

# Een beetje beter, maar nog lang niet voldoende

Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017



Babette Pouwels en Wilma Henderikse



# **Een beetje beter, maar nog lang niet voldoende**

Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

Babette Pouwels, Wilma Henderikse

Commissie Monitoring Streefcijfer Wet bestuur en toezicht | VanDoorneHuiskes en partners

Zeist, december 2017

De Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017 is door de commissie Monitoring Streefcijfer Wet bestuur en toezicht uitgebracht in samenwerking met VanDoorneHuiskes en partners.

© VanDoorneHuiskes en partners, Zeist 2017

VanDoorneHuiskes en partners  
2e Dorpsstraat 54  
3701 AB Zeist  
Telefoon 030 – 7991166  
Website [www.vandoornehuiskes.eu](http://www.vandoornehuiskes.eu)  
E-mail [info@vandoornehuiskes.eu](mailto:info@vandoornehuiskes.eu)

Commissie Monitoring Streefcijfer Wbt  
E-mail [info@commissiemonitoring.nl](mailto:info@commissiemonitoring.nl)

## Voorwoord

Het wettelijk streefcijfer wordt voortgezet tot 1 januari 2020 omdat met de evenredige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in raden van bestuur en raden van commissarissen tot nu toe onvoldoende voortgang is geboekt. Ook de nieuwe Bedrijvenmonitor laat weliswaar enige vooruitgang zien, maar nog steeds wordt onvoldoende gebruik gemaakt van het potentieel aan vrouwelijk talent. 'Een beetje beter, maar nog lang niet voldoende' is onze conclusie.

De actuele cijfers vallen tegen. Tot nu toe heeft het bedrijfsleven onvoldoende laten zien in staat te zijn om op eigen kracht diversiteit in bestuur en toezicht te realiseren. Ondanks alle discussie en aandacht voor het onderwerp neemt het aantal bedrijven dat het streefcijfer realiseert maar mondjesmaat toe. In de vier jaar dat we monitoren, is er nog steeds een grote achterhoede die niet beweegt. Bij 90% van de ondernemingen veranderde de m/v-samenstelling in de raad van bestuur het afgelopen jaar niet. Bij 85% bleef ook het aantal vrouwen in de raad van commissarissen gelijk.

Nederland blijft conservatief ogen en dat is zeer teleurstellend. Bedrijven die waarde hechten aan diversiteit en er aandacht aan schenken, laten zien dat het streefcijfer realiseerbaar is. De tijd lijkt rijp voor meer druk en meer dwingende maatregelen. Daarom adviseert de commissie de politiek tot het instellen van een afdwingbaar quotum.



Caroline Princen

Voorzitter commissie Monitoring



# Inhoud

<b>Summary</b>	<b>9</b>
<b>1 Inleiding en onderzoekskader</b>	<b>15</b>
1.1 Inleiding	15
1.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen	16
1.3 Het wettelijk streefcijfer	17
1.4 Aanpak van het onderzoek	18
1.5 Reacties van bedrijven	21
<b>2 Resultaten grote vennootschappen</b>	<b>25</b>
2.1 Samenstelling van de rvb en rvc	25
2.2 30% m/v gerealiseerd	31
2.3 Nieuwe benoemingen en herbenoemingen	32
2.4 Verklaringen voor het (niet-)behalen van het streefcijfer	34
2.5 Beleid	37
2.6 Het jaarverslag	41
2.7 De rol van de accountant	51
2.8 Familiebedrijven	53
<b>3 De invloed van stakeholders</b>	<b>63</b>
3.1 De rol van interne toezichthouders	63
3.2 De rol van aandeelhouders en beleggers	67
3.3 Resultaten van focusgroepen en interviews met stakeholders	69
<b>4 Resultaten top 200</b>	<b>77</b>
4.1 Top 200: samenstelling van de rvb en rvc	77
4.2 Top 200: 30% m/v gerealiseerd	79
4.3 Top 200: nieuwe benoemingen en herbenoemingen	79
4.4 Top 200: verklaringen voor het (niet-)behalen van het streefcijfer	81
4.5 Top 200: beleid	83
4.6 Top 200: het jaarverslag	85
4.7 Top 200: de rol van de accountant	88
4.8 Top 200: de invloed van stakeholders	89
<b>5 Resultaten publieke sector</b>	<b>92</b>
5.1 Samenstelling van de rvb en rvt	92
5.2 30% m/v gerealiseerd	98
5.3 Nieuwe benoemingen en herbenoemingen	99
5.4 Verklaringen voor een (niet-)evenwichtige m/v-vertegenwoordiging	100
5.5 Beleid	103
5.6 Het jaarverslag	107
5.7 De invloed van stakeholders	108
<b>Conclusies Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017</b>	<b>111</b>
<b>Conclusies en aanbevelingen van de commissie Monitoring</b>	<b>115</b>

## **Bijlagen**

Bijlage 1	Verantwoording van het veldwerk	119
Bijlage 2	Toelichting gehanteerde begrippen	129
Bijlage 3	Commissie Monitoring Streefcijfer Wet bestuur en toezicht	131

## **Literatuur**

**133**

## **Noten**

**135**

## **Lijst met figuren**

### *Grote vennootschappen*

- figuur 1 Percentage bedrijven met een rvb en/of rvc, 2016
- figuur 2 Gemiddeld aandeel vrouwen in de rvb en rvc, 2012-2017
- figuur 3 Rvb's en rvc's zonder vrouwen, 2012-2017
- figuur 4 M/V-verdeling onder rvb's met één bestuurder, 2012-2017
- figuur 5 Gemiddeld aandeel vrouwen in de rvb naar sector, 2012-2017
- figuur 6 Gemiddeld aandeel vrouwen in de rvc naar sector, 2012-2017
- figuur 7 Percentage vrouwelijke voorzitters van de rvb en rvc, 2012-2017
- figuur 8 Evenwichtige verdeling (30% m/v) gerealiseerd in de rvb en rvc, 2012-2017
- figuur 9 Aandeel vrouwen bij nieuwe benoemingen, herbenoemingen en aftredingen in de rvb en rvc, 2016
- figuur 10 Manier waarop een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb is gerealiseerd, 2013-2016
- figuur 11 Manier waarop een evenwichtige m/v-verdeling in de rvc is gerealiseerd, 2013-2016
- figuur 12 Verklaringen voor het niet-realiseren van een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb, 2013-2016
- figuur 13 Verklaringen voor het niet-realiseren van een evenwichtige m/v-verdeling in de rvc, 2013-2016
- figuur 14 Beleid en maatregelen om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen, 2015-2016
- figuur 15 Beleid en maatregelen om de zetels in de rvc evenwichtig te verdelen, 2015-2016
- figuur 16 Toekomstig beleid en toekomstige maatregelen om de zetels in de rvb en rvc evenwichtig te verdelen, 2015-2016
- figuur 17 Factoren die het m/v-diversiteitsbeleid van bedrijven beïnvloeden, 2015-2016
- figuur 18 Rapportage in het jaarverslag over m/v-diversiteit, 2012-2016
- figuur 19 Verantwoording in het jaarverslag over onevenwichtige m/v-verdeling in de rvb, 2012-2016
- figuur 20 Verantwoording in het jaarverslag over onevenwichtige m/v-verdeling in de rvc, 2012-2016
- figuur 21 Onderwerpen die besproken zijn met de accountant, 2015-2016
- figuur 22 Onderdelen in het jaarverslag waarop accountant controleert, 2013-2016

### *familiebedrijven*

- figuur 23 Gemiddeld aandeel vrouwen in de rvb en rvc bij familiebedrijven, 2012-2017
- figuur 24 Rvb's en rvc's zonder vrouwen bij familiebedrijven, 2012-2017
- figuur 25 Evenwichtige verdeling (30% m/v) gerealiseerd in de rvb en rvc bij familiebedrijven, 2012-2017
- figuur 26 Beleid en maatregelen om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen bij familiebedrijven, 2016
- figuur 27 Beleid en maatregelen om de zetels in de rvc evenwichtig te verdelen bij familiebedrijven, 2016
- figuur 28 Rapportage in het jaarverslag over m/v-diversiteit door familiebedrijven, 2014-2016
- figuur 29 Verantwoording in het jaarverslag over onevenwichtige m/v-verdeling in de rvb door familiebedrijven, 2014-2016
- figuur 30 Verantwoording in het jaarverslag over onevenwichtige m/v-verdeling in de rvc door familiebedrijven, 2014-2016
- figuur 31 Onderwerpen die besproken zijn met de accountant bij familiebedrijven, 2015-2016
- figuur 32 Onderdelen van de Wbt in het vaste protocol van de accountant bij familiebedrijven, 2015-2016



### *Stakeholders*

- figuur 33 Onderwerpen die aan de orde kwamen in de dialoog tussen interne toezichthouders en de rvb over het wettelijk streefcijfer, 2016
- figuur 34 Resultaten dialoog tussen rvc en rvb over wettelijk streefcijfer
- figuur 35 Vragen van aandeelhouders en beleggers aan bedrijven over het wettelijk streefcijfer, 2016
- figuur 36 Resultaten vragen aandeelhouders en beleggers over wettelijk streefcijfer

### *Top 200*

- figuur 37 Gemiddeld aandeel vrouwen in de rvb en rvc bij de top 200, 2012-2017
- figuur 38 Rvb's en rvc's zonder vrouwen bij de top 200, 2012-2017
- figuur 39 Evenwichtige verdeling (30% m/v) gerealiseerd in de rvb en rvc bij de top 200, 2012-2017
- figuur 40 Aandeel vrouwen bij nieuwe benoemingen, herbenoemingen en aftredingen in de rvb en rvc bij de top 200, 2016
- figuur 41 Manier waarop een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc is gerealiseerd bij de top 200, 2016
- figuur 42 Verklaringen voor het niet-realiseren van een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc bij de top 200, 2016
- figuur 43 Beleid en maatregelen om de zetels in de rvb en rvc evenwichtig te verdelen bij de top 200, 2016
- figuur 44 Toekomstig beleid en toekomstige maatregelen om de zetels in de rvb en rvc evenwichtig te verdelen bij de top 200, 2016
- figuur 45 Rapportage in het jaarverslag over m/v-diversiteit door de top 200, 2014-2016
- figuur 46 Verantwoording in het jaarverslag over onevenwichtige m/v-verdeling in de rvb door de top 200, 2014-2016
- figuur 47 Verantwoording in het jaarverslag over onevenwichtige m/v-verdeling in de rvc door de top 200, 2014-2016
- figuur 48 Onderwerpen die besproken zijn met de accountant bij de top 200, 2015
- figuur 49 Onderdelen van de Wbt in het vaste protocol van de accountant bij de top 200, 2015-2016
- figuur 50 Onderwerpen die aan de orde kwamen in de dialoog tussen interne toezichthouders en de rvb over het wettelijk streefcijfer bij de top200, 2016
- figuur 51 Resultaten dialoog tussen rvc en rvb over wettelijk streefcijfer bij de top 200, 2016

### *(semi-)publieke sector*

- figuur 52 Percentage organisaties met een rvb en/of rvt, 2016
- figuur 53 Gemiddeld aandeel vrouwen in de rvb en rvt, 2014-2017
- figuur 54 Rvb's en rvt's zonder vrouwen, 2014-2017
- figuur 55 M/V-verdeling onder rvb's met één bestuurder, 2015-2017
- figuur 56 Gemiddeld aandeel vrouwen in de rvb naar sector, 2015-2017
- figuur 57 Gemiddeld aandeel vrouwen in de rvt naar sector, 2015-2017
- figuur 58 Voorzitterschap van de rvb en rvt naar sekse, 2015-2017
- figuur 59 Evenwichtige verdeling (30% m/v) gerealiseerd in de rvb en rvt, 2014-2017
- figuur 60 Aandeel vrouwen bij nieuwe benoemingen, herbenoemingen en aftredingen in de rvb en rvt, 2016
- figuur 61 Manier waarop een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb is gerealiseerd, 2015-2016
- figuur 62 Manier waarop een evenwichtige m/v-verdeling in de rvt is gerealiseerd, 2015-2016
- figuur 63 Verklaringen voor het niet-realiseren van een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb, 2016
- figuur 64 Verklaringen voor het niet-realiseren van een evenwichtige m/v-verdeling in de rvt, 2016
- figuur 65 Beleid en maatregelen om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen 2015-2016
- figuur 66 Beleid en maatregelen om de zetels in de rvt evenwichtig te verdelen in 2015-2016
- figuur 67 Toekomstig beleid en toekomstige maatregelen om de zetels in de rvb en rvt evenwichtig te verdelen, 2015-2016
- figuur 68 Factoren die het m/v-diversiteitsbeleid van organisaties beïnvloeden, 2015-2016
- figuur 69 Rapportage in het jaarverslag over m/v-diversiteit, 2015-2016

- figuur 70 Onderwerpen die aan de orde kwamen in de dialoog tussen interne toezichthouders en het bestuur over een evenwichtige m/v-verdeling van de zetels, 2016
- figuur 71 Resultaten dialoog tussen toezichthouders en bestuurders over de m/v-verdeling van de zetels in het bestuur, 2016

## Summary

### Act on management and supervision

The Act on management and supervision (*Wet bestuur en toezicht*) that came into force on January 1, 2013, indicates that large companies should strive for a balanced distribution of seats between women and men on their boards. A 'balanced distribution' means that at least 30% of the seats on the management board and supervisory board are held by women and at least 30% of the seats are held by men, insofar the seats are allocated to natural persons.

The legislation applies to large private limited liability companies (BV's) and Dutch private companies (NV's). A company qualifies as 'large' if on two consecutive balance sheet dates at least two of the three following criteria have been met:

- the value of the assets amounts to more than € 20 million.
- the net turnover amounts to more than € 40 million.
- the average number of employees is 250 or more.

Rooted in the Dutch consensus based culture, 30% target is of a 'comply or explain' nature. If a company does not comply, it must explain in its annual report a) why it did not reach a balanced gender representation, b) how it has tried to achieve a balanced gender representation, and c) what it plans to do to achieve the 30% target in the near future.

The balanced distribution should be taken into account in case of: a) the appointment of managing and executive directors and nomination of managing and executive directors for appointment, b) drawing up a profile for the size and composition of the supervisory board as well as the appointment of supervisory directors and recommendation and nomination of supervisory directors for appointment, c) drawing up a profile for the non-executive directors as well as the appointment of nonexecutive directors and recommendation and nomination of non-executive directors.

The statutory provision lapsed as of 1 January 2016. On 13 April 2017, the target figure was being reintroduced for the period up until 1 January 2020.

### Impulse top 200

At the end of 2014, the Dutch Minister of Education, culture and science, also in charge of equality and emancipation, and the president of the employers' organisation VNO-NCW launched an extra impulse 'Women on boards top 200', particularly aimed at the top 200 largest companies that need to comply with the Act of management and supervision. Because of their economic importance and high visibility, the top 200 can act as a model for others to follow.

### Companies Monitor Women at the top

The Dutch Companies Monitor Women at the top (*Bedrijvenmonitor Topvrouwen*) is a wide-ranging representative longitudinal study of large private limited liability companies (BV's) and Dutch private companies (NV's) in the Netherlands. The Monitor is designed to study the effects of the Act on management and supervision and to examine gender balance on corporate boards. The first wave covers the years 2012 and 2013, the second wave reports on 2014, the third wave covers 2015 and the first half of 2016, and the fourth wave covers 2016 and the first half of 2017.

In 2016, almost 5,000 Dutch companies met the criteria for large companies, 2,000 of which have been approached to participate in the third wave of the study. The top 200 largest companies are

included as a subsample. In waves 3 and 4, the Monitor also includes a sample of public and semi-public sector organisations. Almost 700 private companies and more than 600 public sector organisations participated in the fourth wave of the Monitor.

The Companies Monitor reports on the development of the presence of women and men on boards, describes the efforts of companies to reach gender balance on boards, companies' future ambitions, and the way they report on it in their annual reports. The Companies Monitor also examines the effects of policy measures designed to achieve a gender-balanced boardroom. Based on the results of the monitor, *good practices* have been selected to serve as examples to others.

Based on the results of the Companies Monitor 2017, the following conclusions can be drawn:

### **The presence of women in the management board and supervisory board**

The Companies Monitor shows that the representation of women on both the management board and supervisory board of large companies is rising at a snail's pace. On the management board, the average share of women has increased from 7.4% in 2012 to 10.7% in 2016. On the Supervisory Board, the average share of women rose from 9.8% to 15.0%. The trend continued in the first half of 2017.

A small vanguard of companies is responsible for the increase of women on the management board and supervisory board: 5.5% of the companies account for the increase in the share of women in the management board, while 9.5% account for the increase in the supervisory board. The increase in the supervisory board is mainly due to changes within the top 200 largest companies. The distribution of seats between women and men remained unchanged in 87% of the supervisory boards and in 93% of the management boards in 2016. Still a large group of companies is lagging behind: at the end of 2016, 70.0% of the management boards and 49.5% of the supervisory boards do not have any women.

The *top 200 companies* are leading the charge towards a gender balance in the supervisory board. Shares of women in the supervisory board are higher and the trend accelerates at a slightly faster rate: from 2012 to 2016, the share of women in the supervisory board increased from 16.1% to 24.1%. With regard to the composition of the management board, top 200 companies are similar to the overall group of large companies in the Netherlands.

Within *public sector organisations*, the representation of women on boards is higher: at the end of 2016 women held 30.1% of the seats in the management board and 35.3% of the seats in the supervisory board in the public sector. This is only increasing in 2017.

Similar to private companies, a small group public sector companies (8.4%) accounts for the increase of women in the management board. By the end of 2016, 51.8% of the public sector organisations have no women on the management board. In the supervisory board of public sector organisations, the situation is different: 20.3% of the organisations are responsible for the increase in the number of women, and just a small 4.7% have an all-male supervisory board.

### **30% target**

For many large companies, the minimum 30% share of each gender on boards is still far away. The number of companies achieving a gender-balanced management board went up from 9.3% in 2012 to 16.7% in 2016. The number of companies meeting the 30% target for the supervisory board increased from 14.7% in 2012 to 23.4% in 2016. This trend seems to continue in 2017. By 2016, 5.8% of the large companies have met the requirements for both boards.

In 2016, *top 200 companies* have made great progress in reaching gender balance in the supervisory board: the number of companies that have achieved the 30% target in the supervisory now stands at 38.2%. It went up from 13.4% in 2012. The number of top 200 companies that complies with the 30% rules in the management board went up from 5.9% in 2012 to 18.8% in 2016. This is comparable to the total group of large companies.

*Public sector organisations* tend to achieve gender balance more often than private companies: by 2015, 28.6% of the public sector organisations have reached the 30% objective in the management board and 63.2% (also) have a gender-balanced supervisory board.

Companies and organisations that have not reached the target often indicate that they could not do so because there have not been enough turnovers or because they have a one-person management board. In this respect, there are no differences between private companies, top 200 companies and public sector organisations.

### **New appointments**

Significant opportunities to achieve gender balance on boards remain untapped. In 2016, new director appointments took place in 20.1% of the management boards. One quarter (26%) of the companies used these chances to appoint one or more female executive directors. In the same period, 37.8% of the companies reported new non-executive director appointments. 37.1% of which benefited from this chance to appoint one or more women. Compared to 2015 and 2014, more companies have appointed female non-executive directors. Regarding executive directors, the figures haven't changed.

*Top 200 companies* are more likely to appoint female non-executive directors on their supervisory board. New appointments took place in 40.4% of the top 200 supervisory boards in 2016 and 66.7% of these boards took the chance to appoint one or more female non-executive directors. In top 200 companies, however, new executive director appointments are less likely to go to women: 24.1% of the top 200 with vacancies on their executive boards have appointed one or more women.

Women are more likely to be appointed on boards in *public sector organisations*. In half (47.3%) of the public sector organisations with new appointments in the management board and in 52.7% of the organisations with new appointments in the supervisory board, at least one of the new appointments went to a woman.

### **Strategies and policy measures**

Almost half (46%) of the companies reported that not to have any strategies or measures in place to increase gender diversity on their management board; and more than one third (38%) don't have diversity strategies or measures for the supervisory board. One quarter (24%) of the companies reported that they don't plan to do so in the near future.

*Top 200 companies* more often have strategies and measures for increasing gender diversity on corporate boards. This is especially true for measures that originate from the Act of management and supervision, such as taking into account gender diversity when drawing up a profile for the supervisory board and striving for gender balance regarding the recommendation and nomination of non-executive directors and regarding the appointment of non-executive directors.

Since the start of the Companies Monitor, the number of top 200 companies that is consciously taking measures is growing steadily. The number of top 200 companies that don't have any strategies or measures is much smaller than in general. These results suggest that the impulse aimed at the top

200 is taking effect, at least with regard to supervisory boards. With regard to management boards, the effects seem to be less pronounced.

Half of the *public sector organisations* have no strategies and measures in place to increase gender balance on their management board, 21% doesn't take measures to balance their supervisory board. 11% doesn't intend to take measures in the near future. It must be said that the presence of women on boards in public sector organisations is already relatively high.

### **Annual reports**

Also in 2016, reporting regarding gender balance is still insufficiently in accordance with the Act of management and supervision. Compared to 2015, the number of companies that should have outlined in their annual reports why they have not implemented a fair balance and did not do that has even risen. More than half of the companies did not report why their management board (55%) or supervisory board (53%) was still unbalanced. A small group of less than 9% complies meets all reporting requirements for the management board (6%) and/or supervisory board (9%). Compared to previous years, however, the number of companies reporting conform the legal requirements has not changed.

### **The role of the statutory auditor**

A majority (61%) of the companies report that the statutory auditor has discussed the 30% target of the Act of management and supervision with the directors of the management board and/or supervisory board in 2016. The number of companies reporting that the statutory auditor pays attention to the legal reporting requirements is increasing every year since 2014. From 2014 to 2016 the number of companies reporting that the statutory auditor has paid attention to *all* requirements went up from 24% to 45%. For top 200 companies, no significant differences have been found. Despite the increased attention of statutory auditors, as reported by companies, less than 10% of the companies comply with all legal reporting requirements.

### **Stakeholder pressure**

Stakeholders, such as non-executive directors, shareholders and institutional investors, can influence companies to increase board room diversity, e.g. through stakeholder engagement with the board, initiating stakeholder dialogues, or by asking questions at annual shareholders meetings. In one fifth of the companies, the 30% target has motivated stakeholders in 2016 to discuss board composition with the board. Stakeholder pressure mainly came from *non-executive directors*, especially from female non-executive directors. Stakeholder pressures on board diversity are effective, stakeholders state, but 'sponsors' are needed to continuously keep the topic on the agenda. In one third of the companies where stakeholders questioned boardroom diversity or initiated dialogues with the board in 2016, female board members were added in response to stakeholder pressure.

Boardroom diversity is not a key issue for *shareholders* and *institutional investors*. They almost never discuss the topic with the board and rarely ask questions about the gender balance in the board on annual shareholders meetings. Shareholders and investors are primarily concerned with the profitability of their investment. According to stakeholders, increasing awareness of diversity in organisations and how it is linked to business performance and increasing profits, is needed to increase shareholder attention. Shareholders and investors need to be aware that embedding diversity policies in the organisation and creating diversity on boards may be a source of competitive

advantage, e.g. by creating a more engaged workforce, better relations with stakeholders and customers, greater transparency and enabling innovation. They need to be aware that diversity helps to create higher shareholder profits in the long term. Additionally, stakeholders point out that governmental regulations, such as quota, sanctions and law enforcement will help to get the topic on the agenda. Furthermore, stakeholders advise to include the 30% target into the corporate governance code. The focus should be on non-listed companies as well, since the majority of the Dutch companies have not improved gender balance on boards.

Stakeholders see an important role for Eumedion, a foundation that represents institutional investors' interests in the field of corporate governance. Public sector best practices remain of vital importance. Furthermore, an important stakeholder that could affect the appointment of female board members would be the works council, stakeholders indicate. According to stakeholders, one of the biggest hurdles to getting more women on boards are recruiters reporting that they are not able to find qualified women for board positions.

### **Good practices**

On basis of the Companies Monitor, companies and public sector organisations that were successful in achieving gender balance on their boards were selected for case studies. The case studies provide insight into their experiences and the barriers and success factors they face when striving for gender balance on boards. These good practices provide practical tools and may inspire others to develop policies and measures aimed at increasing gender diversity on their boards. The good practices were reported in individual.





# 1. Inleiding en onderzoekskader

## 1.1 Inleiding

Nederland kent een laag aantal vrouwen in bestuurlijke functies dat maar langzaam toeneemt. Internationaal onderzoek heeft aangetoond dat meer vrouwen in het bestuur in positief verband staat met bedrijfsresultaten. Andere goede redenen voor diversiteit zijn een beter gebruik van het potentieel aan hoogopgeleide vrouwen op de arbeidsmarkt en een betere reflectie van de markt. Daarnaast gaat het om gelijke kansen, rechtvaardigheid en democratische besluitvorming. Verschillende landen in Europa hebben gekozen voor een vrouwenquotum. Bekende voorbeelden zijn Noorwegen, Duitsland, België en Frankrijk waar sancties gelden voor bedrijven die bestuurlijke zetels niet evenwichtig hebben verdeeld. Nederland geeft bedrijven liever een eigen verantwoordelijkheid in het realiseren van een evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in bestuursfuncties.

Nederland heeft gekozen voor een wettelijk streefcijfer om een betere balans tussen mannen en vrouwen in bestuurlijke en toezichthoudende functies te realiseren. Het wettelijk streefcijfer geldt sinds 1 januari 2013 en schrijft voor dat bedrijven dienen te streven naar een evenwichtige verdeling van de zetels in de raad van bestuur ('rvb') en raad van commissarissen ('rvc') over vrouwen en mannen. Voor zover deze zetels worden verdeeld over natuurlijke personen, dient ten minste 30% van de zetels te worden bezet door vrouwen en ten minste 30% door mannen. Het streefcijfer maakt deel uit van de wet bestuur en toezicht ('Wbt') en geldt voor alle grote naamloze en besloten vennootschappen. Naleving wordt nagestreefd vanuit een 'pas toe of leg uit'-principe. Met 'pas toe' wordt in de wet bedoeld dat het wenselijk is dat bedrijven zelf maatregelen nemen. Enerzijds om de doorstroming van vrouwen naar de raad van bestuur te stimuleren. Anderzijds om meer vrouwen in toezichthoudende functie te benoemen. De wet geeft ook de weg aan: begin met de wenselijkheid van een gemengd bestuur vast te leggen in de profielschets. Neem daarnaast maatregelen om te zorgen voor een goede mix van mannen en vrouwen bij de rekrutering en voordracht van kandidaten. Ten slotte wordt ook bij de selectie en benoeming actief een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen nagestreefd.

'Leg uit' is alleen nodig als het niet gelukt is om de zetels evenwichtig over mannen en vrouwen te verdelen. De wet vraagt dan om een toelichting in het jaarverslag over wat de organisaties heeft geprobeerd en waarom dat niet gelukt is. Bovendien vraagt de wet uit te leggen welke maatregelen nu verder genomen worden om wel een goede verdeling te realiseren. Tot nu toe wordt er aan het ontbreken van een toelichting in het jaarverslag geen sanctie verbonden.

Het wettelijk streefcijfer uit de Wbt geldt niet voor de (semi)publieke sector maar het kabinet hanteert wel een streefcijfer van 30% voor het aandeel vrouwen in hogere functies bij de overheid in 2017.

### *Internationale context*

In veel EU-lidstaten nam het percentage vrouwen in de top de afgelopen jaren toe. De grootste veranderingen vonden plaats in landen die inmiddels wettelijke quota kennen, zoals Italië, Frankrijk, België en Duitsland of waar gendergelijkheid in de top van bedrijven het onderwerp is geweest van een intensief publiek debat en campagne is gevoerd om bedrijven te stimuleren tot het nemen van

maatregelen, zoals in het Verenigd Koninkrijk (Europese Commissie, 2016). De veranderingen zijn het meest zichtbaar in de rvc (non- executives). In de rvb (executives) neemt het aandeel vrouwen ook toe, maar minder sterk. De raden van bestuur hebben in het algemeen nog een langere weg te gaan en kennen doorgaans een andere dynamiek als het gaat om werving en selectie voor bestuursfuncties.

## 1.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen

De Bedrijvenmonitor monitort sinds 2012 de effecten van het wettelijk streefcijfer in de praktijk door een jaarlijkse meting van de voortgang van grote vennootschappen t.a.v. het streefcijfer van 30% m/v in de rvb en rvc van grote vennootschappen. De eerste editie van de bedrijvenmonitor werd gehouden in het voorjaar van 2014 en ging over de situatie in de boekjaren 2012 en 2013. De tweede editie werd verricht begin 2015 en ging over de situatie in 2014. De derde editie werd uitgevoerd in 2016 en ging over de stand van zaken eind 2015 en halverwege 2016. In de derde editie werden, voor het eerst, ook grote organisaties uit de (semi)publieke sector (hierna ‘publieke sector’ genoemd) betrokken. De resultaten zijn beschreven in de Bedrijvenmonitor 2013 *Waar een wil is, is een weg*, de Bedrijvenmonitor 2012 – 2015 *Topvrouwen in de wachtkamer* en de Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016 *“Waiting on the world to change”*. De Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017 is de vierde editie van de bedrijvenmonitor, opnieuw inclusief grote organisaties in de publieke sector.

### *Doel- en probleemstelling*

Doel van het onderzoek is inzicht te geven in de voortgang van het aandeel vrouwen in de rvb en rvc van grote vennootschappen waarvoor het wettelijk streefcijfer geldt, evenals van grote organisaties in de publieke sector. De probleemstelling van het onderzoek valt in de volgende vragen uiteen:

1. Hoe ver zijn grote vennootschappen en grote organisaties in de publieke sector gevorderd met het realiseren van een evenwichtige (30%-) verdeling van de zetels in de rvb en rvc over mannen en vrouwen?
2. Hoe gaan zij om met het verdelen van zetels over mannen en vrouwen in de rvb en rvc, zoals het wettelijk streefcijfer dat beoogt?
3. Wat draagt bij aan het realiseren van een evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb en rvc over mannen en vrouwen en welke goede voorbeelden kunnen worden onderscheiden?

De probleemstelling betreft allereerst de grote vennootschappen die aan het wettelijk streefcijfer moeten voldoen. Binnen de grote vennootschappen onderscheiden we de top 200 grootste bedrijven, zoals eerder in de bedrijvenmonitor gedefinieerd. Daarnaast worden grote organisaties in de publieke sector in het onderzoek betrokken. De omschrijving en inkadering van de onderzoeksgroep is beschreven in bijlage 1. De ontwikkeling van de verdeling van zetels over mannen en vrouwen betreft het jaar 2016 en de eerste helft van 2017. In de Bedrijvenmonitor topvrouwen 2017 wordt een vergelijking gemaakt met de voorgaande jaren, zoals beschreven in de Bedrijvenmonitor 2012-2015 en de Bedrijvenmonitor topvrouwen 2016.

De probleemstelling mondt uit in de volgende onderzoeksvragen:

1. Hoe heeft het aandeel vrouwen en mannen in de rvb en rvc van grote vennootschappen (en afzonderlijk toegelicht de top 200) waarop de streefcijfers uit de Wbt van toepassing zijn zich ontwikkeld? Hoe heeft het aandeel vrouwen en mannen in het bestuur/de directie en de rvt van grote organisaties uit de publieke sector zich ontwikkeld? Welk aandeel vrouwen is bereikt eind 2016 en medio 2017? Bij welk aandeel bedrijven zit de voortgang? Bij welk aandeel is geen voortgang?
2. Welk aandeel grote vennootschappen (en afzonderlijk toegelicht de top 200) en welk aandeel organisaties uit de publieke sector heeft het streefcijfer van 30% vrouwen en 30% mannen in bestuursfuncties en toezichthoudende functies eind 2016 en medio 2017 gerealiseerd?
3. Welke redenen hebben zij om zetels wel of niet evenredig over vrouwen en mannen te verdelen?
4. Welke inspanningen hebben zij verricht om tot een evenredige verdeling van zetels te komen?
5. Welke acties nemen zij zich voor om in de toekomst een evenredige verdeling van zetels te realiseren?
6. Op welke manier rapporteren ze in hun jaarverslag over de evenredige verdeling van zetels, de maatregelen die zij hebben genomen en de wijze waarop ze die in de toekomst beogen te bereiken?
7. Op welke wijze beoordelen accountants van deze bedrijven en organisaties de jaarverslagen op de cijfers en inzet op een evenredige verdeling van de zetels?
8. Welke rol hebben interne toezichthouders en (vertegenwoordigers) van aandeelhouders en beleggers gespeeld bij de beoordeling van deze rapportages? Op welke manier kunnen zij invloed uitoefenen op het thema?
9. Welke (nieuwe) goede voorbeelden (van grote vennootschappen die onder de Wbt vallen en grote organisaties in de publieke sector) zijn te onderscheiden wat betreft ontwikkeling, aanpak en verantwoording?

### **1.3 Het wettelijk streefcijfer**

De Wbt is op 1 januari 2013 in werking getreden en betreft de inrichting van het bestuur en toezicht in naamloze en besloten vennootschappen. Eén van de regels van de wet betreft de evenwichtige verdeling van zetels over mannen en vrouwen.<sup>i</sup>

#### *Evenwichtige verdeling van zetels over mannen en vrouwen*

Een evenwichtige verdeling betekent volgens de wet dat zowel de zetels van de rvb als de zetels van de rvc voor ten minste 30% worden bezet door vrouwen en ten minste 30% door mannen. Uiteraard geldt dit voor zover deze zetels worden verdeeld over natuurlijke personen.

De evenwichtige verdeling dient in acht te worden genomen bij:

- de benoeming van bestuurders en de voordracht van bestuurders voor benoeming;
- het opstellen van een profielschets voor de omvang en samenstelling van de raad van commissarissen, het voordragen en het benoemen van commissarissen.

### *Voor welke ondernemingen?*

De regeling geldt voor naamloze en besloten vennootschappen die volgens het jaarrekeningrecht een “grote rechtspersoon” zijn. Dit is het geval als een vennootschap op twee opeenvolgende balansdata voldoet aan ten minste twee van de volgende drie criteria:

- de waarde van de activa bedraagt meer dan € 20 miljoen;
- de netto-omzet is meer dan € 40 miljoen;
- het gemiddeld aantal werknemers is 250 of meer.

Wanneer een B.V. of N.V. bestuurder is van een N.V. of B.V. die ook een grote rechtspersoon is, geldt de regeling ook voor de besturende B.V./N.V., en voor de N.V. of B.V. die vervolgens weer optreedt als bestuurder van deze B.V. of N.V.

### *Toelichten in het jaarverslag*

Als de zetels niet evenwichtig zijn verdeeld over vrouwen en mannen, dient de vennootschap in het jaarverslag uiteen te zetten (artikel 2:391 lid 7 BW):

- waarom de zetels niet evenwichtig zijn verdeeld;
- op welke wijze de vennootschap heeft getracht om tot een evenwichtige verdeling te komen;
- op welke wijze de vennootschap beoogt in de toekomst een evenwichtige verdeling te realiseren.

Een onevenwichtige m/v-samenstelling van de rvb en/of rvc zonder uitleg betekent niet-naleving van de Wbt. Als de vennootschap niet meer voldoet aan de criteria van ‘groot’, is uitleg nog wel gewenst in het eerstvolgende jaarverslag.<sup>ii</sup>

### *Termijn van de regeling*

Het wettelijk streefcijfer is in werking getreden op 1 januari 2013. De oorspronkelijke regeling kwam te vervallen op 1 januari 2016. Hoewel er sinds de invoering van het wettelijk streefcijfer vooruitgang werd geboekt, was de groei van het aandeel vrouwen gematigd. In haar brief van 16 november 2015 heeft de minister van OCW aangegeven bedrijven meer tijd te geven en het streefcijfer voort te zetten (Kamerstukken II 2015/16, 30420, 227). In januari 2017 heeft de Tweede Kamer hiermee ingestemd en is de wet opnieuw bekrachtigd. De nieuwe wet is in werking getreden op 13 april 2017 en zorgt ervoor dat het streefcijfer voor ondernemingen een evenwichtige zetelverdeling tussen mannen en vrouwen in het bestuur en de raad van commissarissen van grote wordt voortgezet tot 1 januari 2020 (artikelen 166, 276 en 391 van Boek 2 BW) (Staatsblad 2017, 68; Staatsblad 2017, 118).<sup>iii</sup>

## **1.4 Aanpak van het onderzoek**

De Bedrijvenmonitor topvrouwen 2017 bestaat uit drie deelonderzoeken:

1. Een veldonderzoek onder de grote vennootschappen in Nederland die moeten voldoen aan de Wbt, waaronder de top 200.
2. Een veldonderzoek onder grote organisaties in de publieke sector.
3. Een inventarisatie van best practices van bovengenoemde grote vennootschappen en grote organisaties uit de publieke sector.

### *Deel 1 – Veldonderzoek onder grote vennootschappen, inclusief de top 200*

Het veldonderzoek onder grote vennootschappen heeft tot doel inzicht te bieden in de voortgang van de evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen in de rvb en rvc van grote vennootschappen.

Dit doen we door een nieuwe meting van de jaarlijkse monitor onder grote vennootschappen die moeten voldoen aan de Wbt, inclusief de top 200.

Met het oog op de vergelijkbaarheid, heeft de monitor dezelfde onderzoeksopzet als de edities van voorgaande jaren: een survey met gebruik van een digitale tool. Gekoppeld aan de gegevens van de eerdere edities van de monitor, brengt de nieuwe monitor de ontwikkelingen tussen 2012 en 2017 in kaart. Hiermee ontstaat een beeld van de naleving van het streefcijfer van 30% m/v uit de Wbt. Daarnaast worden in deze vierde editie van de bedrijvenmonitor de grootste familiebedrijven als afzonderlijke groep geanalyseerd.

De monitor 2017 geeft een overzicht van de ontwikkeling van het aandeel vrouwen en mannen in de rvb en rvc van grote vennootschappen eind 2016 en eerste helft van 2017 (*onderzoeksvraag 1*). Ook laat de monitor zien in hoeverre grote vennootschappen het wettelijk streefcijfer van 30% m/v hebben gerealiseerd in deze periode (*vraag 2*). Naast cijfers over de m/v-samenstelling, beschrijft de monitor welke redenen bedrijven hebben om de zetels wel/of niet evenwichtig te verdelen (*vraag 3*), wat bedrijven hebben gedaan om het streefcijfer te bereiken (*vraag 4*) en welke acties zij zich voornemen om in de toekomst de zetels evenwichtig te verdelen (*vraag 5*). Door expliciet aandacht te besteden aan beleid en maatregelen, wordt inzicht verkregen in welke factoren van invloed zijn op het aandeel vrouwen in de rvb en rvc en in de succesfactoren en belemmeringen als het gaat om het realiseren van m/v-diversiteit in de rvb en rvc.

De monitor beschrijft daarnaast wat bedrijven rapporteren in hun jaarverslag over de m/v-verdeling van zetels in de rvb en rvc en in hoeverre zij aan de wettelijke vereisten voldoen (*vraag 6*).

De accountant die de jaarrekeningen controleert kan een belangrijke rol spelen bij de naleving van de Wbt. De monitor geeft zicht op de wijze waarop accountants het jaarverslag hebben beoordeeld, en of zij het gesprek zijn aangegaan over de naleving (*vraag 7*). Ook stakeholders, zoals toezichthouders, beleggers en aandeelhouders, kunnen hun invloed uitoefenen op het thema. De monitor beschrijft in hoeverre zij de dialoog hebben gevoerd over het wettelijk streefcijfer en welke rol zij hebben gespeeld bij de beoordeling van het jaarverslag (*vraag 8*).

### *De top 200*

Binnen de grote vennootschappen onderscheiden we de 200 grootste bedrijven die aan de Wbt moeten voldoen, de 'top 200' (zie Bijlage 1 voor de definitie van de top 200). De top 200 wordt als aparte groep binnen de bedrijvenmonitor gevolgd. Het doel van de monitor onder de top 200 is inzicht te krijgen in de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de rvb en rvc bij de top 200 en te onderzoeken in hoeverre deze ontwikkelingen verschillen van de ontwikkelingen bij de overige bedrijven die onder de Wbt vallen. De top 200 neemt deel aan het survey voor grote vennootschappen en rapporteert net als de overige bedrijven over de situatie eind 2016 en de actuele stand van zaken in de eerste helft van 2017. Ook voor de top 200 worden de nieuwe gegevens gekoppeld aan de vorige edities van de bedrijvenmonitor, zodat een beeld ontstaat van de ontwikkelingen binnen de top 200 en inzicht ontstaat in wat werkt voor deze bedrijven en waarom.

### *Focusgroepen met stakeholders*

Nieuw in de bedrijvenmonitor 2017 is de vraag hoe stakeholders, zoals toezichhouders en (vertegenwoordigers van) aandeelhouders en beleggers, hun invloed uitoefenen op het thema en een rol kunnen spelen bij het realiseren van m/v-diversiteit in de rvb en rvc/rvt. Naast vragen in het survey, wordt middels focusgroepen en interviews met stakeholders kwalitatieve verdieping gegeven door de visie en ervaringen van diverse stakeholders te analyseren.

Het doel is inzicht te verwerven in de wijze waarop stakeholders hun invloed kunnen uitoefenen op de evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb en rvc, wanneer stakeholders geïnteresseerd en bereid zouden zijn om invloed uit te oefenen op de evenwichtige verdeling van zetels en welke achterliggende mechanismen een rol spelen in de keuzes en acties van stakeholders (*vraag 8*).

De stakeholders die aan de focusgroepen en interviews hebben deelgenomen betreffen bestuurders en toezichhouders, vermogensbeheerders en beleggingsspecialisten, vertegenwoordigers van belangenorganisaties voor beleggers, vertegenwoordigers van organisaties voor bestuurders en toezichhouders, juristen, onderzoekers, accountants en HR- en rekruteringsprofessionals.

### *Analyse van jaarverslagen*

Aanvullend aan het survey analyseren we elk jaar met behulp van inhoudsanalyses de jaarverslagen van de top 200. In eerdere jaren namen we altijd een steekproef. Dit jaar hebben we alle beschikbare jaarverslagen van de top 200 onder de loep genomen. Met de jaarverslaganalyse wordt inzicht verkregen in de manier waarop bedrijven rapporteren in hun jaarverslag over de evenwichtige m/v-verdeling van de zetels in de rvb, de maatregelen die zij hebben genomen en de wijze waarop ze die in de toekomst beogen te bereiken. Ook wordt in beeld gebracht in hoeverre deze informatie voldoet aan de wettelijke bepalingen (*vraag 6*). In het bijzonder wordt met behulp van deze jaarverslagen gezocht naar goede voorbeelden in de jaarverslaglegging als het gaat om rapportage over het wettelijk streefcijfer. De analyse van jaarverslagen dient tevens om te bepalen of de eigen opgave van bedrijven, zoals die gerapporteerd wordt in de monitor onder grote vennootschappen, overeenkomt met wat er daadwerkelijk in het jaarverslag staat.

### *Deel 2 – Veldonderzoek onder grote organisaties uit de publieke sector*

Sinds 2015 volgt de bedrijvenmonitor ook grote organisaties uit de publieke sector. Het doel van de monitor onder grote organisaties uit de publieke sector is vergelijkbaar met het doel van de monitor onder grote organisaties die aan de Wbt moeten voldoen: in dit geval gaat het om inzicht bieden in de voortgang van het aandeel vrouwen en mannen in het bestuur en toezicht bij grote organisaties uit de publieke sector. De opzet en aanpak van de monitor in de publieke sector is grotendeels identiek aan die van de monitor onder grote vennootschappen. Ook voor deze groep wordt een survey uitgevoerd via een digitale tool onder een steekproef van grote organisaties uit de publieke sector.

Door de identieke opzet en methode van dataverzameling, kan de ontwikkeling van organisaties uit de publieke sector vergeleken worden met die van grote vennootschappen en kunnen de verschillen en overeenkomsten tussen beide groepen op betrouwbare wijze in kaart gebracht worden.

Gekoppeld aan de gegevens van de vorige editie van de monitor, brengt de nieuwe monitor de ontwikkelingen in de publieke sector tussen 2015 en de eerste helft van 2017 in kaart.

### *Deel 3 – Case studies en best practices*

Met behulp van casestudies van bedrijven en organisaties die er in geslaagd zijn een evenwichtige m/v-verdeling in bestuur en toezicht te realiseren, wordt verdieping gegeven aan inzichten uit de bedrijvenmonitor. De casestudies geven inzicht in de inhoudelijke afwegingen, de gekozen oplossingen en ervaringen van succesvolle bedrijven en organisaties. Ook geven ze inzicht in de effecten van beleid en de hindernissen en succesfactoren die bedrijven en organisaties ervaren. De casestudies zijn geselecteerd op basis van de gegevens uit de monitor voor grote vennootschappen, inclusief de top 200, en de monitor voor grote organisaties uit de publieke sector. Aan de hand van desk research (analyse van jaarverslagen, beleidsdocumenten) en interviews met sleutelpersonen is inzicht verkregen in wat werkt binnen bedrijven en organisaties en waarom, welke effectieve interventies zij toepassen en welke hindernissen en succesfactoren ze daarbij ervaren (*vraag 9*).

In aanvulling op de goede voorbeelden die in eerdere edities van de monitor zijn gepresenteerd, zijn op basis van de monitorgegevens over 2016 best practices geselecteerd en geanalyseerd: (nieuwe) goede voorbeelden als het gaat om de ontwikkeling, aanpak en verantwoording van het aandeel vrouwen en mannen in bestuur en toezicht. In een eerste stap werden 38 bedrijven geselecteerd: 23 bedrijven die het streefcijfer in 2016 hebben gerealiseerd in zowel de rvb als rvc, 8 bedrijven die het streefcijfer hebben gerealiseerd in de rvb, maar nog niet in de rvc en 7 bedrijven met een evenwichtige m/v-samenstelling in de rvc, maar niet in de rvb omdat de rvb slechts uit één bestuurder bestaat. Van deze 38 bedrijven is uiteindelijk een definitieve selectie gemaakt van best practices. Daarnaast zijn twee organisaties uit de publieke sector als best practice geselecteerd. Bij de selectie is rekening gehouden met voldoende diversiteit naar sector, omvang en soort bedrijf. Van de geselecteerde best practices zijn portretten geschreven die worden gepubliceerd op de website van Topvrouwen.nl. De best practices bieden praktische handvatten en zijn bedoeld om andere bedrijven en organisaties te inspireren om beleid te ontwikkelen.

## **1.5 Reacties van bedrijven**

De Wbt geniet een steeds grotere bekendheid bij bedrijven. De vorige editie van de Bedrijvenmonitor liet zien dat de extra impuls 'Vrouwen naar de top' van het Ministerie van OCW en VNO-NCW hieraan heeft bijgedragen, vooral bij de top 200 (Bedrijvenmonitor, 2016). Ook in 2017 zijn de effecten daarvan merkbaar. Dit jaar geven weer meer bedrijven aan dat het m/v-diversiteitsbeleid in hun onderneming (mede) wordt beïnvloed door het wettelijk streefcijfer (zie paragraaf 2.5 in dit rapport). Ook merken verschillende bedrijven op dat deelname aan de bedrijvenmonitor heeft bijgedragen aan een grotere bekendheid met en aandacht voor het onderwerp, en van invloed is op het m/v-diversiteitsbeleid van de onderneming.

Verder valt op dat steeds meer ondernemingen vragen stellen over de handhaving van het wettelijk streefcijfer. Men vraagt zich onder andere vaak af of het verplicht is de bedrijvenmonitor in te vullen. In 2017 vaker dan andere jaren. De animo van bedrijven om deel te nemen aan de bedrijvenmonitor blijft echter onverminderd groot. Nog lang na het verstrijken van de dataverzamelingstermijn komen, net als in eerdere jaren, verzoeken binnen van bedrijven om alsnog mee te kunnen doen. Ook hebben bedrijven steeds vaker vragen over de mogelijke gevolgen wanneer ze niet voldoen aan de eisen uit de wet, of als ze niet mee zouden doen aan de monitor. Bedrijven merken op dat ze de afgelopen jaren immers 'nooit iets gehoord hebben' wanneer ze het streefcijfer niet behaald hebben.

Ten slotte merken bedrijven dit jaar regelmatig op dat de wet niet meer van toepassing was in 2016. Opvallend is dat sommige bedrijven denken dat de wet volledig nieuw is en pas sinds 13 april 2017 geldt. Grote vennootschappen die in 2016 geen evenwichtige verdeling van de zetels hadden, zijn verplicht dit toe te lichten in hun jaarverslag als zij het jaarverslag ná 13 april 2017 publiceren. Tot 13 april werd een beroep gedaan op de bereidheid van ondernemingen om te handelen in overeenstemming met het voornemen om het wettelijk streefcijfer te verlengen.

Hoewel steeds meer bedrijven bekend zijn met het wettelijk streefcijfer, roept de Wbt voor sommige bedrijven nog steeds vragen op. De meest voorkomende vragen zijn:

- *Bestuurslaag*

Net als in eerdere jaren, hebben bedrijven nog vragen over de bestuurslaag waarop de Wbt betrekking heeft. Dat heeft dan vooral te maken met de terminologie, in het bijzonder met de term 'bestuur' en 'bestuurders' en met de getrapte structuur van de privaatrechtelijke ondernemingsvormen in Nederland. Ook wanneer het moederbedrijf in het buitenland zetelt, is het voor sommige bedrijven onduidelijk of ze aan de Wbt moeten voldoen en welke bestuurders en commissarissen van hun vennootschap precies onder de wet vallen.

- *Aantal criteria*

Voor sommige bedrijven blijft het nog onduidelijk dat ze niet aan alle drie de criteria hoeven te voldoen om te kwalificeren als grote vennootschap. Twee van de drie criteria zijn voldoende. Vooral als het bedrijf weinig of geen personeel heeft, heeft men vragen.

- *Omvang van de rvb/rvc 1: één bestuurder*

Bedrijven met één bestuurder gaan er soms vanuit dat ze niet aan de Wbt hoeven te voldoen omdat de zetels bij één bestuurder per definitie niet evenwichtig verdeeld kunnen worden. Zolang de rvb en rvc echter uit natuurlijke personen bestaat, ook al is het er slechts één, is de wet van toepassing. Ook bij één zetel kan immers de keuze voor een man óf vrouw een rol spelen en kan rekening worden gehouden bij de benoeming en voordracht van de bestuurders en commissarissen en bij het opstellen van een profielschets.

- *Omvang van de rvb/rvc 2: 30% m/v 'niet mogelijk'*

Een 'evenwichtige verdeling van de zetels' betekent volgens de Wbt dat ten minste 30% van de zetels bezet wordt door vrouwen en ten minste 30% door mannen. Sommige bedrijven interpreteren de wet zo dat het in sommige situaties 'niet mogelijk' is om een evenwichtige verdeling van 30% m/v te bereiken. Een voorbeeld zou een rvb of rvc van vier zetels zijn: één vrouw betekent dan 25%, en dat is te weinig; twee vrouwen zou 50% betekenen, en dat is te veel, zo wordt geredeneerd. Ook bij besturen van zeven personen (twee vrouwen is 29%, drie vrouwen is 43%) worden dergelijke interpretaties van bedrijven opgetekend bij de eerste editie van de monitor.

Een mogelijke reden dat bedrijven op deze manier redeneren, is dat de richtlijn 'Women on boards' van de Europese Commissie (EC) op een vergelijkbare wijze rekt (Europese Commissie, 2012). De doelstelling in het voorstel voor de richtlijn van de EC is dat 40% van de zetels van niet-uitvoerende bestuurders bezet moet worden door de 'ondervertegenwoordigde sekse'. Wanneer



exact 40% rekenkundig onmogelijk is vanwege het totaal aantal zetels, geldt het percentage dat *het dichtst bij 40%* ligt. Bij 50% m/v zijn vrouwen noch mannen ondervertegenwoordigd en is de richtlijn niet langer van toepassing. In het bovengenoemde voorbeeld met vier niet-uitvoerende bestuurders is volgens de voorgestelde richtlijn van de EU 25% dus voldoende. Voor de Wbt is dat anders. De Wbt gaat uit van *ten minste* 30% m/v. 30% is daarmee een ondergrens.

- *Buitenlandse moeder*  
Wanneer de vennootschap een moederbedrijf heeft in het buitenland, is het voor sommige bedrijven onduidelijk of ze aan de Nederlandse wet moeten voldoen. Indien een dochterbedrijf in Nederland aan de criteria van artikel 397 voldoet, valt het echter gewoon onder de Wbt.
- *Gestapelde structuur*  
Niet altijd is duidelijk dat wanneer een bv of nv bestuurder is van een nv of bv die ook een grote rechtspersoon is, de regeling ook geldt voor de besturende bv/nv, en voor de nv of bv die vervolgens weer optreedt als bestuurder van deze bv of nv.
- *Familiebedrijven ervaren weinig invloed op de samenstelling van de rvb*  
Familiebedrijven merken soms op dat de opvolging voor de rvb 'al geregeld is' en dat ze 'daardoor' weinig invloed hebben op de m/v-samenstelling.



## 2. Resultaten grote vennootschappen

### 2.1 Samenstelling van de rvb en rvc

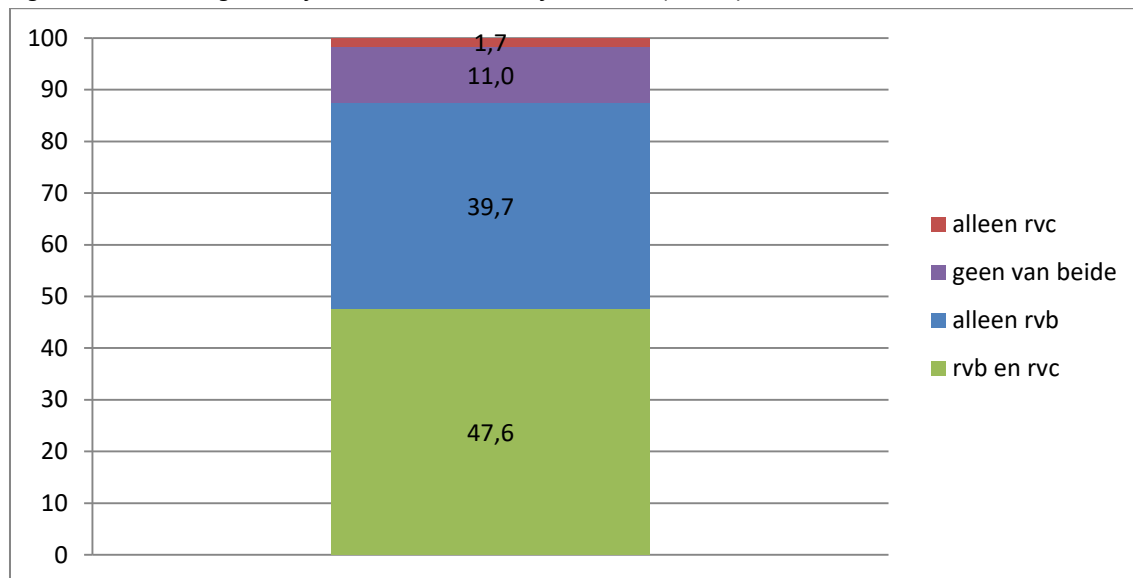
Het meest gangbare bestuursmodel in Nederland voor grote vennootschappen is het tweelaags bestuursmodel (ook wel dualistisch model of two-tier board genoemd), met een rvb en een rvc. De rvb is het bestuur, het hoogste leidinggevende orgaan van de vennootschap; de rvc het toezichthoudende orgaan. Het streefcijfer uit de wet van 30% m/v geldt voor zowel de rvb als de rvc. Uiteraard geldt de wet alleen voor zover de zetels verdeeld zijn over natuurlijke personen. Sinds 2013 is het in Nederland ook mogelijk om voor een eenlaags bestuursmodel te kiezen, een 'one-tier board'.

#### *Aanwezigheid en omvang van de rvb en rvc*

De overgrote meerderheid van de vennootschappen heeft een rvb die uit natuurlijke personen bestaat (87,3%). Bijna de helft (49,3%) van de vennootschappen heeft een rvc (figuur 1).<sup>iv</sup> Figuur 1 laat zien dat 47,6% van de bedrijven zowel een rvb als een rvc heeft. Iets minder (39,7%) heeft alleen een rvb.<sup>v</sup>

12,7% geeft aan geen rvb te hebben met natuurlijke personen. Zij hebben bijvoorbeeld een rechtspersoon benoemd als bestuurder.<sup>vi</sup> Ook zijn er bedrijven die zeggen helemaal geen rvb te hebben.<sup>vii</sup> Een klein deel van deze bedrijven heeft wél een rvc (1,7% van het totaal aantal bedrijven). De analyses in dit rapport hebben betrekking op vennootschappen met een rvb en/of rvc die uit één of meer natuurlijke personen bestaat.

Figuur 1 – Percentage bedrijven met een rvb en/of rvc, 2016 (n=689)<sup>o</sup>



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

### *One-tier board*

Een one tier board heeft één bestuur waarvan zowel de directie als de toezichthouders deel uitmaken. Een one-tier board maakt onderscheid tussen uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders. Eind 2016 heeft 2,7% van de bedrijven in de bedrijvenmonitor een one-tier board met uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders.<sup>viii</sup>

Het aantal zetels in de rvb van de bij het onderzoek betrokken bedrijven varieert van 1 tot 15. Dit is inclusief eventuele vacatures. Het aantal zetels in de rvc varieert van 1 tot 13. Een rvb heeft gemiddeld minder zetels dan een rvc. Het aantal zetels in de rvb is gemiddeld 3, in de rvc 4. 18,2% van de rvb's en 3,5% van de rvc's bestaat uit één bestuurder of toezichthouder. De omvang van de rvb en rvc is tussen 2012 en 2017 niet veranderd. Eind 2016 heeft 2,6% van de rvb's en 6,5% van de rvc's vacatures. Meestal gaat het om één vacature, in een enkel geval om twee of meer. Het aantal vacatures voor de rvb en rvc is vergelijkbaar met de situatie eind 2015.

### *M/V-samenstelling van de rvb en de rvc*

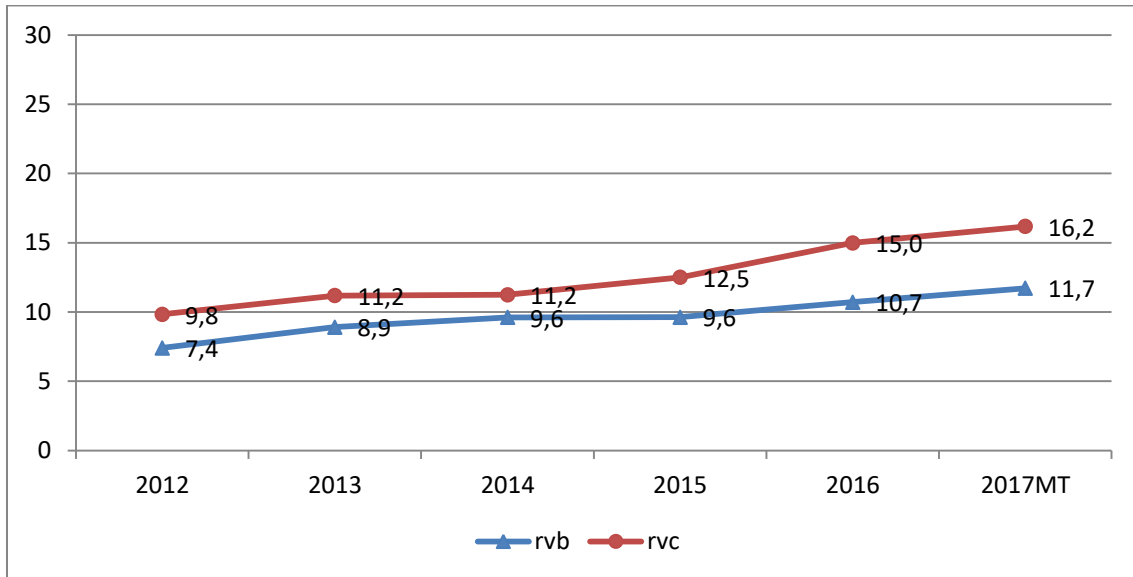
Eind 2016 is gemiddeld 10,7% van de bestuurders in de rvb vrouw. In de rvc wordt gemiddeld 15,0% van de zetels bezet door vrouwen. Vergeleken met eind 2015 is het percentage vrouwen in de rvb in 2016 met 1,1 procentpunt gestegen. Het jaar daarvoor bleef het percentage vrouwen in de rvb gelijk. In de rvc nam het aandeel vrouwen tussen 2015 en 2016 met 2,5 procentpunt toe (figuur 2). In de huidige editie van de Bedrijvenmonitor is de m/v-samenstelling ook nog gemeten op 31 mei 2017. Dan is het aandeel vrouwen in de rvb 11,7% en in de rvc 16,2%, opnieuw een stijging voor beide.<sup>ix</sup>

De stijging komt voor rekening van een kleine groep bedrijven (5,5%), in de steekproef gaat het om 34 bedrijven. 6 daarvan behoren tot de top 200. Dat is vergelijkbaar met de vorige twee edities van de Bedrijvenmonitor, toen de toename eveneens voor rekening kwam van ongeveer 5% van de bedrijven. Bij 1,6% daalde het aandeel vrouwen in de rvb tussen 2015 en 2016. Bij verreweg het grootste deel van de bedrijven (93%) bleef het percentage vrouwen in de rvb tussen 2015 en 2016 gelijk. Ook dat is vergelijkbaar met voorgaande jaren. Een deel van deze bedrijven waar het aandeel vrouwen in de rvb gelijk bleef had het streefcijfer voor de rvb eind 2015 al bereikt (14,3%), maar de overgrote meerderheid had zowel in 2015 als 2016 geen enkele vrouw in de rvb (73,6%).

Het aandeel vrouwelijke commissarissen nam tussen 2015 en 2016 toe bij 9,5% van de rvc's. Dat is evenveel als tussen 2014 en 2015. De kleine groep koplopers in de steekproef bestaat uit 40 bedrijven, waarvan de meerderheid (22) tot de top 200 behoort. Dat het aandeel vrouwen in de rvc stijgt, lijkt dus vooral te komen door inspanningen van de top 200.

Bij 3,2% van de bedrijven nam het percentage vrouwen in de rvc tussen 2015 en 2016 af en bij 87,3% veranderde het aandeel vrouwen niet. Van deze groep had 21,5% eind 2015 al een evenwichtig verdeelde rvc, maar 61,1% had zowel in 2015 als in 2016 geen enkele vrouw in de rvc.

Figuur 2 – Gemiddeld aandeel vrouwen in de rvb en rvc, 2012-2017 (in procenten) ( $n_{rvb}=609$ ;  $n_{rvc}=379$ )<sup>ax</sup>

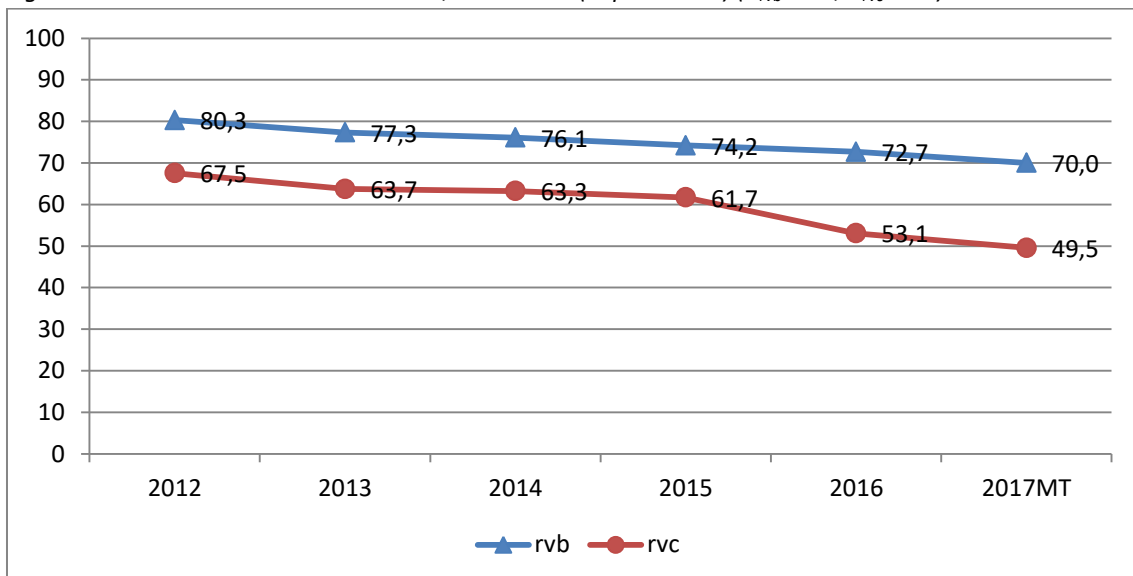


Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

<sup>a</sup> 2012-2017 berekend op basis van het aantal natuurlijke personen in de rvb/de rvc. Peildatum 2012 t/m 2016: 31 december van het monitorjaar; peildatum 2017: 31 mei; 2017MT: eerste helft 2017 ('mid term')

De verschillen tussen bedrijven zijn groot. Bijna drie kwart heeft halverwege 2017 geen enkele vrouwelijke bestuurder (70,0%) en bijna de helft heeft geen vrouwelijke commissaris (49,5%) (figuur 3). Het aantal rvb's en vooral het aantal rvc's zonder vrouwen neemt sinds 2012 wel af. Eind 2012 had nog 80,3% van de rvb's geen enkele vrouw en 67,5% van de rvc's.

Figuur 3 – Rvb's en rvc's zonder vrouwen, 2012-2017 (in procenten) ( $n_{rvb}=609$ ;  $n_{rvc}=379$ )



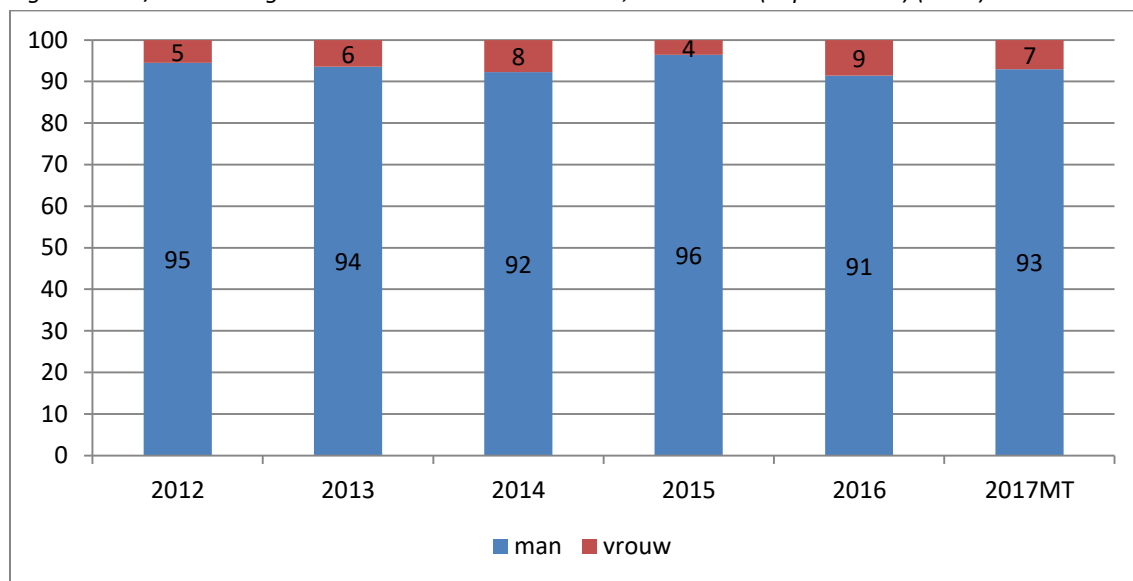
Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

### Eenhoofdige besturen

Onder de grote vennootschappen die onder de Wbt vallen, bevindt zich een groep bedrijven (18,2%) waarvan het bestuur uit één persoon bestaat. Bij rvc's komen eenhoofdige besturen veel minder vaak voor: 3,5% van de rvc's heeft maar één toezichthouder. Waar relevant zal worden vermeld wat de resultaten zijn wanneer de groep eenhoofdige besturen buiten beschouwing wordt gelaten.

De bestuurder in een rvb met één zetel is vrijwel altijd een man: eind 2016 heeft 91% van de eenhoofdige besturen een man aan het roer. Het percentage bedrijven met een vrouwelijke bestuurder schommelt sinds 2012 tussen de 5% (eind 2012) en 9% (eind 2016) (figuur 4).

Figuur 4 – M/V-verdeling onder rvb's met één bestuurder, 2012-2017 (in procenten) (n=91)



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

### Sectorverschillen

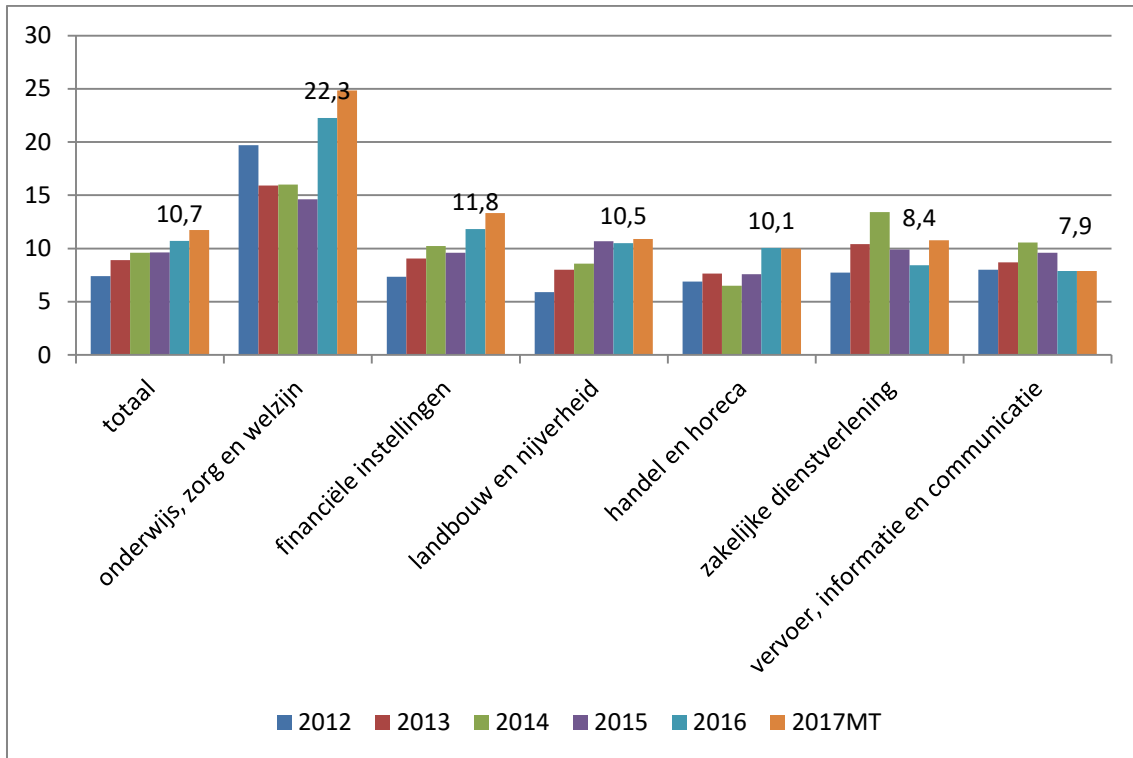
In voorgaande jaren kende het percentage vrouwelijke bestuurders en commissarissen geen grote verschillen tussen sectoren. In 2016 is dat anders (figuren 5 en 6). Bij financiële instellingen, in de sector landbouw en nijverheid en in de handel en horeca is sprake van een stijging van het aandeel vrouwen in de rvb. Bij financiële instellingen is het percentage vrouwelijke bestuurders opgelopen van 7,3% in 2012 naar 11,8% in 2016, in de sector landbouw en nijverheid van 5,9% naar 10,5% en in de handel en horeca van 6,9% naar 10,1%. In de zakelijke dienstverlening en in de sector vervoer, informatie en communicatie is het percentage vrouwen na een aanvankelijke stijging sinds 2015 weer licht aan het dalen.

Het aandeel vrouwen in de rvc is in alle sectoren gestegen in 2016, maar relatief het meest in de zakelijke dienstverlening en in de sector vervoer, informatie en communicatie. Dit zijn de sectoren waar het percentage vrouwelijke bestuurders juist daalde. In zakelijke dienstverlening nam het percentage vrouwen in de rvc toe van 10,9% in 2012 naar 21,8% in 2016, in de sector vervoer, informatie en communicatie van 8,8% naar 18,5.

Bij financiële instellingen en bedrijven in de handel en horeca blijft het aandeel vrouwelijke commissarissen met respectievelijk 13,5% en 10,3% achter.

Een uitschieter lijken de grote vennootschappen in de sector 'onderwijs, zorg en welzijn en overige (persoonlijke) dienstverlening', waar het aandeel vrouwen in de rvb eind 2016 is gestegen naar 22,3% en in de rvc naar 24,0%. Opgemerkt wordt dat deze sector een zeer klein aantal van 7 vennootschappen omvat.<sup>xi</sup> Bij de grote vennootschappen in deze sector ligt het percentage vrouwen in de rvb van oudsher hoger dan gemiddeld.

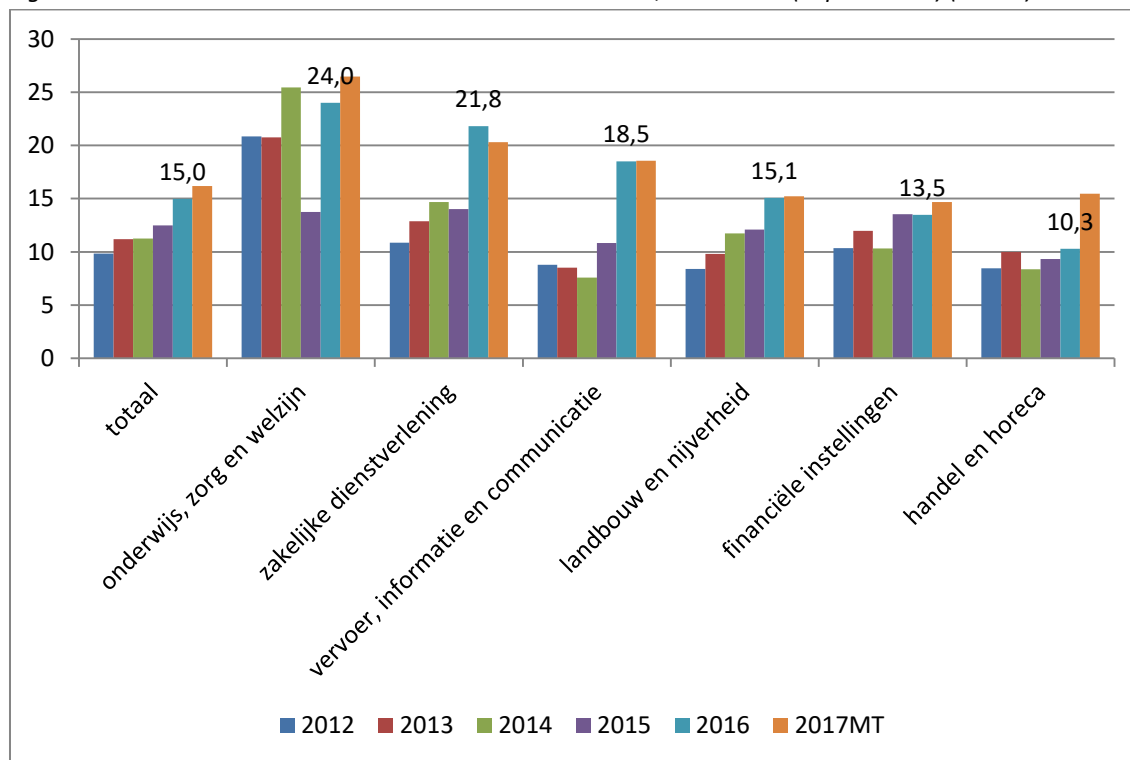
*Figuur 5 – Gemiddeld aandeel vrouwen in de rvb naar sector, 2012-2017 (in procenten) (n=609)<sup>o</sup>*



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

<sup>o</sup> Berekend op basis van het aantal natuurlijke personen in de rvb. Peildatum 2012-2016: 31 december; 2017: 31 mei

Figuur 6 – Gemiddeld aandeel vrouwen in de rvc naar sector, 2012-2017 (in procenten) (n=379)<sup>a</sup>



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

<sup>a</sup> Berekend op basis van het aantal natuurlijke personen in de rvb. Peildatum 2012-2016: 31 december; 2017: 31 mei

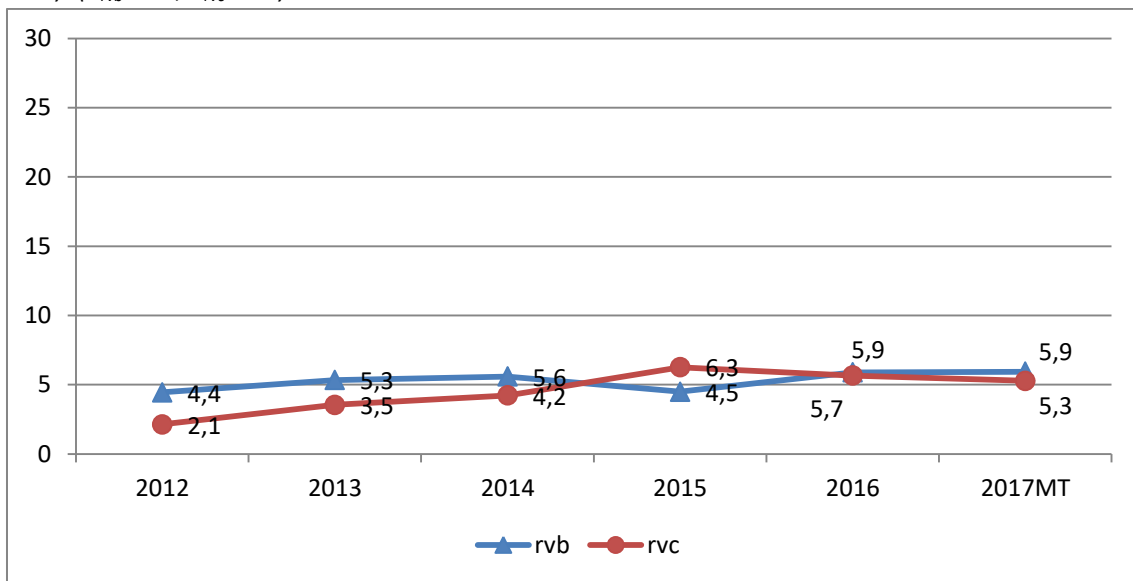
### Voorzitterschap

De voorzitter van een rvb of rvc is ook in 2016 en 2017 meestal een man (figuur 7). Eind 2016 en ook halverwege 2017 heeft slechts 5,9% van de rvb's een vrouwelijke voorzitter. In de rvc, waar gemiddeld meer zetels door vrouwen worden bezet, nam het aantal vrouwelijke voorzitters tussen 2012 en 2015 licht toe. Vanaf 2016 daalt het echter weer enigszins. Eind 2016 is 5,7% van de rvc-voorzitters vrouw, dus vergelijkbaar met de rvb.<sup>xii</sup>

Ongeveer 12% van de rvb's en 6% van de rvc's geeft aan (momenteel) geen voorzitter te hebben. De reden hiervoor is dat de rvb of rvc slechts uit één of twee personen bestaat of dat de positie van voorzitter vacant is.



Figuur 7 – Percentage vrouwelijke voorzitters van de rvb en rvc, 2012-2017 (in procenten van het aantal rvb's en rvc's)<sup>a</sup> ( $n_{rvb}=609$ ;  $n_{rvc}=379$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

<sup>a</sup> Berekend op basis van het aantal bedrijven met een rvb/rvc die bestaat uit één of meer natuurlijke personen

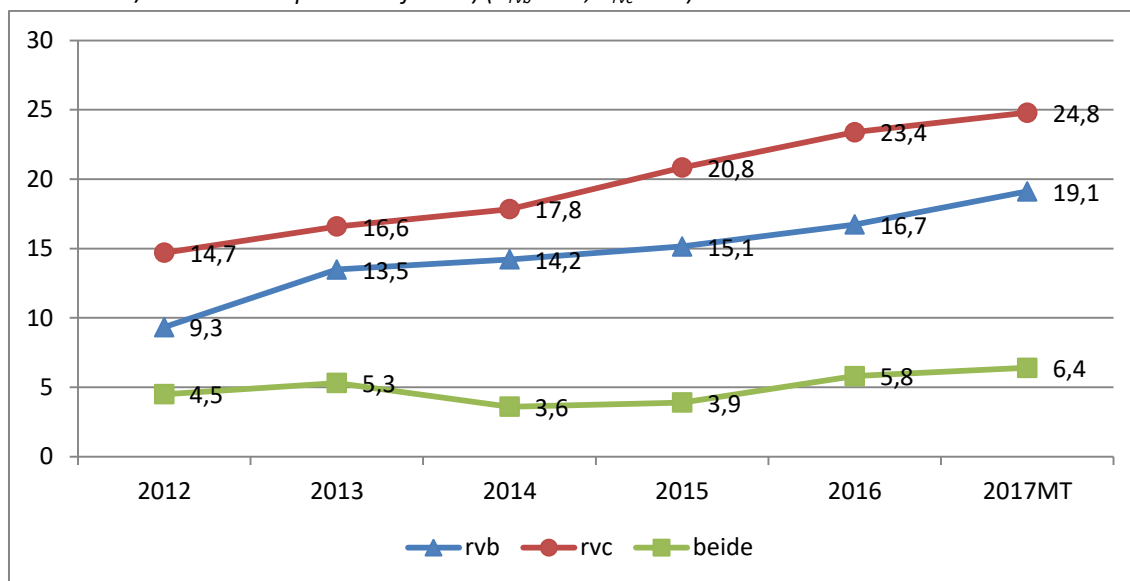
## 2.2 30% m/v gerealiseerd

De Wbt schrijft voor dat grote vennootschappen moeten streven naar een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen in de rvb en rvc. Een evenwichtige verdeling betekent dat minimaal 30% van de zetels bezet wordt door vrouwen en minimaal 30% door mannen. Dit streefcijfer geldt voor zowel de rvb als de rvc.

Eind 2016 kent 16,7% van de bedrijven een evenwichtige verdeling in de rvb en 23,4% in de rvc (figuur8). Van de bedrijven met een rvb én rvc heeft eind 2016 5,8% een evenwichtige verdeling gerealiseerd in beide organen.

Het aantal bedrijven met een evenwichtige verdeling van de zetels in rvb, rvc of beide organen, neemt sinds 2012 toe. Voor de rvb steeg het aandeel bedrijven met een evenwichtige verdeling met 7,4 procentpunt, voor de rvc met 8,7 procentpunt. In de eerste helft van 2017 lijkt de trend zich voort te zetten. Opvallend is de relatief sterke stijging in de rvc sinds 2014. Het percentage bedrijven met een evenwichtige verdeling in zowel de rvb als de rvc is toegenomen van 4,5% in 2012 naar 5,8% eind 2016.

Figuur 8 – Evenwichtige verdeling (30% m/v) gerealiseerd in de rvb en rvc, 2012-2017 (in procenten van het aantal rvb's/rvc's met één persoon of meer) ( $n_{rvb}=609$ ;  $n_{rvc}=379$ )<sup>a</sup>



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

<sup>a</sup> Peildatum 2012 t/m 2016: 31 december van het monitorjaar; peildatum 2017: 31 mei

Van de bedrijven die nog geen evenwichtige verdeling in de rvb hebben bereikt, geeft een vijfde (21%) aan niet aan het streefcijfer te kunnen voldoen omdat de rvb slechts uit één persoon bestaat. Bij de rvc wordt dit argument niet genoemd. Wanneer we deze eenhoofdige besturen niet meetellen, is eind 2016 20,4% van de rvb's en 24,2% van de rvc's evenwichtig samengesteld in de zin van de wet. Meer dan drie kwart van de bedrijven met twee zetels of meer in de rvb voldoet dus nog niet aan de eisen van de wet.

### Sectorverschillen

In tegenstelling tot voorgaande jaren lijken in 2016 verschillen ook hier te bestaan tussen sectoren. Vooral in bedrijven uit de financiële dienstverlening lijken de zetels in de rvb vaker evenwichtig verdeeld, terwijl bedrijven uit de sector vervoer, informatie en communicatie juist minder vaak een evenwichtig samengestelde rvb hebben. De rvc is vaker evenwichtig verdeeld in de zakelijke dienstverlening. In de handel en horeca hebben bedrijven minder vaak 30% m/v gerealiseerd in de rvc. Omdat relatief weinig bedrijven een evenwichtige m/v-verdeling hebben gerealiseerd, en het dus om kleine aantallen gaat, moeten de resultaten met enige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

## 2.3 Nieuwe benoemingen en herbenoemingen

Op het moment dat er nieuwe leden benoemd worden in de rvb of rvc, zijn er kansen om een evenwichtige m/v-verdeling te realiseren. Uit voorgaande jaren van de bedrijvenmonitor weten we dat lang niet altijd van deze gelegenheid gebruik wordt gemaakt om het aandeel vrouwen in de rvb of rvc te vergroten.

In 2016 kende een vijfde (20,1%) van de rvb's nieuwe benoemingen, minder dan vorig jaar. Een kwart (26,0%) van hen heeft de vacature(s) benut om een vrouw te benoemen. Dat is vergelijkbaar met voorgaande jaren. Bij 3,6% van de rvb's vonden *herbenoemingen* plaats. In slechts 8% van de gevallen ging het om een vrouw. Dat is veel minder dan in voorgaande jaren, toen in 23,7% (2015)

respectievelijk 12,5% (2014) van de rvb's met herbenoemingen een vrouw herbenoemd werd. Hierbij moet opgemerkt worden dat het aantal rvb's met herbenoemingen maar klein is, waardoor één herbenoeming van een vrouw meer of minder een groot verschil kan maken.

In de rvc vonden, net als in voorgaande jaren, vaker nieuwe benoemingen en herbenoemingen plaats dan in de rvb. Rvc's benutten vacatures ook vaker om een vrouw te benoemen. In 2016 had 27,8% van de rvc's één of meer nieuwe benoemingen. Dat is minder dan in voorgaande jaren, toen ongeveer 35% van de rvc's nieuwe benoemingen kende. Van de rvc's met nieuwe benoemingen, heeft 37,1% ten minste één vrouw nieuw benoemd. Dat is opnieuw meer dan in voorgaande jaren: in 2014 benutte een kwart van de rvc's vacatures om een vrouw te benoemen, in 2015 was dat 28,5%. Bij 19,3% van de rvc's was sprake van herbenoemingen. In 2015 was dat nog bij 14% het geval. In 22,3% van deze rvc's ging het om de herbenoeming van een vrouw, meer dan vorig jaar.

Wanneer het aantal vrouwen in de rvb en rvc stijgt, neemt het aantal vrouwen dat – na verloop van tijd – aftreedt eveneens toe. Wil het aandeel vrouwen substantieel stijgen, dan zal de instroom van vrouwen dus een tijd lang groter moeten zijn dan de uitstroom. Vaak wordt er onvoldoende rekening gehouden met deze onderliggende dynamiek, waardoor onderschat wordt hoeveel vrouwen er, gegeven de uitstroom, benoemd zouden moeten worden om het streefcijfer te behalen (Bleijenbergh et al., 2012). Om het streefcijfer van 30% m/v te behalen, zal het percentage vrouwen dat nieuw benoemd wordt dus ook ten minste enige tijd boven de 30% moeten liggen.

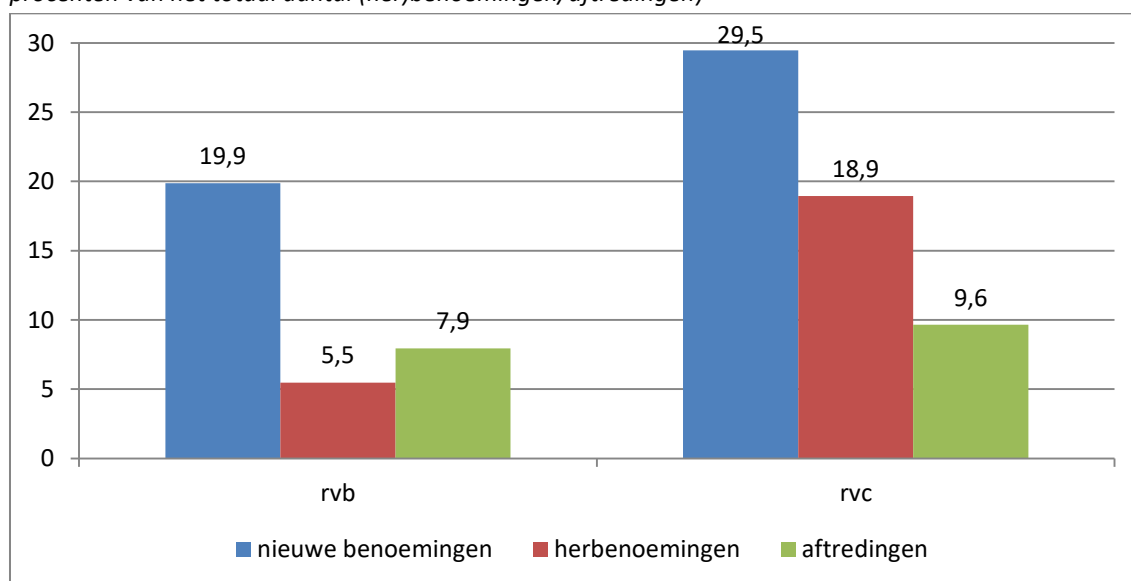
Hoe zou de situatie er uit zien als de *helft* van alle nieuwe benoemingen in de rvb en rvc in 2015 naar vrouwen zou zijn gegaan? Als bedrijven 50% van de vacatures zouden invullen door een vrouw te benoemen, zou het percentage vrouwen in de rvb eind 2016 gemiddeld 14,5% geweest zijn en dat in de rvc 18,6%. Wanneer *alle* nieuwe benoemingen in 2016 naar vrouwen zouden zijn gegaan, dan was het aandeel vrouwen in de rvb 18,2% geweest en in de rvc 22,2%. Een kwart van de bedrijven (24,4%) zou dan het streefcijfer voor de rvb gerealiseerd hebben, Een derde (32,9%) dat voor de rvc. Zelfs dan is het streefcijfer van 30% voor veel bedrijven nog niet in zicht, vooral voor de rvb.<sup>xiii</sup>

Nemen we de benoemingen zelf onder de loep, dan blijkt dat de bedrijven in onze steekproef in 2016 gezamenlijk 188 nieuwe bestuurders hebben benoemd in de rvb en 47 herbenoemd. In totaal traden 182 bestuurders af. De nieuwe benoemingen in de rvb betreffen nog steeds veel vaker mannen dan vrouwen (figuur 9). Van alle nieuwe benoemingen in de rvb betrof 19,9% een vrouw, iets meer dan in 2015, toen 18,1% van de nieuwe benoemingen een vrouw was. Maar het is nog altijd veel minder dan het streefcijfer van 30%. Van alle personen die herbenoemd werden, was 5,5% vrouw, van alle personen die aftraden 7,9%.

In de rvc betreffen nieuwe benoemingen vaker vrouwen. In totaal hebben de bedrijven in de steekproef 153 toezichthouders nieuw benoemd en 123 herbenoemd. 147 toezichthouders traden af. Van alle nieuwe benoemingen in de rvc betrof 29,5% een vrouw. In 2015 was dat minder, namelijk 23,8%. Van de herbenoemingen was 18,9% een vrouw. Ook dat is meer dan vorig jaar (14,3%). Van de personen die aftraden was 9,6% vrouw.

Op geaggregeerd niveau worden er net als vorig jaar meer vrouwen benoemd in de rvb en rvc dan er aftreden. Voor de rvb ligt het percentage nog steeds lager dan het streefcijfer. Deze situatie is in 2016 niet veranderd ten opzichte van 2014 en 2015. Voor de rvc benadert het percentage in 2016 voor het eerst het streefcijfer.

Figuur 9 – Aandeel vrouwen bij nieuwe benoemingen, herbenoemingen en aftredingen in de rvb en rvc, 2016 (in procenten van het totaal aantal (her)benoemingen/aftredingen)



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

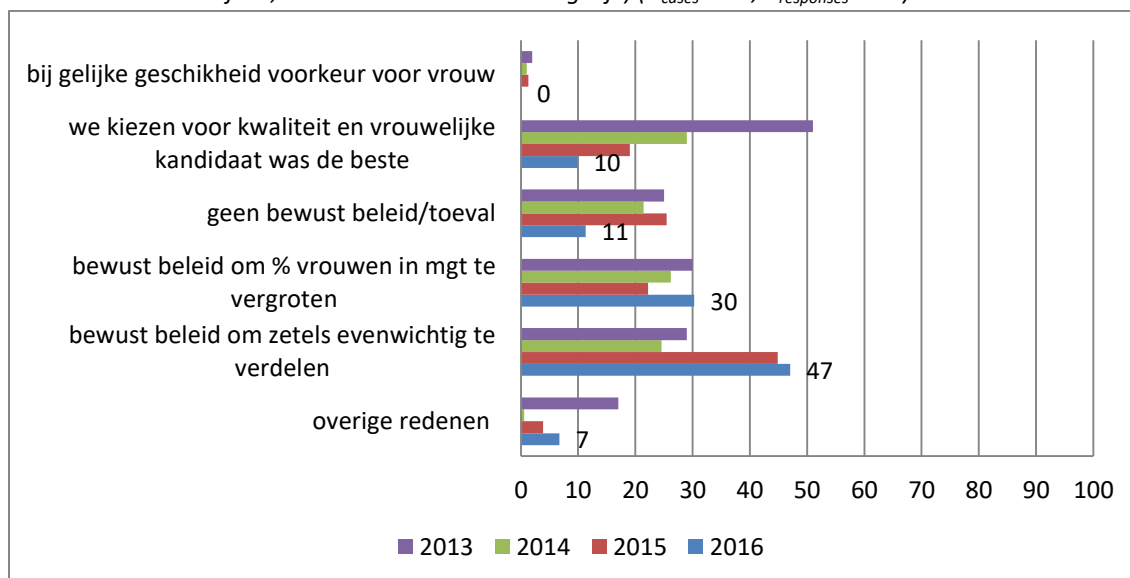
## 2.4 Verklaringen voor het (niet-) behalen van het streefcijfer

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat succesvolle bedrijven zeggen gedaan te hebben om het streefcijfer te bereiken. Ook wordt ingegaan op de verklaringen van bedrijven die daar (nog) niet in zijn geslaagd en wordt beschreven welke belemmeringen en hindernissen zij tegenkomen op weg naar een evenwichtige samenstelling van de rvb en rvc.

### *Hoe hebben bedrijven een evenwichtige m/v-verdeling gerealiseerd?*

Aan bedrijven die een evenwichtige verdeling in de rvb of rvc hebben bereikt, is gevraagd hoe ze dit hebben gerealiseerd. Met betrekking tot de verdeling van zetels in de rvb zegt bijna de helft (47%) van de bedrijven in 2016 bewust beleid te hebben om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen (figuur 10). Dat is bijna evenveel als in 2015, maar meer dan in de jaren daarvoor, toen ongeveer een kwart van de bedrijven aangaf hier bewust beleid voor te hebben. Bijna een derde (30%) van de bedrijven geeft aan bewust beleid te hebben ingezet om het percentage vrouwen in hogere managementfuncties te vergroten. Dat is meer dan in 2015, toen ongeveer een vijfde van de bedrijven aangaf bewust beleid hiervoor te hebben. Sinds 2013 geven steeds minder bedrijven aan dat de evenwichtige m/v-verdeling van de zetels is bereikt door 'toeval' en dat ze geen bewust beleid daarvoor hebben gevoerd. In 2016 zegt 11% dat de evenwichtige verdeling van de zetels 'toevallig' is. In eerdere jaren was dat vaker het geval. Daarnaast merkt 10% van de bedrijven in 2016 op dat niet gelet wordt op sekse bij benoemingen in de rvb en dat men uitsluitend 'kiest voor kwaliteit' en dat de vrouwelijke kandidaat toevallig de beste was. In 2013 was dat nog 51%.

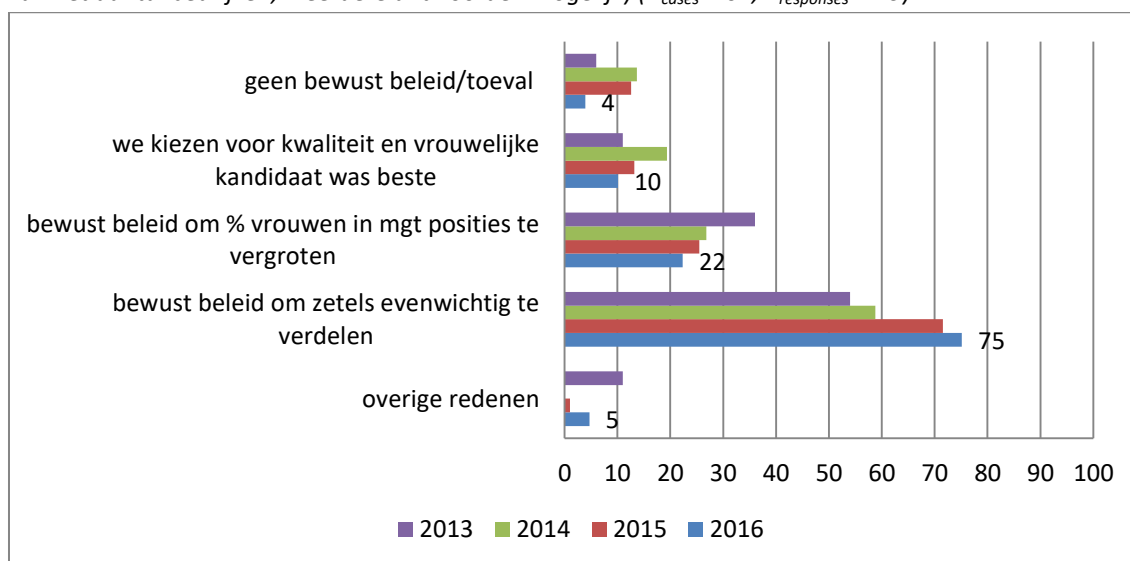
Figuur 10 – Manier waarop een evenwichtige m/v-verdeling in de rvc is gerealiseerd, 2013-2016 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=102$ ,  $n_{responses}=121$ )<sup>a</sup>



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

Het aantal bedrijven dat aangeeft dat ze dankzij bewust beleid een evenwichtige m/v-verdeling hebben bereikt in de rvc neemt ieder jaar toe (figuur 11). In 2016 geeft drie kwart (75%) van de bedrijven met een evenwichtige m/v-verdeling in de rvc aan het streefcijfer te hebben gehaald door bewust beleid om de zetels in de rvc evenwichtig te verdelen. In 2013 was dat nog ruim de helft (54%). Het percentage bedrijven dat ten behoeve van de zetelverdeling *in de rvc* zegt bewust beleid in te zetten om het aantal vrouwen in hogere managementfuncties te vergroten is de laatste vier jaar juist afgenomen, van 36% in 2013 tot 22% in 2016. Dat wil niet zeggen dat deze bedrijven geen beleid hebben om het aantal vrouwen in hogere managementfuncties te vergroten. Maar zij geven aan dat dergelijk beleid vooral ingezet wordt om meer vrouwen in de rvc krijgen, terwijl rvc-leden veelal extern worden gerekruteerd.

Figuur 11 – Manier waarop een evenwichtige m/v-verdeling in de rvc is gerealiseerd, 2013-2016 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=101$ ,  $n_{responses}=125$ )<sup>a</sup>



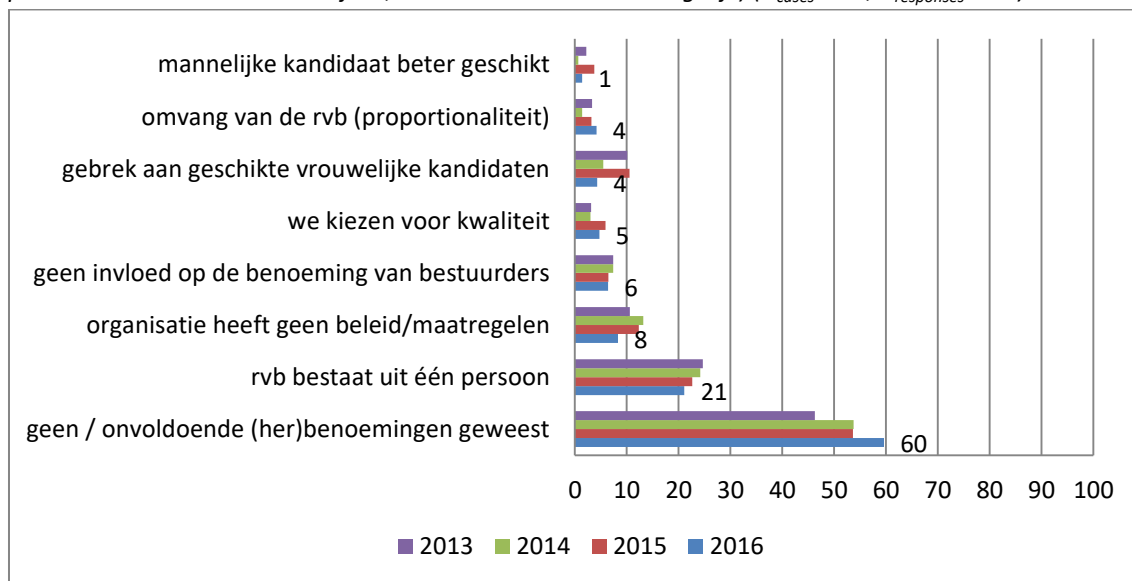
Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

### Waarom hebben bedrijven het streefcijfer niet gerealiseerd?

Aan bedrijven die geen evenwichtige m/v-verdeling hebben gerealiseerd in de rvb en rvc is eveneens gevraagd hoe dit komt (figuren 12 en 13). Zij geven veelal aan dat het niet mogelijk was om te voldoen aan het streefcijfer vanwege 'structurele belemmeringen'. Veruit de belangrijkste van deze redenen is dat er geen nieuwe benoemingen zijn geweest, 60% van de bedrijven geeft dit aan voor wat betreft de rvb, 55% voor de rvc. Op het benutten van benoemingen zijn wij specifiek ingegaan in paragraaf 2.3 van dit hoofdstuk. Een andere veelgehoorde structurele belemmering met betrekking tot de rvb, is dat de rvb slechts uit één persoon bestaat (21%). Het is dan immers niet mogelijk om de zetels evenwichtig te verdelen.

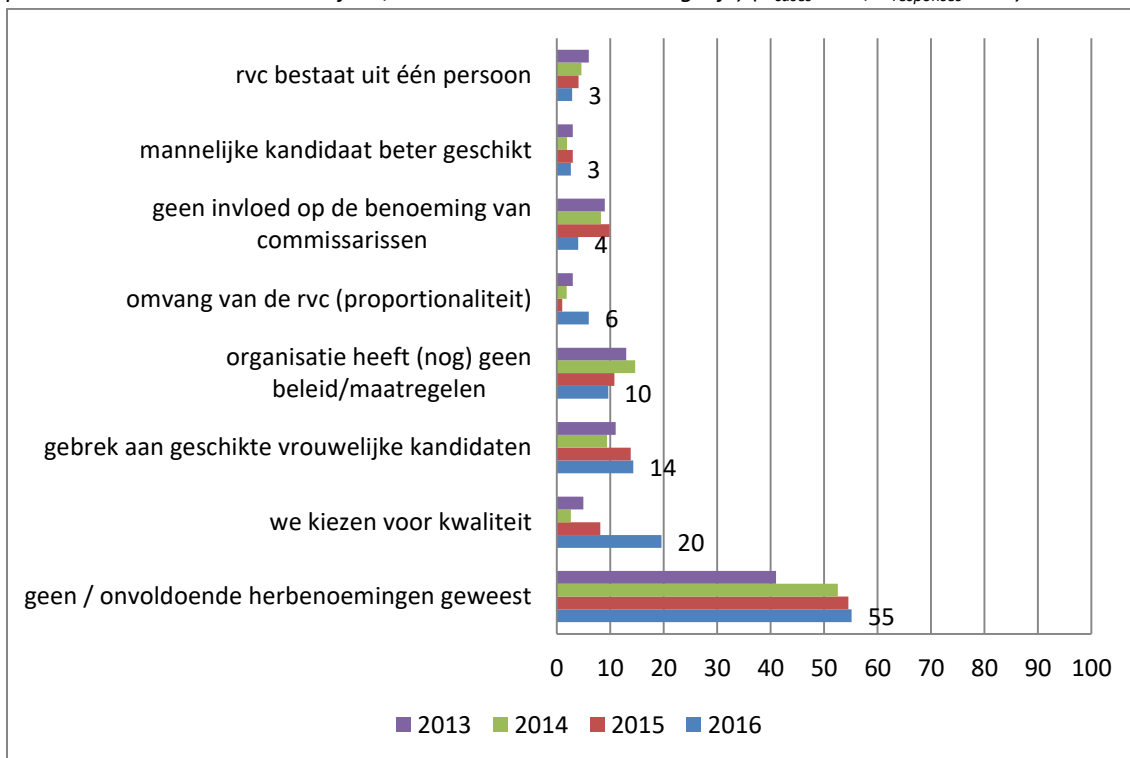
Voor de rvc geeft men in 2016 meer dan in voorgaande jaren aan dat men in de eerste plaats wil 'kiezen voor kwaliteit' en daarbij niet let op de m/v-verdeling van de zetels (20%). Een gebrek aan geschikte vrouwelijke kandidaten (14%) is volgens bedrijven een andere reden waarom rvc's niet evenwichtig zijn samengesteld. In vergelijking met voorgaande jaren geven bedrijven minder vaak aan dat gebrek aan beleid en maatregelen de reden is dat de rvb (8%) of rvc (10%) nog niet evenwichtig verdeeld is.

Figuur 12 – Verklaringen voor het niet-realiseren van een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb, 2013-2016 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=507$ ,  $n_{responses}=583$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

Figuur 13 – Verklaringen voor het niet-realiseren van een evenwichtige m/v-verdeling in de rvc, 2013-2016 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=276$ ,  $n_{responses}=310$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

## 2.5 Beleid

Aan alle bedrijven, zowel aan de vennootschappen die het streefcijfer hebben bereikt als aan de vennootschappen die dat nog niet hebben bereikt, is gevraagd welk beleid zij tot nu hebben ontwikkeld ten behoeve van de verdeling van zetels over mannen en vrouwen in de rvc en rvb. Ook is hen gevraagd wat zij het komend jaar verwachten te ondernemen om een evenwichtige m/v-verdeling in de rvc en rvb te realiseren of te behouden.

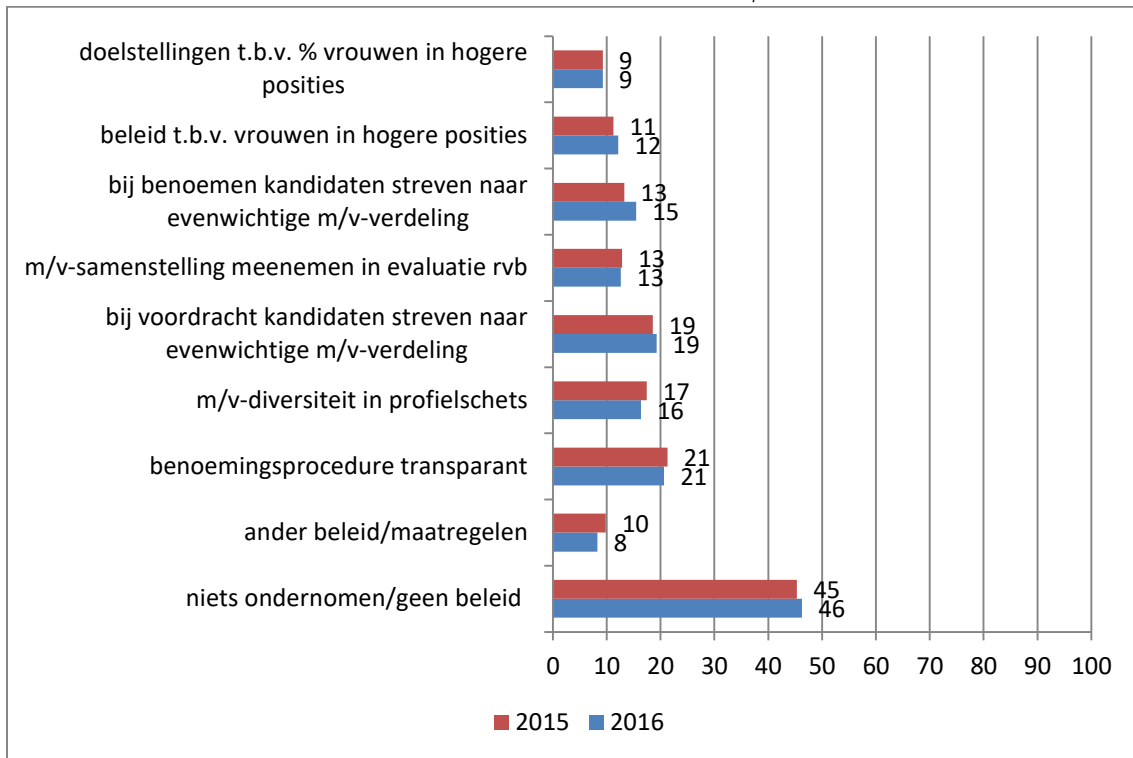
### Beleid tot nu toe

Sinds 2012 geven steeds minder vennootschappen aan dat ze geen beleid hebben en maatregelen nemen om de zetels in de rvc evenwichtig te verdelen. Minder dan de helft (46%) van de bedrijven zegt in 2016 niets te hebben ondernomen om de zetels evenwichtiger te verdelen in de rvc (figuur 14). In 2012 was dat nog 58%. Bedrijven voeren daar verschillende redenen voor aan. De voornaamste reden voor bedrijven om niets te ondernemen is dat de rvc slechts uit één persoon bestaat. Ook geven bedrijven aan dat ze niets hebben ondernomen omdat er geen nieuwe benoemingen zijn geweest. Daarnaast is er een aantal bedrijven dat aangeeft niets te hebben ondernomen omdat zij selecteren op basis van 'kwaliteit' en (daarom) niet op basis van geslacht.

Bedrijven die wel maatregelen hebben genomen, verschillen in hun aanpak (zie figuur 14). Ze hebben een transparante benoemingsprocedure (21%), streven bij de voordracht van kandidaten naar een evenwichtige m/v-verdeling (19%) of houden in de profielschets voor de rvc rekening met m/v-diversiteit (16%). Minder vaak hebben ze doelstellingen (9%) en beleid (12%) om het aantal vrouwen

in hogere posities te vergroten en streven ze bij benoemingen gericht naar een evenwichtige m/v-verdeling (15%). In vergelijking met 2015 zijn er nauwelijks verschillen.

*Figuur 14 – Beleid en maatregelen om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen, 2015-2016 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=600$ ,  $n_{responses}=1030$ )*



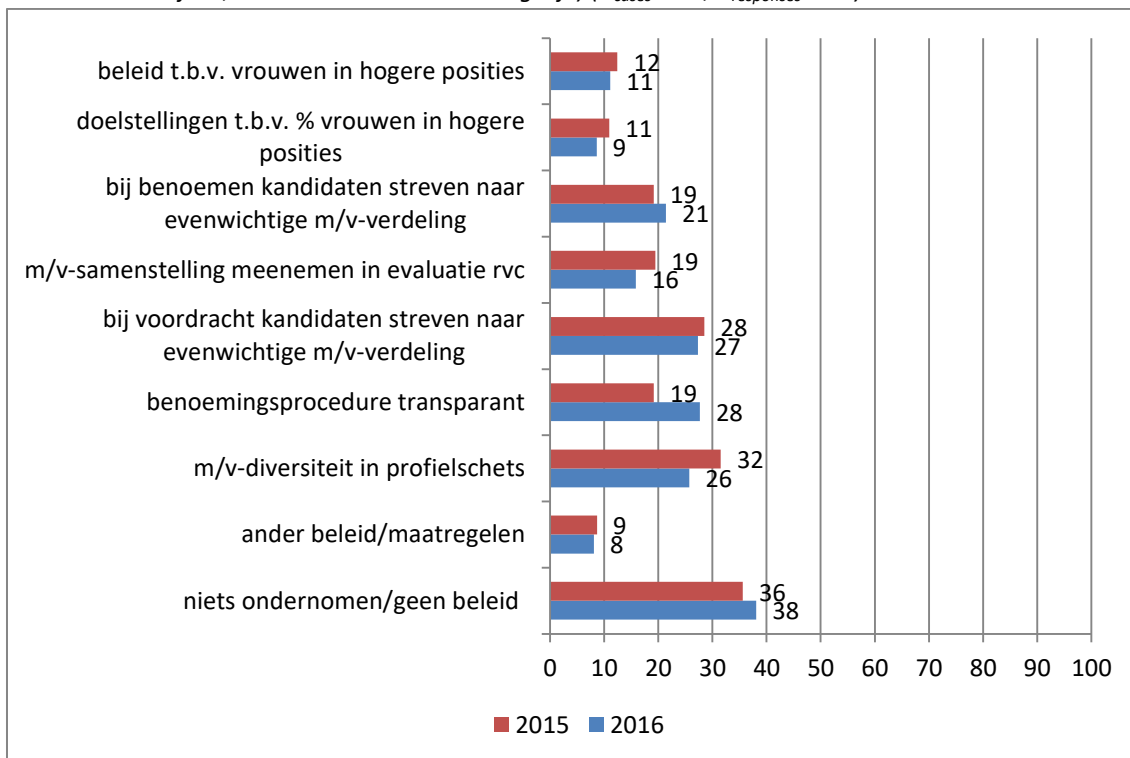
Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017*

Voor de rvc geeft 38% van de vennootschappen aan dat ze in 2016 geen beleid hebben geformuleerd en geen maatregelen hebben genomen om de zetels evenwichtig te verdelen (figuur 15). Dat is iets meer dan in 2015 (36%), maar veel minder dan in 2012, toen de helft (49%) niets ondernam. Een kwart (26%) geeft aan dat ze in 2016 in de profielschets voor de rvc rekening houdt met m/v-diversiteit, terwijl dat in 2015 nog een derde was (32%). Daarnaast zegt 27% bij de voordracht n kandidaten voor de rvc te streven naar een evenwichtige m/v-verdeling.

Meer dan in voorgaande jaren geven bedrijven aan dat de benoemingsprocedure open en transparant gemaakt is: bij 28% van de bedrijven is dat in 2016 het geval, terwijl dat in 2015 nog 19% was. Bij een vijfde wordt naar eigen zeggen bij het benoemen commissarissen gestreefd naar een evenwichtige m/v-verdeling (21%). Dat was 19% in 2015.



Figuur 15 – Beleid en maatregelen om de zetels in de rvc evenwichtig te verdelen, 2015-2016 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=371$ ,  $n_{responses}=751$ )



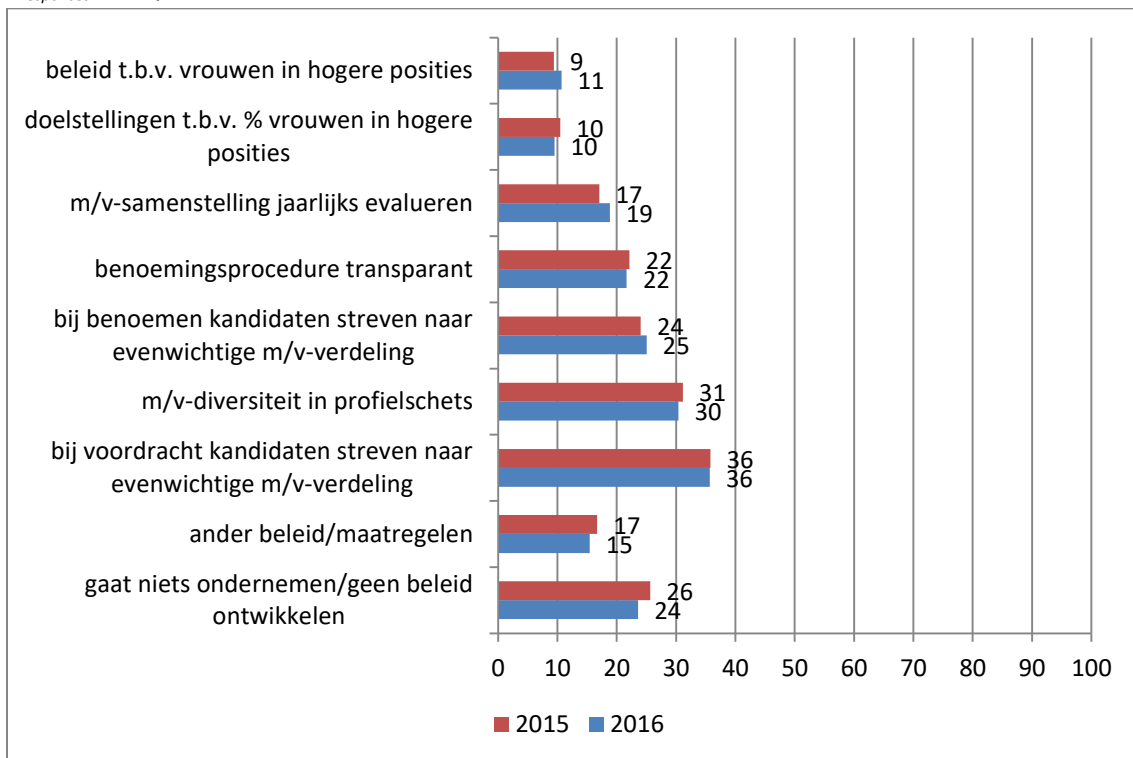
Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

#### Beleid in de toekomst

Bedrijven is ook gevraagd welke maatregelen zij in de toekomst beogen te nemen om de zetels in de rvb en rvc evenwichtig te verdelen. De resultaten zijn vergelijkbaar met vorig jaar. Voor de toekomst is ruim een derde (36%) van de bedrijven van plan om bij de voordracht van kandidaten te streven naar een evenwichtige verdeling van de zetels tussen mannen en vrouwen. Iets minder dan een derde (30%) wil in de profielschets rekening gaan houden met het streven naar m/v-diversiteit en een kwart (25%) is voornemens om bij de benoeming van kandidaten te streven naar een evenwichtige zetelverdeling (zie figuur 16).

Ook is, net als in 2015, een kwart (24%) van de bedrijven niet van plan om iets te ondernemen. De meest genoemde belemmeringen hiervoor zijn dat men vindt niets te kunnen ondernemen omdat de rvb of rvc uit één persoon bestaat, dat wat men onderneemt afhankelijk is van vacatures of dat men geen invloed heeft op benoemingen.

*Figuur 16 – Toekomstig beleid en toekomstige maatregelen om de zetels in de rvb en rvc evenwichtig te verdelen, 2015-2016 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=611$ ,  $n_{responses}=1262$ )*

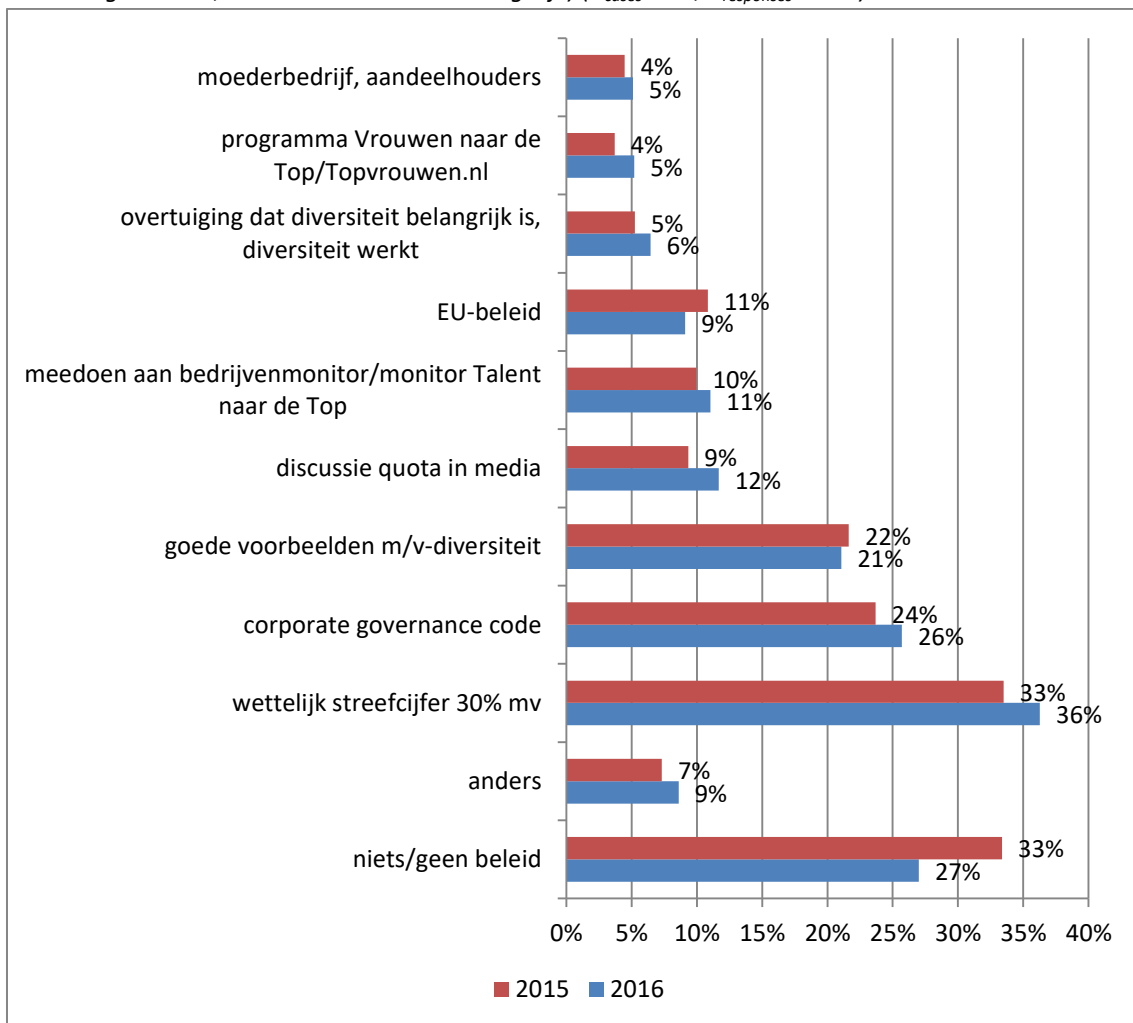


Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017*

#### *Wat beïnvloedt het m/v-diversiteitsbeleid van bedrijven?*

Een derde (36%) van de grote vennootschappen geeft aan dat hun m/v-diversiteitsbeleid beïnvloed wordt door het instellen van het wettelijk streefcijfer (figuur 17). Dat is vergelijkbaar met vorig jaar (33%). Daarnaast zegt een kwart (26%) zich te laten leiden door de corporate governance code. Goede voorbeelden van bedrijven inspireren 21% om m/v-diversiteitsbeleid te ontwikkelen. De discussie over quota in de media (12%), meedoen aan de bedrijvenmonitor of de monitor van Talent naar de Top (11%) en het EU/beleid (9%) worden eveneens genoemd. Ook dit is vergelijkbaar met vorig jaar. Het programma Vrouwen naar de Top is gericht op de top 200 grootste bedrijven en kon feitelijk alleen door hen worden ingevuld. Voor deze groep zijn het wettelijk streefcijfer en het programma Vrouwen naar de Top een en hetzelfde.

Figuur 17 – Factoren die het m/v-diversiteitsbeleid van bedrijven beïnvloeden, 2015-2016 (in procenten van het aantal organisaties; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=611$ ,  $n_{responses}=1097$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

## 2.6 Het jaarverslag

Vennootschappen die het streefcijfer niet hebben gerealiseerd, moeten in het jaarverslag uitleggen (1) waarom het niet gelukt is de zetels evenwichtig te verdelen, (2) op welke wijze men heeft geprobeerd de zetels evenwichtig te verdelen en (3) wat men in de toekomst gaat ondernemen om alsnog een evenwichtige m/v-verdeling te realiseren.

Bedrijven is gevraagd op welke manier zij in hun jaarverslag rapporteren over m/v-diversiteit in hun organisatie in het algemeen en over de evenwichtige m/v-verdeling van de zetels in de rvb en rvc in het bijzonder. In welke mate zijn bedrijven transparant? Dat wil zeggen: wat schrijven zij op over m/v-diversiteit in hun jaarverslag? Ten slotte is bij de jaarverslagen van de top 200 geïnterviewd welke informatie bedrijven geven over de evenwichtige m/v-verdeling van de zetels in de rvb en rvc en of deze informatie tegemoetkomt aan de wettelijke bepalingen. Hierbij is tevens gezocht naar goede voorbeelden.

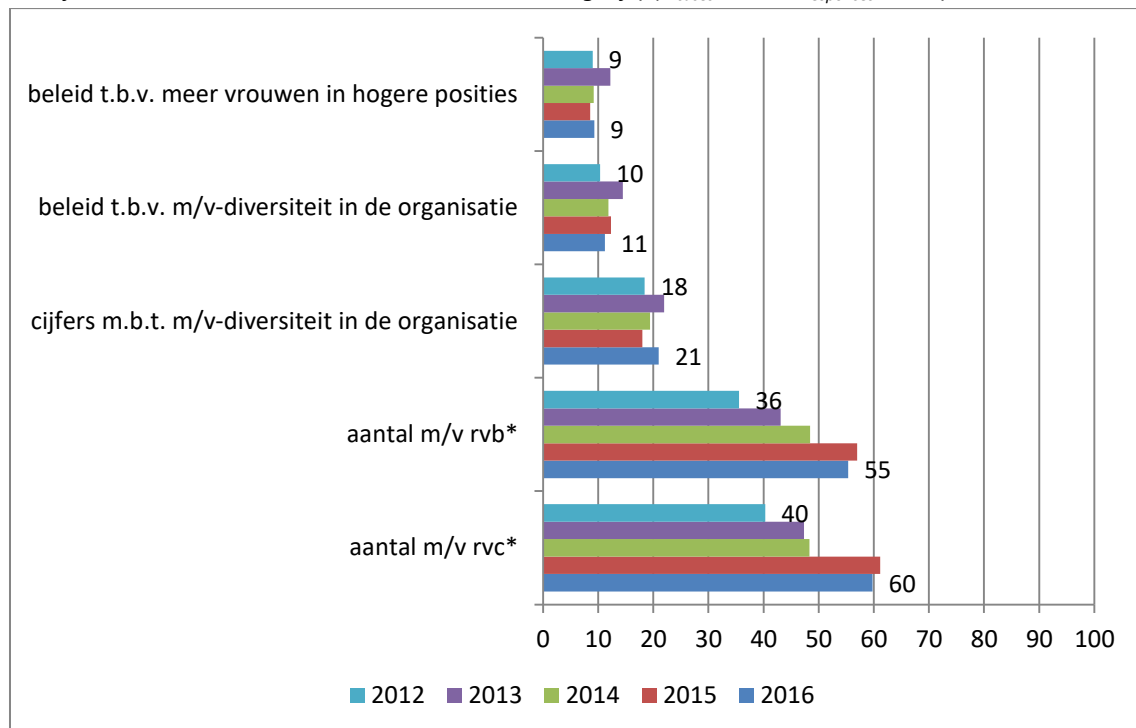
*Transparantie: wat zeggen bedrijven te rapporteren over m/v-diversiteit?*

Aan alle bedrijven is gevraagd wat zij in hun jaarverslag rapporteren over m/v-diversiteit in hun bedrijf. De resultaten van de bedrijvenmonitor laten zien dat sinds 2012 steeds meer bedrijven cijfers

rapporteren over het aantal mannen en vrouwen in de rvb en rvc. In 2016 lijkt die trend te stagneren: voor het eerst is het aantal bedrijven dat rapporteert over het aantal vrouwen en mannen in de rvc en rvb licht afgenomen (figuur 18). In 2016 rapporteerde 55% over het aantal vrouwen en mannen in de rvb en 60% deed dat (ook) voor de rvc. In 2015 was dat respectievelijk 57% en 61%. Veel minder vaak wordt gerapporteerd over cijfers (21%) en beleid (11%) met betrekking tot m/v-diversiteit in de hele organisatie. Het aantal bedrijven dat hierover rapporteert is relatief stabiel over de jaren.

Het aantal bedrijven dat niets rapporteert over m/v-diversiteit in het jaarverslag is sinds 2012 afgenomen van 54% tot 35% in 2015 en 2016.

*Figuur 18 – Rapportage in het jaarverslag over m/v-diversiteit, 2012-2016 (in procenten van het aantal bedrijven met een rvb/rvc; meerdere antwoorden mogelijk) (n<sub>cases</sub> = 605; n<sub>responses</sub> = 1070)*



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

\*alleen gevraagd aan bedrijven met een rvb/rvc

*Wettelijke bepalingen: in hoeverre voldoen bedrijven aan de rapportagevereisten uit de wet?*

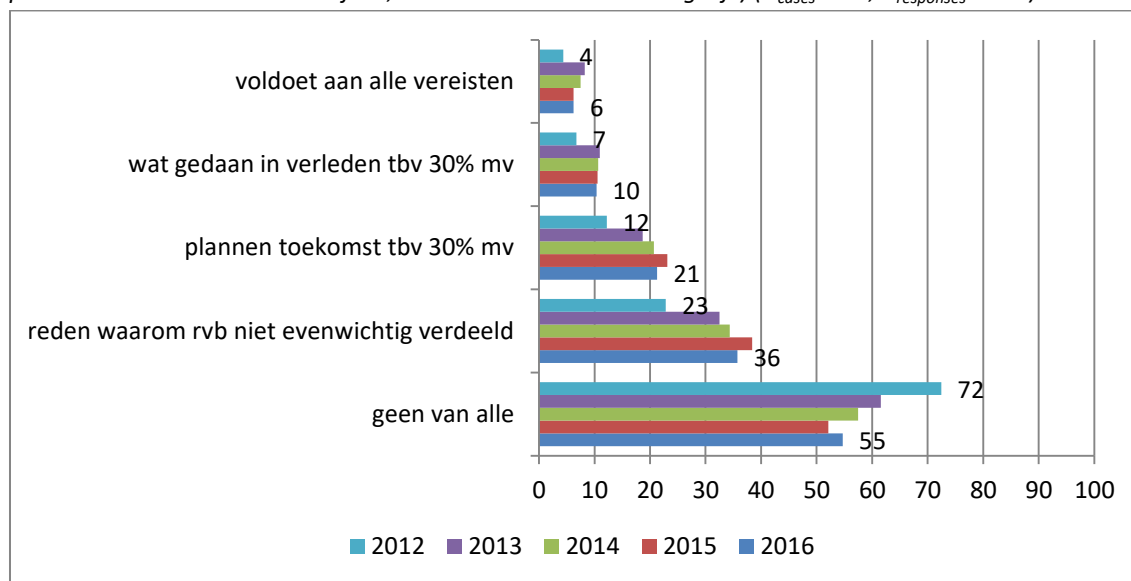
Van de vennootschappen die niet aan het streefcijfer voldoen, legt ruim de helft geen verantwoording daarover af in haar jaarverslag over het boekjaar 2016 (figuren 19 en 20). 55% legt niets uit voor de rvb, 53% doet dat (ook) niet voor de rvc.

Ruim een derde van de bedrijven legt in 2016 uit hoe het komt dat de m/v-samenstelling van de rvb en rvc niet evenwichtig is (36% voor de rvb en 37% voor de rvc). Relatief weinig bedrijven rapporteren wat ze gedaan hebben om het streefcijfer te bereiken (10% voor de rvb, 14% voor de rvc). Een vijfde verklaart wat ze in de toekomst zullen ondernemen om het streefcijfer voor de rvb alsnog te realiseren (21%), een kwart doet dat voor de rvc (35%).

Sinds 2012 zijn elk jaar meer bedrijven aandacht gaan besteden aan het wettelijk streefcijfer in het jaarverslag. Voor de rvc zet die trend zich in 2016 voort, maar voor de rvb is aantal bedrijven dat rapporteert over het streefcijfer dit jaar voor het eerst iets afgenomen. Dat heeft mogelijk te maken met het feit dat de verlenging van het wettelijk streefcijfer pas in werking is getreden op 13 april

2017. Grote vennootschappen die in 2016 geen evenwichtige verdeling van de zetels hadden, waren verplicht dit toe te lichten in hun jaarverslag als zij het jaarverslag na die datum publiceerden. Tot 13 april werd een beroep gedaan op de bereidheid van ondernemingen om te handelen in overeenstemming met het voornemen om het wettelijk streefcijfer te verlengen. Voor het boekjaar 2016 voldoet nog altijd minder dan 10% van de bedrijven aan alle rapportageverplichtingen: 6% aangaande de rvb, 9% voor de rvc. Dat is vergelijkbaar met de voorgaande jaren.

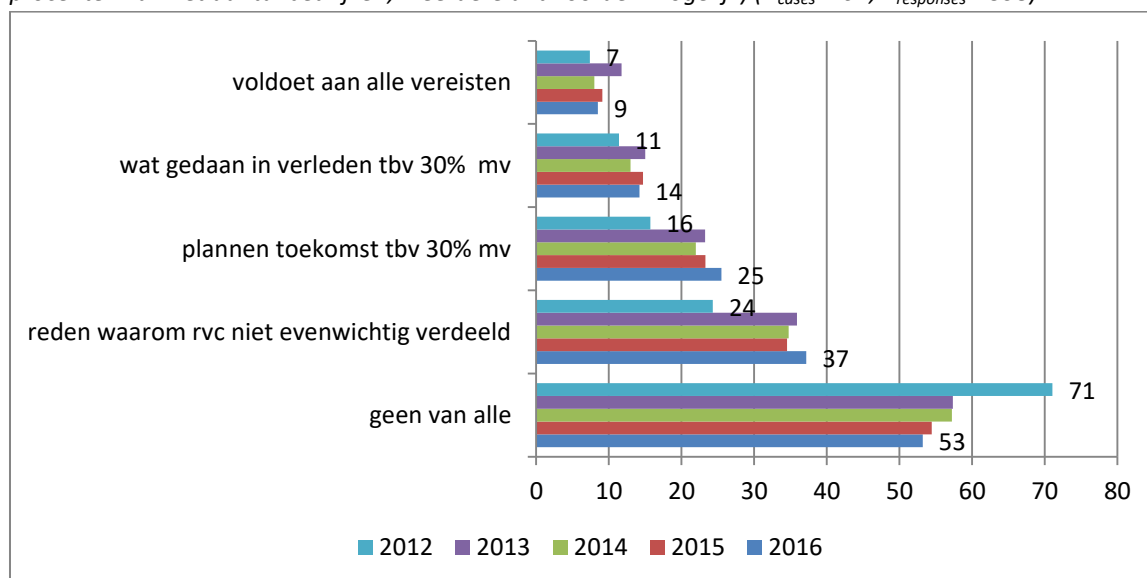
*Figuur 19 – Verantwoording in het jaarverslag over onevenwichtige m/v-verdeling in de rvb, 2012-2016 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=495$ ;  $n_{responses}=623$ )<sup>a</sup>*



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

<sup>a</sup> Berekend op basis van het aantal bedrijven dat geen evenwichtig verdeling in de rvb heeft gerealiseerd

*Figuur 20 – Verantwoording in het jaarverslag over onevenwichtige m/v-verdeling in de rvc, 2012-2016 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=262$ ;  $n_{responses}=358$ )<sup>a</sup>*



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

<sup>a</sup> Berekend op basis van het aantal bedrijven dat geen evenwichtig verdeling in de rvc heeft gerealiseerd

### *Inhoudelijke analyse van jaarverslagen*

Van de top 200 zijn de jaarverslagen over 2016 geanalyseerd. Van deze top 200 bedrijven was het mogelijk om 174 jaarverslagen te achterhalen.<sup>xiv</sup> Deze jaarverslagen zijn openbaar beschikbaar. De jaarverslagen zijn inhoudelijk geanalyseerd op informatie over de samenstelling van de zetels in de rvb en rvc. Het doel van deze analyse is vast te stellen welke informatie bedrijven geven over de verdeling van de zetels in de rvb en rvc over mannen en vrouwen en of deze informatie in lijn is met de wettelijke bepalingen. Het zoeken naar goede voorbeelden was hierbij een aandachtspunt.

Van de 174 jaarverslagen die zijn geanalyseerd, was bij 94 de m/v-samenstelling van de rvb, bij 90 was er informatie over de m/v-samenstelling in de rvc en bij 81 voor beide. Bij een kwart werd een evenwichtige verdeling van zetels in de rvb gevonden, bij 39% in de rvc en in een tiental gevallen was sprake van een evenwichtige m/v-verdeling in zowel de rvb als de rvc. In het overgrote deel van de organisaties zouden we dus een verklaring moeten aantreffen voor de niet evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de rvb en/of rvc zoals de wet dat vraagt volgens het comply or explain principe.

### *Omvang en samenstelling rvb en rvc*

Bij veel jaarverslagen is de omvang en m/v-samenstelling van de rvb en/of rvc niet duidelijk af te leiden uit het jaarverslag en is het een zoekplaatje, valt de m/v-samenstelling alleen moeizaam af te leiden uit foto's of namen zonder geslachtsvermelding. Bijvoorbeeld:

#### **Raad van Commissarissen**

A.J.L. Slippens, *voorzitter*

R.M. van Kralingen

M.J. Poots-Bijl

H.Th.E.M. Rottinghuis

(Jaarverslag 2016 Blokker Holding)

Overigens maakt het vermelden van de samenstelling van de rvb en/of rvc geen deel uit van de comply or explain vereisten uit de wet.

Voorbeelden uit jaarverslagen waarin de *samenstelling van de rvb en/of rvc* helder uiteen wordt gezet en besproken gegeven het wel of niet voldoen aan het wettelijk streefcijfer, zijn de volgende:

*Two of the seven Supervisory Board members are women. As such, the Supervisory Board just fails to satisfy the diversity ratio of at least 30% women to men (28.6%). Given the current composition of the Supervisory Board, this ratio will remain the same for the time being. With a women to men ratio of 25% in 2016, the Executive Board did not satisfy the diversity ratio of at least 30% women to men as contained in the Code. The Executive Board wants to see this ratio increase. (Jaarverslag 2016, APG Groep)*

*We aim to have at least 30% women on the Executive Board and in the two management layers immediately below (directors and managers). We met this target in 2016 with two female members of the Executive Board (40% of total Board members). The Supervisory Board itself aims for a gender balance of at least 30% female members and 30% male. In 2016, two of*

*our members were women. Following the appointment of two new members in 2016, both male (one Dutch and one British), this meant gender diversity in the Supervisory Board decreased to 25% from 33%. (Jaarverslag 2016, Delta Lloyd)*

*As of February 8, 2017, the Board of Directors had, among its twelve members, five non-French members, as well as six male directors and six female directors. (Jaarverslag 2016, Total Holdings Nederland)*

*(six out of 14) of the Board is female, compared with 50% (six out of 12) in 2015. (Jaarverslag 2016, Unilever NV, one tier board)*

*In accordance with Dutch law, we have balanced participation by men and women on our Supervisory Board, which is deemed to exist if at least 30% of the seats are held by men and at least 30% of the seats held by women. Currently, our Supervisory Board comprises nine members of which 3 are female and 6 are male. (Jaarverslag 2016, STMicroelectronics)*

*Pursuant to the Dutch Civil Code, PostNL must have a balanced representation of men and women on its Board of Management and Supervisory Board. This is considered to be the case if at least 30% of the seats are filled by men and at least 30% are filled by women. The Board of Management meets this requirement with one female and one male member, i.e. 50% of the seats filled by women. (Jaarverslag 2016, PostNL)*

*The percentages of female members of the Supervisory Board and Remuneration Committee were 40% and 33% (2015: 36% and 67% respectively). The Executive Board included two women (50%). (Jaarverslag 2016, NS Groep)*

Sommige bedrijven houden het kort maar vermelden wel dat ze niet aan het wettelijk streefcijfer voldoen. Voorbeelden uit jaarverslagen waarin de samenstelling van de rvb of rvc wordt besproken tegen het licht van het wel of niet voldoen aan het wettelijk streefcijfer:

*De Raad van Commissarissen voldeed in 2016 niet aan de diversiteitseis dat ten minste 30% van de leden van de Raad van Commissarissen vrouw moet zijn. Ook de Directie voldeed niet aan de diversiteitseis dat ten minste 30% van de leden vrouw moet zijn. (Jaarverslag 2016, Docdata)*

*Euronext qualifies as a large Dutch Company and currently does not meet these gender diversity targets with respect to the Managing Board, as less than 30% of its members are women. (Jaarverslag 2016 Euronext)*

*Balanced participation is deemed to exist when at least 30% of the seats are held by men and at least 30% by women. Kendrion's Supervisory Board reflects this gender balance; its Executive Board does not. (Jaarverslag 2016, Kendrion)*

**Voldoen aan de wettelijke bepalingen**

Vennootschappen die het streefcijfer niet hebben gerealiseerd, moeten in het jaarverslag uitleggen:

- waarom de zetels niet evenwichtig zijn verdeeld;
- op welke wijze de vennootschap heeft getracht tot een evenwichtige verdeling van de zetels te komen;
- op welke wijze de vennootschap beoogt in de toekomst een evenwichtige verdeling van de zetels te realiseren.

Een verklaring voor de niet-evenwichtige m/v-verdeling van de zetels vinden we in een derde van de jaarverslagen, voor de rvc vaker dan voor de rvb. Veelgenoemde verklaringen zijn het belang dat wordt gehecht aan andere aspecten van diversiteit dan alleen gender<sup>xv</sup>, het niet kunnen vinden van geschikte vrouwelijke kandidaten of het ontbreken van vacatures. Voorbeelden zijn:

*Vopak does not strictly follow the recommendation to set an explicit target for diversity in terms of gender or age. For diversity in terms of gender, age or area of expertise the overriding principle for Vopak is that the Supervisory Board has a diverse composition of members taking into account various factors including a valuable contribution in terms of broad international management experience and knowledge of the oil, petrochemical or LNG industries in the regions in which Vopak is active, or other relevant business knowledge for the independent tank terminal business. (Jaarverslag 2016, Koninklijke Vopak)*

*Maarten de Vries was recruited through a search process performed with the help of a London-based consulting firm, based on a profile which included in addition to excellent finance and accounting skills and a strong IT background, the preference for an international female candidate. Since Intertrust has been unable to find a suitable female candidate with the required skill set, the Company is very glad to welcome Maarten de Vries as its new CFO. He was the best male candidate with an impressive CV which includes extensive international and highly relevant experience. (Jaarverslag 2016, Intertrust)*

*The composition of the Supervisory Board, including its members' combined experience and expertise, independence, and diversity of age and gender, should reflect the best fit for Ahold Delhaize's profile and strategy. This aim for the best fit, in combination with the availability of qualified candidates, has resulted in Ahold Delhaize currently having a Supervisory Board in which three members are female and 11 members are male. (Jaarverslag 2016, Koninklijke Ahold Delhaize)*

*For historical reasons, the membership of the Executive Board is three men and this is unlikely to change as we prefer to work with long-term employment contracts at management level. The Supervisory Board consists of four men and one woman. (Jaarverslag 2016, Sligro Food Group)*

Dat genderdiversiteit het aflegt tegen andere prioriteiten wordt met regelmaat in jaarverslagen als argument genoemd om niet aan het wettelijk streefcijfer te kunnen voldoen:

*Diversity, including but not limited to gender, is an important consideration in the selection process for (re)appointment of Supervisory Directors. However, the first priority when considering vacancies is quality, expertise, experience, independence and nationality. (Jaarverslag 2016, FugroNV)*



*Diversity, including gender, remains an important consideration in the selection process for the appointment and reappointment of Management Board and Supervisory Board members, at the same time, quality, expertise and experience remain the key priorities. (Jaarverslag 2016, Grandivision NV)*

*Diversity is also an aim in the allocation of seats on the Board of Directors and the Supervisory Board. That said, meeting our high quality standards is always the first priority. (Jaarverslag 2016, Nederlandse Apparatenfabriek 'NEDAP' N.V.)*

*In its composition, the Supervisory Board strives for diversity among its members with regard to age, gender, area of expertise and social background. The aim is to strike a balance that reflects the aforementioned diversity. When vacancies (excluding reappointments) arise, the quota will be one of the points of attention. The decisive factor when filling vacancies is the quality, expertise and experience of the candidate. (Jaarverslag 2016, TKH Group)*

*When making future appointments, the Company will continue to strive for an improved gender diversity, but it will continue to select members primarily on the basis of expertise, experience, background and skills. (Jaarverslag 2016, Wereldhave N.V.)*

Bijzonder zijn de expliciete verklaringen van het niet willen of kunnen voldoen aan het wettelijk streefcijfer:

*In addition, the committee strives to nominate candidates regardless of race, gender, age, regional background, and areas of expertise to promote the diversity of the BOD. (Jaarverslag 2016, Samsung Electronics Europe Logistics B.V.)*

*Acomo pays close attention to diversity including gender diversity in the profiles of new Management Board and Supervisory Board members in accordance with section 2:166 subsection 2 of the Dutch Civil Code. It currently does not strictly follow the recommendation for an explicit target on gender diversity and has not formulated concrete targets in this respect. (Jaarverslag 2016, Amsterdam Commodities N.V.)*

*Corbion continues to pay close attention to diversity including gender diversity in the profiles of new Board of Management and supervisory Board members in accordance with section 2:166 subsection 2 of the Dutch Civil Code, although it currently does not strictly follow the recommendation for an explicit target on gender diversity yet and has not formulated concrete targets in this respect. (Jaarverslag 2016, Corbion N.V.)*

*Dura Vermeer has no specific policy on a minimum male/female ratio for the Management Board and Supervisory Board. For future appointments of members of the Management Board and Supervisory Board, Dura Vermeer will consider the added value of each person in relation to the others, with diversity being one of the considerations. (Jaarverslag 2016, Dura Vermeer Groep N.V.)*

*In respect to appointments within key global positions, Vanderlande's main consideration firmly remains the selection of candidates based on their suitability. Gender is never taken into consideration. As more female graduates emerge with a technical background, it is hoped that this trend will inevitably be reflected in the composition of the Management Board. (Jaarverslag 2016, Vanderlande Industries Holding B.V.)*

In een vijfde van de jaarverslagen wordt beschreven *op welke wijze is getracht om een evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb te realiseren, hetzelfde geldt voor de rvc in een kwart van de jaarverslagen. Voorbeelden betreffen het bevorderen van doorstroom van vrouwen naar hogere posities, het opnemen van diversiteit in het profiel, het nadrukkelijk zoeken van vrouwelijke kandidaten of het geven van voorkeur aan vrouwelijke kandidaten bij gelijk gebleken geschiktheid:*

*Ten aanzien van de diversiteit is onder andere besloten dat in geval van vacatures nadrukkelijk gezocht wordt naar vrouwelijke kandidaten. (Jaarverslag 2016, DPA Group)*

*The size and composition of the Supervisory Board, as well as the combined education, experience, competence and diversity in terms of gender, expertise, nationality, age and background, is designed to best fit KAS BANK's profile and strategy. Our goal is to find the best fit – in combination with qualifying candidate availability – that results in a Supervisory Board in which at least two members are female. The Supervisory Board is happy that this objective has been achieved. (Jaarverslag 2016, Kas Bank)*

*In order to increase the gender diversity of the Management Board we pay close attention to gender diversity in the process of recruiting and appointing new Management Board members. We also encourage the professional development of female associates, which in the past year has also led to the promotion of several women to key leadership positions across the Company. (Jaarverslag 2016, Koninklijke Ahold Delhaize)*

*To advance a balanced composition, the Supervisory Board had included in the Profile that every effort was to be made to achieve a mixed composition, where possible in terms of age and gender with as specific objective to appoint a female member of the Supervisory board. (Jaarverslag 2016, Koninklijke Boskalis Westminster)*

*In January 2016, at the World Economic Forum, Vopak's CEO Eelco Hoekstra signed, together with several CEOs from the oil and gas industry, a declaration expressing a call to action to close the gender gap based on seven key initiatives. These initiatives are, amongst others, related to senior leadership endorsement, recruitment, line management responsibility, inclusive culture and work-life balance. Since then, Vopak has translated these initiatives into a number of guidelines which are applicable across our network. (Jaarverslag 2016, Koninklijke Vopak)*

*On the basis of this Supervisory Board profile and the profile of the current members, the Supervisory Board defined a profile for the vacancy created by Mr Klaver stepping down. This profile included our focus on the need for a diverse Supervisory Board. We retained a head hunter to assist us in selecting suitable and available candidates on the basis of this profile.*

*Ultimately, it was decided to recommend Mr Blok as a new Supervisory Board member as he qualified as the best candidate considering the desired profile. In such a selection process, it is very difficult to meet all the identified criteria, and in this specific case this will result in a Supervisory Board with a 28.6% representation of female members instead of the desired 30%. (Jaarverslag 2016, PostNL)*

In ruim een derde van de jaarverslagen vinden we een beschrijving van wat de *voornemens* van de vennootschap zijn om in de toekomst een evenwichtige verdeling van zetels in de rvb te realiseren. Voor wat betreft de rvc wordt dit beschreven in bijna de helft van de jaarverslagen. Genoemd worden het opnemen van het streven naar diversiteit in het profiel, het verbinden van een target aan de gewenste diversiteit, het bevorderen van doorstroom van vrouwen, het nadrukkelijk zoeken van vrouwelijke kandidaten of het geven van voorkeur aan vrouwelijke kandidaten bij gelijk gebleken geschiktheid:

*In line with section 2:166 (now expired) of the Dutch Civil Code, the profile of the Supervisory Board includes a target for 30% of the board to be composed of women. When looking for new Supervisory Board members, the focus is specifically on female candidates as long as this target has not been achieved. The Supervisory Board expects to reach this target in the course of the coming years. (Jaarverslag 2016, NSI)*

*In case of vacancies in the Executive Board and Supervisory Board the Nomination Committee of the Supervisory Board will prepare a profile for the vacant position, taking into account the profile for the Supervisory Board (which can be found on the company website). The profile for the vacant position will be discussed with the Supervisory Board as well as the Executive Board after which the services of an external executive search company will be retained to create a longlist. It is common practice that fifty per cent of this longlist should consist of qualified female candidates. (Jaarverslag 2016, Koninklijke BAM Groep)*

*ABN AMRO Group will give due consideration to any applicable gender requirements in its search to find suitable new members for vacancies who meet the fit and proper requirements under the Dutch Financial Markets Supervision Act. The Supervisory Board is committed to appoint at least one woman to the Managing Board, subject to the relevant profile of the open position, the availability of suitable candidates and approval by the European Central Bank. (Jaarverslag 2016, ABN AMRO)*

*In the event a vacancy should arise we will follow a similar strategy: explicitly look for viable female candidates and consider them as equal to any male candidates, supported by a respected and fair process with inclusive and open-minded interviewers and decision makers. (Jaarverslag 2016, Delta Lloyd)*

*For a subsequent vacancy on the Supervisory Board, the Remuneration and Appointment Committee shall once again specifically indicate in its search criteria that female candidates are desired for the position. The Remuneration and Appointment Committee shall specifically involve women candidates in the recruitment and selection process for any future vacancies. Since, in general, the preference is to recruit internal candidates, it is important in this respect*

*that the ranks below the Executive Board also include sufficient women candidates. FrieslandCampina pursues a diversity policy focused on increasing the number of women in these ranks. (Jaarverslag 2016, Koninklijke FrieslandCampina)*

*Recruitment and the way to recruit is a critical foundation to improve the gender balance in the future. At the global office, 42% of the new management recruits in 2016 were women. We have also increased representation within the global directors pool with two appointments in 2016 bringing the ratio to 36%. This is more challenging for our terminals where the majority of our workforce is based. We will continue to engage openly on the issue of diversity and inclusiveness. Not only to increase visibility but also to change the mindset within the company. (Jaarverslag 2016, Koninklijke Vopak)*

*We want to do better, year by year, in terms of 'visible diversity', such as our age profile and gender balance. And we recognise that we have to take active steps in this regard and to demonstrate their success. We take targeted initiatives, including recruitment events aimed at women, specific attention to recruiting and developing women in our organisation, and encouraging internal diversity networks. We take it as read that an explicitly inclusive corporate culture will enable us, step by step, to achieve an appropriate balance. (Jaarverslag 2016, Van Lanschot)*

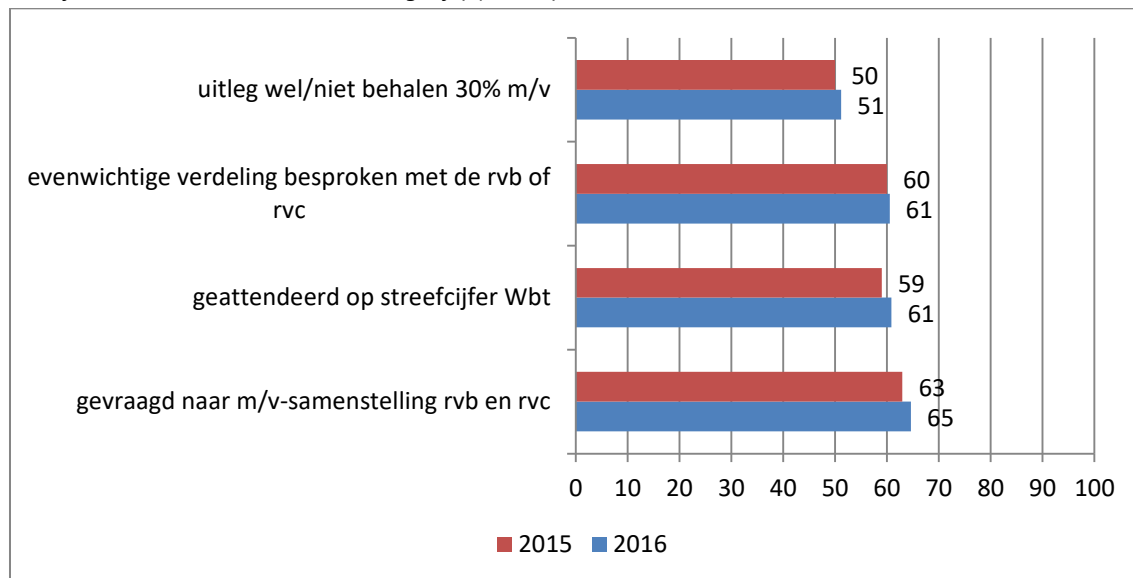
*Ons voornemen is om de interne doorstroom van talentvolle vrouwen in de gehele organisatie te bevorderen, dus niet alleen richting de RvB en RvC. Zo willen we bijvoorbeeld dat het VGZ Leadership Council (VLC) over vier jaar voor tenminste dertig procent uit vrouwen bestaat. Schematisch kent VGZ in het eerste kwartaal van 2017 de bovenstaande verdeling tussen vrouwen en mannen. We zetten extra acties op touw om geschikte vrouwen op topposities te benoemen. Minimaal veertig procent van het in 2015 gestarte toptalentprogramma is vrouw. Verder zien we bij werving & selectie van hoger management graag dat minimaal veertig procent van de geschikte kandidaten van het vrouwelijk geslacht is. (Jaarverslag 2016, VGZ Zorgverzekeraar)*

*Three out of thirteen Ageas Board Members are female. Ageas continues to support the trend towards a higher participation rate of women at Board level. The Board of Directors will take the requirements of the law into account when new Board Members are proposed for appointment or when existing Board Members are proposed for re-appointment. In this respect, the Board of Directors will propose the nomination of a female candidate at the General Meeting of Shareholders on 17 May 2017 and will hence comply with the mandatory gender quota of 1 on 3. (Jaarverslag 2016, AGEAS Insurance International NV).*

## 2.7 De rol van de accountant

Elke grote vennootschap is verplicht haar jaarrekening te laten controleren door een accountant. De accountant controleert of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van vermogen en resultaat en of de jaarrekening in overeenstemming is met de wettelijke regels. Net als in 2015 geeft ook in 2016 meer dan de helft van de bedrijven (61%) aan dat de accountant hen geattendeerd heeft op het streefcijfer uit de Wbt en gevraagd heeft naar de m/v-samenstelling van de rvb en rvc (figuur 21). Bij de helft (51%) van de bedrijven heeft de accountant ook uitleg gegeven over de gevolgen van het wel of niet behalen van het streefcijfer. 61% zegt dat de accountant de evenwichtige verdeling besproken heeft met de rvb en rvc. Dat is vergelijkbaar met vorig jaar.

*Figuur 21 – Onderwerpen die besproken zijn met de accountant, 2015-2016 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (n=592)*

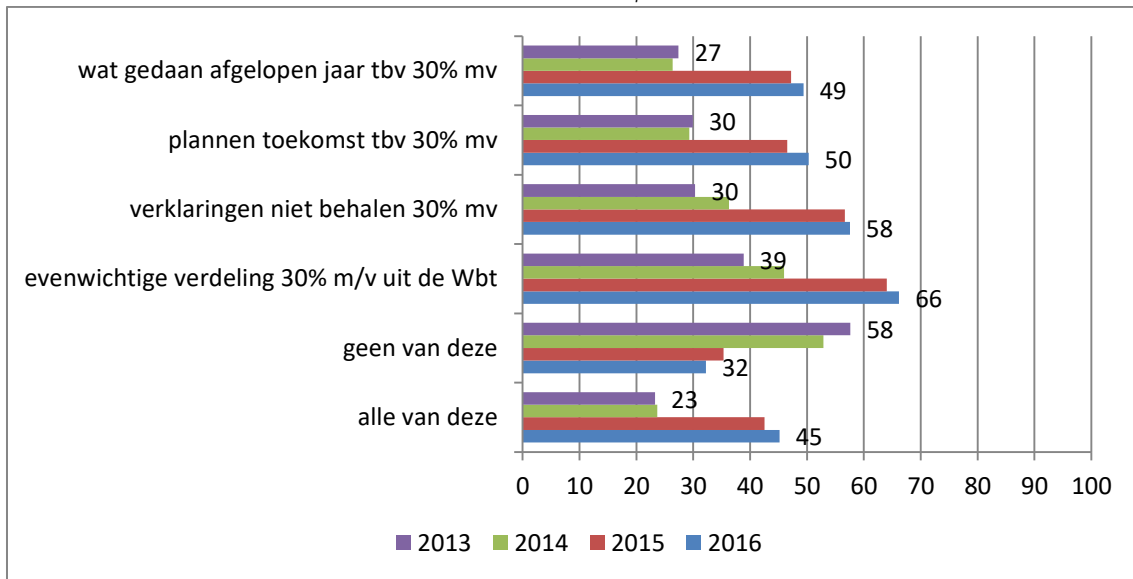


*Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017*

Aan bedrijven is verder gevraagd in hoeverre de accountant de rapportageverplichtingen met betrekking tot het wettelijk streefcijfer heeft gecontroleerd (figuur 22).

In vergelijking met voorgaande jaren melden in 2016 opnieuw meer bedrijven dat de accountant aandacht schenkt aan de rapportageverplichtingen inzake het wettelijk streefcijfer. Twee derde (66%) van de bedrijven zegt dat de accountant heeft gekeken naar de (evenwichtige) m/v-verdeling uit de Wbt. Bij meer dan de helft (58%) heeft de accountant gelet op de verklaringen voor het niet behalen van het streefcijfer. Bijna de helft (49%) heeft de accountant gecontroleerd of er verantwoording is afgelegd over wat in het verleden is gedaan is om het streefcijfer te realiseren en wat men hier in de toekomst aan gaat doen. 45% van de bedrijven zegt dat de accountant aandacht schenkt aan alle voorwaarden (tegen een kwart in 2013). De verhoogde aandacht die de accountant aan de rapportageverplichtingen van de wet schenkt, naar zeggen van de bedrijven, kan slecht gerijmd worden met de uitkomst dat minder dan 10% van de bedrijven voldoet aan alle wettelijke rapportagevereisten (zie paragraaf 2.6).

Figuur 22 – Onderdelen in het jaarverslag waarop accountant controleert, 2013-2016 (in procenten van alle bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=592$ ;  $n_{responses}=1534$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

Sommige bedrijven melden dat ze van de accountant niet meer hoeven of zelfs niet meer mogen rapporteren over het wettelijk streefcijfer.

*“Vermelding in het jaarverslag 2016 is niet meer verplicht volgens onze accountant.”*

*“De accountant van {Accountantskantoor X} wil niet dat wij verslag doen over de man/vrouw verdeling. Volgens hun standaarden moet dit niet meer vermeld worden.”*

Dit is opmerkelijk, gezien het feit dat de minister al in 2015 het voornemen kenbaar maakte de wet te verlengen. De hernieuwde wet trad weliswaar pas in april 2017 in werking, maar tot 13 april werd expliciet een beroep gedaan op de bereidheid van ondernemingen om te handelen in overeenstemming met het voornemen om het wettelijk streefcijfer te verlengen. Grote vennootschappen die in 2016 geen evenwichtige verdeling van de zetels hadden en hun jaarverslag ná 13 april publiceerden, waren wel verplicht dit toe te lichten in hun jaarverslag.

Redenen van bedrijven om niet te rapporteren over het wettelijk streefcijfer in het jaarverslag lopen uiteen. Sommigen melden dat ze niet aan het streefcijfer kunnen voldoen omdat ze een familiebedrijf zijn of omdat het bestuur uit één persoon bestaat en dat de accountant daar niet op hoeft te controleren:

*“Zoals eerder aangegeven betreft het hier een klein (...) familiebedrijf en heeft de familie veel invloed op de posities van de RvB/RvT. De controlerend accountant is bekend met de structuur van ons bedrijf en heeft hier ook geen verdere invloed op.”*

*“Hier is een besloten vennootschap met 1 werknemer in dienst (...). Tevens is die werknemer DGA. Dus (...) niet van toepassing. Ook geen issue geweest bij de accountant.”*

Anderen geven aan dat ze de evenwichtige m/v-verdeling, ondanks de wettelijke verplichtingen, niet belangrijk vinden:

*“Evenwichtige verdeling is geen issue, wij hebben belangrijker zaken aan de orde. De accountant kan kennis nemen van het bestuursverslag en hoeft vervolgens niet nogmaals aandacht voor een evenwichtige verdeling te vragen. Wij kijken altijd naar de juiste en geschikte kandidaat en hebben géén voorkeur voor m/v. (...).”*

## 2.8 Familiebedrijven

Familiebedrijven vormen een bijzondere groep binnen de grote vennootschappen. Bedrijf, eigendom en familie zijn bij familiebedrijven niet los van elkaar te zien. Eigendom en leiding zijn vaak in één hand en de belangen van de familie spelen een fundamentele rol bij de bedrijfsvoering en de strategische besluitvorming (Bruel, De Nooijer, en Van der Aa, 2017; Matser en Remery, 2015; Matser, 2010; Tagiuri en Davis, 1996).

Volgens het CBS is 71% van alle bedrijven in Nederland een familiebedrijf. Dit zijn vooral kleinere bedrijven. Van de bedrijven met 250 werknemers of meer is bijvoorbeeld ‘slechts’ 17% een familiebedrijf (CBS, 2017). Er bestaat geen goed overzicht van familiebedrijven die aan de criteria voor grote vennootschappen voldoen. Het is dan ook niet exact bekend hoeveel familiebedrijven onder de Wbt vallen. Ook de positie van vrouwen in de rvb en rvc van Nederlandse familiebedrijven is nog weinig onderzocht (Matser en Remery, 2015). Uit de reacties van bedrijven in de verschillende edities van de Bedrijvenmonitor topvrouwen tekenden we eerder wel op dat familiebedrijven weinig invloed ervaren op de samenstelling van de rvb omdat opvolging geregeld wordt binnen de familie. In dit hoofdstuk nemen we de familiebedrijven uit de bedrijvenmonitor nader onder de loep. We beschrijven hoe familiebedrijven omgaan met de verdeling van de zetels over mannen en vrouwen in de rvb en rvc zoals het wettelijk streefcijfer dat beoogt en in hoeverre de ontwikkelingen bij familiebedrijven verschillen van de ontwikkelingen bij de overige grote vennootschappen.

### *Onderzoeksgroep*

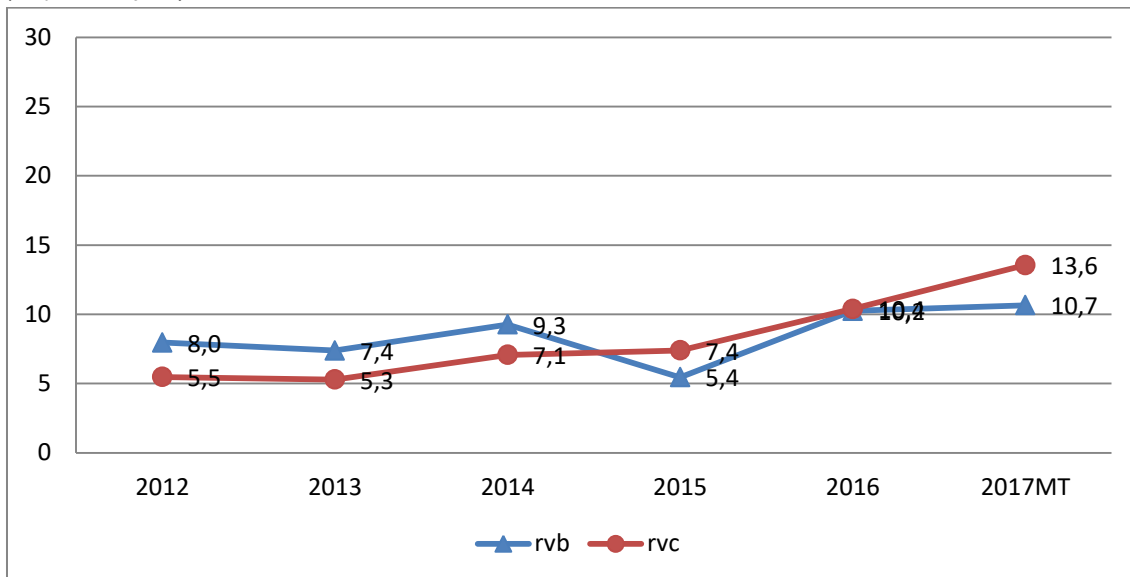
We richten ons in het onderzoek op de 100 grootste familiebedrijven die onder de Wbt vallen. Voor de identificatie van familiebedrijven hebben we gebruik gemaakt van de Elsevier top 100 Familiebedrijven uit 2017. Een bedrijf wordt gedefinieerd als familiebedrijf wanneer de meerderheid van de zeggenschap direct of indirect in handen is van een of meerdere natuurlijke personen of bloedverwanten die de onderneming hebben opgericht of hebben verworven (voor beursgenoteerde ondernemingen: 25%) (Europese Commissie, 2009). Voor de top 100 heeft Elsevier als aanvullend criterium opgenomen dat minimaal de tweede generatie betrokken moet zijn en de familie zelf moet produceren, handelen of diensten verlenen, niet alleen investeren. Investeringsmaatschappijen van families zijn daarmee uitgesloten.

Van de 100 bedrijven uit de Elsevier top 100, vallen er 97 onder de Wbt. 76 van hen vielen in de steekproef en hebben een uitnodiging ontvangen om deel te nemen aan de Bedrijvenmonitor 2017. Daarvan deden 41 bedrijven daadwerkelijk mee. Dat is een respons van 54%.<sup>xvi</sup> Aan de eerste en tweede editie van de bedrijvenmonitor deden ieder 40 familiebedrijven mee, aan de derde editie ieder 42.

### Samenstelling van de rvb en rvc <sup>xvii</sup>

De top 100 grootste familiebedrijven hebben eind 2016 gemiddeld 10,2% vrouwen in de rvb (figuur 23). Dat is vergelijkbaar met de totale groep grote vennootschappen, waar 10,7% vrouw is. In de rvc van de grootste familiebedrijven wordt eind 2016 gemiddeld 10,4% van de zetels bezet door een vrouw. Dat is iets minder dan bij de totale groep grote vennootschappen wordt gevonden (15,0%). In vergelijking met 2012 is het aandeel vrouwen in de rvb en rvc ook bij familiebedrijven gestegen. In de rvc lijkt de stijgende lijn zich voort te zetten in 2017. Opgemerkt moet worden dat het aantal familiebedrijven waarop de analyses gebaseerd zijn klein is. De benoeming of het vertrek van één vrouw meer of minder bij één of twee bedrijven kan daardoor al een groot verschil maken. <sup>xviii</sup> Net als bij de totale groep grote vennootschappen, zien we ook bij familiebedrijven weinig vrouwelijke voorzitters van de rvb en rvc. Eind 2016 hebben twee familiebedrijven (5,4%) een vrouw als voorzitter van de rvb. Geen enkel familiebedrijf heeft in 2016 een vrouwelijke voorzitter van de rvc.

Figuur 23 – Gemiddeld aandeel vrouwen in de rvb en rvc bij familiebedrijven, 2012-2017 (in procenten) ( $n_{rvb}=38$ ;  $n_{rvc}=31$ )

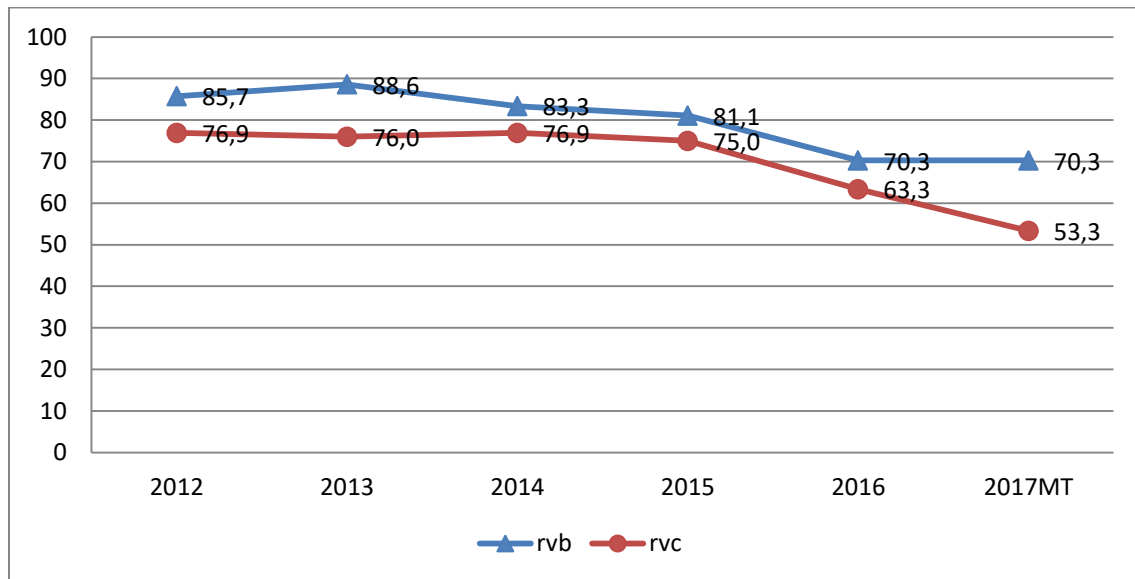


Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

Eind 2016 heeft 70,3% van de familiebedrijven geen vrouw in de rvb en heeft 63,3% geen vrouw in de rvc (figuur 24). Dat is vergelijkbaar met het landelijk beeld. Net als bij de totale groep grote vennootschappen neemt dat aantal wel elk jaar iets af.



Figuur 24 – Rvb's en rvc's zonder vrouwen bij familiebedrijven, 2012-2017 (in procenten) ( $n_{rvb}=37$ ;  $n_{rvc}=30$ )



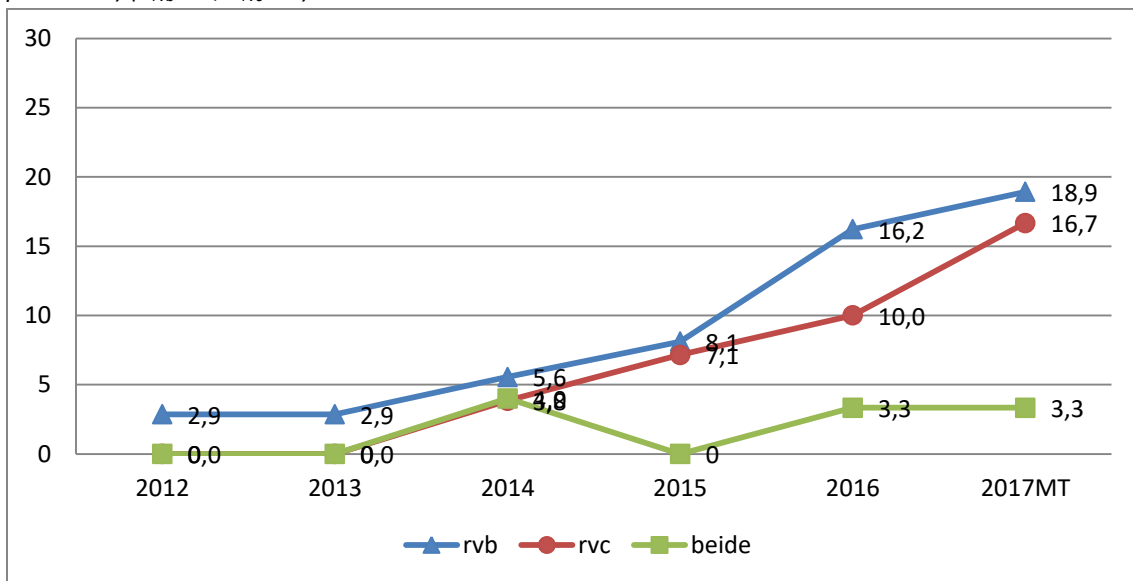
Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

### 30% m/v gerealiseerd

Het aantal familiebedrijven dat het streefcijfer van 30% m/v heeft gerealiseerd in de rvb en rvc neemt langzaam toe (figuur 25). Eind 2016 heeft 16,2% een evenwichtige verdeling gerealiseerd in de rvb. Dat is vergelijkbaar met de landelijke cijfers (16,7%). De uitgangssituatie in 2012 was bij familiebedrijven wel veel lager. In 2012 had nog slechts 2,9% van de familiebedrijven een evenwichtig verdeelde rvb, onder het landelijk gemiddelde van 9,3%. Het lijkt erop dat familiebedrijven vanaf 2015 een kleine inhaalslag hebben gemaakt en nu de landelijke trend volgen.

Het aantal familiebedrijven met een evenwichtig verdeelde rvc is een stuk lager dan bij de totale groep grote vennootschappen. Eind 2016 had nog slechts 10% van de familiebedrijven het streefcijfer bereikt in de rvc, terwijl dat voor de totale groep voor 23,4% van de bedrijven gold. Eind 2016 heeft één familiebedrijf uit de steekproef (3,3%) een evenwichtige m/v-verdeling bereikt in zowel de rvb als rvc (bij de totale groep is dat 5,8%).

Figuur 25 – Evenwichtige verdeling (30% m/v) gerealiseerd in de rvb en rvc bij familiebedrijven, 2012–2017 (in procenten) ( $n_{rvb}=37$ ;  $n_{rvc}=30$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

#### Nieuwe benoemingen en herbenoemingen

In 2016 vonden in 4 van de 37 rvb's van de familiebedrijven in de steekproef een nieuwe benoeming plaats (10,8%). Van deze bedrijven heeft er één de vacature benut om een vrouw te benoemen. Rvc's kennen iets meer nieuwe benoemingen: in 2016 hadden 7 rvc's van familiebedrijven in de steekproef één of meer nieuwe benoemingen (23%). 2 daarvan hebben een vrouw nieuw benoemd. In 2 familiebedrijven werden in 2016 één of meer bestuurders in de rvb *herbenoemd*. Ook werden bij 8 familiebedrijven commissarissen herbenoemd. Daar waren geen vrouwen bij.

Wanneer de *helft* van alle nieuwe benoemingen bij de top 100 grootste familiebedrijven vrouwen betroffen had, dan was het gemiddelde percentage vrouwen in de rvb 12,1% geweest.<sup>xix</sup> Voor de rvc zou het gemiddelde percentage vrouwen 13,5% zijn geweest. Wanneer *alle* vacatures in 2016 naar vrouwen gegaan zouden zijn dan was het gemiddelde aandeel vrouwen in de rvb 13,9% geweest. Voor de rvc was dat dan 16,5% geweest. Ook dan zou het streefcijfer voor familiebedrijven nog lang niet in zicht zijn.

#### Verklaringen voor het (niet-) behalen van het streefcijfer

Het aantal grote familiebedrijven dat eind 2016 een evenwichtige verdeling in de rvb kent, is beperkt: het gaat om 6 bedrijven (16,2%). Twee van hen geven desgevraagd aan bewust beleid te hebben gevoerd om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen over vrouwen en mannen. Eén bedrijf geeft aan dat de rvb-leden bijna allemaal vertegenwoordigers zijn van de aandeelhouders (de familie) en dat (daarom) niet gelet wordt op sekse. De overige bedrijven geven aan de evenwichtige verdeling "al jaren zo is" of dat "in de eerste plaats wordt gekeken naar kwaliteit en niet geselecteerd op sekse", maar dat de "vrouwelijke kandidaat toevallig de beste" was.

Het aantal familiebedrijven met een evenwichtige rvc is eveneens gering, namelijk 3 (10%). Twee van hen geven aan bewust beleid te hebben ingezet om het streefcijfer te realiseren. Eén bedrijf meldt dat de rvc gevormd wordt door aandeelhouders en dat daarom geen beleid wordt gevoerd en geen maatregelen worden ingezet.

Wanneer het niet gelukt is om de zetels in de rvc evenwichtig te verdelen, geven familiebedrijven grotendeels dezelfde verklaringen als de overige bedrijven. Veelal is de verklaring dat er geen vacatures zijn geweest. 68% van de bedrijven geeft dit als verklaring voor de rvb, 63% voor de rvc. Daarnaast geven 4 familiebedrijven aan dat een evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb niet mogelijk is omdat de rvb slechts uit één persoon bestaat. 2 bedrijven geven aan dat de rvb niet evenwichtig verdeeld is omdat de directie uit familieleden bestaat, die allen man zijn.

De overige bedrijven zeggen dat ze geen gekwalificeerde vrouwen konden vinden (3 bedrijven gaven dat als reden voor de onevenwichtig m/v-verdeling van de zetels in de rvb, 2 voor de rvc) of dat een mannelijke kandidaat beter geschikt was voor de functie (3 bedrijven geven dat aan voor de rvc). Ook geven sommige bedrijven aan dat ze bewust *geen* rekening willen houden met sekse (2 bedrijven geven dit als reden voor de rvb, 3 voor de rvc). Eén bedrijf geeft aan dat de rvb in de nabije toekomst uitgebreid wordt en dat al bekend is dat er dan een vrouw benoemd zal worden.

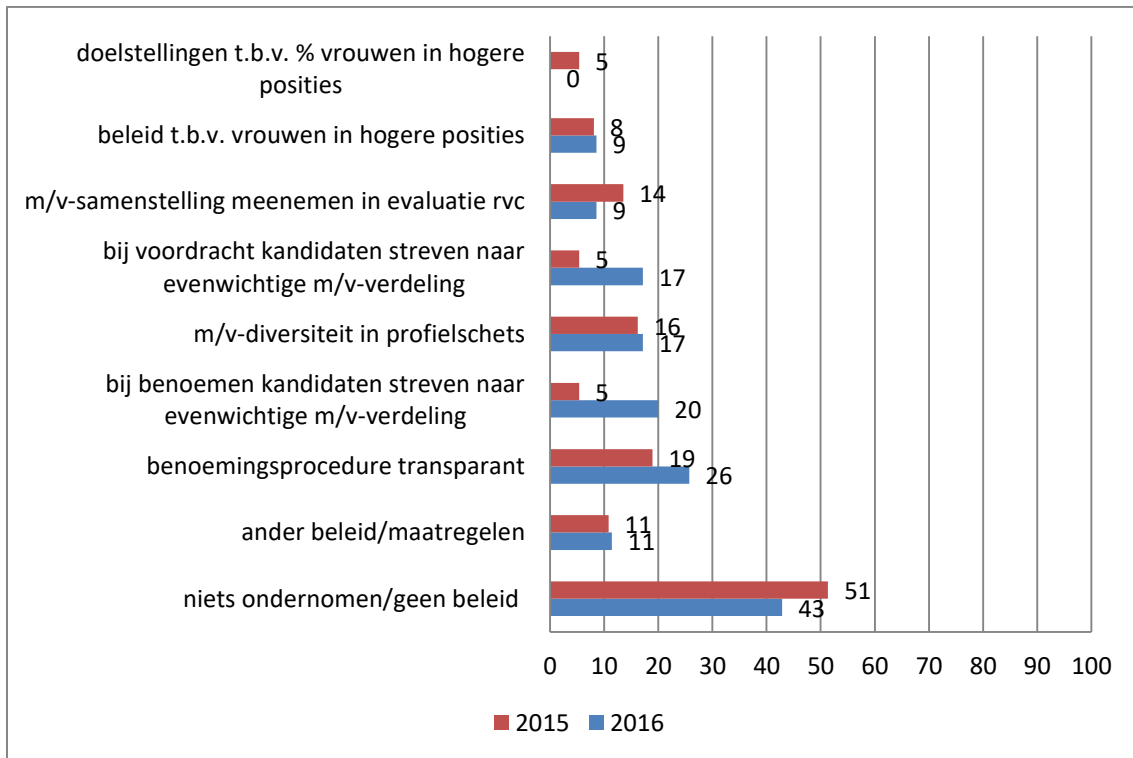
### *Beleid*

Familiebedrijven geven in 2016 vaker dan in 2015 aan dat beleid te hebben geformuleerd om de zetels in de rvb en rvc evenwichtig te verdelen. Zij streven – naar eigen zeggen – vooral vaker naar een evenwichtige m/v-verdeling bij de voordracht en benoeming van kandidaten. 17% van de familiebedrijven geeft bijvoorbeeld aan rekening te houden met de m/v-verdeling bij de *voordracht* van kandidaten voor de rvb (figuur 26). Vorig jaar was dat nog 5%. 20% houdt (ook) rekening met de evenwichtige m/v-samenstelling bij de *benoeming* van bestuurders. Ook dat gebeurde in 2015 nog slechts bij 5%. Daarnaast geeft 26% aan dat de benoemingsprocedure voor de rvb transparant gemaakt is. In 2015 was dat nog 19%.

36% houdt rekening met het streefcijfer bij benoeming van kandidaten voor de rvc, 32% doet dat (ook) bij benoemingen (figuur 27). In 2015 was dat minder, namelijk 21% respectievelijk 11%. Daarnaast zegt 36% rekening te houden met m/v-diversiteit in de profielschets en geeft eveneens 36% aan dat benoemingsprocedures transparant gemaakt zijn. Eind 2016 zet 43% van de familiebedrijven (nog) geen beleid of maatregelen in ten behoeve van een evenwichtige m/v-verdeling van de zetels in de rvb. 29% doet dat (ook) niet voor de rvc.

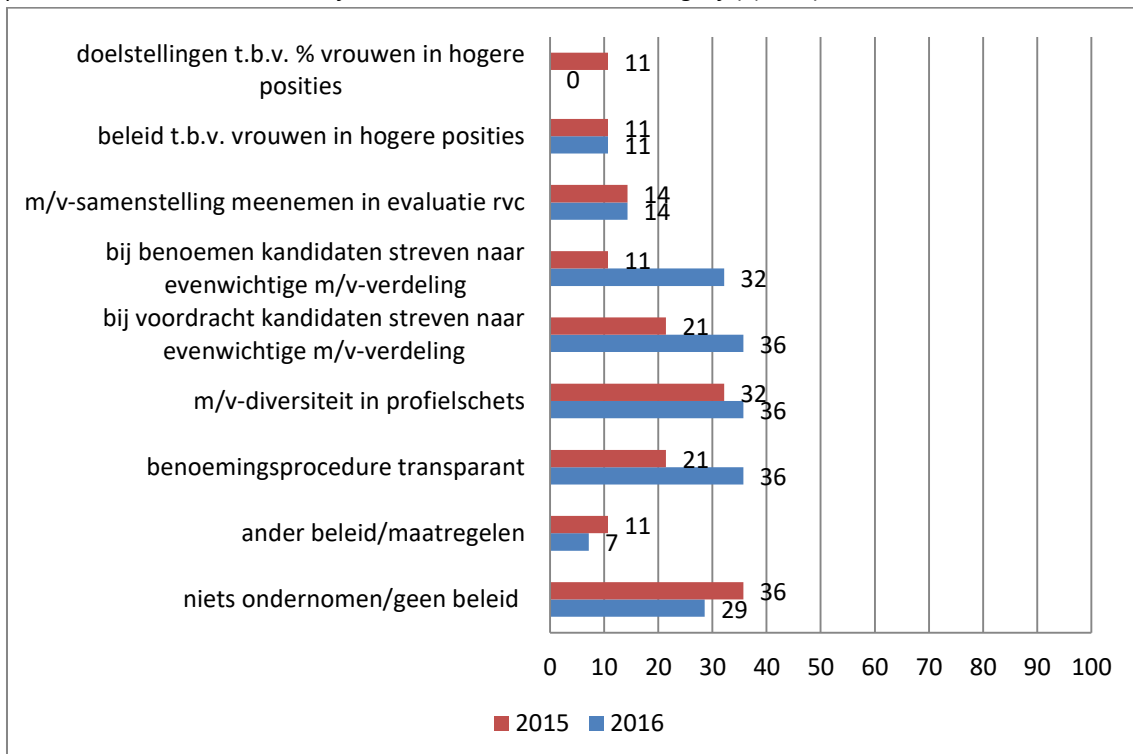
Het lijkt erop dat familiebedrijven in 2016 – in vergelijking met 2015 en de jaren daarvoor – meer beleid zijn gaan voeren en vaker maatregelen zijn gaan nemen ten behoeve van de evenwichtige m/v-samenstelling van rvb en rvc. In vergelijking met de totale groep bedrijven, had de top 100 familiebedrijven tot 2015 minder vaak beleid om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen dan de totale groep grote vennootschappen. In 2016 zijn de verschillen tussen familiebedrijven en de overige bedrijven die onder de Wbt vallen minder groot geworden. Omdat de cijfers betrekking hebben op een klein aantal bedrijven, moeten de resultaten voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

*Figuur 26 – Beleid en maatregelen om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen bij familiebedrijven, 2016 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (n<sub>cases</sub>=35)*



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

*Figuur 27 – Beleid en maatregelen om de zetels in de rvc evenwichtig te verdelen bij familiebedrijven, 2016 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (n=28)*

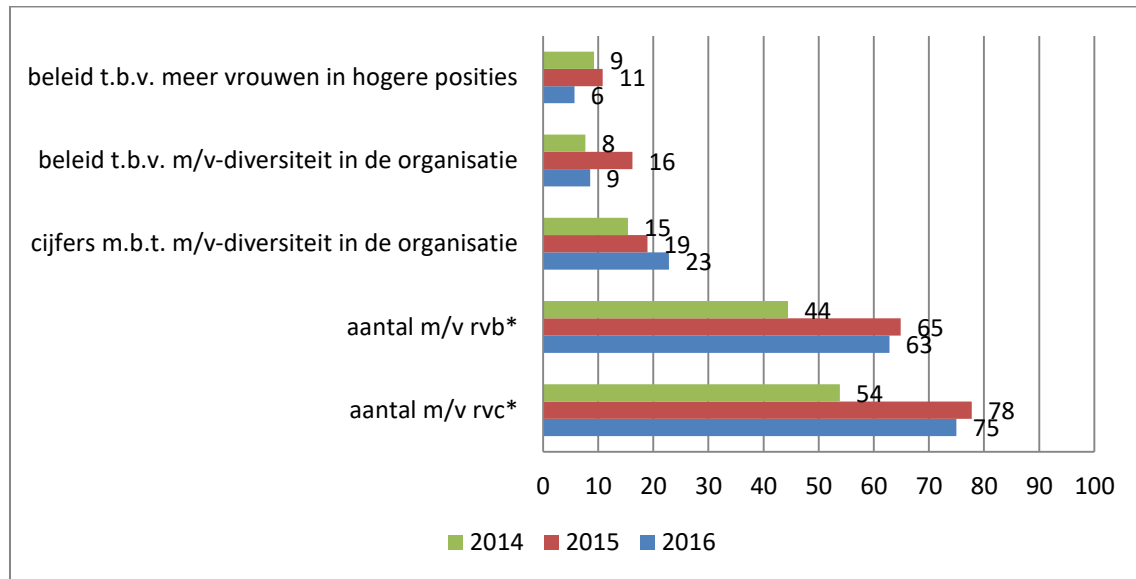


Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

### Het jaarverslag

De meerderheid van de familiebedrijven zegt in het jaarverslag over 2016 cijfers te rapporteren over het aantal mannen en vrouwen in de rvb (63%) en rvc (75%). Sinds 2014 is dit aantal gestegen. Relatief weinig familiebedrijven rapporteren over m/v-diversiteit (23%) en over beleid ten behoeve van m/v-diversiteit in de hele organisatie (9%) of ten behoeve van meer vrouwen in topposities (6%). De wijze waarop de top 100 familiebedrijven in het jaarverslag rapporteren over m/v-diversiteit is vergelijkbaar met de wijze waarop andere bedrijven rapporteren zie paragraaf 2.6.).

*Figuur 28 – Rapportage in het jaarverslag over m/v-diversiteit door familiebedrijven, 2014-2016 (in procenten van het aantal bedrijven met een rvb/rvc) (n=35)*

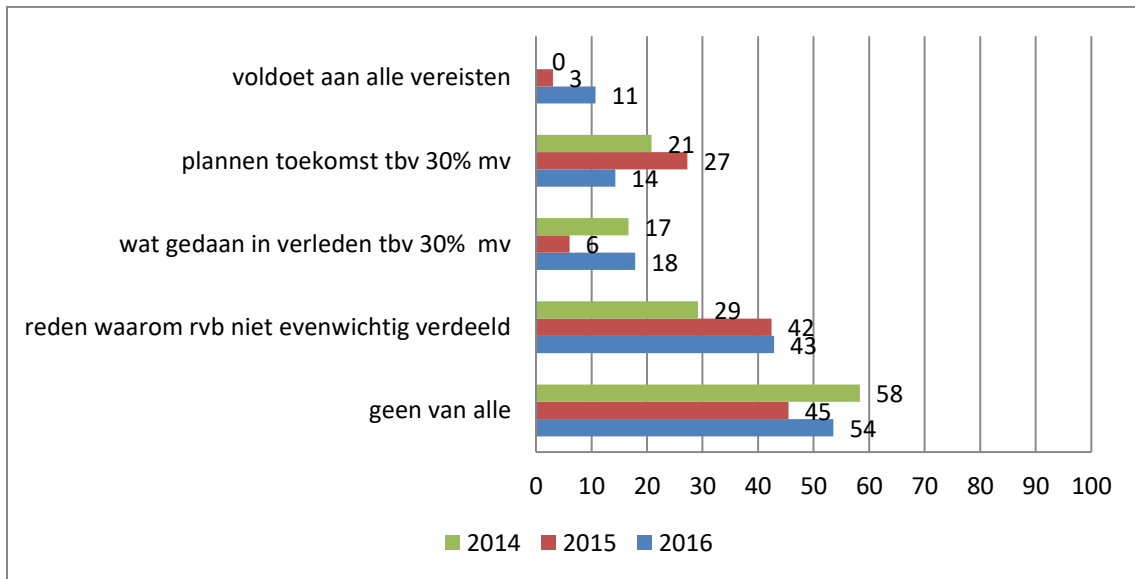


Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017*

Van de familiebedrijven die het streefcijfer niet hebben gerealiseerd, legt meer dan de helft (54%) daarover geen verantwoording af in het jaarverslag voor de rvb. Iets minder dan de helft (46%) doet dat (ook) niet voor de rvc. Net als we landelijk zien, is dit aantal geheel tegen de trend in toegenomen in 2016 (figuren 29 en 30).

43% van de familiebedrijven geeft wel een reden waarom de rvb niet evenwichtig verdeeld is, en de helft (50%) geeft een reden voor de onevenwichtige verdeling van de zetels in de rvc. Dat is meer dan bij de overige grote vennootschappen. Ongeveer een vijfde (18%) legt uit wat gedaan is in het verleden om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen, slechts 13% doet dat voor de rvc. Ten slotte geeft 14% aan dat zij in het jaarverslag hebben vermeld wat zij zullen ondernemen om de zetels in de rvb in de toekomst evenwichtig te verdelen. Een vijfde (21%) vermeldt dat voor de rvc. Dat is veel minder dan vorig jaar, toen 27% toekomstplannen beschreef voor de rvb en 36% voor de rvc. Slechts 11% van de familiebedrijven die het streefcijfer niet hebben gerealiseerd voor de rvb voldeed in 2016 aan alle rapportagevereisten. Voor de rvc was dat 8%.

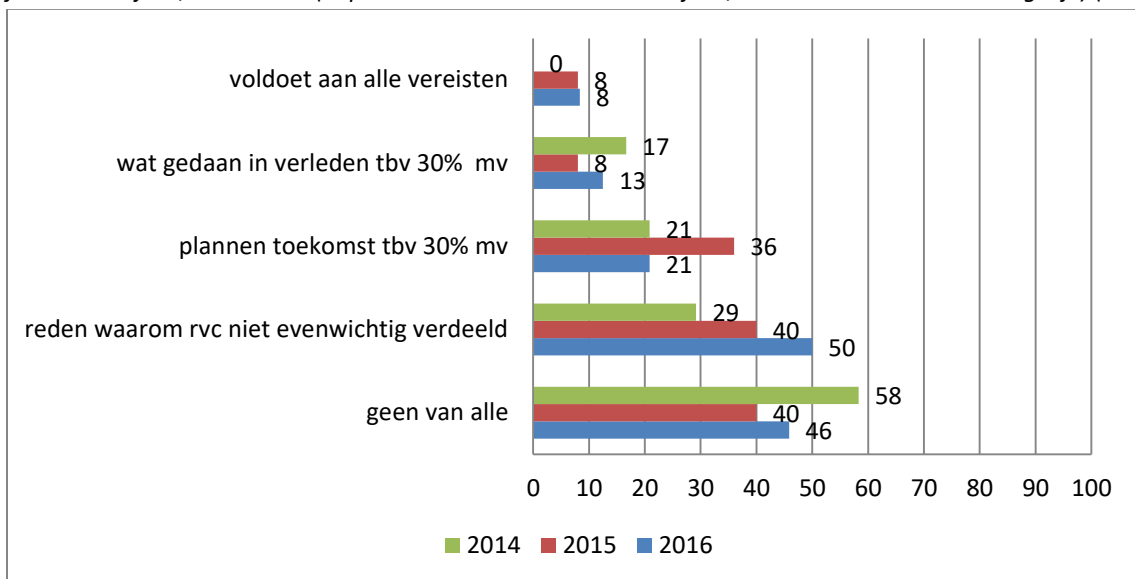
*Figuur 29 – Verantwoording in het jaarverslag over onevenwichtige m/v-verdeling in de rvb door familiebedrijven, 2014-2016 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (n=28)<sup>a</sup>*



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017*

<sup>a</sup> Berekend op basis van het aantal bedrijven dat géén evenwichtige verdeling in de rvb heeft gerealiseerd

*Figuur 30 – Verantwoording in het jaarverslag over onevenwichtige m/v-verdeling in de rvc door familiebedrijven, 2014-2016 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (n=24)<sup>a</sup>*



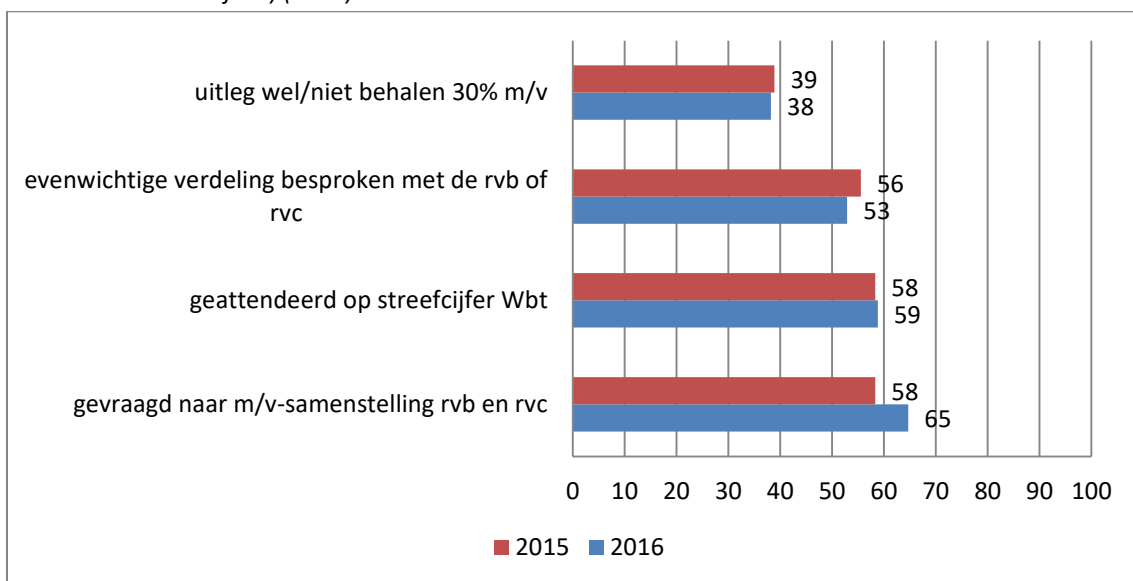
Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017*

<sup>a</sup> Berekend op basis van het aantal bedrijven dat géén evenwichtige verdeling in de rvc heeft gerealiseerd

### De rol van de accountant

Bij ruim de helft van de familiebedrijven heeft de accountant die de jaarrekening controleert hen in 2016 geattendeerd op het streefcijfer uit de Wbt (59%) en bij twee derde heeft de accountant gevraagd naar de m/v-samenstelling van rvb en rvc (65%) (figuur 31). Dat is vergelijkbaar met de totale groep grote vennootschappen. Bij 38% heeft de accountant uitleg gegeven over de gevolgen van het wel of niet realiseren van het streefcijfer. Dat is veel minder dan bij de overige bedrijven, waar dat bij de helft (51%) gebeurde. De helft (53%) geeft aan dat de accountant de evenwichtige verdeling van de zetels heeft besproken met de rvb of rvc. Net als bij de totale groep grote vennootschappen is de rol van de accountant bij familiebedrijven tussen 2015 en 2016 nagenoeg niet veranderd.

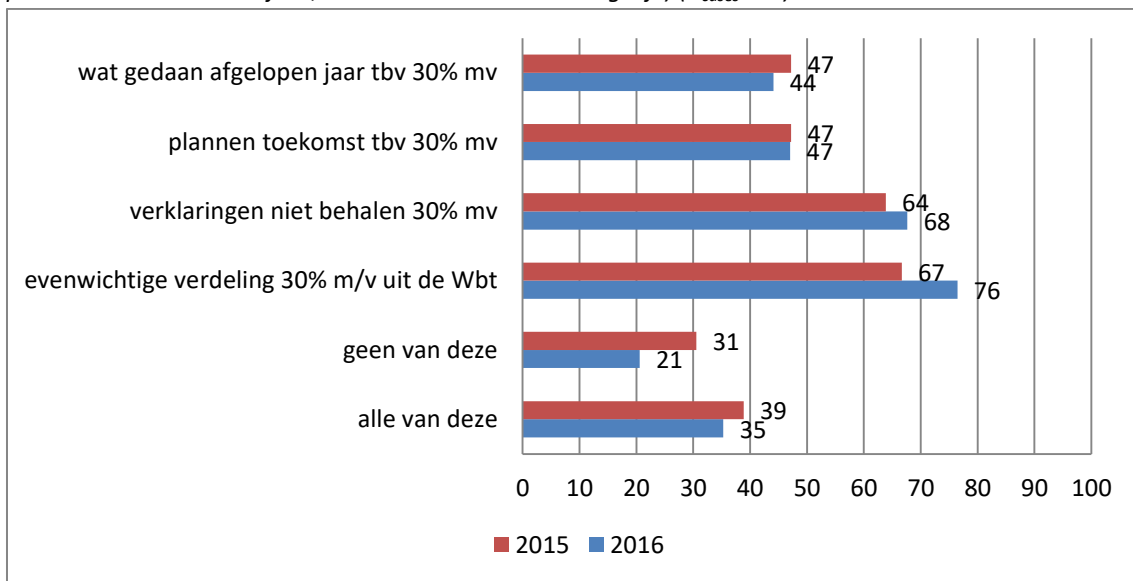
Figuur 31 – Onderwerpen die besproken zijn met de accountant bij familiebedrijven, 2015-2016 (in procenten van het aantal bedrijven) (n=34)



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

De controle op de naleving van de Wbt zit bij 21% van de familiebedrijven naar eigen zeggen niet in het vaste protocol van de accountant (figuur 32). Dat is minder dan in 2015, toen het bij bijna een derde (31%) niet in het vaste protocol zat. Het is ook veel minder dan bij de overige bedrijven (32%). Bij drie kwart (76%) is de evenwichtige verdeling van de zetels gecontroleerd en twee derde (68%) is (ook) gelet op verklaringen voor het niet behalen van 30% m/v. Iets minder dan de helft (44%) zegt dat de accountant ook heeft gecontroleerd of verantwoording is afgelegd over wat men het afgelopen jaar heeft gedaan om het streefcijfer te bereiken en wat men hieraan in de toekomst zal gaan doen (47%). Ongeveer een derde (35%) zegt dat de accountant aandacht schenkt aan alle voorwaarden.

Figuur 32 – Onderdelen van de Wbt in het vaste protocol van de accountant bij familiebedrijven, 2015-2016 (in procenten van alle bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=33$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017



### 3. De invloed van stakeholders

Stakeholders, zoals interne toezichthouders en vertegenwoordigers van aandeelhouders en beleggers kunnen een rol spelen bij het realiseren van m/v-diversiteit in de rvb en rvc.

Toezichthouders hebben de verantwoordelijkheid om te constateren wanneer beleid niet wordt uitgevoerd. Aandeelhouders hebben de mogelijkheid om het streefcijfer een (formeel) bespreekpunt te maken op aandeelhoudersvergaderingen.

In de bedrijvenmonitor 2017 zijn extra vragen gesteld over de invloed van stakeholders. Agenderen zij het thema? Voeren zij de dialoog? Welke vragen stellen zij? Naast vragen in het survey, is middels focusgroepen en interviews met stakeholders kwalitatieve verdieping gegeven door de visie en ervaringen van diverse stakeholders te analyseren. Het doel is inzicht te verwerven in de wijze waarop stakeholders hun invloed kunnen uitoefenen op de evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb en rvc, wanneer stakeholders geïnteresseerd en bereid zouden om zijn om invloed uit te oefenen op de evenwichtige verdeling van zetels en welke achterliggende mechanismen een rol spelen in de keuzes en acties van stakeholders.

Als onderzoeksvragen zijn geformuleerd:

- Hoe belangrijk vinden stakeholders de evenredige verdeling van de zetels? Agenderen zij het thema, en zo ja, op welke wijze? Gaan zij het gesprek aan?
- Welke rol spelen toezichthouders, de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA), vertegenwoordigers van aandeelhouders en beleggers bij de beoordeling van jaarverslagen op rapportage over de cijfers, de inzet op meer m/v-diversiteit, maatregelen, etc.?
- Op welke wijze oefenen zij hun invloed uit op het thema?
- Wanneer zouden zij geïnteresseerd en bereid zijn om invloed uit te oefenen op het thema?

Hieronder worden eerst de resultaten besproken uit het survey (paragrafen 3.1 en 3.2). Daarna volgt de kwalitatieve verdieping uit de focusgroepen en interviews (3.3).

#### 3.1 De rol van interne toezichthouders

Aan de bedrijven met een rvc is in de monitor gevraagd of de evenwichtige m/v-verdeling uit de Wbt aanleiding is geweest voor overleg tussen interne toezichthouders en de rvb. Een vijfde (19,5%) van hen geeft aan dat dat in 2016 het geval is geweest. Vaak gebeurt dat op het moment dat er vacatures zijn in de rvb of rvc:

*“Ter gelegenheid van het ontstaan van een vacature in de rvb per (datum, red.) is in het kader van invulling daarvan de evenwichtige zetelverdeling aan de orde gesteld, en tot uitgangspunt genomen.”*

*“T.a.v. de samenstelling van de rvc is een evenwichtige m/v verdeling zeker ter sprake gekomen in het overleg tussen rvc en rvb gedurende 2016. Focus hierbij was het vinden van een geschikte vrouwelijke kandidaat voor ten minste een van de twee vacante posities (...)”*

*“Sinds (...) is er een vacature in de rvc. Bij de invulling van deze vacature is een evenwichtige m/v-verdeling aan de orde geweest binnen diverse directie- en rvc-vergaderingen binnen de reguliere overlegstructuur van Vennootschap X”*

Bij enkele bedrijven wordt m/v-diversiteit als een vast onderdeel op de agenda geplaatst:

*“Vanuit rvc wordt diversiteit iedere keer op de agenda geplaatst en besproken met de rvb. Voortgang wordt besproken en ook om te kijken naar verbeteringen in het beleid om meer vrouwen aan de top te krijgen binnen de organisatie”.*

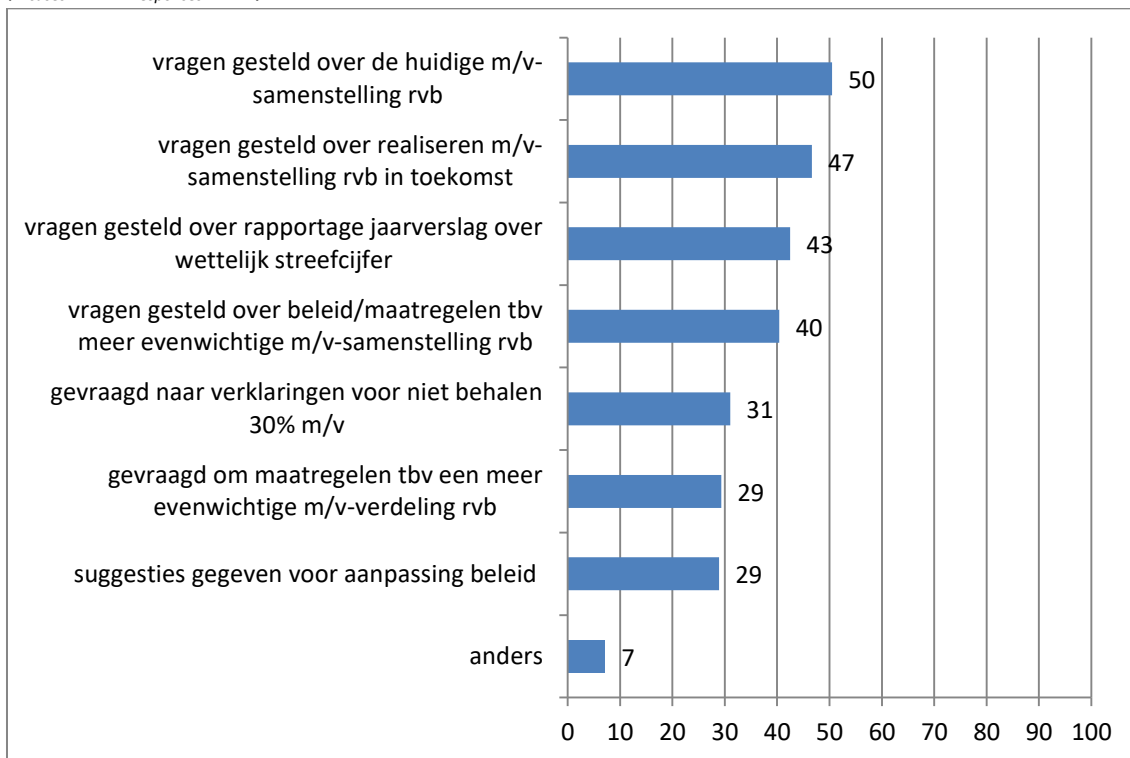
*“In het kader van successieplanning, zowel binnen de rvc als rvb, is diversiteit en daar waar noodzakelijk het vergroten daarvan een vast onderdeel van het gesprek.”*

*“Wel gesproken over successieplanning. Zorgen voor voldoende hooggekwalificeerde, talentvolle mannen en vrouwen die op den duur kunnen doorstromen naar leidinggevende functies, waaronder t.z.t. de opvolging van directeuren.”*

*“Vennootschap Y heeft niet alleen voor rvc en rvb maar voor de gehele organisatie een diversiteitsbeleid inclusief streefcijfers vanaf bepaalde salarisniveaus. Naast het feit dat in de gesprekken over successieplanning in rvb en rvc diversiteit een vast onderdeel van gesprek is, wordt aan de rvb en rvc ook gerapporteerd over de scores op de streefcijfers, het gevoerde beleid en ondernomen acties. Dit is een terugkerend en natuurlijk onderdeel van het gesprek over personeelsbeleid en talentmanagement binnen het bedrijf. (...) en een natuurlijk onderdeel van het gesprek en de rapportage (jaarverslag, red.) (...), in 2016 was dat niet anders dan in voorgaande jaren.”*

Bij de helft (50%) van bedrijven waar de evenwichtige m/v-verdeling uit de Wbt werd besproken, hebben toezichthouders vragen gesteld over de m/v-samenstelling van het bestuur (figuur 33). Ook hebben toezichthouders bij bijna de helft (47%) vragen gesteld over hoe het bedrijf in de toekomst een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb wil gaan realiseren. Bij twee vijfde (43%) hebben commissarissen vragen gesteld over de rapportage in het jaarverslag over de evenwichtige m/v-verdeling van de zetels en over welke maatregelen het bedrijf neemt om een evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb te realiseren (40%). In bijna een derde (31%) van de bedrijven heeft de rvc gevraagd naar verklaringen voor het niet-behalen van het wettelijk streefcijfer. Ongeveer een derde geeft aan dat toezichthouders het bestuur gevraagd hebben om maatregelen te nemen (29%) of dat zij suggesties hebben gegeven voor aanpassing van het beleid van de onderneming ten behoeve van een evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb (29%).

*Figuur 33 – Onderwerpen die aan de orde kwamen in de dialoog tussen interne toezichthouders en de rvb over het wettelijk streefcijfer, 2016 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (n<sub>cases</sub>=75; n<sub>responses</sub>=218)*



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017*

Bij 80% van de bedrijven vormde het wettelijk streefcijfer in 2016 *geen* aanleiding voor overleg tussen interne toezichthouders en rvb. Enkele van deze bedrijven (14%) hebben in de monitor toegelicht waarom niet. Als belangrijkste reden om het wettelijk streefcijfer niet te bespreken, geven bedrijven aan dat zetels in de rvb al evenwichtig verdeeld zijn, dat het bestuur slechts uit één persoon bestaat of omdat het bedrijf een familiebedrijf is. Ook geven bedrijven aan dat het thema het afgelopen jaar geen onderwerp van gesprek is geweest omdat er geen vacatures of nieuwe benoemingen waren:

*“Onderwerp (staat) niet op de agenda daar er geen mutaties in de rvb zijn geweest, noch op korte termijn worden verwacht. Speelt bij een nieuwe benoeming.”*

*“Er zijn in 2016 geen wijzigingen geweest in de rvb, waardoor er geen concrete aanleiding was vragen te stellen over de samenstelling, c.q. diversiteit in de rvb. E.e.a. zal zeker aan de orde komen bij het ontstaan van een vacature in de rvb.”*

Opmerkelijk is dat enkele bedrijven aantekenen dat het wettelijk streefcijfer niet besproken *hoeft* te worden met het bestuur aangezien de rvc zelf verantwoordelijk is voor de benoeming van bestuurders en de rvb dus geen verantwoording hoeft af te leggen aan de rvc. We merken op dat dit formeel weliswaar juist kan zijn, maar ver af staat van de geest van de wet.

*“De rvc benoemt de directie zelf, dus bevraagt de rvb niet op dit punt.”*

*“Benoeming rvc geschiedt op voordracht van de rvc zelf. Benoeming rvb gebeurt door de rvc. De vragen (...) suggereren dat de rvc de rvb hierover zou moeten bevragen, maar dat is een onjuiste aanname: de rvc gaat hier zelf over.”*

*“De raad van commissarissen hoeft deze vragen niet te stellen, omdat hij zeer goed op de hoogte is van de stand van zaken op dit punt.”*

Daarnaast merken sommige bedrijven op dat de wet in 2016 niet van kracht was, en dat het streefcijfer daarom geen onderwerp van gesprek is geweest:

*“De verplichting tot toelichting op de verdeling m/v in de jaarrekening/het jaarverslag was tijdelijk vervallen m.i.v. 1 januari 2016. Inmiddels is BW2 weer gewijzigd en voor jaarverslagen over 2017 e.v. geldt de verplichting weer wel (en daaraan zullen we in het volgende jaarverslag voldoen).”*

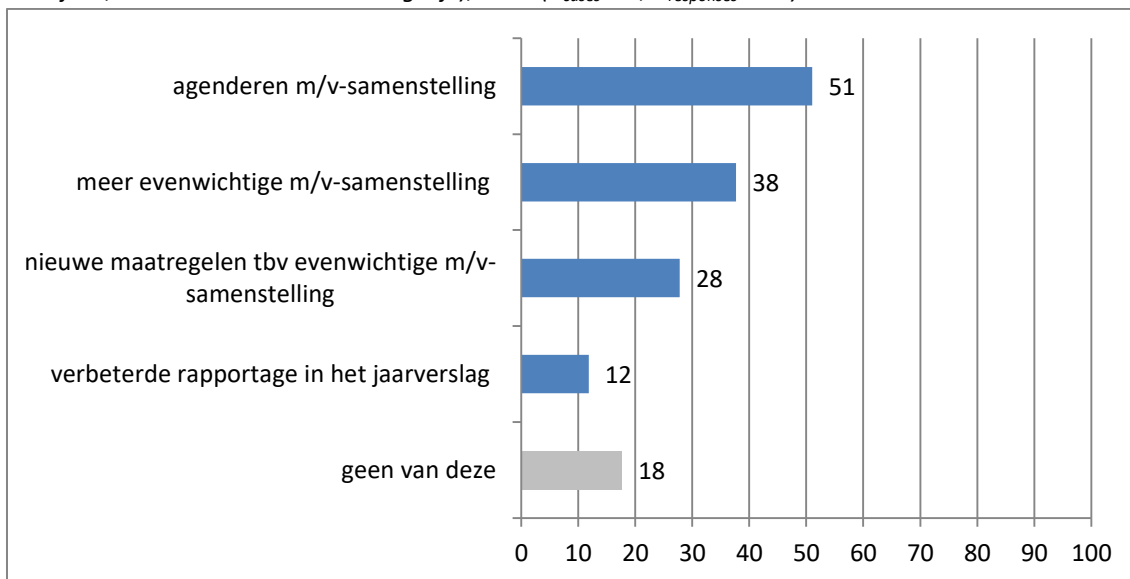
*“Het jaarverslag over 2016 is vastgesteld en goedgekeurd in maart 2017 dus voordat artikel 2:166 BW opnieuw in de wet is opgenomen.”*

In hoeverre heeft de dialoog tussen interne toezichthouders en de rvb over het wettelijk streefcijfer daadwerkelijk tot veranderingen geleid? Van de bedrijven waar de rvc vanuit haar rol als toezichthouder het wettelijk streefcijfer heeft besproken met de rvb, geeft de helft (51%) aan dat het onderwerp geagendeerd en bespreekbaar gemaakt is (figuur 34). Bij 38% heeft de dialoog tot gevolg gehad dat de m/v-samenstelling van de rvb en/of rvc meer evenwichtig geworden is. Een bedrijf zegt daarover bijvoorbeeld:

*“Ja, er is over het onderwerp m/v verdeling gesproken en dit heeft geresulteerd in het specifiek werven van een vrouw voor één van de openstaande posities.”*

Ruim een kwart (28%) geeft aan dat nieuwe maatregelen worden ontwikkeld om het streefcijfer te realiseren. 12% meldt dat de rapportage in het jaarverslag over het wel of niet realiseren van het wettelijk streefcijfer is verbeterd.

Figuur 34 – Resultaten dialoog tussen rvc en rvb over wettelijk streefcijfer (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk), 2016 ( $n_{cases}=72$ ;  $n_{responses}=144$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

Bedrijven waar interne toezichthouders in 2016 de dialoog hebben gevoerd met bestuurders over het wettelijk streefcijfer, bleken het jaar daarvoor, in 2015, vaak een relatief laag percentage vrouwen in de rvb te hebben gehad. Gemiddeld was het aandeel vrouwen in 2015 in deze ondernemingen lager dan in bedrijven waar toezichthouders het thema niet met de rvb bespraken, en ook lager dan het landelijk gemiddelde. Tegelijkertijd lieten de bedrijven waar interne toezichthouders het onderwerp op de agenda plaatsten het jaar daarop, in 2016, een hogere groei zien van het aandeel vrouwen in de rvb. De resultaten lijken erop te wijzen dat de dialoog met toezichthouders effect heeft gehad. Het percentage vrouwen in de rvc was bij deze bedrijven zowel eind 2015 als 2016 wél relatief hoog. Omdat het over een klein aantal bedrijven gaat, moeten de resultaten met voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

### 3.2 De rol van aandeelhouders en beleggers

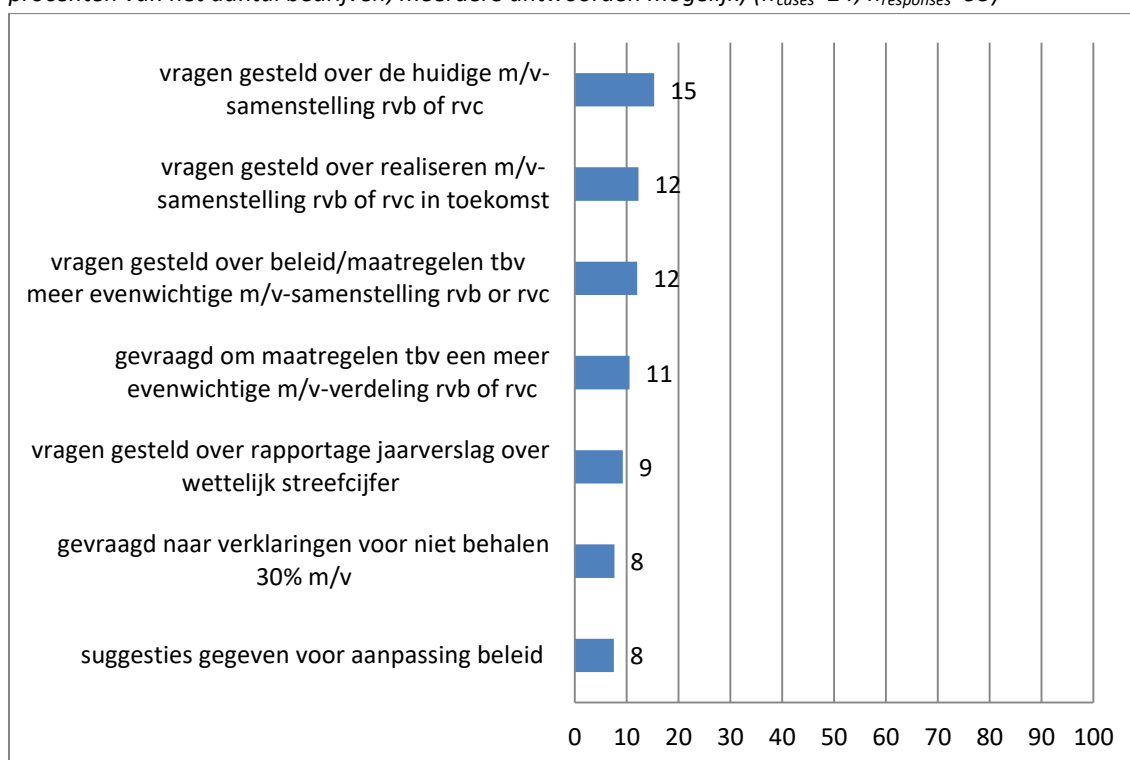
Bij een klein aantal bedrijven (19 bedrijven; 3,2%) hebben aandeelhouders of vertegenwoordigers van aandeelhouders in 2016 vragen gesteld over het wettelijk streefcijfer. Veelal betroffen de vragen van deze aandeelhouders de m/v-samenstelling van de rvb of rvc in 2016 (15 bedrijven) (zie figuur 35). Daarnaast vroegen 12 aandeelhouders ook naar de plannen om in de toekomst het wettelijk streefcijfer te gaan realiseren en naar de maatregelen die het bedrijf heeft genomen ten behoeve van een evenwichtige verdeling van zetels. In 11 gevallen vroegen aandeelhouders om maatregelen te nemen om een meer evenwichtige m/v-verdeling van de zetels te realiseren in de rvb of rvc. Bij 9 bedrijven stelden aandeelhouders vragen over de rapportage in het jaarverslag en vroegen zij verklaringen voor het niet behalen van het wettelijk streefcijfer. Ten slotte gaven 8 aandeelhouders suggesties voor de aanpassing van beleid. Voorbeelden zijn:

*“In de algemene vergadering van (datum, red.) zijn bij de herbenoeming van een mannelijke commissaris afspraken gemaakt over de evenwichtige samenstelling m/v in 2018 (...)”*

“{Bedrijf K} is onderdeel van een internationale organisatie. Op internationaal niveau worden er vragen gesteld over onze evenwichtige m/v samenstelling. In Nederland worden vragen over dit onderwerp minder vaak gesteld.”

“Van {R} (enig aandeelhouder van {BV P} die op haar beurt weer enig aandeelhouder is van {NV Q} ontvangt {NV Q} een jaarlijkse zgn. speerpuntenbrief. Een van de speerpunten in de speerpuntenbrief van 2017 was het onderwerp diversiteit. Het diversiteitsbeleid en de diverse acties van {NV Q} rondom dit onderwerp zijn uitgebreid toegelicht en besproken met de aandeelhouder.”

Figuur 35 – Vragen van aandeelhouders en beleggers aan bedrijven over het wettelijk streefcijfer, 2016 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=24$ ;  $n_{responses}=95$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

De vragen van aandeelhouders hebben bij 12 bedrijven geleid tot het agenderen en bespreekbaar maken van het onderwerp (figuur 36). 9 bedrijven zeggen nieuwe maatregelen te hebben genomen of beleid te hebben ontwikkeld naar aanleiding van de vragen van aandeelhouders. Bij 5 bedrijven geeft men aan dat de m/v-samenstelling in de rvb of rvc daadwerkelijk meer evenwichtig geworden is nadat aandeelhouders hierover vragen gesteld hebben. Bij 4 bedrijven leidden de vragen van aandeelhouders tot een verbetering van de rapportage in het jaarverslag.

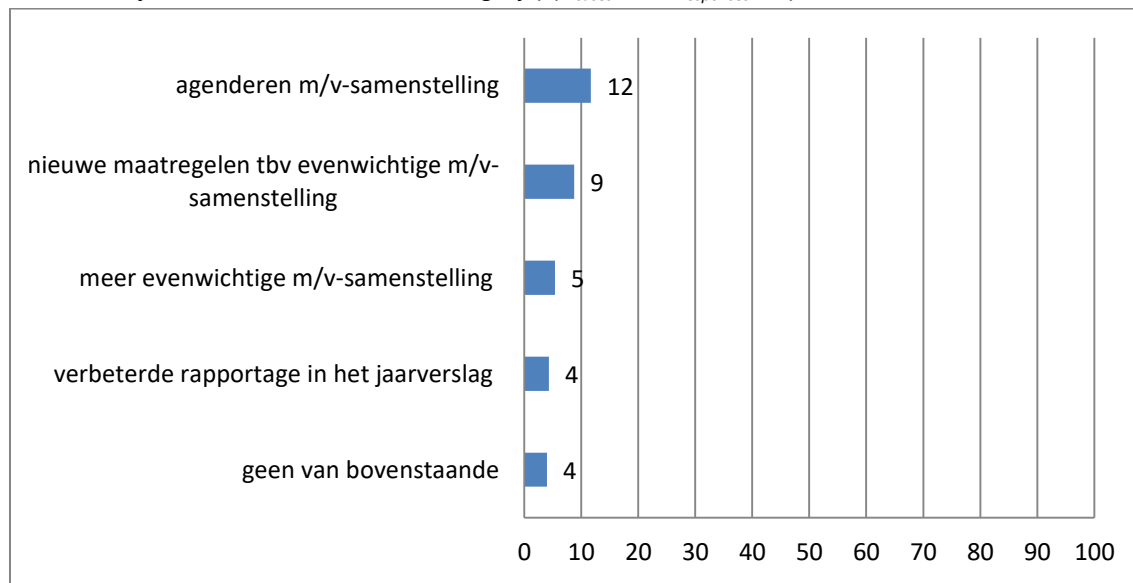
Bedrijven waar aandeelhouders of vertegenwoordigers van aandeelhouders vragen hebben gesteld over het wettelijk streefcijfer, hebben eind 2016 gemiddeld een hoger percentage vrouwen in de rvc (21,5%) dan bedrijven waar zij dat niet hebben gedaan (15,4%). Het aandeel vrouwen in de rvb was eind 2015 juist iets lager.

Het aandeel vrouwen in de rvc lijkt in 2016 in ook vaker toegenomen te zijn in bedrijven waar aandeelhouders de trom roerden dan bij bedrijven waar dat niet gebeurde. Tegelijkertijd zijn er ook

meer bedrijven waar het percentage vrouwen ten opzichte van 2015 juist afnam, waardoor de verdeling in 2016 onevenwichtig werd. Mogelijk is dat de reden geweest voor aandeelhouders om het thema te agenderen.

Opgemerkt moet worden dat het hier gaat om een zeer kleine groep bedrijven in het onderzoek waar aandeelhouders vragen hebben gesteld over de evenwichtige m/v-verdeling van de zetels (n=24). De cijfers moeten daarom met enige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

*Figuur 36 – Resultaten vragen aandeelhouders en beleggers over wettelijk streefcijfer (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (n<sub>cases</sub>=23; n<sub>responses</sub>=44)*



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017*

### 3.3 Resultaten focusgroepen en interviews met stakeholders

Door middel van focusgroepen en individuele interviews is met stakeholders nader besproken hoe zij invloed kunnen uitoefenen op de evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb en rvc. De stakeholders die aan de focusgroepen en interviews hebben deelgenomen zijn bestuurders en toezichthouders, beleggingspecialisten, vertegenwoordigers van belangenorganisaties voor beleggers, vertegenwoordigers van organisaties voor bestuurders en toezichthouders, onderzoekers, HR- en rekruteringsprofessionals.

#### *Het agenderen van m/v-diversiteit*

Deelnemers aan de focusgroepen bevestigen de uitkomsten van de bedrijvenmonitor dat stakeholders het thema m/v-diversiteit in bestuur en toezicht slechts in beperkte mate agenderen. Dat het thema m/v-diversiteit weinig wordt geagendeerd door aandeelhouders en beleggers komt omdat het onderwerp niet heel relevant wordt gevonden. *“Duurzaamheid is een item, diversiteit niet.” “Het maakt onze stakeholders eigenlijk niet uit.” “Aandeelhouders zeggen niet als het slecht gaat, je moet meer vrouwen aannemen.”* Als er aandacht is voor diversiteit geldt dat breder, zoals ervaring, leeftijd en nationaliteit.

Bij toezichthouders ligt dat anders, het hangt af van individuele toezichthouders. Toezichthouders, waarbij men met name vrouwelijke toezichthouders noemt, kunnen zelf het onderwerp agenderen en vragen stellen bij de benoeming van commissarissen, of vrouwen voordragen.

De ervaring van de vrouwelijke toezichthouders is dat aandacht vragen voor het onderwerp en het herhaald agenderen van het thema helpt. Tegelijkertijd ervaren zij het als lastig dat het altijd op hen aankomt om het onderwerp op de agenda te zetten. Men geeft aan dat het helpt als er medestanders zijn. *“Het helpt wel als je fervente voorstanders hebt, dit kunnen ook de Ondernemingsraden zijn”*. Voorbeelden worden genoemd van de benoeming van vrouwen die door ondernemingsraden zijn voorgedragen.

Men signaleert een voortschrijdende druk op bedrijven om aandacht te schenken aan de m/v-verhouding in de top, vanuit wetgeving en de aandacht die er aan wordt geschonken, maar het is geen belangrijke kwestie. Er zijn heel veel onderwerpen die om aandacht vragen. Het onderwerp m/v-diversiteit ligt wel op tafel en wordt herkend, maar de extra inspanning die nodig is om in de praktijk tot verandering te komen vormt een belemmering. *“Ergens zit er iets weerbarstigs.” “Als je iemand kiest, dan kies je iemand die je vertrouwt, die op jou lijkt. Dan vallen vrouwen in het selectieproces weg.” “Ik denk dat het meer psychologisch is. Het is makkelijk om iemand te benoemen die een beetje meer op je lijkt dan iemand die minder op je lijkt. Het duurt een tijd voordat je een onderdeel wordt van de groep. Wat helpt is dat als je met twee vrouwen bent (-in de rvc-), dat maakt een enorm verschil.”*

*“Men loopt tegen knelpunten aan omdat die vrouwen nog niet in de pijplijn zitten.”* Ondanks de database Topvrouwen en de overtuiging van gespecialiseerde recruiters dat er voldoende aanbod is van gekwalificeerde vrouwen, blijft de vraag rondzingen of er voldoende capabele vrouwen beschikbaar zijn. Dat wordt ingegeven door het feit dat op topniveau meer mannen dan vrouwen beschikbaar zijn. Deelnemers benoemen verschillen tussen sectoren. Voor hoog technische bedrijven is het aanbod van vrouwen nog beperkt. Maar de pensioenfondsen worden als voorbeeld genoemd van bedrijven waar een sterke groei van het aandeel vrouwen geldt. De Code en publicaties in de pers hebben daar aan bijgedragen. *“Je komt negatief in het nieuws als je niet aan de code voldoet”*. Dat draagt er aan bij dat het excuus van niet kunnen vinden niet meer geldt.

Men signaleert terughoudendheid bij bedrijven om openlijk naar buiten te treden met het onderwerp m/v-diversiteit. Ook als ze het goed doen op dat terrein. Bedrijven willen bekend staan om hun producten, niet om interne aangelegenheden. Opgemerkt wordt dat dat *“heel erg in de Nederlandse cultuur zit”*. Zelfs het argument dat je dan *“niet aantrekkelijk bent voor mannen”* wordt genoemd. Publiciteit brengt ook risico's met zich mee: *“In Nederland zie je ook heel sterk dat publiciteit tot afrekenen leidt. Als een vrouw weer weggaat, wordt dat gelijk breed uitgemeten in de pers”*.

#### *Concrete voorbeelden van beïnvloeding door stakeholders*

Concrete voorbeelden van rechtstreekse beïnvloeding die deelnemers noemen, betreffen institutioneel vermogensbeheerders BlackRock en Vanguard, die recent aandacht kregen in de media n.a.v. de brief die zij toesturen aan bedrijven waarin zij beleggen. Diversiteit is volgens deze beheerders beter voor bedrijfsresultaten want diversiteit geeft minder risico. Dus op de langere termijn is het, net als duurzaamheid, beter voor beleggers om te investeren in bedrijven met m/v-diversiteit.



Ook op de Nederlandse markt zijn BlackRock en Vanguard de grootste spelers voor institutioneel vermogensbeheer. Andere Nederlandse institutionele beleggers zijn de grote pensioenfondsen, zoals APG en MN Services. Daarnaast is er de asset-tak van grote verzekeraars, zoals Allianz-Pimco, NN Investment group, Aegon asset management of de Robeco Groep. Nederlandse institutionele beleggers maken ook gebruik van partijen als BlackRock, Vanguard en kleinere partijen zoals bijvoorbeeld Fidelity. Ze kloppen bij hen aan voor advies over de samenstelling van fondsen en het beleggen in bedrijven. Institutionele vermogensbeheerders hebben tot doel een zo hoog mogelijk rendement te halen. Om klanten te helpen bij het nemen van beslissingen wordt veel informatie verzameld over bedrijven, zodat de klant die kan meewegen.

BlackRock en Vanguard worden excepties genoemd voor wat betreft het belang dat aan diversiteit wordt gehecht. Duurzaamheid is wel een issue, daarom worden door vermogensbeheerders gegevens over duurzaamheid van bedrijven verzameld ('sustainalytics'). Gegevens over m/v-diversiteit zitten daar bij. De m/v-verhouding in het bestuur is nog geen onderwerp waar aandeelhouders en beleggers belang aan hechten. *"Het wordt als mvo-thema beschouwd en daarmee onder het softe hoofdstuk geschaard."* Voor het streefcijfer geldt comply or explain, er wordt niet gecontroleerd. Als er strengere regels zouden zijn, zouden aandeelhouders er misschien meer belang aan hechten.

Vermogensbelegger en -adviseur MN heeft speerpunten ten aanzien van verantwoord ondernemen. Proxy advisors brengen advies uit over wat te stemmen op een aandeelhoudersvergadering. Board diversity (breder dan alleen m/v) en klimaat horen daarbij. MN heeft sinds dit jaar in het stembeleid een regel opgenomen ten behoeve van meer vrouwen in rvb's en rvc's. De desbetreffende regel luidt:

*"MN will vote against the election of the Chairman of the nomination committee (except new nominees), if there are no female directors on the board and, at the same time, none of the new candidates proposed is female. This guideline will also be applied in cases where the election of directors is bundled under a single resolution (and the chairman of the nomination committee is one of the nominees)."*

Daarnaast is diversiteit een aandachtspunt voor belangenorganisatie van institutionele beleggers Eumedion. Zij versturen een zogenoemde speerpuntenbrief aan beursgenoteerde bedrijven over belangrijke aandachtspunten als *board effectiveness*. In de gesprekken die Eumedion voert met beursgenoteerde bedrijven is de samenstelling van rvb's en rvc's een onderwerp.

Toezichthouders moeten met de wet en codes, zoals de corporate governance code voor de beursgenoteerde bedrijven, rekening houden. Als je niet compliant bent, dan moet je het uitleggen, zoals in het geval van m/v-diversiteit. *"De diversiteitsparagraaf levert wel iets op. Als er vrouwen in de rvc zitten misschien meer."* Vrouwelijke toezichthouders kunnen zelf het onderwerp agenderen en vragen stellen bij de benoeming van commissarissen, of vrouwen voordragen. Maar er is heel veel te bespreken in de rvc en het hangt er van af of er individuen zijn die het onderwerp belangrijk vinden, wil het een thema worden. *"Als toezichthouder kun je actief zorgen dat er vrouwen worden geselecteerd."*

Als belemmering wordt ook het gedrag van recruiters genoemd die zeggen geen vrouwen te kunnen vinden of altijd dezelfde vrouwen voordragen. *“Zo lang dit soort recruiters gebruikt worden, zal er niets veranderen.” “Ik denk dat er een enorme hindermacht ligt bij de executive search. Er zit een reciprociteit in. Voor hen zit er ook een belang om die man te benoemen, dat is je volgende klant. Het is een systeem dat zichzelf heel erg in stand houdt. Ik kom tegenwoordig zelf met kandidaten. De kwaliteit van executive search op dat traject is heel slecht.”* De vraag is ook of de topvrouwen database wel werkt, *“je hoort van vrouwen dat het niet zo is.” “Ik denk dat de verkeerde mensen erin kijken.”* Opgemerkt wordt dat executive search bureaus *“een eigen beeld (hebben) van wat een ‘goede fit’ is. En dat zijn geen vrouwen”*. Een van de toezichthouders zegt daarover: *“Als we het even laten lopen, dat we 50/50 willen op de short list, dan komen ze gewoon weer met 100% mannen”*.

De ondernemingsraad wordt genoemd als een van de stakeholders die een belangrijke invloed kunnen hebben op de benoeming van vrouwen. Voorbeelden worden genoemd van vrouwen die zijn voorgedragen door ondernemingsraden omdat de OR zijn zinnen had gezet op een vrouw: *“De OR heeft actief deelgenomen in het vaststellen van de profielschets en actief mee gedaan in de selectieprocedure. De voorzitter van de OR en een zittend rvc-lid en een lid van de OR samen met de voorzitter van de rvc. Een heel uitgebreid proces. De kandidaten die op interview gingen waren allemaal vrouwen.”*

Men is wel van mening dat dit nog beperkt gebeurt, ondernemingsraden gaan vooral over bescherming van arbeidsplaatsen en qua diversiteit is leeftijd voor de OR meer relevant. Aangegeven wordt dat het thema diversiteit in het verleden wel een tijd actueel is geweest, onder andere geïnitieerd door Nationaal Register en vanuit acties van de FNV.

Ook de Nederlandsche Bank wordt als een duidelijke stakeholder ervaren in de financiële sector. *“Zeker op het financiële vlak moet je als bestuur divers zijn.”* Onduidelijk is welke rol de Nederlandse Bank op dit moment speelt op dit terrein.

#### *Het thema hoger op de agenda krijgen*

Besproken wordt het gegeven dat het merendeel van de bedrijven die aan de wet moeten voldoen niet actief bezig is met m/v-diversiteit. *“In de piramide van die 5000 bedrijven heeft men invloed, dat zijn er maar zo’n 85. Je moet eigenlijk naar die andere bedrijven gaan.”* Gezegd wordt ook dat familiebedrijven zich er niets van aan trekken maar andere deelnemers zijn van mening dat dit erg verschilt per bedrijf. Familiebedrijven worden een interessante groep gevonden om op in te zoomen.

In principe kunnen aandeelhouders en beleggers hun invloed aanwenden via het agenderingsrecht. Ze kunnen verzoeken om het thema te agenderen op de AVA, bijvoorbeeld dat het beleid moet worden aangepast, c.q. het benoemingsbeleid ter discussie gesteld wordt. Aandeelhouders kunnen ook ‘de trom roeren’, bijvoorbeeld door een lichte gele kaart te geven: decharge te onthouden. De goedkeuring van het jaarverslag moet apart worden geagendeerd op de AVA. *“Aandeelhouders zeggen daar eigenlijk altijd wel iets over.”* Ze kunnen te kennen geven dat ze ontevreden zijn. ‘Decharge onthouden’ wordt gebruikt door aandeelhouders om hun ontevredenheid uit te spreken, *“een standje te geven”*. Op het gebied van milieu en duurzaamheid gebeurt dat wel, op het gebied van diversiteit nog nauwelijks. *“Verder is de tijd beperkt, dus je moet altijd kiezen wat je meer en wat je minder belangrijk vindt. Maar je wilt een signaal afgeven en het wordt genoteerd. Dus we vragen er wel naar.”*

Ook kunnen aandeelhouders een persconferentie agenderen, waar aandeelhouders vragen kunnen stellen. Maar de belangrijkste communicatie vindt vaak informeel plaats. Via 'one-on-ones' kunnen aandeelhouders hun wensen kenbaar maken. Het bestuur staat dan niet vrij om koersgevoelige informatie te delen, want die moet op gelijke wijze aan alle aandeelhouders kenbaar gemaakt worden. *"Dan is altijd de vraag: wat is koersgevoelige informatie? Is 30% m/v koersgevoelig?"*

Er zijn dus zeker mogelijkheden om de invloed van aandeelhouders aan te wenden maar deelnemers geven aan dat meer aandacht geschonken moet worden aan het hoger op de agenda krijgen van m/v-diversiteit bij aandeelhouders. Men denkt dan vooral aan het rendement van m/v-diversiteit in bestuur en toezicht. *"Een divers bestuur is goed voor het bedrijf. Dus in zoverre hebben aandeelhouders er rechtstreeks belang bij, daar bestaat geen belangentegenstelling."* Er is echter nog weinig bewustzijn van het rendement van diversiteit. *"Het zit nog niet tussen de oren dat waardevermeerdering wordt aangejaagd door diversiteit."* Men is zich onvoldoende doordrongen van het belang ervan. *"Je moet het positioneren als succesvol."* Deelnemers zelf hebben de overtuiging dat een divers samengestelde rvb en rvc leidt tot een beter functioneren van het bestuur en tot een waardevermeerdering van de onderneming en beleggingsportefeuilles. *"Er is veel maatschappelijk bewijs van het rendement maar dat wordt niet extern gebruikt."* *"De financiële sector is in zwaar weer geweest, risicomijdend gedrag door vrouwen geldt als pré."*

Als aandeelhouders en beleggers rendement ervaren van m/v-diversiteit zullen ze er vragen over stellen. *"Ze zijn geïnteresseerd in financiële gegevens. Er moet een benchmark zijn die dat naar voren brengt"*. Als voorbeeld wordt de Index Gender Equality genoemd, waar uit zou blijken bedrijven die het goed doen qua gender diversiteit beter presteren op de markt.

En er zijn nog meer relevante redenen om vrouwen te willen. *"Het is niet meer realistisch om meer mannen te hebben. Common sense."* Vrouwen zijn ook klanten en mede- of hoofdbeslissers in keuze en beslissingsprocessen. Bovendien is er een wet waaraan bedrijven moeten voldoen.

#### *Aanbevelingen*

Aanbevelingen betreffen in de eerste plaats de wetgeving en het uitvoeren van handhaving inzake de bestaande wetgeving, bijvoorbeeld met boetes. *"De wet sterker maken, verplichten. De wet heeft geen consequenties, niet voldoen heeft geen enkel gevolg."*

*"Je komt er makkelijk mee weg: "We zijn er druk mee bezig" is voldoende."* Controleren zou via de Kamer van Koophandel kunnen, bestuurders moeten in het handelsregister worden gepubliceerd, dat is verplicht<sup>xx</sup>. Als je handhaaft, dan zorgen bedrijven er wel voor dat het wel goed gebeurt. *"We kunnen ook de wet omdraaien, dat maximaal 70% man mag zijn, dan is het effect sterker."*

Men vindt dat de accountant moet controleren. *"Ik heb meegemaakt dat mensen zijn teruggefloten door de accountant."* Maar de invloed van de accountant moet niet overschat worden. *"De accountant stuurt een brief en that's it. Ze hebben het recht om naar de Ondernemingskamer te stappen maar dat gebeurt niet."* *"Er wordt wel in toenemende mate naar gekeken. Door het internationale aspect kan de druk ook oplopen. Bij een global organisatie staat het ook op de agenda en er zijn landen waar het al wordt gebruikt en waar het ook werkt. Stakeholderbeïnvloeding kan helpen."* Aangehaald wordt dat de wettelijke controle op topinkomens zoals in de zorg, minutieus wordt gecontroleerd door accountants. Diversiteit kan op dezelfde manier worden meegenomen in de controle.

Integrated reporting in relatie tot duurzaamheid ziet men steeds meer. Misschien is een ingang om diversiteit als item op te nemen in integrated reporting. Dan wordt het een vehikel om invloed uit te oefenen via de accountant.

Verder vindt men dat een rol is weggelegd voor belangenorganisaties als Eumedion. Eumedion publiceert de prioriteiten voor het AVA-seizoen. Zij dringen aan op meer diversiteit via de brief met aandachtspunten aan bedrijven. *“De brief zoals Eumedion die verstuurd krijgt aandacht. Die brieven worden heel serieus genomen.”* Een dergelijke brief zouden alle bedrijven moeten krijgen die niet aan het wettelijk streefcijfer voldoen. Men mist een toezichthouder, geopperd wordt dat de AFM deze taak zou moeten uitvoeren maar men twijfelt of de AFM dit doet. *“Als er geen verklaring is opgenomen in het jaarverslag dan gaat de AFM er niets van zeggen”*. *“De AFM bemoeit zich met veel dingen, maar ik heb ze nog nooit over diversity gehoord.”* *“Je krijgt een generieke brief die aan 50 bedrijven is gestuurd en die totaal geen helder inzicht verschaft.”*

Om de aandacht voor diversiteit van aandeelhouders te trekken, zou het rendement van diversiteit gemeten en uitgedragen moeten worden. Contact zou gezocht moeten worden met grote dataleveranciers als Sustainalytics, of Morningstar, die beleggingsfondsen screenen op rendement, maar ook op sustainability, die zouden diversiteit kunnen toevoegen. *“Credit rating instituten zijn meer en meer belangrijk geworden. Aandacht voor Corporate Social Responsibility (CSR) benutten. Misschien met raters praten dat m/v heel belangrijk is, dat je rating omlaag gaat wegens CSR-criteria.”* *“Een club als Talent naar de top, die aandelen koopt en vragen gaat stellen in aandeelhoudersvergadering. Dat werkt, niemand wil in een verhitte discussie met zijn aandeelhouders komen.”*

De aanbeveling is ook meer publiciteit te genereren. De bedrijven die zich niets van het wettelijk streefcijfer aantrekken benoemen, gegeven het feit dat wet geen consequenties heeft. Meer naming and shaming. Publiekelijk maken. Druk zetten. *“We moeten aandacht blijven vragen voor dit onderwerp in de media, social media als middel inzetten.”* *“Een vorm van dwang, meer in de media.”* De technische suggestie wordt gegeven om via de media eigen content te produceren. *“Een platform maken en dan ready to read content maken. Een punt waar je frequent nieuwe informatie levert. Een aantal bronnen, waarmee je automatisch feeds voert, waardoor je het debat op gang krijgt.”*

Het invoeren van een quotum wordt als aanbeveling genoemd. *“Eigenlijk moet er dus gewoon een quotum worden gesteld.”* *“Een stok achter de deur is een quotum. Een vorm van dwang in de komende 5 tot 10 jaar is de enige manier om progressie te boeken.”* De suggestie wordt gegeven voor een quotum met ingroeimogelijkheid: niet in één klap harde, hoge quota stellen, maar in termijnen het quotum verhogen. Beginnen met een lager percentage en dan in een aantal jaren doorgroeien naar 30%. Wel iedereen er op voorbereiden dat je het streefcijfer hard laat worden.

De focus is teveel op de grote bedrijven gericht, beursgenoteerde. *“De corporate governance code is zelfregulerend. Het onderwerp moet wel op gesprek komen, het is een stevige toets.”* Dit kan nog beter want de huidige code vindt men niet direct genoeg ten aanzien van m/v-diversiteit. *“De huidige code bevat geen cijfers, vraagt alleen om het hanteren van beleid en doelstellingen.”* *“In de code wordt het streefcijfer niet genoemd en het gesprek voeren, wordt dan lastiger. Het stond er voor beursgenoteerde bedrijven wel in, maar nu niet meer.”* *“De code vraagt dat je het maatschappelijk*

*belang beter moet duiden. Dan bedenkt de accountant een zin en dan is het klaar.”* Het opnemen van het streefcijfer in de code is een aanbeveling.

Belangrijker nog dan het aanspreken van de beursgenoteerde bedrijven vindt men dat de andere bedrijven worden aangesproken, de overgrote meerderheid is niet in beweging. Er zijn voorbeelden van bedrijven die het gewoon doen, *“je komt pas terug als je een vrouw hebt”*. De vraag is hoe je de beweging op gang krijgt dat dit veel vaker gebeurt. Men oppert de mogelijkheid om bedrijven die het goed doen andere bedrijven te laten “adopteren”. *“Als alle bedrijven die er goed mee bezig zijn in hun doelstelling zetten dat ze niet alleen in hun eigen organisatie een verantwoordelijkheid hebben, maar ook daarbuiten. Dus met een bedrijf dat er niets mee doet het collegiale gesprek voeren over dit onderwerp.” “De discussie over dit onderwerp wordt veelal gevoerd door believers. Die hoef je niet te overtuigen. Het zijn steeds dezelfde mensen. Organiseer matching tussen leaders en laggards.”*

Belangrijk vindt men dat gedragsbeïnvloeding van de top inzake het werving- en selectieproces plaatsvindt. Bewustzijn van hoe werving- en selectieprocessen plaatsvinden en de impliciete aannames daarbinnen die verandering naar meer m/v-diversiteit in de weg staan. *“Meer bewust tijd nemen voor het selectieproces.”* Het belang van doelstellingen en targets stellen moet worden benadrukt. Het moet verder geprofessionaliseerd worden. Men geeft tevens aan dat ook de OR gevoed zou kunnen worden met informatie, bijvoorbeeld door het op te nemen in opleidingen. *“Professionele succession planning waar de rvc verantwoordelijk voor is.”* Netwerken spelen een te grote rol. *“Zeker bij de onderste 3000 wordt de meeste business niet op aanbesteding gedaan, maar om wie men kent. Men loopt de feestjes af. Daar zie je veel minder genderdiversiteit. Ook in business clubs zijn vrouwen ondervertegenwoordigd. Mannen zijn veel betere netwerkers dan vrouwen en via netwerken komen contacten en verbindingen.” “Mannen zitten overal in. Als je kijkt hoe vrouwen op de bestuursplekken komen, is vaak doordat ze gericht gevraagd worden.”* De juiste executive search bureaus moet worden ingeschakeld.

Goed voorbeeld vanuit de publieke sector blijft belangrijk. Men pleit voor de doorvoering van de verplichting voor m/v-diversiteit binnen het publieke domein. Voor het publieke domein zou moeten gelden dat de bestuurlijke samenstelling een afspiegeling van de organisatie zou moeten zijn *“misschien het percentage hoger leggen in de collectieve sector”*. Daarnaast wijst men op het belang van maatschappelijke verandering, het doorbreken van traditionele rolverdelingen. *“OCW kan heel veel meer doen, voer gesprekken al op de basisschool, met ouders, docenten, onderwijsinstellingen zodat meer meisjes/vrouwen zijn voorbereid op dit soort carrières en functies.”*

Bundelen van initiatieven om een beweging in de goede richting tot stand te brengen wordt belangrijk gevonden. *“Er is zoveel gefragmenteerd. Kleinschalige initiatieven met een veel te beperkte impact.” “Beweging, bundelen van krachten, en het gebruik van de combinatie stimuleren.”*



## 4. Resultaten Top 200

Eind 2014 hebben de verantwoordelijke minister voor Emancipatie Bussemaker en VNO-NCW-voorzitter De Boer afspraken gemaakt om via een extra impuls meer aandacht en inspanningen te vragen voor het realiseren van man/vrouw diversiteit in de top van bedrijven. Hiertoe hebben zij zich (onder meer) gericht op bedrijven die in Nederland tot de 'top 200' worden gerekend en geacht worden een voorbeeldfunctie te hebben. De top 200 kan als 'vliegwiel' dienen voor andere bedrijven die onder de Wbt vallen. Vanwege hun zichtbaarheid en economisch belang zijn zij richtinggevend voor andere grote vennootschappen.

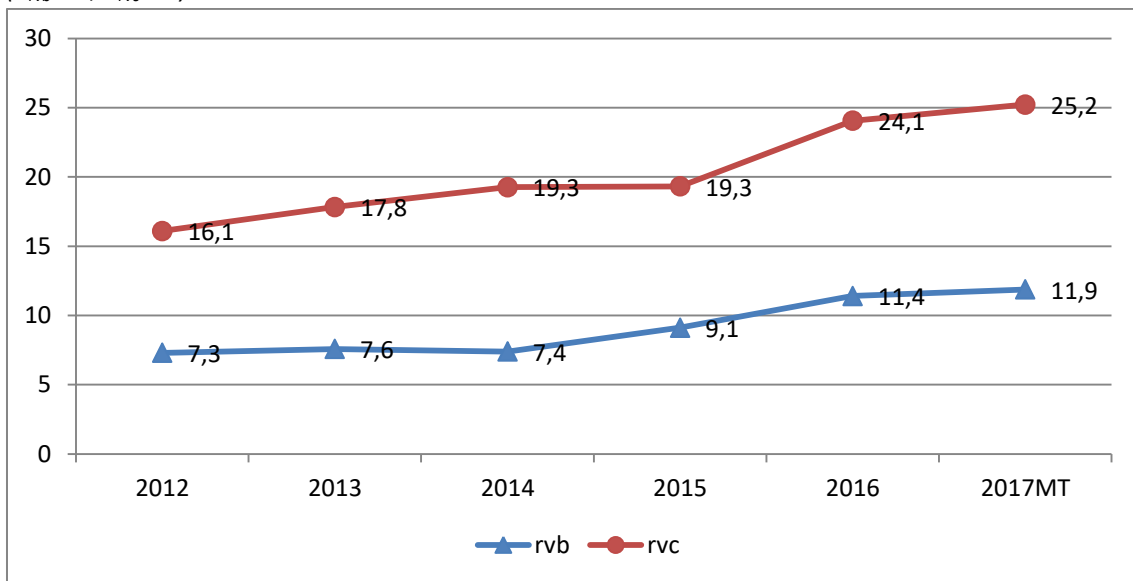
Om te kunnen volgen of de extra impuls gericht op top 200 bedrijven effect heeft gehad, worden de top 200 ondernemingen<sup>xxi</sup> vanaf 2015 in de Bedrijvenmonitor apart gevolgd.

### 4.1 Top 200: samenstelling van de rvb en rvc

De resultaten van de bedrijvenmonitor laten zien dat de top 200 bedrijven meer vrouwen in de rvc hebben dan andere grote vennootschappen: gemiddeld 24,1% eind 2016 (het gemiddelde voor alle bedrijven is, zoals besproken in hoofdstuk 2, 15,0%). In vergelijking met 2015 is het percentage vrouwen in de rvc van de top 200 sterk toegenomen (figuur 37). In 2017 lijkt de stijgende lijn zich voort te zetten. Ook bij de top 200 zijn er grote verschillen tussen bedrijven. Bij 25% steeg het percentage vrouwen, terwijl voor 72% het percentage vrouwen in de rvc onveranderd bleef. Bij de overige top 200 bedrijven daalde het percentage vrouwen in de rvc. Eind 2016 heeft een kwart (23,6%) van de top 200 nog geen vrouw in de rvc (figuur 38). Dat is minder dan in 2015, toen een derde geen vrouw in de rvc had, en ook veel minder dan landelijk gevonden wordt eind 2016 (49,5%).

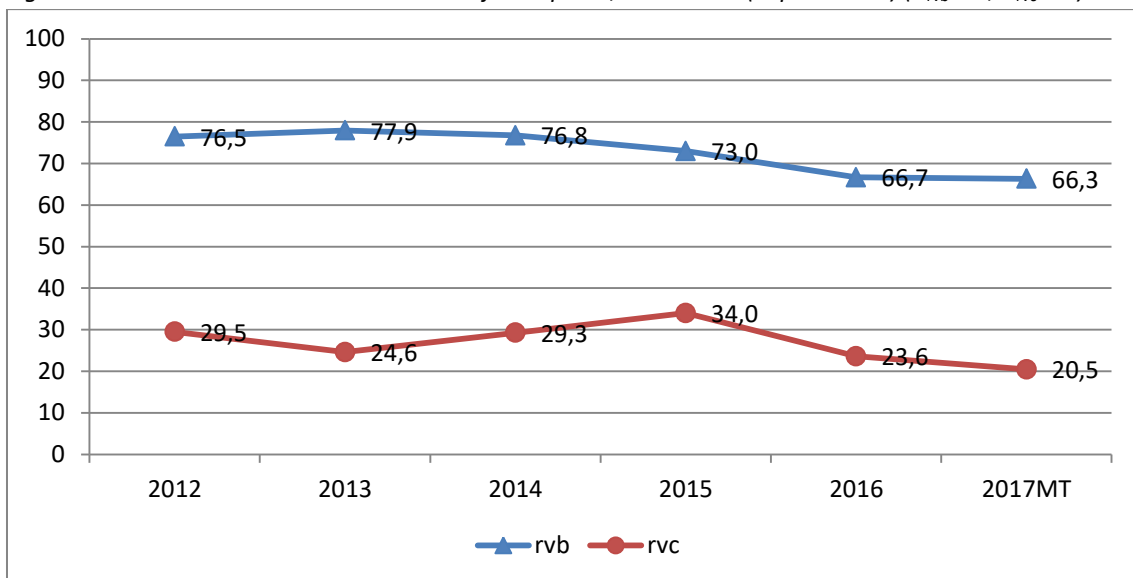
Voor de rvb ligt het percentage vrouwen bij de top 200 met 11,4% in de buurt van het landelijk gemiddelde van 10,7%. Het percentage vrouwen in de rvb is tussen 2015 en 2016, net als landelijk, ook gestegen, namelijk met 1,3 procentpunt (figuur 37). Net als het landelijk beeld laat zien, komt deze toename bij de top 200 voor rekening van een zeer kleine groep bedrijven (6,3%), die gemiddeld 28,0% vrouwen had in de rvb. Bij de overgrote meerderheid (94%) van de bedrijven veranderde de m/v-samenstelling in de rvb niet. Twee derde (66,7%) van de top 200 heeft eind 2016 nog geen enkele vrouwelijke bestuurder (figuur 38). Dit aantal neemt sinds 2014 wel elk jaar af.

*Figuur 37 – Gemiddeld aandeel vrouwen in de rvb en rvc bij de top 200, 2012-2017 (in procenten)  
( $n_{rvb}=95$ ;  $n_{rvc}=88$ )*



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

*Figuur 38 – Rvb's en rvc's zonder vrouwen bij de top 200, 2012-2017 (in procenten) ( $n_{rvb}=95$ ;  $n_{rvc}=88$ )*



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

#### Voorzitter m/v

Net als landelijk is de voorzitter van de rvb en rvc ook bij de top 200 nog bijna altijd een man. 3,1% heeft eind 2016 een vrouw als voorzitter van de rvb. Dat is niet veranderd ten opzicht van eerdere jaren. Het aantal bedrijven dat een vrouwelijke voorzitter van de rvc heeft is in de loop van de jaren wel iets toegenomen: van 0% eind 2014 naar 4,0% eind 2015 en 7,9% eind 2016.

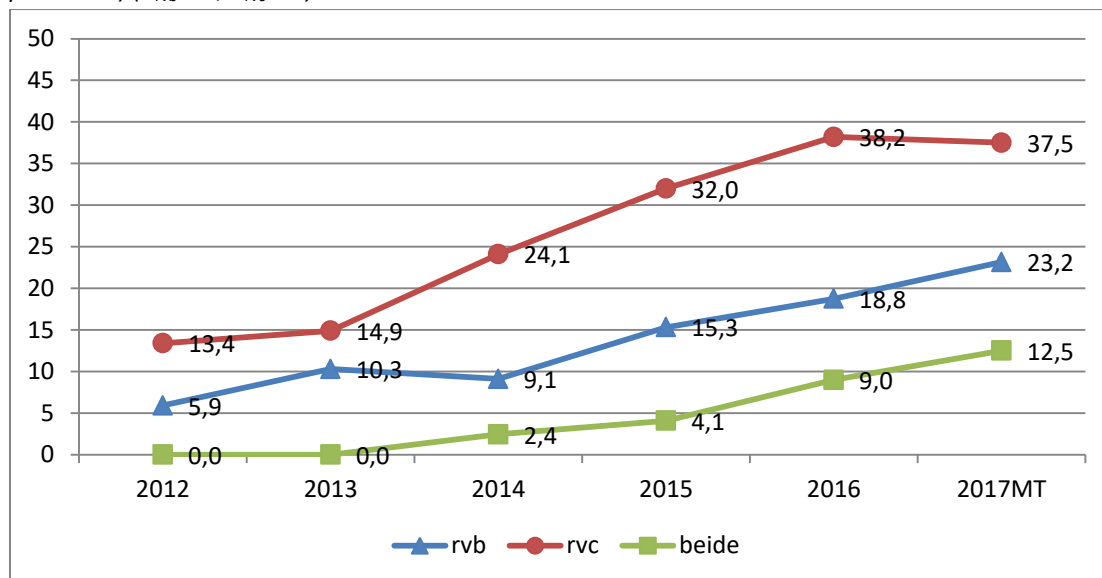


## 4.2 Top 200: 30% m/v gerealiseerd

Het aantal bedrijven dat het streefcijfer van 30% m/v heeft gerealiseerd neemt sinds 2013 bij de top 200 snel toe. Eind 2016 heeft 38,2% een evenwichtige verdeling gerealiseerd.<sup>xxii</sup> Dat is dus een stuk hoger dan bij de overige Wbt-plichtige bedrijven (23,4% eind 2016) (figuur 39). Deze ontwikkeling zet zich voort in 2017. Het lijkt er op dat de extra impuls van minister Bussemaker en VNO-NCW-voorzitter De Boer richting de top 200 bijgedragen heeft aan de relatief stijgende percentages vrouwen in de rvc bij de top 200.

Ook voor de rvb zien we bij de top 200 een toename van het aantal bedrijven met een evenwichtige verdeling van de zetels: van 5,9% in 2012 naar 18,8% eind 2016.<sup>xxiii</sup> Deze toename is iets groter dan wat we landelijk vinden (van 9,3% in 2012 naar 16,7% in 2016), maar lijkt zich in 2017 te stabiliseren. Het percentage bedrijven met een evenwichtige verdeling in beide organen neemt in vergelijking met de landelijke situatie eveneens iets sneller toe. Eind 2016 heeft 9,0% zowel een evenwichtig verdeelde rvb als rvc, tegen 5,8% voor de totale groep. In 2017 lijkt deze trend zich door te zetten.

Figuur 39 – Evenwichtige verdeling (30% m/v) gerealiseerd in de rvb en rvc bij de top 200, 2012–2017 (in procenten) ( $n_{rvb}=95$ ;  $n_{rvc}=88$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

## 4.3 Top 200: nieuwe benoemingen en herbenoemingen

In 2016 vonden in 30,2% van de rvb's in de top 200 één of meer nieuwe benoemingen plaats. Van de bedrijven waar een nieuwe benoeming aan de orde was, heeft een kwart (24,1%) de nieuwe benoemingen benut om een of meer vrouwen aan te stellen. Dat is meer dan in 2014 en 2015 toen telkens een vijfde van de rvb's met nieuwe benoemingen een vrouw benoemde. Het aantal bedrijven dat nieuwe benoemingen benut om meer vrouwen aan te stellen in de rvb is daarmee vergelijkbaar met de totale groep grote vennootschappen (26,0%). In 12,5% van de rvb's in de top 200 werden in 2016 één of meer bestuurders *herbenoemd*. In 16,7% van deze rvb's betrof de herbenoeming een vrouw.

Rvc's kennen meer nieuwe benoemingen dan rvb's: in 2016 had 40,4% van de rvc's in de top 200 één of meer nieuwe benoemingen. Bedrijven uit de top 200 benutten ook veel vaker de kans om een

vrouw te benoemen in de rvc dan overige bedrijven. In 2016 heeft twee derde (66,7%) van de top 200 bedrijven met vacatures in de rvc één of meer vrouwelijke commissarissen nieuw benoemd (tegenover 37,1% bij de totale groep vennootschappen). Dat is veel hoger dan in 2014 en 2015, toen ongeveer 43% van de rvc's uit de top 200 de kans benutte om een vrouw te benoemen.

In 2016 was in 39,3% van de rvc's sprake van *herbenoemingen*. Bij een vijfde (20,0%) van de rvc's betroffen één of meer herbenoemingen een vrouw. In 2014 en 2015 jaren was dat meer, namelijk een derde.

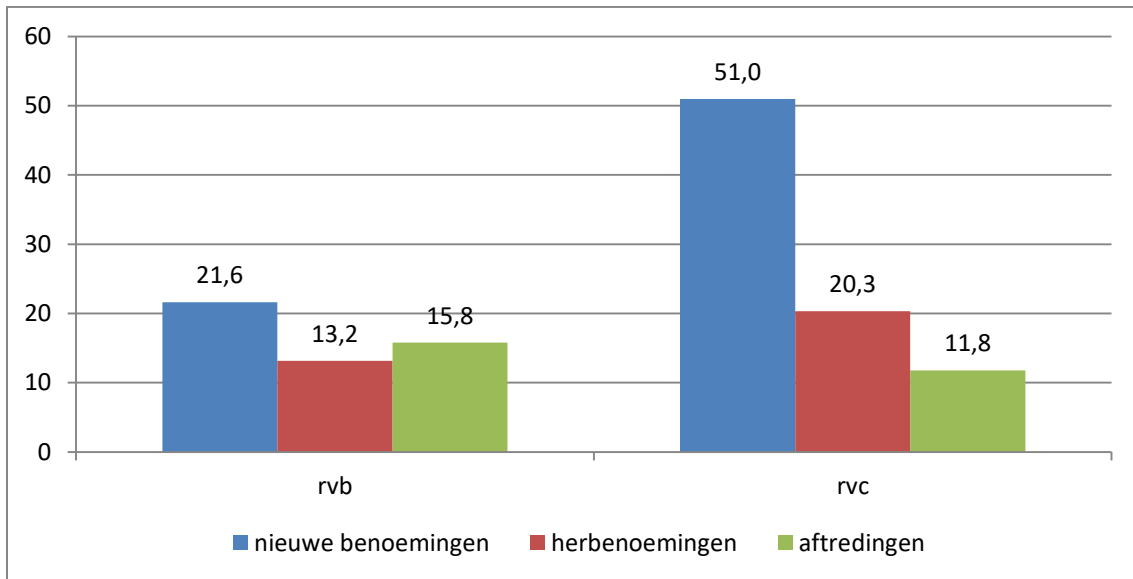
Wanneer de *helft* van alle nieuwe benoemingen bij de top 200 vrouwen zouden betreffen, dan was het gemiddelde percentage vrouwen in de rvc 16,5% geweest.<sup>xxiv</sup> Voor de rvc zou het gemiddelde percentage vrouwen 26,7% zijn geweest. Wanneer *alle* nieuwe benoemingen vrouwen zouden betreffen, dan was het gemiddelde aandeel vrouwen in de rvc 21,6% geweest. 29,2% had dan het streefcijfer voor de rvc gerealiseerd. Voor de rvc was het aandeel vrouwen dan 29,4% geweest, en 43,8% had in dat geval het streefcijfer gehaald.

Kijken we naar alle nieuwe benoemingen samen, dan blijkt dat de top 200 bedrijven in onze steekproef in 2016 in totaal 37 bestuurders nieuw benoemd hebben in de rvc. 19 bestuurders werden herbenoemd en 38 traden af. Van alle nieuwe benoemingen in de rvc betrof 21,6% een vrouw (figuur 40), wat ongeveer vergelijkbaar is met de totale groep bedrijven (19,9%). Van alle herbenoemingen bij de top 200 in 2016 betrof 15,8% een vrouw. Van de personen die aftraden was 13,2% vrouw. Voor de totale groep grote vennootschappen betrof 5,5% van de herbenoemingen een vrouw en was 7,9% van de aftredende bestuurders vrouw.

Op geaggregeerd niveau is het percentage vrouwen dat nieuw benoemd wordt bij de top 200, net als bij de totale groep bedrijven, dus veel lager dan het wettelijk streefcijfer. Dat is de afgelopen jaren niet veranderd. Wel ligt het aantal nieuwe benoemingen dat naar vrouwen gaat in 2016 voor het eerst iets hoger dan het aantal aftredingen van vrouwen. De vrouwen die nieuw benoemd worden, vervangen dus de vrouwen die aftreden, en er komen enkele nieuwe vrouwelijke bestuurders bij. Het gaat echter om kleine aantallen.

In de rvc van de top 200 bedrijven in het onderzoek vonden in 2016 in totaal 51 nieuwe benoemingen plaats. 64 commissarissen werden herbenoemd, 51 traden er af. De nieuwe benoemingen betroffen voor 51,0% een vrouw. Dit is veel hoger dan bij de totale groep bedrijven, waar 29,5% van de nieuwe benoemingen vrouwen betroffen. Voor de personen die herbenoemd werden, was 20,3% vrouw, van de personen die aftraden 11,8%. Ook dit is hoger dan bij de totale groep grote vennootschappen (18,9% van de herbenoemingen betrof een vrouw en van alle aftredende commissarissen was 9,6% vrouw). Op geaggregeerd niveau is instroom van vrouwen in de rvc bij de top 200 hoger dan de uitstroom, en ook hoger dan het wettelijk streefcijfer van 30%.

Figuur 40 – Aandeel vrouwen bij nieuwe benoemingen, herbenoemingen en aftredingen in de rvb en rvc bij de top 200, 2016 (in procenten van het aantal (her)benoemingen/aftredingen)



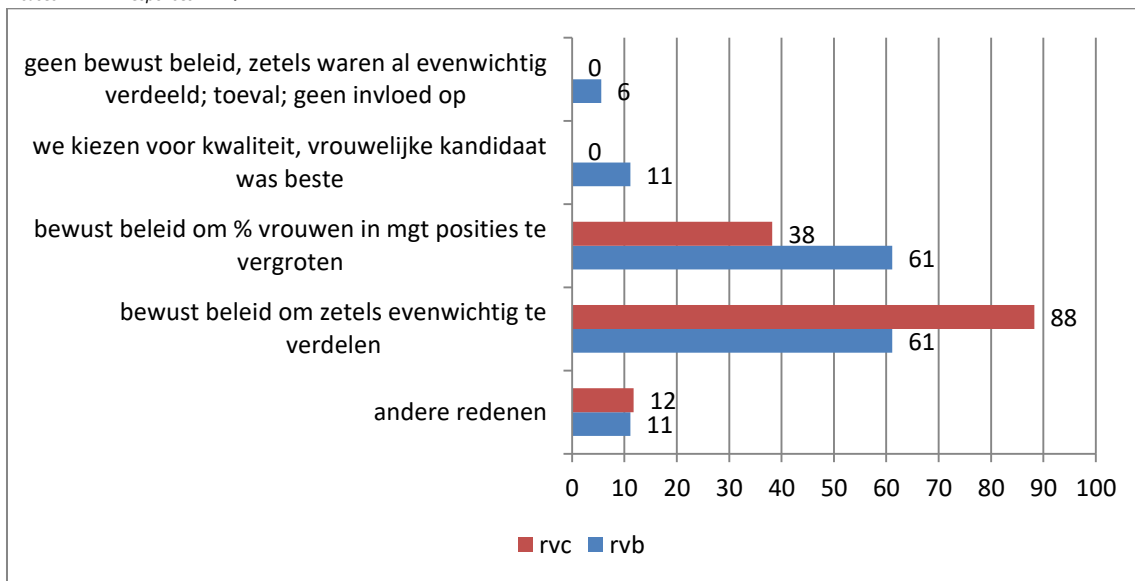
Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

#### 4.4 Top 200: verklaringen voor het (niet-) behalen van het streefcijfer

Het aantal bedrijven uit de top 200 dat eind 2016 een evenwichtige verdeling in de rvb kent, is beperkt: het gaat om 18,8% van de bedrijven. Meer dan de helft (61%) van deze bedrijven heeft naar eigen zeggen bewust beleid gevoerd om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen over vrouwen en mannen (zie figuur 41). Even zoveel bedrijven hebben (ook) bewust beleid om het aandeel vrouwen in hogere posities te vergroten (61%).

Het aantal bedrijven met een evenwichtige rvc is groter: 38,2%. De grote meerderheid van deze bedrijven (88%) geeft aan bewust beleid te hebben ingezet om de zetels in de rvc evenwichtig te verdelen. Vergeleken met de totale groep grote vennootschappen, is de evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb en rvc bij de top 200 vaker het resultaat van bewust beleid.

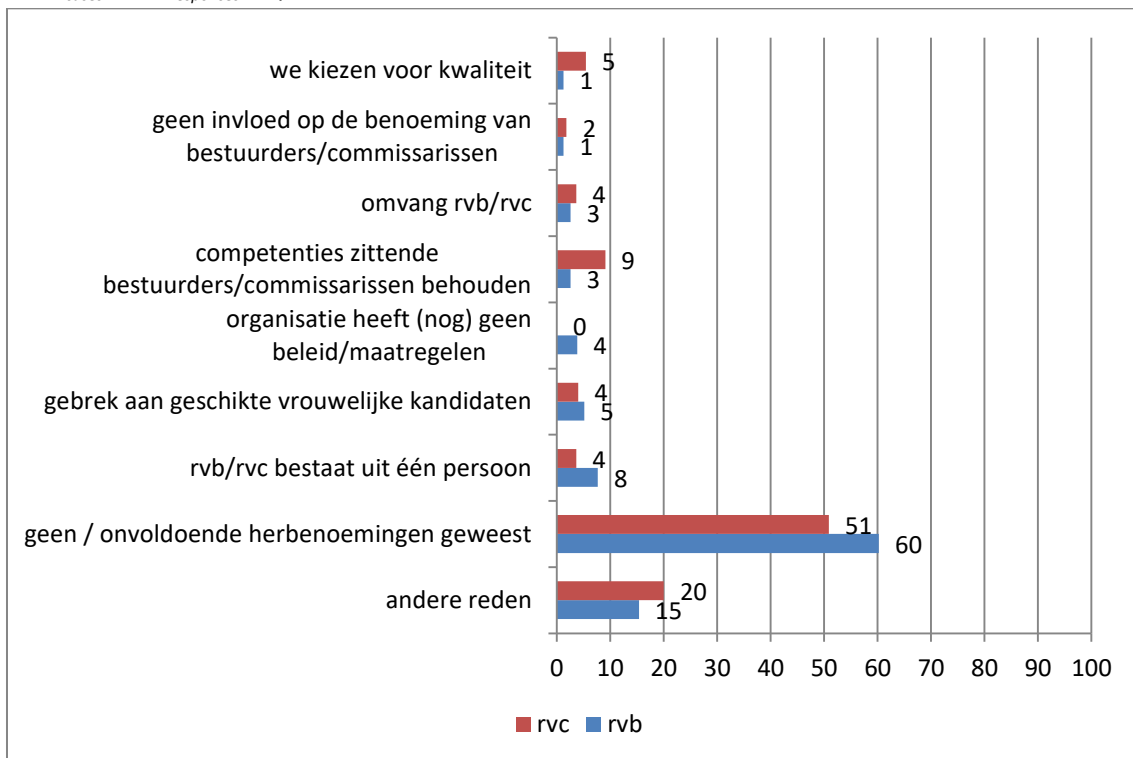
Figuur 41 – Manier waarop een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc is gerealiseerd bij de top 200, 2016 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (rvb:  $n_{cases}=18$ ,  $n_{responses}=27$ ; rvc:  $n_{cases}=34$ ,  $n_{responses}=49$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

Wanneer het niet gelukt is om de zetels in de rvc evenwichtig te verdelen geeft de top 200 grotendeels dezelfde verklaringen als de totale groep grote vennootschappen. De meest voorkomende verklaring is dat er geen vacatures zijn geweest. 60% van de bedrijven noemt dat voor de rvb, 51% voor de rvc. (figuur 42). Weinig top 200 bedrijven geven aan dat gebrek aan beleid de reden is voor een onevenwichtige verdeling van de zetels (4% geeft als verklaring dat ze geen beleid hebben voor de rvb). Geen van de rvc's noemt dit als reden. 9% van de rvc's geeft aan dat ze graag de competenties, kennis en ervaring van de zittende commissarissen wilden behouden en daarom gekozen hebben voor herbenoeming. In voorgaande jaren gaf men voor de rvc nog vaak aan dat men geen invloed heeft op de benoemingen (15% in 2015). In 2016 is dit voor weinig bedrijven een reden om de zetels niet evenwichtig te verdelen. Daarnaast geeft 15% van de rvb's en 20% van de rvc's een andere reden, bijvoorbeeld 'we hebben al een vrouw benoemd', 'we zijn al dicht in de buurt van het streefcijfer', of 'verschillende aspecten van diversiteit worden meegewogen, niet alleen sekse'.

Figuur 42 – Verklaringen voor het niet-realiseren van een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc bij de top 200, 2016 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (rvb:  $n_{cases}=78$ ,  $n_{responses}=82$ ; rvc:  $n_{cases}=55$ ,  $n_{responses}=58$ )



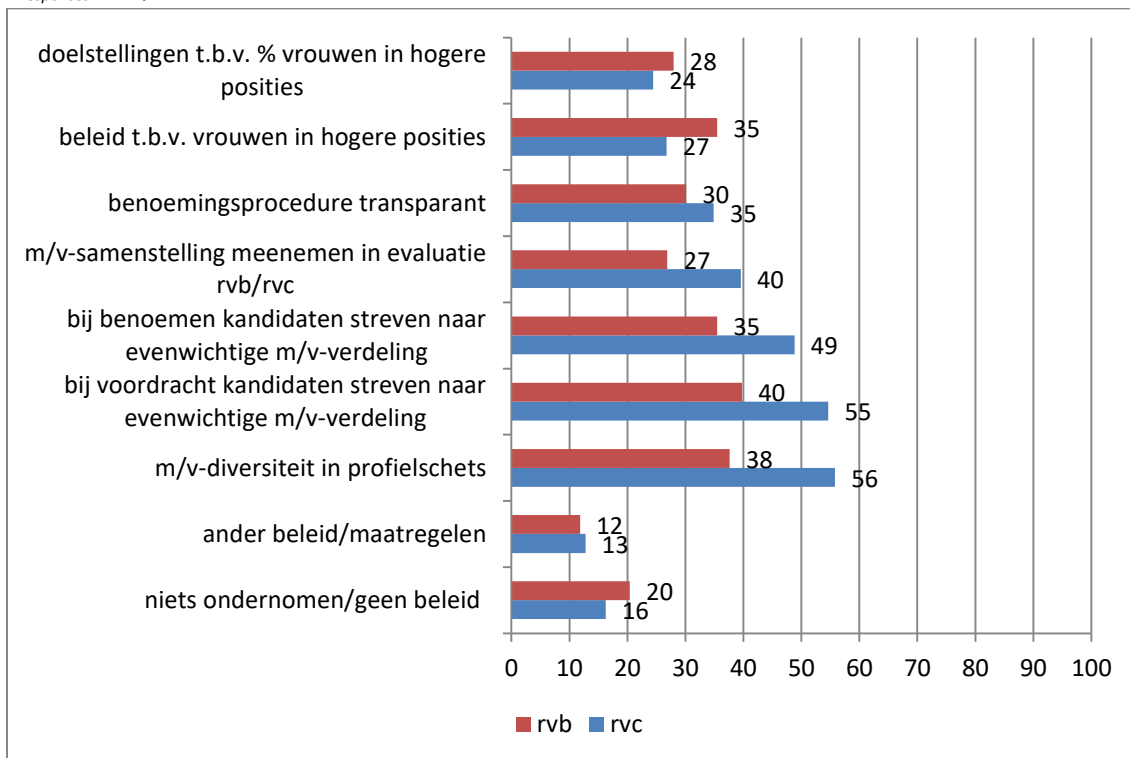
Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

#### 4.5 Top 200: beleid

De top 200 bedrijven geven in 2016, net als in 2014 en 2015, veel vaker aan beleid te hebben geformuleerd om de zetels evenwichtig te verdelen dan andere bedrijven (figuur 43). Alle soorten maatregelen komen relatief meer voor bij de top 200. Dat geldt zowel voor de rvb als voor de rvc. Het aantal top 200 bedrijven dat expliciet beleid formuleert, neemt sinds de start van de Bedrijvenmonitor elk jaar toe. Het aantal top 200 bedrijven dat niets onderneemt voor de rvb en rvc is ook veel lager dan bij de totale groep grote vennootschappen. Van de top 200 bedrijven onderneemt in 2015 20% niets voor de rvb en 16% onderneemt niets voor de rvc, terwijl dat bij de totale groep Wbt-plichtige bedrijven 46%, respectievelijk 38% is.

De maatregelen die voortvloeien uit de Wbt worden door de top 200 relatief vaak ingezet om een evenwichtige verdeling in de rvc te bereiken: meer dan de helft (56%) heeft aandacht voor m/v-diversiteit in de profielschets van de rvc en streeft bij de voordracht van kandidaten naar een evenwichtige m/v-verdeling (55%) (zie figuur 43). Bijna de helft (49%) doet dat ook bij benoemingen. Dat is veel meer dan bij overige bedrijven. Twee vijfde (40%) neemt de m/v-samenstelling mee in de jaarlijkse evaluatie van de rvc. Dat is vergelijkbaar met 2015.

Figuur 43 – Beleid en maatregelen om de zetels in de rvb en rvc evenwichtig te verdelen bij de top 200, 2016 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (rvb:  $n_{cases}=93$ ,  $n_{responses}=247$ ; rvc:  $n_{cases}=86$ ,  $n_{responses}=270$ )

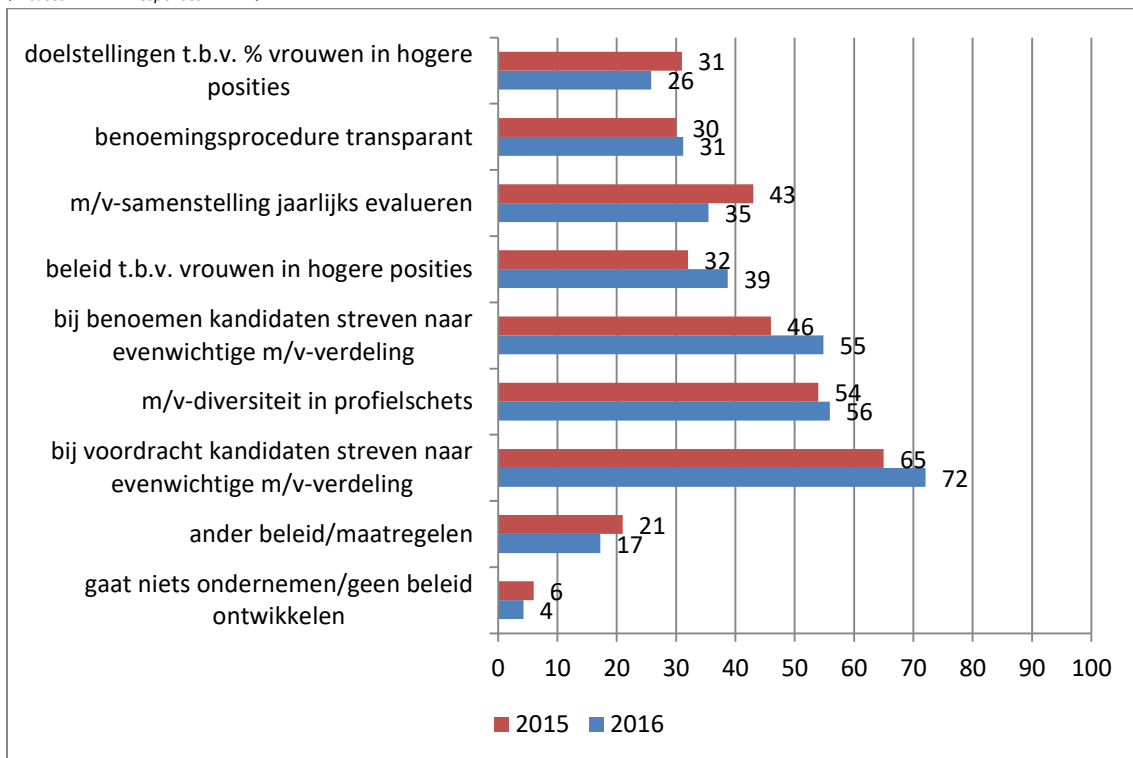


Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

De top 200 bedrijven hebben niet alleen in 2016 meer beleid dan de andere Wbt-bedrijven, maar zeggen ook in de toekomst meer maatregelen te (blijven) nemen met het oog op m/v-diversiteit in de rvb en rvc (zie figuur 44). Het aantal bedrijven dat zegt niets te gaan ondernemen wordt elk jaar minder. In 2016 zegt dat nog slechts 4% (voor de totale groep is dat 24%).

Bijna drie kwart (72%) is van plan bij de voordracht van kandidaten te streven naar een evenwichtige m/v-balans en meer dan de helft wil ook bij de benoeming van kandidaten streven naar een evenwichtige m/v-samenstelling (55%) en m/v-diversiteit opnemen in de profielschets van de rvb/rvc (56%). 39% wil maatregelen blijven nemen ten behoeve van het aandeel vrouwen in hogere posities. Ruim een derde is van plan de m/v-samenstelling jaarlijks te (blijven) evalueren (35%).

Figuur 44 – Toekomstig beleid en toekomstige maatregelen om de zetels in de rvb en rvc evenwichtig te verdelen bij de top 200, 2015-2016 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=93$ ,  $n_{responses}=312$ )



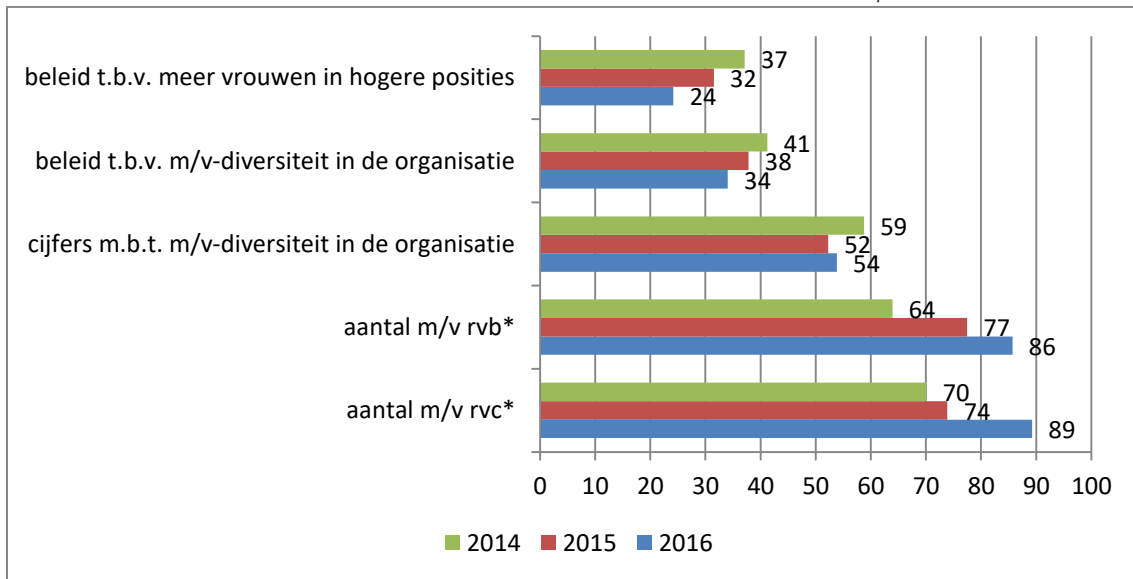
Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

## 4.6 Top 200: het jaarverslag

### Transparantie

Over 2016 zegt de overgrote meerderheid van de top 200 in het jaarverslag cijfers te rapporteren over het aantal mannen en vrouwen in de rvb (86%) en rvc (89%) (figuur 45). Dit aantal neemt al een paar jaar toe. Ruim de helft (54%) zegt cijfers te rapporteren over m/v-diversiteit en 34% over beleid ten behoeve van m/v-diversiteit in de hele organisatie. De top 200 rapporteert daarmee veel vaker over m/v-diversiteit in het jaarverslag dan de gehele groep grote vennootschappen (zie paragraaf 2.6.).

Figuur 45 – Rapportage in het jaarverslag over m/v-diversiteit door de top 200, 2014-2016 (in procenten van het aantal bedrijven met een rvb/rvc; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=91$ ;  $n_{responses}=256$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

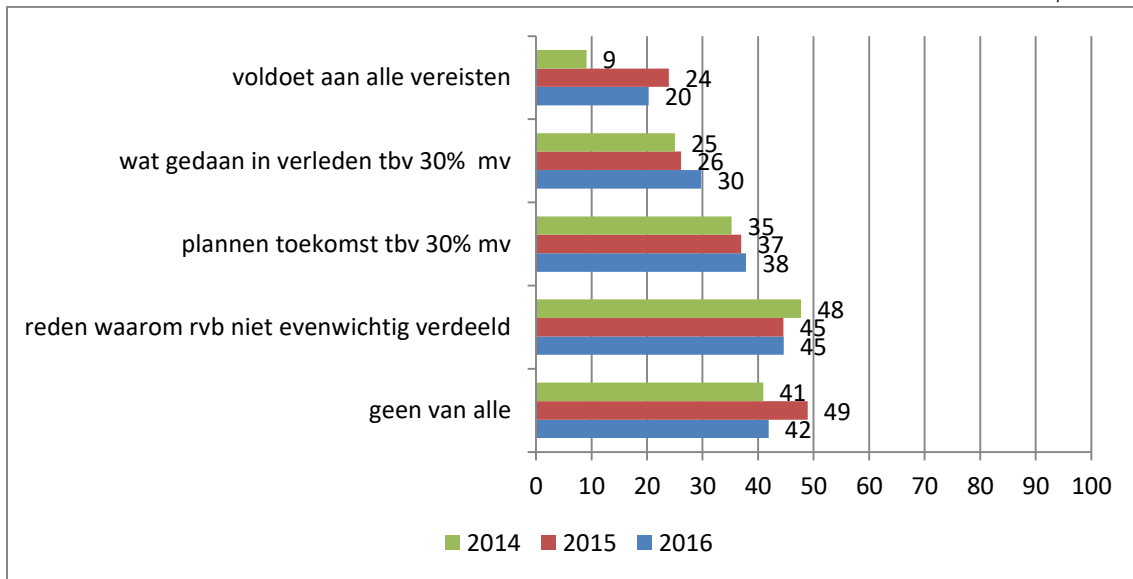
#### Wettelijke bepalingen

De top 200 bedrijven lijken vaker verantwoording af te leggen in het jaarverslag dan de andere bedrijven die onder de Wbt vallen (figuren 46 en 47). Ongeveer de helft van de bedrijven zegt uit te leggen waarom de rvb of rvc niet evenwichtig verdeeld is (45% respectievelijk 42%). Een derde legt uit wat gedaan is in het verleden om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen (30%), 38% doet dat (ook) voor de rvc. Ten slotte zegt 38% te vermelden wat zij zullen ondernemen om de zetels in de rvb in de toekomst evenwichtig te verdelen en 34% doet dat (ook) voor de rvc.

Een vijfde (20%) van de top 200 bedrijven die het streefcijfer niet hebben gerealiseerd voor de rvb voldoet in 2016 aan alle rapportagevereisten. Voor de rvc is dat 16%. Geheel tegen de trend in, is dit aantal in 2016 afgenomen. Nog steeds rapporteert 42% van de top 200 bedrijven niets in het jaarverslag terwijl ze dat wel zou moeten voor de rvb. Voor de rvc geldt dit voor ruim 38%.



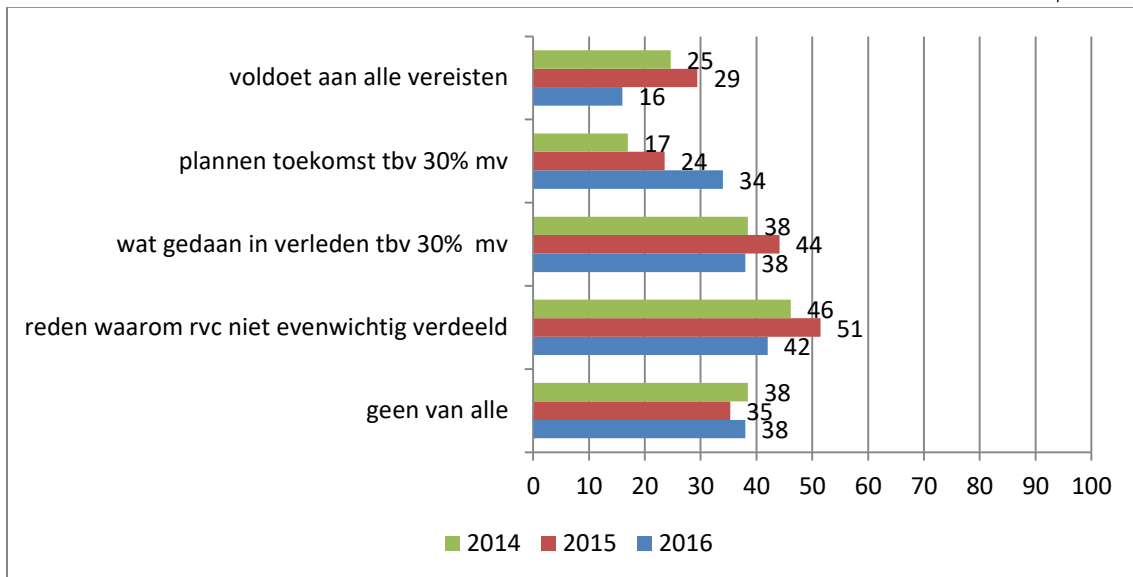
Figuur 46 – Verantwoording in het jaarverslag over onevenwichtige m/v-verdeling in de rvb door de top 200, 2014-2016 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=74$ ;  $n_{responses}=114$ )<sup>a</sup>



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

<sup>a</sup> Berekend op basis van het aantal bedrijven dat géén evenwichtige verdeling in de rvb heeft gerealiseerd

Figuur 47 – Verantwoording in het jaarverslag over onevenwichtige m/v-verdeling in de rvc door de top 200, 2014-2016 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=50$ ;  $n_{responses}=76$ )<sup>a</sup>



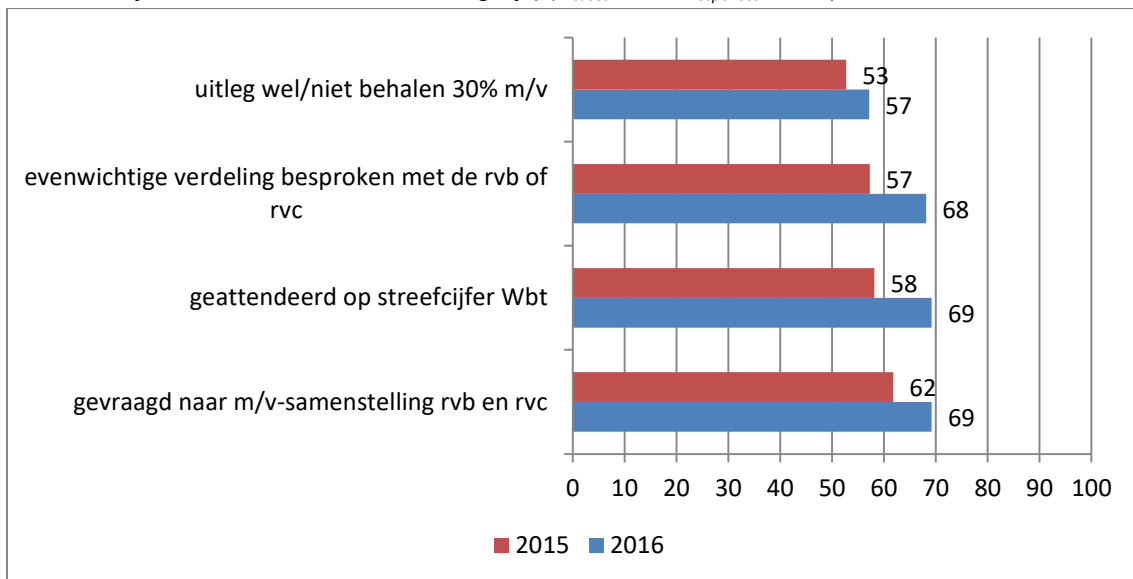
Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

<sup>a</sup> Berekend op basis van het aantal bedrijven dat géén evenwichtige verdeling in de rvc heeft gerealiseerd

## 4.7 Top 200: de rol van de accountant

Net als bij de totale groep vennootschappen, geeft de meerderheid van de top 200 aan dat de accountant die de jaarrekening controleert hen heeft gevraagd naar de m/v-samenstelling van rvb en rvc (69%), hen heeft geattendeerd op het wettelijk streefcijfer (69%), en hen uitleg heeft gegeven over de gevolgen van het wel of niet realiseren van het streefcijfer (57%) (zie figuur 48). Ruim twee derde (68%) geeft aan dat de accountant de evenwichtige verdeling van de zetels heeft besproken met de rvb of rvc. Vergeleken met 2015 lijkt de rol van de accountant bij de top 200 in 2016 te zijn toegenomen, terwijl dat de totale groep grote vennootschappen gelijk gebleven is.

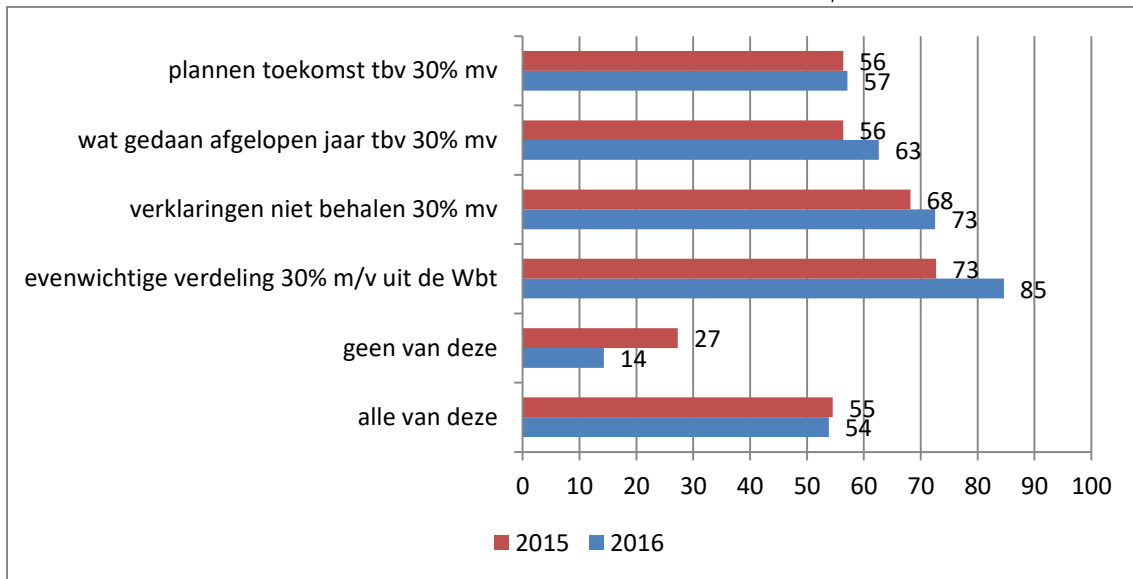
*Figuur 48 – Onderwerpen die besproken zijn met de accountant bij de top 200, 2015 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=744$ ;  $n_{responses}=1361$ )*



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017*

De controle op de naleving van de Wbt zit bij 14% van de top 200 niet in het vaste protocol van de accountant (figuur 49). Dat is minder dan vorig jaar, toen het nog bij een kwart (27%) niet in het vaste protocol zat. Het is ook veel minder dan bij de overige bedrijven (32%). Bij de overgrote meerderheid (85%) is de evenwichtige verdeling van de zetels gecontroleerd en bij drie kwart (73%) is (ook) gelet op verklaringen voor het niet behalen van 30% m/v. Ruim de helft zegt dat de accountant ook heeft gecontroleerd of verantwoording is afgelegd over wat men het afgelopen jaar heeft gedaan om het streefcijfer te bereiken (63%) en wat men hieraan in de toekomst zal gaan doen (57%). Dat is op alle punten meer dan in 2015 en ook meer dan waar de accountant op controleert bij de overige bedrijven, naar eigen zeggen van deze bedrijven.

Figuur 49 – Onderdelen van de Wbt in het vaste protocol van de accountant bij de top 200, 2015-2016 (in procenten van alle bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=91$ ;  $n_{responses}=265$ )



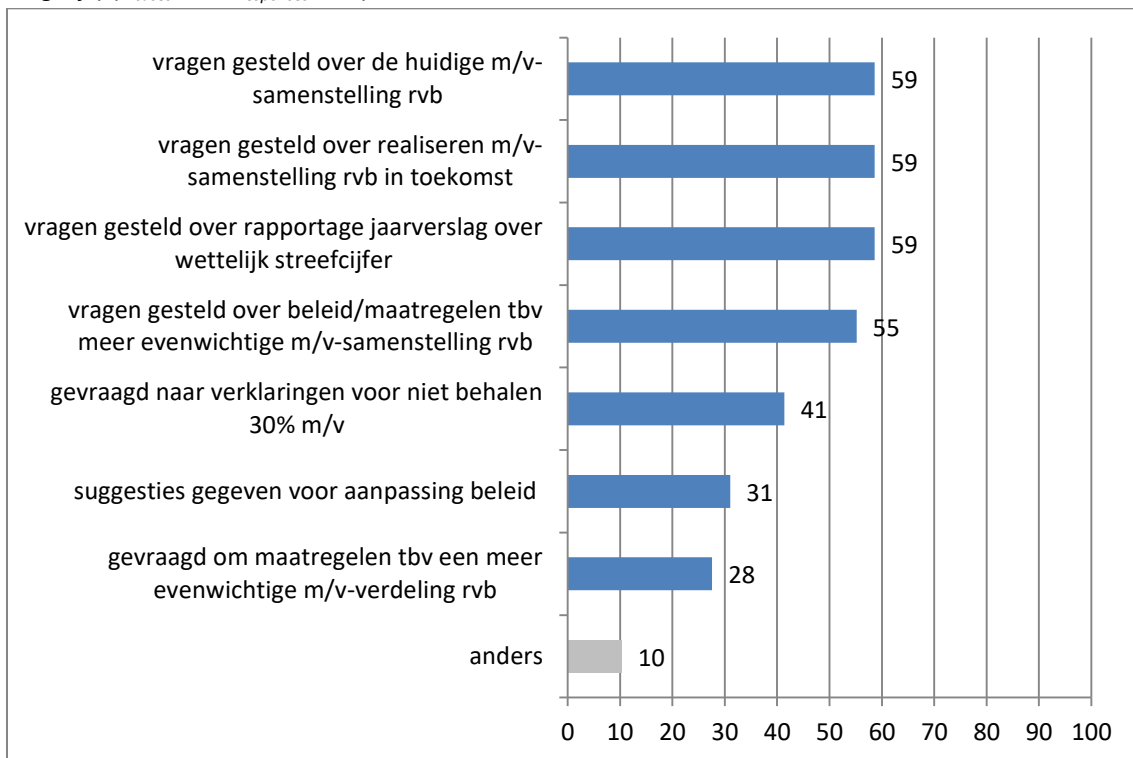
Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

## 4.8 Top 200: de invloed van stakeholders

### Top 200: De rol van interne toezichthouders

Ruim een derde van de bedrijven uit de top 200 geeft aan dat de evenwichtige m/v-verdeling uit de Wbt in 2016 aanleiding is geweest voor overleg tussen interne toezichthouders en de rvb. Dat is meer dan bij de totale groep grote vennootschappen, waar 19,5% van de rvc's de dialoog voerde met bestuurders over het wettelijk streefcijfer. Bij de ruime meerderheid (59%) van deze bedrijven hebben toezichthouders vragen gesteld over de m/v-samenstelling van het bestuur in 2016, over hoe men in de toekomst een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb denkt te realiseren, en over de rapportage over het wettelijk streefcijfer in het jaarverslag (figuur 50). Ook hebben toezichthouders vragen gesteld over het beleid en de maatregelen die het bedrijf inzet om een evenwichtige verdeling van de zetels te bereiken (55%) en, indien geen evenwichtige verdeling van de zetels is bereikt, naar verklaringen daarvoor (41%). In bijna een derde (31%) van de bedrijven heeft de rvc suggesties gegeven voor aanpassing van het beleid en/of gevraagd om maatregelen te nemen om het streefcijfer in de rvb te realiseren (29%). Dat is meer dan bij de totale groep grote vennootschappen.

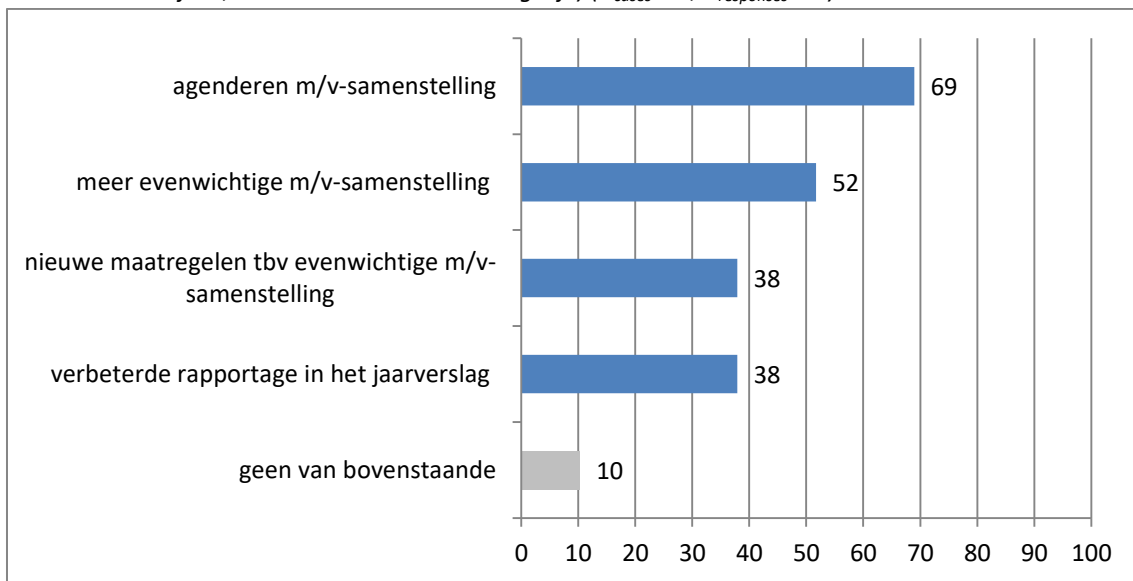
Figuur 50 – Onderwerpen die aan de orde kwamen in de dialoog tussen interne toezichthouders en de rvb over het wettelijk streefcijfer bij de top200, 2016 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=29$ ;  $n_{responses}=104$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

Van de top 200 bedrijven waar de rvc de dialoog heeft gevoerd met de rvb over het wettelijk streefcijfer, geeft de overgrote meerderheid (69%) aan dat het onderwerp hierdoor geagendeerd en bespreekbaar gemaakt is (figuur 51). Meer dan de helft (52%) geeft bovendien aan dat het overleg met de rvc heeft geleid tot een meer evenwichtige m/v-samenstelling van de rvb of rvc. Daarnaast heeft het overleg met toezichthouders naar eigen zeggen bij bijna twee vijfde (38%) geleid tot de ontwikkeling van nieuwe maatregelen om het streefcijfer te realiseren en tot verbetering van de rapportage in het jaarverslag over wettelijk streefcijfer.

*Figuur 51 – Resultaten dialoog tussen rvc en rvb over wettelijk streefcijfer bij de top 200, 2016 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=28$ ;  $n_{responses}=58$ )*



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017*

#### *Top 200: De rol van aandeelhouders en beleggers*

Aandeelhouders of vertegenwoordigers van aandeelhouders hebben bij minder dan 10% van de top 200 bedrijven in 2016 vragen gesteld aan bedrijven over het wettelijk streefcijfer (8 bedrijven). Omdat het om slechts enkele bedrijven gaat, moeten de resultaten voorzichtig geïnterpreteerd worden. Bij alle 8 vroegen aandeelhouders naar de m/v-samenstelling van de rvb of rvc in 2016. Bij de helft stelden aandeelhouders vragen over het beleid en de maatregelen ten behoeve van een evenwichtige verdeling van de zetels. Bij 3 bedrijven vroegen aandeelhouders naar de rapportage in het jaarverslag en naar de manier waarop het bedrijf in de toekomst 30% m/v wil gaan realiseren. 3 bedrijven werd gevraagd maatregelen te nemen om evenwichtige verdeling van de zetels te bereiken. 2 aandeelhouders van top 200 bedrijven in het onderzoek gaven concrete suggesties voor beleid.

De vragen van aandeelhouders hebben bij 4 bedrijven geleid tot het agenderen en bespreekbaar maken van het thema. 2 bedrijven hebben beleid ontwikkeld naar aanleiding van de vragen van aandeelhouders en bij twee bedrijven is de m/v-samenstelling in de rvb of rvc daadwerkelijk meer evenwichtig geworden als gevolg van de vragen van aandeelhouders. 1 bedrijf heeft de passage over het wettelijk streefcijfer in het jaarverslag aangepast. Bij 4 bedrijven hebben vragen van aandeelhouders niet geleid tot veranderingen of aanpassingen.



## 5. Resultaten publieke sector

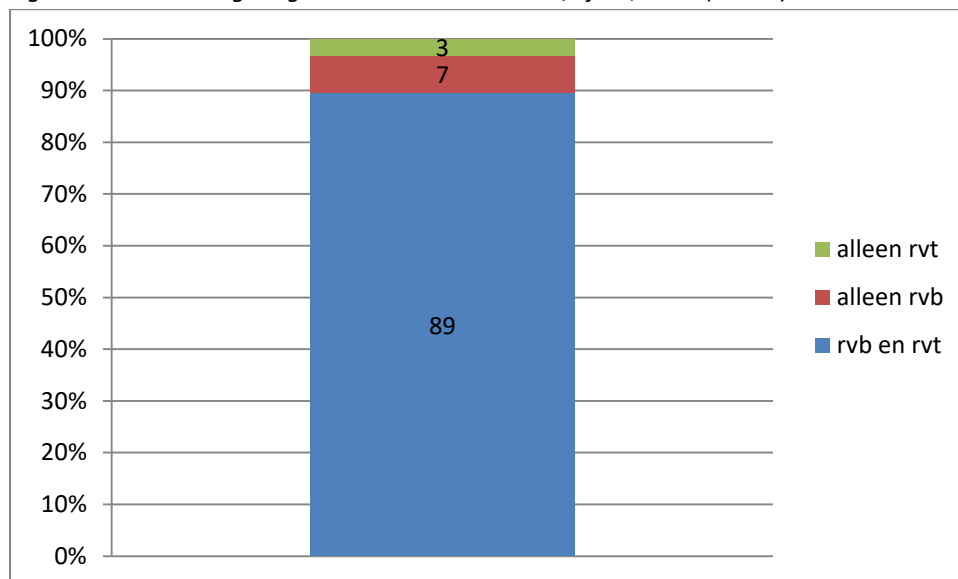
### 5.1 Samenstelling van de rvb en rvt

De Wbt geldt alleen voor vennootschappen. In zijn brief van 16 november 2015 heeft het kabinet uitgesproken dat het wettelijk streefcijfer uitgebreid zou moeten worden naar organisaties in de (semi-)publieke sector (hierna 'publieke sector' genoemd). In aansluiting hierop is derde editie in van de bedrijvenmonitor in 2015 uitgebreid naar grote organisaties in de publieke sector. In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek onder grote organisaties in de publieke sector beschreven: de omvang en samenstelling van de rvb en rvt, het realiseren van een evenwichtige m/v-samenstelling in de rvb en rvt conform het wettelijk streefcijfer voor bedrijven en de ontwikkelingen in vacatures en benoemingen. Bijlage 1 geeft een overzicht van de onderzoeksgroep.

#### *Aanwezigheid en omvang van de rvb en rvt*

De meeste organisaties uit de publieke sector (89%) hebben zowel een rvb/directie als een rvt (figuur 52). Een minderheid geeft aan alleen een rvb (7%) of alleen een rvt (3%) te hebben. Het aantal zetels in de rvb is gemiddeld 2, in de rvt 6.<sup>xxv</sup>

Figuur 52 – Percentage organisaties met een rvb en/of rvt, 2016 (n=662)



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

#### *M/V-samenstelling van de rvb en de rvt*

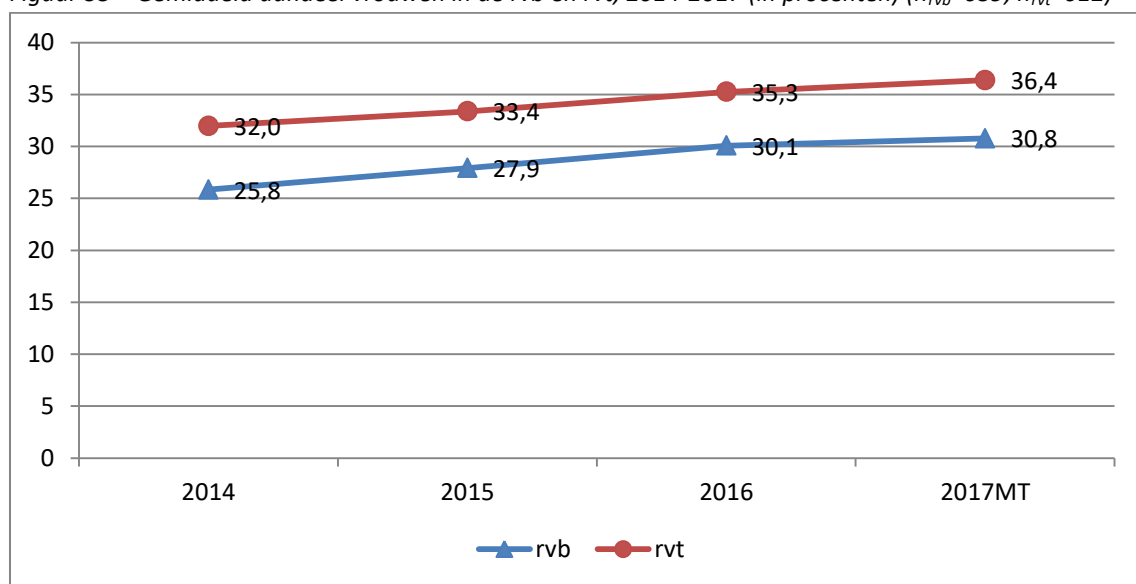
Organisaties uit de publieke sector hebben veel meer vrouwelijke bestuurders en toezichthouders dan de grote vennootschappen. Eind 2016 is gemiddeld 30,1% van de bestuurders in de rvb van publieke organisaties een vrouw (figuur 53). In de rvt wordt gemiddeld 35,3% van de zetels door vrouwen ingevuld. Halverwege 2017 is het aandeel vrouwen verder toegenomen tot respectievelijk 30,8% en 36,4%.

Net als bij de grote vennootschappen, is een kleine groep (8,4%) bedrijven verantwoordelijk voor de stijging in de rvb tussen 2015 en 2016. Bij deze organisaties steeg het percentage vrouwen in de rvb tussen 2015 en 2016 met gemiddeld 55,1 procentpunt. Zij hebben eind 2016 gemiddeld 65,6% vrouwen in de rvb. Bij verreweg het grootste deel van de bedrijven (85,3%) bleef het percentage

vrouwen in de rvb tussen 2015 en 2016 gelijk en bij 6,3% daalde het aandeel vrouwelijke bestuurders. We merken op dat de uitgangswaarde bij deze organisaties natuurlijk wel hoger is dan bij bedrijven.

De m/v-samenstelling van de rvt toont in de publieke sector meer beweging dan geldt voor de rvc van grote vennootschappen. Het aandeel vrouwelijke toezichthouders nam tussen 2014 en 2015 toe bij een vijfde (20,3%) van de rvt's. Dat is iets veel meer dan bij bedrijven die aan de Wbt moeten voldoen (9,5%). Tegelijkertijd nam het aandeel vrouwen in de rvt bij een grotere groep af (11,3%). Bij de groep koplopers steeg het aandeel vrouwen in de rvt in 2016 met gemiddeld 14,1 procentpunt, eind 2016 hebben zij gemiddeld 37,5% vrouwen in de rvc. Bij twee derde (68,4%) veranderde het aandeel vrouwen in de rvc tussen 2014 en 2015 niet. Dat is vergelijkbaar met 2015.

*Figuur 53 – Gemiddeld aandeel vrouwen in de rvb en rvt, 2014-2017 (in procenten) ( $n_{rvb}=639$ ;  $n_{rvt}=612$ )<sup>a</sup>*



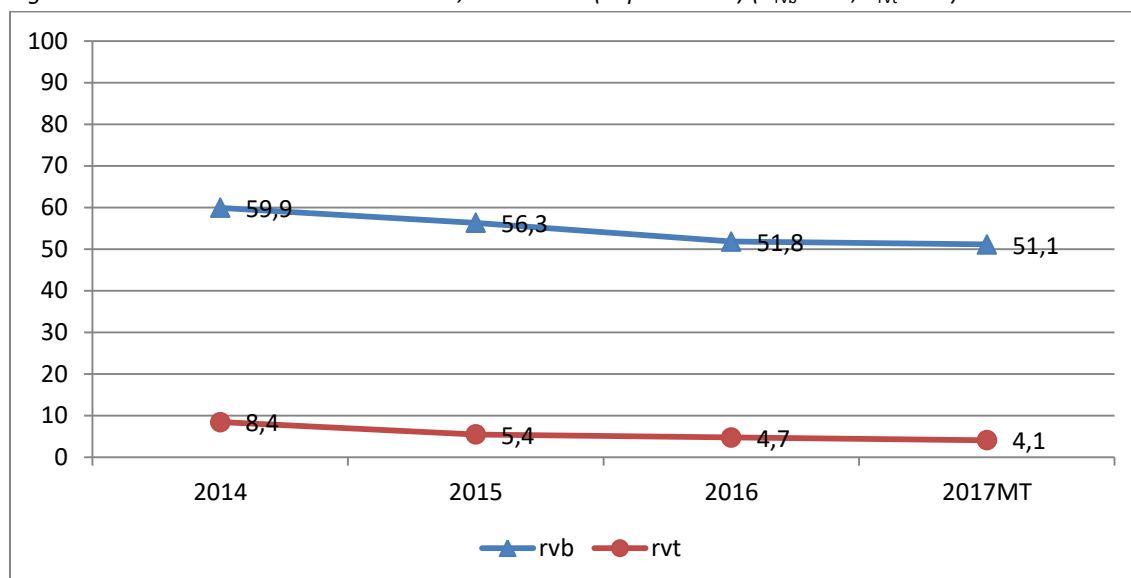
Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017*

<sup>a</sup> Berekend op basis van het aantal natuurlijke personen in de rvb/rvt op de peildatum. Peildatum 2014-2016: 31 december, peildatum 2017: 31 mei

Eind 2016 heeft de helft (51,8%) van de rvb's geen vrouw, dat is veel minder dan bij de rvb's in de private sector. Het aantal rvt's zonder vrouwen is klein, niet meer dan 4,7% eind 2016, zie figuur 54. Halverwege 2017 is het aantal rvb's en rvc's zonder vrouwen opnieuw (licht) gedaald.



Figuur 54 – Rvb's en rvt's zonder vrouwen, 2014-2017 (in procenten) (n<sub>rvb</sub>=639; n<sub>rvt</sub>=612)



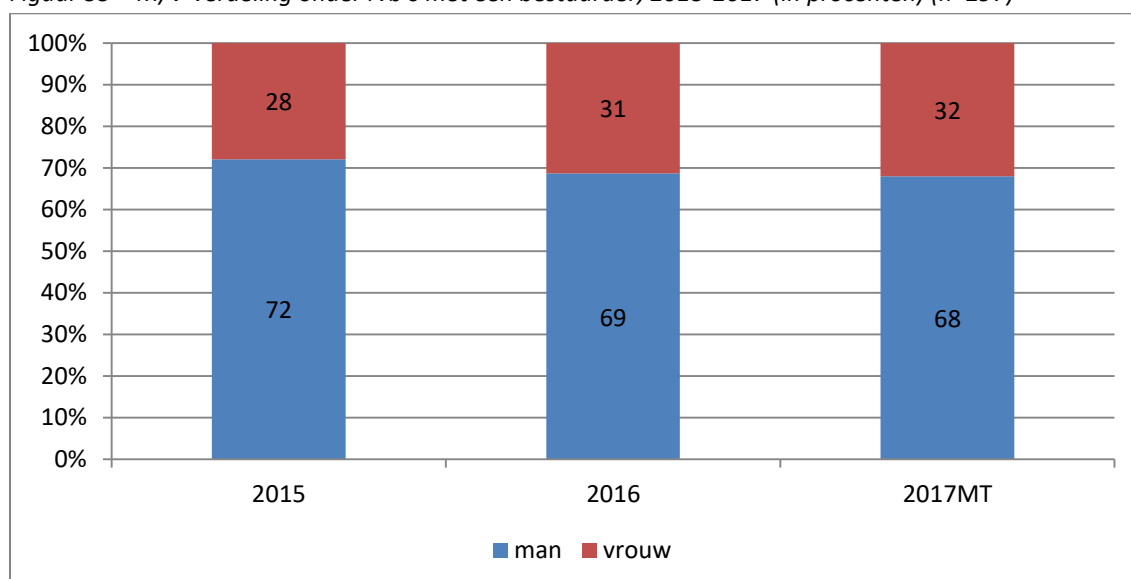
Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

### Eenhoofdige besturen

Onder de organisaties uit de publieke sector heeft iets minder dan de helft (46,5%) een bestuur dat uit één persoon bestaat. Over de jaren neemt dat aantal af, onder andere door (bestuurlijke) fusies. In 2015 was dat bijvoorbeeld nog 49,1%. Bij rvt's komen eenhoofdige raden niet voor.

Eind 2016 staat bij de meeste eenhoofdige besturen een man aan het roer (69%) (figuur 55). In vergelijking met 2015 is dat aantal licht gedaald. De ontwikkeling lijkt zich door te zetten in. Het aantal eenhoofdige besturen met een vrouw aan het roer is in de publieke sector wel hoger dan bij de grote vennootschappen, waar slechts 9% van de eenhoofdige besturen in 2016 een vrouw betreft. Eenhoofdige besturen komen bij grote vennootschappen wel veel minder vaak voor (18,2%).

Figuur 55 – M/V-verdeling onder rvb's met één bestuurder, 2015-2017 (in procenten) (n=297)

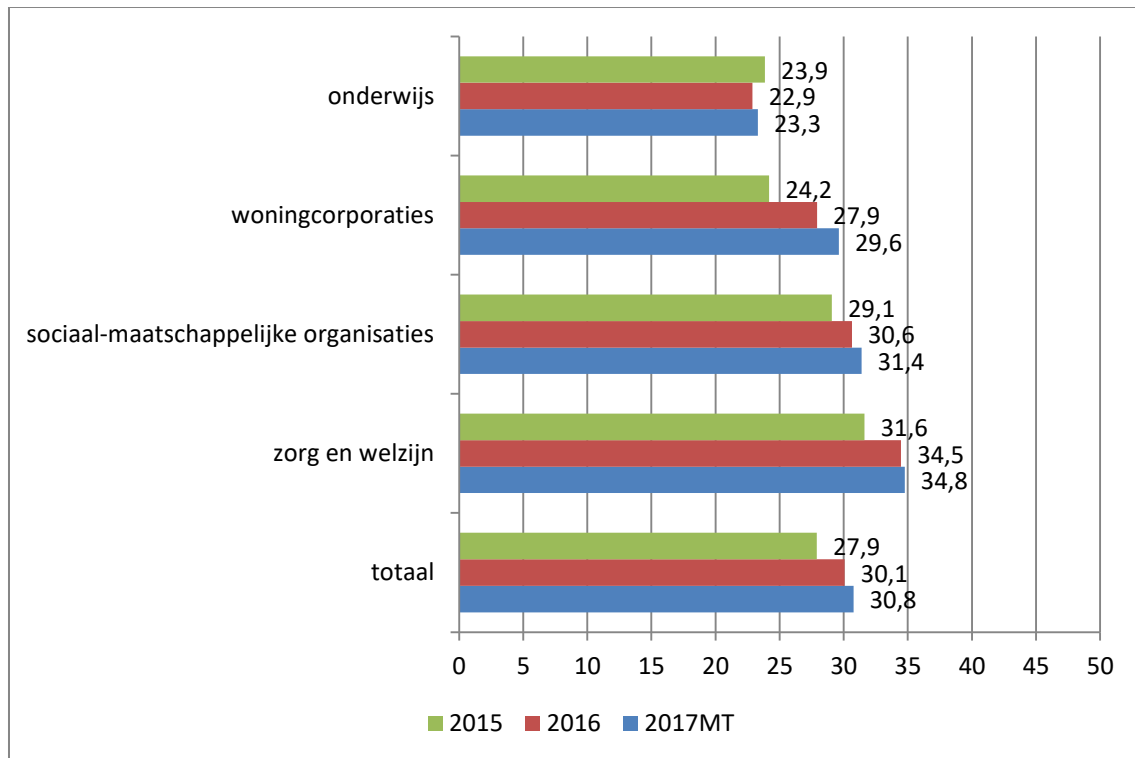


Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

### Sectorverschillen

Het percentage vrouwen in de rvb/directie is in 2016 en in de eerste helft van 2017 in alle sectoren toegenomen, behalve in het onderwijs (zie figuur 56). Het percentage vrouwen is eind 2016 hoger dan gemiddeld (30,1%) in de sector zorg en welzijn (34,5%) en wijkt onder het gemiddelde vooral af in het onderwijs (22,9%). In de publieke sector is het percentage vrouwen in de rvb in alle sectoren hoger dan in bij de grote vennootschappen, waar de financiële instellingen eind 2016 met 11,8% het hoogste aandeel vrouwen hebben.

Figuur 56 – Gemiddeld aandeel vrouwen in de rvb naar sector, 2015-2017 (in procenten) (n=639)<sup>a</sup>

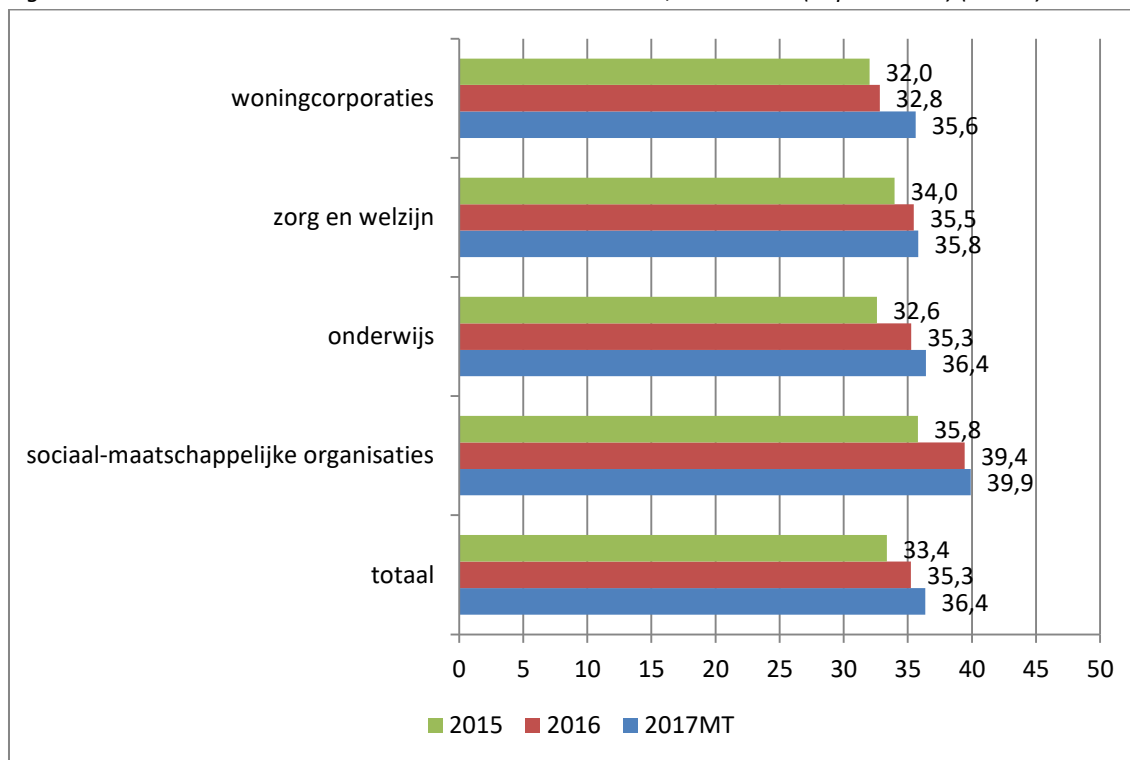


Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

<sup>a</sup> Berekend op basis van het aantal natuurlijke personen in de rvb op de peildatum (Peildatum 2015-2016: 31 december; peildatum 2017: 31 mei)

Voor wat betreft de rvt geldt dat in sociaal-maatschappelijke organisaties het aandeel vrouwen met 39,4% eind 2016 hoger is dan gemiddeld (35,3%) en in woningbouwcorporaties met 32,8% iets lager (figuur 57). Ook in de rvt is het percentage vrouwen in alle sectoren hoger dan in de private sector, waar het aandeel vrouwelijke commissarissen met 21,8% het hoogst is in de zakelijke dienstverlening.

Figuur 57 – Gemiddeld aandeel vrouwen in de rvt naar sector, 2015-2017 (in procenten) (n=612)<sup>a</sup>



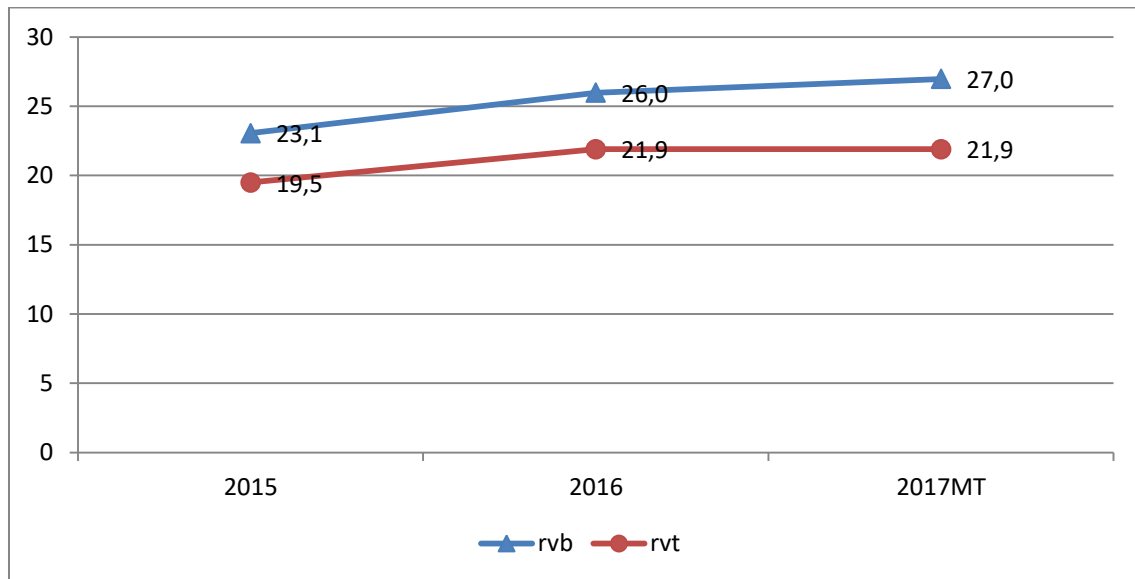
Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

<sup>a</sup> Berekend op basis van het aantal natuurlijke personen in de rvc op de peildatum. Peildatum 2015-2016: 31 december; peildatum 2017: 31 mei

### Voorzitterschap

De voorzitter van een rvb of rvt is ook in de publieke sector nog vaker een man dan een vrouw (figuur 58). Eind 2016 heeft iets meer dan een kwart (26,0%) van de rvb's een vrouwelijke voorzitter. In de rvt is dit iets minder vaak het geval, namelijk in bij 21,9%. Het aantal vrouwelijke voorzitters in de rvb is in vergelijking met 2015 met 2,9 procentpunt gegroeid en lijkt in 2017 opnieuw toe te nemen. In de rvt nam het percentage vrouwelijke voorzitters toe met 2,4 procentpunt. In 2017 is de situatie niet veranderd. Het aantal vrouwelijke voorzitters is in de publieke sector desondanks een stuk hoger dan bij de grote vennootschappen, waar de voorzitter in slechts 5,9% van de rvb's en 5,3% van de rvc's een vrouw is.

Figuur 58 – Voorzitterschap van de rvb en rvt naar sekse, 2015-2017 (in procenten) ( $n_{rvb}=639$ ,  $n_{rvt}=612$ )



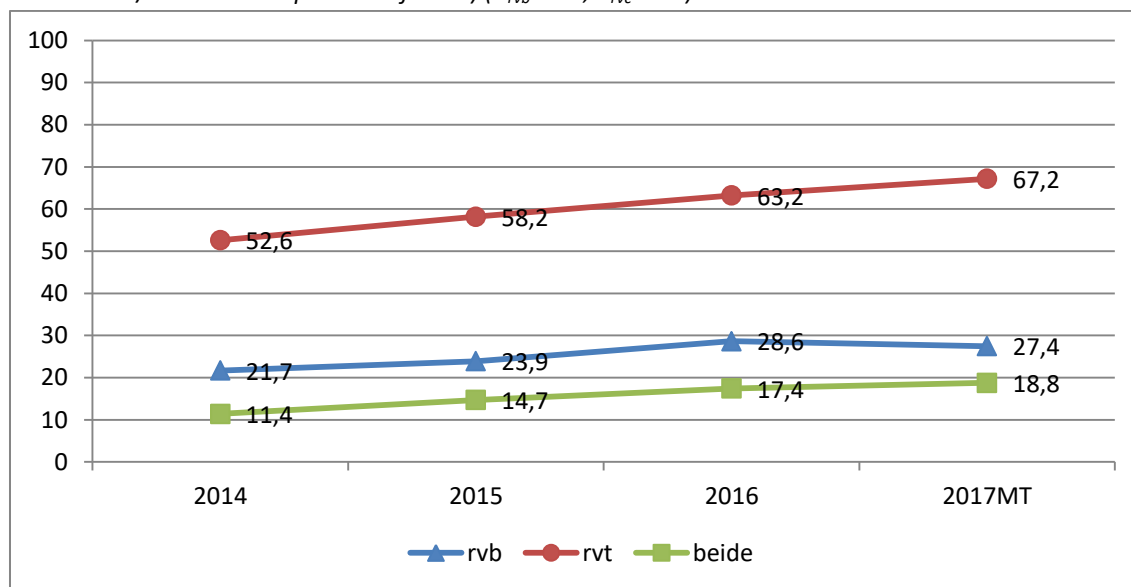
Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

## 5.2 30% m/v gerealiseerd

Van de organisaties in de publieke sector heeft ruim een kwart (28,6%) eind 2016 een evenwichtige verdeling van 30% m/v gerealiseerd in de rvb en bijna twee derde (63,2%) in de rvt (figuur 59). In de eerste helft van 2017 is het aantal organisaties dat dit heeft gerealiseerd in de rvt verder toegenomen. In de rvb lijkt de situatie gestabiliseerd. In vergelijking met grote vennootschappen, hebben de rvb's en rvt's van organisaties uit de publieke sector vaker een evenwichtige m/v-samenstelling. Desondanks weten ook in de publieke sector relatief weinig organisaties in 2016 een evenwichtige verdeling van de zetels te realiseren in beide gelederen: 17,4%. Dat is wel meer dan in 2015, toen 14,7% van de organisaties daarin slaagde. Halverwege 2017 is dat opnieuw toegenomen tot 18,8%.

Van de organisaties die geen evenwichtige verdeling in de rvb hebben bereikt, heeft 22,6% te weinig mannen in de rvb: meer dan 70% van de bestuurders is daar vrouw. Het gaat dan vrijwel altijd om eenhoofdige besturen. De rvt telt bij 2,7% raden te weinig mannen. Daarnaast geeft bijna twee derde (63,8%) van de organisaties zonder evenwichtige verdeling in de rvb aan geen evenwichtige verdeling te kunnen realiseren omdat het bestuur slechts uit één persoon bestaat. De zetels kunnen dan immers niet evenwichtig verdeeld worden. Wanneer we deze eenhoofdige besturen niet meerekenen, is meer dan de helft (55,0%) van de rvb's evenwichtig verdeeld. Zoals gezegd komen eenhoofdige raden niet voor bij de rvt.

Figuur 59 – Evenwichtige verdeling (30% m/v) gerealiseerd in de rvb en rvt, 2014-2017 (in procenten van het aantal rvb's/rvt's met één persoon of meer) ( $n_{rvb}=639$ ;  $n_{rvc}=612$ )<sup>a</sup>



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

<sup>a</sup> Peildatum 2014-2016: 31 december; peildatum 2017: 31 mei

### Sectorverschillen

Organisaties in het onderwijs weten vaker een evenwichtige verdeling te realiseren in de rvb (40,0%), woningcorporaties juist minder vaak (9,6%). Sociaal-maatschappelijke organisaties en organisaties in de sector zorg en welzijn zitten daar tussen in (31,6% en 31,4%). De reden dat woningcorporaties zelden een evenwichtig bestuur kennen, is omdat de rvb vaak uit één bestuurder bestaat: bij 80,7% van de woningcorporaties is dat het geval. Bij eenhoofdige besturen van sociaal-maatschappelijke organisaties en organisaties uit de sector zorg en welzijn is de bestuurder vaker een vrouw dan van organisaties uit overige sectoren (36,0% respectievelijk 38,7%).

Sociaal-maatschappelijke organisaties hebben ook vaker dan gemiddeld een evenwichtige rvt (72,5%), woningcorporaties minder dan gemiddeld (57,7%). Organisaties uit het onderwijs en uit de sector zorg en welzijn zitten daar met 64% tussen in.

### 5.3 Nieuwe benoemingen en herbenoemingen

Organisaties in publieke sector benutten vacatures veel vaker om een vrouw te benoemen dan grote vennootschappen. In ruim een kwart (26,4%) van de rvb's vonden nieuwe benoemingen plaats in 2016, meer dan bij de bedrijven. Net als in 2015 heeft de helft (47,3%) van deze rvb's één of meer vrouwen benoemd. Bij grote vennootschappen gebeurde dat door ruim een kwart van de bedrijven met vacatures. Van de rvt's in de publieke sector had 51,8% één of meer vacatures, eveneens meer dan bij bedrijven. Daarvan benutte de helft (52,7%) de vacatures om een vrouw te benoemen. In 2015 was dat vergelijkbaar. Bij grote vennootschappen benoemde 37,1% van bedrijven met vacatures in de rvc één of meer vrouwen.

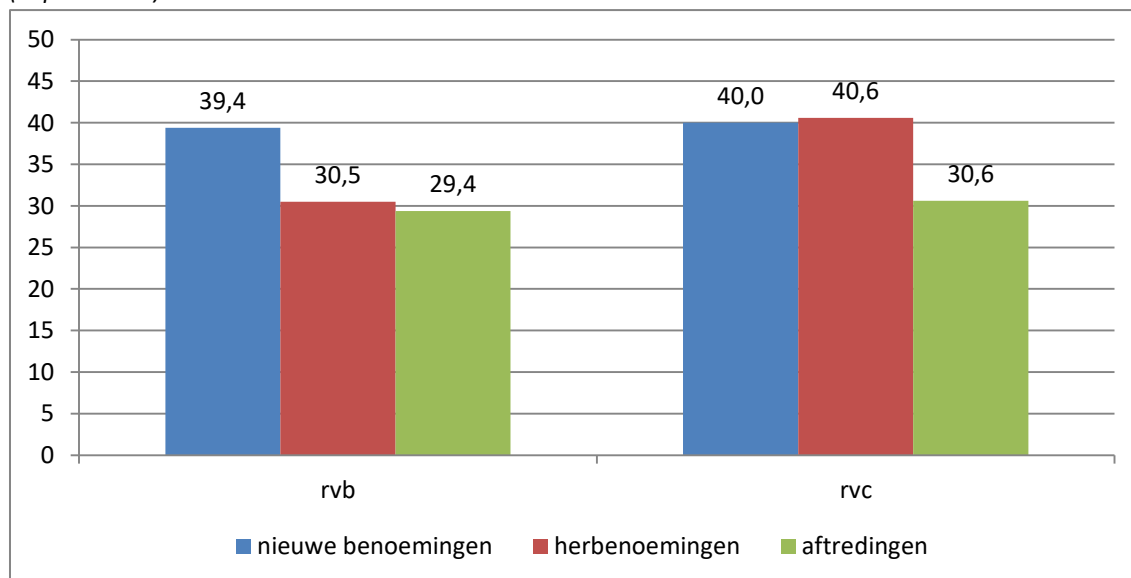
Bij 6,9% van de rvb's in de publieke sector vonden in 2016 herbenoemingen plaats. In een derde (34,1%) van deze besturen werd een vrouw herbenoemd. Bij de rvt's was er in een derde (32,7%) van de organisaties sprake van één of meer herbenoemingen. Deze betroffen in de helft (54,3%) van de gevallen een vrouw.

Als we naar het de benoemingen als geheel kijken, dan blijkt dat de organisaties die meedoen aan het onderzoek in 2016 gezamenlijk 231 bestuurders nieuw hebben benoemd in de rvb. 59 bestuurders werden herbenoemd en 235 bestuurders traden af. Van alle nieuwe benoemingen in de rvb betrof 39,4% een vrouw (figuur 60). Van de personen die herbenoemd werden was 30,5% vrouw, van de personen die aftraden 29,4%. Er worden dus meer vrouwelijke bestuurders nieuw benoemd dan dat er weggaan.

In de rvt werden in 2016 in totaal 515 toezichthouders nieuw benoemd en 335 herbenoemd bij de organisaties in het onderzoek. 578 toezichthouders traden af. Van alle nieuwe benoemingen ging 40,0% naar een vrouw, wat vergelijkbaar is met de rvb en ook vergelijkbaar met 2015. Van alle herbenoemingen betrof 40,6% een vrouw (vorig jaar 34%), van de aftredingen 30,6% (vorig jaar een kwart). Op geaggregeerd niveau ligt het percentage vrouwen dat nieuw benoemd wordt dus boven het percentage vrouwen dat aftreedt, zowel bij de rvb als bij de rvc.

Voor zowel de rvb als rvt zijn de percentages nieuwe benoemingen en herbenoemingen die naar vrouwen gaan veel hoger dan bij de bedrijven (bij grote vennootschappen ging 19,9% van de benoemingen en 5,5% van de herbenoemingen in de rvb naar vrouwen, en 29,5% van de nieuwe benoemingen en 18,9% van de herbenoemingen in de rvc). Omdat het netto aantal vrouwen in de rvb en rvc in de publieke sector hoger is dan bij bedrijven, treden er ook meer vrouwen af (bij grote vennootschappen was 7,9% van de aftredende bestuurders vrouw en 9,6% van de aftredende commissarissen).

Figuur 60 – Aandeel vrouwen bij nieuwe benoemingen, herbenoemingen en aftredingen in de rvb en rvt, 2016 (in procenten)



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

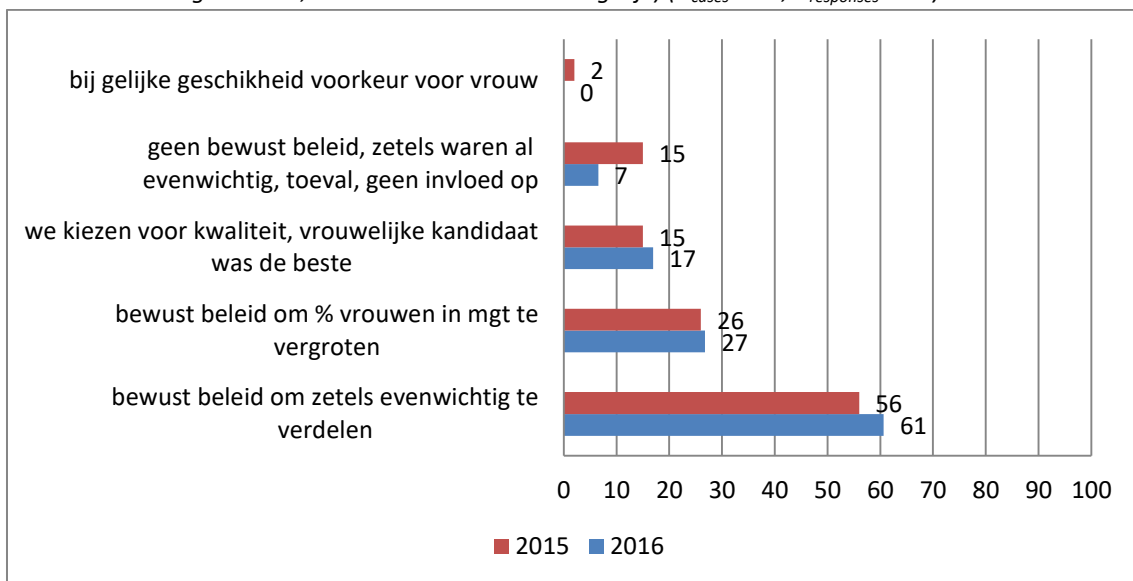
#### 5.4 Verklaringen voor een niet-evenwichtige m/v-vertegenwoordiging

In deze paragraaf wordt beschreven wat organisaties hebben gedaan om een evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen te bereiken. Ook wordt ingegaan op de verklaringen van organisaties die daar (nog) niet in zijn geslaagd en wordt beschreven welke belemmeringen zij ervaren.

### Hoe hebben organisaties een evenwichtige m/v-verdeling gerealiseerd?

Ook aan organisaties in de publieke sector die een evenwichtige verdeling in de rvb of rvt hebben bereikt, is gevraagd uit te leggen hoe ze dit hebben gerealiseerd. Met betrekking tot de verdeling van zetels in de rvb/directie geeft ruim de helft (61%) van de organisaties aan bewust beleid te hebben ingezet om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen (figuur 61). Dat is meer dan in 2015, toen 56% aangaf bewust beleid te hebben. Ruim een kwart (27%) zegt (ook) beleid te hebben om het percentage vrouwen in hogere managementfuncties te vergroten. Dat is vergelijkbaar met vorig jaar. Het aantal bedrijven dat zegt geen beleid te hebben en dat de evenwichtige zetelverdeling 'toeval' is, is in 2016 afgenomen van 15% naar 7%.

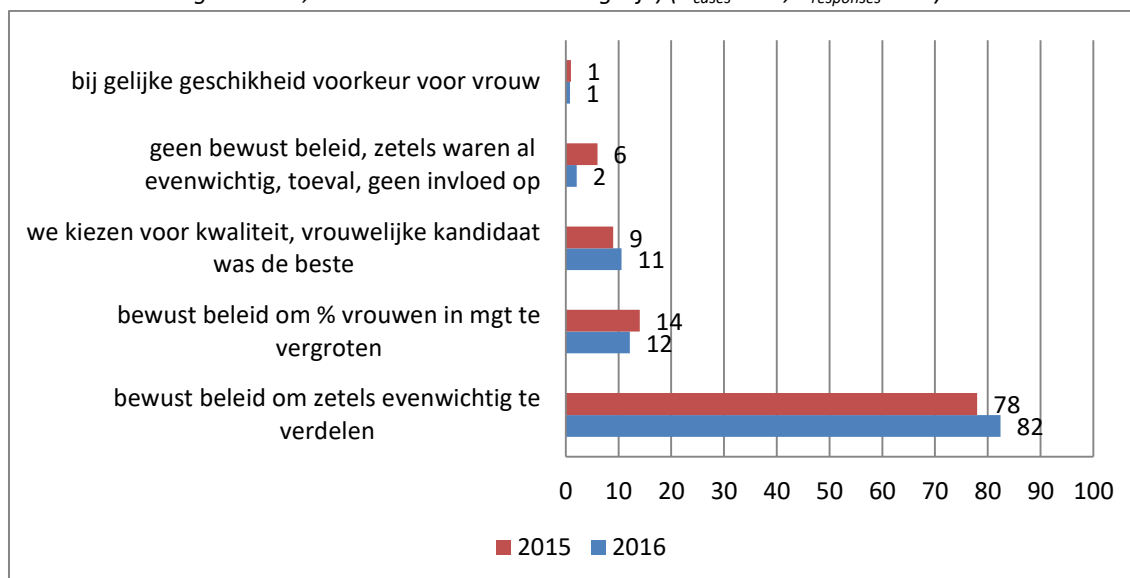
Figuur 61 – Manier waarop een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb is gerealiseerd, 2015- 2016 (in procenten van het aantal organisaties; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=183$ ,  $n_{responses}=228$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

Ook in de publieke sector is de evenwichtige m/v-verdeling in de rvt vaker het resultaat van bewust en gericht beleid dan die in de rvb (figuur 62). Ruim vier vijfde (82%) van de organisaties met een evenwichtige m/v-verdeling in de rvt geeft aan dit te hebben gerealiseerd door bewust beleid om de zetels in de rvt evenwichtig te verdelen. Dat is iets meer dan in 2015 (78%). Het aantal organisaties dat beleid heeft gericht op vergroten van het aantal vrouwen in hogere managementfuncties, is net als bij grote vennootschappen veel minder (12%) en ook afgenomen in vergelijking met vorig jaar.

Figuur 62 – Manier waarop een evenwichtige m/v-verdeling in de rvt is gerealiseerd, 2015-2016 (in procenten van het aantal organisaties; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=387$ ,  $n_{responses}=444$ )

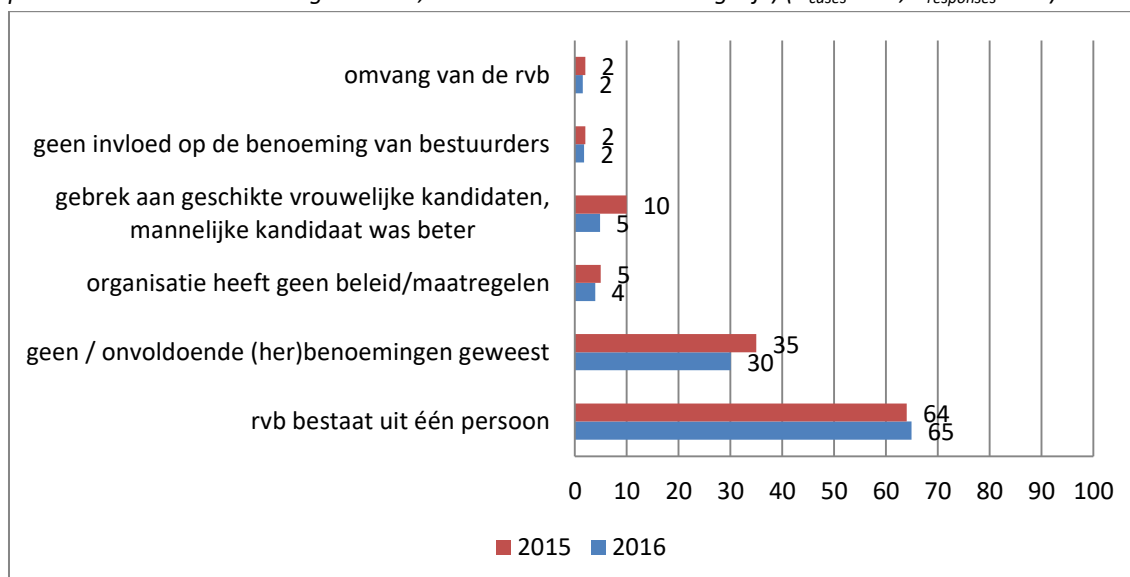


Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

#### Verklaringen voor een niet-evenwichtige vertegenwoordiging

Aan organisaties die geen evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvt hebben is gevraagd hoe dit komt (figuren 63 en 64). Voor de rvb/directie geven zij vooral aan dit het gevolg is van het feit dat de rvb slechts uit één persoon bestaat (65%). Dit is vergelijkbaar met 2015. Een andere reden is dat er geen nieuwe benoemingen zijn geweest, bijna een derde (30%) van de organisaties geeft dit aan. Voor de rvt wordt deze laatste reden het meest als verklaring gegeven (51%). 12% van de organisaties uit de publieke sector geeft aan dat gebrek aan beleid de oorzaak is dat de zetels in de rvt niet evenwichtig verdeeld zijn. In vergelijking met 2015 is dit aantal afgenomen.

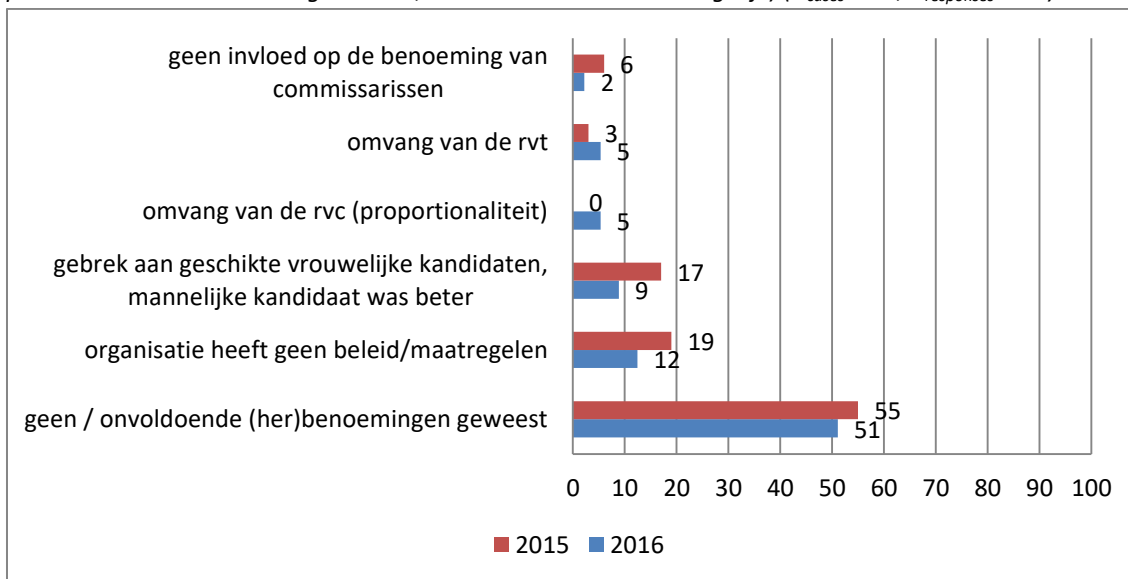
Figuur 63 – Verklaringen voor het niet-realiseren van een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb, 2016 (in procenten van het aantal organisaties; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=456$ ,  $n_{responses}=512$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017



Figuur 64 – Verklaringen voor het niet-realiseren van een evenwichtige m/v-verdeling in de rvt, 2016 (in procenten van het aantal organisaties; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=225$ ,  $n_{responses}=240$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

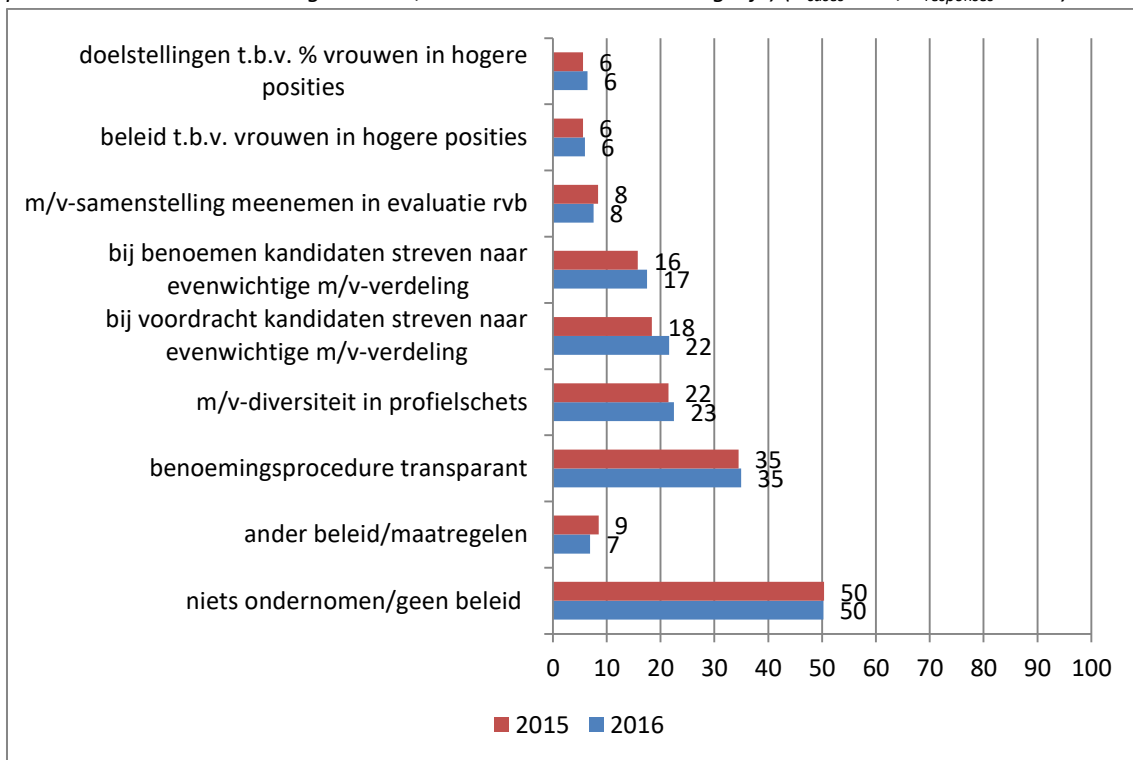
## 5.5 Beleid

Net als bij de bedrijven is aan alle organisaties in de publieke sector gevraagd welk beleid zij tot nu hebben gevoerd ten behoeve van een evenwichtige verdeling van zetels over mannen en vrouwen in de rvc en rvt. Tevens is hen gevraagd naar hun plannen voor de toekomst.

### *Beleid tot nu toe*

De helft (50%) van de organisaties zegt niets te ondernemen om de zetels evenwichtiger te verdelen in de rvc (zie figuur 65). Organisaties die wel maatregelen nemen, noemen vooral een transparante benoemingsprocedure (35%), zeggen in de profielschets voor de rvc rekening te houden met m/v-diversiteit (23%), streven bij de voordracht van kandidaten naar een evenwichtige m/v-verdeling (22%) of bij de benoeming van kandidaten (17%). Dit is vergelijkbaar met 2015.

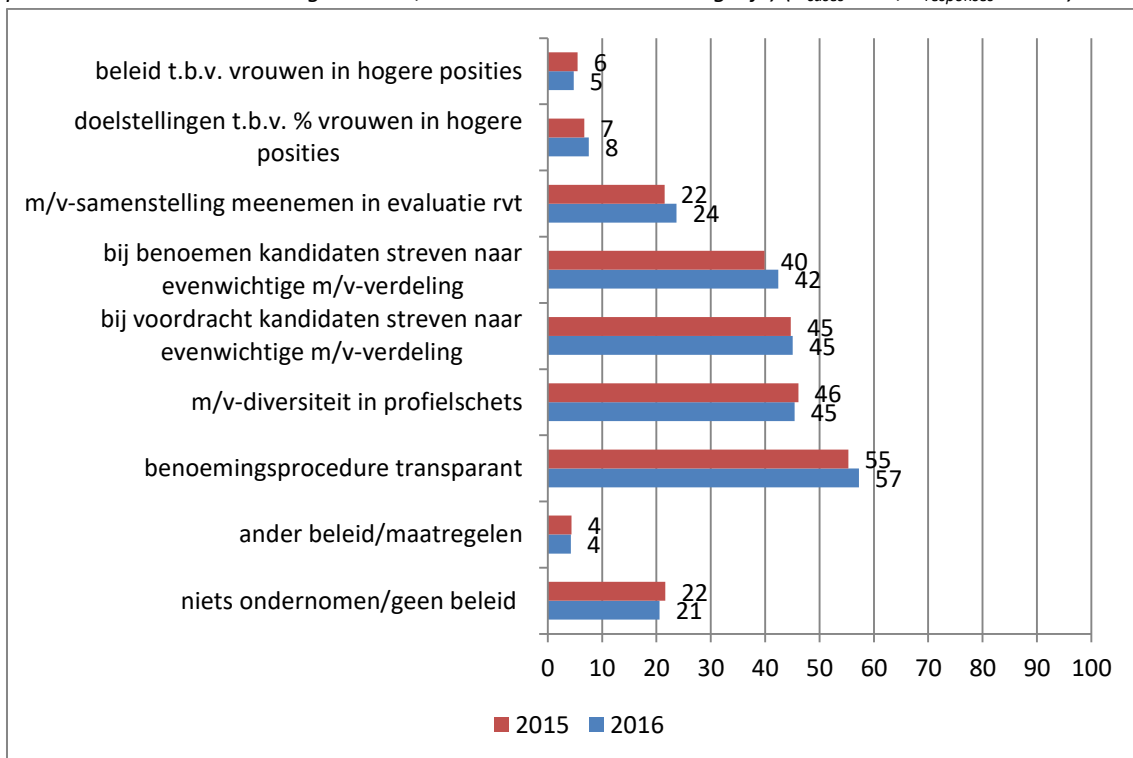
Figuur 65 – Beleid en maatregelen om de zetels in de rvt evenwichtig te verdelen 2015-2016 (in procenten van het aantal organisaties; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=635$ ,  $n_{responses}=1103$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

Veel meer organisaties hebben beleid om de zetels in de rvt evenwichtig te verdelen, slechts een vijfde (21%) onderneemt niets (figuur 66). Een ruime meerderheid (57%) van de organisaties noemt een transparante benoemingsprocedure. Iets minder dan de helft (45%) zegt in de profielschets voor de rvt rekening te houden met m/v-diversiteit en streeft bij de voordracht van kandidaten naar een evenwichtige m/v-verdeling (45%). Bijna evenveel organisaties doen dit (ook) bij de benoeming van kandidaten (42%). Minder organisaties nemen de m/v-samenstelling van de rvt mee in de evaluatie van de rvt (24%). Het formuleren van doelstellingen voor het percentage vrouwen in hogere posities gebeurt relatief weinig (8%).

Figuur 66 – Beleid en maatregelen om de zetels in de rvt evenwichtig te verdelen in 2015-2016 (in procenten van het aantal organisaties; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=608$ ,  $n_{responses}=1526$ )

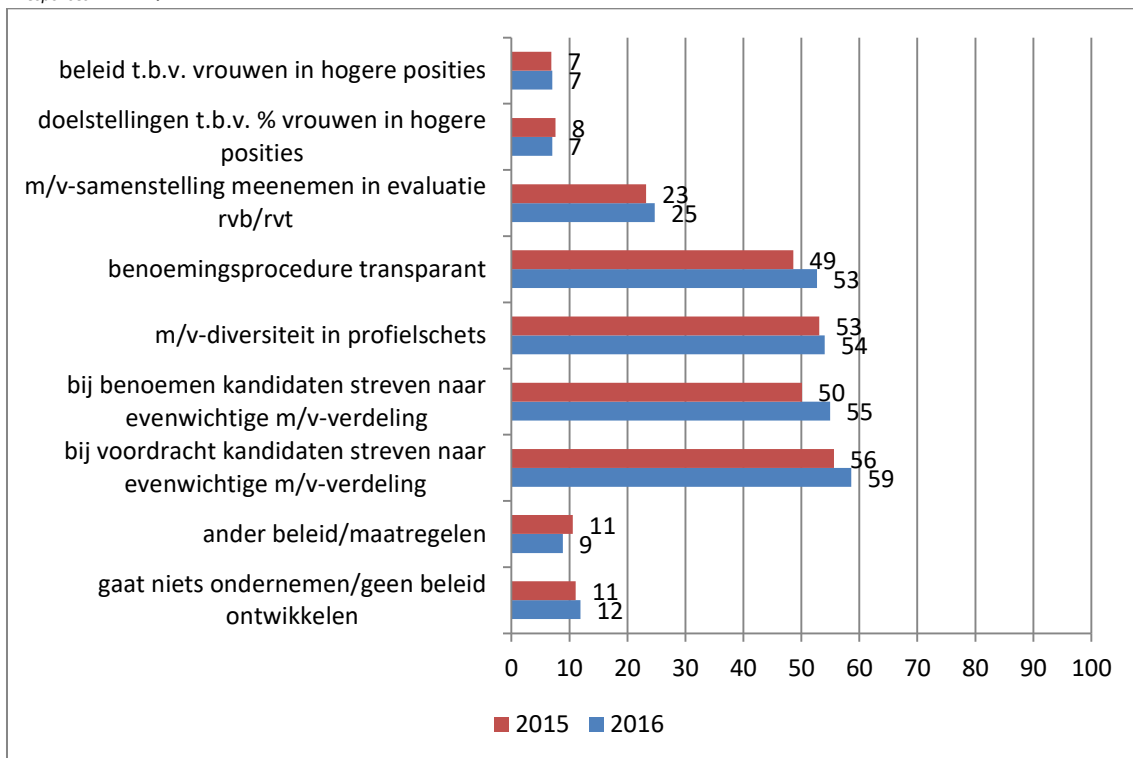


Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

#### Beleid in de toekomst

In de toekomst zeggen veel meer organisaties van plan te zijn om maatregelen te nemen om de zetels in de rvb en rvt evenwichtig te verdelen, slechts 12% gaat niets ondernemen (figuur 67). Dat is vergelijkbaar met vorig jaar. Ruim de helft (59%) van de organisaties zegt bij de voordracht van kandidaten te gaan streven naar een evenwichtige m/v-verdeling, in de profielschets rekening te gaan houden met m/v-diversiteit (54%), bij de benoeming van kandidaten te gaan streven naar een evenwichtige m/v-verdeling (55%) en de benoemingsprocedure transparant te gaan maken (53%). Een kwart zegt de m/v-samenstelling mee te nemen in de evaluatie van de rvt (25%).

*Figuur 67 – Toekomstig beleid en toekomstige maatregelen om de zetels in de rvb en rvt evenwichtig te verdelen, 2015-2016 in procenten van het aantal organisaties; meerdere antwoorden mogelijk (n<sub>cases</sub>=655, n<sub>responses</sub>=1833)*

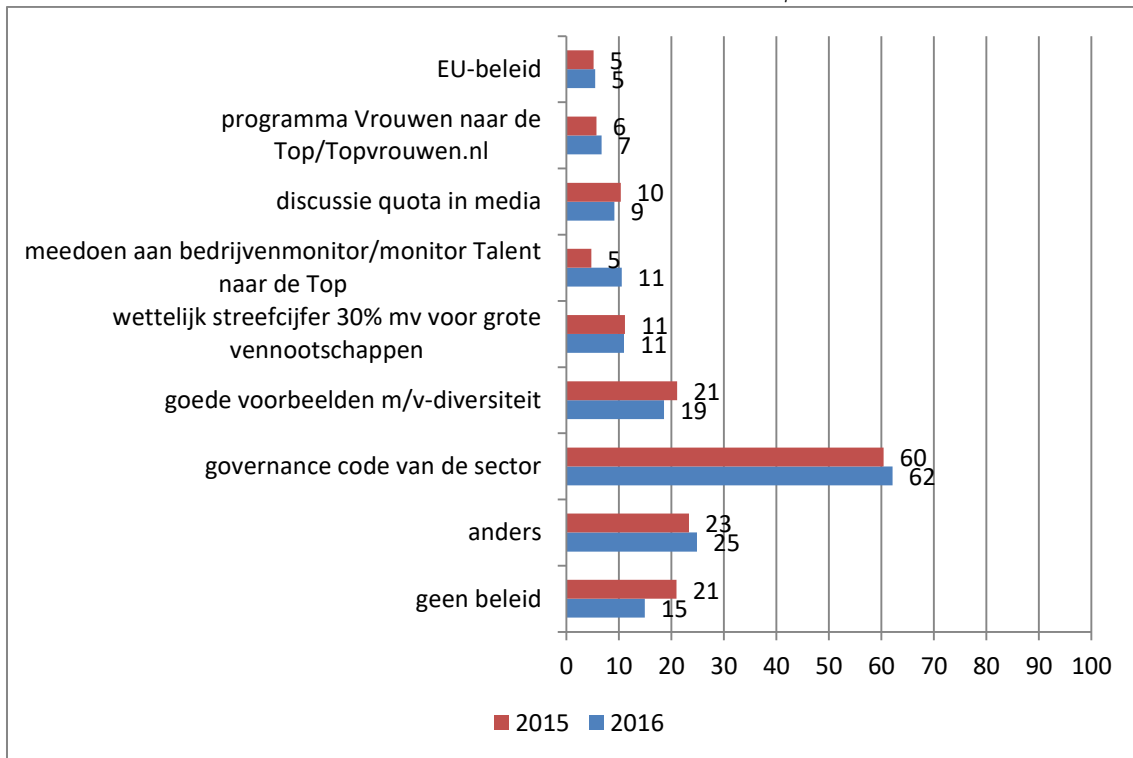


Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017*

#### *Wat beïnvloedt het m/v-diversiteitsbeleid van organisaties?*

Een ruime meerderheid (62%) van de organisaties uit de publieke sector geeft aan dat hun diversiteitsbeleid wordt beïnvloed door de code voor goed bestuur binnen de sector (figuur 68). Daarnaast zegt een vijfde (19%) dat ‘goede voorbeelden’ van invloed zijn bij de ontwikkeling van hun diversiteitsbeleid. Het programma Vrouwen naar de top en het wettelijk streefcijfer zijn uitsluitend gericht op grote vennootschappen. Toch geven enkele organisaties in de publieke sector aan dat hun diversiteitsbeleid hierdoor wordt beïnvloed (7% respectievelijk 11%). Deze cijfers zijn vergelijkbaar met vorig jaar.

Figuur 68 – Factoren die het m/v-diversiteitsbeleid van organisaties beïnvloeden, 2015-2016 (in procenten van het aantal organisaties; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=655$ ,  $n_{responses}=1071$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

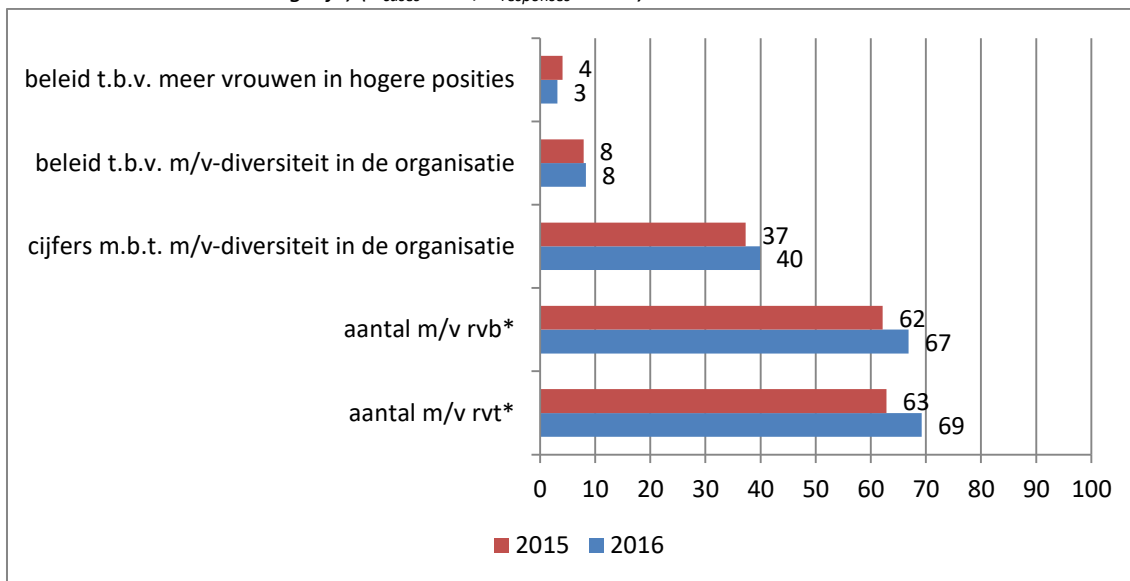
## 5.6 Het jaarverslag

Aan organisaties in de publieke sector is gevraagd of zij in hun jaarverslag rapporteren over m/v-diversiteit in hun organisatie in het algemeen en over de evenwichtige m/v-verdeling van de zetels in de rvb en rvt in het bijzonder.

*Transparantie: wat zeggen organisaties te rapporteren over m/v-diversiteit?*

In 2016 rapporteert 69% van de organisaties in de publieke sector over het aantal vrouwen en mannen in het bestuur en de rvt, en 67% doet dat (ook) voor de rvb (figuur 69). Dat is iets meer dan in 2015. Twee vijfde (40%) rapporteert over cijfers met betrekking tot m/v-diversiteit in de hele organisatie. M/V-diversiteitsbeleid komt in de jaarverslagen zelden aan de orde. Een vijfde (22,7%) van de bedrijven rapporteert niets over m/v-diversiteit in het jaarverslag over 2016.

Figuur 69 – Rapportage in het jaarverslag over m/v-diversiteit, 2015-2016 (in procenten het aantal organisaties; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=639$ ;  $n_{responses}=1302$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

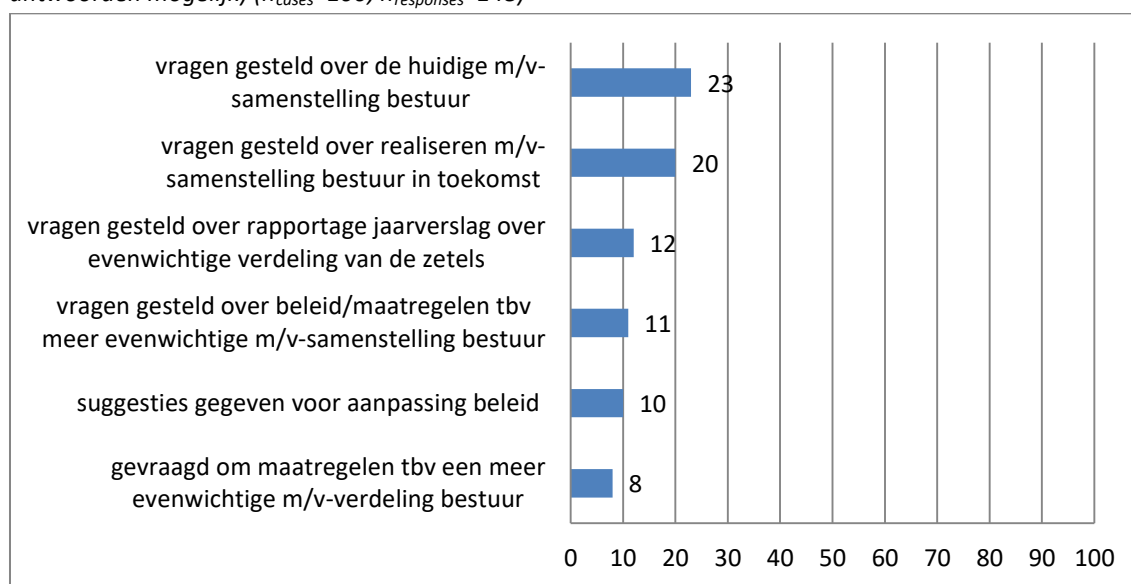
\*alleen gevraagd aan bedrijven met een rvb/rvt

## 5.7 De invloed van stakeholders

### *De rol van interne toezichthouders*

Voor 18,3% van de rvt's uit de publieke is de evenwichtige m/v-verdeling in 2016 aanleiding geweest voor overleg tussen interne toezichthouders en het bestuur. Dat is vergelijkbaar met de groep vennootschappen (19,5%). Bij ongeveer een kwart (23%) van deze organisaties hebben toezichthouders vragen gesteld over de m/v-samenstelling van het bestuur in 2016 (figuur 70). Een vijfde (20%) heeft (ook) vragen gesteld over hoe de organisatie in de toekomst een evenwichtige m/v-verdeling in het bestuur wil gaan realiseren. Weinig toezichthouders stellen vragen over verantwoording in het jaarverslag (12%), beleid en maatregelen om een meer evenwichtige verdeling van de zetels te realiseren (11%). Dat is veel minder dan bij grote vennootschappen.

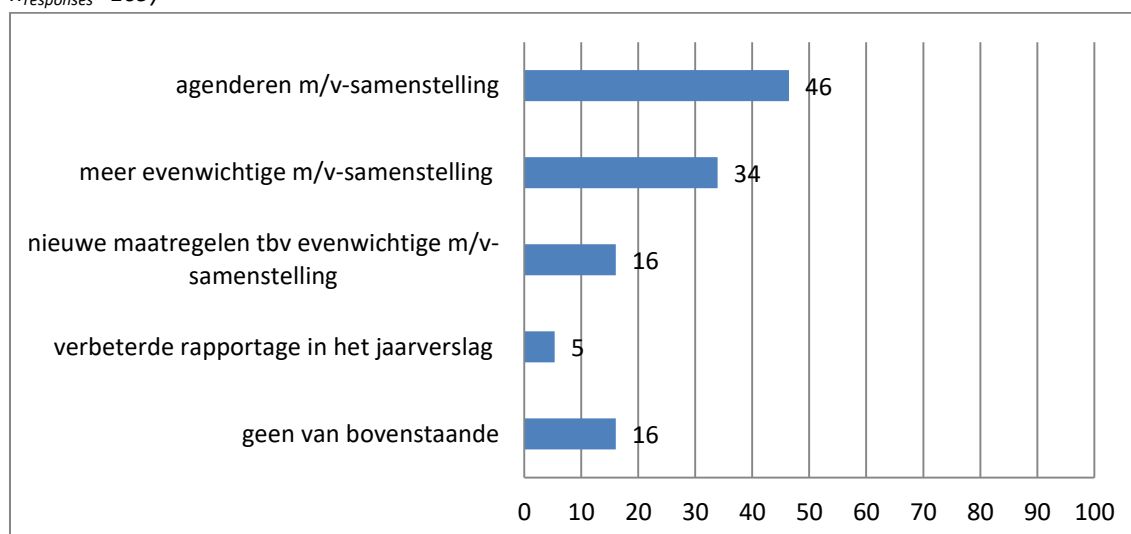
Figuur 70 – Onderwerpen die aan de orde kwamen in de dialoog tussen interne toezichthouders en het bestuur over een evenwichtige m/v-verdeling van de zetels, 2016 (in procenten van het aantal organisaties; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=100$ ;  $n_{responses}=148$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

Van de organisaties waar toezichthouders de dialoog met het bestuur hebben gevoerd over de evenwichtige m/v-verdeling van de zetels in het bestuur, geeft bijna de helft (46%) aan dat het onderwerp hierdoor geagendeerd en bespreekbaar gemaakt is (figuur 71). Een derde (34%) geeft aan dat dit daadwerkelijk heeft geleid tot een meer evenwichtige m/v-samenstelling van het bestuur of de rvt. Veel minder vaak heeft het overleg met toezichthouders geleid tot de ontwikkeling van nieuwe maatregelen ten behoeve van een meer evenwichtige m/v-samenstelling van het bestuur (16%) of aanpassing van de verantwoording in het jaarverslag (5%).

Figuur 71 – Resultaten dialoog tussen toezichthouders en bestuurders over de m/v-verdeling van de zetels in het bestuur, 2016 (in procenten van het aantal organisaties; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=112$ ;  $n_{responses}=169$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017





## Conclusies Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen van de Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017 weergegeven. We doen dit aan de hand van de vragen die ten grondslag hebben gelegen aan het onderzoek (paragraaf 1.2).

### 1 Ontwikkeling van het aandeel vrouwen en mannen in bestuur en toezicht 2012 - 2017

Het percentage vrouwen in de rvb en rvc van grote vennootschappen neemt nog steeds toe, maar het gaat traag. Het aandeel vrouwen in de rvb is gestegen van 7,4% eind 2012 naar 10,7% eind 2016. Het aandeel vrouwen in de rvc groeide in dezelfde periode van 9,8% naar 15,0%. In 2017 lijkt de trend zich voort te zetten. De top 200 bedrijven doen het beter als het gaat om de rvc. Het aandeel vrouwen in de rvc van deze bedrijven is hoger en stijgt ook harder: van 16,1% in 2012 naar 24,1% in 2016. Voor de rvb wijkt de top 200 niet af van overige grote vennootschappen. Hier steeg het percentage vrouwen in de rvb van 7,3% in 2012 naar 11,4% eind 2016.

De stijging van het aandeel vrouwen in de rvb en rvc van grote vennootschappen wordt ook in 2016 gerealiseerd door een klein aantal bedrijven: de groei van het aandeel vrouwen in de rvb komt vooral door inspanningen van 5,5% van de ondernemingen, de toename in de rvc komt voor rekening van 9,5%. De overgrote meerderheid komt niet in beweging. In 2016 liet 93% van de rvb's en 87% van de rvc's geen verandering van de m/v-samenstelling zien. Dat is vergelijkbaar met voorgaande jaren.

Dat het aandeel vrouwen in de rvc stijgt lijkt vooral te komen door de top 200.

Er is nog steeds een grote groep achterblijvers Aan wie het streven naar evenwichtige genderverhoudingen in de top voorbij lijkt te gaan. Midden 2017 heeft 70% van de rvb's en 49,5% van de rvc's nog geen enkele vrouw. Voor de top 200 is de situatie vergelijkbaar als het gaat om de rvb. De top 200 kent wel minder rvc's zonder vrouw (20,5% midden 2017).

In de publieke sector gaat het beter: eind 2016 was het aandeel vrouwen in de rvb bij deze organisaties gemiddeld 30,1%, in de rvt 35,3%. In 2017 lijkt dit aantal opnieuw toe te nemen. Maar net als bij de grote vennootschappen, is de stijging in de rvb het gevolg van de acties van een kleine groep van 8,4%. Ook hier is sprake van een omvangrijke groep achterblijvers waar het aandeel vrouwen niet (verder) toeneemt; de uitgangswaarde is hier echter hoger. Eind 2016 heeft nog altijd de helft (51,8%) van de rvb's in de publieke sector geen enkele vrouw. Voor de rvt is de situatie anders, de toename van het aandeel vrouwen komt hier voor rekening van een vijfde (20,3%) van de organisaties. Slechts een kleine groep van 4,7% heeft geen vrouw in de rvt.

### 2 Het streefcijfer van 30% m/v

Het streefcijfer van 30% m/v is voor de meeste bedrijven nog lang niet in zicht. Het percentage bedrijven dat het streefcijfer heeft gerealiseerd in de rvb is wel iets gestegen, maar het blijft gering. Eind 2012 had 9,3% dit gerealiseerd voor de rvb, eind 2016 is dat opgelopen naar 16,7%. Voor de rvc nam dit percentage toe van 14,7% naar 23,4%. In 2017 lijkt deze trend zich door te zetten, zowel voor de rvb als voor de rvc. Het percentage grote vennootschappen dat een evenwichtige verdeling heeft gerealiseerd in beide organen blijft onverminderd klein. Eind 2012 had 4,5% een evenwichtige verdeling in zowel rvb als rvc, eind 2016 was dat 5,8%. De top 200 toont meer beweging in het realiseren van het streefcijfer in de rvc: het percentage bedrijven met een evenwichtige m/v-verdeling nam bij deze groep toe van 13,4% eind 2012 naar 38,2% eind 2016. Voor de rvb is de

situatie bij de top 200 bijna vergelijkbaar met de overige bedrijven, maar zij moesten van verder komen. In 2012 had slechts 5,9% van de top 200 een evenwichtige verdeling in de rvc, eind 2016 was dat 18,8%.

Organisaties in de publieke sector realiseren veel vaker een evenwichtige verdeling van de zetels dan bedrijven, zowel in de rvb als rvt. Eind 2016 heeft 28,6% een evenwichtige m/v-verdeling gerealiseerd in de rvb en 63,2% in de rvt.

### **3 Redenen om zetels wel of niet evenredig te verdelen over vrouwen en mannen**

Bedrijven die het streefcijfer niet bereikt hebben, geven veelal als reden dat er geen nieuwe benoemingen zijn geweest of dat de rvb of rvc slechts uit één persoon bestaat. Dit geldt net zo voor de top 200 en de publieke sector. Grote vennootschappen geven daarnaast aan dat men in de eerste plaats wil kiezen voor kwaliteit en daarbij niet let op de m/v-verdeling van de zetels.

### **4 /5/ 6 Inspanningen van bedrijven en organisaties om tot een evenredige verdeling van zetels te komen en acties voor de toekomst**

Bedrijven laten nog steeds veel kansen liggen om vrouwen te benoemen in de rvb en rvc. In 2016 werden in 20,1% van de rvb's en in 27,8% van de rvc's één of meer personen nieuw benoemd. Een kwart (26,0%) van de bedrijven heeft de vacatures in de rvb aangewend om vrouwen te benoemen. Voor de rvc is dat meer: 37,1%. Dat is meer dan in 2015 en 2014. Voor de rvb verschilde het percentage bedrijven dat een vrouw benoemde niet van voorgaande jaren.

Om het streefcijfer van 30% m/v te halen, zal het percentage vrouwen dat nieuw benoemd wordt een tijd lang hoger moeten zijn dan 30%. Er treden immers ook vrouwen af. Het aandeel vrouwen bij nieuwe benoemingen in de rvb was in 2016 een stuk lager, namelijk 19,9%. Het aandeel vrouwen bij nieuwe benoemingen in de rvc was wel hoger: 29,5%.

De top 200 bedrijven benutten veel vaker de kans om een vrouw te benoemen in de rvc dan de overige vennootschappen. In 2016 had 40,4% van de top 200 had vacatures in de rvc. Van hen benoemde 66,7% één of meer vrouwen. Van alle nieuw benoemde commissarissen was de helft vrouw (51%). Voor de rvb wijkt de top 200 niet af van de totale groep grote vennootschappen als het om nieuwe benoemingen gaat.

Organisaties in de publieke sector benutten ook vaker vacatures om een vrouw te benoemen. De helft (47,3%) van de organisaties met vacatures benoemde één of meer vrouwen in de rvb, iets meer dan de helft (52,7%) deed dat voor de rvc.

#### *Maatregelen*

Bijna de helft (46%) van de bedrijven neemt nog steeds geen maatregelen om m/v-diversiteit in de rvb te stimuleren, 38% doet dat (ook) niet voor de rvc. Een kwart (24%) is ook voor de toekomst niet voornemens om op dit punt iets te ondernemen. De top 200 heeft vaker bewust beleid om de zetels evenwichtig te verdelen. Het aantal top 200 bedrijven dat expliciet beleid formuleert neemt elk jaar meer toe. Een vijfde van de top 200 (20%) neemt (nog) geen maatregelen voor de rvb, 16% doet niets voor de rvc. Het aandeel bedrijven dat ook voor de toekomst niet van plan is om iets te ondernemen is gering: 4%. Deze lijken er op te wijzen dat de ingezette maatregelen en de impuls

'Vrouwen aan de top' voor de top 200 effect sorteren voor de rvc. Voor de rvb lijken de effecten minder sterk.

In de publieke sector onderneemt eveneens de helft van de organisaties niets om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen over mannen en vrouwen, voor de rvt is dat 21%. 11% zal ook in de toekomst geen maatregelen nemen. Hierbij geldt uiteraard wel dat het aandeel vrouwen in de rvb en rvt in de publieke sector veel hoger is dan in de private sector.

## **6 Rapportage in het jaarverslag**

Bedrijven leggen nog steeds in onvoldoende mate verantwoording af in het jaarverslag conform de Wet bestuur en toezicht. In 2016 is het aantal bedrijven dat niets rapporteert over het streefcijfer over de m/v-verdeling van de zetels in vergelijking met vorig jaar zelfs iets toegenomen. Ruim de helft van de grote vennootschappen die dat zouden moeten doen, legt in het jaarverslag niet uit waarom de samenstelling van de rvb (55%) en/of rvc (53%) niet evenwichtig is. Aan alle wettelijke rapportageverplichtingen voldoet slechts 6% voor de rvb, 9% voor de rvc. Vergeleken met vorig jaar is dat niet veranderd.

## **7 Aandacht van accountants voor het wettelijk streefcijfer**

Een meerderheid (61%) van de bedrijven geeft aan dat de accountant hen in 2016 heeft geattendeerd op het wettelijk streefcijfer en dat de accountant het streefcijfer heeft besproken met de rvb en/of rvc. Het aantal bedrijven dat meldt dat de accountant bij zijn controle aandacht schenkt aan de rapportageverplichtingen inzake het wettelijk streefcijfer neemt elk jaar toe. Het aantal bedrijven dat zegt dat de accountant aandacht schenkt aan alle voorwaarden, is toegenomen van een kwart in 2014 naar 45% in 2016. Ook bij de top 200 is de aandacht van de accountant voor het wettelijk streefcijfer toegenomen. Bij 85% is de evenwichtige verdeling van de zetels gecontroleerd en bij 54% heeft de accountant aandacht geschonken aan alle wettelijke verplichtingen. Opmerkelijk is dat ondanks deze verhoogde aandacht van de accountant nog steeds minder dan 10% van de bedrijven voldoet aan alle wettelijke rapportagevereisten.

## **8 Invloed van stakeholders**

Stakeholders, zoals interne toezichthouders en vertegenwoordigers van aandeelhouders en beleggers kunnen een rol spelen bij het realiseren van m/v-diversiteit in de rvb en rvc. Bij een vijfde van de bedrijven is het streefcijfer aanleiding geweest voor overleg tussen rvc en rvb. Vaak waren dit bedrijven waar het aandeel vrouwen in de rvb het jaar daarvoor erg laag was, maar het aandeel vrouwen in de rvc juist relatief hoog. Of toezichthouders het onderwerp agenderen hangt af van het belang dat individuele toezichthouders er aan hechten. Vaak zijn het vrouwelijke toezichthouders die het onderwerp op de agenda zetten. Zij ervaren dat aanhoudende druk werkt, maar daarvoor zijn medestanders en sponsors nodig. In een derde van de bedrijven waar interne toezichthouders het onderwerp hebben geagendeerd groeide het aandeel vrouwen het jaar daarop ook daadwerkelijk.

Aandeelhouders en beleggers stellen zelden vragen over het wettelijk streefcijfer. Dat het thema weinig wordt geagendeerd door aandeelhouders en beleggers komt omdat het onderwerp niet relevant wordt gevonden. Aandeelhouders en beleggers zijn geïnteresseerd in rendement. Om de aandacht voor diversiteit van aandeelhouders te trekken, zou bewustzijn van het rendement van m/v-diversiteit verhoogd moeten worden.

Strengere wetgeving, zoals quota en sancties, het handhaven van de wet, en betere controle door accountants zouden volgens stakeholders helpen om thema hoger op de agenda te krijgen bij toezichthouders en aandeelhouders. Verder is het opnemen van het streefcijfer in de corporate governance code een aanbeveling van stakeholders. En de aandacht moet niet alleen naar de beursgenoteerde bedrijven uitgaan want de meerderheid van de bedrijven die in Nederland aan de wet moeten voldoen zijn niet in beweging. Meer publiciteit en *naming and shaming* zouden kunnen helpen. De ondernemingsraad wordt genoemd als een van de stakeholders die een belangrijke invloed kunnen hebben op de benoeming van vrouwen. Verder achten stakeholders een belangrijke rol weggelegd voor belangenorganisaties als Eumedion die bedrijven rechtstreeks aanspreken. Ook goed voorbeeld vanuit de publieke sector blijft belangrijk. Als belemmering wordt vooral het gedrag van recruiters genoemd die zeggen geen vrouwen te kunnen vinden.

## **9 Goede voorbeelden**

Met behulp van casestudies van bedrijven die er in geslaagd zijn een evenwichtige m/v-verdeling in bestuur en toezicht te realiseren is inzicht verkregen in de inhoudelijke afwegingen, de gekozen oplossingen en ervaringen van 'succesvolle' bedrijven en organisaties. Deze goede voorbeelden bieden praktische handvatten en kunnen andere bedrijven inspireren om beleid te ontwikkelen. De casestudies maken geen deel uit van de onderhavige rapportage. Van de goede voorbeelden zijn portretten gemaakt die gepubliceerd zijn op [topvrouwen.nl](http://topvrouwen.nl).

## Conclusies en aanbevelingen van de commissie Monitoring

Conclusies van de commissie Monitoring n.a.v. de resultaten van de Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017:

1. De commissie Monitoring stelt met spijt vast dat het bedrijfsleven op eigen kracht onvoldoende voortgang boekt met het realiseren van het streefcijfer. Ondanks de inspanningen van de minister van OCW, die samen met de voorzitter van VNO-NCW aanhoudend actief aandacht vraagt voor het wettelijk streefcijfer, is het aantal bedrijven dat een evenwichtige verdeling van de zetels heeft gerealiseerd in zowel de rvb als rvc niet hoger dan 6%. Bijna vijf jaar na de invoering van het wettelijk streefcijfer komt een omvangrijke groep ondernemingen nog steeds niet in beweging. In 2016 is bij meer dan 90% van de bedrijven de m/v-samenstelling in de rvb niet veranderd. Voor de rvc gold dat voor ruim 85%. De overgrote meerderheid van de ondernemingen heeft nog steeds geen vrouw in de rvb, de helft heeft geen vrouw in de rvc. Terwijl er de afgelopen vijf jaar voldoende kansen zijn geweest om vrouwen te benoemen.

Dat het gemiddelde percentage vrouwen in de rvb en rvc toch elk jaar iets toeneemt, is uitsluitend het resultaat van de inspanningen van een beperkte groep bedrijven, minder dan 10% van het totaal, voornamelijk uit de top 200. Dat is teleurstellend, omdat jaarlijks 20% tot 25% van de bedrijven wél vacatures heeft in de rvb, en meer dan een derde in de rvc.
2. De commissie concludeert, voor het vierde jaar achtereen, dat bedrijven te weinig vrouwen benoemen wanneer er vacatures zijn. In het huidige tempo wordt de achterstand niet ingelopen. De commissie hecht eraan te benadrukken dat het percentage vrouwen dat nieuw benoemd wordt gedurende een lange periode meer dan 30% zal moeten zijn, wil het aandeel vrouwen substantieel stijgen. Nu ligt dat beduidend lager. De minister heeft bedrijven meer tijd gegeven om het streefcijfer van 30% te realiseren. Eind 2019 moet een voortgang tot minimaal 20% bereikt zijn. Die doelstelling wordt in het huidige tempo niet gehaald.
3. De top 200 grootste bedrijven boeken wel meer vooruitgang als het gaat om de m/v-samenstelling van de rvc. Het aandeel vrouwen in de rvc is bij deze 200 bedrijven hoger dan gemiddeld in Nederland en meer bedrijven hebben het streefcijfer gerealiseerd. Top 200 bedrijven hebben bovendien vaker bewust beleid gericht op een evenwichtige verdeling van de zetels in de rvc en zij benoemen vaker vrouwen als er vacatures zijn. De extra impuls van de minister en VNO-NCW heeft daar aantoonbaar toe bijgedragen.

Toch is ook bij de top 200 een selecte groep koplopers verantwoordelijk voor de voortgang en goede resultaten. De commissie wijst erop dat meer dan de helft van de top 200 bedrijven niets onderneemt om het streefcijfer te realiseren. Wanneer deze groep niet in beweging komt, zal de voortgang bij de top 200 stagneren op het moment dat de koplopers het streefcijfer hebben gerealiseerd. Voorts wijst de commissie er op dat de situatie in de rvb bij de top 200 niet beter is dan bij de totale groep grote vennootschappen.

In de publieke sector gaat het goed. Organisaties in de publieke sector hebben veel meer vrouwen in de rvb en rvt dan bedrijven en realiseren veel vaker een evenwichtige verdeling van de zetels.

4. De commissie constateert dat sinds 2012 steeds meer bedrijven beleid hebben en maatregelen nemen om de zetels in de rvb en rvc evenwichtig te verdelen, maar dat die trend nu lijkt te stagneren. De commissie stelt vast dat nog steeds veel bedrijven te weinig ondernemen. Dat baart extra zorgen omdat uit vijf jaar monitoren is gebleken dat bedrijven die gericht aandacht besteden aan m/v-diversiteit in de rvb en rvc wel degelijk voortgang kunnen boeken. Beleid blijkt in hoge mate effectief.
5. De wet vraagt bedrijven verantwoording af te leggen in het jaarverslag zolang het streefcijfer van 30% niet is gerealiseerd. Het aantal bedrijven dat rapporteert wat zij hebben ondernomen om het streefcijfer te realiseren is en blijft zeer klein. De commissie stelt voorts vast dat de aandacht die accountants aan de rapportageverplichtingen uit de wet schenken, naar zeggen van de bedrijven, is toegenomen, maar dat in werkelijkheid minder dan 10% van de bedrijven voldoet aan alle wettelijke rapportagevereisten.  
De commissie constateert dat het wettelijk streefcijfer zoals vastgelegd in de Wet bestuur en toezicht onvoldoende slagkracht heeft. Het principe van 'pas toe of leg uit' is een tandeloze tijger geworden. De wet mist invulling en scherpte en wordt onvoldoende nageleefd. De commissie wil onderstrepen dat toezicht en adequate handhaving ontbreekt. Wat als de btw-regels of de Arbowetgeving op een vergelijkbare wijze werden toegepast en nageleefd?
6. Executive search bureaus spelen een cruciale rol bij de werving en benoeming van vrouwen in de rvb en rvc. Op basis van gesprekken met stakeholders constateert de commissie dat stakeholders vinden dat executive search bureaus nog meer kunnen bijdragen aan het zoeken en benoemen van vrouwen. Dat geldt ook voor een aantal executive bureaus die de executive search code hebben ondertekend waarbij zij zich committeren aan een actieve rol in het benoemingsproces van opdrachtgevers om de benoeming van vrouwen in topposities te bevorderen. Veel executive search bureaus zoeken nauwelijks buiten de gangbare netwerken en komen bij de voordracht met onvoldoende benoembare vrouwen op de long list.
7. De commissie constateert dat aandacht en druk van stakeholders, zoals toezichthouders en (vertegenwoordigers van) aandeelhouders en institutionele beleggers, werkt. Tegelijkertijd stelt de commissie vast dat stakeholders het streefcijfer slechts in beperkte mate agenderen. Of stakeholders de dialoog voeren over het streefcijfer is sterk afhankelijk van individuele personen. Voornamelijk vrouwelijke commissarissen en commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen vragen aandacht voor het onderwerp. Positieve uitzondering en goed voorbeeld is de belangenorganisatie voor institutionele beleggers Eumedion, die diversiteit als speerpunt heeft en het onderwerp bij bedrijven agendeert.  
De commissie stelt vast dat stakeholders naleving van het wettelijke streefcijfer relevanter zouden achten en meer geneigd zijn de dialoog te voeren wanneer de wet dwingender zou zijn en scherper wordt gehandhaafd.
8. Het wettelijk streefcijfer, dat afliep op 1 januari 2016, is verlengd tot 1 januari 2020. De wet die de verlenging regelt, werd van kracht in april 2017. De commissie constateert dat, hoewel de minister reeds in 2015 het voornemen heeft aangekondigd om het wettelijk streefcijfer te verlengen en een beroep gedaan heeft op de bereidheid van ondernemingen om te handelen in overeenstemming met dit voornemen, de aandacht voor het streefcijfer in de

tussenliggende periode bij verschillende bedrijven alweer is verslapt. De commissie wijst erop dat continue aandacht voor m/v-diversiteit noodzakelijk blijft en dat de afwezigheid van wettelijke maatregelen direct een negatief effect heeft op de evenwichtige verdeling van de zetels.

### **Aanbevelingen van de commissie Monitoring n.a.v. de resultaten van de Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017**

Op basis van haar conclusies komt de commissie Monitoring tot de volgende aanbevelingen:

1. De commissie adviseert de politiek tot het instellen van een afdwingbaar quotum. De commissie beveelt een geleidelijke invoer van het quotum aan, dat wil zeggen een 'ingroeiquotum' dat op termijn effectief leidt tot het behalen van het einddoel van 30% m/v. Bijvoorbeeld door het quotum met 2 procentpunt per jaar te verhogen, zodat de 30% in 2025 gerealiseerd wordt.
2. De komende jaren, tot 1 januari 2020, kunnen benut worden om de wettelijke regeling voor een ingroeiquotum nader in te vullen en na te denken over het toepassingsgebied van de wet, zoals de bedrijven waarop de wet van toepassing is en de bestuurslagen waarop de wet betrekking heeft. Indien sprake is van een *executive committee*, zijnde de 'dagelijkse beleidsbepalers', zou het zinvol kunnen zijn het streefcijfer ook van toepassing te verklaren op deze bestuurslaag. Ook dient nagedacht te worden over de sancties in het geval van niet-naleving. Andere landen kunnen tot voorbeeld dienen. Sancties in de landen om ons heen variëren van waarschuwingen en boetes tot het intrekken van het mandaat van bestuurders, het ongeldig verklaren van benoemingen en het onbezet laten van vacante zetels.
3. De commissie beveelt aan op de korte termijn de aandacht niet te laten verslappen en door te pakken door werk te maken van handhaving. De commissie doelt op het wettelijk verplichte 'pas toe of leg uit'-aspect, opdat de wet geen tandeloze tijger blijft.
4. Toezichthouders, institutionele beleggers, aandeelhouders en vertegenwoordigers van aandeelhouders, maar ook medezeggenschapsorganen, kunnen hun invloed aanwenden door het thema te agenderen en de dialoog te voeren. De commissie beveelt aan de urgentie van aandacht voor m/v-diversiteit bij stakeholders te verhogen door de business case van diversiteit meer onder de aandacht te brengen. Inhoudelijk zou stakeholders meer kennis aangereikt kunnen worden over de bijdrage van m/v-diversiteit aan bedrijfsprestaties en rendement op de langere termijn.
5. Bij executive search bureaus valt nog een verbetering te maken. De commissie beveelt aan dat executive search bureaus de code ondertekenen én naleven. Dat betekent onder meer zoeken naar gekwalificeerde en benoembare vrouwen, ook buiten de gebruikelijke netwerken, zorgen voor voldoende benoembare vrouwen op de long list en zorgen voor een goede begeleiding van vrouwelijke kandidaten tijdens het proces.

De commissie adviseert opdrachtgevers na elke selectie het proces met het searchbureau te evalueren over het nakomen van de afspraken en zich hierover te verantwoorden naar stakeholders. De rvc heeft hierin een verantwoordelijkheid.

6. De commissie beveelt aan verder onderzoek te doen naar de rol die medezeggenschapsorganen spelen bij de evenwichtige m/v-verdeling van de zetels. Op welke manier oefenen zij invloed uit op het thema? Tevens acht de commissie onderzoek naar de carrièreontwikkeling van nieuw benoemde vrouwelijke bestuurders en toezichthouders wenselijk om meer inzicht te krijgen in de succesfactoren en belemmeringen. Waar komen de nieuw benoemde vrouwelijke bestuurders en toezichthouders vandaan? Stromen zij intern door of worden zij vooral extern geworven? Komen zij uit dezelfde sector of juist van buiten? Wat is hun expertisegebied? Welke carrièrestappen hebben zij doorlopen? In hoeverre verschillen hun achtergronden, herkomst en succesroutes van die van mannen die nieuw benoemd werden?



## Bijlage 1 Verantwoording van het veldwerk

### 1.1 Populatie en onderzoeksgroep

De onderzoeksgroep van de bedrijvenmonitor valt in drie groepen uiteen: (1) grote vennootschappen die moeten voldoen aan de Wbt, waaronder (2) de groep top 200 grootste bedrijven en (3) grote organisaties in de (semi)publieke sector.

#### 1.1.1 Grote vennootschappen die aan de Wbt moeten voldoen

Dit zijn naamloze en besloten vennootschappen die volgens het jaarrekeningrecht een 'grote rechtspersoon' zijn. Dit is het geval als een vennootschap op twee opeenvolgende balansdata voldoet aan ten minste twee van de volgende drie criteria:

1. de waarde van de activa bedraagt meer dan € 20 miljoen
2. de netto-omzet bedraagt meer dan € 40 miljoen
3. het gemiddeld aantal werknemers is 250 of meer.

De Wbt heeft daarmee géén betrekking op stichtingen of coöperaties.

#### *Wijziging grootte-criteria*

Vanaf januari 2016 zijn de grensbedragen, d.w.z. de grootte-criteria, voor grote rechtspersonen verhoogd (artikel 2:397, lid 1 BW). De nieuwe grootte-criteria gelden voor de boekjaren die zijn aanvangen op of na 1 januari 2016. Door het verhogen van de grensbedragen, is het aantal grote vennootschappen in beginsel afgenomen. Het aantal bedrijven dat onder de Wbt valt is afgenomen van 5.075 eind 2015 naar 4.777 eind 2016.<sup>xxvi</sup>

Om uit de populatie een representatieve steekproef te trekken is de databank Orbis gebruikt. Orbis is een wereldwijde databank met uitgebreide informatie over bedrijven. Orbis gebruikt data van de Kamer van Koophandel die worden verbeterd. De criteria die gebruikt zijn om de populatie voor de bedrijvenmonitor te selecteren zijn:

- status: actieve organisaties en organisaties waarvan onbekend is of ze wel of niet actief zijn
- land: Nederland
- rechtsvorm: besloten of naamloze vennootschap
- voldoen aan ten minste twee van de drie criteria in het laatst beschikbare jaar:
  - de waarde van de activa bedraagt meer dan € 20 miljoen;
  - de netto-omzet is meer dan € 40 miljoen;
  - het gemiddeld aantal werknemers is 250 of meer

Organisaties waarvan geen recente financiële gegevens beschikbaar zijn, zijn niet in de selectie meegenomen. Publieke organisaties, stichtingen en coöperaties zijn uit de selectie verwijderd.

In de databank Orbis zijn eind 2016 4.777 Nederlandse bedrijven geregistreerd die aan de criteria voor grote vennootschappen voldoen. Tabel B1.1 geeft een overzicht van de aantallen vennootschappen in Nederland, uitgesplitst naar sector. De eenheid is hier de vennootschap die onder de Wbt valt, niet de gehele (wereldwijde) organisatie.<sup>xxvii</sup> De verdeling van vennootschappen over de sectoren is, ondanks de wijziging van de grootte criteria, gelijk aan die uit eerdere jaren.

Tabel B1.1 – Nederlandse vennootschappen die aan de Wbt moeten voldoen naar sector, eind 2016.

	populatie	
	N	%
A - Landbouw, bosbouw en visserij	30	0,6%
B - Winning van delfstoffen	75	1,6%
C – Industrie	676	14,2%
D - Productie en distributie van elektriciteit, gas, stoom en gekoelde lucht	32	0,7%
E - Distributie van water; afval- en waterbeheer en sanering	36	0,8%
F – Bouwnijverheid	157	3,3%
<b>Landbouw en nijverheid totaal</b>	<b>1006</b>	<b>21,2%</b>
G - Groot- en detailhandel; reparatie van auto's en motorfietsen	825	17,3%
I – Verschaffen van accommodatie en maaltijden	22	0,5%
<b>Handel en horeca totaal</b>	<b>847</b>	<b>17,8%</b>
H – Vervoer en opslag	181	3,8%
J – Informatie en communicatie	130	2,7%
<b>Vervoer, informatie en communicatie totaal</b>	<b>311</b>	<b>6,5%</b>
K – Financiële activiteiten en verzekeringen	1870	39,1%
<b>Financiële diensten totaal</b>	<b>1870</b>	<b>39,1%</b>
L – Exploitatie van handel in onroerend goed	78	1,6%
M – Vrije beroepen en wetenschappelijke en technische activiteiten	442	9,3%
N – Administratieve en ondersteunende diensten	143	3,0%
<b>Zakelijke diensten totaal</b>	<b>663</b>	<b>13,9%</b>
O – Openbaar bestuur en defensie; verplichte sociale verzekeringen	0	0,0%
P – Onderwijs	9	0,2%
Q – Menselijke gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	45	0,9%
R – Kunst, amusement en recreatie	14	0,3%
S – Overige diensten	12	0,3%
<b>Onderwijs, zorg en welzijn en persoonlijke diensten; overige diensten</b>	<b>80</b>	<b>1,7%</b>
<b>Totaal</b>	<b>4777</b>	<b>100,1%</b>

Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

### 1.1.2 De top 200 grootste vennootschappen die aan de Wbt moeten voldoen

Veel (internationaal) onderzoek naar vrouwen in de rvb en rvc gaat uitsluitend over beursgenoteerde ondernemingen. De wet- en regelgeving in Europese landen betreft ook vaak deze groep bedrijven. Het wettelijk streefcijfer in Nederland geldt voor een veel bredere groep: de grote vennootschappen. Om de voortgang van het streefcijfer 30% m/v uit de Wbt te onderzoeken, is de focus op uitsluitend beursgenoteerde ondernemingen dan ook te beperkt. Wbt-beursgenoteerde ondernemingen vormen namelijk maar een klein deel van de populatie van grote vennootschappen die aan de Wbt moeten voldoen: 1,5%. Andersom geldt dat niet *alle* beursgenoteerde ondernemingen in Nederland onder de Wbt vallen.

Eind 2014 hebben de minister van OCW en de voorzitter van VNO-NCW afspraken gemaakt om via een extra impuls 'Vrouwen aan de top' meer aandacht en inspanningen te vragen voor het realiseren van man/vrouw diversiteit in de top van bedrijven. Hiertoe hebben zij zich (onder meer) gericht op bedrijven die in Nederland tot de 'top 200' worden gerekend en een voorbeeldfunctie hebben. De

top 200 kan als ‘vliegwiel’ dienen voor andere bedrijven die onder de Wbt vallen. Vanwege hun zichtbaarheid en economisch belang zijn zij richtinggevend voor andere grote vennootschappen. De ‘top 200’ grote bedrijven hebben wij gecreëerd voor de Bedrijvenmonitor 2012-2015. Het betreft de beursgenoteerde bedrijven die genoteerd zijn op Euronext Amsterdam, de grote financiële instellingen, de grootste familiebedrijven, aangevuld met de top van Elsevier’s top 500 van in omzet gemeten grootste bedrijven, die statutair gevestigd zijn in Nederland en aan de Wbt moeten voldoen.

Voor de vierde editie van de bedrijvenmonitor is samenstelling van de top 200 zoveel mogelijk hetzelfde gehouden. Sommige bedrijven zijn echter uit de top 200 verdwenen als gevolg van faillissementen, fusies of overnames, of zijn verdwenen van de beurs. Vervolgens is de top 200 is aangevuld met nieuwe bedrijven die genoteerd zijn op Euronext Amsterdam en de grootste bedrijven die aan de Wbt moeten voldoen.

### 1.1.3 Organisaties uit de publieke sector

De Wbt geldt alleen voor vennootschappen. In haar brief van 16 november 2015 heeft het kabinet uitgesproken dat het wettelijk streefcijfer uitgebreid zou moeten worden naar organisaties in de (semi-)publieke sector (hierna ‘publieke sector’ genoemd). Met het oog op de vergelijkbaarheid volgen we net als in de Bedrijvenmonitor topvrouwen 2016 het SCP in haar definitie van publieke sector: “een verzameling organisaties en instellingen waarin winst maken niet het eerste oogmerk is” (Posthumus, Den Ridder en De Hart, 2014).

Uit de grote diversiteit van organisaties uit de publieke sector, kiezen we met het oog op de vergelijkbaarheid met de vorige editie van de bedrijvenmonitor, voor specifieke sectoren, namelijk *onderwijs, zorg en welzijn, woningcorporaties* en *sociaal-maatschappelijke* organisaties. Daarbij is zoveel mogelijk aangesloten bij de criteria die ook het SCP hanteert in bijvoorbeeld de Emancipatiemonitor (SCP, 2016; 2014).

## 1.2 Achtergrondkenmerken van Wbt-bedrijven

Tabel B1.2 geeft een overzicht van het aantal grote vennootschappen naar aantal werknemers. De meeste grote vennootschappen hebben tussen de 100 en 499 werknemers (43,6%). 11,7% heeft tussen de 500 en 1000 werknemers en 14,8% heeft 1000 werknemers of meer.

Tabel B1.2 - Populatieaantallen naar aantal werknemers, eind 2016

	populatie	
	n	%
1 t/m 9 werknemers	170	3,6%
10 t/m 49 werknemers	367	7,7%
50 t/m 99 werknemers	407	8,5%
100 t/m 499 werknemers	2083	43,6%
500 t/m 999 werknemers	559	11,7%
1000 werknemers of meer	707	14,8%
Onbekend	484	10,1%
<b>Totaal</b>	<b>4777</b>	<b>100%</b>

Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

De meerderheid van de grote vennootschappen (23,3%) heeft een omzet tussen de 100 en 200 miljoen euro (tabel 1.3). 20,6% heeft een omzet tussen de 50 en 75 miljoen euro's en 16,1% heeft een omzet tussen de 200 en 500 miljoen euro's.

Tabel B1.3 - Populatieaantallen naar omzet (in Euro per jaar), eind 2016

	populatie	
	n	%
Minder dan 50 miljoen	710	14,9%
50 – 75 miljoen	986	20,6%
75 – 100 miljoen	565	11,8%
100 – 200 miljoen	1112	23,3%
200 – 500 miljoen	768	16,1%
500 miljoen of meer	636	13,3%
Onbekend	0	0,0%
<b>Totaal</b>	<b>4777</b>	<b>100%</b>

Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

De meerderheid van de bedrijven heeft een eigen vermogen minder dan 25 miljoen euro per jaar 23,7 minder dan 10 miljoen en 281=,1% tussen de 10 en 25 miljoen (tabel B1.4).

Tabel B1.4 – Populatieaantallen naar shareholders funds in miljoenen per jaar, eind 2016

	populatie	
	n	%
Minder dan 10 miljoen	1134	23,7%
10 – 25 miljoen	1342	28,1%
25 – 50 miljoen	735	15,4%
50 – 75 miljoen	306	6,4%
75 – 100 miljoen	201	4,2%
100 – 250 miljoen	463	9,7%
250-1000 miljoen	374	7,8%
1000 miljoen of meer	220	4,6%
onbekend	1	0,0%
<b>Totaal</b>	<b>4777</b>	<b>100%</b>

Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

## 1.3 Steekproeftrekking en respons

### 1.3.1 Grote vennootschappen en de top 200

De bedrijvenmonitor betreft een steekproef uit de populatie van grote vennootschappen die onder de Wbt vallen. Als eenheid wordt de vennootschap gehanteerd die statutair gevestigd is in Nederland (en niet bijvoorbeeld enkel de holding of moederorganisatie). De vennootschap valt immers als zelfstandige eenheid onder de Wbt.

Voor de *eerste editie* van de bedrijvenmonitor, is een steekproef getrokken van 2000 vennootschappen uit de populatie (Orbis, 2013). De steekproef is trapsgewijs getrokken: eerst zijn alle beursgenoteerde ondernemingen geselecteerd die aan de criteria voor grote vennootschappen

voldoen.<sup>xxviii</sup> Vervolgens is de steekproef via een aselechte trekking aangevuld tot 2000. Aan de eerste editie hebben 803 bedrijven meegedaan (respons 40,6%).

Voor de *tweede editie* zijn alle 803 bedrijven die meededen aan de eerste editie opnieuw benaderd om deel te nemen. Daarnaast zijn de 200 grootste vennootschappen die aan de Wbt moeten voldoen uitgenodigd om deel te nemen (de 'top 200'). Vervolgens is de steekproef aangevuld tot 2000 met nieuwe bedrijven die aselekt geselecteerd zijn uit de populatie (Orbis, 2013). Aan de tweede editie hebben 851 bedrijven meegedaan, waarvan 101 uit de top 200 (respons 43,3%).

Voor de *derde editie* zijn alle bedrijven die eerder meededen aan de eerste of tweede editie opnieuw benaderd om deel te nemen. Daarnaast is de top 200 in zijn geheel geselecteerd. Vervolgens is de steekproef aangevuld tot 2000 met nieuwe bedrijven die aselekt geselecteerd zijn uit de populatie (Orbis, 2015). Aan de derde editie hebben 843 bedrijven meegedaan, waarvan 114 uit de top 200. Dat komt neer op een responspercentage van 45,4%.

Voor de *vierde editie* zijn wederom alle bedrijven die eerder meededen aan een van de eerdere edities, en die in 2016 nog steeds onder de Wbt vielen, opnieuw benaderd om deel te nemen. Een aantal bedrijven uit de eerste drie edities van de monitor kon niet meer opnieuw benaderd worden, bijvoorbeeld door opheffing of verhuizing naar een onbekend adres. Een aantal bedrijven voldoet niet langer aan de criteria voor grote vennootschappen. Daarnaast is de top 200 in zijn geheel geselecteerd. Vervolgens is de steekproef aangevuld tot 1999 met nieuwe bedrijven die aselekt geselecteerd zijn uit de populatie (Orbis, 2016). Aan de vierde editie hebben 688 grote vennootschappen meegedaan, waarvan 97 uit de top 200. Dat betekent een respons van 36,2%. Dat is iets lager dan in 2013 en 2014, toen de respons rond de 40% lag. In 2015 was de respons juist hoger, namelijk 45,4% (tabel B2.1). De respons onder de top 200 was 49,5%. Dat is vergelijkbaar met voorgaande jaren (tabel B2.2).

Tabel B2.1 – Responspercentage vennootschappen Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

	N	%
<b>bruto steekproef</b>	<b>1999</b>	<b>100%</b>
<b>bruikbare respons</b>	<b>763</b>	<b>38,2%</b>
<b>steekproefvervuiling</b>		
- valt buiten inclusiecriteria: voldoet niet (meer) aan criteria voor grote vennootschappen	92	4,6%
- bedrijf opgeheven, failliet, gefuseerd of overgenomen	2	0,1%
- onbereikbaar, onjuist adres	6	0,3%
<b>totaal steekproefvervuiling</b>	<b>100</b>	<b>5,0%</b>
<b>netto steekproef</b>	<b>1899</b>	<b>100%</b>
<b>non-respons</b>		
- halverwege gestopt met invullen van de vragenlijst, onvoldoende bruikbare gegevens	58	3,1%
- weigert: bedrijf heeft voor één vennootschap meegedaan, wil niet meedoen voor overige vennootschappen	4	0,2%
- taalprobleem	1	0,1%
- bedrijf reageert na sluiting van de dataverzamelingsperiode	10	0,5%
- bedrijf weigert medewerking	10	0,5%
- geen natuurlijke personen in bestuur tot twee lagen naar boven	1	0,1%
- bedrijf heeft niet gereageerd	1127	59,3%
<b>totaal non-respons</b>	<b>1211</b>	<b>63,8%</b>
<b>Netto respons</b>	<b>688</b>	<b>36,2%</b>

Bron: Bedrijvenmonitor 2017

Tabel B2.2 – Respons top 200 Bedrijvenmonitor 2017

	N	%
<b>bruto steekproef</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>
<b>bruikbare respons</b>	<b>97</b>	<b>48,5%</b>
<b>steekproefvervuiling</b>		
- Valt buiten de inclusiecriteria	4	2,0%
<b>totaal steekproefvervuiling</b>	<b>4</b>	<b>3,0%</b>
<b>netto steekproef</b>	<b>196</b>	<b>100%</b>
<b>non-respons</b>		
- halverwege gestopt met het invullen van de vragenlijst, onvoldoende bruikbare gegevens	4	2,0%
- weigert: bedrijf heeft voor één vennootschap meegedaan, wil niet	2	1,0%
- bedrijf reageert na sluiting van de dataverzamelingsperiode	2	1,0%
- taalprobleem	1	0,5%
- bedrijf heeft niet gereageerd	90	45,9%
<b>totaal non-respons</b>	<b>99</b>	<b>50,5%</b>
<b>Netto respons</b>	<b>97</b>	<b>49,5%</b>

### 1.3.2 Publieke sector

Voor de publieke sector is, in navolging van criteria die het SCP hanteert voor o.a. de Emancipatiemonitor, gekozen voor een steekproef van organisaties uit de publieke sector in het onderwijs, zorg en welzijn, woningcorporaties en sociaal-maatschappelijke organisaties. Vennootschappen (bv's en nv's) zijn hierbij niet meegenomen.<sup>xxix</sup> Belangrijk criterium was verder dat de organisaties uit de publieke sector goed vergelijkbaar zijn met de grote vennootschappen die aan de Wbt moeten voldoen: ze moeten van vergelijkbare grootte zijn en beschikken over een aanwijsbaar bestuur en toezichthoudend orgaan.

Voor de selectie van organisaties in de sector *onderwijs* is gebruik gemaakt van het adressenbestand van de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO). De instellinggegevens in dit bestand komen uit BRIN (Basisregister Instellingen in Nederland). Alle universiteiten, hbo-instellingen, mbo-instellingen en pabo-instellingen zijn in de steekproef opgenomen. Daarnaast is een aselechte steekproef getrokken uit de besturen van de grootste instellingen het voor voortgezet onderwijs.

De sector *zorg en welzijn* omvat de grote algemene ziekenhuizen, medische centra en verpleeghuizen geselecteerd, organisaties in de jeugdzorg en jeugdgezondheidszorg, thuiszorg, welzijnswerk en kinderopvangorganisaties die zijn aangesloten bij een brancheorganisatie in de zorg. Voor de selectie van organisaties is gebruik gemaakt van adressen van brancheorganisaties, zoals Actiz, GGZ Nederland, NFU, NVZ en VGN.

De *woningcorporaties* betreffen alle grote en middelgrote woningcorporaties die zijn aangesloten bij brancheorganisatie Aedes.

*Sociaal-maatschappelijke organisaties* zijn, zoals het SCP definieert, grote organisaties op het terrein van sociale zekerheid, arbeidsvoorziening, werkgevers- en werknemersorganisaties en leden- en donateursorganisaties die actief zijn op het maatschappelijk middenveld (zoals goede doelen, belangenorganisaties, omroepverenigingen, sportkoepels, consumentenorganisaties, vrouwenorganisaties) (Zie ook Posthumus, Den Ridder en De Hart, 2014).

Voor de *derde editie*, werden ruim 1000 organisaties uit de publieke sector in de steekproef opgenomen: 214 onderwijsinstellingen, 436 organisaties uit de sector zorg en welzijn, 194 woningcorporaties en 162 sociaal-maatschappelijke organisaties. 727 organisaties namen deel aan de bedrijvenmonitor 201, een netto respons-percentages van 73,5%.

Voor de *vierde editie* zijn dezelfde organisaties geselecteerd als voor de voorgaande editie. Enkele organisaties konden niet opnieuw benaderd worden wegens fusies, overnames of opheffing. In totaal hebben 989 een uitnodiging gekregen voor de monitor. 622 van hen deden mee. Dat betekent een netto respons van 63,8%. Dat is iets lager dan vorig jaar, toen de respons uitzonderlijk hoog was en 73% bedroeg, maar nog steeds veel hoger dan gebruikelijk bij onderzoek onder organisaties. Tabel B2.3 geeft een overzicht van de respons.

Tabel B2.3 – Respons publieke sector Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

	N	%
<b>bruto steekproef</b>	<b>989</b>	<b>100,0%</b>
<b>bruikbare respons</b>	<b>622</b>	<b>62,9%</b>
<b>steekproefvervuiling</b>		
- valt buiten inclusiecriteria: behoort niet (meer) tot de (semi)publieke sector	7	0,7%
- bedrijf opgeheven, gefuseerd, overgenomen	6	0,6%
- onbereikbaar, onjuist adres	1	0,1%
<b>totaal steekproefvervuiling</b>	<b>14</b>	<b>1,4%</b>
<b>netto steekproef</b>	<b>975</b>	<b>100%</b>
<b>non-respons</b>		
- halverwege gestopt met vragenlijst, onvoldoende bruikbare gegevens	15	1,5%
- bedrijf reageert na sluiting van de dataverzamelingsperiode	4	0,4%
- bedrijf weigert medewerking	4	0,4%
- bedrijf heeft niet gereageerd	330	33,8%
<b>totaal non-respons</b>	<b>353</b>	<b>36,2%</b>
<b>netto respons</b>	<b>622</b>	<b>63,8%</b>

Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

## 1.4 Methode van dataverzameling

Voor alle vier edities van de bedrijvenmonitor is dezelfde procedure gevolgd. De voorzitters van de rvb en de rvc/rvt van de grote vennootschappen en organisaties in de publieke sector die in steekproef zijn opgenomen, kregen een schriftelijke uitnodiging van de minister van OCW en de voorzitter van de commissie Monitoring om deel te nemen aan het onderzoek en een digitale



vragenlijst in te vullen. Na vier weken kregen de voorzitters van de rvb's en rvc's/rvt's van bedrijven en organisaties die de vragenlijst nog niet hadden ingevuld per brief een rappel. Zij kregen vervolgens nog twee weken de tijd om de vragenlijst in te vullen.

De dataverzameling voor de eerste editie van de bedrijvenmonitor vond plaats van 31 maart t/m 3 mei 2014. De vragenlijst van de eerste editie ging over de situatie in de boekjaren 2012 en 2013. De tweede editie werd uitgevoerd van 26 februari t/m 15 april 2015 en betrof de situatie in 2014. Het veldwerk voor de derde editie vond plaats van juni t/m 15 juli 2016 en ging over het boekjaar 2015 en de situatie in de eerste helft van 2016. De dataverzameling voor de vierde editie werd uitgevoerd in de periode van 30 mei t/m 11 juli 2017 en ging over het boekjaar 2016 en de situatie in de eerste helft van 2017.

In alle edities is dezelfde vraagstelling gehanteerd, waardoor de situatie van 2012 tot en met 2016 en in de eerste helft van 2017 goed vergeleken kan worden. Zowel in de uitnodigingsbrief als in de introductietekst van de online enquête en in de communicatie met de respondenten is benadrukt dat de resultaten van het onderzoek anoniem worden verwerkt en dat rapportages niet herleidbaar zijn tot concrete bedrijven of organisaties.

## **1.5 Weging**

Voor het onderzoek onder grote vennootschappen geldt dat de verdeling van de grote vennootschappen in de steekproef naar sector en grootteklasse niet helemaal representatief is voor de verdeling in de populatie. Dat komt mede door de getrapte steekproeftrekking waarbij zowel de 'panelgroep' als de top 200 grootste bedrijven in zijn geheel zijn geselecteerd. Ook kan er sprake zijn van selectieve non-respons, bijvoorbeeld als bedrijven uit bepaalde sectoren, grootteklassen of de top 200 meer of juist minder geneigd zijn om deel te nemen. Voor deze vertekening willen we corrigeren. Om representatieve uitspraken te kunnen doen over de grote vennootschappen die onder de Wbt vallen, worden de gegevens bij de analyses daarom gewogen naar sector en grootteklasse.

Iedere combinatie van sector grootteklasse krijgt een gewicht (wegingsfactor). Dit gewicht is gelijk aan de omgekeerde steekproeffractie van die combinatie, vermenigvuldigd met de steekproeffractie van de totale steekproef. Het gemiddelde gewicht van de steekproef bedraagt dan 1. De wegingsfactoren worden voor elke editie van de bedrijvenmonitor opnieuw berekend.

In de bedrijvenmonitor worden kenmerken van bedrijven (vennootschappen) beschreven, niet van individuele bestuurders en commissarissen. We willen immers uitspraken doen over het percentage m/v in de rvb en rvc van de gemiddelde Nederlandse vennootschap, niet over het gemiddelde percentage m/v van bestuurders en commissarissen in Nederland. De Wbt heeft immers betrekking op de vennootschap.



## **Bijlage 2 Toelichting gehanteerde begrippen**

**Familiebedrijven:** Bedrijven waar de meerderheid van de zeggenschap in handen is van één of meer natuurlijke personen of bloedverwanten die het bedrijf hebben opgericht of verworven. De tweede generatie moet betrokken zijn en moet produceren, handelen of diensten verlenen, niet alleen investeren in bedrijven (zie ook Elsevier Top 100 Familiebedrijven 2016; Europese Commissie, 2009).

**Grote vennootschappen:** Besloten en naamloze vennootschappen (bv's en nv's) die volgens het jaarrekeningrecht een 'grote rechtspersoon' zijn (artikel 2:397 lid 1 BW). Dit is het geval als een vennootschap op twee opeenvolgende balansdata voldoet aan twee van de volgende drie criteria:

- de waarde van de activa bedraagt meer dan € 20 miljoen;
- de netto-omzet is meer dan € 40 miljoen;
- het gemiddeld aantal werknemers is 250 of meer.

**Raad van bestuur (rvb):** het hoogste leidinggevende orgaan van de onderneming, het orgaan dat belast is met de dagelijkse leiding van de vennootschap. Andere benamingen die soms gebruikt worden zijn 'bestuur', 'directie' of 'directeur'.

**Raad van commissarissen (rvc):** het toezichthoudende orgaan van de vennootschap.

**Raad van toezicht (rvt):** het toezichthoudende orgaan van organisatie uit de publieke sector.

**Top 200:** de 200 grootste bedrijven in 2016 die statutair gevestigd zijn in Nederland en aan de Wbt moeten voldoen.



### **Bijlage 3 Commissie Monitoring Streefcijfer Wet bestuur en toezicht**

De voorzitter en de leden van de commissie zijn op persoonlijke titel benoemd en functioneren zonder last of ruggespraak. Van de commissie Monitoring Streefcijfer Wet bestuur en toezicht maken deel uit:



**Caroline Princen**

*voorzitter*

In de periode 2010-2017 lid van de Raad van Bestuur van ABN AMRO waar zij verantwoordelijk was voor People, Regulations & Identity. Daarvoor was zij CEO van Nedstaal B.V. Caroline Princen is commissaris bij Koninklijke FloraHolland en vice-voorzitter van de raad van toezicht van het UMC Utrecht. Zij werd in 2008 uitgeroepen tot Topvrouw van het jaar.



**Thessa Menssen**

Sinds 2012 CFO van Koninklijke BAM Groep. Daarvoor was zij werkzaam als COO en CFO van Havenbedrijf Rotterdam en bekleedde zij diverse functies bij Unilever. Menssen is commissaris bij PostNL. In 2013 werd zij uitgeroepen tot Topvrouw van het jaar.



**Joop Schippers**

Hoogleraar Arbeidseconomie aan de Universiteit Utrecht en expert op het gebied van genderverschillen op de arbeidsmarkt. Eerder lid van de Emancipatieraad en de Visitatiecommissie Emancipatie. Actief in bestuurlijke en toezichtfuncties, zowel binnen als buiten de Universiteit Utrecht. Won in januari 2013 de UU Publiprijs.



## Literatuur

- Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016 (2016). *“Waiting on the World to change”*. *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016*. Zeist: Commissie Monitoring | VanDoorneHuiskes en partners.
- Bedrijvenmonitor 2012-2015 (2015). *Topvrouwen in de wachtkamer*. *Bedrijvenmonitor 2012-2015*. Zeist: Commissie Monitoring | VanDoorneHuiskes en partners.
- Bedrijvenmonitor 2013 (2014). *Waar een wil is, is een weg*. *Bedrijvenmonitor 2013*. Zeist: Commissie monitoring | VanDoorneHuiskes en partners.
- Bleijenbergh, I., Van Engen, M., Vennix, J. en Jacobs, E. (2012). Te laag, te traag en te omstrede. Waarom streefcijfers voor topvrouwen te laag worden ingezet. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 28 (1), 84-101.
- Bruel, M., De Nooijer, C. en Van der Aa, E. (2017). Nut en noodzaak van een governance code voor familiebedrijven. *ESB*, 102(4752), 369-371.
- CBS (2017). *Familiebedrijven in Nederland*. Heerlen: CBS.
- Europese Commissie (2016). *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling*. Factsheet July 2016.
- Europese Commissie (2012). *Voorstel voor een richtlijn van het Europees parlement en de raad inzake de verbetering van de man-vrouwverhouding bij niet-uitvoerende bestuurders van beursgenoteerde ondernemingen en daarmee samenhangende maatregelen* (COM/2012/614). Brussel 14 november 2012.
- Europese Commissie (2009). *Final report of the Expert Group. Overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies*. Brussel: Europese Commissie.
- Matser, I. (2010). *Ondernemen in familiebedrijven*. Publicatie bij de lectorale rede uitgesproken bij de aanvaarding van het lectoraat Familiebedrijven aan de Christelijke Hogeschool Windesheim te Zwolle op woensdag 16 juni 2010. Zwolle: Christelijke Hogeschool Windesheim.
- Matser, I. en Remery, C. (2015). Vrouwen in het familiebedrijf. In: *SMO, De economische kracht van de ondernemende vrouw*, pp. 38-43. Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming.
- Tagiuri, R. en Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.





---

## Noten

<sup>i</sup> Naast de evenwichtige verdeling van de zetels heeft de nieuwe Wbt betrekking op andere terreinen:

- inrichting van het bestuur: mogelijkheid tot invoering van een 'one-tier board'
- taakverdeling van bestuurders
- limitering van het aantal toezichthoudende functies van bestuurders en commissarissen
- wettelijke verankering van de rechtsverhouding tussen bestuurder en beursvennootschap: niet langer aangemerkt als arbeidsverhouding
- bindende voordracht bij benoemingen van bestuurders en commissarissen
- nieuwe regeling ter voorkoming van tegenstrijdig belang van bestuurders.

De regeling over het streefcijfer vindt zijn oorsprong in een amendement van de Tweede Kamer (amendement van de leden Kalma, Van Vroonhoven-Kok en Weekers, Kamerstukken II 2009/2010, 31 763, nr. 14).

<sup>ii</sup> Grote vennootschappen die in 2016 geen evenwichtige verdeling van de zetels hadden, zijn verplicht dit toe te lichten in hun jaarverslag als zij het jaarverslag ná 13 april 2017 publiceren. Tot 13 april werd een beroep gedaan op de bereidheid van ondernemingen om te handelen in overeenstemming met het voornemen om het wettelijk streefcijfer te verlengen.

<sup>iii</sup> Wet van 10 februari 2017, gepubliceerd in Staatsblad 2017, 68. Het tijdstip van inwerkingtreding is gepubliceerd in Staatsblad 2017, 118.

<sup>iv</sup> Een rvc bestaat altijd uit natuurlijke personen.

<sup>v</sup> Een raad van commissarissen is facultatief, tenzij een grote naamloze vennootschap een zogenoemde 'structuurvennootschap' is.

<sup>vi</sup> Wanneer een bv of nv als bestuurder van een vennootschap is benoemd, geldt het streefcijfer van 30% m/v voor de besturende bv of nv, ongeacht de grootte ervan. Wanneer deze 'moeder' bv of nv op haar beurt weer een bv of nv als bestuurder heeft, geldt het streefcijfer voor deze volgende bestuurslaag. Veel bedrijven zijn hiervan echter niet op de hoogte.

<sup>vii</sup> Bedrijven die zeggen geen bestuur te hebben zijn meestal zogenoemde 'beheermaatschappijen'.

<sup>viii</sup> Wanneer bedrijven een one-tier board hebben, is hen gevraagd de informatie over de uitvoerende bestuurders ('directie') in te vullen bij de rvb en de informatie over de niet-uitvoerende bestuurders (toezichthouders) in te vullen bij de rvc. Overigens wordt het begrip 'one-tier' niet door alle respondenten begrepen. 12,6% van de bedrijven zegt in 2016 een one-tier board te hebben, maar veelal wordt daarmee bedoeld één bestuur/directie, geen rvc. Hierop is gecorrigeerd.

<sup>ix</sup> In de figuren wordt de situatie in de eerste helft ('mid term') van 2017 weergegeven als '2017MT'.

<sup>x</sup> Het aantal bedrijven dat de monitor invult is ieder monitorjaar verschillend. In de figuren wordt telkens alleen het aantal respondenten van het laatst beschikbare monitoringjaar genoemd.

<sup>xi</sup> Het betreft hier alleen de *grote vennootschappen* in de sector onderwijs, onderwijs, zorg en welzijn en overige (persoonlijke) dienstverlening. De grote stichtingen en verenigingen uit deze sectoren maken deel uit van de publieke sector, zie hoofdstuk 4.

<sup>xii</sup> Bij de bedrijven die deelnemen aan de vierde editie van de monitor, gaat het om 33 vrouwelijke voorzitters van de rvb en 23 van de rvc.

<sup>xiii</sup> Op bedrijfsniveau is berekend wat het percentage vrouwen in de rvb/rvc zou zijn geweest als 50%, respectievelijk 100% van de benoemingen naar vrouwen zou zijn gegaan.

---

<sup>xiv</sup> We hebben gekozen voor de jaarverslagen van de top 200 bedrijven. Van deze bedrijven was het mogelijk om 174 jaarverslagen te analyseren. We hebben gebruik gemaakt van jaarverslagen die op het internet beschikbaar waren. In de tweede plaats zijn jaarverslagen opgevraagd bij bedrijven. De jaarverslagen zijn openbaar.

<sup>xv</sup> Andere aspecten van diversiteit die aandacht vroegen zijn niet in het onderzoek t.b.v. de bedrijvenmonitor betrokken.

<sup>xvi</sup> Deze 41 familiebedrijven vulden de monitor in voor 46 vennootschappen. 5 familiebedrijven vulden de monitor voor meerdere vennootschappen in. In die gevallen is steeds één vennootschap in de analyses meegenomen. Onder de 41 familiebedrijven die de monitor invulden, bevonden zich 12 bedrijven uit de top 200.

<sup>xvii</sup> Van de 41 familiebedrijven die meededen aan de Bedrijvenmonitor 2017 hebben er 37 bruikbare gegevens aangeleverd over de m/v-samenstelling rvb; 2 bedrijven gaven aan dat het bestuur niet uit natuurlijke personen bestaat. 30 familiebedrijven hebben daarnaast ook bruikbare gegevens aangeleverd over de rvc. 7 bedrijven gaven aan dat ze geen rvc hebben.

<sup>xviii</sup> De stijging van het percentage vrouwen in de rvb in 2014 ten opzichte van 2013 en de daling van het percentage vrouwen in de rvb die daarop volgt in 2015, wordt veroorzaakt door 3 familiebedrijven.

<sup>xix</sup> Berekend op bedrijfsniveau.

<sup>xx</sup> Aangegeven wordt dat de KvK achter loopt, de KvK niet standaard sekse registreert, de KvK die informatie zelf niet kan leveren.

<sup>xxi</sup> Bijlage 1 geeft een overzicht van de selectiecriteria van de top 200.

<sup>xxii</sup> Dit komt overeen met de bevindingen uit de jaarverslaganalyse, waar bij 38% van de bedrijven waar uit het jaarverslag gegevens waren te achterhalen over de m/v-samenstelling van de rvc sprake was een evenwichtige m/v-verdeling in de rvc (zie paragraaf 2.6).

<sup>xxiii</sup> De bevindingen uit de jaarverslaganalyse lieten zien dat bij een kwart van de bedrijven waar uit het jaarverslag gegevens waren te achterhalen over de m/v-samenstelling van de rvb sprake was van een evenwichtige verdeling van de zetels. Dit is hoger dan in de bedrijvenmonitor wordt gevonden. Dat kan er op wijzen dat bedrijven met een evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb meer geneigd zijn in hun jaarverslag informatie over de m/v-samenstelling op te nemen.

<sup>xxiv</sup> Berekend op bedrijfsniveau.

<sup>xxv</sup> Het aantal zetels in de rvb van de bij het onderzoek betrokken publieke organisaties varieert van 1 tot 42. Dit is inclusief eventuele vacatures. Het aantal zetels in de rvt varieert van 2 tot 45.

<sup>xxvi</sup> In voorgaande jaren werden vennootschappen als 'grote rechtspersoon' aangemerkt wanneer ze op twee opeenvolgende balansdata voldeden aan twee van de volgende drie criteria (1) waarde van de activa: meer dan € 17,5 miljoen; (2) netto-omzet: meer dan € 35 miljoen; (3) gemiddeld aantal werknemers: 250 of meer.

<sup>xxvii</sup> Voor de eerste en de tweede editie van de monitor is gebruik gemaakt van de gegevens uit de databank Orbis eind 2013, waar op dat moment 4.947 bedrijven geregistreerd waren die aan de criteria voor grote vennootschappen voldeden.

<sup>xxviii</sup> In de populatie bevonden zich in de eerste editie 1,6% beursgenoteerde ondernemingen. Vooraf werd – op basis van ervaringen met onderzoek onder vergelijkbare bedrijven – een respons verwacht van ongeveer 30%. Bij een aselechte steekproef van 2000 bedrijven, zou dat betekenen dat er 9 à 10 beursgenoteerde ondernemingen in de responsgroep terecht zouden komen. Dit aantal is te weinig om betrouwbare uitspraken te kunnen doen en beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde ondernemingen met elkaar te kunnen vergelijken. Daarom is aselekt een hoger percentage beursgenoteerde ondernemingen geselecteerd uit de populatie. Van de 77 beursgenoteerde ondernemingen uit de populatie zijn er 67 geselecteerd (87%).

---

<sup>xxix</sup> Meegenomen zijn stichtingen, verenigingen, coöperaties, ZBO's, gemeenschappelijke regelingen, kerkgenootschappen, publiekrechtelijke organen





Auteurs: Babette Pouwels en Wilma Henderikse  
Vormgeving: Lennart vd Molen  
Titel: Een beetje beter, maar nog lang niet voldoende  
De Bedrijvenmonitor 2017 is door de commissie Monitoring  
Streefcijfer Wet bestuur en toezicht uitgebracht in samenwer-  
king met VanDoorneHuiskes en partners