

# Bedrijvenmonitor 2012-2015

SAMENGEVAT



Wilma Henderikse en Babette Pouwels

## 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 Talent naar de Top

## de bedrijvenmonitor 2012 – 2015

Sinds 1 januari 2013 geldt een wettelijk streefcijfer van minimaal 30% vrouwen en minimaal 30% mannen in de raad van bestuur ('rvb') en raad van commissarissen ('rvc') van grote vennootschappen. Het streefcijfer maakt deel uit van de wet bestuur en toezicht ('Wbt'). Voor het wettelijk streefcijfer geldt een "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.\*

De Bedrijvenmonitor Wet bestuur en toezicht 2012-2015 laat de effecten van het wettelijk streefcijfer in de praktijk zien. De bedrijvenmonitor laat 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 tussen 2012 en 2015, de inspanningen die bedrijven leveren om de zetels evenwichtig te verdelen over vrouwen en mannen, de 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.

De bedrijvenmonitor onderzoekt ook wat werkt binnen bedrijven om een evenwichtige verdeling te realiseren en waarom. Welke maatregelen van bedrijven dragen daadwerkelijk bij aan een evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb en rvc? Good practices worden 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. Tenslotte wordt de werking van het wettelijk streefcijfer geëvalueerd door de visie en ervaringen van belanghebbende partijen te analyseren.

Op basis van de resultaten doet de commissie Monitoring Talent naar de Top aanbevelingen voor de verbetering van het realiseren van een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen in de rvb en rvc van grote ondernemingen.

In deze factsheet worden de belangrijkste resultaten van de Bedrijvenmonitor 2012-2015 beknopt weergegeven.

Het volledige rapport en de factsheet zijn te downloaden via:

[www.talentnaardetop.nl/wbt](http://www.talentnaardetop.nl/wbt)

## conclusies

### Stijging percentage vrouwen in de rvb en rvc

Het aandeel vrouwen in de rvb is gestegen van 7,4% (2012) naar 9,6% eind 2014. In de rvc van 9,8% naar 11,2%.

### Streefcijfer 30% m/v nog ver weg voor veel bedrijven

Het aandeel bedrijven dat 30% m/v heeft gerealiseerd in de rvb is toegenomen van 9,3% (2012) naar 14,2% eind 2014. Voor de rvc van 14,7% naar 17,8%.

### Grote achterhoede van bedrijven blijft achter

Eind 2014 heeft 76% van de rvb's en 63% van de rvc's geen vrouw. De toename van het aandeel vrouwen in de rvb wordt gerealiseerd door 4,8% van de bedrijven en in de rvc door 8,1%.

### Bedrijven laten kansen liggen om vrouwen te benoemen

In 21% van de rvb's en 36% van de rvc's werden in 2014 één of meer personen nieuw benoemd. Een kwart heeft de nieuwe benoemingen 'benut' om het percentage vrouwen te vergroten.

### Transparantie in het jaarverslag laat te wensen over

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.

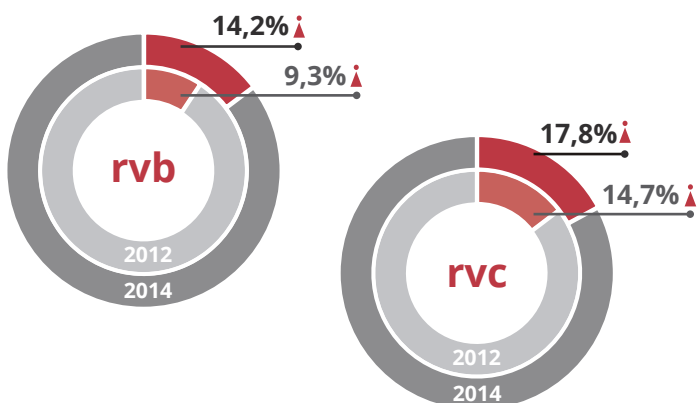
### Beleid en maatregelen vooral effectief voor de rvc

Bedrijven die door maatregelen bij de benoeming doelbewust streven naar een evenwichtige m/v-verdeling, benoemen ook vaker een vrouw in de rvc.

\*De wet is van toepassing voor ruim 4900 bedrijven. De bedrijvenmonitor betreft een netto representatieve steekproef van 851 bedrijven. Deze bedrijven hebben eind 2014 1938 bestuurders en 1562 toezichhouders.

# cijfers bedrijvenmonitor

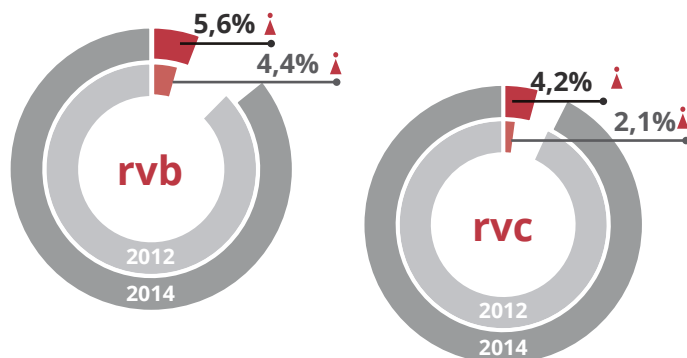
## streefcijfer nog ver weg



Het aantal bedrijven dat een 30% m/v-verdeling heeft gerealiseerd is toegenomen sinds 2012. Eind 2014 heeft 14,2% dit gerealiseerd voor de rvb en 17,8% voor de rvc. Eind 2012 had 9,3% van de bedrijven een evenwichtige verdeling in de rvb en 14,7% in de rvc.

De voorzitter van de rvb of rvc is meestal een man. Eind 2014 heeft 5,6% van de rvb's een vrouwelijke voorzitter, dat was 4,4% in 2012. In de rvc, waar meer zetels door vrouwen worden bezet, is dit nog minder vaak het geval: 4,2% van de rvc-voorzitters is vrouw, dat was 2,1% in 2012.

## voorzitterschap



## transparantie in jaarverslag laat te wensen over



Bedrijven die het streefcijfer niet hebben bereikt, moeten in het jaarverslag uitleggen waarom dat niet gelukt is. Weinig bedrijven doen dat: 57% legt in het jaarverslag niet uit waarom de samenstelling van de rvb en/of rvc niet evenwichtig is verdeeld.

In 2014 voldoet nog steeds niet meer dan 7% van de bedrijven aan alle rapportageverplichtingen voor de rvb en 8% voor de rvc.

## m/v-samenstelling rvb en rvc

rvb		rvc			
30%	2014	9,6	11,2	2014	30%
30%	2013	8,9	11,2	2013	30%
30%	2012	7,4	9,8	2012	30%

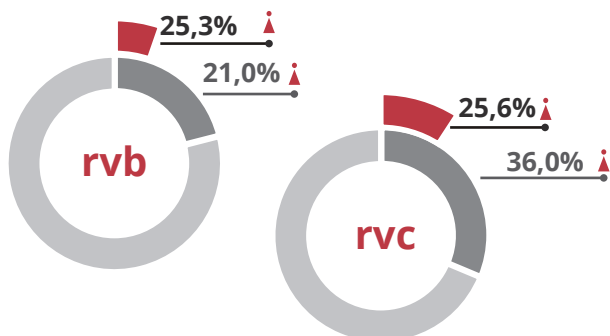
In 2014 is het aandeel vrouwen in de rvb 9,6% en in de rvc 11,2%. In 2012, vóór de invoering van de Wbt was het aandeel vrouwen in de rvb 7,4% en in de rvc 9,8%. De stijging wordt gerealiseerd door een klein aantal bedrijven: 4,8% voor de toename in de rvb, 8,1% voor de toename in de rvc. Eind 2014 heeft 76% van de rvb's en 63% van de rvc's geen vrouw.

## m/v-samenstelling rvb en rvc in de tijd

Vergelijken we de cijfers van de bedrijvenmonitor met de cijfer uit de Emancipatiemonitor dan is het aandeel vrouwen in de rvb en rvc toegenomen in de loop van de tijd. Opgemerkt wordt dat de cijfers uit verschillende onderzoeken niet goed vergelijkbaar zijn, door verschil in steekproef en wijze van tellen.\*\*

rvb		rvc			
30%	2014	9,6%	11,2%	2014	30%
30%	2013	8,9%	11,2%	2013	30%
30%	2011	5,6%	6,7%	2011	30%
30%	2009	3,2%	6,0%	2009	30%
30%	2007	3,4	6,2%	2007	30%
30%	2005	3,1%	4,9%	2005	30%

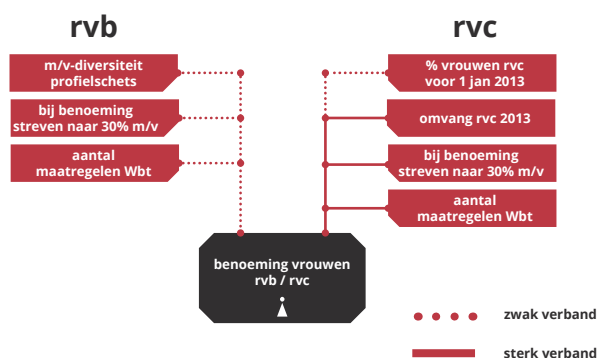
## kansen nieuwe benoemingen weinig benut



Bedrijven laten ook in 2014 veel kansen liggen om vrouwen te benoemen. In ruim een vijfde (21%) van de rvb's en ruim een derde (36%) van de rvc's werden één of meer personen nieuw benoemd. Zowel voor rvb als rvc geldt dat een kwart de nieuwe benoemingen heeft benut om vrouwen te benoemen, driekwart dus niet.

## effecten beleid op aandeel vrouwen

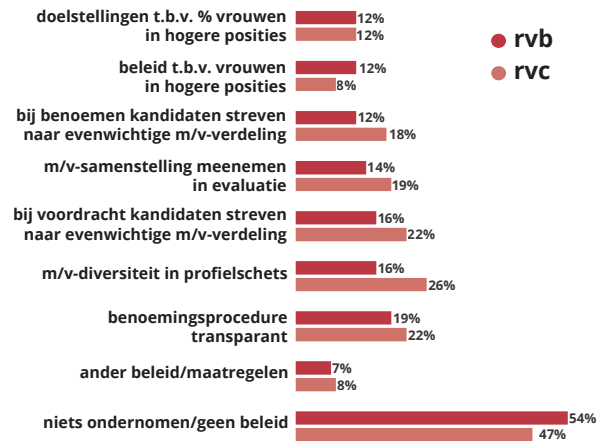
Beleed en maatregelen gericht op de werving, voordracht en benoeming van kandidaten hebben effect op de m/v-samenstelling in de rvc. Bedrijven die bij de benoeming doelbewust streven naar een evenwichtige m/v-verdeling, benoemen vaker een vrouw. Voor de rvb is het effect van maatregelen minder goed aantoonbaar.



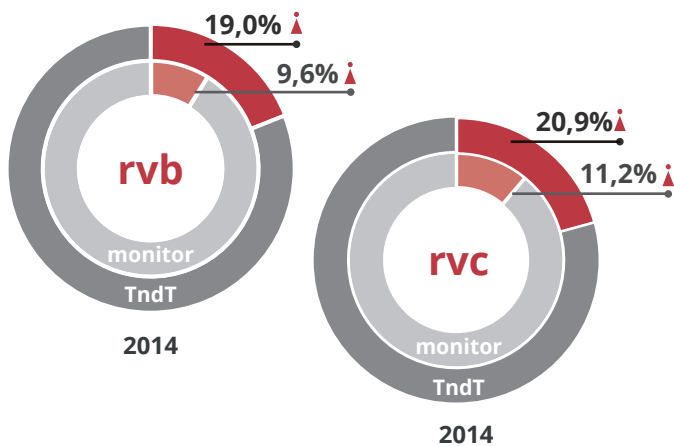
\*\*de cijfers van de Emancipatiemonitor betreffen de 5000 grootste bedrijven in Nederland, de 'Dutch Female Board Index' betreft slechts 84 beursgenoteerde bedrijven (= 1,5% van de Wbt-bedrijven)

## beleid m/v-verdeling

Meer dan de helft (54%) van de bedrijven heeft tot nu toe geen beleid gevoerd om een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb te realiseren. Voor de rvc is dat 47%. Deze aantallen zijn vergelijkbaar met voorgaande jaren.



## eigen initiatief bedrijven werkt



Nederland kent een vrijwillig initiatief van bedrijven die m/v-diversiteit in de top nastreven, het charter Talent naar de Top. Grote vennootschappen die aangesloten zijn bij het charter hebben meer vrouwen in de rvb en rvc, namelijk 19% in de rvb en 20,9% in de rvc.

## leren van best practices

Casestudies van best practices maken duidelijk wat de succes- en faalfactoren zijn voor het realiseren van een betere balans tussen mannen en vrouwen in de top.

beperkt aanbod vrouwen  
bias bij werving en selectie  
economische crisis

- +

bewust beleid voeren  
commitment van de top  
diversiteit als business case  
een lange adem  
diversiteit werkt als katalysator

## het wettelijk streefcijfer

Een evenwichtige verdeling betekent volgens de Wet bestuur en toezicht 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.

Het streefcijfer geldt voor vennootschappen die voldoen aan tenminste twee van de volgende drie criteria:

- de waarde van de activa bedraagt meer dan € 17,5 miljoen
- het gemiddeld aantal werknemers is 250 of meer
- de netto-omzet is meer dan € 35 miljoen

Als de zetels niet evenwichtig zijn verdeeld over vrouwen en mannen, dient de vennootschap in het jaarverslag uiteen te zetten:

- waarom de zetels niet evenwichtig zijn verdeeld
- op welke wijze is getracht om tot een evenwichtige verdeling te komen
- op welke wijze wordt beoogd in de toekomst een evenwichtige verdeling te realiseren

## Aanbevelingen commissie Monitoring Bedrijvenmonitor 2012-2015

Op basis van de resultaten van de Bedrijvenmonitor 2012-2015 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 koningin, 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 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 de 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 over het percentage mannen en vrouwen dat wordt voorgedragen.

7

Een aanspelend 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 stringenter 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.

### colofon

Auteurs: Wilma Henderikse en Babette Pouwels  
Vormgeving: Lennart vd Molen

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

# commissie monitoring

De verantwoordelijke minister voor het emancipatiebeleid, dr. Jet Bussemaker heeft aan een onafhankelijke commissie onder voorzitterschap van oud Tweede Kamervoorzitter Gerdi Verbeet gevraagd om de navolging van de wet op het punt van het streefcijfer 30% m/v te monitoren. Dezelfde commissie monitort jaarlijks de vorderingen van ondertekenaars van het charter Talent naar de Top. Charterondertekenaars verplichten zich om jaarlijks hun voortgang te rapporteren aan de commissie Monitoring.

## **Gerdi A. Verbeet**

Lid van verschillende besturen en raden van toezicht, o.a. voor de patiëntenfederatie NPCF (voorzitter) en het Rathenau Instituut (voorzitter). Was voorzitter van de Tweede Kamer van 2006 tot 2012.

## **Herman Dijkhuizen**

CFO van NIBC. Lid van verschillende besturen en raden van toezicht waaronder Vrije Universiteit Amsterdam & VU Medisch Centrum en Unicef Nederland.

## **Thessa Menssen**

CFO van Koninklijke BAM Groep. Commissaris bij PostNL en Vitens.

## **Joop Schippers**

Hoogleraar Arbeidseconomie aan de Universiteit Utrecht. Actief in besturen, zowel binnen als buiten de Universiteit Utrecht.

