

Het Noorse experiment

Wie in Noorwegen het verplichte quotum van vier vrouwen op tien commissarissen negeert, riskeert bedrijfsopheffing. Wat in Nederland ondenkbaar lijkt, is er na vijf jaar wennen nu 'business as usual'.

Ariane Kleijwegt

Olav Roeyset zoekt een vrouw. En snel. Niet om zijn privéleven op te fleuren, maar voor de raad van commissarissen van zijn beursgenoteerde meubelbedrijf. Terwijl die achtkoppige raad al drie vrouwen telt! De kleine bestuursvoorzitter van het Noorse Hjellegjerde zakt wat dieper weg in een van de leren fauteuils die her en der geclusterd staan in de statige lobby van het Bristol Hotel in hartje Oslo. 'Ik word gedwongen een goede commissaris naar huis te sturen terwijl ik mijn goed op elkaar ingespeelde team juist nu hard nodig heb', zegt hij met een mengeling van gêne en irritatie. Want hij had het natuurlijk kunnen zien aankomen. Het Noorse parlement — dat een paar straten verderop zetelt — nam namelijk al in 2003 de wet aan waar Roeyset nu tegenaan hikst. Vanaf 1 januari dit jaar verplicht Noorwegen alle beursgenoteerde bedrijven en bedrijven met een zelfverkozen groep aandeelhouders om zich te houden aan een genderminimum van 40% in de raad van commissarissen. Op straffe van opheffing.

Olav Roeyset dacht dat het zo'n vaart niet zou lopen. 'We hadden gehoopt dat de overheid coulant zou zijn en ons team het uit zou kunnen zittelen tot de aandeelhoudersvergadering in mei', vertelt hij. Hij kijkt de lobby rond, waar de top van het Noorse bedrijfsleven zich in victoriaanse stijl aan geïmporteerde luxe laaft. Alles is er als vanouds. Zakenmannen in pak steken sigaren op en niets verradert de fluwelen revolutie die zich in Noorwegen heeft voltrokken.

Roeyset heeft verkeerd gegokt. Samen met 77 andere bedrijven kreeg hij onlangs een brief van het ministerie voor emancipatie en gezin. In de maand uitstel die hem gegeven is moet hij alsnog een extra vrouw vinden — ook al zit hij midden in een reorganisatie. 'We hebben de wet verkeerd geïnterpreteerd', legt hij uit. 'Het quotum geldt alleen voor door de aandeelhouders verkozen commissarissen. Onze werknemersvertegenwoordiger telt niet.' Maar hoe vervelend hij dat ook vindt, en hoe principieel onjuist hij de inmenging in zijn ondernemingsbeleid ook noemt, hij gelooft dat quota 'een noodzakelijk kwaad' zijn. 'Op de lange termijn zullen we er allemaal van profiteren.'

Vijf jaar geleden dacht de werkgeversorganisatie NHO daar nog heel anders over. De vrouwelijke voorzitter Sigrun Vågeng waarschuwde veelvuldig voor de rampzalige gevolgen van een quotum. Buitenlandse investeerders zouden zich terugtrekken en binnen de gestelde termijn voldoende capabele



Illustratie: Wouter Tulp / Comic House Oosterbeek

vrouwen vinden leek ondenkbaar. Maar volgens de laatste cijfers voldoet inmiddels 90% van de 460 bedrijven aan de wet, wat neerkomt op 38% vrouwelijke commissarissen in de top van het Noorse bedrijfsleven, veruit het hoogste percentage ter wereld. In 2003 was dat met 6% net iets lager dan in Nederland nu: 6,9%.

Ook de investeerders bleven. Sterker nog: niet eerder telde Noorwegen zoveel investeringen van buiten als in de laatste twee jaar. Dat bedrijven werkelijk gevaar lopen om te worden opgeheven, verwacht inmiddels niemand meer, ook al beklemtoont minister Manuela Ramin-Osmundsen van emancipatie en gezin dat aan de wet moet worden voldaan. 'De ervaring leert dat de meeste bedrijven die wij wijzen op hun tekortkomingen deze corrigeren binnen de aangegeven termijn', zegt zij. De werkgeversclub legt de verantwoordelijkheid liever bij de overheid. 'Zo ver gaan dat honderden werknemers op straat komen te staan? Dat zullen ze niet durven', zegt Vågeng.

Toch nam ze niet de proef op de som en koos onder druk van de regering voor samenwerking. Via het project Female Future werden honderden vrouwen uitverkoren om de vrijkomende topfuncties in te vullen. 'We noemden het parelduiken. Bedrijven moesten op zoek naar verborgen talent in hun organisaties', vertelt Vågeng op haar werkkamer met uitzicht over de besneeuwde daken van de Noorse hoofdstad. Bij gebrek aan een vrouwelijke tegenhanger van het 'old boys network' werden kandidaten opgenomen in een database waaruit werkgevers gemakkelijk konden kiezen. Ze is er trots op. 'We hebben geprobeerd om het negatieve imago in het buitenland om te keren. Nu zeggen we: kijk naar ons, we lopen voorop. Het is niet meer salonfähig om tegen te zijn.'

Het is meer dan Ansgar Gabrielsen in 2003 had durven hopen. Trots geeft de oud-minister van handel en industrie, en initiator van de genderwet, een dag later een rondleiding in het Storting, het Noorse parlamentsgebouw waar hij vijf jaar geleden geschiedenis schreef. Oud-collega's slaan hem op de schouder terwijl ze hem zijn geuzennaam toeroepen: 'Hé, als we daar mr. 40% niet hebben'. In de mannenkleedkamer van de Noorse volksvertegenwoordiging wordt wederom gelachen als de christendemocraat op een strijklank stuit. 'Kijk, dit is Noorwegen anno 2008.' Hij pakt de strijkbout op. 'Moet je daar geen foto van maken?'

Toch nam Gabrielsen in de winter van 2002 een risico dat tot politieke zelfmoord had kunnen leiden. Hij informeerde een parlementair verslaggever over zijn plannen zonder

Vervolg op pagina 14



Het Noorse experiment

Wie in Noorwegen het verplichte quotum van vier vrouwen op tien commissarissen negeert, riskeert bedrijfsopheffing. Wat in Nederland ondenkbaar lijkt, is er na vijf jaar wennen nu 'business as usual'.



Het Noorse experiment

politieke ruggespraak te plegen. Noch zijn eigen partij noch de centrumrechtse coalitie, zelfs niet de minister-president, was op de hoogte. In februari kopte de grootste Noorse krant: 'De minister van handel heeft genoeg van de mannenclub: wil vrouwen in boardrooms dwingen'.

Naar eigen zeggen had Gabrielsen vooral een economisch argument. Hij kon het zich als minister van handel niet langer veroorloven 'zo'n groot deel van het arbeidspotentieel onderbenut te laten.' Maar hij wist ook dat de grootste oppositiepartij, de sociaaldemocraten, al langer voor een quotum pleitte en dat een kamermeerderheid die voor quotering zou zijn, een reële mogelijkheid was.

Al sinds midden jaren tachtig schrijven meer meisjes dan jongens zich in op Noorse universiteiten. Bij het aantreden van Europa's eerste vrouwelijke premier, Gro Harlem Brundtland in 1986, werd een record van 40% vrouwen in de ministersploeg aangesteld. Het betekende het startsein voor een voortdurende overheids-campagne om vrouwen voor te dragen voor hoge posities in het openbaar bestuuren de publieke sector. Politieke druk om die ontwikkelingen terugvertaald te zien in de top van het bedrijfsleven voert terug tot begin jaren negentig. 'Het was de werkgeversclub die daarop zei: geef ons tien jaar en we regelen het zelf. Maar ik moest na zeven jaar constateren dat er nog niets veranderd was', zegt Gabrielsen. 'Dus toen heb ik me voorgenomen: als het niet natuurlijk gaat dan moet ik ze een handje helpen.'

Hij liet zich overtuigen door Amerikaanse

De minister 'Ik wilde niet langer 50% van het arbeidspotentieel onderbenut laten'



Ansgar Gabrielsen

rapporten die een positief verband veronderstelden tussen bedrijfsprestaties en gemengde raden van commissarissen. Inmiddels moet hij bekennen dat het verband wetenschappelijk omstreden is omdat het effect ook andersom kan zijn. Dat wil zeggen: bedrijven die goed presteren zouden eerder geneigd zijn vrouwen aan te nemen. Maar Gabrielsen wilde zich niet verzoenen met een magere 6% vrouwen in de raden van commissarissen. 'Als 50% van de bevolking vrouw is, en minstens zo goed opgeleid als de mannen, waarom moeten ze er dan achttien keer harder voor vechten om hogerop te komen? De vraag is of je dat als maatschappij moet accepteren.'

Een typisch Noorse redenering, vindt Gerard Hofstede, emeritus hoogleraar vergelijkende cultuurstudies van organisaties aan de Universiteit Maastricht. 'Het zegt iets over het sterk ontwikkelde maakbaarheidsideaal van de Nooren. Ze houden erg van regels.'

Vraag de Noren zelf naar een verklaring voor hun uitzonderlijke wetgeving en ze verwijzen naar de egalitaire samenleving die Noorwegen van oudsher kenmerkt. Het land kent geen aristocratie maar wel een lange periode van onderdrukking door Zweden en Denen. Onafhankelijk is Noorwegen pas sinds 1905. Nivelleringsdenken zit in de cultuur. Dat geldt volgens Hofstede voor heel Scandinavië. 'Het zijn feminie samenlevingen waar samenwerking het winst van competitie. In Noorwegen is 43% van de parlementariërs vrouw, in Finland 60%.'

Toch zijn vrouwen in topposities in de private sector in de minderheid. 'Omdat ze niet de-

mocratisch worden gekozen maar via coöptatie, zie je vertraging optreden in het bedrijfsleven', aldus Hofstede. 'In heel Scandinavië leeft een politieke wens om dat gelijk te trekken maar dat de Noren het durven afdwingen, zegt iets over hun onaantastbare positie.' Daarmee doelt hij op de Noorse welvaart. In 2007 is de economische groei boven de 4% uitgekomen voor het vierde jaar op rij. Niet vanwege het aantal vrouwen aan de top maar vanwege de olie die eind jaren zestig is ontdekt. De olie-inkomsten scheppen ruimte om te experimenteren.

Zo bezien dankt Catrine Birkevold Liem (35) haar recente carrièrespurt vooral aan de rijkdom van haar vaderland. Het hoofd van de salesafdeling van het beursgenoteerde Ekportfinans, een publiek-private kredietverschaffer voor de exportsector, doorliep de commissarissenopleiding Female Future van de NHO en beschikt inmiddels over twee commissariaten, één bij een producent van oliekerende schermen en één bij een instituut voor microkrediet. Bedrijven die niet onder de genderwet vallen maar desondanks bewust op zoek gingen naar een vrouw. Toch aast ze ook nog op een derde commissariaat bij een beursgenoteerde onderneming. Opvallende ambities voor een jonge carrièrevrouw met zwangerschapsverlof. 'Vroeger dacht ik dat de raad van commissarissen iets was voor oude mannen aan het eind van hun carrière', zegt de moeder van drie kinderen tijdens de lunch in een trendy café op de bovenste verdieping van een kantorencomplex. 'Nu zie ik het als een opstap naar meer. In ruil voor mijn expertise op een deelgebied krijg ik brede

ervaring met het runnen van een bedrijf. Die wil ik gebruiken om op de lange termijn een eigen bedrijf te starten.' Ze heeft niet het idee dat ze er als excuustruus tussen zit. 'Je ziet bedrijven die op zoek zijn naar een vrouw meer op specialismen selecteren. Vroeger bestond een raad van commissarissen uit een groep generalisten met een lange staat van dienst die elkaar onderling goed kenden. Maar met de komst van de vrouwen is de zoektocht naar toegevoegde waarde veel gericht.'

Headhunter Elin Hurvenes, die een groot deel van de nieuwe vrouwen voor commissariaten wist te strikken, spreekt van 'de belangrijkste machtsverschuiving sinds vrouwen het recht verwierven om te stemmen'. De geboren Noorse met een MBA aan de Londen Business School werkte jarenlang als consultant in de Londense city. Inmiddels is ze bezig aan een boek voor de Engelstalige markt over de Noorse ontwikkelingen. 'Er zijn belangrijke lessen te leren van dit experiment', zegt ze. 'Natuurlijk zijn er goede vrouwen beschikbaar maar het zijn geen bekenden van de mannen met macht. Dat zo weinig vrouwen de top halen, heeft eerder te maken met een gebrek aan vertrouwen dan met een gebrek aan expertise. Dat is logisch: onbekend maakt onbemind.'

Toch hoeven landen volgens Hurvenes de rigide maatregel van Noorwegen niet te volgen om vooruitgang te boeken. 'Als we de selectiecommissies voor de raden van commissarissen verplicht gemengd hadden gemaakt, was het ook gelukt. Dan hadden we het dreigement van opheffing achterwege kunnen laten.'

