

# Topvrouwen in de wachtkamer

Bedrijvenmonitor 2012-2015





Topvrouwen in de wachtkamer

Bedrijvenmonitor 2012-2015

Babette Pouwels, Wilma Henderikse

Commissie Monitoring Talent naar de Top | VanDoorneHuiskes en partners

Zeist, september 2015

De Bedrijvenmonitor 2012-2015 is door de commissie Monitoring Talent naar de Top uitgebracht in samenwerking met VanDoorneHuiskes en partners.

© VanDoorneHuiskes en partners, Zeist 2015

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 Talent naar de Top  
Thomas R. Malthusstraat 5  
1066 JR Amsterdam  
Telefoon 088 – 7928870  
Website [www.talentnaardetop.nl](http://www.talentnaardetop.nl)  
E-mail [info@commissiemonitoring.nl](mailto:info@commissiemonitoring.nl)

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	7
<b>Samenvatting</b>	9
<b>Inleiding en onderzoekskader</b>	
1 Inleiding	13
2 Onderzoeksvragen	14
3 Betekenis van het wettelijk streefcijfer	15
4 Achtergrondkenmerken van de bedrijven die aan de Wbt moeten voldoen	17
5 Aanpak van het onderzoek	19
<b>Deel 1 – Monitoringstudie</b>	
1 Inleiding	21
2 De rvb en de rvc	26
3 Verklaringen streefcijfer	39
4 Beleid	43
5 Het jaarverslag	49
6 Top 200: tussentijdse meting 2015	58
7 Internationale vergelijking	70
8 Samenvatting monitor 2012-2015	75
<b>Deel 2 – Verdiepingsstudie effectiviteit van maatregelen</b>	
1 Inleiding	79
2 Opzet van het onderzoek	80
3 Resultaten	82
4 Samenvatting Verdiepingsstudie effectiviteit van maatregelen	98
<b>Deel 3 – Stakeholdersonderzoek</b>	
1 Inleiding	101
2 Het perspectief van juristen	102
3 Het perspectief van wetenschappers	105
4 Het perspectief van beleidsmakers	111
5 Het perspectief van werkgevers	118
6 Het perspectief van topvrouwen	126
7 Het perspectief van accountants	131
8 Samenvatting Stakeholdersonderzoek	135
<b>Conclusies Bedrijvenmonitor 2012-2015</b>	139
<b>Conclusies en aanbevelingen van de Commissie Monitoring</b>	143

<b>Bijlagen</b>		
Bijlage 1	Samenstelling commissie Monitoring	147
Bijlage 2	Verantwoording van het veldwerk	149
Bijlage 3	Selectie van goede voorbeelden	156
Bijlage 4	Non-respons Top 200	160
Bijlage 5	Analyse effectiviteit van beleid en maatregelen	161
Bijlage 6	Deelnemers expertmeetings en interviews stakeholdersonderzoek	163
Bijlage 7	Toelichting gehanteerde begrippen	165
<b>Literatuur</b>		167
<b>Noten</b>		169

## Voorwoord

De looptijd van het wettelijk streefcijfer voor evenredige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in raden van bestuur en raden van commissarissen is bijna verstreken. Het is tijd om de balans op te maken. Heeft het streefcijfer in de praktijk gewerkt?

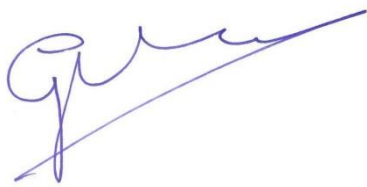
Het wettelijk streefcijfer, dat deel uitmaakt van de Wet bestuur en toezicht is sinds 1 januari 2013 van kracht. Sindsdien is het aandeel vrouwen in bestuur en toezicht wel toegenomen maar minder dan we hadden verwacht. De bedrijvenmonitor laat zien dat de bemoedigende stijging van het eerste jaar na invoering van het streefcijfer zich niet in gelijke mate heeft voortgezet. Het aandeel vrouwen is blijven steken bij één op tien en dat is nog heel ver weg van de één op drie waarnaar we streven.

Er is een kleine groep voortrekkers die een betere balans tussen mannen en vrouwen in de top hebben gerealiseerd. Dat zijn bedrijven die begrijpen hoe belangrijk diversiteit is en beseffen wat het hen zakelijk oplevert. Dat weten we uit de gesprekken die we met deze bedrijven hebben gevoerd. Deze bedrijven zijn absoluut overtuigd van de meerwaarde van een betere balans tussen mannen en vrouwen in de top en weten hoe ze dit kunnen realiseren.

Waar ik me zorgen om maak is de grote achterhoede van bedrijven die niet bezig lijken te zijn met diversiteit en het streefcijfer aan hun laars lappen. Dat zijn bedrijven die er niets van begrijpen, die niet zien dat de arbeidsmarkt is veranderd, dat de toestroom van vrouwen uit het hoger onderwijs enorm is toegenomen en de participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt sterk is gegroeid.

Er moet echt iets veranderen. Bedrijven moeten echt de handschoen oppakken en er werk van maken om diversiteit in de top te realiseren. Ik begrijp ook niet waarom ze dat niet zouden willen. Bedrijven hebben er zelf belang bij, een bedrijf wordt beter van meer diversiteit. Bedrijven met een gemengd bestuur presteren beter omdat beslissingen beter worden doordacht en afgewogen, zijn beter in staat om in te spelen op veranderingen in de markt. Het leidt tot mooiere financiële resultaten. Als je dat beseft laat je niet de helft van het beschikbare talent aan de kant staan.

En dat talent is er! De database Topvrouwen.nl is gevuld met talentvolle vrouwen die buitengewoon gekwalificeerd zijn om een functie in een raad van bestuur of een raad van commissarissen te vervullen. Die vrouwen staan te trappelen om aan de slag te gaan en hun bijdrage te leveren. Een wachtkamer met de eigenschappen van een snelkookpan. Als bedrijven de helft van alle vacatures voor een bestuur of toezichthoudende functie benutten om een vrouw te benoemen is 30 procent in een mum van tijd gerealiseerd.



Gerdi A. Verbeet

Voorzitter commissie Monitoring





## Samenvatting

### Bedrijvenmonitor Wet bestuur en toezicht 2012-2015

Met de Wet bestuur en toezicht ('Wbt') wordt sinds 1 januari 2013 gestreefd naar minimaal 30% vrouwen en minimaal 30% mannen in de raad van bestuur ('rvb') en raad van commissarissen ('rvc') van grote vennootschappen.

De Bedrijvenmonitor Wet bestuur en toezicht 2012-2015 (hierna te noemen 'bedrijvenmonitor') monitort jaarlijks de effecten van het wettelijk streefcijfer. De monitor 2012-2015 laat de effecten van het wettelijk streefcijfer in de praktijk zien. In de eerste plaats laat de bedrijvenmonitor zien hoe ver grote vennootschappen gevorderd zijn met het realiseren van een evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb en rvc. De monitor beschrijft de ontwikkeling van het aandeel vrouwen en mannen in de rvb en rvc van bedrijven tussen 2012 en 2015, de inspanningen die bedrijven leveren om de zetels evenwichtig te verdelen over vrouwen en mannen, hun ambities voor de toekomst en de manier waarop zij rapporteren in hun jaarverslag over de m/v-verdeling van zetels in de rvb en rvc.

In de tweede plaats onderzoekt de bedrijvenmonitor wat werkt binnen bedrijven om een evenwichtige verdeling van zetels te realiseren en waarom. Onderzocht wordt welke maatregelen van bedrijven daadwerkelijk bijdragen aan een evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb en rvc. Ook worden *good practices* bestudeerd die inzicht geven in de manier waarop het bedrijven gelukt is m/v-diversiteit te bereiken en de hindernissen en succesfactoren die zij daarbij hebben ervaren.

In de derde plaats wordt de werking van het wettelijk streefcijfer geëvalueerd door de visie van de verschillende belanghebbende partijen (stakeholders) op het wettelijk streefcijfer te inventariseren en hun ervaringen met de werking van de wet te analyseren.

Ruim 4900 Nederlandse bedrijven voldoen aan de criteria voor grote vennootschappen. Elk jaar worden tweeduizend daarvan benaderd om deel te nemen aan de bedrijvenmonitor, waaronder de top 200 grootste ondernemingen. Ruim 800 bedrijven hebben aan de monitor over 2012 en 2013 meegedaan, 850 deden mee aan de monitor over 2014. De top 200 grootste bedrijven hebben daarnaast nog deelgenomen aan een tussenmeting halverwege 2015, waardoor een beeld verkregen wordt van de actuele voortgang bij deze groep. Samen hebben deze bedrijven in 2014 in totaal 1.938 bestuurders en 1.562 toezichthouders. Het aantal zetels in de rvb en rvc varieert van één tot vijftien, inclusief vacatures. Het aantal zetels in de rvb is gemiddeld drie, in de rvc vier.

Op basis van de uitkomsten van de Bedrijvenmonitor 2012-2015 trekken we de volgende conclusies:

#### *De monitoringstudie*

- De monitoringstudie laat zien dat het percentage vrouwen in de rvb en rvc van grote vennootschappen stijgt, maar dat de voortgang gering is. Het aandeel vrouwen in de rvb is sinds 2012 gestegen van 7,4% naar 9,6% eind 2014. In de rvc nam het aandeel vrouwen in die periode toe van 9,8% naar 11,2%.

- Het streefcijfer van 30% m/v is voor veel bedrijven nog ver weg. Het percentage bedrijven dat het streefcijfer heeft gerealiseerd in de rvb is tussen 2012 en eind 2014 toegenomen van 9,3% naar 14,2%. Voor de rvc steeg dat percentage van 14,7% naar 17,8%.
- De toename van het aandeel vrouwen komt geheel voor rekening van een kleine groep voortrekkers. De groei van het aandeel vrouwen in de rvb tussen 2013 en 2014 werd gerealiseerd door 4,8% van de bedrijven, de toename in de rvc kwam voor rekening van 8,1% van de bedrijven. Zorgelijk is de grote achterhoede van bedrijven waar niets gebeurt. Eind 2014 heeft 76% van de rvb's en 63% van de rvc's geen enkele vrouw.
- Bedrijven die het streefcijfer niet bereikt hebben, geven veelal als reden dat er geen nieuwe benoemingen zijn geweest, dat de rvb of rvc slechts uit één persoon bestaat, er geen vacatures worden voorzien, men geen invloed heeft op benoemingen of omdat men naar eigen zeggen prioriteit wil geven aan 'kwaliteit' en continuïteit.
- Meer dan de helft (54%) van de bedrijven neemt geen maatregelen om m/v-diversiteit in de rvb te stimuleren, 47% doet dat (ook) niet voor de rvc. 36% is ook voor de toekomst niet voornemens om iets te ondernemen.
- Bedrijven laten veel kansen liggen om vrouwen te benoemen in de rvb en rvc. In 2014 werden in 21% van de rvb's en in 36% van de rvc's één of meer personen nieuw benoemd. Een kwart van de bedrijven heeft de vacatures aangewend om vrouwen te benoemen. In 2013 benoemden nog minder bedrijven (20%) een vrouw.
- Bedrijven leggen in onvoldoende mate verantwoording af in het jaarverslag. Meer dan de helft (57%) van de bedrijven legt in het jaarverslag niet uit waarom de samenstelling van de rvb en/of rvc niet evenwichtig is verdeeld. Niet meer dan 7% van de bedrijven voldoet aan alle rapportageverplichtingen voor de rvb, 8% voor de rvc. Vergeleken met de twee jaar daarvoor, is het aantal bedrijven dat uitleg geeft in het jaarverslag wel iets toegenomen. Een mogelijke oorzaak van de geringe transparantie door bedrijven in het jaarverslag, lijkt het ontbreken van sancties.

#### *Verdiepingsstudie effectiviteit van maatregelen*

- Bedrijven die bewust beleid voeren en concrete maatregelen nemen, benoemen vaker vrouwen in de rvc als er vacatures zijn. Zij hebben ook vaker een evenwichtig samengestelde rvc. Met name maatregelen die voortvloeien uit de Wbt, zoals doelbewust streven naar evenwichtige m/v-verdeling bij de benoeming van kandidaten, lijken bij te dragen aan meer m/v-diversiteit in de rvc. Bedrijven die *meer* maatregelen nemen, benoemen naar verhouding vaker vrouwen in de rvc en hebben ook meer kans om een evenwichtige m/v-samenstelling in de rvc te realiseren. Voor de rvb is het effect van beleid en maatregelen relatief beperkt.

- Grote vennootschappen die het Charter Talent naar de Top hebben ondertekend, tellen gemiddeld veel meer vrouwen in de rvb (19,0%) en rvc (20,9%). Het formuleren van doelstellingen en het nemen van maatregelen hebben kennelijk niet alleen een positief effect op het aandeel vrouwen in hogere managementfuncties binnen bedrijven, maar dragen ook bij aan een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc.
- Casestudies van bedrijven die er in geslaagd zijn meer m/v-diversiteit te genereren in de rvb en/of rvc, geven aan dat zij doelbewust sturen op m/v-diversiteit en bewust maatregelen inzetten om het aandeel vrouwen te vergroten. Bedrijven die er niet in geslaagd zijn meer m/v-diversiteit te genereren in de rvb en/of rvc, noemen de volgende belemmeringen:
  - Het geringe aanbod van gekwalificeerde vrouwen om vacatures in de rvb en rvc op te vullen. De oorzaak daarvan wordt onder meer gezocht bij de studiekeuze van meisje en de carrièrekeuzes van vrouwen.
  - Werving en selectieprocedures waarbij onvoldoende rekening gehouden wordt met m/v-diversiteit. Het gaat er dan vooral om dat men niet zoekt naar vrouwen, om 'kloongedrag', waarbij zittende, mannelijke bestuurders en commissarissen vooral kandidaten selecteren die op hen lijken, en om het feit dat men elkaar er niet op aanspreekt wanneer er geen rekening gehouden wordt met m/v-diversiteit.
  - De economische crisis, waardoor er weinig mogelijkheden zijn geweest om nieuwe mensen te benoemen.
- Een noodzakelijke voorwaarde voor het welslagen van diversiteitsbeleid is dat het bedrijf de *meerwaarde* ziet van diversiteit. Bedrijven die er in geslaagd zijn het percentage vrouwen in de rvb en/of rvc te verhogen, geven aan dat m/v-diversiteit de moeite waard is, maar ook een lange adem vergt. Zij adviseren andere bedrijven de meerwaarde van diversiteit te omarmen, dat expliciet te formuleren, er een serieuze prioriteit van te maken en het dan vooral 'gewoon te doen'. Ook *commitment* van de CEO of commissarissen is bij veel van deze bedrijven van grote invloed geweest op m/v-diversiteit in de rvb en/of rvc. Daarnaast noemen veel bedrijven *diversiteit* een succesfactor: diversiteit genereert meer diversiteit genereert. Wanneer een rvb of rvc eenmaal divers is, blijft deze dat ook vaak, is hun ervaring.

#### Top 200

- De top 200 is voortrekker als het gaat om m/v-diversiteit in de rvc. Gemiddeld heeft de top 200 eind 2014 19,3% vrouwelijke commissarissen. Ook het aandeel bedrijven dat het streefcijfer in de rvc heeft bereikt is veel hoger dan gemiddeld (24,1% eind 2014).
- Halverwege 2015 'leeft' de Wbt onder de top 200. Er is sprake van toenemende aandacht voor het onderwerp en stijgende bewustwording bij deze bedrijven.
- De top 200 heeft veel vaker bewust beleid om de zetels evenwichtig te verdelen. Ook worden vacatures voor de rvc door de top 200 veel vaker benut om een vrouw te benoemen. 43,4% van de

top 200 bedrijven met vacatures in de rvc benoemde in 2014 één of meer vrouwen tegenover ruim een kwart (25,6%) van de totale groep.

- Wanneer we de top 200 volgen over de tijd, zien we in 2015 een sterk toegenomen dynamiek in de rvc rond m/v-benoemingen, een betere benutting van vacatures om vrouwen te benoemen en meer bewust beleid en concrete maatregelen om m/v-diversiteit in de rvc te stimuleren, ook al is dat soms nog vooral op papier.
- Voor de rvb zijn de effecten bij de top 200 veel minder sterk en zijn ook minder traceerbaar. Nieuwe benoemingen in de rvb blijven nog vaak een *black box*.

#### *Stakeholdersonderzoek*

- Stakeholders zijn het er over eens dat het wettelijk streefcijfer in de huidige vorm niet werkt. Met name het 'leg uit' principe blijkt niet te werken. Een deel van de stakeholders vindt het streefcijfer te vrijblijvend, er zijn geen sancties verbonden aan het niet toepassen van de wet.
- Stakeholders vinden dat sinds de invoering van het wettelijk streefcijfer het aandeel vrouwen in de rvb en rvc te weinig is toegenomen. Bovendien vindt men dat weinig bedrijven over de toepassing van het streefcijfer verantwoording afleggen in het jaarverslag. Opvallend vindt men het verschil tussen de kleine voorhoede van actieve bedrijven en de grote achterhoede van bedrijven waar niets gebeurt.
- Stakeholders delen de mening dat de urgentie van m/v-diversiteit niet wordt gevoeld door bedrijven. M/V-diversiteit is te zeer een 'vrouwending'. Voor veel bedrijven is het onvoldoende helder wat de meerwaarde is van m/v-diversiteit, dit zou beter over het voetlicht gebracht moeten worden.
- De meeste stakeholders zien de meerwaarde van de brede reikwijdte en *scope* van de Wbt, geldend voor zowel rvb als rvc en voor een grote range van bedrijven. Deze reikwijdte zou verder verbreed moeten worden tot stichtingen, coöperaties, overheidsinstellingen en de politiek.
- Over quota zijn de meningen van stakeholders verdeeld. Wel opperen stakeholders een scala van alternatieve oplossingen en interventiemogelijkheden.
- De duur van de streefcijferbepaling vinden stakeholders te kort om te kunnen concluderen of het wel of niet werkt. Men is van mening dat langer doorgedaan moet worden voordat een andere aanpak gekozen kan worden. Stoppen zou een verkeerd signaal afgeven. Monitoren van de voortgang en naleving is essentieel.

Op basis van de resultaten van de Bedrijvenmonitor 2012-2015 doet de commissie Monitoring Talent naar de Top aanbevelingen voor de verbetering van het realiseren van een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc van grote ondernemingen.

## Inleiding en onderzoekskader

### 1 Inleiding

Op 1 januari 2013 is de Wet bestuur en toezicht in werking getreden (hierna te noemen: 'Wbt'). De wet regelt de inrichting van het bestuur en toezicht in naamloze en besloten vennootschappen. Eén van de bepalingen van de wet betreft de evenwichtige verdeling van zetels over mannen en vrouwen in de raad van bestuur (hierna te noemen: 'rvb') en raad van commissarissen (hierna te noemen: 'rvc') bij grote vennootschappen.

Een evenwichtige m/v-verdeling betekent volgens de wet dat ten minste 30% van de zetels bezet wordt door vrouwen en ten minste 30% door mannen. De bepaling van het wettelijk streefcijfer van 30% m/v gaat uit van het 'pas toe of leg uit'-principe. Wanneer de onderneming de streefcijfers niet bereikt, dient zij daarover gemotiveerd verantwoording af te leggen in het jaarverslag. De regeling uit de Wbt vervalt op 1 januari 2016.

Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft de commissie Monitoring Talent naar de Top gevraagd de naleving van het wettelijk streefcijfer van 30% m/v te monitoren.

De Bedrijvenmonitor Wet bestuur en toezicht 2012-2015 (hierna te noemen: 'bedrijvenmonitor') laat de effecten van het wettelijk streefcijfer in de praktijk zien. In de eerste plaats laat de bedrijvenmonitor zien hoe ver grote vennootschappen gevorderd zijn met het realiseren van een evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb en rvc. De monitor beschrijft de ontwikkeling van het aandeel vrouwen en mannen in de rvb en rvc van bedrijven tussen 2012 en 2015, de inspanningen die bedrijven leveren om de zetels evenwichtig te verdelen over vrouwen en mannen, hun ambities voor de toekomst en de manier waarop zij rapporteren in hun jaarverslag over de m/v-verdeling van zetels in de rvb en rvc.

In de tweede plaats onderzoekt de bedrijvenmonitor wat werkt binnen bedrijven om een evenwichtige verdeling van zetels te realiseren en waarom. Onderzocht wordt welke maatregelen van bedrijven daadwerkelijk bijdragen aan een evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb en rvc. Ook worden *good practices* bestudeerd die inzicht geven in de manier waarop het bedrijven gelukt is m/v-diversiteit te bereiken en de hindernissen en succesfactoren die zij daarbij hebben ervaren.

In de derde plaats wordt de werking van het wettelijk streefcijfer geëvalueerd door de visie van de verschillende belanghebbende partijen (stakeholders) op het wettelijk streefcijfer te inventariseren en hun ervaringen met de werking van de wet te analyseren.

Op basis van de resultaten van de Bedrijvenmonitor 2012-2015 doet de commissie Monitoring Talent naar de Top aanbevelingen voor de verbetering van het realiseren van een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc van grote ondernemingen.

## 2 Onderzoeksvragen

De Bedrijvenmonitor 2012-2015 heeft tot doel inzicht te verwerven in de werking van het wettelijk streefcijfer voor een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen in de rvb en rvc van grote vennootschappen. De volgende vragen zijn hiervoor leidend:

1. Hoe ontwikkelt zich het aandeel vrouwen en mannen in de rvb en rvc van grote vennootschappen in de periode 2012-2015? Wat zijn de belangrijkste verschillen tussen organisaties?
2. In hoeverre hebben grote vennootschappen het wettelijke streefcijfer van minimaal 30% vrouwen en 30% mannen in bestuurs- en toezichthoudende functies gerealiseerd in de periode 2012-2015?
3. Welke redenen hebben grote vennootschappen om zetels niet evenwichtig over vrouwen en mannen te verdelen?
4. Welke inspanningen hebben grote vennootschappen verricht om tot een evenwichtige verdeling van de zetels te komen?
5. Welke acties nemen vennootschappen zich voor om in de toekomst een evenwichtige verdeling van de zetels te realiseren?
6. Op welke manier rapporteren grote vennootschappen in hun jaarverslag over de evenwichtige verdeling van de zetels, de maatregelen die zij hebben genomen om een evenwichtige verdeling te realiseren en de wijze waarop zij in de toekomst een evenwichtige verdeling beogen te bereiken?
7. In hoeverre hebben inspanningen van bedrijven en de maatregelen die zij nemen invloed op het aandeel vrouwen in raden van bestuur en raden van toezicht?
8. Welke factoren hebben succesvol bijgedragen aan het realiseren van m/v-diversiteit in de rvb en rvc? Welke factoren hebben het realiseren van m/v-diversiteit in de rvb en rvc belemmerd?
9. Hoe wordt de huidige situatie met betrekking tot het streefcijfer van 30% m/v uit de Wbt beoordeeld door de verschillende betrokken partijen (werkgevers, topvrouwen, juristen, accountants, wetenschappers, beleidsmakers)? Wat zijn de belangrijkste overeenkomsten en verschillen tussen de visies en diagnoses van de betrokken partijen in termen van kritische succesfactoren en belemmeringen?

### 3 Betekenis van het wettelijk streefcijfer

Op 1 januari 2013 is de Wet bestuur en toezicht in werking getreden. De wet regelt 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 (artikelen 166 en 176 van Boek 2 BW) (Staatsblad, 2011, 275).<sup>i</sup>

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

Een evenwichtige verdeling betekent volgens de Wbt 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 (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 € 17,5 miljoen;
- de netto-omzet is meer dan € 35 miljoen;
- het gemiddeld aantal werknemers is 250 of meer.

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

#### *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.

Dit wettelijke 'pas toe of leg uit'-principe is van toepassing op jaarverslagen die vanaf 1 januari 2013 worden opgemaakt, dus ook het jaarverslag over 2012. Een onevenwichtige m/v-samenstelling van de rvb en/of rvc zonder uitleg impliceert niet-naleving van de Wbt.

*Termijn van de regeling*

De regeling geldt tot 1 januari 2016. Jaarlijks wordt de voortgang gemonitord. In 2015 zal de regeling uitgebreid worden geëvalueerd en worden de resultaten gerapporteerd aan de Tweede Kamer.



## 4 Achtergrondkenmerken van de bedrijven die aan de Wbt moeten voldoen

In de databank Orbis<sup>ii</sup> zijn eind 2013 4.947 bedrijven geregistreerd die aan de criteria voor grote vennootschappen voldoen. Tabel 1.1 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.

Tabel 1.1 – Vennootschappen die aan de Wbt moeten voldoen naar sector, eind 2013.

	populatie <sup>a</sup>	
	N	%
A - Landbouw, bosbouw en visserij	40	0,8%
B - Winning van delfstoffen	79	1,6%
C – Industrie	888	18,0%
D - Productie en distributie van elektriciteit, gas, stoom en gekoelde lucht	36	0,7%
E - Distributie van water; afval- en waterbeheer en sanering	51	1,0%
F – Bouwnijverheid	254	5,1%
<b>Landbouw en nijverheid totaal</b>	<b>1348</b>	<b>27,2%</b>
G - Groot- en detailhandel; reparatie van auto's en motorfietsen	1058	21,4%
I - Verschaffen van accommodatie en maaltijden	32	0,6%
<b>Handel en horeca totaal</b>	<b>1090</b>	<b>22,0%</b>
H - Vervoer en opslag	273	5,5%
J - Informatie en communicatie	148	3,0%
<b>Vervoer, informatie en communicatie totaal</b>	<b>421</b>	<b>8,5%</b>
K - Financiële activiteiten en verzekeringen	1305	26,4%
<b>Financiële diensten totaal</b>	<b>1305</b>	<b>26,4%</b>
L - Exploitatie van handel in onroerend goed	131	2,6%
M - Vrije beroepen en wetenschappelijke en technische activiteiten	415	8,4%
N - Administratieve en ondersteunende diensten	133	2,7%
<b>Zakelijke diensten totaal</b>	<b>679</b>	<b>13,7%</b>
O - Openbaar bestuur en defensie; verplichte sociale verzekeringen	1	0,2%
P – Onderwijs	11	0,2%
Q - Menselijke gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	58	1,2%
R - Kunst, amusement en recreatie	18	0,4%
S - Overige diensten	16	0,3%
<b>Onderwijs, zorg en welzijn en persoonlijke diensten; overige diensten</b>	<b>104</b>	<b>2,3%</b>
<b>Totaal</b>	<b>4947</b>	<b>100%</b>

Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

<sup>a</sup> Populatie-aantallen bij de start van de bedrijvenmonitor, eind 2013

De meeste bedrijven die aan de Wbt moeten voldoen, behoren tot de sector landbouw en nijverheid (27,2%) en de financiële dienstverlening (26,4%). Veel minder bedrijven komen uit de sector vervoer,

informatie en communicatie (8,5%) en uit de sectoren onderwijs, zorg en welzijn en persoonlijke dienstverlening en overige diensten (2,3%). Deze laatste is een restcategorie van slechts 104 bedrijven uit verschillende sectoren waarin zich weinig grote vennootschappen bevinden.

Tabel 1.2 geeft een overzicht van het aantal grote vennootschappen naar aantal werknemers. De meeste grote vennootschappen hebben tussen de 100 en 499 werknemers (43,7%). 12,0% heeft tussen de 500 en 1000 werknemers en 15,4% heeft 1000 werknemers of meer. Daarnaast is er een kleinere groep bedrijven zonder werknemers (5,4%). Dit zijn veelal beheermaatschappijen.

Tabel 1.2 - Populatieaantallen naar aantal werknemers, eind 2013

	populatie <sup>a</sup>	
	n	%
Geen werknemers	269	5,4%
1 t/m 9 werknemers	180	3,6%
10 t/m 49 werknemers	413	8,3%
50 t/m 99 werknemers	468	9,5%
100 t/m 499 werknemers	2162	43,7%
500 t/m 999 werknemers	594	12,0%
1000 werknemers of meer	763	15,4%
Onbekend	98	2,0%
<b>Totaal</b>	<b>4947</b>	<b>100%</b>

Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

<sup>a</sup> Populatie-aantallen bij de start van de bedrijvenmonitor, eind 2013

De meerderheid van de grote vennootschappen (60%) heeft een omzet van \$100 miljoen of meer (tabel 2.3). Ruim een kwart heeft een omzet tussen de \$100 en \$200 miljoen. Het equivalent van het criterium voor grote vennootschappen van een netto-omzet van meer dan € 35 miljoen is meer dan \$ 47 miljoen<sup>iii</sup>.

Tabel 1.3 - Populatieaantallen naar omzet (in USD per jaar), eind 2013

	populatie <sup>a</sup>	
	n	%
Minder dan 50 miljoen	349	7,1%
50 – 75 miljoen	958	19,4%
75 – 100 miljoen	658	13,3%
100 – 200 miljoen	1269	25,7%
200 – 500 miljoen	913	18,5%
500 miljoen of meer	797	16,1%
Onbekend	3	0,1%
<b>Totaal</b>	<b>4947</b>	<b>100%</b>

Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

<sup>a</sup> Populatie-aantallen bij de start van de bedrijvenmonitor, eind 2013

## 5 Aanpak van het onderzoek

Het onderzoek valt uiteen in drie delen:

- Deel 1: een monitoringstudie naar de voortgang van het aandeel vrouwen en mannen in de rvb en rvc van grote vennootschappen in de periode 2012 – 2015.
- Deel 2: een verdiepingsonderzoek naar de effecten van beleid en maatregelen binnen bedrijven.
- Deel 3: een stakeholdersonderzoek naar de visies en ervaringen van belanghebbende partijen.

### Deel 1 – Monitoringstudie 2012 – 2015

De monitoringstudie – de bedrijvenmonitor – betreft een jaarlijks grootschalig veldonderzoek onder grote vennootschappen in Nederland die moeten voldoen aan de Wbt. De monitoringstudie geeft een overzicht van de effecten van het wettelijk streefcijfer aan de hand van de ontwikkeling van het aandeel vrouwen/mannen in de rvb en rvc van grote vennootschappen tussen 2012 en 2015 (over de jaren 2012/2013 werd tussentijds gerapporteerd in 2014, Pouwels en Henderikse 2014b). Naast cijfers over de m/v-samenstelling, beschrijft de monitor wat bedrijven hebben gedaan om het streefcijfer te bereiken. Hebben zij bewust beleid om de zetels evenwichtig te verdelen? Nemen zij bewust maatregelen? Hoe gaan bedrijven om met nieuwe benoemingen? Ook wordt beschreven hoe bedrijven rapporteren in hun jaarverslag over de m/v-verdeling van zetels in de rvb en rvc. Hiermee ontstaat een beeld van de naleving van het streefcijfer van 30% m/v uit de Wbt.

### Deel 2 – Verdiepingsonderzoek effecten van beleid van bedrijven

In het verdiepingsonderzoek gaan we nader in op wat werkt binnen bedrijven en waarom. Wat zijn de inspanningen van grote vennootschappen om het aandeel van vrouwen in de top te vergroten en in hoeverre zijn deze inspanningen effectief? Op basis van de data uit de monitoringstudie wordt onderzocht welke maatregelen van bedrijven daadwerkelijk bijdragen aan een evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb en rvc. Ook worden op basis van de monitor *good practices* geselecteerd en geanalyseerd. Aan de hand van casestudies wordt inzicht verkregen in de inhoudelijke afwegingen, de gekozen oplossingen en ervaringen van bedrijven die het gelukt is m/v-diversiteit te bereiken in de rvb en/of rvc. De casestudies geven tevens inzicht in de effecten van beleid binnen het bedrijf en de hindernissen en succesfactoren die bedrijven ervaren. De *good practices* bieden praktische handvatten en kunnen inspireren om beleid te ontwikkelen.

### Deel 3 – Stakeholdersonderzoek

In het stakeholdersonderzoek wordt de werking van het wettelijk streefcijfer geëvalueerd door de visie en ervaringen van de diverse belanghebbende partijen, die beïnvloed worden door of zelf invloed kunnen uitoefenen op de werking van het streefcijfer, te analyseren. In een aantal groepsbijeenkomsten en interviews met experts en relevante stakeholders, wordt verdieping gegeven aan de inzichten die de monitoringstudie en het verdiepingsonderzoek hebben opgeleverd. Hoe vallen analyse-uitkomsten zoals eerder genoemd samen met ervaringen en overwegingen van de aanwezige actoren? Hoe zijn deze bevindingen nader te verklaren en te becommentariëren? Hoe werkt het wettelijk streefcijfer in de

praktijk, hoe gaan bedrijven er mee om? Wat zijn eventuele knelpunten in de huidige regeling en hoe kunnen deze worden opgelost? Wat zijn de belangrijkste overeenkomsten en verschillen tussen de diagnoses van de verschillende betrokkenen in termen van kritieke succesfactoren en belemmeringen? De verschillende belanghebbenden die bij het stakeholdersonderzoek zijn betrokken zijn: werkgevers, topvrouwen, juristen, accountants, beleidsmakers en wetenschappers. De drie deelstudies worden hierna afzonderlijk beschreven.

# Deel 1 – Monitoringstudie 2012 - 2015

## 1 Inleiding

De bedrijvenmonitor betreft een steekproef uit alle grote vennootschappen in Nederland die moeten voldoen aan de Wbt. Daarnaast wordt de top 200 grootste bedrijven, waaronder de beursgenoteerde bedrijven die aan de Wbt moeten voldoen, in zijn geheel geselecteerd voor deelname aan het onderzoek.

De bedrijvenmonitor is een jaarlijks terugkerende monitor en kent een longitudinale opzet. Door ieder jaar dezelfde vragen te stellen, kan de situatie over de tijd vergeleken worden. 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 uitgevoerd begin 2015 en ging over de situatie in 2014. De cijfers over de omvang en samenstelling van de rvb en rvc hebben telkens betrekking op de situatie zoals die was op 31 december van het monitorjaar. De 200 grootste bedrijven zijn halverwege 2015 uitgenodigd om deel te nemen aan een extra meting om de actuele stand van zaken bij deze groep in beeld te kunnen brengen. Een gedetailleerd overzicht van het steekproefkader en het veldwerk staan in Bijlage 2.

Voor de analyses van de monitoringstudie is gebruik gemaakt van de gegevens uit de bedrijvenmonitor over de boekjaren 2012, 2013 en 2014. Aan de monitor over 2012 en 2013 deden 803 grote vennootschappen mee, aan de monitor over 2014 waren dat er 851. Deze 851 bedrijven hebben in 2014 in totaal 1938 bestuurders en 1562 toezichthouders.

### 1.1 Top 200

Veel (internationaal) onderzoek naar vrouwen in de raden van bestuur en raden van commissarissen gaat uitsluitend over beursgenoteerde ondernemingen. De wet- en regelgeving in de meeste Europese landen betreft ook 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 (in 2014 waren dat er 74).

Op basis van de cijfers die de eerste editie van de bedrijvenmonitor heeft laten zien, 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 een voorbeeldfunctie hebben. De extra impuls richting top 200 heeft bestaan uit de volgende activiteiten:

1. De voorzitter van de commissie Monitoring Talent naar de Top heeft eind 2014 een brief verzonden aan de top 200 bedrijven ter attentie van de president-commissaris. Daarin wijst zij op de streefcijfers uit de Wet bestuur en toezicht, het gebrek aan voortgang en het belang om te voldoen aan de wettelijk vereiste inspanningen om maatregelen te treffen om de gestelde doelen te bereiken en hierover in het jaarverslag te rapporteren.
2. Begin 2015 hebben minister Bussemaker en VNO-NCW voorzitter De Boer in een gezamenlijke brief commissarissen van de top 200 bedrijven gevraagd namen aan te leveren bij VNO-NCW van geschikte vrouwen die nog niet benoemd zijn. Tevens is commissarissen gevraagd als talentcoach te functioneren.
3. Twee kwartiermakers hebben de aangeschreven commissarissen benaderd om nadere uitleg te geven en de oproep van de minister en VNO-NCW voorzitter De Boer kracht bij te zetten. Een aantal CEO's is benaderd om te helpen de doelstellingen van het programma intern binnen hun organisatie en extern uit te dragen.

Om te kunnen volgen of de extra impuls gericht op top 200 bedrijven effect heeft gehad, zijn de top 200 ondernemingen uitgenodigd om deel te nemen aan het bedrijvenmonitoronderzoek. De Wbt-beursgenoteerde ondernemingen maken deel uit van deze top 200 en zijn ook uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. De top 200 bedrijven zijn gevraagd deel te nemen aan het reguliere bedrijvenmonitoronderzoek dat in het eerste kwartaal 2015 is uitgevoerd. Zij zijn in augustus 2015 opnieuw benaderd om deel te nemen aan een telefonisch interview voor een update van de cijfers en het meten van de voortgang van beleid. Aan de telefonische interviews namen 95 bedrijven uit de top 200 deel. 73% van de deelnemers aan de tussentijdse meting in 2015 nam ook al eerder deel aan de bedrijvenmonitor. Meer informatie over het veldwerk van de tussentijdse meting bij de top 200 staat in bijlage 2.

De resultaten van de top 200 bedrijven worden bij de presentatie van de resultaten van de bedrijvenmonitor steeds apart vermeld.

## **1.2 Reacties van bedrijven**

Tijdens de eerste editie van de bedrijvenmonitor, die uitgevoerd werd in het voorjaar van 2014, viel op dat veel bedrijven nog niet goed op de hoogte waren van het bestaan en de inhoud van de Wbt. Ook was er veel onduidelijkheid bij bedrijven of ze wel of niet aan de wet moesten voldoen. De volgende punten kwamen destijds naar voren:

- *Terminologie*  
Het was voor bedrijven niet altijd duidelijk wat bedoeld wordt met 'bestuur' of 'rvb'. De wet is van toepassing op het hoogste leidinggevende orgaan van de onderneming, het orgaan dat belast is met de dagelijkse leiding.
- *Kwalificatie als grote vennootschap: aantal werknemers*  
Een veelvoorkomende gedachte was dat bedrijven met weinig of geen personeel geen grote vennootschap konden zijn. Zolang het bedrijf echter voldoet aan de overige twee criteria met betrekking tot de activa en netto omzet, is een vennootschap een grote rechtspersoon.
- *Omvang van de rvb/rvc 1: één bestuurder*  
Bedrijven met één bestuurder gingen er dikwijls 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, 2012b). 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 zij echter gewoon onder de Wbt.

- *Stapeling*  
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.
- *Familiebedrijf*  
Sommige bedrijven stellen dat ze niet aan de wet kunnen voldoen omdat zij een familiebedrijf zijn, waarin de opvolging binnen de familiestructuur geregeld wordt. Ook familiebedrijven vallen onder de wet. Ook zij kunnen rekening houden met een evenwichtige m/v-verdeling bij de benoeming en voordracht van bestuurders en commissarissen en bij het opstellen van een profielschets.

### 1.2.2 Ontwikkelingen in 2015

#### *Grotere bekendheid met de wet*

Tijdens de tweede editie van de bedrijvenmonitor, die gehouden werd in het voorjaar 2015, valt op dat de Wbt een grotere bekendheid geniet bij bedrijven. Voor bedrijven die al eerder deelnamen aan de monitor lijkt dit logisch. Zij hebben bij de tweede editie nauwelijks nog vragen of opmerkingen. Maar ook voor bedrijven die voor het eerst meedoen, lijkt het streefcijfer uit de Wbt algemeen bekend. Over de kwalificatie als grote vennootschap hebben bedrijven weinig vragen. Wel hebben bedrijven nog relatief veel vragen over op welk bestuur of op welke bestuurders van de onderneming de Wbt precies betrekking heeft. Dat heeft dan vooral te maken met de terminologie, in het bijzonder met de term 'bestuur' en 'bestuurders', en met de structuur van de privaatrechtelijke ondernemingsvormen in Nederland.

#### *Welk bestuur en welke bestuurders worden bedoeld?*

Voor bedrijven is het soms niet goed duidelijk welk orgaan of welke bestuurders precies bedoeld worden als het gaat om de een evenwichtige verdeling ("wij hebben, geen bestuur, maar een directie, is dat hetzelfde?", "Wij hebben een executive team van twee personen en een bredere management board, over welke van de twee gaat de wet?"). Ook bedrijven met een gestapelde structuur en bedrijven met een moederbedrijf in het buitenland vinden het veelal onduidelijk welke bestuurders en commissarissen van hun vennootschap precies onder de wet vallen.

#### *Familiebedrijven ervaren weinig invloed op samenstelling van de rvb*

Van familiebedrijven krijgen we in 2015 geen vragen meer of ze wel of niet onder wet vallen. Wel merken zij vaak op dat de opvolging voor de rvb 'al geregeld is' en dat ze 'daardoor' weinig invloed hebben op de m/v-samenstelling.



### *One-tier board*

Sinds 1 januari 2013 is het mogelijk voor bedrijven om te kiezen voor een one-tier board, waar bestuurders en toezichthouders samen deel uitmaken van het bestuur. De streefcijferbepaling uit de Wbt maakt geen onderscheid tussen de one-tier en two-tier boards. Tijdens de tweede editie van de monitor zijn er verschillende bedrijven met een one-tier board. Sommigen van hen merken op dat de m/v-samenstelling anders is wanneer de totale board wordt meegerekend dan wanneer deze voor bestuurders en toezichthouders apart wordt geteld. Men pleit er vaak voor om in het geval van een one-tier board het streefcijfer te laten gelden voor de hele board. De redenering is dat de discussie over de voordracht en benoeming van uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders ook in die board gevoerd wordt, en niet door uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders apart.

### *Top 200*

De top 200 grootste bedrijven zijn halverwege 2015 uitgenodigd om mee te doen aan een extra tussenmeting. Zij werden telefonisch geïnterviewd. Tijdens de interviews valt op dat de extra impuls 'Vrouwen naar de top' van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en VNO-NCW heeft bijgedragen aan een brede bekendheid met het streefcijfer uit de Wbt. Bedrijven verwijzen met regelmaat naar de brieven die in het kader van de impuls zijn verstuurd en refereren aan de databank Topvrouwen.nl. Daarnaast geven sommige bedrijven aan dat het meedoen aan de bedrijvenmonitor heeft bijgedragen aan een grotere bekendheid met en aandacht voor het onderwerp.

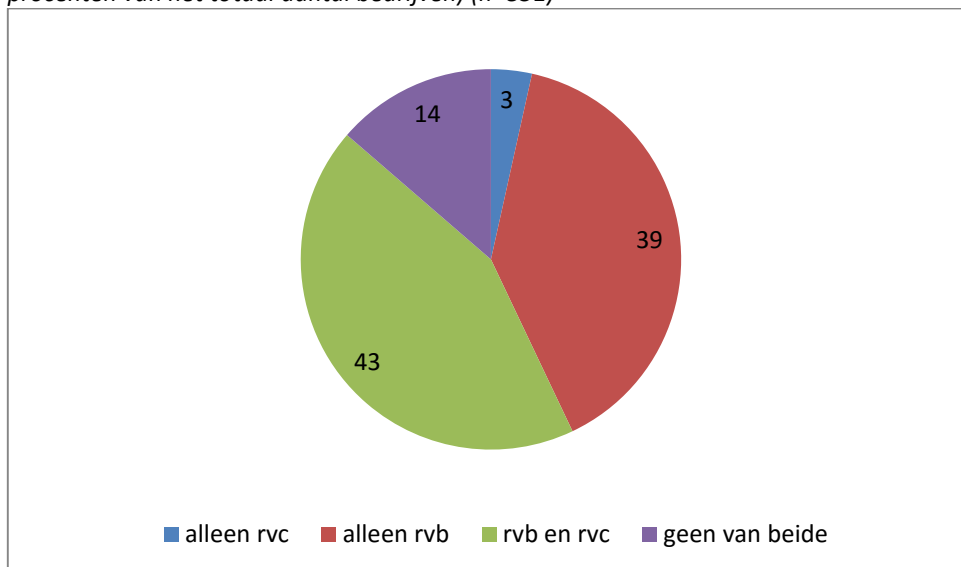
## 2 De rvb en de rvc

Veruit de meeste Nederlandse vennootschappen kennen een 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 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. Dit hoofdstuk beschrijft de omvang en samenstelling van de rvb en rvc, het voorzitterschap, het aantal bedrijven met een evenwichtige m/v-samenstelling in de rvb en rvc en het aantal vacatures en nieuwe benoemingen.

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

Het grootste deel van de vennootschappen heeft een rvb die uit natuurlijke personen bestaat (82%). Bijna de helft (46%) van de vennootschappen heeft (ook) een rvc.<sup>iv</sup> Figuur 2.1 laat zien dat 43% van de bedrijven beide heeft. Twee vijfde (39%) geeft aan alleen een rvb te hebben.<sup>v</sup> 17% heeft geen rvb met natuurlijke personen. Zij hebben bijvoorbeeld een rechtspersoon benoemd als bestuurder.<sup>vi</sup> Ook komt het voor dat bedrijven zeggen helemaal geen rvb te hebben.<sup>vii</sup> Een klein deel van deze 17% heeft wél een rvc (3% van het totaal aantal bedrijven). De analyses in dit rapport hebben betrekking op vennootschappen met een rvb en rvc die uit één of meer natuurlijke personen bestaat.

*Figuur 2.1 – Bedrijven met een rvb en/of rvc waarin de zetels worden verdeeld over natuurlijke personen, 2014 (in procenten van het totaal aantal bedrijven) (n=851)*



Bron: *Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015*

### *One-tier board*

Sinds 1 januari 2013 is het voor nv's en bv's mogelijk te kiezen voor een 'one-tier board'. In een one tier board is er één bestuur waarin zowel de directie als de toezichthouders zitten. Een one-tier board maakt onderscheid tussen uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders. 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. Het gaat hier om slechts enkele bedrijven.

Het aantal zetels in de rvb van de bij het onderzoek betrokken bedrijven varieert van één tot dertien in 2014 en 2013 en van één tot vijftien in 2012. Dit is inclusief eventuele vacatures. Het aantal zetels in de rvc varieert van één tot veertien in 2014 en van één tot twaalf in 2012 en 2013. Een rvb heeft gemiddeld minder zetels dan een rvc. Het aantal zetels in de rvb is gemiddeld drie, in de rvc vier. Een vijfde van de rvb's (23%) en 5% van de rvc's heeft slechts één bestuurder of toezichthouder.

In 2014 heeft 2,7% van de rvb's vacatures en 10,0% van de rvc's. Meestal gaat het om één vacature, in een enkel geval om twee of drie.

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

Eind 2014 is gemiddeld 9,6% van de bestuurders in de rvb vrouw. In de rvc wordt gemiddeld 11,2% van de zetels bezet door vrouwen. Vergelijken met eind 2013 is het percentage vrouwen in de rvb eind 2014 licht gestegen, met 0,7 procentpunt. Het percentage vrouwen in de rvc is gelijk aan dat van eind 2013 (figuur 2.2). De toename van het aandeel vrouwen in de rvb tussen 2013 en 2014 komt geheel voor rekening van een kleine groep (4,8%) bedrijven. In deze bedrijven steeg het percentage vrouwen in de rvb in de periode met gemiddeld 37 procentpunt. Zij hebben eind 2014 gemiddeld 42% vrouwen in de rvb. Bij verreweg het grootste deel van de bedrijven (92,5%) bleef het percentage vrouwen in de rvb tussen 2013 en 2014 gelijk en bij 2,7% daalde het aandeel vrouwelijke bestuurders.<sup>viii</sup>

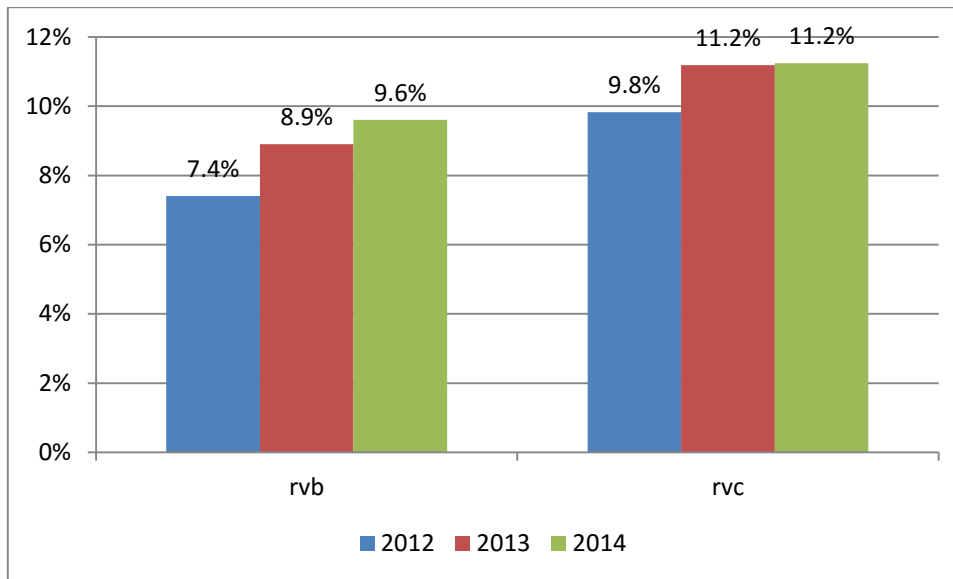
Het aandeel vrouwelijke commissarissen nam tussen 2013 en 2014 toe bij 8,1% van de rvc's.

Tegelijkertijd nam het percentage vrouwen bij 3,8% sterker af, waardoor het gemiddelde aandeel vrouwen in de rvc gelijk bleef. Bij 88,2% veranderde het aandeel vrouwen in de rvc tussen 2013 en 2014 niet.<sup>ix</sup>

Achter de gemiddelden gaan grote verschillen tussen bedrijven schuil. De overgrote meerderheid heeft geen enkele vrouwelijke bestuurder (76,1%) of commissaris (63,3%) (figuur 2.3).

Het aantal rvb's en rvc's dat geen enkele vrouw heeft, neemt sinds 2012 iets af. Eind 2012 had nog 80,3% van de rvb's geen enkele vrouw en 67,5% van de rvc's, eind 2014 geldt dit voor 76,1% van de rvb's en 63,3% van de rvc's.

Figuur 2.2 Gemiddeld percentage vrouwen in de rvb en rvc, 2012 - 2014 ( $n_{rvb}=719$ ;  $n_{rvc}=439$ )<sup>a</sup>



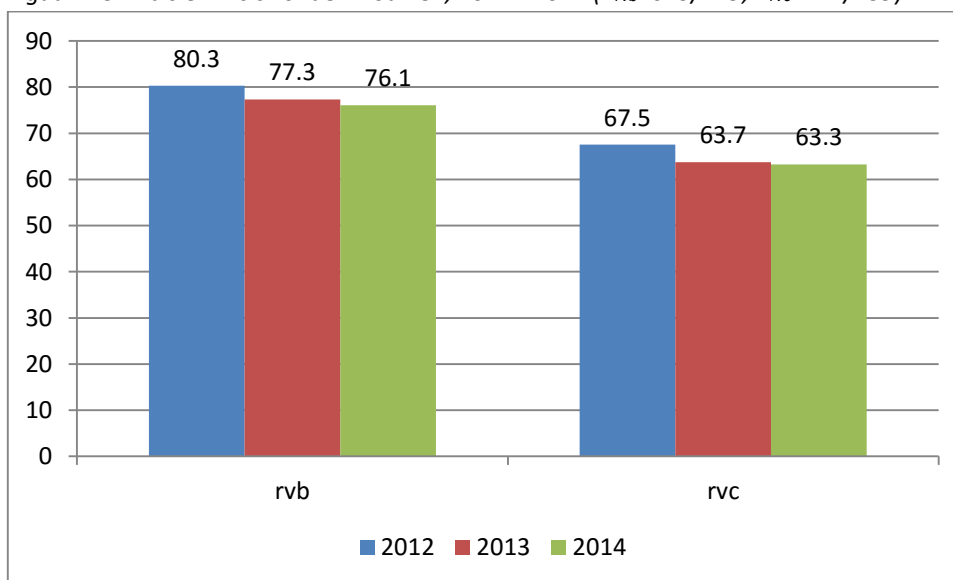
Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

<sup>a</sup>Berekend op basis van het aantal natuurlijke personen in de rvb/de rvc op 31 december in het monitorjaar

De overige bedrijven hebben veelal één vrouw in de rvb of rvc. Afhankelijk van het totaal aantal zetels in de rvb/rvc, varieert het aandeel vrouwen van 10% (bij tien zetels) tot 100% (bij één zetel). Het aantal rvb's met meer dan één vrouw is zeer laag: 5%. Voor de rvc is dit percentage iets hoger: 11,2%.

Er bestaat een lichte samenhang tussen het aandeel vrouwen in de rvb en rvc. Bedrijven die een hoger percentage vrouwen in de rvb weten te realiseren, hebben ook iets vaker een hoger percentage vrouwen in de rvc. Overigens wordt de samenhang sinds 2012 ieder jaar iets minder sterk.<sup>x</sup>

Figuur 2.3 Rvb's en rvc's zonder vrouwen, 2012 - 2014 ( $n_{rvb}=675/719$ ;  $n_{rvc}=422/439$ )



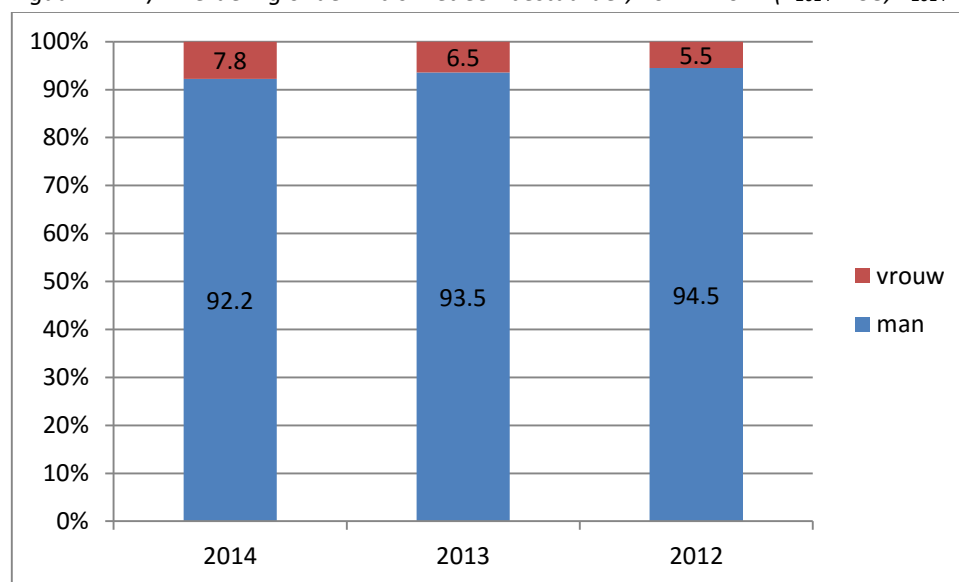
Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

### 'Eenpitters'

Onder de grote vennootschappen die onder de Wbt vallen, bevindt zich een grote groep bedrijven (22,7%) waarvan het bestuur slechts uit één persoon bestaat, de zogenaamde 'eenpitters'. Veel eenpitters gaan ervan uit dat ze niet aan de Wbt hoeven te voldoen. Bij één persoon kunnen de zetels immers niet evenwichtig verdeeld worden. Zolang de rvb echter uit natuurlijke personen bestaat, is de wet van toepassing. Ook bij één zetel kan immers de keuze voor een man óf vrouw een rol spelen en daarmee rekening worden gehouden bij de benoeming en voordracht van bestuurders en commissarissen en bij het opstellen van een profielschets. Rvb's met één bestuurder komen in alle sectoren ongeveer evenveel voor. Onder de rvc's komen eenpitters veel minder vaak voor: 5% van de rvc's bestaat uit één toezichthouder. Ook hier zijn geen verschillen tussen de sectoren.

De bestuurder in een rvb met één zetel is doorgaans een man: eind 2014 heeft 92,2% van de eenpitters een man aan het roer. Het percentage eenpitters met een vrouwelijke bestuurder neemt de laatste jaren wel iets toe, van 5,5% in 2012 tot 7,8% eind 2014 (figuur 2.4).

Figuur 2.4 M/V-verdeling onder rvb's met één bestuurder, 2012 - 2014 ( $n_{2014}=158$ ,  $n_{2013}=157$ ,  $n_{2012}=165$ )

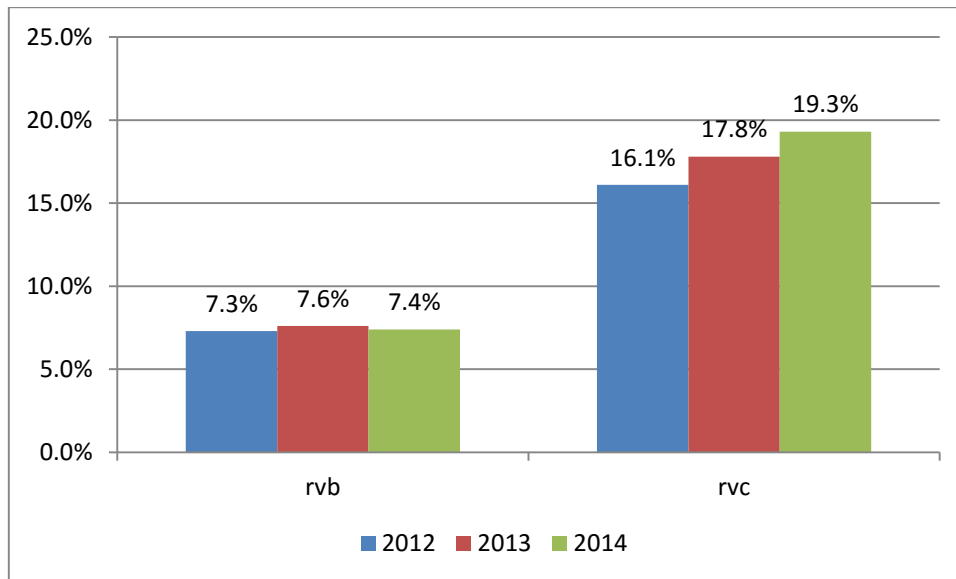


Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

### Top 200

De top 200 bedrijven hebben gemiddeld veel meer vrouwen in de rvc: 19,3% eind 2014 (het gemiddelde voor alle bedrijven is 11,2%). Het percentage vrouwen is bij de top 200 bovendien sterker gestegen. Voor de rvb zien we een omgekeerd beeld. Het percentage vrouwen in de rvb bij de top 200 ligt met 7,4% lager dan het gemiddelde van 9,6%. Het percentage vrouwen in de rvb blijft bij de top 200 bovendien stabiel over de jaren, terwijl de totale groep juist een stijging laat zien (figuur 2.5).

Figuur 2.5 – Gemiddeld percentage vrouwen in de rvb en rvc, 2012 - 2014 voor de top 200<sup>a</sup>



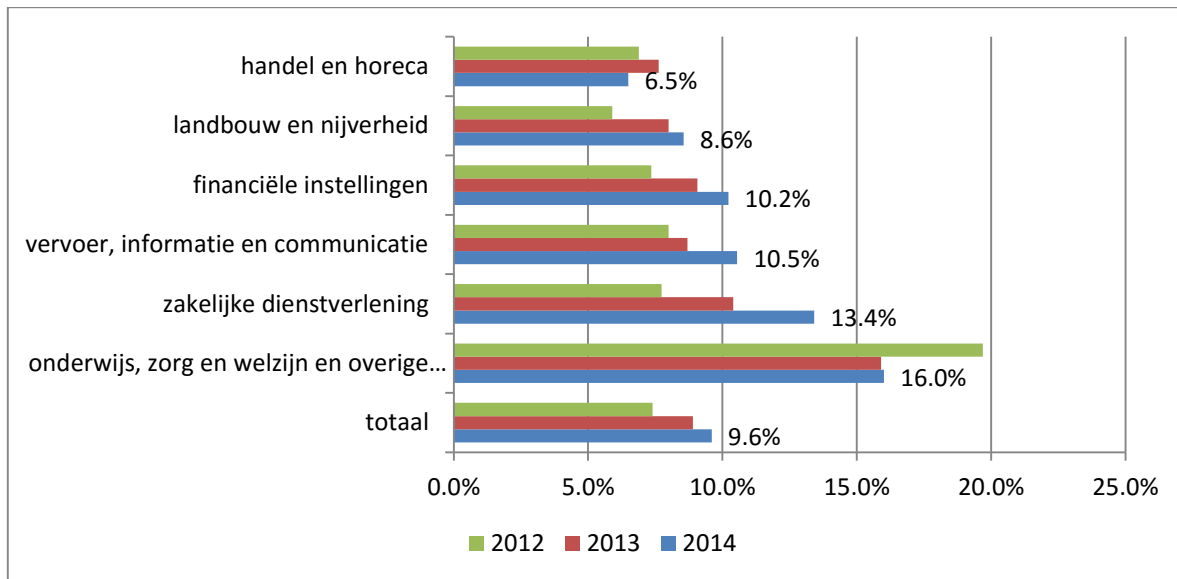
Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

<sup>a</sup>Berekend op basis van het aantal natuurlijke personen in de rvb/de rvc op 31 december in het monitorjaar

### Sectorverschillen

Het percentage vrouwelijke bestuurders en toezichthouders verschilt niet veel per sector (figuren 2.6 2.7). In de sector onderwijs, zorg en welzijn en overige (persoonlijke) dienstverlening ligt het percentage vrouwen in de rvb en rvc hoger (respectievelijk 16,0% en 25,4% eind 2014). Hierbij moet wel rekening gehouden worden met het feit dat dit in de populatie een zeer kleine restsector betreft, slechts 19 grote vennootschappen zijn opgenomen in de steekproef.

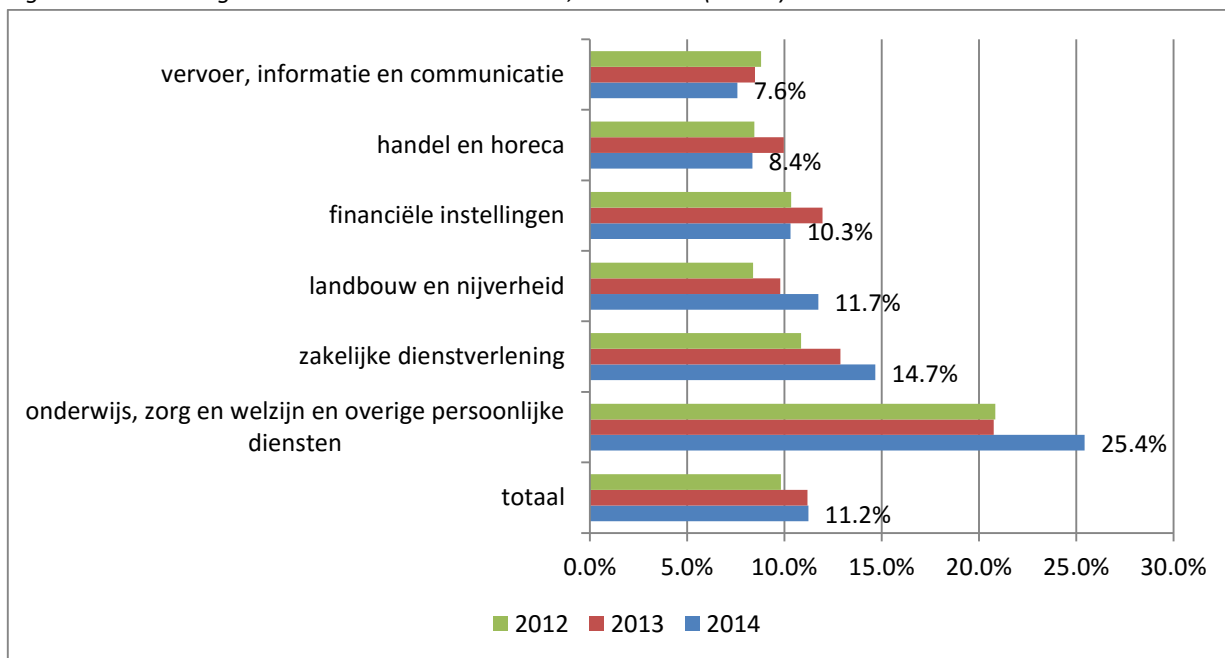
Figuur 2.6 - Percentage vrouwen in de rvb naar sector, 2012 - 2014 (n=719)<sup>a</sup>



Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

<sup>a</sup>Berekend op basis van het aantal natuurlijke personen in de op 31 december in het monitorjaar

Figuur 2.7 Percentage vrouwen in de rvc naar sector, 2012-2014 (n=439)<sup>a</sup>



Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

<sup>a</sup>Berekend op basis van het aantal natuurlijke personen in de rvc op 31 december in het monitorjaar

### Verschillen naar omvang van de rvb en rvc

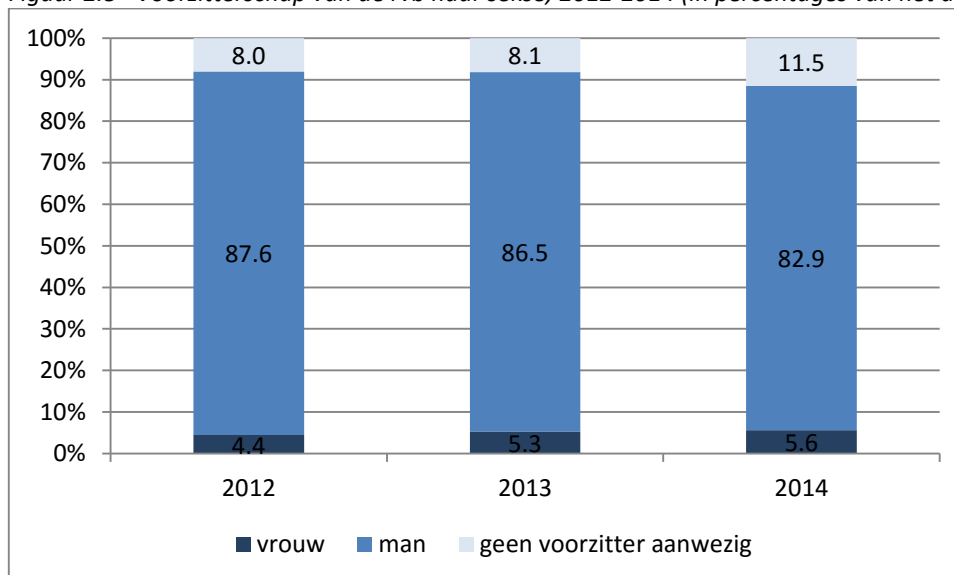
Er is een licht positief verband tussen het aantal zetels in de rvb en rvc en het aandeel vrouwen in deze organen. Hoe meer zetels een rvb of rvc heeft, hoe hoger het percentage vrouwen.<sup>xi</sup> Deze samenhang is vergelijkbaar met voorgaande jaren. Internationaal onderzoek laat geen consistent beeld zien over een verband tussen de omvang van de top van organisaties en het aandeel vrouwen. In Zweden hebben organisaties met een grote top eveneens meer vrouwen in de top. In het Verenigd Koninkrijk, Noorwegen en Denemarken is er echter geen verband tussen de omvang van de top en het aandeel vrouwen daarbinnen (Vinnicombe et al., 2010; Randøy, 2006). Analyse van de gegevens van organisaties die zijn aangesloten bij het charter Talent naar de Top laat een omgekeerd beeld zien: het aandeel vrouwen in de top of subtop bij de charterorganisaties neemt bij deze organisaties juist af naarmate de top of subtop groter wordt (Pouwels en Henderikse, 2015).

## 2.3 Voorzitterschap

De voorzitter van een rvb of rvc is ook in 2014 meestal een man (figuren 2.8 en 2.9). Eind 2014 heeft slechts 5,6% van de rvb's een vrouwelijke voorzitter. In de rvc, waar gemiddeld meer zetels door vrouwen worden bezet, is dit nog minder vaak het geval: 4,2% van de rvc-voorzitters is vrouw. Hoewel het aantal vrouwelijke voorzitters tussen 2012 en 2014 is toegenomen, is de stijging gering: 1,2 procentpunt in rvb's en 2,1 procentpunt in rvc's.

Ongeveer 11,5% van de rvb's en 3,2% van de rvc's geven aan (momenteel) geen voorzitter te hebben. De reden hiervoor is dat de rvb of rvc slechts uit één of twee personen bestaat of de positie van voorzitter vacant is.

Figuur 2.8– Voorzitterschap van de rvb naar sekse, 2012-2014 (in percentages van het aantal bedrijven)<sup>a</sup> (n=719)



Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

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



Figuur 2.9 – Voorzitterschap van de rvc naar sekse, 2012-2014 (in percentages van het aantal bedrijven)<sup>a</sup> (n=439)



Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

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

#### Top 200

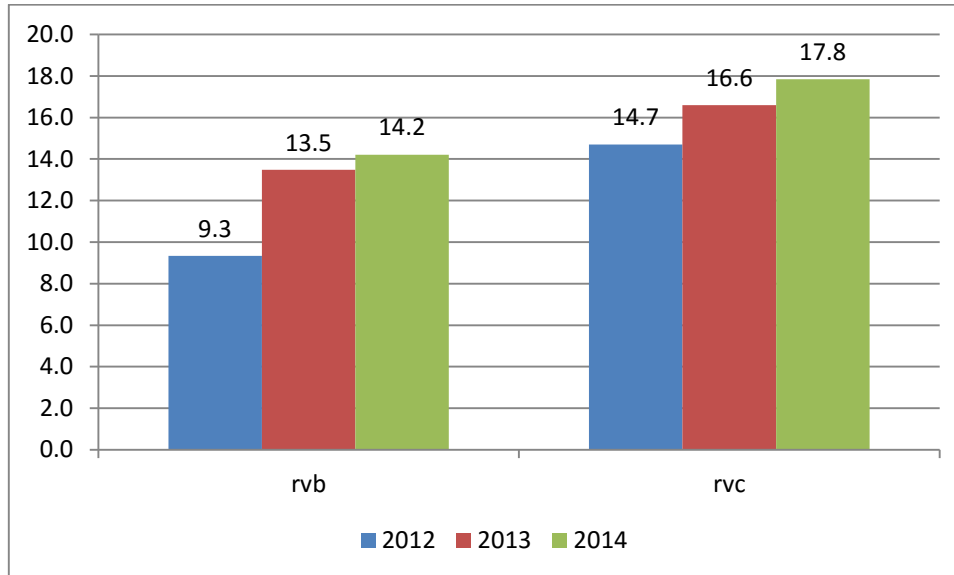
De top 200 bedrijven hebben nog minder vaak een vrouwelijke voorzitter in de rvb (3%). Geen van de top 200 bedrijven in het onderzoek heeft een vrouw als voorzitter van de rvc.

## 2.4 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. De regeling geldt voor zowel de rvb als de rvc. Eind 2014 kent 14,2% van de bedrijven een evenwichtige verdeling in de rvb en 17,8% in de rvc (figuur 2.10). Van de bedrijven die zowel een rvb als rvc hebben met natuurlijke personen, heeft 5,3% een evenwichtige m/v-verdeling gerealiseerd in beide organen.

Het aantal bedrijven dat een evenwichtige verdeling heeft gerealiseerd in rvb, rvc of beide organen, is sinds 2012 toegenomen. De toename is het grootst voor de rvb (+4,9 procentpunt). In de rvc is het aantal bedrijven dat een evenwichtige verdeling heeft gerealiseerd weliswaar groter, maar de toename is minder sterk (+3,1 procentpunt). Het percentage bedrijven met een evenwichtige verdeling in zowel de rvb als rvc was in 2012 en 2013 ongeveer 5%, maar is eind 2014 gedaald naar 3,6%.

Figuur 2.10 – Evenwichtige verdeling (30% m/v) gerealiseerd in de rvb en rvc, 2012 – 2014 (in procenten van het aantal rvb's/rvc's met één persoon of meer) ( $n_{rvb}=719$ ;  $n_{rvc}=439$ )<sup>a</sup>



Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

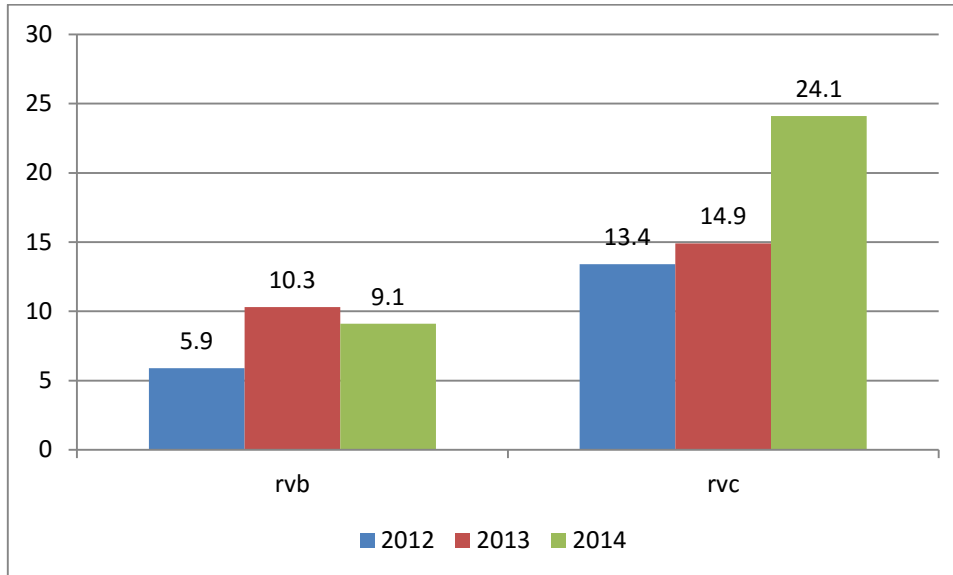
<sup>a</sup> Peildatum 31 december van het monitorjaar

Van de bedrijven die nog geen evenwichtige verdeling in de rvb hebben bereikt, geeft een kwart aan niet aan het streefcijfer te kunnen voldoen omdat de rvb slechts uit één persoon bestaat. De zetels kunnen dan immers niet evenwichtig verdeeld worden. Voor de rvc zegt 5% geen evenwichtige verdeling te kunnen realiseren omdat er maar één commissaris in de rvc zetelt. Wanneer we deze eenpitters niet meetellen, is eind 2014 18,4% van de rvb's en 19,0% van de rvc's evenwichtig verdeeld.

### Top 200

De rvc's uit de top 200 hebben eind 2014 vaker een evenwichtige m/v-verdeling dan gemiddeld (figuur 2.11). Bijna een kwart (24,1%) van de rvc's heeft het streefcijfer gerealiseerd. Dat is fors meer dan de voorgaande periode (14,9%). De m/v-samenstelling in de rvb blijft daarentegen ook eind 2014 minder vaak evenwichtig: 9,1% van de top 200 heeft 30% m/v gerealiseerd in de rvb tegen 14,1% van de totale groep.

Figuur 2.11 – Evenwichtige verdeling (30% m/v) gerealiseerd in de rvb en rvc, 2012 – 2014 bij de top 200 (in procenten van het aantal rvb's/rvc's met één persoon of meer)<sup>a</sup>



Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

<sup>a</sup> Peildatum 31 december van het monitorjaar

### Sectorverschillen

Bedrijven in de sector onderwijs, zorg en welzijn en (overige) persoonlijke dienstverlening realiseren in 2013 relatief vaker een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb (31,3%) en de rvc (54,5%) dan bedrijven uit andere sectoren. Ook bedrijven in de sector vervoer, informatie en communicatie en de sector zakelijke dienstverlening hebben vaker een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb (22,2% respectievelijk 20,4%). Omdat er relatief weinig bedrijven een evenwichtige m/v-verdeling hebben gerealiseerd, moeten de resultaten met enige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

### Verschillen naar omvang van de rvb en rvc

Het bereiken van een evenwichtige m/v-verdeling houdt verband met het aantal zetels in een rvb of rvc. De resultaten laten zien dat in rvb's en rvc's met vier zetels of zeven zetels veel minder vaak een evenwichtige verdeling wordt gerealiseerd. In een rvb en rvc met vier zetels betekent de wet dat gegeven de minimale 30%-vertegenwoordiging precies de helft van de zetels bezet moet worden door een vrouw; in een rvb met zeven zetels is een bezetting met twee vrouwen net geen 30% m/v (29%). Rvb's en rvc's die uit drie of zes personen bestaan, behalen juist vaker het streefcijfer van minimaal 30% vrouwen en minimaal 30% mannen bereiken. In het geval van een rvb of rvc van drie personen, moet er minimaal één positie bezet worden door een vrouw; bij zes zetels zijn er minimaal twee vrouwen nodig.

## 2.5 Nieuwe benoemingen en herbenoemingen

Veranderingen in samenstelling van de rvb en rvc kunnen alleen ontstaan op het moment dat er wisselingen plaatsvinden, er vacatures zijn of wanneer de periode van zittende bestuurders of commissarissen afloopt. 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. Lang niet altijd wordt van deze gelegenheid gebruik gemaakt om het aandeel vrouwen in de rvb of rvc te vergroten.

In 2014 werden in 21% van de rvb's één of meer personen nieuw benoemd. Een kwart daarvan (25,3%) heeft de vacature(s) benut om een vrouw te benoemen. Dat is iets meer dan in 2013, toen een vijfde van de bedrijven een vrouw benoemde op een vrijgekomen positie in de rvb. Bij 4,4% van de rvb's vonden in 2014 herbenoemingen plaats. In 12,5% van de rvb's met herbenoemingen werden één of meer vrouwen herbenoemd.

In de rvc vonden vaker nieuwe benoemingen en herbenoemingen plaats dan in de rvb: 36,0% van de rvc's had één of meer nieuwe benoemingen in 2014 en bij 16,1% was er sprake van één of meer herbenoemingen. Net als bij de rvb heeft een kwart (25,6%) van de rvc's de vacatures benut om een vrouw te benoemen. De herbenoemingen betroffen bij 28,5% van de rvc's een vrouw.

Wanneer er een vrouw vertrekt uit de rvc, wordt er op de vrijgekomen positie vaak opnieuw een vrouw benoemd. Voor de rvb geldt dat niet. Naast nieuwe benoemingen (de instroom), is het van belang rekening te houden met het vertrek van mannen én vrouwen (de uitstroom), als ook met herbenoemingen (doorstroom). Wanneer het aandeel vrouwen in de rvb of rvc lager is dan gewenst, zal de instroom van vrouwen een tijd lang groter moeten zijn dan de uitstroom, wil het aandeel vrouwen substantieel stijgen. Bovendien geldt dat wanneer het aantal vrouwen in de rvb en rvc stijgt, het aantal vrouwen dat aftreedt eveneens toe neemt. Bleijenbergh et al. (2012) hebben aan de hand van een experiment laten zien dat dikwijls onvoldoende rekening gehouden wordt met deze onderliggende dynamiek en dat vaak wordt onderschat welk percentage vrouwen zou moeten worden benoemd om – gegeven de uitstroom – een bepaald streefcijfer te bereiken.

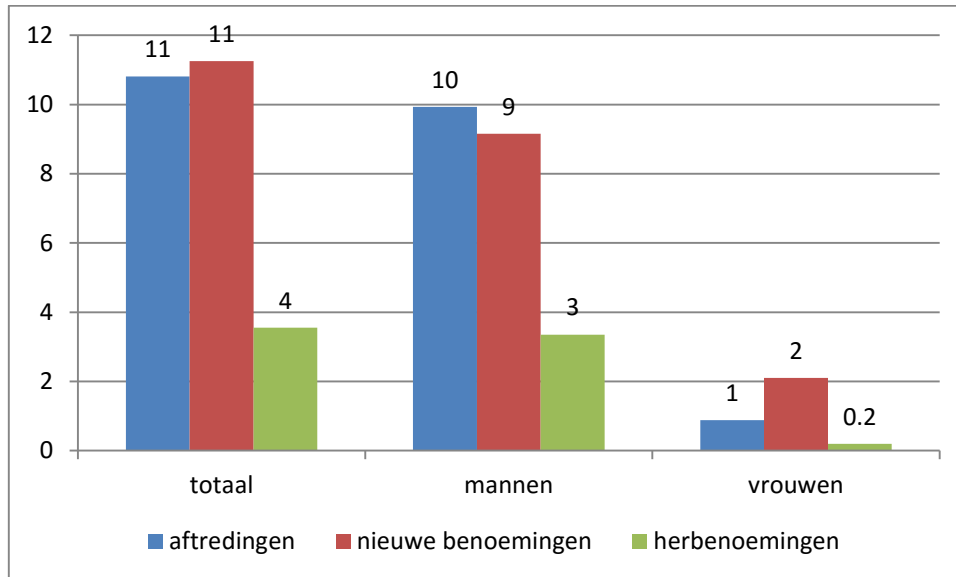
De figuren 2.12 en 2.13 tonen de aftredingen, nieuwe benoemingen en herbenoemingen van de rvb- en rvc-leden in 2014. Het wordt duidelijk dat deze stromen groter zijn dan de netto toename van het aandeel vrouwen dat daaruit voortvloeit.

Van iedere 100 bestuurders in de rvb, traden er 11 af in 2014 en werden er ook 11 nieuw benoemd. Vier op de 100 bestuurders werden herbenoemd. Van elke 100 commissarissen traden er 14 af en werden er eveneens 14 nieuw benoemd. Acht op de 100 commissarissen werden herbenoemd.

Voor zowel de rvb als rvc geldt dat het aantal mannen dat benoemd of herbenoemd wordt, veel groter is dan het aantal vrouwen. In de rvc worden voor elke 100 bestuurders 9 mannen nieuw benoemd en 2 vrouwen. Voor de rvc is de verhouding 11:3. Wel zien we dat de instroom van vrouwen in de rvb en rvc iets groter is dan de uitstroom. Dat zorgt voor een lichte stijging van het aandeel vrouwen.

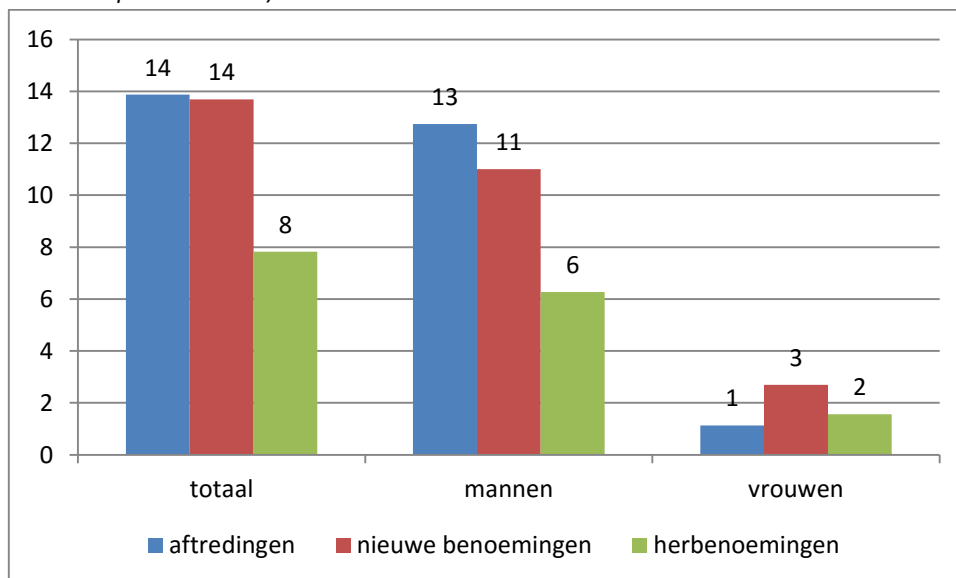
Wanneer niet een kwart, maar de *helft* van de nieuwe benoemingen in de rvb en rvc in 2014 naar vrouwen zouden zijn gegaan, dan zou het percentage vrouwen in de rvb 13,8% geweest zijn en dat in de rvc 16,7%. Wanneer *alle* nieuwe benoemingen naar vrouwen zouden zijn gegaan, dan was het aandeel vrouwen in de rvb 17,9% geweest en in de rvc 22,2%.

Figuur 2.12 – Ontwikkeling van de aftredingen, nieuwe benoemingen en herbenoemingen van de rvb-leden, 2014 (in aantallen per 100 zetels)



Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

Figuur 2.13 – Ontwikkeling van de aftredingen, nieuwe benoemingen en herbenoemingen in de rvc-leden, 2014 (in aantallen per 100 zetels)



Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

### *Top 200*

Bij de top 200 bedrijven vonden in 2014 meer nieuwe benoemingen of herbenoemingen plaats: 34,3% in de rvb en 52,9% in de rvc. Een vijfde (20,6%) van de rvb's uit de top 200 met nieuwe benoemingen heeft deze in 2014 benut om één of meer vrouwen te benoemen. Dat is iets minder dan in de totale groep. De rvc's uit de top 200 met nieuwe benoemingen benoemen juist vaker een vrouw wanneer ze vacatures hebben: in 2014 heeft 43,4% één of meer vrouwen benoemd. In 40,2% van de rvc's uit de top 200 werden in 2014 commissarissen *herbenoemd*. In een derde van deze rvc's betrof de herbenoeming een vrouw. In de rvb's van de top 200 bedrijven kwamen herbenoemingen nagenoeg niet voor.

### 3 Verklaringen voor (niet-) behalen streefcijfer

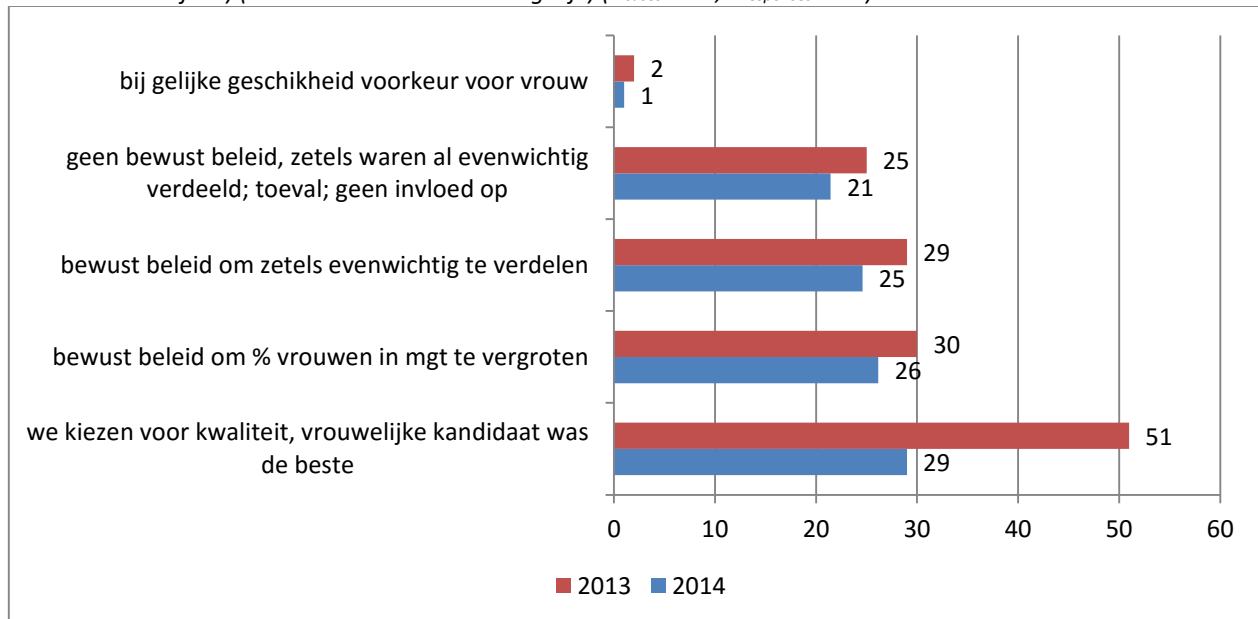
Waarom lukt het sommige bedrijven wel om een evenwichtig m/v-verdeling in de rvb en rvc te realiseren en andere niet? Dit hoofdstuk beschrijft wat succesvolle bedrijven hebben gedaan om het streefcijfer te bereiken. Ook wordt ingegaan op de verklaringen van andere bedrijven die daar (nog) niet in zijn geslaagd en wordt opgetekend welke belemmeringen en hindernissen zij tegenkomen op weg naar een evenwichtige samenstelling.

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

Bedrijven die een evenwichtige verdeling in de rvb of rvc hebben bereikt, is gevraagd hoe ze dat hebben gedaan.

Als het gaat om de evenwichtige verdeling in de rvb, geeft bijna een derde (29%) van de vennootschappen aan dat ze in de eerste plaats hebben gekozen voor de beste kandidaat, op basis van competenties en kwaliteit (figuur 4.1). Dat is minder dan in 2013, toen de helft van de organisaties dit aangaf. Ruim een kwart van de bedrijven geeft aan bewust beleid te hebben ingezet om het percentage vrouwen in hogere managementfuncties te vergroten (26%) en om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen (25%). Ook dat is iets minder dan in 2013, toen ongeveer een derde aangaf bewust beleid te hebben. Bij 21% van de bedrijven is de evenwichtige verdeling niet het gevolg van bewust beleid, maar 'toeval', 'historisch zo gegroeid' of iets waar ze geen invloed op hebben omdat de benoemingen door anderen – zoals aandeelhouders of het moederbedrijf - worden bepaald.

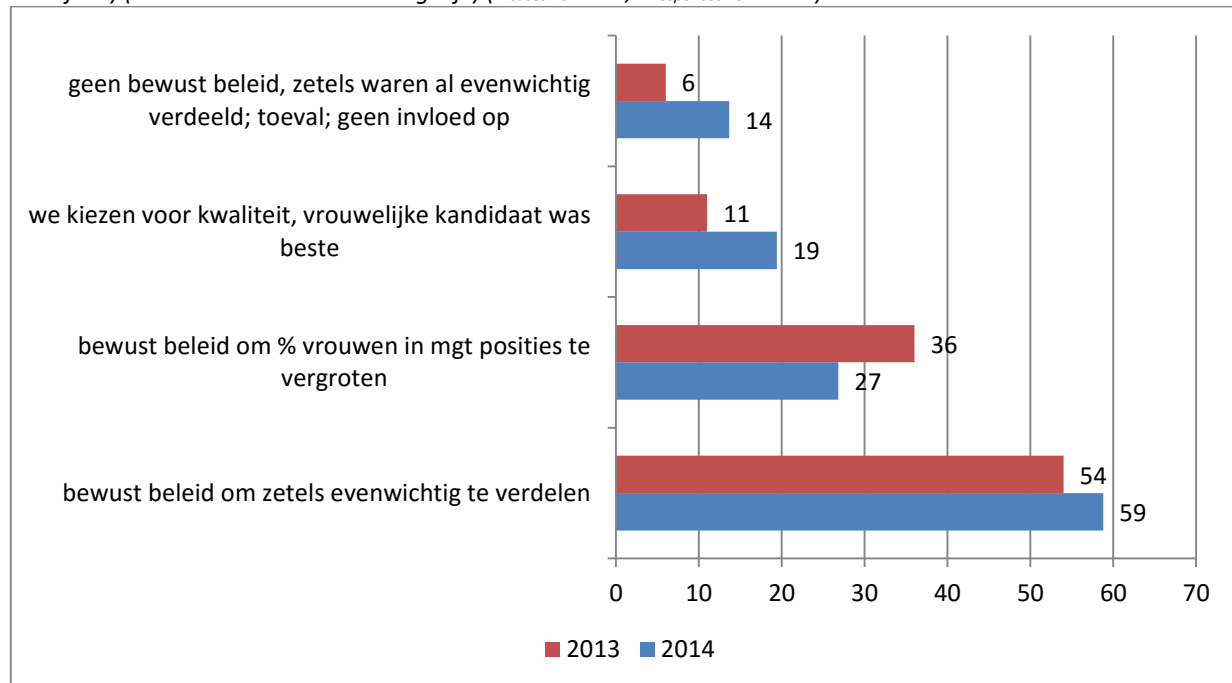
Figuur 3.1 – Manier waarop een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb is gerealiseerd 2013-2014 (in procenten van het aantal bedrijven) (meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=102$ ,  $n_{responses}=121$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

In vergelijking met de rvb, lijkt de evenwichtige m/v-verdeling in de rvc veel vaker het resultaat te zijn van bewust beleid. Meer dan de helft van de bedrijven met een evenwichtige m/v-verdeling in de rvc geeft aan het streefcijfer te hebben gehaald door bewust beleid om de zetels evenwichtig te verdelen (59%). Dat is iets meer dan in 2013, toen 54% bewust beleid had. Het percentage bedrijven dat bewust beleid heeft om het aantal vrouwen in hogere managementfuncties te vergroten is iets afgenomen ten opzichte van 2013 (27% in 2014, 36% in 2013) (figuur 3.2).

Figuur 3.2 – Manier waarop een evenwichtige m/v-verdeling in de rvc is gerealiseerd (in procenten van het aantal bedrijven) (meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases\ 2014}=82$ ,  $n_{responses\ 2014}=108$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

### Top 200

Het aantal bedrijven uit de top 200 dat een evenwichtige verdeling in de rvb kent, is beperkt: het gaat om 9,1% van de bedrijven. De helft van deze bedrijven heeft bewust beleid gevoerd om de zetels evenwichtig te verdelen. Bijna allemaal (78%) hebben ze bewust beleid om het aandeel vrouwen in hogere posities te vergroten. Ook het merendeel van de bedrijven uit de top 200 met een evenwichtige rvc geeft aan dat ze bewust beleid hebben ingezet om de zetels in de rvc evenwichtig te verdelen (86%).

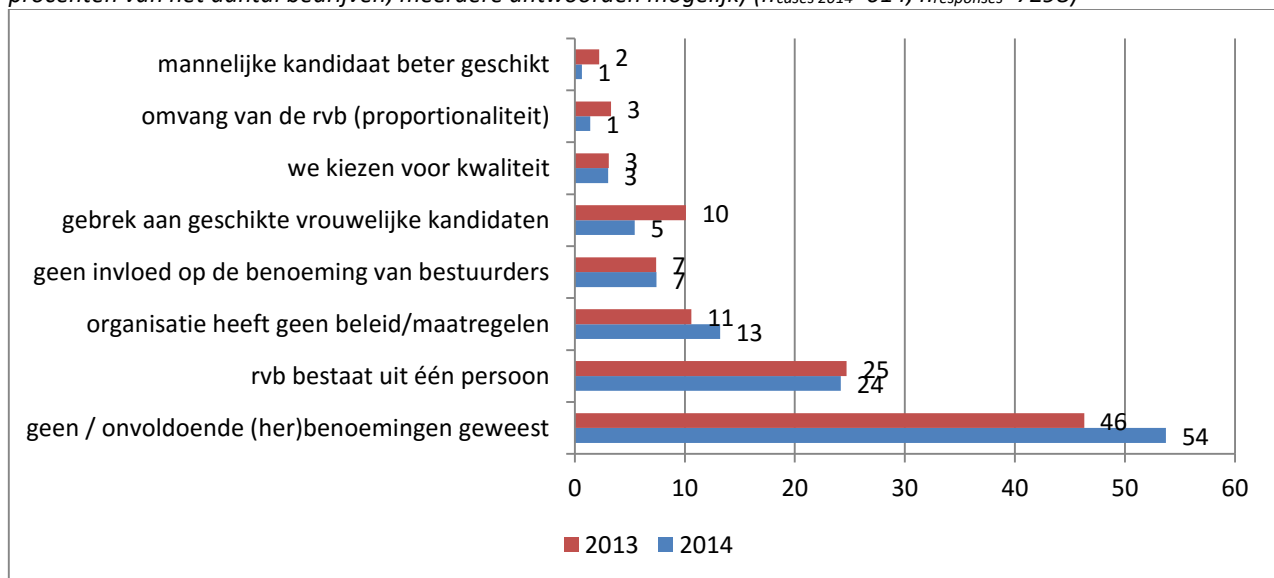
## 3.2 Verklaringen waarom het streefcijfer niet is gerealiseerd

Bedrijven die geen evenwichtige m/v-verdeling hebben gerealiseerd in de rvb is in de monitor gevraagd hoe dat komt (figuur 3.3). 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, bijna de helft (54%) van de bedrijven geeft dit aan.



Een andere veelgehoorde structurele belemmering is dat de rvb slechts uit één persoon bestaat (2%). Het is dan immers per definitie niet mogelijk om de zetels evenwichtig te verdelen. Daarnaast geven bedrijven aan dat ze zelf geen invloed hebben op de benoeming van bestuurders omdat dat wordt bepaald in het buitenland, omdat het bedrijf een familiebedrijf is waar de opvolging geregeld is binnen de familie, of omdat de rvb gevormd wordt door aandeelhouders (7%). Sommige bedrijven noemen ook de omvang van de rvb een structurele belemmering: bij een bestuur van vier of zeven personen zou het technisch minder gemakkelijk zijn om een verdeling van minimaal 30% m/v te realiseren (1%). Slechts 13% van de bedrijven geeft het ontbreken van beleid of maatregelen als verklaring voor de onevenwichtige m/v-verdeling in de rvb. De redenen die bedrijven in 2014 geven, zijn nagenoeg gelijk aan die in 2013.

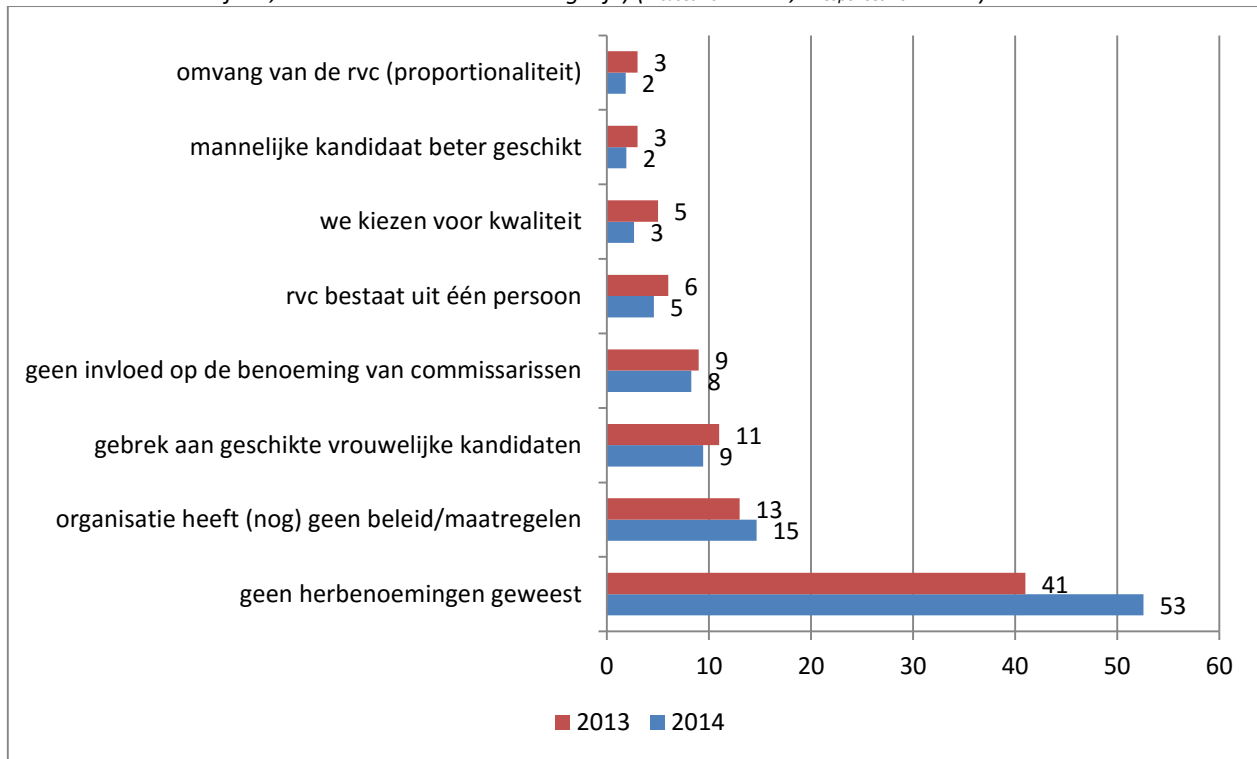
*Figuur 3.3 – Verklaringen waarom geen evenwichtige m/v-verdeling in de rvb is gerealiseerd, 2013-2014 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (n<sub>cases 2014</sub>=614, n<sub>responses</sub>=7298)*



Bron: *Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015*

Wanneer het niet gelukt is om de zetels in de rvc evenwichtig te verdelen, worden grotendeels dezelfde verklaringen gegeven (figuur 3.4). Ook hier wordt als belangrijkste belemmering ervaren dat er geen of onvoldoende benoemingen hebben plaatsgevonden (53%). 15% geeft als verklaring dat de organisatie (nog) geen beleid of maatregelen heeft om de zetels in de rvc evenwichtig te verdelen. In vergelijking met 2013 zijn er meer bedrijven die aangeven dat ze onvoldoende vacatures hebben gehad. De overige verklaringen worden ongeveer even vaak opgetekend.

Figuur 3.4 – Redenen waarom geen evenwichtige m/v-verdeling in de rvc is gerealiseerd, 2013-2014 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases\ 2014}=354$ ,  $n_{responses\ 2014}=396$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

### Top 200

Ook bij de top 200 geeft het merendeel als reden voor de onevenwichtige samenstelling van de rvb en rvc dat er geen vacatures zijn geweest (46% voor de rvb, 30% voor de rvc). Veruit de meeste top 200 bedrijven hebben wél beleid gevoerd (slechts 4% heeft geen beleid voor de rvb, 8% heeft geen beleid voor de rvc). De meest gehoorde verklaring is dat er geen geschikte vrouwelijke kandidaten waren: 17% geeft dit als reden voor de rvb en 12% voor de rvc. Met name voor de rvb ligt dat percentage bij de top 200 een stuk hoger dan bij de totale groep (5%).

## 4      **Beleid**

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

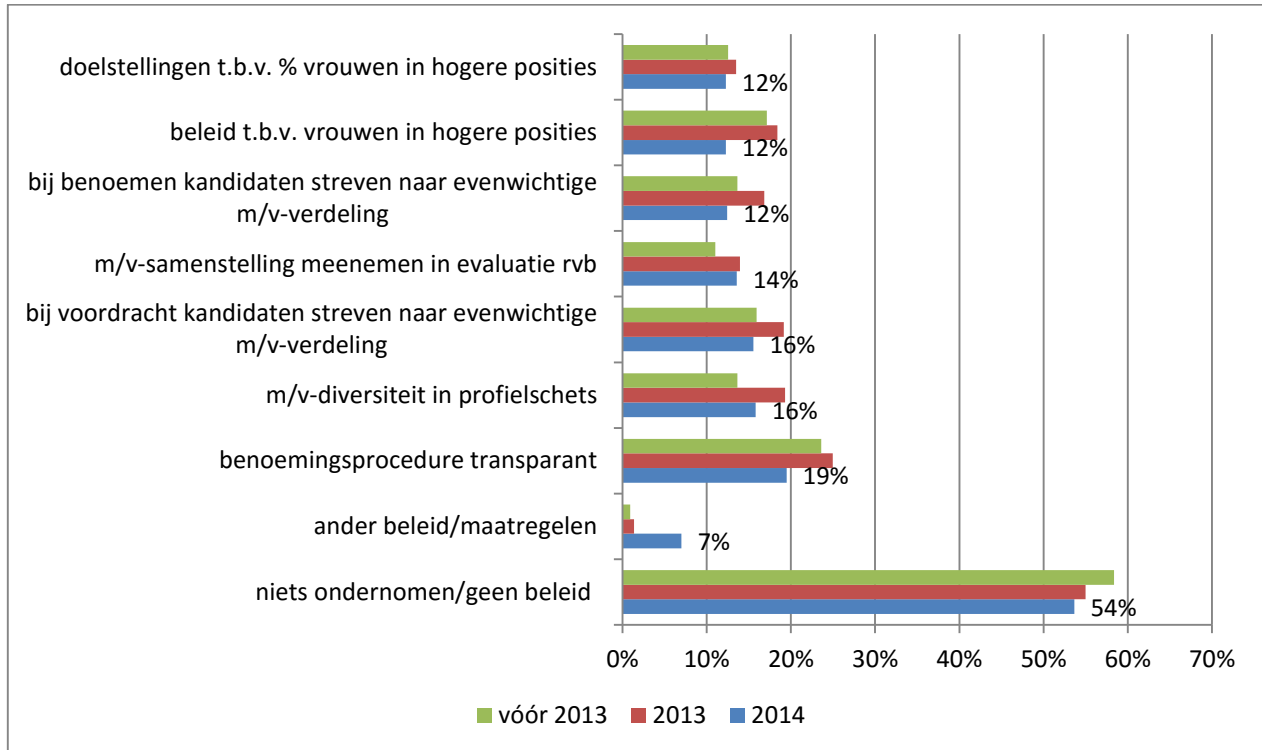
### 4.1    **Beleid tot nu toe**

Ongeveer de helft van de bedrijven heeft in 2014 nog niets ondernomen om de zetels in de rvb en rvc evenwichtig te verdelen. Voor de rvb geldt dat meer dan de helft (54%) van de bedrijven antwoordt in 2014 niets te hebben ondernomen om de zetels evenwichtiger te verdelen (zie figuur 4.1). Dat is vergelijkbaar met voorgaande jaren (55% in 2013 en 58% vóór 2013). De voornaamste reden voor bedrijven om niets te ondernemen is dat de rvb slechts uit één persoon bestaat. Ook geven bedrijven aan dat ze niets hebben ondernomen omdat er geen aanleiding voor was: er zijn geen vacatures geweest en nieuwe benoemingen waren niet aan de orde. Daarnaast is er een klein aantal bedrijven dat niets heeft ondernomen omdat zij vinden dat uitsluitend gelet moet worden op 'kwaliteit' en dat zij (daarom) niet willen selecteren op geslacht.

Bedrijven die wel iets hebben ondernomen, verschillen in hun aanpak (zie figuur 4.1). Ze hebben een transparante benoemingsprocedure (19%), houden in de profielschets voor de rvb rekening met m/v-diversiteit (16%), streven bij de voordracht (16%) van kandidaten naar een evenwichtige m/v-verdeling. Minder vaak hebben ze doelstellingen (12%) en beleid (12%) om het aantal vrouwen in hogere posities te vergroten en streven ze bij de benoeming van kandidaten naar een evenwichtige m/v-verdeling (12%).

Om de zetels in de rvc evenwichtiger te verdelen, hebben meer bedrijven beleid geformuleerd en maatregelen genomen dan voor de rvb (figuur 4.2). Tegelijkertijd onderneemt 47% in 2014 nog niets. Ongeveer een kwart (26%) geeft aan dat ze in de profielschets voor de rvc rekening houden met m/v-diversiteit. Iets minder dan een kwart geeft aan dat de benoemingsprocedure open en transparant gemaakt is (22%) en dat bij de voordracht van kandidaten voor de rvc gestreefd wordt naar een evenwichtige m/v-verdeling (22%). Veel minder bedrijven hebben doelstellingen en beleid om het aantal vrouwen in hogere posities te vergroten (12% respectievelijk 8%).

Figuur 4.1 – Beleid en maatregelen om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen 2014, 2013 en vóór 2013 (in procenten van het aantal bedrijven) (meerdere antwoorden mogelijk) (ncases=708, nresponses 2014=1164)

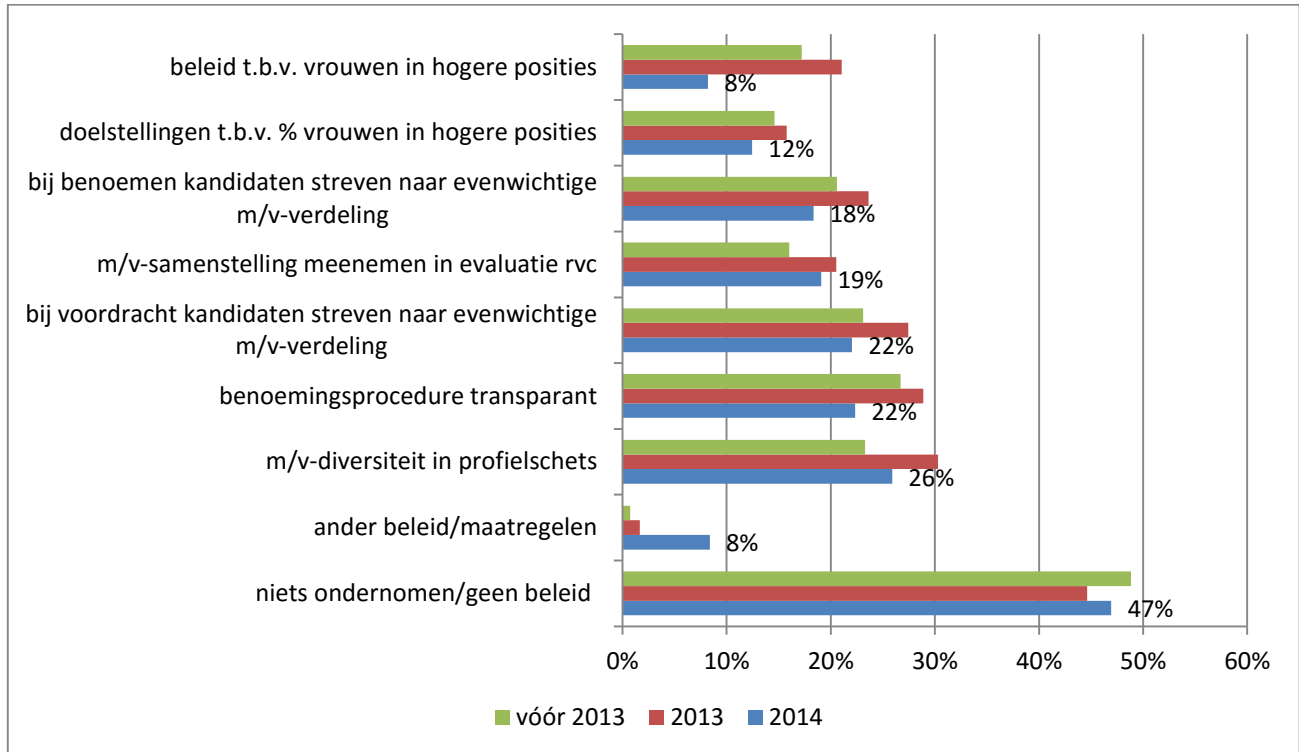


Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

Vergelijken we de jaren 2014, 2013 en de periode daarvoor, dan lijkt het alsof bedrijven in 2014 iets minder vaak specifieke maatregelen nemen om de zetels in de rvb en rvc evenwichtiger te verdelen dan in het verleden.<sup>xii</sup>

Opvallend is dat bedrijven die nieuwe benoemingen hadden in 2013 en 2014, vaker maatregelen nemen om de zetels evenwichtig te verdelen dan bedrijven die in die periode geen nieuwe benoemingen hadden. Dit geldt zowel voor de rvb als rvc. Ook de eenpitters, de rvb's en rvc's met één zetel, hebben minder vaak beleid en nemen minder vaak maatregelen. Het lijkt er op dat bedrijven actie gaan ondernemen op het moment dat nieuwe benoemingen daadwerkelijk aan de orde zijn. De nieuwe benoemingen lijken als aanjager te fungeren voor het maken van beleid met het oog op een evenwichtige m/v-samenstelling.

Figuur 4.2 Beleid en maatregelen om de zetels in de rvc evenwichtig te verdelen in 2014, 2013 en vóór 2013 (in procenten van het aantal bedrijven) (meerdere antwoorden mogelijk) (ncases 2014=432, nresponses 2014 =868;)



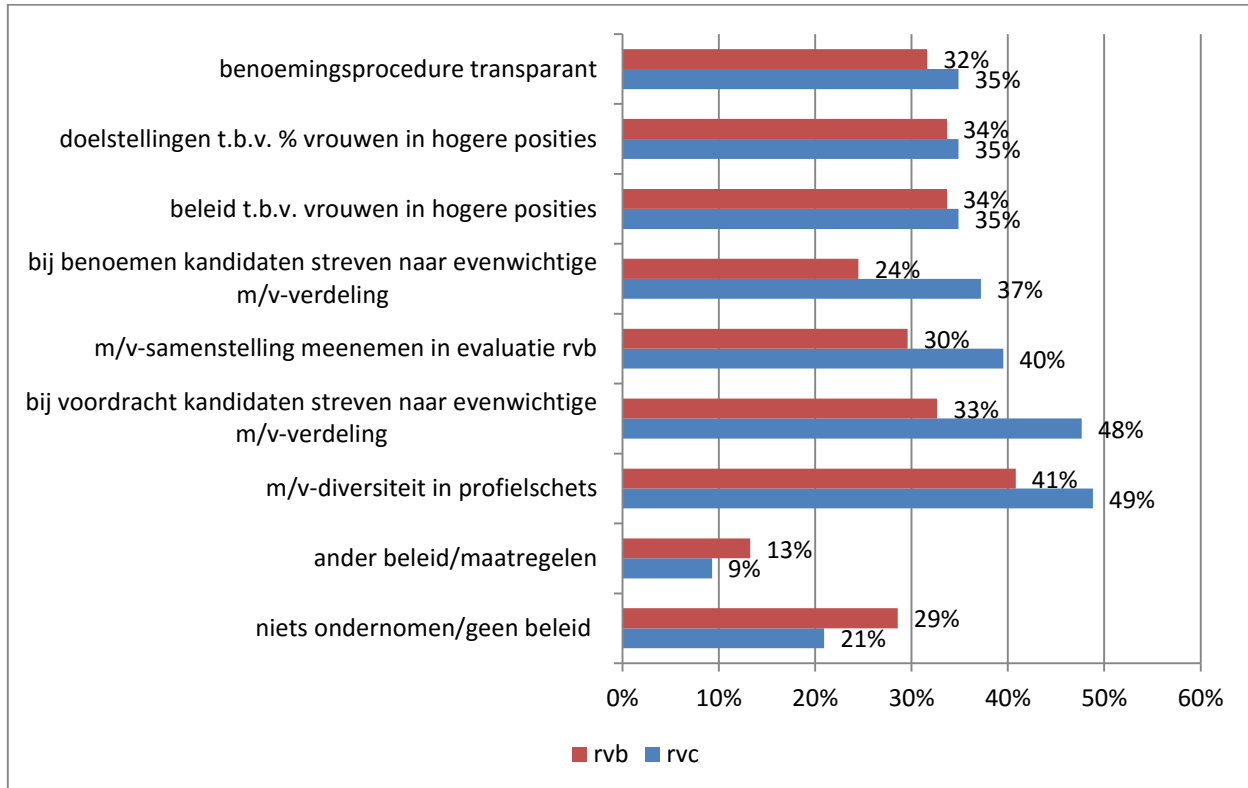
Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

### Top 200

De top 200 bedrijven hebben in 2014 veel vaker beleid geformuleerd om de zetels evenwichtig te verdelen dan andere bedrijven (figuur 4.3). Alle soorten maatregelen komen relatief meer voor bij de top 200. Dat geldt zowel voor de rvb als voor de rvc. Van de top 200 bedrijven onderneemt 29% niets voor de rvb, tegen 54% van de bedrijven buiten de top 200. Een vijfde (21%) onderneemt niets voor de rvc, tegen 47% van de bedrijven die niet tot de top 200 behoren.

De maatregelen die voortvloeien uit de Wbt worden door de top 200 relatief vaak ingezet om een evenwichtige verdeling in de rvc te bereiken: bijna de helft heeft aandacht voor m/v-diversiteit in de profielschets van de rvc (49%) en streeft bij de voordracht van kandidaten naar een evenwichtige m/v-verdeling (48%). Bijna twee vijfde (37%) doet dat ook bij benoemingen. Dat is veel meer dan bij bedrijven die niet tot de top 200 behoren (zie figuur 4.2). Ruim een derde heeft bovendien beleid en doelstellingen om het aandeel vrouwen in hogere managementposities te vergroten. Dat percentage ligt bij bedrijven buiten de top 200 rond de 10%.

Figuur 4.3 *Beleid en maatregelen om de zetels in de rvb en rvc evenwichtig te verdelen bij de top 200, 2014 (in procenten van het aantal bedrijven) (meerdere antwoorden mogelijk) (n<sub>casesrvb</sub> =98, n<sub>casesrvc</sub>=86)*



Bron: *Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015*

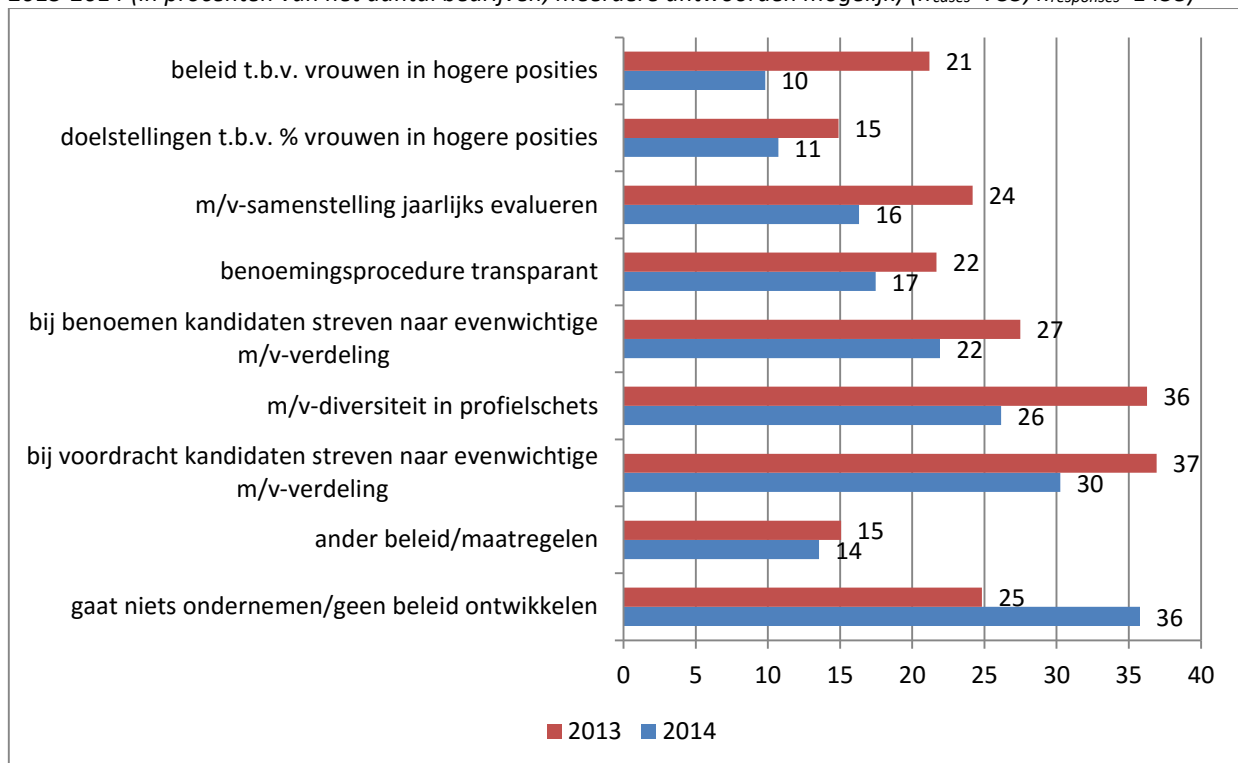
## 4.2 Beleid in de toekomst

Bedrijven is gevraagd welke maatregelen zij komend jaar beogen te nemen om een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc te realiseren of te behouden. In vergelijking met 2013 valt op dat een kleinere groep bedrijven voornemens is om iets te ondernemen.

Voor het komend jaar is ongeveer een derde van de bedrijven (30%) van plan om bij de voordracht van kandidaten te streven naar een evenwichtige verdeling van de zetels tussen mannen en vrouwen. Iets meer dan een kwart wil in de profielschets rekening gaan houden met het streven naar m/v-diversiteit (26%) en 22% is voornemens om bij de voordracht van kandidaten te streven naar een evenwichtige verdeling van de zetels tussen mannen en vrouwen (zie figuur 4.4).

Opvallend is dat ook voor de toekomst een relatief groot percentage bedrijven niet voornemens is om iets te ondernemen (36%). De meest genoemde redenen hiervoor zijn dat men vindt niets te kunnen ondernemen omdat de rvb of rvc uit één persoon bestaat, er geen vacatures worden voorzien, men geen invloed heeft op benoemingen of omdat men naar eigen zeggen prioriteit wil geven aan 'kwaliteit' en continuïteit.

Figuur 4.4 – Toekomstig beleid en toekomstige maatregelen om de zetels in de rvb en rvc evenwichtig te verdelen, 2013-2014 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=735$ ,  $n_{responses}=1458$ )

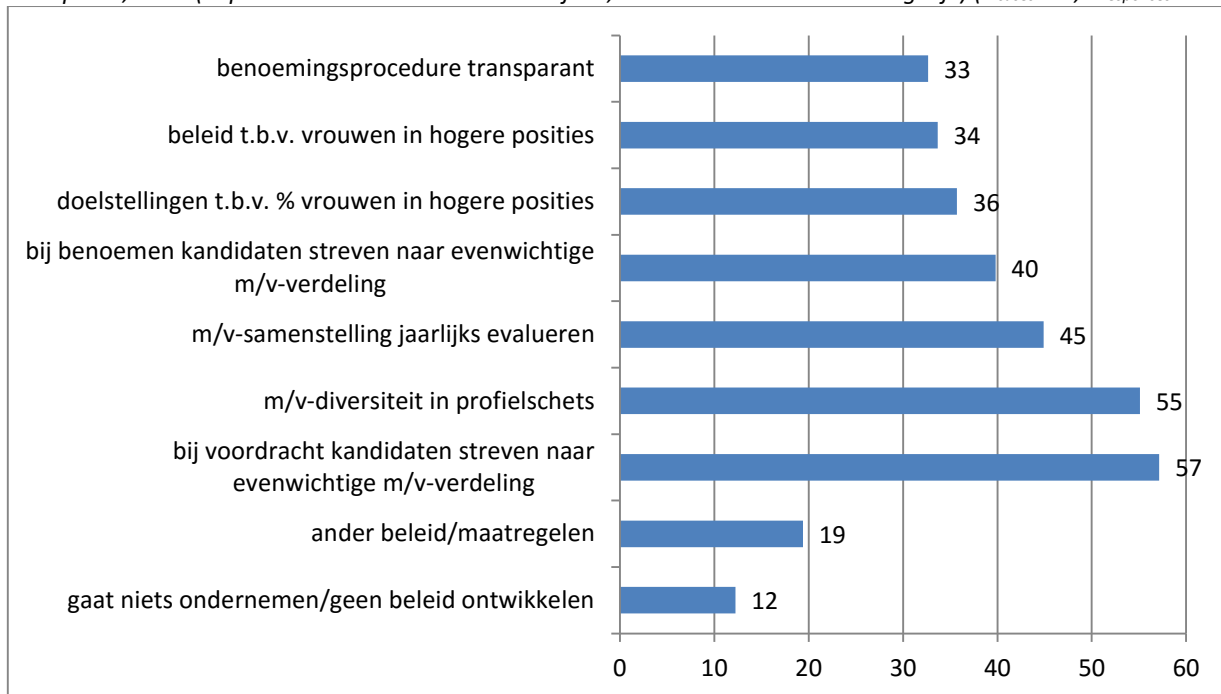


Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

### Top 200

De top 200 bedrijven hebben niet alleen op dit moment meer beleid dan kleinere bedrijven, maar zijn ook in de toekomst van plan meer maatregelen te (blijven) nemen met het oog op m/v-diversiteit in de rvb en rvc (figuur 4.5). Slechts 12% zegt niets te gaan ondernemen (voor de totale groep is dat 36%). Meer dan de helft is van plan bij de voordracht van kandidaten te streven naar een evenwichtige m/v-balans (57%) en m/v-diversiteit op te nemen in de profielschets van de rvb/rvc (55%). Bijna de helft geeft aan de m/v-samenstelling jaarlijks te gaan evalueren (45%). Ruim een derde (blijft) maatregelen nemen ten behoeve van het aandeel vrouwen in hogere posities.

Figuur 4.5 – Toekomstig beleid en toekomstige maatregelen om de zetels in de rvb en rvc evenwichtig te verdelen bij de top 200, 2014 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=98$ ,  $n_{responses}=324$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015



## 5 Het jaarverslag

Vennootschappen die het streefcijfer van minimaal 30% m/v niet bereiken, moeten in het jaarverslag uitleggen (1) waarom het niet gelukt is de zetels evenwichtig te verdelen, (2) op welke wijze ze hebben geprobeerd de zetels evenwichtig te verdelen en (3) wat ze in de toekomst willen gaan ondernemen om alsnog een evenwichtige m/v-verdeling te realiseren.

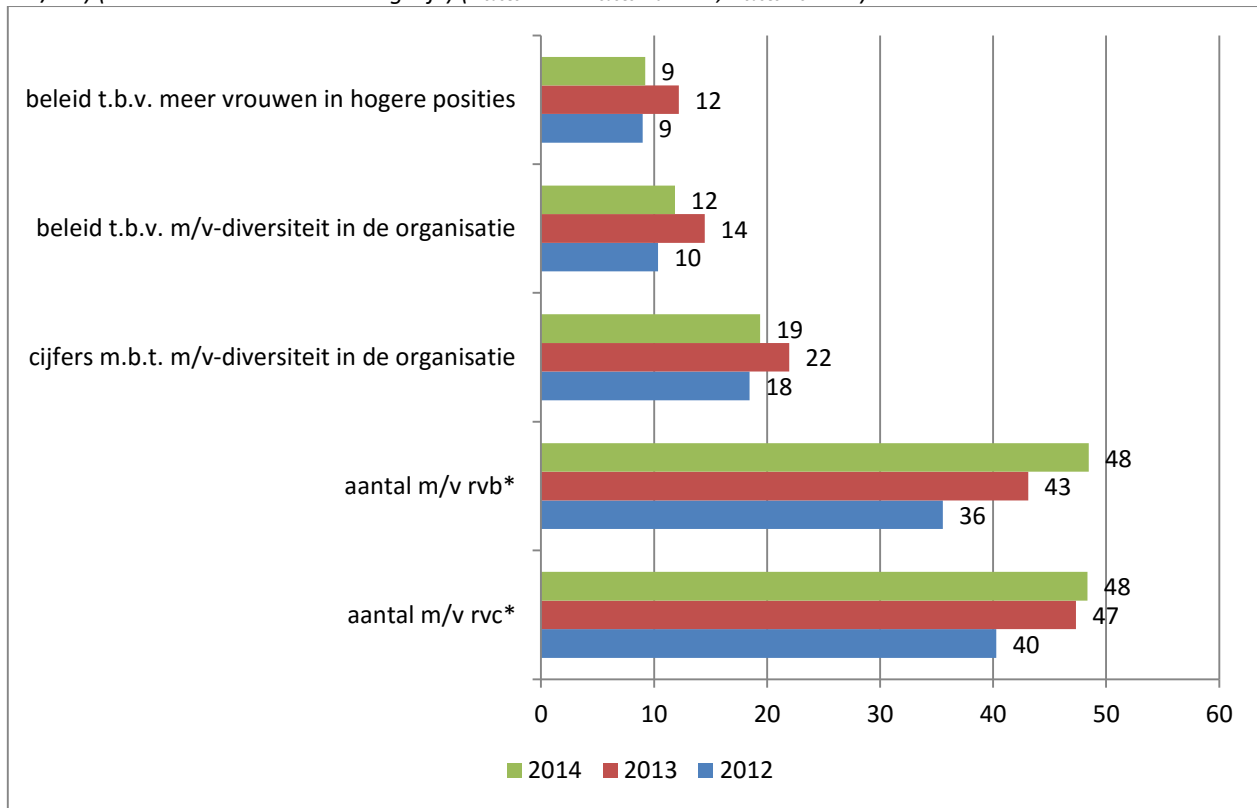
Bedrijven is gevraagd op welke manier zij in hun jaarverslag rapporteren over m/v-diversiteit in hun organisatie in het algemeen en over de evenwichtige m/v-verdeling van de zetels in de rvb en rvc in het bijzonder. In welke mate zijn bedrijven transparant? Dat wil zeggen: wat schrijven zij op over m/v-diversiteit in hun jaarverslag?<sup>xiii</sup> Ten slotte is bij een steekproef van 60 jaarverslagen geïnventariseerd 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.

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

Alle bedrijven is gevraagd wat zij in hun jaarverslag rapporteren over m/v-diversiteit in hun bedrijf. Over 2014 rapporteerde bijna de helft (48%) cijfers over het aantal mannen en vrouwen in de rvb en rvc (figuur 5.1). Minder vaak wordt gerapporteerd over cijfers (19%) en beleid (12%) ten behoeve van m/v-diversiteit in de hele organisatie.

Het aantal bedrijven dat rapporteert over m/v-diversiteit in het jaarverslag is sinds 2012 toegenomen als het gaat om het aantal mannen en vrouwen in de rvb en rvc, maar niet als het gaat om m/v-diversiteitsbeleid of –cijfers. Nog steeds rapporteert een aanzienlijk deel van de bedrijven hier niets over (43% in 2014 en 2013, 54% in 2012).

Figuur 5.1 – Rapportage in het jaarverslag over m/v-diversiteit, 2012-2014 (in procenten van alle bedrijven met een rvb/rvc) (meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases} = 828$ ;  $n_{cases\ rvb} = 719$ ;  $n_{cases\ rvc} = 439$ )



\*alleen gevraagd aan bedrijven met een rvb/rvc

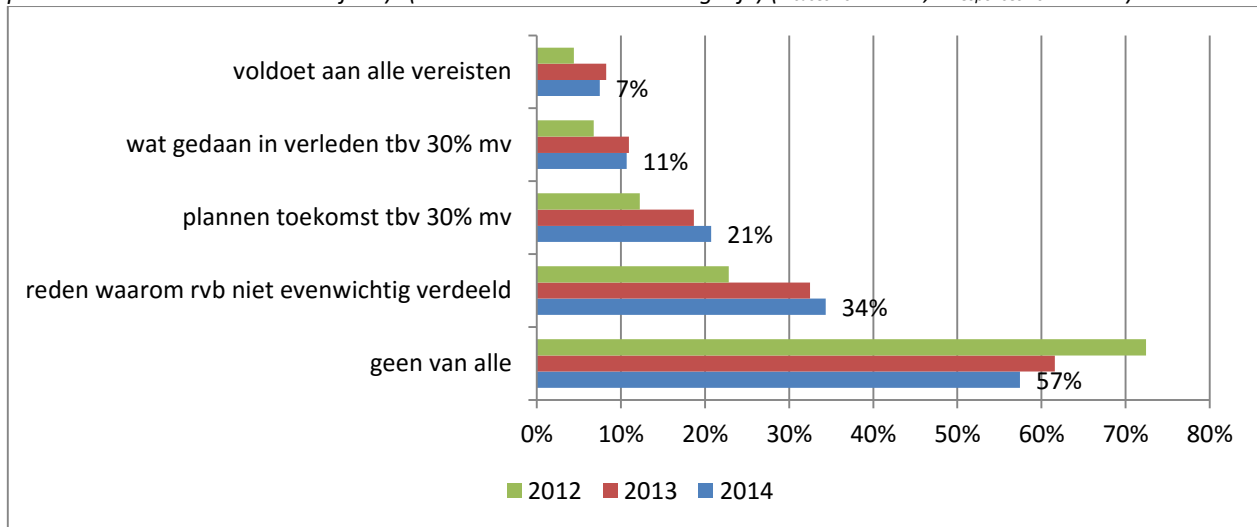
Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

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

De figuren 5.2 en 5.3 laten zien dat meer dan de helft van de vennootschappen die niet voldoen aan het wettelijk streefcijfer, daarover niets uitlegt in haar jaarverslag over het boekjaar 2014. Ongeveer een derde van de bedrijven legt in 2014 uit hoe het komt dat de m/v-samenstelling van de rvb en rvc niet evenwichtig is (34% voor de rvb, 35% voor de rvc). Relatief weinig bedrijven rapporteren wat ze gedaan hebben om het streefcijfer te bereiken (11% voor de rvb, 13% voor de rvc). Iets meer bedrijven verklaren wat ze in de toekomst zullen ondernemen om het streefcijfer alsnog te realiseren (21% voor de rvb, 22% voor de rvc). Vergeleken met voorgaande jaren hebben in 2014 iets meer bedrijven in het jaarverslag aandacht besteed aan het wettelijk streefcijfer. Dat betreft vooral de verantwoording van de m/v-verdeling in de rvb.

Voor het boekjaar 2014 voldoet minder dan 10% van de bedrijven aan alle rapportageverplichtingen: 7% voldoet aan de verplichtingen voor de rvb, 8% voor de rvc. Dat is iets minder voor het boekjaar 2013, toen dit nog gold voor 8% voor wat betreft de rvb en 12% voor de rvc.

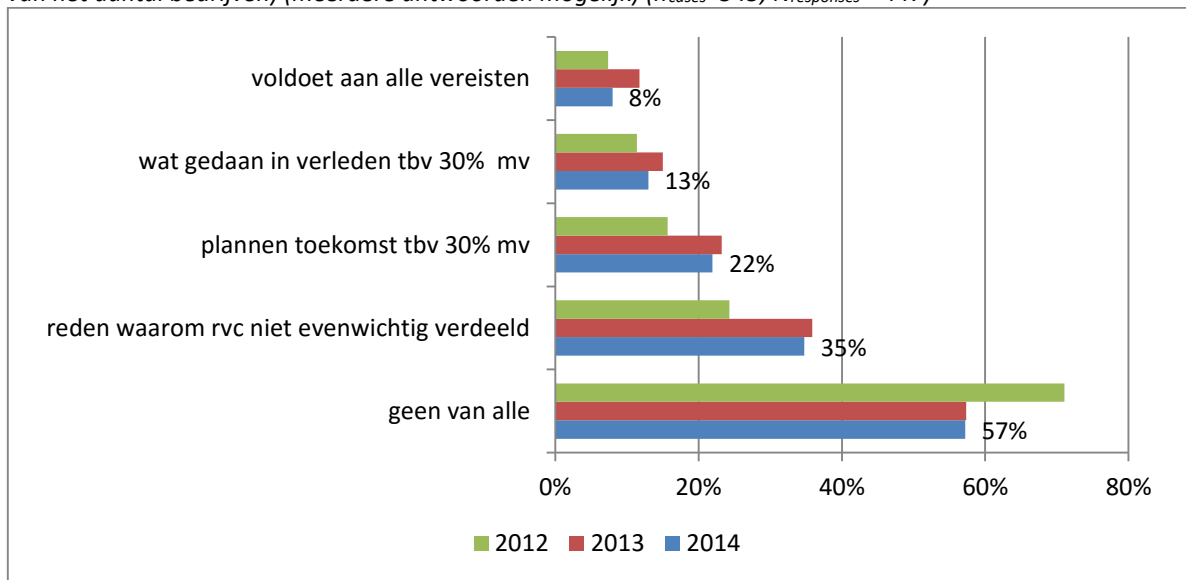
*Figuur 5.2 – Verantwoording in het jaarverslag over onevenwichtige m/v-verdeling in de rvb, 2012 -2014 (in procenten van het aantal bedrijven)<sup>a</sup> (meerdere antwoorden mogelijk) (n<sub>cases</sub> 2014=600; N<sub>responses</sub> 2014 = 757)*



Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

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

*Figuur 5.3 – Verantwoording in het jaarverslag over onevenwichtige verdeling in de rvc, 2012-2014 (in procenten van het aantal bedrijven) (meerdere antwoorden mogelijk) (n<sub>cases</sub>=345; N<sub>responses</sub> = 447)*



Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

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

### Top 200

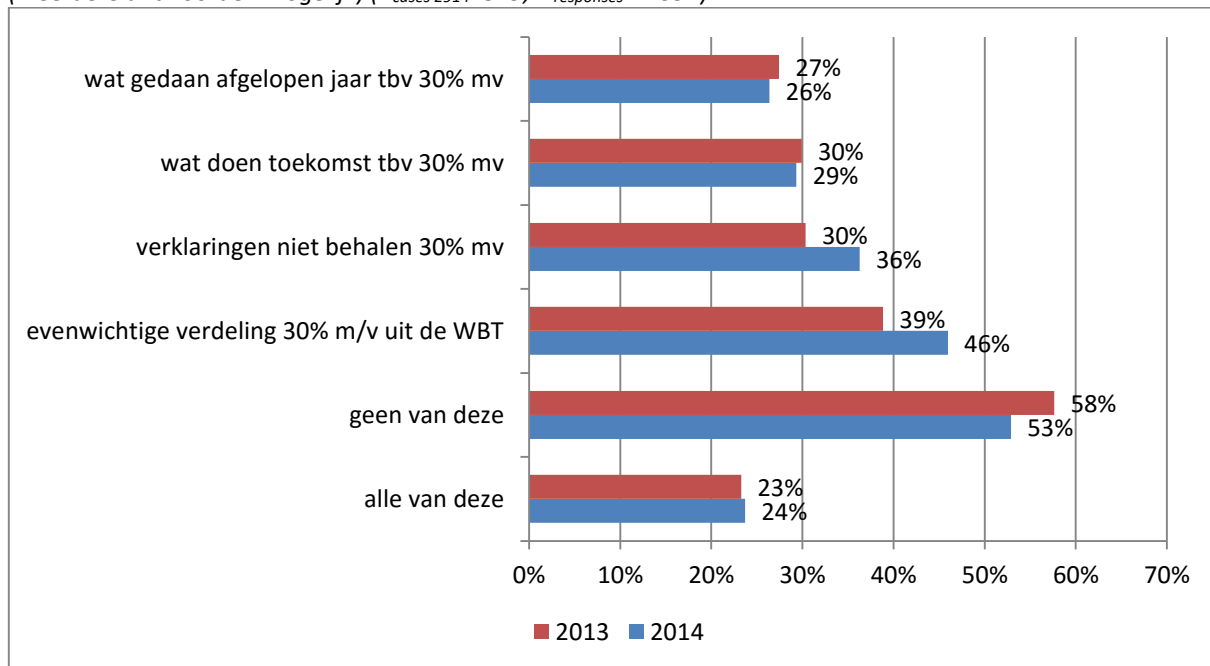
De top 200 bedrijven leggen vaker verantwoording af in het jaarverslag dan de andere bedrijven die onder de Wbt vallen. Bijna de helft van de bedrijven legt uit waarom de rvb of rvc niet evenwichtig verdeeld is (48% respectievelijk 46%). Een kwart legt uit wat gedaan is in het verleden om de zetels evenwichtig te verdelen. Ten slotte meldt 35% wat zij zullen ondernemen om de zetels in de rvb in de toekomst evenwichtig te verdelen. 39% doet dat (ook) voor de rvc.

### 5.3 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 wettelijke regels. Aan bedrijven is gevraagd in hoeverre de accountant ook naar de 30%-bepaling van de Wbt heeft gekeken, zie figuur 5.4. Iets meer dan de helft (53%) van de bedrijven antwoordt dat de accountant dit niet in het protocol heeft. Bij bijna de helft (46%) heeft de accountant gekeken naar de (evenwichtige) m/v-verdeling uit de Wbt. Dat is veel meer dan in 2013, toen dat bij 39% van de bedrijven gebeurde. Bij meer dan een derde (36%) heeft de accountant gelet op de verklaringen voor het niet behalen van het streefcijfer. Ook dat komt vaker voor dan in het jaarverslag over 2013. Bij iets minder dan een derde heeft de accountant gecontroleerd of er verantwoording is afgelegd over wat in het verleden is gedaan is om het streefcijfer te realiseren (26%) en wat men hier in de toekomst aan gaat doen (29%). Dit is vergelijkbaar met 2013.

Net als in 2013, meldt in 2014 ongeveer een kwart van bedrijven (24%) dat de accountant in het vaste protocol aan alle voorwaarden aandacht schenkt.

*Figuur 5.4 – Onderdelen van de Wbt in het vaste protocol van de accountant (in procenten van alle bedrijven) (meerdere antwoorden mogelijk) (n<sub>cases</sub> 2914=819; N<sub>responses</sub> = 1594)*



Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

#### Top 200

De activiteiten van de accountant zijn voor de top 200 gelijk aan die voor overige bedrijven.

## 5.4 Inhoudelijke analyse van jaarverslagen

Elk monitoringjaar wordt een steekproef van 60 jaarverslagen geanalyseerd om te onderzoeken 1) welke informatie bedrijven geven over de evenwichtige m/v-verdeling van de zetels in de rvb en rvc en 2) of deze informatie tegemoetkomt aan de wettelijke bepalingen. Deze analyse van jaarverslagen dient tevens om te bepalen of de eigen opgave van bedrijven (zie paragraaf 5.2) overeenkomt met wat er daadwerkelijk in het jaarverslag staat. Verder wordt er met behulp van deze jaarverslagen gezocht naar goede voorbeelden.

Van de 60 bedrijven waarvan de jaarverslagen zijn geanalyseerd over het boekjaar 2014, voldoen acht rvb's (8%) en zeventien rvc's (32%) aan een evenwichtige verdeling van zetels over mannen en vrouwen. Vier bedrijven hebben zowel een evenwichtig samengestelde rvb als een evenwichtig samengestelde rvc. In bijna alle jaarverslagen wordt de samenstelling van de rvb en rvc naar mannen en vrouwen expliciet vermeld (91,7% voor de rvb en 81,7% voor de rvc). Dit aantal is flink meer dan in het boekjaar 2013, toen slechts de helft van de bedrijven de m/v- samenstelling vermeldde. Bij de verslagen waarin de m/v- samenstelling niet vermeld staat, is de m/v- samenstelling af te leiden uit de namen van leden of uit foto's.

Wanneer gekeken wordt naar de rapportagevereisten uit de wet, laat de jaarverslaganalyse zien dat de meerderheid van bedrijven in het jaarverslag uiteenzet waarom het (niet) gelukt is om de zetels in de rvb en de rvc evenwichtig te verdelen, respectievelijk 37 (61,7%) en 43 (71,7%) bedrijven doen dat. Dit is inclusief zes bedrijven waarbij de rvb evenredig verdeeld is en zestien bedrijven waarbij de rvc evenredig verdeeld is. Dit is meer dan in het boekjaar 2013, toen in ongeveer 40% van de jaarverslagen (40% voor rvb en 43% voor rvc) uiteengezet werd waarom het (niet) gelukt was om de zetels in de rvb en rvc evenwichtig te verdelen. We geven enkele goede voorbeelden uit jaarverslagen waarin verantwoording wordt afgelegd:

“De Raad van Commissarissen heeft in 2014, binnen het vereiste in de Wet Bestuur & Toezicht van een zoveel mogelijke evenwichtige verdeling van zetels over mannen en vrouwen in de Raad van Bestuur, gezocht naar vrouwelijke opvolgers van de afgetreden bestuurders. Een geschikte vrouwelijke opvolger werd echter niet gevonden.” (Jaarverslag 2014 Macintosh Retail Group)

“Behalve diversiteit in kennis, expertise en leeftijd is er sprake van een goede man/vrouw-diversiteit. Achmea voldoet daarmee aan de wettelijke eis voor man/vrouw-diversiteit in de Raad van Commissarissen.” (Jaarverslag 2014 Achmea)

“The current composition of the Supervisory Board is in line with this legislation. Of the seven members, three are female and four are male.” (Jaarverslag 2014 Koninklijke DSM).

“Mensen die voldoen aan onze eisen blijven echter bijzonder schaars. Indien wij een additionele selectie zouden uitvoeren op basis van geslacht of afkomst, om daarmee te kunnen voldoen aan

een wettelijk vastgelegde ratio, dan zouden we onvoldoende gekwalificeerde kandidaten overhouden. Dit is ook de reden waarom Nedap niet voldoet aan de gewenste ratio van ten minste 30% vrouwelijke leden in het bestuur.” (Jaarverslag 2014 Nedap)

“PostNL's Supervisory Board currently has seven members, of which two are women, i.e. 28.6%. Consequently, the Supervisory Board does not fully meet the required 30% female representation. As follows from the profile of the Supervisory Board, (gender) diversity is taken into account when selecting candidates in case of a vacancy in the Supervisory Board. Ultimately, the capacities of the selected candidates are assessed irrespective of the candidate's gender and the most qualified candidates will be nominated for appointment. In 2014, Mr. Wallage was up for reappointment as member of the Supervisory Board. PostNL benefitted from his expertise in his first term and the Supervisory Board decided to propose his reappointment in order to retain his knowledge, experience and expertise.” (Jaarverslag 2014 PostNL)

“Bestuurders en commissarissen worden benoemd op basis van een competentiematrix, waarbij de invulling van vacatures in het verslagjaar op basis van deze matrix niet tot een evenwichtige verdeling binnen de directie heeft geleid. In 2014 is de samenstelling van het bestuur niet gewijzigd waardoor er geen gelegenheid geweest is om een andere invulling te geven aan de samenstelling van het bestuur op basis van geslacht.” (Jaarverslag 2014 Loyalis)

Een tweede vereiste uit de Wbt, is dat bedrijven die geen evenwichtige m/v-samenstelling hebben bereikt, moeten toelichten op welke wijze het afgelopen jaar is geprobeerd om de zetels evenwichtig te verdelen. De jaarverslaganalyse laat zien dat ruim de helft (56,7%) daarover uitleg geeft voor de rvb en twee derde (66,7%) voor de rvc. Dit is inclusief voor vijf rvb's en zestien rvc's die wél evenwichtig zijn verdeeld. Vergeleken met vorig jaar zijn ook deze aantallen gestegen, want vorig jaar werd de wijze waarop getracht is de zetels evenwichtig te verdelen in nog niet een derde van de jaarverslagen vermeld (30,0% voor de rvb en 31,7% voor de rvc). Enkele voorbeelden:

“Enhancing gender diversity in both the Executive and Supervisory Board is an important issue for Aegon. The Executive Board consists of two members. Selection and appointment is based on expertise, skills and relevant experience. The Supervisory Board also takes gender diversity into account in view of its aim of a balanced Executive Board composition.

The Board is aware that its current composition does not meet the 'balanced composition' requirement under Dutch law (at least 30% of the seats should be filled by women and at least 30% by men). As a result of the appointment of Ms. Corien M. Wortmann-Kool in 2014, the gap with the 'balanced composition' was reduced. When identifying candidates for open positions, the Board actively searches for suitable female candidates. It also instructs external search firms to present female candidates. While this has had a positive effect, the requirement has not yet been met.” (Jaarverslag 2014 Aegon)

“When searching for candidates for available Board seats, special attention was given to identify female candidates to achieve a more even distribution between male and female members.

However, KPN aims to select the best person for the job and – as suitable female candidates were not deemed available – the 30% female representatives on Board of Management level was not yet achieved. In this context, the Committee also asked the Board of Management to pay special attention to the recruitment and retention of female leadership talent at the senior leadership level in order to create a more diverse internal talent pipeline.” (Jaarverslag 2014 KPN)

“In order to increase gender diversity of the Management Board, in accordance with article 2:276 section 2 of the Dutch Civil Code, we pay close attention to gender diversity in the process of recruiting and appointing new Management Board members. In addition, we continuously recruit female executives, as demonstrated by the appointment of two women to the Executive Committee. We also encourage the professional development of female associates, which has already led to the promotion of several women to key leadership positions across the Group.” (Jaarverslag 2014 Ahold)

“Grontmij values diversity and will continue to strive for Board compositions whose combined experience, expertise and independence as well as age and gender best meet Grontmij’s profile and strategy. With the nomination of a second female Supervisory Board member, Christine Wolff (German nationality), for appointment in May 2015, Grontmij will have a 50/50 gender share from that date.” (Jaarverslag 2014 Grontmij)

Ten derde licht een ruime meerderheid van de bedrijven toe wat men in de toekomst wil gaan ondernemen om alsnog een evenwichtige m/v-verdeling te realiseren in de rvb en rvc, respectievelijk 42 en 50 bedrijven. In dit geval inclusief zes rvb’s en zeventien rvc’s die evenwichtig zijn verdeeld. Vergeleken met vorig jaar zijn ook deze aantallen gestegen, want vorig jaar werd in nog minder dan de helft van de jaarverslagen omschreven wat men in de toekomst wil gaan ondernemen om alsnog een evenwichtige m/v- verdeling te realiseren (38,3% voor de rvb en 46,7% voor de rvc). Voorbeelden van verslaglegging zijn:

“It is the intention of the Supervisory Board to use diversity as one of the main criteria in case of vacancies in the Supervisory Board in the future. (Jaarverslag 2014 Koninklijke BAM Groep)  
The next time a vacancy arises the search criteria specified by the Remuneration & selection Committee will once again emphasise that the candidates should be female. (Jaarverslag 2014 Friesland Campina)

Diversity and gender are important drivers in the selection process. With reference thereto, the Supervisory Board will retain an active and open attitude as regards selecting female candidates, and has established a list of potential female candidates who will be considered should a vacancy in the Supervisory Board arise.” (Jaarverslag 2014 Heineken)

“In its election proposals, the Supervisory Board shall also pay particular attention to the appropriate participation of women. Qualified women shall already be included in the initial

process of selecting potential candidates for new elections or for the filling of Supervisory Board positions that have become vacant and shall be considered, as appropriate, in nominations. We have meanwhile been able to increase the number of women on our Supervisory Board to five. Our goal is to maintain and, if possible, to increase this number. It is also intended that – as is currently the case – at the minimum one woman should be a member of the Nominating Committee.” (Jaarverslag 2014 Siemens)

“ASML recognises the benefits of diversity, including gender balance. However, ASML feels that gender is only one part of diversity and future members of the BoM will continue to be selected on the basis of wide ranging (technical) experience, backgrounds, skills, knowledge and insights. ASML continues to strive for more diversity in both The Supervisory Board and BoM.”(Jaarverslag 2014 ASML)

Ongeveer de helft van de bedrijven (in deze steekproef van jaarverslagen) voldoet aan alle drie de rapportagevoorschriften van de wet. Bedrijven die in het jaarverslag werk maken van een evenwichtige samenstelling van de rvb en rvc geven vaak ook informatie over beleid ten behoeve van (m/v-)diversiteit binnen de organisatie in bredere zin. Dat bedrijven die geïntegreerd verslagleggen vaak op een breder terrein informatie verstrekken blijkt ook uit ander onderzoek. Onderzoek naar verslaglegging over milieuzorg wijst uit dat bedrijven die in het jaarverslag transparant rapporteren over hun milieuzorgbeleid vaak ook aandacht schenken aan diversiteit en andere maatschappelijke thema's (Van der Molen, 2014). Enkele voorbeelden van informatie in het jaarverslag over het (m/v-) diversiteitsbeleid van de organisatie:

“We continued to make good progress towards our Inclusion & Diversity goals by addressing the geographical distribution of management and other key functions, looking to achieve a representative balance of DSM's leadership group in gender and nationality. The number of women in executive positions increased from 11 percent to 12 percent in 2014, and we also saw further growth in non-European executives. A number of senior appointments in 2014 significantly improved our diversity ratio in top management, which included our first female board member/CFO.” (Jaarverslag 2014 Koninklijke DSM N.V.)

“Within its organisation BAM is supporting and developing female employees. BAM runs a Female Capital Programme, designed to promote women's progression to more senior positions. Selection of staff and senior management is based on a range of considerations. Ensuring that senior management is populated with local residents can benefit the local community and BAM's ability to understand local markets better.” (Jaarverslag 2014 Koninklijke BAM Groep).

“Achmea streeft naar een verbetering van de man/vrouw-diversiteit in de Raad van Bestuur. Bij de invulling van vacante zetels in de Raad van Bestuur maakt - behalve het streven om de balans in vaardigheden in de Raad van Bestuur te handhaven en tegelijkertijd ervoor te zorgen dat nieuw te benoemen bestuurders ook over de vereiste verzekerings- en financiële en risico-ervaring beschikken - de versterking van de man/vrouw-diversiteit deel uit van de afwegingen.



Bij de successieplanning voor de Raad van Bestuur en de eerste managementlaag daaronder wordt bij iedere vacature aandacht besteed aan de bevordering van vrouwen aan de top.”  
(Jaarverslag 2014 Achmea)

Tot slot is het van belang om te vermelden dat er geen richtsnoeren zijn over hoe de wettelijke bepalingen omtrent rapportage moeten worden ingevuld in het jaarverslag. Uit de analyse van de jaarverslagen wordt duidelijk dat dit leidt tot grote kwaliteitsverschillen in rapportage. Veel bedrijven noemen namelijk wel de wettelijke bepalingen betreffende de (on)evenwichtige verdeling en wat ze in het verleden gedaan hebben en in de toekomst willen gaan doen, maar houden hierbij hun uitleg erg vaag. Hieronder een voorbeeld van een bedrijf dat wel de onevenwichtige verdeling noemt en tevens noemt hoe ze in de toekomst willen selecteren, maar erg vaag blijft over waarom de zetels niet evenwichtig verdeeld zijn en op welke wijze ze in de toekomst een evenwichtige verdeling willen realiseren.

“Hydratec heeft momenteel in de directie en raad van commissarissen geen zetels ingenomen door een vrouw. De raad van commissarissen erkent de voordelen van diversiteit, met inbegrip van de verschillende geslachten. Echter, de raad is van mening dat het geslacht slechts een aspect van diversiteit is. Leden van de directie en raad van commissarissen zullen ook in de toekomst worden geselecteerd op basis van ervaring, achtergronden, vaardigheden, kennis en inzichten, waarbij het belang van een evenwichtige samenstelling nadrukkelijk meegewogen zal worden.” (Jaarverslag 2014 Hydratec Industries)

## 6 Top 200: tussentijdse meting 2015

Teneinde de naleving van de Wbt met betrekking tot de evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc een extra impuls te geven is in 2015 door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap in samenwerking met VNO-NCW een programma 'Vrouwen naar de top' (werktitel) gestart. Bij dit programma zijn onder meer de top 200 grootste bedrijven die aan de Wbt moeten voldoen betrokken. 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.

Teneinde de naleving van het wettelijk streefcijfer met betrekking tot de evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc te volgen zijn de top 200 bedrijven begin 2015 benaderd om deel te nemen aan het onderzoek van de bedrijvenmonitor, dat de stand van zaken in rvb en rvc eind 2014 meet. Om nogmaals de voortgang bij de top 200 in 2015 te meten, zijn alle bedrijven uit de top 200 in augustus 2015 uitgenodigd om mee te doen aan een tussentijdse meting. Deze tussentijdse meting geeft een actueel beeld over de voortgang van de evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc bij de top 200 en brengt in kaart of en in welke mate deze groep bedrijven in 'beweging' is. Leeft de Wbt onder de top 200? In welke mate is er sprake van voortgang bij het realiseren van een evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen? Welke inspanningen levert men in 2015 om een evenwichtige m/v-verdeling van de zetels te realiseren? De tussentijdse meting geeft daarmee eveneens eerste inzichten in de opbrengsten van de extra impuls 'Vrouwen naar de top' voor wat betreft de activiteiten gericht op de top 200.

Aan de tussentijdse meting hebben 97 bedrijven deelgenomen. Van 2 bedrijven was de informatie onvolledig en daarom niet bruikbaar voor de analyses. Dat komt neer op een netto respons van 48%. Om inzicht te krijgen in de voortgang en de ontwikkelingen in de tijd te kunnen meten, is het van belang om *dezelfde* groep bedrijven te volgen zodat de waargenomen veranderingen daadwerkelijk kunnen worden toegeschreven aan veranderingen *binnen* deze groep bedrijven, en niet veroorzaakt worden doordat de onderzochte groep bedrijven anders van aard en samenstelling is.

Van de bedrijven die deelnamen aan de tussenmeting, namen er 60 ook deel aan de bedrijvenmonitor over 2014. Deze groep kunnen we volgen over de tijd. Daarbij moet wel rekening gehouden worden met het gegeven dat de bedrijven in deze 'panelgroep' in het algemeen een hoger percentage vrouwen in de rvc hebben dan bedrijven die alleen aan de tussenmeting hebben meegedaan. Bijlage 2 geeft meer uitleg over de samenstelling van de responsgroep van de tussenmeting en de gevolgen hiervan.

### *Wanneer is er sprake van voortgang?*

Om te kunnen beoordelen of er sprake is van 'voldoende voortgang', d.w.z. of de Wbt voldoende leeft en of de top 200 in beweging is gekomen, worden de volgende indicatoren gebruikt:

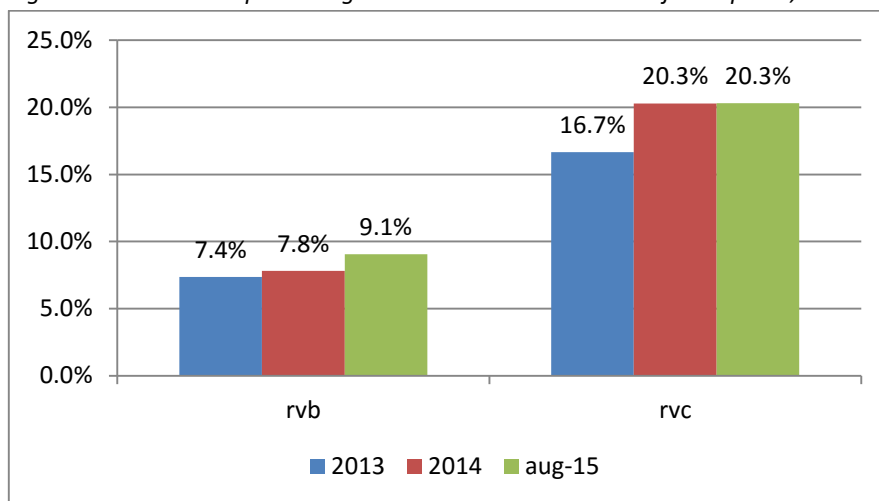
- **m/v-samenstelling:** Er is sprake van 'beweging' en 'voortgang' als het aandeel vrouwen in de rvb en rvc in 2015 gestegen is, als de groei van het aandeel vrouwen voor rekening komt van een groter aantal top 200 bedrijven dan voorheen, en als een groter aantal top 200 bedrijven een evenwichtige m/v-verdeling (30%m/v) in de rvb en rvc weet te realiseren dan voorheen.

- Nieuwe benoemingen: Er is sprake van 'beweging' en 'voortgang' als meer top 200 bedrijven in 2015 vrouwen benoemen in de rvb en rvc op het moment dat er vacatures zijn dan voorheen.
- Beleid: Er is sprake van 'beweging' en 'voortgang' als de top 200 bedrijven in 2015 vaker bewust beleid hebben en maatregelen nemen dan voorheen en als er in 2015 minder bedrijven zijn dan voorheen die helemaal niets doen en ook niets willen gaan doen in de toekomst.

## 6.1 Top 200: voortgang m/v-samenstelling in de rvb en rvc

Uit de bedrijvenmonitor over 2014 blijkt dat de top 200 meer vrouwen in de rvc heeft dan gemiddeld (zie ook figuur 2.5). Tot en met 2014 is het aandeel vrouwen in de rvc bij de top 200 bovendien sneller gestegen dan gemiddeld bij de grote vennootschappen. Halverwege 2015 lijkt deze trend gestagneerd: het gemiddelde percentage vrouwen in de rvc is bij de top 200 in augustus 2015 even hoog als eind 2014 (figuur 6.1).

Figuur 6.1 Gemiddeld percentage vrouwen in de rvb en rvc bij de top 200, 2013 - 2015 ( $n_{rvb}=60$ ;  $n_{rvc}=50$ )<sup>a</sup>

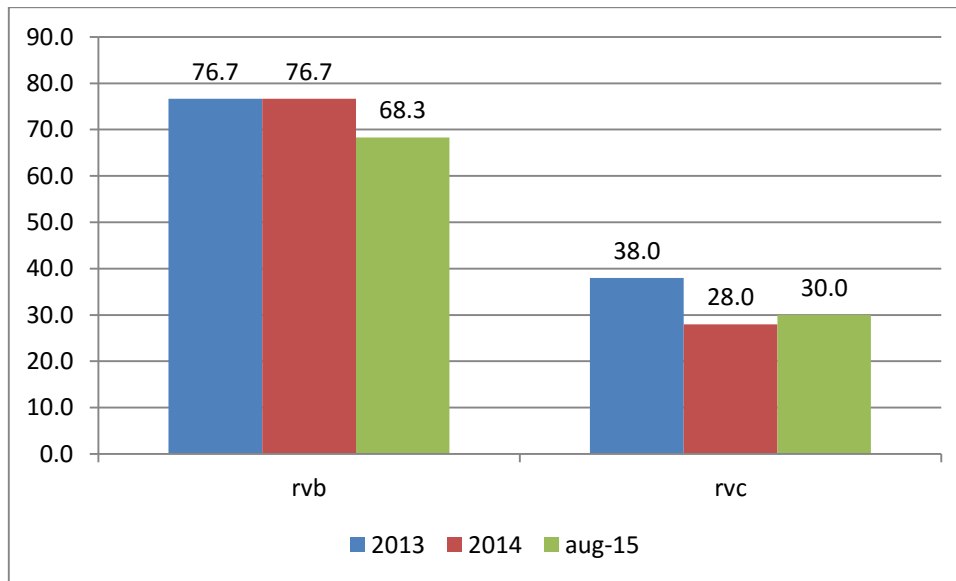


Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

<sup>a</sup>Berekend op basis van het aantal natuurlijke personen in de rvb/de rvc. ; peildata: 31 december 2013, 31 december 2014, 1 augustus 2015.

Voor de rvb zagen we tot en met eind 2014 een omgekeerd beeld: het percentage vrouwen in de rvb bij de top 200 lag iets lager dan het landelijk gemiddelde van 9,6%. Het percentage vrouwen in de rvb bleef bij de top 200 tot eind 2014 bovendien stabiel, terwijl de totale groep juist een stijging liet zien (zie ook figuur 2.5 van de bedrijvenmonitor). In 2015 is het percentage vrouwen in de rvb bij de top 200 wel gestegen: van 7,8% naar 9,1%.<sup>xiv</sup>

Figuur 6.2 Rvb's en rvc's zonder vrouwen bij de top 200, 2013 - 2015 ( $n_{rvb}=60$ ;  $n_{rvc}=50$ )



Bron: *Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015, Peildata: 31 december 2013, 31 december 2014, 1 augustus 2015.*

Er zijn grote verschillen tussen bedrijven als het gaat om de m/v-samenstelling in de rvb en rvc. De bedrijvenmonitor laat zien dat de toename van het aandeel vrouwen in de rvb en rvc voor rekening komt van een kleine voorhoede van bedrijven die werk maakt van m/v-diversiteit. Daarnaast is er een grote achterhoede zonder vrouwen in de rvb en rvc. Een middengroep van 'volgers' ontbreekt nagenoeg. Het beeld voor de top 200 was tot en met 2014 vergelijkbaar met dit landelijke beeld. Eind 2014 had meer dan drie kwart (76,6%) van de top 200 bedrijven geen vrouw in de rvb. Halverwege 2015 lijkt daar verbetering in te komen en is het percentage bedrijven zonder vrouwen in de rvb met 8,4 procentpunt gedaald tot 68,3%.

Voor de rvc ligt dat anders. Eind 2014 heeft 63,3% van alle grote vennootschappen in Nederland geen vrouw in de rvc. Bij de top 200 is dat percentage veel lager: 28% van de rvc's in de top 200 heeft (nog) geen enkele vrouw. Halverwege 2015 is het percentage rvc's zonder vrouwen voor de top 200 echter niet veel meer veranderd, en zelfs iets opgelopen tot 30% (figuur 6.2).

## 6.2 Top 200: ontwikkeling voorzitter m/v

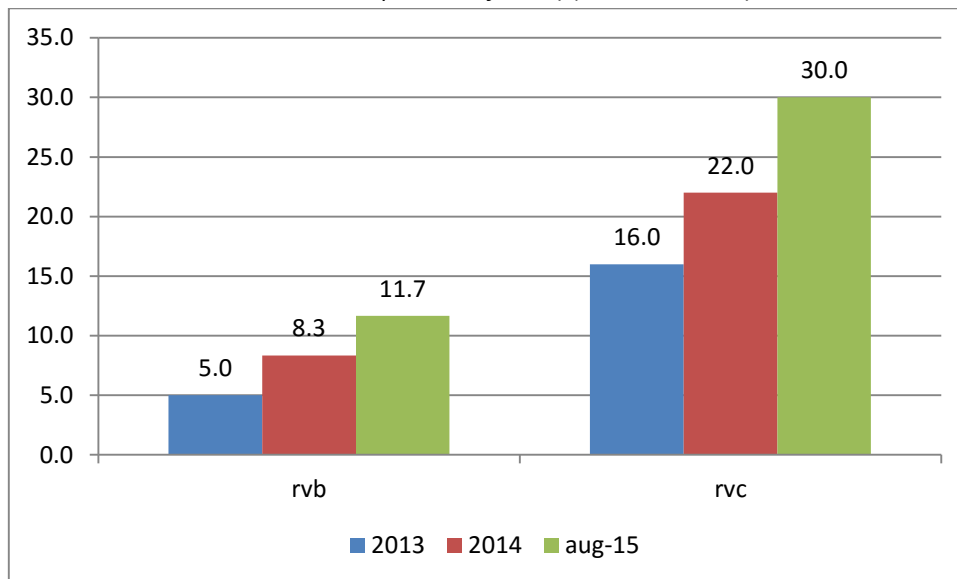
De voorzitter van de rvc en rvb in de top 200 is in 2015 nog steeds bijna altijd een man. Bij de top 200 heeft in 2015 4% van de rvb's en geen van de rvc's een vrouwelijke voorzitter. Dat is niet veranderd ten opzichte van voorgaande jaren.

### 6.3 Top 200: voortgang 30% m/v gerealiseerd

De top 200 heeft eind 2014 vaker een evenwichtige m/v-verdeling in de rvc bereikt dan gemiddeld in Nederland (zie ook figuur 2.11). Analyses van de panelgroep laten zien dat het aantal bedrijven met een evenwichtig m/v-samenstelling in de rvc tussen de afgelopen jaren ook meer is gestegen dan gemiddeld: van 16% in 2013 naar 22% in 2014. Halverwege 2015 is eveneens een flinke toename zichtbaar (8 procentpunt) van het aantal bedrijven dat 30% m/v heeft gerealiseerd (zie figuur 6.3).

De rvb is bij de top 200 minder vaak evenwichtig verdeeld dan bij de totale groep bedrijven. Wel is er een stijging over de jaren. Halverwege 2015 is 11,7% van de rvb's in de top 200 evenwichtig verdeeld. Eind 2014 was dat nog 8,3%.

*Figuur 6.3 – Evenwichtige verdeling (30% m/v) bereikt in de rvb en rvc bij de top 200, 2013 – 2015 (in procenten van het aantal rvb's/rvc's met één persoon of meer) ( $n_{rvb}=60$ ;  $n_{rvc}=50$ )*



Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

Peildata: 31 december 2013, 31 december 2014, 1 augustus 2015.

### 6.4 Top 200: voortgang nieuwe benoemingen en herbenoemingen

In de eerste helft van 2015 vonden in 18,3% van de rvb's in de top 200 één of meer nieuwe benoemingen plaats. Dat is vergelijkbaar met het jaar daarvoor, toen in héél 2014 in 31,7% van de rvb's sprake was van nieuwe benoemingen. Hoe met nieuwe benoemingen wordt omgegaan, blijft echter nog vaak een *black box*. Bedrijven uit de top 200 zijn terughoudend met het verstrekken van informatie over nieuwe benoemingen en hun beleid rond selectie- en benoemingsprocessen in de rvb. De informatie die daarover voor de top 200 bekend is over de periode januari-augustus 2015, is inconsistent met de cijfers over de m/v-samenstelling van de rvb en ook strookt niet met informatie over het jaar daarvoor. Het is

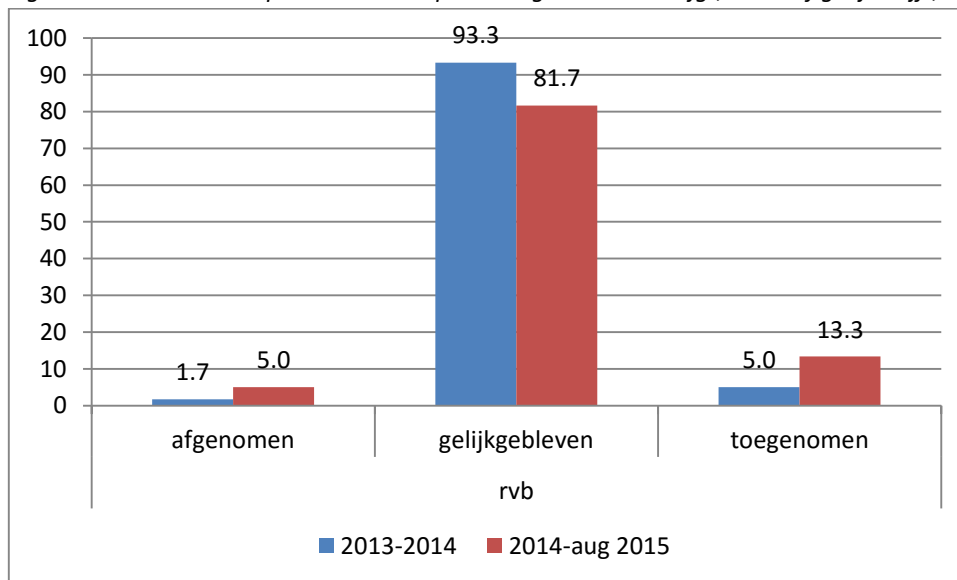
daarom niet mogelijk om betrouwbare conclusies te trekken over de mate waarin bedrijven in de eerste helft van 2015 nieuwe benoemingen in de rvb hebben benut om vrouwen aan te stellen.

Rvc's kennen meer nieuwe benoemingen dan rvb's: in de eerste helft van 2015 had 40% van de rvc's in de top 200 één of meer nieuwe benoemingen. Maar liefst 70% van de rvc's heeft één of meer van deze nieuwe benoemingen benut om een vrouw te benoemen. Dat is veel meer dan in 2014, toen 2014 43,4% van de rvc's dat deed in een heel jaar. Dit was al hoger dan gemiddeld in Nederland, waar 25,6% van de rvc's in 2014 ten minste één vrouw nieuw benoemde. Leiden de nieuwe benoemingen van vrouwen in de rvb en rvc nu ook daadwerkelijk tot een hoger aandeel vrouwen in de rvb en/of rvc? Er worden immers ook mannen benoemd en er gaan vrouwen en mannen weg.

#### *Dynamiek in de boardroom*

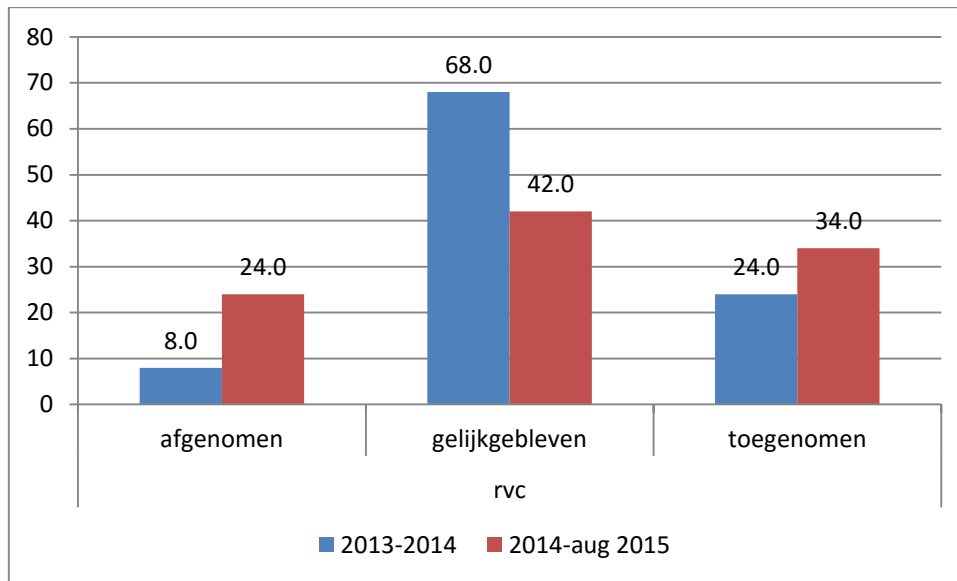
In 2015 zien we bij de top 200 een stijgende dynamiek in de samenstelling van de boardroom, met name voor wat betreft de rvc. De figuren 6.4 en 6.5 laten zien dat er in de eerste helft van 2015 al meer bedrijven zijn waar het aandeel vrouwen in de rvb en rvc gewijzigd is dan in heel 2014.

*Figuur 6.4 Rvb's in de top 200 waar het percentage vrouwen stijgt, daalt of gelijk blijft, 2013 - 2015 (n<sub>rvb</sub>=60)*



Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

Figuur 6.5 Rvc's in de top 200 waar het percentage vrouwen stijgt, daalt of gelijk blijft, 2013 - 2015 ( $n_{rvb}=50$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

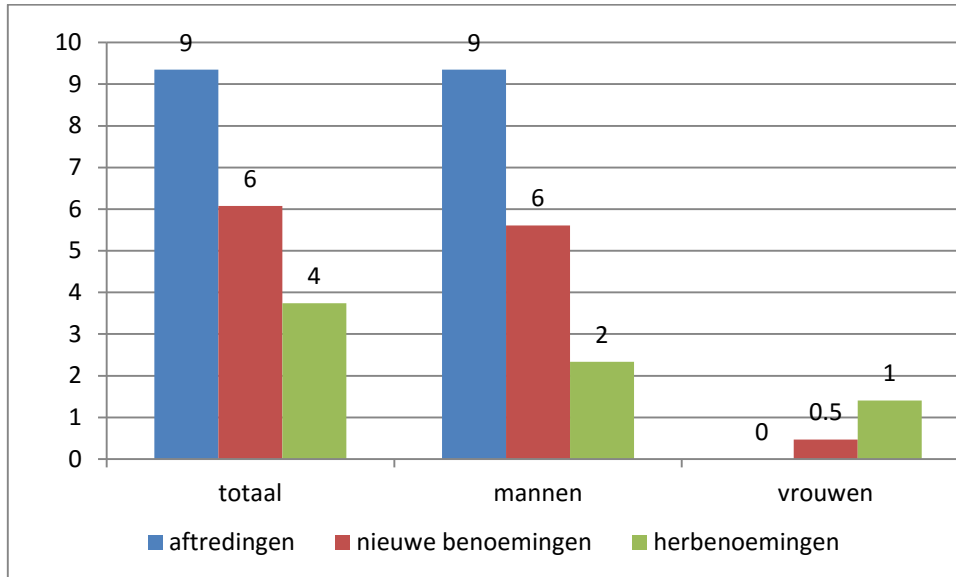
Het aandeel vrouwen in de rvc steeg in de eerste helft van 2015 bij 34% van de top 200 bedrijven. Dat is meer dan in heel 2014, toen bij 24% het aandeel vrouwen in de rvc toenam. Met de toename van de instroom van vrouwen, neemt echter ook de kans op uitstroom toe. Dat is vooral in de rvc goed te zien: in 2014 nam slechts bij 8% van de top 200 bedrijven het percentage vrouwen in de rvc af. In het eerste halfjaar van 2015 gebeurde dat al bij 24%. Hoewel het gemiddelde aandeel vrouwen in de rvc halverwege 2015 niet veranderd is ten opzichte van 2014, constateren we dat de dynamiek *binnen* bedrijven is toegenomen. Niet alleen zijn er meer bedrijven waar het aandeel vrouwen in de rvc stijgt, er zijn ook meer bedrijven waar het aandeel vrouwen juist daalt.

De figuren 6.6 en 6.7 geven een meer gedetailleerd beeld van de aftredingen, nieuwe benoemingen en herbenoemingen van de rvb- en rvc-leden bij de top 200 tussen 1 januari en 31 augustus 2015.

De gegevens voor de rvb moeten met enige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd. Figuur 6.6 laat zien dat er van elke 100 bestuurders 9 zijn afgetreden in de eerste helft van 2015. Daarvoor zijn er 6 nieuw benoemd. Van 3 zetels is het niet betrouwbaar te achterhalen of ze zijn komen te vervallen, of de vacatures nog open staan, of wie er benoemd zijn.

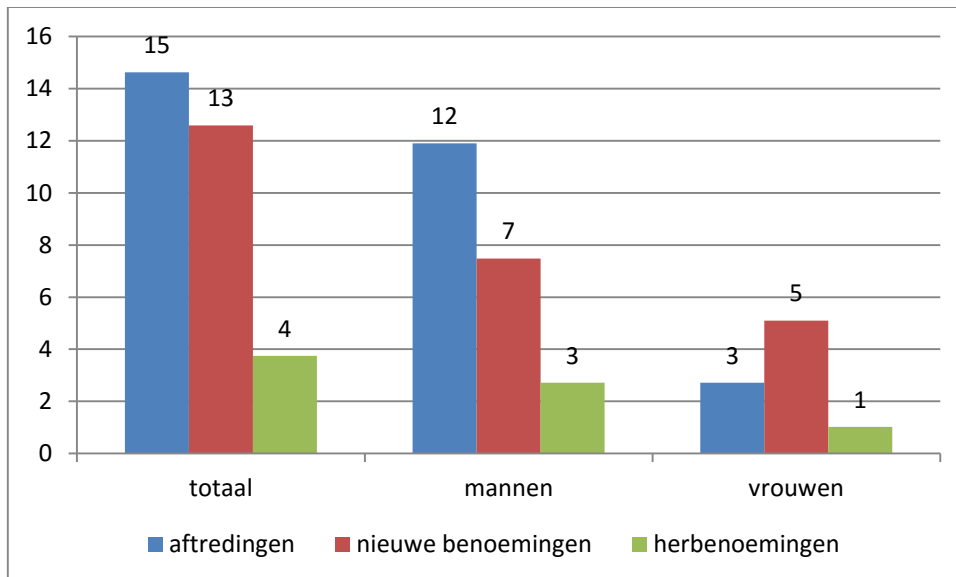
Van elke 100 commissarissen in de rvc zijn er in de eerste helft van 2015 15 afgetreden, 13 nieuw benoemd en 8 herbenoemd (figuur 6.7). Hoewel het aantal mannen dat nieuw benoemd wordt, nog steeds groter is dan het aantal vrouwen, is het verschil kleiner dan in voorgaande jaren. Op de 100 commissarissen werden in de eerste helft van 2015 5 vrouwen nieuw benoemd. In 2014 waren dat er nog 3.

Figuur 6.6 – Ontwikkeling van de aftredingen, nieuwe benoemingen en herbenoemingen van de rvb-leden bij de top 200, 2014-2015 (in aantallen per 100 zetels)



Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

Figuur 6.7 – Ontwikkeling van de aftredingen, nieuwe benoemingen en herbenoemingen van rvc-leden bij de top 200, 2014-2015 (in aantallen per 100 zetels)



Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

#### Nieuwe benoemingen in de rvb nog vaak een black box

We krijgen weinig zicht op de nieuwe benoemingen in de rvb. Bedrijven laten er weinig over los. Het is moeilijk om zicht te krijgen op wat er gebeurd is op dit gebied tussen 1 januari en 31 augustus 2015. Er zijn bedrijven waar we constateren dat het aandeel vrouwen in de rvb toe- of afneemt, terwijl zij tegelijkertijd zelf aangeven dat er 'niets veranderd is'.



### *Aandacht voor m/v-diversiteit bij nieuwe benoemingen in de rvc*

De m/v-samenstelling van de rvc heeft serieuze aandacht van de top 200. De cijfers laten zien dat nieuwe benoemingen steeds meer benut worden om een vrouw aan te stellen. Rvc's die daadwerkelijk één of meer vrouwen hebben benoemd in 2015, geven desgevraagd bijna allemaal aan dat ze expliciet aandacht hebben besteed aan m/v-diversiteit. Deze aandacht varieert van *'het in de gaten houden'*, het onderwerp *'op de agenda zetten'* of *'het is opgenomen in de profielschets'* tot bewust beleid dat uitgevoerd wordt in de praktijk: *'er is tijdens de selectie specifiek gekeken naar vrouwen om de positie in te vullen'* en *'bij gelijke geschiktheid wordt gekozen voor een vrouw'*.

Bij de bedrijven die geen vrouw(en) benoemd hebben op het moment dat er vacatures waren in de rvc, leeft m/v-diversiteit veel minder. Tijdens de selectieprocedure van nieuwe commissarissen in 2015 was de m/v-samenstelling van de rvc geen onderwerp op de agenda en namen deze bedrijven in de praktijk geen maatregelen om de zetels evenwichtig te verdelen, een enkele uitzondering daargelaten.

Opvallend is dat vrijwel alle bedrijven, ook de bedrijven die in 2015 geen vrouw hebben benoemd toen er vacatures waren, aangeven dat ze bewust beleid hebben om de zetels in de rvc evenwichtig te verdelen. Veel bedrijven geven aan dat *'m/v-diversiteit is opgenomen in de profielschets'*, dat *'bij de voordracht van kandidaten doelbewust gestreefd wordt naar een evenwichtige m/v-verdeling'* en dat *'bij de benoeming van kandidaten doelbewust gestreefd wordt naar een evenwichtige m/v-verdeling'*. Dit zijn de maatregelen die voortvloeien uit de Wbt. Daaruit kan in ieder geval geconcludeerd worden dat de inhoud van de Wbt bij de top 200 goed bekend is. In de praktijk lijkt daar bij de selectieprocedures voor commissarissen echter nog lang niet altijd invulling aan te worden gegeven. De top 200 bedrijven die wél vrouwen benoemd hebben in 2015 doen dat vaak wel. Zij geven opvallend vaak aan dat ze bewust gezocht hebben naar een vrouw. Daarnaast geven sommige bedrijven aan dat ze concrete doelstellingen hebben voor m/v-diversiteit in de rvc. Ook aandacht voor vrouwen op de long list of short list wordt genoemd als beleid bij nieuwe benoemingen. Sommige bedrijven merken wel op dat de zoektocht naar een vrouw niet altijd gemakkelijk was.

## **6.5 Top 200: wat werkt?**

Wat werkt om m/v-diversiteit in de rvc en rvb te vergroten? De meningen daarover zijn bij de top 200 sterk verdeeld. De opvattingen van bedrijven staan los van het aandeel vrouwen dat zij hebben in de rvc/rvb of van de maatregelen die zij nemen om de zetels evenwichtig te verdelen.

Een aantal bedrijven geeft aan dat *aandacht en bewustwording* belangrijk zijn: *'Het is belangrijk dat het op de agenda staat'*, *'diversiteit moet met regelmaat onder de aandacht gebracht worden'*. Dat geldt zowel voor de discussie op maatschappelijke niveau als voor bewustwording binnen bedrijven zelf:

*"De maatschappelijke discussie werkt, het old boys netwerk houdt een beetje op te bestaan. Het onderwerp wordt serieuzer genomen dan een paar jaar geleden. 'Er zijn geen geschikte dames' wordt niet meer als een excuus gezien. Blijf de maatschappelijke discussie voeren."*

De top 200 is sterk verdeeld als het gaat om het huidige streefcijfer. Een aantal bedrijven uit de top 200 ziet dat het streefcijfer werkt en adviseert de overheid om daarmee door te gaan. Het streefcijfer helpt volgens hen om het onderwerp op de agenda te zetten.

*“Het streefcijfer is goed, het maakt bedrijven bewust.”*

*“Zet het streefcijfer maar door, het versnelt het proces. Het is niet goed om vrouwen aan te nemen omdat het vrouwen zijn, maar het versnelt wel de omslag in mentaliteit. Het is namelijk niet zo dat er geen geschikte vrouwen zijn, mensen gaan gewoon niet bewust op zoek. Het streefcijfer is nodig.”*

Wel wordt opgemerkt dat de tijd nog te kort is om grote resultaten te verwachten:

*“Het streefcijfer is goed, er is alleen meer tijd nodig. Je kan niet verwachten dat van de ene op de andere dag grote stappen gemaakt worden.”*

Sommige bedrijven vinden het streefcijfer niet hard genoeg en pleiten voor stringenter wetgeving, zoals quota met sancties:

*“Quota invoeren. Quota helpen om af te dwingen dat bedrijven expliciet op zoek gaan naar goede vrouwen. Anders blijven onbewuste processen en vooroordelen een rol spelen in de werving en selectie. Mannen benoemen mannen.”*

Maar deze bedrijven zijn in de minderheid. Veruit de meeste bedrijven spreken zich expliciet uit tegen quota en bindende maatregelen. Het meest gehoorde argument is dat quota indruisen tegen het recht van private ondernemingen om hun eigen bestuurders en commissarissen te kiezen op basis van hun eigen criteria. Veel bedrijven ervaren quota als betuttelend en niet passend in de Nederlandse cultuur. De overheid zou zich niet te veel moeten bemoeien met private ondernemingen en bedrijven zouden het zelf moeten doen:

*“Ik geloof niet in quotas en ik heb gemengde gevoelens over de huidige wet. Ik denk dat veel bedrijven dit als betuttelend ervaren. Het is geen positieve insteek.”*

*“Mijn zorg is dat zoiets (quota, red.) kwaad bloed zet bij bedrijven.”*

*“geen quotum, wel ‘awareness’. Bedrijven moeten er zelf van overtuigd zijn dat het beter werkt.”*

*“Dit is vooral iets wat bedrijven voor zichzelf moeten nagaan. De huidige wet focust op awareness en dat is goed en het bewijst zichzelf ook. De rol van de overheid is dit op de agenda te houden. Een quotum is een drastische noodgreep. Een laatste redmiddel voor als bedrijven totaal niet mee willen werken. Nederland doet het niet perfect, maar er zit beweging in. Een quotum zou deze beweging juist kunnen verstoren.”*

Een veelgehoord knelpunt is bovendien dat de kweekvijver te klein is en dat er op dit moment onvoldoende gekwalificeerde vrouwen zijn om vacatures in de rvb en rvc in te vullen. Dit argument wordt tegelijkertijd door anderen stevig betwist. Sommige bedrijven stellen dat het een kwestie is van 'goed zoeken' en 'gewoon doen':

*“Bedrijven doen niet altijd hun best. Als je maar ver genoeg zoekt dan kun je voor bedrijven (...) zó aan vrouwelijk talent komen.”*

*“Daarnaast moet er goed gezocht worden naar vrouwen, er zijn genoeg gekwalificeerde vrouwen.”*

Veel bedrijven zien een rol voor de overheid weggelegd. De overheid zou carrières van vrouwen moeten stimuleren en de negatieve effecten van de zorg voor kinderen op de loopbanen van vrouwen moeten verkleinen. Dat zou bijvoorbeeld kunnen door te investeren in beleid om de verdeling van betaalde arbeid en zorg voor kinderen te combineren, te investeren in kinderopvang, en te stimuleren dat meisjes kiezen voor techniek. De verwachting is dat er op die manier meer vrouwen behouden blijven op de arbeidsmarkt, ook als er kinderen komen, en dat meer vrouwen doorstromen naar hogere managementfuncties, waardoor de kweekvijver beter gevuld raakt.

*“De grootste verantwoordelijkheid van de overheid is de algemene talentpool. Sommige bedrijven kunnen makkelijk aan vrouwen komen maar wij als technisch bedrijf moeten daar veel moeite voor doen. Het is aan de overheid om er voor te zorgen dat vrouwen ook in de niet-traditioneel mannelijke sectoren werkzaam zijn.”*

Daarnaast zou de overheid de zichtbaarheid van vrouwen moeten bevorderen, volgens sommige bedrijven uit de top 200. De topvrouwendatabase wordt door enkele bedrijven genoemd als instrument dat hieraan kan bijdragen:

*“De recent opgerichte database, waarbij inzichtelijk wordt gemaakt welke gekwalificeerde vrouwen beschikbaar zijn, is een goed initiatief en werkt zeker.” “De topvrouwen site is beter dan wetgeving.”*

Naast de overheid, hebben bedrijven zelf ook een belangrijke rol in het vullen van de kweekvijver. Loopbaanbeleid binnen bedrijven gericht op het behoud en de doorstroom van vrouwen (coaching, talentmanagement) worden door de top 200 genoemd als belangrijke instrumenten om de kweekvijver te vergroten.

## 6.6 Top 200: samenvatting

De top 200 is in beweging. M/V-diversiteit heeft de aandacht, vooral in de rvc. Halverwege 2015 telt de top 200 gemiddeld 9,1% vrouwelijke bestuurders en 20,3% vrouwelijke commissarissen. Voor de rvb is dit gemiddelde vergeleken met 2014 iets toegenomen (+1,3 procentpunt). Voor de rvc veranderde het gemiddelde in de eerste helft van 2015 niet. Dit stabiele gemiddelde in de rvc vertekent echter het beeld. Wanneer we de top 200 volgen over de tijd, zien we in 2015 een sterk toegenomen dynamiek in de rvc. In 34% van de rvc's nam het aandeel vrouwen in 2015 toe. Tegelijkertijd nam in 24% het aandeel vrouwen juist af. De effecten van deze twee ontwikkelingen heffen elkaar op waardoor het gemiddelde percentage onveranderd blijft.

Ook het aantal bedrijven met een evenwichtige verdeling in de rvb en rvc is in de eerste helft van 2015 toegenomen. Het percentage evenwichtig samengestelde rvb's steeg met 3,4 procentpunt tot 11,7%. In de rvc heeft zelfs 30% in 2015 een evenwichtige m/v-samenstelling bereikt. Dat is een stijging van +8 procentpunt ten opzichte van eind 2014.

Rvc's benutten in toenemende mate vacatures om vrouwen te benoemen. In de eerste helft van 2015 heeft 70% van de rvc's ten minste één vrouwelijke commissaris benoemd. De nieuwe benoemingen van vrouwen leiden niet automatisch tot een hoger percentage vrouwen in de rvc. Met de toename van de instroom van vrouwen, neemt immers ook de kans op uitstroom toe. Er is in 2015 een groeiende groep bedrijven waar het aandeel vrouwen in de rvc stijgt, maar tegelijkertijd zijn er ook meer bedrijven waar het aandeel vrouwen in de rvc daalt. De ontwikkelingen in de rvb zijn minder sterk dan in de rvc. De procedures en het beleid van de top 200 rond nieuwe benoemingen zijn veel minder transparant en blijven nog vaak een *black box*.

De top 200 lijkt inmiddels goed bekend te zijn met het streefcijfer uit de Wbt. De wet 'leeft', men spreekt er over en de discussie wordt gevoerd, zowel binnen bedrijven als op maatschappelijk niveau. Dit wordt ondersteund doordat de meeste bedrijven in 2015 aangeven dat ze beleid hebben, althans op papier, dat direct voortvloeit uit de Wbt. Het gaat dan over beleid als het streven naar een evenwichtige m/v-samenstelling bij de voordracht en benoeming van kandidaten en het opnemen van m/v-diversiteit in de profielschets. In voorgaande jaren was dat bij veel minder bedrijven het geval.

Hoewel de meeste bedrijven zeggen beleid te hebben, wordt dat beleid in de praktijk lang niet altijd verzilverd op het moment dat er nieuwe benoemingen zijn. De analyses van de top 200 maken duidelijk dat bedrijven die daadwerkelijk vrouwen benoemd hebben, in 2015 duidelijk meer doen en andere, aanvullende maatregelen nemen dan bedrijven die geen vrouwen hebben benoemd of geen nieuwe benoemingen hebben gehad. Zij formuleren vaker concrete doelstellingen voor het aantal vrouwen in de rvc en gaan vaker gericht op zoek naar een vrouw.

De tijd is nog te kort om betrouwbare uitspraken te kunnen doen over de precieze effecten van de Wbt en de impuls 'Vrouwen aan de top'. Wel is er duidelijk sprake van toenemende aandacht voor het onderwerp en stijgende bewustwording bij bedrijven. Ook zien we stijgende dynamiek in de rvc rond m/v-benoemingen, betere benutting van vacatures om vrouwen te benoemen en meer beleid van de top

200 om m/v-diversiteit in de rvc te stimuleren, ook al is dat soms nog op papier. Deze bevindingen lijken er op te wijzen dat de ingezette maatregelen effect beginnen te sorteren voor de rvc. Voor de rvb lijken de effecten veel minder sterk en zijn minder traceerbaar.

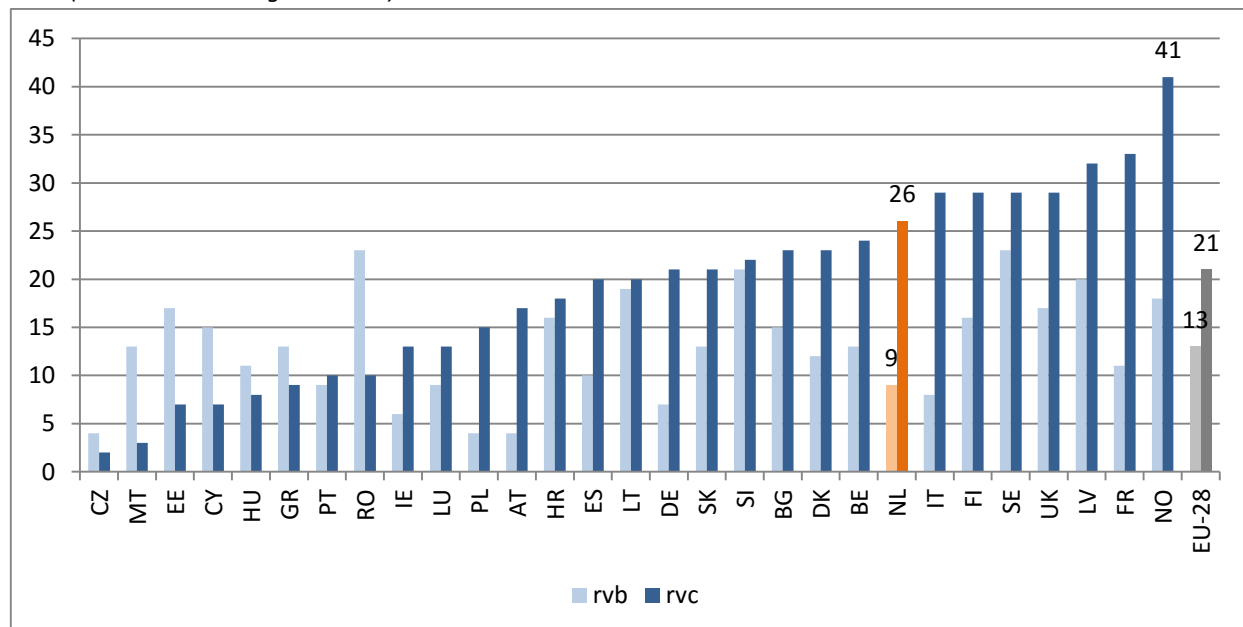
## 7 Internationale vergelijking

Voor het maken van een vergelijking tussen het aandeel vrouwen in de rvb en rvc in Nederland met dat in andere landen maken we gebruik van de database *Women & men in decision making* van de Europese Commissie. In deze database wordt elk half jaar het aandeel vrouwen in de rvb<sup>xv</sup> en rvc<sup>xvi</sup> van de grootste beursgenoteerde ondernemingen in Europa gepresenteerd. Dit geeft een beperkte, maar wel betrouwbare vergelijking. Gegevens over vrouwen in topfuncties zijn in het algemeen lastig te vergelijken tussen landen, door verschillen in gehanteerde definities en verschillen in selectiecriteria voor organisaties die betrokken worden bij het onderzoek. Definities en keuzes van onderzoekers op kunnen de uitkomsten van een studie sterk beïnvloeden.

### 7.1 Aandeel vrouwen in rvb en rvc Europese landen

Volgens de database neemt Nederland in 2014 met 26% vrouwen in de raad van commissarissen de 8<sup>e</sup> plaats in op de Europese ranglijst, direct achter de Scandinavische landen, Letland, Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk en Italië (figuur 7.1).

Figuur 7.1 Aandeel vrouwen in de top van de grootste beursgenoteerde ondernemingen in de EU-28 en Noorwegen, 2014 (EU-28 en Noorwegen: n=635)



Bron: European Commission, Database Women & men in decision making, oktober 2014

Organisaties: de grootste beursgenoteerde ondernemingen in een land (max. 50). ([http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/executives-non-executives/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/executives-non-executives/index_en.htm))

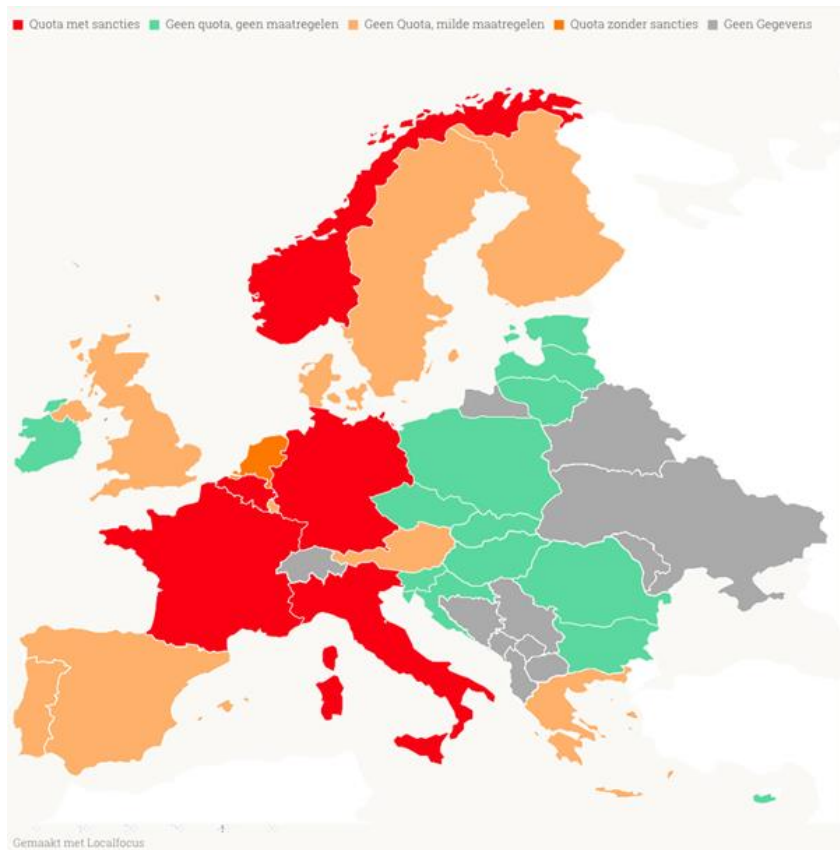
In vergelijking met het jaar daarvoor zakt Nederland twee plaatsen op de lijst, voornamelijk doordat het percentage vrouwen in enkele andere landen, zoals het Verenigd Koninkrijk en Italië, harder groeide. Het aandeel vrouwen in de raad van bestuur ligt in Nederland al jaren een stuk lager: met 9% vrouwen bevindt Nederland zich in de onderste regionen van Europa. Sinds twee jaar lijkt er echter enige verbetering zichtbaar.

Nogmaals wordt opgemerkt dat het hier gaat om de grootste beursgenoteerde bedrijven in ieder land. De Nederlandse cijfers zijn gebaseerd op informatie over 22 bedrijven die genoteerd zijn aan de AEX. Uit onderzoek is bekend dat beursgenoteerde bedrijven gemiddeld meer vrouwen in de rvc hebben dan niet-beursgenoteerde bedrijven (Pouwels en Henderikse, 2014b).

## 7.2 Regelingen in EU-lidstaten

Onderstaand kaartje (figuur 7.2) geeft een geografisch overzicht van de EU-lidstaten naar type maatregelen voor private ondernemingen, uitgesplitst naar landen met quota en sancties, landen met quota zonder sancties, landen met (milde) maatregelen en landen die geen nationale maatregelen kennen.

*Figuur 7.2 Overzicht van maatregelen en quota in private ondernemingen in de EU-28 en Noorwegen, 2015*



Bron: *Women in economic decision making in the EU: Progress report*, bewerkt door VanDoorneHuiskes, 2015

Noorwegen, Frankrijk, België, Duitsland en Italië kennen quota met sancties voor private ondernemingen. Zweden, Finland, Denemarken, het Verenigd Koninkrijk, Oostenrijk, Spanje, Portugal en Griekenland kennen geen quota voor private ondernemingen, maar kenmerken zich door nationale beleidsmaatregelen (van uiteenlopende aard), zoals corporate governance codes en charters. Nederland neemt een bijzondere positie in met een wettelijk streefcijfer, zowel voor de rvb als de rvc.<sup>xvii</sup> In andere landen heeft regelgeving vaak betrekking op alleen non executive bestuurders. Een grote groep landen heeft geen maatregelen voor private ondernemingen, te weten Estland, Letland, Litouwen, Polen, Tsjechië, Slowakije, Hongarije, Roemenië, Bulgarije, Slovenië, Kroatië, Ierland en Cyprus.

### 7.3 Effecten van wettelijke regelingen

De afgelopen jaren nam in veel EU-lidstaten het percentage vrouwen in de top toe. In de EU-28 steeg het percentage vrouwelijke bestuurders (*executives*) van de grootste beursgenoteerde bedrijven tussen 2012 en 2014 met 3 procentpunt van 10% naar 13%. Het percentage vrouwelijke commissarissen (*non-executives*) nam in diezelfde periode met 4 procentpunt toe tot 21% (figuren 7.3 en 7.4).

De grootste veranderingen vonden plaats in landen die wettelijke quota kennen, zoals Frankrijk, Italië, België, Duitsland en Noorwegen, of waar gendergelijkheid in de top van bedrijven het onderwerp is geweest van een intensief publiek debat, zoals in het Verenigd Koninkrijk (o.a. de publicatie van het Lord Davies report uit 2011) (Europese Commissie, 2014; zie ook Henderikse et al., 2015). Opmerkelijk is dat de positieve effecten van wettelijke regelingen vaak al optreden één of twee jaar vóór de invoering ervan. De veranderingen zijn het meest zichtbaar in de raden van commissarissen. In de raden van bestuur neemt het aandeel vrouwen ook toe, maar minder sterk. De raden van bestuur hebben in het algemeen ook nog een langere weg te gaan.

Het grootste effect zien we nog altijd in Noorwegen, dat sinds 2006 een wettelijk quotum kent van 40% vrouwen in het bestuur (uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders samen). Noorwegen kent een progressief sanctiesysteem: wanneer het quotum niet gehaald wordt, volgt eerst een waarschuwing, vervolgens een geldboete en ten slotte kan het bedrijf van de beurs gehaald worden. In Noorwegen steeg het aandeel vrouwen van 22% twee jaar vóór de invoering van het quotum tot 43% twee jaar daarna. Sindsdien blijft dit aandeel stabiel tussen de 40 en 43%.

Frankrijk kent sinds 2011 een wettelijke regeling van ten minste 40% vrouwen onder uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders van grote ondernemingen. Wanneer de benoeming van een bestuurder niet voldoet aan de m/v-criteria, wordt de benoeming ongeldig verklaard. In Frankrijk heeft dit net als in Noorwegen geleid tot een aanzienlijke toename van het aandeel vrouwen in het bestuur. Het percentage vrouwen onder uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders samen steeg van 10% in 2009 tot 32% in 2014.

Ook België kent sinds 2011 een quotawet. Daarin is opgenomen dat de raden van bestuur van grote beursgenoteerde bedrijven in 2017 voor minstens 33% (en hoogstens 66%) uit vrouwen moeten bestaan.



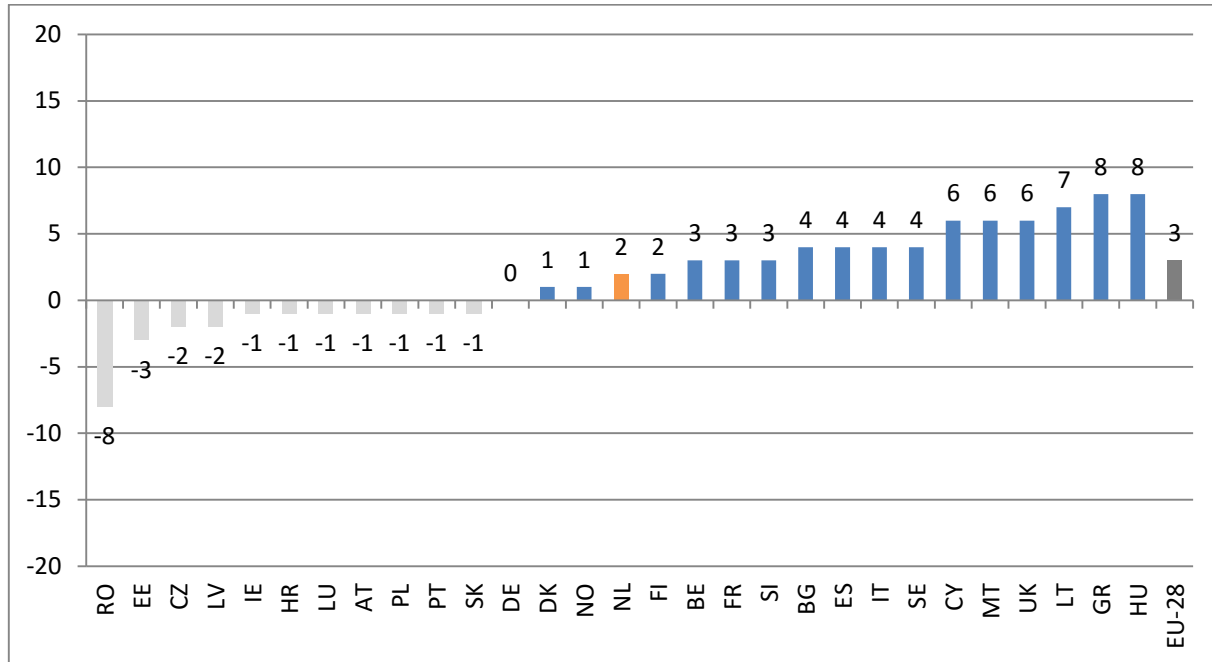
Kleinere beursgenoteerde ondernemingen krijgen twee jaar langer de tijd om aan het quotum te voldoen. De Belgische raad van bestuur kent zowel uitvoerende als onafhankelijke (toezichhoudende) bestuurders. Als het quotum niet gehaald wordt, worden alle financiële en niet-financiële voordelen van de bestuursleden opgeschort tot het moment dat voldaan wordt aan de m/v-vereisten. In België wordt het effect van de regeling vooral de laatste twee jaar zichtbaar bij de niet-uitvoerende, toezichhoudende bestuurders. Sinds 2012 is het aandeel vrouwelijke niet-uitvoerende bestuurders in België met 10 procentpunt gestegen tot 24%. Net als in Nederland is m/v-verdeling onder de uitvoerende bestuurders in België veel minder evenwichtig en zijn de veranderingen ook minder groot: van 10% in 2012 naar 13% in 2014.

Italië heeft een quotum van 33% vrouwen – te bereiken in 2015 – in de raden van bestuur en raden van commissarissen van beursgenoteerde bedrijven en staatsbedrijven. Sancties zijn net als in Noorwegen progressief: eerst volgt een waarschuwing, dan een geldboete en als het quotum dan nog steeds niet gehaald wordt, verliezen alle bestuurders hun mandaat. Onder invloed van de wet nam het aandeel vrouwelijke commissarissen de laatste jaren fors toe van 13% in 2012 naar 29% in 2014.

In Duitsland wordt in 2016 een quotum van 30% vrouwen in de raden van commissarissen van de grootste beursgenoteerde ondernemingen ingevoerd. Voor andere ondernemingen zijn er 'flexi-quota', waarbij bedrijven zelf targets vaststellen. Voor Duitse beursgenoteerde bedrijven gaat de sanctie van de 'lege zetel' gelden: wanneer het quotum niet gehaald wordt, blijven vacante zetels onbezet totdat een vrouw benoemd wordt. Vooruitlopend op de wettelijke regeling, steeg het percentage vrouwelijke commissarissen de afgelopen jaren al fors: van 14% in 2012 naar 21% 2014.

Andere landen in de top van de Europese ranglijst zijn Finland, het Verenigd Koninkrijk en Zweden. Deze landen kennen een aanpak van zelfregulering. Ze hebben een corporate governance code waarin streefcijfers zijn opgenomen voor m/v-diversiteit in besturen. In Finland zijn staatsbedrijven bovendien verplicht om te zorgen voor een 'evenwichtige proportie vrouwen en mannen' in het bestuur. Letland is het enige land uit de Europese top 10 dat helemaal geen quota, regelingen of codes kent voor private ondernemingen (Europese Commissie, 2014; Henderikse et al., 2015).

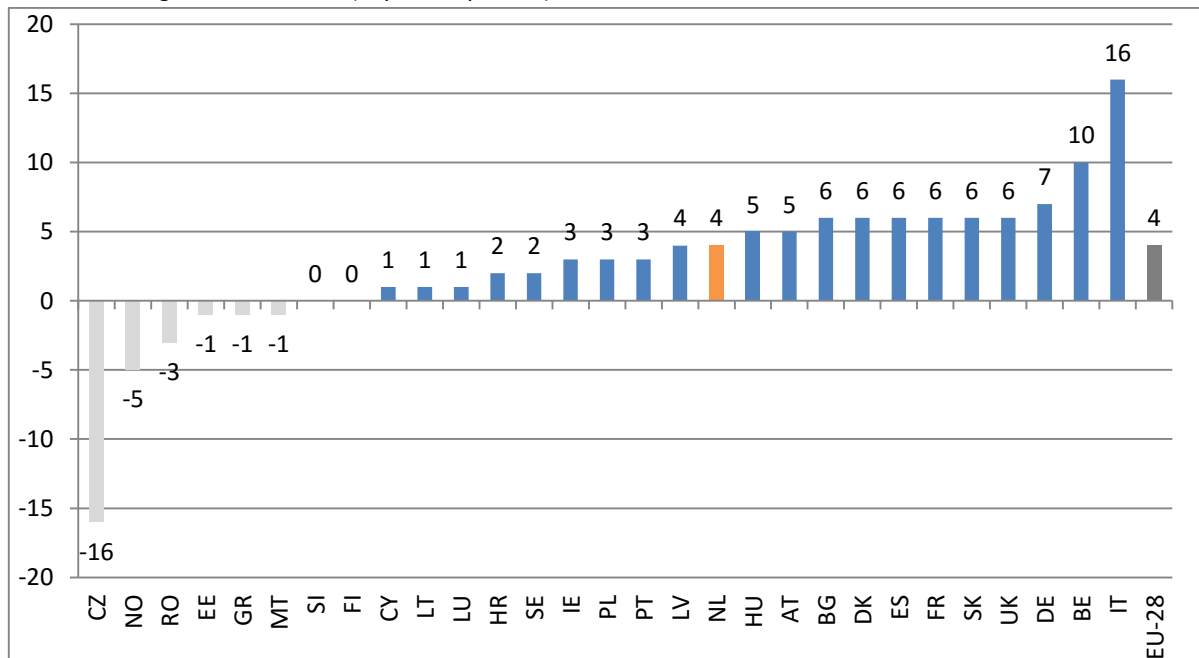
Figuur 7.3 Verandering in het aandeel vrouwen in de rvb van de grootste beursgenoteerde ondernemingen in de EU-28 en Noorwegen, 2012 – 2014 (in procentpunten)



Bron: European Commission, Database Women & men in decision making, oktober 2014

Organisaties: de grootste beursgenoteerde ondernemingen in een land (max. 50). ([http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/executives-non-executives/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/executives-non-executives/index_en.htm))

Figuur 7.4 Verandering in het aandeel vrouwen in de rvc van de grootste beursgenoteerde ondernemingen in de EU-28 en Noorwegen, 2012 – 2014 (in procentpunten)



Bron: European Commission, Database Women & men in decision making, oktober 2014

Organisaties: de grootste beursgenoteerde ondernemingen in een land (max. 50). ([http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/executives-non-executives/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/executives-non-executives/index_en.htm))

## 8 Samenvatting monitor 2012-2015

De bedrijvenmonitor laat zien dat het percentage vrouwen in de rvb sinds 2012 is gestegen van 7,4% naar 9,6% eind 2014. Het aandeel vrouwelijke commissarissen groeide van 9,8% naar 11,2%. Deze stijging komt voor rekening van een kleine groep bedrijven. 4,8% is verantwoordelijk voor de stijging in de rvb tussen 2013 en 2014, 8,1% voor de toename in de rvc. Een grote achterhoede heeft eind 2014 geen enkele vrouw in de rvb (76,1%) en/of rvc (63,3%). Dit percentage is overigens wel iets afgenomen sinds 2012. De meerderheid van deze bedrijven onderneemt niets om dit te veranderen.

De voorzitter van een rvb is meestal een man en hetzelfde geldt voor de rvc. Eind 2014 heeft slechts 5,6% van de rvb's een vrouwelijke voorzitter. In de rvc, waar gemiddeld meer zetels door vrouwen worden bezet, is dit nog minder vaak het geval: 4,2% van de rvc-voorzitters is vrouw.

Het streefcijfer van 30% m/v wordt bij lange na niet gehaald. Het aandeel bedrijven dat een evenwichtige verdeling heeft gerealiseerd in de rvb is toegenomen van 9,3% eind 2012 naar 14,2% eind 2014. In de rvc is het aantal bedrijven dat eind 2014 een evenwichtige samenstelling kent groter: 17,8%. De toename sinds 2012 (14,7%) is echter minder sterk, namelijk 3,1 procentpunt. Het percentage bedrijven dat een evenwichtige verdeling heeft gerealiseerd in beide gelederen is licht gedaald, van ongeveer 5% eind 2012 naar 3,6% eind 2014.

Bedrijven laten nog te veel kansen liggen om vrouwen te benoemen in de rvb en rvc. In 21% van de besturen en 36% van de raden van commissarissen werden in 2014 één of meer personen nieuw benoemd. Een kwart van de bedrijven heeft de vacatures benut om vrouwen te benoemen. Dat is meer dan in 2013, toen ongeveer 20% van de bedrijven één of meer vrouwen nieuw benoemde.

Meer dan de helft (54%) van de bedrijven heeft de afgelopen jaren geen beleid gevoerd om een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb te realiseren. Voor de rvc is dat iets minder, maar nog steeds aanzienlijk, namelijk 47%. Bedrijven die veel maatregelen nemen, weten vaker een hoger percentage vrouwen in rvc te realiseren. Maatregelen die voortvloeien uit de Wbt, en dan in het bijzonder het streven naar een evenwichtige m/v-verdeling bij de *benoeming* van kandidaten, lijken effect te hebben op het benoemen van vrouwen in de rvc, maar niet in de rvb. Dergelijke maatregelen hebben een minder groot effect op het benoemen van vrouwen in de rvb.

Van de bedrijven die wél een evenwichtige m/v-samenstelling kennen in de rvb, geeft slechts een kwart aan dat dit het resultaat is van bewust beleid. Voor de rvc is dat vaker het geval: meer dan de helft (59%) van de bedrijven met een evenwichtige m/v-verdeling in de rvc geeft aan het streefcijfer te hebben gehaald door bewust beleid.

Bedrijven die géén evenwichtige m/v-verdeling hebben gerealiseerd in de rvb en rvc geven veelal aan dat dit komt door 'structurele belemmeringen': er zijn geen nieuwe benoemingen geweest, de rvb/rvc bestaat slechts uit één persoon, de benoeming van bestuurders wordt door een buitenlands moederbedrijf bepaald of opvolging is geregeld binnen de familie. Slechts 13% van de rvb's en 15% van de rvc's geeft het ontbreken van beleid of maatregelen als verklaring aan.

Vennootschappen die het streefcijfer van minimaal 30% m/v niet hebben bereikt, moeten in het jaarverslag uitleggen waarom dat niet gelukt is. Opvallend weinig bedrijven doen dat: Meer dan de helft (57%) legt in 2014 geen verantwoording af over de onevenwichtige samenstelling van de rvb en rvc. Het aantal bedrijven dat in 2014 aan alle wettelijke rapportageverplichtingen voldoet, is minder dan 10%. Vergeleken met voorgaande jaren hebben in 2014 iets meer bedrijven een paragraaf in het jaarverslag opgenomen over het streefcijfer in de Wbt. Dat betreft vooral de verantwoording van de m/v-verdeling in de rvb.

Elke grote vennootschap is verplicht haar jaarrekening te laten controleren door een accountant. Meer dan de helft van de bedrijven (53%) zegt dat de accountant dit niet in het protocol heeft. Bij ruim een derde (46%) heeft de accountant gekeken naar de (evenwichtige) m/v-verdeling uit de Wbt. Bij 36% heeft de accountant gelet op de verklaringen voor het niet behalen van het streefcijfer. Bij ongeveer een derde wordt beschreven wat gedaan is om het streefcijfer te realiseren en wat men hier in de toekomst aan gaat doen. Volgens een kwart van de bedrijven (24%) controleert de accountant alle voorwaarden.

De top 200 grootste bedrijven doet het eind 2014 beter dan gemiddeld als het gaat om het aandeel vrouwen in de rvc. Voor de rvb geldt dat niet. Eind 2014 heeft de top 200 gemiddeld 19,3% vrouwen in de rvc en heeft bijna een kwart het streefcijfer voor de rvc bereikt. Voor de rvb zien we een omgekeerd beeld. Het percentage vrouwen in de rvb ligt bij de top 200 eind 2014 juist lager dan gemiddeld (7,4%) en slechts 9,1% van de rvb's is evenwichtig verdeeld.

Wanneer we de top 200 volgen over de tijd, valt in 2015 de sterk toegenomen dynamiek ten opzichte van eerdere jaren op. Dat geldt opnieuw vooral voor de rvc. In 34% van de rvc's in de top 200 nam het aandeel vrouwen van in de eerste helft van 2015 toe. Tegelijkertijd nam in 24% van de rvc's het aandeel vrouwen juist af, waardoor het gemiddelde percentage vrouwen in de rvc voor de top 200 tussen 2014 en 2015 onveranderd bleef. In de rvb steeg het aandeel vrouwen in de eerste helft van 2015 ten opzichte van eind 2014. Ook het aantal top 200 bedrijven met een evenwichtige verdeling in de rvb en rvc is toegenomen in de eerste helft van 2015.

Nieuwe benoemingen in de rvc lijken bij de top 200 ook in toenemende mate benut te worden om een vrouw aan te stellen. 70% van de rvc's uit de top 200 met nieuwe benoemingen in de eerste helft van 2015, benoemde één of meer vrouwen. De analyses van de top 200 maken duidelijk dat bedrijven die daadwerkelijk vrouwen benoemd hebben, in 2015 duidelijk meer doen en andere, aanvullende maatregelen nemen dan bedrijven die geen vrouwen hebben benoemd of geen nieuwe benoemingen hebben gehad. Zij formuleren vaker concrete doelstellingen voor het aantal vrouwen in de rvc en gaan vaker gericht op zoek naar een vrouw. De ontwikkelingen in de rvb zijn bij de top 200 minder sterk. De procedures en het beleid van de top 200 rond nieuwe benoemingen zijn veel minder transparant en blijven nog vaak een *black box*.

Wanneer de zetels niet evenwichtig verdeeld zijn, legt de top 200 vaker verantwoording af in het jaarverslag dan andere bedrijven die onder de Wbt vallen. Bijna de helft van de top 200 die het streefcijfer niet bereikt heeft, legt in 2014 uit waarom de rvb of rvc niet evenwichtig verdeeld is. De top 200 heeft ook veel vaker beleid om de zetels evenwichtig te verdelen. Weinig bedrijven doen niets. Dat geldt zowel voor de rvb als voor de rvc. Wel geeft de top 200 vaker aan dat ze geen geschikte vrouwelijke kandidaten hebben kunnen vinden op het moment dat er vacatures waren.

Een internationale vergelijking laat zien dat 'de sprong voorwaarts' die in Nederland ook na de introductie van de Wbt nog niet tot stand is gekomen, wel is gerealiseerd in landen die een strikter wetgevingsregime kennen.



## Deel 2 – verdiepingsstudie effectiviteit van maatregelen

### 1. Inleiding

Uit de monitoringstudie 2012-2015 blijkt dat het streefcijfer nog ver weg is. Het aandeel vrouwen in de rvb is sinds 2012 toegenomen met 2,2 procentpunt naar 9,6%. Het aandeel vrouwen in de rvc is in diezelfde periode gestegen met 1,4 procentpunt naar 11,2%.

In het publieke debat worden verschillende verklaringen aangevoerd voor het feit dat vrouwen ondervertegenwoordigd zijn in topmanagementfuncties (Merens 2012; Merens, Henderikse en Pouwels, 2014). Over wat bedrijven zelf kunnen doen om het aandeel vrouwen in de top te verhogen, is echter nog (te) weinig bekend. Uit literatuuronderzoek blijkt dat er voor Nederland nauwelijks recent onderzoek beschikbaar is naar de effectiviteit van maatregelen om meer vrouwen aan de top te krijgen. Een uitzondering vormt het onderzoek van Pouwels en Henderikse (2014a), die de effectiviteit van maatregelen onderzoeken bij de bedrijven die het charter Talent naar de Top hebben ondertekend.<sup>xviii</sup> Aanvullend onderzoek naar de effectiviteit van maatregelen is daarom gewenst (Pouwels en Henderikse, 2013; Merens, Henderikse en Pouwels, 2015; Van Luijn, 2004). Het doel van de onderhavige studie is om meer inzicht te krijgen in de effectiviteit van beleid en maatregelen van bedrijven om het aandeel vrouwen in de top (topfuncties en besturen) te vergroten.

Met de inwerkingtreding van de Wbt in 2013, is er veel aandacht voor de voortgang van de vertegenwoordiging van vrouwen in de rvb en rvc bij grote vennootschappen. In deze deelstudie gaan we nader in op de inspanningen van bedrijven zelf om het aandeel vrouwen in de rvb en rvc te vergroten.

De centrale vraag luidt:

*Wat zijn de inspanningen van bedrijven (het beleid en de maatregelen) om een evenwichtige m/v-samenstelling te realiseren in de rvb en rvc en in hoeverre zijn deze inspanningen effectief?*

## 2. Opzet van het onderzoek

De verdiepingsstudie bouwt voort op de monitoringstudie 2012-2015. Voor de verdiepingsstudie zijn verschillende methoden gebruikt: kwantitatieve analyses om de effectiviteit van beleid en maatregelen te toetsen en verdiepende casestudies van bedrijven die een evenwichtige verdeling in de rvb of rvc hebben bereikt.

### *Kwantitatieve analyses effectiviteit van beleid*

Om meer inzicht te krijgen in de *effectiviteit* van beleid en maatregelen bij grote vennootschappen worden kwantitatieve analyses gedaan op basis van de eerste editie van de bedrijvenmonitor. We beschrijven de maatregelen die bedrijven nemen en toetsen in hoeverre deze maatregelen ook daadwerkelijk leiden tot een toename van het aandeel vrouwen in de rvb en rvc en in hoeverre ze bijdragen aan een evenwichtige verdeling van de zetels.

Om het effect van beleid en maatregelen op de toename van het aandeel vrouwen in de rvb en rvc goed te kunnen onderzoeken, is het nodig om gegevens van minimaal twee jaar in de analyses te betrekken. Alleen dan kan immers worden bepaald of het aandeel vrouwen in de rvb of rvc van een bedrijf in de tussentijd is toegenomen en waarom. Op het moment dat er vacatures zijn, of op het moment dat de termijn van zittende bestuurders verloopt, ontstaan er kansen om vrouwen te benoemen en een meer evenwichtige m/v-samenstelling te realiseren. Om te kunnen onderzoeken of bedrijven deze kansen benutten en hoe ze dat doen, wordt voor de analyses dieper ingegaan op de groep bedrijven die in 2013 nieuwe benoemingen of herbenoemingen hebben gehad in de rvb of rvc. De uiteindelijke responsgroep bestaat uit een selectie van 190 bedrijven met een rvb en 179 met een rvc die nieuwe benoemingen hebben gehad in 2013 en waarvoor geldige gegevens beschikbaar zijn over 2012 en 2013.

De effecten van beleid op de benoeming van vrouwen en de evenwichtige verdeling in de rvb en rvc worden getoetst met behulp van multivariate analyses (logistische regressieanalyse).

### *Casestudies*

Met behulp van casestudies van bedrijven die er in geslaagd zijn een evenwichtige m/v-verdeling in de top 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. Ook geven ze inzicht in de effecten van beleid en de hindernissen en succesfactoren die bedrijven ervaren.

Voor de selectie van bedrijven voor de casestudies is op basis van de data uit de eerste editie van de bedrijvenmonitor een groslijst samengesteld van 'succesvolle' bedrijven: bedrijven die een evenwichtige verdeling in de rvb en/of rvc hebben bereikt. Daaruit is vervolgens een definitieve selectie van cases gemaakt. Daarbij is rekening gehouden met voldoende diversiteit naar sector, omvang en soort bedrijf. Een beschrijving van het selectieproces staat in bijlage 3. Aan de hand van interviews met diverse stakeholders, zoals bestuurders en commissarissen, de 'top' en de managementlagen daar direct onder en HR-medewerkers, wordt inzicht verkregen in wat werkt binnen bedrijven en waarom.



### *Nieuwe benoemingen en herbenoemingen*

Veranderingen in samenstelling van de rvb en rvc kunnen alleen ontstaan op het moment dat er vacatures zijn of wanneer de periode van zittende bestuurders of commissarissen afloopt. De monitoringstudie laat zien dat lang niet altijd van deze gelegenheid gebruik gemaakt wordt om het aandeel vrouwen in de rvb en rvc te vergroten en een evenwichtige m/v-verdeling van de zetels te realiseren (zie Deel 1 van dit rapport). Waarom lukt het sommige bedrijven wel een hoger aandeel vrouwen in de rvb en rvc te krijgen en het streefcijfer van 30% m/v te realiseren en andere niet? Om zicht te krijgen op de effecten van beleid en maatregelen, analyseren we de veranderingen bij de groep bedrijven die in 2013 te maken heeft gehad met nieuwe benoemingen of herbenoemingen. In 2013 werden in 28% van de rvb's en 43% van de rvc's één of meer personen benoemd of herbenoemd. Van alle bedrijven die in 2013 vacatures hadden voor de rvb, heeft 17,4% daadwerkelijk één of meer vrouwen benoemd. Voor de rvc was dat 14,0%. Door de nieuwe benoemingen telde bij deze bedrijven zowel de rvb als de rvc gemiddeld één vrouw meer in 2013 ten opzichte van 2012.

Of bedrijven een vrouw benoemen in de rvb of rvc op het moment dat er een vacature is, is niet afhankelijk van de sector. Een uitzondering vormen bedrijven uit de zakelijke dienstverlening, die relatief vaker een vrouw benoemen in de rvb dan gemiddeld. Voor de rvc geldt dat bedrijven uit de sector vervoer, informatie en communicatie, relatief minder vaak een vrouw benoemen dan gemiddeld. Ook beursgenoteerde status, omzet of omvang van de rvb en rvc hangen niet samen met de benoeming van (meer) vrouwen.

### 3. Resultaten

#### 3.1 Beleid en maatregelen

Uit de Wbt vloeit een drietal maatregelen voort, namelijk:

- a) bij de voordracht van nieuwe kandidaten doelbewust streven naar een evenwichtige m/v-verdeling;
- b) bij het benoemen van nieuwe kandidaten doelbewust streven naar een evenwichtige m/v-verdeling;
- c) rekening houden met m/v-diversiteit in de profielschets.

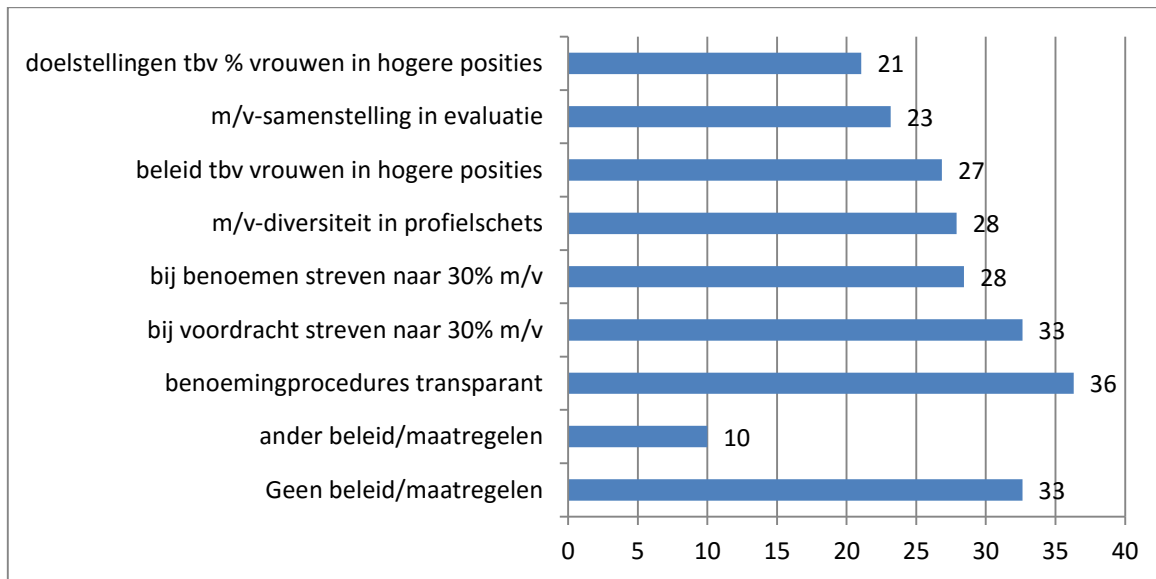
Behalve de maatregelen die voortvloeien uit de Wbt, zijn er verschillende andere maatregelen die bedrijven kunnen nemen, zoals open en transparante benoemingsprocedures, jaarlijkse evaluatie van de m/v-samenstelling van de rvb en rvc of doelstellingen en beleid om het percentage vrouwen in hogere managementposities te vergroten.

In het navolgende beschrijven we de maatregelen van bedrijven die één of meer vacatures hebben gehad in de rvb en rvc in 2013.

Figuur 3.1 laat zien dat de maatregelen die voortvloeien uit de Wbt door ongeveer een derde van de bedrijven worden genomen: een derde streeft bij de *voordracht* van kandidaten voor de rvb bewust naar een evenwichtige m/v-verdeling, 28% doet dat (ook) bij de *benoeming*, en 28% houdt rekening met m/v-diversiteit in de *profielschets*. Daarnaast geeft ruim een derde (36%) aan dat de benoemingsprocedure open en transparant is. 27% heeft beleid om het aandeel vrouwen in hogere posities te verhogen en iets meer dan een vijfde (21%) heeft daar ook concrete doelstellingen voor. Een derde van de bedrijven die nieuwe benoemingen hadden in 2013 geeft aan dat ze géén maatregelen heeft genomen om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen.

Wanneer we de groep met nieuwe benoemingen in de rvb vergelijken met de groep zonder nieuwe benoemingen, dan valt op dat bedrijven die nieuwe benoemingen hebben gehad vaker beleid hebben en maatregelen nemen dan bedrijven die in deze periode geen nieuwe benoemingen hadden. Alle maatregelen komen vaker voor bij bedrijven die in 2013 vacatures hadden voor bestuurders in de rvb. Van de totale groep bedrijven heeft meer dan de helft (54%) geen beleid of maatregelen.

Figuur 3.1 Beleid en maatregelen om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen in 2013<sup>a</sup> (n=190)



Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

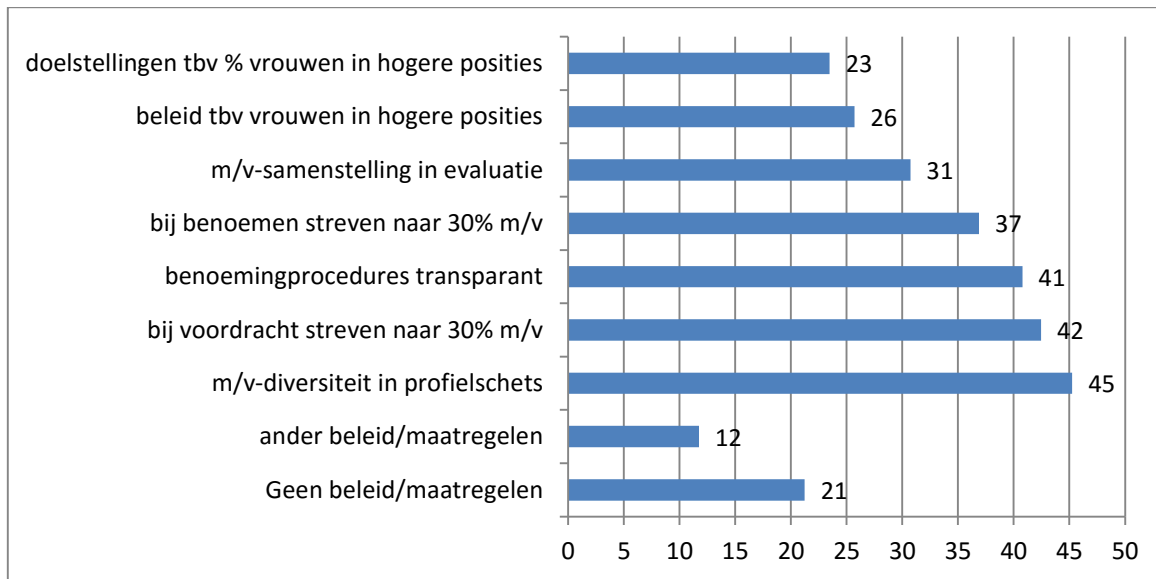
<sup>a</sup>Berekend op basis van het aantal bedrijven dat nieuwe benoemingen had in 2013

Figuur 3.2 toont de resultaten voor de rvc. Ook hier valt op dat de groep bedrijven met nieuwe benoemingen in de rvc veel vaker maatregelen neemt dan de groep bedrijven zonder nieuwe benoemingen. Van de laatste heeft de helft (49%) geen beleid of maatregelen. Alle typen maatregelen komen vaker voor bij bedrijven die in 2013 één of meer vacatures hadden voor de rvc (zie Deel 1, figuur 4.3).

Toch heeft een vijfde van de bedrijven die nieuwe benoemingen hebben gehad in de rvc in 2013 niets ondernomen, ook al heeft de ruime meerderheid van hen de 30% m/v nog (lang) niet gerealiseerd. Ongeveer 40% van de bedrijven geeft aan dat ze één of meer maatregelen nemen die voortvloeien uit de Wbt: 45% houdt rekening met m/v-diversiteit in de profielschets, 42% streeft bij de voordracht doelbewust naar een evenwichtige verdeling, 37% bij benoemingen.

Bedrijven die beleid hebben en meerdere maatregelen nemen, blijken vaker een hoger percentage vrouwen in de rvc te realiseren, maar niet in de rvb.<sup>xix</sup>

Figuur 3.2 Beleid en maatregelen om de zetels in de rvc evenwichtig te verdelen in 2013<sup>a</sup> (n=179)



Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

<sup>a</sup>Berekend op basis van het aantal bedrijven dat nieuwe benoemingen had in 2013

De casestudies geven meer inzicht in hoe bedrijven invulling geven aan hun diversiteitsbeleid en diversiteitsmaatregelen. Wat doen bedrijven precies als ze ‘streven naar evenwichtige m/v-verdeling bij voordrachten en benoemingen’? Wat verstaan ze onder ‘rekening houden met m/v-diversiteit in de profielschets’?

#### *Streven naar evenwicht bij voordrachten en benoemingen*

Uit de casestudies blijkt dat bedrijven die bewust streven naar 30% m/v bij de voordracht of benoeming van kandidaten, dat onder andere doen door bewust op zoek te gaan naar vrouwelijke kandidaten binnen hun eigen netwerk op het moment dat er vacatures zijn. Ook formuleren bedrijven soms specifieke diversiteitsdoelstellingen voor de longlist of shortlist van kandidaten. Een van de *good practices* geeft aan: “de longlist moet ten minste één vrouw bevatten, de shortlist als het mogelijk is ook. Als er op de shortlist geen vrouw staat, moet uitgelegd worden welke vrouwen de revue zijn gepasseerd en waarom zij zijn afgevalen” (ingenieursbureau).

Voor vacatures in de rvc wordt veelal gebruik gemaakt van recruitmentbureaus. Een aantal *good practices* geeft het recruitmentbureau expliciet de opdracht mee om (ook) op zoek te gaan naar vrouwelijke kandidaten. “We hebben bewust beleid gevoerd om het old boys network tegen te gaan. Dat hebben we gedaan door een extern executive searchbureau in te schakelen. Hen hebben we een heldere opdracht meegegeven dat er een vrouw moest komen in de rvc” (accountancy).

In de praktijk blijken veel bedrijven het moeilijk te vinden om onderscheid te maken tussen maatregelen die gericht zijn op m/v-diversiteit bij de *voordracht* van kandidaten en maatregelen gericht op de *benoeming*. Veel bedrijven scharen voordracht en benoeming onder dezelfde noemer ‘werving en selectie’. Enkele *good practices* maken het onderscheid wel expliciet: naast beleid om voor een evenwichtige voordracht, hebben zij beleid om bij gelijke geschiktheid een vrouw te benoemen. Uit de

interviews wordt duidelijk dat dit beleid niet altijd vast staat of algemeen geldend is, maar dat een dergelijke 'harde' maatregel afgesproken wordt op het moment dat er een vacature ontstaat en de rvb of rvc niet evenwichtig verdeeld blijkt te zijn. Een enkele keer komt het voor dat per vacature vooraf expliciet wordt afgesproken of er een vrouwelijke dan wel mannelijke kandidaat in aanmerking komt om benoemd te worden. Het uitgangspunt is dan altijd het bereiken van een evenwichtige samenstelling.

#### *Diversiteit in de profielschets*

De casestudies laten zien dat bedrijven rekening houden met m/v-diversiteit door in de algemene profielschets voor de rvb of rvc een passage daarover op te nemen. Vaak is de formulering algemeen van aard en wordt diversiteit breder opgevat dan m/v-diversiteit alleen:

*"De Raad van Commissarissen streeft naar een gemengde samenstelling onder meer met betrekking tot geslacht en leeftijd"*. (transportbedrijf) Of: *"The Supervisory Board aims at diversity in the composition of the Board in terms of experience, gender and age, in addition to which the composition will make up a broad representation of society, industry and markets. Diversity is an important criterion in the selection process for new members to the Supervisory Board"*. (ingenieursbureau)

Een enkele keer nemen bedrijven specifiekere eisen in de profielschets over m/v-diversiteit: *"(...) Het selectiebureau zal gevraagd worden ook altijd vrouwelijke kandidaten te betrekken in de selectieprocedure (...)"*. (financiële dienstverlener).

Niet alleen in de algemene profielschets voor de rvb of rvc wordt rekening gehouden met m/v-diversiteit. Ook in de individuele profielschets gebeurt dat: *"de individuele profielen zijn genderneutraal gemaakt. Het recruitmentteam is bezig geweest om een profiel te maken dat voor zowel mannen als vrouwen aansprekend is"* (bouwbedrijf). Op deze manier wil het bedrijf factoren weghalen die mogelijk belemmerend werken voor vrouwen om te solliciteren of om aangenomen te worden.

#### *Transparante benoemingsprocedures*

Veel bedrijven die vacatures hebben gehad in 2013, geven aan dat hun benoemingsprocedures open en transparant zijn (figuren 3.1 en 3.2). De casestudies laten een ander beeld zien: de bedrijven geven aan dat vacatures voor de rvb en rvc vaak bewust niet openbaar worden gepubliceerd en dat de benoemingsprocedures niet transparant zijn. Kandidaten worden veelal intern of via-via benaderd. Desgevraagd geven bedrijven aan dat ze niet willen dat er tijdens de procedure al openbaar namen gaan circuleren.

Ook maken de interviews duidelijk dat transparantie een rekbaar begrip is dat vatbaar is voor uiteenlopende interpretaties. Onder transparantie verstaat men soms dat de vacature of profielschets openbaar is, soms ook dat de procedure transparant is voor de betrokkenen: *"De benoemingsprocedure is transparant binnen de organen die daartoe bevoegd zijn. Zo zijn de rvc benoemingen transparant voor de rvc en benoemingen binnen de rvb zijn transparant voor de benoemingscommissie"* (uitzendbureau)

Aan de andere kant zijn er ook bedrijven waar transparantie breder wordt opgevat:

*"Ja heel open en transparant. We zijn een publieke organisatie en aandeelhouders zijn overheden. Zo wordt de commissaris bijvoorbeeld benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders, de AVA, en deze vergaderingen zijn openbaar. Ook de ondernemingsraad mag wat vinden van de*

*kandidaten die worden voorgedragen en zijn zegje doen. Heel transparant, we hebben niks te verbergen”* (energiebedrijf).

#### *Evaluatie van de samenstelling van rvb en rvc*

Een deel van de bedrijven geeft aan regelmatig de m/v-samenstelling van de rvb en rvc te evalueren, een deel doet dat alleen op het moment dat er een zetel vacant is en er daadwerkelijk actie ondernomen moet worden, en een deel evalueert de m/v-samenstelling nooit. Van de bedrijven die evalueren, neemt een deel de m/v-samenstelling routinematig mee in de jaarlijkse evaluatie of bij het opstellen van het jaarverslag of het *sustainability report*. Een andere groep evalueert de m/v-samenstelling bewust als onderdeel van haar diversiteitsbeleid. Vaak wordt dan niet alleen de samenstelling van rvb of rvc geëvalueerd, maar worden ook andere managementlagen in de organisatie betrokken. Deze bedrijven benadrukken de functie van doelen stellen, monitoren, meten en evalueren. Ook benadrukken zij dat het van belang is consequenties te verbinden aan het niet-behalen van doelstellingen:

*“Het monitoren en rapporteren helpt enorm! Dat is nodig om goed te kunnen sturen. Hoe was het toen we begonnen en hoe is het nu? Het is van belang om inzichtelijk te maken waarom het percentage vrouwen daalt of stagneert. Analyseren waarom we het niet hebben gehaald.”* (financiële dienstverlener)

#### *Doelstellingen en beleid om het aandeel vrouwen in hogere managementfuncties te vergroten*

Naast beleid en maatregelen die specifiek gericht zijn op het vergroten van het aandeel vrouwen in de rvb en rvc, heeft een deel van de bedrijven ook beleid om het aandeel vrouwen in hogere managementposities te vergroten. Dergelijk beleid is meestal breder van aard en opzet en richt zich dikwijls op meerdere lagen in de organisatie. Uit de casestudies komt naar voren dat veel van de *good practices* overtuigd zijn van het nut en de waarde van dergelijk beleid. Ze zien de effecten van dergelijk beleid terug in de dagelijkse praktijk. Opgemerkt wordt dat dit beleid merkbaar bijdraagt aan bewustwording en cultuurverandering in de organisatie. Daarnaast lijkt dit beleid essentieel om het potentieel van vrouwelijk talent in de organisatie te identificeren en te behouden. Het laatste acht men met name van belang voor de doorstroom van vrouwen naar functies in de rvb. Voor de rvc zou dit minder spelen, omdat kandidaten vaak extern geworven worden.

Eén van de *good practices* geeft aan: *“(…) doordat er in de onderste lagen steeds meer diversiteit komt, sijpelt dit langzamerhand door naar de lagen erboven”*. (industrie)

Een ander vertelt: *“Het helpt enorm om managers goed te trainen. Je moet handvaten geven aan mensen om met diversiteit om te gaan. (...). Dan zijn managers zelf toe aan diversiteit en zijn ze in staat om verschillen te benutten. De stap naar vrouwen wordt dan veel makkelijker: managers vinden het dan logisch dat vrouwen ook toegevoegde waarde hebben”*. (waterbedrijf)

Weer een ander benadrukt: *“De kweekvijver moet je ook goed in de gaten houden, het potentieel in kaart brengen (...). Het is van belang om aandacht voor het onderwerp te hebben door de hele organisatie en regelmatig aandacht besteden aan het onderwerp. Je moet niet alleen targets op stellen en dan te denken: klaar. Het vergt continue aandacht. Ook moet je steeds opnieuw uitleggen waarom je voor vrouwen iets extra's doet.”* (financiële dienstverlener)

*“Geef diversiteit op alle lagen aandacht, van de instroom tot in de toplaag (...) Maak targets: doelstellingen waar je naar toe wilt en waar je commitment aan verbindt. Laat deze targets niet vrijblijvend zijn. (...) Door de target-setting en het steeds evalueren hoe het gaat als je meer diversiteit in teams hebt, hebben wij het ‘bewijs’ kunnen leveren dat vrouwen goed kunnen functioneren in de top, daardoor wordt de diversiteitsdiscussie een heel stuk makkelijker.”* (financiële dienstverlener).

De invulling van het beleid om het aandeel vrouwen in hogere managementposities te vergroten, kan sterk variëren. Uit de casestudies komt naar voren dat het kan het gaan om het formuleren van doelstellingen, het monitoren van de voortgang en het beoordelen van leidinggevenden op het behalen van de voortgang, maar ook om ontwikkelingstrajecten voor talent (identificeren van vrouwelijk talent, mentoring, sponsoring, leiderschapsprogramma’s, board room coaching) en het faciliteren van carrières van vrouwen, of trainingen voor managers en HR-functionarissen. Opvallend is dat de *good practices* die bewust beleid hebben om het aandeel vrouwen in hogere managementposities te vergroten, vaak een breed palet aan maatregelen inzetten op dit terrein.

#### *Verschillen tussen de rvb en rvc*

Een aantal bedrijven geeft aan dat de route naar een evenwichtige samenstelling voor de rvb anders verloopt dan voor de rvc. Voor de rvb geven deze *good practices* aan dat ze voor de rvb zoeken naar mensen uit de eigen organisatie en dat ze vacatures het liefst in te vullen door ‘eigen kweek’. *“Feeling met het bedrijf, met de business”* wordt voor de rvb in het algemeen erg belangrijk gevonden. Met het oog op meer m/v-diversiteit in de rvb achten de *good practices* het daarom essentieel dat beleid en maatregelen worden ingezet gericht op de selectie van vrouwelijk talent, het behouden van gekwalificeerde vrouwen voor de organisatie en de doorstroom van vrouwen naar hogere managementposities. Om vrouwen te laten doorstromen naar de rvb, is het immers belangrijk dat de kweekvijver voldoende gevuld is met vrouwelijk talent, zo wordt geredeneerd.

Kandidaten voor de rvc worden daarentegen altijd extern geworven. Uit de casestudies komt naar voren dat werving en selectie en de procedures bij voordrachten en benoemingen hier een grote rol spelen. Open en transparante procedures, ‘goed zoeken’ (de opdracht aan searchbureaus, zoeken buiten de eigen netwerken), de samenstelling van de benoemingscommissie, voorkeursbeleid voor vrouwen, maar ook doelstellingen voor de longlist, shortlist en het aantal vrouwen in de rvc, hebben effect op de benoeming van vrouwen.

### **3.2 Effecten van beleid en maatregelen**

In hoeverre hebben *beleid en maatregelen* van bedrijven effect op het vergroten van het aandeel vrouwen in de rvb en rvc en het bereiken van een evenwichtige m/v-verdeling? Om inzicht te krijgen in het effect van beleid en maatregelen op de benoeming van vrouwen in de rvb en rvc, worden in deze paragraaf verdiepende analyses gedaan (logistische regressieanalyse). Hiermee onderzoeken we het effect van:

- a) het *type* maatregelen: hebben bepaalde maatregelen meer effect dan andere?

b) de *hoeveelheid* maatregelen: is het zo dat hoe meer maatregelen een bedrijf neemt, hoe groter de kans is om een vrouw te benoemen en een evenwichtige m/v-verdeling te realiseren?

We onderzoeken het effect van het type en de hoeveelheid maatregelen op twee uitkomsten:

- 1) de benoeming van vrouwen in de rvb en rvc
- 2) het realiseren van het streefcijfer van 30% m/v in de rvb en rvc

In de analyses is rekening gehouden met de achtergrondkenmerken van bedrijven, zoals sector, omzet, omvang van de rvb/rvc en het percentage vrouwen in de rvb/rvc in het jaar voorafgaand aan de invoering van de Wbt. Voor de analyses worden alleen bedrijven meegenomen die vacatures hebben gehad.

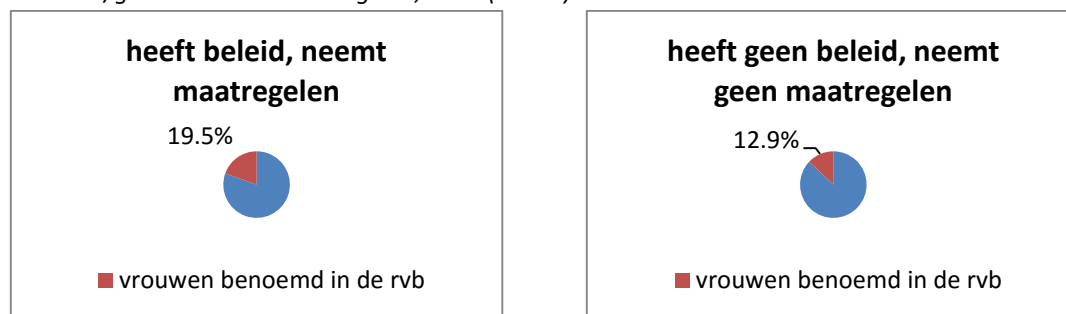
Naast deze kwantitatieve analyses wordt met behulp van de casestudies inzicht gegeven in wat bedrijven zelf zien als succesvol beleid met betrekking tot het stimuleren van een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en/of rvc en welke belemmeringen zij hierbij tegenkomen.

#### *Effecten van beleid op de benoeming van vrouwen*

Eerder zagen we dat 33% van de bedrijven met vacatures in 2013 geen maatregelen neemt om meer m/v-diversiteit te krijgen in de rvb en dat 21% geen maatregelen neemt voor de rvc.

In de figuren 3.3 en 3.4 worden de bedrijven die wel beleid hebben en maatregelen nemen vergeleken met de bedrijven zonder. Benoemen bedrijven die beleid hebben en maatregelen nemen ook daadwerkelijk meer vrouwen op het moment dat er vacatures zijn dan bedrijven die geen beleid hebben en geen maatregelen nemen?

*Figuur 3.3 Percentage bedrijven dat een vrouw heeft benoemd in de rvb op het moment dat er vacatures waren, naar wel/geen beleid en maatregelen, 2013 (n=190)*

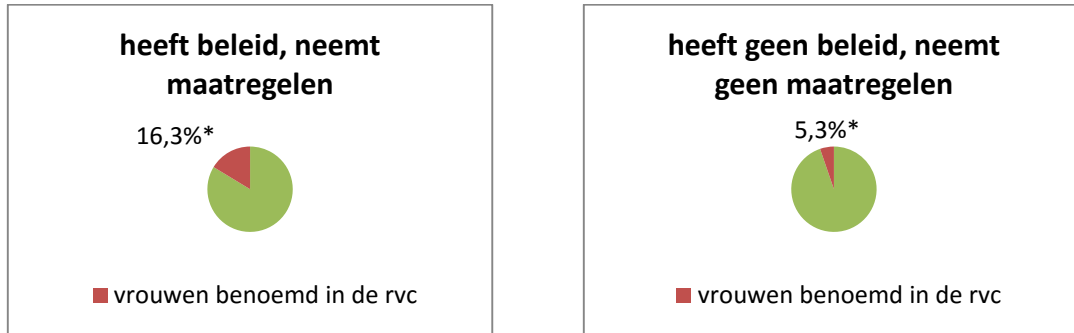


Bron: *Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015*

Chi2-toets, eenzijdig †  $p < 0,10$ , \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$



Figuur 3.4 Percentage bedrijven dat een vrouw heeft benoemd in de rvc op het moment dat er vacatures waren, naar wel/geen beleid en maatregelen, 2013 (n=179)



Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

Chi2-toets, eenzijdig †  $p < 0,10$ , \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$

Figuur 3.3 illustreert dat bedrijven die helemaal geen beleid hebben en geen maatregelen nemen, ongeveer even vaak vrouwen benoemen in de rvc dan bedrijven die wel beleid hebben en maatregelen nemen (12,9% respectievelijk 19,5%; dit verschil is echter niet significant). Voor de rvc is dat anders. Bedrijven die geen beleid hebben voor m/v-diversiteit, benoemen significant minder vaak vrouwen (5,3%) dan bedrijven die wel beleid hebben en maatregelen nemen (16,3%) (figuur 3.4). Naarmate het palet aan maatregelen uitgebreider is, is het effect op het percentage vrouwen in de rvc hoger. Voor de rvc geldt dat niet.<sup>xx</sup>

Verdiepende analyses naar de effecten van beleid op de benoeming van vrouwen in 2013 laten zien dat beleid en maatregelen inderdaad vooral effect lijken te hebben op de benoeming van vrouwen in de rvc<sup>xxi</sup> en minder op de benoeming van vrouwen in de rvc<sup>xxii</sup>. Vooral één van de maatregelen die voortvloeit uit de Wbt, het bewust streven naar een evenwichtige m/v-verdeling bij het *benoemen* van kandidaten, blijkt effectief. Bedrijven die bij de *benoeming* van kandidaten voor de rvc bewust streven naar een evenwichtige m/v-verdeling, hebben naar verhouding een grotere kans om daadwerkelijk een vrouw te benoemen als er een vacature is dan bedrijven die dit beleid niet hebben (tabel 3.2). En naarmate bedrijven meer maatregelen nemen die voortvloeien uit de Wbt, des te groter is de kans om een vrouw te benoemen in de rvc. Daarnaast is ook het aantal zetels van invloed: in rvc's met meer zetels, is de kans om meer vrouwen te benoemen naar verhouding groter.

Voor de rvc moeten de resultaten met meer voorzichtigheid worden geïnterpreteerd. De resultaten lijken te suggereren dat het streven van bedrijven naar een evenwichtige verdeling bij de *benoeming* van kandidaten samenhangt met de kans om meer vrouwen in de rvc te benoemen (tabel 3.1). Bedrijven die rekening houden met m/v-diversiteit in de profielschets hebben naar verhouding juist een kleinere kans om vrouwen te benoemen. Doelstellingen en beleid ten behoeve van het aandeel vrouwen in hogere posities lijken geen effect te hebben op de benoeming van vrouwen in de rvc. Wanneer bedrijven meer maatregelen nemen, lijkt het er op dat de kans om vrouwen te benoemen iets groter wordt. Of bedrijven een vrouw benoemen in de rvc of rvc op het moment dat er een vacature is, is niet afhankelijk van de sector, beursgenoteerde status, omzet of het aantal zetels in de rvc/rvc.

Tabel 3.1 effecten van beleid op de benoeming van vrouwen in de rvb (logistische regressie,  $n_{rvb} = 190$ )

	type maatregelen		aantal maatregelen Wbt	
	Exp (B)	Wald	Exp (B)	Wald
% vrouwen rvb vóór 1 jan 2013	0,06	1,78	0,03 <sup>†</sup>	2,89
omvang rvb	1,17	1,99	1,19 <sup>†</sup>	2,91
bij voordracht streven naar 30% m/v <sup>a</sup>	0,54	0,26		
bij benoemen streven naar 30% m/v <sup>a</sup>	8,26 <sup>†</sup>	3,27		
m/v-diversiteit in profielschets <sup>a</sup>	0,21 <sup>†</sup>	3,21		
benoemingprocedures open en transparant	1,39	0,38		
m/v-samenstelling in evaluatie	1,58	0,31		
doelstellingen t.b.v. % vrouwen in hogere posities	0,82	0,06		
beleid t.b.v. vrouwen in hogere posities	1,35	0,18		
ander beleid	1,24	0,11		
Aantal maatregelen Wbt			1,37 <sup>†</sup>	3,23
Nagelkerke $R^2$	0,21		0,14	
Chi-kwadraat	25,06 <sup>†</sup>	(d.f.=16)	18,89 <sup>†</sup>	(d.f.=9)

Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

<sup>†</sup>  $p < 0,10$ , \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$

<sup>a</sup> maatregel vloeit voort uit de Wbt

In de analyses is gecontroleerd voor sector en omzet (niet in de tabel), omvang van de rvb en het percentage vrouwen in de rvb in 2012, het jaar voordat de Wbt van kracht werd.

Tabel 3.2 effecten van beleid op de benoeming van vrouwen in de rvc (logistische regressie,  $n_{rvc} = 179$ )

	type maatregelen		aantal maatregelen Wbt	
	Exp (B)	Wald	Exp (B)	Wald
% vrouwen rvc vóór 1 jan 2013	0,01 <sup>†</sup>	3,19	0,02 <sup>†</sup>	3,55
omvang rvc	<b>1,42**</b>	6,58	<b>1,34*</b>	5,16
bij voordracht streven naar 30% m/v <sup>a</sup>	0,47	,36		
bij benoemen streven naar 30% m/v <sup>a</sup>	<b>13,02*</b>	4,55		
m/v-diversiteit in profielschets <sup>a</sup>	0,36	1,75		
benoemingprocedures open en transparant	1,29	0,19		
m/v-samenstelling in evaluatie	0,58	0,47		
doelstellingen t.b.v. % vrouwen in hogere posities	0,99	0,00		
beleid t.b.v. vrouwen in hogere posities	1,96	0,83		
ander beleid	0,89	0,02		
Aantal maatregelen Wbt			<b>1,51*</b>	3,91
Nagelkerke $R^2$	0,32		0,22	
Chi-kwadraat	34,92***	(d.f.=16)	22,92**	(d.f.=9)

Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

<sup>†</sup>  $p < 0,10$ , \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$

<sup>a</sup> maatregel vloeit voort uit de Wbt

In de analyses is gecontroleerd voor sector en omzet (niet in de tabel), omvang van de rvc en het percentage vrouwen in de rvb in 2012 voordat de Wbt van kracht werd.

*Effecten van beleid op het bereiken van een evenwichtige verdeling (30% m/v)*

Het beleid en de maatregelen kunnen opnieuw niet zo goed verklaren waarom bedrijven een evenwichtige verdeling in de rvb realiseren.<sup>xxiii</sup> Ook achtergrondkenmerken als sector, omzet en het aantal zetels in de rvb hebben geen bepalende invloed op de m/v-samenstelling van de rvb. Ook nu is dat voor de rvc anders.<sup>xxiv</sup> Eerder zagen we al dat beleid om bij de *benoeming* van kandidaten voor de rvc doelbewust te streven naar een evenwichtige verdeling een positief effect heeft op de daadwerkelijke benoeming van vrouwen in de rvc. Uit tabel 3.4 blijkt dat dit beleid eveneens effect heeft op het realiseren van 30% m/v in de rvc. Verder geldt ook dat wanneer bedrijven meer maatregelen nemen, de kans naar verhouding groter wordt dat ze 30% m/v realiseren in de rvc.

*Tabel 3.3 effecten van beleid op realiseren evenwichtige verdeling (30% m/v) in de rvb (logistische regressie, n = 177)*

	Type maatregelen		Aantal maatregelen	
	Exp (B)	Wald	Exp (B)	Wald
omvang rvb	0,96	0,18	0,98	0,06
bij voordracht streven naar 30% m/v <sup>a</sup>	4,33†	3,22		
bij benoemen streven naar 30% m/v <sup>a</sup>	0,41†	1,22		
m/v-diversiteit in profielschets <sup>a</sup>	<b>3,90*</b>	4,82		
Benoemingprocedures open en transparant	0,40	3,69		
m/v-samenstelling in evaluatie	0,53	0,87		
doelstellingen t.b.v. % vrouwen in hogere posities	0,74	0,14		
beleid t.b.v. vrouwen in hogere posities	1,26	0,11		
ander beleid	1,02	0,00		
Aantal maatregelen Wbt			1,29†	2,79
<i>Nagelkerke R<sup>2</sup></i>	0,15		0,10	
<i>Chi-square (d.f. = 15)</i>	18,87		12,02	

Bron: *Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015*

†  $p < 0,10$ , \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$

<sup>a</sup> maatregel vloeit voort uit de Wbt

In de analyses is gecontroleerd voor sector en omzet (niet in de tabel) en omvang van de rvb

Tabel 3.4 effecten van beleid op realiseren evenwichtige verdeling (30% m/v) in rvc (logistische regressie, n = 173)

	Type maatregelen		Aantal maatregelen	
	Exp (B)	Wald	Exp (B)	Wald
omvang rvc	<b>0,74*</b>	4,94	<b>0,76*</b>	4,74
bij voordracht streven naar 30% m/v <sup>a</sup>	0,48	0,79		
bij benoemen streven naar 30% m/v <sup>a</sup>	<b>6,02*</b>	5,19		
m/v-div in profielschets <sup>a</sup>	1,38	0,35		
Benoemingprocedures open en transparant	1,25	0,22		
m/v-samenstelling in evaluatie	2,11	1,77		
doelstellingen t.b.v. % vrouwen in hogere posities	0,53	0,61		
beleid t.b.v. % vrouwen in hogere posities	1,83	0,73		
ander beleid	0,19	2,38		
Aantal maatregelen Wbt			<b>1,83**</b>	9,55
Nagelkerke R <sup>2</sup>	0,22		0,15	
Chi-square (d.f. = 15)	25,02*		16,46*	

Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

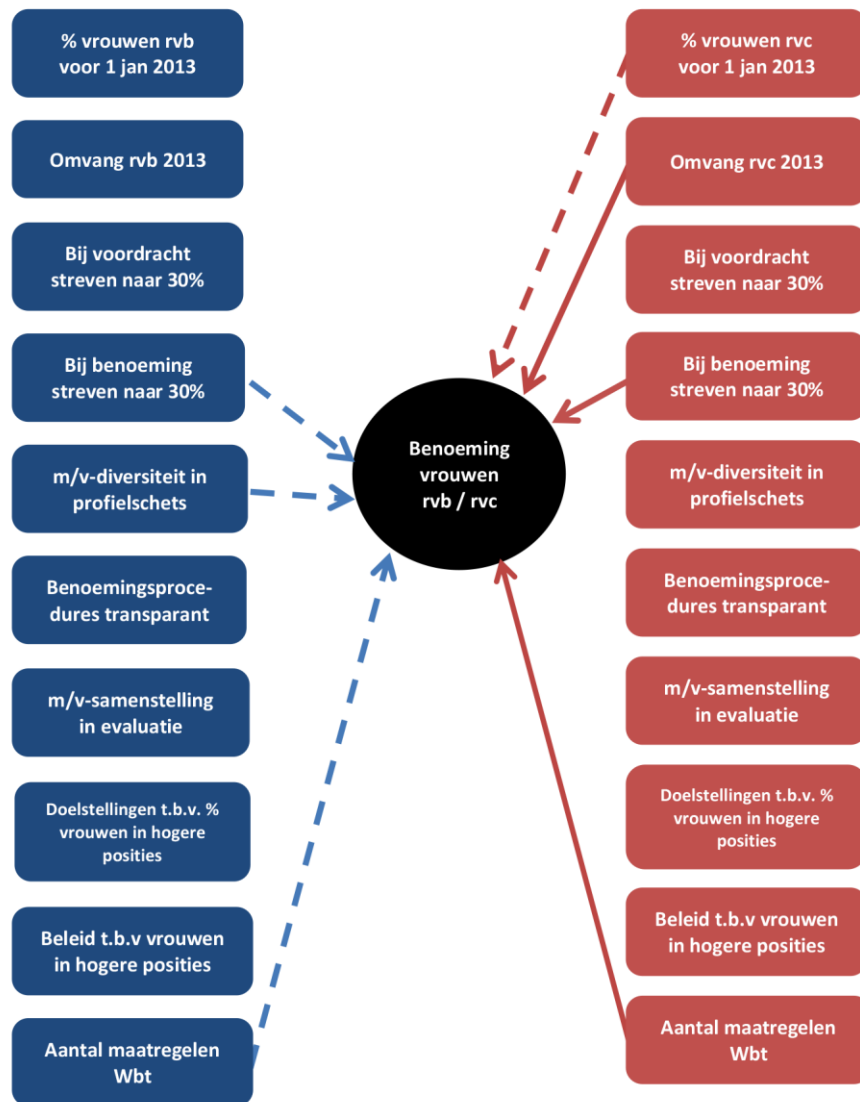
† p < 0,10, \* p < 0,05, \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,001

<sup>a</sup> maatregel vloeit voort uit de Wbt

In de analyses is gecontroleerd voor sector en omzet (niet in de tabel) en omvang van de rvc

Figuur 3.5 illustreert in een notendop de effecten van beleid op de benoeming van vrouwen in de rvb (links) en rvc (rechts).

Figuur 3.5 effecten van beleid op de benoeming van vrouwen in de rvb (links) en rvc (rechts) (logistische regressie,  $n_{rvb} = 190$ ;  $n_{rvc} = 179$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015  
 Onderbroken pijlen:  $p < 0,10$ , ononderbroken pijlen:  $p < 0,05$

### 3.3 Succesfactoren en belemmeringen

De casestudies geven meer inzicht in wat bedrijven die het goed doen en een evenwichtige verdeling in de rvb of rvc te bereikt, hebben ondernomen om m/v-diversiteit te stimuleren. Hoe hebben zij het aangepakt? Wat werkt? Welke belemmeringen komen zij tegen?

#### 3.3.1 Succesfactoren

Bedrijven die een evenwichtige m/v-verdeling hebben gerealiseerd, hebben daar vaak bewust op gestuurd en hebben daar bewust maatregelen voor ingezet. Op de vraag hoe ze een (meer) evenwichtige m/v-samenstelling bereikt hebben, antwoorden de *good practices* daarnaast dat het sterke commitment van de CEO of individuele commissarissen van grote invloed is geweest. Wanneer de top optreedt als sponsor en ambassadeur van m/v-diversiteit en zich uitsprekt over het belang van diversiteit, is dat van invloed op de benoemingen van vrouwen, aldus de *good practices*:

*“De houding van andere commissarissen en van bestuurders is heel erg bepalend. Daardoor is ervoor gezorgd dat de vrouwen zich welkom voelden. Dit is ook bij senior management het geval”* (energiebedrijf) *“Vanwege the willingness onder de bestaande commissarissen. Als zij de noodzaak zien, dan lukt het gewoon.”* (ICT)

#### *Meerwaarde*

Naast bewust beleid en commitment van de top noemen *good practices* als belangrijke succesfactoren voor het realiseren van m/v-diversiteit in de rvb en rvc onder andere dat ze geloven in de meerwaarde van diversiteit. Ze zien diversiteit als *business case*:

*“Verder zien wij bij ons duidelijk de toegevoegde waarde van diversiteit, wij zien dat diversiteit het besluitvormingsproces verbetert. Omdat bij ons vooral technische mannen werken, zien we juist heel duidelijk dat er verbetering optreedt als we meer man/vrouw-diversiteit hebben in bijvoorbeeld de rvc. Het waarnemen van deze toegevoegde waarde draagt volgens mij ook bij aan m/v diversiteit. En de motivatie om dit te promoten.”* (industrie)

Deze bedrijven stellen dat het besef er moet zijn dat diverse teams bijdragen aan het succes van een bedrijf. Diversiteit, zo geven zij aan, leidt tot beter oplossend vermogen en verhoogt innovatie. Met goed diversiteitsbeleid voorkom je dat je talent aan je voorbij laat gaan. De bedrijven benadrukken dat zij gaan voor *kwaliteit* en dat het belangrijk is dat men niet het idee krijgt dat ze inleveren op kwaliteit wanneer ze streven naar m/v-diversiteit, maar dat ze er juist bij winnen. Zoals één van de bedrijven het formuleert: *“bewust kiezen voor de kracht van diversiteit.”* (waterbedrijf)

#### *Lange adem*

Diversiteit is dus de moeite waard, blijkt uit de casestudies, maar vereist een lange adem. Bedrijven die het goed doen, blijken vaak al geruime tijd bezig te zijn met diversiteit en al langere tijd beleid te voeren:

*“Dat we van heel ver moesten komen. Het bedrijf bestaat al zo'n 70 jaar en het is heel lang alleen mannen geweest. Tot kort geleden zijn er eigenlijk alleen maar mannen in de top geweest. Omdat wij een bedrijf zijn dat graag haar eigen medewerkers wil laten doorstromen en geen mensen van buiten wil binnenhalen voor de hoge posities, moesten we een hele lange adem*

*hebben. We zijn begonnen met de instroom, maar het duurt lang voordat deze mensen, vrouwen dus, ook hoge posities kunnen bereiken. Dat geldt voor het bedrijf deze lange adem, maar ook voor mij persoonlijk.”* (ingenieursbureau)

Eén van de *good practices* verwoordt het als volgt: *“Diversiteit is geen sprint, ook geen marathon, maar een lange stevige wandeling.”* (transportbedrijf)

De weg naar m/v-diversiteit gaat niet altijd over rozen en kost bedrijven soms extra inspanning. Op zulke momenten helpt het als bedrijven de meerwaarde ervan zien en als diversiteit gedragen wordt door de top:

*“Verder moet je af en toe meer moeite doen om een bepaalde doelgroep te bereiken, dus je moet bereid zijn om investering te doen. Wij waren daartoe bereid omdat we ook inzagen dat diversiteit iets toevoegt. Dus een succesfactor is dat het besef van de meerwaarde heel er in de top is doorgedrongen.”* (industrie)

#### *Het ‘gewoon doen’*

Een aantal *good practices* noemt als succesfactor ook: ‘het gewoon doen’. Zij hebben het idee dat als bedrijven gecommitteerd zijn, het moet lukken om het 30% streefcijfer te behalen:

*“Belangrijk is om het gewoon te doen, gewoon vrouwen te benoemen, er niet over zeuren. De vrouwen zijn er namelijk wel.”* (bouwbedrijf)

*“Expliciet en eenduidig zeggen dat we er echt aan willen gaan werken en het dan ook echt doen.”* (accountancy)

*“Dat het commitment een serieus commitment was en is en dat het gewoon is ingevoerd. We hebben gewoon expliciet gesteld dat we gaan zoeken naar vrouwen.”* (bedrijf in de culturele sector)

#### *Diversiteit genereert meer diversiteit*

Wanneer er eenmaal een vrouw in de rvb of de rvc zit, lijkt het makkelijker te worden om het aandeel vrouwen vast te houden en verder te vergroten. Als de rvb of rvc eenmaal divers is samengesteld, dan kan dat als een katalysator werken:

*“Het hebben van een vrouwelijke CEO helpt enorm. Dan heb je een voorbeeld, een rolmodel. En doordat er een vrouw in zit, ben je onbewust ook meer geneigd om te denken aan een nieuwe vrouwelijke kandidaat. Ook omdat een vrouw zelf misschien eerder geneigd is om naar vrouwelijke kandidaten te zoeken dan veel mannen.”* (transportbedrijf)

*“De rvc is al heel lang zo divers bij ons. Dat heeft blijkbaar een historie. Diversiteit is al heel lang een aandachtspunt bij de werving en benoemingen van kandidaten. Dat geldt niet alleen voor sekse, maar ook voor leeftijd, achtergrond en ervaring. (...) En blijkbaar geldt dat als de rvc*

*eenmaal divers is, dan blijft ie divers en is diversiteit eigenlijk een vanzelfsprekendheid bij werving van nieuwe kandidaten. Dus een diverse rvc kiest voor diversiteit.” (transportbedrijf)*

### **3.3.2 Belemmeringen**

#### *Onvoldoende gekwalificeerde vrouwen*

Veruit het meest gehoorde knelpunt op weg naar een diverse samenstelling is dat er niet voldoende gekwalificeerde vrouwen beschikbaar zijn voor functies in de rvb of rvc. Het gaat er dan om dat bedrijven zeggen geen vrouwen te kunnen vinden met de vereiste inhoudelijke achtergrond of adequate bestuurlijke ervaring en statutaire verantwoordelijkheid. Oorzaken worden veelal gezocht in de opleiding- en beroepskeuzes van meisjes (‘meisjes kiezen anders dan jongens’) en in loopbaankeuzes van vrouwen (‘vrouwen werken in deeltijd en bouwen daardoor onvoldoende relevante ervaring op’). Ook tijdens de interviews met de bedrijven die het goed doen, wordt dit knelpunt opgetekend. Het gaat dan uitsluitend om bedrijven uit de industrie, de bouw of de technische sector. Het betreft dan voornamelijk het gebrek aan vrouwelijke kandidaten voor de rvb, waarvoor ze bestuurders zoeken met inhoudelijke ervaring in de sector. De bedrijven merken op dat dit probleem in Nederland groter is dan in veel andere landen.

Tegelijkertijd hebben de *good practices* zelf oplossingen gezocht voor deze ‘kleine kweekvijver’: ze zorgen bijvoorbeeld zelf voor een goed gevulde *pool* van talentvolle vrouwen in hun eigen organisatie of ze verbreden hun zoekstrategieën, bijvoorbeeld door extern te werven of vrouwen uit het buitenland te benomen of passen hun selectieprocedures aan:

*“Hoewel ik geloof in de kwaliteit van vrouwen, is de kwantiteit voor onze industrie wat lastiger. Dus voor vrouwelijke kandidaten moeten we vaak wat harder zoeken, omdat er wat ‘minder aanvoer’ is.” (industrie)*

*“De pool is gewoon klein, daarom proberen wij intern te zorgen dat we een goede pijnlijn hebben.” (industrie)*

Het argument dat er geen geschikte vrouwen zijn omdat vrouwen in deeltijd werken, is bij de geïnterviewde bedrijven niet aan de orde. Dat komt op dit niveau niet voor. Opgemerkt wordt ook dat een functie in de rvc bovendien uitstekend in deeltijd gedaan kan worden.

#### *Werving en selectie*

Andere bedrijven wijzen het argument van een te kleine kweekvijver resoluut af. Hun ervaring is anders. Het is een kwestie van beter zoeken naar vrouwelijke kandidaten bij de werving en selectie:

*“En verder ben ik ervan overtuigd dat het argument dat vrouwen er niet zijn klinkklare onzin is, dan moet je beter zoeken.” (bouwbedrijf)*



*“Als het niet lukt, ga dan te rade, wat houdt je tegen? De vrouwen bestaan namelijk wel, (dat ze er niet zijn, red) vind ik een zwak excuus om je achter te verbergen.” (ICT)*

*“Ga bewust op zoek, zet dat stapje extra om geschikte vrouw te vinden. Doe gewoon je best. Niet achterover leunen, maar gewoon actief op zoek gaan. Ze zijn er echt wel.” (energiebedrijf)*

Ook het ‘kloongedrag’ en het feit men in de praktijk elkaar er niet op aanspreekt wanneer geen rekening gehouden wordt met m/v-diversiteit tijdens werving en selectieprocedures, worden als belemmering ervaren:

*“Het witte, grijze mannenbolwerk en het ‘kloongedrag’ waarbij bij selectie vooral gezocht wordt naar kopieën van jezelf.” (financiële sector)*

*“dat als het erop aankomt, mensen er niet op aangesproken worden. Dus als men bijvoorbeeld toch komt met een longlist met alleen mannelijke kandidaten, dat dit geaccepteerd wordt.” (consultancy)*

Enkele bedrijven noemen als belemmering ook de economische crisis , waardoor er minder mogelijkheden waren om nieuwe mensen te benoemen.

### **3.4 Ander onderzoek**

Analyses van de monitor Talent naar de Top (Pouwels en Henderikse, 2015) tonen aan dat beleid en maatregelen niet alleen effectief kunnen zijn om het aandeel vrouwen in de rvc te vergroten, maar ook in dat in de rvb. De monitor Talent naar de Top volgt de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top van bedrijven die het charter Talent naar de Top ondertekend hebben. Het charter is vrijwillig maar niet vrijblijvend: charterondertekenaars committeren zich aan duidelijk meetbare doelstellingen om het aandeel vrouwen in de top te vergroten en nemen concrete maatregelen om meer vrouwelijk talent aan boord te krijgen, te behouden en te benoemen. Onder de charterondertekenaars bevinden zich ook 45 grote vennootschappen die aan de Wbt moeten voldoen. Uit de monitor Talent naar de Top 2014 blijkt dat de grote vennootschappen die aangesloten zijn bij het charter gemiddeld 19,0% vrouwen in het bestuur hebben en 20,9% in de rvc. Dat is zowel voor de rvc als de rvb veel hoger dan gemiddeld gevonden wordt bij grote vennootschappen in Nederland (gemiddeld 9,6% vrouwen in de rvb en 11,2% in de rvc, zie ook figuur 3.2). De resultaten suggereren dat het formuleren van doelstellingen en het nemen van maatregelen niet alleen een positief effect heeft op het aandeel vrouwen in hogere managementfuncties binnen bedrijven, maar ook bijdraagt aan een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc.

## 4. Samenvatting verdiepingsstudie effectiviteit van maatregelen

Bedrijven die nieuwe benoemingen hebben gehad, nemen vaker maatregelen om de zetels evenwichtig te verdelen dan bedrijven die (nog) geen nieuwe benoemingen hebben gehad. Dit geldt zowel voor de rvb als rvc. Het lijkt er op dat bedrijven actie gaan ondernemen op het moment dat nieuwe benoemingen daadwerkelijk aan de orde zijn. De nieuwe benoemingen lijken als aanjager te fungeren voor het maken van beleid met het oog op een evenwichtige m/v-samenstelling.

Analyses naar de effectiviteit van maatregelen laten zien dat het effect van beleid en maatregelen voor de rvb relatief beperkt is. Voor de rvc hebben beleid en maatregelen wel meer invloed op de m/v-samenstelling en de realisatie van het streefcijfer. Bedrijven die beleid hebben en maatregelen nemen, benoemen daadwerkelijk vaker vrouwen in de rvc als er vacatures zijn. Met name bedrijven die bij de *benoeming* van kandidaten voor de rvc doelbewust streven naar een evenwichtige m/v-verdeling, hebben naar verhouding een grotere kans om een vrouw te benoemen als er een vacature is. Ook hebben deze bedrijven een grotere kans om het streefcijfer te realiseren in de rvc. Bovendien blijkt dat naarmate bedrijven meer maatregelen nemen die voortvloeien uit de Wbt, de kans groter wordt om vrouwen te benoemen en een evenwichtige m/v-verdeling te realiseren in de rvc.

Casestudies laten zien dat bedrijven die evenwicht hebben bereikt in de rvb of rvc zelf ook het belang benadrukken het belang van doelgericht beleid en doelgerichte maatregelen. Opvallend is dat zij dat belang niet alleen zien voor de rvc, maar ook voor de rvb. Zij geven aan dat ze bewust sturen op m/v-diversiteit en dat ze bewust maatregelen inzetten.

Sommige *good practices* ervaren dat de rvb een andere aanpak nodig heeft dan de rvc. Voor de rvb wordt veel waarde gezien in beleid gericht op m/v-diversiteit in de gehele organisatie en beleid ten behoeve van de instroom en doorstroom van vrouwen naar hogere managementposities. Voor de rvc worden maatregelen gericht op de rekrutering, selectie, voordracht en benoeming van belang geacht. Dit wordt echter niet ondersteund door resultaten uit de kwantitatieve analyses naar de effectiviteit van maatregelen: de analyses kunnen niet aantonen dat beleid en doelstellingen ten behoeve van vrouwen in hogere posities daadwerkelijk effect hebben op het benoemen van vrouwen in de rvb of op het bereiken van een evenwichtige samenstelling in de rvb.

Uit de casestudies komen verschillende factoren naar voren die succesvol bijdragen aan het realiseren van m/v-diversiteit in de rvb en rvc. Een noodzakelijke voorwaarde voor het welslagen van diversiteitsbeleid is dat het bedrijf de meerwaarde ziet van diversiteit. De *good practices* ervaren deze meerwaarde ook duidelijk in de praktijk. Commitment van de CEO of commissarissen is bij hen van grote invloed geweest op m/v-diversiteit in de rvb en/of rvc. Daarnaast ervaren de *good practices* dat diversiteit meer diversiteit genereert: als een rvb of rvc eenmaal divers is, blijft deze dat ook vaak.

De relatief kleine kweekvijver van gekwalificeerde vrouwen die zich beschikbaar stellen voor een functie als bestuurder of commissaris, wordt door sommige *good practices* als belemmering ervaren. Dat geldt vooral in de industrie, bouw en technische sector en met name voor de rvb. Zij geven echter aan hier

actief oplossingen voor te zoeken, zoals betere rekruteringsstrategieën (buiten het eigen netwerk, in het buitenland) en intern beleid gericht op instroom en doorstroom van vrouwelijk talent en het faciliteren van loopbaanpaden van vrouwen. Andere *good practices* hebben deze ervaring niet. Zij stellen dat er voldoende gekwalificeerde vrouwen op dit niveau zijn, al moest men soms iets meer moeite doen of andere wegen bewandelen om ze te vinden.

Succesvolle bedrijven geven aan dat m/v-diversiteit de moeite waard is, maar ook een lange adem vergt. Zij adviseren andere bedrijven de meerwaarde van diversiteit te omarmen, dat expliciet te formuleren, er een serieuze prioriteit van te maken en het dan vooral 'gewoon te doen'.

Sommige bedrijven ervaren dat de weg naar m/v-diversiteit een andere aanpak vergt voor de rvb dan voor de rvc. Voor de rvb zou beleid ten behoeve van de instroom en doorstroom van vrouwen naar hogere managementposities van belang zijn. Voor de rvc worden maatregelen gericht op de rekrutering, selectie, voordracht en benoeming van belang geacht. Dit wordt echter niet ondersteund door resultaten uit de kwantitatieve analyses naar de effectiviteit van maatregelen.



## Deel 3 – Stakeholdersonderzoek

### 1. Inleiding

In het stakeholdersonderzoek wordt de werking van het wettelijk streefcijfer geëvalueerd door de visie en ervaringen van de diverse stakeholders over de werking van het wettelijk streefcijfer te analyseren. Stakeholders zijn de diverse belanghebbende partijen, die beïnvloed worden door of zelf invloed kunnen uitoefenen op de werking van het streefcijfer. Als belanghebbende partijen worden onderscheiden juristen, wetenschappers, beleidsmakers, werkgevers, topvrouwen en accountants.

In focusgroepen en individuele interviews met relevante stakeholders zijn de resultaten van de monitoringstudie voorgelegd, de respons van stakeholders hierop geïnventariseerd en de visie van stakeholders op de werking van het wettelijk streefcijfer in de praktijk besproken. Input zijn de uitkomsten van de twee edities van de monitoringstudie en het verdiepend onderzoek naar effectiviteit van beleid en maatregelen van bedrijven. Deze uitkomsten zijn aan de stakeholders ter beschikking gesteld en in de focusgroepen en individuele interviews voorgelegd.

De centrale vraag die leidend is voor dit deelonderzoek is:

*Hoe wordt de werking van het streefcijfer van 30% m/v uit de Wbt beoordeeld door de verschillende betrokken belanghebbende partijen, te weten juristen, wetenschappers, beleidsmakers, werkgevers, topvrouwen en accountants? Wat zijn de belangrijkste overeenkomsten en verschillen in de evaluaties van de betrokken partijen in termen van kritische succesfactoren en belemmeringen?*

Over de werking van het wettelijke streefcijfer zijn de volgende vragen aan stakeholders voorgelegd. Hoe vallen analyse-uitkomsten zoals eerder genoemd samen met de beleving en de ervaringen van de betrokken actoren? Hoe zijn de uitkomsten nader te verklaren en te becommentariëren? Hoe werkt het wettelijk streefcijfer in de praktijk, hoe gaan bedrijven er mee om? Waardoor wordt het effect belemmerd? Hoe wordt de naleving van het wettelijk streefcijfer gehandhaafd? Wat zijn eventuele knelpunten in de toepassing van huidige regeling en hoe kunnen deze worden opgelost? Welke andere interventiemogelijkheden zijn er om evenredige vertegenwoordiging te realiseren?

In het navolgende worden de uitkomsten van de evaluaties van relevante stakeholders over de werking van het wettelijk streefcijfer in de praktijk tot nu toe beschreven. De resultaten worden eerst per groep stakeholders gepresenteerd, de bijdrage van individuele deelnemers is geanonimiseerd. Een overzicht van deelnemers is als bijlage aan dit verslag toegevoegd. Vervolgens worden de belangrijkste overeenkomsten en verschillen in de evaluaties van de betrokken partijen geanalyseerd en de conclusies beschreven.

## **2. Het perspectief van juristen**

### **2.1 Visie op de voortgang**

Men is het er over eens dat de cijfers niet goed zijn en de voortgang te traag gaat. Opgemerkt wordt dat de cijfers (nog) minder goed zijn dan gedacht werd op basis van cijfers van de EU en bijvoorbeeld de Female Board Index, die alleen over (de grootste) beursgenoteerde ondernemingen gaan.

### **2.2 Wat zijn de problemen in NL die opgelost moeten worden?**

#### *Ambities en beschikbaarheid van vrouwen*

De verantwoordelijkheid ligt volgens de juristen voor een deel bij vrouwen zelf. Om m/v-diversiteit te bereiken in Nederland, zijn ambities van vrouwen en de beschikbaarheid voor een voltijds- of grote deeltijd baan noodzakelijk. Vrouwen moeten dat ook zelf goed regelen, beschikbaar zijn en flexibiliteit hebben. Maar ook organisaties kunnen maatregelen nemen die het medewerkers gemakkelijker maken om werk en privé te combineren, bijvoorbeeld door flexibel werken naar plaats en tijd te faciliteren, of door levensfasegericht loopbaanbeleid.

Opgemerkt wordt dat het belangrijk is dat vrouwen goede voorbeelden hebben over hoe ze de combinatie van betaald werk en zorgtaken kunnen regelen. Vertel ze bijvoorbeeld dat ze prima om 16.45 het kantoor kunnen verlaten om hun kinderen op te halen, en dat ze dan toch zichtbaar kunnen blijven door gewoon de telefoon op te blijven nemen en later op de avond weer even in te loggen. Verder geeft men aan dat het zou helpen om vrouwen op te leiden om wat meer bravoure te hebben. Tevens wordt opgemerkt dat het makkelijker is voor vrouwen om door te groeien naar topfuncties als ook mannen duidelijker uitkomen voor hun zorgtaken.

### **2.3 Reflectie op de huidige wetgeving**

In hun praktijk ervaren de aanwezige juristen geen problemen bij cliënten met de interpretatie of uitvoering van de bepaling over het wettelijk streefcijfer uit de huidige Wbt.

#### *Uitleg in het jaarverslag*

De heersende mening is dat de uitleg in de jaarverslagen best wat uitgebreider mag worden. *“Laat bedrijven toelichten in het jaarverslag ‘wat hun weg is naar de 30%’, wat hun talent track is. Laat ze precies uitleggen welke vacatures openstonden en wat ze gedaan hebben om deze vacatures te vervullen en hoe daarin genderdiversiteit is meegenomen.”*

### *Reikwijdte van de Wbt*

De juristen zijn van mening dat het streefcijfer niet alleen voor grote nv's en bv's moet gelden, maar ook voor overheidsinstellingen, onderwijsinstellingen, coöperaties en grote stichtingen. Het doel is immers een cultuurverandering. Het advies is de reikwijdte op te rekken en het om te keren: de wet geldt in principe voor iedereen, enkele nader te specificeren uitzonderingen daargelaten.

### *Duur van de Wbt*

De looptijd van de regeling is te kort.

## **2.4 Streefcijfers of quota?**

Quota invoeren - met sancties - gaat volgens de aanwezige juristen te ver, met name omdat dit zorgt voor erg veel overheidsbemoeienis met private ondernemingen. In sommige landen blijft een vacature openstaan totdat een vrouw gevonden is. Dat wordt onwenselijk gevonden omdat het de onderneming schaadt. Voorts wordt het risico genoemd dat vrouwen alleen benoemd worden omdat ze vrouw zijn, en dat andere zaken, zoals ervaring, karakter en het onderling vertrouwen, op het tweede plan komen.

## **2.5 Andere oplossingen en interventiemogelijkheden**

### *Naming, shaming, and praising*

De suggestie wordt gedaan om te monitoren en lijsten te publiceren met bedrijven die het goed doen en die het slecht doen. Als nadeel wordt opgemerkt dat de bereidheid van bedrijven om mee te doen aan zo'n monitor enorm zal kelderen. Een andere mogelijkheid is om naar de publieke jaarrekening en het jaarverslag te kijken en op basis daarvan een lijst met goede en slechte voorbeelden te presenteren. Er is discussie over of er alleen een lijst met goede voorbeelden gepubliceerd zou mogen worden of dat er zowel een 'groene' als 'zwarte' lijst zou moeten zijn.

### *Transparantie*

Het is volgens de juristen belangrijk dat bedrijven daadwerkelijk zorgen voor transparantie met betrekking tot vacatures, zodat vrouwen ook kunnen solliciteren. Daarnaast is het belangrijk om het *old boys network* te doorbreken. Dit blijft echter lastig: ook wanneer een bedrijf gedragscodes heeft die verplichten om extern te werven, gebeurt het in de praktijk toch nog vaak dat kandidaten binnen komen via het eigen netwerk.

### *Executive search code Talent naar de Top*

Men vindt de executive search code van de stichting Talent naar de Top een mooi initiatief en suggereert dat bedrijven in hun uitleg in het jaarverslag dan ook kunnen aangeven of ze gewerkt hebben met een executive search die misschien de code heeft ondertekend om een bepaald percentage vrouwen aan te

leveren. Bedrijven zouden moeten waarborgen dat zij dan daadwerkelijk ook een evenwichtig verdeelde lijst ontvangen.

#### *Topvrouwendatabase*

De topvrouwendatabase wordt een mooi initiatief genoemd. Het feit dat er zoveel vrouwen in staan maakt het mooi. Men mist wel transparantie over de procedure voor wie er in de database wordt opgenomen en waarom.

## **2.6 Handhaving**

#### *Vergewisplicht voor accountants*

Het zou een idee zijn om accountants een 'vergewisplicht' voor bedrijven te geven. *“Dat betekent dat ze het niet zelf actief hoeven te onderzoeken, maar ook niet met droge ogen mogen zeggen, ‘ik was te goeder trouw, ik heb het goed gerekend’”.*

## **2.7 Advies**

Voortzetting van het streefcijfer en haar 'pas toe of leg uit'-principe. De duur van de huidige regeling is nog te kort om nu al te veranderen. Geen harde quota met sancties. Mocht Nederland toch besluiten een quotum in te voeren, dan zal het in eerste instantie altijd een tijdelijk quotum moeten zijn, bijvoorbeeld twee jaar.



### **3. Het perspectief van wetenschappers**

#### **3.1 Visie op de voortgang**

De voortgang in het bedrijfsleven wordt door de wetenschappers als gering beoordeeld. Opgemerkt wordt dat in de non-profitsector en bij Rijksoverheid sinds 2000 veel meer groei is gerealiseerd. Wat de wetenschappers opvalt, is dat het steeds dezelfde bedrijven zijn die betrokken zijn en actief beleid ontwikkelen. Driekwart van de bedrijven hebben geen vrouwen in de rvb en rvc en hebben ook geen beleid. Bij nieuwe benoemingen heeft in 2013 in slechts een vijfde van de bedrijven de kans benut om een vrouw te benoemen. Dat betekent dat er tegelijkertijd vele bedrijven zijn die niet doen. Dit blijkt ook uit het feit dat veel bedrijven die niet voldoen aan het streefcijfer dit niet uitleggen in het jaarverslag. Geconstateerd wordt dat dit ook de insteek van beleid is: de focus ligt al langere tijd op de voorhoede, dat biedt meer kansen en dus meer mogelijkheden tot succes. De beleidsvraag die nu voorligt is: moeten we van strategie veranderen en niet de voorhoede zozeer benaderen, als wel de massa van de bedrijven? Moet de overheid niet meer energie steken in het activeren van bedrijven die niets doen?

Een van de geïnterviewden merkt op dat in de laatste Emancipatiemonitor de stijging van het aandeel vrouwen in de rvb en rvc van top 100 grootste bedrijven opvallend is: van 10% in 2011 naar 15% in 2013. Deze toename was veel groter dan in de jaren daarvoor. Hoewel lang niet al deze 100 bedrijven onder de Wbt vallen, brengt de Wbt wellicht meer bewustwording mee en fungeert ze als aanjager voor (meer) diversiteitsbeleid. Dit kan op den duur leiden tot meer topvrouwen, ook bij de bedrijven die niet onder de Wbt vallen.

#### **3.2 Wat zijn de problemen in Nederland die opgelost moeten worden?**

##### *Grote achterhoede*

Bij de grote groep bedrijven waar niets gebeurt, de bedrijven die nog steeds niet gemobiliseerd zijn, ligt het grootste knelpunt. Aandacht voor diversiteit wordt nog niet normaal gevonden. Het probleem zit verder vooral in de vertegenwoordiging van vrouwen in de rvb. In rvc zitten meer vrouwen en de samenstelling van de rvc is ook gemakkelijker te beïnvloeden.

##### *Bekendheid met de wet*

Belangrijk aandachtspunt is dat dat bedrijven eigenlijk niet weten waaraan ze moeten voldoen bij het wettelijk streefcijfer. Blijkbaar is een 'mentale switch' nodig: voorheen was de insteek dat het initiatief van bedrijven zelf moest komen, nu is er een wettelijk voorschrift: *"Talent naar de Top werd gepromoot als iets dat zelf geïnitieerd was en waarvan het leuk was om er bij te horen – een beetje een feestje, zeg maar – terwijl een wet waar je aan moet voldoen totaal iets anders is."*

### *Zijn vrouwen board-ready?*

De vraag rijst of vrouwen klaar zijn voor topposities in de rvb en de rvc. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat vrouwen – ook als ze nog geen kinderen hebben – gemiddeld 8 uur minder werken dan mannen. Hier zou de overheid haar verantwoordelijkheid moeten nemen en ook aan deze kant wat voorlichting moeten geven. Wanneer vrouwen in deeltijd werken, bouwen ze minder ervaring op. Als tegenargument wordt naar voren gebracht dat er grote verschillen zijn binnen de groep vrouwen, net als binnen de groep mannen. Niet alle vrouwen werken in deeltijd, en vrouwen in de laag direct onder de top die topfuncties ambiëren, werken meestal voltijd. Voor de rvc geldt dat de meeste functies in deeltijd worden gedaan. Het beeld van hoe de ideale commissaris er uit moet zien is achterhaald en moet worden bijgesteld: het hoeven niet allemaal kostwinners te zijn, die hun leven lang meer dan fulltime gewerkt hebben en intussen een bepaalde leeftijd hebben bereikt.

### *m/v-diversiteit: een vrouwenzaak?*

Opgemerkt wordt dat de focus, ook bij veel wetenschappers, voornamelijk ligt op wat vrouwen anders zouden moeten doen in plaats van wat bedrijven anders zouden moeten doen. De deelnemers aan de expertmeeting achten het juist belangrijk om in te grijpen in het *system* om verandering te bewerkstelligen.

## **3.3 Reflectie op de huidige wetgeving**

### *Het leg-uit-gedeelte werkt niet*

Het streefcijfer is te vrijblijvend, er zijn geen sancties aan verbonden als bedrijven de wet niet toepassen en daarover niets uitleggen in het jaarverslag. Daardoor maakt het niet uit als bedrijven niks doen en gaan ze wellicht ook niks doen. Het 'leg uit'-gedeelte van de wet gebeurt vaak slecht of helemaal niet door bedrijven. Het is een erg zachte maatregel, waarvan gemakkelijk gezegd wordt: "*we hebben wel gezocht, maar we hebben niks gevonden*".

### *Reikwijdte van de Wbt*

Opgemerkt wordt dat in de Europese richtlijn die gaat over het verbeteren van de gendergelijkheid in besturen, veel minder breed gekeken wordt. In die richtlijn zou het quotum alleen gelden voor de niet-uitvoerende bestuurders van beursgenoteerde bedrijven. In Nederland geldt het wettelijk streefcijfer voor zowel de rvb als de rvc en voor een grotere *range* van bedrijven.

In de rvc is een evenwichtige verdeling wellicht makkelijker te realiseren, want gemakkelijker te beïnvloeden. De wetenschappers benadrukken echter dat de rvb een invloedrijk orgaan is, dat beslist over de dagelijkse gang van zaken in een bedrijf. Juist de rvb heeft effect op de dagelijkse praktijk. En juist in die rvb zitten minder vrouwen.

Geadviseerd wordt om de reikwijdte van de wet breed te houden, en zelfs te verbreden: ook andere grote organisaties uit de overheids- en non-profitsector (ziekenhuizen, universiteiten) zouden onder de wet moeten vallen. Ook daar is het aandeel vrouwen in de top immers relatief klein.

Overheidsorganisaties zouden het goede voorbeeld moeten geven.

### *Duur van de streefcijferbepaling*

Eén van de wetenschappers merkt op dat de duur van de bepaling precies goed is, niet te kort en niet te lang. In een periode van drie jaar tijd is het mogelijk om in een bedrijf verandering te realiseren.

### *Differentiatie naar sector*

De vraag komt op of de wet onderscheid zou moeten maken tussen verschillende sectoren. In sommige sectoren zijn er ook op de werkvloer weinig vrouwen, is het dan realistisch een doelstelling van 30% m/v te verwachten in de rvb en rvc? Zou het streefcijfer niet een afspiegeling moeten zijn van het aantal vrouwelijke (en mannelijke) werknemers in de sector? Beargumenteerd wordt dat dat niet nodig is. Zo is voor commissarissen in principe geen sectorspecifieke kennis vereist om goed te kunnen functioneren. Bovendien kan het vastleggen van dit onderscheid in de wet zorgen voor 'excuusgedrag'.

### *Besturen in het buitenland*

De Nederlandse wet geldt ook wanneer het bestuur zetelt in het buitenland. Dat lijkt vreemd, maar het voordeel hiervan is dat bedrijven niet gewoon hun hoofdkantoor met bestuur naar het buitenland verplaatsen om de wet te omzeilen.

## **3.4 Streefcijfers of quota?**

### *Voordelen van quota*

Buitenlandse voorbeelden, met Noorwegen als meest extreme voorbeeld, laten zien dat quota met sancties werken. In landen waar een quotumregeling is ingevoerd, is het aandeel vrouwen in de top substantieel toegenomen. Ook wetenschappelijk bewijs stapelt zich op en laat zien dat quota effectief zijn. Onderzoek toont aan dat bedrijven in landen met quota snel gewend raken aan het idee. Met het invoeren van sancties omzeil je de vragen over de toegevoegde waarde van vrouwen in besturen. Dus geen 'waarom-discussie' meer, maar praten over hoe je het voor elkaar krijgt. Door quota wordt m/v-diversiteit niet meer alleen gestimuleerd omdat een bedrijf de meerwaarde van diversiteit in ziet, maar omdat het niet meer geaccepteerd is om vrouwen achter te stellen. Als gevolg van quota verbreden bedrijven hun blik wanneer ze op zoek gaan naar geschikte commissarissen, zo blijkt uit wetenschappelijk onderzoek. Er hoeven geen concessies gedaan te worden aan kwaliteit, maar het beeld van de ideale commissaris wordt anders en breder.

### *Nadelen van quota*

Harde sancties zoals in Noorwegen, waar bedrijven van de beurs gehaald kunnen worden als ze niet voldoen aan de wet, zijn radicaal en onwaarschijnlijk in Nederland. Het past niet in de Nederlandse cultuur. Uit Noors onderzoek is bovendien bekend dat het relatief jongere vrouwen zijn die op dit moment de quota opvullen. Op korte termijn kan dat een negatieve invloed hebben op de winstcijfers. Niet omdat het vrouwen zijn, maar omdat ze relatief nog minder ervaren zijn. Een ander mogelijk nadeel van quota is het risico dat topvrouwen niet serieus worden genomen, omdat ze in de beeldvorming alleen benoemd zijn omdat ze vrouw zijn en hun positie danken aan de quotumregeling.

### *Voordelen van een streefcijfer*

Een streefcijfer zoals in Nederland (of in VK) kan ook al veel veranderingen teweeg brengen, en dat gaat dan op een meer natuurlijke manier dan via de geforceerde manier van een quotum.

De Wbt kan bedrijven dwingen te gaan nadenken over diversiteitsbeleid en dit ook daadwerkelijk te gaan uitvoeren. Ook voor bedrijven die niet onder de werking van de Wbt vallen, kan een stimulerende werking optreden.

### *Conclusie: streefcijfer of quota?*

De meeste wetenschappers vinden het op dit moment nog te vroeg voor quota. De wet is nog maar kort geleden in werking getreden, bedrijven weten nog bijna niets van de wet. Nederland zit nog in de jaren '50/'60, daar past 'comply or explain' beter bij. De huidige 'comply or explain' zou wel beter gehandhaafd moeten worden. Zijn de vrouwen in Nederland bovendien wel klaar voor quota? Opvallend veel vrouwen die op topposities zitten in Nederland zijn buitenlandse vrouwen. Een quotumregeling vergroot de kans op benoeming van steeds dezelfde vrouwen in rvc-functies.

Door verschillende wetenschappers wordt opgemerkt dat quota *alleen* niet werken. Onderzoek laat zien dat de effectiviteit van quota mede afhangt van het systeem en de institutionele context, zoals de aanwezigheid van andere maatregelen, sancties en het 'klimaat'. Dat geldt zowel op nationaal niveau, als binnen bedrijven. Naast quota zijn begeleidende maatregelen noodzakelijk, bijvoorbeeld een cultuurprogramma van onderaf, waar diversiteit en leiderschap centraal staan, of maatregelen die de arbeidsparticipatie van vrouwen bevorderen en de werk-privébalans te verbeteren. Eén wetenschapper is voor een quotum omdat de wet nu een papieren tijger zonder tanden is. Er moeten sancties in werking treden als mensen zich niet aan de wet houden. Onderzoek laat zien dat er wat gaat gebeuren als bedrijven beseffen dat het niet meer vrijblijvend is. Alleen dan voelen directeuren zich verantwoordelijk om dit proces in gang te zetten.

## **3.5 Andere oplossingen en interventiemogelijkheden**

### *Procurement*

Als Nederland geen quota wil, maar wel de huidige wetgeving wil aanscherpen, is het een mogelijkheid om actie te ondernemen aan de 'procurement'-kant: opdrachtgevers die diensten inkopen zouden eisen kunnen stellen ten aanzien van diversiteit binnen het dienstverlenende bedrijf. De overheid zou het goede voorbeeld kunnen geven door dit te doen bij de opdrachten die zij verstrekt.

### *Naming and shaming/praising*

Een andere suggestie is om de Tweede Kamer ieder jaar een lijst in de openbaarheid te laten brengen met hoe bedrijven het doen. Dus *naming and shaming of naming and praising*.

### 3.6 Handhaving

Het zou helpen als er een *raamwerk* zou zijn waaraan de uitleg in het jaarverslag zou moeten voldoen. Het zou ook helpen als er richtsnoeren komen, die accountants moeten controleren om zo de wet te handhaven. Het is de vraag of deze controle bij de accountant neergelegd mag worden.

### 3.7 Bekende valkuilen en hindernissen

#### *Zelfbeoordeling*

Zoals al eerder genoemd zijn er heel weinig bedrijven die iets doen. Een systeem van *naming and shaming/praising* waarbij bedrijven de m/v-verdeling zelf mogen bijhouden en rapporteren, zoals bij het transparantie benchmark, werkt niet. Dan gaat iedereen zichzelf prachtig beoordelen, terwijl in realiteit niks verbetert.

#### *Rekening houden met uitstroom*

Gewezen wordt op het wetenschappelijk onderzoek van Bleijenbergh et al. (2012) dat heeft aangetoond dat vaak onderschat wordt hoeveel vrouwen aangenomen moeten worden om het streefcijfer te bereiken omdat geen rekening gehouden wordt met het feit dat vrouwen ook weer uitstromen.

#### *Doelstellingen voor de shortlist*

Als een ander aandachtspunt wordt genoemd dat het belangrijk is om voorzichtig te zijn met criteria voor de voordracht. Zo vinden veel bedrijven het belangrijk om een evenwichtig samengestelde longlist te hebben. Echter het risico bestaat dat men gaat denken: 'de mannen staan er op omdat ze goed zijn en de vrouwen staan er op omdat ze vrouw zijn'.

#### *Wat is kwaliteit?*

Vaak benadrukken bedrijven dat ze 'kwaliteit op de eerste plek' zetten, en 'dan pas kijken naar sekse'. Zo geformuleerd lijkt het alsof concessies moet doen aan kwaliteit als je zou kiezen voor diversiteit. Het kwaliteitsargument is een lastige. Als je aan mensen vraagt hoe kwaliteit of excellentie eruit ziet, dan hebben ze vaak een plaatje van een succesvolle man in hun hoofd.

Hoewel bedrijven stellen dat ze 'kiezen voor kwaliteit', blijkt dat in werkelijkheid niet eenvoudig te zijn. Zo laat onderzoek zien dat sollicitanten een grotere kans hebben om aangenomen te worden als ze corplid zijn geweest, hoewel dat geen selectie criterium is bij vacatures. Sociologisch onderzoek laat zien dat managers in organisaties met een sterk meritocratische cultuur de neiging hebben om mannelijke werknemers hoger te waarderen en beter te belonen dan hun vrouwelijke collega's met vergelijkbare kwalificaties en prestaties: de meritocratische paradox (Castilla en Benard, 2010). Dus hoe meer we met zijn allen roepen dat het een kwestie van merite is, hoe minder het zich in diversiteit vertaalt. De vraag is hoe dat doorbroken kan worden.

Bedrijven zouden zich bewust moeten worden van de onbewuste vooroordelen en stereotypen die ze hebben, en de onbewuste *framing* als gevolg daarvan.

### *Taal*

Taal speelt een belangrijke rol. Je zou niet moeten spreken over de 'ondervertegenwoordiging van vrouwen', maar over de 'oververtegenwoordiging van mannen'. En niet over de 'risico's van diversiteit', maar over de 'risico's van homogeniteit'. Uit onderzoek is immers bekend dat homogene groepen slechtere beslissingen nemen. Anders praten leidt tot anders denken.

## **3.8 Advies**

### *Campagne voor de Wbt*

De wetenschappers zijn van mening dat er veel meer campagne gevoerd moet worden voor het streefcijfer uit de Wbt. Er is niet genoeg kennis over het streefcijfer bij bedrijven. Een voorbeeld kan genomen worden aan campagnes die wel goed gevoerd zijn en waarbij de wet wel gehandhaafd wordt, zoals veiligheidsgordels omdoen in de auto.

### *Buitenlandse voorbeelden*

Kijk naar hoe andere landen dit succesvol hebben aangepakt.

## 4. Het perspectief van beleidsmakers

### 4.1 Visie op de voortgang

Men onderschrijft de algemene bevinding dat sprake is van een langzame voortgang. Er worden verschillende knelpunten genoemd die volgens de deelnemers samenhangen met de geringe/ langzame voortgang. Op de eerste plaats wordt het selectieproces genoemd dat lang niet altijd bewust wordt ingegaan. De transparantie laat te wensen over. Ten aanzien van selectie voor topfuncties wordt benadrukt dat de kwaliteit wordt bepaald door de selectiecommissie. Ten tweede heeft men het gevoel dat het streefcijfer te weinig leeft. Het is een probleem dat het bewustzijn er nog te weinig is. Het aandeel vrouwen in de rvb en rvt komt nu ineens naar boven bijvoorbeeld bij de samenstelling van de jaarcijfers, maar is onvoldoende verankerd in het bedrijfsproces. Er is bovendien nog steeds sprake van een heersende bedrijfscultuur waarbij een directeur een man betreft. Eén van de beleidsmedewerkers merkt op dat dit ook de toename van vrouwen in de rvc vertraagt, als je oud-bestuurders wil met ervaring, dan is het aantal beschikbare vrouwen geringer. Er is meer tijd nodig voor nieuwe benoemingen om een hoger aandeel vrouwen in de rvb en de rvc te bewerkstelligen. Ook wordt opgemerkt dat een streefcijfer in de Nederlandse context niet werkt en dat het meer gaat om de dingen die bedrijven *doen* dan om de cijfers.

### 4.2 Wat zijn de problemen in Nederland die opgelost moeten worden

#### *Maatschappelijke urgentie*

Gebrek aan m/v-diversiteit wordt niet als een probleem ervaren door bedrijven. Het bewustzijn in Nederland moet groter worden. Het is een probleem dat het bewustzijn er nog zo laag is. Er is nu een beperkt aantal bedrijven dat gecommitteerd is, bovendien is het dan nog vaak persoonsafhankelijk. Daarin moet je investeren. Waar het om gaat is dat de *mindset* veranderd wordt. Bedrijven en headhunters moeten ervan overtuigd raken i.p.v. dat ze het doen omdat het moet.

#### *Zichtbaarheid van vrouwen*

De zichtbaarheid van vrouwelijke bestuurders en commissarissen is nog beperkt. Teveel wordt nog gewezen op de onderwijskeuzes en -prestaties van vrouwen en vrouwen in de pijplijn. *“Daar moet het niet meer over gaan, dat hebben we gehad.”* Een van de beleidsmakers merkt op dat nog steeds nodig is de emancipatie van mannen te stimuleren. Het vervullen van zorgtaken door mannen moet (cultureel) meer geaccepteerd worden.

#### *Old boys network*

De trechter in organisaties blijft mannelijk en wit. Mannen benoemen mannen: *“Het is niet kwaadwillend maar een reflectie op het gegeven dat mannen in het adresboekje van andere mannen staan.”* Aangegeven wordt dat het gaat om normen en culturaspecten die heel moeilijk zijn te beïnvloeden.

*“Daar is misschien wel een generatiewisseling voor nodig, wat dat betreft helpt de theorie van de tijd ook wel een beetje.”*

## **4.2 Van invloed op samenstelling van de boards**

### *Selectieproces cruciaal*

Eén van de deelnemers benadrukt dat het selectieproces tevens gericht is op de verhoudingen binnen een bestaande groep. Daar zit een complicerende factor: vanuit goed ondernemend bestuur moet een goede profielschets leiden tot selectie van een persoon met specifieke competenties. Tegelijkertijd moet er ook een evenwichtig team worden samengesteld. Naast competenties speelt daarbij ook de ‘klik’ tussen de teamleden een belangrijke rol. Een andere deelnemer vindt dat er te weinig aandacht wordt besteed aan de rol van headhunters, zij zijn erg belangrijk.

### *Leiderschap*

Opgemerkt wordt dat leiderschap een belangrijke rol speelt bij het stimuleren van m/v-diversiteit in de top van bedrijven. Genoemd wordt het risicomijdend gedrag van leiders: *“Een vrouw kiezen wordt als risico gezien”*. Een ander belangrijk obstakel vormen stereotype beelden over ‘goede leiders’. Bewustwording gericht op het wegnemen van vooroordelen kan hierin een belangrijke rol spelen.

De vraag komt op waarom het ontbreekt het aan algemeen belang voor bedrijven om meer vrouwen in de rvb en rvt te hebben? *“Er gebeurt blijkbaar iets waardoor het voor de CEO’s geen main issue is. CEO’s gaan voor een functie in de rvb op zoek naar kandidaten die voldoende kennis hebben van de materie en de business. Als op de weg ernaar toe veel vrouwen afvallen, dan missen zij een cruciale stap in hun carrière”*. De ene bedrijfscultuur is daar gevoeliger voor dan de andere. Het is ook zoeken naar prikkels die misschien niet aan de oppervlakte één op één te verbinden zijn, maar wel in de crux bij bedrijven waar het over gaat. Een mogelijke prikkel kan zijn dat het terug komt in de dividendbelasting, dus een financiële prikkel.

## **4.3 Reflectie op de huidige wetgeving**

### *Reikwijdte van de Wbt: brede versus smalle aanpak*

Er wordt opgemerkt dat het bewustzijn bij grote Nederlandse bedrijven lager is dan in de rest van Europa. De wet zoals de Tweede en Eerste Kamer hebben aangenomen, is breder dan alleen de Top 100 zoals bij de meeste andere Europese landen waarin sprake is van wetgeving op dit terrein. *“We schieten onszelf daarmee in de voet. Het is vergelijkenderwijs moeilijker om goede resultaten te boeken met een grote groep.”*

De scope is smaller in andere Europese landen dan in Nederland. In de andere expertmeetings was men juist voorstander van een brede aanpak ook al duurt het daardoor langer. De beleidsmakers maken enkele kanttekeningen bij de brede Nederlandse aanpak, de meningen divergeren.



Een brede aanpak blijft vaak vaag. Als je het concreet en meer kleinschaliger maakt, dan lijkt dat effectiever. Het feit blijft dat deze brede aanpak boven de markt blijft hangen, die druk wordt helemaal niet gevoeld bij bedrijven. Nu is het ook een 'massa doel' waar niemand zich verantwoordelijk voor voelt.

Aan de andere kant wordt door één van de beleidsmakers geoordeeld dat de Nederlandse aanpak breder zou moeten zijn: eigenlijk alle substantiële organisaties zouden onder de wet zouden moeten vallen, ook overheidsorganisaties en grote stichtingen. *“Ook bij de overheid zien we blanke organisaties met vooral mannen in de top.”*

Eén van de beleidsmakers formuleert het als volgt: als je met beleid echt een verschil wilt maken, is het belangrijk om de wet breed te houden. Als je resultaat wilt boeken in de zin van goede cijfers aan Europa laten zien dan is het beter om alleen beursgenoteerde bedrijven mee te nemen. Daar kun je makkelijker op sturen, bijvoorbeeld door ze allemaal op bezoek te laten komen bij de minister.

#### *Duur van de wet*

De looptijd van de streefcijferbepaling uit de Wbt is nog erg kort. Het onderwerp vergt een lange adem. Er zijn meer benoemingen nodig, nog te weinig kansen voor bedrijven om vrouwen te benoemen. Meer vrouwen in de rvb benoemen zou makkelijker moeten zijn, want er is een grote kweekvijver. Als er meer vrouwen met bestuurservaring zijn, worden er vanzelf meer vrouwen in de rvc benoemd. Effecten worden pas later zichtbaar.

#### *Differentiatie naar sector*

Zelfregulering is belangrijk, maar een lastig punt is dat in de huidige wetgeving niet gedifferentieerd wordt naar bijvoorbeeld sector. *“30% vrouwen in de bouwwereld, dat wordt dan moeilijk. Zeker als er weinig vrouwen in de sector werken.”*

#### *Nederlandse cultuur*

In de Nederlandse poldercultuur werkt het niet als iets wordt opgelegd. In de Nederlandse cultuur heerst de opvatting principe dat de overheid het bedrijfsleven niet moet lastigvallen. Tegelijkertijd werkt het 'pas toe of leg uit'-principe niet. Een van de beleidsmakers merkt op: *“er is geen dwang, alleen comply en explain. Dat werkt niet. Dat is te slap”.*

## **4.4 Streefcijfers en quota**

Aan de ene kant wordt aangegeven dat streefcijfers en quota niet werken in de Nederlandse poldercultuur. Tegelijkertijd wordt opgemerkt dat waar quota zijn, ze ook werken. Men raakt er ook wel aan gewend, maar voor duurzame resultaten heb je echt commitment nodig, wordt gesteld. *“Afdwingen zou ook zeker wel een tijdje kunnen werken, maar na een tijdje zijn mensen daar ook weer aan gewend. Weerstand zit altijd aan het begin.”*

Als quota ingevoerd moeten worden, dan moet gebleken zijn dat de huidige aanpak niet werkt. De vraag rijst of het op de goede manier geprobeerd is. De huidige wetgeving met *comply or explain* betreft een tussenoplossing.

## 4.5 Andere oplossingen en interventiemogelijkheden

### *Meerdere partijen betrekken*

De resultaten van de laatste bedrijvenmonitor laten zien dat sprake is van een kleine groep bedrijven waar het goed gaat. Dat hangt vaak samen met een breder gevoerd (diversiteits)beleid. En dan niet alleen maar gericht op vrouwen, maar bijvoorbeeld ook op gehandicapten. De kleine groep van bedrijven die het goed doen steken het breed in. De lichte vooruitgang wordt veroorzaakt door een kleine groep bedrijven. De meeste bedrijven (driekwart) blijven achter en doen niets. De belangrijke vraag die resteert is dan: Hoe kun je de grote groep 'achterblijvers' in beweging krijgen?

### *Pacten*

Het wordt van belang geacht om een breder palet aan beleid en maatregelen erbij te betrekken. Niet alleen beperken tot wetgeving, maar een coalitie maken van partijen die elkaar versterken. Denk bijvoorbeeld aan het maken van convenanten zoals in de politiek gebeurt, zoals het *techniekpact*, dat inmiddels een 'doe-pact' geworden is. *"De bedrijvenmonitor is niet stimulerend, het geeft alleen een schrikeffect. Het is beter om te proberen meerdere partijen te binden"*. Een proces waar een gemeenschappelijk belang achter zit, is cruciaal.

Als het gaat om een gemeenschappelijk, intrinsiek belang, dan rijst de vraag wie de belanghebbenden zijn om daadwerkelijk meer vrouwen te laten dorstromen. Werkgevers hebben daar een absoluut belang, maar de overheid ook, evenals vrouwen zelf. Er worden veel vrouwen opgeleid. Er is genoeg kwaliteit aanwezig.

### *Akkoorden*

Eén van de beleidsmakers tekent aan dat het huidige kabinet het liefst werkt in de vorm van *akkoorden*. Je prikt partijen vast op een gemeenschappelijke ambitie. Men heeft een gezamenlijk doel en gaat kijken hoe men dit kan gaan realiseren. *"Wij noemen dat samen één beleid"*. Het kabinet is voorstander van zelfregulering en men verwacht dat dit in de toekomst steeds meer gevraagd zal gaan worden.

### *Codes*

Op dit soort onderwerpen zijn vele *codes* denkbaar, bijvoorbeeld de Corporate Governance Code. Met veel van dergelijke codes heeft de overheid geen bemoeienis, maar met de Corporate Governance Code wel. Er wordt een kanttekening gemaakt dat deze code niet kijkt naar meer vrouwen in het bestuur. Het huidige model is erop gericht dat er meer gebruik wordt gemaakt van 'counter vailing power'. De overheid zegt dat je verantwoording moet afleggen in het jaarverslag. Zolang belangenpartijen in het veld de handschoen niet oppakken blijft het echter lastig opereren. Wat kunnen we doen om te zorgen dat je die belangen in het veld effectiever aanspreekt?

De huidige code is volgens de benadering van 'comply or explain'. De minister maakt geen gebruik van 'name and shame'. Dit laatste zou wel een benadering zijn om het beleid effectief te maken. Het is niet uniek wat we in Nederland doen, ook Europees wordt dit ingezet.

Eén van de beleidsmakers brengt in dit verband naar voren dat het goed zou zijn om net zoals bij de duurzaamheids-index, ook een diversiteits-index te ontwikkelen en bedrijven op die manier punten te geven met hoe goed ze het doen.

#### *Commissarissen*

Enkele beleidsmakers concluderen dat als de overheid er niet aan gaat trekken, dat het niet goed gaat komen. Dat vraagt om een tijdelijke aanjaagrol van voldoende niveau en capaciteit. Een tijdelijke constructie die ervoor zorgt dat de staande organisatie het overneemt. Wellicht staat dat op een gespannen voet met de huidige wetgeving. Een idee is om een Deltacommissaris' of DIGI-commissaris te benoemen: functionarissen die met één been in de organisatie staan en met één been buiten de organisatie staan. Deze functies werden in het leven geroepen omdat de staande organisaties er nog geen handen en voeten aan konden geven. Deze commissarissen hebben een groot draagvlak. Er wordt opgemerkt dat wellicht een ander type overheidsfunctionaris nodig is. Aanjagers, mensen die het land in trekken. En over de nodige statuur beschikken. Ingeval een langere termijnstrategie wordt geprefereerd, dan is iemand nodig die breder in te zetten is.

#### *Sancties en prikkels*

Men is van mening dat 'naming and shaming' zou kunnen werken. Op die manier worden bedrijven 'beloond' die het goed doen, terwijl bedrijven die het minder goed doen 'gestraft' worden. Eén van de beleidsmakers merkt op geen voorstander te zijn van 'naming and shaming' en zet diversiteit liever in een positief daglicht in de huidige *war on talent*.

De Europese landen die het goed doen hebben strakke regulering met sancties. En je ziet dat dat helpt. *Comply or explain* is te slap. Je moeten het aanscherpen want via het jaarverslag blijkt het niet te werken. Handhaving zou je niet alleen moeten doen door verantwoording in het jaarverslag, maar door sancties die voelbaar zijn. Denk bijvoorbeeld aan het hanteren van criteria voor het verkrijgen van opdrachten. Kleine sancties (zoals een boete) hebben geen zin en grote sancties staan niet in verhouding tot het 'vergrijp'. Men oppert dat het vooral gaat om commitment. De *business case* voor bedrijven zou meer benadrukt kunnen worden.

#### *Landelijke (communicatie)campagne*

Een interventie met een landelijke campagne wordt niet omarmd. Het zou ook geen massa-campagne (gericht op bepaald type grote bedrijven) moeten betreffen, maar doelgerichter moeten. Het initiatief van Lord Davies in de UK richt zich op een veel kleiner aantal bedrijven. Lord Davies belt ook zelf de CEO's. Een dergelijke campagne kan heel nodig en nuttig zijn. Probeer meer te lobbyen voor het streefcijfer en betrek daarbij grote organisaties zoals het VNO-NCW of AWVN. Laat deze organisaties ook helpen met hoe je transparantie in jaarverslagen kunt bereiken met betrekking tot m/v-diversiteit.

## 4.6 Welke randvoorwaarden leiden tot het bereiken van goede resultaten?

*Moeten we toe naar een verschillende benadering van rvb en rvc?*

De werving, development en bijbehorend tijdspad van rvb en rvc zijn sterk verschillend. Opbouw en ontwikkeling van human capital vergt tijd (rvb). Rvb en rvc bevinden zich bovendien beiden in een ander krachtenveld. Bij de rvb kent het krachtenveld veel meer dynamiek. De rvc kent minder dagelijkse hectiek. Inhoudelijk lijkt het goed om ook het verschil te analyseren. Maar de doelstelling van de wet heeft betrekking op zowel de rvb als de rvc.

*Gebruik maken van bestaande relevante netwerken*

Kan er gewerkt worden vanuit bestaande netwerken die er zijn met het bedrijfsleven, dominant vanuit een aantal departementen? Wellicht is het ook interessant in de concrete interventies te verkennen: waardoor werken die contacten? Hoe creëer je gezamenlijke doelstellingen? Hoe komt dit onderwerp op de vergadertafel van de board? M/V-diversiteit in de samenstelling van de boards staat niet hoog op de agenda. *“Zolang diversiteit iets is dat alleen in een paar Haagse kamertje besproken wordt, dan moet je op zoek gaan naar iets dat belangrijk gevonden wordt in de boardroom.”*

## 4.7 Handhaving

Eén van de beleidsmakers constateert dat het ‘pas toe of leg uit’-principe en de uitleg in het jaarverslag niet helpen en er wordt geconcludeerd dat handhaving niet alleen moet gebeuren door ‘aantonen’, maar door sancties die direct ingrijpen op het primaire proces van bedrijven. Bijvoorbeeld m/v-diversiteit als criterium voor het verkrijgen van (overheids)opdrachten.

## 4.8 Advies

- *“Een lange adem hebben, houd het onderwerp vast.”*
- *“Niet teveel beleidsfluctuaties voor beleid met betrekking tot vrouwen in hogere posities: “doorgaan met beleid dat loopt, er wordt te snel gezegd dat het niet werkt.”*
- *“Doorgaan met het wettelijk streefcijfer, stoppen geeft een slecht signaal. Zeker tien jaar mee door gaan en goed monitoren.”*
- *“Er zijn grenzen aan wat je als overheid kunt doen. Erken dat je begrensd bent maar benut wel de mogelijkheden die je hebt. “Mensen zijn het zat dat je ze vertelt hoe het moet.”*
- *“Een breed palet aan maatregelen inzetten.”*
- *“Publieke beeldvorming goed neerzetten. Er is in korte tijd een enorme beweging gemaakt in Nederland. De discussie over deeltijdwerk is niet relevant, dat geldt niet voor dit niveau. De arbeid/zorgdiscussie is wel relevant, maar niet in relatie hier mee. Handelsmissie goed mixen, dát draagt bij aan beeldvorming.”*

- “Zorg dat de topvrouwendatabase goed gebruikt wordt, ga dat ook monitoren en ga na wat er gebeurt met de vrouwen in de database.”
- “Zorg voor voldoende mogelijkheden voor vrouwen om carrière te maken.”

## 5. Het perspectief van werkgevers

### 5.1 Visie op de voortgang

Commissarissen geven aan dat de afgelopen 15 jaar weinig echte resultaten zijn bereikt ten aanzien van evenredige vertegenwoordigingen van mannen en vrouwen in besturen. Het beoordelingsvermogen van selectiecommissies en rvc's speelt daarbij zeker een rol. Dat wordt geweten aan het socialisatieproces dat doorgemaakt is: *“we zien geen succesvolle vrouwen. Ons hele systeem is daar op ingericht. Vrouwen twijfelen aan zichzelf. Ontzettend moeilijk om die twijfels van je af te zetten. Daarom moet je vrouwen drie keer vragen – ze zeggen niet in één keer ja.”* Onbewuste vooroordelen spelen een bijzonder grote rol. *“En dat zit helaas nog erg in het DNA van ons allemaal”*.

Eén van de commissarissen benadrukt dat het in de UK binnen drie jaar is gerealiseerd en dat dat hier blijkbaar niet mogelijk is: *“Ik vind het een strontvervelend probleem, wil heel graag dat de situatie verbetert. Die enorme drempel daar komen maar een paar vrouwen overheen. Er zit geen logica in, maar ineens ben je over het hekje.”*

### 5.2 Wat zijn de problemen in Nederland die opgelost moeten worden?

#### *Onvoldoende aanbod*

Commissarissen geven aan dat het de afgelopen jaren lastig bleek vacatures te vervullen in de rvc met goede vrouwelijke kandidaten. Met name daar waar het de technische sector en een voorzitter van een auditcommissie betrof, bleek dat vrouwen die goed waren in *compliance* wel te vinden waren, maar voor het vervullen van de functie/ portefeuille van vz auditcommissie bleken onvoldoende vrouwen te vinden die voldeden aan het profiel en de gevraagde ervaring. Het talent is wel aanwezig, de ambitie ook, maar de bestuurlijke ervaring ontbreekt, met name gebrek aan ervaring met statutaire verantwoordelijkheid. De pool om uit te putten is nog te klein.

De deelnemende commissarissen percipiëren (als overtuigd voorstanders van diversiteit), een risico bij het formuleren van targets, namelijk dat niet wordt gekeken naar kwaliteit. *“In de ‘wandelingen’ hoor je dat je een kans maakt op een positie in een rvc is als je vrouw bent of allochtoon, het gaat niet meer om kwalificaties.”*

Eén van de geïnterviewden merkt op dat andere opleidings- en carrièrekeuzes van vrouwen nodig zijn. Dat kost tijd. Als er genoeg vrouwen zijn, komen vrouwen automatisch bovendrijven, die worden dan ook benoemd, is de overtuiging.

#### *Kweekvijver*

Werkgevers zien een belangrijke rol voor de overheid weggelegd bij het vullen van de pijplijn en het behoud van vrouwen voor organisaties. Goede faciliteiten zijn belangrijk. De schooltijden en kinderopvangmogelijkheden laten bijvoorbeeld te wensen over en zorgen ervoor dat juist in de

pijlijperiode veel vrouwen afhaken en onvoldoende terug komen. De maatschappelijke infrastructuur voor het laten werken van beide ouders (ook parttime, minimaal 3 dagen) vraagt om oplossingen. Vanuit de SER wordt ingebracht dat schooltijden, voorzieningen voor ouders met jonge kinderen op de agenda staan, maar dat scholen de vrije hand hebben in het organiseren van hun lessen en tijden. Bewustwording speelt een belangrijke rol en dat begint al in het onderwijs. Culturele verandering vraagt om het entameren van een bredere discussie.

Werkgevers benadrukken dat de team-samenstelling van de rvc een cruciale rol speelt bij de werving van nieuwe kandidaten. Deze team-competenties laten zich niet in een blauwdruk vatten. Voor een commissaris geldt dat deze de inhoud van het bedrijf moet kunnen beoordelen en toezicht moet kunnen houden, harde discussies kunnen voeren in een concurrerend veld waar de (internationale) druk toeneemt. Profielschetsen worden scherper geformuleerd. Er is frictie tussen het aanbod van vrouwelijke kandidaten en de vraag van de onderneming.

Ten aanzien van de matching van vrouwen voor topfuncties kan meer resultaat worden verkregen en wordt verwezen naar de aanpak van de Noorse Eiline Hurvenes met Professional Boards Forum. Zij organiseert matchmaking bijeenkomsten voor professional board forming. Verder nadenken over databank en topvrouwenlijst kan een goede stap zijn voor de pijplijn, maar voor het vervullen van topposities kan het op dit moment zinvol zijn om actief vrouwen en bedrijven bij elkaar te brengen, ook als er nog geen directe vraag is.

Commissarissen geven aan dat er meer geschikte vrouwelijke kandidaten zijn dan we ons realiseren, echter veel bevinden zich nog in de pijplijn. Het gaat er nu om het proces van vrouwen in de pijplijn te versnellen. Hoe komen vrouwen in aanmerking voor een bestuursfunctie?

#### *Onbewuste vooroordelen*

Een ander knelpunt dat een van de commissarissen inbrengt is dat onbewuste vooroordelen bij mannen en vrouwen zorgen dat het niet vanzelf goed komt met een diverse samenstelling van boards. De dertig procent regel heeft volgens de werkgevers totaal geen effect. Bij het opstellen van een profiel voor directeuren wordt weliswaar de voorkeur voor een vrouw uitgesproken, maar daar blijft het veelal bij. Pas de ervaring met alleen vrouwen op de shortlist laat zien dat kwalitatief goede vrouwelijke kandidaten voorhanden zijn en dat een vrouw wordt gekozen, anders gaat toch de (onbewuste) voorkeur uit naar een man. De ervaring laat echter ook zien dat in bedrijven vrouwen onvoldoende warm lopen en wellicht zich niet bewust zijn van de carrièrestappen die nodig zijn voor een rvb en rvc. Binnen bedrijven is bewustwording nodig van bestuurders en van de *high potential*-vrouwen zelf.

#### *Oude beelden over bestuurders*

De 'oude', gangbare normen ten aanzien van een CFO of COO, worden bij beoordelingen geprojecteerd. Deze *mindset* met veelal 'oude beelden' prevaleert en dat leidt tot het buiten de boot vallen van vrouwen.

### *Maatschappelijke urgentie*

Om veranderingen te bewerkstelligen, moet het maatschappelijk gevoel van urgentie verhoogd worden. Een van de deelnemers oppert dat de vakbeweging daar een rol in kan spelen, *“maar ook daar is het op dit moment geen issue”*. Ook vrouwen zelf kunnen daar een rol in spelen. Er zijn wel initiatieven, maar er zijn geen groeperingen van mensen die zich daar druk over maken en die als spreekbuis fungeren.

Dat hangt samen met het vraagstuk arbeidsparticipatie van vrouwen in Nederland: De grote groep werkende vrouwen is vooral op individueel niveau bezig met de werk-zorg-combinatie. De positie van vrouwen aan de top is slechts voor een kleine minderheid belangrijk. Het is een sterk geïndividualiseerd probleem geworden: het wordt gezien als een probleem van een kleine groep individuele vrouwen die er niet doorkomen. De brede groep draagt het niet. *“Die kerels hebben er niks mee, worden boos als je vrouwen anders behandelt. Ik heb oorlog moeten voeren om een tweede vrouw in mijn rvc te krijgen.”* en: *“We hebben geen mannen die er een punt van maken. Het is een vrouwendingetje.”* Mannen die op staan en er een punt van maken, moeten beloofd worden in termen van status en respect.

## **5.3 Reflectie op de huidige wetgeving**

### *Reikwijdte*

Men observeert dat vooral grote multinationals zich met het onderwerp bezighouden, maar in het MKB-landschap wordt heel anders naar governance gekeken. Op dit moment is de multinational de norm, maar met MKB-bedrijven moet een ander gesprek worden aangegaan. Het betreft ook veel familiebedrijven in dit segment en daar speelt opvolging een rol. De werkgevers zijn van mening dat dit vraagstuk bij het MKB bij de rvc moet liggen. Ook in het MKB geldt dat het vullen van de pijplijn en het behoud van vrouwen van belang is, *“anders blijf je dweilen met de kraan open”*.

Verschillende commissarissen zijn van mening dat het streefcijfer eigenlijk voor alle organisaties zou moeten gelden. *“Die tien procent bedrijven die het goed doen, die hadden het streefcijfer niet nodig. Die hadden het toch al gedaan.”*

### *Differentiatie naar sector*

Opgemerkt wordt dat er rekening gehouden zou moeten worden met de sector. In een technisch bedrijf met weinig vrouwen zou het aandeel vrouwen in de rvc misschien minder moeten zijn dan 30%, terwijl in een bedrijf met veel vrouwen het streefcijfer misschien meer zou moeten zijn dan 30%.

### *Knelpunten in de huidige wetgeving*

Eén van de commissarissen stelt dat het streefcijfer een probleem is, omdat het in gaat tegen het DNA van het bedrijfsleven. *“Als je als overheid dwangmatig gaat optreden, dan trapt het bedrijfsleven op de rem. Dat zie je altijd. Je moet uitgaan van de markt. Als je ziet dat de markt niet werkt, moet je dat niet gaan regelen, dan sla je de plank mis.”* In plaats van wettelijke regelingen, zou de overheid gezamenlijk moeten optreden met het bedrijfsleven en faciliteren dat er voldoende aanbod van vrouwen is.



Anderen vinden juist dat het streefcijfer veel te vrijblijvend is vanwege het ‘pas toe of leg uit’-principe: *“Het streefcijfer wordt niet serieus genomen. (...) het is alleen comply en explain. Dan leg je toch uit dat het niet lukt. (...) men gaat er van uit dat invoering van quota legislation toch niet zal gebeuren”*. Een wettelijk streefcijfer blijft bij een intentie, het leidt niet tot vreselijk veel. Door één van de vertegenwoordigers wordt opgemerkt dat een quotum het enige is wat werkt. *“als je op een positie zit waar je het kunt beïnvloeden dan moet je dat niet nalaten.”*

Verder wordt aangehaald dat het wettelijk streefcijfer een ‘politiek ding’ is, een extern middel dat niet werkt als er geen intrinsieke motivatie is. Belangrijk is dat uitgelegd wordt – door mannen – waarom diversiteit nou eigenlijk zo belangrijk is.

#### *Succesfactoren in de huidige wetgeving*

Opgemerkt wordt dat de 30% is een bewezen kantelpunt is: *“dat moet je laten staan. Maar je moet het handjes en voetjes geven”*

## **5.4 Streefcijfers of quota?**

### *Karikatuur*

Men signaleert het gevaar dat de quotumdiscussie een karikatuur kan gaan worden van dit vraagstuk. Wetgeving is geduldig, maar men suggereert dat ook de onderliggende redenen van stagnatie moeten worden aangepakt. In de Nederlandse samenleving heerst nog steeds een vertekend beeld ten aanzien van de positie van vrouwen. Er is onvoldoende aandacht voor. Werkgevers verwachten niet dat er daadwerkelijk andere keuzes worden gemaakt als er een quotum ligt.

### *Voordelen van quota*

Eén van de geïnterviewden merkt op: *“als je puur kijkt naar wat werkt, naar wat landenvergelijkend onderzoek laat zien, dat moeten we concluderen dan meer stringenter wetgeving beter is als je echt iets wilt veranderen”*. Het grote voordeel van stringenter wetgeving/quota wordt gevonden dat het m/v-diversiteit op de agenda plaatst van bestuurders en commissarissen. Er zal ook harder gezocht worden naar geschikte vrouwelijke kandidaten, is de verwachting. Andere voordelen van quota worden genoemd:

- Quota zetten het thema kracht bij: het laat zien dat het een maatschappelijk belangrijk thema is.
- Quota bieden serieuze perspectieven voor vrouwen die dit ambiëren.
- Quota kunnen mechanismes beïnvloeden en helpen om socialisatieprocessen te doorbreken.

Het percentage van 30% is een bewezen kantelpunt, dat is nodig om veranderingen te bewerkstelligen. Een van de commissarissen benadrukt dat pas aan quota gedacht moet worden als bewezen is dat de huidige aanpak niet werkt. *“Maar we hebben het nog niet op de goede manier geprobeerd”*.

Voorstanders van quota geven aan dat ingrijpen van buitenaf nodig is wanneer het via intrinsieke motivatie niet werkt. *“Als wij met elkaar het gevoel hebben dat wij als vrouwen geblokkeerd worden in onze doorgroei dan moet er wat aan worden gedaan.”*

Als een bedrijf het niet echt zelf wilt dan helpt een wettelijk streefcijfer niet, wordt aangegeven. Dan moet men ingrijpen van buitenaf, *“dan is een quotum een interessant experiment ook als je ziet dat het elders wel werkt.”*

#### *Nadelen van quota*

Er worden ook nadelen ten aanzien van quota geformuleerd. In landen zoals Zuid Afrika hebben quota tot dubbele functies geleid. Hetgeen niet goed voor een land is – concurrentiekracht van Nederland staat op het spel. Daarbij komt dat commissarissen worden benoemd voor 4 jaar. Dat betekent dat het lastig is om tussentijds uit te stappen of iemand weg te sturen, het betreft een beschermde rol. Het niet functioneren van commissarissen is daarom heel schadelijk voor een bedrijf.

Ook is er in Nederland weinig draagvlak voor wetgeving op dit punt. Het gebrek aan m/v-diversiteit in de top wordt niet als collectief probleem ervaren.

Commissarissen signaleren dat voor het vervullen van een 30% quotum voor commissarissen, onvoldoende goede vrouwen zijn (zijn er 1000 nodig). Zij pleiten daarom voor het gefaseerd invoeren. Om voldoende kwaliteit en ‘past performance’ te verkrijgen wordt verwezen naar een voorbeeld van DSM die talentvolle vrouwen in de top stimuleert om ook elders commissaris te zijn.

Tevens wordt gesuggereerd dat een startquotum kan helpen dat geleidelijk moet groeien. Transparantie is volgens werkgevers van toepassing op boards. Dat vraagt ook om transparantie bij werving en vrijkomen van nieuwe posities.

Tegenstanders van quota benadrukken dat quota niet goed voor vrouwen zijn en averechts kunnen werken. Enkele uitspraken van (vrouwelijke en mannelijke) commissarissen:

*“Je zult maar vrouw zijn en je komt in de raad van bestuur terecht. Dat is pure discriminatie. Dat moet je niet willen”.*

*“Je maakt de vrouwen er volslagen belachelijk mee.”*

*“Quota en sancties werken zelfs averechts. De kwaliteit van het bestuur wordt dan namelijk twijfelachtig. Begrijp me goed, ik ben wel een groot voorstander van gemengde besturen, die nemen namelijk betere beslissingen. Maar dat kun je niet regelen door in te grijpen, dat moet je de markt laten regelen.”*

#### *Streefcijfer*

De opvattingen van de deelnemers en geïnterviewden over het streefcijfer loopt sterk uiteen, van ‘afschaffen, omdat de markt het moet regelen’, tot ‘voortzetten van de huidige regelgeving’, tot een ‘minder vrijblijvend streefcijfer met meer sancties’.

Opgemerkt wordt dat twee jaar misschien nog wat vroeg is om te kunnen beoordelen of het werkt.

*“maar aan de andere kant gaat het zo nog wel heel erg lang duren. Het is geen stok achter de deur.”*

Monitoren hoe het gaat met de naleving van de Wbt wordt door een aantal deelnemers belangrijk gevonden. Alleen zo weten we hoe het ervoor staat en hoe het vooruit kan gaan. Een van de

geïnterviewden plaatst een kanttekening bij het opstellen van streefcijfers of quota voor aparte groepen, zoals vrouwen, omdat dit stigmatiserend kan werken.

## 5.5 Andere oplossingen en interventiemogelijkheden

### *Opnemen in de Corporate Governance Code*

De maatschappelijke omgeving en de druk vanuit Europa worden groter. Niets doen is ook niet goed. Wat kun je wel doen? Een van de mogelijkheden is de suggestie om het 30% aandeel vrouwen in rvb en rvc te koppelen aan de Corporate Governance Code. De kracht van de code is dat het de rechtskracht voor alle grote ondernemingen regelt. Door het bereiken van de 30% vrouwen te koppelen aan het aantal punten dat bereikt kan worden, geef je een druk op de commissarissen zelf om een tandje harder te lopen op dat punt. Haal je dan de kwaliteit? Misschien niet. Maar je kunt ook genoeg nemen met minder commissarissen. Het koppelen aan de Corporate Governance Code is in ieder geval een goede manier om het op de agenda te krijgen. En vanuit de rvc kun je verder met de rvb's. Dit geeft een positieve redenering en stok achter de deur.

Bij de Corporate Governance Code moet het onderwerp wel goed landen, en geen 'vinkpunt' worden. Daarnaast zijn rolmodellen nodig. Het is belangrijk dat wij samen het debat ook weer niet te correct voeren, dan verstop je immers al snel het probleem. Daarbij moeten ook vrouwen worden aangesproken. Hoe kunnen vrouwen hun potentie beter/meer gaan realiseren? Hierbij dient niet alleen van een database worden uit gegaan. Ten aanzien van de rol van derden zoals accountants, searchbureaus, deze zijn opdrachtnemers van de organisaties. Werkgevers vinden dat niet veel van hen verwacht mag worden. Immers de meesten zullen hun opdrachtgevers hier niet echt op aanspreken. Op die wijze is de verhouding accountant/ searcher en opdrachtgever immers niet.

Nadeel is dat niet alle bedrijven onder de code vallen. Maar de grote beursgenoteerde bedrijven hebben een voorbeeldfunctie en kunnen aanjager zijn. Als je die hebt, kom je al een stap verder. Zoals hierboven al geciteerd, merkt één van de commissarissen in dit verband op: *"Zorg dat je niet versmalt. Via een Corporate Governance Code of aanspreken van de AVA bereik je alleen de hele grote ondernemingen. Denk je nou echt dat de aandeelhouders daar wat mee gaan doen?"*

### *Medezeggenschapsorganen*

De OR heeft verantwoordelijkheid op het gebied van diversiteit. In de praktijk worden daar weinig handen en voeten aan gegeven. Medezeggenschapsorganen moeten meer invulling geven aan de verantwoordelijkheid die ze hebben op het gebied van diversiteit. De SER is momenteel bezig de link tussen medezeggenschap en toezichthouders te versterken. Via die band kan het onderwerp geagendeerd worden en meer invloed worden uitgeoefend. Genoemd wordt het voorbeeld van Noorwegen, waar OR, maar ook vakbeweging en werknemers, al jarenlang meer invloed hebben.

### *Transparantie in verslaglegging*

Op dit moment is men bezig met de vertaling naar nationale wetgeving van de EU-richtlijnen voor verslaglegging van niet-financiële informatie. Daar zit ook een diversiteitsparagraaf in. Daar zit momentum en een kans om dit onderwerp mee te nemen. Eén van de vertegenwoordigers uit deze groep merkt echter ook op dat jaarverslaglegging niet helpt, bedrijven zullen niet gaan uitleggen waarom het niet gelukt is. *“Papier is geduldig, je kunt het oplossen met mooipraterij. Tenzij je stakeholders hebt die dit belangrijk vinden, zeggen ‘u moet uitleggen dat u het niet goed doet.’”*

### *Investeerders en aandeelhouders*

Door sommigen wordt gevonden dat investeerders en aandeelhouders een belangrijke rol kunnen spelen in het stimuleren van m/v-diversiteit wanneer zij de *business case* ervan inzien en maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. Anderen verwachten hier niet veel van, wellicht eerder van werknemers als stakeholders, de personeelsvertegenwoordiging.

## **5.6 Hoe komt een bedrijf in beweging?**

Men geeft aan dat daarvoor verschillende prikkels kunnen worden ingezet – markt, governance, wetgeving, etc. Binnen bedrijven is het belangrijk dat de sleutelspelers worden geïdentificeerd en in beweging gezet. Het is belangrijk dat met voorzitters van besturen wordt nagedacht hoe zij het bestendigen van vrouwen in hun leiderschap kunnen meenemen. Dat vraagt om nadere analyse van de ‘pijpleiding’ en hoe vrouwen kunnen worden vastgehouden (voor doorgroei naar rvb’s). De toegang tot besturen is moeilijk, dat geldt voor mannen en voor vrouwen. Maar het aandeel vrouwen kan zeer zeker omhoog.

De ervaring van commissarissen laat zien dat de passie voor het onderwerp en de bevlogenheid van een CEO cruciaal zijn. Tegelijkertijd is de afhankelijkheid van de passie en *drive* van één persoon een valkuil. Het moet wel verankerd worden in de organisatie. Daarom zou een governance structuur een duwtje kunnen geven en het proces monitoren. Streven naar een vrouw in rvc en rvb beklijft onvoldoende, het is nog niet duurzaam.

Werkgevers merken dat het onderwerp van ‘vrouwelijke commissarissen’ op weerstand stuit, blijkbaar is veel voorlichting, veel ‘evangelisatie’ nodig om dit punt verder te agenderen. Drive en ambitie van commissarissen is belangrijk, maar het gaat om duurzaamheid. *“Dat vraagt om leiderschap in de organisatie, de nek durven uitsteken, durven je punt te maken binnen rvc.”*

Diversiteit blijkt tot betere resultaten en meer innovativiteit te kunnen leiden, maar het kan ook tot grotere spanningen binnen een board leiden. Een divers gezelschap is moeilijker te managen dan een homogeen gezelschap. Dat vraagt om goed teammanagement, balans zoeken, teamgevoel behouden. Veel rvc’s willen het vertrouwde niet verlaten. *“Ervaring verstart je in een bepaalde modus. Culturele aspecten waar je doorheen moet breken, zitten heel diep. Ook in ondernemingen zelf en samenleving. Goed om stok achter de deur te hebben zonder dat je het breekt. Of een CGC als stok achter de deur.”*

## 5.7 Advies

Commissarissen pleiten voor een andere aanpak. Het advies is het streefcijfer te laten staan vanwege die kritische massa van 30%. Maar er moet meer werk van gemaakt worden. Dat is nog niet gebeurd. *“Kies voor een aanpak via mannen. Er zijn mannen nodig die er een punt van maken, die uitleggen waarom diversiteit belangrijk is.”*

Eén van de vertegenwoordigers uit deze groep merkt op dat ‘naming and faming’ en ‘naming and shaming’ moet plaatsvinden. Een idee is bijvoorbeeld om voor de top 200 van grote bedrijven een lijst te publiceren van wie voldoet aan het streefcijfer en wie niet.

Faciliteer als overheid de keuzes van mannen en vrouwen op het gebied van werk en privé. Faciliteer bijvoorbeeld andere schooltijden, kinderopvang of vaderschapsverlof. Faciliteer ook andere studiekeuzes van meisjes (bèta-techniek).

Communiceer wat het doel is van meer diversiteit in de top. Presenteer een visie, vergezichten over wat diversiteit kan opleveren: innovatie, betere beslissingen, betere prestaties, etc.. Communiceer dat diversiteit de moeite waard is, dat diversiteit werkt. Overheid en onderwijsinstellingen moeten zelf het goede voorbeeld geven.

## 6. Het perspectief van topvrouwen

### 6.1 Visie op de voortgang

De topvrouwen onderschrijven dat de voortgang veel te langzaam gaat. Er wordt geconstateerd dat het een hardnekkig dilemma is. *“De laatste jaren is het economisch niet goed gegaan, maar we lijken wel heel veel kansen met elkaar te missen.”* Een van de topvrouwen zegt: *“Ik geloof dat er niet veel veranderd is. Wat nog steeds nodig is, is een multi-aanpak.”*

### 6.2 Wat zijn de problemen in NL die opgelost moeten worden?

*Zijn er wel goed gekwalificeerde vrouwen? Zijn ze zichtbaar genoeg?*

De topvrouwen die ervaring hebben met de topvrouwendatabase, geven aan dat er inmiddels veel vrouwen geregistreerd zijn, maar dat aanvankelijk vooral niet of weinig ervaren vrouwen zich hebben aangemeld. Inmiddels denkt men dat in de database wel meer een mix van meer en minder ervaren vrouwen te vinden is. Opgemerkt wordt dat ook bij headhunters dit bewustzijn lijkt toe te nemen.

*De cultuur in de top van organisaties*

Er wordt getwijfeld of de top binnen bedrijven wel m/v-diversiteit wil. *“Vaak zie je dat dezelfde mensen dezelfde mensen benoemen. Dat moet het argument zijn voor verandering.”* Ook wordt geconstateerd dat de manier waarop vrouwen acteren ook echt anders is: *“Wij zijn toch echt andere beestjes”*. Het zit heel diep in onze cultuur, de cultuur moet veranderen.

### 6.3 Reflectie op de huidige wetgeving

*Reikwijdte van de Wbt*

Europa heeft alleen een (voorgenomen) quotum voor beursgenoteerde bedrijven. Dit quotum geldt alleen voor rvc's. Nederland heeft een bredere *scope*, de reikwijdte is breed. Juist die brede *scope* spreekt de topvrouwen aan. Bovendien merkt men op dat door het aantrekken van de economie, ook de tijd 'rijper' zou kunnen zijn op dit moment dan enkele jaren geleden.

*Eerst rvc dan de rvb?*

Het streefcijfer is gemakkelijker te realiseren bij de rvc. Een diverse rvc is belangrijk bij de benoeming van de rvb. Voor de benoeming van de rvb blijkt dat het belangrijk is dat rvc-leden de feiten en cijfers kennen. Op basis hiervan kan een actieplan worden gemaakt voor de kweekvijver. Analyse van cijfers laat bijvoorbeeld zien dat daar waar het best mogelijk is, lang niet altijd een 50/50 instroom is van *high potentials*, terwijl men dat wel aanneemt. En iedereen met concrete doelstellingen op pad sturen en als ze het niet gehaald hebben, blijkt volgens de commissarissen ook echt te werken om het eigen

potentieel op te bouwen. Dat vraagt wel een actieve sturing op meer vrouwen. Het kost jaren om dit top-down op te bouwen.

## 6.4 Streefcijfers of quota?

De vrouwen zien quota als uiterste redmiddel (noodmaatregel), maar wel als noodzakelijk iets als de rest niet werkt. *“Ingrijpen van buitenaf is nodig als het via intrinsieke motivatie niet werkt. Als wij met elkaar het gevoel hebben dat wij als vrouwen geblokkeerd worden in onze doorgroei dan moet er wat aan worden gedaan”.*

De verplichting om uit te leggen in het jaarverslag waarom het streefcijfer niet is bereikt, levert volgens de topvrouwen niets op. Dat komt omdat het niet gesanctioneerd wordt. De deelnemers vinden dat praten over wel/geen quota leidt tot een verkeerde discussie: dat leidt al gauw tot discussies over ‘kwaliteit’ en ‘zwanger worden’. *“Iedereen kent de argumenten voor en tegen quota. Het heeft geen zin om hierop verder te gaan, dat brengt meer polarisatie teweeg.”*

Met de streefcijferbepaling mag je volgens de deelnemers beslist niet stoppen, want dan is alles tot nu toe voor niets geweest. Het aandeel vrouwelijke voorzitters van besturen is dramatisch laag. Ook daar zouden streefcijfers op moeten worden geformuleerd.

## 6.5 Andere oplossingen en interventiemogelijkheden

### *Verplichte rapportage van de remuneratiecommissie*

Koppelen aan een index of andere puntentoekenning die van belang is voor de organisatie. Vergelijking met de GRI-index. Een ander alternatief is opnemen in de Corporate Governance Code.

### *Naming en shaming*

Een lijst samenstellen van bedrijven die de Wbt niet naleven.

### *Organiseer aandeelhoudersdruk*

Het advies is om het onderwerp te koppelen aan datgene dat aandeelhouders belangrijk vinden, zoals duurzaamheid. Sancties worden belangrijk geacht omdat ze er toe bijdragen dat het onderwerp serieus genomen wordt door bedrijven. Ook zouden grote pensioenfondsen druk kunnen uitoefenen.

### *Top 200 bedrijven versus MKB.*

Voor alle bedrijven geldt dat *peer pressure* van groot belang is. Dat pleit voor het zoeken naar ambassadeurs en sponsors van toonaangevende bedrijven. *“Zorg ervoor dat mannen het uitdragen als iets dat belangrijk is voor de organisatie. Ik zie nu alleen maar vrouwen die er iets van vinden.”*

De topvrouwen waarschuwen voor een eenzijdige focus op de top 200 bedrijven. *“Denk ook aan al die kleinere organisaties die helemaal niets doen.”* Ook wordt opgemerkt dat het verstandig is om de focus niet alleen op de top te leggen, maar ook op de laag daaronder. De kweekvijver is onvoldoende gevuld,

dat geeft weinig hoop dat het op korte termijn beter zal gaan. Opgemerkt wordt dat ook de grote stichtingen en onderwijsinstellingen zouden moeten meedoen.

Voor kleinere bedrijven is een andere strategie nodig. Wellicht kan dit door de regionale netwerken worden ingestoken. VNO-NCW zou hier een *agendasettende* rol in kunnen spelen. Bij deze groep moet immers eerst ingezet worden op bewustwording.

#### *Lobbyist, ambassadeurs nodig*

De topvrouwen geven aan dat het belangrijk is dat *peer pressure* wordt uitgeoefend. Men acht sponsors en een 'aanjager' of ambassadeur die goede contacten heeft in het bedrijfsleven en daar iets kan agenderen, van groot belang. Men denkt dan vooral aan een man die goed ligt bij ook het bedrijfsleven en daar iets kan agenderen, liever geen politieke figuur.

#### *Veel prikkels tegelijkertijd*

Er wordt een juridische tussenstap verkend omdat bestaande rechtspersonen wijzigen lange tijd vraagt, stelt men voor eens te verkennen of bij de start van een nieuwe rechtspersoon niet de eis kan worden gesteld van 30% vrouwen in de rvc.

Een van de topvrouwen vraagt oog voor de nieuwe ontwikkelingen bij gemeenten, WMO, welzijn. De gemeente heeft er taken bij gekregen op het gebied van zorg en welzijn. Ook hier zouden governance regels op van toepassing moeten zijn.

#### *Headhunters*

De rol van en de invloed die headhunters uitoefenen wordt regelmatig genoemd. De deelnemers signaleren hier een rol voor de overheid. De overheid zou het goede voorbeeld moeten geven en niet met bureaus werken die geen 50% vrouwen leveren. Ook bedrijven met staatsdeelnemingen kan men verplicht stellen.

De deelnemers ervaren dat als headhunters komen met vrouwelijke kandidaten dat dit altijd dezelfde kleine groep vrouwelijke kandidaten is en dat deze vrouwen bovendien vol zitten. M.a.w. dezelfde groep vrouwen wordt steeds rondgepompt, terwijl er een veel groter aanbod is. De headhunters spelen daar een belangrijke rol in. De meeste rvc's werven tegenwoordig met headhunters en steeds minder via eigen netwerken.

Dat vraagt om een (dwingende) code voor headhunters op welke manier zij hun kandidaten presenteren. Dat zou je in een eigen governance code kunnen opnemen.

#### *Awareness en empowerment van vrouwen*

Er zou een plan moeten komen om de aanwas te versterken (kweekvijver). Belangrijk is dat er awareness komt dat deze jonge vrouwen er iets naast moeten gaan doen. Hier ligt ook een rol weggelegd voor de huidige topvrouwen, zij kunnen actiever optreden bij opvolging.

De topvrouwen geven aan dat zijzelf ook actiever in het eigen netwerk kunnen zoeken.

#### *Een kwestie van tijd*

*"Je kunt zeggen ik ga de tijd zijn werk laten doen. Er zijn nu net zoveel vrouwen als mannen goed opgeleid, dus op termijn moet dat toch tot verandering leiden. Alleen gaat dat nog wel heel lang duren."*



## 6.6 Handhaving

De vraag is hoe je dit kunt handhaven. Als er geen sancties zijn, dan werkt het niet. Een van de topvrouwen merkt op dat accountants hier waarschijnlijk niets in zullen zien. Het AVA-toezicht is alleen voor de hele grote ondernemingen.

## 6.7 Belangrijke factoren op weg naar de top

### *Actieve houding, liefst al op jonge leeftijd*

De weg naar de rvb/ rvc heeft volgens de topvrouwen veel te maken hoe je er zelf in zit en of je risico durft te nemen. Dat vraagt een actieve houding van de vrouwen. Bij veel bedrijven is de urgentie helemaal niet aanwezig, de laag die eronder zit is bijna nog zorgwekkender want ook hier is sprake van een grote ondervertegenwoordiging van vrouwen en een grote uitstroom. De topvrouwen tekenen aan dat het van belang is geweest in hun carrière dat zij op jonge leeftijd al een managementpositie hebben bekleed. Daarmee vielen ze op, waren niet bedreigend voor mannen vanwege hun jonge leeftijd. Een van vrouwen merkt op dat het overigens heel normaal zou moeten zijn dat vanaf bepaalde posities (middenlaag) in een functioneringsgesprek wordt besproken wat volgende stappen en nevenfuncties zouden kunnen zijn.

### *Sponsorship van de top*

Sponsorship van de top is een tweede belangrijke stimulans geweest in de carrières van de aanwezige vrouwen.

### *Netwerken*

Opgemerkt wordt dat netwerken zowel voor mannen als vrouwen van groot belang zijn. Er wordt opgemerkt dat er maar weinig vrouwen 'op de golfbaan' te vinden zijn, terwijl mannen dat wel doen en veelvuldig van hun netwerken gebruik maken zijn. Het is onduidelijk wat dat voor effect heeft. Wat blijkt is dat vrouwen dergelijke netwerkactiviteiten minder prioriteit geven dan mannen. *"Vrouwen en mannen vullen dat anders in."*

### *Vooroordelen werken tegen bij selectie*

De topvrouwen benadrukken dat er sterke vooroordelen heersen. *"Mannen hebben de 'macht van de vanzelfsprekendheid' mee, terwijl vrouwen zich extra moeten bewijzen of te horen krijgen dat ze nog een paar jaar geduld moeten hebben."* Op zulke momenten is de steun van een senior en/of sponsor van belang.

De meeste benoemingscommissies en promotiecommissies bestaan uit alleen mannen en daar treedt de bias op dat men dan kiest voor meer van hetzelfde. De topvrouwen adviseren om in dergelijke commissies minimaal 50% mannen en 50% vrouwen zitting te laten nemen. Dat geldt overigens ook voor de recruiters of headhunters die in de arm worden genomen. Ook hierbij is het van groot belang dat vrouwen daar deel van uitmaken.

## 6.8 Advies

### *Monitoring alleen is niet voldoende*

Om daadwerkelijk resultaten te kunnen boeken, moet er meer gedaan worden dan alleen monitoren. Er moet een breed palet van prikkels, maatregelen en ook sancties worden ingezet door de juiste personen.

*“Het zit hem echt in het feit dat de noodzaak niet wordt gevoeld. Het blijkt dat het wettelijk streefcijfer niet werkt. Als mensen het niet vanzelf doen via intrinsieke motivatie dan zal het via extrinsieke motivatie moeten. De overheid moet echt overtuigd zijn dat het niet werkt en dat het anders moet. Ik vind het een interessant experiment om het te doen met die quota. Wetgeving er op zetten in het belang van de onderneming en de maatschappij. In 2015 zijn er zoveel vrouwen zo hoog opgeleid, als die geen rol kunnen pakken dan gaat er iets niet goed.”*

## **7. Het perspectief van accountants**

### **7.1 Visie op de voortgang**

De accountants zijn van mening dat het opvallend is dat de groei van het aandeel vrouwen in de rvb en rvc wordt gerealiseerd door minder dan 10% van de bedrijven. Het opvallend hoe weinig bedrijven het 'pas toe of leg uit'-principe hanteren. Er verschijnen wel steeds meer in de jaarverslagen kopjes over de Wbt met wat (summiere) uitleg. De echte maatregelen worden in de verslaglegging weinig genoemd.

### **7.2 Wat zijn de problemen in NL die opgelost moeten worden?**

#### *Kweekvijver*

Men vindt het zorgelijk dat in de laag onder de rvb en rvc de kweekvijver ook niet divers samengesteld is.

#### *Vrouwen zijn minder bekend, minder zichtbaar*

De accountants zien dat netwerken van belang zijn bij de rekrutering van nieuwe kandidaten, zeker voor de rvc. Ook hier wordt het voorbeeld genoemd van Professional Board Forum waar een aantal commissarissen aan meedoet. Op die manier komen commissarissen in aanraking met potentiële kandidaten, met vrouwen met ambitie. Aan de hand van een casus wordt dan samengewerkt. Dit spreekt vrouwen aan (het gaat over de inhoud) en de commissarissen maken kennis met deskundige vrouwen.

#### *Arbeidsparticipatie van vrouwen*

Gesteld wordt dat Nederland achter loopt bij de rest van Europa als het gaat om de arbeidsparticipatie van vrouwen en de verdeling van zorgtaken. Kinderopvang en compensatie van overuren, zoals in Zweden, zijn voorwaarden om de arbeidsparticipatie van vrouwen te continueren en vrouwen en te zorgen dat vrouwen in het arbeidsproces blijven. De kweekvijver moet goed gevuld blijven, dat is zeker belangrijk voor de rvb. Het is dus van belang dat vrouwen blijven werken na het krijgen van kinderen en niet alleen in kleine parttime banen. KPI's die op dit terrein gehanteerd worden dragen wel bij aan de resultaten.

### **7.3 Reflectie op de huidige wetgeving**

#### *Onbekendheid met de wet*

Men benadrukt dat onvoldoende bekend is/ gecommuniceerd wordt wat de bedoeling is van het streefcijfer van 30% m/v. Moet het leiden tot betere discussie? Betere besluitvorming? Dat zou dan ook moeten gelden voor de bestuurders die 'eenpitter' zijn. Men plaatst de kanttekening dat het jammer is dat het streefcijfer uit de Wbt zich beperkt tot grote ondernemingen, maar men realiseert zich tegelijkertijd dat het belangrijk is dat ergens begonnen wordt. Men verwacht dat de echte grote

ondernemingen het streefpercentage gemakkelijk kunnen behalen. *“Maar bij veel grote vennootschappen binnen het MKB, met name de grootsten, vindt de DGA het flauwekul. Wij benoemen gewoon de beste zeggen ze dan.”*

#### *De rol van de accountants*

De accountants benadrukken dat zij controleren of de wet goed wordt uitgevoerd en zaken signaleren en zaken ter tafel brengen, maar zich niet kunnen bemoeien met het beleid dat gevoerd wordt. De accountants geven aan dat zij wel in een zogenaamde ‘managementletter’ uiteen kunnen zetten dat bijvoorbeeld geen uitleg en voorgenomen acties zijn aangevoerd in het jaarverslag. De managementletter komt bij de rvc op tafel. Het streefpercentage 30% zit bij de aanwezige accountants in de ‘checklist’ die zij hanteren bij controles. Accountants worden getraind in welke aspecten door wetswijzigingen aan de orde moeten komen. De tekst van het jaarverslag moet getoetst worden door de accountant. Vervolgens documenteren en als de onderneming het niet goed doet, moet die er op gewezen worden.

De accountants verwachten niet dat hun rol wezenlijk zal veranderen wanneer er een quorum komt. *“Als accountant kun je slechts nagaan of de wet goed wordt toegepast en of de juiste punten aan de orde komen in de verslaglegging. Je kunt het op dit moment niet formeel eisen.”*

Eén van de accountants geeft aan dat er onderscheid wordt gemaakt tussen ‘soft’ en ‘hard’ controls – en dat steeds meer ook op het gebied van gedrag en cultuur de externe accountant een rol heeft. Daarbij hoort de discussie over goed samenstellen van besluitvormingsorganen. Hier is discussie over. Moet de accountant ook nog gedrag gaan toetsen? Welke normen moeten dan aan getoetst worden? Opgemerkt wordt dat diversiteit veel breder is dan alleen man/vrouw. Accountants beperken zich tot ‘tellen’, niet naar buiten toe opmerkingen maken.

Men maakt echter ook de kanttekening dat de relatie met de klant ook belangrijk is voor de accountant. Dit is geen onderwerp waar de accountants een geschil over willen krijgen met de klant. Klanten vinden dit ook minder belangrijk. De accountants beamen dat het niet leeft bij de boards, dat het niet op tafel komt in de board.

## **7.4 Streefcijfers of quota?**

Om in de discussie over quota niet de weg te verliezen is het belangrijk eerst uiteen te vlechten welke mechanismen een rol spelen bij doorstroming naar de top.

#### *Tijdelijke quota*

Alleen comply or explain werkt volgens de accountants niet. De handhaving voor een dergelijk onderwerpen heeft geen prioriteit. De accountants realiseren zich dat er weinig in de verslaglegging gebeurt.

Tijdelijke quota worden wel als belangrijk middel gezien om het proces aan te jagen en een eerste stap te maken. Wanneer de 30% eenmaal bereikt is, moet het vanzelf lopen, is de veronderstelling.

## 7.5 Andere oplossingen en interventiemogelijkheden

### *Voorbeeldverklaring*

Tijdens verschillende expertmeetings en interviews wordt geopperd een voorbeeldverklaring op te stellen voor het jaarverslag. De accountants geven aan dat in de verslaglegging slechts summier op dit onderwerp wordt ingegaan. De MBA heeft overwogen een 'audit alert' in te stellen, maar heeft moeten concluderen dat dit een te klein onderwerp is (onbelangrijk) om een voorbeeldverklaring voor op te stellen.

### *Opnemen in CGC*

De accountants zien mogelijkheden voor het opnemen in de CGC. Eigenlijk heb je dan de consensus van alle partijen die er bij betrokken zijn. Daarnaast is het belangrijk dat voor dit onderwerp aandeelhoudersdruk wordt georganiseerd.

## 7.6 Advies

### *Doorgaan met de wet*

De accountants geven aan dat de bekendheid met de wet gering is. Men constateert dat er te weinig publiciteit aan is gegeven. Daarbij komt dat het in de organisaties zeker niet de hoogste prioriteit heeft. Dat vraagt dus om meer campagne achtige activiteiten gericht op bedrijven. *“Er moet iets gebeuren in de groep die nu niets doet – die moet in beweging komen, maar door deze wet komen ze niet in beweging.”* Hoe krijg je die vraag dan op tafel? De accountants geven aan dat een commissaris zich 100% aan de wet wil houden – Zij houden zich ook goed aan de wet beloningen topinkomens. Dat zou pleiten om het in de wet te verankeren, daarmee wordt het geagendeerd bij de rvc.

Ook de bepaling zoals in Duitsland wordt gehanteerd (zetel vrij houden indien het streefcijfer nog niet is behaald) heeft volgens de accountants veel kans van slagen.

Volgens de accountants draagt alleen een wettelijke bepaling bij. Verantwoording in het jaarverslag werkt niet goed. *“Het is niet het jaarverslag van de accountant.”* Een management letter zou wel kunnen, dit zou vanuit de MBA geïnitieerd kunnen worden. De accountants zijn niet de toezichhouders. Zij constateren dat steeds meer in het jaarverslag vermeld moet worden. Belangrijk is om te voorkomen de meeste ondernemingen alleen een marketingverhaal rapporteren.

### *Overheid moet het goede voorbeeld geven*

Om ook de fundamenteën en de basiswaarden die gelden voor de samenleving aan te passen, is het belangrijk dat er verbreding plaats vindt. Niet alleen grote nv's en bv's, maar alle grote organisatie met een publiekrechtelijk belang zouden aan de wet moeten voldoen in de visie van de accountants. Men adviseert om de doelgroep gelijk te trekken met die van de Wet normering topinkomens (Wnt). Dit vraagt een politieke afweging.

Daarnaast wordt geadviseerd te onderzoeken waarom sommige vrouwen in hun loopbaan een stapje terugdoen of zelfs uitvallen. Opgemerkt wordt dat er op verschillende niveaus interventies nodig zijn. 'Andere schooltijden' is een voorbeeld. Ook zichtbaar sponsorship in de top helpt. Deze problematiek vraagt om operationele infrastructuur aanpassingen. Men stelt dat de top pas actie zal ondernemen wanneer er sprake is van wettelijke bepalingen. Dat vraagt meer dan een 'pas toe of leg uit'-principe. *"Alleen een wet kan echt als voertuig dienen om culturele normen en waarden te veranderen. 'Pas toe of leg uit' is heel makkelijk om wettelijk aan te voldoen."* Volgens de accountants leidt een dergelijke bepaling vooral tot 'windowdressing'. De rol accountant wordt op dit moment beperkt geacht.

#### *One tier boards*

De accountants merken op dat het in de wet ook gaat om one tier boards. Deze bestuursvorm komt steeds meer voor. Aanbeveling is om voor de one tier boards anders te kijken en het streefcijfer breder te trekken naar de laag er net onder (het key management). Deze laag heeft juridische en formele verantwoordelijkheid.

#### *Doel van het streefpercentage veel meer benadrukken*

Het argument 'kwaliteit' wordt lastig te hanteren wanneer men ervan uitgaat dat diversiteit leidt tot betere besluitvorming en dus betere besturing van de onderneming. Meer diversiteit leidt tot kritischer discussies.

## 8 Samenvatting stakeholdersonderzoek

Over de evaluatie van de werking van het wettelijke streefcijfer door stakeholders kunnen de volgende conclusies worden getrokken.

De stakeholders zijn het er over eens dat de voortgang van het percentage vrouwen in de rvb en rvc gering is. Bovendien leggen weinig bedrijven bij niet-toepassing verantwoording af hun jaarverslag. De stakeholders spreken hun zorg uit over de grote achterhoede (drie kwart) van bedrijven waar niets gebeurt. Ook het feit dat er slechts een kleine voorhoede van betrokken en actieve bedrijven (10%) is en dat een middengroep van 'volgers' nagenoeg afwezig is, is volgens de wetenschappers zorgelijk. Het merendeel van de stakeholders deelt de mening dat het streefcijfer uit de Wbt niet leeft bij bedrijven. Lang niet alle bedrijven ervaren gebrek aan m/v-diversiteit als probleem. De (maatschappelijke) urgentie wordt niet gevoeld. Het is verworden tot een 'vrouwending'. Bedrijven zijn ook onvoldoende bekend met de wet. Voor veel bedrijven is het onvoldoende helder wat de bedoeling is van m/v-diversiteit, wat op zou moeten opleveren. Met name de werkgevers achten het van belang dat de meerwaarde van m/v-diversiteit beter over het voetlicht wordt gebracht. Diversiteit is de moeite waard, diversiteit werkt.

### *Reflectie op de huidige wetgeving*

Men is het er over eens dat de regeling in haar huidige vorm niet werkt. Met name het leg uit-gedeelte van de wet blijkt niet te werken. Een deel van de stakeholders vindt het streefcijfer te vrijblijvend: er zijn geen sancties aan verbonden als bedrijven de wet niet toepassen. De maatregel is te slap. Het leidt gemakkelijk tot excuses als *"we hebben wel gezocht, maar we hebben niks gevonden"*.

In de Europese richtlijn die gaat over het verbeteren van de gendergelijkheid in besturen, wordt veel minder breed gekeken dan in Nederland. Volgens die richtlijn geldt een quotum alleen voor de commissarissen van beursgenoteerde bedrijven. In Nederland geldt het wettelijke streefcijfer voor zowel de rvb als de rvc en voor een veel grotere *range* van bedrijven.

De meeste stakeholders zien de meerwaarde van deze brede reikwijdte en *scope* van de Wbt. Het advies is zelfs om de reikwijdte nog verder te verbreden: het streefcijfer zou ook moeten gelden voor (grote) stichtingen, coöperaties, overheidsinstellingen en de politiek. Een kanttekening hierbij is dat een smallere, kleinschaliger aanpak, zoals de Europese richtlijn wil, op de korte termijn effectiever lijkt. Bij een brede aanpak met een 'massa doel', bestaat het risico dat niemand zich verantwoordelijk voelt en is het relatief moeilijker goede resultaten te behalen.

Over de *duur* van de streefcijferbepaling zijn veel stakeholders het eens: twee jaar is relatief kort om te kunnen concluderen of het wel of niet werkt. Een veelgehoord advies is om nog minstens een paar jaar door te gaan voordat andere oplossingen (quota, het streefcijfer afschaffen) overwogen worden. Stoppen zou ook een verkeerd signaal afgeven. Door diverse partijen wordt opgemerkt dat monitoren van de voortgang en naleving essentieel is. Alleen zo ontstaat er een beeld over hoe het ervoor staat en hoe we vooruitgang kunnen boeken.

De hoogte van het streefcijfer wordt gewaardeerd. 30% m/v is een bewezen kritische massa. Die heb je nodig.

#### *Doorgaan, afzwakken of intensiveren?*

Over de juiste aanpak voor de toekomst zijn de meningen van de stakeholders sterk verdeeld. Er zijn grote verschillen, ook binnen de stakeholdersgroepen. Welke oplossing men voorstaat, is mede afhankelijk van de visie van de stakeholder op 1) het probleem (waarom gaat de voortgang zo langzaam?), 2) wiens verantwoordelijkheid het is om het probleem op te lossen en 3) de wenselijkheid van overheidsingrijpen in private ondernemingen.

We stellen vast dat verschillende opvattingen naast elkaar bestaan als het gaat over het probleem van de trage voortgang. Redenen die veelvuldig genoemd worden door de stakeholders zijn:

*Onvoldoende aanbod van gekwalificeerde vrouwen.* De veelgehoorde reden voor de trage voortgang is dat er onvoldoende aanbod is van gekwalificeerde vrouwen om vacatures op te vullen. De kweekvijver is onvoldoende groot. Er zijn onvoldoende vrouwen met de gewenste opleiding en ervaring. De oorzaak daarvan ligt onder andere bij de studiekeuze van meisjes en de carrièrekeuzes van vrouwen. Het talent is wel aanwezig, maar vrouwen willen niet vanwege de kostbare tijdsinvestering, zijn al eerder uitgestroomd vanwege zorgtaken of werken vaker in deeltijd waardoor ze onvoldoende bestuurlijk ervaring opbouwen en met name ervaring met statutaire verantwoordelijkheid missen. Men vraagt zich af of vrouwen in Nederland op dit moment 'board-ready' zijn.

*Onbewuste vooroordelen en stereotiepe opvattingen over kwaliteit.* Een andere reden zijn onbewuste vooroordelen ten aanzien van vrouwen en stereotiepe opvattingen over wat kwaliteit is. De heersende bedrijfscultuur is een mannelijke cultuur, waarbij de directeur een man is. Bij beoordelingen en rekrutering van kandidaten voor de rvb en rvc overheersen stereotype beelden ('oude beelden') over wat een goede bestuurder of commissaris is. Bij kwaliteit of excellentie hebben mensen – zowel vrouwen als mannen – vaak een plaatje van een succesvolle, witte man van een bepaalde leeftijd in hun hoofd. Deze *mindset* met veelal 'oude beelden' prevaleert en dat leidt er toe dat vrouwen minder makkelijk worden geselecteerd. Dat maakt het kwaliteitsargument ('we kiezen voor kwaliteit, niet voor vrouwen') een lastige. Een vrouw kiezen wordt bovendien als risico gezien.

*Netwerken.* Daarnaast worden de old boys netwerken en het kloongedrag bij benoemingen als hindernis gezien. Er worden veel vrouwen goed opgeleid, er is genoeg kwaliteit aanwezig. Vrouwen worden alleen niet gezien. Ze maken geen deel uit van het old boys netwerk. De werving en selectieprocedures zijn niet transparant en gaan via interne netwerken. Bestuurders, commissarissen, maar ook externe searchbureaus zoeken vooral in de eigen, geijkte netwerken en hebben de neiging mensen te benoemen die erg op hen lijken (kloongedrag). En de trechter in organisaties blijft mannelijk en wit. Er bestaat een patroon waarin dezelfde mensen dezelfde mensen benoemen.

Over wie het probleem zou moeten oplossen bestaan ook verschillende ideeën. In de eerste plaats wordt er vaak op gewezen dat *vrouwen* zelf een verantwoordelijkheid hebben. Vrouwen moeten het ook zelf goed regelen, beschikbaar zijn en flexibiliteit hebben. Er moet bewustwording bij jonge vrouwen



ontstaan dat ze er iets naast moeten gaan doen. Vrouwen mogen meer bravoure tonen. In bedrijven lopen vrouwen zich nog onvoldoende warm; wellicht is er een grotere bewustwording nodig bij vrouwen en bij bestuurders over welke carrièrestappen nodig zijn om een functie binnen de rvb/rvc te verkrijgen. In de tweede plaats ziet men hier een taak voor de *overheid*. Dat kan op verschillende manieren. Bijvoorbeeld door het verbeteren van de maatschappelijke infrastructuur ter bevordering van de arbeidsparticipatie (arbeidsdeelname, urenbeslissing, carrièrekeuzes) van vrouwen op de arbeidsmarkt, maar ook door hardere maatregelen te nemen wanneer men ziet dat de situatie niet verbetert en/of de huidige wet niet wordt nageleefd. Ook wordt veelvuldig genoemd dat de overheid zelf het goede voorbeeld zou moeten geven.

Verbeteren van de maatschappelijke infrastructuur ter bevordering van de arbeidsparticipatie (arbeidsdeelname, urenbeslissing, carrièrekeuzes) van vrouwen op de arbeidsmarkt: Verandering van schooltijden, verbetering kinderopvang, voorzieningen van ouders met jonge kinderen  
Ten slotte kunnen *bedrijven* iets doen, zoals bewust beleid formuleren en maatregelen inzetten om het aandeel vrouwen hogere functies, de rvb en de rvc te vergroten.

### *Quota*

De meningen over een streefcijfer met strengere sancties (quota) zijn scherp verdeeld. Hoewel er uitgesproken voor- en tegenstanders zijn, is het merendeel van de stakeholders het erover eens dat quota niet goed passen in de Nederlandse cultuur. In de Nederlandse poldercultuur werkt het niet wanneer iets wordt opgelegd.

De tegenstanders van quota zijn van mening dat de overheid niet moet interveniëren in private ondernemingen. Bedrijven moeten het zelf regelen, zelf inzien dat diversiteit meerwaarde heeft, is de redenering. Vervolgens kan de markt haar werk doen: als er voldoende gekwalificeerde vrouwen zijn, komen die vanzelf boven en zullen ze ook benoemd worden.

De voorstanders van quota vinden overheidsingrijpen te rechtvaardigen omdat de voortgang al lange tijd veel te traag gaat en bedrijven het zonder wettelijke regelingen en sancties blijkbaar niet lukt.

Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat quota werken en effectief zijn. Tegelijkertijd benadrukken ook de voorstanders van quota dat het zou moeten gaan om *tijdelijke* quota om het proces aan te jagen en een eerste stap te maken. Als je eenmaal 'massa' gemaakt is en de 30% bereikt is, dan moet het vanzelf lopen en moeten de quota zo snel mogelijk weer afgeschaft worden.

Als voordelen van quota worden genoemd: wetenschappelijk onderzoek laat zien dat quota mét sancties effectief zijn. Voorbeelden in andere Europese landen laten zien dat quota met sancties werken. Quota plaatsen het onderwerp op de agenda in de board room. Daarnaast ben je met quota ben je niet meer afhankelijk van of bedrijven de meerwaarde inzien van diversiteit. De 'toegevoegde waarde van vrouwen' en de 'toegevoegde waarde diversiteit' zijn geen discussiepunt meer.

Onderzoek toont bovendien aan dat quota bijdragen aan een verbreding van wat er verstaan wordt onder 'een goede commissaris' of 'een goede bestuurder'.

Als nadelen van quota worden genoemd dat te veel overheidsbemoeienis in private ondernemingen ongewenst is en harde sancties niet passen in de Nederlandse poldercultuur. Quota doen afbreuk aan de kwaliteit van het bestuur en toezicht omdat het risico bestaat dat geselecteerd wordt op basis van geslacht in plaats van kwaliteit. Quota zijn bovendien risicovol voor vrouwen. Quota houden het risico in

dat topvrouwen niet serieus worden genomen, omdat ze in de beeldvorming alleen benoemd zijn omdat ze vrouw zijn en hun positie danken aan de quotumregeling. Wanneer relatief onervaren vrouwen benoemd worden vanwege een quotum, en het gaat mis, is dat slecht voor vrouwen. Commissarissen worden benoemd voor 4 jaar. Het betreft een beschermde rol. Het is lastig om tussentijds uit te stappen of iemand weg te sturen. Een verkeerde keuze, dat wil zeggen een minder functionerende commissaris, kan schadelijk zijn voor het bedrijf.

Een aantal stakeholders vindt het op dit moment nog te vroeg voor quota omdat de wet nog maar kort van kracht is. Het onderwerp vergt een lange adem en effecten worden pas later zichtbaar. We hebben het nog niet lang genoeg geprobeerd en nog niet alles gedaan om het te laten werken.

#### *Andere oplossingen en interventiemogelijkheden*

De stakeholders komen met veel verschillende andere oplossingen en interventiemogelijkheden. De volgende interventies worden door diverse stakeholders geopperd, vooral omdat ze het onderwerp op de agenda van de board en/of de aandeelhouders plaatsen: aansluiten bij de Corporate Governance Code, sancties in de vorm van *naming & shaming* of *naming & praising*, en het intensiveren van de handhaving.

## Conclusies Bedrijvenmonitor 2012-2015

Op basis van de uitkomsten van de Bedrijvenmonitor 2012-2015 trekken we de volgende conclusies:

### *De monitoringstudie*

- De monitoringstudie laat zien dat het percentage vrouwen in de rvb en rvc van grote vennootschappen stijgt, maar dat de voortgang gering is. Het aandeel vrouwen in de rvb is sinds 2012 gestegen van 7,4% naar 9,6% eind 2014. In de rvc nam het aandeel vrouwen in die periode toe van 9,8% naar 11,2%.
- Het streefcijfer van 30% m/v is voor veel bedrijven nog ver weg. Het percentage bedrijven dat het streefcijfer heeft gerealiseerd in de rvb is tussen 2012 en eind 2014 toegenomen van 9,3% naar 14,2%. Voor de rvc steeg dat percentage van 14,7% naar 17,8%.
- De toename van het aandeel vrouwen komt geheel voor rekening van een kleine groep voortrekkers. De groei van het aandeel vrouwen in de rvb tussen 2013 en 2014 werd gerealiseerd door 4,8% van de bedrijven, de toename in de rvc kwam voor rekening van 8,1% van de bedrijven. Zorgelijk is de grote achterhoede van bedrijven waar niets gebeurt. Eind 2014 heeft 76% van de rvb's en 63% van de rvc's geen enkele vrouw.
- Bedrijven die het streefcijfer niet bereikt hebben, geven veelal als reden dat er geen nieuwe benoemingen zijn geweest, dat de rvb of rvc slechts uit één persoon bestaat, er geen vacatures worden voorzien, men geen invloed heeft op benoemingen of omdat men naar eigen zeggen prioriteit wil geven aan 'kwaliteit' en continuïteit.
- Meer dan de helft (54%) van de bedrijven neemt geen maatregelen om m/v-diversiteit in de rvb te stimuleren, 47% doet dat (ook) niet voor de rvc. 36% is ook voor de toekomst niet voornemens om iets te ondernemen.
- Bedrijven laten veel kansen liggen om vrouwen te benoemen in de rvb en rvc. In 2014 werden in 21% van de rvb's en in 36% van de rvc's één of meer personen nieuw benoemd. Een kwart van de bedrijven heeft de vacatures aangewend om vrouwen te benoemen. In 2013 benoemden nog minder bedrijven (20%) een vrouw.
- Bedrijven leggen in onvoldoende mate verantwoording af in het jaarverslag. Meer dan de helft (57%) van de bedrijven legt in het jaarverslag niet uit waarom de samenstelling van de rvb en/of rvc niet evenwichtig is verdeeld. Niet meer dan 7% van de bedrijven voldoet aan alle rapportageverplichtingen voor de rvb, 8% voor de rvc. Vergeleken met de twee jaar daarvoor, is het aantal bedrijven dat uitleg geeft in het jaarverslag wel iets toegenomen. Een mogelijke oorzaak van de geringe transparantie door bedrijven in het jaarverslag, lijkt het ontbreken van sancties.

### *Verdiepingsstudie effectiviteit van maatregelen*

- Bedrijven die bewust beleid voeren en concrete maatregelen nemen, benoemen vaker vrouwen in de rvc als er vacatures zijn. Zij hebben ook vaker een evenwichtig samengestelde rvc. Met name maatregelen die voortvloeien uit de Wbt, zoals doelbewust streven naar evenwichtige m/v-verdeling bij de benoeming van kandidaten, lijken bij te dragen aan meer m/v-diversiteit in de rvc. Bedrijven die *meer* maatregelen nemen, benoemen naar verhouding vaker vrouwen in de rvc en hebben ook meer kans om een evenwichtige m/v-samenstelling in de rvc te realiseren. Voor de rvb is het effect van beleid en maatregelen relatief beperkt.
- Grote vennootschappen die het Charter Talent naar de Top hebben ondertekend, tellen gemiddeld veel meer vrouwen in de rvb (19,0%) en rvc (20,9%). Het formuleren van doelstellingen en het nemen van maatregelen hebben kennelijk niet alleen een positief effect op het aandeel vrouwen in hogere managementfuncties binnen bedrijven, maar dragen ook bij aan een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc.
- Casestudies van bedrijven die er in geslaagd zijn meer m/v-diversiteit te genereren in de rvb en/of rvc, geven aan dat zij doelbewust sturen op m/v-diversiteit en bewust maatregelen inzetten om het aandeel vrouwen te vergroten. Bedrijven die er niet in geslaagd zijn meer m/v-diversiteit te genereren in de rvb en/of rvc, noemen de volgende belemmeringen:
  - Het geringe aanbod van gekwalificeerde vrouwen om vacatures in de rvb en rvc op te vullen. De oorzaak daarvan wordt onder meer gezocht bij de studiekeuze van meisje en de carrièrekeuzes van vrouwen.
  - Werving en selectieprocedures waarbij onvoldoende rekening gehouden wordt met m/v-diversiteit. Het gaat er dan vooral om dat men niet zoekt naar vrouwen, om 'kloongedrag', waarbij zittende, mannelijke bestuurders en commissarissen vooral kandidaten selecteren die op hen lijken, en om het feit dat men elkaar er niet op aanspreekt wanneer er geen rekening gehouden wordt met m/v-diversiteit.
  - De economische crisis, waardoor er weinig mogelijkheden zijn geweest om nieuwe mensen te benoemen.
- Een noodzakelijke voorwaarde voor het welslagen van diversiteitsbeleid is dat het bedrijf de *meerwaarde* ziet van diversiteit. Bedrijven die er in geslaagd zijn het percentage vrouwen in de rvb en/of rvc te verhogen, geven aan dat m/v-diversiteit de moeite waard is, maar ook een lange adem vergt. Zij adviseren andere bedrijven de meerwaarde van diversiteit te omarmen, dat expliciet te formuleren, er een serieuze prioriteit van te maken en het dan vooral 'gewoon te doen'. Ook *commitment* van de CEO of commissarissen is bij veel van deze bedrijven van grote invloed geweest op m/v-diversiteit in de rvb en/of rvc. Daarnaast noemen veel bedrijven *diversiteit* een succesfactor: diversiteit genereert meer diversiteit. Wanneer een rvb of rvc eenmaal divers is, blijft deze dat ook vaak, is hun ervaring.

### Top 200

- De top 200 is voortrekker als het gaat om m/v-diversiteit in de rvc. Gemiddeld heeft de top 200 eind 2014 19,3% vrouwelijke commissarissen. Ook het aandeel bedrijven dat het streefcijfer in de rvc heeft bereikt is veel hoger dan gemiddeld (24,1% eind 2014).
- Halverwege 2015 'leeft' de Wbt onder de top 200. Er is sprake van toenemende aandacht voor het onderwerp en stijgende bewustwording bij deze bedrijven.
- De top 200 heeft veel vaker bewust beleid om de zetels evenwichtig te verdelen. Ook worden vacatures voor de rvc door de top 200 veel vaker benut om een vrouw te benoemen. 43,4% van de top 200 bedrijven met vacatures in de rvc benoemde in 2014 één of meer vrouwen tegenover ruim een kwart (25,6%) van de totale groep.
- Wanneer we de top 200 volgen over de tijd, zien we in 2015 een sterk toegenomen dynamiek in de rvc rond m/v-benoemingen, een betere benutting van vacatures om vrouwen te benoemen en meer bewust beleid en concrete maatregelen om m/v-diversiteit in de rvc te stimuleren, ook al is dat soms nog vooral op papier.
- Voor de rvb zijn de effecten bij de top 200 veel minder sterk en zijn ook minder traceerbaar. Nieuwe benoemingen in de rvb blijven nog vaak een *black box*.

### Stakeholdersonderzoek

- Stakeholders zijn het er over eens dat het wettelijk streefcijfer in de huidige vorm niet werkt. Met name het 'leg uit' principe blijkt niet te werken. Een deel van de stakeholders vindt het streefcijfer te vrijblijvend, er zijn geen sancties verbonden aan het niet toepassen van de wet.
- Stakeholders vinden dat sinds de invoering van het wettelijk streefcijfer het aandeel vrouwen in de rvb en rvc te weinig is toegenomen. Bovendien vindt men dat weinig bedrijven over de toepassing van het streefcijfer verantwoording afleggen in het jaarverslag. Opvallend vindt men het verschil tussen de kleine voorhoede van actieve bedrijven en de grote achterhoede van bedrijven waar niets gebeurt.
- Stakeholders delen de mening dat de urgentie van m/v-diversiteit niet wordt gevoeld door bedrijven. M/V-diversiteit is te zeer een 'vrouwending'. Voor veel bedrijven is het onvoldoende helder wat de meerwaarde is van m/v-diversiteit, dit zou beter over het voetlicht gebracht moeten worden.
- De meeste stakeholders zien de meerwaarde van de brede reikwijdte en *scope* van de Wbt, geldend voor zowel rvb als rvc en voor een grote range van bedrijven. Deze reikwijdte zou verder verbreed moeten worden tot stichtingen, coöperaties, overheidsinstellingen en de politiek.
- Over quota zijn de meningen van stakeholders verdeeld. Wel opperen stakeholders een scala van alternatieve oplossingen en interventiemogelijkheden.

- De duur van de streefcijferbepaling vinden stakeholders te kort om te kunnen concluderen of het wel of niet werkt. Men is van mening dat langer doorgedaan moet worden voordat een andere aanpak gekozen kan worden. Stoppen zou een verkeerd signaal afgeven. Monitoren van de voortgang en naleving is essentieel.

## Conclusies en aanbevelingen van de commissie Monitoring

Conclusies van de commissie Monitoring n.a.v. de resultaten van de Bedrijvenmonitor 2012-2015:

1. De commissie Monitoring constateert met spijt dat de wet in zijn huidige vorm nog niet werkt. Met diversiteit in de raden van bestuur (rvb) en raden van commissarissen (rvc) van ondernemingen wordt tot op heden onvoldoende voortgang geboekt. Omdat een divers bestuur tot verbetering van de dialoog en tot betere besluitvorming leidt, vraagt de commissie aan kabinet en politiek aan het streefcijfer vast te houden en de eigen inzet te versterken.
2. Tegelijkertijd stelt de commissie vast dat het wellicht te kort dag is geweest om volledig succes te verwachten en het streefcijfer te realiseren. Het wettelijk streefcijfer geldt nu ruim tweeënhalf jaar en dat is een te korte periode om een aanzienlijk effect te kunnen sorteren. Kansen om een evenwichtige man/vrouw verdeling te realiseren ontstaan wanneer in de rvb of rvc nieuwe leden benoemd worden. Uitgaande van de gebruikelijke zittingstermijn voor bestuur en toezicht van twee maal vier jaar is er meer tijd nodig om kansen daadwerkelijk te kunnen benutten. De periode waarin het wettelijke streefcijfer van toepassing is geweest, was niet te kort om een stap voorwaarts te realiseren. Die is vooralsnog uitgebleven. De bedrijvenmonitor wijst uit dat in 2014 niet meer dan een kwart van de vacatures in de rvb en de rvc is benut om een vrouw te benoemen. Dat is veel te weinig.
3. Met name de geringe ontwikkeling van m/v-diversiteit binnen de rvb van de Top 200 bedrijven springt in het oog. De onderzoeksresultaten laten zien dat er in drie jaar tijd geen vooruitgang is geweest in de rvb van de Top 200 bedrijven. Hoewel de commissie begrip heeft voor de langjarige planning van opvolging binnen de rvb ervaart zij het als teleurstellend dat met name uit de hoek van deze bedrijven wordt aangegeven dat men geen geschikte vrouwen voor een bestuurspost kan vinden. In de rvc van de Top 200 bedrijven is wel van vooruitgang sprake. Voor deze groep bedrijven zijn vanuit de overheid en VNO-NCW via een extra impuls meer aandacht en inspanningen gevraagd voor het realiseren van man/vrouw diversiteit.
4. Het principe van comply or explain wordt onvoldoende nageleefd en heeft onvoldoende effect. Het is te weinig richtinggevend en te vrijblijvend, de handhaving schiet vooralsnog te kort is dus nietszeggend. Het 'leg uit' principe vraagt om invulling en verscherping opdat bedrijven werk maken van diversiteit zolang het streefcijfer van 30% man/vrouw in de rvb en rvc niet gehaald is.
5. De commissie constateert dat de wet in zijn huidige vorm er onvoldoende in is geslaagd de verantwoordelijkheid voor het realiseren van het streefcijfer helder te beleggen. De commissie ziet daarbij ruimte voor het stimuleren van de inbreng van verschillende stakeholders bij het realiseren van diversiteit. Volgens de commissie wordt de verantwoordelijkheid van de rvc en de AVA (Algemene Vergadering van Aandeelhouders) ten aanzien van diversiteit en het voldoen aan de wettelijke verplichting momenteel onvoldoende benut. Ook voor medezeggenschapsorganen geldt dat zij te weinig gebruik maken van hun recht op inspraak en verantwoordelijkheid op het gebied van diversiteitsbeleid. De rol van deze belangrijke stakeholders ten aanzien van diversiteit moet nader worden beschreven en gestimuleerd.

6. Het wettelijk streefcijfer beperkt zich tot grote vennootschappen. De Commissie, als ook de organisaties die nu onder de wet vallen, ervaren het als onrechtvaardig dat veel (vaak - gedeeltelijk - met publieke middelen bekostigde) organisaties die een maatschappelijke voorbeeldfunctie vervullen niet uitgedaagd worden het streefcijfer voor man/vrouw-diversiteit na te volgen. Hierbij wordt bijvoorbeeld gedacht aan universiteiten en andere instellingen voor (hoger) onderwijs, instellingen in de zorg, kunst en cultuur en de woningbouwsector, overheidsorganisaties en de politiek.
7. De commissie constateert dat er te weinig en nog over een te korte periode initiatieven zijn ontplooid om het gemeenschappelijk en maatschappelijk belang van een grotere diversiteit in bestuur en toezicht verder kracht bij te zetten. Ondersteunend beleid en inspanningen gericht op het onder de aandacht brengen van de wet en het aanjagen van beleid door ondernemingen, hebben nog onvoldoende hun werk kunnen doen.
8. De commissie heeft kennis genomen van de visie van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code op de naleving van de code en begrepen dat naleving van het thema diversiteit ook hier een aandachtspunt is. De commissie begrijpt dat onderzocht wordt welke rol voor de Code is weggelegd om meer nadruk te leggen op onder meer cultuur als drijvende kracht voor goed ondernemingsbestuur. Het benutten van alle governance methoden is van belang om het realiseren van man/vrouw diversiteit kracht bij te zetten.
9. In de samenleving ontbreken nog altijd belangrijke voorwaarden die het realiseren van m/v-diversiteit in bestuur en toezicht verder kunnen bevorderen. Het kind wordt nog steeds overwegend gezien als de verantwoordelijkheid van de moeder en veel beleid is vanuit deze stellingname opgesteld. Diversiteit is ook teveel een vrouwending, te zeer een probleem van individuele vrouwen die er niet in slagen het glazen plafond te doorbreken. Voorbeelden van landen waar werk/privé goed geregeld is en de voorzieningen voor werk/privé aantrekkelijk zijn laten zien dat door mannen en vrouwen meer wordt gedeeld. Er is een klimaatverandering nodig die dit doorbreekt en het maatschappelijk gevoel van urgentie verhoogt. Vrouwen moeten kansen krijgen en uitgedaagd worden tot het grijpen daarvan.
10. De commissie acht een quotum een laatste red- en enigszins een paardenmiddel dat slechts zou moeten worden ingezet als andere initiatieven niet helpen. Het heeft veruit de voorkeur als het bedrijfsleven op basis van intrinsieke motivatie tot een adequate m/v-samenstelling van bestuurlijke organen komt. Het bedrijfsleven moet ook een reële kans krijgen om op vrijwillige basis tot actie over te gaan. Dag mag echter niet tot verder uitstel van de einddatum leiden. Blijft de voortgang echter uit dan zit er - gelet op het hogere maatschappelijke en economische doel - niets anders op om een afdwingbaar quotum op te leggen. Buitenlandse voorbeelden laten immers zien dat een quotum - in tegenstelling tot de thans in Nederland vigerende wetgeving - wel werkt.



Aanbevelingen van de commissie Monitoring n.a.v. de resultaten van de Bedrijvenmonitor 2012-2015  
Op basis van haar conclusies komt de commissie Monitoring tot de volgende aanbevelingen:

1. De commissie beveelt aan het wettelijk streefcijfer van 30% voor man/vrouw diversiteit in raden van bestuur (rvb) en raden van commissarissen (rvc) van grote vennootschappen vast te houden voor een extra termijn van vier jaar. Inclusief de reeds verstreken termijn van drie jaar geldt dan voor elke rvb of rvc dat nieuwe benoemingen hebben plaatsgevonden en zich dus voldoende kansen hebben voorgedaan om vrouwen te benoemen.
2. Het instellen van een afdwingbaar quotum beveelt de commissie aan als een volgende stap als blijkt dat het bedrijfsleven onvoldoende voortgang boekt met het op eigen kracht realiseren van het streefcijfer. Het besluit tot een quotum wordt niet uitgesteld. Tot het instellen van een quotum wordt in combinatie besloten met de voortzetting van het huidige wettelijk streefcijfer volgens een 'als- dan' afspraak. Het behalen van resultaten volgens het huidige principe van comply or explain wordt daartoe aan een doelstelling verbonden. Als doelstelling voor de volgende termijn van vier jaar stelt de commissie voor dat op 31 december 2019 een aandeel van 20% vrouwen in de rvb en in de rvc dient te zijn gerealiseerd. Is dit aandeel niet gerealiseerd dan wordt in 2020 het streefcijfer van 30% vervangen door een quotum van 30%, d.w.z. een target waarvoor sancties gelden indien het niet wordt gerealiseerd. Is het aandeel van 20% wel gerealiseerd dan geldt als nieuwe doelstelling een aandeel van 30% op 31 december 2023.
3. Het wettelijk streefcijfer wordt met het oog op een breder gevoel van urgentie en draagvlak in de samenleving uitgebreid tot alle organisaties in de overheid en (semi-) publieke sector, inclusief politiek en geldt ook voor OOB's, corporaties en stichtingen. Van de overheid en de politiek, commissarissen van de koning, burgemeesters inclusief, onderwijsinstellingen, instellingen in de zorg, kunst en cultuur en de woningbouwsector, dient een belangrijke voorbeeldwerking uit te gaan. Met name voor de rijksoverheid geldt: 'practice what you preach'.
4. Zolang een verdeling van minimaal 30% man/vrouw niet is gerealiseerd wordt van organisaties verwacht dat hier wel werk van wordt gemaakt. De commissie verwacht een positief effect van het betrekken van alle stakeholders bij het realiseren van m/v-diversiteit in de rvb en rvc. De rol van de rvc en de AVA, alsmede de medezeggenschap wordt geëxpliciteerd en verduidelijkt. De rvc heeft de verantwoordelijkheid om te constateren dat beleid niet wordt uitgevoerd. De rvc legt vervolgens weer verantwoording af aan de AVA. Het streefcijfer in relatie tot benoemingen moet een formeel punt worden op de AVA en vergelijkbare gremia, zoals ledenraden, ondernemings- en medezeggenschapsraden.
5. De commissie beveelt de overheid aan de nieuwe termijn van het wettelijk streefcijfer te benutten voor het creëren van veel meer stimulans om de urgentie van het belang van man/vrouw diversiteit te verhogen en diversiteitsbeleid van ondernemingen te helpen realiseren.
6. Het doorbreken van traditionele keuzes voor iemand uit het eigen netwerk bij het vervullen van een vacature in een rvb of rvc is gebaat bij zoveel mogelijk transparantie in de procedure. Met

name voor toezichthoudende organen kan het 'ons kent ons'-principe adequaat en onafhankelijk toezicht in de weg staan. Juist daar kan openbare, externe werving een belang dienen dat verder gaat dan uitsluitend het realiseren van de doelstellingen van de wet. De searchbureaus kunnen een grote bijdrage leveren als zij bijdragen aan de transparantie het percentage mannen en vrouwen dat wordt voorgedragen.

7. Een aanpalend pakket van faciliteiten blijft nodig om belangrijke voorwaarden te scheppen voor het realiseren van m/v-diversiteit. Doorbroken moet worden dat het kind de exclusieve of primaire verantwoordelijkheid is van de moeder. (Ruimer en zo mogelijk betaald) vaderschapsverlof, andere schooltijden, afspraken tussen werkgever en werknemer ten aanzien van deeltijdwerk rond zwangerschap, inclusief het na enige tijd weer meer gaan werken etc. moeten voor een klimaatverandering zorgen.
8. Het verdient aanbeveling om ook andere governance mogelijkheden in te zetten. Dit geldt ook voor de overheid en de politiek. De richtlijnen van de Corporate Governance Code m.b.t. diversiteit verdienen stringentere navolging. De commissie ziet uit naar de verbetering van de aanpak met betrekking tot de cultuur als drijvende kracht van goed ondernemingsbestuur.
9. Het initiatief van minister van OCW Jet Bussemaker en voorzitter van VNO-NCW Hans de Boer, om topvrouwen in beeld te brengen van bedrijven en executive searchbureaus heeft geleid tot een omvangrijke database met excellente vrouwen. De vervolgvraag is of van de database daadwerkelijk gebruik wordt gemaakt en of dit leidt tot succesvolle rekrutering van vrouwen voor bestuursfuncties. De commissie acht verder onderzoek naar de *black box* van matching van vraag, aanbod en selectie van topvrouwen wenselijk. Worden potentiële topvrouwen actief benaderd door bedrijven? Hoe gaan rekruteringsbureaus te werk? Welke activiteiten ondernemen vrouwen zelf? Het onderzoek zou inzicht moeten bieden in wat zich afspeelt bij het werven, selecteren en benoemen van vrouwen voor bestuurlijke functies en de mechanismen die daarbij een rol spelen.
10. De komende jaren moet de regeling voor een quotum en sancties al worden uitgewerkt. Daarbij kunnen andere landen tot voorbeeld dienen. De gedachte dat de overheid bij aanbesteding de diversiteit in rvb en rvc meeweegt verdient nadere overweging.

## Bijlage 1 Samenstelling commissie Monitoring



De voorzitter en de leden van de commissie zijn op persoonlijke titel benoemd en functioneren zonder last of ruggespraak. Van de commissie Monitoring maken deel uit Gerdi Verbeet (voorzitter), Herman Dijkhuizen, Thessa Menssen en Joop Schippers:

### **Gerdi A. Verbeet**

*voorzitter*

Van december 2006 tot September 2012 voorzitter van de Tweede Kamer. Daarvoor o.a. Tweede Kamerlid voor de PvdA, politiek adviseur en werkzaam in het onderwijs. Lid van verschillende besturen en Raden van Toezicht, o.a. voor de patiëntenfederatie NPCF (voorzitter) en het Rathenau Instituut (voorzitter).

### **Herman Dijkhuizen**

CFO van NIBC sinds 1 oktober 2013. Voormalig bestuursvoorzitter KPMG en was als partner bij KPMG werkzaam in verschillende (internationale) functies. Lid van verschillende besturen en raden van toezicht, waaronder Vrije Universiteit Amsterdam & VU Medisch Centrum en Unicef Nederland.

**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 en Vitens. 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, met grote ervaring op het terrein van werkgeversonderzoek. Eerder lid van de Emancipatieraad en de Visitatiecommissie Emancipatie. Actief in bestuurlijke circuits, zowel binnen als buiten de Universiteit Utrecht. Won in januari 2013 de UU Publiprijs.

## **Bijlage 2      Verantwoording van het veldwerk**

### **1      Populatie en onderzoeksgroep**

De populatie van de bedrijvenmonitor bestaat uit alle bedrijven 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 € 17,5 miljoen, 2) de netto-omzet is meer dan € 35 miljoen en 3) het gemiddeld aantal werknemers is 250 of meer. De Wbt heeft daarmee géén betrekking op stichtingen of coöperaties.

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 € 17,5 miljoen;
  - de netto-omzet is meer dan € 35 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 2013 **4.947** bedrijven geregistreerd die aan de criteria voor grote vennootschappen voldoen.

### **2      Steekproeftrekking**

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. De steekproef is trapsgewijs getrokken: eerst zijn alle beursgenoteerde ondernemingen geselecteerd die aan de criteria voor grote vennootschappen voldoen.<sup>xxv</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'). De top 200 is geselecteerd op basis van de Elsevier top 500 van in omzet gemeten grootste bedrijven (Elsevier, 2014). De Wbt-beursgenoteerde ondernemingen maken deel uit van deze top 200. Vervolgens is de steekproef aangevuld tot 2000 met nieuwe bedrijven die aselechte geselecteerd zijn uit de populatie.

Uiteindelijk hebben 851 bedrijven daadwerkelijk meegedaan aan de bedrijvenmonitor over 2014, waarvan 101 uit de top 200. Dat komt neer op een netto responspercentage van 43,3% (tabel B2.1).

Deze bedrijven hebben in 2014 1938 bestuurders en 1562 toezichthouders.

Van de 851 bedrijven uit de monitor over 2014 hebben er 410 ook meegedaan aan de monitor over 2012 en 2013 (de 'panelgroep'). Een aantal bedrijven uit de eerste editie van de monitor kon niet meer opnieuw benaderd worden, bijvoorbeeld door opheffing of verhuizing naar een onbekend adres. Het netto responspercentage van de panelgroep bedraagt uiteindelijk 51,5% (tabel B2.2).

Tabel B2.1 – Responspercentage Bedrijvenmonitor 2014

	N	%
<b>bruto steekproef</b>	<b>2000</b>	<b>100%</b>
<b>bruikbare respons</b>	<b>851</b>	<b>42,6%</b>
<b>steekproefvervuiling</b>		
- valt buiten inclusiecriteria: voldoet niet (meer) aan criteria voor grote vennootschappen	14	(0,7%)
- bedrijf opgeheven, failliet, gefuseerd of overgenomen	11	(0,6%)
- onbereikbaar, onjuist adres	8	(0,4%)
<b>totaal steekproefvervuiling</b>	<b>33</b>	<b>1,7%</b>
<b>netto steekproef</b>	<b>1967</b>	<b>100%</b>
<b>non-respons</b>		
- halverwege gestopt met invullen van de vragenlijst, onvoldoende bruikbare gegevens (met name omdat bedrijf geen bestuur/rvc heeft of omdat men er ten onrechte vanuit gaat dat Wbt niet van toepassing is)	64	(3,3%)
- weigert: bedrijf heeft voor één vennootschap meegedaan, wil niet meedoen voor overige vennootschappen	2	(0,1%)
- taalprobleem	1	(0,1%)
- bedrijf reageert na sluiting van de dataverzamelingsperiode	6	(0,3%)
- bedrijf weigert mee te werken	8	(0,4%)
- bedrijf heeft niet gereageerd	1035	(52,6%)
<b>totaal non-respons</b>	<b>1116</b>	<b>56,7%</b>
<b>Netto respons</b>	<b>851</b>	<b>43,3%</b>

Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

Tabel B2.2 – Respons panelgroep Bedrijvenmonitor 2014

	N	%
<b>bruto steekproef</b>	<b>803</b>	<b>100%</b>
<b>bruikbare respons</b>	<b>410</b>	<b>51,1%</b>
<b>steekproefvervuiling</b>		
- valt buiten inclusiecriteria: voldoet niet (meer) aan criteria voor grote vennootschappen	3	(0,4%)
- bedrijf opgeheven, failliet, gefuseerd of overgenomen	2	(0,2%)
- onbereikbaar, onjuist adres	2	(0,2%)
<b>totaal steekproefvervuiling</b>	<b>7</b>	<b>0,9%</b>
<b>netto steekproef</b>	<b>796</b>	<b>100%</b>
<b>non-respons</b>		
- halverwege gestopt met invullen van de vragenlijst, onvoldoende bruikbare gegevens (met name omdat bedrijf geen bestuur/rvc heeft of omdat men er ten onrechte vanuit gaat dat Wbt niet van toepassing is)	24	(3,0%)
- bedrijf reageert na sluiting van de dataverzamelperiode	2	(0,3%)
- bedrijf weigert mee te werken	8	(1,0%)
- bedrijf heeft niet gereageerd	352	(44,2%)
<b>totaal non-respons</b>	<b>386</b>	<b>48,5%</b>
<b>Netto respons</b>	<b>410</b>	<b>51,5%</b>

Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

### 3 Methode van dataverzameling

Voor beide edities van de bedrijvenmonitor is dezelfde procedure gevolgd. De voorzitters van de rvb en de rvc van de grote vennootschappen in steekproef 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 van bedrijven 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. In beide edities is dezelfde vraagstelling gehanteerd, waardoor de situatie in 2012, 2013 en 2014 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.

## 4 Weging

De verdeling van de organisaties in de steekproef naar sector en grootteklasse is niet helemaal representatief 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.

In dit onderzoek 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.

## 5 Top 200

Om te kunnen volgen of de extra impuls gericht op de top 200 grootste bedrijven effect heeft gehad, zijn alle bedrijven uit de top 200 uitgenodigd om deel te nemen aan de bedrijvenmonitor over 2014. 101 bedrijven namen hieraan deel. Dat komt neer op een netto respons van 50,0% (tabel B2.3).

Tabel B2.3 – Respons top 200 Bedrijvenmonitor 2014

	N	%
<b>bruto steekproef</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>
<b>bruikbare respons</b>	<b>101</b>	<b>50,2%</b>
<b>steekproefvervuiling</b>		
- bedrijf gefuseerd of overgenomen	1	(0,5%)
<b>totaal steekproefvervuiling</b>	<b>1</b>	<b>0,5%</b>
<b>netto steekproef</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>
<b>non-respons</b>		
- halverwege gestopt met het invullen van de vragenlijst, onvoldoende bruikbare gegevens (met name omdat bedrijf geen bestuur/rvc heeft of omdat men er ten onrechte vanuit gaat dat Wbt niet van toepassing is)	6	(3,0%)
- bedrijf weigert mee te werken	1	(0,5%)
- bedrijf heeft niet gereageerd	93	(46,5%)
<b>totaal non-respons</b>	<b>100</b>	<b>50,0%</b>
<b>Netto respons</b>	<b>100</b>	<b>50,0%</b>



### *Non-responsanalyse top 200*

Van de bedrijven uit de top 200 die *niet* deelgenomen hebben aan de bedrijvenmonitor over 2014, kon van 65 bedrijven de informatie over de m/v-samenstelling van de rvb en rvc achterhaald worden door middel van *desk research* (o.a. via jaarverslagen en websites). Wanneer we de bedrijven uit de top 200 die *wel* deelgenomen hebben aan de bedrijvenmonitor over 2014 vergelijken met degenen die *niet* aan het onderzoek mee deden (de non-respons), valt op dat de twee groepen verschillen als het gaat om de m/v-samenstelling in de rvc. De deelnemers aan de monitor hebben gemiddeld een hoger aandeel vrouwen in de rvc dan de non-responsgroep. Ook hebben de monitordeelnemers vaker een evenwichtige m/v-verdeling bereikt. Dit lijkt te wijzen op een selectieve non-respons voor de rvc: top 200 bedrijven die meer vrouwen in de rvc hebben, zijn eerder geneigd om deel te nemen aan de bedrijvenmonitor dan bedrijven met geen of weinig vrouwen in de rvc.

Voor de rvb zijn de verschillen minder groot. Het gemiddelde aandeel vrouwen in de rvb is voor beide groepen ongeveer gelijk en de deelnemers aan de bedrijvenmonitor hebben zelfs *minder* vaak een evenwichtige m/v-samenstelling in de rvb bereikt dan bedrijven uit de non-responsgroep. De deelnemers aan de bedrijvenmonitor verschillen ook niet van de non-responsgroep als het gaat om rapportage in het jaarverslag. Op deze punten lijkt geen sprake van selectieve non-respons. Meer informatie over de non-responsanalyse staat in bijlage 4.

### *Tussentijdse meting 2015 voor de top 200*

Om de voortgang bij de top 200 in 2015 in kaart te kunnen brengen, zijn alle bedrijven uit de top 200 in augustus 2015 benaderd om deel te nemen aan een telefonisch interview voor een update van de cijfers en het meten van de voortgang van beleid. De vragen gingen over de cijfers en het beleid in het eerste halfjaar van 2015. Gekozen is voor telefonische interviews om naast cijfers ook kwalitatieve (beleids)informatie te kunnen verzamelen. De dataverzameling vond plaats tussen 27 juli en 4 september 2015.

Aan de telefonische interviews namen 95 bedrijven uit de top 200 deel. 73% van de deelnemers aan de tussentijdse meting nam ook deel aan één van de eerdere edities van de bedrijvenmonitor. 26,3% nam deel aan *alle* edities. Tabel B2.4 geeft een overzicht van de respons van de tussentijdse meting 2015.

Tijdens de dataverzameling van de tussentijdse meting valt op dat het onderzoek naar het streefcijfer uit de Wbt inmiddels bij de meeste top 200 bedrijven bekend is. Regelmatig wordt door de bedrijven gerefereerd aan de bedrijvenmonitor, de topvrouwendatabase en de brieven van de minister en de Commissie monitoring. Tegelijkertijd valt op dat een aantal bedrijven aarzelt om mee te werken aan de tussentijdse meting, juist omdat zij dit jaar al deelgenomen hebben aan de monitor. Dit geldt eens te meer voor de bedrijven die eerder geselecteerd werden als 'best practice' en in dat kader begin 2015 nog uitgebreid zijn geïnterviewd. Zij verwijzen veelal naar de informatie die ze gaven in de voorgaande editie(s) van de monitor en/of eerdere interviews. Vaak merken zij op dat er sindsdien weinig of niets veranderd is en dat ze geen meerwaarde zien in nog een extra interview. Een aantal van hen neemt na overleg uiteindelijk toch deel aan de tussentijdse meting. Een selecte groep weigert om die reden medewerking (5,2% van de non-responsgroep). Daarnaast is er een relatief grote groep die het in het

midden laat en vervolgens niet meer reageert of waar, ondanks meerdere belpogingen, de juiste persoon niet reageert/onbereikbaar blijft.

Tabel B2.4 – Respons top 200 tussentijdse meting 2015

	N	%
<b>bruto steekproef</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>
<b>bruikbare respons</b>	<b>95</b>	<b>47,3%</b>
<b>steekproefvervuiling</b>		
- bedrijf gefuseerd/overgenomen	1	(0,5%)
- bedrijf opgeheven/failliet	1	(0,5%)
<b>totaal steekproefvervuiling</b>	<b>2</b>	<b>1,0%</b>
<b>netto steekproef</b>	<b>199</b>	<b>100%</b>
<b>non-respons</b>		
- bedrijf weigert mee te werken (doet uit principe niet mee aan onderzoeken, bedrijf heeft al meegedaan aan reguliere bedrijvenmonitor en/of aan ‘best practices’, wil geen herhaling/er is “niets veranderd”)	14	(7,0%)
- niet bereikt voor interview (d.w.z. geen respons na meer dan 7 belpogingen: juiste persoon niet kunnen bereiken, juiste persoon niet aanwezig tijdens onderzoeksperiode, juiste persoon heeft niet gereageerd na 7 belpogingen en aanvullend mailcontact)	86	(43,7%)
- informatie niet bruikbaar	2	(1,0%)
- reden onbekend	2	(1,0%)
<b>totaal non-respons</b>	<b>104</b>	<b>52,3%</b>
<b>Netto respons</b>	<b>95</b>	<b>47,7%</b>

Bron: Bedrijvenmonitor Wbt 2012-2015

Van de deelnemers aan de tussenmeting doen er 26 (27%) in 2015 voor het eerst mee één van de onderzoeken van de bedrijvenmonitor. Nadere analyses laten zien dat de m/v-samenstelling van de rvc bij deze nieuwe deelnemers aanzienlijk verschilt van die van de groep die al eerder aan één van de edities van de monitor deelnam. Een t-test voor onafhankelijke steekproeven wijst uit dat het percentage vrouwen in de rvc van de nieuwe deelnemers significant lager is (9,7%) dan van de groep die al vaker heeft meegedaan aan de monitor (19,4%).<sup>xxvi</sup> Voor de rvb is het verschil niet significant.<sup>xxvii</sup>

Dit komt overeen met de resultaten van de non-responsanalyse voor de top 200 die gedaan werd in het kader van de bedrijvenmonitor over het boekjaar 2014: bedrijven met een lager percentage vrouwen in rvc, waren destijds minder snel geneigd deel te nemen aan de bedrijvenmonitor.

Tijdens de tussenmeting in 2015 is een deel van dit segment van de top 200 wél bereikt. Dat komt onder andere door de wijze van dataverzameling: telefonische interviews realiseren doorgaans meer respons onder moeilijk bereikbare groepen dan schriftelijke of online vragenlijsten. Bedrijven die het ‘minder goed doen’ als het gaat om het wettelijk streefcijfer, haken bij een schriftelijke benadering eerder af dan bij een telefonische of mondelinge benadering. Daarbij geldt dat tijdens de tussentijdse meting zeer

intensief en persoonlijk is getracht bedrijven te bereiken en te betrekken bij het onderzoek. Daarnaast speelt mogelijk een rol dat bedrijven – mede als gevolg van de extra impuls richting de top 200 – in toenemende mate bekend zijn met het wettelijk streefcijfer en het onderzoek en daardoor mogelijk eerder geneigd zijn te participeren.

De cijfers over de m/v-samenstelling van de top 200 in de verschillende edities van de monitor moeten daarom met enige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd. Om de ontwikkelingen tussen 2013 en 2015 te meten, volgen we daarom *dezelfde groep bedrijven*, zodat de waargenomen veranderingen de veranderingen *binnen* deze groep bedrijven reflecteren, en niet veranderingen in de samenstelling van de responsgroep. Daarbij moet rekening gehouden worden met het feit dat deze ‘top 200 panelgroep’ in het algemeen een hoger percentage vrouwen in de rvc heeft dan de groep die niet deelneemt aan de monitor (selectieve non-respons).

## Bijlage 3 Selectie van goede voorbeelden

Aan de hand van casestudies van bedrijven die er in geslaagd zijn een evenwichtige m/v-verdeling in de top 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. Ook geven ze inzicht in de effecten van beleid en de hindernissen en succesfactoren die bedrijven ervaren.

*Welke goede voorbeelden zijn te beschrijven van bedrijven die een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc stimuleren en realiseren?*

### 1 Aanpak

*Selectie van de cases*

Op basis van de gegevens uit de bedrijvenmonitor over 2013 is een groslijst van goede voorbeelden samengesteld op basis waarvan een definitieve selectie van cases is gemaakt. De selectie van goede voorbeelden verliep in vier stappen:

1. In een eerste stap werden alle bedrijven geselecteerd die een *evenwichtige verdeling* (30% m/v) hebben bereikt in de rvb en/of rvc.
2. Vervolgens werd nagegaan welke van deze bedrijven zelf aangeven dat de evenwichtige verdeling het gevolg is van *bewust beleid*. Dat kan zijn a) bewust beleid om de zetels evenwichtig te verdelen en/of b) bewust beleid om het aandeel vrouwen in hogere managementfuncties te vergroten.
3. In aanvulling op de selectie in stap 1 en 2, werden ook de bedrijven geselecteerd die bewust *maatregelen* hebben genomen om een evenwichtige m/v-samenstelling te realiseren in de rvb en/of rvc. Dit konden ook bedrijven zijn die het streefcijfer van 30% m/v nog niet bereikt hadden. Bij de selectie is vooral gelet op bedrijven die in 2013 maatregelen namen die voortvloeien uit de Wbt:
  - a. Bij het voordragen van kandidaten doelbewust streven naar een evenwichtige m/v-verdeling;
  - b. Bij het benoemen van kandidaten doelbewust streven naar een evenwichtige m/v-verdeling;
  - c. In de profielschets voor de rvb rekening houden met m/v-diversiteit.

Daarnaast werden ook de volgende maatregelen in de selectie betrokken:

- d. De benoemingsprocedure is open en transparant;
- e. Doelstellingen voor het aandeel vrouwen in hogere posities;
- f. Beleid t.b.v. het aandeel vrouwen in hogere posities.

De selectie werd voor de rvb en rvc afzonderlijk uitgevoerd. Eerdere analyses lieten zien dat er geen grote verschillen bestaan tussen sectoren als het gaat om het realiseren van een evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb en rvc (Pouwels en Henderikse, 2013). Het was daarom niet nodig om voor elke sector apart een selectie te maken.

4. Van de geselecteerde bedrijven werden de jaarverslagen geanalyseerd op o.a. motivatie, visie, aanpak (beleid en maatregelen) en plannen voor de toekomst met het oog op een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc en/of m.b.t. m/v-diversiteitsbeleid in het algemeen. Op basis van deze analyse werd een shortlist samengesteld van bedrijven die benaderd werden voor de casestudies. Bij het selecteren van de bedrijven voor de shortlist is rekening gehouden met voldoende diversiteit naar sector, omvang, en het type bedrijf.

#### *Aanpak casestudies*

Met behulp van beleidsdocumenten (*desk research*) en interviews met diverse stakeholders, zoals bestuurders en commissarissen, de 'top' en de managementlagen daar direct daaronder, jong (vrouwelijk) talent en HR-medewerkers werd inzicht verkregen in wat werkt binnen bedrijven en waarom. Op basis van de casestudies werd een definitieve selectie gemaakt van aansprekende voorbeelden.

## **2 Resultaten samenstellen groslijst, shortlist en selectie van goede voorbeelden**

### *Stap 1: 30% m/v gerealiseerd*

Eind 2013 hebben 91 bedrijven een evenwichtige verdeling weten te realiseren in de rvb (13,5%) en 70 (16,6%) in de rvc. Van hen zijn er 22 (5,3%) bedrijven die de zetels evenwichtig hebben verdeeld in beide organen.

### *Stap 2: evenwichtige m/v-verdeling als gevolg van bewust beleid*

Van de 91 bedrijven met een evenwichtige m/v-verdeling in de **rvb** geven er 38 (42%) aan dat ze deze evenwichtige verdeling hebben bereikt omdat ze daartoe bewust beleid hebben gevoerd: 12 bedrijven hebben bewust beleid om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen, 18 hebben bewust beleid het aandeel vrouwen in hogere managementfuncties te vergroten en 8 hebben beleid op beide terreinen. Deze bedrijven worden in de selectie opgenomen. Daarnaast worden nog eens 4 bedrijven geselecteerd waar de zetels al lange tijd evenwichtig verdeeld zijn, die aangeven dat zij het streefcijfer hebben gerealiseerd als gevolg van ander, aanpalend beleid (zoals specifiek beleid voor talentmanagement of beleid om hogere managementposities in te vullen door 'eigen kweek'), of die aangeven dat de evenwichtige verdeling direct het gevolg is van de wettelijke vereisten. De selectie resulteert in een groep van 42 bedrijven die kunnen dienen als goede voorbeelden voor de rvb.

Van de 71 die het streefcijfer hebben gerealiseerd in de **rvc** geven er 50 (70%) aan dat dat het gevolg is van bewust beleid. 25 bedrijven hebben bewust beleid om de zetels in de rvc evenwichtig te verdelen, 13 hebben bewust beleid om het aandeel vrouwen in managementfuncties te vergroten, 12 hebben beleid voor beide. Aan deze selectie wordt nog één bedrijf toegevoegd dat effectief ander beleid inzet en

één bedrijf dat aangeeft dat de evenwichtige genderverdeling direct het gevolg is van de wettelijke vereisten. Deze stap leidt tot een selectie van 52 goede voorbeelden voor de rvc.

#### *Stap 3: maatregelen*

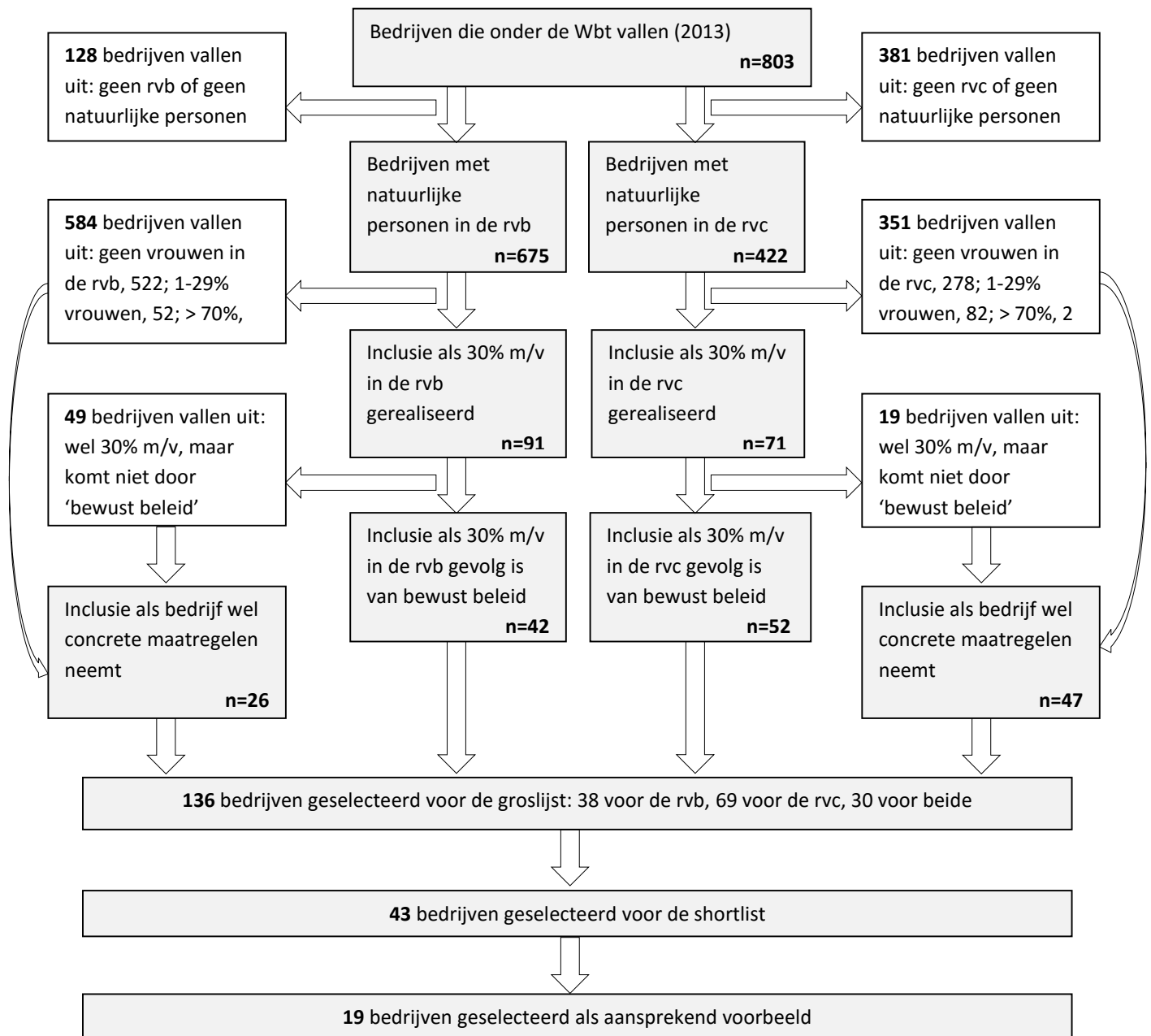
Op basis van de bovengenoemde criteria worden 26 bedrijven geselecteerd die in 2013 substantiële maatregelen hebben genomen om de zetels in de **rvb** evenwichtig te verdelen en 47 die dat deden voor de **rvc**. Al deze bedrijven geven ten minste aan dat ze bij de voordracht en/of benoeming van kandidaten voor de rvb of rvc bewust streven naar een evenwichtige m/v-verdeling. Daarnaast neemt het merendeel van deze bedrijven ook nog andere maatregelen.

De drie stappen samen leiden uiteindelijk tot een selectie van 68 goede voorbeelden voor de rvb en 99 voor de rvc. Van deze bedrijven zijn er 30 die het zowel voor de rvb als de rvc 'goed doen'. In totaal worden 137 afzonderlijke vennootschappen geselecteerd voor de groslijst.

#### *Stap 4: selectie van de cases*

Van de 137 vennootschappen op de groslijst waren er 15 die deel uit maken van hetzelfde concern (zuster-vennootschappen of moeder- en dochtervennootschappen). Van hen werd er telkens maximaal één geselecteerd. Van de overgebleven 127 bedrijven werden de jaarverslagen geanalyseerd. Op basis van de jaarverslagenanalyse werden 43 bedrijven geselecteerd voor deelname aan de casestudies. 39 van hen deden daadwerkelijk mee. Op basis van de casestudies zijn uiteindelijk 19 bedrijven geselecteerd als aansprekend voorbeeld. Figuur B3.1 geeft een overzicht van het selectieproces.

Figuur B3.1 Stroomdiagram selectie goede voorbeelden



## Bijlage 4 Non-respons top 200

Van de 200 grootste ondernemingen die aan de Wbt moeten voldoen, hebben er 101 deelgenomen aan de monitor over 2014. Van de 100 bedrijven die niet deelgenomen hebben, kon van 65 bedrijven de informatie over de m/v-samenstelling van de rvb en rvc in 2014 achterhaald worden door middel van *desk research*. Bij 45 van de 65 bedrijven werd deze informatie verkregen via jaarverslagen en bij 20 bedrijven door middel van informatie op websites.

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

Bij de top 200 bedrijven die *niet* deelgenomen hebben aan de bedrijvenmonitor over 2014, is eind 2014 gemiddeld 7,0% van de bestuurders in de rvb vrouw. Dit aandeel vrouwen in de rvb is nagenoeg gelijk aan dat van de top 200 bedrijven die wel hebben deelgenomen aan de bedrijvenmonitor. Het aandeel vrouwen in de rvc is bij de non-responsgroep gemiddeld 15,6%. Dat is *lager* dan gevonden wordt bij de top 200 die wél deelnam aan de bedrijvenmonitor, bij wie de rvc gemiddeld uit 19,3% vrouwen bestaat.

### *30% m/v*

Het wettelijk streefcijfer van 30% m/v wordt ook bij de top 200 bedrijven die niet hebben deelgenomen aan de bedrijvenmonitor nog bij lange na niet gehaald. Van deze bedrijven die *niet* meededen aan de monitor heeft 14,3% eind 2014 een evenwichtige verdeling bereikt in de rvb en 18,0% in de rvc. Bij de bedrijven die *wel* deelnamen aan de bedrijvenmonitor ligt voor de rvb lager (9,1%), maar voor de rvc hoger (24,1%).

### *Voorzitterschap*

De top 200 bedrijven die *niet* hebben deelgenomen aan de bedrijvenmonitor hebben allemaal een man als voorzitter van de rvb en rvc. Dit is vergelijkbaar met de top 200 die wel meedeed aan de monitor.

### *Rapportage in het jaarverslag*

De helft van de top 200 bedrijven die *niet* hebben deelgenomen aan de bedrijvenmonitor en die niet aan het 30% streefcijfer voldoen voor de rvb, geeft hierover uitleg in het jaarverslag (50,0%).<sup>xxviii</sup> Verder legt een ruime meerderheid van deze bedrijven verantwoording af in het jaarverslag wanneer ze niet voldoen aan het streefcijfer voor de rvc (61,1%). Bijna de helft van de bedrijven legt uit in het jaarverslag waarom het niet gelukt is om de zetels evenwichtig te verdelen (44,7% voor de rvb en 47,2% voor de rvc). Ongeveer een kwart rapporteert op welke wijze getracht is om tot een evenwichtige m/v-verdeling te komen voor de rvb, en 30,6% doet dat (ook) voor de rvc. 31,6% van de top 200 bedrijven die niet meededen aan de bedrijvenmonitor, legt uit hoe ze in de toekomst een evenwichtige verdeling beoogt te realiseren in de rvb en 47,2% legt dat uit voor de rvc. De rapportage in het jaarverslag komt grotendeels overeen met die van de top 200 bedrijven die wel deelnamen aan de monitor over 2014.



## Bijlage 5 Analyse effectiviteit van beleid en maatregelen

### *Responsgroep*

De responsgroep bestaat uit de bedrijven die deelgenomen hebben aan de eerste editie van de bedrijvenmonitor en die in 2013 één of meer nieuwe benoemingen of herbenoemingen hebben gehad in de rvb en/of rvc.

### *Analyseprocedure*

Er zijn twee soorten analyses uitgevoerd:

1. een analyse van de effecten van beleid op de *benoeming van vrouwen* in de rvb/rvc
2. een analyse van de effecten van beleid op het *bereiken van een evenwichtige m/v-samenstelling* in de rvb/rvc.

Voor beide analyses worden de effecten getoetst voor zowel het *type* maatregelen als voor de *hoeveelheid* maatregelen. De analyses zijn apart uitgevoerd voor de rvb en rvc. Voor de analyses is gebruik gemaakt van logistische regressieanalyse.

### *Afhankelijke variabelen*

Er zijn twee afhankelijke variabelen:

1. Een dummy variabele die meet of er in 2013 één of meer vrouwen extra zijn benoemd in de rvb (rvc) (0 = nee, 1 = ja)
2. een dummy variabele die meet of in 2013 een evenwichtige samenstelling (30% m/v) is bereikt in de rvb (rvc) (0 = nee, 1 = ja).

### *Onafhankelijke variabelen*

Om het *type* maatregelen te meten, worden de volgende afzonderlijke maatregelen als dummy's in het model meegenomen:

- bij de voordracht van nieuwe kandidaten doelbewust streven naar een evenwichtige m/v-verdeling;
- bij het benoemen van nieuwe kandidaten doelbewust streven naar een evenwichtige m/v-verdeling;
- rekening houden met m/v-diversiteit in de profielschets.
- Beleid t.b.v. vrouwen in hogere posities
- Doelstellingen t.b.v. vrouwen in hogere posities
- De m/v-samenstelling meenemen in de jaarlijkse evaluatie van de rvb (rvc)
- De benoemingsprocedure is transparant
- Ander beleid, maatregelen...

De *hoeveelheid* maatregelen wordt gemeten aan de hand van een indexvariabele die het aantal maatregelen meet. Het gaat om de maatregelen die voortvloeien uit de Wbt:

- bij de voordracht van nieuwe kandidaten doelbewust streven naar een evenwichtige m/v-verdeling;

- bij het benoemen van nieuwe kandidaten doelbewust streven naar een evenwichtige m/v-verdeling;
- rekening houden met m/v-diversiteit in de profielschets.

De variabele loopt van 0 (het bedrijf neemt geen van de maatregelen die voortvloeien uit de Wbt) tot 3 (het bedrijf neemt alle drie de maatregelen die voortvloeien uit de Wbt).

#### *Controlevariabelen*

In de analyses wordt gecontroleerd voor sector, omvang van de rvb (rvc) en het aantal vrouwen in de rvb (rvc) eind 2012.

## Bijlage 6 Deelnemers expertmeetings en interviews stakeholdersonderzoek

Lianne Aarntzen	Junior onderzoeker VanDoorneHuiskes en partners
Sigrid van Aken	Raad van Bestuur, COO Novamedia/Goede Doelen Loterijen
Anne-Marieke van Arkel	Algemeen directeur Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA)
Muriel Arts	Directeur strategie Achmea
Marieke Bax	Commissaris VastNed Retail; commissaris Corbion Nederland (Corbion); Lid Curatorium Governance University; lid Raad van Toezicht Fonds Podiumkunsten; lid Raad van Toezicht Frans Hals Museum
Reinout Bautz	Advocaat Baker & McKenzie (ondernemingsrecht)
Annemieke van Beek	Partner VanDoorneHuiskes en partners
Pauline Bieringa	Commissaris Kas Bank
Louise van Bolhuis-Geldof	Lid Raad voor de Jaarverslaggeving; senior manager Vaktechniek Mazars
Marieke van den Brink	Universitair hoofddocent Strategic Human Resource Management, Radboud Universiteit
Jan Bout	Commissaris Ballast Nedam
Reyhan Cephe	Senior beleidsmedewerker Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Lizzy Doorewaard	NCD-lid; beroepscommissaris, o.a. lid Raad van Toezicht Staatsbosbeheer
Anneke van Doorne-Huiskes	Emeritus professor Sociologie Universiteit Utrecht
Marloes van Engen	Universitair docent Human Resource Studies; HR-adviseur genderbeleid Universiteit van Tilburg
Guiseppe van der Helm	Directeur VBDO
Hester Insinger	Senior beleidsmedewerker Ministerie van Financiën
Bea Irik	Commissaris Alliander
Martika Jonk	Advocaat/partner CMS Derks Star Busmann
Wietse Koster	Directeur KPMG
Katja van Kranenburg-Hanspians	Advocaat/partner CMS Derks Star Busmann
Nora Kuyper	Programmamanager Vrouwen naar de Top, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Jessica de Lannoy	Senior beleidsmedewerker Ministerie van Buitenlandse Zaken
Jaap van Manen	Voorzitter Monitoring Commissie Corporate Governance Code
Nienke Meijer	Voorzitter College van Bestuur Fontys Hogescholen; Topvrouw van het jaar 2014
Ans Merens	Onderzoeker Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP)
Jan Nijland	Directeur corporate internal audit APG
Chantal Remery	Universitair docent Economie, Universiteit Utrecht
Jacqueline Rijdsdijk	Commissaris Deloitte Belastingadviseurs
Alexandra van Selm	Plaatsvervangend Directeur Directie Sociale Zaken SER
Jan Sinoo	Commissaris ICT Automatisering NV, Commissaris Esito Consulting

Peter Swinkels	President-commissaris Eindhoven Airport; voorzitter Raad van Toezicht van Nederland Schoon; lid van de raad van advies van ABN AMRO.
Monique Theeuwen	Strategisch / organisatieadviseur Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Algemene Bestuurs Dienst
Paul Thewissen	Beleidsmedewerker Bedrijfsleven en Innovatie Ministerie van Economische Zaken
Sigrid Verweij	Directeur Communicatie VNO-NCW
Hella van de Velde	Coördinerend beleidsmedewerker Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Claartje Vinkenburg	Universitair hoofddocent Vrije Universiteit Amsterdam
Peter Wansink	Senior beleidsmedewerker Directie Emancipatie, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Monic Zents	Directeur Diversiteit & Inclusie van EY
Marjet van Zuijlen	Commissaris Koninklijke Wessanen

## **Bijlage 7 Toelichting gehanteerde begrippen**

**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 € 17,5 miljoen;
- de netto-omzet is meer dan € 35 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

**Top 200:** de tweehonderd in omzet gemeten grootste bedrijven in 2014 die statutair gevestigd zijn in Nederland en aan de Wbt moeten voldoen.



## Literatuur

- Biernat, M., & Danaher, K. (2012). Interpreting and reacting to feedback in stereotype-relevant performance domains. *Journal of Experimental Social Psychology, 48*, 271-276.
- Bleijenbergh, I., Van Engen, M., Vennix, J. en Jacobs, E. (2012). Te laag, te traag en te omstreden. Waarom streefcijfers voor topvrouwen te laag worden ingezet. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 28* (1), 84-101.
- Castilla, E.J. en Benard, S (2010). The Paradox of Meritocracy in Organizations. *Administrative Science Quarterly, 55* (4), 543-676.
- Elsevier (2014). Elsevier Top 500 grootste bedrijven, *Elsevier*, 18 oktober 2014: 52-74.
- European Commission (2012a) *Women in economic decision-making in the EU: progress report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Commission (2012b) *Women on boards: commission proposes 40% objective*. Available at: [Europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-1205\\_en.htm](http://Europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_en.htm) (accessed 6 February 2015).
- Europese Commissie (2014). *A new strategy for gender equality post 2015*. Directorate General for Internal Policies. Workshop 3 september 2014
- Europese Commissie (2015). *Gender Balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling. Maart 2015*
- Europese Commissie (2014). *Improving the gender balance in company boardrooms*. Juni 2014.
- Henderikse W., Van Beek, A., Schippers, J. en Pouwels, B. (2015). *Quotas in a Concensus Based Culture*: paper gepresenteerd op de 2<sup>nd</sup> WLAG conferentie, juni 2015 Pacific Grove US; artikel wacht op publicatie.
- Luijn, H. van (2004). Meer vrouwen aan de top: effecten van maatregelen om het aandeel vrouwen in topfuncties te vergroten. In: W. Portegijs, A. Boelens en L. Olsthoorn (red.). *Emancipatiemonitor 2004*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek, 209-225.
- Merens, A. (2012). *Monitor Talent naar de Top 2011*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau en commissie Monitoring Talent naar de Top.
- Merens, A., Henderikse, W. en Pouwels, B. (2015). Door het glazen plafond. Naar effectieve maatregelen voor meer vrouwen aan de top. *Beleid en Maatschappij, 1*, 6 - 31.
- Pouwels, B. en Henderikse, W. (2013). Het zingt rond. *Monitor Talent naar de Top 2012*. Zeist: VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B. en Henderikse, W. (2014a). *Talent telt in de top. Monitor Talent naar de Top 2013*. Zeist: VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B. en Henderikse, W. (2014b). *Waar een wil is, is een weg. Bedrijvenmonitor 2013*. Zeist: VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B. en Henderikse, W. (2015). *De aanhouder wint. Monitor Talent naar de top 2014*. Commissie Monitoring Talent naar de Top I VanDoorneHuiskes en partners, Zeist.
- Randøy, T. (2006). *A Nordic perspective on corporate board diversity*. Kristiansan: Agder University College.

Staatsblad (2011), 275. *Wet van 6 juni 2011 tot wijziging van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in verband met de aanpassing van regels over bestuur en toezicht in naamloze en besloten vennootschappen.*

Vinnicombe, S., Sealy, R., Graham, J. en Doldor, E. (2010). *The Female FTSE Board Report 2010*. Cranfield, Bedford: Cranfield University, Cranfield School of Management.



---

## 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

<sup>ii</sup> Orbis is een wereldwijde databank met uitgebreide informatie over bedrijven. Orbis gebruikt data van de Kamer van Koophandel die worden verbeterd. De selectiecriteria 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 twee van de drie criteria in het laatst beschikbare jaar:
  - de waarde van de activa bedraagt meer dan € 17,5 miljoen;
  - de netto-omzet is meer dan € 35 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.

<sup>iii</sup> De omzet van bedrijven is in het databestand in dollars weergegeven. Omrekening naar euro's geeft vertekening omdat rekening moet worden gehouden met koerswisseling die in de looptijd van de bedrijvenmonitor plaatsvindt. Daarom wordt in de tabel de omzet van bedrijven in de oorspronkelijke waarden weergegeven.

<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 zogenaemde '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 betreffen waarschijnlijk zogenaemde 'beheermaatschappijen'.

<sup>viii</sup> Van de gelijkblijvers had 13% het streefcijfer voor de rvb in 2013 al bereikt; 81,5% heeft zowel in 2013 als 2014 geen enkele vrouw in de rvb.

<sup>ix</sup> Van deze gelijkblijvers had 15% het streefcijfer voor de rvc in 2013 al bereikt; 70,8% heeft zowel in 2013 als in 2014 geen enkele vrouw in de rvc.

<sup>x</sup> De correlatie (Pearson's  $r$ ) tussen het aandeel vrouwen in de rvb en het aandeel vrouwen in de rvc is .10 in 2014 ( $p < .048$ ;  $n = 412$ ), .17 in 2013 ( $p < .000$ ;  $n = 412$ ) en .23 in 2012 ( $p < .000$ ;  $n = 408$ ). Het betreft hier uiteraard alleen bedrijven die zowel een rvb als rvc hebben die uit één of meer natuurlijke personen bestaan. De correlaties vertellen niets over de *richting* van het verband. Het kan zo zijn dat rvc's met meer vrouwen eerder geneigd zijn om

---

vrouwen te benoemen in de rvb, maar het kan ook zo zijn dat bedrijven met een divers samengestelde rvb, een grotere kans hebben op een divers samengestelde rvc.

<sup>xi</sup> De correlatie (Pearson's  $r$ ) tussen het aantal zetels in de rvb en het percentage vrouwen in de rvb is .11 ( $p = .005$ ;  $n=719$ ). De correlatie (Pearson's  $r$ ) tussen het aantal zetels in de rvc en het percentage vrouwen in de rvc is .26 ( $p < .000$ ;  $n=439$ ). De aard en omvang van de samenhang is vergelijkbaar met voorgaande jaren.

<sup>xii</sup> Nadere vergelijking van de antwoorden over de jaren 2012, 2013 en 2014 laat zien dat 2014 niet zozeer een afname laat zien, maar dat 2013 een positieve uitschieter is. Het is aannemelijk dat deze uitschieter wordt beïnvloedt door de manier waarop respondenten in de bedrijvenmonitor over 2013 gevraagd is naar het beleid in 2013. In de monitor 2013 werd respondenten namelijk gevraagd het beleid in 2013 te vergelijken met en het beleid in de jaren daarvoor. In dergelijke vergelijkingen zijn respondenten geneigd de huidige situatie rooskleuriger in te schatten dan die in werkelijkheid is vanwege de behoefte om 'vooruitgang' te zien. De antwoorden over 2013 geven daardoor mogelijk een overschatting van de werkelijkheid. In de Bedrijven monitor 2014 werd enkel gevraagd naar het beleid in 2014, zonder de vergelijking te maken met de jaren ervoor. De antwoorden voor 2014 zijn geven waarschijnlijk een realistischer beeld van de werkelijkheid.

<sup>xiii</sup> De Wbt is per 1 januari 2013 van kracht gegaan. Dat betekent dat de rapportageverplichting geldt voor alle jaarverslagen die op of na die datum zijn opgemaakt. De verplichting geldt dus ook voor jaarverslagen over het boekjaar 2012 die in 2013 zijn gepubliceerd.

<sup>xiv</sup> Een kanttekening bij deze cijfers: Om de voortgang te kunnen meten, worden in de analyses alleen bedrijven meegenomen waarvan gegevens bekend zijn over 2013, 2014 en 2015. De m/v-samenstelling in de rvb en rvc van deze 'panelgroep' wijkt in positieve zin af van de totale steekproef in 2015. Analyses voor de totale groep tonen tijdens de tussenmeting in 2015 een gemiddelde van 7,7% vrouwen in de rvb en 16,8% vrouwen in de rvc. In bijlage 2 wordt nader in gegaan op de verschillen in samenstelling van de responsgroep van de tussenmeting met die van de reguliere bedrijvenmonitor.

<sup>xv</sup> In landen met een tweelaags (dualistisch) bestuursmodel zijn dit de leden van de raad van bestuur, in landen met een eenlaags (monistisch) bestuursmodel de uitvoerende bestuurders (executives).

<sup>xvi</sup> In landen met een tweelaags (dualistisch) bestuursmodel zijn dit de leden van de raad van commissarissen, in landen met een eenlaags (monistisch) bestuursmodel de niet-uitvoerende bestuurders (*non-executives*).

<sup>xvii</sup> Nederland kent naast het wettelijk streefcijfer ook het Charter Talent naar de Top en een Corporate Governance Code voor beursgenoteerde ondernemingen.

<sup>xviii</sup> Uit dit onderzoek komt naar voren dat in organisaties waar m/v-diversiteitsbeleid verder ontwikkeld is, het aandeel vrouwen in de top sterker toe neemt dan in organisaties waar m/v-diversiteitsbeleid minder ver ontwikkeld is. Met name *leiderschap* (commitment van de top aan m/v-diversiteitsbeleid, actief uitdragen van het belang ervan), *strategie en management* (concreet m/v-diversiteitsbeleid en verankering daarvan in de organisatie), *kennis en vaardigheden* (kennis over de mechanismen, effectiviteit van maatregelen, meerwaarde van diversiteit, en *klimaat* (mate waarin m/v-diversiteit wordt geaccepteerd en gewaardeerd in de organisatie) blijken effectief om meer vrouwen in de top te krijgen. HR-maatregelen en communicatie hebben minder effect. Een kanttekening bij dit onderzoek is dat de bij het onderzoek betrokken groep charterorganisaties voornamelijk bestaat uit gemotiveerde organisaties die het belangrijk vinden m/v-diversiteit in de top te realiseren en die bereid zijn om concrete maatregelen te nemen om het aandeel vrouwen in de top te vergroten. Het betreft wat dit aangaat de 'top' van Nederlandse organisaties op dit gebied. Bovendien geldt dat charterorganisaties uit de publieke sector en de non-profit sector (openbaar bestuur, onderwijs en onderzoek, gezondheids- en welzijnzorg) oververtegenwoordigd zijn. De resultaten zijn daarom niet zonder meer te generaliseren naar alle bedrijven in Nederland. Bij minder gemotiveerde of minder actieve organisaties zijn de effecten van bepaalde maatregelen mogelijk anders. Ook bij bedrijven uit de private sector kunnen de effecten anders zijn.

<sup>xix</sup> Er is een licht positief verband tussen het aantal maatregelen ten behoeve van de evenwichtige m/v-verdeling in de rvc en het percentage vrouwen in de rvc. Pearson's  $r = .19$ ;  $p < .000$ .

---

Er is geen verband tussen het aantal maatregelen ten behoeve van de evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en het percentage vrouwen in de rvb. Pearson's  $r = .018$ ;  $p = .633$ .

<sup>xx</sup> Er is een licht positief verband tussen het aantal maatregelen ten behoeve van de evenwichtige m/v-verdeling in de rvc en het percentage vrouwen in de rvc. Pearson's  $r = .19$ ;  $p < .000$ .

Er is geen verband tussen het aantal maatregelen ten behoeve van de evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en het percentage vrouwen in de rvb. Pearson's  $r = .018$ ;  $p = .633$ .

<sup>xxi</sup>  $\text{chi-kwadraat}_{\text{model}} = 34,92$ ,  $p < .000$

<sup>xxii</sup>  $\text{chi-kwadraat}_{\text{model}} = 25,06$ ,  $p < .10$

<sup>xxiii</sup> De modellen voor de rvb zijn niet significant.

<sup>xxiv</sup>  $\text{Chi-kwadraat}_{\text{model}} = 25,02$  ( $p < .05$ ).

<sup>xxv</sup> In de populatie bevinden zich 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>xxvi</sup> Voor de nieuwe deelnemers geldt:  $M=0,097$ ;  $SD=0,126$ ; voor de groep die al vaker heeft meegedaan aan de monitor geldt:  $M=0,194$ ;  $SD=0,165$ ;  $t(82)=-2,539$ ,  $p=0,0065$ .

<sup>xxvii</sup> Een t-test voor onafhankelijke steekproeven laat zien dat het gemiddelde aandeel vrouwen in de rvb voor de nieuwe deelnemers (4,0%: ( $M=0,040$ ;  $SD=.0,20$ )) niet significant verschilt van dat bij voor bedrijven die al vaker aan de bedrijvenmonitor deelnamen (9,4%:  $M=0,094$ ;  $SD=0,156$ );  $t(94)=-1,598$ ,  $p=0,057$ .

<sup>xxviii</sup> Deze gegevens zijn gebaseerd op 38 bedrijven, omdat van slechts 38 bedrijven een jaarverslag beschikbaar was, waar deze uitleg uit gehaald kon worden.



