

# **“Waiting on the world to change”**

**Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016**



**Wilma Henderikse en Babette Pouwels**

## voorwoord

Sinds 2013 monitoren wij de voortgang van het wettelijk streefcijfer voor evenredige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in raden van besturen en raden van commissarissen. We zien dat het aandeel vrouwen sinds de invoering van het streefcijfer is toegenomen, maar stappen met zevenmijlslaarzen zijn nog niet gezet. "Waiting on the world to change."

Tegelijkertijd zie ik lichtpuntjes. De resultaten van de top 200, de grootste bedrijven waar de minister samen met VNO-NCW actief aandacht vraagt voor het realiseren van m/v-diversiteit, zijn beter. Het aandeel vrouwen in de rvc bij deze bedrijven is hoger dan gemiddeld in Nederland en meer bedrijven hebben het streefcijfer gerealiseerd. Top 200 bedrijven hebben vaker bewust beleid gericht op een evenwichtige m/v-verdeling in de rvc dan de overige bedrijven en zij benutten nieuwe benoemingen ook vaker om een vrouw aan te stellen. Het werkt dus om samen met bedrijven aan de slag te gaan met diversiteit in de top.

We hebben een streefcijfer van 30% vrouwen in de top. Daar zijn we nog lang niet. De doorbraak van vrouwen in de top gaat te langzaam. Bedrijven zijn nog steeds onder te verdelen in een kleine groep koplopers die diversiteit in de boardroom succesvol weten te realiseren en een grote achterhoede van bedrijven die niet in beweging komen. Daar maak ik mij zorgen over. Mannen en vrouwen zijn anders en hebben verschillende kwaliteiten. Het waarderen van de verschillen en het benutten van de variatie levert organisaties kracht. Je hebt verschillende kwaliteiten en zienswijzen nodig voor weloverwogen besluitvorming. Het is jammer dat er nog steeds organisaties zijn die dit niet inzien, daarmee doen ze zichzelf te kort.

Het begint met te durven kiezen voor anders. Vervolgens helpt het om te werken met targets, zoals we ook met targets werken binnen onze business. En SMART afspraken maken om die targets te realiseren. Bij een kleine top maakt het toe- of uittreden van een vrouw in cijfers uitgedrukt een enorm verschil. Dus als alle bedrijven de helft van de vacatures voor een bestuur of toezichthoudende functie benutten om een vrouw te benoemen gaan we die 30% halen.

Caroline Princen

Voorzitter commissie Monitoring

## de bedrijvenmonitor 2016

Sinds 1 januari 2013 geldt een wettelijk streefcijfer van minimaal 30% vrouwen en minimaal 30% mannen in de raad van bestuur ('rvb') en raad van commissarissen ('rvc') van grote vennootschappen. Het streefcijfer maakt deel uit van de wet bestuur en toezicht ('Wbt'). Voor het wettelijk streefcijfer geldt een "pas toe of leg uit"-principe: wanneer de onderneming de streefcijfers niet bereikt, dient zij daarover gemotiveerd verantwoording af te leggen in het jaarverslag.

Sinds 2014 voorziet de bedrijvenmonitor in gegevens over de samenstelling van de rvb en rvc van grote vennootschappen. De bedrijvenmonitor 2016 laat zien hoe ver grote vennootschappen inmiddels gevorderd zijn met het realiseren van een evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb en rvc. De monitor beschrijft de ontwikkeling van het aandeel vrouwen en mannen in de rvb en rvc in 2015 en 2016, de inspanningen die bedrijven leveren om de zetels evenwichtig te verdelen over vrouwen en mannen, hun ambities voor de toekomst en de manier waarop zij rapporteren in hun jaarverslag over de m/v-verdeling van zetels in de rvb en rvc. Ook worden good practices bestudeerd die inzicht geven in de manier waar-

op het bedrijven gelukt is m/v-diversiteit te bereiken en de hindernissen en succesfactoren die zij daarbij hebben ervaren. De 2016 editie van de bedrijvenmonitor onderzoekt ook de samenstelling van besturen en toezichthoudende organen in de publieke sector.

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

In deze factsheet worden de belangrijkste resultaten van de Bedrijvenmonitor 2016 beknopt weergegeven. Het volledige rapport en de factsheet zijn te downloaden via:

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

\* De wet is van toepassing voor ruim 5000 bedrijven. De bedrijvenmonitor betreft een netto representatieve steekproef van 843 bedrijven. Deze bedrijven hebben eind 2015 2208 bestuurders en 1829 toezichthouders.

## conclusies

### Stijging percentage vrouwen in de rvb en rvc

Het aandeel vrouwen in de rvb en rvc stijgt, maar de toename is gering: in de rvb van 7,4% (2012) naar 9,6% eind 2015. In de rvc steeg het aandeel vrouwen van 9,8% naar 12,5%. In 2016 lijkt dezelfde trend zich te zetten.

### Streefcijfer 30% m/v iets dichter bij

Het percentage bedrijven dat het streefcijfer heeft gerealiseerd in de rvb is toegenomen van 9,3% (2012) naar 15,1%. Voor de rvc van 14,7% naar 20,8%.

### Achterhoede van bedrijven waar niets gebeurt blijft groot

Eind 2015 heeft 74% van de rvb's en 62% van de rvc's geen vrouw. De toename van het aandeel vrouwen in de rvb wordt gerealiseerd door 5% van de bedrijven en in de rvc door 9,6%.

### Bedrijven laten teveel kansen liggen om vrouwen te benoemen

In 26% van de rvb's en 35% van de rvc's vonden in 2015 nieuwe benoemingen plaats. Hiervan is 23,6% benut om vrouwen te benoemen in de rvb en 28,5% in de rvc.

### Organisaties in de publieke sector doen het beter

Het aandeel vrouwen is 27,9% in de rvb en 33,4% in de rvt. 25,6% van de organisaties heeft een evenwichtige m/v-verdeling gerealiseerd in de rvb, 59,7% in de rvt.

### Transparantie in het jaarverslag nog onvoldoende

Ruim de helft van de bedrijven legt in het jaarverslag niet uit waarom de samenstelling van de rvb en/of rvc niet evenwichtig is verdeeld. Aan alle wettelijke rapportageverplichtingen voldoet slechts 6% voor de rvb en 9% voor de rvc.

### Top 200 voorhoede voor rvc

Het aandeel vrouwen in de rvc van deze bedrijven is hoger en stijgt meer: van 16,1% (2012) naar 19,3% eind 2015. Het percentage bedrijven met een evenwichtige m/v-verdeling is meer gestegen: van 13,4% (2012) naar 32,0%. Er zijn veel minder bedrijven zonder vrouw in de rvc (34%). Voor de rvb wijkt de top 200 niet af van de overige bedrijven.

# cijfers bedrijvenmonitor

## m/v-samenstelling rvb en rvc



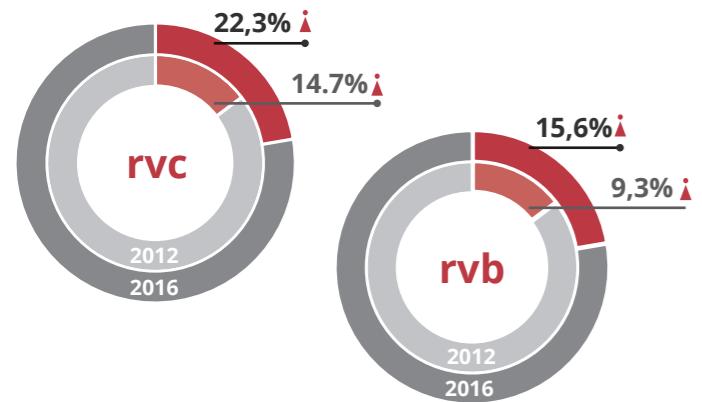
In 2015 is het aandeel vrouwen in de rvb 9,6% en in de rvc 12,5%. Midden 2016 is dit verder toegenomen tot 10,2% in de rvb en 13,1% in de rvc. In 2012, vóór de invoering van de Wbt was het aandeel vrouwen in de rvb 7,4% en in de rvc 9,8%. De stijging wordt gerealiseerd door een klein aantal bedrijven: 5% voor de rvb, 9,6% voor de rvc. 74% van de rvb's en 62% van de rvc's heeft nog geen vrouw. Er is weinig verschil tussen sectoren.

## m/v-samenstelling top 200



In 2015 is het aandeel vrouwen in de rvc 19,3%, dus hoger dan bij andere bedrijven. Midden 2016 is dit verder toegenomen tot 21,5%. Er zijn veel minder bedrijven zonder vrouw in de rvc (34%). De m/v-samenstelling van de rvb wijkt niet af van de andere bedrijven.

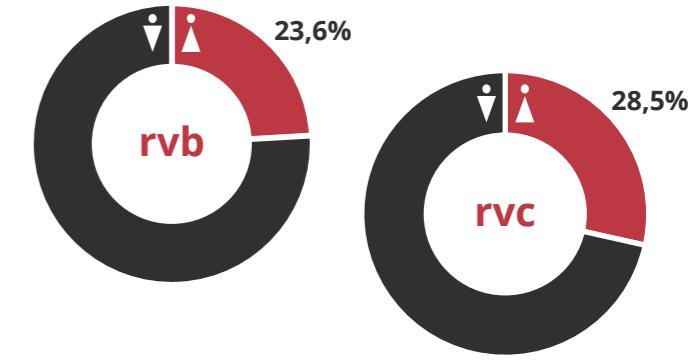
## streefcijfer iets dichterbij



Het aantal bedrijven dat een 30% m/v-verdeling heeft gerealiseerd is iets toegenomen. Eind 2015 heeft 15,1% dit gerealiseerd voor de rvb en 20,8% voor de rvc. Mid 2016 is dit verder toegenomen tot 15,6% respectievelijk 22,3%. Eind 2012 had 9,3% van de bedrijven een evenwichtige verdeling in de rvb en 14,7% in de rvc.

## kansen nieuwe benoemingen weinig benut

Bedrijven laten teveel kansen liggen om vrouwen te benoemen. In ruim een kwart (26%) van de rvb's en 35% van de rvc's vonden in 2015 nieuwe benoemingen plaats. 23,6% van de rvb's heeft de vacatures benut om een vrouw te benoemen en van de rvc 28,5%.



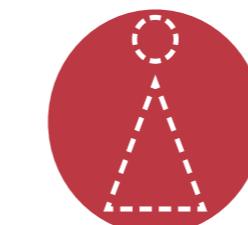
## beleid m/v-verdeling

In 2015 hebben meer bedrijven beleid geformuleerd en maatregelen genomen om de zetels in de rvb/rvc evenwichtiger te verdelen dan voorheen. Het aantal bedrijven dan geen beleid heeft voor de rvb is afgenomen van 54% (2014) tot 45% en voor de rvc van 47% (2014) tot 36%.



## leren van Best Practices

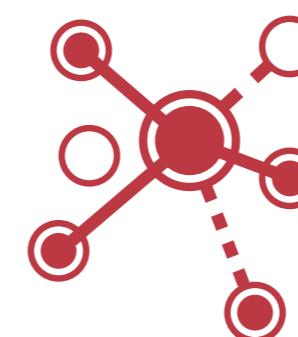
Explicit opnemen in profielbeschrijving: neem de wenselijkheid van een evenwichtige m/v-verdeling expliciet en SMART op in de profielbeschrijving van rvb en rvc



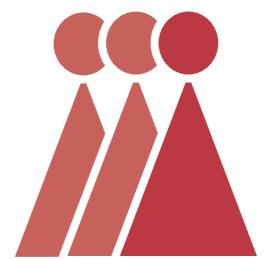
Stel een target: verbind deze aan een plan en termijn en evalueer de realisering ervan waar het thuis hoort, op tafel van de board



Verbreed de kandidatenpool: rekruteer niet alleen via eigen netwerken, treed buiten de gebaande paden, zet meerdere executive searchbureaus in



Werf exclusief: alléén vrouwen op de shortlist en benader vrouwen pro-actief, niet wachten op een vacature



## transparantie onvoldoende

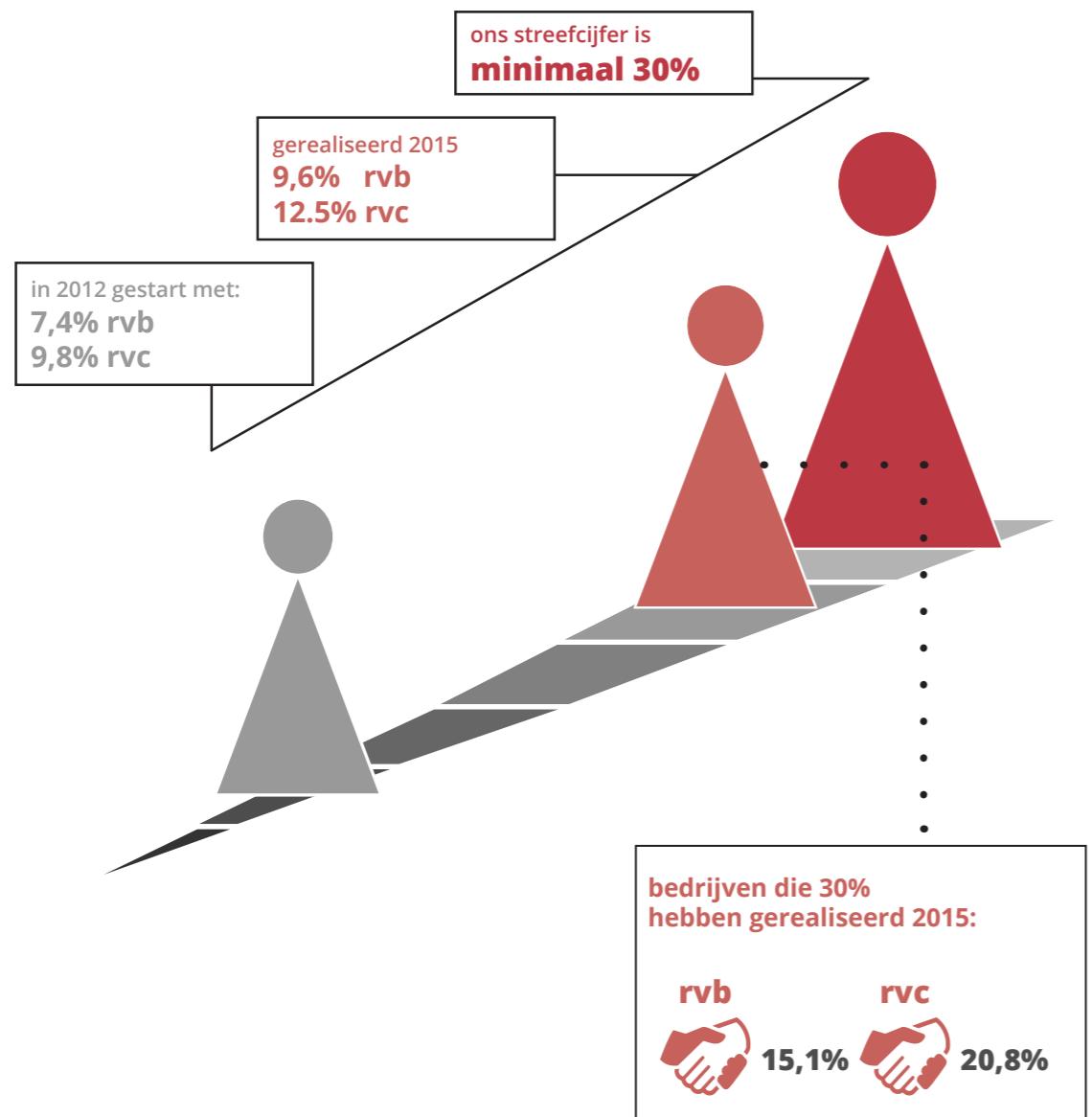


Bedrijven die het streefcijfer niet hebben bereikt, moeten in het jaarverslag uitleggen waarom dat niet gelukt is. Weinig bedrijven doen dat: ruim de helft legt in het jaarverslag niet uit waarom de samenstelling van de rvb en/of rvc niet evenwichtig is verdeeld. Niet meer dan 6% van de bedrijven voldoet aan alle wettelijke rapportageverplichtingen voor de rvb, 9% voor de rvc.



Kies een succesvolle recruiter: selecteer op referenties met plaatsing van vrouwen, geef een gerichte opdracht met doelstelling en instructie

## resultaten in een oogopslag



## Aanbevelingen commissie Monitoring Bedrijvenmonitor 2016

Op basis van de resultaten van de Bedrijvenmonitor 2016 komt de commissie Monitoring tot de volgende aanbevelingen:

1

Blijven monitoren of het wettelijke streefcijfer effect heeft is noodzakelijk. Aan het wettelijk streefcijfer zoals vastgelegd in de Wet bestuur en toezicht is geen sanctie verbonden wanneer niet tegemoetgekomen wordt aan het streefcijfer. In dat geval zal een vennootschap moeten toelichten waarom de zetels niet evenwichtig zijn verdeeld, wat zij heeft gedaan om tot een evenwichtige verdeling van zetels te komen en wat zij in de toekomst hieraan zal gaan doen. De commissie stelt vast dat de Bedrijvenmonitor niet alleen een belangrijke rol speelt bij het bieden van inzicht in de ontwikkeling van de evenwichtige samenstelling van bestuur- en toezichtsorganen maar tevens een belangrijke rol speelt bij de handhaving van de Wet.

2

De impuls van minister Bussemaker en voorzitter de Boer van VNOCNW om de top200 van grootste bedrijven aan te moedigen om het streefcijfer van 30% m/v in de rvb en rvc te realiseren heeft positief effect gehad voor de rvc. De commissie beveelt de politiek en de centrale werkgeversorganisaties aan om de impuls te intensiveren, uit te breiden naar meer bedrijven en bovendien meer aandacht te richten op de toename van het aandeel vrouwen in de rvb. Inhoudelijk zouden bedrijven meer ideeën aangereikt kunnen worden om de kans op het benoemen van een vrouw te verhogen, zoals rekruteringsopdrachten uitsluitend richten op vrouwen, vrouwen bij voorrang benoemen of vrouwen boventallig aanstellen, zoals ook bij universiteiten succesvol is gebleken.

3

Daarnaast beveelt de commissie aan de urgentie van aandacht voor m/v-diversiteit te verhogen door een omgeving te creëren waarin het onderwerp veel meer aandacht krijgt. De brief die de minister heeft gestuurd naar de voorzitters van de rvb's en rvc's van

grote vennootschappen over de Bedrijvenmonitor Wet bestuur en toezicht werkt. De minister kan meer impact hebben door ook aandeelhouders, (institutionele) beleggers en vertegenwoordigers van beleggers evenals afnemers te verzoeken hun invloed aan te wenden.

Daarnaast zou het van goed voorbeeld getuigen als in het nieuw te vormen kabinet bij voorkeur 50%, maar ten minste 30% vrouwen worden benoemd. Daarvan kan een krachtig signaal uitgaan naar de rest van de samenleving en het geeft de politiek, c.q. de minister het gezag om mee te spreken.

4

Ten aanzien van de herziening van de Corporate Governance Code heeft de commissie aanbevolen om in de code meer belang toe te kennen aan diversiteit. De huidige stand van zaken van m/v-diversiteit in het bestuur en toezicht, in combinatie met het bestaande wettelijk streefcijfer, vraagt om meer en concrete aandacht voor m/v-diversiteit in de Corporate Governance Code. Dat kan door het onderwerp expliciet op te nemen in de rij van belangrijke thema's die in de principes en best practices van de code worden benoemd. Het zou daarnaast van meer ambitie getuigen indien een kwantitatieve doelstelling voor m/v-diversiteit in de code opgenomen zou worden. Op dit punt wijkt de code immers af van de codes van de ons omringende landen, terwijl een voortrekkersrol Nederland niet zou misstaan.

5

De commissie beveelt aan verder onderzoek te doen naar de relatie tussen het aandeel vrouwen in de top en de performance van bedrijven. Draagt een goede performance van bedrijven (in termen van winst, omzet, omvang) bij aan (beleid tot) toename van het aandeel vrouwen in de top of is meer vrouwen in de top een investering die na verloop van tijd tot een betere performance leidt? Tevens wijst de commissie op het belang van vooruitzicht: hoe zal het aandeel vrouwen in de top zich ontwikkelen als het streefcijfer is bereikt? Zal sprake zijn van een verdere toename van een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen of is een 'lean-back effect' te verwachten?

## Het wettelijk streefcijfer

Een evenwichtige verdeling betekent volgens de Wet bestuur en toezicht dat zowel de zetels van de rvb als de zetels van de rvc, voor ten minste 30% worden bezet door vrouwen en ten minste 30% door mannen.

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

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

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

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

## commissie monitoring

De verantwoordelijke minister voor het emancipatiebeleid, dr. Jet Bussemaker heeft aan een onafhankelijke commissie onder voorzitterschap van Caroline Princen gevraagd om de navolging van de wet op het punt van het streefcijfer 30% m/v te monitoren.

### Caroline Princen

Lid van de raad van bestuur van ABN AMRO, verantwoordelijk voor People, Regulations & Identity. Commissaris bij Koninklijke FloraHolland. In 2008 Topvrouw van het jaar.

### Thessa Menssen

CFO van Koninklijke BAM Groep. Commissaris bij PostNL en Vitens. In 2013 Topvrouw van het jaar.

### Joop Schippers

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





Auteurs: Wilma Henderikse en Babette Pouwels  
Vormgeving: Lennart vd Molen  
Titel: Waiting on the World to Change, John Mayer (2006)  
De Bedrijvenmonitor 2016 is door de commissie Monitoring Talent naar de top uitgebracht in samenwerking met VanDoornenHuiskes en partners