

Foto: Fylkesarkivet i Vestland

Quota: goed idee of niet?

Auteur: Bart Moens

Moens, B. (2025, 18 maart). Quota: goed idee of niet?. *#ZigZagHR*

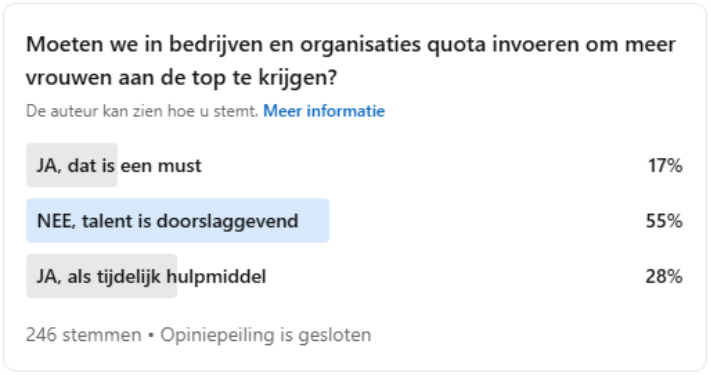
Die vraag stelde #ZigZagHR gisteren op LinkedIn naar aanleiding van het voorstel van minister van Gelijke Kansen, Rob Beenders, om genderquota voor raden van bestuur uit te breiden naar directiecomités van grote, beursgenoteerde bedrijven. #ZigZagHR: “Genderquota roepen zowel steun als kritiek op. Voorstanders zien het als een noodzakelijke stap om structurele ongelijkheden aan te pakken en de doorstroming van vrouwelijk talent naar de top te bevorderen. Tegenstanders waarschuwen echter voor mogelijke negatieve gevolgen, zoals een beperking van de bedrijfsautonomie en de vraag of quota niet ten koste gaan van een meritocratische selectie.”

Quota: goed idee of niet? Een vraag die tot nadenken stemt, en waarop ik graag in dit artikel dieper inga.

Poll: “moeten we quota invoeren om meer vrouwen aan de top te krijgen?”

Eerder kaartte #ZigZagHR het thema ook al aan op LinkedIn, naar aanleiding van het feit dat er geen enkele vrouw in het kernkabinet zit. #ZigZagHR: “Moeten we quota invoeren om meer vrouwen aan de top te krijgen? Zijn ze vooral nodig om ongelijkheid structureel aan te pakken? Of moeten talent en competentie de doorslag geven? Of volstaan quota niet en is er meer nodig om échte verandering te realiseren?”

Bij deze LinkedIn-post werd een poll toegevoegd met drie mogelijke antwoorden. Het resultaat van de poll zie je in de afbeelding hieronder. De drie antwoordmogelijkheden uit de poll vormen het vertrekpunt van mijn denkoefening over genderquota voor directiefuncties.



Genderquota: schending van de meritocratie?

Het argument tegen genderquota luidt vaak dat talent en competentie doorslaggevend moeten zijn in rekrutering en dat quota hieraan afbreuk doen. Maar is rekrutering zonder quota wel echt meritocratisch?

Nee, rekrutering zonder genderquota is vaak allesbehalve meritocratisch. Traditionele benoemingsprocessen worden beïnvloed door vooroordelen, privileges en een ongelijk speelveld. Het is dan ook misplaatst – en zelfs beledigend – te denken dat witte mannen van middelbare leeftijd de raden van bestuur domineren puur op basis van talent en competenties. Dit suggereert immers dat vrouwen minder vaak in bestuursfuncties zetelen omdat ze onvoldoende talent of ervaring zouden hebben, terwijl zij in werkelijkheid geconfronteerd worden met tal van structurele drempels, zoals beperkte toegang tot informele netwerken, bevooroordeelde selectieprocedures, genderstereotypen, een gebrek aan rolmodellen, de ongelijke verdeling van zorgtaken, etc.[1]. Daardoor blijft het idee van een neutraal, meritocratisch systeem een hardnekkige mythe.

Genderquota: tijdelijk hulpmiddel (voor gelijke vertegenwoordiging)?

Zolang structurele obstakels en vooroordelen bepaalde groepen benadelen, kan een gerichte ingreep nodig zijn om ongelijkheid te doorbreken. Genderquota worden vaak genoemd als een effectief middel om de ondervertegenwoordiging van vrouwen in bestuursraden aan te pakken. De meta-analyse van De Acutis, Weber en Wurm[2] bevestigt dat quota bijdragen aan een grotere vrouwelijke vertegenwoordiging in bestuursorganen. Ze stimuleren organisaties om selectieprocedures te herzien en hun zoektocht naar talent te verbreden, waardoor meer geschikte kandidaten zichtbaar worden die anders mogelijk over het hoofd zouden worden gezien. De eis van competentie blijft hierbij overeind. Quota verplichten niet tot het benoemen van ongeschikte kandidaten, maar tot een actieve en gerichte zoektocht naar gekwalificeerde vrouwen.

Genderquota: een (ethische én bedrijfseconomische) must?

De kritiek dat genderquota de bestuurskwaliteit ondermijnen, omdat bedrijven hierdoor verplicht zouden worden minder gekwalificeerde kandidaten aan te stellen, wordt weerlegd door de meta-analyse van De Acutis en collega's. Uit de studies blijkt dat quota juist leiden tot diversere bestuursraden, niet alleen qua gender, maar ook qua achtergronden en perspectieven. Dit versterkt de bestuurskwaliteit – zoals betere besluitvorming en een scherpere strategische visie – en vertaalt zich in positieve bedrijfsresultaten, zoals hogere winstgevendheid en verbeterde duurzaamheidsscores. Diversiteit blijkt zo niet alleen ethisch wenselijk, maar ook bedrijfseconomisch waardevol.

De invoering van quota brengt evenwel kortetermijnuitdagingen met zich mee. Organisaties moeten hun wervingsprocedures herzien en investeren in de ontwikkeling van vrouwelijk talent, wat kan leiden tot onzekerheid, interne druk en bijkomende kosten. Dit verklaart deels de aanvankelijke terughoudendheid op de aandelenmarkt. De meta-analyse van De Acutis en collega's toont aan dat beleggers, vaak risicomijdend, quota soms als een bedreiging zien, uit vrees voor minder gekwalificeerde benoemingen of een beperking van de strategische vrijheid. Daarnaast versterkt de onzekerheid over de impact van quota op bedrijfsresultaten deze terughoudendheid. Deze kortetermijnreacties moeten echter in perspectief worden geplaatst: ze zijn vaak gebaseerd op perceptie en vooroordelen, eerder dan op feitelijke prestaties. Bovendien nemen deze effecten af zodra bedrijven aantonen dat diversiteit hun prestaties niet schaadt, maar juist versterkt.

Genderquota: katalysator voor bredere gendergelijkheid in organisaties?

Het invoeren van genderquota kan structurele ongelijkheden doorbreken en de genderbalans in bestuursraden verbeteren. Hoewel er kortetermijnuitdagingen zijn, zoals aanpassingen in wervingsprocedures en bezorgdheid bij beleggers, tonen studies aan dat quota op termijn bijdragen aan betere bestuurskwaliteit en bedrijfsresultaten.

Vaak wordt verwacht dat quota ook bredere positieve effecten binnen organisaties teweegbrengen, zoals een toename van vrouwen in leidinggevende functies, wat uiteindelijk de totale gendergelijkheid op de werkvloer zou bevorderen[3]. Maar leiden quota daadwerkelijk tot deze rimpeleffecten?

Halrynjo en Teigen[4] onderzochten dit en identificeerden drie verklarende mechanismen voor de rimpeleffecten van genderquota. Hun onderzoek toont echter aan dat deze effecten in de praktijk beperkt zijn.

1. *Vrouwen promoten vrouwen*. Het idee dat vrouwelijke bestuursleden actief andere vrouwen zouden promoten voor topfuncties en invloed zouden uitoefenen op selectieprocessen, blijkt in de praktijk beperkt. In beursgenoteerde bedrijven met quota is er zelfs een negatieve relatie tussen het aandeel vrouwen in de raad van bestuur en vrouwen in topfuncties. Dit kan deels worden verklaard door de terughoudendheid van vrouwelijke bestuursleden om zich als diversiteitspromotor op te stellen, uit vrees voor het stigma van ‘feministische kruisvaarder’. Daarnaast hebben vrouwen die via quota worden benoemd vaak minder ervaring in topmanagement, wat hun invloed op benoemingen en strategische beslissingen beperkt.

2. *Minder genderbias in selectie*. Meer genderdiversiteit in de raad van bestuur zou de voorkeur voor mannelijke kandidaten moeten verminderen en zo de doorstroming van vrouwen naar topfuncties bevorderen. In de praktijk blijft dit effect uit. Halrynjo en Teigen wijzen op de beperkte invloed van de raad van bestuur op wervings- en benoemingsprocessen. Hoewel diversiteit in theorie 'in-group voorkeuren' kan doorbreken, blijft de impact in de praktijk gering.
3. *Vrouwen als rolmodel*. Vrouwelijke bestuursleden kunnen andere vrouwen inspireren om leidinggevende posities na te streven. In de praktijk blijft dit effect beperkt: tussen 2018 en 2022 was de toename van vrouwen in topfuncties minimaal. Bovendien worden vrouwelijke leiders niet altijd als aantrekkelijke rolmodellen gezien, vooral wanneer hun leiderschapsstijl afwijkt van traditionele vrouwelijke waarden. Stereotypen over leiderschap en vrouwelijkheid bemoeilijken daarnaast de identificatie met vrouwelijke leiders.

Deze bevindingen tonen aan dat genderquota alleen onvoldoende zijn om gendergelijkheid in organisaties structureel te verbeteren. Aanvullende maatregelen blijven nodig om de totale gendergelijkheid op de werkvloer te bevorderen.

Genderquota voor directiecomités

Een aanvullende maatregel is recent voorgesteld door minister van Gelijke Kansen Rob Beenders: de uitbreiding van genderquota naar directiecomités waardoor grote beursgenoteerde bedrijven verplicht zouden worden meer vrouwen in uitvoerend management op te nemen. Dit moet de ondervertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende posities aanpakken.

Het toepassen van quota onder het bestuursniveau is complexer. Bestuursfuncties zijn duidelijk afgebakend en formeel gestructureerd, met een vast aantal zetels en heldere criteria over wie tot het bestuur behoort. Management- en leidinggevende functies daarentegen zijn minder eenduidig gedefinieerd en verschillen per organisatie. Wat precies onder een 'leidinggevende functie' valt, varieert en omvat vaak informele rollen zonder formele titel, die moeilijk te definiëren en te meten zijn. Dit maakt de implementatie en handhaving van quota op lagere organisatieniveaus moeilijker.

Quota: tussen symboliek en structurele verandering

Het voorstel van minister Beenders roept de vraag op of het tot duurzame verandering leidt. Zoals Goodhart's Law[5] stelt: *'When a measure becomes a target, it ceases to be a good measure.*' Wanneer het voldoen aan quota het primaire doel wordt, bestaat het risico dat bedrijven zich beperken tot symbolische benoemingen en de oorspronkelijke intentie – meer gelijkheid en diversiteit – uit het oog verliezen. Dit kan resulteren in tokenisme, waarbij vrouwen worden benoemd om quota te halen zonder echte betrokkenheid bij besluitvorming. Zo dreigen bedrijven zich vooral te richten op het 'afvinken' van quota, zonder structurele barrières weg te nemen of een inclusieve werkomgeving te bevorderen.

Campbell's Law[6] waarschuwt dat hoe belangrijker een *metric* wordt, hoe groter de kans op manipulatie. Dit risico is relevant bij quota voor managementfuncties, waar variatie in leidinggevende rollen bedrijven de mogelijkheid biedt quota strategisch te benaderen. Zo kunnen vrouwen worden benoemd in functies die formeel als 'leidinggevend' gelden, maar in

werkelijkheid weinig beslissingsmacht hebben. Hierdoor wordt voldaan aan de letter van de quota, terwijl het oorspronkelijke doel – daadwerkelijke gendergelijkheid in leidinggevende posities – niet wordt gerealiseerd. Eenzelfde patroon werd eerder gezien bij quota voor mensen met een handicap, waarbij bedrijven bestaande werknemers met gezondheidsproblemen labelden als 'gehandicapt' zonder diversiteit en inclusie daadwerkelijk te bevorderen[7].

Deze beperkingen sluiten aan bij de tekortkomingen van het *discrimination & fairness*-perspectief van Ely en Thomas[8]. dat focust op gelijke kansen en het tegengaan van discriminatie. Quota passen binnen deze benadering als instrument voor formele gelijkheid. In theorie richt dit perspectief zich op structurele verandering, maar in de praktijk blijft de status quo vaak onaangetast. De nadruk ligt vooral op gedragsaanpassing, waarbij van nieuwe medewerkers wordt verwacht dat zij zich conformeren aan bestaande normen, in plaats van dat structuren zich aan hen aanpassen.

Quota kunnen zo de indruk van vooruitgang wekken, terwijl diepere vormen van uitsluiting en een gebrek aan inclusie blijven bestaan. Dit roept de vraag op of quota, zonder aanvullende structurele interventies, daadwerkelijk bijdragen aan duurzame inclusie.

Quota: onbedoelde en negatieve effecten

Quota's focussen op representatie op basis van één eigenschap, zoals geslacht of etniciteit, terwijl discriminatie vaak meerdere overlappende assen of intersecties kent. Smirnov en collega's[9] introduceren de *debiasing paradox* en tonen aan dat quota, hoewel bedoeld om ongelijkheid te verminderen, onbedoelde negatieve effecten kunnen hebben voor de meest ondervertegenwoordigde groepen.

De *debiasing paradox* laat zien dat quota, wanneer ze slechts één enkele eigenschap als criterium hanteren, de positie van andere ondervertegenwoordigde subgroepen kunnen verzwakken. Dit komt doordat andere relevante kenmerken – zoals moederschap, sociaaleconomische status of etniciteit – buiten beschouwing blijven. Zo kan een genderquotum, bedoeld om de vertegenwoordiging van vrouwen te vergroten, paradoxaal genoeg leiden tot minder kansen voor bijvoorbeeld zwarte vrouwen, als intersecties tussen discriminatiegronden niet expliciet worden meegenomen. Dit bevestigt dat quota, zonder bredere structurele maatregelen, ontoereikend zijn om ongelijkheden in organisaties te verhelpen.

Genderquota: nuttig, maar niet voldoende

Genderquota kunnen helpen om de ondervertegenwoordiging van vrouwen in bestuursfuncties aan te pakken. Hun invoering in raden van bestuur heeft aantoonbaar geleid tot meer vrouwelijke vertegenwoordiging, betere bestuurskwaliteit en positieve bedrijfsresultaten. Mits goed geïmplementeerd, zijn quota dus niet alleen ethisch wenselijk, maar ook economisch zinvol.

Voor directiefuncties is de invoering en handhaving van quota complexer. De variatie in hoe leidinggevende functies worden ingevuld vergroot het risico op symbolische naleving en manipulatie. Bovendien kunnen quota onbedoeld de uitsluiting van andere groepen versterken.

Vrouwen botsen nog steeds op het glazen plafond, gevormd door maatschappelijke normen, organisatorische obstakels en persoonlijke uitdagingen. Vrouwen uit minderheidsgroepen krijgen te maken met twee of zelfs drie plafonds. Voor hen liggen de drempels vaak nog hoger door intersecties van gender, etniciteit of sociaaleconomische status.

Structurele verandering is essentieel, zowel binnen organisaties als in beleid. Bedrijven moeten genderstereotypen doorbreken, gelijke toegang tot cruciale ervaringen mogelijk maken en inclusieve werkculturen creëren waarin flexibiliteit en gelijkwaardigheid centraal staan. Tegelijkertijd moeten beleidsmakers maatschappelijke barrières aanpakken, zoals de ongelijke verdeling van zorgtaken en de economische onderwaardering van onbetaalde arbeid.

Quota kunnen beweging creëren, maar zonder diepgaandere hervormingen blijven ze een pleister op een houten been. Bedrijven zullen moeite houden om geschikte vrouwen te vinden, en vrouwen riskeren gestigmatiseerd te worden. Duurzaam en inclusief beleid vraagt om het systematisch wegwerken van structurele obstakels, zodat iedereen gelijke kansen krijgt op leidinggevende posities.

Referenties

[1] Peake, S. (2021). *Three barriers to women's progression. What organisations can do (2nd edition)*. Shape Talent. Geraadpleegd van https://shapetalent.com/wp-content/uploads/2021/11/Three-Barriers-Whitepaper-2nd-Ed-FINAL.pdf

[2] De Acutis, C., Weber, A., & Wurm, E. (2024). The effects of board gender quotas: A meta-analysis. *Labour Economics, 91*, 102634. https://doi.org/10.1016/j.labeco.2024.102634

[3] Franceschet, S., Krook, M.-L. and Piscopo, J. (2012), *The Impact of Gender Quotas*, Oxford University Press, Oxford.

[4] Halrynjo, S., & Teigen, M. (2024). Gender quotas for corporate boards: Do they lead to more women in senior executive management? *Gender in Management, 39*(6), 761–777. https://doi.org/10.1108/GM-03-2023-0096

[5] Elton, L. (2004). Goodhart's Law and Performance Indicators in Higher Education. *Evaluation & Research in Education*, 18(1-2), 120-128.

[6] Campbell, D. T. (1979). Assessing the impact of planned social change. *Evaluation and Program Planning*, 2(1), 67-90.

[7] Prins, R., & Van Vuuren, D. (2015). Quotum voor gehandicapten heeft beperkt werkgelegenheidseffect. *ESB Arbeidsmarkt*, 100(4716), 482-485

[8] Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.

[9] Smirnov, I., Lemmerich, F., & Strohmaier, M. (2021). Quota-based debiasing can decrease representation of the most under-represented groups. *Royal Society Open Science, 8*(9), 210821. https://doi.org/10.1098/rsos.210821