

Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019

# Streefcijfers te vrijblijvend; tijd voor een quotum



Babette Pouwels  
Joke Leenders  
Marieke van den Brink

# Streefcijfers te vrijblijvend; tijd voor een quotum

Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019

Babette Pouwels  
Joke Leenders  
Marieke van den Brink

m.m.v. Gita Huijgen, Ike Lieshout en Gwendolyn Taartmans

Commissie Monitoring Streefcijfer Wet bestuur en toezicht | Bureau Pouwels  
NIJMEGEN, SEPTEMBER 2019

De Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019 is door de Commissie Monitoring Streefcijfer Wet bestuur en toezicht uitgebracht in samenwerking met Bureau Pouwels

© Bureau Pouwels, Nijmegen 2019  
Omslag ontwerp: Kukel & Kuijpers, Nijmegen

Copyright:  
Het auteursrecht van dit rapport berust bij Bureau Pouwels. U mag citeren uit dit rapport, mits u de bron vermeldt.

Contact:  
Bureau Pouwels  
T: 085 876 95 86  
E: [info@bureaupouwels.nl](mailto:info@bureaupouwels.nl)

Commissie Monitoring Streefcijfer Wet bestuur en toezicht  
E: [info@monitorwbt.nl](mailto:info@monitorwbt.nl)

‘Vaak moet er iets gebeuren voordat er iets gebeurt’

*Johan Crujff*



## Voorwoord

Dit is de vijfde editie van de Bedrijvenmonitor Topvrouwen en de resultaten stemmen niet vrolijk. Zes jaar na de invoering van het wettelijk streefcijfer is meer dan 90% van de bedrijven er niet in geslaagd een evenwichtige verdeling van de zetels te bereiken in de rvb en rvc. Meer dan 90% legt daarover geen of onvoldoende verantwoording af. De huidige wet wordt onvoldoende nageleefd, is onze conclusie. Dat is teleurstellend en onacceptabel.

Op 1 januari 2020 loopt het wettelijk streefcijfer van minimaal 30% mannen en vrouwen in het bestuur en de raden van commissarissen van grote vennootschappen af. Minister van OCW Van Engelshoven heeft beloofd met een nieuw voorstel te komen. Wanneer de voortgang als onvoldoende beoordeeld wordt, overweegt de minister stevige maatregelen.

De cijfers vallen opnieuw tegen. De voortgang verloopt traag en het aantal vrouwelijke bestuurders en commissarissen neemt maar mondjesmaat toe. De Bedrijvenmonitor heeft de afgelopen jaren laten zien dat bedrijven die waarde hechten aan diversiteit en er aandacht aan schenken het streefcijfer kunnen realiseren. Maar deze groep blijft veel te klein. De overgrote meerderheid komt niet in beweging.

Na zes jaar monitoren rest ons niets anders dan te concluderen dat het wettelijk streefcijfer niet werkt. Het is simpelweg te vrijblijvend. Als we bedrijven tot actie willen bewegen, zijn verdergaande maatregelen nodig. Andere landen in Europa hebben laten zien dat quota in korte tijd voor een versnelling kunnen zorgen. De commissie adviseert de politiek dan ook een afdwingbaar quotum in te voeren met sancties voor niet-naleving.

Om met Johan Crujff te spreken: 'Vaak moet er iets gebeuren voordat er iets gebeurt.' Het is tijd voor een quotum!

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'C' followed by a horizontal line that extends to the right and ends in a small dot.

Caroline Princen

Voorzitter Commissie Monitoring



# Inhoud

<b>Summary</b>	<b>9</b>
<b>1. Inleiding en onderzoekskader</b>	<b>13</b>
1.1 Inleiding	13
1.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen	16
1.3 Aanpak van het onderzoek	17
<b>2. Resultaten grote vennootschappen</b>	<b>21</b>
2.1 Samenstelling van de rvb en rvc	21
2.2 30% m/v gerealiseerd	28
2.3 Koplopers, volgers en achterblijvers	28
2.4 Nieuwe benoemingen en herbenoemingen	30
2.5 Verklaringen voor het (niet) behalen van het streefcijfer	33
2.6 Beleid	37
2.7 Het bestuursverslag	42
2.8 De rol van de accountant	45
2.9 De invloed van stakeholders	47
<b>3. Resultaten top 200</b>	<b>57</b>
3.1 Top 200: samenstelling van de rvb en rvc	57
3.2 Top 200: 30% m/v gerealiseerd	59
3.3 Top 200: nieuwe benoemingen en herbenoemingen	60
3.4 Top 200: verklaringen voor het (niet) behalen van het streefcijfer	62
3.5 Top 200: beleid	64
3.6 Top 200: het bestuursverslag	67
3.7 Top 200: inhoudelijke analyse van bestuursverslagen	69
3.8 Top 200: de rol van de accountant	73
3.9 Top 200: de invloed van stakeholders	74
<b>4. Good practices rondom vrouwen in de subtop</b>	<b>77</b>
4.1 Wetenschappelijke inzichten	78
4.2 Resultaten	79
4.3 Conclusie	92
<b>Conclusies Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019</b>	<b>95</b>
<b>Conclusies en aanbevelingen van de Commissie Monitoring</b>	<b>101</b>
<b>Literatuur</b>	<b>105</b>
<b>Bijlage 1 Verantwoording van het veldwerk</b>	<b>107</b>
<b>Bijlage 2 Good practices</b>	<b>117</b>
<b>Bijlage 3 Toelichting gehanteerde begrippen</b>	<b>119</b>
<b>Bijlage 4 Commissie Monitoring Streefcijfer Wet bestuur en toezicht</b>	<b>121</b>





## Summary

### Act on management and supervision

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

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

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

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

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

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

### Impulse top 200

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

### Companies Monitor Women at the top

The Dutch Companies Monitor Women at the Top (Bedrijvenmonitor Topvrouwen) is a wide-ranging representative longitudinal study of large Dutch private and public limited liability companies (bv's and nv's). The Monitor is designed to study the effects of the Act on management and supervision and to examine gender balance on corporate boards. The first wave covered the years 2012 and 2013, the second wave reported on 2014, the third wave covered 2015 and the first half of 2016, the

fourth wave monitored 2016 and the first half of 2017. The present monitoring wave (fifth wave) covers the years 2017 and 2018.

In December 2018, approximately 4,700 Dutch companies met the criteria for large companies, 2,000 of which have been approached to participate in the present study. The top 200 largest companies are included as a subsample. More than 800 companies participated in the fifth wave of the Monitor. The Companies Monitor reports on the development of the presence of women and men on boards, describes the efforts of companies to reach gender balance on boards, companies' future ambitions, and the way they report on it in their annual reports. The Companies Monitor also examines the effects of policy measures designed to achieve a gender-balanced boardroom. Based on the results of the monitor, good practices have been selected to serve as examples to other companies.

Based on the results of the Companies Monitor 2019, the following conclusions can be drawn:

#### Women on boards: progress on gender diversity is still too slow

The Companies Monitor shows that the representation of women on both the management board and supervisory board of large companies is rising at a snail's pace. On the management board, the average share of women has increased from 7.4% in 2012 to 12.4% in 2018. On the supervisory board, the average share of women rose from 9.8% to 18.4%.

#### Majority far behind 30% target

For many large companies, the minimum 30% share of each gender on boards is still far away. The number of companies achieving a gender-balanced management board and supervisory board went up from 4.5% in 2012 to 8.3% in 2018. In other words: less than 10% of the companies have achieved the target in both boards as required by the Act of Management and Supervision. The number of companies meeting the 30% target in one of both boards is somewhat higher: the number of companies achieving a gender-balanced management board went up from 9.3% in 2012 to 19.8% in 2018. The number of companies meeting the 30% target for the supervisory board increased from 14.7% in 2012 to 32.3% in 2018.

#### Large group of companies is lagging behind

A small vanguard of companies is responsible for the increase of women on the management board and supervisory board: 8.5% of the companies account for the increase in the share of women in the management board, while 14.4% account for the increase in the supervisory board. The distribution of seats between women and men remained unchanged in 81.5% of the supervisory boards and in 87% of the management boards in 2018. Still a large group of companies is lagging behind: at the end of 2018, 67.0% of the management boards and 49.0% of the supervisory boards do not have any women.

#### New appointments

Significant opportunities to achieve gender balance on boards remain untapped. In 2018, new director appointments took place in 28.8% of the management boards. 29.2% of the companies used these chances to appoint one or more female executive directors. In the same period, 38.7% of the companies reported new non-executive director appointments. 36.0% of which benefited from this chance to appoint one or more women

### Explain-principle remains a problem

Companies still insufficiently report on the gender composition of their boards as is prescribed by the Act of management and supervision. Companies do not provide enough information on deviations of the 30% target and the quality of the information often is of unsatisfactory level. Only 9% of the companies that did not meet the 30% target for the management board, adhere to the reporting requirements for the management board and 6% meet the reporting requirements for the supervisory board. Compared to 2015 and 2016, this has hardly changed.

### Top 200

The *top 200 companies* are leading the charge towards a gender balance in the supervisory board. Shares of women in the supervisory board are higher and the trend accelerates at a slightly faster rate: from 2012 to 2018, the average share of women in the supervisory board increased from 16.1% to 25.8%. In 2018, 40.9% of the companies achieved the 30% target in the supervisory board, compared to 13.4% in 2012. With regard to the composition of the management board, top 200 companies are similar to the overall group of large companies in the Netherlands.

There are major differences between top 200 companies, though. 22.6% of the top 200 companies still have no female non-executive directors and 64.4% have no female executive directors. More than 85% of the companies do not comply to the 30% target for both boards as required by law and 70% do not explain this sufficiently .

### The role of the statutory auditor

Two third of the companies report that the statutory auditor has discussed the 30% target of the Act of management and supervision with the directors of the management board and/or supervisory board in 2018. The number of companies reporting that the statutory auditor pays attention to the legal reporting requirements is still increasing slightly every year since 2014. From 2014 to 2016 the number of companies reporting that the statutory auditor has paid attention to *all* requirements went up from 24% to 45%, it fell again slightly to 42% in 2018. For top 200 companies, the attention of the statutory auditors is higher, but does not seem to increase further in 2018. Despite the increased attention of statutory auditors, as reported by companies, less than 10% of the companies comply with all legal reporting requirements.

### Stakeholder pressure

Stakeholders, such as non-executive directors, shareholders and institutional investors, can influence companies to increase board room diversity, e.g. through stakeholder engagement with the board, initiating stakeholder dialogues, or by asking questions at annual shareholders meetings. In almost 25% of the companies, the 30% target has motivated stakeholders to discuss board composition with the board in 2018.

Stakeholder pressures on board diversity are effective, stakeholders state, but ‘sponsors’ are needed to continuously keep the topic on the agenda. In one third of the companies where stakeholders questioned boardroom diversity or initiated dialogues with the board in 2016, female board members were added in response to stakeholder pressure.

Board diversity is not a key issue for *shareholders* and *institutional investors*. They almost never discuss the topic with the board and rarely ask questions about the gender balance in the board on annual shareholders meetings. But when they do, it often is effective and encourages companies to take action. The previous Companies Monitor 2017 revealed that shareholders and investors do not put the topic on the agenda because it is not considered relevant.

Almost 25% of the *Works Councils* discussed the 30% target in 2018. Works Councils mostly gave advice on the profile for the supervisory board or on diversity policies within the company in general. Questions and recommendations of the Works Council to the Board of Management and Supervisory Board led to a minority (<10%) of the companies making concrete adjustments to policies or to amendments to disclosure in the annual report.

Candidates recommended by the Works Council to be nominated as supervisory directors are often women. More than half (56%) of all employee directors in the supervisory board are women. As a result, companies in which employee directors have been appointed on the supervisory board more often achieved gender balanced supervisory boards in 2018 than companies without employee directors.

# 1. Inleiding en onderzoekskader

## 1.1 Inleiding

Het bevorderen van gelijkheid tussen mannen en vrouwen op het gebied van arbeid en inkomen is al jaren een van de speerpunten van het Nederlandse emancipatiebeleid. Een belangrijk onderwerp binnen dit beleid is het bevorderen genderdiversiteit aan de top.<sup>1</sup> De doorstroom van vrouwen naar de top is belangrijk vanuit het perspectief van sociale rechtvaardigheid en vanuit economische motieven. Internationaal onderzoek heeft aangetoond dat een evenwichtige man/vrouw-verhouding in de top bijdraagt aan betere bedrijfsresultaten (zie o.a. McKinsey, 2018). De economie is erbij gebaat als beter gebruik gemaakt wordt van het potentieel aan – steeds hoger opgeleide – vrouwen en als capaciteiten en talenten van vrouwen beter tot hun recht komen en beter worden benut.

Ondanks de aandacht die er de afgelopen jaren is geweest voor ‘vrouwen aan de top’, is de voortgang beperkt. In haar brief van 6 maart 2018 de minister van OCW Ingrid van Engelshoven, mede namens de minister voor Rechtsbescherming Sander Dekker, de Tweede Kamer bericht over de voortgang van het aandeel vrouwen in de top van het bedrijfsleven. Het kabinet constateert in die brief dat de groei van het aandeel vrouwen in de raden van bestuur (rvb) en raden van commissarissen (rvc) vier jaar achtereen is achtergebleven bij de doelstellingen zoals die vastgelegd zijn in de Wet bestuur en toezicht (Wbt). In 2019 maakt het kabinet de balans op. Wanneer het kabinet de voortgang als onvoldoende beoordeelt, geeft de brief aan, is het kabinet bereid stevige maatregelen te treffen. Om de balans te kunnen opmaken, is inzicht nodig in de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top en in de naleving van de het wettelijk streefcijfer van minimaal 30% mannen en vrouwen in de rvb en rvc door bedrijven. Daarom is behoefte aan een update van de Bedrijvenmonitor. Het kabinet heeft tevens de Sociaal-Economische Raad (SER) verzocht om in 2019 te komen met een advies over diversiteit in de top van het bedrijfsleven.

### De Nederlandse context: een wettelijk streefcijfer

Het Nederlandse beleid gaat uit van eigen verantwoordelijkheid van bedrijven, werkgevers en werknemers. Uitgangspunt is zelfregulering, waarbij bedrijven zelf hun verantwoordelijkheid nemen in het realiseren van een evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in bestuursfuncties (Remery, 2014).

Om een betere balans tussen mannen en vrouwen in de top te realiseren, zet Nederland verschillende maatregelen in. Voor grote ondernemingen geldt sinds 2013 een wettelijk streefcijfer: voor zover de zetels in de rvb en rvc worden verdeeld over natuurlijke personen, dient ten minste 30% van de zetels te worden bezet door vrouwen en ten minste 30% door mannen. Naleving wordt nagestreefd vanuit een 'pas toe of leg uit'-principe. Dat wil zeggen dat vennootschappen die niet voldoen aan een evenwichtige verdeling van de zetels in hun bestuursverslag moeten uitleggen:

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

Daarnaast worden diverse instrumenten ingezet die bedrijven moeten stimuleren om het streefcijfer te halen, zoals het beleidsprogramma 'Vrouwen naar de Top' en de database Topvrouwen met hoog gekwalificeerde vrouwen die beschikbaar zijn voor functies in de rvb, rvc of raad van toezicht (rvt).

Tot nu toe is de groei van het aandeel vrouwen gematigd. Het aandeel vrouwen in de rvb en rvc neemt weliswaar toe, maar de groei is traag (Pouwels en Henderikse, 2018; 2016; 2015). Om bedrijven meer tijd te geven het streefcijfer te realiseren, is de streefcijferregeling, die kwam te vervallen op 1 januari 2016, met ingang van 2017 verlengd tot 1 januari 2020.

### Internationale context

Europese landen nemen uiteenlopende maatregelen om genderdiversiteit in de top van bedrijven te bevorderen. Sommige landen hebben quota ingevoerd, met sancties voor niet-naleving. Het eerste land dat koos voor een quotum was Noorwegen.<sup>2</sup> Sindsdien zijn verschillende landen het Noorse voorbeeld gevolgd, zoals België, Duitsland, Frankrijk, IJsland, Italië en recent Oostenrijk en Portugal. De quotaregelingen worden in alle landen op een andere manier ingericht en uitgevoerd. Ieder land heeft eigen doelstellingen en termijnen en in ieder land heeft het quotum een ander toepassingsgebied, een andere reikwijdte en andere sancties.

Andere landen, waaronder Nederland, Denemarken en Spanje, kennen 'zachtere' regelingen (*soft law*), zoals streefcijfers zonder sancties. Ook deze regelingen variëren sterk en lopen uiteen van algemene richtlijnen voor bedrijven tot wettelijke streefcijfers. Een derde groep landen geeft de voorkeur aan volledige zelfregulering zonder wettelijke regelingen, zoals Finland, het Verenigd Koninkrijk en Zweden. Ten slotte is er een groep landen in Europa die helemaal geen maatregelen neemt om het aandeel vrouwen in de top te vergroten. Deze landen hebben geen quota, streefcijfers of andere regelingen en hebben ook geen richtlijnen opgenomen in corporate governance codes. Voorbeelden zijn Cyprus, Estland, Kroatië, Letland, Litouwen, Malta, Slowakije en Tsjechië (Senden en Kruisinga, 2018).

Nederland neemt met het wettelijk streefcijfer een bijzondere positie in binnen Europa. De Nederlandse streefcijferbepaling geldt voor een veel grotere groep bedrijven dan regelingen in andere landen (ruim 4.700 grote vennootschappen). Bovendien is de Nederlandse streefcijferwet van toepassing op zowel de rvb als rvc. In andere landen hebben regelingen meestal betrekking op beursgenoteerde ondernemingen of staatsbedrijven en gelden regelingen vaak alleen voor niet-uitvoerende bestuurders (rvc). Veel landen die quota of streefcijfers hebben ingevoerd, kennen sancties voor niet-naleving, bijvoorbeeld waarschuwingen, boetes, het nietig verklaren van benoemingen of het opschorten van de bezoldiging van zittende bestuurders. De Nederlandse streefcijferbepaling kent dergelijke sancties niet.

Onderzoek van Holst en Wrolich (2019) laat zien dat de voortgang van het aandeel vrouwen in de top van de afgelopen jaren het grootst was in landen met genderquota of wettelijke streefcijfers. In landen met richtlijnen of aanbevelingen in de corporate governance code (CGC), maar zonder wettelijke quota of streefcijfers, nam het aandeel vrouwen in de top ook toe, maar veel minder sterk.

## Het wettelijk streefcijfer

Sinds 1 januari 2013 geldt een wettelijk streefcijfer voor een evenwichtige verdeling van de zetels in het bestuur en de rvc van grote vennootschappen (artikel 2:166 en 2:276 BW). De voorschriften over het streefcijfer zijn opgenomen in de Wet bestuur en toezicht (Wbt), die de inrichting van het bestuur en toezicht in naamloze en besloten vennootschappen regelt.<sup>3</sup>

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

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

De evenwichtige verdeling dient in acht te worden genomen bij:

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

### *Voor welke ondernemingen?*

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

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

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

### *Toelichten in het bestuursverslag*

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

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

Een onevenwichtige m/v-samenstelling van de rvb en/of rvc zonder uitleg betekent niet-naleving van de streefcijferwet. Wanneer de vennootschap niet langer voldoet aan de criteria van 'groot', is uitleg nog wel gewenst in het eerstvolgende bestuursverslag.<sup>4</sup>

### *Termijn van de regeling*

De streefcijferwet is in werking getreden op 1 januari 2013 en kwam op basis van een horizonbepaling op 1 januari 2016 te vervallen. Hoewel er sinds de invoering van het wettelijk streefcijfer vooruitgang werd geboekt, was de toename van het aandeel vrouwen gematigd. In haar brief van 16 november 2015 heeft de toenmalige minister van OCW aangegeven bedrijven meer tijd te geven en het streefcijfer voort te zetten (Kamerstukken II 2015/16, 30420, 227). In januari 2017 heeft de Tweede Kamer hiermee ingestemd en is de streefcijferbepaling opnieuw ingevoerd. Deze nieuwe wet is op 13 april 2017 in werking getreden en eindigt op 1 januari 2020 (artikelen 2:166, 2:276 en 2:391 BW).<sup>5</sup>



## 1.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Sinds 2014 worden de effecten van het wettelijk streefcijfer in Nederland jaarlijks gemonitord in de Bedrijvenmonitor Topvrouwen. De eerste editie van de Bedrijvenmonitor werd gehouden in het voorjaar van 2014 en ging over de situatie in de boekjaren 2012 en 2013. Sindsdien zijn de volgende Bedrijvenmonitoren Topvrouwen verschenen:

Editie	Verschijningsdatum	Onderzoekperiode	Titel
1	2014	2012 en 2013	<i>Bedrijvenmonitor 2013: Waar een wil is, is een weg.</i>
2	2015	2014	<i>Bedrijvenmonitor 2012-2015: Topvrouwen in de wachtkamer.</i>
3	2016	2015 en eerste helft 2016	<i>Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016: "Waiting on the world to change".</i>
4	2017	2016 en eerste helft 2017	<i>Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017: Een beetje beter, maar nog lang niet voldoende.</i>

Deze Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019 is de *vijfde editie* van de Bedrijvenmonitor en gaat over de boekjaren 2017 en 2018. Op basis van een aanvullende meting rapporteert deze vijfde editie daarnaast over de nieuwe benoemingen in de rvb en rvc in de eerste helft van 2019.

### Doel- en probleemstelling

Het doel van de Bedrijvenmonitor 2019 is inzicht te geven in de voortgang van het aandeel vrouwen in de rvb en rvc van grote vennootschappen waarvoor het wettelijk streefcijfer geldt. Ook heeft de monitor tot doel inzicht te geven in de naleving van de wet door bedrijven. De monitor moet inzichtelijk maken welk aandeel van de bedrijven dat daadwerkelijk voortgang boekt en welk aandeel van de bedrijven voldoet aan de wettelijke rapportageverplichtingen. Daarnaast heeft de monitor tot doel inzicht te geven in de manier waarop stakeholders, zoals aandeelhouders en beleggers, interne toezichthouders en de ondernemingsraad invloed uitoefenen op het thema. Aanvullend moet de monitor inzicht geven in het beleid van bedrijven om het aandeel vrouwen in de top te vergroten, waarbij tevens wordt ingegaan op beleid gericht op de twee senior managementlagen onder de top, de subtop, van waaruit vrouwen gestimuleerd worden door te groeien naar de rvb.

De probleemstelling van het onderzoek valt in de volgende centrale vragen uiteen:

1. Hoe ver zijn grote vennootschappen gevorderd met het realiseren van een evenwichtige (30%-) verdeling van de zetels in de rvb en rvc over mannen en vrouwen?
2. Hoe gaan zij om met het verdelen van zetels over mannen en vrouwen in de rvb en rvc en met nieuwe benoemingen en herbenoemingen?
3. Wat draagt bij aan het realiseren van een evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb en rvc over mannen en vrouwen en welke goede voorbeelden kunnen worden onderscheiden?

De rapportage betreft grote vennootschappen die aan het wettelijk streefcijfer moeten voldoen. Binnen deze groep onderscheiden we de top 200 grootste bedrijven, zoals eerder in de Bedrijvenmonitor (Pouwels en Henderikse, 2015) gedefinieerd. De verdeling van zetels over mannen

en vrouwen betreft de jaren 2017 en 2018. Ook worden de (verwachte) nieuwe benoemingen in de eerste helft 2019 onderzocht. In de Bedrijvenmonitor 2019 vergelijken we de situatie eind 2017 en eind 2018 met de situatie in de voorafgaande jaren, zoals beschreven in de eerdere edities van de Bedrijvenmonitor.

De probleemstelling mondt uit in de volgende onderzoeksvragen:

1. Hoe heeft het aandeel vrouwen en mannen in de rvb en rvc van grote vennootschappen (en afzonderlijk toegelicht de top 200) waarop het streefcijfer uit de Wet bestuur en toezicht van toepassing is, zich ontwikkeld? Welk aandeel vrouwen is bereikt eind 2017 en eind 2018 en voor zover mogelijk: welke ontwikkeling is in 2019 waarneembaar? Bij welk aandeel bedrijven zit de voortgang? Bij welk aandeel is geen voortgang?
2. Welk aandeel bedrijven heeft het streefcijfer van 30% vrouwen en 30% mannen in bestuursfuncties en toezichthoudende functies eind 2017 resp. 2018 gerealiseerd en welke ontwikkeling is in 2019 waarneembaar?
3. Welke redenen hebben vennootschappen om zetels wel of niet evenredig over vrouwen en mannen te verdelen?
4. Welke inspanningen hebben zij verricht om tot een evenredige verdeling van zetels te komen?
5. Welke acties nemen zij zich voor om in de toekomst een evenredige verdeling van zetels te realiseren?
6. Op welke manier rapporteren ze in hun bestuursverslag over de evenredige verdeling van zetels, de maatregelen die zij hebben genomen en de wijze waarop ze die in de toekomst beogen te bereiken?
7. Op welke wijze beoordelen accountants van deze bedrijven de bestuursverslagen op de cijfers en inzet op een evenredige verdeling van de zetels?
8. Welke rol hebben rvc, algemene vergadering van aandeelhouders (ava), vertegenwoordigers van aandeelhouders en beleggers en de ondernemingsraad gespeeld bij de beoordeling van deze rapportages en de vormgeving van het beleid?
9. Welke (nieuwe) goede voorbeelden (van grote vennootschappen die aan het wettelijk streefcijfer moeten voldoen) zijn te onderscheiden wat betreft ontwikkeling, aanpak en verantwoording (bijvoorbeeld snelle stijgers, gestage groeiers, bedrijven waar een omslag heeft plaatsgevonden)? Welk beleid gericht op de twee seniormanagementlagen onder de top is succesvol om doorstroom naar de top te stimuleren?

### 1.3 Aanpak van het onderzoek

De Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019 bestaat uit drie deelonderzoeken:

1. Een veldonderzoek onder de grote vennootschappen in Nederland die moeten voldoen aan het wettelijk streefcijfer, waaronder de top 200.
2. Een analyse van de bestuursverslagen van de top 200.
3. Een verdiepend onderzoek naar *good practices* van grote vennootschappen die er in geslaagd zijn de doorstroom van vrouwen naar en vanuit de subtop te vergroten.

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

Het veldonderzoek onder grote vennootschappen heeft tot doel inzicht te bieden in de voortgang van de evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen in de rvb en rvc van grote vennootschappen. Dit doen we door een nieuwe meting van de jaarlijkse monitor onder grote vennootschappen die moeten voldoen aan het wettelijk streefcijfer, inclusief de top 200. Met het oog op de vergelijkbaarheid met voorgaande jaren, kiezen we voor dezelfde onderzoeksopzet als voorgaande jaren, namelijk een online survey.

De monitor 2019 geeft een overzicht van de ontwikkeling van het aandeel vrouwen en mannen in de rvb en rvc van grote vennootschappen eind 2017 en eind 2018 (vraag 1). Daarnaast laat de monitor zien in hoeverre grote vennootschappen het wettelijk streefcijfer van 30% m/v hebben gerealiseerd (vraag 2). Naast cijfers over de m/v-samenstelling, beschrijft de monitor welke redenen bedrijven hebben om de zetels wel/of niet evenwichtig te verdelen (vraag 3), wat bedrijven hebben gedaan om het streefcijfer te bereiken (vraag 4) en welke acties zij zich voornemen om in de toekomst de zetels evenwichtig te verdelen (vraag 5). Door expliciet aandacht te besteden aan beleid en maatregelen, biedt de monitor inzicht in de succesfactoren en belemmeringen die van invloed zijn op het aandeel vrouwen in de rvb en rvc. Nieuw in de monitor 2019 is dat we daarbij ook aandacht besteden aan beleid gericht op de twee seniormanagementlagen onder de top, de zogenaamde subtop, om de doorstroom naar de top te stimuleren.

De monitor beschrijft daarnaast wat bedrijven rapporteren in hun bestuursverslag over de m/v-verdeling van zetels in de rvb en rvc en in hoeverre zij aan de wettelijke vereisten voldoen (vraag 6). Ook geeft de monitor zicht op de wijze waarop accountants het bestuursverslag hebben beoordeeld en in hoeverre accountants het gesprek zijn aangegaan over de naleving (vraag 7). Stakeholders, zoals toezichthouders, aandeelhouders en beleggers kunnen invloed uitoefenen op de evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb en rvc. Net als in de monitor 2017 wordt in de nieuwe monitor de rol van rvc, ava, en vertegenwoordigers van beleggers en aandeelhouders bij de beoordeling van de rapportages beschreven. Nieuw in de monitor 2019 is dat ook de rol van de ondernemingsraad wordt onderzocht (vraag 8).

Gekoppeld aan de gegevens van de eerdere edities van de monitor, brengt de nieuwe monitor de ontwikkelingen tussen 2012 en 2019 in kaart. Hiermee ontstaat een beeld van de naleving van het streefcijfer van 30% m/v.

### *De top 200*

De top 200 wordt als aparte groep binnen de Bedrijvenmonitor gevolgd. Het doel van de monitor onder de top 200 is inzicht te krijgen in de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de rvb en rvc bij de top 200 en te onderzoeken in hoeverre deze ontwikkelingen verschillen van de ontwikkelingen bij de overige bedrijven die onder het wettelijk streefcijfer vallen. De top 200 neemt deel aan het survey voor de totale groep en krijgt dezelfde vragen. Ontbrekende cijfers over de m/v-samenstelling en de naleving van de rapportageverplichtingen worden voor de top 200 waar mogelijk aangevuld met informatie uit de beschikbare bestuursverslagen. Net als voor de totale groep worden ook voor de top 200 de gegevens uit de nieuwe monitor aan de vorige edities van de Bedrijvenmonitor gekoppeld, zodat een beeld ontstaat van de ontwikkelingen binnen de top 200 en inzicht ontstaat in wat werkt voor deze bedrijven en waarom.

## Deel 2 Analyse van bestuursverslagen

Met behulp van inhoudsanalyse de bestuursverslagen van de top 200 om inzicht te krijgen in de manier waarop bedrijven rapporteren in hun bestuursverslag over de evenwichtige m/v-verdeling van de zetels in de rvb, de maatregelen die zij hebben genomen en de wijze waarop ze die in de toekomst beogen te bereiken. Ook wordt in beeld gebracht in hoeverre deze informatie voldoet aan de wettelijke bepalingen (vraag 6). Ook wordt gezocht naar goede voorbeelden in de verslaglegging als het gaat om rapportage over het wettelijk streefcijfer. De analyse van bestuursverslagen dient tevens om te bepalen of de eigen opgave van bedrijven, zoals die gerapporteerd wordt in de monitor onder grote vennootschappen, overeenkomt met wat er daadwerkelijk in het bestuursverslag staat.

## Deel 3 Case studies en good practices

Met behulp van casestudies van bedrijven die erin geslaagd zijn een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc te realiseren, wordt verdieping gegeven aan inzichten uit de Bedrijvenmonitor. Op basis van de gegevens uit de Bedrijvenmonitor 2019 zijn verschillende *good practices* geselecteerd en geanalyseerd: goede voorbeelden als het gaat om de ontwikkeling, aanpak en verantwoording van het aandeel vrouwen en mannen in bestuur en toezicht. In het bijzonder gaan we daarbij in op succesvol beleid van bedrijven dat gericht is op de twee senior managementlagen onder de top om doorstroom naar de top te stimuleren.

De casestudies geven zicht op wat werkt binnen bedrijven en waarom, welke effectieve interventies zij toepassen en welke de hindernissen en succesfactoren die ze daarbij ervaren (vraag 9). *De good practices* bieden tevens praktische handvatten voor bedrijven en zijn mede bedoeld om andere bedrijven te inspireren om beleid te ontwikkelen.



## 2. Resultaten grote vennootschappen

### 2.1 Samenstelling van de rvb en rvc

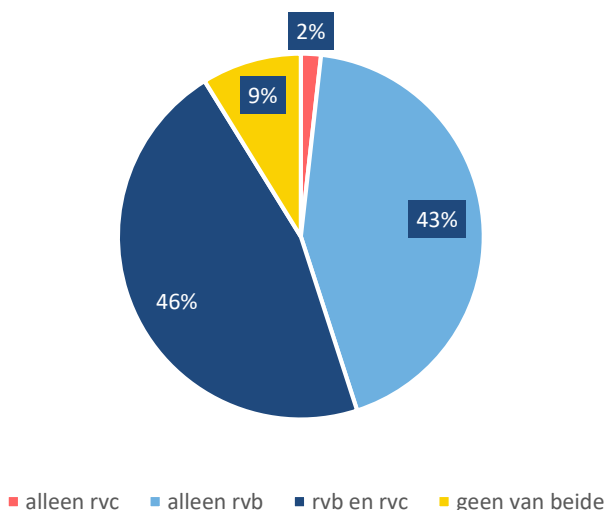
Het meest gangbare bestuursmodel in Nederland voor grote vennootschappen is het tweelaags bestuursmodel (ook wel dualistisch model of two-tier board genoemd), met een rvb en een rvc. De rvb is het bestuur, het hoogste leidinggevende orgaan van de vennootschap; de rvc het toezichthoudende orgaan. Het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

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

De overgrote meerderheid van de vennootschappen had in 2018 een rvb die uit natuurlijke personen bestond (89,4%). Bijna de helft (47,9%) van de vennootschappen heeft een rvc (figuur 1).<sup>6</sup> Figuur 1 laat zien dat 46,2% van de bedrijven zowel een rvb als een rvc heeft. Iets minder (43,2%) had alleen een rvb.<sup>7</sup> Dit komt overeen met eerdere jaren.

10,6% gaf aan geen rvb te hebben met natuurlijke personen. Zij hadden bijvoorbeeld een rechtspersoon benoemd als bestuurder.<sup>8</sup> Ook zijn er bedrijven die zeggen helemaal geen rvb te hebben.<sup>9</sup> Een klein deel van deze bedrijven had wél een rvc (1,8% van het totaal aantal bedrijven). De analyses in dit rapport hebben betrekking op vennootschappen met een rvb en/of rvc die uit één of meer natuurlijke personen bestaat.

Figuur 1 – Percentage bedrijven met een rvb en/of rvc, 2018 (n=835)



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

#### One-tier board

Een one-tier board heeft één bestuur waarvan zowel de directie als de toezichthouders deel uitmaken. Een one-tier board maakt onderscheid tussen uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders. Eind 2018 heeft 2,3% van de bedrijven in de Bedrijvenmonitor een one-tier board met uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders.<sup>10</sup>

De omvang van de rvb varieerde eind 2017 en eind 2018 van één tot zestien zetels. Dit is inclusief eventuele vacatures. De omvang van de rvc varieerde van één tot twaalf, met uitzondering van één bedrijf, dat een rvc had van 23 zetels. Rvb's hadden in 2017 en 2018 gemiddeld minder zetels dan rvc's: het aantal zetels in de rvb was in 2018 gemiddeld drie, in de rvc vier. 16,0% van de rvb's en 3,8% van de rvc's bestond in 2018 uit één bestuurder of toezichthouder. De omvang van de rvb en rvc is tussen 2012 en 2018 niet veranderd.

Eind 2018 had 2,4% van de rvb's en 6,9% van de rvc's vacatures. Meestal gaat het om één vacature, in een enkel geval om twee of meer. Het aantal vacatures voor de rvb en rvc is vergelijkbaar met de situatie eind 2015, 2016 en 2017. Eind 2017 hadden wel minder bedrijven vacatures in de rvc, namelijk 5,8%.

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

Eind 2018 was gemiddeld 12,4% van de bestuurders in de rvb vrouw. Vergeleken met eind 2017 is het percentage vrouwen in de rvb in 2018 met 1,3 procentpunt gestegen. In de rvc werd eind 2018 gemiddeld 18,4% van de zetels bezet door vrouwen, een stijging van 3,0 procentpunt ten opzichte van 2017 (figuur 2).

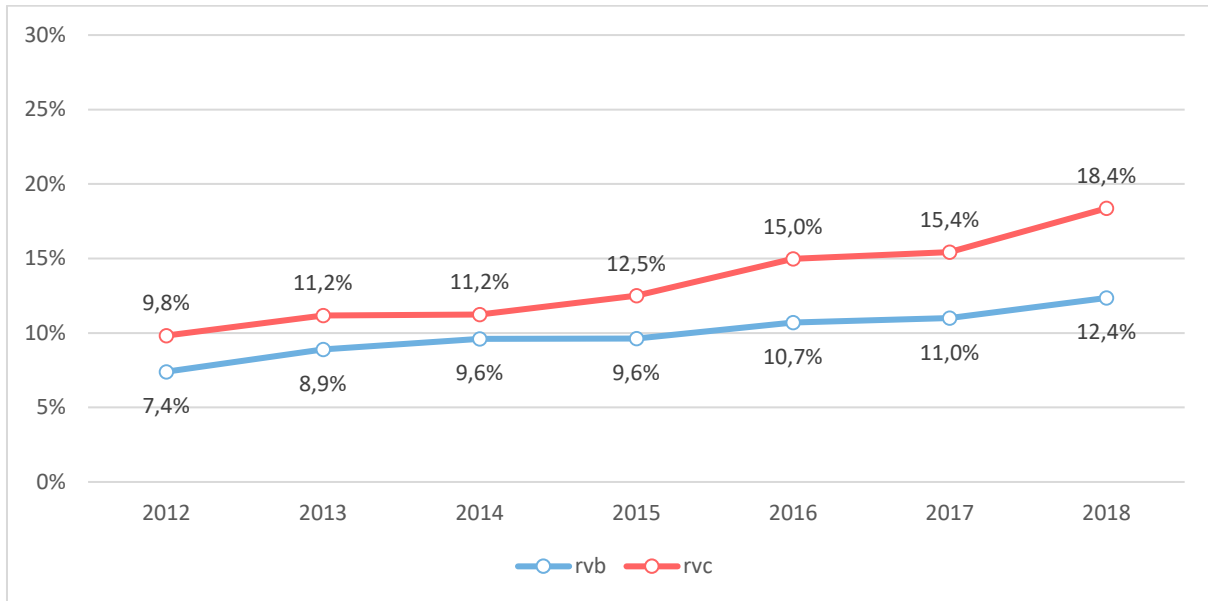
De stijging in de rvb kwam voor rekening van een kleine groep bedrijven (8,5%), waar het percentage vrouwen in de rvb tussen 2017 en 2018 met gemiddeld 26,1 procentpunt steeg. Deze bedrijven hadden eind 2017 gemiddeld 12,4% vrouwen in de rvb, eind 2018 was dat gestegen naar 38,1%. De groep bedrijven die een groei van het aandeel vrouwen heeft gerealiseerd in 2018 is iets groter dan in eerdere jaren, toen de toename voor rekening kwam van ongeveer 5% van de bedrijven.

Het aandeel vrouwelijke commissarissen nam tussen 2017 en 2018 toe bij 14,4% van de rvc's. Deze groep had eind 2017 gemiddeld 17,3% vrouwen in de rvc. Eind 2018 was dat 40,5%. In vergelijking met eerdere jaren waren er meer bedrijven die een toename van het aandeel vrouwen in de rvc wisten te realiseren. In 2014, 2015 en 2016 steeg het percentage vrouwen in de rvc bij minder dan 10% van de bedrijven.

Bij de overgrote meerderheid van de bedrijven is het aandeel vrouwen in de rvb of rvc niet veranderd. In 87% van de rvb's en 81,5% van de rvc's bleef het aandeel vrouwen tussen 2017 en 2018 gelijk. Gemiddeld hadden deze bedrijven eind 2018 9,4% vrouwen in de rvb en 14,2% in de rvc.<sup>11</sup>

Bij 4,3% van de rvb's en 4,0% van de rvc's daalde het aandeel vrouwen tussen 2017 en 2018. Dit waren voornamelijk bedrijven waar de zetels in de rvb en rvc in 2017 al evenwichtig verdeeld waren.

Figuur 2 – Gemiddeld aandeel vrouwen in de rvb en rvc, 2012-2018 ( $n_{rvb'18}=751$ ;  $n_{rvc'18}=435$ )<sup>a</sup>

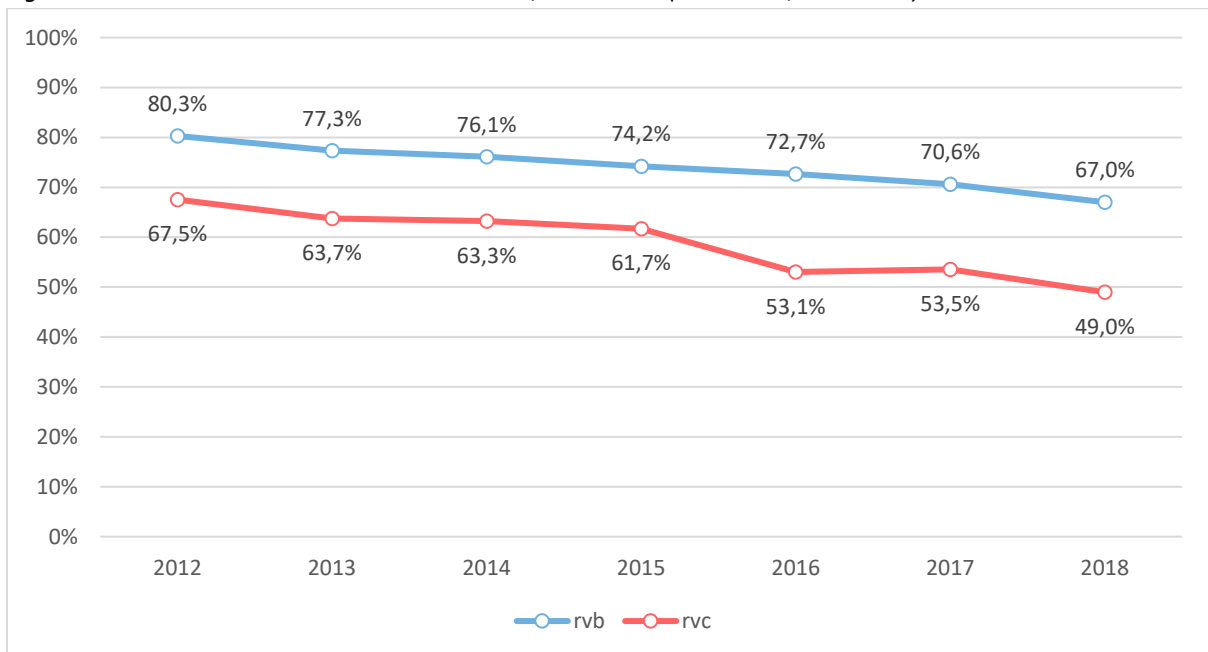


Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019

<sup>a</sup> 2012-2019 berekend op basis van het aantal natuurlijke personen in de rvb/ rvc. Peildatum 31 december van het monitorjaar.

Twee derde van de bedrijven had eind 2018 geen enkele vrouwelijke bestuurder (67,0%) en iets minder dan de helft had geen vrouwelijke commissaris (49,0%) (figuur 3). Het aantal rvb's en rvc's zonder vrouwelijke bestuurders of commissarissen neemt sinds 2012 wel af. Eind 2012 had nog 80,3% van de rvb's en 67,5% van de rvc's geen enkele vrouw.

Figuur 3 – Aandeel rvb's en rvc's zonder vrouwen, 2012-2018 ( $n_{rvb'18}=751$ ;  $n_{rvc'18}=435$ )



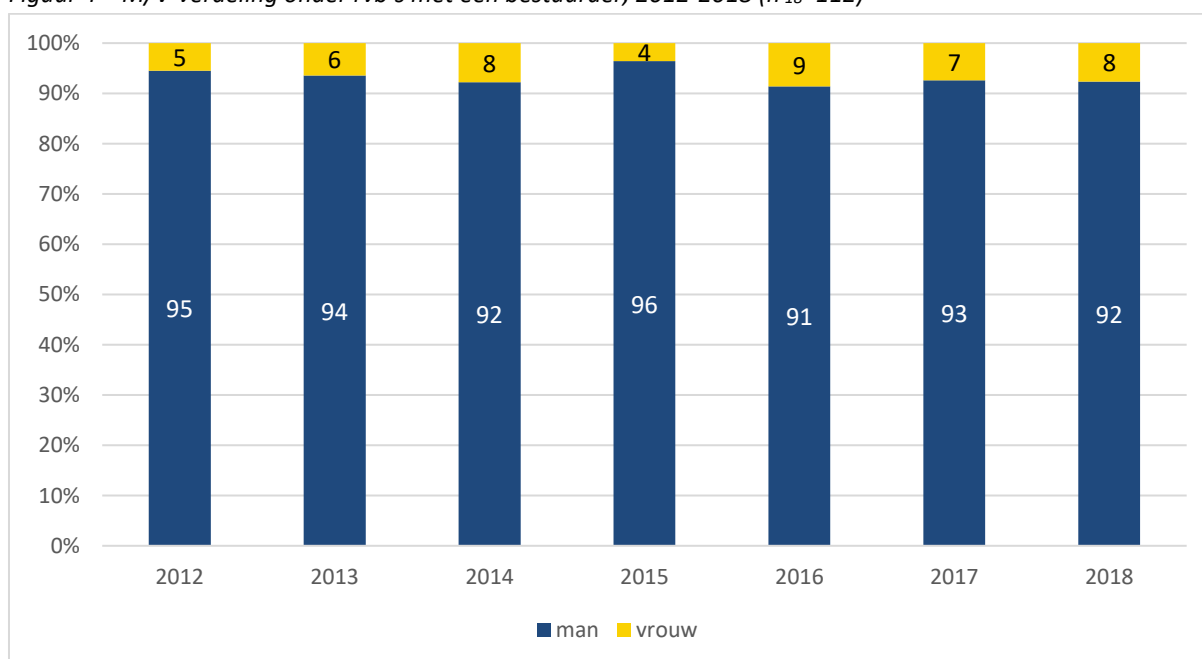
Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019



## Eenhoofdige besturen

Onder de grote vennootschappen die onder de streefcijferbepaling vallen, bevindt zich een groep bedrijven (16% in 2018) waarvan het bestuur uit één persoon bestaat. Voor eenhoofdige besturen is het niet mogelijk de zetels evenwichtig te verdelen over mannen en vrouwen. Als we alle eenhoofdige besturen samen onder de loep nemen, valt desalniettemin op dat weinig eenhoofdige besturen een vrouw aan het roer hebben (figuur 4). Het percentage eenhoofdige besturen met een vrouwelijke bestuurder schommelde de afgelopen jaren tussen de 4% (eind 2015) en 9% (eind 2016). Eind 2018 was 8% van de bestuurders in eenhoofdige besturen een vrouw. Bedrijven met één commissaris komen minder vaak voor. Eind 2018 had 3,8% van de bedrijven met een rvc slechts één commissaris. Waar relevant zal in de monitor worden vermeld wat de resultaten zijn wanneer de groep eenhoofdige besturen buiten beschouwing wordt gelaten.

Figuur 4 – M/V-verdeling onder rvc's met één bestuurder, 2012-2018 (n<sub>18</sub>=112)



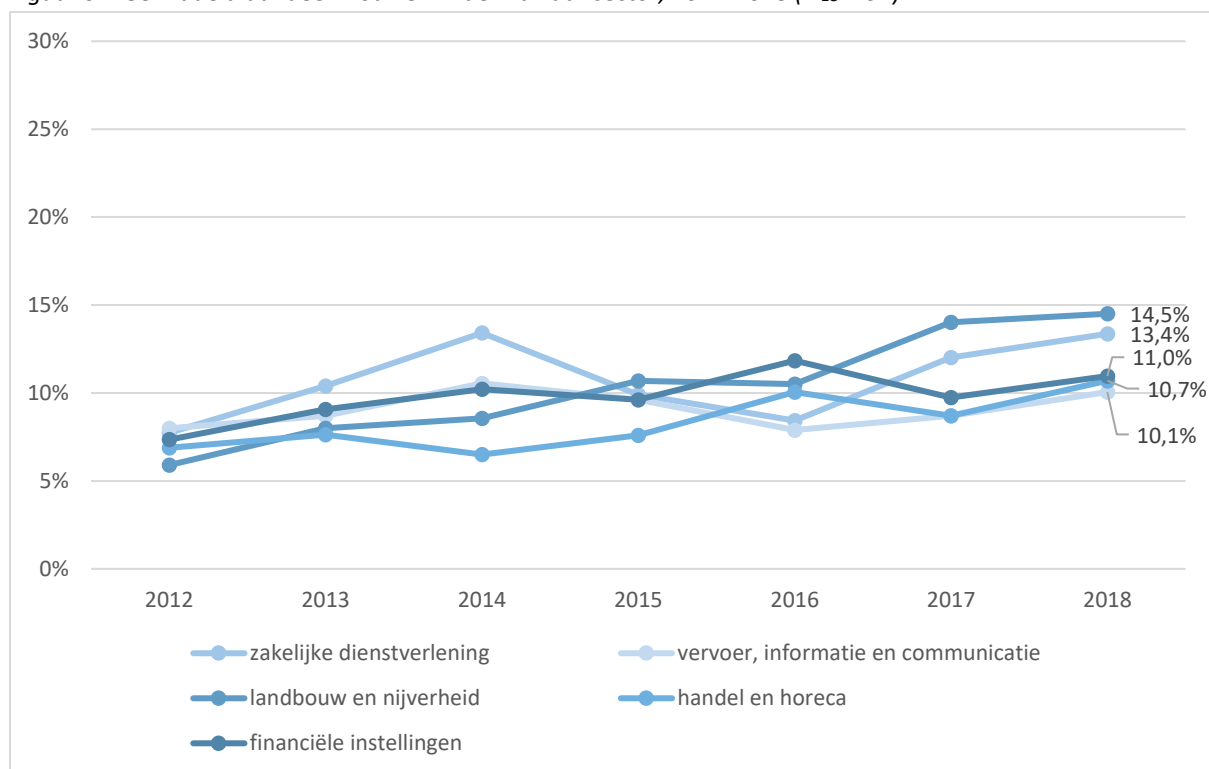
Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

## Sectorverschillen

Lange tijd waren er nauwelijks verschillen tussen sectoren als het gaat om het percentage vrouwelijke bestuurders en commissarissen.<sup>12</sup> In 2012 varieerde het percentage vrouwen in de rvc tussen 5,9% (sector landbouw en nijverheid) en 8,0% (vervoer, informatie en communicatie). Figuur 5 laat zien dat het aandeel vrouwen in de rvc vanaf 2014 binnen alle sectoren begon te veranderen, maar er lijkt geen sprake van een systematische trend. In de sector vervoer, informatie en communicatie, waar het aandeel vrouwen in 2012 nog het hoogst was, nam het aandeel vrouwen in de rvc tussen 2012 en 2018 het minst toe (+2,1 procentpunt), waardoor het aandeel vrouwen in deze sector in 2018 het laagst was (gemiddeld 10,1%). In de landbouw en nijverheid zien we precies het omgekeerde beeld: deze sector had in 2012 het minste aandeel vrouwen in de rvc en hier nam het aandeel vrouwen in de rvc tussen 2012 en 2018 juist het meest toe, namelijk met 8,6 procentpunt tot gemiddeld 14,5%. Daarmee had deze sector eind 2018 gemiddeld het hoogste aandeel vrouwen in de rvc.

Ook in de rvc verschilde het aandeel vrouwen in 2012 nauwelijks tussen de sectoren. Het aandeel vrouwelijke commissarissen varieerde van 8,4% in de landbouw en nijverheid tot 10,9% in de zakelijke dienstverlening (figuur 6). Vanaf 2015 lijkt dat te veranderen. Het aandeel vrouwen is sindsdien in alle sectoren gestegen, maar in sommige sectoren groeide het aandeel vrouwen harder dan in andere. In de sector vervoer, informatie en communicatie groeide het aandeel vrouwen in de rvc tussen 2012 en 2018 het snelst (+14,6 procentpunt). Het gemiddelde aandeel vrouwen in de rvc in deze sector was eind 2018 ook het hoogst, namelijk 23,4%. In de handel en horeca bleef de groei relatief achter. Tussen 2012 en 2018 nam het aandeel vrouwen in de rvc met 4,9 procentpunt toe. Eind 2018 was het aandeel vrouwelijke commissarissen in deze sector het laagst (13,4%).

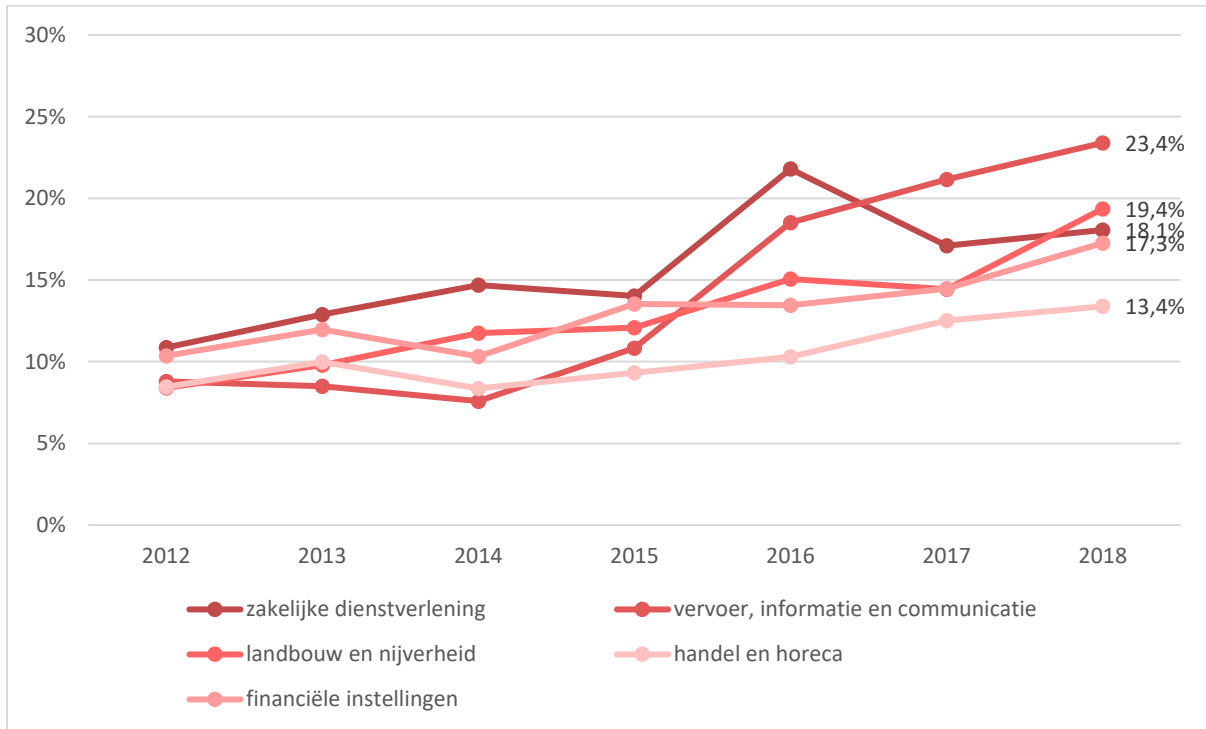
Figuur 5 – Gemiddeld aandeel vrouwen in de rvb naar sector, 2012-2018 (n<sub>18</sub>=751)<sup>a</sup>



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019

<sup>a</sup> 2012-2018 berekend op basis van het aantal natuurlijke personen in de rvb/de rvc. Peildatum 31 december van het monitorjaar.

Figuur 6 – Gemiddeld aandeel vrouwen in de rvc naar sector, 2012-2018 (n<sub>18</sub>=435)<sup>a</sup>



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019

<sup>a</sup> 2012-2018 berekend op basis van het aantal natuurlijke personen in de rvb/de rvc. Peildatum 31 december van het monitorjaar.

### Charterondertekenaars

Van alle grote vennootschappen die onder de streefcijferbepaling vallen, hebben er 64 in 2017 – 2018 een of meerdere diversiteitscharters ondertekend (1,4%). 63 bedrijven tekenden het Charter Talent naar de Top, 1 tekende het Charter Diversiteit, 23 tekenden beide charters. 16 grote vennootschappen hebben in het verleden ooit het Charter Talent naar de Top getekend, maar waren in 2017 en 2018 geen ondertekenaar meer. 36 van de 64 charterondertekenaars hebben deelgenomen aan de Bedrijvenmonitor 2019 (2,7%).

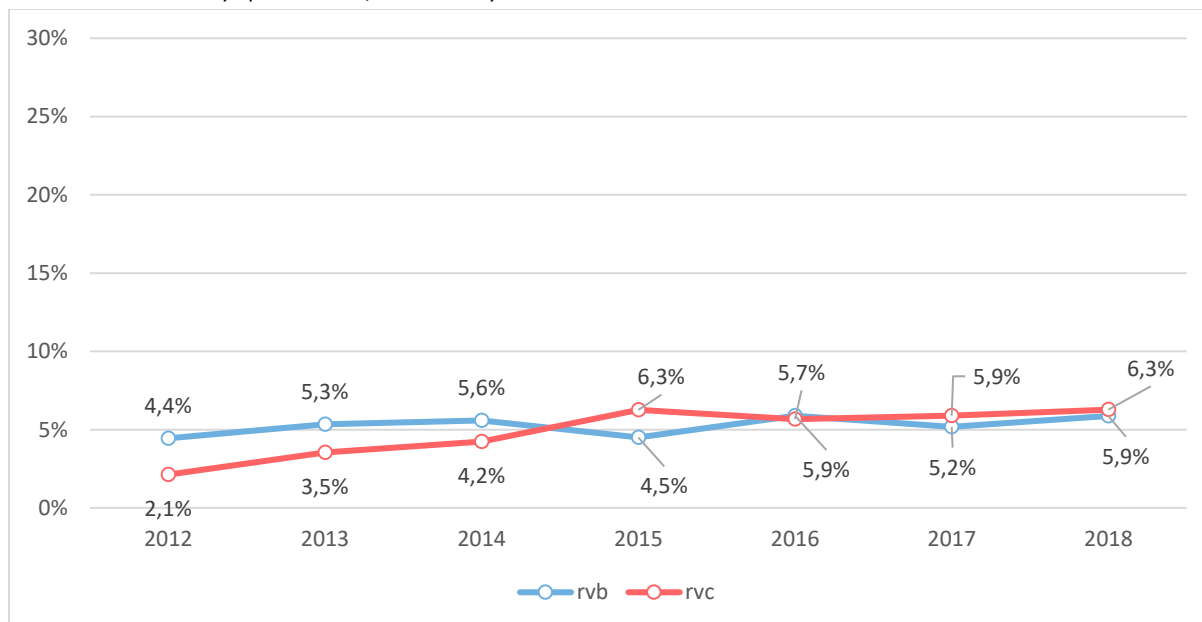
De charterondertekenaars die deelnamen aan de Bedrijvenmonitor hadden eind 2018 gemiddeld 13,5% vrouwen in de rvb. Dat is vergelijkbaar met het aandeel vrouwen in de rvb bij bedrijven die geen charter hadden ondertekend.<sup>13</sup> Charterondertekenaars realiseerden ook niet vaker het streefcijfer in de rvb dan bedrijven die geen charter hebben ondertekend.<sup>14</sup> Wel hadden charterondertekenaars eind 2018 gemiddeld veel meer vrouwen in de rvc, namelijk 40,4%.<sup>15</sup> 85,7% had eind 2018 het streefcijfer in de rvc gerealiseerd.<sup>16</sup> Dat is veel meer dan bedrijven die zich niet bij een van de charters hebben aangesloten.

### Voorzitterschap

De voorzitter van de rvb en rvc is meestal een man (figuur 7). Eind 2018 had 5,9% van de rvb's een vrouwelijke voorzitter ten opzichte van 4,4% in 2012. In de rvc, waar gemiddeld meer zetels door vrouwen worden bezet, nam het aantal vrouwelijke voorzitters toe van 2,1% eind 2012 naar 6,3% eind 2018.<sup>17</sup>

Ongeveer 9% van de rvb's en 2% van de rvc's geeft aan (momenteel) geen voorzitter te hebben omdat de rvb of rvc slechts uit één of twee personen bestaat of omdat de positie van voorzitter vacant is.

*Figuur 7 – Percentage vrouwelijke voorzitters van de rvb, respectievelijk rvc, 2012-2018 (in procenten van het aantal rvb's en rvc's)<sup>a</sup> ( $n_{rvb'18}=752$ ;  $n_{rvc'18}=435$ )*



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

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

### M/V-samenstelling van de subtop

Voor een goede doorstroming naar de top is het belangrijk dat het aandeel vrouwen in de subtop zich in gelijke mate ontwikkelt (Pouwels en Henderikse, 2018). De subtop vormt immers veelal de kweekvijver voor de top, met name als het gaat om uitvoerende bestuursfuncties, en de instroom van vrouwen naar de top is vaak afhankelijk van de doorstroom van vrouwen binnen het bedrijf. Onder de subtop verstaan we hier de eerste twee managementlagen direct onder de rvb.

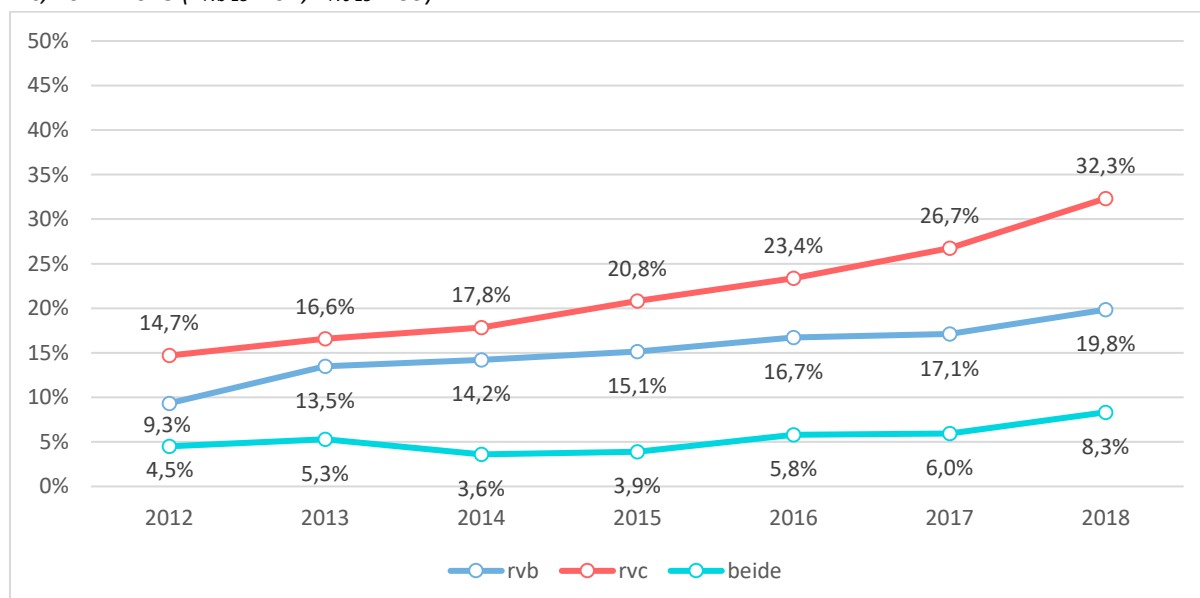
Eind 2018 kende 72,3% van de bedrijven die aan het wettelijk streefcijfer moeten voldoen een subtop. Eind 2017 was het aandeel vrouwen in de subtop gemiddeld 20,4%, eind 2018 was dat toegenomen naar 21,5% (+1,1 procentpunt). Bij bijna een derde (31,1%) van de bedrijven nam het aandeel vrouwen in de subtop tussen 2017 en 2018 toe, bij 14,3% daalde het en bij 54,6% bleef het percentage vrouwen in de subtop gelijk.

De verhouding tussen het percentage vrouwen in de rvb en het percentage vrouwen in de subtop bedroeg in 2017 0,5. Het aandeel vrouwen in de subtop was toen dus twee keer zo groot als het aandeel vrouwen in de rvb. Met andere woorden: voor elke vijf vrouwen in de rvb bevonden zich in 2017 tien vrouwen in de subtop. In 2018 liep de verhouding tussen het aandeel vrouwen in de rvb en de subtop iets op tot 0,6. Voor elke 6 vrouwen in de rvb bevonden zich toen 10 vrouwen in de subtop. Het reservoir voor de rvb is tussen 2017 en 2018 dus iets kleiner geworden doordat de stijging van het aandeel vrouwen in de subtop iets langzamer verliep dan de stijging van het aandeel vrouwen in de rvb.

## 2.2 30% m/v gerealiseerd

De streefcijferregeling bepaalt dat grote vennootschappen moeten streven naar een evenwichtige verdeling van minimaal 30% vrouwen en minimaal 30% mannen in de rvb en rvc. Eind 2018 had 19,8% van de bedrijven een evenwichtige m/v-verdeling van de zetels gerealiseerd in de rvb en 32,3% in de rvc (figuur 8). 8,3% had een evenwichtige verdeling gerealiseerd in beide organen. Het aandeel bedrijven dat aan het wettelijk streefcijfer voldeed voor de rvb groeide tussen 2012 en 2018 met 10,5 procentpunt. Het aandeel bedrijven dat voldeed aan het streefcijfer voor de rvc steeg met 17,6 procentpunt. In de rvc neemt het percentage vrouwen sinds 2014 steeds verder toe. Tussen 2017 en 2018 is de stijging met 5,6 procentpunt sterker dan in voorgaande jaren. Het percentage bedrijven met een evenwichtige verdeling in zowel de rvb als rvc is toegenomen van 4,5% in 2012 naar 8,5% eind 2018.

Figuur 8 – Aandeel bedrijven dat een evenwichtige m/v-verdeling van de zetels heeft gerealiseerd in de rvb en rvc, 2012–2018 ( $n_{rvb'18}=752$ ;  $n_{rvc'18}=435$ )<sup>a</sup>



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019

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

Van de bedrijven die eind 2018 nog geen evenwichtige verdeling in de rvb hebben bereikt, gaf net als in eerdere jaren ongeveer een vijfde (19,3%) aan niet aan het streefcijfer te kunnen voldoen omdat de rvb slechts uit één persoon bestaat. Bij de rvc werd dit argument door 4% van de bedrijven genoemd. Wanneer we deze eenhoofdige besturen niet meetellen, was eind 2018 bijna een kwart (23,8%) van de rvb's en 33,8% van de rvc's evenwichtig samengesteld in de zin van de wet.

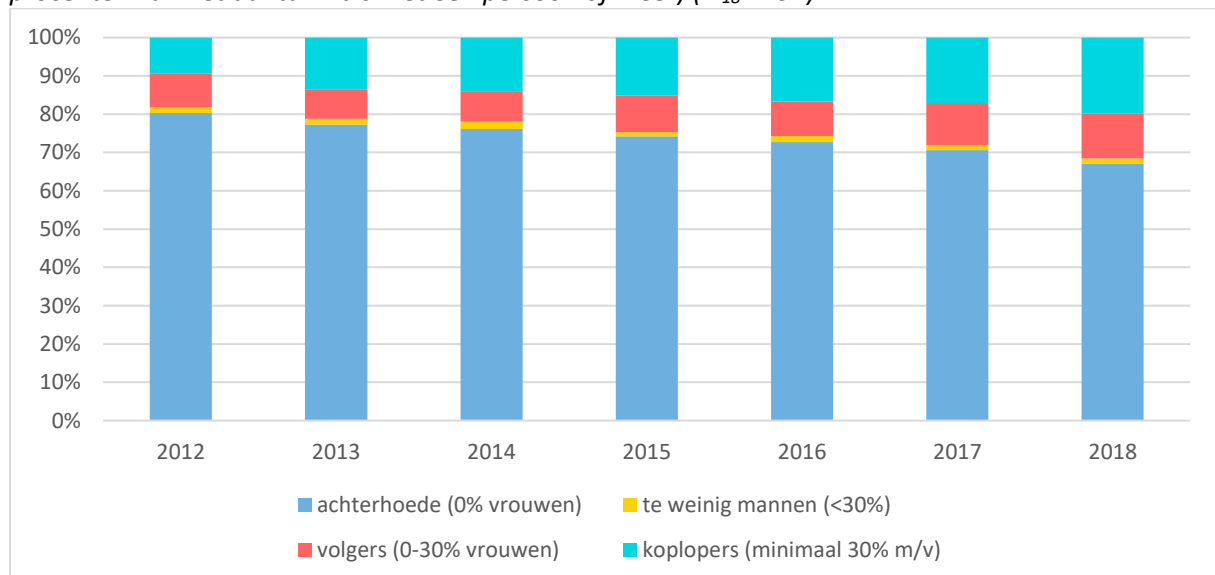
## 2.3 Koplopers, volgers en achterblijvers

We onderscheiden drie groepen bedrijven: koplopers, die het streefcijfer hebben gerealiseerd, volgers, die het streefcijfer nog niet hebben bereikt, maar waar ten minste één zetel in de rvb/rvc door een vrouw wordt bezet, en achterblijvers die een enkele vrouw in de rvb/rvc hebben. Zoals hierboven beschreven, is de groep koplopers voor zowel de rvb als voor de rvc in de loop van de tijd

iets groter geworden (zie ook figuur 8). De koplopers worden gevolgd door een kleine middengroep volgers. Opvallend is dat de omvang van deze groep over de tijd nauwelijks is veranderd. Eind 2012 behoorde 8,9% van de bedrijven tot de volgers voor de rvb, eind 2018 was dat 11,7%. Voor de rvc behoorde eind 2012 17,3% tot de volgers en eind 2018 17,7%. Daarna volgt een omvangrijk peloton van achterblijvers zonder vrouwen in de rvb/rvc (zie ook figuur 3). Deze groep is in de loop van de tijd wel iets kleiner geworden. Daarnaast is er een (zeer) kleine groep bedrijven met te weinig *mannen* in de rvb (1,5%) en rvc (minder dan 1%). Die omvang van die groep is niet veranderd over de jaren. Figuren 9 en 10 laten de koplopers, volgers en achterblijvers zien.

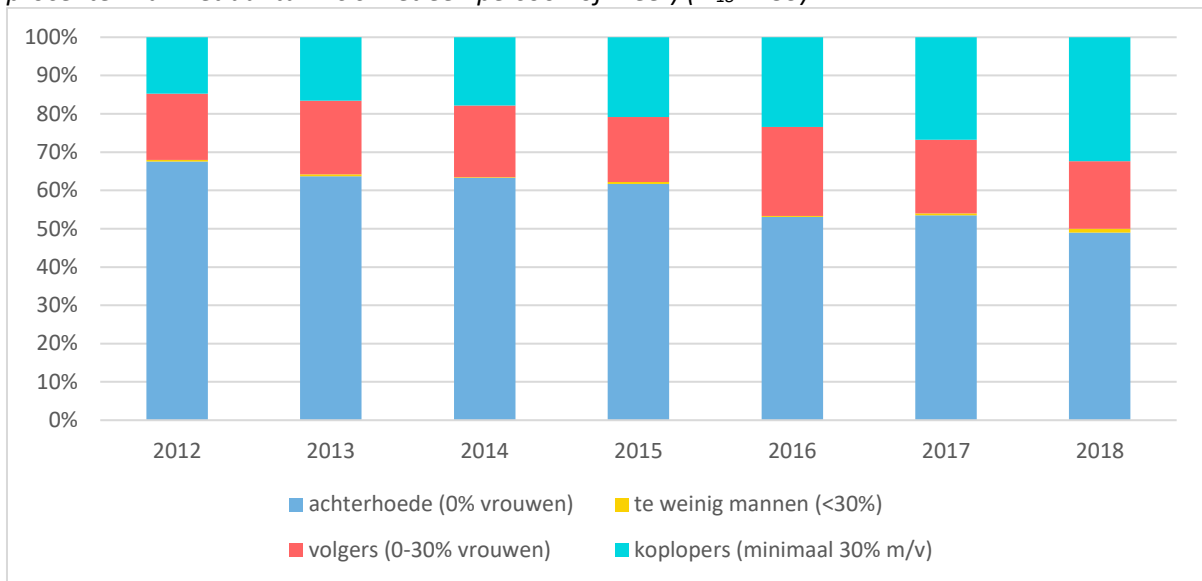
Binnen de groep koplopers voor de rvc bevinden zich bovengemiddeld veel charterondertekenaars: 14% van de koplopers voor de rvc heeft een of meerdere diversiteitscharters ondertekend. Voor de groep koplopers voor de rvb geldt dat niet: 2% van de koplopers voor de rvb bestaat uit charterondertekenaars.

*Figuur 9 – Koplopers, volgers en achterblijvers als het gaat om het aandeel vrouwen in de rvb (in procenten van het aantal rvb's met één persoon of meer) (n<sub>18</sub> =751)*



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

*Figuur 10 – Koplopers, volgers en achterblijvers als het gaat om het aandeel vrouwen in de rvc (in procenten van het aantal rvc's met één persoon of meer) (n<sub>18</sub> =435)*



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019

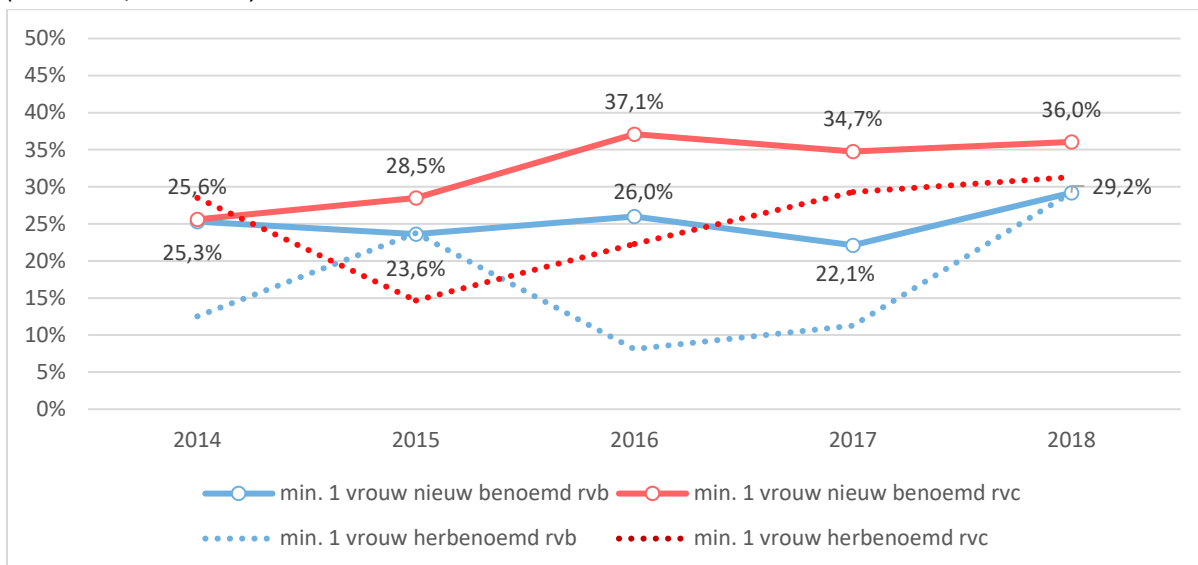
## 2.4 Nieuwe benoemingen en herbenoemingen

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

In 2017 had 17,5% van de rvb's één of meer nieuwe benoemingen. Bijna een kwart (22,1%) van de bedrijven heeft in 2017 één of meer vrouwen benoemd wanneer er vacatures waren. In 2018 waren er meer bedrijven met vacatures in de rvb en bedrijven benoemden ook vaker een vrouw. In 2018 vonden bij 28,8% van de rvb's nieuwe benoemingen plaats en in 29,2% van deze rvb's betroffen de nieuwe benoemingen één of meer vrouwen. In vergelijking met voorgaande jaren benoemden in 2017 minder bedrijven een vrouw in de rvb als er vacatures waren, in 2018 juist iets meer (figuur 11).

In de rvc vonden in 2017 en 2018, net als in voorgaande jaren, vaker nieuwe benoemingen en herbenoemingen plaats dan in de rvb. In rvc's worden bij vacatures ook vaker vrouwen benoemd. In 2017 had 21,5% van de rvc's nieuwe benoemingen, in 2018 38,7%. In 2017 werd in 34,7% van de rvc's ten minste één vrouw nieuw benoemd, in 2018 in 36,0% van de rvc's. In 2016 was dat vergelijkbaar, in de jaren daarvoor gebeurde dat minder vaak (figuur 11).

**Figuur 11 – Percentage bedrijven dat bij vacatures ten minste één vrouw nieuw benoemd of herbenoemd heeft ( $n_{rvb'18}=219$ ;  $n_{rvc'18}=167$ )<sup>a</sup>**



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019

<sup>a</sup> Berekend op basis van het aantal bedrijven met één of meer nieuwe benoemingen/herbenoemingen in het peiljaar.

Herbenoemingen kwamen minder vaak voor dan nieuwe benoemingen. In 2017 vonden bij 4,8% van de rvb's herbenoemingen plaats en bij 11,3% van deze rvb's betroffen de herbenoemingen één of meer vrouwen. In 2018 kwamen herbenoemingen iets meer voor en had 7,8% van de rvb's herbenoemingen. Daarbij ging het in 29,2% van de rvb's om één of meer vrouwen. Hierbij moet opgemerkt worden dat het aantal rvb's met herbenoemingen maar klein is, waardoor één herbenoeming van een vrouw meer of minder een groot verschil kan maken.

In 2017 was in 12,5% van de rvc's sprake van herbenoemingen, in 2018 bij een vijfde (19,5%). In 2017 ging het in 29,3% van deze rvc's om de herbenoeming van een of meer vrouwen, in 2018 was dat in 31,3% van de rvc's het geval.

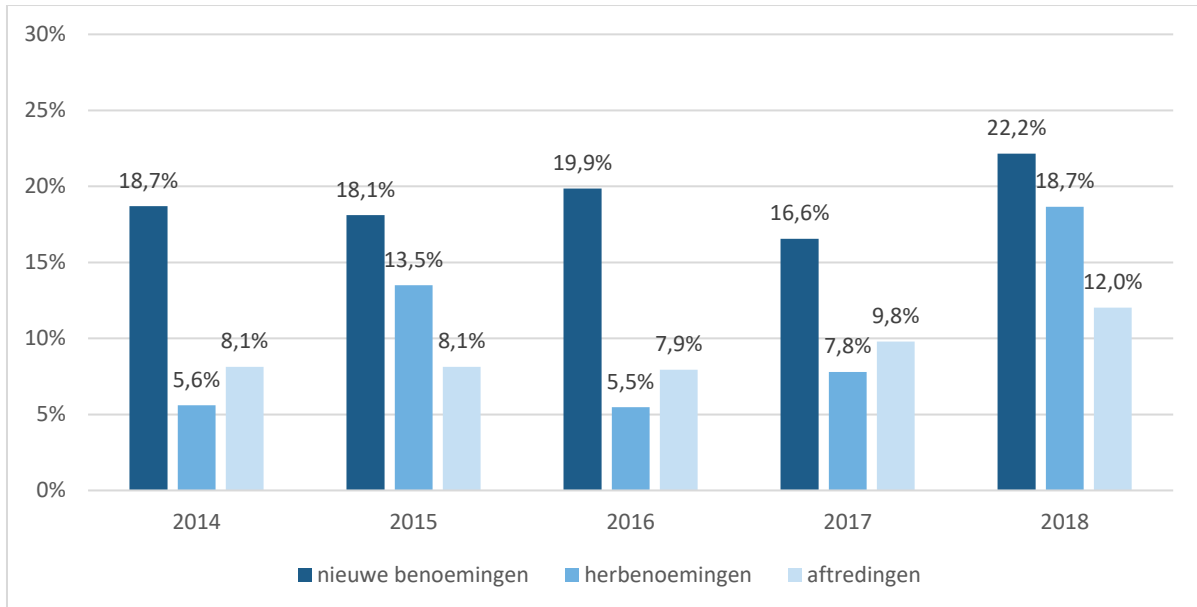
Wanneer het aantal vrouwen in de rvb en rvc stijgt, neemt het aantal vrouwen dat na verloop van tijd aftreedt eveneens toe. Wil het aandeel vrouwen substantieel stijgen, dan zal de instroom van vrouwen dus een tijd lang groter moeten zijn dan de uitstroom. Vaak wordt er onvoldoende rekening gehouden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

Nemen we de benoemingen zelf onder de loep, dan blijkt dat de bedrijven in onze steekproef in 2018 gezamenlijk 299 nieuwe bestuurders hebben benoemd in de rvb en 130 herbenoemd. In totaal traden 301 bestuurders af. De nieuwe benoemingen in de rvb betroffen vaker mannen dan vrouwen (figuur 12). Van alle nieuwe benoemingen in de rvb betrof 22,2% een vrouw. Dat is meer dan in voorgaande jaren, maar minder dan het streefcijfer van 30%. Van alle personen die herbenoemd werden, was 18,7% vrouw, van alle personen die aftraden 12,0%. Dat is allebei veel meer dan in eerdere jaren. Naarmate er vrouwen deel uitmaken van de rvb, zijn er na verloop van tijd ook meer



vrouwelijke kandidaten om te worden herbenoemd en zullen ook meer vrouwen aftreden wanneer hun termijn erop zit.

*Figuur 12 – Aandeel vrouwen bij nieuwe benoemingen, herbenoemingen en aftredingen in de rvb, 2014 – 2018 (in procenten van het totaal aantal (her)benoemingen/aftredingen)*

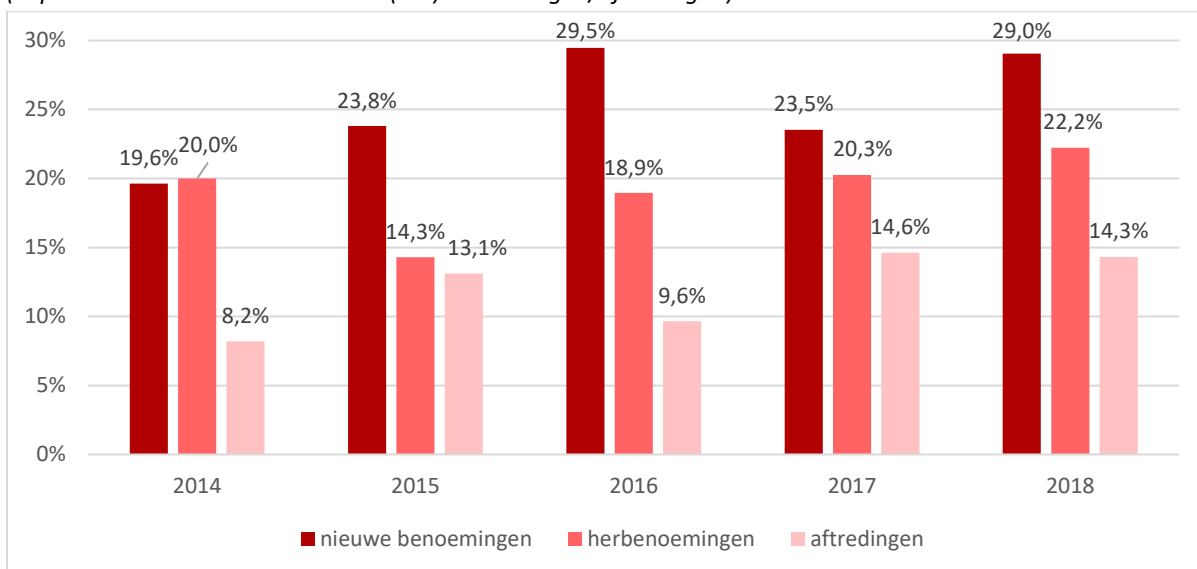


Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

In de rvc worden bij vacatures vaker vrouwen nieuw benoemd dan in de rvb. In 2018 hebben de bedrijven in de steekproef in totaal 264 toezichthouders nieuw benoemd en 168 herbenoemd. 236 toezichthouders traden af. Net als in voorgaande jaren werden meer vrouwen benoemd in de rvc dan er aftraden. Van alle nieuwe benoemingen in de rvc betrof 29,0% een vrouw (figuur 13). Dat benadert het streefcijfer en is meer dan in voorgaande jaren. Een uitzondering is 2016, toen 29,5% van de nieuwe benoemingen een vrouw betrof. Sinds 2014 neemt het aandeel vrouwen bij herbenoemingen gestaag toe. In 2018 betrof 22,2% van de herbenoemingen een vrouw. Van de personen die aftraden was in 2018 14,3% vrouw. Dat percentage schommelde de afgelopen jaren tussen de 8,2% (in 2014) en 14,6% (in 2017).

Op geaggregeerd niveau werden er meer vrouwen nieuw benoemd in zowel de rvb als de rvc. Voor de rvb lag het percentage nog steeds lager dan het streefcijfer. Deze situatie is in 2018 niet veranderd ten opzichte van de jaren 2014 – 2017. Voor de rvc benaderde het percentage in 2018, net als in 2015 het streefcijfer.

*Figuur 13 – Aandeel vrouwen bij nieuwe benoemingen, herbenoemingen en aftredingen in de rvc, 2014 – 2018 (in procenten van het totaal aantal (her)benoemingen/aftredingen)*



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

### Nieuwe benoemingen in de eerste helft 2019

Eind 2018 gaf 7,4% van de bedrijven aan dat ze nieuwe benoemingen in de rvb verwachtte in de eerste helft van 2019. 17,6% verwachtte nieuwe benoemingen in de rvc. Halverwege 2019 werden deze bedrijven in een kort aanvullend onderzoek gevraagd naar deze nieuwe benoemingen. Deelname van bedrijven aan dit aanvullende onderzoek bleek echter in hoge mate selectief te zijn: vooral bedrijven die het ‘goed doen’ in de rvc deden mee: koplopers, charterondertekenaars en bedrijven die vrouwen hebben benoemd. De groep achterblijvers deed juist niet mee. De steekproef is dan ook niet representatief en het aantal bedrijven in de steekproef is te klein en om betrouwbare statistische analyses te kunnen doen en gedegen conclusies daaraan te verbinden (zie Bijlage 1, paragraaf 2.3 voor meer uitleg over het veldwerk).

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

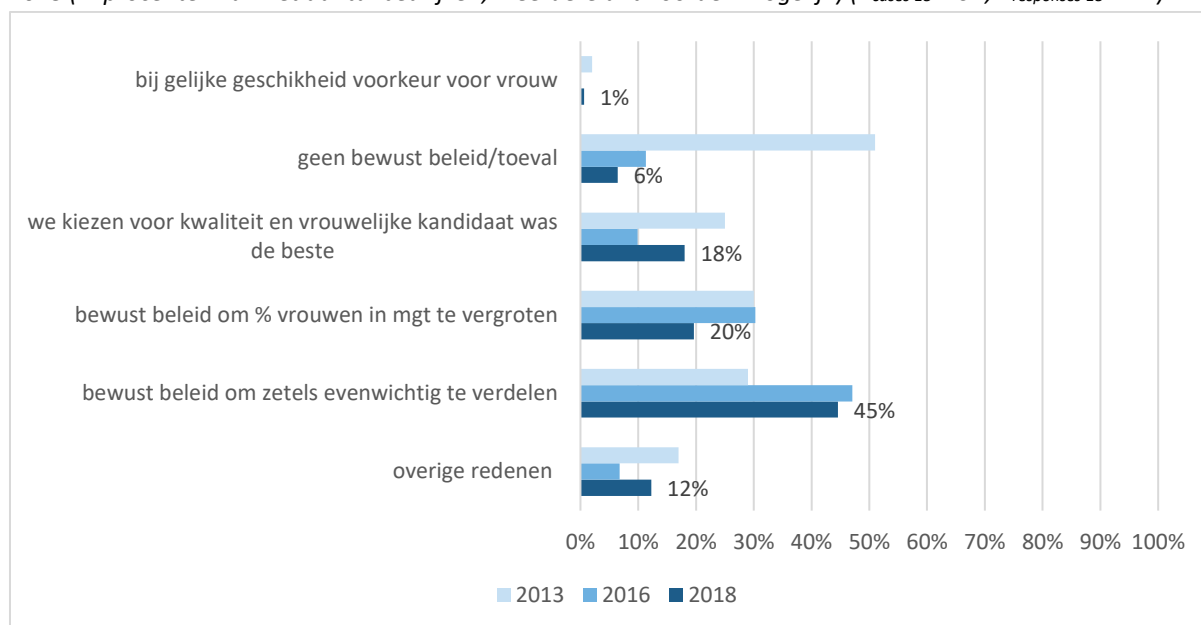
Hoe hebben bedrijven die het streefcijfer hebben bereikt dit weten te realiseren? En waarom slaagden andere bedrijven er niet in om aan het streefcijfer te voldoen? Welke belemmeringen en hindernissen kwamen zij tegen op weg naar een evenwichtige samenstelling van de rvb en rvc?

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

Aan bedrijven die een evenwichtige verdeling in de rvb of rvc hebben bereikt, is gevraagd hoe ze dit hebben gerealiseerd. Iets minder dan de helft (45%) van de bedrijven met een evenwichtig verdeelde rvb in 2018 gaf aan dat zij bewust beleid hebben ingezet om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen (figuur 14). Dat is iets minder dan in 2016, maar meer dan in 2013 (29%). Een vijfde (20%) gaf aan in 2018 bewust beleid te hebben ingezet om het percentage vrouwen in hogere managementfuncties te vergroten. Dat is eveneens minder dan in 2016 en 2013, toen bijna een derde (30%) van de bedrijven aangaf bewust beleid hiervoor te hebben. Bijna een vijfde (18%) gaf in 2018 aan dat volgens hen de vrouwelijke kandidaat de beste was. In 2013 was dat voor een kwart

(25%) het geval. Bij 6% was de evenwichtige verdeling in 2018 niet het gevolg van bewust beleid of maatregelen, maar toeval. Dat is veel minder dan in 2013, toen dat voor de helft (51%) van de bedrijven gold.

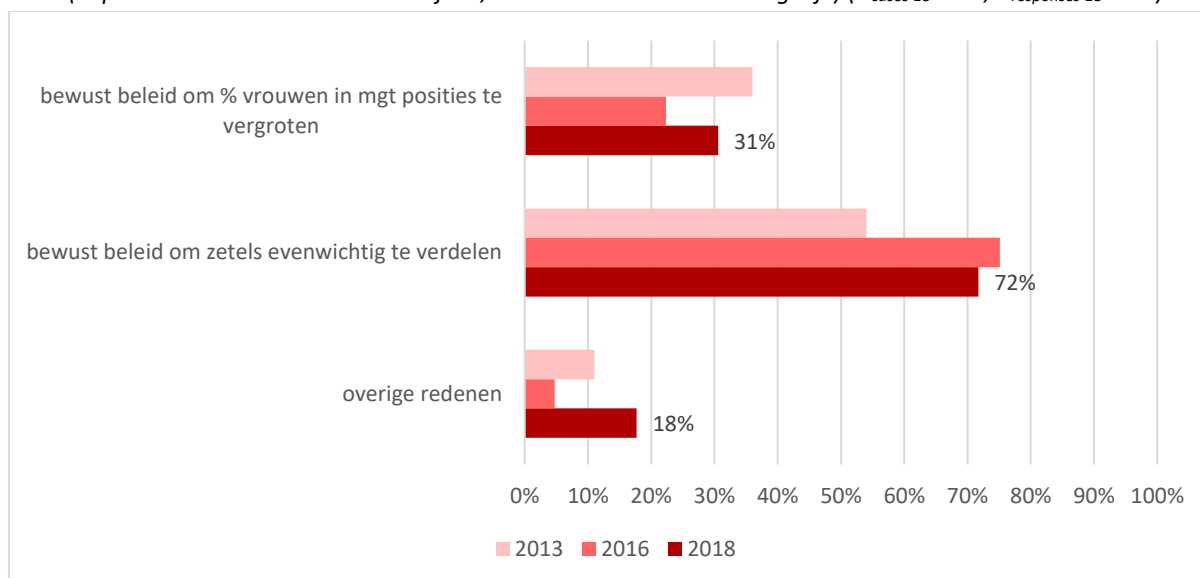
*Figuur 14 – Manier waarop bedrijven een evenwichtige m/v-verdeling in de rvc hebben gerealiseerd, 2013 – 2018 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (n<sub>cases'18</sub>=152, n<sub>responses'18</sub>=177)<sup>a</sup>*



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

Figuur 15 toont het percentage bedrijven dat dankzij bewust beleid een evenwichtige m/v-verdeling in de rvc heeft bereikt. In 2018 gaf bijna drie kwart (72%) van de bedrijven met een evenwichtige m/v-verdeling in de rvc aan het streefcijfer te hebben gehaald door bewust beleid om de zetels in de rvc evenwichtig te verdelen. In 2013 was dat nog ruim de helft (54%). Het percentage bedrijven dat ten behoeve van de zetelverdeling in de rvc zegt bewust beleid in te zetten om het aantal vrouwen in hogere managementfuncties te vergroten was in 2018 bijna een derde (31%). Dat is vergelijkbaar met 2013 (36%), maar meer dan in 2016 (22%).

*Figuur 15 – Manier waarop bedrijven een evenwichtige m/v-verdeling in de rvc hebben gerealiseerd, 2013 – 2018 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases'18}=149$ ,  $n_{responses'18}=185$ )<sup>a</sup>*



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

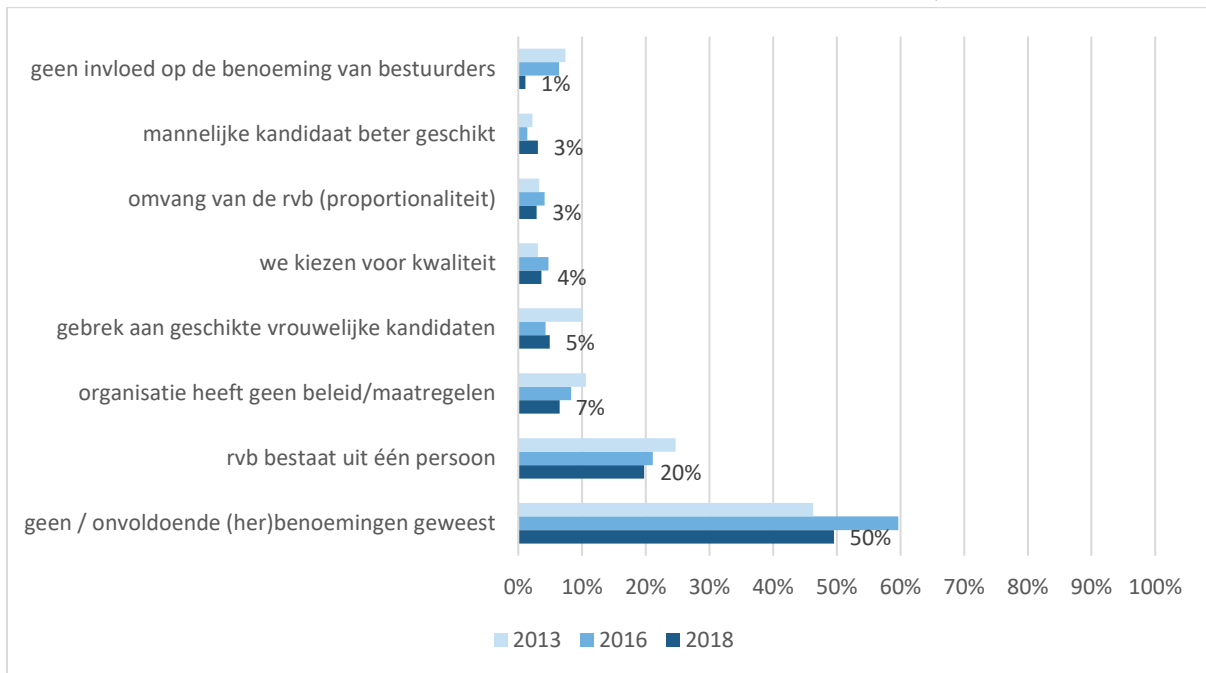
### Waarom hebben bedrijven het streefcijfer niet gerealiseerd?

De bedrijven die geen evenwichtige m/v-verdeling hebben gerealiseerd in de rvb en/of rvc gaven veelal aan dat het niet mogelijk was om te voldoen aan het streefcijfer vanwege ‘structurele belemmeringen’. Veruit de belangrijkste reden is dat er onvoldoende nieuwe benoemingen zijn geweest, de helft (50%) van de bedrijven geeft dit aan voor wat betreft de rvb, 43% voor de rvc (figuren 16 en 17). Op het benutten van benoemingen zijn we specifiek ingegaan in paragraaf 2.3 van dit hoofdstuk. Een andere veelgehoorde structurele belemmering is dat de rvb slechts uit één persoon bestaat (20%) en dan is het niet mogelijk de zetels evenwichtig te verdelen.

Voor de rvc gaf 16% van de bedrijven daarnaast als reden dat er gebrek was aan geschikte vrouwelijke kandidaten. In vergelijking met 2016 jaren werd minder vaak genoemd dat men voor de rvc in de eerste plaats wilde ‘kiezen voor kwaliteit’ en dat men daarbij niet wilde letten op de m/v-verdeling van de zetels (20% in 2016, 4% in 2018 ).

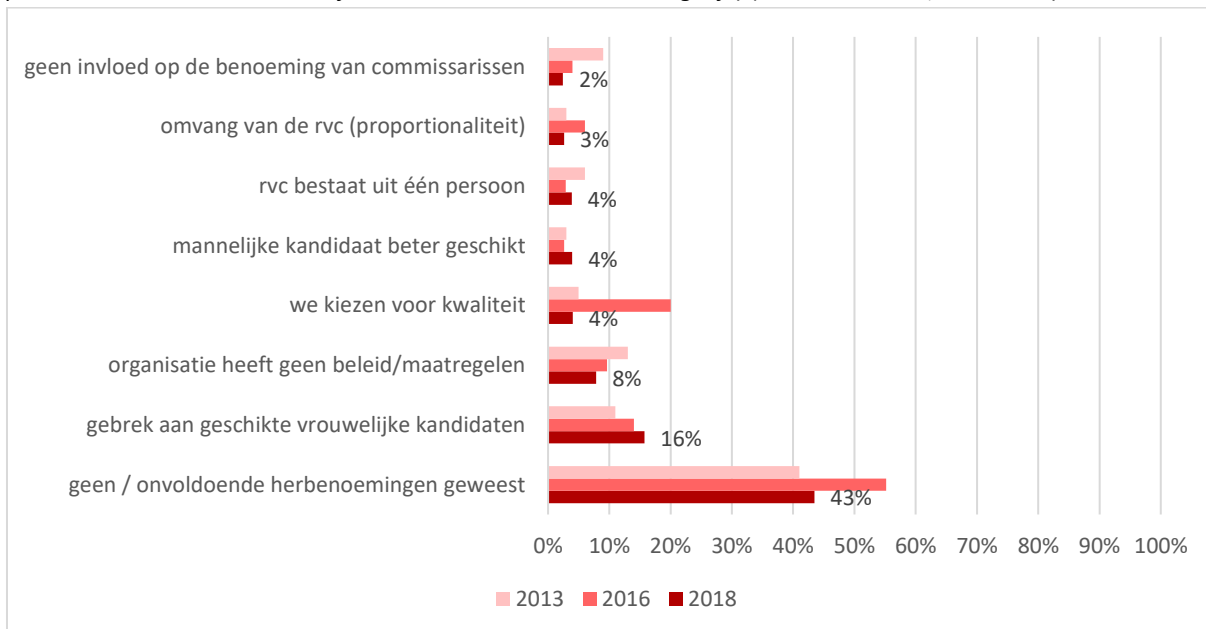
Voor zowel de rvb als rvc voeren bedrijven sinds 2013 ieder jaar iets minder vaak als reden aan dat het bedrijf (nog) geen beleid en maatregelen heeft. In 2018 geeft 7% dit nog als reden waarom de rvb nog niet evenwichtig verdeeld is, 8% noemt dit als reden voor een onevenwichtig verdeelde rvc.

**Figuur 16 – Verklaringen voor het niet-realiseren van een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb, 2013 – 2018 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases'18}=599$ ,  $n_{responses'15}=650$ )**



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019

**Figuur 17– Verklaringen waarom geen evenwichtige m/v-verdeling in de rvc is gerealiseerd, 2013 – 2018 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases'18}=286$ ,  $n_{responses'18}=301$ )**



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019

## 2.6 Beleid

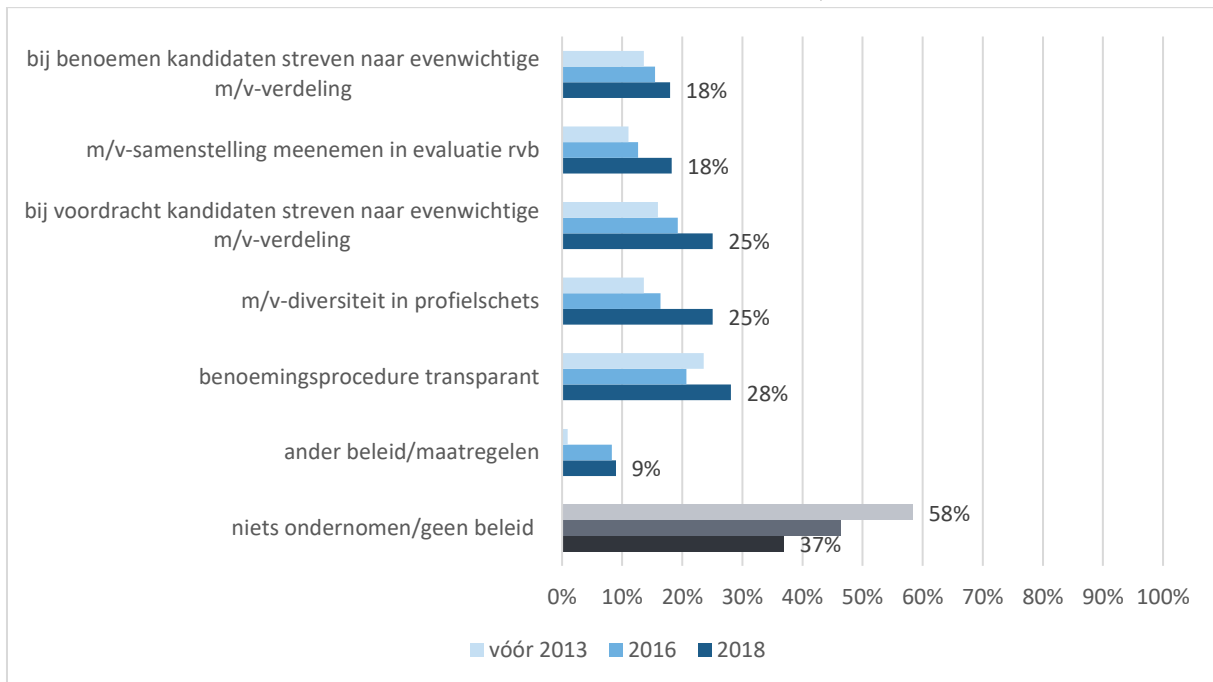
Aan alle bedrijven is gevraagd welk beleid zij tot nu hebben ontwikkeld ten behoeve van de verdeling van zetels over mannen en vrouwen in de rvb en rvc. Ook is hen gevraagd wat zij het komend jaar verwachten te ondernemen om een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc te realiseren of te behouden.

### Beleid tot nu toe

Sinds 2012 geven steeds minder vennootschappen aan dat ze geen beleid hebben en maatregelen nemen om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen. 37% van de bedrijven ondernam in 2018 naar eigen zeggen niets om de zetels evenwichtig te verdelen in de rvb (figuur 18). In 2012 was dat nog 58%. De voornaamste redenen voor bedrijven om niets te ondernemen was dat de rvb slechts uit één persoon bestaat of dat er geen vacatures of nieuwe benoemingen waren in 2018. Daarnaast ondernam een aantal bedrijven niets omdat zij wilden selecteren op basis van 'kwaliteit' en (daarom) niet wilden letten op geslacht. Enkele bedrijven gaven aan dat ze geen beleid hadden omdat er al een vrouw in de rvb zat.

Bedrijven die wel maatregelen hebben genomen, verschilden in hun aanpak (zie figuur 18). Ze hadden een transparante benoemingsprocedure (28%), streefden bij de voordracht van kandidaten naar een evenwichtige m/v-verdeling (25%) of hielden in de profielschets voor de rvb rekening met m/v-diversiteit (25%). Minder vaak streefden ze bij benoemingen gericht naar een evenwichtige m/v-verdeling (18%) of namen ze de m/v-samenstelling van de rvb mee in de jaarlijkse evaluatie (18%). Ongeveer 10% nam andere maatregelen. De meerderheid volgt het beleid van de moedermaatschappij en enkele familiebedrijven zoeken opvolging allereerst binnen de familie en willen gender (daarom) daarbij niet als criterium meenemen. Enkele specifieke maatregelen om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen die door bedrijven genoemd worden, zijn voorkeursbeleid voor vrouwen bij gelijke geschiktheid, uitsluitend werven onder vrouwen, beleid gericht op doorstroming van vrouwen naar de subtop en het toevoegen van een extra zetel aan de rvb specifiek voor een vrouw. In vergelijking met 2016 namen meer bedrijven maatregelen om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen.

Figuur 18 – Beleid en maatregelen om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen, 2012 – 2018 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases'18}=737$ ,  $n_{responses'16}=1282$ )



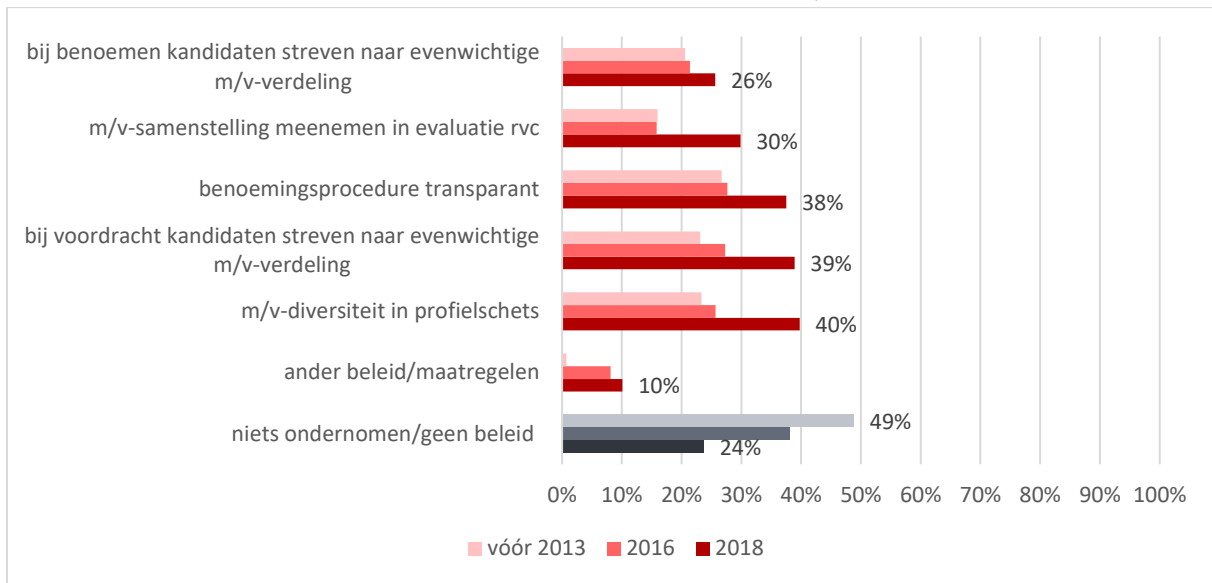
Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019

Voor de rvc nam een kwart (24%) van de vennootschappen in 2018 naar eigen zeggen geen maatregelen om de zetels evenwichtig te verdelen (figuur 19). Dat is veel minder dan in voorgaande jaren: in 2016 ondernam 38% niets, in 2012 de helft (49%).

Van de bedrijven die aangaven dat ze specifiek beleid hebben en maatregelen nemen om de zetels in de rvc evenwichtig te verdelen, gaf ongeveer twee vijfde aan rekening te houden met m/v-diversiteit in de profielschets voor de rvc (40%), te streven naar een evenwichtige m/v-verdeling bij *voordracht* van kandidaten voor de rvc (39%) en benoemingsprocedures transparant gemaakt te hebben (38%). Daarnaast zei ruim een kwart (26%) te streven naar evenwichtige m/v-verdeling bij de *benoeming* van kandidaten. 30% gaf aan de m/v-samenstelling mee te nemen in de evaluatie van de rvc. Dat is veel meer dan in voorgaande jaren.

Net als voor de rvb had ongeveer 10% van de bedrijven ander beleid of andere maatregelen. Het ging dan vooral om specifiek werven onder vrouwen, onder meer door *search bureaus* expliciet de opdracht te geven met goede vrouwelijke kandidaten te komen. Ook geven bedrijven aan dat ze het buitenlandse moederbedrijf expliciet gewezen hebben op de Nederlandse wet. Een aantal bedrijven geeft ook aan dat kwaliteit leidend moet zijn en dat zij (daarom) bewust geen rekening houden met gender.

*Figuur 19 – Beleid en maatregelen om de zetels in de rvc evenwichtig te verdelen, 2012 – 2018 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (n<sub>cases'18</sub>=427, n<sub>responses'18</sub>=946)*



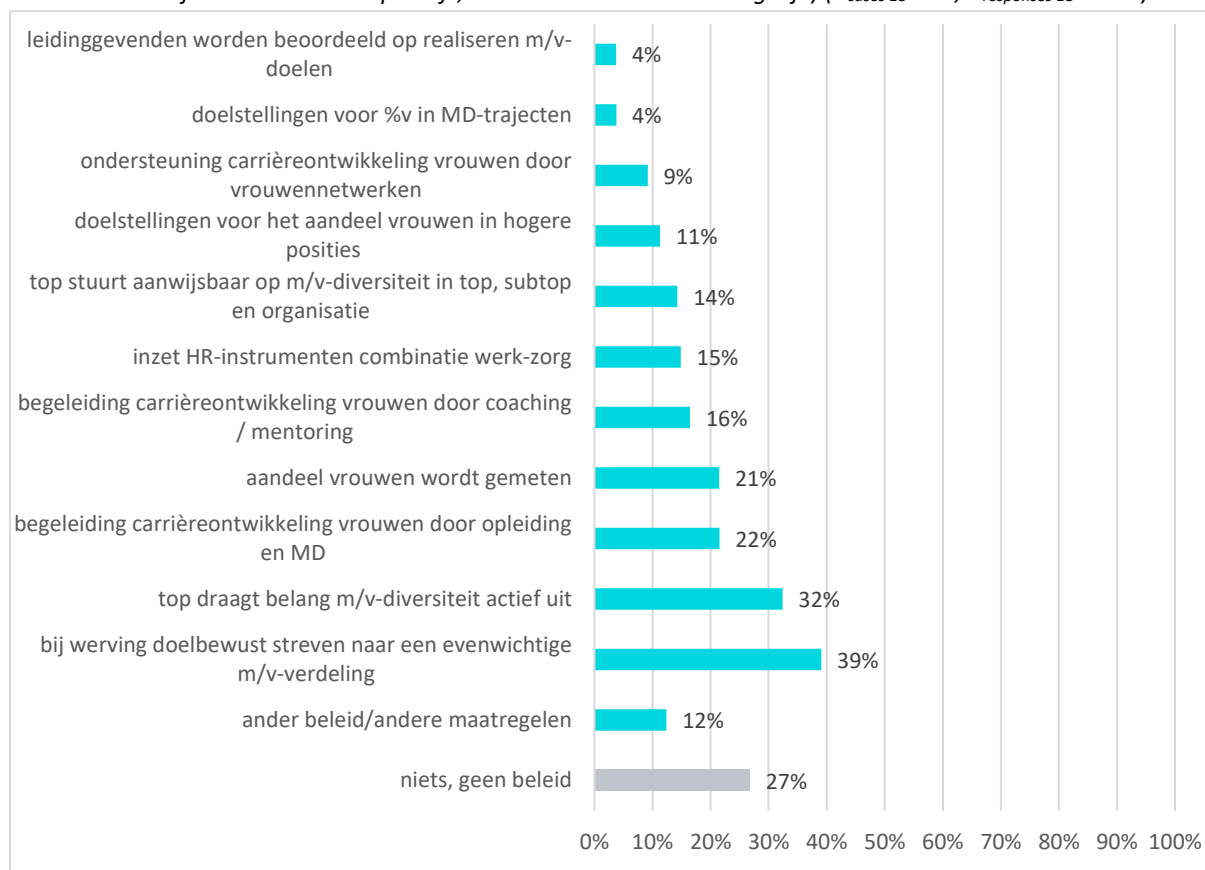
Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

### Beleid gericht op de subtop

De instroom van vrouwen naar de top is mede afhankelijk van een goede doorstroom van vrouwen binnen bedrijven. Een goed doorstroombelief naar de subtop is daarom van belang. Wanneer bedrijven een subtop hadden, is hen gevraagd welke maatregelen zij in 2018 hebben genomen om het aandeel vrouwen in de subtop te vergroten. 39% van hen gaf aan bij werving en selectie van kandidaten voor de subtop rekening te houden met de m/v-verdeling. Een derde (32%) gaf aan dat de top van het bedrijf m/v-diversiteit belangrijk vindt en dat actief uitdraagt. Ook gaf een vijfde aan dat het bedrijf de carrièreontwikkeling van vrouwen begeleidt door opleiding en management-developmentstrajecten (22%) en dat het aandeel mannen en vrouwen naar functieniveau en afdeling, business unit of team periodiek wordt gemeten of gemonitord (21%). Weinig ondernemingen hadden in 2018 concrete doelstellingen geformuleerd voor het aandeel vrouwen in de subtop (11%). Ruim een kwart (27%) gaf aan dat zij in 2018 geen specifieke maatregelen hadden die gericht waren op de m/v-samenstelling van de subtop.



*Figuur 20 – Beleid en maatregelen om het aandeel vrouwen in de subtop te vergroten, 2018 (in procenten van het aantal bedrijven dat een subtop heeft; meerdere antwoorden mogelijk) (n<sub>cases</sub>'18=602, n<sub>responses</sub>'18=1511)*

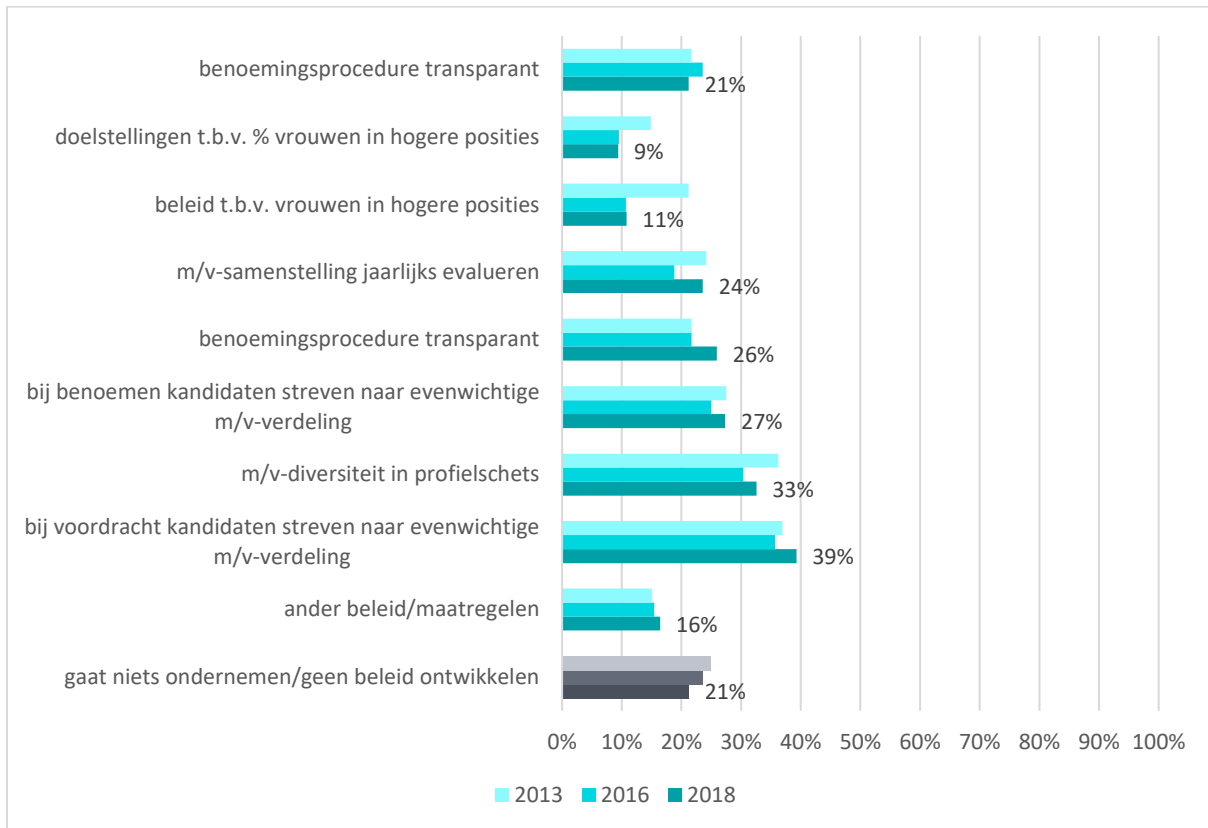


Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

### Beleid in de toekomst

Bedrijven is ook gevraagd welke maatregelen zij in de toekomst beogen te nemen om de zetels in de rvb en rvc evenwichtig te verdelen. In vergelijking met 2016 hadden in 2018 meer bedrijven plannen om maatregelen te nemen in de toekomst (figuur 21). Voor de toekomst is 39% van de bedrijven van plan om bij de voordracht van kandidaten te streven naar een evenwichtige verdeling van de zetels tussen mannen en vrouwen. Een derde (33%) wil in de profielschets rekening gaan houden met het streven naar m/v-diversiteit en meer dan een kwart (27%) is voornemens om bij de benoeming van kandidaten te streven naar een evenwichtige zetelverdeling, benoemingsprocedures transparant te gaan maken (26%) en de m/v-samenstelling van de rvb en/of rvc jaarlijks te gaan evalueren (24%). Bedrijven die aangaven dat ze ander beleid of andere maatregelen zullen nemen (16%), willen in de eerste plaats letten op kwaliteit en geen rekening houden met gender. Een deel gaf ook aan pas specifiek beleid te gaan maken op het moment dat er vacatures ontstaan. Een vijfde (21%) van de bedrijven gaf aan niets te gaan ondernemen in de toekomst. Dat is iets minder dan in voorgaande jaren, toen telkens ongeveer een kwart aangaf niets te gaan ondernemen in de toekomst.

*Figuur 21 - Toekomstig beleid en toekomstige maatregelen om de zetels in de rvb en rvc evenwichtig te verdelen, 2012 – 2018 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (n<sub>cases'18</sub>=749, n<sub>responses'15</sub>=1676)*



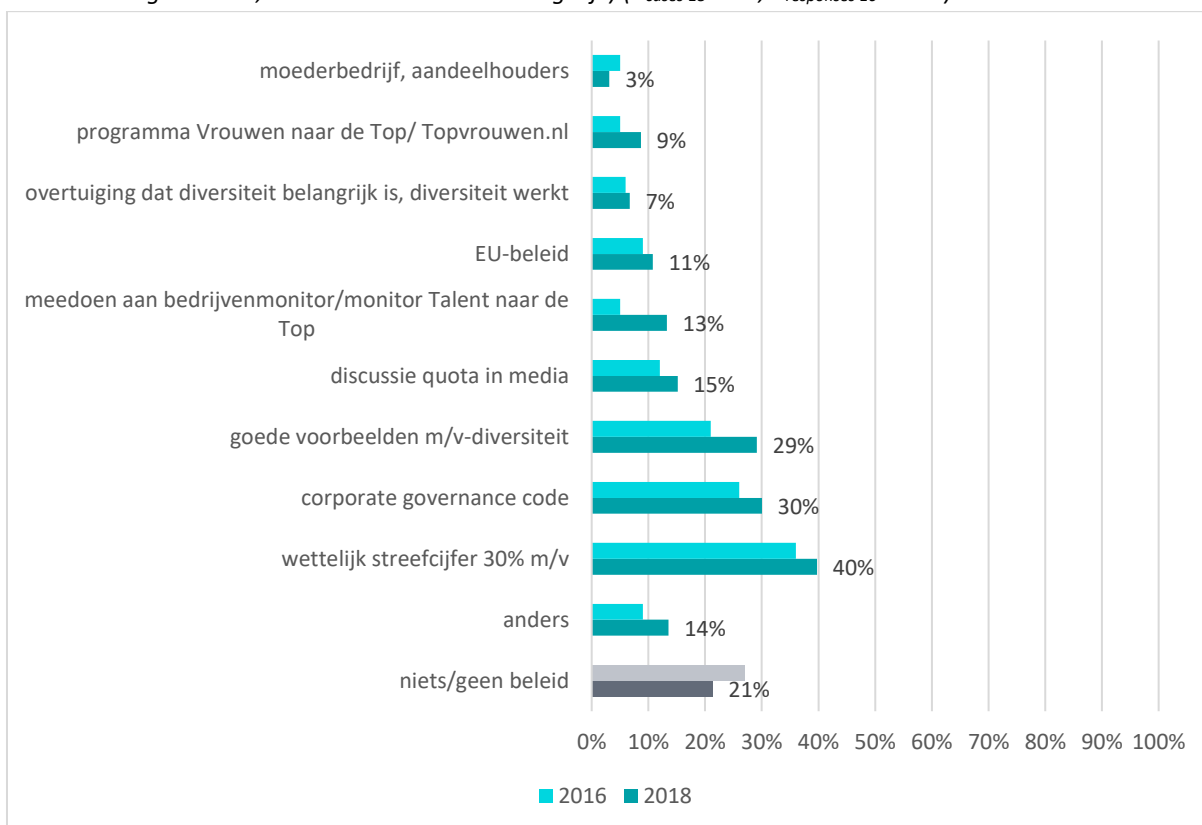
Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

### Factoren die het m/v-diversiteitsbeleid van bedrijven beïnvloeden

Twee vijfde (40%) van de ondernemingen gaf in 2018 aan dat hun m/v-diversiteitsbeleid beïnvloed werd door het instellen van het wettelijk streefcijfer (figuur 22). Dat is meer dan in 2016 (36%) en 2015 (33%). Daarnaast gaf bijna een derde (30%) aan zich te laten leiden door de corporate governance code. Ook dat is meer dan in 2016 (26%) en 2015 (24%). Goede voorbeelden van bedrijven inspireren 29% om m/v-diversiteitsbeleid te ontwikkelen.

De discussie over quota in de media (15%), meedoen aan de Bedrijvenmonitor of de monitor van Talent naar de Top (13%) en het EU/beleid (11%) worden eveneens genoemd. Het programma Vrouwen naar de Top is gericht op de top 200 grootste bedrijven en kon feitelijk alleen door hen worden ingevuld. Voor deze groep zijn het wettelijk streefcijfer en het programma Vrouwen naar de Top een en hetzelfde.

*Figuur 22 – Factoren die het m/v-diversiteitsbeleid van bedrijven beïnvloeden, 2016 – 2018 (in procenten van het aantal organisaties; meerdere antwoorden mogelijk) (n<sub>cases</sub>'18=715, n<sub>responses</sub>'16=1482)*



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

## 2.7 Het bestuursverslag

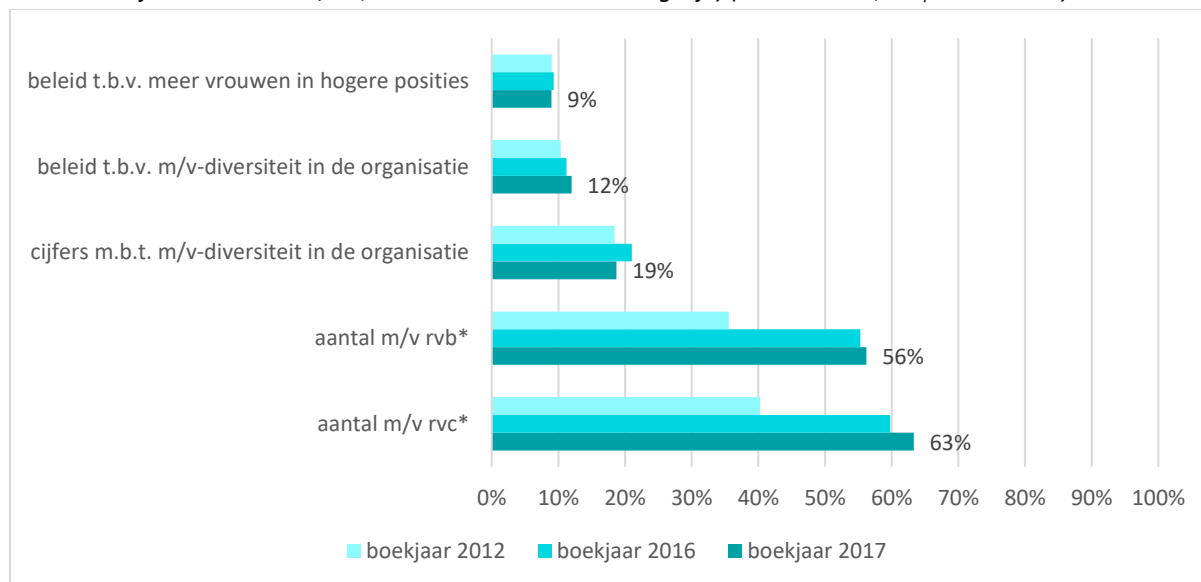
Vennootschappen die het streefcijfer niet hebben gerealiseerd, moeten in het bestuursverslag uitleggen (1) waarom het niet gelukt is de zetels evenwichtig te verdelen, (2) op welke wijze men heeft geprobeerd de zetels evenwichtig te verdelen en (3) wat men in de toekomst gaat ondernemen om alsnog een evenwichtige m/v-verdeling te realiseren. Bedrijven is gevraagd op welke manier zij in hun bestuursverslag dat verscheen in 2018 rapporteerden 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. De bestuursverslagen die in 2018 zijn verschenen, gingen over de situatie in het boekjaar 2017.

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

Aan alle ondernemingen is gevraagd wat zij in hun bestuursverslag dat verschenen is in 2018 (en gaat over het boekjaar 2017) rapporteerden over m/v-diversiteit. De resultaten van de Bedrijvenmonitor laten zien dat sinds 2012 veel meer bedrijven cijfers rapporteren over het aantal mannen en vrouwen in de rvb en rvc (figuur 23). Over het boekjaar 2017 rapporteerde 56% over het aantal vrouwen en mannen in de rvb en 63% deed dat (ook) voor de rvc. Over het boekjaar 2012, het jaar vóór de invoering van het wettelijk streefcijfer, was dat respectievelijk 40% en 36%. Veel minder vaak wordt gerapporteerd over cijfers (19%) en beleid (12%) met betrekking tot m/v-diversiteit in de hele organisatie. Het aantal bedrijven dat hierover rapporteert is relatief stabiel over de jaren.

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

*Figuur 23 – Rapportage in het bestuursverslag over m/v-diversiteit, boekjaar 2012 – 2017 (in procenten van het aantal bedrijven met een rvb/rvc; meerdere antwoorden mogelijk) (n<sub>cases'18</sub> = 745; n<sub>responses'18</sub>=1322)*



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

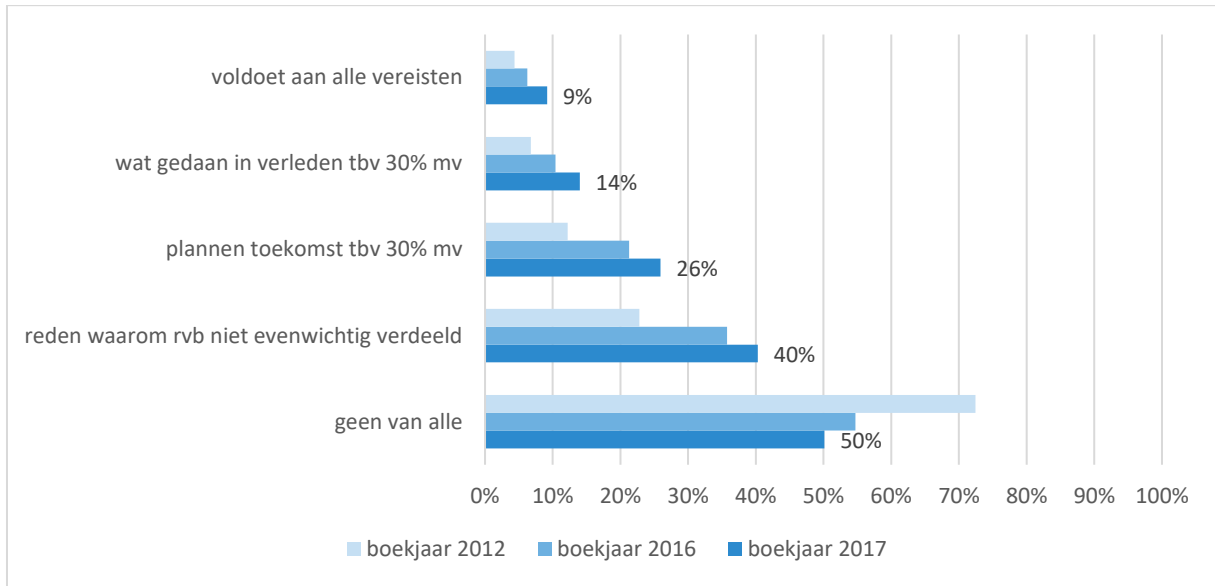
\*alleen gevraagd aan bedrijven met een rvb/rvc

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

Net als in eerdere jaren voldeed minder dan 10% aan alle rapportageverplichtingen voor de rapportage over het boekjaar 2017. 9% voldeed aan de verplichtingen aangaande de rvb (figuur 24). Dat is een lichte stijging ten opzichte van 2016, toen 6% aan alle rapportageverplichtingen voldeed. Voor de rvc voldeed 6% voldeed aan de verplichtingen in de rapportage over het boekjaar 2017 (figuur 25). Dat is iets minder dan in eerdere jaren.

De figuren 24 en 24 maken duidelijk dat de helft (50%) van de vennootschappen die in 2017 niet aan het streefcijfer voor de rvb voldeden, daarover geen verantwoording aflegde in haar bestuursverslag en dat meer dan de helft (58%) dat (ook) niet deed voor de rvc. Twee vijfde (40%) van de bedrijven legde uit waarom de m/v-samenstelling van de rvb niet evenwichtig was, ruim een derde (36%) legde dit niet uit voor de rvc. Relatief weinig bedrijven rapporteerden de maatregelen die ze in het verleden hebben genomen om het streefcijfer te bereiken (14% voor de rvb, 11% voor de rvc). Een kwart beschreef wat de onderneming in de toekomst zal doen om het streefcijfer voor de rvb (26%) alsnog te realiseren en een vijfde (21%) rapporteerde toekomstplannen voor de rvc. Sinds 2012 zijn wel elk jaar meer bedrijven aandacht gaan besteden aan het wettelijk streefcijfer in het bestuursverslag. Voor de rvb zet die trend zich in 2018 verder voort. Voor de rvc geldt dat niet. Het aandeel bedrijven dat verantwoording aflegde over de niet-evenwichtige m/v-samenstelling van de rvc is juist afgenomen ten opzichte van een jaar eerder.

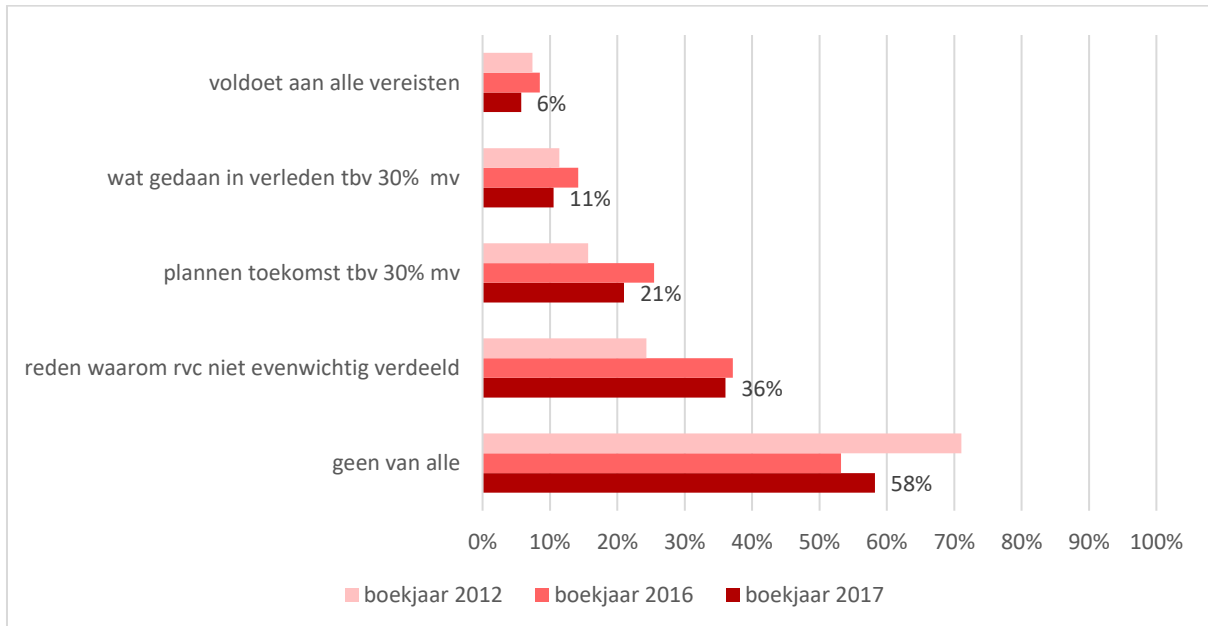
**Figuur 24 – Verantwoording in het bestuursverslag over onevenwichtige m/v-verdeling in de rvb, boekjaar 2012 – 2017 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases'17}=605$ ;  $n_{responses'17}=814$ )<sup>a</sup>**



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019

<sup>a</sup> Berekend op basis van het aantal bedrijven dat geen evenwichtig verdeling in de rvb heeft gerealiseerd in het 2017

**Figuur 25 – Verantwoording in het bestuursverslag over onevenwichtige verdeling in de rvc, boekjaar 2012 – 2017 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases'17}=296$ ;  $n_{responses'17}=397$ )<sup>a</sup>**



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019

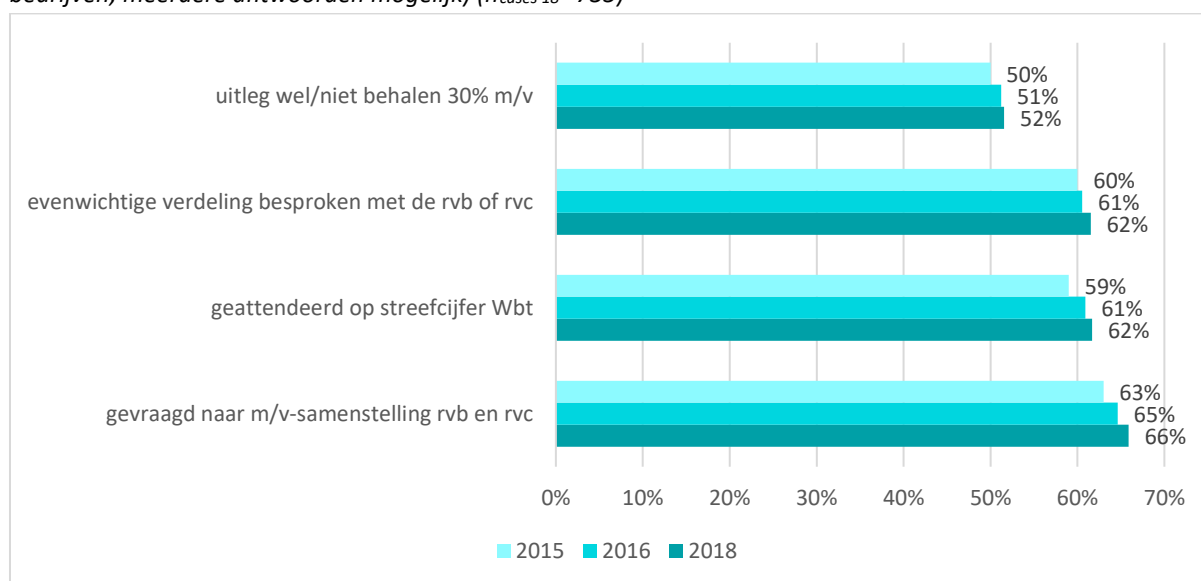
<sup>a</sup> Berekend op basis van het aantal bedrijven dat geen evenwichtig verdeling in de rvc heeft gerealiseerd in het boekjaar 2017

## 2.8 De rol van de accountant

Elke grote vennootschap is verplicht haar jaarrekening te laten controleren door een accountant. De accountant controleert of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van vermogen en resultaat en of de jaarrekening in overeenstemming is met de wettelijke regels. De accountant controleert of de wet goed wordt uitgevoerd. Het bestuursverslag geeft, naast cijfers uit de jaarrekening, het verhaal achter de cijfers en bevat een analyse van de situatie op de balansdatum, de ontwikkeling tijdens het boekjaar en de bedrijfsresultaten. De accountant moet niet alleen nagaan of het bestuursverslag verenigbaar is met de jaarrekening, maar ook of het bestuursverslag volgens de wettelijke voorschriften is opgesteld.

In 2018 gaf twee derde van de ondernemingen aan dat de accountant bij de laatste controle van de jaarrekening gevraagd heeft naar de m/v-samenstelling van de rvb en rvc (figuur 26). Ook gaf 62% van de ondernemingen aan dat de accountant hen geattendeerd heeft op het wettelijk streefcijfer en dat de accountant de evenwichtige zetelverdeling besproken heeft met de rvb en rvc. Bij de helft (52%) gaf de accountant ook uitleg over de gevolgen van het wel of niet behalen van het streefcijfer. Dat is vergelijkbaar met 2015 en 2016.

Figuur 26 – Onderwerpen die besproken zijn met de accountant, 2015 – 2018 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases'18} = 735$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019

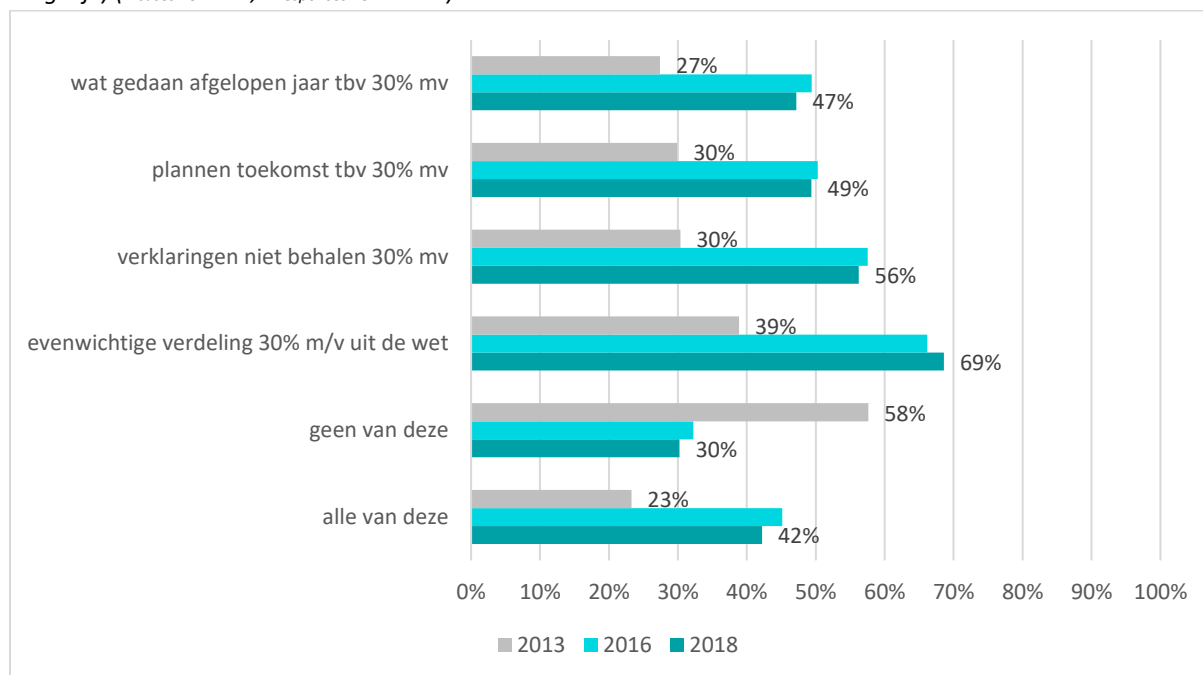
Aan bedrijven is verder gevraagd in hoeverre de accountant de rapportageverplichtingen met betrekking tot het wettelijk streefcijfer heeft gecontroleerd (figuur 27). In vergelijking met 2016 werd, naar eigen zeggen van bedrijven, in 2018 iets minder vaak gecontroleerd of het bestuursverslag voldeed aan de rapportagevereisten uit de wet. Dat is opvallend omdat verschillende bedrijven in 2016 aangaven dat ze volgens hun accountant niet meer hoefden te rapporteren over het wettelijk streefcijfer omdat de wet destijds tijdelijk niet van kracht was. De wet werd op 13 april 2017 opnieuw bekrachtigd en grote vennootschappen die in geen evenwichtige verdeling van de zetels hadden waren in hun bestuursverslagen die na die datum verschenen opnieuw verplicht dit toe te lichten in hun jaarverslag. De verwachting was dan ook dat de accountant in vergelijking met

2016 bij meer bedrijven het bestuursverslag zou controleren op de onderdelen uit de streefcijferbepaling.

Bij 42% van de ondernemingen heeft de accountant naar eigen zeggen aandacht geschonken aan alle voorwaarden (in 2016 was dat 45%, in 2013 23%). De aandacht die de accountant aan de rapportageverplichtingen uit de wet schenkt, naar zeggen van de bedrijven, kan slecht gerijmd worden met de uitkomst dat minder dan 10% van de bedrijven voldoet aan alle wettelijke rapportagevereisten (zie paragraaf 2.6).

Bij meer dan de helft (56%) heeft de accountant volgens de bedrijven gelet op de verklaringen voor het niet behalen van het streefcijfer. Bijna de helft van de ondernemingen gaf aan dat de accountant gecontroleerd heeft of er verantwoording is afgelegd over wat in het verleden is gedaan om het streefcijfer te realiseren (47%) en wat men hier in de toekomst aan gaat doen (49%). Wel gaven iets meer bedrijven aan dat de accountant bij de laatste controle van de jaarrekening heeft gekeken naar de (evenwichtige) m/v-verdeling van de zetels uit de wet (69% in 2018, tegen 66% in 2016).

*Figuur 27 – Onderdelen van de rapportageverplichting uit de wet waarop de accountant volgens bedrijven het bestuursverslag heeft gecontroleerd, 2013 – 2018 (in procenten van alle bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (n<sub>cases</sub>'18=735; n<sub>responses</sub>'18 = 1855)*



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

Bedrijven gaven in 2018 minder vaak dan in andere jaren redenen waarom de accountant het bestuursverslag niet controleerde op de onderdelen uit de wet. De meest genoemde reden was dat er geen vacatures zijn geweest.

## 2.9 De invloed van stakeholders

Stakeholders, zoals interne toezichthouders, vertegenwoordigers van aandeelhouders en beleggers en medezeggenschapsorganen kunnen een rol spelen bij het realiseren van m/v-diversiteit in de rvb en rvc. Zij kunnen formele bevoegdheden hebben, bijvoorbeeld bij benoemingen of het goedkeuren van beleid, maar ook aandacht vragen voor het thema en het thema agenderen bij het bestuur. Sinds de Bedrijvenmonitor 2017 worden extra vragen gesteld over de invloed van stakeholders. Welke rol spelen interne toezichthouders, vertegenwoordigers van aandeelhouders en beleggers en de ondernemingsraad bij de beoordeling van bestuursverslagen op het punt van rapportage over de cijfers, de inzet op meer m/v-diversiteit, maatregelen? Hoe belangrijk vinden zij de evenredige verdeling van de zetels? Agenderen zij het thema en, zo ja, op welke wijze?

### 2.9.1 De rol van interne toezichthouders

Interne toezichthouders kunnen het thema m/v-diversiteit agenderen bij het bestuur en het bestuur vragen stellen over het beleid. Bovendien hebben zij de verantwoordelijkheid om te constateren wanneer beleid niet wordt uitgevoerd. Daarnaast hebben zij de verantwoordelijkheid rekening te houden met governance codes, zoals de corporate governance code (CGC) voor beursgenoteerde ondernemingen. Bij structuurvennootschappen zijn interne toezichthouders verantwoordelijk voor benoemingen van bestuurders en kunnen zij kandidaten voordragen voor de rvc. Vaak hebben zij ook een raadgevende stem op de ava.

Aan de bedrijven met een rvc is gevraagd of de evenwichtige zetelverdeling uit de wet aanleiding is geweest voor overleg tussen interne toezichthouders en de rvb. Ruim een kwart (26,9%) gaf aan dat dat in 2018 het geval was. Dat is meer dan in 2016, toen de streefcijferregeling bij 19,5% van de bedrijven aanleiding vormde voor overleg tussen interne toezichthouders en de rvb. Dat gebeurde vooral wanneer er sprake was van nieuwe benoemingen in de rvb:

*“De dialoog wordt bij alle benoemingen bij {Bedrijf Y} gevoerd”*

*“In het kader van het opstellen van de profielschets”*

*“Bij mutaties staat het op de agenda.”*

*“De rvc draagt commissarissen voor (her)benoeming voor. In het kader van een vacature is dit aan de orde geweest, maar niet als vraag van de rvc aan de directie. Het is de verantwoordelijkheid van de rvc.”*

*“De rvc heeft bij de invulling van de directiefuncties geen statutaire zeggenschap over de benoeming van directieleden van werkmaatschappijen. Desalniettemin is het besproken bij de invulling van directieposities.”*



*“Leden van de rvb worden benoemd door de algemene vergadering op voordracht van de rvc. In de vergaderingen tussen rvb en rvc is het onderwerp diversiteit meerdere keren aan de orde gekomen (...).”*

Bij meer dan de helft van deze bedrijven waar interne toezichthouders een dialoog voerden met de rvb over het wettelijk streefcijfer, stelden toezichthouders vragen over hoe het bedrijf in de toekomst een evenwichtige m/v-samenstelling in het bestuur wil gaan realiseren (55%), het beleid en de maatregelen tot dan toe (54%) en de m/v-samenstelling van de rvb op dat moment (51%). Bij iets minder dan de helft stelden de interne toezichthouders (ook) vragen over de rapportage in het bestuursverslag (46%). In vergelijking met 2016 kwamen in 2018 meer onderwerpen aan de orde tijdens de dialoog tussen interne toezichthouders en de rvb en stelden toezichthouders meer vragen over de evenwichtige m/v-verdeling van de zetels in het bestuur (figuur 28). Ruim een kwart (27%) gaf aan dat toezichthouders het bestuur gevraagd hebben om maatregelen te nemen. 39% gaf aan dat interne toezichthouders suggesties hebben gedaan voor aanpassing van het beleid van de onderneming ten aanzien van de evenwichtige m/v-verdeling van de zetels in de rvb.

Verschillende bedrijven gaven aan dat m/v-diversiteit continue aandacht heeft, vaak ook los van het wettelijk streefcijfer, en/of als vast onderdeel op de agenda staat:

*“Rvc en rvb zijn hierover in constant overleg en samen van mening dat dit in de toekomst anders moet. Dit staat hoog op ieders agenda.”*

*“Het streven tot een meer evenwichtige verdeling is een continu aandachtspunt”*

*“Dit onderwerp komt altijd aan de orde”*

*“Diversiteit in brede zin is uitgebreid besproken, met scherpe en realistische target setting. Dat alles heeft ten doel meer genderdiversiteit op de lange termijn te creëren.”*

*“In diverse vergaderingen is de man/vrouw verdeling in de rvc en rvb aan de orde geweest en besproken. Onder meer in het kader van het opstellen van een diversiteitsbeleid en in de corporate governance and nomination committee van de rvc”*

*“Dit onderwerp is geregeld besproken, maar niet met een streefcijfer erbij.”*

Bij 73,1% van de bedrijven vormde het wettelijk streefcijfer in 2018 geen aanleiding voor overleg tussen interne toezichthouders en rvb. Enkele van deze bedrijven (14%) hebben in de monitor toegelicht waarom niet. Zij gaven aan dat dat zetels in de rvb al evenwichtig verdeeld waren of dat het thema het afgelopen jaar geen onderwerp van gesprek is geweest omdat er geen vacatures of nieuwe benoemingen waren:

*“Directeuren (zijn) voor onbepaalde tijd benoemd, dus pas aan de orde in geval van vacatures, uitbreiding, of wijziging van de topstructuur.”*

*“Dit was niet opportuun. Er waren geen wissels binnen de rvb gedurende het afgelopen boekjaar. Ook hebben de rvb-leden contracten voor onbepaalde tijd waardoor zittingsperiodes niet aan de orde zijn.”*

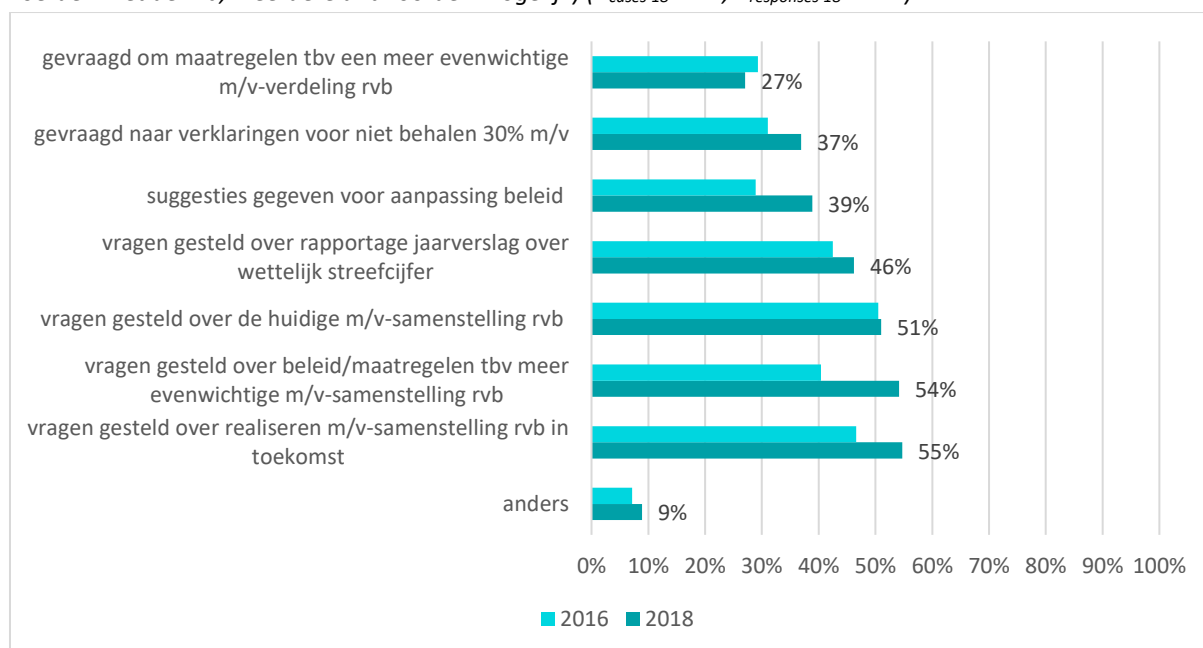
*“Er zijn helemaal geen herbenoemingen in het verschiet. Dat weet de RvC ook, daarom hoeft het onderwerp niet telkens uitgebreid besproken te worden.”*

Enkele bedrijven gaven aan dat geen dialoog gevoerd hoefde te worden omdat het beleid rond m/v-diversiteit bij iedereen bekend was:

*“Het beleid is bekend bij rvb en rvc,”*

*“{Bedrijf Y} is relatief klein. De rvc en rvb kennen de situatie, dus voornoemde vragen zijn niet specifiek aan de orde.”*

*Figuur 28 – Onderwerpen die aan de orde kwamen in de dialoog tussen interne toezichthouders en de rvb over het wettelijk streefcijfer, 2016 – 2018 (in procenten van het aantal bedrijven waar toezichthouders de dialoog voerden met de rvb; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases'18}=121$ ;  $n_{responses'18}=417$ )*



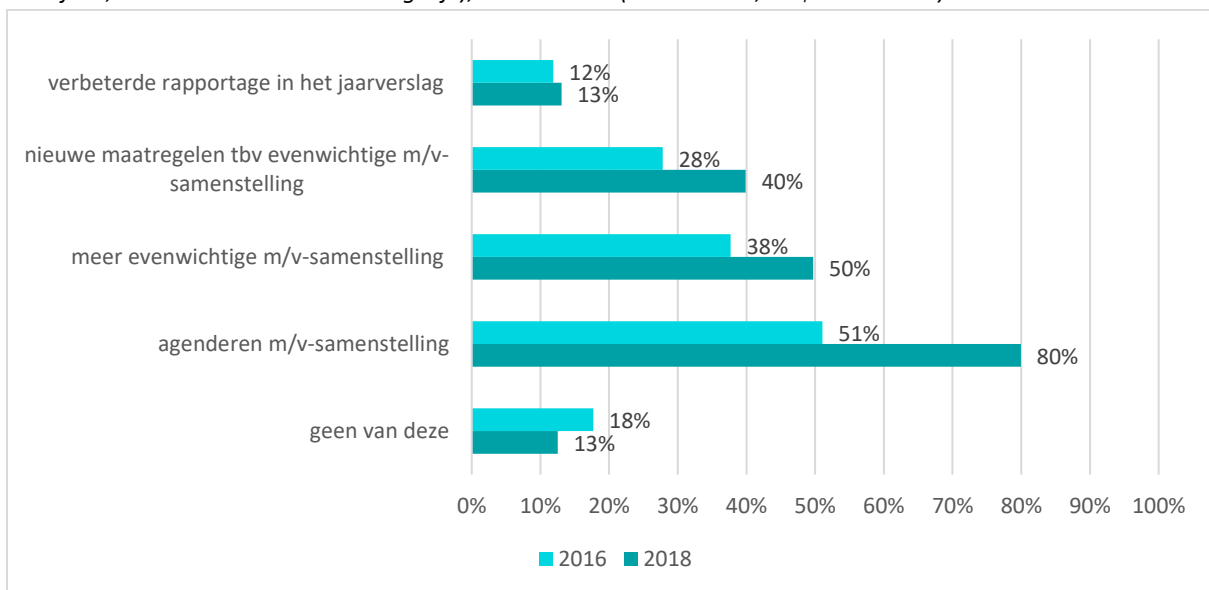
Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

In hoeverre heeft de dialoog tussen interne toezichthouders en de rvb over het wettelijk streefcijfer daadwerkelijk tot veranderingen geleid? Van de bedrijven waar de rvc vanuit haar rol als toezichthouder het wettelijk streefcijfer heeft besproken met de rvb, gaf de overgrote meerderheid (80%) aan dat het onderwerp geagendeerd en bespreekbaar gemaakt is (figuur 29). Dat is veel meer dan in 2016, toen iets meer dan de helft dat aangaf. Bij de helft (50%) heeft de dialoog naar eigen zeggen tot gevolg gehad dat de m/v-samenstelling van de rvb en/of rvc meer evenwichtig geworden is. Een bedrijf zegt daarover:

“Met een aanstaande benoeming in de rvc ontstaat er een verdeling van vrouw-man van 3-2. Dit is voortgekomen uit de gesprekken tussen bestuur en commissarissen over het onderwerp.”

40% gaf aan dat de dialoog heeft geleid tot de ontwikkeling van nieuwe maatregelen. Ook dat is veel meer dan in 2016. 13% meldde dat de rapportage in het bestuursverslag over het wel of niet realiseren van het wettelijk streefcijfer is verbeterd naar aanleiding van de vragen van interne toezichthouders. Dat is vergelijkbaar met 2016.

Figuur 29 – Resultaten dialoog tussen rvc en rvb over wettelijk streefcijfer (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk), 2016 – 2018 ( $n_{cases'16}=109$ ;  $n_{responses'16} = 220$ )



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

### 2.9.2 De rol van aandeelhouders en beleggers

Aandeelhouders zijn bevoegd zijn om een benoemingsbesluit goed of af te keuren. Ook hebben zij de mogelijkheid om diversiteit te agenderen, bijvoorbeeld door het een formeel bespreekpunt te maken op de ava of het informeel te bespreken met het bestuur. Grote ondernemingen leggen op de ava verantwoording af aan hun aandeelhouders/beleggers over het gevoerde beleid. Aandeelhouders en beleggers kunnen daar de ‘trom roeren’ als ze de transparantie over diversiteit onvoldoende vinden. In het ultieme geval kunnen zij het bestuur décharge onthouden.

Beïnvloeding kan ook door acties van institutionele beleggers en vermogensbeheerders.

Vermogensbeheerders als BlackRock en Vanguard stuurden twee jaar geleden een brief aan Amerikaanse bedrijven waarin zij beleggen met de oproep te investeren in diversiteit. In Nederland heeft belangenorganisatie Eumedion namens de bij haar aangesloten institutionele beleggers in oktober 2018 een brief gestuurd naar alle beursgenoteerde ondernemingen die het wettelijk streefcijfer van 30% m/v niet hebben gerealiseerd, waarin zij oproept diversiteitsbeleid te ontwikkelen en meer vrouwelijke bestuurders en commissarissen ter benoeming aan de ava voor te leggen. Eumedion wijst in de brief op de trend dat steeds meer institutionele beleggers hun stembeleid hebben gewijzigd en dat zij tegen de (her)benoeming van mannelijke bestuurders en

commissarissen zullen stemmen als de onderneming te weinig vrouwelijke bestuurders en/of commissarissen heeft.

BlackRock en Vanguard zijn ook op de Nederlandse markt ook de grootste spelers voor institutioneel vermogensbeheer. Andere Nederlandse institutionele beleggers zijn de grote pensioenfondsen.

Daarnaast is er de asset-tak van grote verzekeraars.

Eumedion behartigt de belangen van de bij haar aangesloten institutionele beleggers op het gebied van corporate governance en duurzaamheid. Beleggers die aangesloten zijn bij Eumedion willen de governance-, milieu- en sociale prestaties van beursvennootschappen verbeteren. Diversiteit is voor Eumedion een speerpunt en in de gesprekken die Eumedion voert met bedrijven is de samenstelling van de rvb en rvc een terugkerend onderwerp.

Bij een klein aantal bedrijven (5,5%) hebben aandeelhouders of vertegenwoordigers van aandeelhouders in 2018 vragen gesteld over het wettelijk streefcijfer. Veelal betroffen de vragen van deze aandeelhouders de m/v-samenstelling van de rvb of rvc in 2018. Daarnaast vroegen aandeelhouders ook naar de plannen om in de toekomst het wettelijk streefcijfer te gaan realiseren en naar de maatregelen die het bedrijf heeft genomen ten behoeve van een evenwichtige verdeling van zetels. Ook stelden deze aandeelhouders in de helft van de gevallen vragen over de rapportage in het bestuursverslag. Daarnaast vroegen aandeelhouders ook om maatregelen te nemen om een meer evenwichtige m/v-verdeling van de zetels te realiseren in de rvb of rvc en vroegen zij naar verklaringen voor het niet behalen van het wettelijk streefcijfers. Ten slotte gaven enkele aandeelhouders suggesties voor de aanpassing van beleid. Dat is voor het grootste deel vergelijkbaar met 2016.

Weinig aandeelhouders kaarten het thema aan, maar wanneer zij dat wel doen, ontstaat er vaak wel 'beweging' en ondernemen de meeste bedrijven actie. Bij het merendeel (71%) van deze kleine groep bedrijven hebben de vragen van aandeelhouders geleid tot het agenderen en bespreekbaar maken van het onderwerp (figuur 30). Voorbeelden zijn:

*"In de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering is de onevenwichtige samenstelling van de rvc aan de orde gesteld en is gevraagd aan bestuur en rvc om bij voorkeur ook vrouwen voor te dragen voor de vacature in de rvc."*

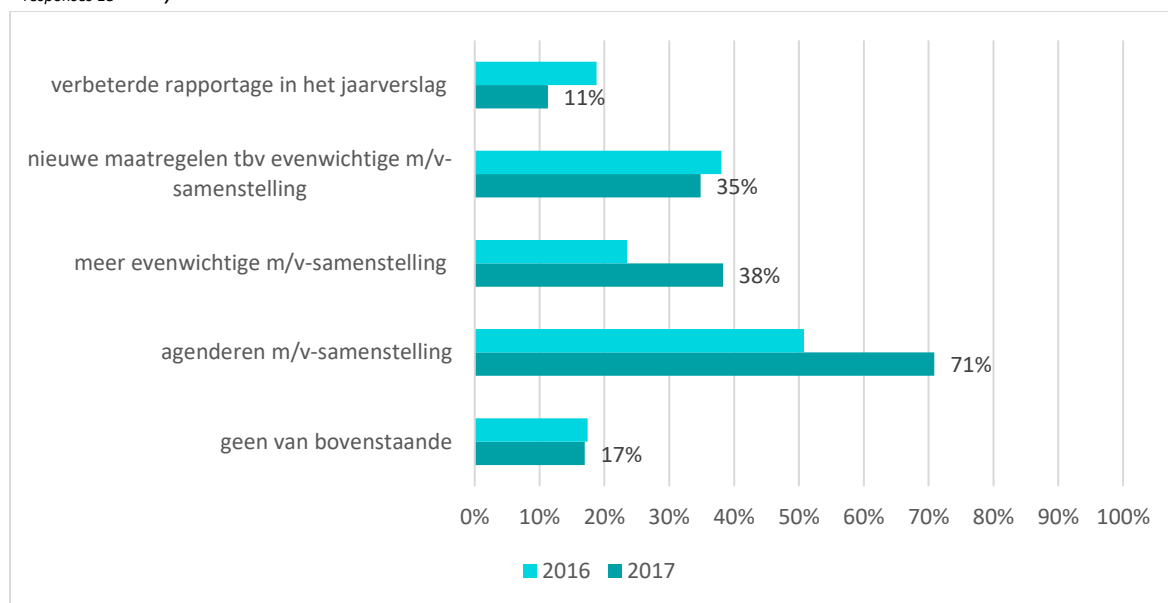
*"In kader van de fusie tussen {Bedrijf X} en {Bedrijf Z} is de governance binnen de groep uitgebreid besproken met de (...) aandeelhouders (...). De m/v verhouding (...) maakte met andere woorden deel uit van de algemene dialoog met de aandeelhouders n.a.v. de fusie rond de governance."*

*"Investeerders hebben gevraagd om, nu de onderneming zelfstandig doorgaat, bij toekomstige benoemingen ook meer vrouwen te benoemen."*

Bij enkele bedrijven hebben de vragen van aandeelhouders naar eigen zeggen (ook) geleid tot nieuwe maatregelen of een meer evenwichtige m/v-samenstelling van de rvb of rvc.

Ook leidden de vragen van aandeelhouders bij enkele bedrijven tot een verbetering van de rapportage in het bestuursverslag. Opgemerkt moet worden dat het hier gaat om een zeer kleine groep bedrijven in het onderzoek waar aandeelhouders vragen hebben gesteld over de evenwichtige m/v-verdeling van de zetels. De cijfers moeten daarom met enige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

*Figuur 30 – Acties van bedrijven naar aanleiding van vragen van aandeelhouders en beleggers over het wettelijk streefcijfer, 2016 – 2018 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (n<sub>cases'18</sub>=27; n<sub>responses'18</sub> = 44)*



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

### 2.9.3 De rol van de ondernemingsraad

Medezeggenschapsorganen, zoals de ondernemingsraad (OR), kunnen invloed hebben op de benoeming van vrouwen in de top van bedrijven.<sup>18</sup> Bij de benoeming van bestuurders heeft de OR bijvoorbeeld adviesrecht. Het voorstel voor de benoeming van een nieuwe bestuurder moet samen met het standpunt van de OR worden gestuurd naar de ava. Bij nv's heeft de voorzitter van de OR spreekrecht op de ava en kan zo het standpunt van de OR toelichten. In vennootschappen met een rvc is de OR bevoegd een commissaris voor te dragen voor de rvc. De OR mag dat doen voor een derde van het aantal leden van de rvc. De voordracht mag in beginsel niet geweigerd worden door de rvc. Daarnaast kan de OR het thema diversiteit agenderen bij het bestuur.

In 2018 had ruim de helft (58%) van de bedrijven die aan het wettelijk streefcijfer moeten voldoen een OR. Bij een kwart (24%) van hen kwam de evenwichtige m/v-verdeling van de zetels dat jaar aan de orde in het overleg tussen de OR en de rvb en/of rvc, bijvoorbeeld tijdens het zogenaamde artikel 24-overleg<sup>19</sup> (8%) of tijdens ad hoc-overleg met de rvb (12%), rvc (3%) of beide (4%).

Bij sommige bedrijven komt het onderwerp in verschillende overlegvergaderingen aan de orde:

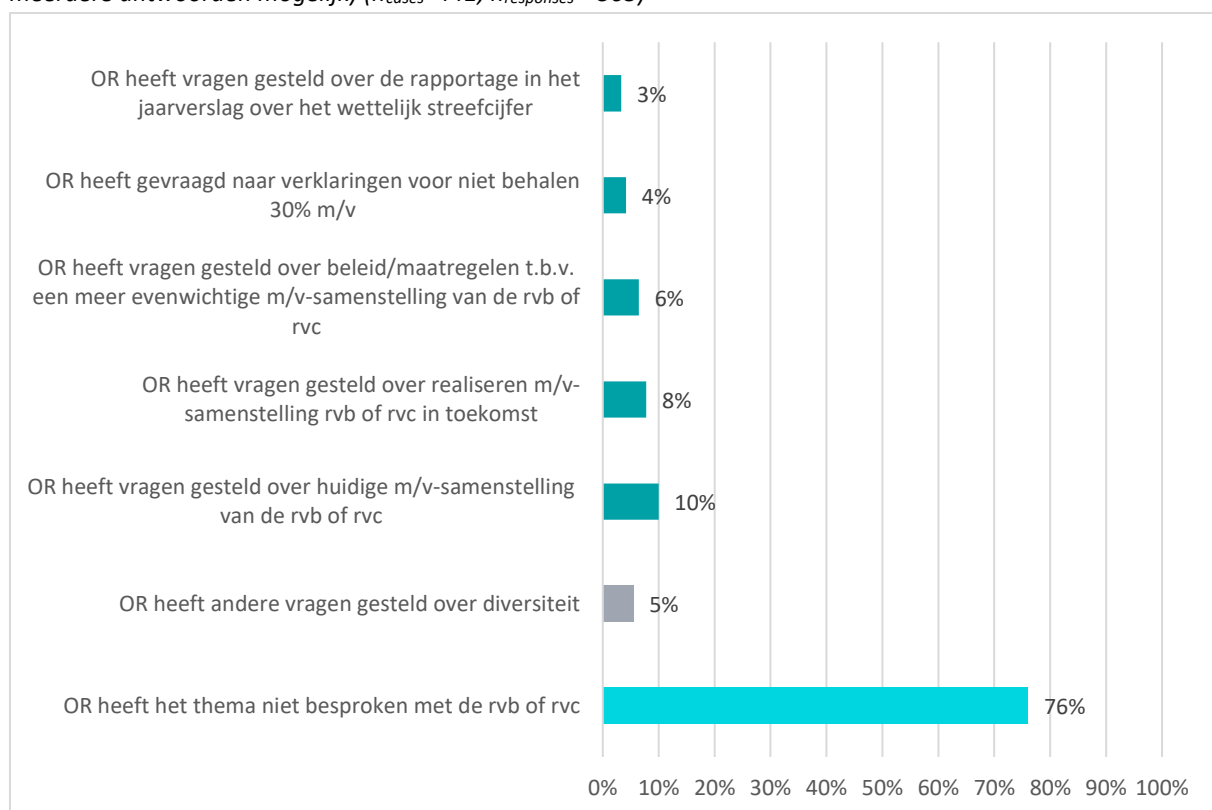
*“De profielschets is besproken in de overlegvergadering met de voorzitter van de rvc en vervolgens ter goedkeuring voorgelegd aan de COR. Het diversiteitsbeleid binnen {bedrijf O} is regelmatig besproken met de voorzitter van de rvb in de overlegvergadering. Het*

*diversiteitsbeleid binnen {bedrijf O} is besproken met een lid van de rvc in de overlegvergadering.”*

*“De COR heeft (...) vrouwelijke commissarissen voorgedragen (versterkt aanbevelingsrecht). De COR heeft advies uitgebracht over een vrouw als lid van de rvb. De COR heeft daarnaast met name de discussie met bestuurder gevoerd over diversiteit binnen de organisatie in het algemeen en binnen de rvb en rvc in het bijzonder.”*

Minder dan 10% van de ondernemingsraden stelden in 2018 vragen aan de rvb en/of rvc over de m/v-verdeling van de zetels (figuur 31). 10% stelde vragen over de huidige m/v-samenstelling van de rvb of rvc, 8% stelde (ook) vragen over hoe de onderneming in de toekomst een evenwichtige m/v-verdeling zou gaan realiseren en 6% stelde vragen over het beleid en de maatregelen van de onderneming om de zetels in de rvb of rvc evenwichtig te verdelen. Door 5% van de ondernemingsraden werden andere vragen gesteld over diversiteit, bijvoorbeeld over het vergroten van diversiteit in de onderneming of over een diversiteitsbrede benadering, waarbij breder gekeken wordt dan naar m/v-diversiteit alleen. Ook werden vragen gesteld over beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen.

*Figuur 31 – Vragen van de OR aan de rvb en/of rvc, 2018 (in procenten van het aantal bedrijven met een OR; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=441$ ;  $n_{responses} = 563$ )*

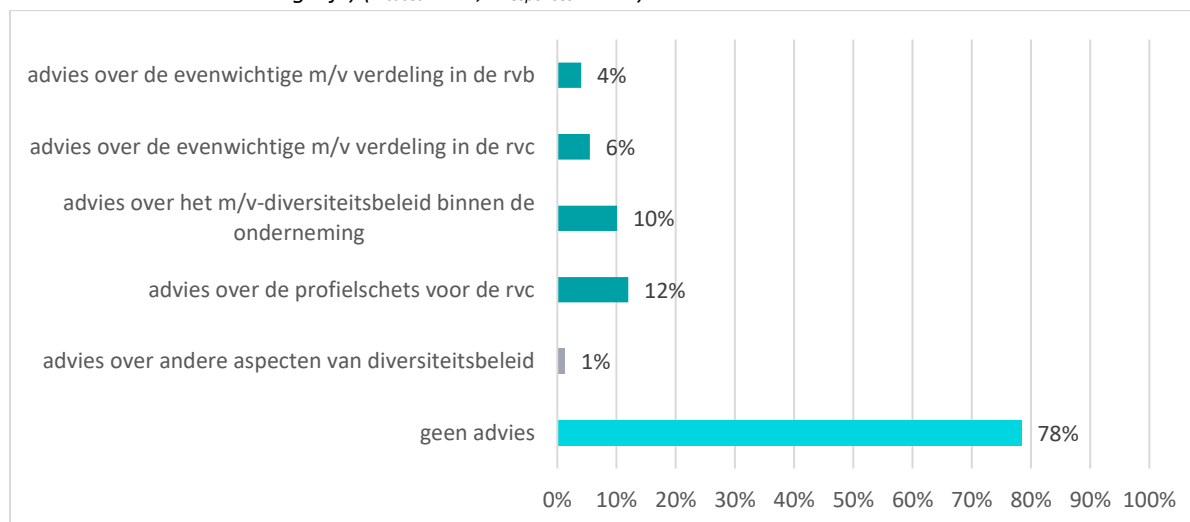


Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

Ruim een vijfde (22%) van de ondernemingsraden gaf de rvb of rvc één of meer adviezen over de m/v-verdeling in de rvb (4%), rvc (6%), het m/v-diversiteitsbeleid van de onderneming (10%) of voor de profielschets voor de rvc (12%) (figuur 32). Enkele ondernemingsraden (1%) adviseerden (ook)

over andere aspecten van diversiteitsbeleid, zoals de m/v-verdeling bij werving en selectie, het beleid van de onderneming voor andere aspecten van diversiteit, zoals leeftijd en culturele diversiteit of over het meten en monitoren van m/v-diversiteit binnen het bedrijf.

*Figuur 32 – Adviezen van de OR aan de rvb of rvc, 2018 (in procenten van het aantal bedrijven met een OR; meerdere antwoorden mogelijk) (n<sub>cases</sub>=441; n<sub>responses</sub> = 509)*



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

### Adviesrecht en aanbevelingsrecht van de OR bij benoemingen

De OR heeft het recht advies uit te brengen over de benoeming van een bestuurder in de rvb.<sup>20</sup> Bij bedrijven die aan het wettelijk streefcijfer moeten voldoen, heeft ruim de helft van de ondernemingsraden (51%) hiervan gebruik gemaakt bij de laatste benoeming van een bestuurder. 11% van deze bedrijven gaf aan dat de m/v-verdeling van de zetels op dat moment een belangrijke of zeer belangrijke rol speelde bij het advies. Bij 16% speelde de zetelverdeling een onbelangrijke of zeer onbelangrijke rol. Bedrijven waar de OR advies uitbracht over de benoeming van een bestuurder, benoemden in 2018 niet vaker een vrouw dan bedrijven waar de OR dat niet deed.<sup>21</sup>

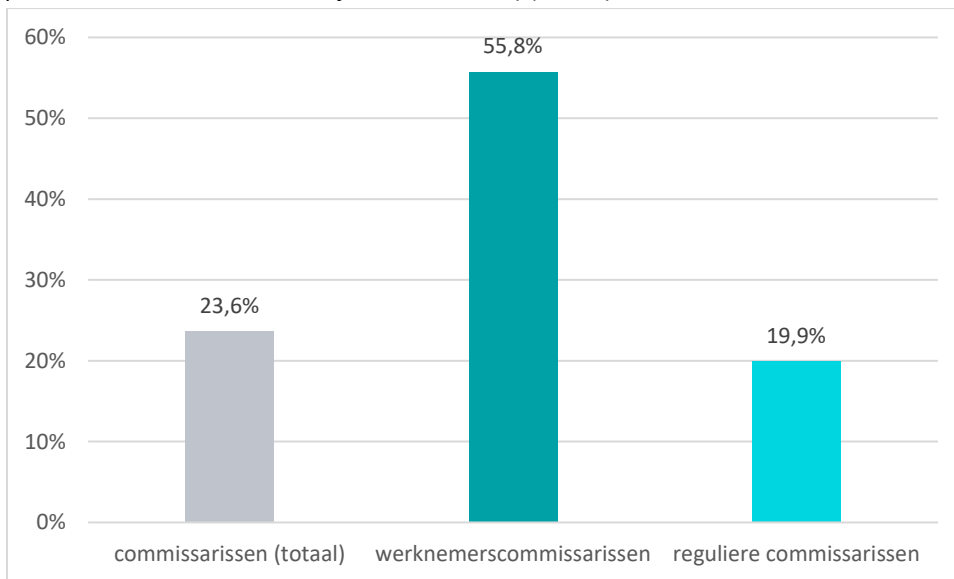
Bij structuurvennootschappen<sup>22</sup> heeft de OR een aparte bevoegdheid bij de benoeming van commissarissen, een versterkt aanbevelingsrecht. Dat betekent dat de OR voor maximaal een derde van het aantal leden van de rvc kandidaten mag voordragen aan de rvc, die deze op de voordracht plaatst voor de ava. De ava besluit uiteindelijk over de benoeming. Ook moet de rvc de profielschets bespreken met de OR. Van de bedrijven die onder de streefcijferbepaling vallen en die een OR hebben, heeft 30% één of meerdere commissarissen die benoemd zijn op grond van het versterkt aanbevelingsrecht van de OR, de zogenaamde werknemerscommissarissen.

Bij een vijfde van de bedrijven (22%) die onder de streefcijferwet vallen (en een OR hebben), heeft de OR bij de laatste vacature in de rvc een kandidaat aanbevolen aan de rvc om als commissaris te worden voorgedragen. Het overgrote deel daarvan gebeurde op basis van het versterkte aanbevelingsrecht (88%). Drie kwart (75%) van de kandidaten die de OR heeft aanbevolen, was vrouw. Dat is een veel hoger percentage het aandeel vrouwen bij nieuwe benoemingen in de rvc in het algemeen, dat tussen 2015 varieerde van 23,5% tot 29% per jaar. Bij de helft (50%) van deze

voordrachten speelde de toenmalige m/v-verdeling van de zetels in de rvc een grote of zeer grote rol.

Figuur 33 toont het aandeel vrouwelijke commissarissen bij bedrijven die een OR hebben ingesteld. Het aandeel vrouwen onder werknemerscommissarissen is 56%, veel hoger dan het aandeel onder commissarissen die niet op basis van het voordrachtsrecht van de OR zijn benoemd (19,9%). Bedrijven waar in rvc één of meer werknemerscommissarissen zijn benoemd, realiseerden in 2018 ook vaker een evenwichtige m/v-samenstelling van de rvc dan bedrijven zonder werknemerscommissarissen.<sup>23</sup>

*Figuur 33 – Aandeel vrouwelijke commissarissen bij de bedrijven met een ondernemingsraad, 2018 (in procenten van het aantal bedrijven met een OR) (n=301)*

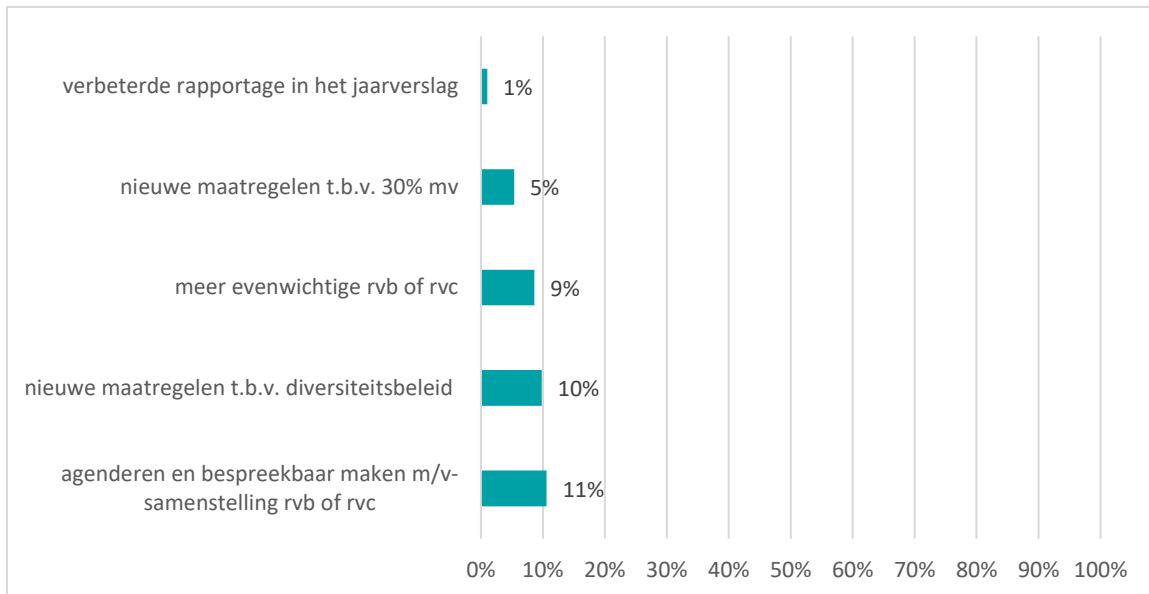


*Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

De vragen, adviezen, aanbevelingen en voordrachten van de OR leidden bij een minderheid tot concrete acties of aanpassingen van beleid (figuur 34). Bij 11% hadden de vragen van de OR tot gevolg dat het thema geagendeerd en bespreekbaar gemaakt werd. 10% van de bedrijven ontwikkelde nieuwe maatregelen ten behoeve van het m/v-diversiteitsbeleid van de onderneming. Bij 9% van de ondernemingen werd de m/v-samenstelling van de rvc of rvb meer evenwichtig als gevolg van de adviezen, aanbevelingen en voordrachten van de OR.



*Figuur 34 – Acties van bedrijven naar aanleiding van vragen en adviezen van de OR het wettelijk streefcijfer, 2018 (in procenten van het aantal bedrijven waar de OR het thema heeft besproken of daarover heeft geadviseerd) ( $n_{cases'18}=281$ ;  $n_{responses'18} = 357$ )*



*Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

### 3. Resultaten top 200

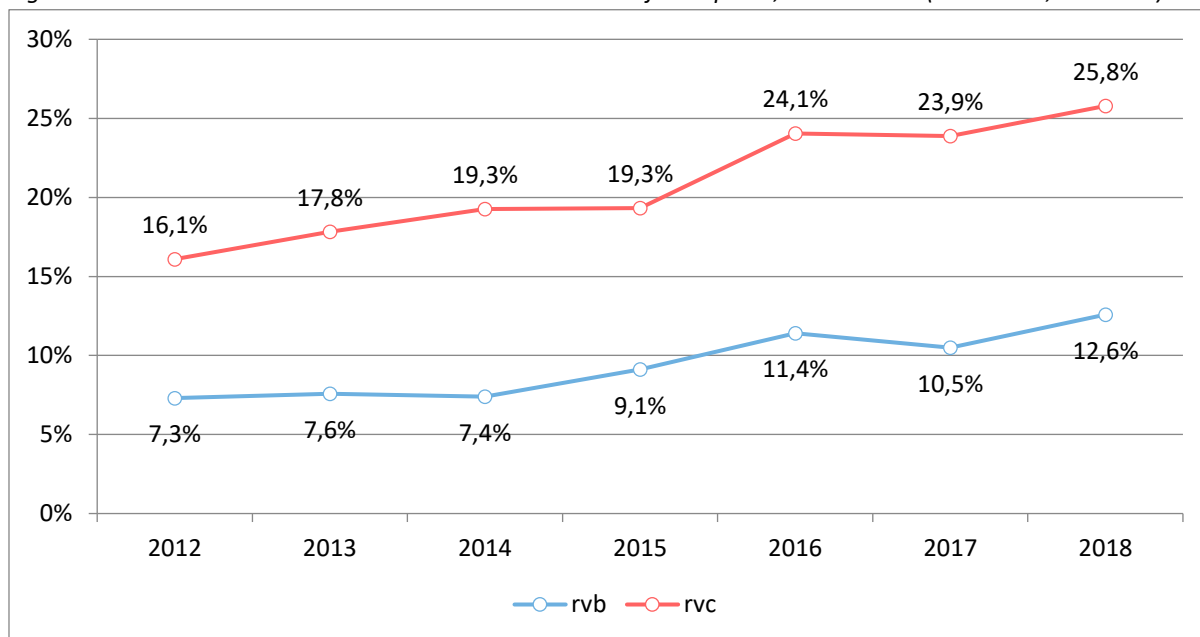
De bedrijven die in Nederland tot de 'top 200' worden gerekend, hebben een voorbeeldfunctie voor andere bedrijven. Zij kunnen als aanjager of vliegwiel dienen. Vanwege hun zichtbaarheid en economisch belang zijn zij richtinggevend voor andere grote vennootschappen. Eind 2014 hebben de toenmalige minister van OCW en de voorzitter van VNO-NCW afspraken gemaakt om via een extra impuls bij de top 200 meer aandacht en inspanningen te vragen voor het realiseren van man/vrouw diversiteit in de top van bedrijven. Vanaf 2015 worden de top 200-ondernemingen in de Bedrijvenmonitor apart gevolgd.<sup>24</sup>

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

De Top 200 bedrijven hadden eind 2018 gemiddeld 12,6% vrouwen in de rvb; iets meer dan het landelijk gemiddelde van 10,7%. Net als landelijk is het percentage vrouwen in de rvb tussen 2017 en 2018 gestegen (+1,9), nadat het tussen 2016 en 2017 was gedaald (-0,9 procentpunt) (figuur 35). Ook in de top 200 kwam deze toename voor rekening van een kleine groep bedrijven (9,9%), die gemiddeld 18,0% vrouwen had in de rvb. Bij de overgrote meerderheid (87,1%) van de bedrijven veranderde de m/v-samenstelling in de rvb niet. Deze groep had gemiddeld 11,8% vrouwen in de rvb. Twee derde (64,4%) van de top 200 had eind 2018 nog geen enkele vrouwelijke bestuurder (figuur 36). Dit aantal neemt sinds 2014 wel elk jaar af.

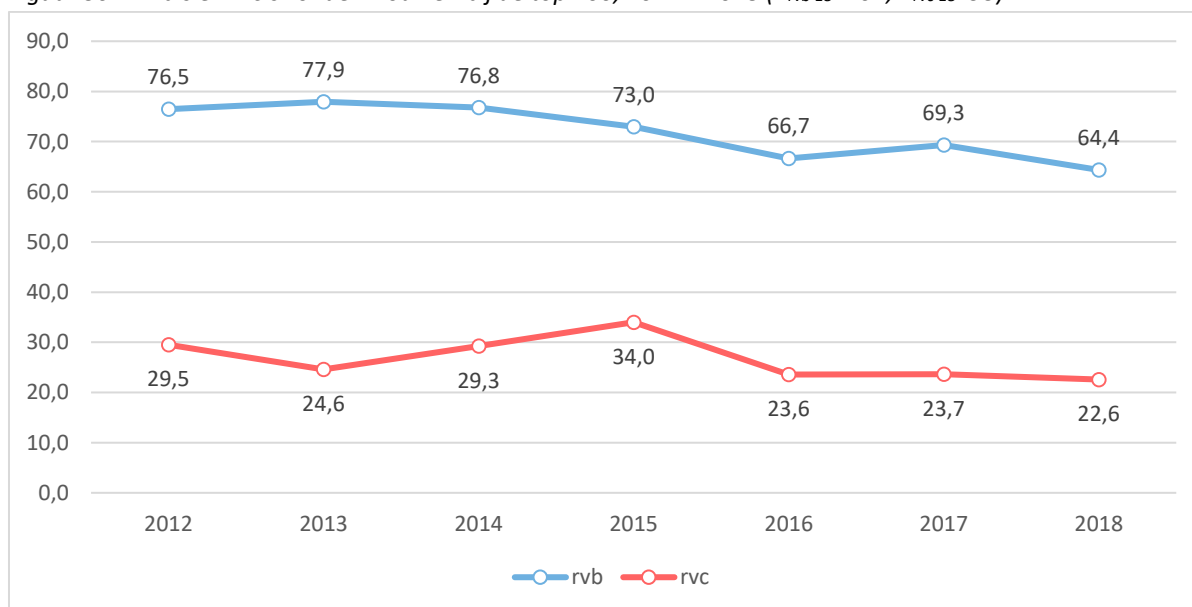
Bedrijven in de top 200 hebben wel veel meer vrouwen in de rvc dan andere grote vennootschappen: gemiddeld 25,8% eind 2018. Nadat het aandeel vrouwen in de rvc tussen 2016 en 2017 nagenoeg gelijk gebleven was, steeg het in 2018 met 1,9 procentpunt (figuur 35). Deze stijging kwam voor rekening van bijna een derde (29%) van de bedrijven. Deze groep 'koplopers' had eind 2018 gemiddeld 36,3% vrouwen in de rvc. Bij 60,2% van de rvc's bleef het percentage vrouwen onveranderd en bij 10,8% daalde het aandeel vrouwen. Een kwart (22,6%) van de top 200 had eind 2018 geen enkele vrouw in de rvc (figuur 36), iets minder dan in 2016 en 2017, toen 23,7% geen vrouw in de rvc had. Het is ook minder dan bij de totale groep grote vennootschappen, waar eind 2018 49,1% geen vrouw in de rvc had.

Figuur 35 – Gemiddeld aandeel vrouwen in de rvb en rvc bij de top 200, 2012 – 2018 ( $n_{rvb'18}=101$ ;  $n_{rvc'18}=93$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019

Figuur 36 – Rvb's en rvc's zonder vrouwen bij de top 200, 2012 – 2018 ( $n_{rvb'18}=101$ ;  $n_{rvc'18}=93$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019

### Voorzitter m/v

Ook de top 200 heeft weinig vrouwelijke voorzitters. Slechts 5% van de rvb's en 7,5% van de rvc's had eind 2018 een vrouw als voorzitter.

### M/V-samenstelling van de subtop

Bij de top 200 heeft 82,5% in 2017 en 2018 een subtop. Het aandeel vrouwen in de subtop was eind 2017 gemiddeld 24,6%. Eind 2018 nam dat licht toe naar 25,4% (+0,8 procentpunt). Dat is iets meer dan bij de totale groep grote vennootschappen, waar eind 2018 gemiddeld 21,4% vrouwen in de

subtop zaten. Bij 46,4% van de bedrijven steeg het aandeel vrouwen in de subtop tussen 2017 en 2018, bij 21,4% daalde het aandeel vrouwen in de subtop en bij een derde (32,1%) bleef het gelijk.

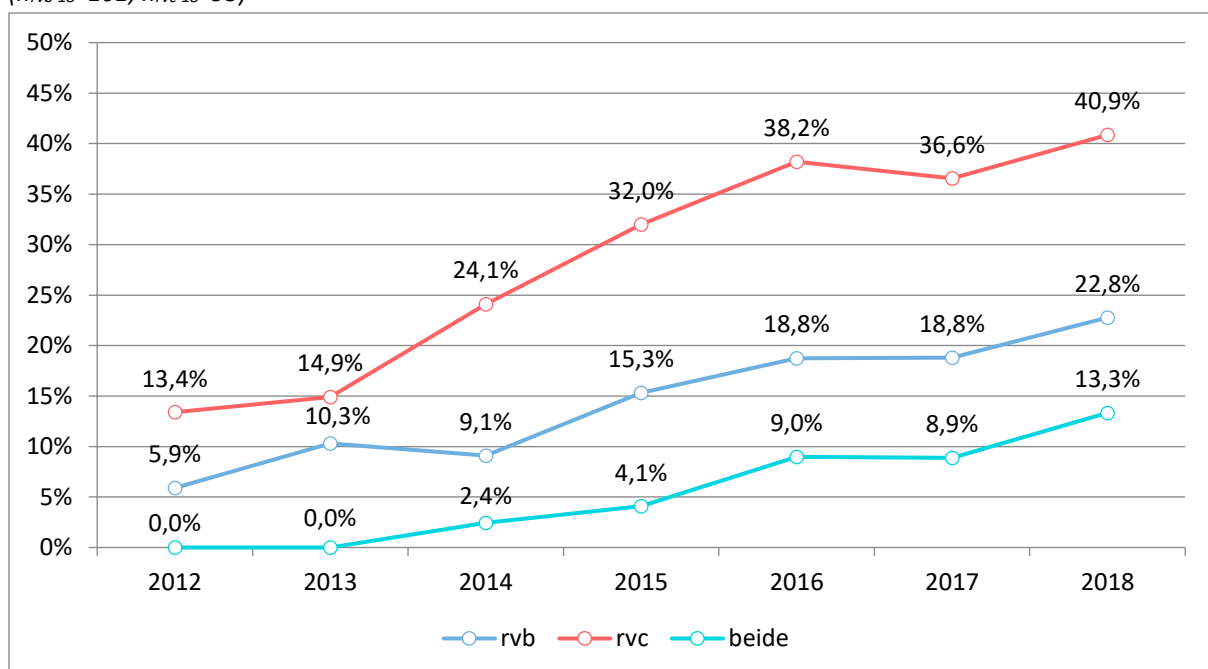
De verhouding tussen het percentage vrouwen in de rvb en het percentage in de subtop bedroeg bij de top 200 in 2017 0,4. Voor elke vier vrouwen in de rvb bevonden zich eind 2017 tien vrouwen in de subtop. Eind 2018 liep de verhouding tussen het aandeel vrouwen in de rvb en de subtop iets op tot 0,5. Het aandeel vrouwen in de subtop was daarmee twee keer zo groot als het aandeel vrouwen in de rvb. Net als landelijk is het reservoir voor de rvb tussen 2017 en 2018 dus iets kleiner geworden doordat het aandeel vrouwen in de top harder stijgt dan dat in de subtop. In vergelijking met de totale groep grote vennootschappen is de kweekvijver voor de rvb bij de top 200 wel iets groter.

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

Bedrijven in de top 200 wisten vaker een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb of rvc te realiseren dan andere bedrijven die onder de streefcijferwet vallen. Het aandeel ondernemingen met een evenwichtige rvb steeg in tussen 2012 en 2018 van 5,9% naar 22,8% (voor de groep grote vennootschappen als geheel was dat van 9,3% naar 20%). Het aandeel ondernemingen met een evenwichtige m/v-verdeling in de rvc is in die zelfde periode toegenomen van 13,4% naar 40,9% (figuur 37). Dat is hoger dan bij de totale groep grote vennootschappen (32,3% eind 2018).

Tussen 2016 en 2017 nam het aandeel bedrijven dat het streefcijfer in de rvb of rvc realiseerde, af. In 2018 lijkt de stijgende lijn zich weer voort te zetten. 13,3% van de bedrijven in de top 200 had eind 2018 een evenwichtige m/v-verdeling gerealiseerd in rvb én rvc.

Figuur 37 – Evenwichtige verdeling (30% m/v) gerealiseerd in de rvb en rvc bij de top 200, 2012 – 2018  
( $n_{rvb'18}=101$ ;  $n_{rvc'18}=93$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019

### 3.3 Top 200: nieuwe benoemingen en herbenoemingen

In 2017 vonden in 24,8% van de rvb's in de top 200 één of meer nieuwe benoemingen plaats. In bijna een derde (32,0%) van deze rvb's betrof ten minste één nieuwe benoeming een vrouw. In 12,9% van de rvb's in de top 200 werden bestuurders *herbenoemd* in 2017. In één van deze rvb's betrof de herbenoeming een vrouw.

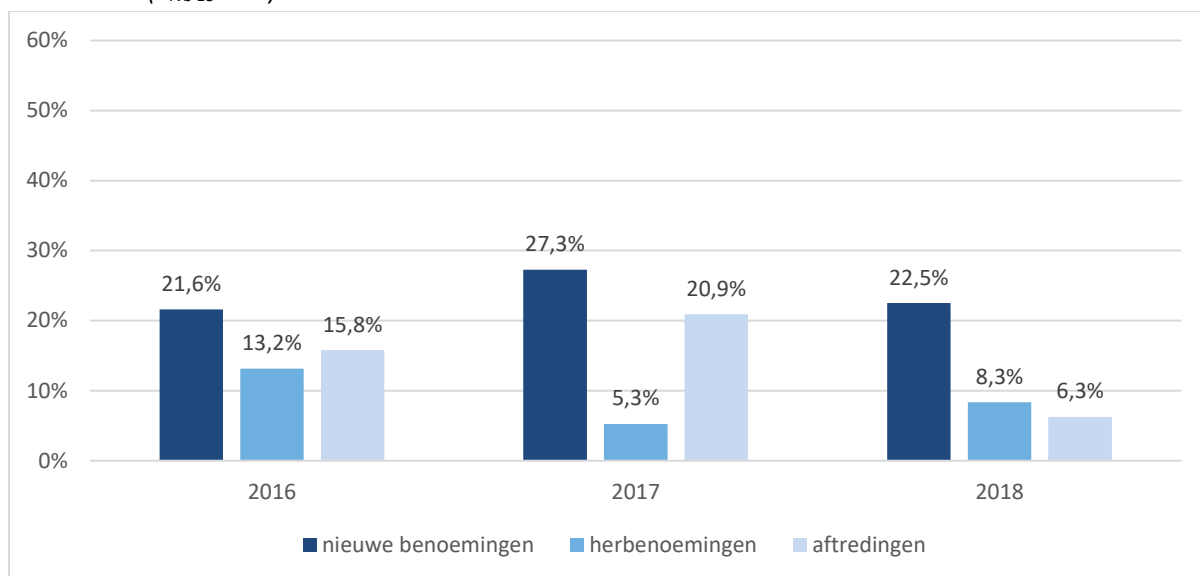
In 2018 kende de top 200 meer nieuwe benoemingen en herbenoemingen in de: 27,3% had één of meer nieuwe benoemingen en bij 19,0% was sprake van herbenoemingen. Iets meer dan een kwart (25,9%) benutte de nieuwe benoemingen om één of meer vrouwen te benoemen. Dat is minder dan in 2017, maar vergelijkbaar met 2016 en meer dan in 2014 en 2015, toen een vijfde van de rvb's met vacatures een vrouw benoemde. Van de herbenoemingen in 2018 betrof 10,5% een vrouw.

Bij rvc's vonden meer nieuwe benoemingen plaats. In 2017 had 41,9% van de rvc's in de top 200 één of meer nieuwe benoemingen, in 2018 nog iets meer, namelijk 43,5%. Bij vacatures in de rvc werd vaker een vrouw nieuw benoemd dan in de rvb. In 2017 benoemde 41,0% van de top 200-bedrijven met vacatures in de rvc ten minste één vrouwelijke commissaris. In 2018 was dat 45%. Dat is minder dan in 2016, toen twee derde (66,7%) van de bedrijven één of meer vrouwen nieuw benoemde.

In 2017 was in 40,9% van de rvc's sprake van *herbenoemingen*. Bij bijna een derde (28,9%) van de rvc's betroffen één of meer herbenoemingen een vrouw. In 2018 had bijna de helft (49,5%) van de rvc's één of meer herbenoemingen. Net als in 2017 betrof bijna een derde (31,1%) een vrouw.

Van alle nieuwe benoemingen in de rvb bij de top 200 betrof in 2018 22,5% een vrouw (figuur 38), wat vergelijkbaar is met de totale groep bedrijven (22,2%). Van alle herbenoemingen bij de top 200 in 2018 betrof 8,3% een vrouw. Van de personen die aftraden was 6,3% vrouw. Voor de totale groep grote vennootschappen betrof 18,7% van de herbenoemingen een vrouw en was 12,0% van de aftredende bestuurders vrouw. In 2017 was het aandeel nieuwe benoemingen dat naar een vrouw ging hoger, namelijk 27,3%. Het aandeel vrouwen dat nieuw benoemd werd, lag hoger dan het aandeel vrouwen dat aftrad. De vrouwen die nieuw benoemd worden, vervangen dus de vrouwen die aftreden en er komen enkele nieuwe vrouwelijke bestuurders bij. Het gaat echter om kleine aantallen.

*Figuur 38 – Aandeel vrouwen bij nieuwe benoemingen, herbenoemingen en aftredingen in de rvc bij de top 200, 2016 – 2018 (n<sub>rvc'18</sub>=101)*

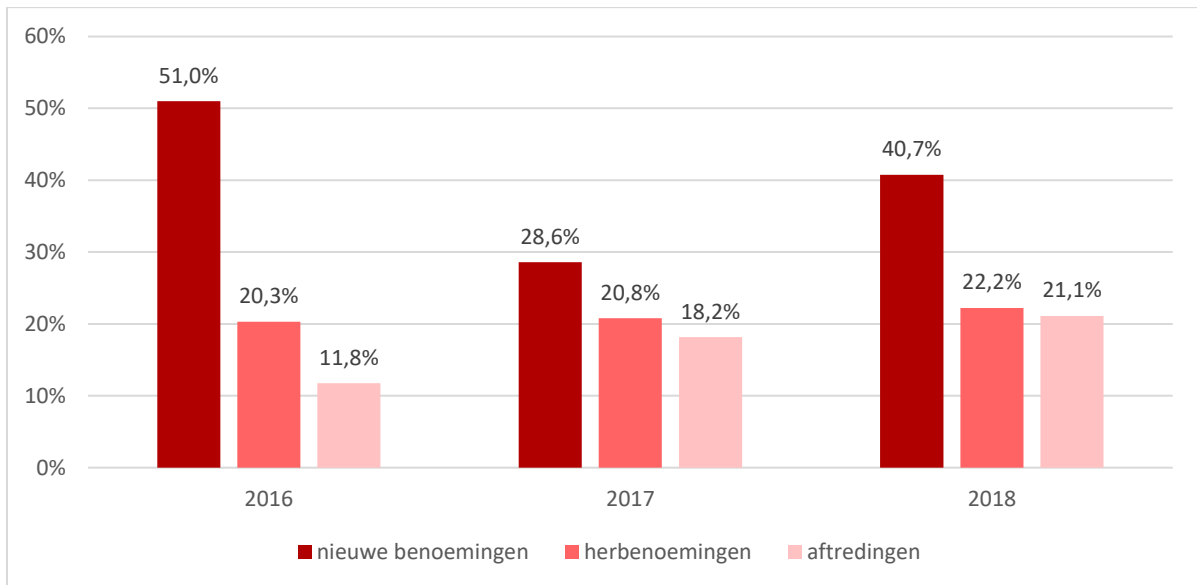


Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

In de rvc van de bedrijven in de top 200 vonden in 2018 in totaal 54 nieuwe benoemingen plaats. 81 commissarissen werden herbenoemd, 71 traden er af. De nieuwe benoemingen betroffen voor 40,7% een vrouw. Dit is hoger dan in 2017, toen 28,7% van de nieuwe benoemingen vrouwen betroffen, maar lager dan in 2016, toen ruim de helft van de nieuwe benoemde commissarissen vrouw was.

In vergelijking met de totale groep bedrijven, waar 29,0% van de nieuwe benoemingen in 2018 een vrouw betrof, is het aandeel bij de top 200 veel hoger. Van alle commissarissen die herbenoemd werden bij de top 200 in 2018, was 22,2% vrouw, van de personen die aftraden 21,1%. Op geaggregeerd niveau is instroom van vrouwen in de rvc bij de top 200 dus hoger dan de uitstroom, en ook hoger dan het wettelijk streefcijfer van 30%. Nu er meer vrouwelijke commissarissen zijn, neemt het percentage vrouwen dat aftreedt ook toe: van 11,8% in 2016 naar 18,2% in 2017 en 21,1% in 2018.

*Figuur 39 – Aandeel vrouwen bij nieuwe benoemingen, herbenoemingen en aftredingen in de rvc bij de top 200, 2016 – 2018 (n<sub>rvc'18</sub>=93)*

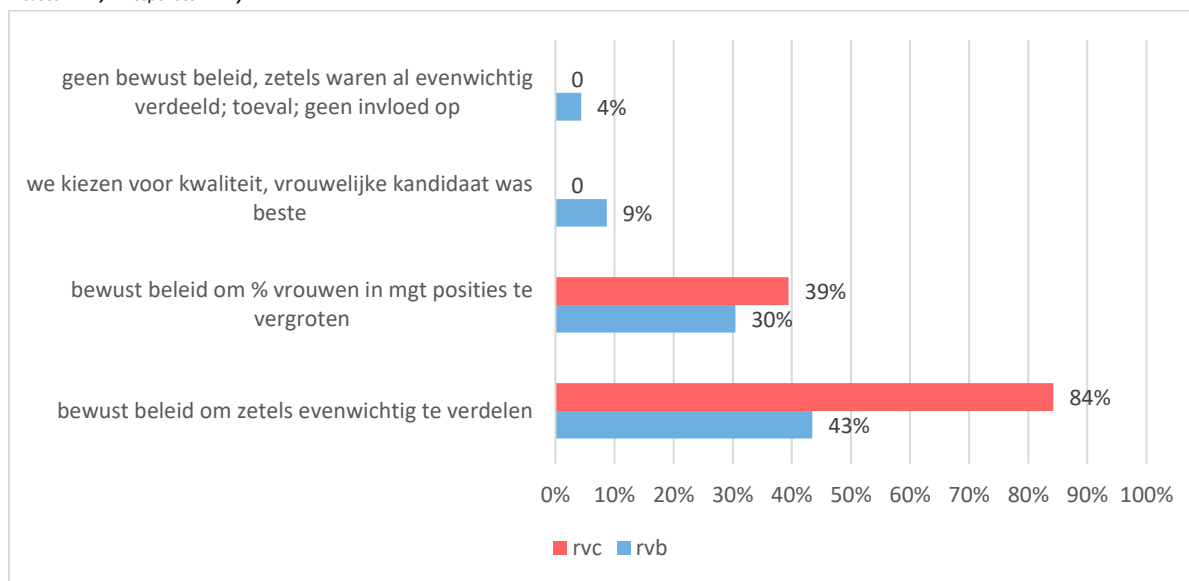


Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

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

Een vijfde (22,8%) van de bedrijven in de top 200 had eind 2018 een evenwichtige verdeling in de rvc gerealiseerd. 43% van hen had naar eigen zeggen bewust beleid gevoerd om de zetels in de rvc evenwichtig te verdelen over vrouwen en mannen (figuur 40). Bijna een derde (30%) had (ook) bewust beleid om het aandeel vrouwen in hogere managementposities te vergroten. Het aantal bedrijven met een evenwichtige rvc is groter: 40,9%. Vergeleken met de totale groep grote vennootschappen, is de evenwichtige verdeling van de zetels in de rvc bij de top 200 vaker het resultaat van bewust beleid. 84% heeft naar eigen zeggen bewust beleid ingezet om de zetels in de rvc evenwichtig te verdelen.

*Figuur 40 – Manier waarop een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc is gerealiseerd bij de top 200, 2018 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (rvb:  $n_{cases}=18$ ,  $n_{responses}=27$ ; rvc:  $n_{cases}=38$ ,  $n_{responses}=52$ )*

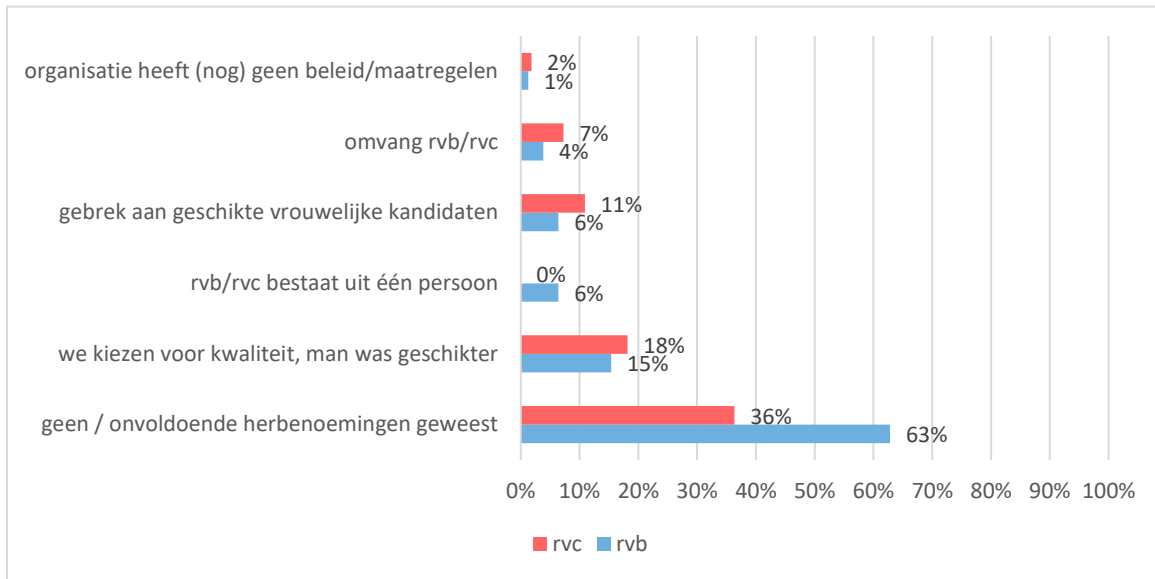


Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

De top 200 had grotendeels dezelfde verklaringen voor het niet-realiseren van het wettelijk streefcijfer als de totale groep grote vennootschappen. De meest voorkomende verklaring is dat er onvoldoende nieuwe benoemingen zijn geweest. 63% van de bedrijven gaf dat als verklaring voor de rvb, 36% voor de rvc (figuur 41). Daarnaast gaf 15% van de rvb's en 18% van de rvc's als reden dat ze niet gelet hebben op gender en gekozen hebben voor kwaliteit, waarbij de mannelijke kandidaat de voorkeur kreeg. Weinig bedrijven uit de top 200 geven aan dat gebrek aan beleid de reden is voor een onevenwichtige verdeling van de zetels (1% geeft als verklaring dat ze geen beleid hebben voor de rvb, 2% voor de rvc). In voorgaande jaren gaf een deel van de rvc's nog aan dat ze de competenties, kennis en ervaring van de zittende commissarissen wilden behouden en daarom kozen voor herbenoeming. In 2018 wordt dit niet meer als reden gegeven voor de onevenwichtige zetelverdeling in de rvc. Ook gaf men destijds nog vaak aan dat men geen invloed had op de benoemingen (15% in 2015). In 2016 was dit voor weinig top 200 bedrijven nog een reden om de zetels niet evenwichtig te verdelen, in 2018 werd deze reden helemaal niet meer gegeven.



*Figuur 41 – Verklaringen voor het niet-realiseren van een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc bij de top 200, 2018 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (rvb:  $n_{cases}=78$ ,  $n_{responses}=85$ ; rvc:  $n_{cases}=55$ ,  $n_{responses}=57$ )*



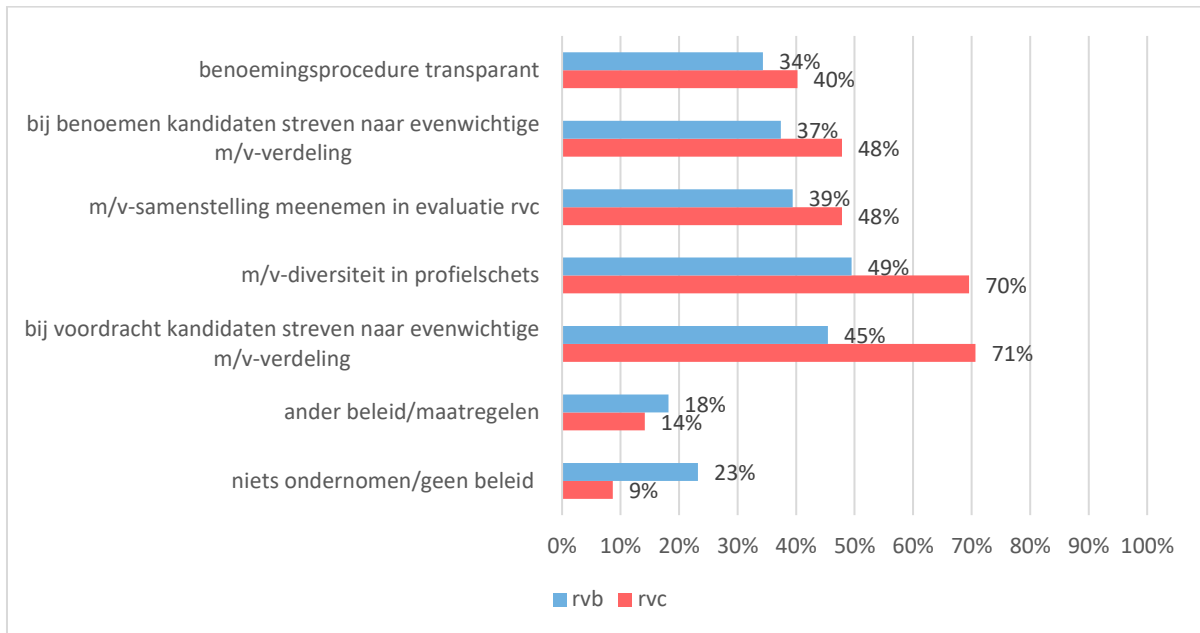
Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019

### 3.5 Top 200: beleid

Bedrijven in de top 200 gaven in 2018 vaker dan andere bedrijven aan dat ze beleid hebben geformuleerd om de zetels evenwichtig te verdelen (figuur 42). Dat gold zowel voor de rvb als voor de rvc. Het aantal bedrijven in de top 200 dat expliciet beleid formuleert, neemt nog steeds ieder jaar toe. 16% gaf in 2018 aan dat ze geen beleid had geformuleerd en niets had ondernomen voor de rvb en 9% had geen beleid voor de rvc. Dat is lager dan bij de totale groep grote vennootschappen in 2018, waar 37% aangaf geen beleid te hebben voor de rvb en 24% niet voor de rvc.

De maatregelen die voortvloeien uit de streefcijferbepaling worden door de top 200 vooral uitgevoerd ten behoeve van de evenwichtige zetelverdeling in de rvc. Ruim 70% had in 2018 naar eigen zeggen aandacht voor m/v-diversiteit in de profielschets van de rvc en streefde bij de voordracht van kandidaten naar een evenwichtige m/v-verdeling (figuur 42). Dat is meer dan in 2016 toen de helft van de top 200 deze maatregelen nam. Bijna de helft (48%) van de top 200 streefde bij benoemingen in de rvc naar een evenwichtige m/v-verdeling. Dat is vergelijkbaar met 2015 en 2016.

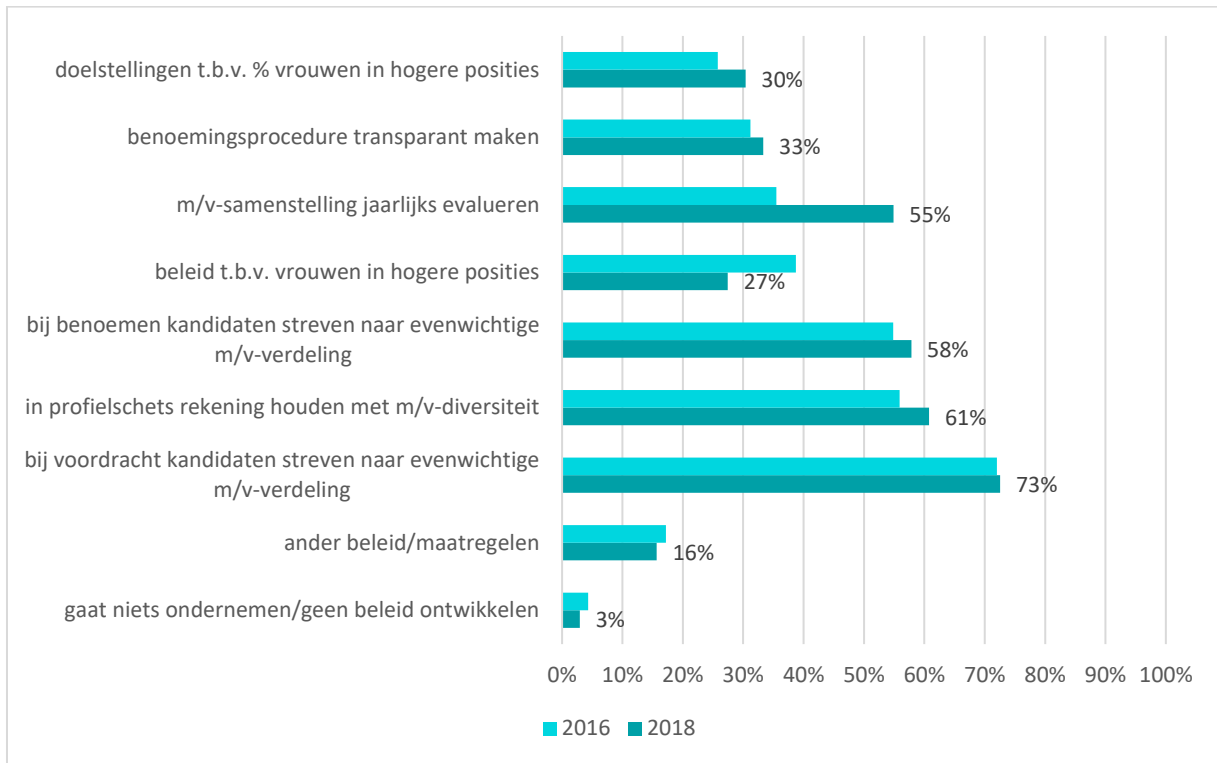
*Figuur 42 – Beleid en maatregelen om de zetels in de rvb en rvc evenwichtig te verdelen bij de top 200, 2018 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (rvb: n<sub>cases</sub>=98, n<sub>responses</sub> =245; rvc: n<sub>cases</sub>=92, n<sub>responses</sub>=275)*



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

Bedrijven in de top 200 gaven aan ook in de toekomst meer maatregelen te (blijven) nemen met het oog op m/v-diversiteit in de rvb en rvc dan de totale groep bedrijven (figuur 43). Het aantal bedrijven dat zegt niets te gaan ondernemen neemt bovendien elk jaar af. In 2018 was dat nog slechts 3% (ten opzichte van 21% voor de totale groep grote vennootschappen). Bijna drie kwart (73%) is van plan bij de voordracht van kandidaten te streven naar een evenwichtige m/v-balans en 61% wil m/v-diversiteit opnemen in de profielschets van de rvb/rvc. Meer dan de helft (58%) wil ook bij de benoeming van kandidaten streven naar een evenwichtige m/v-samenstelling en is van plan de m/v-samenstelling jaarlijks te (blijven) evalueren (55%). Ruim een kwart (27%) wil maatregelen blijven nemen ten behoeve van het aandeel vrouwen in hogere managementposities. Ten opzichte van 2016 is dat minder.

*Figuur 43 – Toekomstig beleid en toekomstige maatregelen om de zetels in de rvb en rvc evenwichtig te verdelen bij de top 200, 2016 – 2018 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (n<sub>cases</sub>=102, n<sub>responses</sub> =363)*

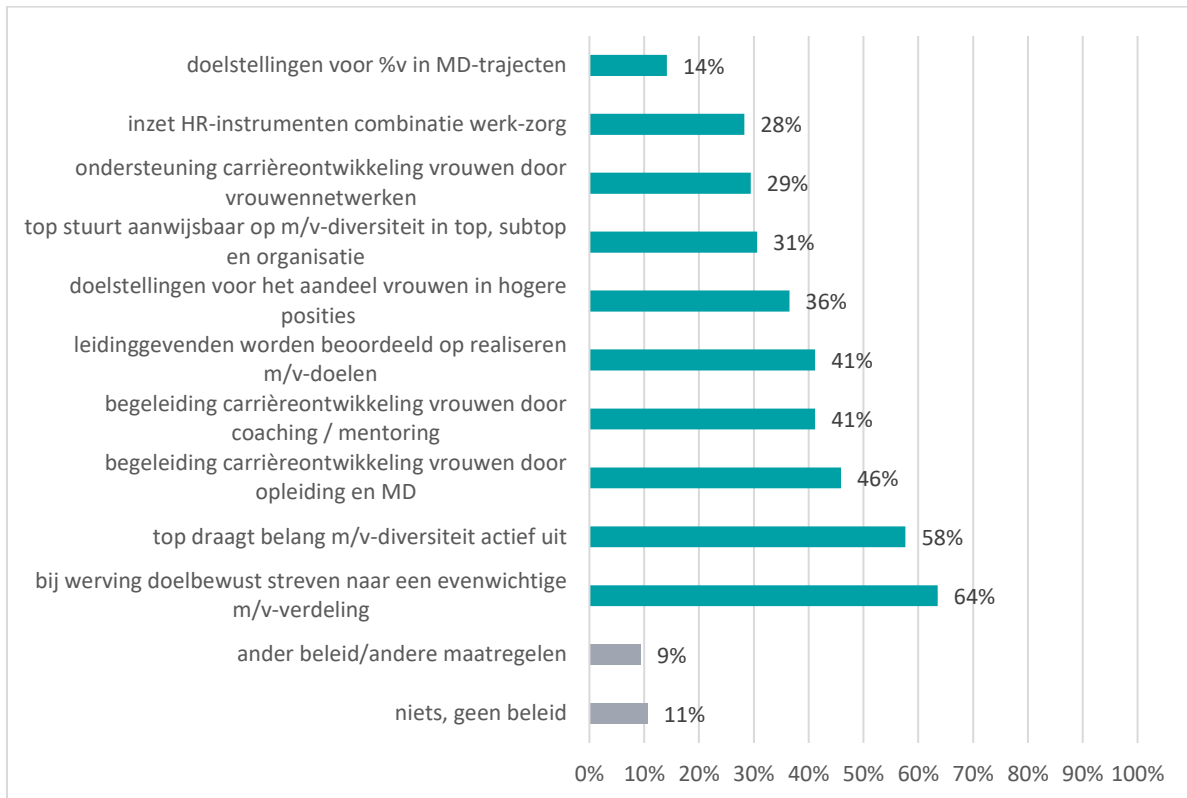


Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

### Top 200: beleid gericht op de subtop

Ook voor de subtop had de top 200 in 2018 vaker beleid geformuleerd om de zetels evenwichtig te verdelen (figuur 44). 11% gaf aan dat ze geen specifieke maatregelen voor de m/v-samenstelling van de subtop hadden. Dat is veel lager dan bij de totale groep grote vennootschappen (27%). Bijna twee derde (64%) van de top 200 gaf aan bij de werving en selectie van kandidaten voor de subtop bewust rekening te houden met de m/v-verdeling. Meer dan de helft (58%) gaf aan dat de top van het bedrijf m/v-diversiteit belangrijk vindt en dat actief uitdraagt. Ook gaf ruim twee vijfde aan dat het bedrijf de carrièreontwikkeling van vrouwen begeleidt door opleiding en management-developmentstrajecten (46%) en mentoring en coaching (41%). Daarnaast gaf 41% van de top 200 aan dat leidinggevend worden beoordeeld op het realiseren van m/v-diversiteitsdoelen. Dat is veel meer dan bij de totale groep grote vennootschappen. Ook andere maatregelen, zoals doelstellingen voor het aandeel vrouwen in hogere managementposities (36%), sturen op diversiteit door de top (31%), ondersteuning van de carrières van vrouwen door vrouwen-netwerken (29%) en de inzet van HR-instrumenten om de afstemming tussen werk en privé te faciliteren (28%) komen bij de top 200 naar voren. Relatief weinig bedrijven hadden in 2018 concrete doelstellingen geformuleerd voor het aandeel vrouwen in de subtop (11%).

Figuur 44 – Beleid en maatregelen om het aandeel vrouwen in de subtop te vergroten bij de top 200, 2018 (in procenten van het aantal bedrijven dat een subtop heeft; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases'18}=85$ ,  $n_{responses'18}=370$ )



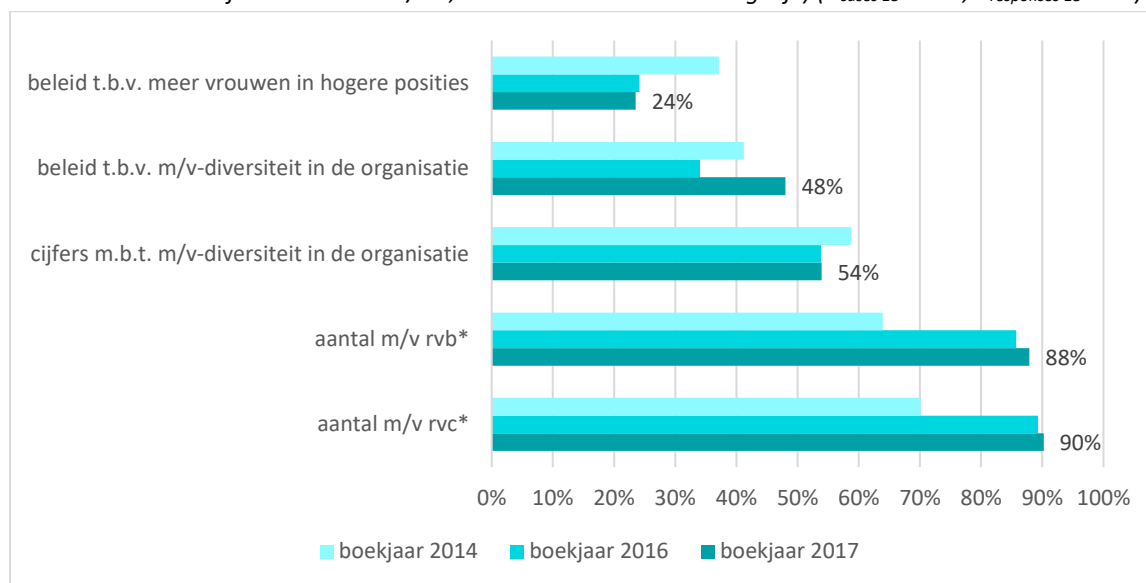
Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019

### 3.6 Top 200: het bestuursverslag

#### Transparantie

De overgrote meerderheid van de top 200 rapporteerde naar eigen zeggen cijfers over het aantal mannen en vrouwen in de rvb (88%) en rvc (90%) in het bestuursverslag over het boekjaar 2017 (figuur 45). Ruim de helft (54%) gaf aan cijfers te hebben gerapporteerd over m/v-diversiteit. Daarnaast gaf bijna de helft (48%) aan dat ze (ook) rapporteerden over beleid ten behoeve van m/v-diversiteit in de hele organisatie. Een kwart (24%) rapporteerde naar eigen zeggen ook over beleid om meer vrouwen in hogere managementposities te krijgen. De bedrijven in de top 200 rapporteerden daarmee vaker over m/v-diversiteit in het bestuursverslag dan de gehele groep grote vennootschappen (zie paragraaf 2.6.).

*Figuur 45 – Rapportage in het bestuursverslag over m/v-diversiteit bij de top 200, 2012 – 2018 (in procenten van het aantal bedrijven met een rvb/rvc; meerdere antwoorden mogelijk) (n<sub>cases</sub>'18 = 102; n<sub>responses</sub>'18=308)*



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

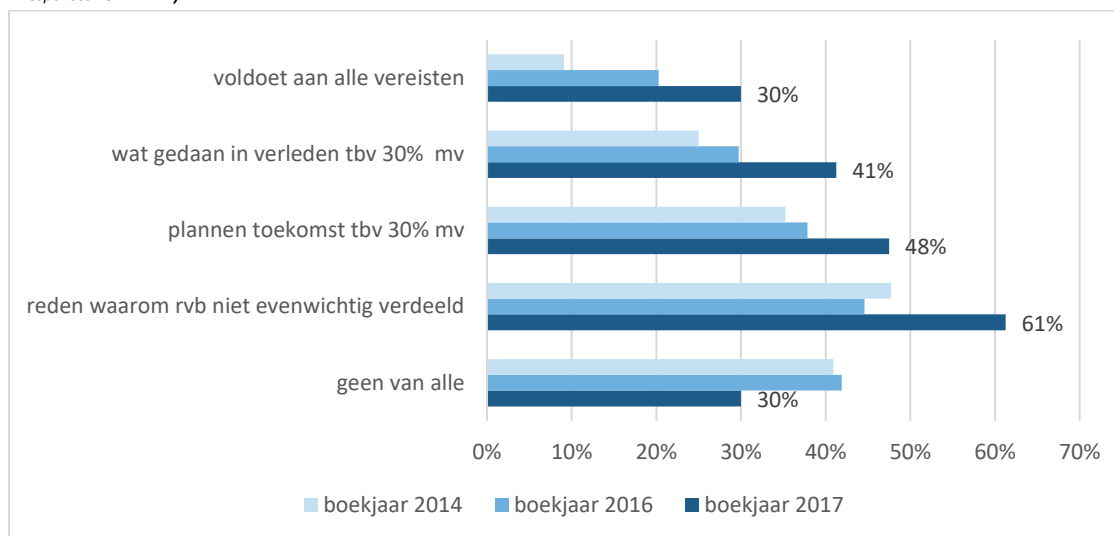
### Wettelijke bepalingen

De bedrijven in de top 200 legden vaker verantwoording af in het bestuursverslag dan de andere bedrijven die aan het wettelijk streefcijfer moeten voldoen. Bij bijna een derde (30%) van de bedrijven in de top 200 die het streefcijfer voor de rvb eind 2017 niet hadden gerealiseerd, voldeed het bestuursverslag over 2017 naar eigen zeggen aan alle rapportagevereisten (figuur 46). Bij de bedrijven die niet tot de top 200 behoren was dat 10%, dus veel minder.

61% van de top 200 legde naar eigen zeggen in het bestuursverslag over het boekjaar 2017 uit waarom de rvb niet evenwichtig verdeeld was, 41% legde uit wat de onderneming tot dan toe had gedaan om de zetels evenwichtig te verdelen en bijna de helft (48%) vermeldde de plannen om de zetels in de rvb in de toekomst evenwichtig te verdelen. Bijna een derde (30%) legde niets uit over de onevenwichtige verdeling van de zetels in de rvb terwijl de wet dat wel voorschrijft. In vergelijking met bestuursverslagen uit eerdere jaren, legden bedrijven in de top 200, net als de overige bedrijven die aan de streefcijferbepaling moeten voldoen, in het bestuursverslag over 2017 vaker verantwoording af over de niet-evenwichtige m/v-samenstelling van de rvb.

De rapportage van de top 200 over de niet-evenwichtige samenstelling van de rvc in 2017 laat een gemengd beeld zien (figuur 47). In vergelijking met de bedrijven die niet tot de top 200 behoren, voldeed de top 200 voor het boekjaar 2017 naar eigen zeggen vaker aan de wettelijke rapportageverplichtingen. 19% van de top 200 voldeed in het bestuursverslag over 2017 naar eigen zeggen aan alle rapportageverplichtingen, terwijl dat voor de totale groep bedrijven 6% was. Tegelijkertijd werd door de top 200 minder vaak verantwoording afgelegd voor de rvc dan voor de rvb, waar zozegd 30% aan alle verplichtingen voldeed. In vergelijking met de rapportage over het boekjaar 2016, is de groep uit de top 200 die aan alle wettelijke vereisten voldeed groter geworden, maar de groep die aan geen van de vereisten voldeed eveneens.

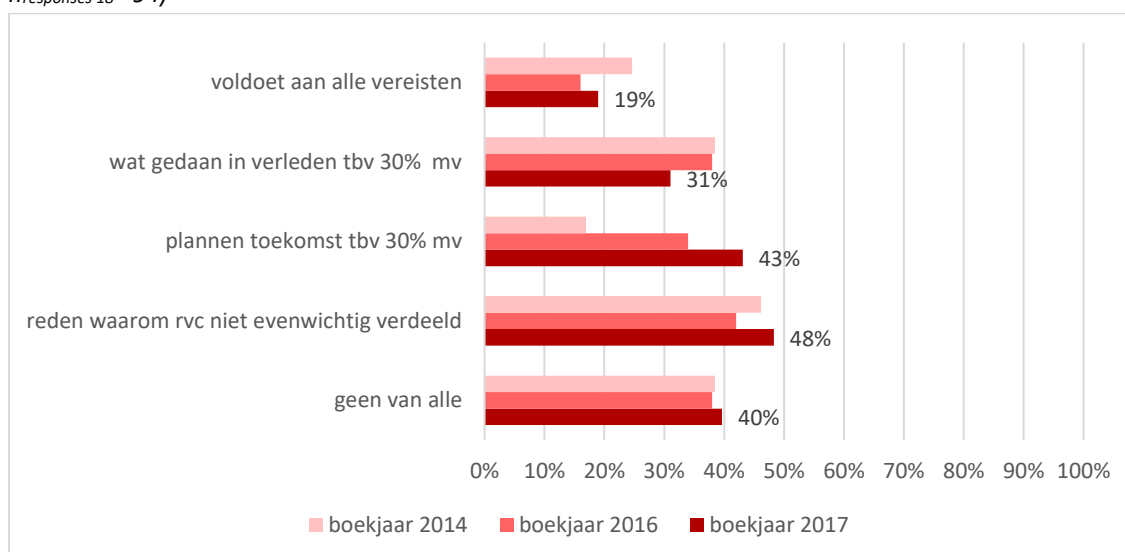
**Figuur 46 – Verantwoording in het bestuursverslag over onevenwichtige verdeling in de rvb door de top 200, boekjaar 2014 – 2017 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases'18}=80$ ;  $n_{responses'18}=144$ )<sup>a</sup>**



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

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

**Figuur 47 – Verantwoording in het bestuursverslag over onevenwichtige verdeling in de rvc door de top 200, boekjaar 2014 – 2017 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases'18}=58$ ;  $n_{responses'18}=94$ )<sup>a</sup>**



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

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

### 3.7 Top 200: inhoudelijke analyse van bestuursverslagen

Van de bedrijven in de top 200 zijn de bestuursverslagen over het boekjaar 2018 geanalyseerd. Voor de analyse zijn de bestuursverslagen gebruikt die op 1 april 2019 beschikbaar waren. Het gaat om 95 bestuursverslagen.<sup>25</sup> Onderzocht is of bedrijven informatie geven over de m/v-verdeling van de zetels

in de rvb en rvc en in hoeverre de rapportage in lijn is met de wettelijke bepalingen. Ook werd gezocht naar goede voorbeelden op het gebied van de jaarverslaglegging.

Voor de rvb kon de m/v-samenstelling worden herleid uit 89 van de 95 bestuursverslagen en bij 85 daarvan werd ook over de rvc gerapporteerd. Voor meer dan een kwart (27,4%) was sprake van een evenwichtige verdeling van zetels in de rvb, voor de rvc was dit een stuk hoger, namelijk 44,2%. Bij ruim een op de zes bedrijven (17,9%) voldeed zowel de rvb als de rvc aan de wettelijke bepalingen met betrekking tot het streefcijfer en het pas-toe-of-leg-uit-principe. Dit betekent dat een groot deel van de bedrijven een verklaring zou moeten geven voor het niet voldoen aan het wettelijk streefcijfer.

### Omvang en samenstelling rvb en rvc

De omvang en samenstelling van de rvb en rvc was niet altijd goed af te leiden uit de bestuursverslagen. Veelal moest uit de namen en foto's worden opgemaakt of de zetels bezet worden door mannen of vrouwen. Overigens maakt het vermelden van de m/v-samenstelling van de rvb en rvc geen deel uit van de vereisten uit de wet.

### Evenwichtige m/v-samenstelling gerealiseerd

Over het al dan niet voldoen aan het streefcijfer van 30% m/v werd in vrijwel alle bestuursverslagen gerapporteerd. Hierbij werd vaak expliciet aan het wettelijk streefcijfer gerefereerd. Bijvoorbeeld:

*In de Raad van Commissarissen was tot april 2018 37,5 procent vrouw en 62,5 procent man. [...] Dit betekent dat momenteel 29 procent van de leden van de Raad vrouw is. Daarmee ligt Schiphol net onder de doelstelling van 30 procent in het kader van de Wet bestuur en toezicht. (Royal Schiphol Group N.V. Jaarverslag 2018, p. 112)*

### Voldoen aan de wettelijke bepalingen

Zoals vermeld in hoofdstuk 1 moeten grote vennootschappen die het streefcijfer niet hebben gerealiseerd, in het bestuursverslag uiteenzetten waarom de zetels niet evenwichtig zijn verdeeld, op welke wijze de vennootschap heeft getracht tot een evenwichtige verdeling van de zetels te komen en op welke wijze de vennootschap beoogt in de toekomst een evenwichtige verdeling van de zetels te realiseren.

In ongeveer een kwart van de bestuursverslagen werden verklaringen gegeven voor de onevenwichtige m/v-verdeling van de zetels, voor de rvb (25,3%) vaker dan voor de rvc (20,0%). Een veelgenoemde verklaring was het belang dat wordt gehecht aan meerdere aspecten van diversiteit dan alleen gender<sup>26</sup>:

*The supervisory board is of the opinion that gender is only one element of diversity, and that experience, background, knowledge, skills and insight are equally important and relevant criteria in selecting new members. At the same time, the supervisory board believes that also the team dynamics and the specific structure of Brunel should be taken into consideration. (Brunel International N.V. Annual Report 2018, p. 117-118)*

*Vion aims for a sufficient degree of diversity within the supervisory board. Such diversity includes a broad range of aspects such as nationality, age, gender, education and work*

*background. One of Vion's diversity aims is to achieve a reasonable gender balance in the supervisory board, with neither the proportion of women nor that of men falling below a minimum of 30%. The composition of the supervisory board is established using carefully defined profiles and competencies. At present one out of five members is a woman. However, the next time a vacancy arises the search criteria will emphasise that the candidates should preferably be female. (Vion Holding N.V. Annual Report 2018, p. 22)*

Ook het niet kunnen vinden van geschikte vrouwelijke kandidaten en het ontbreken van vacatures waren veelgenoemde verklaringen:

*De verdeling man – vrouw is ook bij Batenburg Techniek nog niet in balans. Dit is een gevolg van het feit dat er relatief weinig vrouwen in de techniek werkzaam zijn. Bij het aanstellen van medewerkers worden de meest geschikte kandidaten geselecteerd, rekening houdend met alle aspecten van het diversiteitsbeleid. (Batenburg Techniek N.V. Jaarverslag 2018, p. 36)*

*Dutch legislation, effective from 13 April 2017, requires large Dutch companies, when nominating or appointing members to their Management Board or Supervisory Board, to take into account, as far as possible, a balance in gender, so at least 30% of the positions are held by women and at least 30% by men.*

*The current composition of the Management Board and the Supervisory Board deviates from these percentages. In 2018, no new appointments were made to the Supervisory Board or Management Board. For future appointments, the Management Board and the Supervisory Board will take gender diversity objectives into account as far as is possible. (Atradius N.V. Annual Report 2018, p. 42)*

Genderdiversiteit werd regelmatig binnen een breder kader van diversiteit geplaatst, bijvoorbeeld op het gebied van leeftijd, nationaliteit en achtergrond:

*The Supervisory Board Profile provides that the qualifications of a particular candidate and fit with the company's needs shall always prevail when filling a position. When selecting members, the Supervisory Board aims for a balance in nationality, gender, age, experience, and active or retired backgrounds. (Flow Traders N.V. Annual Report 2018, p. 53)*

*Het directieteam (exclusief de bestuurder) bestaat nu uit twee titulaire directeuren (met dezelfde nationaliteit, geslacht en leeftijdscategorie). Bij de werving van een nieuwe directeur zal mede gekeken worden naar variatie in nationaliteit, leeftijd, geslacht en achtergrond (culturele diversiteit). (EBN B.V. Jaarverslag 2018, p. 84)*

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



In meer dan twee derde van de bestuursverslagen werd beschreven het bedrijf van plan is te ondernemen om in de toekomst het streefcijfer in de rvb en rvc te realiseren.

*Within the framework of the company's diversity policy, the aim is also to increase over time the number of women in executive positions through promotion from within. To implement the policy that promote a diverse workforce (with a focus on gender), in 2018 multiple sessions have been organised, where employees of different departments expressed their thoughts and suggestions on this topic. An action plan has been developed, which will be executed next year. (Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N.V. Annual Report 2018, p. 89)*

*AkzoNobel believes in the strength of diversity and in accordance with the Code, a Diversity Policy has been adopted for the composition of the Board of Management and Executive Committee. The objective of the Diversity Policy is to enrich the Board of Management's perspective, improve performance, increase member value and enhance the probability of achievement of AkzoNobel's goals and objectives. The Policy addresses concrete targets relating to diversity, including nationality, age, gender, education and work background. (AkzoNobel Annual Report 2018, p. 62)*

Enkele bedrijven hebben streefcijfers voor genderdiversiteit in hogere managementposities opgesteld:

*Our goal is to achieve gender balance in all leadership positions by 2020. Today 49.4% of our leaders and 54% of our co-workers are women. (Ingka Holding B.V. Annual Report 2018, p. 14)*

*By 2020, we aim for 25% of our executives to be female and for at least 60% of our executives to come from underrepresented nationalities. We achieved an improvement in both areas in 2018 thanks to continued focus and commitment on the part of all businesses and functions. The percentage of female executives in 2018 reached 19% (2017: 17%), while the number of under-represented nationalities at executive level increased to 60% (2017: 56%), achieving our 2020 aim of 60% ahead of schedule. (Koninklijke DSM N.V. Annual Report 2018, p. 46)*

Sommige bedrijven gaven expliciet aan niet te willen voldoen aan het wettelijk streefcijfer en daar geen acties voor te ondernemen:

*Wereldhave does not have a diversity policy for the Board of Management, in view of the limited size of the Board of Management with two members. (Wereldhave N.V. Annual Report 2018, p. 72).*

*Since Acomo is a small company, with four non-executive directors, it is not feasible to set concrete gender targets, also taking into account the other criteria described in the non-executive director profile. (Amsterdam Commodities N.V. Annual Report 2018, p. 55)*

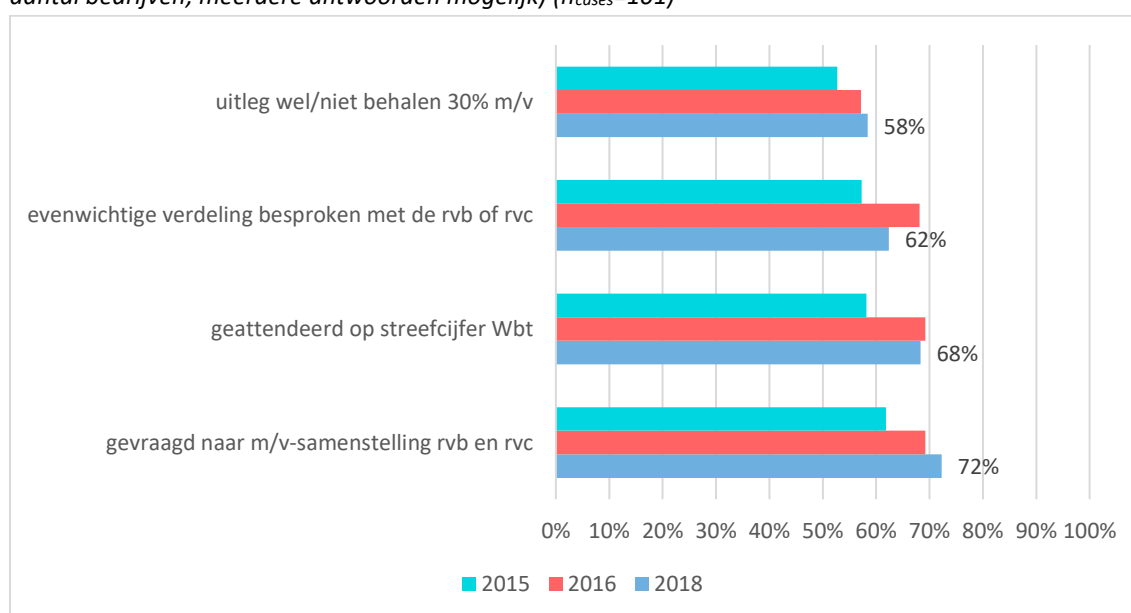
Acht bedrijven die geen evenwichtige m/v-samenstelling hadden weten te realiseren in de rvb en/of rvc rapporteerden in het bestuursverslag geheel conform de vereisten uit de Wet: Akzo Nobel N.V.,

ASML Holding N.V., Batenburg Techniek N.V., BE Semiconductor Industries N.V., Credit Europe Group N.V., Grandvision N.V., Koninklijke BAM Groep N.V. en Tennet Holding B.V.

### 3.8 Top 200: de rol van de accountant

Bijna drie kwart (72%) van de top 200 gaf aan dat de accountant die de jaarrekening controleert hen bij de laatste controle heeft gevraagd naar de m/v-samenstelling van rvb en rvc. Daarnaast gaf meer dan twee derde (68%) aan dat de accountant hen geattendeerd heeft op het wettelijk streefcijfer. Meer dan de helft heeft uitleg gegeven over de gevolgen van het wel of niet realiseren van het streefcijfer (58%) (figuur 48). Bijna twee derde (62%) geeft aan dat de accountant de evenwichtige verdeling van de zetels heeft besproken met de rvb of rvc. De onderwerpen die de accountant bij de top 200 besprak, zijn niet anders dan de onderwerpen die de accountant besprak bij andere grote vennootschappen.

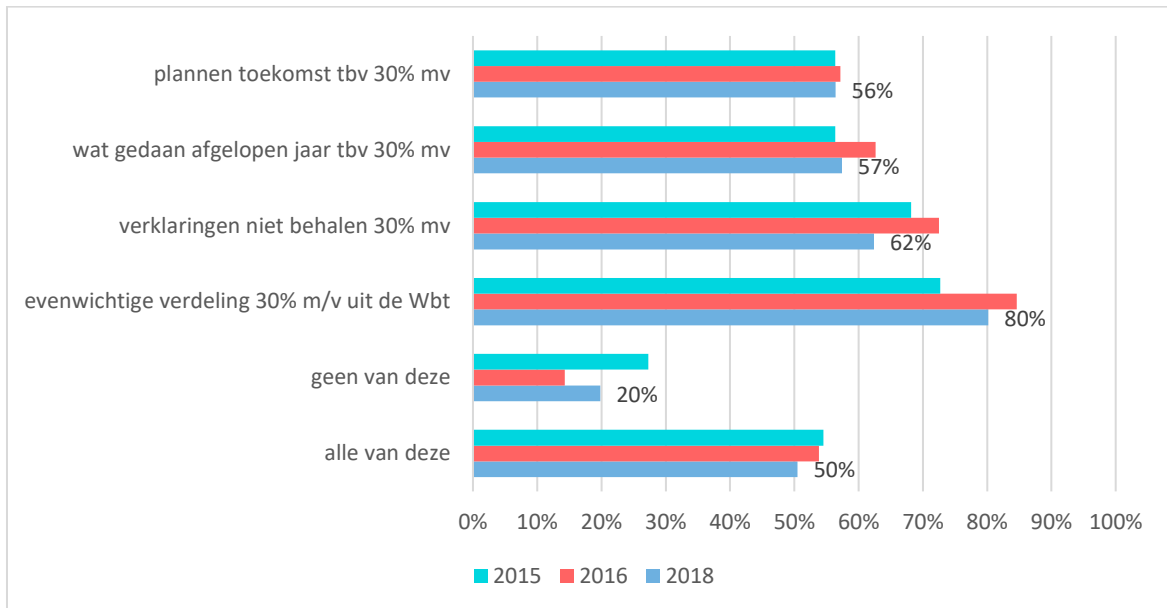
Figuur 48 – Onderwerpen die besproken zijn met de accountant bij de top 200, 2015-2018 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=101$ )



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

Bij een vijfde (20%) van de bedrijven in de top 200 controleerde de accountant het bestuursverslag bij de laatste controle niet op de rapportagevereisten uit de wet (figuur 49). Dat is iets meer dan in 2016, toen bij 14% van de top 200 de verslaglegging niet door de accountant werd gecontroleerd op de eisen uit de wet. Bij de overgrote meerderheid (80%) werd naar eigen zeggen wel gecontroleerd of de zetels evenwichtig verdeeld waren en bij 62% is (ook) gelet op verklaringen voor het niet behalen van 30% m/v. Ruim de helft gaf aan dat de accountant ook heeft gecontroleerd of verantwoording is afgelegd over wat men het afgelopen jaar heeft gedaan om het streefcijfer te bereiken (57%) en wat men hieraan in de toekomst zal gaan doen (56%). Dat is op alle punten iets minder dan in 2016, maar wel iets meer dan waar de accountant op controleert bij de overige bedrijven, naar eigen zeggen van deze bedrijven.

*Figuur 49 – Onderdelen van de wettelijke rapportageverplichting waarop de accountant volgens bedrijven het bestuursverslag heeft gecontroleerd bij de top 200, 2013 – 2018 (in procenten van alle bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (n<sub>cases'18</sub> =101; n<sub>responses'18</sub>=279)*



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

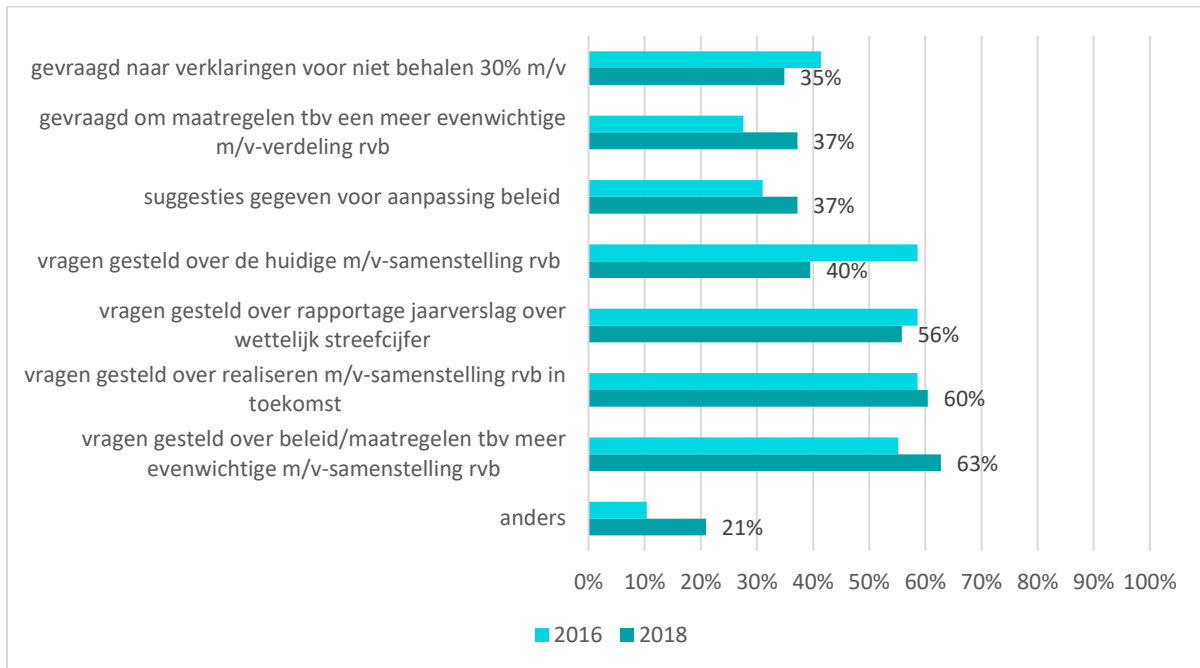
### 3.9 Top 200: de invloed van stakeholders

#### De rol van interne toezichthouders

Bij de helft van de bedrijven uit de top 200 was de m/v-verdeling van de zetels in 2018 aanleiding voor overleg tussen interne toezichthouders en de rvb. Dat is meer dan in 2016, toen dat bij een derde van de bedrijven uit de top 200 gebeurde. Het is ook meer dan bij de totale groep grote vennootschappen, waar een kwart van de rvc's de dialoog voerde met bestuurders over het wettelijk streefcijfer. Toezichthouders die een dialoog voerden met de rvb over de m/v-verdeling van de zetels, stelden vooral vragen over het huidige beleid om de verdeling van de zetels evenwichtiger te maken en over hoe men in de toekomst een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb denkt te realiseren. Ook stelden toezichthouders vragen over de rapportage in het bestuursverslag (figuur 50).

Naar aanleiding van de dialoog tussen interne toezichthouders en de rvb, kwam het onderwerp bij vrijwel al deze bedrijven hoger op de agenda te staan. Bovendien gaf en groot aan nieuw beleid te hebben opgesteld en nieuwe maatregelen te hebben genomen om de zetels evenwichtiger te verdelen nadat toezichthouders het onderwerp hadden besproken met de rvb. De helft gaf aan dat de verdeling van de zetels daarna ook daadwerkelijk evenwichtiger is geworden. Omdat het om kleine aantallen gaat moeten de cijfers voorzichtig worden geïnterpreteerd.<sup>27</sup>

*Figuur 50 – Onderwerpen die aan de orde kwamen in de dialoog tussen interne toezichthouders en de rvb over het wettelijk streefcijfer bij de top200, 2016-2018 (in procenten van het aantal bedrijven waar toezichthouders de dialoog voerden met de rvb; meerdere antwoorden mogelijk) (n<sub>cases'18</sub>=43; n<sub>responses'18</sub>=150)*



### De rol van aandeelhouders en beleggers

Bij 16% van de bedrijven in de top 200 (in steekproef zijn dat 17 bedrijven) stelden (vertegenwoordigers van) aandeelhouders vragen over het wettelijk streefcijfer.<sup>28</sup> Omdat het om slechts enkele bedrijven gaat, moeten de resultaten voorzichtig geïnterpreteerd worden. Bij bijna al deze bedrijven stelden aandeelhouders vragen over de m/v-samenstelling van de rvb of rvc en over het huidige en toekomstige maatregelen om de zetels evenwichtig te verdelen. Bij zeven bedrijven vroegen aandeelhouders naar verklaringen voor de scheve zetelverdeling en bij vijf bedrijven stelden aandeelhouders vragen over de rapportage in het bestuursverslag. Bij eveneens vijf bedrijven werd door aandeelhouders gevraagd maatregelen te nemen om evenwichtige verdeling van de zetels te bereiken. Bij drie bedrijven deden aandeelhouders concrete suggesties voor beleid. De vragen van aandeelhouders hebben bij iets minder dan de helft van de bedrijven geleid tot het agenderen en bespreekbaar maken van het thema. Vier bedrijven gaven aan dat de m/v-verdeling van de zetels mede door de vragen van aandeelhouders in 2018 evenwichtiger is geworden. Bij negen bedrijven hebben vragen van aandeelhouders niet geleid tot veranderingen of aanpassingen.



## 4. Good practices rondom vrouwen in de subtop

Het aandeel vrouwen in de top van het Nederlandse bedrijfsleven is in de loop van de jaren relatief meer toegenomen dan het aandeel vrouwen in de subtop, dat wil zeggen de eerste twee managementlagen direct onder de raad van bestuur (SCP, 2016; Pouwels en Henderikse, 2016b; 2017). Voor de doorstroom naar de top is het echter van belang dat de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de subtop ten minste gelijke tred houdt met het aandeel vrouwen in de top.

In haar kamerbrief over het aandeel vrouwen aan de top van het bedrijfsleven van 6 maart 2018<sup>29</sup> benadrukt Minister van Engelshoven het belang van een goed doorstroombeleid van vrouwen naar en vanuit de subtop; de subtop vormt immers grotendeels het reservoir voor de top. Inzicht in de maatregelen die bedrijven nemen op de doorstroom van vrouwen naar en vanuit de subtop naar de top van bedrijven te bevorderen is daarom gewenst.

In dit hoofdstuk presenteren we de resultaten van een onderzoek naar *good practices* rondom vrouwen in de subtop bij tien Nederlandse bedrijven die relatief goed presteren met betrekking tot het aandeel vrouwen in de (sub)top. Deze tien bedrijven zijn geselecteerd op basis van de gegevens uit de survey van de Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019; ze voldeden eind 2018 aan het wettelijk streefcijfer van 30% vrouwen in de rvb en rvc en/of hebben aangegeven dat zij meerdere interventies inzetten om het aandeel vrouwen in de subtop te vergroten.<sup>30</sup> Tevens hebben we in de definitieve selectie zorg gedragen voor diversiteit in de sectoren waarin deze organisaties actief zijn, de omvang en het soort bedrijf (dat wil zeggen: multinational, profit en non-profit).

Aan de hand van interviews en *desk research* bieden we meer inzicht in deze interventies en identificeren we belangrijke (succes)factoren die de doorstroom van vrouwen naar de (sub)top mogelijk maken. De interviews vonden plaats met (een of meerdere) medewerkers die verantwoordelijk zijn voor of nauw betrokken zijn bij het beleid rondom de doorstroom van vrouwen in de (sub)top, zoals directeur, manager of consultant HR, Diversiteit & inclusie of People & organizational development. De interviews zijn telefonisch of op locatie afgenomen in de periode april – mei 2019 en duurden tussen 40 en 85 minuten. Daarnaast zijn diverse documenten en websites bestudeerd, zoals jaarverslagen en presentaties over het (gender)diversiteitsbeleid. Een overzicht van alle bedrijven en geïnterviewden is te vinden in Bijlage 2.

Met het identificeren van de (succes)factoren die succesvol beleid en praktijk rondom de doorstroom van vrouwen naar en vanuit de subtop naar de top mogelijk maken beogen we andere organisaties te inspireren en praktische handvaten te geven om hun eigen (gender)diversiteitsbeleid ter bevordering van vrouwen in de top te ontwikkelen en te leren van de ervaringen van de organisaties die reeds de wettelijke streefcijfers hebben behaald.

## 4.1 Wetenschappelijke inzichten

Er is vooralsnog weinig wetenschappelijk onderzoek over de doorstroom van vrouwen naar en vanuit de subtop. Het onderzoek naar vrouwen in of naar de top van organisaties geeft drie belangrijke verklaringen voor de onderrepresentatie van vrouwen in de (sub)top: het effect van informele netwerken, het niet herkennen van talent en het gebrek aan inclusie.

### Informele netwerken

Informele netwerken spelen een grote rol in het bereiken van de (sub)top, maar vrouwen hebben minder toegang tot deze netwerken die voornamelijk nog uit mannen op invloedrijke posities bestaan (de zogenaamde *old boys networks*). Hierdoor hebben vrouwen minder vaak invloedrijke mentoren die hen ondersteunen in hun carrière en bevordering mogelijk maken (Ibarra, Carter en Silva, 2010; Kay en Wallace, 2009; McGuire, 2000; Reinhold, 2005). Ook als vrouwen wel een mentor hebben, dan zitten deze mentoren veelal op minder invloedrijke posities en heeft de mentor minder effect op de status en kansen op bevordering van deze vrouwen binnen het bedrijf (Ibarra, Carter en Silva, 2010; McGuire, 2000). Gedeeltelijk is dit het gevolg van een zichzelf versterkend mechanisme: vrouwen hebben vaak minder invloedrijke posities binnen het bedrijf dan mannen, en omdat zowel mannen als vrouwen vaker netwerken vormen met medewerkers van hetzelfde geslacht, leiden de vrouwennetwerken minder snel tot het verkrijgen van invloedrijke posities binnen het bedrijf, in tegenstelling tot de sterke mannennetwerken (Ibarra, Ely en Kolb, 2013). Dit gebrek aan toegang tot invloedrijke informele netwerken en effectieve mentoren creëert een structureel verschil tussen het sociaal kapitaal van mannen en vrouwen binnen bedrijven.

### Het niet (h)erkennen van talent

Bij het niet herkennen van talent spelen (onbewuste) *bias* (vertekening) en stereotypen een belangrijke rol. Die zorgen er onder andere voor dat zowel mannen als vrouwen aannemen dat vrouwen minder competente leiders zijn en/of minder ambitieus zijn in hun carrière dan mannen. Mede hierdoor worden de kwaliteiten van vrouwen niet altijd op waarde geschat (Eagly en Carli, 2007; Helfat, Harris en Wolfson, 2006; Ibarra, Carter en Silva, 2010; Ibarra, Ely en Kolb, 2013; Oakley, 2000; Reinhold, 2005). Bovendien beperkt een *double bind* of *gender backlash* de positie van vrouwen in de top; als vrouwen zich als dominant, competitief en ambitieus profileren (eigenschappen die meer met mannen en leiderschapsposities worden geassocieerd), worden zij vaak gediskwalificeerd omdat het gezien wordt als onvrouwelijk en onvriendelijk. Als zij zich te vriendelijk presenteren, dan worden ze gezien als niet of onvoldoende competent en te weinig ambitieus voor een positie in de top (Nauts en Vonk, 2009; Ridgeway en Kricheli-Katz 2013; Rudman, Moss-Racusin, Phelan en Nauts, 2012; Rudman en Glick, 2001; Rudman en Phelan, 2008). Hierdoor worden de talenten en het leiderschapspotentieel van vrouwen niet altijd voldoende (h)erkend.

### Het gebrek aan inclusie

Hoe hoger men in de hiërarchie van de organisatie komt, hoe meer focus er komt te liggen op (masculiene) leiderschapskwaliteiten. Wanneer vrouwen ook beoordeeld worden op deze kwaliteiten, wordt van hen (impliciet of expliciet) verwacht dat zij zich assimileren aan deze eenzijdige interpretatie van leiderschapscompetenties in plaats van dat er meer ruimte ontstaat voor inclusie van feminiene kwaliteiten in de leiderschapsprofielen en selectieprocedures (Eagly en Carli,

2007; Merens, Henderikse en Pouwels, 2015; Nishii, 2013; Reinhold, 2005; Van den Brink en Benschop, 2012). Er wordt bijvoorbeeld voorbij gegaan aan de waarde van leiders met goede *people skills* en een hoge emotionele intelligentie, kwaliteiten die in meerdere mate met vrouwen worden geassocieerd (Reinhold, 2005). Er ontstaat zo een organisatiecultuur waarin vrouwen zich niet thuis, gezien of gelijkwaardig gewaardeerd voelen en waarin ze niet dezelfde sociale status hebben als mannen (Eagly en Carli, 2007; Nishii, 2013; Reinhold, 2005). Het effect van deze homogene cultuur wordt nog verder gecompliceerd als vrouwen bijvoorbeeld ook een etnische of seksuele identiteit hebben die anders is dan de (veelal witte, heteroseksuele) norm binnen het bedrijf (Reinhold, 2005; Ridgeway en Kricheli-Katz, 2013).

Omdat de informele netwerken, het niet herkennen van talent en het gebrek aan inclusie verweven zijn in de structuur en cultuur van de organisatie, is een structureel en samenhangend geheel van maatregelen nodig om deze oorzaken van ongelijke m/v-verdeling in de (sub)top van een organisatie effectief aan te pakken (Eagly en Carli, 2007; Merens, Henderikse en Pouwels, 2015; Oomkens, Stroeker en Notten, 2017; Van den Brink en Benschop, 2012). In de volgende sectie zoomen we in op de maatregelen die worden ingezet door bedrijven die relatief succesvol zijn in het bevorderen van de doorstroom van vrouwen naar en vanuit de (sub)top.

## 4.2 Resultaten

De interventies en randvoorwaarden die in deze sectie aan bod komen zijn door de geïnterviewden zelf of in onze analyse geïdentificeerd als belangrijke factoren voor een succesvolle doorstroom van vrouwen naar en vanuit de subtop. In bijna alle bedrijven maken de interventies gericht op vrouwen in de subtop onderdeel uit van een organisatiebreed en veelomvattend (gender)diversiteitsbeleid. Daarom bespreken we eerst specifieke interventies voor het bevorderen van het aandeel vrouwen in de subtop en vervolgens we met een aantal belangrijke organisatiebrede randvoorwaarden die deze interventies sturen of bekrachtigen. De *good practices* worden geïllustreerd aan de hand van fragmenten uit de interviews bij de verschillende bedrijven.

### 4.2.1. Interne doorstroom: talentmanagement, opvolgingsplanning en definitie van 'kwaliteit'

Voor een goede doorstroom van vrouwen naar en vanuit de subtop, moet het bedrijf goed zicht hebben op potentiële vrouwelijke kandidaten en hun kwaliteiten en ambities voor de (sub)topposities. Bij een aantal bedrijven schrijft het vacaturebeleid voor dat elke vacature eerst intern wordt uitgezet, voordat er naar een externe kandidaat wordt gezocht. Op die manier voorkomen ze dat vrouwelijke medewerkers waarvan men niet wist dat ze ambitie hadden voor die positie genegeerd worden en worden vrouwelijke medewerkers die hun ambitie al kenbaar hadden gemaakt, aangezet om te reageren.

Enkele bedrijven geven aan dat zij ervaren dat vrouwelijke kandidaten soms bescheiden zijn, zich niet direct melden als er een positie vrij gaat komen of dat er door anderen wordt gedacht wordt dat zij nog een aantal (extra) jaren nodig hebben om een verticale stap te maken en 'er klaar voor zijn'. Om de (gender)diversiteit in een team te behouden of te bevorderen spannen succesvolle bedrijven zich



extra in om vrouwelijke kandidaten op de vacature attent te maken en hun ambitie te laten uitspreken.

*“Het is geen beleid, maar wij weten dat vrouwen minder snel opstaan om zich te melden voor bepaalde posities. Mannen zijn gewoon iets makkelijker in het uitspreken van hun ambities. Dus op het moment dat wij [HR] weten dat er een positie vrijkomt ergens, dan vragen wij ons af ‘zou die of die daarvoor geschikt zijn?’ en dan vragen we vaak mensen. Ik ga soms voordat mensen gevraagd worden al met die vrouwelijke medewerker in gesprek en dan zeg ik van ‘luister, hoe denk je na over je toekomst? Wat zijn je ambities?’ en dan help ik ze om minder bescheiden te zijn en het gewoon leren uitspreken van hun ambities”.* (Goede Doelen Loterijen)

Daarnaast maken veel bedrijven gebruik van talentmanagement en opvolgingsplanning om hun talentvolle (vrouwelijke) medewerkers te identificeren en optimaal te ontwikkelen richting de (sub)topposities.

#### Het identificeren en ontwikkelen van talentvolle vrouwen door talentmanagement

Om (meer) zicht te krijgen op het functioneren, de ambities en de ontwikkelmogelijkheden van medewerkers, worden op regelmatige basis alle medewerkers (in managementfuncties) besproken in een zogenaamde vlootshow of *talent review*. Een team van bijvoorbeeld de CEO, HR-manager, leidinggevende(n) en/of leiders van een bedrijfs onderdeel bespreekt dan voor iedere medewerker de huidige prestaties (*performance*) en de beoogde potentiële prestaties (*potential*). Vervolgens identificeren zij de meest getalenteerde medewerkers op basis van allerlei indicatoren. Op die manier komen alle vrouwelijke medewerkers in ieder geval aan bod in de bespreking en worden talentvolle vrouwen vroegtijdig geïdentificeerd.

De NS benadrukt hierin het belang van intersubjectiviteit, om er in de vlootshow voor te zorgen dat (vrouwelijke) medewerkers worden beoordeeld door een team van managers en niet enkel door hun eigen manager: *“Dus daar [en in de raad van bestuur bij de beoordeling voor (sub)topposities] verzamel je ook beelden van andere managers over hoe zichtbaar die medewerkers zijn, wat ze doen, wat hun opgevallen is. Dat is een heel belangrijk middel om de bias die je kunt hebben als individu wat te verdunnen, zeker op het moment dat je (gender)diverse teams van managers hebt die verschillende perspectieven inbrengen, waardoor je eigenlijk een ronder beeld van iemand krijgt”.*

Succesvolle bedrijven hebben nadrukkelijk aandacht voor vrouwelijk potentieel en spreken verantwoordelijken erop aan als er geen vrouwen in de selectie van toptalenten zitten.

PwC heeft targets (streefcijfers) gesteld voor het aandeel vrouwen in de groep van zogenaamde *key talents* als het gaat om (sub)topposities, die overeen moeten komen met de man/vrouw-verdeling in de pool van medewerkers in de huidige functie waarin zij zitten. Die pool wordt regelmatig door het Hoofd Diversity & Inclusion en de raad van bestuur gemonitord en de selectie wordt terug gestuurd indien er enkel mannen als toptalenten zijn geïdentificeerd of als de selectie niet het functieniveau waar de collega's op dat moment in zitten reflecteert.

Tevens voeren zowel leidinggevende als medewerkers of managers van de afdeling *talent development* regelmatig gesprekken met de (vrouwelijke) medewerkers om samen hun ambities, ontwikkelbehoeften en percepties van collega's en leidinggevendenden in kaart te brengen. Op basis daarvan wordt een intern loopbaanpad uitgezet, ontwikkeldoelen opgesteld en waar nodig actief ondersteuning geboden, zoals trainingen, leiderschapsprogramma's of individuele coaching (zie paragraaf 4.2.3). Deze proactieve carrièreplanning en -ondersteuning draagt bij aan de strategische loopbaanontwikkeling en eventuele versnelling (of het voorkomen van vertraging) van de termijn waarop een vrouwelijke medewerker kan doorgroeien. Het begint dus met een gesprek over en met alle vrouwelijke medewerkers om meer inzicht te krijgen in het potentieel aan vrouwelijke kandidaten om vervolgens te bepalen welke vrouwen potentiële talentvolle kandidaten zijn voor de (sub)topposities.

### Opvolgingsplanning en strategische carrièreplanning van vrouwelijke medewerkers

Aan deze vlootstroom wordt veelal de opvolgingsplanning (of *succession planning*) van een bedrijf gekoppeld, om ervoor te zorgen dat de posities in de top en subtop bekleed worden én blijven met talentvolle medewerkers op de korte en langere termijn (soms zeven tot tien jaar). Opvolgingsplanning heeft tot doel om nieuwe leiders te identificeren en te ontwikkelen, zodat zij de huidige leiders kunnen vervangen zodra zij hun positie verlaten. De termijn voor de posities in de raad van bestuur is veelal vooraf bepaald, waardoor men hier goed op kan anticiperen; als men weet dat de termijn van een lid van de raad van bestuur over twee jaar afloopt, dan kan men nu al op zoek gaan naar een beoogde gekwalificeerde kandidaat en deze kandidaat desgewenst 'klaarstomen' voor de positie. In de opvolgingsplanning kijkt men zowel vanuit de posities die gaan vrijkomen als de potentie en ambitie van de (vrouwelijke) kandidaten voor een (sub)toppositie.

### Het (h)erkennen van talent en het herdefiniëren van 'kwaliteit'

Een veelgehoorde reden om geen specifiek (gender)diversiteitsbeleid te voeren is de overtuiging dat het gaat om 'kwaliteit' of dat er geen (talentvolle) vrouwen in een bepaald vakgebied beschikbaar zijn. Echter blijkt uit vele wetenschappelijke onderzoeken dat 'kwaliteit' of het (h)erkennen van talent niet genderneutraal is (zie sectie 4.1). De succesvolle bedrijven trainen hun medewerkers, recruiters en leidinggevendenden op de rol van *unconscious bias* (en de onbewuste voorkeur voor mannen in leiderschapsposities), zodat zij zich er bij besluitvorming over in- of doorstroom zo min mogelijk door laten leiden. Daarnaast zeggen zij dat in de laatste fase van een procedure de kwaliteit van de kandidaten gelijkwaardig is en het er dan vooral om gaat welke keuze je maakt.

*"Het grappige is dat het hem niet zit in de kwaliteit, maar het zit hem in het maken van dé keuze. Op het moment dat ik in de laatste ronde ben aanbeld en ik heb nog drie kandidaten, dan is het thema kwaliteit helemaal niet meer relevant. Het thema dat dan speelt is 'welke keuze maak je?' en 'wat vind je belangrijk?'. Dan zie je dus dat sommige mensen hun rug rechthouden en zeggen 'ik wil die diversiteit, omdat ik er echt in geloof dat dat mij als organisatie beter maakt'". (GVB)*

Daarnaast kiest men er ook voor om op een andere manier naar kwaliteit te kijken. Het gaat er in managementposities niet altijd om dat kandidaten beschikken over inhoudelijke kennis, maar om de

juiste managementvaardigheden. Het verruimen van het begrip talent of de gewenste kwaliteiten voor een bepaalde positie, maakt het ook mogelijk om meer vrouwen te benoemen op bijvoorbeeld technische managementposities, waar vooralsnog minder vrouwen dan mannen beschikbaar zijn.

*“In die technische omgevingen hebben we gezegd van ‘we gaan voor die managementposities niet meer focussen op mensen met een technische achtergrond, maar managementvaardigheden veel meer centraal stellen’. Dat maakt het veel makkelijker voor vrouwelijke zij-instromers, want je hoeft niet perse vanuit de techniek omhoog te komen. Die managementvaardigheden zijn cruciaal, dus investeren we daarin en geven op die manier ‘andersoortige’ mensen ook kansen op die plekken. Die beslissing heeft het veel meer opengebrouwen, omdat het daardoor makkelijker was om vrouwen ook te spotten en te benoemen op die plekken in je organisatie. Waarom zouden bijvoorbeeld managers [bij bedrijfsonderdeel X] niet een groep met [technici] kunnen aansturen? Je bent dan nog steeds op kwaliteit aan het selecteren, maar je selecteert wel de kwaliteiten die je nodig hebt op die plek, en die makkelijker toegankelijk zijn voor een specifieke doelgroep”. (NS)*

Een evenwichtige interne doorstroom en verdeling van mannen en vrouwen in de topposities vereist een integrale aanpak, maar begint bij de overtuiging dat kwaliteit belangrijk is en dat er ongetwijfeld voldoende gekwalificeerde vrouwelijke kandidaten zijn. Het is dus van belang om deze vrouwen tijdig te identificeren, te benaderen en te ontwikkelen, maar de vastberadenheid om ‘ervoor te gaan’ en deze vrouwen te vinden is de basis voor succes.

#### 4.2.2. Externe instroom: werving, selectie en de rol van executive search bureaus

Als er geen goede interne kandidaten beschikbaar zijn voor de (sub)topposities, dan maakt men gebruik van externe werving. Daarin spelen de uitgangspunt en gewenste m/v-verdeling, de vacatureteksten, de samenwerking met een *executive search* bureau en het creëren van extra mogelijkheden om vrouwen aan te nemen een cruciale rol.

#### Uitgaan van de (gewenste) m/v-verdeling: expliciet zoeken naar externe vrouwelijke kandidaten

Voordat het profiel van een vacante positie wordt opgesteld, kijken succesvolle bedrijven eerst naar de huidige of gewenste samenstelling van het team. Als er te weinig vrouwen in een team of de subtop zitten, wordt er exclusief (of bij voorkeur) naar een vrouw gezocht. HR en werving- en selectieteams spelen een belangrijke rol in het signaleren van het gebrek aan vrouwen, het wijzen op de mogelijkheden en het benadrukken van het belang van (gender)diversiteit. Op die manier maken ze alle betrokkenen alert op het feit dat er actief gezocht moet worden naar vrouwelijke kandidaten en dat heeft een positief effect op m/v-verdeling op de *long* en *short lists*.

#### Aantrekkelijke vacatureteksten voor vrouwen

De formulering en selectiecriteria in een vacaturetekst kunnen een groot verschil maken in wie zich aangetrokken voelen tot een bepaalde positie, zichzelf als competent achten voor de positie en uiteindelijk reageren op een vacature. Daarom wordt er door HR of een extern bureau kritisch naar de vacatureteksten gekeken en desgewenst herschreven. Daarin is ook de positionering als werkgever belangrijk (de *employer branding*): het benoemen van het belang van (gender)diversiteit

voor het bedrijf, de interventies die daarvoor worden ingezet en bijvoorbeeld de genderneutrale CAO [GVB] geeft een inclusief signaal af.

### Enkel vrouwelijke kandidaten accepteren bij executive search bureaus

Om ervoor te zorgen dat er in de wervingsprocedure verder wordt gekeken dan het *old boys network*, maken bedrijven voor de (sub)topposities gebruik van gespecialiseerde *executive search* bureaus. Bij aanvang van de samenwerking geven zij expliciet aan dat zij ook of enkel CV's van vrouwelijke kandidaten willen ontvangen. Als de bureaus voornamelijk CV's van mannelijke kandidaten aanleveren, worden zij terug gestuurd om op zoek te gaan naar vrouwelijke kandidaten of wordt bij herhaling de samenwerking met het bureau beëindigd.

*“Wij zeggen tegen die recruitmentbureaus dat we alleen maar vrouwen willen en dan zeggen ze ‘ja, maar dat mag niet, hè?!’ en ‘ja, maar de b ste kandidaat moet het worden’. Maar dat is gewoon niet vast te stellen, dat is zó subjectief! Dus wij zeggen ‘als je een vrouw wilt op een bepaalde positie, dan moet je niet naar CV’s van mannen gaan kijken’. Dat heeft helemaal geen zin. Dus die sluit je uit. Ja, en dat mag niet en we doen het toch”. (Goede Doelen Loterijen)*

*“Daar moet je echt keihard op sturen, want men moet ervan doordrongen zijn dat het niet een wens is, maar een ambitie en dat we die ook gaan realiseren. Dan merk je dat de bureaus die kunnen leveren, die mogen dan terugkomen. En zo sorteert het zich wel een beetje uit. Dus de bureaus waar we nu toch van tijd tot tijd zaken mee doen die weten hoe wij hierin zitten. Die weten dat als ze ‘ja’ zeggen tegen de opdracht, dat we ze daarmee ook verplicht stellen om onze uitdaging samen aan te gaan. En dat helpt! Dus dat geldt ook die kant op, dat je nee durft te zeggen tegen zo’n bureau”. (GVB)*

Hieruit wordt duidelijk dat er binnen je bedrijf een aantal mensen sterk overtuigd moeten zijn van deze visie en naar de externe bureaus voet bij stuk moeten houden. Daarnaast betekent het ook dat er soms relatief meer tijd en moeite in het wervingsproces gestoken moet worden, en men voldoende tijd moet inplannen voor het zoeken naar vrouwelijke kandidaten.

Achmea heeft extra budget beschikbaar om, als zij een externe talentvolle vrouwelijke kandidaat tegenkomen die bij Achmea zou passen, maar waarvoor op dat moment geen vacante positie voor beschikbaar is, vervroegd aan te trekken.

*“Dat betekent dat we ze bijvoorbeeld kennis laten maken met het bedrijf, alvast een project kunnen geven of in een project mee laten werken, zodat we ze in huis hebben op het moment dat er [binnen afzienbare tijd] een vacature is. En dat heeft al een aantal keren, ook op de wat hogere niveaus, geleid tot hele mooie matches”. (Achmea)*

### Comply or explain: onderbouwing van de selectie in het benoemingsrapport

Bedrijven die voorafgaand aan de procedure de voorkeur voor een vrouw uitspreken, hebben soms ook opgenomen dat de (divers samengestelde) selectiecommissie in het benoemingsrapport niet alleen moet rapporteren over het aantal vrouwen op de *long* en *short* list, maar ook goed moet onderbouwen waarom men heeft gekozen voor een mannelijke kandidaat of waarom het niet gelukt is om een vrouwelijke kandidaat te selecteren. Dit creëert opnieuw bewustzijn en verantwoordelijkheid bij de leden van de selectiecommissie en voorkomt dat de leden mogelijk onvoldoende moeite doen om de vrouwelijke kandidaten goed te beoordelen.

*“Dus daarmee bouw je eigenlijk een soort drempeltje in, maar ook dat bij een vacature expliciet wordt beargumenteerd waarom er geen vrouw benoemd wordt. Voordat die benoemingsnotitie naar de raad van bestuur gaat, moet ik [HR directeur] er akkoord op geven. Een van de dingen die ik toets zijn ‘zit er een goede motivatie als er een man wordt voorgesteld of is er goed gemotiveerd waarom het geen vrouw is?’. Als dat niet goed gemotiveerd is, stuur ik het terug. En als die motivatie niet goed is, dan betekent dat sowieso de pijn van de vertraging en, dat gebeurt niet heel vaak, dan gaan we ook wel eens niet akkoord met een benoeming. En dat hoeft je maar een of twee keer te doen of dat spreekt zich rond en daarmee voed je ook de eigen organisatie op”. (Achmea)*

Het niet of onvoldoende beargumenteren waarom er geen vrouwelijke kandidaat is geselecteerd heeft dus negatieve consequenties voor de tijd van het benoemingsproces en vormt daarmee een stimulans om het direct en goed te beargumenteren in de benoemingsrapportage.

### 4.2.3. Carrièreontwikkeling van vrouwen: leiderschapsprogramma's, mentoring en sponsoring

Om de (leiderschaps)vaardigheden, kennis en kwaliteiten bij potentiële vrouwelijke leiders verder te ontwikkelen, worden in veel bedrijven leiderschapsprogramma's, mentoringprogramma's en sponsoringprogramma's aangeboden.

#### Leiderschapsprogramma's

Succesvolle bedrijven hebben leiderschapsprogramma's voor mannen en vrouwen op basis van verplichte of vrijwillige deelname. Vaak kan men zelf een persoonlijke mix van modules samenstellen waaronder modules over diversiteit en inclusie of speciaal voor vrouwen. Daarnaast bieden bedrijven vaak ook de mogelijkheid aan vrouwelijke medewerkers om, indien in de vlootshoof of opvolgingsplanning is gebleken dat hier behoefte aan is, deel te nemen aan een extern programma of intervisiesessies speciaal voor vrouwen.

#### Mentoring

Om vrouwen (meer) zichtbaar te maken en (meer) toegang te geven tot de informele netwerken in de top worden mentoringprogramma's ingezet. In zo'n programma worden vrouwen gekoppeld aan één of meer mentoren, senior collega's in (sub)topposities in de eigen organisatie of een andere organisatie in het netwerk (zogenaamde *cross mentoring*), waarmee zij een aantal keer kunnen sparren. Daarnaast bieden deze programma's vaak ook allerlei vaardigheidstrainingen over onderhandelen, *personal branding*, netwerken en strategische carrièreplanning en hebben de deelnemers intervisiesessies met elkaar.

PostNL heeft zo'n mentoringprogramma: *“Op het moment dat jij hele netwerken voor ze kan openzetten waarbij je talent dat in de subtop zit één keer in de zoveel tijd met Herna Verhagen [CEO] en Pim Berendsen [CFO] kan sparren en je brengt ze via allerlei evenementen in contact met andere vrouwen, dan zie je dat, ‘it’s all about the network’, dan gaat het werken. Dat is een ontzettend succesvol programma voor de subtop. Voor elke vrouw in onze organisatie die wil doorgroeien zetten we een netwerk open en verzorgen we daarnaast ook trainingen en ondersteuning met zichtbaarheid als insteek”.*

Een mentoringprogramma heeft echter nog meer potentieel voor organisatieverandering ten behoeve van gendergelijkheid; door tevens aandacht te hebben voor het leerproces van de mentoren en hun inzicht te vergroten in de structurele barrières voor vrouwen in het bedrijf, kunnen invloedrijke mentoren geactiveerd worden als *change agents* om die structurele barrières te verminderen of weg te nemen (Leenders, Bleijenbergh en Van den Brink, 2019).

### Sponsoring

Voor mannen in organisaties speelt een sponsor, naast een mentor, een cruciale rol in hun carrièreontwikkeling, met name in de topposities (Ibarra, Carter en Silva, 2010; Foust-Cummings, Dinolfo en Kohler, 2011). Om vrouwen meer zichtbaar te maken en hen dezelfde kansen te bieden door belangrijke 'deuren' te openen naar invloedrijke netwerken en relevante ervaring te laten opdoen, kan een organisatie een sponsorprogramma opzetten. Een sponsor doet meer dan een mentor; een sponsor zet zich actief in om de carrière van vrouwen te bevorderen door hun macht, netwerken, bronnen, sociale kapitaal en invloed in te zetten ten behoeve van deze vrouwen (De Vries, 2019). In plaats van een vrouw te adviseren om bijvoorbeeld met een invloedrijke partner te praten, introduceert een sponsor haar bij deze partner.

*“We hebben ook een sponsorprogramma waarbij onze vrouwen die zijn geïdentificeerd als ‘talent’ op manager en senior manager-niveau en alle vrouwen op director-niveau, een sponsor (m/v) krijgen uit die partner-laag, het liefst een zo senior mogelijke sponsor. Die sponsor wordt medeverantwoordelijk voor de ontwikkeling van die vrouwen. En dat monitoren we dus echt continu. Hij of zij zorgt ervoor dat ze diegene waar ze sponsor voor zijn nauwlettend volgen, dus regelmatig in gesprek met hen gaan, maar ook letterlijk hun netwerk beschikbaar stellen, zorgen dat die persoon ook af en toe wat goede opdrachten krijgt, ervoor zorgt dat je wat zichtbaarder bent of net even wat meer kan werken aan je performance, of je net wat beter kunt ontwikkelen doordat die opdracht wat uitdagender is, zodat je echt werkt aan die talentontwikkeling van mensen, die persoonlijke ontwikkeling”.*  
(PwC)

Sponsoring kan ook op individuele basis plaatsvinden, door bijvoorbeeld een leidinggevende die ervoor zorgt dat wanneer een vrouwelijke medewerker in een nieuwe (hogere) functie start, het netwerk van invloedrijke collega's in kaart brengt, de vrouwelijke medewerker daarin introduceert of wekelijks met haar spreekt over hoe zij het meest effectief kan zijn in haar nieuwe functie en zich optimaal kan ontwikkelen. Ook kan de sponsor deze vrouwen actief naar voren schuiven en (meer) zichtbaar maken bij belangrijke evenementen of in een bestuurlijk overleg.

#### 4.2.4. Vrouwennetwerken en topvrouwen als supportstelsysteem

Om vrouwen in en naar de top te ondersteunen zijn er bij veel bedrijven vrouwennetwerken opgericht, veelal op initiatief van de (top)vrouwen zelf. Deze vrouwennetwerken bieden een sterk supportnetwerk waarin zij zich met elkaar verbinden, ervaringen delen, kennis en informatie uitwisselen, en zichzelf en elkaar versterken. De vrouwennetwerken ontvangen vaak advies en financiële ondersteuning vanuit het bedrijf (HR) en zijn ook een serieuze gesprekspartner over de positie van vrouwen voor de raad van bestuur, HR of een diversiteitsraad.

*“Elk kwartaal is er afstemming over hun [het vrouwennetwerk Women on Air] ideeën en plannen en daar denk ik over mee indien nodig en gewenst. Daarnaast ondersteunen we ook financieel om invulling te geven aan hun initiatieven; workshops, lezingen, bijeenkomsten met een borrel, enzovoorts”. (Schiphol Group)*

Ook spelen (mannelijke) leden van de raad van bestuur een belangrijke rol in de ondersteuning van deze vrouwennetwerken; zij zijn aanwezig tijdens evenementen, denken strategisch mee, treden op als sponsor door hen toegang te geven tot andere invloedrijke netwerken en behartigen hun belangen.

De vrouwen die reeds een positie in de top van het bedrijf hebben spelen ook een cruciale rol. Een vrouwelijke CEO is volgens PostNL al een ‘USP’ (Unique Selling Point) en heeft aan aanzuigende werking voor andere vrouwen met ambities voor topposities. Daarnaast spelen vrouwen in de top een belangrijke rol door hun steun voor het onderwerp diversiteit en inclusie uit te spreken op allerlei momenten, een rolmodel te zijn (bijvoorbeeld als het gaat om het combineren van een toppositie en zorgtaken), andere (top)vrouwen te wijzen op het belang van het mentoren van jonge vrouwen in de organisatie en evenementen te organiseren (zoals een top-20 vrouwendiner of informele borrels met individuele vrouwen in het bedrijf) of daar actief bij aanwezig te zijn. Op die manier creëren zij zelf een waardevol (vrouwen)netwerk waarin informatie en ervaringen kunnen worden uitgewisseld en vrouwen elkaar kunnen (onder)steunen in het verkrijgen van (sub)topposities.

Deze interventies maken vaak onderdeel uit van een veelomvattend (gender)diversiteitsbeleid voor het hele bedrijf. De succesvolle bedrijven hebben daarnaast ook nog een aantal randvoorwaarden gecreëerd die deze interventies sturen of bekrachtigen.

#### 4.2.5. Commitment, actieve ondersteuning en sturing door de CEO

De leden van de raad van de bestuur, en de CEO (m/v) in het bijzonder, spelen een essentiële rol in het tonen van *commitment* en het actief uitdragen en ondersteunen van het belang van (gender)diversiteit. Dat begint met het verankeren van diversiteit in de visie en strategie van het bedrijf. Het verbinden van diversiteit en inclusie aan de maatschappelijke bijdrage (de *purpose*) van het bedrijf draagt dan bij aan het verbeteren van de (financiële) prestaties.

*“Onze purpose is ‘Building trust in society and solving important problems’. Wij willen maatschappelijk relevant zijn, we willen kwaliteit leveren, we willen zelfs de beste kwaliteit leveren, we willen de beste talenten hebben, we willen zorgen dat we geen talent missen, we willen het beste bij mensen naar boven halen, en dan is diversity and inclusion een van de*

*belangrijke elementen om dat ook voor elkaar te krijgen. Dat is ons vertrekpunt, naast dat het natuurlijk zorgt voor een betere business, het zorgt voor betere perspectieven, dat je innovatiever kunt zijn, noem maar op". (PwC)*

*"De purpose 'To create brighter lives for all' en de strategie van DSM zijn volledig in lijn met de bijdrage die het bedrijf aan de samenleving wil leveren. De samenleving wordt door ons namelijk niet los van het bedrijf gezien; we zien ons bedrijf als een integraal onderdeel van die samenleving. Het is die sterke overtuiging over de rol van het bedrijf, maar ook het feit dat onze rol is verankerd in de strategie, die maakt dat DSM zo succesvol is op het gebied van diversiteit". (DSM)*

Een CEO toont daarnaast *commitment* door het thema vocaal te ondersteunen in bijvoorbeeld interviews en blogs of tijdens evenementen. Daarnaast geeft zij of hij het goede voorbeeld door hun invloed in te zetten en actief te sturen op het aandeel vrouwen in de (sub)top, zoals Ad van Gils als CEO van PwC deed door op drie van de zeven posities in de raad van bestuur vrouwen te benoemen. De sterke overtuiging van een CEO dat meer vrouwen in topposities bijdraagt aan een betere bedrijfsvoering inspireert en faciliteert overige organisatieleden ook om zich actief in te zetten.

*"Ik denk dat de rol van Feike Sijbesma als CEO enorm belangrijk is. Hij gelooft hier écht in en wil niet alleen maar aan de regelgeving voldoen, maar zegt: 'Ja, de regelgeving is belangrijk, maar ik wil dit echt, want ik zie heel duidelijk de business case voor diversiteit'. De laatste jaren heeft hij zich verdiept door actief deel te nemen aan de dialoog over diversiteit, bijvoorbeeld in het bestuur van Catalyst. Hij toont veel betrokkenheid in de dialoog over diversiteit en neemt actief deel door te luisteren en te leren en door te kijken wat anderen doen". (DSM)*

*"Wat echt ontzettend helpt is dat we een zeer gepassioneerde CEO hebben (Alexandra van Huffelen), die dit continu op de agenda zet en ervoor zorgt dat we niet 'de makkelijke weg inslaan' omdat een man bijvoorbeeld de 'obvious choice' is. En dat helpt enorm! Ik zal je heel eerlijk zeggen, zonder haar steun zou HR het veel moeilijker hebben. Met haar steun kunnen we echt stappen maken. (GVB)*

Een CEO heeft dus intern een belangrijke symbolische en faciliterend functie, maar ook buiten het bedrijf kan een CEO een rol vervullen. Een CEO kan discussies over (gender)diversiteit initiëren, andere CEO's of gesprekspartners kritisch bevragen over de situatie in hun bedrijf en als 'vaandeldrager' hen 'wakker schudden' [NS] en actief kennis delen over wat er heeft gewerkt bij hun eigen bedrijf. De acties van een (veelal mannelijke) CEO complementeren de rol die vrouwelijke leden van een raad van bestuur kunnen innemen als rolmodel of netwerker.

#### 4.2.6. Meten is weten: het monitoren én sturen op data over de m/v-verdeling

Data vormen een belangrijke bron van informatie voor succesvol (gender)diversiteitsbeleid. De verzameling van data, het (lokaal) formuleren van doelstellingen, periodieke monitoring én sturing en (wetenschappelijk) onderzoek bieden relevante informatie over waar in het bedrijf knelpunten zitten, welke interventies nodig zijn en wat de effecten daarvan zijn.



### Dataverzameling per bedrijfs onderdeel en functieniveau

Om goed zicht te krijgen en te behouden op het aandeel vrouwen in de organisatie, verzamelen en analyseren bedrijven gedetailleerde data over de samenstelling van het medewerkersbestand (*HR analytics*). Idealiter betreft deze data in ieder geval cijfers over de in-, door- en uitstroom per functieniveau in teams, afdelingen en/of bedrijfs onderdelen (*business units*). De data geeft inzicht in de huidige stand van zaken en ontwikkeling van de kweekvijver aan vrouwelijk talent in het bedrijf en vormt de basis voor gerichte interventies om in- en doorstroom te bevorderen (zie paragraaf 4.2.1).

### Bedrijfs onderdelen zelf doelstellingen laten formuleren

Op basis van deze data dienen bedrijfs onderdelen zelf een doelstelling of streefcijfer voor het aandeel vrouwen in verschillende functieniveaus te formuleren. Deze lokale doelstellingen vormen samen het *corporate* streefcijfer en maken het mogelijk om te differentiëren per bedrijfs onderdeel. Daarnaast verlegt het de verantwoordelijkheid voor het formuleren van doelstellingen en creëert lokaal bewustzijn en aanleiding om het gesprek over het aandeel vrouwen te voeren op meerdere niveaus. De bedrijfs onderdelen creëren realistische doelstellingen en worden zelf verantwoordelijk voor de monitoring en het behalen van de doelstellingen, waardoor er minder weerstand ontstaat dan bij door de top of HR opgelegde streefcijfers.

*“Ik ben er echt van overtuigd dat een streefcijfer helpt. Waarom zou je geen doel stellen als je verandering wilt? We hebben dat op corporate niveau, vertaald naar de bedrijfs onderdelen die zelf hun percentage vaststellen. Bij sommigen is het moeilijker of makkelijker. Het gaat er in ieder geval om dat je weet waar je staat en dat je jezelf uitdaagt je daarin te ontwikkelen. Ze gaan er dan over nadenken. Verwonder jezelf over wat de status is en voel ook ergens een soort van gene en behoefte om te veranderen. Je hebt in ieder geval een trigger nodig die in beweging zet”. (Alliander)*

### Besluitvorming op basis van periodieke monitoring én sturing op data

Het monitoren op data over (gender)diversiteit draagt bij aan een goede en *data driven* of *fact based* besluitvorming en sturing. De data wordt periodiek (per kwartaal of (half)jaarlijks) gemonitord om een vinger aan de pols te houden. Trends en ontwikkelingen over de tijd worden zo snel inzichtelijk en er kan vastgesteld worden op welke afdeling of voor welke doelgroep interventies nodig zijn.

*“Onze diversiteitsdoelstellingen zijn niet vanuit HR opgelegd. We hebben met de business lines de doelstellingen afgestemd, en deze zijn geaccordeerd door de betreffende leden van de Executive Committee (Exco). De voortgang van de doelstellingen wordt per kwartaal besproken in de business lines en onder de Exco-leden. Daarnaast zijn de diversiteitsresultaten een onderdeel van risk rapportage. Op deze wijze is de hele organisatie betrokken bij het behalen van de diversiteitsdoelstellingen”. (ABN AMRO)*

Als (gender)diversiteit zo onderdeel wordt van de KPI's (*Key Performance Indicators*) of de prestatiebeoordeling, kunnen personen, afdelingen of bedrijfs onderdelen hier ook voor beloofd of op afgerekend worden. Afdelingen worden in het zonnetje gezet als de streefcijfers behaald zijn of erop aangesproken als ze niet behaald zijn. Het creëert soms ook een gezonde competitie tussen

bedrijfsonderdelen waarin ze door elkaar en de top worden uitgedaagd om hoge(re) streefcijfers te formuleren en te realiseren.

Inzicht in de in-, door- en uitstroom op de verschillende functieniveaus per bedrijfsonderdeel biedt ook de mogelijkheid om streefcijfers te formuleren voor instroom en actief te sturen op de bevordering van vrouwelijke medewerkers en niet alleen naar de uitkomsten te kijken.

PwC hanteert het principe van proportionele promotie, het promoten van een aandeel vrouwen ten opzichte van de pool van vrouwen op het functieniveau daaronder: *“Voor elk functieniveau hebben we instroom-, doorstroom- en uitstroomtargets. Ons doel is vooral proportionele promotie. Dus als de pool van managers bestaat uit 30% vrouwen en 70% mannen, dan zouden er bij wijze van spreken van de tien mensen die promotie maken, er drie vrouw moeten zijn en zeven man. Want anders zit je ongelijk te promoten. Tot en met senior manager-niveau hebben we minimaal 30% vrouwen, dus dan zou het echt geen probleem moeten zijn om die proportionele promoties continue te kunnen halen. Dus daar sturen we echt op”.*

#### Gebruik maken van (wetenschappelijk) onderzoek

Naast data over de samenstelling van de medewerkerspopulatie, kan aanvullend (wetenschappelijk) onderzoek inzicht en aanwijzingen bieden voor het gericht inzetten van (*evidence based*) interventies. Er is veel wetenschappelijke literatuur over de toepassing en effecten van interventies, die vertaald kan worden naar de eigen organisatie. Een aantal bedrijven werkt bovendien actief samen met Nederlandse universiteiten door wetenschappelijk onderzoek mede te financieren en te (laten) uitvoeren binnen hun bedrijf. Ook lopen er regelmatig universitair of HBO-studenten als stagiair mee om onderzoek te doen of te ondersteunen bij de implementatie van interventies. Daarnaast kan het ontwikkelen en uitzetten van eigen onderzoek rondom diversiteit en inclusie veel aanwijzingen bieden om gerichte interventies in te zetten voor specifieke doelgroepen, zoals vrouwen in de subtop.

*“We hebben een eigen diversiteitsonderzoek ontwikkeld dat uitgaat van drie principes: acceptatie, inclusie en de waarde van diversiteit. We hebben dat in 2016 uitgerold en de helft van onze medewerkers (circa 20.000) heeft die vragenlijst ingevuld. Dat heeft ons zo ontzettend veel inzichten gegeven over waar we het goed doen en waar we knelpunten hebben. Op basis daarvan is het wetenschappelijk onderzoek vormgegeven, zijn de netwerken geherpositioneerd, is het aannamebeleid herzien en zijn er specifieke trainingen ingezet. Het onderzoek is ook mede een effectmeting van de interventies in de afgelopen drie jaar”.*  
(PostNL)

#### 4.2.7 Mobiliseren van medewerkers in de gehele organisatie: ‘diversiteit in het DNA’

Het bevorderen van (gender)diversiteit vraagt niet alleen *commitment* van de raad van bestuur en HR, maar het mobiliseren van medewerkers op alle niveaus in het bedrijf. Het instellen van een *diversity office*, het mobiliseren van medewerkers, het creëren van ruimte voor reflectie en het trainen van medewerkers zorgt voor breed draagvlak en organisatieverandering.

## De rol van een diversity office

Het aanstellen van een Hoofd *Diversity & Inclusion* of het instellen van een *Diversity Office* benadrukt het belang van het thema voor het bedrijf en biedt capaciteit om data te verzamelen, beleid te ontwikkelen en interventies uit te voeren. Deze medewerkers hebben veelal een belangrijke aanjaagfunctie; zij agenderen het onderwerp bij alle bedrijfsonderdelen en stimuleren andere afdelingen of medewerkers om zich in te zetten voor (gender)diversiteit. Het is echter nog meer van belang om het in de lijn te beleggen. Het vormen van werkgroepen of benoemen van ambassadeurs in het bedrijf verspreidt het eigenaarschap en verantwoordelijkheid zich door het hele bedrijf en wordt het niet gezien als een 'HR-feestje'.

*“Om de diversiteit breder te trekken dan HR, hebben we in elke business line Diversity Circles ingericht. Daarin zitten collega's die betrokken zijn bij het thema diversiteit, een mengelmoes van managers, jong talent en ambassadeurs die een keer per zes weken bij elkaar komen. Hierdoor is er een veel betere verbinding tussen HR en de rest van de organisatie. Vertegenwoordigers van alle Circles komen vier per jaar bij elkaar in de Diversity Table. De Table heeft als doel het versnellen van diversiteit en inclusie door de initiatieven en behoeften te verbinden. Daarnaast heeft de Table high impact mandaat om beslissingen te nemen en veranderingen door te voeren”. (ABN AMRO)*

*“Wil je geslaagd beleid hebben op dit thema, moet het ook in de lijn zijn belegd en moet het juist niet een HR-ding zijn van 'HR wil zo graag aan diversiteit en inclusie werken, we willen graag een divers en inclusief bedrijf zijn'. Het moet intrinsiek zijn, het moet vanuit de overtuiging komen dat het belangrijk is dat je die afspiegeling wilt zijn van de maatschappij en dat je als bedrijf je maatschappelijke verantwoordelijkheid moet pakken – wij hebben de mogelijkheid bij te dragen aan gelijke kansen voor iedereen, dus dat moet je doen. En op het moment dat je dat alleen maar vanuit HR doet of cijfermatig, dan gaat het niet werken. Dus dat zal je moeten borgen juist in de lijn en wij ondersteunen dat zoveel mogelijk vanuit het specialisme Diversiteit & Inclusie en ook met recruitment met programma's, ideeën en suggesties over hoe we dat kunnen doen”. (Schiphol Group)*

## Working with the willing: medewerkers mobiliseren

Bij het mobiliseren van medewerkers in het bedrijf wordt vaak gekeken naar de 'willing' (Alliander); de medewerkers die (intrinsiek) gemotiveerd zijn om bij te dragen aan (gender)diversiteit. Die motivatie en invloed kan voortkomen uit een positie in de hiërarchie, een cruciale functie zoals een recruiter of talent manager, of persoonlijke affiniteit met het thema, op alle niveaus in de organisatie.

*“Soms is het ook gewoon een informele leider in een team die iets aanjaagt. Het kan gewoon een monteur zijn die zegt 'Sorry, hoor, maar deze grap kan echt niet!'. Iedereen verwacht altijd dat de teamleider dat doet, maar die doet dat soms helemaal niet. Of die hoort het niet of vindt het spannend of heeft andere sores aan zijn kop. Dus die invloed moet je ook opzoeken, het is dus beide: het sturen op het informele vanuit de gewone medewerker en vanuit een rol of positie. Dat is essentieel! Als de top niks zegt, dan gebeurt het niet”. (Alliander)*

Een succesvolle strategie om medewerkers te overtuigen en mobiliseren om in actie te komen voor (gender)diversiteit is het werken vanuit een *Appreciative Inquiry* perspectief (David Cooperrider): kijken naar wat werkt en dat verder uitbouwen. *‘Enthousiasme en blijdschap beweegt’*, aldus Joy Lodarmasse van Alliander, net als schaamte en boosheid. De bewijsvoering van de positieve effecten van (gender)diversiteit op bijvoorbeeld het ziekteverzuim, de werkbeleving van medewerkers, de kwaliteit van de besluitvorming en de mate van interne conflicten creëert een vraag naar meer (gender)diversiteit. Deze goede resultaten en *best practices* worden zichtbaar gemaakt en actief gedeeld om andere bedrijfsonderdelen mee te krijgen in het veranderingsproces.

#### Cultuurinterventies en het creëren van ‘tussenruimte’ voor reflectie op het systeem

Van groot belang voor organisatieverandering is het faciliteren van een proces van reflectie op huidige normen en praktijken die genderongelijkheid (re)produceren (Ely en Meyerson, 2000). Dit kan in informele gesprekken zoals bij de koffieautomaat of in meer geformaliseerde settings. Het uitwisselen van perspectieven en ervaringen en kritische (zelf)reflectie zorgt voor meer bewustzijn en verwondering over de stand van zaken en de ervaringen van bijvoorbeeld vrouwelijke collega’s. Alliander maakt dit mogelijk door meer *‘bovengrondse verbinding’* te creëren, zodat medewerkers met elkaar kennis maken en het gesprek aangaan. Zij hebben dit georganiseerd door een actieonderzoek getiteld *Piekstroom*, waarin zij met meer dan 200 medewerkers in gesprek gingen over het behoud en de doorstroom van jonge vrouwen en hebben op basis daarvan aanbevelingen geformuleerd en gepresenteerd.

*“Mijn overtuiging was dat je mensen gewoon eens moet uitnodigen om het er over te hebben en om je heen te kijken. Dit is iets wat we met elkaar doen. Dit is samen cultuur maken: de cultuur, nieuwe normen, moet je samen creëren. Eén van de aanbevelingen is ‘ontwikkel een zesde zintuig voor vrouwelijk leiderschap’, maar wat is dat dan? Waar hebben we het dan over? Hoe zie jij dat? Welke taal gebruik je? Wat is nou succesvol? Dus ik had weer een hele dynamiek voor mannen en vrouwen die iets gingen ontdekken, ook gewoon door heel veel verhalen te delen. Dan gaan mensen zeggen ‘Serieus?! Gebeurt dat echt?’. Die verhalen moeten gedeeld worden en daar moet je het dan met elkaar over hebben. Vinden we dat oké of willen we het anders?“. (Alliander)*

#### Trainingen over diversiteit en inclusie

Kennis en bewustzijn over (gender)diversiteit ontwikkelen organisaties veelal via (al dan niet verplichte) trainingen voor medewerkers en leidinggevenden, afgestemd op de leerbehoefte in die doelgroep. De vorm kan verschillen van een e-learning module of volledige trainingsdag op locatie, of een combinatie daarvan. Trainingen die onderdeel zijn van een langere trainingscyclus of die worden opgevolgd door mogelijkheden voor *peer feedback* om het geleerde in de praktijk te verankeren blijken meer effectief te zijn (Benschop, Holgersson, Van den Brink en Wahl, 2015).

#### 4.2.8. De invloed van stakeholders die (gender)diversiteit (continu) agenderen

Het vergroten van het aandeel vrouwen aan de top is geen *one quick fix* en vereist continue aandacht. De belanghebbende en toezichhoudende partijen rondom het bedrijf spelen een belangrijke rol in het (continu) agenderen van (gender)diversiteit in de (sub)top. Zo stellen de raden

van commissarissen regelmatig vragen over het aandeel vrouwen in de (sub)top en oefenen daarmee druk uit op de raad van bestuur. Maar ook andere betrokken partijen, zoals aandeelhouders, opdrachtgevers, de ondernemingsraad of vakbonden kunnen die (kritische) vragen stellen.

*“Ik merk wel de raad van commissarissen er naar vraagt. Dus in onze rapportages over management reviews waarin we spreken over ons senior management en bij wie we potentieel zien voor zwaardere rollen of risico’s op vertrekken, laten we ook cijfers over man/vrouw-verhoudingen zien. Dus ik stel me zo maar voor dat als zij inderdaad zien dat daar afnemende trends zijn, dat we daar vragen over krijgen. Eerder vroeg de raad van commissarissen ons bijvoorbeeld of we nou voldoende zicht hebben op collega’s binnen Schiphol met potentieel voor senior management en directie-rollen. Dankzij de vraag vanuit de raad van commissarissen hebben we ons beleid en processen mooi aan kunnen scherpen”.*  
(Schiphol Group)

Bedrijven kunnen zelf ook (gender)diversiteit van alle samenwerkingspartners eisen of als toegevoegde waarde zien in een selectieproces. ABN AMRO kijkt in hun proces van *procurement* (inkoop) naar de mate van (gender)diversiteit en het veranderpotentieel van hun potentiële samenwerkingspartners. Ook de NS opent het gesprek met assessmentbureaus over de m/v-samenstelling van hun eigen directie en stimuleert daarmee tevens reflectie en actie bij externe partners.

### 4.3 Conclusie

Dit onderzoek naar *good practices* toont aan dat de Nederlandse bedrijven die succesvol zijn in het behalen van de streefcijfers voor het aandeel vrouwen in de rvb en rvc vaak een veelomvattend (gender)diversiteitsbeleid voeren, waarin een aantal interventies specifiek gericht is op vrouwen in de subtop. Er blijkt een breed palet aan interventies nodig te zijn om het aandeel vrouwen op alle niveaus te doen toenemen; er is niet één ‘succesinterventie’ die voor alle bedrijven werkt. Interventies dienen ingezet te worden op alle functieniveaus en er dient maatwerk verricht worden voor alle bedrijfsonderdelen. Daarnaast moeten interventies structureel ingebed en regelmatig herhaald worden om effectief te zijn in de bevordering van het aandeel vrouwen in de (sub)top.

De interventies die gericht zijn op de subtop betreffen de interne doorstroom en externe instroom van vrouwen, waarin de specifieke aandacht voor vrouwelijke medewerkers tijdens het identificeren van talentvolle medewerkers in de vlootshouw en in de opvolgingsplanning voor (sub)topposities een belangrijke rol speelt. De externe instroom van vrouwen profiteert van het nemen van de huidige of gewenste teamsamenstelling als uitgangspunt en het uitspreken van een voorkeur voor een vrouwelijke kandidaat, om daar vervolgens actief op te sturen. Dat kan intern door het opnemen van een sectie over (gender)diversiteit in het benoemingsrapport, maar ook in de samenwerking met externen zoals executive search bureaus. Bedrijven ondersteunen tevens actief de carrière-ontwikkeling van vrouwelijke medewerkers door middel van mentoring- en sponsoringprogramma’s en (top)vrouwennetwerken. Daar worden cruciale netwerken gevormd en worden talentvolle vrouwen (meer) zichtbaar.

De randvoorwaarden die deze specifieke interventies sturen en bekrachtigen betreffen het afstemmen van de hogere doelen van het bedrijf met het (gender)diversiteitsbeleid en de cruciale rol van een CEO in de rvb die het thema vocaal ondersteunt en actief stuurt. Dat kan enkel plaatsvinden wanneer er intensief gebruikt wordt gemaakt van het monitoren van data over de m/v-verdeling in alle bedrijfsonderdelen en aanvullend (wetenschappelijk) onderzoek. Daarnaast zijn interventies die medewerkers mobiliseren en ervaringen laten uitwisselen, kritisch laten reflecteren en bijdragen aan verandering, zoals actieonderzoek en training, onontbeerlijk. Deze randvoorwaarden complementeren de specifieke interventies voor vrouwen in de subtop en ze kunnen niet zonder elkaar. Zo kan een bedrijf een goede opvolgingsplanning hebben, maar zonder het commitment en de actieve sturing van CEO zal het minder effectief zijn, of de aandacht weer snel verdwijnen.

De interventies voor de subtop zijn voornamelijk gericht op het (uit)bouwen van relevante netwerken in de top van het bedrijf en het ontwikkelen van vrouwelijke medewerkers. Daarnaast beogen bedrijven talentvolle vrouwelijke medewerkers voor (sub)topposities vroegtijdig te (h)erkennen en te benoemen. Met uitzondering van de cultuurinterventies is er echter nog relatief weinig aandacht voor het creëren van een inclusieve organisatiecultuur. Hoe zorgen bedrijven ervoor dat vrouwen zich niet volledig dienen te assimileren aan de huidige (vaak masculiene) standaarden en ontstaat er een werkomgeving waarin iedereen zichzelf kan zijn, zich thuis voelt en gewaardeerd wordt? Het creëren van een inclusieve organisatiecultuur is belangrijk thema waar veel bedrijven al nieuwe stappen in ondernemen, maar waar nog veel potentie voor ontwikkeling ligt.



## Conclusies Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019

Aan de hand van de vragen die ten grondslag lagen aan dit onderzoek (hoofdstuk 1), presenteren we in dit hoofdstuk de belangrijkste bevindingen van de Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019.

### 1 Ontwikkeling van het aandeel vrouwen en mannen in de rvb en rvc 2012 - 2018

Het percentage vrouwen in de rvb en rvc van grote vennootschappen neemt nog steeds toe, maar het tempo blijft traag. Het aandeel vrouwen in de rvb is gestegen van 7,4% eind 2012 naar 12,4% eind 2018 (+5 procentpunt). Het aandeel vrouwen in de rvc groeide in dezelfde periode van 9,8% naar 18,4% (+8,6 procentpunt). Opvallend is dat het aandeel vrouwen in de rvb en rvc tussen 2016 en 2017 vrijwel gelijk bleef. In 2018 steeg het aandeel weer.

Voor de rvb wijkt de top 200 niet af van overige grote vennootschappen: het percentage vrouwen in de rvb steeg van 7,3% in 2012 naar 12,6% eind 2018 (+5,3 procentpunt). De bedrijven in de top 200 presteren wel veel beter als het gaat om de evenwichtige verdeling van de zetels in de rvc; het aandeel vrouwen in de rvc van de top 200 is hoger en stijgt ook iets harder: van 16,1% in 2012 naar 25,8% in 2018 (+9,7 procentpunt).

De stijging van het aandeel vrouwen in de rvb en rvc van grote vennootschappen wordt jaarlijks gerealiseerd door een klein aantal bedrijven, al lijkt de groep in 2018 iets groter geworden te zijn. De groei van het aandeel vrouwen in de rvb komt in 2018 vooral door inspanningen van 8,5% van de bedrijven, in 2016 was dat 5,5%. De toename in de rvc komt voor rekening van 14,4% van de bedrijven (in 2016 was dat 9,5%). De overgrote meerderheid komt nog steeds niet in beweging. In 87% van de rvb's en 81,5% van de rvc's vond in 2018 geen verandering van de m/v-samenstelling plaats. De groep waar niets gebeurt is iets kleiner dan in voorgaande jaren, maar nog steeds aanzienlijk.

Dat het aandeel vrouwen in de rvc stijgt lijkt vooral te komen door de bedrijven in de top 200. Er is nog steeds een grote groep zonder vrouwen in de top; eind 2018 telde 67,0% van de rvb's en 49,0% van de rvc's nog geen enkele vrouw. Voor de top 200 is de situatie vergelijkbaar als het gaat om de rvb. De top 200 kent wel minder rvc's zonder vrouw (22,6% eind 2018).

### Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de subtop

Voor elke vrouw in de rvb bevond zich meer potentieel in de subtop: ten opzichte van 12,4% vrouwen in de rvb bestond de subtop eind 2018 voor gemiddeld 21,5% uit vrouwen. De verhouding tussen het percentage vrouwen in de rvb en het percentage vrouwen in de subtop bedroeg 0,6, wat betekent dat voor elke 6 vrouwen in de rvb er zich 10 in subtop bevonden. De top 200 had in 2018 gemiddeld meer vrouwen in de subtop, namelijk 24,4%. In vergelijking met de totale groep grote vennootschappen is de kweekvijver voor de rvb bij de top 200 iets groter. De verhouding tussen het aandeel vrouwen in de rvb en dat in de subtop was in 2018 0,5. Bij beide groepen is het reservoir tussen 2017 en 2018 wel iets kleiner geworden doordat de groei van het aandeel vrouwen in de rvb sneller verliep dan de groei van het aandeel vrouwen in de subtop.



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

Het percentage bedrijven dat het streefcijfer heeft gerealiseerd in de rvb is in 2018 opnieuw toegenomen, nadat het tussen 2016 en 2017 nagenoeg gelijk gebleven was. Eind 2012 had 9,3% het streefcijfer gerealiseerd voor de rvb, eind 2018 was dat opgelopen naar 19,8%. Voor de rvc nam dit percentage harder toe, namelijk van 14,7% naar 32,3%. De stagnatie die bij de rvb zichtbaar was in 2017, gold niet voor rvc. Het percentage grote vennootschappen dat een evenwichtige verdeling heeft gerealiseerd in beide organen is gestegen, maar blijft klein. Eind 2012 had 4,5% een evenwichtige verdeling in zowel rvb als rvc, eind 2018 was dat 8,3%.

De top 200 toont meer beweging in de rvc: eind 2012 had 13,4% een evenwichtige m/v-verdeling in de rvc, eind 2018 was dat gestegen naar 40,9% eind 2018. In 2017 was eenmalig sprake van een lichte daling; 36,6% van de bedrijven in de top 200 had toen een evenwichtige m/v-verdeling in de rvc. Voor de rvb is de situatie bij de top 200 ook iets beter dan bij de totale groep grote vennootschappen, ondanks dat zij van verder moesten komen. In 2012 had 5,9% van de top 200 een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb, eind 2018 was dat 22,8%. Slechts 13,3% van de bedrijven in de top 200 had eind 2018 een evenwichtige m/v-verdeling gerealiseerd in zowel de rvb als rvc.

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

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

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

In 2018 werden in 28,8% van de rvb's en in 38,7% van de rvc's één of meer personen nieuw benoemd. 29,2% van de bedrijven heeft de vacatures in de rvb aangewend om vrouwen te benoemen. Na een afname in 2017, toen 22,1% van de rvb's een vrouw benoemde wanneer er vacatures waren, was in 2018 een lichte stijging waarneembaar. Rvc's benoemen vaker een vrouw op het moment dat er vacatures zijn. In 2018 deed 36,0% dat. Dat is meer dan in de jaren 2014-2017.<sup>31</sup>

Om het streefcijfer van 30% m/v te halen, zal het percentage vrouwen dat nieuw benoemd wordt een tijd lang hoger moeten zijn dan 30%. Er treden immers ook vrouwen af. Het aandeel vrouwen bij nieuwe benoemingen in de rvb is in 2018 toegenomen ten opzichte van eerdere jaren. In 2014 was het aandeel vrouwen bij nieuwe benoemingen in de rvb 18,7%, in 2018 was dat 22,2%. Ook het aandeel vrouwen dat herbenoemd werd, is gestegen (18,7% in 2018), evenals het aandeel vrouwen dat aftrad (12,0%). Het aandeel vrouwen bij nieuwe benoemingen in de rvc was in 2018 hoger: 29%.

De bedrijven in de top 200 benutten vaker de kans om een vrouw te benoemen in de rvc dan de overige grote vennootschappen. In 2018 was in 43,5% van de rvc's van de top 200 sprake van vacatures. Van hen benoemde 45% ten minste één vrouw in 2018, evenveel als in 2017, maar minder

dan in 2016, toen twee derde van de bedrijven in de top 200 ten minste één vrouw nieuw benoemde in de rvc als er vacatures waren. Van alle nieuw benoemde commissarissen in 2018 was 40,7% vrouw, minder dan in 2016, maar meer dan in 2017, toen 28,6% van alle nieuw benoemde commissarissen een vrouw was. Voor de rvb wijkt de top 200 niet af van de totale groep grote vennootschappen voor wat betreft nieuwe benoemingen.

#### Beleid en maatregelen gericht op de rvb en rvc

Iets meer dan een derde (37%) van de bedrijven neemt geen maatregelen om m/v-diversiteit in de rvb te stimuleren, een kwart (24%) doet dat (ook) niet voor de rvc. Een vijfde (21%) is ook in de toekomst niet van plan om op dit punt iets te ondernemen. De groep die geen beleid heeft en geen maatregelen inzet wordt ieder jaar kleiner. De top 200 heeft veel vaker bewust beleid om de zetels evenwichtig te verdelen. Het aantal bedrijven in de top 200 dat expliciet beleid formuleert voor de rvc neemt elk jaar toe, voor de rvb lijkt de trend te stagneren. Een kwart van de top 200 (23%) nam in 2018 geen maatregelen voor de rvb (in 2016 was dat 20%), 9% doet niets voor de rvc (in 2016 was dat 16%). Het aandeel bedrijven dat ook voor de toekomst niet van plan is om iets te ondernemen is al een aantal jaar gering (3% in 2018). De ingezette maatregelen en de impuls 'Vrouwen aan de top' lijken effect te sorteren voor de rvc van de top 200. Voor de rvb zijn de effecten minder groot.

#### Beleid en maatregelen gericht op de subtop

Drie kwart van de bedrijven heeft beleid geformuleerd of zet specifieke maatregelen in om doorstroom van vrouwen naar de subtop te stimuleren. Twee vijfde (39%) streeft naar eigen zeggen bij werving en selectie van kandidaten bewust naar een evenwichtige m/v-verdeling in de subtop. Bij een derde (32%) van de bedrijven draagt de top het belang van m/v-diversiteit in de onderneming actief uit.

## 6 Rapportage in het bestuursverslag

Ruim de helft van de bedrijven die conform de streefcijferwet verantwoording zouden moeten afleggen in het bestuursverslag over het boekjaar 2017 omdat zij het streefcijfer niet hadden weten te realiseren, heeft daarover niets gerapporteerd (50% voor de rvb, 58% voor de rvc). Aan alle wettelijke rapportageverplichtingen voldoet slechts 9% voor de rvb, 6% voor de rvc. Vergeleken met 2015 en 2016 is dat vrijwel niet veranderd.

De top 200 voldoet vaker aan de rapportagevereisten: bij 30% voldeed het bestuursverslag over het boekjaar 2017 aan alle vereisten voor de rvb, bij 19% (ook) voor de rvc. Tegelijkertijd is er ook bij de top 200 een grote groep bedrijven die niets rapporteert terwijl dat wel had gemoeten (30% rapporteert niets over de rvb, 40% doet dat niet over de rvc).

## 7 Aandacht van accountants voor het wettelijk streefcijfer

Twee derde van de bedrijven geeft aan dat de accountant hen in 2018 heeft geattendeerd op het wettelijk streefcijfer en het streefcijfer heeft besproken met de rvb en/of rvc. Het aantal bedrijven dat meldt dat de accountant bij de controle aandacht schenkt aan de rapportageverplichtingen inzake het wettelijk streefcijfer neemt nog steeds jaarlijks iets toe. Het aantal bedrijven dat zegt dat

de accountant aandacht schenkt aan alle voorwaarden, is toegenomen van een kwart in 2014 naar 45% in 2016, maar in 2018 weer licht gedaald naar 42%. Bij de top 200 is de aandacht van de accountant voor het wettelijk streefcijfer hoger, maar lijkt in 2018 niet meer verder toe te nemen en zelfs iets te dalen. Bij 80% is de evenwichtige verdeling van de zetels gecontroleerd en bij 50% heeft de accountant aandacht geschonken aan alle wettelijke verplichtingen. Opmerkelijk blijft nog steeds dat ondanks de aandacht van de accountant nog steeds minder dan 10% van de bedrijven voldoet aan alle wettelijke rapportagevereisten.

## 8 Invloed van stakeholders

Stakeholders, zoals interne toezichthouders en vertegenwoordigers van aandeelhouders en beleggers kunnen een rol spelen bij het realiseren van m/v-diversiteit in de rvb en rvc. Bij een kwart van de bedrijven vormde het streefcijfer aanleiding voor overleg tussen interne toezichthouders en rvb. In vergelijking met 2016 stelden toezichthouders meer vragen over het wettelijk streefcijfer en kwamen meer onderwerpen aan de orde tijdens de dialoog tussen interne toezichthouders en de rvb. Bij de helft van de bedrijven waar interne toezichthouders het onderwerp hebben geagendeerd groeide het aandeel vrouwen het jaar daarop ook daadwerkelijk.

Aandeelhouders en beleggers stellen zelden vragen over het wettelijk streefcijfer, maar wanneer zij dat wel doen, ontstaat er vaak wel 'beweging' en ondernemen de meeste bedrijven actie. Uit de vorige monitor weten we dat het thema weinig wordt geagendeerd door aandeelhouders en beleggers omdat het onderwerp niet relevant wordt gevonden.

Een kwart van de ondernemingsraden besprak het wettelijk streefcijfer in 2018 met de rvb en/of rvc. Minder dan 10% van de ondernemingsraden stelde vragen of gaf adviezen over de m/v-samenstelling van de rvb, de manier waarop in het verleden getracht is een evenwichtige m/v-verdeling van de zetels te realiseren, de manier waarop men in de toekomst het streefcijfer wil gaan realiseren of over de rapportage in het bestuursverslag. Adviezen over de profielschets voor de rvc en over het diversiteitsbeleid binnen het bedrijf in het algemeen worden door de OR relatief het meest gegeven. De vragen en adviezen van de OR aan de rvb en rvc leidden bij een minderheid (< 10%) van de bedrijven tot concrete aanpassingen van beleid, maatregelen of rapportage in het bestuursverslag.

Kandidaten die door de OR worden aanbevolen om te worden voorgedragen als commissaris, zijn relatief vaak vrouwen. Ook benoemingen die gebeuren op basis van het aanbevelingsrecht van de OR betreffen vaker vrouwen. Van alle werknemerscommissarissen is 56% vrouw, dat percentage is veel hoger dan onder commissarissen die niet op basis van het voordrachtsrecht zijn benoemd. Bedrijven waar in de rvc één of meer werknemerscommissarissen zijn benoemd, realiseerden in 2018 daardoor beduidend vaker een evenwichtige m/v-samenstelling van de rvc dan bedrijven zonder werknemerscommissarissen.

Good practices laten zien dat bedrijven die succesvol zijn in het realiseren van het wettelijk streefcijfer tevens investeren in het vullen van de kweekvijver van vrouwelijke talent en veelal een veelomvattend diversiteitsbeleid voeren, waarin een aantal interventies specifiek gericht zijn op de doorstroom van vrouwen naar en vanuit de subtop. Er is niet één 'succesinterventie' die voor alle bedrijven werkt. Om het aandeel vrouwen op alle niveaus te doen toenemen is een breed palet aan maatwerkinterventies nodig die op alle functieniveaus worden ingezet. De good practices maken ook duidelijk dat interventies structureel ingebed moeten worden en regelmatig moeten worden herhaald om effectief te zijn om de groei van het aandeel vrouwen in de subtop en top te bevorderen.

De meeste interventies van bedrijven zijn gericht op netwerken: vrouwen toegang geven tot relevante netwerken in de top van het bedrijf. Ook hebben bedrijven veel aandacht voor het signaleren van talent en potentiële vrouwelijke kandidaten voor topposities. Het creëren van een inclusieve organisatiecultuur is belangrijk thema waar veel bedrijven al nieuwe stappen in ondernemen, maar waar nog veel potentie voor ontwikkeling ligt.



## Conclusies en aanbevelingen van de Commissie Monitoring

### Conclusies van de Commissie Monitoring

Conclusies van de Commissie Monitoring Streefcijfer Wet bestuur en toezicht naar aanleiding van de resultaten van de Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019:

**De Wet wordt onvoldoende nageleefd.** *De commissie constateert dat de streefcijferbepaling uit de Wet bestuur en toezicht onvoldoende wordt nageleefd. Meer dan 90% voldoet niet aan de evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb en rvc zoals de wet dat vraagt (pas toe-regel). Meer dan 90% legt daarover ook geen of onvoldoende verantwoording af in het bestuursverslag (leg uit-regel). Het percentage bedrijven dat het streefcijfer heeft gerealiseerd voor één van beide raden ligt wel wat hoger: eind 2018 had ongeveer een vijfde van de bedrijven het streefcijfer voor de rvb gerealiseerd, voor de rvc ongeveer een derde.*

**De voortgang gaat te traag.** *De commissie stelt vast dat het aandeel vrouwen in de rvb en rvc van grote vennootschappen veel te traag verloopt. Na de invoering van de streefcijferregeling in 2013 steeg het gemiddelde aandeel vrouwen in de rvb van 7,4% naar 12,4% (5 procentpunt) en in de rvc van 9,8% naar 18,4% (8,6 procentpunt). In de rvb bedraagt de groei gemiddeld dus minder dan 1 procentpunt per jaar, in de rvc ongeveer 1,5 procentpunt per jaar. Hoewel op vacante posities de laatste jaren wel iets vaker vrouwen worden benoemd, gebeurt dat nog steeds te weinig om het streefcijfer binnen afzienbare tijd te kunnen realiseren. Te meer omdat ook het aantal vrouwen dat aftreedt, toeneemt.*

**Koplopers groeien verder, de rest blijft achter.** *De commissie signaleert dat sprake is van een omvangrijke groep bedrijven waar het aandeel vrouwen in de rvb en rvc niet toeneemt. Zes jaar na de invoering van het wettelijk streefcijfer heeft twee derde nog steeds geen enkele vrouw in de rvb en de helft geen enkele vrouw in de rvc. Jaarlijks verandert in 80 tot 90% van de rvb's en rvc's de m/v-samenstelling niet. De groei van het aandeel vrouwen, hoe klein ook, komt geheel door de inspanningen van een kleine groep koplopers die werk maken van diversiteit. De verschillende edities van de Bedrijvenmonitor laten in dit opzicht een consistent beeld zien. De commissie constateert dat de huidige streefcijferregeling onvoldoende handvatten biedt om de grote groep achterblijvers in beweging te laten komen. Zelfregulering werkt nu slechts voor een beperkte groep koplopers.*

**Top 200 boekt meer resultaat, maar uitsluitend voor de rvc.** *De commissie stelt vast dat bedrijven in de top 200 meer voortgang boeken in de rvc dan de overige grote vennootschappen. Tegelijkertijd constateert de commissie ook binnen de top 200 sprake is van grote verschillen tussen bedrijven. Ruim 40% heeft het streefcijfer in de rvc gerealiseerd, maar een kwart heeft nog steeds geen enkele vrouwelijke commissaris. Voor de rvb is de situatie bij de top 200 bovendien niet anders dan bij andere bedrijven: bijna twee derde heeft geen vrouw in de rvb. Ook bij de top 200 voldoen weinig bedrijven aan de Wet. Meer dan 85% voldoet niet aan het wettelijk streefcijfer voor beide raden zoals de Wet dat vraagt. 70% legt in het bestuursverslag onvoldoende uit over de onevenwichtige m/v-verdeling van de zetels in de rvb, meer dan 80% legt onvoldoende uit over zetelverdeling in de rvc.*

**Stakeholders benutten hun rol onvoldoende.** *Druk van belanghebbenden zoals aandeelhouders en beleggers, interne toezichthouders en medezeggenschapsorganen kan zorgen voor betere naleving*

van het wettelijk streefcijfer door bedrijven. De commissie constateert dat belanghebbenden het onderwerp zelden agenderen en dat zij hun invloed slechts beperkt aanwenden om de m/v-verdeling van de zetels evenwichtiger te maken. Wanneer zij dat wél doen, blijkt dat effectief. De commissie constateert dat acties van ondernemingsraden hebben bijgedragen aan de toename van het aandeel vrouwen in de rvc omdat meer dan de helft van de kandidaten die de OR voordraagt om benoemd te worden, vrouw is. Tegelijkertijd stelt de commissie vast dat ondernemingsraden kansen laten liggen om het thema op de agenda te plaatsen binnen het bedrijf.

**Subtop verdient aandacht.** De commissie stelt vast dat de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de subtop niet geheel in de pas loopt met de groei van het aandeel vrouwen in de rvb. De omvang van de subtop, die het reservoir vormt voor de rvb, wordt naar verhouding kleiner. Vrouwelijk talent blijft hierdoor onderbenut. Op basis van good practices constateert de commissie dat bedrijven die een evenwichtige m/v-samenstelling in de rvb en rvc hebben bereikt, veelal óók bewust investeren in het vullen van de kweekvijver met vrouwelijk talent en maatregelen nemen specifiek gericht op de doorstroom van vrouwen naar en vanuit de subtop.

**Breed palet maatregelen nodig.** De commissie concludeert dat er niet één interventie is die voor alle bedrijven werkt. De commissie acht daarom een geïntegreerde aanpak nodig met een breed palet aan interventies om het aandeel vrouwen op alle niveaus in bedrijven te doen toenemen en vrouwelijk potentieel maximaal te benutten. Het creëren van een inclusieve organisatiecultuur is een belangrijk thema waar veel bedrijven al nieuwe stappen in ondernemen, maar waar nog veel potentie voor ontwikkeling ligt.

#### Aanbevelingen van de Commissie Monitoring

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

##### 1. Quotum met sancties

De commissie vindt op basis van de analyses van de Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019 dat de streefcijferbepaling uit de Wet bestuur en toezicht onvoldoende wordt nageleefd en dat het aandeel vrouwen in de rvb en rvc van grote vennootschappen te langzaam toeneemt, ondanks alle aandacht voor het onderwerp en alle maatschappelijke discussie. Er is sprake van een omvangrijke groep bedrijven die geen voortgang boekt. De commissie constateert dat de huidige streefcijferregeling onvoldoende handvatten biedt om deze groep in beweging te laten komen. Om de groei van het aandeel vrouwen in de rvb en rvc te versnellen en de groep achterblijvers tot actie te bewegen, vindt de commissie verdergaande en effectiever maatregelen nodig.

Andere Europese landen waar het aandeel vrouwen in de top laag was, zoals Noorwegen, België, Duitsland, Frankrijk en Italië, en recent Oostenrijk en Portugal, hebben quota ingevoerd met sancties voor niet-naleving. In relatief korte tijd hebben de quota in deze landen geleid tot de gewenste verhoging van het aandeel vrouwen in de top. Streefcijfers blijken minder effectief als ze niet gemonitord worden en als geen sancties volgen wanneer ze niet worden gehaald. Ook in Nederland werkt zelfregulering slechts voor een beperkte groep bedrijven. De commissie adviseert dan ook om een afdwingbaar quotum in te voeren van minimaal 30% mannen en minimaal 30% vrouwen in de rvb en rvc van grote vennootschappen, met sancties voor niet-naleving.

De commissie kan op basis van de beschikbare gegevens geen voorkeur uitspreken voor bepaalde sancties. De Europese landen met quota kennen veelal een progressief sanctiesysteem, waarbij bedrijven zwaardere of ingrijpender sancties krijgen opgelegd naarmate het langer duurt voor het bedrijf aan het quotum voldoet. Sancties variëren van waarschuwingen en geldboetes tot vernietigbare benoemingen (de 'lege zetel') en het opschorten van vergoedingen aan bestuurders en toezichthouders.

## **2. Geleidelijke invoering**

De commissie beveelt een geleidelijke invoering van het quotum aan. Dat wil zeggen een 'ingroeiquotum' dat op termijn effectief leidt tot het behalen van het einddoel van minimaal 30% m/v in de rvb én rvc. Bijvoorbeeld door in 2020 te kiezen voor een quotum van 20% of 25% en het quotum elk jaar te verhogen tot de 30% in 2025 gerealiseerd wordt.

## **3. Monitoring**

De commissie beveelt aan systematisch te monitoren en werk te maken van handhaving door een daartoe aangewezen commissie of instantie. Aansluiting kan gezocht worden bij de aanpak van het Charter Talent naar de Top, waarbij bedrijven ieder jaar hun prestaties laten monitoren en controleren, of bij de accountantscontrole van de jaarrekening.

## **4. Aanvullende aanbevelingen**

### **4.1 Uitbreiding reikwijdte, toepassingsgebied en verhogen streefgetal**

Vanwege de voorbeeldfunctie van de overheid beveelt de commissie aan om het quotum uit te breiden naar overheidsorganisaties en grote organisaties in de (semi)publieke sector. De commissie adviseert tevens om een streefcijfer in te voeren voor de managementlaag direct onder het bestuur opdat het aandeel vrouwen in de subtop gelijke tred houdt met het aandeel in de top. Uit consultaties van het veld – waaronder topbestuurders (m/v) – en tijdens de dialoogbijeenkomst 'Vrouwen naar de Top' van de Sociaal-Economische Raad heeft de commissie vaak opgetekend dat 50/50 eigenlijk het 'nieuwe normaal' zou moeten zijn.<sup>32</sup> De commissie onderschrijft dat. De commissie wil dan ook expliciteren dat het uiteindelijke doel op termijn verhoogd zal moeten worden naar een 50/50-verdeling van de zetels in de rvb en rvc.

### **4.2 Breed palet aan samenhangende maatregelen**

De commissie erkent dat quota alleen niet voldoende zijn om genderdiversiteit in de top en in bedrijven duurzaam te vergroten. Quota kunnen niet alle barrières wegnemen die vrouwen tegenkomen op weg naar de top. Quota dragen ook niet automatisch bij aan een inclusieve organisatiecultuur. Diversiteit in de top leidt bovendien niet zondermeer tot diversiteit in de rest van de organisatie. Om vrouwelijk talent te behouden en vrouwelijk kapitaal maximaal te benutten is meer nodig. Ervaringen in andere landen laten zien dat quota effectiever zijn als ze verankerd worden in een institutionele context waarbij aandacht is voor genderdiversiteit.

De commissie acht een afdwingbaar quotum effectief om op de korte termijn de groei van het aandeel vrouwen in de rvb en rvc te versnellen zodat de komende vijf jaar flinke stappen kunnen worden gezet. Voor de langere termijn adviseert de commissie een geïntegreerde aanpak met een breed palet aan maatregelen op meerdere domeinen.



De commissie adviseert de overheid en bedrijven om samen te werken en aanvullend samenhangende en effectieve maatregelen te (blijven) nemen om genderdiversiteit in bedrijven en aan de top duurzaam te vergroten. Gedacht kan worden aan maatregelen op de volgende domeinen: 1) werk en inkomen (tegengaan van de ongelijke verdeling van vrouwen en mannen over opleidingen, beroepen en sectoren, verkleinen van de loonkloof, uitbreiden van het relatief lage aantal arbeidsuren van vrouwen), 2) zorg voor kinderen en mantelzorg (gelijkere verdeling van betaald en onbetaald werk, vergemakkelijken van de combinatie werken, leren en zorgen, investeren in voorzieningen op het gebied van verlof, kinderopvang en schooltijden) en 3) cultuur en beeldvorming in arbeidsorganisaties en de samenleving (creëren van een inclusief werkklimaat, tegengaan van vooroordelen en stereotiepe opvattingen over leiderschap, carrières en ouderschap).

## Literatuur

- Benschop, Y., Holgersson, C., Van den Brink, M. en Wahl, A. (2015). Future challenges for practices of diversity management in organizations. *Handbook for Diversity in Organizations*, Oxford University Press, Oxford, 553-574.
- Bleijenbergh, I., Van Engen, M., Vennix, J. en Jacobs, E. (2012). Te laag, te traag en te omstrepen. Waarom streefcijfers voor topvrouwen te laag worden ingezet. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 28(1), 84-101.
- De Vries, J. (2019). *Sponsorship: Creating career opportunities for women in higher education*. Geraadpleegd via <http://www.jendevries.com/publications-full/2018/12/12/sponsorship-creating-career-opportunities-for-women-in-higher-education>
- Eagly, A.H. en Carli, L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.
- Ely, R. J. en Meyerson, D. E. (2000). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in organizational behavior*, 22, 103-151.
- Foust-Cummings, H., Dinolfo, S. en Kohler, J. (2011). *Sponsoring women to success*. New York, NY: Catalyst.
- Helfat, C. E., Harris, D. en Wolfson, P. J. (2006). The pipeline to the top: Women and men in the top executive ranks of US corporations. *Academy of Management Perspectives*, 20(4), 42-64.
- Holst, E. en Wrohlich, K. (2019). Increasing number of women on supervisory boards of major companies in Germany. Executive boards still dominated by men. *DIW Weekly report 3/2019*.
- Ibarra, H., Carter, N. M. en Silva, C. (2010). Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review*, 88(9), 80-85.
- Ibarra, H., Ely, R. en Kolb, D. (2013). Women rising: The unseen barriers. *Harvard business review*, 91(9), 60-66.
- Kay, F. M. en Wallace, J. E. (2009). Mentors as social capital: Gender, mentors, and career rewards in law practice. *Sociological inquiry*, 79(4), 418-452.
- Leenders, J., Bleijenbergh, I. en Van den Brink, M. (2019) Myriad potential for mentoring: Understanding the process of transformational change through a gender equality intervention. *Gender, work and organization*, online: <https://doi.org/10.1111/gwao.12385>
- Merens, A., Henderikse, W. en Pouwels, B. (2015). Door het glazen plafond. *Beleid en Maatschappij*, 42(1), 6-31.
- McGuire, G. M. (2000). Gender, race, ethnicity, and networks: The factors affecting the status of employees' network members. *Work and occupations*, 27(4), 501-524.
- Nauts, S. en Vonk, R. (2009). Het backlash effect in Nederland: Waarom pittige vrouwen in Nederland niet aan de top komen. In: Custers, R., Beersma, B. en Berg, H. van den (ed.), *Jaarboek Sociale Psychologie 2008*, 287-296. ASPO Pers..
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of business ethics*, 27(4), 321-334.
- Oomkens, R. Stroeker, M. en Notten, N. (2017). *Doorstroming vrouwen naar de subtop: it takes two to tango*. Eindrapport.
- Pouwels, B. en Henderikse, W. (2015). *Topvrouwen in de wachtkamer. Bedrijvenmonitor 2012-2015*.

- Zeist: VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B. en Henderikse, W. (2016) *Waiting on the world to change. Bedrijvenmonitor 2016*. Zeist: VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B. en Henderikse, W. (2016b). *Charterbedrijven zetten de toon: ambitie en commitment werken. Monitor Talent naar de Top 2015*. Zeist: VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B. en Henderikse, W. (2017). *Daadkracht werkt! Monitor Talent naar de Top 2016*. Zeist: VanDoorneHuiskes en partners.
- Reinhold, B. (2005). Smashing glass ceilings: Why women still find it tough to advance to the executive suite. *Journal of Organizational Excellence*, 24(3), 43-55.
- Remery, C. (2014). The Dutch solution: no quota but legal targets, pp. 159-172. In: De Vos, M. en Culiford, P. (red.) *Gender quotas for company boards*. Intersentia.
- Ridgeway, C. L. en Kricheli-Katz, T. (2013). Intersecting cultural beliefs in social relations. Gender, race, and class binds and freedoms. *Gender & Society*, 27(3), 294-318.
- Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E. en Nauts, S. (2012). Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(1), 165-179.
- Rudman, L. A. en Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of social issues*, 57(4), 743-762.
- Rudman, L. A. en Phelan, J. E. (2008). Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations. *Research in organizational behavior*, 28, 61-79.
- SCP (2016) *Emancipatiemonitor 2016*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Senden, L. en Kruisinga, S. (2018). *Gender-balanced company boards in Europe. A comparative analysis of the regulatory, policy and enforcement approaches in the EU and EEA Member States*. Brussels: European Commission.
- Van den Brink, M. en Benschop, Y. (2012). Gender practices in the construction of academic excellence: Sheep with five legs. *Organization*, 19(4), 507-524.

## Bijlage 1 Verantwoording van het veldwerk

### 1. Het veldonderzoek onder de grote vennootschappen

#### 1.1 Populatie en onderzoeksgroep

De onderzoeksgroep van de Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019 omvat alle grote vennootschappen die moeten voldoen aan het wettelijk streefcijfer van 30% m/v. Binnen deze groep wordt de 'top 200' apart geanalyseerd.

#### Grote vennootschappen

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

1. de waarde van de activa bedraagt meer dan € 20 miljoen
2. de netto-omzet is meer dan € 40 miljoen en
3. het gemiddeld aantal werknemers is 250 of meer.<sup>33</sup>

Het wettelijk streefcijfer 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 Topvrouwen te selecteren zijn:

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

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

In de databank Orbis waren eind 2018 4.725 Nederlandse bedrijven geregistreerd die aan de criteria voor grote vennootschappen voldoen. Tabel B1.1 geeft een overzicht van de aantallen vennootschappen in Nederland, uitgesplitst naar sector. De eenheid is hier de vennootschap die onder de streefcijferbepaling valt, niet de gehele (wereldwijde) organisatie.

Tabel B1.1 – Vennootschappen die aan het wettelijk streefcijfer moeten voldoen naar sector, december 2018

	populatie	
	N	%
A - Landbouw, bosbouw en visserij	31	0,7%
B - Winning van delfstoffen	72	1,5%
C – Industrie	656	13,9%
D - Productie en distributie van elektriciteit, gas, stoom en gekoelde lucht	33	0,7%
E - Distributie van water; afval- en waterbeheer en sanering	32	0,7%
F – Bouwnijverheid	150	3,2%
<b>Landbouw en nijverheid totaal</b>	<b>974</b>	<b>20,7%</b>
G - Groot- en detailhandel; reparatie van auto's en motorfietsen	796	16,8%
I – Verschaffen van accommodatie en maaltijden	24	0,5%
<b>Handel en horeca totaal</b>	<b>820</b>	<b>17,3%</b>
H – Vervoer en opslag	179	3,8%
J – Informatie en communicatie	125	2,6%
<b>Vervoer, informatie en communicatie totaal</b>	<b>304</b>	<b>6,4%</b>
K – Financiële activiteiten en verzekeringen	1.881	39,8%
<b>Financiële diensten totaal</b>	<b>1.881</b>	<b>39,8%</b>
L – Exploitatie van handel in onroerend goed	77	1,6%
M – Vrije beroepen en wetenschappelijke en technische activiteiten	435	9,2%
N – Administratieve en ondersteunende diensten	148	3,1%
<b>Zakelijke diensten totaal</b>	<b>660</b>	<b>13,9%</b>
O – Openbaar bestuur en defensie; verplichte sociale verzekeringen	0	0,0%
P – Onderwijs	10	0,2%
Q – Menselijke gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	54	1,1%
R – Kunst, amusement en recreatie	12	0,3%
S – Overige diensten	10	0,2%
<b>Onderwijs, zorg en welzijn en persoonlijke diensten; overige diensten</b>	<b>86</b>	<b>1,8%</b>
<b>Onbekend</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>Totaal</b>	<b>4.725</b>	<b>100%</b>

Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019

## De top 200

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

Eind 2014 hebben de toenmalige minister van OCW en de voorzitter van VNO-NCW afspraken gemaakt om via een extra impuls 'Vrouwen aan de top' meer aandacht en inspanningen te vragen

voor het realiseren van genderdiversiteit in de top van bedrijven. Hiertoe hebben zij zich (onder meer) gericht op bedrijven die in Nederland tot de 'top 200' worden gerekend en een voorbeeldfunctie hebben. De top 200 kan als 'vliegwielen' dienen voor andere bedrijven die aan het wettelijk streefcijfer moeten voldoen. Vanwege hun zichtbaarheid en economisch belang zijn zij richtinggevend voor andere grote vennootschappen.

De 'top 200' grote bedrijven hebben wij gecreëerd voor de Bedrijvenmonitor 2012 – 2015. Het betreft de beursgenoteerde bedrijven die genoteerd zijn op Euronext Amsterdam, de grote financiële instellingen, de grootste familiebedrijven, aangevuld met de top van Elsevier's top 500 van in omzet gemeten grootste bedrijven, die statutair gevestigd zijn in Nederland en aan de streefcijferwet moeten voldoen. Voor de vijfde editie van de Bedrijvenmonitor is de samenstelling van de top 200 zoveel mogelijk hetzelfde gehouden. Sommige bedrijven zijn echter uit de top 200 verdwenen als gevolg van faillissement, fusies of overnames, of zijn verdwenen van de beurs. De top 200 is vervolgens aangevuld met nieuwe bedrijven die genoteerd zijn op Euronext Amsterdam en de grootste bedrijven die aan het wettelijk streefcijfer moeten voldoen.

## 1.2 Achtergrondkenmerken van de bedrijven die aan het wettelijk streefcijfer moeten voldoen

Tabel B1.2 geeft een overzicht van het aantal grote vennootschappen naar aantal werknemers. De meeste grote vennootschappen hebben tussen de 100 en 499 werknemers (42,2%). 15,1% heeft 1000 werknemers of meer.

*Tabel B1.2 - Populatieaantallen naar aantal werknemers, 2018*

	populatie	
	N	%
1 t/m 9 werknemers	142	3,0%
10 t/m 49 werknemers	346	7,3%
50 t/m 99 werknemers	379	8,0%
100 t/m 499 werknemers	1994	42,2%
500 t/m 999 werknemers	547	11,6%
1000 werknemers of meer	714	15,1%
Onbekend	603	12,8%
<b>Totaal</b>	<b>4.725</b>	<b>100%</b>

*Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*

Bijna een kwart van de grote vennootschappen (23,3%) heeft een omzet tussen de 100 en 200 miljoen Euro (tabel B1.3). Een vijfde (19,9%) heeft een omzet tussen de 50 en 75 miljoen Euro.

Tabel B1.3 - Populatieaantallen naar omzet (in Euro), 2018

	populatie	
	N	%
Minder dan 50 miljoen	589	12,5%
50 – 75 miljoen	939	19,9%
75 – 100 miljoen	614	13,0%
100 – 200 miljoen	1101	23,3%
200 – 500 miljoen	778	16,5%
500 miljoen of meer	629	13,3%
Onbekend	75	1,6%
<b>Totaal</b>	<b>4.725</b>	<b>100%</b>

Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019

Ruim een kwart (28,7%) van de grote vennootschappen heeft een eigen vermogen tussen de 10 en 25 miljoen Euro. Bij ongeveer een vijfde (21,1%) bedraagt het eigen vermogen minder dan 10 miljoen Euro (tabel B1.4).

Tabel B1.4 – Populatieaantallen naar eigen vermogen (in Euro), 2018

	populatie	
	N	%
Minder dan 10 miljoen	996	21,1%
10 – 25 miljoen	1357	28,7%
25 – 50 miljoen	753	15,9%
50 – 75 miljoen	314	6,6%
75 – 100 miljoen	213	4,5%
100 – 250 miljoen	452	9,6%
250-1000 miljoen	390	8,3%
1000 miljoen of meer	246	5,2%
Onbekend	4	0,1%
<b>Totaal</b>	<b>4.725</b>	<b>100%</b>

Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019

Tabel B1.5 – Populatieaantallen naar activa (in Euro), 2018

	populatie	
	N	%
Minder dan 25 miljoen	437	9,2%
25 – 50 miljoen	1242	26,3%
50 – 100 miljoen	1002	21,2%
100 – 250 miljoen	823	17,4%
250-1000 miljoen	692	14,6%
1000 miljoen of meer	528	11,2%
Onbekend	1	0,0%
<b>Totaal</b>	<b>4.725</b>	<b>100%</b>

Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019

## 2. Steekproeftrekking en respons

De Bedrijvenmonitor betreft een steekproef uit de populatie van grote vennootschappen die aan het wettelijk streefcijfer. 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 wet.

Voor de *eerste editie* van de Bedrijvenmonitor, is een steekproef getrokken van 2000 vennootschappen uit de populatie (Orbis, 2013). De steekproef is trapsgewijs getrokken: eerst zijn alle beursgenoteerde ondernemingen geselecteerd die aan de criteria voor grote vennootschappen voldoen.<sup>34</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 het streefcijfer moeten voldoen uitgenodigd om deel te nemen (de ‘top 200’). Vervolgens is de steekproef aangevuld tot 2000 met nieuwe bedrijven die aselekt geselecteerd zijn uit de populatie (Orbis, 2013). Aan de tweede editie hebben 851 bedrijven meegedaan, waarvan 101 uit de top 200 (respons 43,3%).

Voor de *derde* en *vierde editie* zijn eveneens alle bedrijven die in de editie(s) daarvoor meededen opnieuw benaderd om deel te nemen. Daarnaast is ook voor deze edities de top 200 in zijn geheel geselecteerd en werd de steekproef vervolgens aangevuld tot 2000 met nieuwe bedrijven die aselekt geselecteerd werden uit de populatie (Orbis, 2015 en 2016). Aan de derde editie hebben 843 bedrijven meegedaan, waarvan 114 uit de top 200 (een respons van 45,4%). Aan de vierde editie hebben 688 grote vennootschappen meegedaan, waarvan 97 uit de top 200 (een respons van 36,2%). De respons in de vierde editie was lager dan in de edities uit 2013, 2014 en 2015, mogelijk omdat de Wet tussen januari 2016 en april 2017 tijdelijk niet van kracht was.

Voor de *vijfde editie* is dezelfde procedure gevolgd als in eerdere edities: alle bedrijven die meededen aan de voorgaande editie(s) zijn uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek, evenals de top 200. Een aantal bedrijven kon niet meer opnieuw benaderd worden, bijvoorbeeld door opheffing of



verhuizing naar een onbekend adres. Ook voldeden sommige bedrijven niet langer aan de criteria voor grote vennootschappen. De steekproef werd daarom aangevuld tot 2.500 met nieuwe bedrijven die aselect geselecteerd werden uit de populatie (Orbis, 2018). Aan de vijfde editie hebben 835 bedrijven meegedaan, een respons van 36,0% (tabel B2.1), waarvan 105 uit de top 200 (53,8% respons) (Tabel B2.2).

## 2.1 Grote vennootschappen

In Orbis staan eind 2018 4.725 vennootschappen geregistreerd die aan de wet met het streefcijfer voor een evenwichtige zetelverdeling in de rvb en rvc moeten voldoen. Daaruit hebben we een steekproef getrokken van 2.500. 6% van de bedrijven in de steekproef bleek niet meer tot de populatie te behoren, omdat zij failliet, gefuseerd of overgenomen waren of niet langer voldeden aan de criteria voor grote vennootschappen. 2% van de bedrijven kon niet bereikt worden. De netto respons van de Bedrijvenmonitor 2019 is 36,0%. Dat is exact gelijk aan de respons van de laatste monitor over 2016.

Tabel B2.1 – Responspercentage vennootschappen Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019

	N	%
<b>bruto steekproef</b>	<b>2.500</b>	<b>100,0%</b>
<b>bruikbare respons</b>	<b>835</b>	<b>33,4%</b>
<b>steekproefvervuiling</b>		
- valt buiten inclusiecriteria: voldoet niet (meer) aan criteria voor grote vennootschappen	111	4,4%
- bedrijf opgeheven, failliet, gefuseerd of overgenomen	20	0,8%
- onbereikbaar, onjuist adres	51	2,0%
<b>totaal steekproefvervuiling</b>	<b>182</b>	<b>7,3%</b>
<b>netto steekproef</b>	<b>2.318</b>	<b>100%</b>
<b>non-respons</b>		
<i>onvoldoende of onbruikbare gegevens</i>	76	3,3%
<i>niet in staat</i>		
taalprobleem	8	0,3%
gegevens nog niet beschikbaar of nog niet geaccordeerd	11	0,5%
<i>weigert</i>	19	0,8%
<i>reageert na sluiting van de dataverzamelingsperiode</i>	22	0,9%
bedrijf heeft niet gereageerd	1.347	58,1%
<b>totaal non-respons</b>	<b>1.483</b>	<b>64,0%</b>
<b>netto respons</b>	<b>835</b>	<b>36,0%</b>

Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019

## 2.2 Top 200

De bedrijven in de top 200 hebben een uitnodiging gehad voor deelname aan het onderzoek. De netto respons is 53,8%, dat is iets hoger dan de respons van 49,5% in de laatste monitor.

Tabel B2.2 – Respons top 200 Bedrijvenmonitor 2017

	N	%
<b>bruto steekproef</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>
<b>bruikbare respons</b>	<b>105</b>	<b>52,5%</b>
<b>steekproefvervuiling</b>		
- valt buiten de inclusiecriteria	4	2,0%
- onbereikbaar, onjuist adres	1	0,5%
<b>totaal steekproefvervuiling</b>	<b>5</b>	<b>2,5%</b>
<b>netto steekproef</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>
<b>non-respons</b>		
- halverwege gestopt met het invullen van de vragenlijst, onvoldoende bruikbare gegevens	8	4,1%
- weigert: bedrijf heeft voor één vennootschap meegedaan, wil niet	0	0,0%
- bedrijf reageert na sluiting van de dataverzamelingsperiode	0	0,0%
taalprobleem	0	0,0%
- bedrijf heeft niet gereageerd	82	42,1%
<b>totaal non-respons</b>	<b>90</b>	<b>46,2%</b>
<b>Netto respons</b>	<b>105</b>	<b>53,8%</b>

Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019

## 2.3 Aanvullend onderzoek nieuwe benoemingen in 2019

In de Bedrijvenmonitor 2019 meldden 169 bedrijven dat ze in de eerste helft van 2019 nieuwe benoemingen of herbenoemingen verwachtten in de rvb of rvc. 116 van hen gaven desgevraagd aan dat ze benaderd mochten worden voor deelname aan een kort aanvullende onderzoek naar nieuwe benoemingen en herbenoemingen. Via een zelfbenoemde contactpersoon kregen zij per email een uitnodiging om een korte online vragenlijst in te vullen over het aantal nieuwe benoemingen, herbenoemingen en aftredingen in de rvb en rvc tussen 1 januari en medio juni 2019.<sup>35</sup> Vier bedrijven konden niet worden bereikt omdat de contactgegevens onjuist waren of omdat de contactpersoon tijdens de dataverzamelingsperiode onbereikbaar was. Uiteindelijk hebben 72 bedrijven deelgenomen aan het onderzoek en bruikbare gegevens aangeleverd, hetgeen een netto respons opleverde van 64,3%.

De 55 andere bedrijven die nieuwe benoemingen verwachtten in 2019 gaven in de monitor aan dat zij niet benaderd wilden worden voor vervolgonderzoek. Via desk research (websites, verslagen, nieuwsberichten) is geprobeerd informatie over eventuele nieuwe benoemingen, herbenoemingen en aftredingen te achterhalen. Voor slechts 7 van deze bedrijven kon complete en betrouwbare informatie worden verzameld over nieuwe benoemingen en herbenoemingen in de rvb en rvc in de eerste helft van 2019. Voor de overige bedrijven kon geen of slechts beperkte bruikbare informatie worden gevonden. Mogelijk omdat er geen nieuwe benoemingen of herbenoemingen hebben plaatsgevonden, maar mogelijk ook omdat informatie hierover op dat moment nog niet was gepubliceerd. Bedrijven die geen nieuwe benoemingen of herbenoemingen verwachtten, maar die wel bestuurders en/of commissarissen benoemd hebben in 2019, bleven eveneens buiten het onderzoek.

Non-responsanalyses laten zien dat er sprake is van selectieve respons. De kopgroep van bedrijven die al eerder goede resultaten had geboekt als het gaat om het aandeel vrouwen in de rvc, was oververtegenwoordigd (64% van hen werkte mee aan het aanvullend onderzoek<sup>36</sup>). In deze groep bevonden zich relatief veel bedrijven die het Charter Talent naar de Top of het Charter Diversiteit hebben ondertekend. De groep achterblijvers zonder vrouwen in de top was juist ondervertegenwoordigd (67% van hen werkte *niet* mee aan het aanvullend onderzoek.<sup>37</sup>). Bedrijven die wel meededen, hadden eind 2018 gemiddeld een hoger aandeel vrouwen in de rvc (26,3%) dan bedrijven die niet deelnamen (18,4%).<sup>38</sup>

Het gaat bovendien maar om een gering aantal bedrijven. De bedrijven in het deelonderzoek benoemden samen in totaal 24 nieuwe bestuurders en 44 commissarissen in het eerste halfjaar 2019. Dat aantal is veel kleiner dan wat voorgaande jaren in de Bedrijvenmonitor werd gevonden. Ter vergelijking: in 2018 benoemden bedrijven in de Bedrijvenmonitor samen 299 nieuwe bestuurders en 264 commissarissen. Dat betrof weliswaar het hele jaar, maar ook als we daar de helft van nemen, zijn dat nog steeds veel meer nieuw benoemde bestuurders en commissarissen dan in de steekproef van het aanvullende onderzoek. Dat duidt er op dat slechts een beperkte groep bedrijven met nieuwe benoemingen in de eerste helft van 2019 heeft meegedaan aan het aanvullende onderzoek.

Het betreft dus een selectieve steekproef waarin de kleine groep koploperbedrijven en charterondertekenaars oververtegenwoordigd is en de grote groep achterblijvers ondervertegenwoordigd. De deelnemers aan het aanvullende onderzoek zijn dan ook geen afspiegeling van de populatie die aan de streefcijferbepaling moet voldoen. De steekproef is niet representatief en het aantal bedrijven in de steekproef is te klein en om betrouwbare statistische analyses te kunnen doen en gedegen conclusies daaraan te verbinden. Verdere analyses over nieuwe benoemingen in de eerste helft 2019 zijn derhalve buiten beschouwing gelaten.

De resultaten worden daardoor overschat en zijn niet representatief voor de ontwikkelingen binnen de bedrijven die aan het streefcijfer moeten voldoen.

### 3. Methode van dataverzameling

Voor alle edities van de Bedrijvenmonitor is dezelfde procedure gevolgd. De voorzitters van de rvb en de rvc van de grote vennootschappen die in steekproef zijn opgenomen, kregen een schriftelijke uitnodiging van de minister van OCW en de voorzitter van de Commissie Monitoring om deel te nemen aan het onderzoek en een digitale vragenlijst in te vullen. Na vier weken kregen de voorzitters van de rvb's en rvc's van bedrijven en organisaties die de vragenlijst nog niet hadden ingevuld per brief een rappel. Zij kregen vervolgens nog twee weken de tijd om de vragenlijst in te vullen.

De dataverzameling voor de eerste editie van de Bedrijvenmonitor vond plaats van 31 maart t/m 3 mei 2014. De vragenlijst van de eerste editie ging over de situatie in de boekjaren 2012 en 2013. De tweede editie werd uitgevoerd van 26 februari t/m 15 april 2015 en betrof de situatie in 2014. Het veldwerk voor de derde editie vond plaats van juni t/m 15 juli 2016 en ging over het boekjaar 2015 en de situatie in de eerste helft van 2016. De dataverzameling voor de vierde editie werd uitgevoerd in de periode van 30 mei t/m 11 juli 2017 en ging over het boekjaar 2016 en de situatie in de eerste helft van 2017. Het veldwerk voor de vijfde editie werd uitgevoerd van 14 januari t/m 8 maart 2019 en betrof de boekjaren 2017 en 2018.

In alle edities is dezelfde vraagstelling gehanteerd, waardoor de situatie van 2012 tot en met 2018 goed vergeleken kan worden. Zowel in de uitnodigingsbrief als in de introductietekst van de online enquête en in de communicatie met de respondenten is benadrukt dat de resultaten van het onderzoek anoniem worden verwerkt en dat rapportages niet herleidbaar zijn tot concrete bedrijven of organisaties.

### 4. Weging

De verdeling van de grote vennootschappen in de steekproef over sectoren en grootteklassen is niet helemaal representatief voor de verdeling in de populatie. Dat komt mede door de getrapte steekproeftrekking waarbij zowel de 'panelgroep' als de bedrijven in de top 200 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 streefcijferwet vallen, worden de gegevens bij de analyses daarom gewogen naar sector en grootteklasse.

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

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



## Bijlage 2 Good practices

### 1. Selectie good practices

Op basis van de gegevens uit de Bedrijvenmonitor 2019 en een aantal selectiecriteria zijn er tien bedrijven geselecteerd die inzicht kunnen geven in hun *good practices*. Allereerst zijn alle bedrijven geselecteerd met minimaal 30% vrouwen in de rvb én rvc eind 2018. Vervolgens zijn de bedrijven geselecteerd die gericht beleid en maatregelen hebben om de zetels evenwichtig te verdelen en in de Bedrijvenmonitor 2019 hebben aangegeven dat zij meer dan zes maatregelen<sup>39</sup> inzetten om het aandeel vrouwen in de subtop te vergroten. In de definitieve selectie hebben we zorg gedragen voor diversiteit in de sectoren waarin deze organisaties actief zijn, de omvang en het soort bedrijf (d.w.z. multinational, profit en non-profit).

De organisaties zijn benaderd met het verzoek deel te nemen aan een (telefonisch) interview, bij voorkeur met een (of meerdere) medewerker(s) die verantwoordelijk is/zijn voor of nauw betrokken is/zijn bij het beleid rondom de doorstroom van vrouwen in de (sub)top. We hebben gesproken met medewerkers in de functie van Hoofd of consultant diversiteit en inclusie, Directeur HR en Hoofd People & Organizational development. De interviews hebben plaatsgevonden in april en mei 2019 en duurden tussen 40 en 85 minuten.

### 2. Selectiecriteria interventies ter bevordering vrouwen in de subtop

De geselecteerde bedrijven hebben in de Bedrijvenmonitor 2019 aangegeven dat zij meer dan zes van de onderstaande maatregelen inzetten ter bevordering van het aandeel vrouwen in de subtop:

- expliciete doelstellingen voor het aandeel vrouwen in hogere posities;
- doelbewust streven naar een evenwichtige m/v-verdeling;
- het (periodiek) meten van het aandeel vrouwen naar functieniveau en afdeling (business unit, team);
- leidinggevendende die worden beoordeeld op het realiseren van diversiteitsdoelstellingen;
- het begeleiden van de carrièreontwikkeling van vrouwen d.m.v. opleiding en management development;
- expliciete doelstellingen voor het aandeel vrouwen in MD-trajecten;
- het begeleiden van de carrièreontwikkeling van vrouwen d.m.v. coaching en mentoring;
- ondersteuning van de carrièreontwikkeling van vrouwen d.m.v. vrouwennetwerken;
- de bewuste inzet van HR-instrumenten om werken in de subtop te kunnen combineren met zorgtaken;
- de top die het belang van m/v-diversiteit actief uitdraagt;
- de top die aanwijsbaar stuurt op het bereiken van meer m/v-diversiteit in de top, subtop en organisatie.

### 3. Dataverzameling en analyse

De interviews zijn, met toestemming van de geïnterviewden, opgenomen en verwerkt tot een uitgebreid interviewverslag. Daarnaast hebben wij diverse documenten en websites bestudeerd, zoals jaarverslagen en presentaties over het beleid. Deze interviewverslagen en documenten zijn geanalyseerd met als doel om een aantal overkoepelende (succes)factoren te identificeren die succesvol beleid en praktijk rondom de doorstroom van vrouwen naar en vanuit de subtop naar de top mogelijk maken. Deze (succes)factoren komen aan bod in het hoofdstuk en worden geïllustreerd aan de hand van fragmenten uit de interviews van de verschillende bedrijven.

### 4. Overzicht deelnemende bedrijven en geïnterviewden

	<b>Organisatie</b>	<b>Naam geïnterviewde(n)</b>	<b>Functie geïnterviewden</b>
1	Alliander	Joy Lodarmasse	Manager Diversiteit en Inclusie
2	GVB	Peter Buisman Diana van Miltenburg	Head of HR Manager Human Resource Development
3	ABN AMRO	Nicole Reimink-Böttger Agnies Lobbezoo	Product owner Diversity and inclusion Diversity & Inclusion Consultant
4	PwC	Terence Guiamo	Head of Diversity & Inclusion
5	DSM	Diane Moody  Minke Bijl	Vice President Organizational Development & Culture Senior Vice President Corporate Communications & External Affairs
6	Goede Doelen Loterijen	Virginie Kuijer	HR director
7	PostNL	Robert Takken	Program Manager Diversity & Inclusion
8	Schiphol Group	Anke Wijnen Bas Simons	People & Organizational Development Senior Manager HR Advice & Workforce
9	NS	Margriet Cuypers	HR directeur Expertisecentrum
10	Achmea	Elly Ploumen	Group HR director

## Bijlage 3 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 € 20 miljoen;
- de netto-omzet is meer dan € 40 miljoen;
- het gemiddeld aantal werknemers is 250 of meer.

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

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

Subtop: de eerste twee managementlagen onder de rvb.

Top 200: de tweehonderd grootste bedrijven in 2017 en 2018 die statutair gevestigd zijn in Nederland en aan het wettelijk streefcijfer moeten voldoen.





## Bijlage 4 Commissie Monitoring Streefcijfer Wet bestuur en toezicht

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



**Caroline Princen, voorzitter**

CEO van Nuts Groep. In de periode 2010-2017 was ze lid van de raad van bestuur van ABN AMRO. Daarvoor was zij CEO van Nedstaal B.V. Daarnaast is Caroline Princen voorzitter van de rvt van het UMC Utrecht en lid van de rvc van Ordina. Zij werd in 2008 uitgeroepen tot Topvrouw van het jaar.



**Thessa Menssen**

Commissaris bij FMO en PostNL. In de periode 2012-2018 was zij CFO van Koninklijke BAM Groep. Daarvoor was zij werkzaam als COO en CFO van Havenbedrijf Rotterdam en bekleedde zij diverse functies bij Unilever. 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. Was in de eerste helft van 2019 als NSvP-fellow verbonden aan het NIAS. Eerder was hij lid van de Emancipatieraad en de Visitatiecommissie Emancipatie. Hij is actief in bestuurlijke en toezichtfuncties, zowel binnen als buiten de Universiteit Utrecht. Hij won in januari 2013 de UU Publiprijs.

---

## Noten

<sup>1</sup> Kamerbrief over de Emancipatienota 2018-2012, dd 29 maart 2018; Kamerbrief Vrouwen in leidinggevende posities, dd 6 maart 2018; Kamerbrief Vrouwen naar de Top, dd 15 december 2016; Kamerbrief Vrouwen naar de top, dd 16 november 2015; Hoofdlijnenbrief Emancipatiebeleid 2013-2016, dd 10 mei 2013; Bijlage bij Hoofdlijnenbrief Emancipatiebeleid 2013-2016.

<sup>2</sup> Noorwegen kent een quotum van 40% quotum aan van 40% mannen en vrouwen in besturen van staatsbedrijven en beursgenoteerde ondernemingen. In 2002 werd het quotum aangekondigd, in 2003 werd de quotumwet aangenomen en in 2008 werd het quotum volledig van kracht en volgden sancties voor bedrijven die het quotum niet haalden.

<sup>3</sup> Wet van 6 juni 2011, gepubliceerd in Staatsblad 2011, 275.

Naast de evenwichtige verdeling van de zetels heeft de Wbt betrekking op andere terreinen:

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

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

<sup>4</sup> Grote vennootschappen die in 2016 geen evenwichtige verdeling van de zetels hadden, zijn verplicht dit toe te lichten in hun bestuursverslag als zij het bestuursverslag ná 13 april 2017 publiceren. Tot 13 april werd een beroep gedaan op de bereidheid van ondernemingen om te handelen in overeenstemming met het voornemen om het wettelijk streefcijfer te verlengen.

<sup>5</sup> Wet van 10 februari 2017, gepubliceerd in Staatsblad 2017, 68. Het tijdstip van inwerkingtreding is gepubliceerd in Staatsblad 2017, 118.

<sup>6</sup> Een rvc bestaat altijd uit natuurlijke personen.

<sup>7</sup> Een raad van commissarissen is facultatief, tenzij een grote naamloze vennootschap een zogenoemde 'structuurvennootschap' is.

<sup>8</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>9</sup> Bedrijven die zeggen geen bestuur te hebben zijn meestal zogenoemde 'beheermaatschappijen'.

<sup>10</sup> Wanneer bedrijven een one-tier board hebben, is hen gevraagd de informatie over de uitvoerende bestuurders ('directie') in te vullen bij de rvb en de informatie over de niet-uitvoerende bestuurders (toezichthouders) in te vullen bij de rvc.

<sup>11</sup> Van de rvb's waar het aandeel vrouwen tussen 2017 en 2018 gelijk bleef, had 14,9% het streefcijfer voor de in 2017 al bereikt; 75,5% had zowel in 2017 als 2018 geen enkele vrouw in de rvb. Dat is vergelijkbaar met voorgaande jaren. Van de rvc's waar het aandeel vrouwen gelijk bleef, had ruim een kwart (25,6%) het streefcijfer voor de rvc in 2017 al bereikt; 59,4% had zowel in 2017 als in 2018 geen enkele vrouw in de rvc.

---

<sup>12</sup> De grote vennootschappen in de sector onderwijs, zorg en welzijn en overige (persoonlijke) dienstverlening zijn hier buiten beschouwing gelaten. Het aandeel vrouwen in de rvb en rvc in deze sector is veel dan in de andere sectoren (30,4% in de rvb en 33,8% in de rvc). De sector omvat tussen 2012 en 2018 omvat echter slechts een zeer klein aantal vennootschappen (7-16). Het betreft hier alleen de grote vennootschappen in de sector onderwijs, onderwijs, zorg en welzijn en overige (persoonlijke) dienstverlening. De grote stichtingen en verenigingen uit deze sectoren maken deel uit van de publieke sector.

<sup>13</sup>  $t(741) = -0,266$   $p = 0.790$

<sup>14</sup>  $\chi^2(1) = .540$   $p = 0.462$ ; Fisher exact

<sup>15</sup>  $t(29,545) = -9,034$   $p = 0.000$

<sup>16</sup>  $\chi^2(1) = 26,064$   $p = 0.000$

<sup>17</sup> Bij de bedrijven die deelnemen aan de vijfde editie van de monitor, gaat het eind 2018 om 45 vrouwelijke voorzitters van de rvb en 30 van de rvc.

<sup>18</sup> Ondernemingen met meer dan 50 werknemers zijn verplicht een OR in te stellen.

<sup>19</sup> In artikel 24 uit de Wet op de ondernemingsraden (Wor) staat dat de OR minimaal twee keer per jaar overlegt met zijn bestuurder(s) en één of meer leden van de rvc over de algemene gang van zaken in de onderneming. Dit wordt ook wel het 'artikel 24-overleg' genoemd.

<sup>20</sup> artikel 30 Wet op de ondernemingsraden.

<sup>21</sup>  $\chi^2(1) = .505$   $p = 0.477$

<sup>22</sup> Een structuurvennootschap is een bijzondere vorm van een vennootschap. Bij grote vennootschappen bestaat het risico dat de balans tussen de invloed van aandeelhouders en de invloed van werknemers onevenwichtig is. Daarom worden de bevoegdheden van aandeelhouders bij grote vennootschappen die aan bepaalde criteria voldoen beperkt en krijgt de rvc meer bevoegdheden, zoals de benoeming en het ontslag van bestuurders, en krijgt de OR invloed op de samenstelling van de rvc. Het 'structuurregime' is van toepassing als drie jaar achtereenvolgend is voldaan aan de volgende criteria: 1) het geplaatste kapitaal bedraagt ten minste 16 miljoen Euro, 2) de vennootschap heeft een OR ingesteld, 3) de onderneming heeft 100 werknemers of meer (artikel 2:158 lid 6 en 2:268 lid 6 BW).

<sup>23</sup>  $\chi^2(1) = 10.609$ ,  $p < 0.001$ .

<sup>24</sup> Bijlage 1 geeft een overzicht van de selectiecriteria van de top 200.

<sup>25</sup> We hebben net als in voorgaande edities van de Bedrijvenmonitor gekozen voor de bestuursverslagen van de top 200 bedrijven. Van deze bedrijven was het mogelijk om 95 bestuursverslagen te analyseren. We hebben gebruik gemaakt van bestuursverslagen die op het internet beschikbaar waren in de eerste week van mei 2019. Daarnaast zijn bestuursverslagen opgevraagd bij bedrijven. De bestuursverslagen zijn openbaar.

<sup>26</sup> Andere aspecten van diversiteit die aandacht vroegen zijn niet in het onderzoek t.b.v. de Bedrijvenmonitor betrokken.

<sup>27</sup> In 2018 ging het om 43 bedrijven uit de top 200 in de steekproef waar interne toezichthouders het thema hebben besproken met de rvb. In 2016 waren dat er 29.

<sup>28</sup> In de steekproef van de monitor 2019 gaat het om 17 bedrijven.

<sup>29</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2018/03/06/kamerbrief-over-het-aandeel-vrouwen-aan-de-top-van-het-bedrijfsleven>

---

<sup>30</sup> Deze bedrijven hebben meer dan zes van de maatregelen zoals weergegeven in bijlage 2 geïmplementeerd.

<sup>31</sup> Een uitzondering is 2016, toen ruim 37% van de bedrijven een of meer vrouwen benoemde wanneer er een plek vrij kwam in de rvc.

<sup>32</sup> Toespraak prinses Laurentien *Vrouwen naar de top*. Column uitgesproken op persoonlijke titel door Laurentien van Oranje tijdens de SER-bijeenkomst Vrouwen naar de top op 20 maart 2019.  
<https://www.ser.nl/nl/actueel/Kalender/vrouwen-naar-de-top>

<sup>33</sup> Deze criteria gelden vanaf 1 januari 2016. In voorgaande jaren werden vennootschappen als 'grote rechtspersoon' aangemerkt wanneer ze op twee opeenvolgende balansdata voldeden aan twee van de volgende drie criteria (1) waarde van de activa: meer dan € 17,5 miljoen; (2) netto-omzet: meer dan € 35 miljoen; (3) gemiddeld aantal werknemers: 250 of meer.

<sup>34</sup> In de populatie bevonden zich in de eerste editie 1,6% beursgenoteerde ondernemingen. Vooraf werd – op basis van ervaringen met onderzoek onder vergelijkbare bedrijven – een respons verwacht van ongeveer 30%. Bij een aselechte steekproef van 2000 bedrijven, zou dat betekenen dat er 9 à 10 beursgenoteerde ondernemingen in de responsgroep terecht zouden komen. Dit aantal is te weinig om betrouwbare uitspraken te kunnen doen en beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde ondernemingen met elkaar te kunnen vergelijken. Daarom is aselekt een hoger percentage beursgenoteerde ondernemingen geselecteerd uit de populatie. Van de 77 beursgenoteerde ondernemingen uit de populatie zijn er 67 geselecteerd (87%).

<sup>35</sup> Anders dan bij de start van de Bedrijvenmonitor, ontving een zelf-opgegeven contactpersoon van het bedrijf een uitnodiging voor deelname aan het aanvullende onderzoek, niet de voorzitters van de rvb en rvc.

<sup>36</sup> Van de bedrijven die het streefcijfer niet hadden gerealiseerd was dat de helft (49%).  $\chi^2(1) 2,649 p=0,05$ , eenzijdig.

<sup>37</sup> Van de bedrijven die niet tot de achterhoede behoren, was dat 45%.  $\chi^2(1) 4,485, p=0,017$ , eenzijdig.

<sup>38</sup>  $t(130) = -2,519, p = 0,013$ .

<sup>39</sup> Deze bedrijven hebben meer dan zes van de maatregelen zoals weergegeven in bijlage 2.