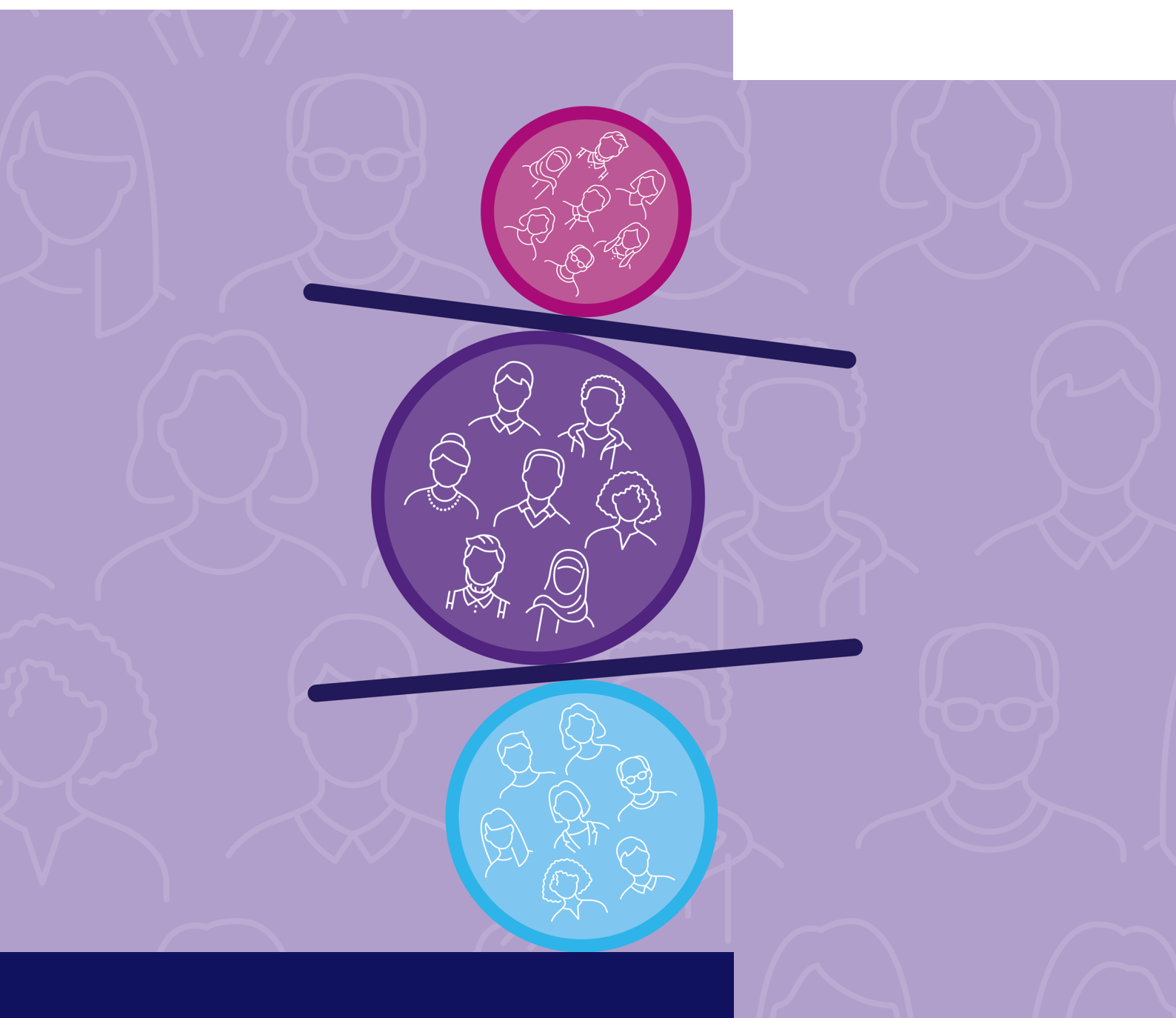


# SER Monitor Genderbalans in het Nederlandse bedrijfsleven 2024

Rapportage over het boekjaar 2022





# **SER Monitor Genderbalans in het Nederlandse bedrijfsleven 2024**

Rapportage over het boekjaar 2022

**Colofon**

Sociaal-Economische Raad  
Bezuidenhoutseweg 60  
Postbus 90405 Den Haag  
2509 LK Den Haag  
T 070 3499 525  
communicatie@ser.nl

© 2024 Sociaal-Economische Raad  
Ivy Koopmans (programmaleider), Babette Pouwels (projectleider)  
SER secretariaat/Helpdesk Diversiteitsportaal: Rosa Soeterbroek, Armine Stepanyan,  
Sabrina Krukkeland

## Inhoudsopgave

Samenvatting en bevindingen SER Monitor Genderbalans in het Nederlandse bedrijfsleven 2024

Summary and findings SER Monitor Gender balance in Dutch companies 2024

1.	Inleiding .....	11
1.1	Aanleiding.....	11
1.2	Doel SER Monitor Genderbalans en onderzoeksvragen.....	11
1.3	De Wet ingroeiquotum en streefcijfers .....	12
1.4	Opzet en aanpak van de monitor 2024 .....	14
1.5	Leeswijzer .....	16
2.	Data en methode .....	17
2.1	Populatie .....	17
2.1.1	Populatiebestand .....	17
2.1.2	Beursgenoteerde bedrijven.....	18
2.2	Methode van rapportage en dataverzameling .....	18
2.2.1	Rapportage .....	18
2.2.2	Benadering van bedrijven .....	20
2.2.3	Ondersteuning en helpdesk Diversiteitsportaal .....	21
2.3	Respons .....	21
2.4	Reacties van bedrijven.....	24
2.4.1	Terminologie: welk bestuur en welke bestuurders worden bedoeld? .....	24
2.4.2	Kwalificatie als grote vennootschap .....	25
2.4.3	Vrijstellingen.....	26
2.4.4	Passende en ambitieuze streefcijfers en de definitie van de subtop .....	26
2.4.5	Handhaving .....	27
3.	Resultaten grote vennootschappen .....	29
3.1	Rapportage aan de SER over de top en subtop .....	29
3.1.1	Waarover rapporteren bedrijven? .....	29
3.1.2	Hoeveel bedrijven rapporteren over de top en de subtop?.....	30
3.1.3	Welke redenen zijn er om niet te rapporteren over het bestuur en de rvc? 31	
3.1.4	Wat zijn de belangrijkste redenen om niet te rapporteren over de subtop? 33	
3.2	Omvang en samenstelling van de top en subtop .....	35
3.2.1	Omvang van het bestuur en de rvc.....	35
3.2.2	Omvang van de subtop.....	36
3.2.3	Omvang van de organisatie .....	37
3.2.4	Genderbalans in het bestuur en de rvc.....	37
3.2.5	Besturen en rvc's zonder vrouwen.....	39
3.2.6	De voorzitter van het bestuur en de rvc is meestal een man .....	40
3.2.7	Genderbalans in de subtop en organisatie .....	40
3.3	Streefcijfers .....	41
3.3.1	Welke streefcijfers en horizon hebben bedrijven vastgesteld?.....	41
3.4	Benoemingen in het bestuur en de rvc .....	43
3.4.1	Hoeveel bedrijven hadden benoemingen in 2022?.....	43
3.4.2	Worden meer vrouwen benoemd? .....	44
3.5	Instroom en uitstroom van vrouwen en mannen in de subtop .....	46
3.6	Plan van aanpak .....	48
3.7	Sectorale verschillen en de genderbalans in de top en de subtop .....	48
3.7.1	Genderbalans in het bestuur en de rvc naar sector .....	48

3.7.2	Genderbalans in de subtop en organisatie naar sector .....	51
3.7.3	Streefcijfers naar sector.....	52
3.7.4	Benoemingen in het bestuur en de rvc naar sector.....	54
3.7.5	Plan van aanpak naar sector.....	56
4.	Resultaten beursgenoteerde bedrijven .....	57
4.1	Inleiding .....	57
4.2	Genderbalans in het bestuur en de rvc .....	57
4.3	Ingroeiquotum.....	58
4.4	Besturen en rvc's zonder vrouwen .....	59
4.5	Benoemingen in het bestuur en de rvc .....	60
4.6	Grote beursvennootschappen.....	61
	4.6.1 Streefcijfers voor bestuur en subtop .....	61
	4.6.2 Genderbalans in de subtop .....	61
	4.6.3 Plan van aanpak .....	62

Bijlage 1 Toelichting begrippen

Bijlage 2 Samenstelling Raad van Advies SER Diversiteitsportaal en Topvrouwen

## **Samenvatting en bevindingen SER Monitor Genderbalans in het Nederlandse bedrijfsleven 2024**

In deze samenvatting worden de belangrijkste bevindingen van de SER Monitor Genderbalans in het Nederlandse bedrijfsleven 2024 weergegeven.

### **Inleiding**

De SER Monitor Genderbalans in het bedrijfsleven betreft een jaarlijks terugkerende analyse van de rapportages die grote vennootschappen, die onder de Wet ingroeiquote en streefcijfers vallen, aanleveren aan de SER. De monitor 2024 beschrijft de effecten van de wet aan de hand van de ontwikkeling van het aandeel vrouwen en mannen in het bestuur, de rvc en de subtop in het boekjaar 2022. Naast cijfers over de m/v-samenstelling, beschrijft de monitor welke streefcijfers grote vennootschappen hebben vastgesteld, of zij plannen hebben opgesteld en of zij daarover hebben gerapporteerd. Ook laat de monitor zien of er opvallende verschillen zijn tussen sectoren.

### **Doelgroep en respons**

In 2022 stonden bij de SER 5.733 bedrijven geregistreerd die aan de criteria voor grote vennootschappen voldeden (netto populatie). De Wet ingroeiquote en streefcijfers geeft bedrijven na afloop van een boekjaar tien maanden de tijd om te rapporteren. De deadline voor bedrijven met een boekjaar dat gelijkloopt aan een kalenderjaar, was 1 november 2023. Om bedrijven dit eerste rapportagejaar iets meer tijd te geven, is de rapportageperiode verlengd tot 15 december 2023. Bedrijven met een gebroken boekjaar kregen ook tien maanden de tijd, zij konden uitstel aanvragen.

Op 15 december 2023 hadden 2.394 grote vennootschappen een rapportage bij de SER ingediend. Dat is een respons van 43% (bruto respons, participatiegraad). Vanwege de vergelijkbaarheid zijn voor de analyses in deze monitor uit deze responsgroep uitsluitend die bedrijven geselecteerd waarvan het boekjaar eindigde op 31 december 2022 en waarvan de rapportages geen ontbrekende of ongeldige informatie bevatten. De uiteindelijke analysegroep bevatte rapportages van 2.057 grote vennootschappen (netto respons: 35,9%).

Na 15 december konden bedrijven ook nog rapporteren. Deze rapportages zijn niet meegenomen in de analyses van de monitor, maar zijn wel gepubliceerd in de SER Dataverkenner. Tussen 15 december 2023 en 29 januari 2024, de datum waarop de Dataverkenner werd gelanceerd, hebben 201 bedrijven dat gedaan. De uiteindelijke respons is dus hoger dan in deze monitor wordt beschreven.

Bedrijven vulden hun rapportages online in via het SER Diversiteitsportaal aan de hand van een vragenlijst met een vast format dat de SER samen met bedrijven specifiek voor dit doel heeft ontwikkeld. Een helpdesk van de SER ondersteunde bedrijven bij de implementatie van de wet en het opstellen van de rapportage. De rapportages van bedrijven worden geanalyseerd en op geaggregeerd niveau beschreven. De resultaten van individuele bedrijven zijn ook te bekijken in de dataverkenner van het SER Diversiteitsportaal.

### **Resultaten**

#### *Genderbalans in de top, 2012-2022*

Besturen van grote vennootschappen bestonden eind 2022 gemiddeld voor 14,7% uit vrouwen, rvc's voor 26,2%. Voor iedere vrouwelijke bestuurder waren er bijna 6 mannelijke bestuurders. Voor iedere vrouwelijke commissaris waren er bijna 3 mannelijke commissarissen. Eind 2012, toen geen wettelijke regelingen golden voor de

genderbalans in de top, hadden besturen gemiddeld 7,4% vrouwen en rvc's 9,8%. Er was eind 2022 nog steeds een grote groep bedrijven zonder vrouwen in de top: 61,0% van de besturen en 34,5% van de rvc's had eind 2022 nog geen enkele vrouw. Dat is wel minder dan de jaren daarvoor.

*Genderbalans Het aandeel vrouwen en mannen in de subtop en organisatie*

Vergeleken met de beroepsbevolking, zijn vrouwen ondervertegenwoordigd in het personeelsbestand van grote vennootschappen. Eind 2022 was gemiddeld een derde (32,7%) van de werknemers bij grote vennootschappen vrouw, terwijl vrouwen iets minder van de helft (47,2%) van de beroepsbevolking vormen.

De subtop bestond eind 2022 voor gemiddeld 26,3% uit vrouwen. De vertegenwoordiging van vrouwen in de subtop is dus naar verhouding lager dan in de organisatie, maar hoger dan in het bestuur.

*Streefcijfers voor de top en subtop*

De streefcijfers (m/v) die bedrijven in 2022 hebben vastgesteld voor het bestuur, de rvc en subtop liggen gemiddeld dicht bij 30%. Het streefcijfer voor het bestuur is gemiddeld 29% en voor de rvc 32%. Bedrijven verwachten gemiddeld 3,5 jaar nodig te hebben om het streefcijfer voor het bestuur te halen. Voor de rvc willen zij hun streefcijfers wat sneller realiseren: binnen 2,5 jaar.

Voor de subtop stelden bedrijven in 2022 voor het eerst verplicht streefcijfers vast. Het gemiddelde streefcijfer voor de subtop bedraagt op dit moment 31%. Bedrijven trekken gemiddeld 3,5 jaar uit om het streefcijfer voor de subtop te halen.

Er zijn echter grote verschillen tussen bedrijven. 6 op de 10 bedrijven hebben een streefcijfer voor de rvc dat hoger is dan 30%. Voor het bestuur en de subtop geldt dat voor 4 op de 10 bedrijven. Tegelijkertijd heeft 1 op de 10 bedrijven voor het bestuur een streefcijfer van 0% vastgesteld. Bedrijven met een streefcijfer van 0% deden dat voornamelijk omdat zij naar eigen zeggen geen invloed hebben op de samenstelling van het bestuur, waardoor een hoger streefcijfer niet zou kunnen worden nagestreefd, omdat zij in 2022 nog bezig waren met de implementatie van de wet en nog geen streefcijfer hadden vastgesteld of omdat het bestuur uit één persoon bestaat, waardoor geen streefcijfer kon worden vastgesteld.

*Genderbalans bij benoemingen in het bestuur en de rvc*

In het boekjaar 2022 werden in ruim een kwart (26,9%) van de besturen en ruim een derde (34,3%) van de rvc's één of meer personen benoemd. Van alle bestuurders die in 2022 werden benoemd, was ruim een kwart (26,9%) vrouw. Dat is lager dan het streefcijfer dat bedrijven gemiddeld voor het bestuur hebben vastgesteld. Van alle commissarissen was dat 45%. Dat is juist hoger dan het gemiddelde streefcijfer en ook meer dan in voorgaande jaren.

*Genderbalans bij de in- en uitstroom van de subtop*

De instroom van vrouwen in leidinggevende functies in de subtop was in 2022 naar verhouding lager dan die van mannen. Ongeveer een derde (34%) van alle werknemers die in de werden aangesteld in de subtop was vrouw. De uitstroom van vrouwen was echter ook lager, waardoor het aandeel vrouwen in de subtop op geaggregeerd niveau wel iets toe nam. Van alle werknemers die de subtop verlieten was ruim een kwart (27%) vrouw. Werknemers die de subtop verlieten, kunnen zijn doorgestroomd naar en andere, hogere of lagere, functie binnen het bedrijf of kunnen het bedrijf hebben verlaten.



### *Plan van aanpak*

Bijna 4 op de 10 bedrijven (38%) hadden eind 2022 een formeel, door het bestuur goedgekeurd plan van aanpak waarin staat hoe zij hun streefcijfers willen gaan realiseren. De overgrote meerderheid (90%) had dit plan gedeeld met de organisatie en /of belanghebbenden, zoals de ondernemingsraad, toezichthouders of aandeelhouders. Bedrijven die nog niet over een plan beschikten, waren in 2022 meestal al wel bezig met een plan van aanpak, maar hadden dit plan nog niet formeel vastgelegd of het plan was nog niet goedgekeurd door het bestuur.

### *Sectorale verschillen*

De genderbalans in het bestuur en de rvc varieerde eind 2022 aanzienlijk tussen sectoren. Het percentage vrouwelijke bestuurders liep eind 2022 uiteen van 5,8% in de bouwnijverheid tot 31,8% in de sector cultuur, sport en recreatie. Het percentage vrouwelijke commissarissen vrouwen in de rvc varieerde van 10,8% in de sector bouwnijverheid tot 39,6% in de sector informatie en communicatie en 57,5% in de sector cultuur, sport en recreatie.

In de subtop liep het percentage vrouwen uiteen van 16,6% in de bouwnijverheid tot 42,9% in de gezondheids- en welzijnzorg. Bij de meeste sectoren lag het percentage vrouwen in de subtop echter tussen 20% en 30%, dicht bij het gemiddelde van 26,3%.

Ook streefcijfers verschillen tussen sectoren, vooral voor het bestuur. Streefcijfers voor het bestuur liepen uiteen van 18,9% bij waterbedrijven en afvalbeheer tot 28,3% in de cultuur, sport en recreatie. Voor de rvc en subtop zijn de sectorale verschillen, op een enkele uitzondering na, minder groot.

### *Genderbalans in de top bij beursgenoteerde bedrijven*

Voor de analyse van de genderbalans bij beursgenoteerde bedrijven maken we gebruik van de Nederlandse Female Board Index 2022 en 2023 (FBI).<sup>1</sup> De FBI gaat over alle beursvennootschappen, ongeacht of zij 'groot' zijn of niet, en geeft daarmee inzicht in de m/v verhouding in het bestuur en de rvc van alle beursgenoteerde bedrijven in Nederland.

In de periode 2012-2022 is het percentage vrouwen in de rvc bij beursgenoteerde bedrijven gestegen van 6% tot 39%. Het percentage vrouwelijke bestuurders nam in diezelfde periode minder snel toe: van 5% tot 15%.

De FBI laat zien dat het aantal beursgenoteerde bedrijven dat aan het quotum voor de rvc voldoet al begon te stijgen vanaf de aankondiging van de wet in 2020. In 2019 had een derde van de bedrijven een evenwichtige genderbalans in de rvc bereikt, een jaar later was dat ruim de helft (54%). In augustus 2022, toen de Wet ingroeiquotum en streefcijfers in werking was getreden, voldeed 81% aan het quotum. In 2023 was dat verder toegenomen tot 90%.

De resultaten lijken erop te wijzen dat beursgenoteerde bedrijven hun inspanningen voor een betere genderbalans in de top vanaf 2020, mede onder invloed van het ingroeiquotum, vooral gericht hebben op de rvc en dat de aandacht voor de man-vrouwverhouding in het bestuur is gestagneerd.

---

<sup>1</sup> Lückcrath-Rovers, M. (2023). *De Nederlandse Female Board Index 2023*.



## Summary and findings SER Monitor Gender balance in Dutch companies 2024

This summary presents the main findings of the SER Monitor Gender balance in Dutch companies 2024.

### Introduction

The SER Monitor Gender balance in Dutch companies is an annually recurring analysis of the reports that large companies, as mandated through the 'Wet Ingroeiquotum en streefcijfers' (Law on Entry Quota and Targets), submit to the SER. The 2024 monitor describes the effects of the law based on the analysis of the share of women and men on the Executive Board, the Supervisory Board and the sub-top (senior management) in the financial year 2022 in comparison to earlier years. In addition to data on the gender ratio, the monitor describes which target ratios large companies have set, whether they have drawn up plans and whether they have reported on them. The monitor also shows whether there are any notable differences between sectors.

### Target group and response

In 2022, 5,733 companies were registered in the SER Diversity Portal. These companies met the criteria for 'large' companies (net population). Following the law on entry quota and targets, companies are given ten months after the closing of their financial year to report their data to the SER. The deadline for companies with a financial year that coincides with a calendar year was November 1, 2023. To give companies more time this first reporting year, the reporting period was extended to December 15, 2023. Companies with an alternative start and end date to their financial year were also given ten months and they could apply for extra time after November 1, 2023.

As of December 15, 2023, 2,394 large companies had submitted a report to the SER. This translates to a response rate of 43% (gross response, participation rate). For the sake of comparability, only those companies whose financial year ended on 31 December 2022 and whose reports do not contain any missing or invalid information have been selected from this response group for the analyses in this Monitor. The final group used for the analyses included reports from 2,057 large companies (net response rate: 35.9%).

Companies were still able to report after 15 December. These reports are not included in the monitor's analyses but have been published in the SER Data Explorer. Between December 15, 2023 and January 29, 2024, when the date the Data Explorer was launched, 201 companies submitted their reports. Therefore, the final response rate is higher than described in this monitor.

Companies completed their reports online via the SER Diversity Portal on the basis of a questionnaire with a fixed format that the SER developed together with companies specifically for this purpose. A SER helpdesk supported companies with the implementation of the law and the preparation of the report. The reports of companies used in this Monitor are analysed and described at an aggregate level. The results of individual companies can also be viewed in the data explorer of the SER Diversity Portal.

### Results

#### *Gender balance at the top, 2012-2022*

By the end of 2022, the average percentage of women in the executive boards of large companies was 14.7%, for supervisory boards this was 26.2%. For every female executive director there were almost 6 male directors. For every female supervisory director there were almost 3 male supervisory directors. In 2012, when there were no legislative regulations for the gender balance at the top, executive boards held an

average of 7.4% women and supervisory boards 9.8%. At the end of 2022, there was still a large group of companies without women at the top: 61.0% of executive boards and 34.5% of supervisory boards did not have a single woman as board member at the end of 2022. This percentage is lower than in previous years.

*Gender balance: The gender ratio in the sub-top and organisation*

Compared to the total workforce in the Netherlands, women are underrepresented in the workforce of large companies. At the end of 2022, on average, one-third (32.7%) of employees at large companies were women, while women make up just under half (47.2%) of the national workforce.

At the end of 2022, the average percentage of women in the sub-top (senior management) was 26.3% women. The representation of women in the sub-top is therefore proportionally lower than in the organisation, but higher than in the executive board.

*Gender ratio targets for the top and sub-top*

The average targets (m/f) set by companies in 2022 for the executive board, supervisory board and sub-top are close to 30%. The target figure for the Executive Board is on average 29% and for the Supervisory Board 32%. On average, companies expect to take 3.5 years to meet the gender target in the Executive Board. For the Supervisory Board, companies expect to achieve their targets a little faster: within 2.5 years.

In 2022, companies set mandatory targets for the sub-top for the first time. The average gender target for the sub-top is currently 31%. Companies take an average of 3.5 years to reach this target.

However, there are big differences between companies. 6 out of 10 companies have a supervisory board target of more than 30%. For the board and the sub-top, this applies to 4 out of 10 companies. At the same time, 1 in 10 companies have set a target of 0%. Companies with a 0% target indicate that they did so mainly because they say they have no influence on the composition of the board, which would restrict them from pursuing a higher target; because they were still in the process of implementing the law in 2022 and had not yet set a target; or because the board consisted of one person, which did not allow the company to set a target.

*Gender balance in appointments to the Executive Board and the Supervisory Board*

In the 2022 financial year, more than a quarter (26.9%) of the boards and more than a third (34.3%) of the supervisory boards appointed one or more persons as board members. Of all executive directors appointed in 2022, more than a quarter (26.9%) were women. This is lower than the average target set by companies for the Executive Board. For the supervisory directors, 45% of all appointments were women. This is higher than the average target and also more than in previous years.

*Gender balance in the inflow and outflow of the sub-top*

In 2022, the influx of women into managerial positions in the sub-top was proportionally lower than that of men. About a third (34%) of all employees employed in the sub-top were women. However, the outflow of women was also lower, which means the share of women in the sub-top increased slightly at an aggregate level as a result. More than a quarter (27%) of all employees who left the sub-top were women. Employees who left the sub-top may have moved on to another, higher or lower, position within the company or may have left the company.

## 1. Inleiding

### 1.1 Aanleiding

Op 1 januari is de Wet 'Evenwichtiger verhouding van zetels tussen mannen en vrouwen in het bestuur en de raden van commissarissen van grote naamloze en besloten vennootschappen' in werking getreden. Deze wet vloeit voort uit het SER advies *Diversiteit in de top. Tijd voor versnelling* (2019).

Grote vennootschappen zijn verplicht zelf passende en ambitieuze streefcijfers te formuleren voor de verhouding tussen vrouwen en mannen in het bestuur, de rvc en de subtop en plannen te maken om de streefcijfers te realiseren. Zij moeten jaarlijks rapporteren aan de SER over de streefcijfers en de voortgang. De SER maakt de resultaten zichtbaar via de dataverkenner.

Voor de rvc van beursgenoteerde bedrijven geldt een ingroeiquotum. Dat betekent dat de rvc van Nederlandse beursvennootschappen met een notering aan Euronext Amsterdam voor ten minste een derde uit mannen en voor ten minste een derde uit vrouwen moet bestaan. Een nieuwe benoeming die de samenstelling niet evenwichtiger maakt is nietig. De vacature blijft dan open. Voor grote beursvennootschappen is daarom het ingroeiquotum van toepassing voor de rvc en de streefcijferregeling voor het bestuur en de subtop.

De circa 100 beursgenoteerde bedrijven en 5.800 grote vennootschappen gaan met deze wet meer werk maken van een evenwichtige verhouding van vrouwen en mannen in de top en subtop. De SER ondersteunt bedrijven daarbij.

Ook andere Europese landen hebben de afgelopen jaren maatregelen genomen om de genderbalans in de top van bedrijven te bevorderen. Diverse Europese landen hebben wettelijke regelingen met sancties ingevoerd, zoals België, Duitsland, Frankrijk, Italië, Noorwegen en IJsland. De regelingen verschillen wel in vormgeving en uitvoering.<sup>2</sup>

### 1.2 Doel SER Monitor Genderbalans en onderzoeksvragen

De SER Monitor Genderbalans in het Nederlandse bedrijfsleven 2024 (hierna te noemen; SER Monitor Genderbalans) laat de effecten van de Wet ingroeiquotum en streefcijfers in de praktijk zien. Doel van de monitor is inzicht te geven in de ontwikkelingen van het aandeel vrouwen en mannen in de top en subtop van grote vennootschappen in Nederland. De monitor moet inzicht geven welk aandeel van de bedrijven die onder de Wet ingroeiquotum en streefcijfers vallen aan de gestelde normen voldoet en voortgang boekt.

De probleemstelling van deze monitor valt uiteen in de volgende centrale vragen:

1. Wat is de man-vrouwverhouding in de top en subtop van grote vennootschappen? In hoeverre is deze evenwichtiger geworden?
2. Welke streefcijfers hebben grote vennootschappen vastgesteld voor de top en subtop?
3. Hoe gaan zij om met benoemingen en herbenoemingen? In hoeverre dragen deze bij aan een evenwichtiger man-vrouwverhouding in de top en subtop?
4. In hoeverre hebben zij plannen opgesteld om de streefcijfers te bereiken?

---

<sup>2</sup> SER (2019). *Diversiteit in de top. Tijd voor versnelling*.

Deze eerste SER monitoringsrapportage gaat over de grote vennootschappen die in 2022 aan de Wet ingroeiquote en streefcijfers moesten voldoen. Binnen deze groep onderscheiden we de grote vennootschappen waarvoor streefcijfers en een rapportage- en transparantieplichting gelden, en de (grote) beursgenoteerde bedrijven, waarvoor het ingroeiquote geldt voor de rvc.

De probleemstelling mondt uit in de volgende onderzoeksvragen:

1. Hoe heeft de man-vrouwsamenstelling van het bestuur, de rvc en de subtop van grote vennootschappen (en afzonderlijk toegelicht beursvennootschappen) waarop de Wet ingroeiquote en streefcijfers van toepassing is, zich ontwikkeld? Welk aandeel vrouwen en mannen is bereikt eind 2022?
2. Welk aandeel bedrijven heeft gerapporteerd aan de SER over het bestuur, de rvc en de subtop? Welk aandeel niet? Welke redenen hebben vennootschappen om niet te rapporteren over hun streefcijfers en samenstelling?
3. Welke streefcijfers hebben grote vennootschappen vastgesteld voor het bestuur, de rvc en de subtop?
4. Wat is het aandeel vrouwen en mannen bij benoemingen en herbenoemingen in het bestuur en de rvc? Wat is hun aandeel onder afgetreden bestuurders en commissarissen?
5. Hebben bedrijven plannen opgesteld om hun streefcijfers voor het bestuur, de rvc en de subtop te bereiken? Hebben zij deze plannen gedeeld binnen het bedrijf met hun werknemers of andere belanghebbenden?
6. In hoeverre zijn er opvallende verschillen tussen sectoren?

### 1.3 De Wet ingroeiquote en streefcijfers

Voor grote bedrijven in Nederland geldt sinds 1 januari 2022 de Wet 'Evenwichtiger verhouding tussen mannen en vrouwen in het bestuur en de rvc' – ook bekend als de Wet ingroeiquote en streefcijfers (de wet wordt ook wel aangeduid als de 'Topvrouwenwet', 'het vrouwenquote' of het 'diversiteitsquote').

De wet heeft als doel de verhouding tussen vrouwen en mannen in de top en subtop van grote bedrijven evenwichtiger te maken en bevat drie maatregelen: een ingroeiquote, een streefcijferregeling en een rapportage- en transparantieplichting.

**Ingroeiquote:** voor rvc's van Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen (bv's en nv's) geldt een ingroeiquote van ten minste een derde vrouw en een derde man. Het quote is van toepassing op nieuwe benoemingen en wordt daarom ook wel het ingroeiquote genoemd. Zolang de rvc niet aan het quote voldoet, moet een benoeming bijdragen aan een evenwichtiger samenstelling van de rvc. Een benoeming die de rvc niet evenwichtiger maakt, is nietig. De zetel blijft dan leeg totdat een benoeming wordt gedaan die wel bijdraagt aan een beter evenwicht. Als gekozen is voor een one-tier board geldt het quote voor niet-uitvoerende bestuurders.<sup>3</sup>

**Streefcijfers en plan van aanpak:** 'Grote' vennootschappen (bv's en nv's) stellen zelf passende en ambitieuze streefcijfers vast voor het bestuur, de rvc en categorieën werknemers in leidinggevende functies (de zogenoemde subtop). Ook maken ze een plan van aanpak waarin staat hoe zij deze streefcijfers willen gaan bereiken.<sup>4</sup> Bedrijven mogen zelf bepalen hoe zij de subtop definiëren. Bijvoorbeeld het *executive committee* of senior managementfuncties in de eerste en tweede laag onder het bestuur.

<sup>3</sup> Art. 2:142b BW.

<sup>4</sup> Art. 2:166 BW en art. 2:276 BW.

Grote beursvennootschappen stellen uitsluitend streefcijfers op voor het bestuur en de subtop omdat het ingroeiquote voor de rvc geldt.

De streefcijfers dienen volgens de wet 'passend' en 'ambitieuw' te zijn. Met 'passend' wordt bedoeld dat het streefcijfer afhankelijk is van de omvang van het bestuur, de rvc en de subtop en van de bestaande verhouding tussen het aantal vrouwen en mannen. Op die manier geeft de wet, in navolging van het SER-advies *Diversiteit in de top*, ruimte voor maatwerk en wordt beoogd het eigenaarschap van bedrijven te vergroten.<sup>56</sup> 'Ambitieuw' betekent dat het streefcijfer erop gericht moet zijn om de samenstelling evenwichtiger te maken dan de bestaande situatie. Het streefcijfer kan dus niet nul zijn.<sup>7</sup> In een bestuur of rvc zonder vrouwen moet bij vacatures in principe ten minste een vrouw worden benoemd.

De streefcijfers hoeven niet jaarlijks te worden vastgesteld. Maar als na het bereiken van het streefcijfer ruimte is voor evenwichtiger verhoudingen, zal de vennootschap opnieuw moeten bezien welk streefcijfer passend en ambitieus is.<sup>8</sup> Bedrijven mogen zelf kiezen op welke termijn zij de streefcijfers beogen te bereiken. De wet vervalt op 1 januari 2030 en het ligt in de ratio van de wet dat bedrijven er naar streven hun doelen vóór die datum te bereiken.<sup>9</sup>

**Rapportage- en transparantieplichting:** Jaarlijks binnen 10 maanden na afloop van het boekjaar rapporteren grote vennootschappen aan de SER via het SER Diversiteitsportaal over het aantal vrouwen en mannen dat aan het eind van het boekjaar deel uitmaakt van het bestuur, de rvc en de subtop, de doelen in de vorm van een streefcijfer, het plan van aanpak en als één of meer van deze doelen niet zijn bereikt: de reden daarvoor.

De SER maakt de streefcijfers, plannen en voortgang van elk bedrijf zichtbaar voor het publiek via de dataverkenner van het Diversiteitsportaal.<sup>10</sup> In het Besluit inhoud bestuursverslag is een verplichting opgenomen om deze informatie ook op te nemen in het bestuursverslag.<sup>11</sup>

De rapportageplicht geldt niet voor middelgrote of kleine beursvennootschappen die aan het ingroeiquote moeten voldoen.

De wet kent een horizonbepaling. Acht jaar na de inwerkingtreding vervalt de wet. Vijf jaar na de inwerkingtreding wordt de wet geëvalueerd.

Met de wet wordt een activerende aanpak beoogd, die rekening houdt met de verschillen tussen bedrijven en die de betrokkenheid van bedrijven en het 'eigenaarschap' om diversiteit te bevorderen en een inclusieve cultuur te realiseren, versterkt.<sup>12</sup>

<sup>5</sup> SER (2019).

<sup>6</sup> Stroeve, L.E. en Rietveld, S. (2021). Wetsvoorstel evenwichtiger man-vrouwverhouding. *Tijdschrift voor de Ondernemingsrechtpraktijk* 2021/333, pp. 18-24.

<sup>7</sup> Kamerstukken I 2020/21, 35628, p. 12.

<sup>8</sup> Kamerstukken I 2020/21, 35628, p. 12.

<sup>9</sup> Stroeve, L.E. en Cremers, M.A.J. (2020). De beursvennootschap, AVA-seizoen 2023. *Tijdschrift voor de Ondernemingsrechtpraktijk* 2022/412, pp. 26-32.

<sup>10</sup> Art. 2:166 BW en art. 2:276 BW.

<sup>11</sup> Staatsblad 2022, 182.

<sup>12</sup> Kamerstukken I 2020/21, 35628.

---

## SER Monitor Genderbalans in het Nederlandse bedrijfsleven 2024

### SER Rapportage 2024

De streefcijfers, plannen en resultaten van bedrijven worden jaarlijks gemonitord in de SER Monitor Genderbalans in het Nederlandse bedrijfsleven. De *SER Monitor Genderbalans 2024* is de eerste editie en is gebaseerd op de rapportages die bedrijven hebben ingediend via het SER Diversiteitsportaal over het boekjaar 2022. De monitor geeft inzicht in de man-vrouwverhouding in de top en subtop van grote bedrijven in Nederland. Wordt de genderbalans in het bestuur en de rvc evenwichtiger? Is de samenstelling van de subtop in balans? Hebben bedrijven passende en ambitieuze streefcijfers vastgesteld? Hebben zij plannen gemaakt om de streefcijfers te halen en rapporteren zij daarover? De resultaten worden gepubliceerd in SER rapportage 2024 (dit rapport), de SER Scorecard 2024 en de SER Dataverkenner.

### SER Scorecard 2024

De SER Scorecard maakt onderdeel uit van de jaarlijkse *SER Monitor Genderbalans in het bedrijfsleven* en biedt een samenvattend overzicht van de genderbalans in de top en subtop van het Nederlandse bedrijfsleven.

De SER Scorecard 2024 is gebaseerd op de rapportages die bedrijven hebben ingediend via het SER Diversiteitsportaal over het boekjaar 2022. In totaal zijn de rapportages van 2.057 bedrijven geanalyseerd.

### SER Dataverkenner

Resultaten van de SER Monitor Genderbalans zijn ook te bekijken via de dataverkenner van het SER Diversiteitsportaal. De dataverkenner toont de ontwikkelingen per bedrijf, per sector en bedrijfsgrootte en voor Nederland als geheel. De dataverkenner is openbaar en toegankelijk voor publiek en is te vinden op: [ser.diversiteitsportaal.nl/data-verkenner](https://ser.diversiteitsportaal.nl/data-verkenner)

---

## 1.4 Opzet en aanpak van de monitor 2024

De SER Monitor Genderbalans in het Nederlandse bedrijfsleven betreft een jaarlijks terugkerende analyse van de rapportages die grote vennootschappen, die onder de Wet ingroeiquotum en streefcijfers vallen, aanleveren aan de SER. De monitor 2024 beschrijft de effecten van de wet aan de hand van de ontwikkeling van het aandeel vrouwen en mannen in het bestuur, de rvc en de subtop van grote vennootschappen in het boekjaar 2022 (hierna: BJ22). Naast cijfers over de m/v-samenstelling, beschrijft de monitor welke streefcijfers grote vennootschappen hebben vastgesteld, of zij plannen hebben opgesteld en of zij daarover hebben gerapporteerd. Ook laat de monitor zien of er opvallende verschillen zijn tussen sectoren.

De situatie in 2022 wordt waar mogelijk vergeleken met de ontwikkelingen in de periode 2012-2020.<sup>13</sup> Hiermee kunnen de ontwikkelingen van de man-vrouwverhouding in de top en subtop gerelateerd worden aan vier relevante perioden van beleidswijzigingen:

- de periode vlak voor dat de wetgeving gericht op een evenwichtiger man-vrouwverhouding in de top in werking trad (2012);
- de periode dat de streefcijferregeling van 30% m/v voor het bestuur en de rvc van kracht was (pas-toe-of-leg-uit) (2013-2019);
- de jaren daarna, waarin het kabinet aankondigde het SER-advies met onder meer het ingroeiquotum, streefcijfers en rapportageplicht, integraal over te nemen (2020-2021);
- de periode dat de nieuwe Wet ingroeiquotum en streefcijfers in werking trad (2022).

De uitkomsten van de monitor kunnen betrokken worden bij de evaluatie van de wet in 2030.

---

<sup>13</sup> Hierover werd periodiek gerapporteerd in de Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2013, 2015, 2016, 2017, 2019 en 2020.



De Wet ingroeiquote en streefcijfers is van toepassing op alle grote vennootschappen en op alle Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen met een notering aan Euronext Amsterdam. Een deel van de beursvennootschappen kwalificeert tevens als grote vennootschap.

#### *Grote vennootschappen*

Voor grote vennootschappen gelden twee maatregelen: (1) de streefcijferregeling voor het bestuur, de rvc en de subtop en (2) de rapportage- en transparantieplichting. Grote vennootschappen rapporteren jaarlijks aan de SER over de streefcijfers en de voortgang.

De analyses van de grote vennootschappen zijn gebaseerd op de gegevens uit de rapportages over het boekjaar 2022 die grote vennootschappen hebben aangeleverd aan de SER. Bedrijven konden hun rapportage invullen en indienen in het Diversiteitsportaal van de SER, via een vast format (zie hoofdstuk 2 voor meer gedetailleerde informatie over de dataverzameling). De rapportages van bedrijven worden in deze monitor op geaggregeerd niveau geanalyseerd en beschreven. De resultaten zijn ook per bedrijf te bekijken in de Dataverkenner van het SER Diversiteitsportaal.

#### *Beursgenoteerde bedrijven*

Voor beursgenoteerde bedrijven gelden drie specifieke maatregelen uit de Wet ingroeiquote en streefcijfers: (1) een quotum voor de rvc van ten minste een derde vrouw en een derde man, (2) een streefcijferregeling voor het bestuur en de subtop, (3) een rapportage- en transparantieplichting.

Het quotum voor de rvc geldt voor alle beursvennootschappen ongeacht of zij 'groot' zijn of niet. De streefcijferregeling en rapportage- en transparantieplichting gelden uitsluitend voor grote beursvennootschappen. Voor beursgenoteerde vennootschappen die niet als 'groot' kwalificeren, geldt uitsluitend het quotum voor de rvc. Zij zijn niet verplicht te rapporteren aan de SER. Voor deze groep zijn dan ook geen rapportages en ook geen data uit het Diversiteitsportaal beschikbaar voor de analyses.

Omdat het ingroeiquote geldt voor de rvc van *alle* beursgenoteerde bedrijven, is het relevant de feitelijke situatie bij beursvennootschappen afzonderlijk te beschrijven. De monitor bevat echter, op een enkele uitzondering na, geen gegevens over beursvennootschappen die niet als 'groot' kwalificeren vanwege het ontbreken van de rapportageplicht. Bovendien hebben niet alle grote vennootschappen die dat volgens de wet moeten doen over BJ22 aan de SER gerapporteerd, waardoor hun gegevens niet beschikbaar waren voor de analyses in deze rapportage.

Voor de analyse van de genderbalans bij beursgenoteerde bedrijven maken we daarom gebruik van de Nederlandse Female Board Index 2022 en 2023 (FBI).<sup>14 15</sup> (zie ook hoofdstuk 2).<sup>16</sup> De FBI geeft (nog) geen inzicht in de regelingen die uitsluitend voor grote beursvennootschappen gelden, zoals de streefcijfers voor het bestuur en de subtop, de m/v-samenstelling van de subtop en de aanwezigheid van een plan van aanpak. De analyses op basis van de FBI worden daarom op deze punten aangevuld met analyses uit de SER Monitor Genderbalans 2024.

<sup>14</sup> Lückcrath-Rovers, M. (2023). *De Nederlandse Female Board Index 2023*.

<sup>15</sup> De Female Board Index© is een onderzoek van prof. dr. Mijntje Lückcrath-Rovers van TIAS School for Business and Society/Tilburg University.

<sup>16</sup> Lückcrath-Rovers, M. (2023). *De Nederlandse Female Board Index 2023*.

Hoofdstuk 2 gaat uitgebreider in op de gehanteerde methode van dataverzameling en analysegroep.

### **1.5 Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 wordt de methodologie beschreven. Hoofdstuk 3 beschrijft de resultaten voor grote vennootschappen en hoofdstuk 4 gaat in op de resultaten voor beursgenoteerde bedrijven.

## 2. Data en methode

In dit hoofdstuk worden de populatie en analysegroep beschreven. Ook gaan we in op de methode van rapportage en dataverzameling.

### 2.1 Populatie

De populatie omvat alle bedrijven die in 2022 aan de wet voor een evenwichtiger verhouding van vrouwen en mannen in het bestuur en de raad van commissarissen van grote naamloze en besloten vennootschappen' ("Wet ingroeiquote en streefcijfers") moesten voldoen.<sup>17</sup>

In de populatie zijn twee groepen bedrijven te onderscheiden, die elkaar voor een deel overlappen:

#### *Grote vennootschappen*

Alle naamloze en besloten vennootschappen (nv's en bv's) die volgens het jaarrekeningenrecht een 'grote rechtspersoon' zijn. Dit is het geval als de jaarrekening op twee opeenvolgende balansdata voldoet aan ten minste twee van de volgende 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.<sup>18</sup>

#### *Beursvennootschappen*

Alle beursgenoteerde vennootschappen (bv's en nv's) waarvan de aandelen of certificaten zijn genoteerd aan een gereguleerde Nederlandse markt als bedoeld in artikel 1:1 van de Wet op het financieel toezicht in Nederland (Wft). Lees: Euronext Amsterdam. Zowel grote, als middelgrote en kleine vennootschappen vallen onder de wet.

#### 2.1.1 Populatiebestand

Om een beeld te krijgen van de populatie, is de databank Orbis gebruikt. Orbis is een wereldwijde databank met uitgebreide informatie over bedrijven. Orbis gebruikt gegevens van de Kamer van Koophandel (KVK) die worden verbeterd. Uit de Orbis zijn eerst alle 'grote' nv's en bv's geselecteerd (peildatum december 2021). In de databank Orbis waren in december 2021, een maand voor de Wet ingroeiquote en streefcijfers in werking trad, 5.325 Nederlands bedrijven geregistreerd die aan de criteria voor grote vennootschappen voldeden.

De criteria die gebruikt zijn om de populatie grote vennootschappen in kaart te brengen zijn<sup>19</sup>:

- status: actieve organisaties en organisaties waarvan onbekend is of ze actief zijn.
- land: Nederland.
- rechtsvorm: naamloze of besloten vennootschap.

<sup>17</sup> Art. 2:142b BW, art. 2:166 BW, art. 2:276 BW.

<sup>18</sup> Om te bepalen of een vennootschap kwalificeert als 'groot' worden meegeteld de waarde van de activa, netto-omzet en het aantal werknemers (headcount) van groepsmaatschappijen die in de consolidatie zouden moeten worden betrokken als de vennootschap een geconsolideerde jaarrekening zou moeten opmaken (artikelen 2:395a lid 2 BW, 2:396 lid 2 BW en 2:397 lid 2 BW). Op grond van artikel 2:408 BW kan een Nederlandse tussenholding vrijstelling krijgen voor consolidatie. De vennootschap die gebruik maakt van deze vrijstelling voor tussenconsolidatie, telt voor de bepaling of hij 'groot' is alleen de enkelvoudige gegevens mee (artikelen 2:396 lid 2 BW en 2:397 lid 2 BW).

<sup>19</sup> Dit zijn dezelfde selectiecriteria gebruikt als voor de Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2012-2020.

- voldoen aan ten minste twee van de volgende 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 waren, zijn niet in de selectie meegenomen. Publieke organisaties, stichtingen en coöperaties zijn uit de selectie verwijderd.

De selectie uit Orbis is vervolgens aangevuld met Nederlandse vennootschappen met een beursnotering aan Euronext Amsterdam (peildatum 1 januari 2022) die nog niet in de selectie voorkwamen. Vervolgens is de selectie aangevuld met bedrijven die zich tussen 31 januari en 15 december 2024 uit eigen beweging hebben aangemeld bij het SER Diversiteitsportaal. In totaal bestond het bruto populatiebestand voor 2022 uit 6.802 bedrijven.

### **2.1.2 Beursgenoteerde bedrijven**

Voor de analyse van de genderbalans bij beursgenoteerde bedrijven maken we gebruik van de Nederlandse Female Board Index 2022 en 2023 (FBI).<sup>20 21</sup> De FBI geeft sinds 2007 jaarlijks een overzicht van vrouwelijke bestuurders en commissarissen bij alle Nederlandse nv's die genoteerd zijn op Euronext Amsterdam. De FBI 2022 gaat over 89 bedrijven, de FBI 2023 over 88 en brengt daarmee een grotere groep bedrijven in beeld dan de SER Monitor Genderbalans 2024.

Beursgenoteerde ondernemingen die geen Nederlandse vennootschap zijn, zoals AirFranceKLM, Shell of Unilever, werden niet in de FBI meegenomen en vallen ook niet onder de Wet ingroeiquotum en streefcijfers. Hetzelfde geldt voor beleggingsfondsen. Special purpose acquisition companies (SPAC's) werden eveneens niet in de FBI meegenomen, maar vallen wel onder de Wet ingroeiquotum en streefcijfers. De FBI gebruikt gegevens van de KVK en websites van betreffende bedrijven. De peildatum is 31 augustus van het betreffende jaar.<sup>22</sup>

De FBI geeft (nog) geen inzicht in enkele regelingen die uitsluitend voor grote beursvennootschappen gelden, zoals de streefcijfers voor het bestuur en de subtop, de m/v-samenstelling van de subtop en de aanwezigheid van een plan van aanpak. Waar mogelijk worden de analyses op basis van de FBI op deze punten aangevuld met analyses uit de SER Monitor Genderbalans 2024.

## **2.2 Methode van rapportage en dataverzameling**

### **2.2.1 Rapportage**

#### *Rapportage over het boekjaar 2022*

De SER Rapportage 2024 en SER Scorecard 2024 (beide onderdeel van de SER Monitor Genderbalans 2024) zijn gebaseerd op de rapportages die bedrijven hebben ingediend via het SER Diversiteitsportaal over het boekjaar 2022. Conform de wet rapporteerden bedrijven voor het eerst verplicht aan de SER over het boekjaar dat begon op of na 1 januari 2022 ('BJ22'). Bedrijven konden daarnaast vrijwillig rapporteren over boekjaar 2021.

<sup>20</sup> Lückerath-Rovers, M. (2023). De Nederlandse Female Board Index 2023.

<sup>21</sup> De Female Board Index© is een onderzoek van prof. dr. Mijntje Lückerath-Rovers van TIAS School for Business and Society/Tilburg University (Lückerath-Rovers, 2023)

<sup>22</sup> Lückerath-Rovers, M. (2023). De Nederlandse Female Board Index 2023.

### *Rapportage via het SER Diversiteitsportaal*

Bedrijven vulden hun rapportages online in via het SER Diversiteitsportaal aan de hand van een vragenlijst met een vast format dat de SER samen met bedrijven specifiek voor dit doel heeft ontwikkeld.

In het portaal waren per bedrijf minimaal twee contactpersonen bij een rapportage betrokken, waarvan ten minste één bestuurlijk verantwoordelijke. Elke rapportage diende ondertekend te worden door een bestuurlijk verantwoordelijke. Bedrijven konden in het portaal op ieder moment hun eigen gegevens inzien, bijwerken, opslaan, printen en downloaden voor eigen gebruik. Nadat de rapportage was ingediend, was het niet meer mogelijk gegevens te wijzigen.

### *Groepen*

Voor bedrijven die tot een groep horen, biedt de wet de mogelijkheid dat het hoofd van de groep in plaats van de groepsmaatschappij uitvoering kan geven aan de verplichtingen, al dan niet gezamenlijk. In het Diversiteitsportaal kon het hoofd van de groep in plaats van de groepsvennootschap rapporteren en namens de groepsvennootschap aan de rapportageverplichtingen voldoen, al dan niet via een gezamenlijke rapportage.

Als gekozen werd voor een gezamenlijke rapportage door het groepshoofd werd op groepsniveau gerapporteerd over de streefcijfers, het plan en de genderbalans in de subtop. De volgende gegevens werden op groepsniveau gerapporteerd:

- Het streefcijfer voor het bestuur (de rvc) is hetzelfde voor alle besturen (rvc's) binnen de groep.
- De subtop wordt gedefinieerd op het niveau van de groep.
- Het aantal werknemers wordt opgegeven voor de groep als geheel.
- Het plan van aanpak wordt één keer ingevuld en geldt voor alle groepsmaatschappijen die in de rapportage zijn betrokken.

Over de genderbalans in het bestuur en de rvc diende door het hoofd van de groep wel voor alle groepsmaatschappijen apart te worden gerapporteerd.

De gegevens op groepsniveau tellen in de analyses telkens maar één keer mee.

### *Rapportageperiode*

De wet geeft bedrijven na afloop van een boekjaar 10 maanden de tijd om hun rapportage in te dienen. Bedrijven met een boekjaar dat gelijk loopt aan een kalenderjaar, moesten vóór 1 november 2023 rapporteren. Om bedrijven dit eerste rapportagejaar iets meer tijd te geven, is de rapportageperiode verlengd tot 15 december 2023. Bedrijven met een gebroken boekjaar kregen ook 10 maanden de tijd; zij konden uitstel aanvragen bij de SER. Het SER Diversiteitsportaal werd op 31 januari 2023 gelanceerd. Vanaf dat moment konden bedrijven zich aanmelden bij het portaal en hun rapportage online invullen en indienen.

De rapportages die uiterlijk 15 december 2023 waren ingediend, zijn gebruikt voor de analyses in deze monitor. Rapportages die na deze datum werden ingediend, zijn niet meegenomen. Bedrijven konden toen nog wel rapportages indienen om op bedrijfsniveau te publiceren in de dataverkenner van het Diversiteitsportaal (onder andere vanwege een gebroken boekjaar).

### **2.2.2 Benadering van bedrijven**

De bedrijven uit het populatiebestand hebben tussen 1 januari 2022 en 15 december 2023 verschillende brieven gekregen van de minister van OCW en/of de voorzitter van de SER:

#### *Aankondiging inwerkingtreding wet (februari 2022)*

Begin februari 2022 kregen alle 5.366 bedrijven uit de populatie een brief van de minister van OCW en een brief van de voorzitter van de SER met informatie over de wet en de rapportage die zij na afloop van het boekjaar 2022 aan de SER zouden moeten aanleveren. De brieven zijn met de post verstuurd naar het vestigingsadres van de vennootschap en waren gericht aan de voorzitters van het bestuur en de rvc. Bedrijven die niet onder de wet vielen, konden zich bij de SER afmelden.

#### *Nieuwjaarsgroet met kalender en aankondiging SER Diversiteitsportaal (januari 2023)*

Op 1 januari 2023 bevatte het populatiebestand 5.289 bedrijven. Deze bedrijven kregen een nieuwjaarskaart van de voorzitter van de SER met informatie over de rapportageverplichting en de opening van het SER Diversiteitsportaal aan het einde van die maand. De nieuwjaarskaart bevatte tevens een kalender met relevante data voor rapportage.

De nieuwjaarskaart is met de post verstuurd naar het vestigingsadres van de vennootschap en was gericht aan de voorzitters van het bestuur en de rvc. Bedrijven die niet onder de wet vielen, werden opgeroepen zich af te melden.

#### *Uitnodiging aanmelding en rapportage in het SER Diversiteitsportaal (januari 2023)*

Op 31 januari 2023 bevatte het populatiebestand 5.249 bedrijven. Deze bedrijven kregen een uitnodiging van de minister van OCW en de voorzitter van de SER om zich aan te melden bij het SER Diversiteitsportaal om de rapportage over het boekjaar 2022 in te vullen.

De uitnodiging is met de post verstuurd naar het vestigingsadres van de vennootschap en was gericht aan de voorzitters van het bestuur en de rvc.

#### *Belactie impuls top 200 (juli-augustus 2023)*

In juli en augustus zijn de 200 grootste bedrijven die nog niet gestart waren met de rapportage over 2022 persoonlijk benaderd via telefoon en/of e-mail om te informeren of zij de uitnodiging voor het Diversiteitsportaal in goede orde hadden ontvangen en om te achterhalen of zij eventueel knelpunten tegenkwamen bij de aanmelding en rapportage. Benaderd werden voornamelijk bestuurders, leden van het *executive committee*, hoofden HR, D&I-officers of topvrouwen.

#### *Herinnering sluiting rapportage (oktober 2023)*

Twee weken voor de deadline van 1 november 2023 kregen alle 3.636 bedrijven die zich op dat moment nog niet hadden aangemeld bij het portaal een brief van de voorzitter van de SER met het verzoek zich voor de deadline aan te melden bij het portaal en de rapportage in te vullen.

De herinneringsbrief is met de post verstuurd naar het vestigingsadres van de vennootschap en was gericht aan de voorzitters van het bestuur en de rvc. Bedrijven die zich op dat moment bij het portaal hadden aangemeld kregen via hun contactpersonen per e-mail een bericht om hen te herinneren aan de naderende rapportagedeadline.

#### *Rappel (november 2023)*

Op 6 november 2023 kregen alle bedrijven die hun rapportage nog niet hadden ingediend en dat wel hadden moeten doen een rappel. Zij kregen vervolgens tot 1 december de tijd om hun rapportage in te dienen. Bedrijven die dat nodig hadden konden daarna twee weken uitstel krijgen tot 15 december 2023. Bedrijven die nog niet waren aangemeld bij het portaal kregen de rappel per post op hun vestigingsadres,

bedrijven die wel bekend waren in het portaal kregen een rappel per e-mail via hun contactpersonen.

Om ook bedrijven te bereiken die in 2022 aan de wet moesten voldoen, maar die onbedoeld geen bericht(en) hadden ontvangen – bijvoorbeeld omdat niet bekend was bij de SER dat zij kwalificeerden als grote vennootschap of omdat het postadres onjuist was – zijn alle brieven tevens op de website van de SER geplaatst met de oproep aan bedrijven om zich te melden bij de SER. Ook zijn verschillende berichten verschenen in media en vakbladen.

### 2.2.3 Ondersteuning en helpdesk Diversiteitsportaal

Een helpdesk van de SER ondersteunt bedrijven sinds 2022 bij de implementatie van de wet en het opstellen van de rapportage. Op het Diversiteitsportaal kan tevens een uitgebreide lijst met veelgestelde vragen worden geraadpleegd. Verschillende onderwerpen komen daarbij aan bod waaronder:

- Valt mijn bedrijf onder de wet;
- Bestuursmodellen en de wet;
- Rapporteren bij de SER;
- Dataverkenner;
- Genderdiversiteit, diversiteit en inclusie;
- Technische problemen.

Daarnaast organiseerde de SER diverse dialoogsessies over de wet voor bedrijven en brancheverenigingen in sectoren zoals de bouw, de ICT en de financiële sector (banken, verzekeraars en pensioenuitvoerders).

## 2.3 Respons

In totaal bestond het bruto populatiebestand uit 6.802 bedrijven.

### *Netto populatie*

Van de 6.802 bedrijven hebben 1.069 bedrijven (15,7%) vóór 15 december 2023 laten weten dat zij niet (meer) onder de wet vallen. De netto populatie bestond daarmee uit **5.733** bedrijven.

### *Analysegroep*

Voor de analyses in de SER Scorecard 2024 zijn alle bedrijven geselecteerd die:

1. in 2022 aan de wet moesten voldoen<sup>23</sup>  
én
2. die hun rapportage over het boekjaar 2022 voor de deadline van 15 december 2023 bij de SER hadden ingediend  
én

---

<sup>23</sup> Verschillende vennootschappen die een rapportage over het boekjaar 2022 hadden ingediend, voldeden op basis van enkelvoudige gegevens niet aan de criteria voor grote vennootschappen. Aan de hand van de beschikbare gegevens kon niet worden achterhaald of deze vennootschappen wel of niet onder de Wet ingroeiquotum en streefcijfers vielen en of zij wel of niet verplicht waren te rapporteren over 2022. Mogelijk rapporteerden zij vrijwillig, mogelijk betrof het tussenholdings die enkelvoudig weliswaar niet kwalificeerden als 'groot' maar die *geen* gebruik maakten van de vrijstelling voor tussenconsolidatie en wel aan de wet en rapportageplicht moesten voldoen. Voor de analysegroep zijn daarom uitsluitend bv's en nv's geselecteerd die in hun rapportage hebben aangegeven dat zij aan ten minste twee van de drie groottecriteria voldeden. Rechtspersonen die geen bv of nv waren en rechtspersonen die enkelvoudig niet aan ten minste twee van de drie groottecriteria voldeden, zijn buiten de analyses gelaten. Hun rapportages werden wel gepubliceerd in de dataverkenner.

3. die een boekjaar hadden dat eindigde op 31 december 2022. Dit laatste is gedaan om gegevens van bedrijven onderling goed te kunnen vergelijken en om de gegevens uit 2022 te kunnen vergelijken met gegevens uit eerdere jaren die eveneens een peildatum van 31 december hadden. Dit betrof 94% van alle rapportages die op dat moment waren ingediend.

Publieke organisaties, stichtingen, coöperaties en vennootschappen die niet als 'groot' kwalificeerden, maar wel vrijwillig hebben gerapporteerd, zijn niet in de analyses voor de Scorecard meegenomen. Rapportages met ontbrekende of ongeldige gegevens zijn eveneens uit de analyses verwijderd.

*Netto respons (analysegroep)*

De uiteindelijke analysegroep bevatte rapportages van **2.057** vennootschappen. De netto respons voor de analyses van de SER Monitor Genderbalans is **35,9%**. De feitelijke respons is echter hoger; voor de analysegroep is immers een scherpere selectie gemaakt.

*Bruto respons (participatiegraad)*

De feitelijke respons (participatiegraad) van bedrijven is dus hoger onder andere omdat:

- Bedrijven met een gebroken boekjaar conform de wet langer de tijd konden krijgen om hun rapportage in te dienen dan de deadline van 15 december. 174 bedrijven (3,0%) had dat op 15 december gedaan. We verwachten dat deze bedrijven hun rapportage later indienen en dat ze meetellen als 'rapportage-respons'.
- Andere bedrijven met een gebroken boekjaar hadden hun rapportage wel voor 15 december ingediend, maar omdat hun boekjaar niet op 31 december eindigde, vielen ze buiten de analysegroep. Dit betrof 121 bedrijven (2,1%). Deze bedrijven tellen wel mee als 'rapportage respons'.
- Bedrijven met ontbrekende of ongeldige gegevens kregen na 15 december de gelegenheid deze te herstellen of aan te vullen. Het ging om 42 bedrijven (0,7%).

Wanneer we deze bedrijven meetellen, zou de respons 42% zijn. Daarnaast heeft een groep bedrijven hun rapportage na de deadline ingediend. Tussen 15 december 2023 en 29 januari 2024, de lancering van de dataverkenner, ging het al om 201 bedrijven (3,5%).

Tabel 2.1 geeft een overzicht van de respons.



Tabel 2.1 Responspercentage grote vennootschappen boekjaar 2022

	N	%
<b>bruto populatiebestand</b>	<b>6.802</b>	<b>100,0%</b>
- uitnodiging voor deelname SER Diversiteitsportaal ontvangen	5.249	
- aangemeld op eigen initiatief	1.553	
<b>bruikbare respons (voldoet aan inclusiecriteria analysegroep)</b>	<b>2.057</b>	<b>30,2%</b>
<b>populatievervuiling</b>		
- valt niet (meer) onder de wet	563	8,3%
- vrijwillige rapportage, voldoet niet aan groottecriteria of is geen bv/nv	293	4,3%
- uitgeschreven uit het handelsregister	213	3,1%
<b>totaal populatievervuiling</b>	<b>1.069</b>	<b>15,7%</b>
<b>netto populatie</b>	<b>5.733</b>	<b>100%</b>
<b>non-respons</b>		
niet-bruikbare respons:		
- rapportage ingediend, maar voldoet niet aan inclusiecriteria voor analysegroep (datum einde boekjaar niet op 31 december)	121	2,1%
- aangemeld, uitstel i.v.m. gebroken boekjaar	174	3,0%
onvolledige of onbruikbare gegevens:		
- aangemeld, (nog) niet gestart met rapportage	341	5,9%
- gestart, rapportage (nog) niet ingediend	800	14,0%
- rapportage ingediend, onvolledige of onbruikbare gegevens	42	0,7%
non-respons, doet niet mee:		
- niet in staat (in liquidatie, overname, buitenland)	12	0,2%
- weigert	8	0,1%
- bedrijf heeft niet gereageerd	2.178	38,0%
- waarvan: onbereikbaar, onjuist adres	27	
<b>totaal non-respons</b>	<b>3.676</b>	<b>64,1%</b>
<b>netto respons (respons analysegroep)</b>	<b>2.057</b>	<b>35,9%</b>
<b>bruto respons (participatiegraad)</b>	<b>2.394</b>	<b>42%</b>

## 2.4 Reacties van bedrijven

Tijdens de periode van rapportage over boekjaar 2022 viel op dat veel bedrijven nog niet goed op de hoogte waren van de inhoud van wet. Ook was het voor bedrijven niet altijd duidelijk of zij aan de wet moesten voldoen of niet. Bedrijven hadden onder andere vragen over de uitleg van bepaalde begrippen uit de wet (wat wordt bedoeld met 'het bestuur', welke bestuurders tellen mee?), over de kwalificatie als 'grote' vennootschap (we hebben maar weinig werknemers, er zijn geen activiteiten in de vennootschap), vrijstellingen (krijgen wij vrijstelling op basis van een 408-verklaring? Wij zijn een familiebedrijf), de implementatie van de wet in hun organisatie (wat zijn passende streefcijfers, hoe definieer ik de subtop?) en handhaving. In onderstaande worden enkele reacties nader beschreven.

### 2.4.1 Terminologie: welk bestuur en welke bestuurders worden bedoeld?

Bedrijven hadden onder andere vragen over de uitleg van bepaalde begrippen uit de wet. Voor bedrijven was het niet altijd duidelijk wat bedoeld werd met 'bestuur' of 'bestuurders'. Geldt de wet alleen voor besturen in een two-tier board of valt een one-tier board ook onder de wet? Vallen 'directies' er ook onder?

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

Voor bedrijven is het soms ook niet duidelijk welke bestuurders meegeteld worden voor de rapportage. Zo is de term *statutair bestuurder* soms niet bekend, of men weet niet of titulair bestuurders wel of niet worden meegerekend bij het aantal bestuurders. ("wij hebben geen bestuur, maar een directie, is dat hetzelfde?", "Wij hebben een executive team van twee personen en een bredere management board, over welke van de twee gaat de wet?"). Ook bedrijven met een gestapelde structuur en bedrijven met een moederbedrijf in het buitenland vinden het veelal onduidelijk welke bestuurders en commissarissen van hun vennootschap precies onder de wet vallen.

#### *Geldt de wet ook voor een one-tier board?*

Sommige bedrijven hebben geen streefcijfers vastgesteld voor de top, omdat zij een one-tier board hadden. Zij gingen ervan uit dat de wet uitsluitend van toepassing is op besturen en rvc's in een dualistisch bestuursmodel. Het ingroeiquotum, de streefcijfers en de rapportage- en transparantieplichting, gelden echter ook voor een monistisch bestuur (one-tier board).<sup>24</sup>

Als gekozen is voor een one-tier board, geldt het ingroeiquotum voor niet-uitvoerende bestuurders.<sup>25</sup> Voor het vaststellen van streefcijfers is het niet duidelijk of het streefcijfer geldt voor het monistische bestuur als geheel of afzonderlijk voor uitvoerende en niet-uitvoerende leden van het bestuur. Het feit dat het streefcijfer in een two-tier board afzonderlijk moet worden vastgesteld en nagestreefd voor bestuurszetels en zetels in de rvc, lijkt erop te wijzen dat de wetgever er belang aan hecht dat streefcijfers niet alleen voor toezichthouders worden vastgesteld.<sup>26</sup> Het lijkt daarom het meeste recht te worden gedaan door bij een one-tier board het streefcijfer voor uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders afzonderlijk vast te stellen. Dit sluit ook aan bij het ingroeiquotum uit de wet<sup>27</sup>, als ook bij de Corporate Governance Code en de interpretatie van de streefcijferregeling uit 2013-2020.

*Geldt het streefcijfer voor het bestuur uitsluitend voor natuurlijke personen of ook voor (vertegenwoordigers van) rechtspersonen?*

<sup>24</sup> art. 2:166 en art. 2:276, leden 2, 3 en 4 BW.

<sup>25</sup> art. 2:142b, lid 3 BW.

<sup>26</sup> Zie bijvoorbeeld WODC (2017). *Evaluatie Wet bestuur en toezicht*, p. 420.

<sup>27</sup> art. 2:142b, lid 3 BW.

De wetgever spreekt in de Memorie van Toelichting (MvT) over 'bestuurders' en 'personen'.<sup>28</sup> Een (uitvoerend) bestuurder kan in Nederland ook een rechtspersoon zijn. Bij het vervullen van bestuurstaken wordt de rechtspersoon-bestuurder vertegenwoordigd door degene(n) die daartoe bevoegd is/zijn op grond van de wet, de statuten of een volmacht. Rechtspersoon-bestuurders kunnen worden vertegenwoordigd door een diverse groep personen: het is mogelijk dat een rechtspersoon-bestuurder door meerdere personen gezamenlijk wordt vertegenwoordigd, maar ook dat één persoon namens de rechtspersoon-bestuurder handelt of dat personen worden afgewisseld. Het is daarom niet goed mogelijk de m/v-samenstelling van rechtspersoon-bestuurders te bepalen en streefcijfers vast te stellen.

#### **2.4.2 Kwalificatie als grote vennootschap**

Bedrijven stelden ook vragen over de toepassing van de criteria voor grote vennootschappen.

##### *Aantal criteria*

Voor sommige bedrijven was het onduidelijk dat ze niet aan alle drie de criteria van het jaarrekeningrecht voor grote vennootschappen hoeven te voldoen om onder de Wet ingroeiquote en streefcijfers te vallen. Twee van de drie criteria zijn voldoende om te kwalificeren als grote vennootschap.

##### *Aantal werknemers*

Soms dacht men dat alleen het werknemersaantal telde. Bedrijven dachten bijvoorbeeld dat zij niet onder de wet vielen omdat ze geen of te weinig personeel (<250 werknemers) hadden. Maar wanneer een vennootschap wel aan de twee andere groottecriteria voldoet, kwalificeert deze toch als groot.

##### *Europese naamloze vennootschappen*

Sommige bedrijven waren niet op de hoogte van het feit dat de wet ook geldt voor Europese naamloze vennootschappen (Societas Europaea, SE). Hiervoor geldt dat deze in iedere lidstaat wordt behandeld als een NV die is opgericht volgens het recht van de lidstaat waar de SE haar statutaire zetel heeft.

##### *Houdstermaatschappij/holding*

Meerdere bedrijven gingen ervan uit dat het hoofd van de groep niet onder de wet valt wanneer dat een houdstermaatschappij/holding was en deze geen werknemers en/of geen activiteiten had ("Er zijn geen activiteiten in het groepshoofd", "Er zijn geen werknemers op dit bedrijfsonderdeel"). Voor (top)holdings en houdstermaatschappijen kan het zijn dat, wanneer zij verplicht geconsolideerd hun jaarrekening opstellen volgens artikel 397:2 BW2, zij onder de wet vallen als zij op geconsolideerd niveau als groot kwalificeren.

##### *Buitenlandse moeder*

Wanneer een vennootschap een moederbedrijf in het buitenland heeft, is het voor sommige bedrijven onduidelijk of de Nederlandse bv of nv aan de wet moet voldoen. Indien een dochterbedrijf in Nederland aan de criteria van artikel 397 voldoet, valt het echter gewoon onder de Wet ingroeiquote en streefcijfers.

---

<sup>28</sup> Kamerstukken I 2020/21, 35628.

*Hoofd van groep is geen grote vennootschap*

Voor grote vennootschappen die onderdeel zijn van een groep waarbij een stichting of coöperatie aan het hoofd staat, was niet altijd duidelijk of zij onder de wet vallen, aangezien het groepshoofd als stichting of coöperatie niet aan de toepassingscriteria voldoet. Indien een groepsmaatschappij in Nederland aan de criteria van artikel 397 BW2 voldoet, valt deze onder de wet.

**2.4.3 Vrijstellingen***Vrijstelling door beroep op 403/408*

Sommige bedrijven gaven aan dat zij niet verplicht waren om te rapporteren op basis van de 408-verklaring: een vrijstelling voor consolidatie op een tussenhoudstermaatschappij, waardoor een tussenhoudstermaatschappij niet als grote vennootschap zou kwalificeren. Hetzelfde deden bedrijven op basis van de 403-verklaring: een vrijstelling voor het deponeren van een jaarrekening bij de Kamer van Koophandel, waardoor de vennootschap beargumenteert dat het niet als grote vennootschap kwalificeert.

*Familiebedrijven*

Sommige bedrijven gaven aan dat ze niet aan de wet kunnen voldoen omdat zij een familiebedrijf zijn, waarin de opvolging binnen de familiestructuur wordt geregeld. Niettemin vallen familiebedrijven onder de wet. Ook zij kunnen rekening houden met een evenwichtige m/v-verdeling bij de benoeming en voordracht van bestuurders en commissarissen, aanstellen van personeel in de subtop en een beleidsplan.

*Bedrijven met één bestuurder en de rapportageverplichting*

Voor bedrijven met één bestuurder is het soms onduidelijk of zij wel of niet moeten rapporteren. Wanneer het bestuur uit één persoon bestaat kan geen streefcijfer voor evenwichtige samenstelling worden vastgesteld. Dat geldt echter niet als het bestuur en de rvc beide uit één persoon bestaan. In dat geval bepaalt de wet dat een streefcijfer kan worden vastgesteld voor beide organen gezamenlijk. Het streefcijfer is dan altijd 50%.

Wanneer uitsluitend het bestuur óf uitsluitend de rvc uit één persoon bestaat, hoeft geen streefcijfer voor evenwichtige samenstelling worden vastgesteld. Het is de vraag of de wetgever voor deze eenhoofdige besturen en rvc's wel of niet een rapportage verwacht. Er is weliswaar geen streefcijfer vastgesteld, maar over de samenstelling (een man of een vrouw) kan wel worden gerapporteerd. Bovendien is het ook voor eenhoofdige besturen en rvc's mogelijk een plan van aanpak op te stellen, bijvoorbeeld gericht op interne doorstroom van de subtop naar het bestuur of transparante benoemingsprocedures.

**2.4.4 Passende en ambitieuze streefcijfers en de definitie van de subtop***Definiëring van de subtop*

Het was voor bedrijven soms lastig om de subtop te definiëren. De wet spreekt over 'categorieën van werknemers in leidinggevende functies'. Bedrijven waarbij werknemers in de subtop werkzaam waren binnen verschillende groepsmaatschappijen, hadden vragen over wie zij wel en niet mochten meetellen. Zij vroegen zich bijvoorbeeld af of werknemers van de gehele groep meegerekend mochten worden, ook van groepsmaatschappijen die niet in de rapportage waren betrokken? Ook van groepsmaatschappijen in het buitenland? Ook bedrijven met een matrixorganisatie hadden moeite de subtop te definiëren.

*Vaststellen 'passend' en 'ambitieuze' streefcijfer*

Volgens de wet, moeten bedrijven een passend en ambitieus streefcijfer opstellen voor het bestuur, de rvc en de subtop (zie ook paragraaf 1.1). In de praktijk bleek dat bedrijven niet altijd weten wat dat betekent voor hun bedrijf en dat zij soms, ondanks deze richtlijn, geen-ambitieuze streefcijfers opstellen.

**2.4.5 Handhaving**

Bedrijven hebben veel vragen over de handhaving van de streefcijferregeling en rapportageverplichting uit de wet. Bij het ingroeiquote is het duidelijker wat de consequenties zijn als de rvc niet aan het quotum voldoet. Bij de streefcijfers en het rapporteren aan de SER en in het bestuursverslag zijn de consequenties voor bedrijven minder duidelijk. Men vraagt zich onder andere vaak af of het verplicht is de rapportage in het SER Diversiteitsportaal in te vullen.



### 3. Resultaten grote vennootschappen

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten voor de grote vennootschappen. Over welke bestuurs- en managementlagen rapporteren bedrijven? Wat is de samenstelling van de top en subtop? Welke streefcijfers stellen bedrijven vast? Hoe gaan zij om met benoemingen en herbenoemingen? Hebben zij plannen van aanpak opgesteld? Zijn er opvallende verschillen tussen sectoren?

#### 3.1 Rapportage aan de SER over de top en subtop

**Deze paragraaf gaat over de rapportage van bedrijven. Over welke bestuurs- en managementlagen rapporteren bedrijven in 2022 aan de SER? Hoeveel bedrijven hebben een bestuur en een rvc waarvoor zij streefcijfers vaststellen en rapporteren? Hoeveel bedrijven rapporteren over de streefcijfers en samenstelling van de subtop? Wat zijn de belangrijkste redenen om geen streefcijfers op te stellen en niet te rapporteren?**

##### 3.1.1 Waarover rapporteren bedrijven?

Alle grote vennootschappen, inclusief grote beursvennootschappen<sup>29</sup> dienen volgens de wet te rapporteren jaarlijks binnen 10 maanden aan de SER en in hun bestuursverslag over:

- (1) het aantal vrouwen en mannen dat aan het eind van het boekjaar deel uitmaakt van het bestuur, de rvc en de subtop;
- (2) de doelen in de vorm van een streefcijfer
- (3) het plan om deze doelen te bereiken;
- (4) als één of meer van deze doelen niet zijn bereikt: de reden daarvoor.<sup>30</sup>

De rapportageplicht geldt niet voor middelgrote of kleine beursvennootschappen die aan het ingroeiquotum moeten voldoen.

##### *Gezamenlijke rapportage voor groepen*

Bedrijven die tot een groep behoren, konden kiezen voor één gezamenlijke rapportage die door het groepshoofd werd ingevuld en waarin de groepsmaatschappijen die onder de wet vallen werden betrokken. Zij konden op groepsniveau rapporteren over streefcijfers, het plan van aanpak en de genderbalans in de subtop. De gegevens op groepsniveau tellen in de analyses telkens maar één keer mee. Over de genderbalans in het bestuur en de rvc dient door het hoofd van de groep wel voor alle groepsmaatschappijen apart te worden gerapporteerd (zie ook hoofdstuk 2). Ruim de helft (52,9%) van de 2.057 grote vennootschappen nam deel aan een gezamenlijke rapportage over BJ22. De overige vennootschappen rapporteerden afzonderlijk.

##### *Bestuursmodel: two-tier board en one-tier board*

Het meest gangbare bestuursmodel voor grote vennootschappen is in Nederland het tweelaags bestuursmodel, ook wel *two-tier board* of dualistisch model genoemd, waarbij het bestuur en de rvc gescheiden zijn. Het bestuur is het hoogste leidinggevende orgaan van de vennootschap, de rvc het toezichthoudende orgaan. Sinds 2013 is het voor vennootschappen ook mogelijk te kiezen voor een eenlaags bestuursmodel, ook wel *one-tier board* of monistisch model genoemd. In dit model vormen uitvoerende bestuurders en niet-uitvoerende bestuurders samen één bestuur. De niet-uitvoerende bestuurders houden toezicht op de uitvoerende-bestuurders.

<sup>29</sup> Als bedoeld in art. 2:166 en 1:276 lid 1 BW.

<sup>30</sup> Grote beursvennootschappen rapporteren niet over de streefcijfers voor de rvc omdat voor hen het quotum geldt.

Het ingroeiquoteum geldt voor de rvc van alle beursvennootschappen, de streefcijfers zijn van toepassing op het bestuur, de rvc en de subtop van alle grote vennootschappen. Het streefcijfer voor het bestuur geldt voor zover de zetels verdeeld zijn over natuurlijke personen.<sup>31</sup> De rvc bestaat altijd uit natuurlijke personen. De wet geldt ook voor een monistisch bestuur (one-tier board). In dat geval geldt het ingroeiquoteum voor niet-uitvoerende bestuurders. Streefcijfers worden vastgesteld voor uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders afzonderlijk.

In deze monitor worden onder 'het bestuur' en 'bestuurders' zowel bestuurders in een two-tier board verstaan als uitvoerende bestuurders in een one-tier board. Onder 'de rvc' worden zowel commissarissen in een rvc van een two-tier board verstaan als niet-uitvoerende bestuurders in een one-tier board.

#### *Wanneer zijn streefcijfers en rapportage niet vereist?*

Bedrijven konden in hun rapportage over BJ22 voor het bestuur, de rvc en de subtop afzonderlijk aangeven of zij wel of niet rapporteerden over de streefcijfers en de m/v-samenstelling.

Conform de wet hoeven bedrijven geen streefcijfers vast te stellen en niet te rapporteren over de samenstelling van de rvc wanneer geen rvc is ingesteld. Voor het bestuur kunnen geen streefcijfers worden vastgesteld en hoeft niet gerapporteerd te worden over de samenstelling wanneer het bestuur niet uit natuurlijke personen bestaat. Ook is een streefcijfer voor de subtop niet mogelijk wanneer er geen werknemers in leidinggevende functies in dienst zijn van de vennootschap (of in geval van een gezamenlijke rapportage: van de groep). In dat geval hoeft niet gerapporteerd te worden over de streefcijfers en samenstelling van de subtop.

Wanneer het bestuur óf de rvc uit één persoon bestaat, kan eveneens geen streefcijfer voor evenwichtige samenstelling worden vastgesteld.<sup>32</sup> Het is de vraag of de wetgever voor deze eenhoofdige besturen en rvc's wel of niet een rapportage verwacht. Er is weliswaar geen streefcijfer vastgesteld, maar over de samenstelling (een man of een vrouw) kan wel worden gerapporteerd. Bovendien is het ook voor eenhoofdige besturen en rvc's mogelijk om een plan van aanpak op te stellen, bijvoorbeeld gericht op interne doorstroom van de subtop naar het bestuur of transparante benoemingsprocedures. Bedrijven zijn hier verschillend mee omgegaan. De meeste bedrijven met een eenhoofdige bestuur of eenhoofdige rvc hebben niet gerapporteerd over het eenhoofdige bestuursorgaan, sommige bedrijven met eenhoofdige besturen of rvc's deden dat wel.

### **3.1.2 Hoeveel bedrijven rapporteren over de top en de subtop?**

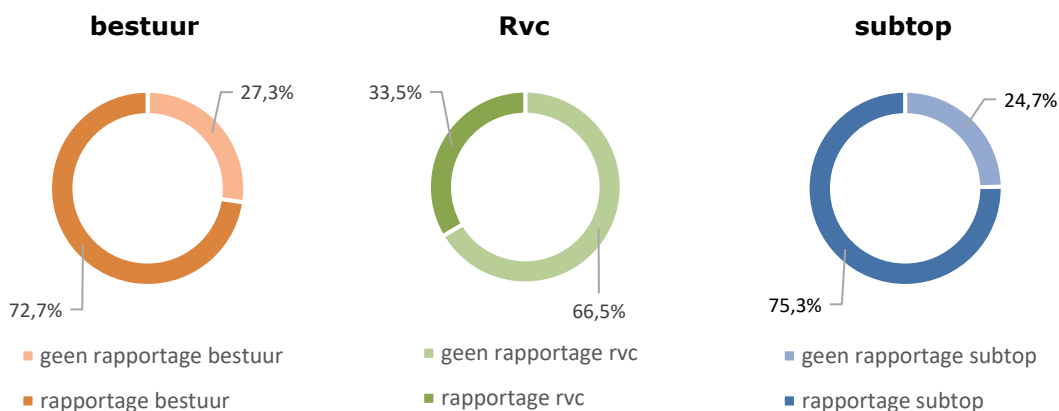
Van de 2.057 grote vennootschappen die een rapportage hebben ingediend over BJ22, heeft bijna drie kwart (72,7%) streefcijfers vastgesteld voor het bestuur en gerapporteerd over de samenstelling. Een derde (33,5%) deed dat voor de rvc. Voor de subtop rapporteerde eveneens drie kwart (75,3%) over de streefcijfers en genderbalans (figuur 3.1)

<sup>31</sup> De wetgever spreekt in de Memorie van Toelichting over 'bestuurders' en 'personen' (Kamerstukken I 2020/21, 35628: 26-27). Een (uitvoerend) bestuurder kan in Nederland ook een rechtspersoon zijn. Bij het vervullen van bestuurstaken wordt de rechtspersoon-bestuurder vertegenwoordigd door degene(n) die daartoe bevoegd is/zijn op grond van de wet, de statuten of een volmacht. Rechtspersoon-bestuurders kunnen vertegenwoordigd worden door een diverse groep personen: het is mogelijk dat een rechtspersoon-bestuurder door meerdere personen gezamenlijk vertegenwoordigd wordt, maar ook dat één persoon namens de rechtspersoon-bestuurder handelt of dat personen worden afgewisseld. Het is daarom niet goed mogelijk de m/v-samenstelling van rechtspersoon-bestuurders te bepalen en streefcijfers vast te stellen. Commissarissen en niet-uitvoerende bestuurders zijn altijd natuurlijke personen.

<sup>32</sup> Dit geldt niet als het bestuur en de rvc beide uit één persoon bestaan. In dat geval bepaalt de wet dat een streefcijfer kan worden vastgesteld voor beide organen gezamenlijk. Het streefcijfer is dan altijd 50%.



Figuur 3.1 Percentage bedrijven dat rapporteerde over de streefcijfers en samenstelling van het bestuur, de rvc en de subtop over boekjaar 2022 (n=2.057)<sup>a</sup>



Bron: SER Diversiteitsportaal boekjaar 2022.

<sup>a</sup> Berekend op basis van het totaal aantal bedrijven dat voor de deadline een rapportage heeft ingediend over het boekjaar 2022 en geen gebroken boekjaar had.

### 3.1.3 Welke redenen zijn er om niet te rapporteren over het bestuur en de rvc?

Ruim een kwart (27,3%) van de bedrijven die een rapportage hebben ingediend over BJ22, rapporteerde *niet* over de streefcijfers en samenstelling van het bestuur. Meestal was dat omdat het bestuur niet uit natuurlijke personen bestond of omdat het bestuur uitsluitend uit één persoon bestond (85,6% van de groep die niet rapporteerde over het bestuur). De overige bedrijven (14,4%) rapporteerden niet over het bestuur vanwege onduidelijke redenen of redenen die niet in lijn zijn met de wet.

Twee derde (66,5%) van de bedrijven rapporteerden niet over de streefcijfers en samenstelling van de rvc in BJ22. De overgrote meerderheid van hen (86,8%) had geen rvc. Daarnaast gaf 8,0% aan dat rapportage over de rvc voor hen 'niet van toepassing' was. Een kleine groep van 5,2% van de bedrijven die niet rapporteerden over de rvc, deed dat vanwege redenen die niet conform de wet lijken te zijn.

Een van de meest genoemde redenen waarom bedrijven geen streefcijfers vaststelden en niet rapporteerden over het bestuur en/of de rvc was omdat zij naar eigen zeggen geen invloed hadden op de samenstelling van het bestuur of de rvc. Bijvoorbeeld omdat het hoofd van de groep over benoemingen van bestuurders of commissarissen beslist, dat de leden van het bestuur of de rvc in het buitenland zitten of omdat de bestuurders of commissarissen tevens eigenaar, aandeelhouder of familieleden zijn:

“Aanstelling van het bestuur wordt bepaald door het moederbedrijf in Israël”

“We zijn een internationale organisatie en dit ligt buiten onze scope.”

“[Bedrijf Y] is onderdeel van een grotere internationale groep en rapporteert aan de holding in Parijs.”

“Als [Bedrijf Z] hebben wij geen stem in de aanstelling van de Raad van Commissarissen. (...)”

“Aandeelhouders zijn lid van het bestuur en daarmee zouden ze over zichzelf rapporteren.”

“RvC ligt bij aandeelhouders welke niet-uitvoerende werkzaam zijn. Geen zichtbaarheid naar de buitenwereld”

“Directieleden zijn aandeelhouder en [er zijn] geen andere bestuursleden.”

“Familiebedrijf.”

“Zijn mensen uit het buitenland”

In de wet staat echter niet dat bedrijven geen streefcijfer hoeven vast te stellen als zij zelf geen invloed hebben op de samenstelling van het bestuur of de rvc.

Sommige bedrijven gingen ervan uit dat zij geen streefcijfers hoefden vast te stellen en niet hoefden te rapporteren over het bestuur of de rvc omdat zij een one-tier board hebben:

“Not applicable to our organisational set up (2 directors and one-tier)”

“[Bedrijf X] has just a single tier board and no one else appointed as ‘management’”.

“Er is geen Raad van Commissarissen; er is sprake van een one-tier Board.”

Het ligt in de lijn van de wet, zoals ook aangegeven in paragraaf 2.4.1 dat het streefcijfer ook geldt voor bedrijven met een one-tier board.

Enkele bedrijven gaven aan dat bestuurders benoemd zijn voor onbepaalde tijd, waardoor het door hen niet zinvol wordt geacht om een streefcijfer vast te stellen:

“(..) management board van [Bedrijf X] bestaat slechts uit twee personen, beide benoemd voor onbepaalde tijd. Er kan derhalve geen opvolging worden gegeven aan een streefcijfer.”

Daarnaast gaven verschillende bedrijven aan dat het op dit moment nog niet mogelijk was te rapporteren over BJ22 omdat zij in 2022 nog niet gestart waren met de implementatie van de wet:

“Over het jaar 2022 hebben wij geen streefcijfers/plan van aanpak opgesteld.”

“Streefcijfer wel gedefinieerd, tijdspad niet gedefinieerd.”

“Staat nog niet op de agenda.”

“Moet nog geïmplementeerd worden.”

“Dit is (nog) niet opgenomen in onze KPI's”

Ten slotte waren er bedrijven die dachten dat de wettelijke regelingen niet verplicht waren of die de wet niet nodig vonden of geen prioriteit gaven:

“Er wordt niet gerapporteerd over de man-vrouw verdeling in het bestuur omdat dit momenteel niet wettelijk verplicht is.”

“Er wordt niet gerapporteerd over de man-vrouw verdeling in het bestuur omdat dit momenteel niet wettelijk verplicht is (anders dan aan de SER) en het bedrijf ervoor heeft gekozen zich te concentreren op andere rapportageprioriteiten.”

“Het bestuur is op de hoogte van de samenstelling, dus onnodig hierover te rapporteren.”

“Directie kent het bedrijf en is op de hoogte, daarover hoeft niet gerapporteerd te worden.”

“We kennen onze mensen. Man of vrouw is niet interessant, je moet de beste zijn in je werk ongeacht geslacht”

“Current members were selected based on their skills and competences. [Bedrijf x] respects current employment contracts of members. Criteria for appointing future members will be decided on once vacant.”

“ Er wordt niet gerapporteerd over man-vrouw verhouding, om dit geen prio heeft op dit moment.”

Overige redenen die in de rapportages genoemd werden, waren dat de organisatie weinig werknemers had, dat het bestuur of de rvc 'slechts' uit 2 personen bestaat waardoor een streefcijfer voor een evenwichtige samenstelling niet vastgesteld zou kunnen worden, dat de bestuurders niet op de loonlijst stonden of dat commissarissen niet in dienst waren bij de vennootschap. Ook rapporteerden sommige bedrijven niet afzonderlijk voor het bestuur omdat zij bestuurders meetelden bij de subtop.

“Er is sprake van een organisatie met een zeer beperkt aantal medewerkers waarbij een natuurlijke man-vrouw verhouding bestaat.”

“[In het bestuur] zijn maar 2 personen (2 mannen)”

“Het bestuur wordt tezamen met de subtop gerapporteerd.”

“(...) Valt onder Management team en dat rapporteer ik.”

“Raad van commissarissen is niet in dienst.”

### **3.1.4 Wat zijn de belangrijkste redenen om niet te rapporteren over de subtop?**

Een kwart (24,7%) rapporteerde niet afzonderlijk over de streefcijfers en samenstelling van de subtop. De meesten van hen (58,0% van de bedrijven die niet over de subtop rapporteerden) deden dat omdat zij geen werknemers hadden, omdat werknemers uit de subtop formeel in dienst waren bij een andere groepsmaatschappij, omdat zij te

weinig werknemers hadden om een duidelijke subtop te kunnen onderscheiden of omdat zij een 'platte' organisatie hadden zonder hiërarchische verhoudingen. Daarnaast gaf 18,3% aan dat rapportage over de subtop 'niet van toepassing' was. Bijna een kwart (23,7%) van de bedrijven die geen streefcijfer hadden vastgesteld voor de subtop in BJ22 en niet over de subtop apart rapporteerden, deed dat vanwege redenen die niet in lijn zijn met de wet.

Een belangrijk argument voor bedrijven om niet over de subtop te rapporteren was bijvoorbeeld dat zij het moeilijk vonden te bepalen welke werknemers binnen het bedrijf zij wel en niet onder de 'subtop' konden rekenen. Bijvoorbeeld omdat werknemers in de subtop verspreid waren over meerdere entiteiten in binnen- en buitenland of omdat ze het moeilijk vonden te bepalen welke functies onder de definitie van de subtop zouden moeten vallen:

"onduidelijk wat de subtop is"

"niet te definiëren"

"[de] subtop is globaal"

"In onze dubbele matrixorganisatie is de subtop zeer internationaal verspreid. Een weergave van de Nederlandse subtop zou geen recht doen aan de diversiteitsstand. (...)"

"(...) being part of an international matrix reporting structure of our worldwide operation concern, we feel that a definition of the subtop is not representative."

Verder bleken bedrijven nog lang niet allemaal gestart te zijn met de implementatie van de wet voor de subtop: zo hadden bedrijven soms nog geen definitie opgesteld voor de subtop, nog geen streefcijfers vastgesteld of waren in de bedrijfsinformatiesystemen nog geen gegevens beschikbaar over de samenstelling van de subtop. Grote vennootschappen kregen sinds 2022 voor het eerst te maken met wettelijke regelgeving voor de subtop. De streefcijferregeling die in de periode 2013-2020 van kracht was, ging uitsluitend over het bestuur en de rvc. Dat kan mogelijk verklaren waarom bedrijven nog niet zo ver gevorderd waren met het opstellen van streefcijfers en plannen voor de subtop.

Voor een deel van de bedrijven was dit een reden om over BJ22 niet te rapporteren over de streefcijfers en samenstelling van subtop. In vergelijking met bedrijven die niet rapporteerden over het bestuur of de rvc, kwam dit bij de subtop vaker voor.

"subtop nog niet gedefinieerd"

"intern proces tav specificaties senior management."

"No target set for the company."

"(...) [Bedrijf X] voert intern nog het gesprek over een passend streefcijfer en over een bredere benadering van diversiteit en inclusie dan alleen m/v verhouding."

"In 2022 zijn geen streefcijfers of plan van aanpak vastgesteld. (...). Voor 2023 is een formeel plan van aanpak incl. streefcijfers vastgesteld."

“We hebben een doelstelling op mv balans van de subtop vanaf 1 januari 2023”

“Data nog niet beschikbaar.”

Ten slotte waren enkele bedrijven er niet van op de hoogte dat de wettelijke rapportageverplichtingen ook voor de subtop gelden:

“[wij hebben] geen weet van wettelijke verplichting / definitie subtop ?”

“niet wettelijk verplicht”

“Er wordt niet gerapporteerd over de man-vrouw verdeling in de subtop omdat dit momenteel niet wettelijk verplicht is (...).”

### 3.2 Omvang en samenstelling van de top en subtop

**Deze paragraaf gaat over de genderbalans in de top en subtop van bedrijven in 2022. Komen er meer vrouwen in het bestuur en de rvc? Hoeveel bedrijven hebben nog geen vrouwelijke bestuurders of commissarissen? Hoe is de genderbalans onder voorzitters? Is de samenstelling van de subtop evenwichtig? En hoe is de vrouw-manverhouding in het personeelsbestand van grote vennootschappen?**

#### 3.2.1 Omvang van het bestuur en de rvc

Gemiddeld bestond een bestuur bij grote vennootschappen eind 2022 uit 3,2 natuurlijke personen.<sup>33</sup> De omvang van het bestuur varieerde van 1 tot 22 zetels. Dit was inclusief eventuele niet-gevulde vacatures. De rvc telde gemiddeld 4,4 commissarissen. De omvang van de rvc varieerde van 1 tot 20 zetels.

##### *Besturen en rvc's met één persoon*

Voor besturen en rvc's met één persoon is het niet mogelijk de zetels evenwichtig te verdelen over vrouwen en mannen en kan geen streefcijfer worden vastgesteld.<sup>34</sup> Dat geldt niet als het bestuur en de rvc beide uit één persoon bestaan. In dat geval bepaalt de wet dat een streefcijfer kan worden vastgesteld voor beide organen gezamenlijk. Het streefcijfer is dan altijd 50%. Eind 2022 hadden 8 bedrijven (0,5%) een bestuur en een rvc die beide uit één persoon bestonden.

Sommige bedrijven met een eenhoofdig bestuur of een eenhoofdige rvc hebben ervoor gekozen in BJ22 hierover niet apart te rapporteren.<sup>35</sup> Andere bedrijven hebben dat wel gedaan. In de monitor nemen we niettemin het totaal van alle eenhoofdige besturen en rvc's onder de loep en brengen we in beeld hoeveel vrouwen en mannen zich binnen

<sup>33</sup> Uitzondering waren 4 bedrijven die rapporteerden dat zij 30-115 bestuurders hadden. Nadere analyses wezen uit dat deze bedrijven bestuurders uit verschillende groepsmaatschappijen hadden opgeteld. Deze 4 bedrijven zijn hier buiten de analyses gelaten.

<sup>34</sup> Bij bedrijven bestaat onduidelijkheid of zij volgens de wet jaarlijks moeten rapporteren aan de SER over het aantal vrouwen en mannen dat na afloop van het boekjaar deel uitmaakt van het bestuur wanneer uitsluitend sprake is van een enig bestuurder en daarom geen streefcijfer kan worden vastgesteld voor het bestuur.

<sup>35</sup> Uit de gegevens van de SER Monitor Genderbalans 2024 wordt niet duidelijk om hoeveel bedrijven het gaat omdat niet alle bedrijven de toelichting invulden en omdat vooral niet altijd duidelijk was wat onder 'n.v.t.' werd verstaan. N.v.t. kon voor het bestuur bijvoorbeeld betekenen: 'een bestuur zonder natuurlijke personen (rechtspersoon-bestuurder) of 'een bestuur met één natuurlijk persoon'. Voor de rvc kon n.v.t betekenen: 'geen rvc aanwezig' of 'de rvc bestaat uit één persoon'.

deze groep bevinden. Waar relevant zal worden vermeld wat de resultaten zijn wanneer eenhoofdige besturen en eenhoofdige rvc's buiten beschouwing worden gelaten. 14,0% van de bedrijven die rapporteerden over het bestuur had eind 2022 een bestuur dat uit één natuurlijk persoon bestond. Van de bedrijven die rapporteerden over de rvc was dat veel minder, namelijk 1,9%.

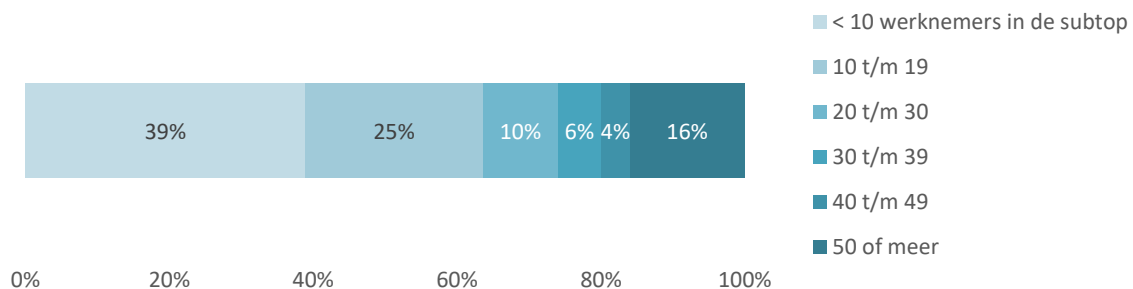
In vergelijking met eind 2019, toen 17% van de besturen uit één persoon bestond, is het aantal eenhoofdige besturen in de SER Monitor Genderbalans in het Nederlandse bedrijfsleven 2024 iets lager.<sup>36</sup> Dat heeft er mogelijk mee te maken dat in 2019 *alle* bedrijven over de m/v-samenstelling in het bestuur rapporteerden, ongeacht het aantal zetels in het bestuur, terwijl bedrijven in de rapportage aan de SER over BJ22 de mogelijkheid hadden niet over het bestuur te rapporteren wanneer het bestuur uit één persoon bestond. Het aantal rvc's met één commissaris (2,2%) was eind 2019 wel vergelijkbaar met dat in 2022.

### 3.2.2 Omvang van de subtop

Grote vennootschappen stellen streefcijfers op voor categorieën werknemers in leidinggevende functies, de zogenoemde subtop. Zij mogen zelf bepalen wat zij onder de subtop verstaan. Voorbeelden zijn het *executive committee* (ExCo) of de eerste en tweede laag senior managementfuncties onder het bestuur. Groepen die gezamenlijk voor meerdere groepsmaatschappijen rapporteerden in het Diversiteitsportaal, konden de subtop definiëren op het niveau van de groep. De resultaten over de subtop in deze monitor zijn daarom niet goed vergelijkbaar tussen bedrijven. Ook zijn de resultaten niet goed vergelijkbaar met die uit eerder onderzoek onder grote bedrijven, omdat in die onderzoeken de subtop strikter is gedefinieerd.<sup>37</sup>

Eind 2022 bestond de subtop van grote vennootschappen gemiddeld uit 47 werknemers. Maar de verschillen tussen bedrijven waren groot: de omvang van de subtop varieerde van 1-3.504 werknemers. Twee vijfde (39%) van de bedrijven met een subtop had minder dan 10 werknemers in (hogere) leidinggevende functies. Tegelijkertijd had 16% een subtop met ten minste 50 werknemers (figuur 3.2). Enkele bedrijven (1,5%) hadden een zeer grote subtop, met meer dan 500 werknemers; 4 daarvan hadden zelfs een subtop met meer dan 1.000 werknemers in leidinggevende functies.

Figuur 3.2 Omvang van de subtop, 2022 ( $n_{\text{sub}22}=1.011$ )<sup>a</sup>



Bron: SER Diversiteitsportaal boekjaar 2022.

<sup>a</sup> Berekend op basis van het aantal bedrijven dat gerapporteerd heeft over de subtop; voor groepen die gezamenlijk rapporteren telt de subtop telkens één keer mee. Peildatum: 31 december.

<sup>36</sup> Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2020.

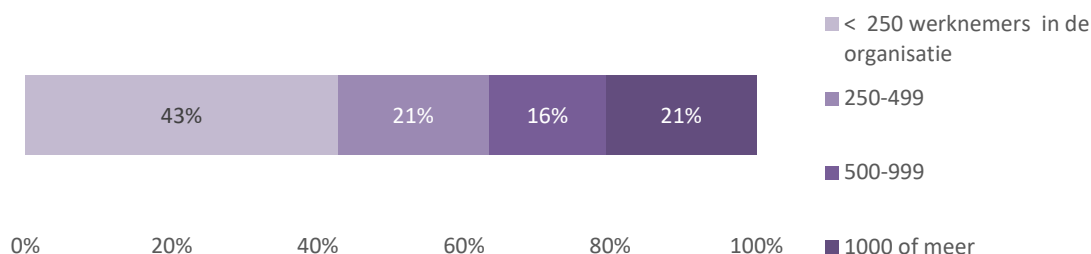
<sup>37</sup> De Bedrijvenmonitor Topvrouwen verstaat onder de subtop de eerste twee lagen onder de raad van bestuur (rvb). Het SCP definieert in de Emancipatiemonitor en de enquête Vrouwen in Besluitvorming de subtop als de hiërarchische lagen onder de rvb of directie en onderscheidt daarin drie lagen: het eerste, tweede en derde echelon onder de raad van bestuur of directie.

### 3.2.3 Omvang van de organisatie

Bij grote vennootschappen werkten gemiddeld 1.726 werknemers in de organisatie. Ook hier waren de verschillen tussen bedrijven groot: ruim twee vijfde (43%) van de bedrijven had minder dan 250 werknemers, een vijfde (21%) had 250-499 werknemers, 16% had 500-999 werknemers en een vijfde (21%) had meer dan 1000 werknemers (figuur 3.3).

Opgemerkt moet worden dat het aantal werknemers van bedrijven onderling moeilijk vergelijkbaar is. Dit komt mede doordat sommige bedrijven enkelvoudig voor één vennootschap hebben gerapporteerd, terwijl andere bedrijven gezamenlijk voor de groep rapporteerden. In enkelvoudige rapportages had het aantal werknemers betrekking op de betreffende vennootschap, in een gezamenlijke rapportage op de groep als geheel.

Figuur 3.3 Omvang van de organisatie 2022 ( $n_{org/22}=1.255$ )<sup>a</sup>



Bron: SER Diversiteitsportaal boekjaar 2022.

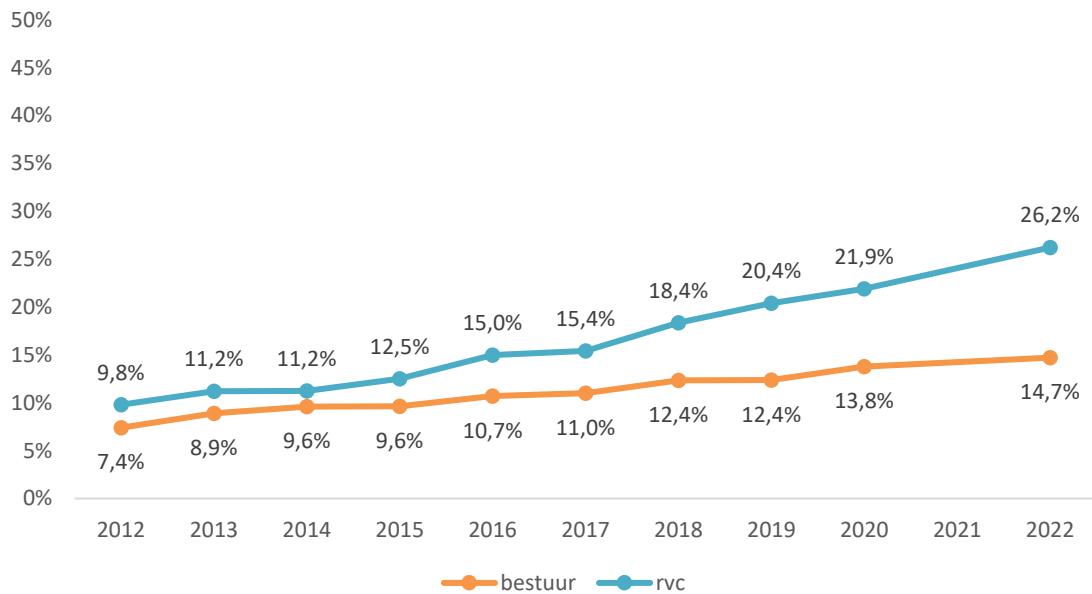
<sup>a</sup> Berekend op basis van het aantal bedrijven dat gerapporteerd heeft; voor groepen die gezamenlijk rapporteren telt het aantal werknemers telkens één keer mee. Peildatum: 31 december.

### 3.2.4 Genderbalans in het bestuur en de rvc

Eind 2022 was gemiddeld 14,7% van de bestuurders vrouw. In de rvc werd gemiddeld 26,2% van de zetels bezet door vrouwen (figuur 3.4). Vergeleken met 2020 steeg het percentage vrouwen in het bestuur met 1 procentpunt, in de rvc was de stijging groter, namelijk 4,3 procentpunt in twee jaar tijd.

Het aandeel vrouwelijke commissarissen is sinds 2012 harder gegroeid dan het aandeel vrouwelijke bestuurders. Figuur 3.4 laat zien dat het verschil tussen het aandeel vrouwen in de rvc en het bestuur vanaf 2017 steeds groter begon te worden.

Figuur 3.4 Gemiddeld percentage vrouwen in het bestuur en de rvc, 2012-2022  
( $n_{rvb'22}=1.495$ ;  $n_{rvc'22}=690$ )<sup>a</sup>



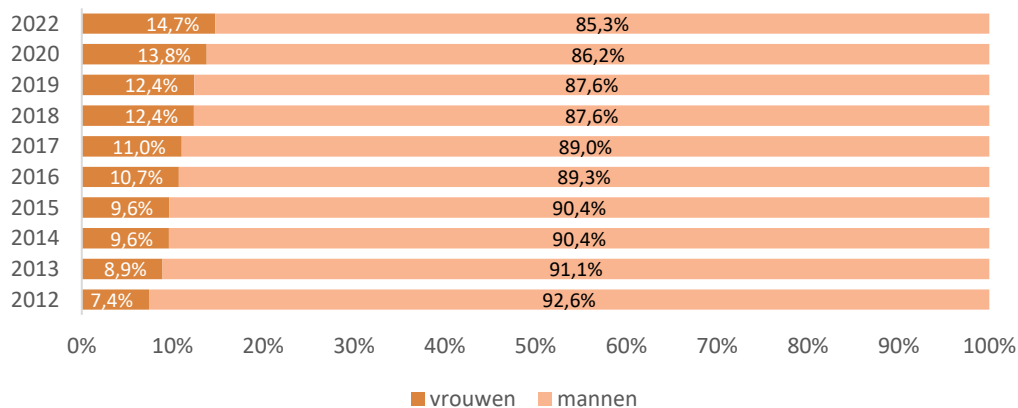
Bron: SER Diversiteitsportaal boekjaar 2022; Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2012-2020.

<sup>a</sup> Berekend op basis van het aantal natuurlijke personen in het bestuur/de rvc. Peildatum: 31 december, peildatum 2020: 30 juni.

De vrouw-manverhouding in het bestuur was eind 2022 gemiddeld 1:5,8 (figuur 3.5). Voor iedere vrouwelijke bestuurder waren er dus bijna 6 mannelijke bestuurders. Tien jaar geleden waren voor iedere vrouw nog ruim 12 mannen.

In de rvc was de verhouding gemiddeld 1:2,8 (figuur 3.6) en waren er voor iedere vrouwelijke commissaris bijna 3 mannelijke commissarissen. In 2012 zaten voor iedere vrouwelijke commissaris nog 9 mannen in de rvc.

Figuur 3.5 Genderbalans in het bestuur, 2012-2022 ( $n_{rvb'22}=1.495$ )<sup>a</sup>

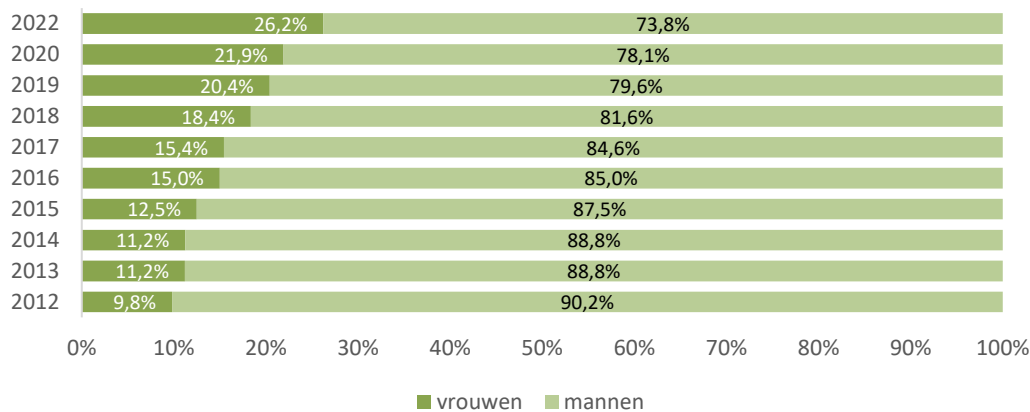


Bron: SER Diversiteitsportaal boekjaar 2022; Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2012-2020.

<sup>a</sup> Berekend op basis van het aantal natuurlijke personen in het bestuur. Peildatum: 31 december; peildatum 2020: 30 juni.



Figuur 3.6 Genderbalans in de rvc, 2012-2022 ( $n_{rvc'22}=690$ )<sup>a</sup>

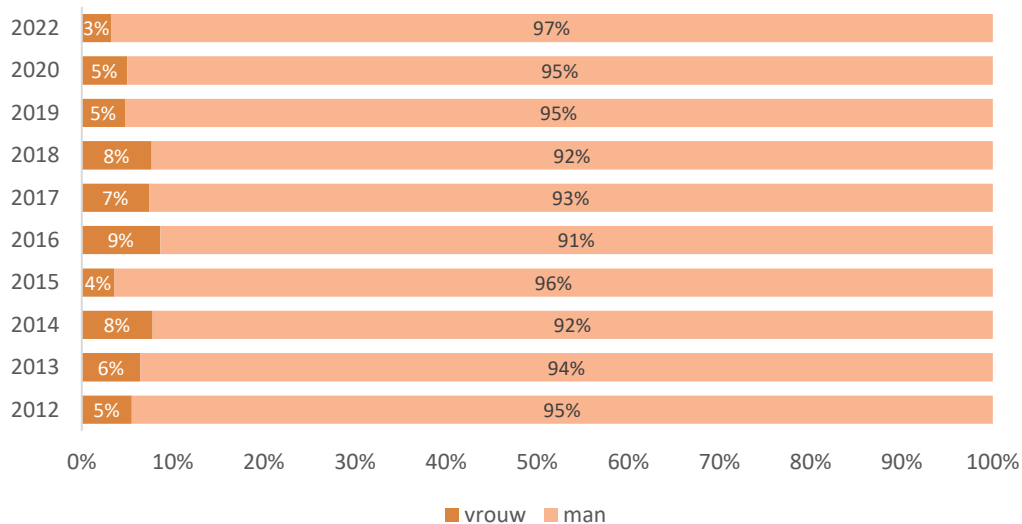


Bron: SER Diversiteitsportaal boekjaar 2022; Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2012-2020.

<sup>a</sup> Berekend op basis van het aantal commissarissen / niet-uitvoerende bestuurders. Peildatum: 31 december.

De bestuurder van een eenhoofdig bestuur is meestal een man. Het percentage eenhoofdige besturen met een vrouwelijke bestuurder schommelde de afgelopen jaren tussen de 4% (eind 2015) en 9% (eind 2016) (figuur 3.7). Eind 2022 was 3% van de bestuurders in eenhoofdige besturen een vrouw.

Figuur 3.7 Genderbalans onder besturen met één bestuurder, 2012-2022 (in procenten) ( $n_{bestuur'22}=210$ )

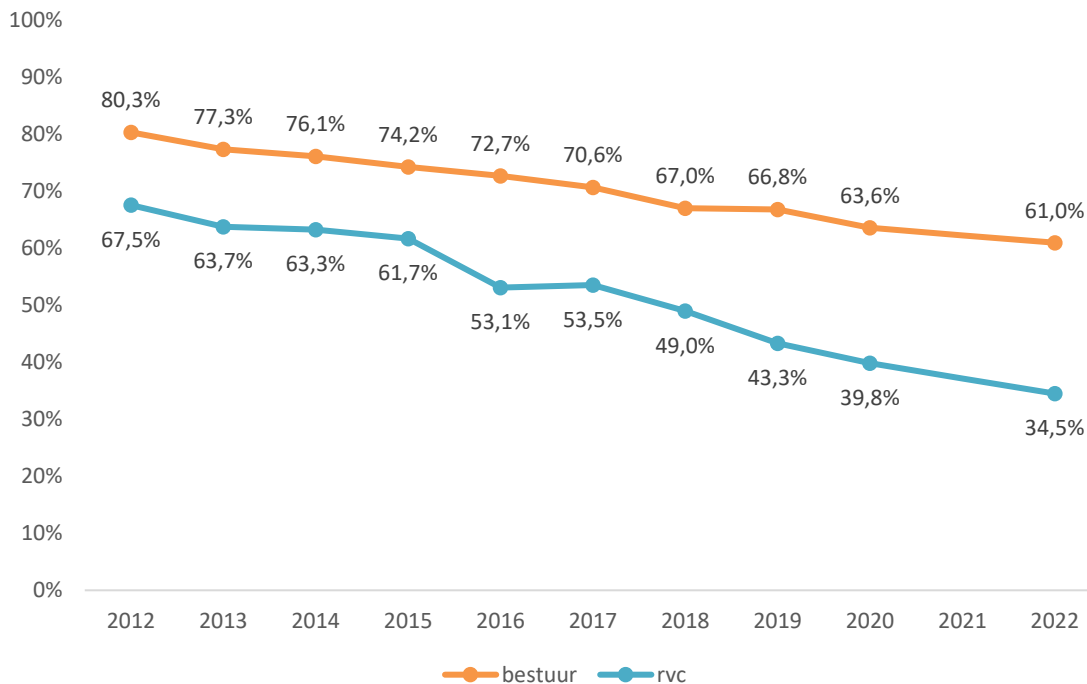


Bron: SER Diversiteitsportaal boekjaar 2022; Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2012-2020. Peildatum: 31 december; peildatum 2020: 30 juni.

### 3.2.5 Besturen en rvc's zonder vrouwen

Zes op de tien bedrijven (61%) hadden eind 2022 geen vrouwelijke bestuurders en een derde had geen vrouwelijke commissaris (49,0%) (figuur 3.8). Het aantal besturen en rvc's zonder vrouwen is sinds 2012 wel afgenomen: eind 2012 had nog 80,3% van de besturen en 67,5% van de rvc's geen vrouw. Wanneer we besturen met één natuurlijk persoon in het bestuur buiten beschouwing laten, dan had nog steeds 54,8% geen vrouwelijke bestuurder.

Figuur 3.8 Gemiddeld percentage vrouwen in het bestuur en de rvc, 2012-2022  
( $n_{rvb'22}=1.495$ ;  $n_{rvc'22}=690$ )<sup>a</sup>



Bron: SER Diversiteitsportaal boekjaar 2022; Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2012-2020. Peildatum: 31 december; peildatum 2020: 30 juni.

### 3.2.6 De voorzitter van het bestuur en de rvc is meestal een man

Bijna vier op de tien besturen (39,5%) had eind 2022 geen voorzitter. Dat is veel meer dan in 2020, toen ongeveer 12,5% van de besturen geen voorzitter had. Waar in 2020 vooral besturen met 1-2 zetels geen voorzitter hadden, gaven eind 2022 ook grotere besturen aan dat ze geen voorzitter hadden. Bijna 40% van de besturen met 3-4 zetels en ruim een kwart van de besturen met 5 zetels had naar eigen zeggen geen voorzitter.

Rvc's zonder voorzitter kwamen veel minder vaak voor: eind 2022 had 1 op de tien (9%) rvc's geen voorzitter. Meestal betrof dat een rvc van 1 of 2 commissarissen. Grotere rvc's hadden vrijwel altijd een voorzitter. In 2022 had 2,2% van de rvc's geen voorzitter.

Bij de meeste besturen en rvc's is de voorzitter nog steeds een man, al is het aantal in 2022 wel iets gestegen. Eind 2022 had 6,8% van alle besturen een vrouwelijke voorzitter, terwijl in 2020 5,7% van de bestuursvoorzitters een vrouw was. In de rvc, waar in vergelijking met het bestuur meer zetels door vrouwen worden bekleed, was eind 2022 10,7% van alle voorzitters een vrouw. In 2020 was dat nog 7,1%.<sup>38</sup>

### 3.2.7 Genderbalans in de subtop en organisatie

Het personeelsbestand van grote bedrijven bestond eind 2022 gemiddeld voor bijna een derde (32,7%) uit vrouwen en voor twee derde (67,3%) uit mannen (figuur 3.9). Vergeleken met het aandeel vrouwen in de werkzame beroepsbevolking, dat eind 2022 47,2% bedroeg<sup>39</sup>, waren vrouwelijke werknemers bij grote vennootschappen ondervertegenwoordigd.

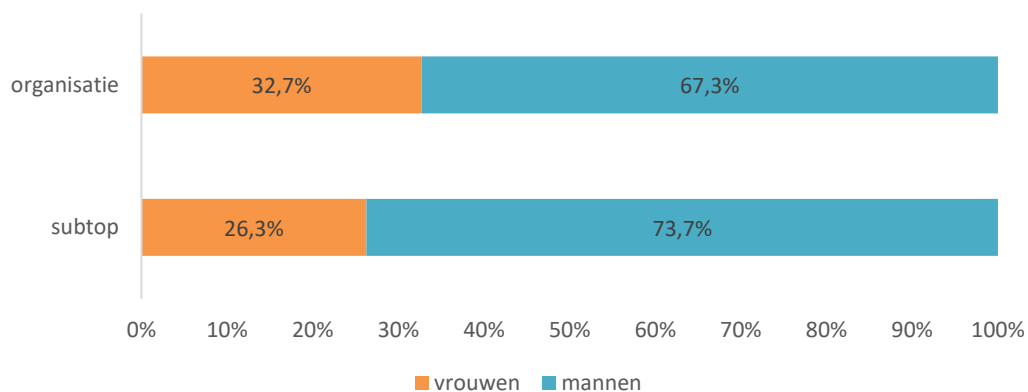
<sup>38</sup> *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2020*, p. 30.

<sup>39</sup> CBS Statline: Werkzame beroepsbevolking; beroep- (2022, 4<sup>e</sup> kwartaal).

De subtop vormt een belangrijk reservoir om werknemers uit te selecteren voor de top. De instroom van vrouwen in topfuncties is onder andere afhankelijk van een goede doorstroom van vrouwen binnen het bedrijf. Voor een goede doorstroom naar de top is het belangrijk dat de groei van het percentage vrouwen in de subtop gelijke tred houdt met de groei van het percentage vrouwen in de top.

Eind 2022 bestond de subtop van grote vennootschappen gemiddeld voor ruim een kwart (26,3%) uit vrouwen (figuur 3.9) De verschillen tussen bedrijven waren groot. 1 op de 10 bedrijven (10,4%) had een subtop zonder vrouwen, 6 bedrijven (0,6%) hadden geen mannen in de subtop.

Figuur 3.9 Genderbalans in de subtop en organisatie, 2022 ( $n_{\text{sub}'22}=1.013$ ;  $n_{\text{org}'22}=1.251$ )<sup>a</sup>



Bron: SER Diversiteitsportaal boekjaar 2022.

<sup>a</sup> Berekend op basis van het aantal werknemers van bedrijven die hebben gerapporteerd voor de organisatie. Peildatum: 31 december.

### 3.3 Streefcijfers

**In deze paragraaf staan de streefcijfers voor de top en subtop centraal. Welke streefcijfers hebben bedrijven vastgesteld voor het bestuur, de rvc en de subtop? Op welke termijn verwachten zij hun streefcijfers te halen?**

#### 3.3.1 Welke streefcijfers en horizon hebben bedrijven vastgesteld?

De streefcijfers (m/v) die bedrijven in 2022 hebben vastgesteld voor het bestuur, de rvc en subtop lagen gemiddeld dichtbij 30%, in de buurt van het wettelijke streefcijfer dat in de periode 2013-2020 van kracht was (figuur 3.10). Het streefcijfer voor het bestuur was gemiddeld 29% en voor de rvc 32%. Voor het bestuur verwachten bedrijven gemiddeld 3,5 jaar nodig te hebben om het streefcijfer te halen.

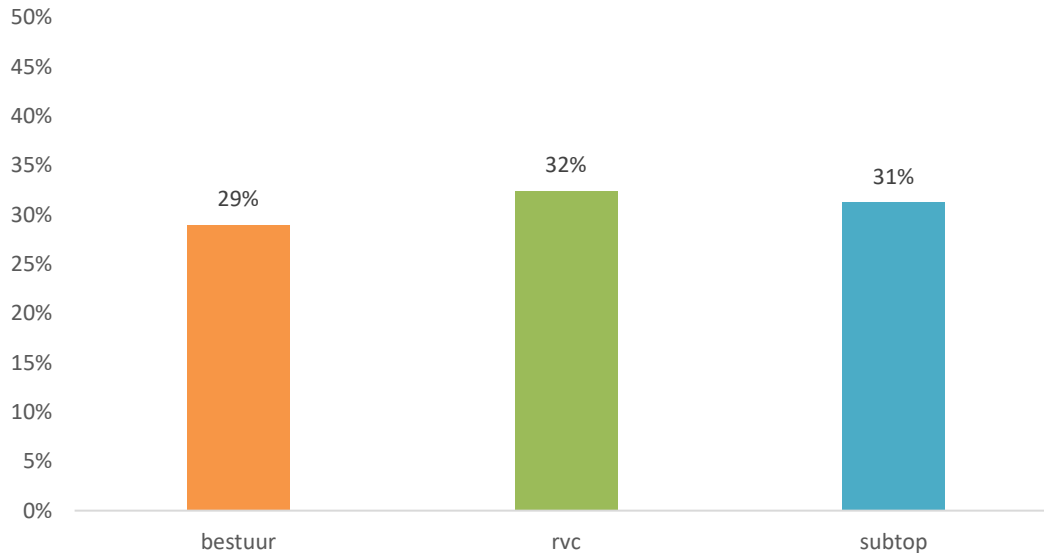
Voor de rvc willen bedrijven het streefcijfer wat sneller realiseren: gemiddeld binnen 2,5 jaar.

Voor de subtop, waarvoor bedrijven in 2022 voor het eerst verplicht streefcijfers vaststelden, was het gemiddelde streefcijfer 31%. Bedrijven beogen dit gemiddeld genomen binnen 3,5 jaar te bereiken.

Een relatief grote groep bedrijven formuleerde streefcijfers voor de periode van één jaar (2022). Dat gold voor ongeveer een kwart (24%) van de streefcijfers voor het bestuur, een derde van de streefcijfers voor de rvc (32%) en een vijfde (19%) van de streefcijfers voor de subtop. Ongeveer 1 op de 10 stelde de horizon op 2030, het jaar

dat de wet vervalt (voor het bestuur was dat 11%, voor de rvc 7% en voor de subtop 13%). Een kleine groep (2%-3%) koos een streefdatum ná 2030.

Figuur 3.10 Gemiddeld streefcijfer (m/v) voor het bestuur, de rvc en de subtop, boekjaar 2022 ( $n_{\text{bestuur}'22}=1.495$ ;  $n_{\text{rvc}'22}=690$ ;  $n_{\text{subtop}'22}=1.013$ )<sup>a</sup>



Bron: SER Diversiteitsportaal boekjaar 2022

<sup>a</sup> Berekend op basis van het aantal bedrijven met een streefcijfer voor het bestuur, de rvc en de subtop.

Maar de ambities van bedrijven lopen uiteen. 6 op de 10 (62%) bedrijven stelden in BJ22 een streefcijfer vast voor de rvc dat hoger is dan 30% m/v (figuur 3.11). Voor het bestuur en de subtop deden 4 op de 10 bedrijven dat (respectievelijk 42% en 45%).

Tegelijkertijd stelde 1 op de 10 bedrijven (11%) voor het bestuur een streefcijfer op van 0%. Volgens de wet is een streefcijfer van 0% niet passend en niet ambitieus en kan daarom niet 0% zijn.<sup>40</sup>

Nadere analyses laten zien dat het voor een deel gaat om eenhoofdige besturen: twee vijfde (39,9%) van de bedrijven met een streefcijfer van 0% voor het bestuur betrof een bestuur met één natuurlijk persoon. Maar wanneer eenhoofdige besturen buiten beschouwing werden gelaten, had nog steeds 7% van de besturen een streefcijfer van 0%.

Bij de rvc en subtop kwamen streefcijfers van 0% relatief minder vaak voor: 4% van de rvc's en 3% van de subtoppen had een streefcijfer van 0%. Anders dan bij besturen ging het bij de rvc en subtop meestal niet om eenhoofdigen. Dit was slechts het geval bij 4 rvc's (13,8%) en 2 subtoppen (8,0%) met een streefcijfer van 0%.

Verschillende bedrijven hebben uitleg gegeven bij hun streefcijfers van 0%. Een belangrijke reden voor hun keuze was dat zij naar eigen zeggen geen invloed hadden op de samenstelling, waardoor een streefcijfer geen nut zou hebben omdat dit toch niet gerealiseerd zou kunnen worden:

“Twee bestuurders zijn ook eigenaren, dus vandaar dat er geen verwachting is dat de verhouding gaat veranderen.”

<sup>40</sup> Kamerstukken I 2020/21, 35628, p.12

“Er zijn twee dga’s welke het bestuur vormen.”

“Bestuur (...) [heeft] geen benoemingstermijn. Bestuur is al jaren stabiel. (...)”

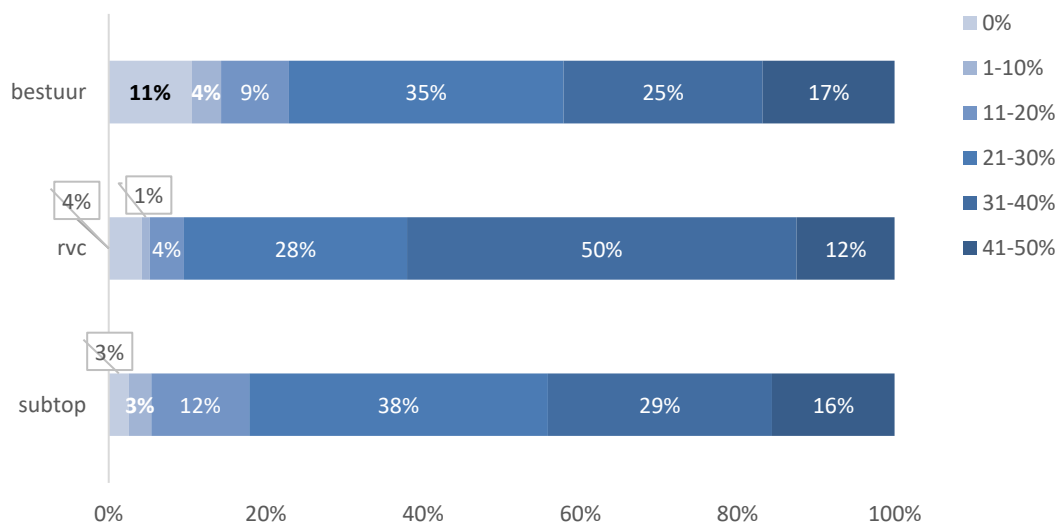
“Rvc bestaat uit leden van een familie.”

Daarnaast gaven bedrijven soms een (tijdelijk) streefcijfer van 0% op omdat zij nog bezig waren met de implementatie van de wet en er nog geen officieel streefcijfer was vastgesteld:

“In 2022 hebben we voorbereidingen getroffen voor verdere uitwerking en uiteindelijke implementatie van het plan van aanpak en beleid per Q4 2023.”

“(...) Vanwege bijzondere omstandigheden wordt het diversiteitsbeleid in boekjaar 2023 vastgesteld.”

Figuur 3.11 Percentage bedrijven met hoge en lage streefcijfers (m/v) voor het bestuur, de rvc en de subtop, boekjaar 2022 ( $n_{\text{bestuur}'22}=1.495$ ;  $n_{\text{rvc}'22}=690$ ;  $n_{\text{subtop}'22}=1.013$ )<sup>a</sup>



Bron: SER Diversiteitsportaal boekjaar 2022.

<sup>a</sup> Berekend op basis van het aantal bedrijven met een streefcijfer voor het bestuur, de rvc en de subtop.

### 3.4 Benoemingen in het bestuur en de rvc

**In deze paragraaf staan de benoemingen centraal. Hebben bedrijven in 2022 kansen gehad om de samenstelling van de top evenwichtiger te maken? Worden meer vrouwen benoemd? Verbetert de genderbalans hierdoor of treden ook meer vrouwen af? Deze paragraaf gaat over de genderbalans bij bestuurders en commissarissen die zijn benoemd, herbenoemd en afgetreden.**

#### 3.4.1 Hoeveel bedrijven hadden benoemingen in 2022?

Op het moment dat er vacatures zijn in het bestuur of de rvc, krijgen bedrijven kansen om de genderbalans in de top evenwichtiger te maken. In boekjaar 2022 benoemde

ruim een kwart (26,9%) van de bedrijven één of meer bestuurders en ruim een derde (34,3%) één of meer commissarissen.

Ruim een derde (36,9%) van de bedrijven met benoemingen in het bestuur in 2022, benoemde minimaal één nieuwe vrouwelijke bestuurder. Meer dan de helft (57,6%) van de bedrijven met benoemingen in de rvc benoemde één of meer nieuwe vrouwelijke commissarissen.

Herbenoemingen kwamen voor bij 1 op de 5 (20,7%) besturen en bij 1 op de 3 (34,0%) rvc's.

### **3.4.2 Worden meer vrouwen benoemd?**

Wanneer het aantal vrouwen in het bestuur en de 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 hoger moeten zijn dan de uitstroom. Vaak wordt onvoldoende rekening gehouden met deze onderliggende dynamiek, waardoor onderschat wordt hoeveel vrouwen er, gegeven de uitstroom, benoemd moeten worden om de streefcijfers te halen.<sup>41</sup> Om de streefcijfers te halen, zal het percentage vrouwen dat benoemd wordt dus ten minste enige tijd boven het vastgestelde streefcijfer moeten liggen.

De 2,057 bedrijven in de analysegroep van deze monitor hadden eind 2022 gezamenlijk 4.946 bestuurders. Gedurende 2022 benoemden zij gezamenlijk 643 bestuurders. Tegelijkertijd traden 484 bestuurders af. Alles bij elkaar genomen nam het aantal bestuurders in 2022 dus toe.

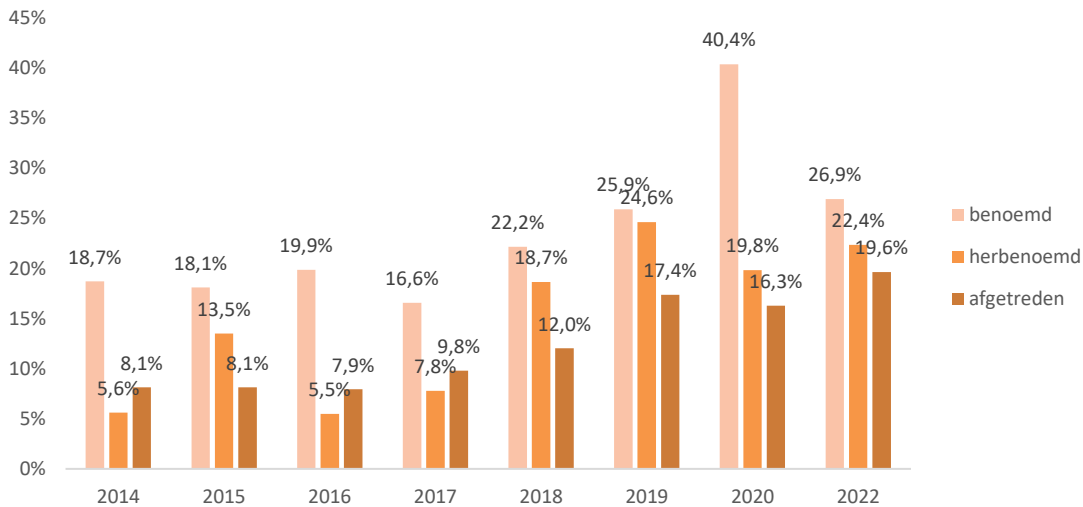
Ruim een kwart (26,9%) van de bestuurders die in 2022 werden benoemd, was vrouw (figuur 3.12). Dat is iets lager dan het streefcijfer dat bedrijven gemiddeld hebben opgesteld voor het bestuur (29%). Sinds 2014 is het aandeel vrouwen bij benoemingen licht gestegen, gemiddeld met 1 procentpunt per jaar. Uitzondering was 2020, toen twee vijfde van de bestuurdersbenoemingen een vrouw betrof.<sup>42</sup> Tegelijkertijd is ook het aandeel vrouwen dat aftrad gestegen. In 2014 was minder dan 1 op de 10 (8,1%) afgetreden bestuurders een vrouw, in 2020 was dat toegenomen tot 1 op de 5 (19,6%).

Op geaggregeerd niveau werden in 2022 meer vrouwelijke bestuurders benoemd dan dat er zijn afgetreden. Voor mannelijke bestuurders gold hetzelfde. Daardoor bleef de genderbalans onder bestuurders als geheel nagenoeg gelijk.

<sup>41</sup> Bleijenbergh, I., Van Engen, M., Vennix, J. en Jacobs, E. (2012). Te laag, te traag en te omstreden. Waarom streefcijfers voor topvrouwen te laag worden ingezet. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 28(1), 84-101.

<sup>42</sup> In 2020 was de peildatum 30 juni, waardoor uitsluitend benoemingen in de eerste helft van het jaar konden worden meegeteld. In andere jaren was de peildatum 31 december en werden de benoemingen gedurende het hele jaar meegenomen. Vanwege de kleine aantallen, moeten de resultaten uit 2020 met voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

Figuur 3.12 Aandeel vrouwen bij benoemingen, herbenoemingen en aftredingen in het bestuur, 2014-2022



Bron: SER Diversiteitsportaal boekjaar 2022; Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2014-2020.

<sup>a</sup> Berekend op basis van het totaal aantal benoemingen, herbenoemingen en aftredingen in het bestuur gedurende het jaar. Peildatum: 31 december; peildatum 2020: 30 juni.

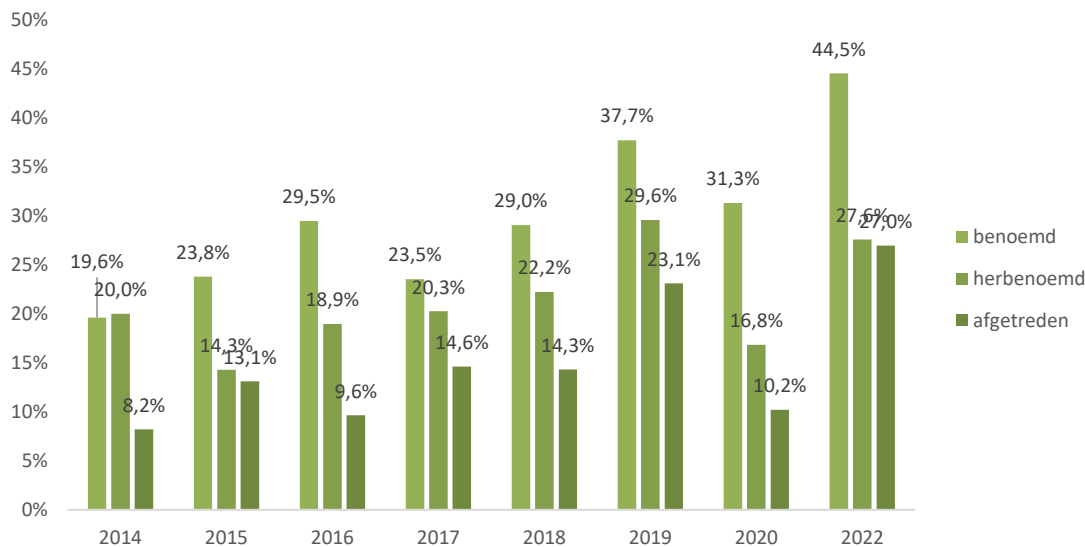
In de rvc werden bij vacatures vaker vrouwen benoemd dan in het bestuur (figuur 3.13).

Eind 2022 hadden de bedrijven in de analysegroep 2.986 commissarissen. In 2022 benoemden zij gezamenlijk 393 commissarissen. Daarnaast traden 319 commissarissen af.

Van alle nieuwe commissarissen was in 2022 45% een vrouw. Dat is een stuk hoger dan het gemiddelde streefcijfer van 32% dat bedrijven hebben vastgesteld voor de rvc. Het is ook meer dan in eerdere jaren: in 2019 was 37,7% van de nieuw benoemde commissarissen een vrouw, in 2020 31,3%. In de periode 2014-2022 steeg het aandeel vrouwen bij benoemingen in de rvc met gemiddeld 3 procentpunt per jaar. Tegelijkertijd nam het aandeel vrouwen dat aftrad ook toe: van 19,6% in 2014 tot 27,0% in 2022.

Op geaggregeerd niveau werden in 2022 meer vrouwelijke commissarissen benoemd dan dat er zijn afgetreden, waardoor het aantal vrouwelijke commissarissen netto gezien toenam. Bij mannen was dat andersom: er werden minder mannen benoemd dan dat er aftraden, waardoor het aantal mannelijke commissarissen slonk. De genderbalans bij commissarissen werd daardoor als geheel evenwichtiger.

Figuur 3.13 Aandeel vrouwen bij benoemingen, herbenoemingen en aftredingen in de rvc, 2014-2022



Bron: SER Diversiteitsportaal boekjaar 2022; Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2014-2020.

<sup>a</sup> Berekend op basis van het totaal aantal benoemingen, herbenoemingen en aftredingen in de rvc gedurende het jaar. Peildatum: 31 december; peildatum 202: 30 juni.

### 3.5 Instroom en uitstroom van vrouwen en mannen in de subtop

**Deze paragraaf gaat over de doorstroom van vrouwen en mannen naar leidinggevende functies. Stromen vrouwen als mannen even vaak door naar de subtop? Stromen zij ook even vaak weer uit? Is de instroom van vrouwen in de subtop in balans met hun instroom in de top?**

De ondervertegenwoordiging van vrouwen in de top in Nederland is mede het gevolg van geringere doorstroom van vrouwen, in vergelijking met mannen, naar leidinggevende functies in de subtop binnen bedrijven.<sup>43</sup> Ook (voortijdige) uitstroom van vrouwen uit de subtop speelt mogelijk een rol, al lijkt dit in Nederland minder belangrijk dan de achterblijvende doorstroom naar de subtop.<sup>44</sup> Voor een goede genderbalans in de top is het belangrijk dat de doorstroom van vrouwen naar de subtop goed verloopt. De subtop vormt immers een reservoir om kandidaten te selecteren voor de top, met name als het gaat om uitvoerende bestuursfuncties. De stijging van het aandeel van vrouwen in de subtop zou ten minste gelijke tred moeten houden met de stijging van het aandeel van vrouwen in de top. Ook zou het aandeel van vrouwen in de uitstroom uit de subtop in de pas moeten lopen met hun aandeel in de uitstroom uit de top.

Figuur 3.14 toont de genderbalans bij de instroom van werknemers in de subtop en bij de uitstroom. We spreken van instroom als een werknemer in het boekjaar 2022 is aangesteld in een leidinggevende functie in de subtop binnen het bedrijf. We spreken van uitstroom als iemand de subtop heeft verlaten. Instroom kan binnen hetzelfde bedrijf plaatsvinden, maar iemand kan ook van buiten de organisatie in de subtop worden aangesteld. Hetzelfde geldt voor uitstroom: iemand kan overgaan naar een

<sup>43</sup> Merens, A. en Iedema, J. (2020). *Verskillende wegen naar leidinggeven. Doorstroom van vrouwen en mannen naar leidinggevende functies*. Den Haag: SCP.

<sup>44</sup> Merens A. (2022). *Een lange weg. De ondervertegenwoordiging Van vrouwen in management en top nader verklaard*. Universiteit Utrecht (proefschrift).



andere - hogere of lagere – functie binnen hetzelfde bedrijf, maar iemand kan ook het bedrijf verlaten. De overgang van de ene functie binnen de subtop naar een andere functie binnen de subtop binnen hetzelfde bedrijf wordt niet als instroom of uitstroom gerekend. Op basis van de gegevens uit de SER Monitor Genderbalans 2024 is niet te achterhalen of iemand uitstroomt naar een hogere of lagere functie. Ook is niet te onderscheiden of iemand binnen hetzelfde bedrijf blijft of het bedrijf verlaat.

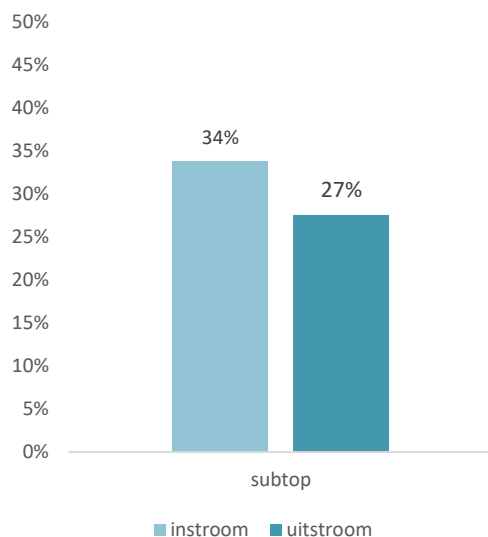
De 2,057 bedrijven in de analysegroep van deze monitor hadden bij elkaar 4.7813 werknemers in de subtop. Zij stelden in BJ22 5.287 werknemers aan in de subtop die daarvoor nog geen functie in de subtop hadden (instroom). Daarnaast verlieten 3.696 werknemers de subtop (uitstroom). Alles bij elkaar genomen werd de subtop in 2022 dus groter.

De instroom van vrouwen in leidinggevende functies in de subtop was in BJ22 lager dan die van mannen. Ongeveer een derde (34%) van de werknemers die werden aangesteld in de subtop, was vrouw. Maar ook de uitstroom van vrouwen was lager: ruim een kwart (27%) van alle werknemers die uitstroomden in BJ22, was vrouw.

Het aandeel van vrouwen bij de instroom in de subtop was hoger dan hun aandeel bij de uitstroom, waardoor het aandeel vrouwen in de subtop naar verhouding wel iets toenam.

Daarnaast laten de cijfers zien dat de instroom van vrouwen in de subtop naar verhouding groter was dan de instroom (benoemingen) in het bestuur. Tegelijkertijd was ook de uitstroom van vrouwen uit de subtop groter dan de uitstroom (aftredingen) uit het bestuur.

Figuur 3.14 Aandeel vrouwen bij instroom in de subtop en bij uitstroom uit de subtop in het boekjaar 2022<sup>a</sup> ( $n_{\text{bedrijven}} = 1.011$ ;  $n_{\text{instroom}} = 5.278$ ;  $n_{\text{uitstroom}} = 3.696$ )



Bron: SER Diversiteitsportaal boekjaar 2022.

<sup>a</sup> Berekend op basis van het totaal aantal werknemers dat is aangesteld in de subtop en het totaal aantal werknemers dat de subtop heeft verlaten gedurende het boekjaar 2022. Peildatum: 31 december.

### 3.6 Plan van aanpak

**In deze paragraaf gaan we in op het plan van aanpak. Hebben bedrijven plannen gemaakt om hun streefcijfers te realiseren? Delen zij deze plannen met werknemers en anderen binnen het bedrijf?**

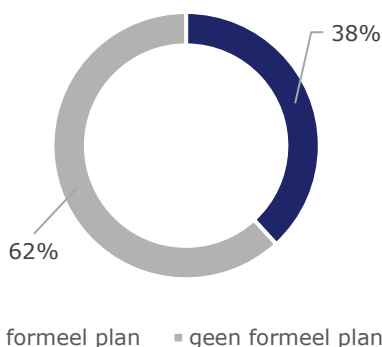
Volgens de wet stellen bedrijven een plan op waarin staat hoe zij hun streefcijfers gaan realiseren. Eind 2022 beschikte bijna 4 op de 10 bedrijven (38%) over een formeel plan van aanpak, dat goedgekeurd was door het bestuur. 62% had (nog) geen formeel plan (zie figuur 3.15).

Een grote groep hiervan gaf desgevraagd aan dat al zij wel aan de slag waren gegaan met het plan, maar dat het plan nog niet formeel vastgesteld of goedgekeurd was.

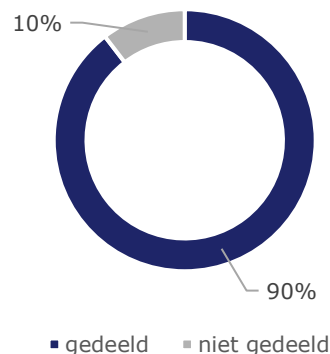
Van de bedrijven met een formeel plan had de overgrote meerderheid (90%) dit plan gedeeld met de organisatie en/of belanghebbenden, zoals de ondernemingsraad, toezichthouders en/of aandeelhouders.

Figuur 3.15 Percentage bedrijven met een formeel plan, 2022 (n=2.057)

Heeft het bedrijf een formeel plan van aanpak? (n=2.057)



Zo ja, is dit plan gedeeld met werknemers en andere belanghebbenden? (n=786)



Bron: SER Diversiteitsportaal boekjaar 2022.

### 3.7 Sectorale verschillen en de genderbalans in de top en de subtop

**Deze paragraaf gaat in op enkele opvallende sectorale verschillen. Welke sectoren hebben een evenwichtige samenstelling van de top en subtop? Welke nog niet? Zijn er sectorale verschillen in streefcijfers? In welke sectoren worden meer vrouwen benoemd? En in hoeverre zijn sectoren op weg met hun plannen van aanpak?**

#### 3.7.1 Genderbalans in het bestuur en de rvc naar sector

Lange tijd varieerde de man-vrouwverhouding in de top nauwelijks tussen sectoren. Dat gold met name voor de genderbalans in het bestuur.<sup>45</sup> Eind 2012 was het aandeel vrouwelijke bestuurders in alle sectoren relatief laag, uiteenlopend van 5,9% in de sectoren landbouw, industrie en bouwnijverheid tot 8,0% in de sectoren vervoer, en

<sup>45</sup> *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2020.*

informatie en communicatie.<sup>46</sup> Vanaf 2013 begon dat iets te veranderen, maar in 2020 was nog geen sprake van een systematische trend.

Ook in de rvc was het aandeel vrouwelijke commissarissen eind 2012 in alle sectoren nagenoeg gelijk; ze liepen uiteen van gemiddeld 8,4% in de landbouw, industrie en bouwnijverheid tot 10,9% in de zakelijke dienstverlening. Vanaf 2015 werden sectorverschillen wel wat groter. Het percentage vrouwelijke commissarissen steeg vanaf dat moment in alle sectoren, maar sommige boekten sneller vooruitgang dan andere. In de zakelijke dienstverlening groeide het aandeel vrouwen in de rvc in de periode 2012-2020 relatief het snelst, terwijl de stijging bij financiële instellingen naar verhouding wat achterbleef.

Eind 2022 zijn sectorverschillen groter geworden en varieerde de genderbalans aanzienlijk tussen sectoren, zowel voor het bestuur als in de rvc (figuren 3.16 en 3.17).

Het percentage vrouwen in het bestuur liep eind 2022 uiteen van 5,8% in de bouwnijverheid tot 31,8% in de sector cultuur, sport en recreatie.<sup>47</sup> Het percentage vrouwen in de rvc varieerde van 10,8% in de sector bouwnijverheid tot 39,6% in de sector informatie en communicatie en 57,5% in de sector cultuur, sport en recreatie.<sup>48</sup> Opgemerkt moet worden dat in sommige sectoren relatief weinig grote vennootschappen zitten, waardoor het percentage vrouwen bij één vennootschap al een groot verschil kan maken.

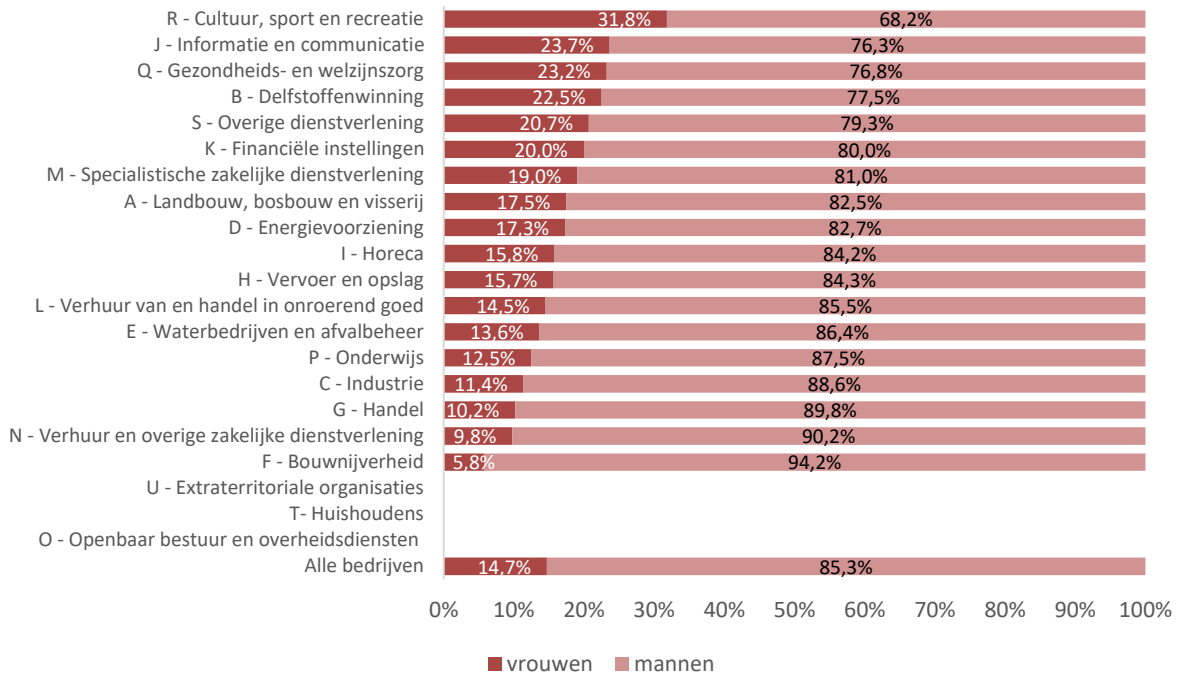
---

<sup>46</sup> De sectoren onderwijs en welzijn ontbraken in 2012 in de analyses vanwege te weinig grote vennootschappen in deze sectoren.

<sup>47</sup> De cijfers voor de sector onderwijs (n=2) zijn gebaseerd op minder dan 10 besturen en moeten daarom met voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

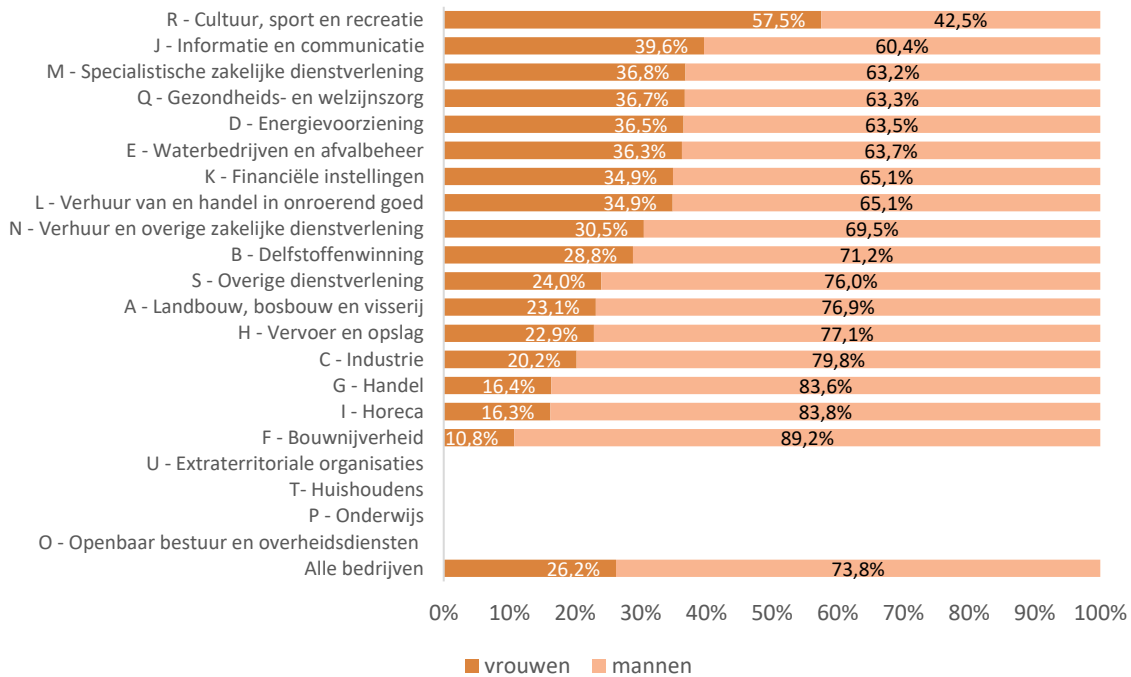
<sup>48</sup> De cijfers voor de sectoren landbouw, bosbouw en visserij (n=3), winning van delfstoffen (n=7), horeca (n=6), verhuur en overige zakelijke diensten (n=8) cultuur sport en recreatie (n=8) zijn gebaseerd op minder dan 10 rvc's en moeten daarom met voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

Figuur 3.16 – Gemiddeld percentage vrouwen en mannen in het bestuur naar sector, 2022 (n=1.495)



Bron: SER Diversiteitsportaal boekjaar 2022.  
Peildatum: 31 december.

Figuur 3.17 – Gemiddeld percentage vrouwen en mannen in de rvc naar sector, 2022 (n=690)



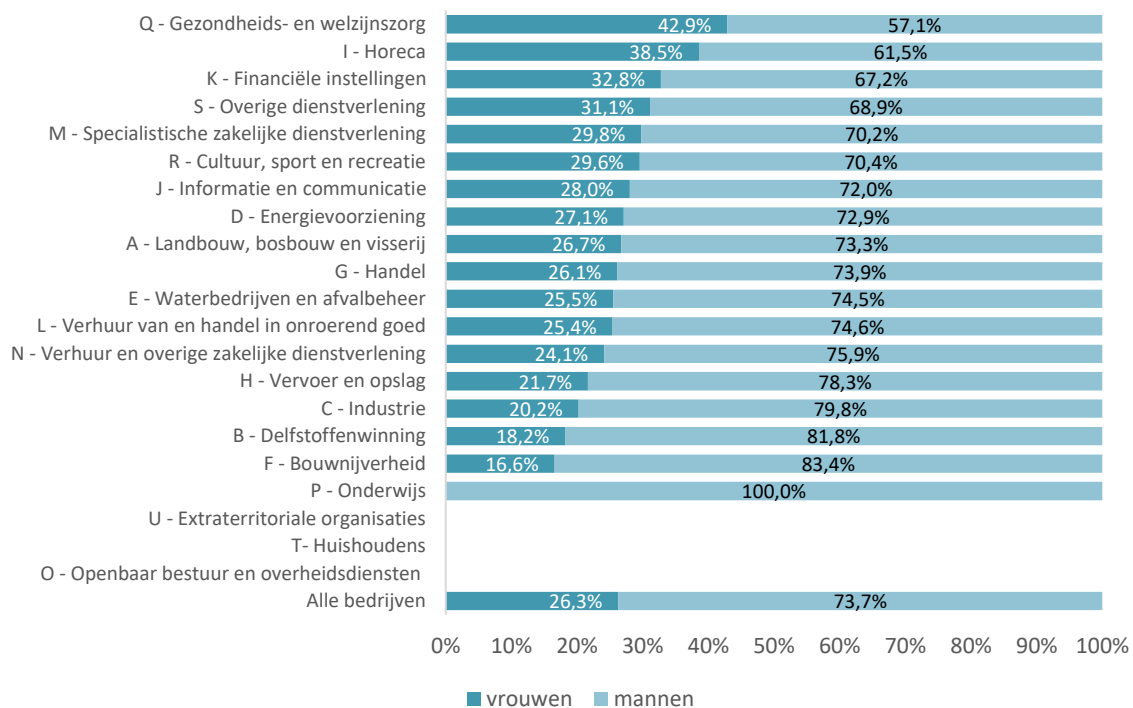
Bron: SER Diversiteitsportaal boekjaar 2022.  
Peildatum: 31 december.

### 3.7.2 Genderbalans in de subtop en organisatie naar sector

Het percentage vrouwen in de subtop liep eind 2022 uiteen van 16,6% in de sector bouwnijverheid tot 42,9% in de gezondheids- en welzijnszorg (figuur 3.18).<sup>49</sup> Maar bij de meeste sectoren lag het percentage vrouwen in de subtop tussen 20% en 30%, dicht bij het gemiddelde van 26,3%.

Het percentage vrouwelijke werknemers verschilt sterker tussen sectoren (figuur 3.19). In sectoren als de bouw, industrie, delfstoffenwinning, waterbedrijven en afvalbeheer is ongeveer 1 op de 5 werknemers vrouw. In de financiële sector en zakelijke dienstverlening is dat 2 op de 5. In de cultuur, sport en recreatie, de horeca en de gezondheids- en welzijnszorg is dat meer dan de helft.

Figuur 3.18 – Gemiddeld percentage vrouwen en mannen in de subtop naar sector, boekjaar 2022 (n=1.013)

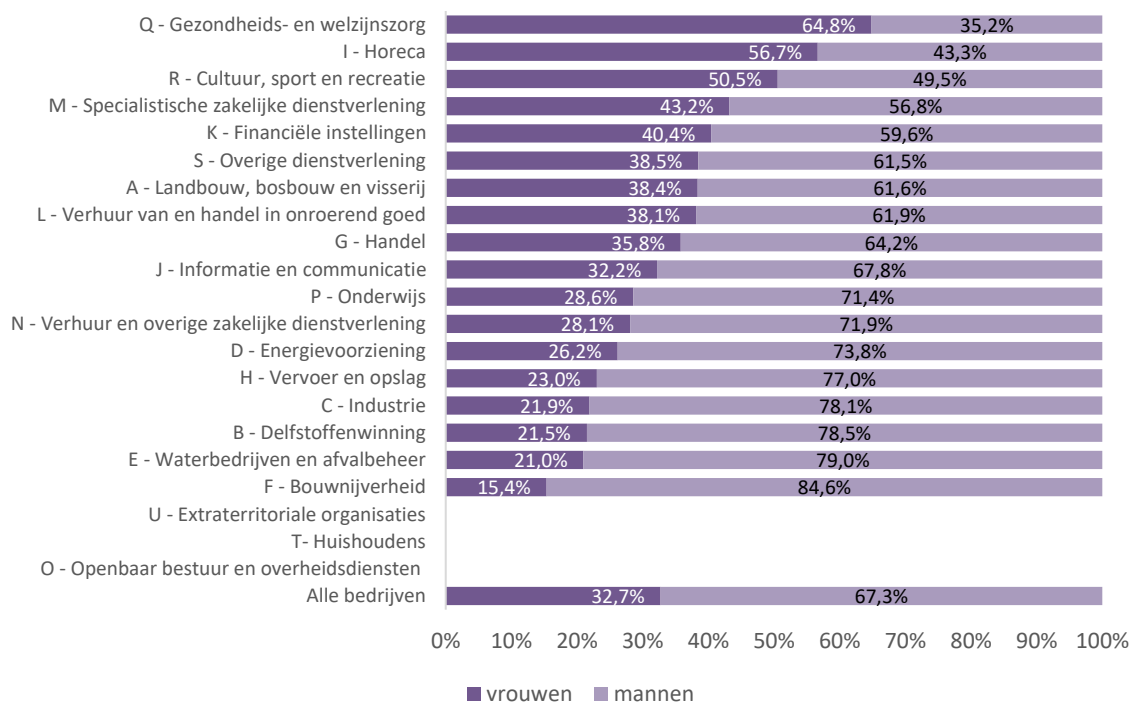


Bron: SER Diversiteitsportaal boekjaar 2022.

Peildatum: 31 december.

<sup>49</sup> De sector onderwijs had eind 2022 0% vrouwen in de subtop, maar deze gegevens zijn gebaseerd op de subtop van 1 bedrijf en moet daarom met voorzichtigheid worden geïnterpreteerd. Dat geldt ook voor de gegevens van de sectoren delfstoffenwinning (n=8) en cultuur sport en recreatie (n=6).

Figuur 3.19 – Gemiddeld percentage vrouwen en mannen in de organisatie naar sector, boekjaar 2022 (n=1.251)



Bron: SER Diversiteitsportaal boekjaar 2022.

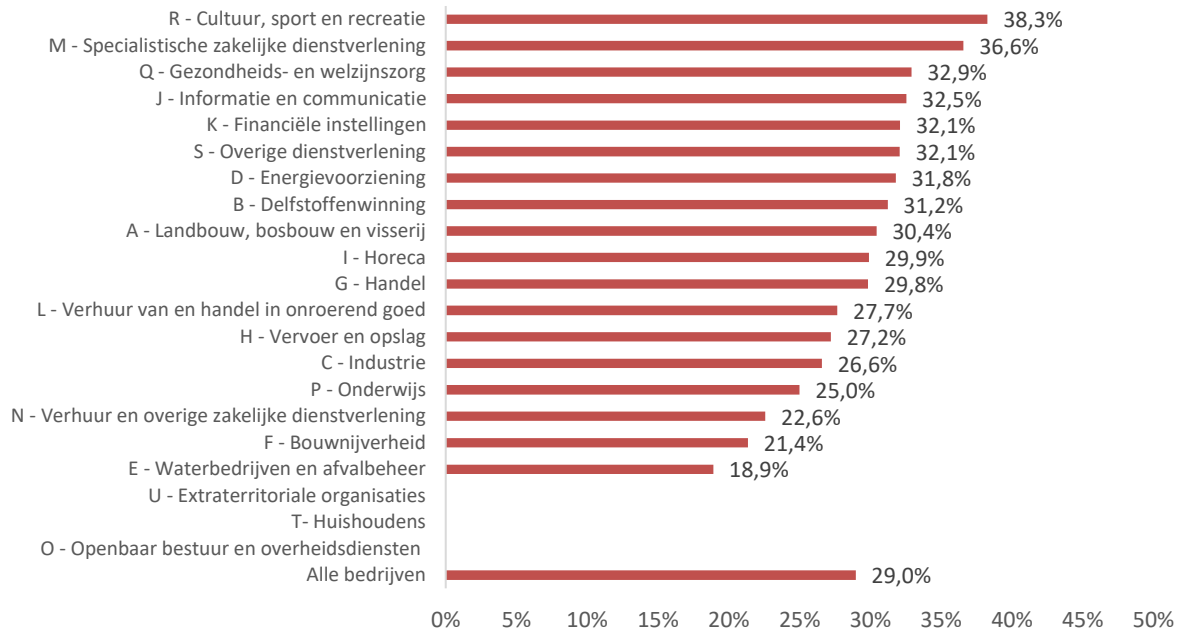
Peildatum: 31 december.

### 3.7.3 Streefcijfers naar sector

Er zijn grote sectorale verschillen in de streefcijfers die bedrijven hebben vastgesteld voor het bestuur (figuur 3.20). De zakelijke dienstverlening en cultuur, sport en recreatie formuleerden de hoogste streefcijfers, gemiddeld respectievelijk 36,6% en 38,3%. De sector cultuur, sport en recreatie had eind 2022 ook het hoogste percentage vrouwelijke bestuurders (31,8%). Voor de zakelijke dienstverlening geldt dat niet en ligt het streefcijfer van 36,6% een stuk hoger dan het huidige percentage vrouwen in het bestuur (19%).

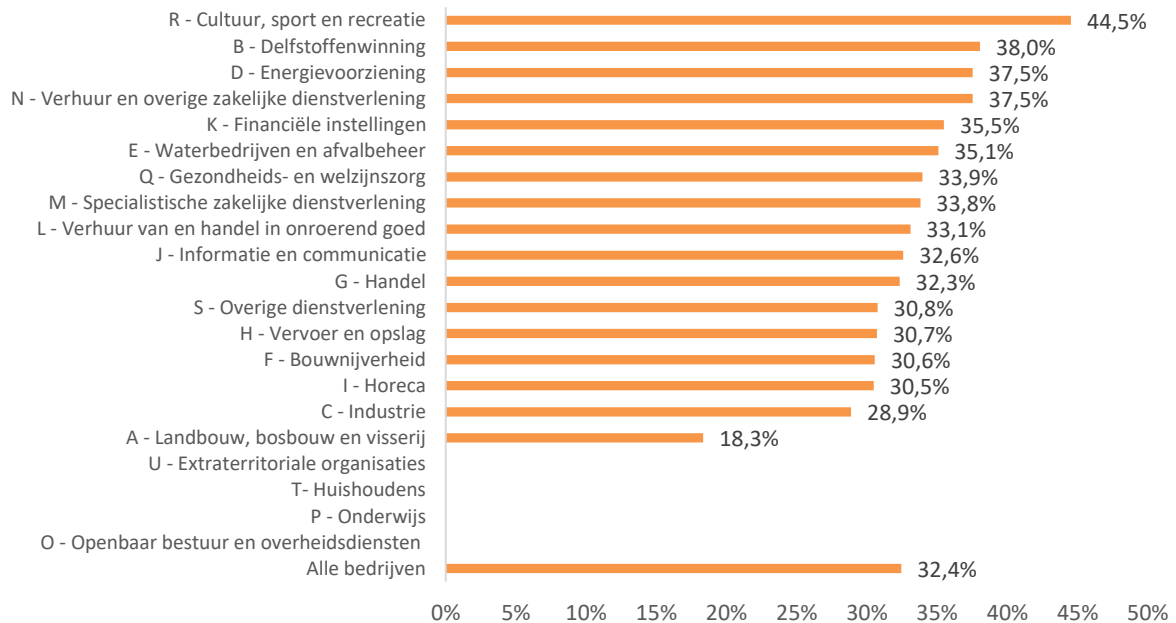
Voor de rvc zijn de verschillen minder groot (figuur 3.21). In de helft van de sectoren liggen de streefcijfers voor de rvc tussen rond het gemiddelde van 32,4% m/v. De hoogste streefcijfers voor de rvc vinden we in de cultuur, sport en recreatie (44,5%). Desalniettemin is dit lager dan het huidige aandeel vrouwen in de rvc in deze sector (57,5). De sector landbouw, bosbouw en visserij is hekkensluiter met een streefcijfer van 18%. Dit streefcijfer is lager dan het gemiddelde percentage vrouwelijke commissarissen binnen de sector, dat eind 2022 23,1% bedroeg.

Figuur 3.20 – Gemiddeld streefcijfer (m/v) voor het bestuur naar sector, boekjaar 2022 (n=1.495)



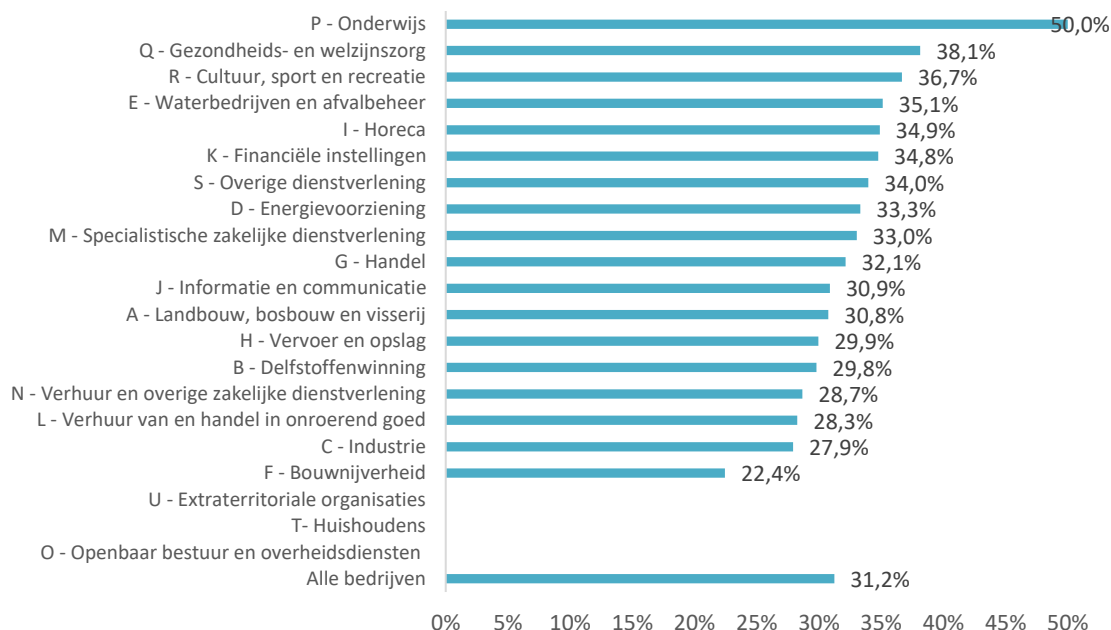
Bron: SER Diversiteitsportaal boekjaar 2022.

Figuur 2.21 – Gemiddeld streefcijfer (m/v) voor de rvc naar sector, boekjaar 2022 (n=690)



Bron: SER Diversiteitsportaal boekjaar 2022.

Figuur 2.22 – Gemiddeld streefcijfer (m/v) voor de subtop naar sector, boekjaar 2022 (n=1.013)



Bron: SER Diversiteitsportaal boekjaar 2022.

### 3.7.4 Benoemingen in het bestuur en de rvc naar sector

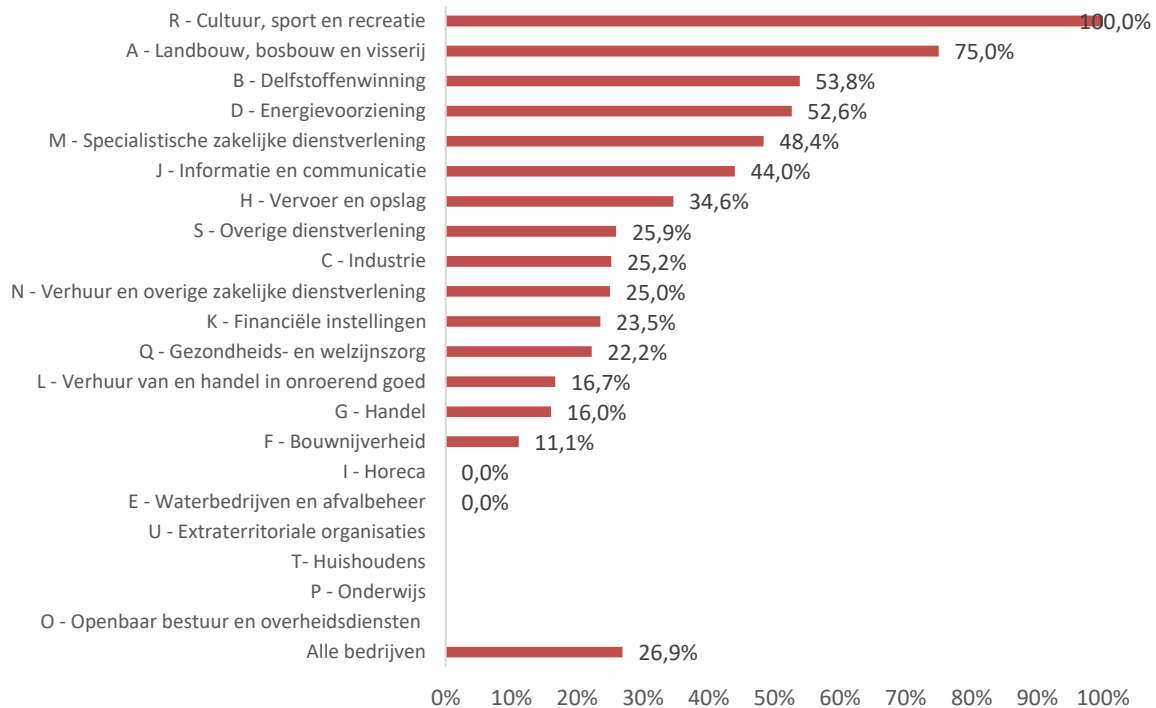
Het percentage vrouwen bij benoemingen in het bestuur en de rvc loopt sterk uiteen. Opgemerkt moet worden dat in sommige sectoren maar weinig benoemingen plaatsvonden (soms maar 1 of 2), waardoor de resultaten met voorzichtigheid moeten worden bekeken.

Het aandeel vrouwen bij bestuurdersbenoemingen varieerde in 2022 van 0% bij waterbedrijven (7 benoemingen) en in de Horeca (5 benoemingen) tot 75% in de landbouw, bosbouw en visserij (4 benoemingen) en 100% in de cultuur, sport en recreatie. Maar bij de laatste was sprake van slechts 1 benoeming in 2022 (figuur 3.23).

Het aandeel vrouwen bij commissarisbenoemingen varieerde sterk tussen sectoren. In de sectoren landbouw, bosbouw en visserij (1 benoeming), horeca (3 benoemingen) en verhuur (1 benoeming) werden geen vrouwen benoemd. Tegelijkertijd betrof in 7 sectoren de helft of meer van de benoemingen in de rvc een vrouw. In de sector informatie en communicatie (29 benoemingen) gebeurde dat naar verhouding het meest. Bijna driekwart (72,4%) van de benoemde commissarissen in 2022 was een vrouw.

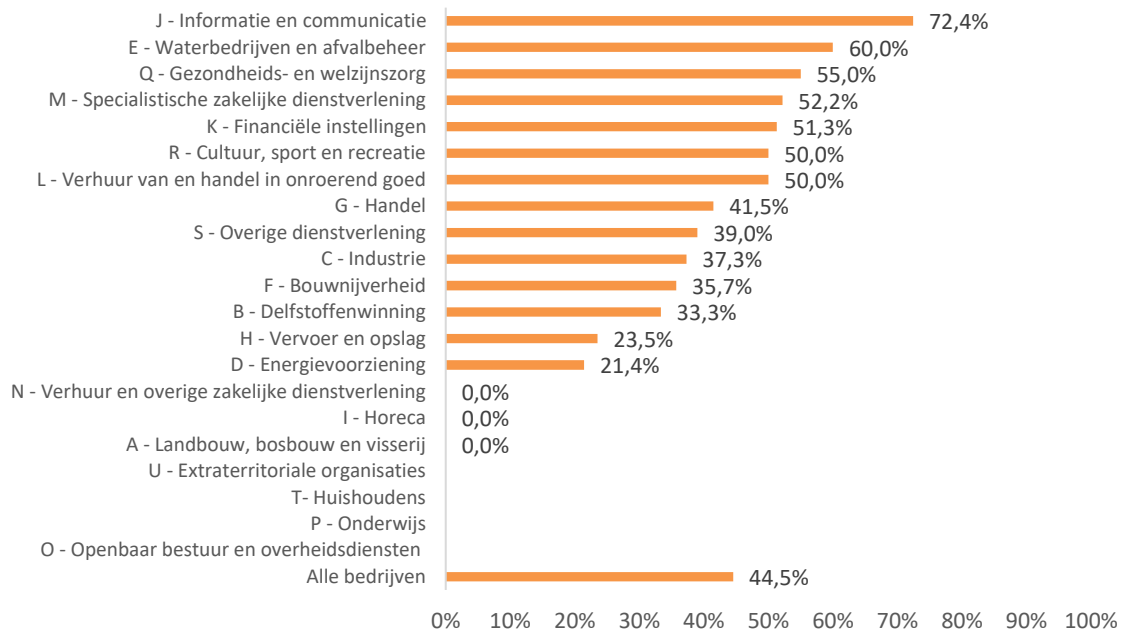


Figuur 3.23 – Percentage vrouwen bij benoemingen in het bestuur in het boekjaar 2022 (n=642 benoemingen)



Bron: SER Diversiteitsportaal boekjaar 2022.

Figuur 3.24 – Percentage vrouwen bij benoemingen in de rvc in het boekjaar 2022 (n=393 benoemingen)

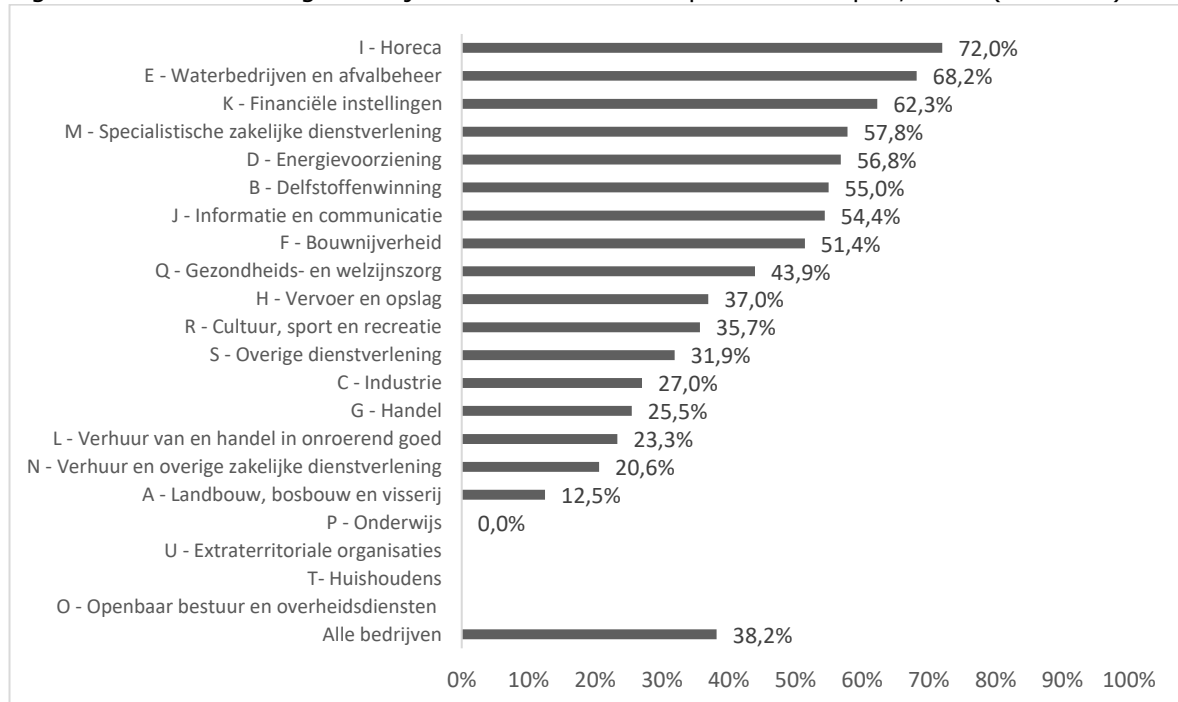


Bron: SER Diversiteitsportaal boekjaar 2022.

### 3.7.5 Plan van aanpak naar sector

Gemiddeld beschikte bijna 2 op de 5 bedrijven eind 2022 over een formeel plan van aanpak om hun streefcijfers te realiseren. In sommige sectoren was dat vaker het geval dan in andere. In de volgende sectoren lag het aantal bedrijven met een plan van aanpak beneden gemiddeld: de landbouw (12,5%), de verhuur en overige zakelijke dienstverlening (20,6%), de verhuur van en handel in onroerend goed (23,3%) en de handel (25,5%). Bedrijven in de horeca (72,0%), waterbedrijven (68,2%) en financiële instellingen (62,3%) hadden juist relatief vaak een formeel plan van aanpak.

Figuur 3.25 – Percentage bedrijven met een formeel plan van aanpak, 2022 (n=2.057)



Bron: SER Diversiteitsportaal boekjaar 2022.

## 4. Resultaten beursgenoteerde bedrijven

**Dit hoofdstuk gaat over de genderbalans in de top van beursgenoteerde bedrijven. Voldoen beursgenoteerde bedrijven aan het ingroeiquotum voor de rvc? Welke bedrijven hebben het quotum nog niet gehaald? Wordt de samenstelling van het bestuur ook evenwichtiger?**

### 4.1 Inleiding

Om de genderbalans bij beursgenoteerde ondernemingen te beschrijven, gebruiken we gegevens uit de Female Board Index (FBI).<sup>50</sup> De FBI gaat over alle beursvennootschappen, ongeacht of zij 'groot' zijn of niet, en geeft daarmee inzicht in de m/v verhouding in het bestuur en de rvc van alle beursgenoteerde bedrijven in Nederland. Aanvullend gebruiken we gegevens uit de SER Monitor Genderbalans 2024 over streefcijfers en de genderbalans in de subtop, waarover uitsluitend de grote beursvennootschappen hoeven te rapporteren.

In 2022 vielen ruim 100 beursgenoteerde bedrijven onder de Wet ingroeiquotum en streefcijfers (zie ook hoofdstuk 2).<sup>51</sup> Ongeveer drie kwart was 'groot'. De FBI 2022 gaat over 89 bedrijven, de FBI 2023 over 88. De SER Monitor Genderbalans 2024 bevat gegevens van 64 grote beursvennootschappen over BJ22.

### 4.2 Genderbalans in het bestuur en de rvc

Figuur 4.1 toont het gemiddelde percentage vrouwen in het bestuur en de rvc van Nederlandse beursgenoteerde bedrijven tussen 2005 en 2023.

Het percentage vrouwen in de rvc nam tussen 2005 en 2023 toe van gemiddeld 6% naar 39%. In de periode 2005-2012, toen geen wettelijke regelingen golden voor de genderbalans in de rvc, nam het percentage vrouwen in de rvc toe van 6% tot 13%, een stijging van gemiddeld 1 procentpunt per jaar. In de periode 2013-2019, toen het wettelijk streefcijfer van ten minste 30% m/v van kracht was (pas-toe-of-leg uit), steeg het percentage vrouwelijke commissarissen met gemiddeld 2 procentpunt per jaar tot 27% in 2019. Vanaf 2020, het jaar waarin het kabinet aankondigde het SER-advies, inclusief het advies voor een ingroeiquotum, over te nemen, begon het percentage vrouwen in de rvc van beursgenoteerde bedrijven sneller te stijgen: naar 30% in 2020 en 38% in 2022. In 2023 groeide dat nog licht door naar 39%, boven het quotum van een derde.<sup>52</sup> Dat de het ingroeiquotum heeft geleid tot een betere balans in de man-vrouwverhouding in de rvc van beursgenoteerde bedrijven wordt ook bevestigd door recent onderzoek van het CPB.<sup>53</sup>

Het percentage vrouwelijke bestuurders steeg minder hard. In de periode voor het wettelijk streefcijfer van kracht werd (2005-2012), nam het aandeel vrouwelijke bestuurders bij beursgenoteerde bedrijven licht toe van 3%-5%. In de jaren daarna veranderde dit nauwelijks: tot en met 2018 bleef het percentage vrouwen schommelen rond 6%. Vanaf 2019 leek een korte periode stijgende trend ingezet en groeide het percentage vrouwelijke bestuurders naar 14% (2021). Vanaf 2022, toen de Wet ingroeiquotum en streefcijfers van kracht werd en de grote beursvennootschappen zelf

<sup>50</sup> Lückérath-Rovers, M. (2023). *De Nederlandse Female Board Index 2023*.

<sup>51</sup> 108 beursgenoteerde vennootschappen ontvingen van de SER een uitnodiging om te rapporteren over BJ22 (inclusief SPAC's, exclusief beleggingsfondsen).

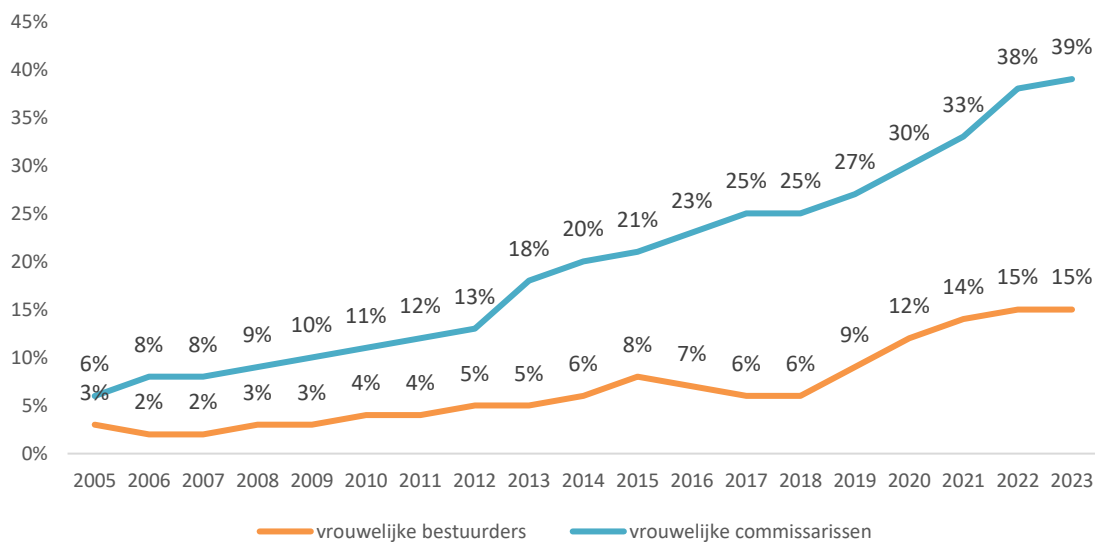
<sup>52</sup> Lückérath-Rovers, M. (2023). *De Nederlandse Female Board Index 2023*.

<sup>53</sup> CPB (2024). *Effecten van het diversiteitsquotum op de korte termijn*.

passende en ambitieuze streefcijfers moesten opstellen voor het bestuur, stagneerde de groei echter weer en bleef het percentage vrouwelijke bestuurders stabiel op 15%.<sup>54</sup>

De resultaten lijken erop te wijzen dat beursgenoteerde bedrijven hun inspanningen voor een betere genderbalans in de top vanaf 2020, mede onder invloed van het ingroeiquotum, vooral gericht hebben op de rvc en dat de aandacht voor de man-vrouwverhouding in het bestuur is gestagneerd. Opgemerkt moet worden dat het ingroeiquotum voor de rvc voor de totale groep beursgenoteerde bedrijven geldt, terwijl het streefcijfer uitsluitend verplicht is voor de 'grote' beursvennootschappen. Wanneer we middelgrote en kleine beursvennootschappen buiten beschouwing laten, dan is het percentage vrouwelijke bestuurders wel iets hoger, namelijk 17,7%.<sup>55</sup>

Figuur 4.1 Gemiddeld percentage vrouwelijke commissarissen en bestuurders bij Nederlandse beursgenoteerde bedrijven, 2005-2023



Bron: FBI, 2023, p.10.

### 4.3 Ingroeiquotum

De FBI laat zien dat het aantal beursgenoteerde bedrijven dat aan het quotum voor de rvc voldoet al begon te stijgen vanaf de aankondiging van de wet in 2020 (figuur 4.2). In 2019 had een derde van de bedrijven een evenwichtige man-vrouwverhouding in de rvc bereikt, een jaar later was dat ruim de helft (54%). In augustus 2022, toen de quotumwet in werking was getreden, voldeed 81% aan het quotum. In 2023 was dat verder toegenomen tot 90%.

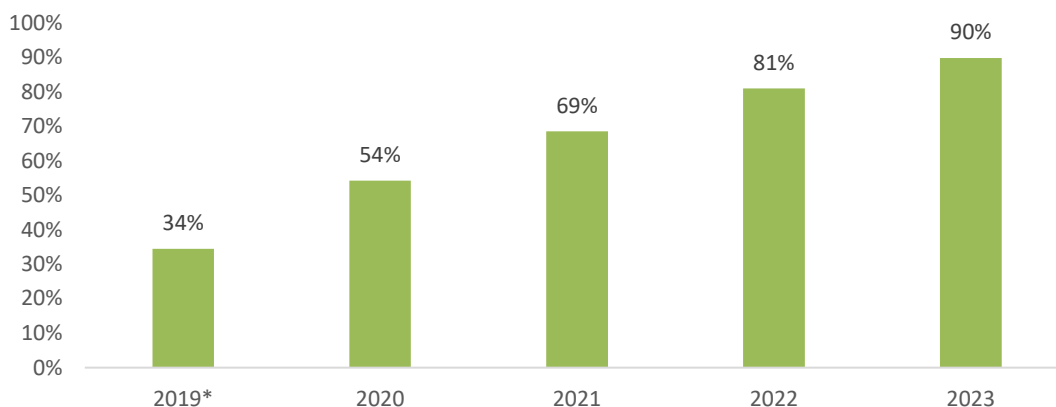
De FBI berekende dat de bedrijven die in augustus 2023 nog niet aan het quotum voldeden gezamenlijk 10 vrouwen zouden moeten benoemen om aan het quotum te voldoen.<sup>56</sup> Bedrijven die nog niet voldeden, waren allemaal lokale beursfondsen die, op twee uitzonderingen na, in 2022 voor het eerst te maken kregen met wetgeving voor een evenwichtige m/v-verdeling van de zetels in de rvc. Zij vielen niet onder de oude streefcijferregeling van 30% m/v die tussen 2013 en 2020 van kracht was. Hun uitgangspunt is daarom vaak ook wat lager.

<sup>54</sup> Lückérath-Rovers, M. (2023). *De Nederlandse Female Board Index 2023.*, p.10.

<sup>55</sup> *SER Diversiteitsportaal boekjaar 2022*; n=59 beursgenoteerde bedrijven.

<sup>56</sup> Lückérath-Rovers, M. (2023). *Dutch Female Board Index 2023*, p.14.

Figuur 4.2 – Percentage beursgenoteerde bedrijven met ten minste een derde m/v in de rvc, 2019-2023



Bron: FBI 2019-2023.

\* In 2019 is dit het percentage bedrijven met ten minste 30% m/v in de rvc, Voor alle jaren geldt een peildatum: 31 augustus.

#### 4.4 Besturen en rvc's zonder vrouwen

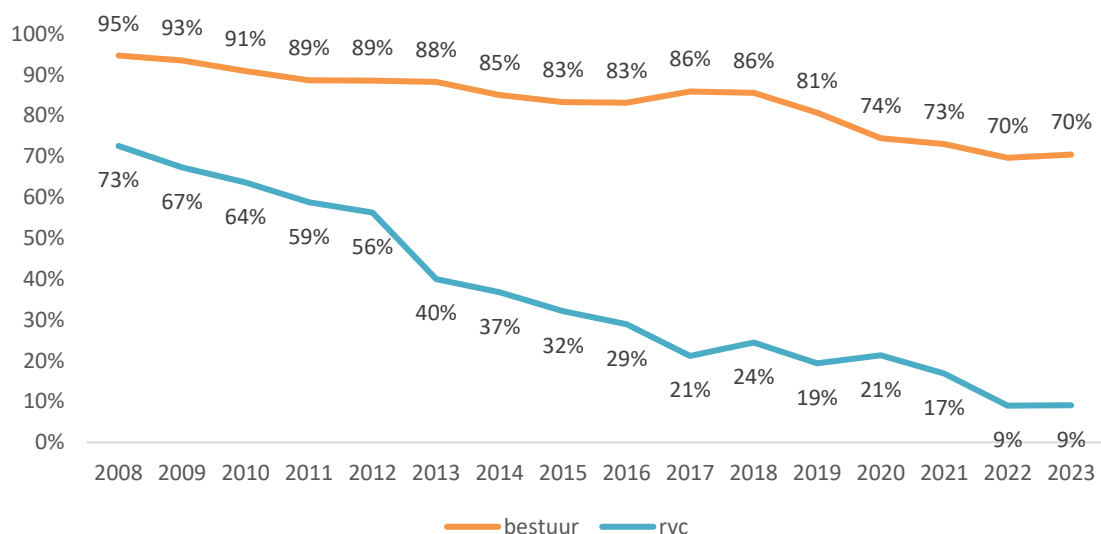
Uit de FBI blijkt dat 9% van de beursgenoteerde ondernemingen in 2022 en 2023 geen vrouwelijke commissaris had.<sup>57</sup> Dit is lager dan bij de groep grote vennootschappen als geheel, waar eind 2022 ruim een derde (34,5%) een rvc had zonder vrouwen (zie ook paragraaf 3.2.5). Het aantal bedrijven zonder vrouwelijke commissarissen daalt al jaren (figuur 4.3). In 2008 bestond 7 op de 10 rvc's van beursvennootschappen nog volledig uit mannen, in de periode dat de streefcijferregeling van kracht was, daalde dat naar 2 op de 10. Vanaf het moment dat het quotum in werking trad, nam dat verder af naar 1 op de 10.

Ondanks de streefcijferregelingen die sinds 2013 en 2022 gelden voor de besturen van grote ondernemingen is het aantal bedrijven zonder vrouwelijke bestuurders wel veel hoger en is de afgelopen jaren ook minder snel afgenomen (figuur 4.3). Van alle beursvennootschappen had in 70% in 2022 en 2023 een bestuur dat volledig uit mannen bestond.<sup>58</sup> In vergelijking met de grote vennootschappen, waar 61,0% in 2022 geen vrouwelijke bestuurder had, komen all-male boards bij beursgenoteerde ondernemingen vaker voor.

<sup>57</sup> Lückcrath-Rovers, M. (2023). *Dutch Female Board Index 2023*, pp. 15-16.

<sup>58</sup> Ibid.

Figuur 4.3 – Percentage beursgenoteerde bedrijven zonder vrouwen in het bestuur en de rvc, 2010-2023



Bron: FBI 2008-2023.

#### 4.5 Benoemingen in het bestuur en de rvc

In 2022 werden voor het eerst meer vrouwen dan mannen benoemd in de rvc van beursgenoteerde ondernemingen: van alle benoemde commissarissen was 55% vrouw (figuur 4.4).<sup>59</sup> In 2023 was dat weer iets minder, namelijk 46%. Dat is vergelijkbaar met het gemiddelde percentage vrouwen bij benoemingen van commissarissen in 2022 bij de groep grote vennootschappen als geheel (45%, zie ook paragraaf 3.4).

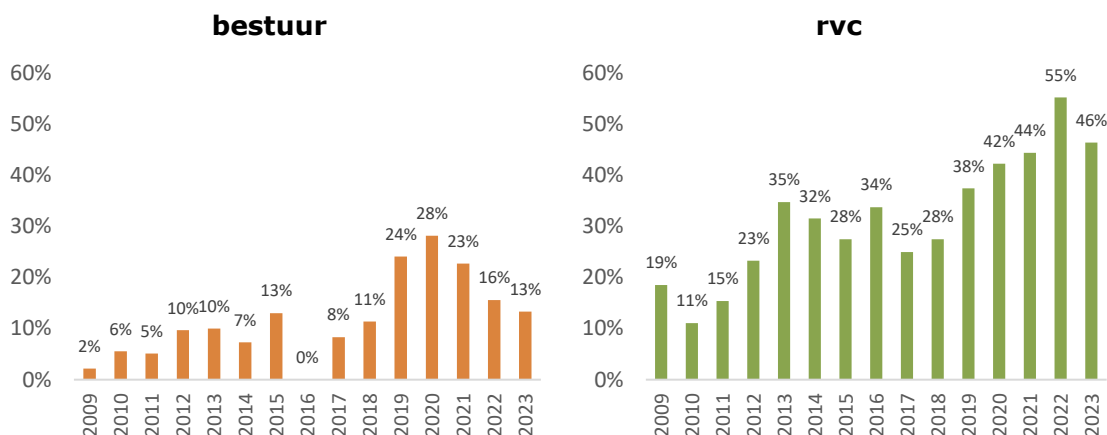
Beursgenoteerde bedrijven zijn door de jaren heen meer vrouwen gaan benoemen in de rvc. In de periode tot 2013 lag het percentage vrouwen bij commissarisbenoemingen tussen 11%-23%. In de periode waarin het wettelijk streefcijfer van 30% m/v van kracht was (2013-2019), werd dat hoger en schommelde het aandeel vrouwen tussen een kwart tot een derde. Met uitzondering van 2019, toen 38% van alle nieuw benoemde commissarissen vrouw was en een stijgende trend werd ingezet. Sinds 2020 is het percentage vrouwen bij benoemingen in de rvc meer dan de 40%, hoger dan het quotum van een derde.

Bij bestuurdersbenoemingen zijn vrouwen in de minderheid: in 2022 was 16% van de benoemde bestuurders een vrouw. In 2023 was dat iets minder, namelijk 13%.<sup>60</sup> Dat aandeel is lager dan bij de groep grote vennootschappen, waar eind 2022 ruim een kwart (27%) van de benoemingen in het bestuur een vrouw betrof.

<sup>59</sup> Lückerath-Rovers, M. (2022). *Dutch Female Board Index 2022*, p.14.

<sup>60</sup> Lückerath-Rovers, M. (2013). *Dutch Female Board Index 2013*.

Figuur 4.4 Percentage vrouwen bij benoemingen in het bestuur en de rvc van beursgenoteerde bedrijven, 2009-2023



Bron: FBI 2009-2023.

## 4.6 Grote beursvennootschappen

### 4.6.1 Streefcijfers voor bestuur en subtop

Grote beursgenoteerde bedrijven stellen sinds 2022 streefcijfers op voor de man-vrouwverhouding in het bestuur en de subtop. Uit de SER Monitor Genderbalans 2024 blijkt dat de streefcijfers die grote beursvennootschappen hebben opgesteld voor het bestuur uiteenlopen van 0-50% m/v. Gemiddeld bedroeg het streefcijfer 31,1%. Dat is iets hoger dan bij de totale groep grote vennootschappen, waar het streefcijfer voor het bestuur gemiddeld 29% was. Een derde beoogde het streefcijfer reeds in 2022 te bereiken, maar de meerderheid trekt daar 1 tot 4 jaar voor uit.

De overgrote meerderheid (68%) formuleerde een streefcijfer tussen 30%-33%. Vier beursgenoteerde bedrijven formuleerden een streefcijfer van 0%, volgens de wet is dat niet passend en niet ambitieus.<sup>61</sup> Zeven hadden een streefcijfer van 50% m/v. Eén van de bedrijven met een streefcijfer van 0% voor het bestuur had een bestuur met één natuurlijk persoon, waardoor het niet mogelijk is de zetels in het bestuur evenwichtig over vrouwen en mannen te verdelen. De overige bedrijven gaven geen toelichting bij hun streefcijfer van 0%.

Voor de subtop was het gemiddelde streefcijfer van beursgenoteerde ondernemingen eveneens 31,1% m/v. Dat is vergelijkbaar met het gemiddeld streefcijfer van de totale groep grote vennootschappen (31,2%). De streefcijfers voor de subtop liepen bij beursgenoteerde bedrijven uiteen van 12%-50%, waarbij ruim de helft (56%) van de bedrijven een streefcijfer had tussen de 30%-33%.

Voor de rvc van beursgenoteerde bedrijven geldt het quotum van een derde (33,3%). Enkele beursvennootschappen (8%) stelde zelf een hoger streefcijfer vast, variërend van 38%-50%.

### 4.6.2 Genderbalans in de subtop

In 2022 bestond de subtop van grote beursgenoteerde bedrijven gemiddeld voor een kwart (26,3%) uit vrouwen. Dat is exact gelijk aan het percentage vrouwen in de subtop bij de totale groep grote vennootschappen.

<sup>61</sup> Kamerstukken I 2020/21, 35628

#### **4.6.3 Plan van aanpak**

Van de grote beursgenoteerde bedrijven die conform de wet een plan van aanpak moesten opstellen, had bijna 7 op de 10 bedrijven (68%) dat eind 2022 gedaan. Dat is meer dan bij de totale groep grote vennootschappen, waar bijna 4 op de 10 bedrijven over een formeel plan van aanpak beschikte. Vrijwel alle beursvennootschappen met een formeel plan hadden dit plan gedeeld met de organisatie en/of belanghebbenden, zoals de ondernemingsraad, toezichthouders en aandeelhouders (95%).



## Bijlage 1 Toelichting begrippen

**Aftreden (bestuur en rvc):** Bestuurders of commissarissen die het bestuur of de rvc gedurende het boekjaar hebben verlaten, bijvoorbeeld omdat de zittingstermijn is verstreken of omdat zij – al dan niet vrijwillig – tussentijds zijn opgestapt.

**Bestuur:** Het hoogste leidinggevende orgaan van de onderneming, het orgaan dat belast is met de dagelijkse leiding van het bedrijf. Andere benamingen die soms gebruikt worden zijn 'raad van bestuur', 'directie' of 'directeur'.

**Boekjaar 2022, BJ22:** het boekjaar dat begon op of na 1 januari 2022.

**Genderdiversiteit:** Bedrijven kunnen rekening houden met personen die zich niet in thuis voelen binnen het klassieke man-vrouwhoekje. Gelet op de privacy, kan het onwenselijk zijn als dit soort gegevens te herleiden zijn tot bepaalde personen. Daarom konden bedrijven personen uit deze categorie meetellen bij het ondervertegenwoordigde geslacht.

**Formeel plan van aanpak:** Onder een formeel plan van aanpak wordt een zichzelf staand beleid verstaan of beleid dat is opgenomen in een ander beleidsplan. Het beleid moet zijn beschreven en goedgekeurd door het bestuur.

**Grote vennootschap:** Een vennootschap is volgens het jaarrekeningrecht 'groot' als de jaarrekening op twee opeenvolgende balansdata, zonder onderbreking nadien op twee opeenvolgende balansdata, voldoet aan ten minste twee van de volgende 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.

### **Instroom en uitstroom subtop:**

- **Instroom:** Het aantal werknemers (headcount) dat gedurende het afgelopen boekjaar is aangesteld in een functie in de subtop. Het gaat zowel om personen van buiten de organisatie als om werknemers uit de eigen organisatie die werden aangesteld in een functie in de subtop en die voorheen geen functie in de subtop hadden.
- **Uitstroom:** het aantal werknemers (headcount) dat gedurende het afgelopen jaar de subtop heeft verlaten. Het gaat zowel om werknemers die binnen de organisatie doorstroomden naar een functie die niet tot de subtop wordt gerekend als om werknemers die de organisatie hebben verlaten.

De overgang van een functie in de subtop naar een andere functie binnen de subtop wordt niet als instroom of uitstroom geteld. Aanstellingen via uitzendbureaus, payrolling vallen hier niet onder. Ook nul-urencontracten worden niet meegeteld.

**One-tier board** (eenlaags bestuursmodel, monistisch bestuursmodel): er is één bestuursorgaan met zowel uitvoerende bestuurders als niet-uitvoerende bestuurders (toezichthouders). Niet-uitvoerende bestuurders zijn altijd natuurlijke personen.

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

**Streefcijfer:** De wet verplicht grote vennootschappen zelf passende en ambitieuze streefcijfers te formuleren voor de het bestuur, de rvc en de subtop. Een streefcijfer is een minimumpercentage dat geldt voor vrouwen én mannen. Een streefcijfer van 40% m/v voor het bestuur betekent dus dat het bestuur voor ten minste 40% uit vrouwen en voor ten minste 40% uit mannen moet bestaan.

- 'Passend' wil zeggen dat het streefcijfer afhangt van de omvang van het bestuur, de rvc of de subtop én van de huidige man-vrouwverhouding.
- 'Ambitieuus' betekent dat het streefcijfer is gericht op een evenwichtiger samenstelling dan in de bestaande situatie. Het streefcijfer mag dus niet 0% zijn.

**Subtop:** Grote vennootschappen stellen streefcijfers op voor werknemers in leidinggevende posities, de zogenoemde subtop. Zij mogen zelf bepalen wat zij onder de subtop verstaan en voor welke subtop zij streefcijfers vaststellen. Groepen die gezamenlijk rapporteren definiëren de subtop op het niveau van de groep.

**Top:** Het bestuur en de rvc.

## **Bijlage 2 Samenstelling Raad van Advies SER Diversiteitsportaal en Topvrouwen**

Van de Raad van Advies SER Diversiteitsportaal en Topvrouwen maken deel uit:

### **Marguerite Soeteman-Reijnen**, *voorzitter*

RvA-lid bij Supervisory Board Siemens Nederland, juryvoorzitter Sustainable Finance Top 50, Lid Swiss Diversity Board, bestuursvoorzitter Kelp Blue, vicevoorzitter Raad van Toezicht NautaDutilh, RvA Stichting Koninklijke Defensiemusea, vertegenwoordiger Nederland G20 EMPOWER.

### **Nebahat Albayrak**

Oud-staatssecretaris, EVP Sustainability and Corporate Relations Fortum, vicevoorzitter bestuur Fonds 21, commissaris NKT.

### **Zakaria Boufangacha**

Bestuurslid voor FNV en Stichting van de Arbeid, Raadslid SER.

### **Halleh Ghorashi**

Kroonlid SER, Bestuurslid Oranjefonds, Hoogleraar Diversiteit en Integratie VU Amsterdam.

### **Mariëtte Hamer**

Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld.

### **Eelco Hoekstra**

Directeur Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen, bestuurslid SHV, RvA-lid Stichting Erasmus Trustfonds, adviesraad ABN AMRO.

### **Petri Hofsté**

Commissaris bij o.a. Rabobank, Fugro, Kas Bank N.V., Vereniging Hendrick de Keyser, Achmea.

### **Kees Tielenius Kruythoff**

Senior Adviseur Bain Capital, bestuursvoorzitter Nicoya, bestuursvoorzitter Mr. Green Trading Africa Kenya Ltd., bestuurslid RCL Foods.

### **Joop Schippers**

Hoogleraar Arbeidseconomie Universiteit Utrecht, Voorzitter Stichting Meander Huis, RvA-lid Tijdschrift LOVER, Lid Monitorcommissie Stichting Talent naar de Top.

### **Janine Vos**

CHRO en bestuurslid Rabobank, lid Raad van Toezicht Olympia, commissaris KLM.

# SER

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD

Bezuidenhoutseweg 60

Postbus 90405

2509 LK Den Haag

T 070 3499 525

E [communicatie@ser.nl](mailto:communicatie@ser.nl)

[www.ser.nl](http://www.ser.nl)

Illustratie: SER

© 2024, Sociaal-Economische Raad