

# “Waiting on the world to change”

Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016



Wilma Henderikse en Babette Pouwels



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

Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

Babette Pouwels, Wilma Henderikse

Commissie Monitoring Talent naar de Top | VanDoorneHuiskes en partners

Zeist, november 2016

Titel: "Waiting on the world to change" (John Mayer, 2006)

De Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016 is door de commissie Monitoring Talent naar de Top uitgebracht in samenwerking met VanDoorneHuiskes en partners.

© VanDoorneHuiskes en partners, Zeist 2016

VanDoorneHuiskes en partners  
2<sup>e</sup> Dorpsstraat 54  
3701 AB Zeist  
Telefoon 030 – 7991166  
Website [www.vandoornehuiskes.eu](http://www.vandoornehuiskes.eu)  
E-mail [info@vandoornehuiskes.eu](mailto:info@vandoornehuiskes.eu)

Commissie Monitoring Talent naar de Top  
Website [www.talentnaardetop.nl](http://www.talentnaardetop.nl)  
E-mail [info@commissiemonitoring.nl](mailto:info@commissiemonitoring.nl)

## 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



# Inhoud

<b>Summary</b>	<b>7</b>
<b>1 Inleiding en onderzoekskader</b>	
1.1 Inleiding	17
1.2 Onderzoeksvragen	17
1.3 Het wettelijk streefcijfer	19
1.4 Aanpak van het onderzoek	20
1.5 Reacties van bedrijven	23
<b>2 Resultaten grote vennootschappen</b>	
2.1 Samenstelling van de rvb en rvc	27
2.2 30% m/v gerealiseerd	32
2.3 Nieuwe benoemingen en herbenoemingen	33
2.4 Verklaringen voor het (niet-)behalen van het streefcijfer	35
2.5 Beleid	38
2.6 Het jaarverslag	42
2.7 De rol van de accountant	45
2.8 Inhoudelijke analyse van jaarverslagen	46
<b>3 Resultaten top 200</b>	
3.1 Samenstelling van de rvb en rvc	51
3.2 30% m/v gerealiseerd	52
3.3 Nieuwe benoemingen en herbenoemingen	53
3.4 Verklaringen voor het (niet-)behalen van het streefcijfer	55
3.5 Beleid	56
3.6 Het jaarverslag	58
3.7 De rol van de accountant	60
<b>4 Resultaten publieke sector</b>	
4.1 Samenstelling van de rvb en rvt	63
4.2 30% m/v gerealiseerd	68
4.3 Nieuwe benoemingen en herbenoemingen	69
4.4 Verklaringen voor een (niet-)evenwichtige m/v-vertegenwoordiging	70
4.5 Beleid	73
4.6 Het jaarverslag	76
<b>5 Factoren die bijdragen aan het realiseren van m/v-diversiteit</b>	
5.1 Achtergrondkenmerken en effectiviteit van maatregelen	79
5.2 Het charter Talent naar de Top	81
<b>6 Casestudies goede voorbeelden</b>	<b>85</b>
<b>Conclusies Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016</b>	<b>89</b>
<b>Conclusies en aanbevelingen van de commissie Monitoring</b>	<b>93</b>

<b>Literatuur</b>	97
<b>Bijlagen</b>	
Bijlage 1 Verantwoording van het veldwerk	99
Bijlage 2 Selectie van goede voorbeelden	109
Bijlage 3 Toelichting gehanteerde begrippen	111
Bijlage 4 Commissie Monitoring Talent naar de Top	113

**Noten**



## Summary

### Act on management and supervision

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

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

- the value of the assets is more than €17.5 million;
- the net sales are more than €35 million;
- the number of employees is at least 250.

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

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

### Impulse top 200

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

### Companies Monitor Women at the top

The Dutch Companies Monitor Women at the top (*Bedrijvenmonitor Topvrouwen*) is a wide-ranging representative longitudinal study of large private limited liability companies (BV's) and Dutch private companies (NV's) in the Netherlands. The Monitor is designed to study the effects of the Act on management and supervision and to examine gender balance on corporate boards. The first wave covers the years 2012 and 2013, the second wave reports on 2014, and the third wave covers 2015 and the first half of 2016.

In 2015, more than 5,000 Dutch companies met the criteria for large companies, 2,000 of which have been approached to participate in the third wave of the study. The top 200 largest companies are included as a subsample. In wave 3, the Monitor expanded to include a sample of public and semi-

public sector organisations. Almost 850 private companies and more than 700 public sector organisations participated in the third wave of the Monitor.

The Companies Monitor reports on the development of the presence of women and men on boards, describes the efforts of companies to reach gender balance on boards, companies' future ambitions, and the way they report on it in their annual reports. The Companies Monitor also examines the effects of policy measures designed to achieve a gender-balanced boardroom. Based on the results of the monitor, *good practices* have been selected to serve as examples to others.

Based on the results of the Companies Monitor 2016, the following conclusions can be drawn:

### **The presence of women in the management board and supervisory board**

The Companies Monitor shows that the representation of women on both the management board and supervisory board of large companies is rising. But the rate of increase is slow. On the management board, the average share of women has increased from 7.4% in 2012 to 9.6% in 2015. On the Supervisory Board, the average share of women rose from 9.8% to 12.5%. The trend continued in the first half of 2016.

A small vanguard of companies is responsible for the increase of women on the management board and supervisory board: 5.0% of the companies account for the increase in the share of women in the management board, while 9.6% account for the increase in the supervisory board. There is still a large group of companies lagging behind: at the end of 2015, 74% of the management boards and 62% of the supervisory boards still don't have any women.

The *top 200 companies* are leading the charge towards a gender balance in the supervisory board. Shares of women in the supervisory board are higher and the trend accelerates at a slightly faster rate: from 2012 to 2015, the share of women in the supervisory board increased from 16.1% to 19.3%. With regard to the composition of the management board, top 200 companies are similar to the overall group of large companies in the Netherlands.

Within *public sector organisations*, the representation of women on boards is higher: at the end of 2015 women held 27.9% of the seats in the management board and 33.4% of the seats in the supervisory board in the public sector. This is only increasing in 2016.

Similar to private companies, a small group public sector companies (7.1%) accounts for the increase of women in the management board. By the end of 2015, 56% of the public sector organisations have no women on the management board. In the supervisory board of public sector organisations, the situation is different: 19% of the organisations are responsible for the increase in the number of women, and just a small 5% have an all-male supervisory board.

### **30% target**

For many large companies, the minimum 30% share of each gender on boards is still far away. The number of companies achieving a gender-balanced management board went up from 9.3% in 2012 to 15.1% in 2015. The number of companies meeting the 30% target for the supervisory board increased from 14.7% in 2012 to 20.8% in 2015. This trend seems to continue in 2016. By 2015, 3.9% of the large companies have met the requirements for both boards.

In 2015, *top 200 companies* have made great progress in reaching gender balance in the supervisory board: the number of companies that have achieved the 30% target in the supervisory now stands at 32.0%. It went up from 13.4% in 2012. The number of top 200 companies that complies with the 30% rules in the management board went up from 5.9% in 2012 to 17.4% in 2015. This is comparable to the total group of large companies.

*Public sector organisations* tend to achieve gender balance more often than private companies: by 2015, 25.6% of the public sector organisations have reached the 30% objective in the management board and 59.7% (also) have a gender-balanced supervisory board.

Companies and organisations who have not reached the target often indicate that they could not do so because there hasn't been enough turnover or because they have a one-person management board. In this respect, there are no differences between private companies, top 200 companies and public sector organisations.

### **Strategies and policy measures**

Almost half (45%) of the companies reported that they don't have any strategies or measures in place to increase gender diversity on their management board; and more than one third (36%) don't have diversity strategies or measures for the supervisory board. One quarter (26%) of the companies reported that they don't plan to do so in the near future.

*Top 200 companies* more often have strategies and measures for increasing gender diversity on corporate boards. This is especially true for measures that originate from the Act of management and supervision, such as taking into account gender diversity when drawing up a profile for the supervisory board (58% reported that they use this measure), strive for gender balance regarding the recommendation and nomination of non-executive directors (52%) and regarding the appointment of non-executive directors (38%).

Since the start of the Companies Monitor, the number of top 200 companies that is consciously taking measures is growing steadily. The number of top 200 companies that don't have any strategies or measures is much smaller than in general. These results suggest that the impulse aimed at the top 200 is beginning to take effect, at least with regard to supervisory boards. With regard to management boards, the effects seem to be less pronounced.

Half of the *public sector organisations* (50%) have no strategies and measures in place to increase gender balance on their management board, 22% doesn't take measures to balance their supervisory board. 11% doesn't intend to take measures in the near future. It must be said that the presence of women on boards in public sector organisations is already relatively high.

### **New appointments**

Significant opportunities to achieve gender balance on boards remain untapped. In 2015, new director appointments took place in 26% of the management boards. One quarter of them used this chance to appoint one or more female executive directors. In the same period, 35% of the companies reported new non-executive director appointments. 28.5% of them benefited from this chance to appoint one or more women. Compared to 2014, more companies have appointed female non-executive directors. Regarding executive directors, the figures haven't changed.

Top 200 companies are more likely to appoint female non-executive directors on their supervisory board. New appointments took place in almost half of the top 200 supervisory boards (46%) in 2015 and 43.5% of them took the chance to appoint one or more female non-executive directors. In top 200 companies, however, new executive director appointments are less likely to go to women: 19% of the top 200 with vacancies on their executive boards have appointed one or more women.

Women are more likely to be appointed on boards in public sector organisations. In half (49,9%) of the public sector organisations with new appointments in the management board and in 54.5% of the organisations with new appointments in the supervisory board, at least one of the new appointments went to a woman.

### **The annual report**

Reporting regarding gender balance is still insufficiently in accordance with the Act of management and supervision. More than half of the companies that should have outlined in their annual report why their management board (52%) or supervisory board (54%) is still unbalanced didn't do that. A small group of less than 10% complies with all reporting requirements for their management board (6%) or supervisory board (9%). Compared to previous years, however, the number of companies reporting conform the legal requirements has increased slightly.

*Top 200 companies* more often meet the reporting requirements: in 2015, one quarter of the companies with unbalanced boards met all reporting requirements for the management board as well as for the supervisory board. At the same time, a large group still doesn't report anything when they didn't meet the 30% target for the management board (49%) or supervisory board (35%).

### **The role of the statutory auditor**

A majority (60%) of the companies report that the statutory auditor has discussed the 30% target of the Act of management and supervision with the directors of the management board and/or supervisory board. Compared to previous years, in 2015 more companies reported that the statutory auditor pays attention to the legal reporting requirements. From 2014 to 2015 the number of companies reporting that the statutory auditor has paid attention to *all* requirements went up from 24% to 43%. For top 200 companies, no significant differences have been found.

Despite the increased attention of statutory auditors, as reported by companies, less than 10% of the companies comply with all legal reporting requirements.

### **Effects of strategies and policy measures**

Public sector organisations are more likely to appoint female executive directors and non-executive directors when there are vacancies in their management board or supervisory board than large private companies.

Furthermore, strategies and policy measures aimed at gender balance on boards are effective. Large private companies who consciously strive for gender balance regarding the appointment of executive and non-executive directors are more likely to appoint women to their boards.

For the supervisory board, appointments of female non-executive directors are also positively affected if companies take into account gender diversity when drawing up a profile for the supervisory board and if they have specific policies and measures aimed at increasing the number of women in higher management positions.

Surprisingly, for the appointment of women to the management board, it is not enough to strive for gender balance just regarding the recommendation and nomination. This even has a negative effect on the likelihood of appointing a woman. Striving for gender balance regarding *appointments* is crucial.

### **Good practices**

On basis of the Companies Monitor, companies and public sector organisations that were successful in achieving gender balance on their boards were selected for case studies. The case studies provide insight into their experiences and the barriers and success factors they face when striving for gender balance on boards. These good practices provide practical tools and may inspire others to develop policies and measures aimed at increasing gender diversity on their boards. The good practices were reported in individual.

## Conclusions and recommendations of the Monitoring Committee

Conclusions of the Monitoring Committee on basis of the results of the Companies Monitor 2016.

1. The Monitoring Committee concludes that the proportion of women on management boards and supervisory boards has increased slightly, but the development is slow. The number of companies that have achieved gender balance in the management board and supervisory board is increasing, but for many companies, the 30% target is still far away. Progress is faster in supervisory boards than in management boards: the share of female directors is high, rises faster and more boards have achieved gender balance. The Monitoring Committee notes that the increase in the proportion of women in management boards and supervisory boards is fully accounted for by a small group of companies. There is a large group of companies where shares of female directors don't increase further.
2. Better results are achieved by the Top 200 companies, the 200 largest companies the Minister and employer's organisation VNO-NCW have requested to pay greater attention to gender diversity. The impulse has paid off: the share of female directors in the supervisory board in these top 200 companies is much higher than the average in the Netherlands and more companies have achieved the 30% target. Moreover, developments proceed at a faster pace. Since the start of the Monitor, the number of companies that have achieved gender balance in the supervisory board more than doubled. The Impulse aimed at the top 200 has certainly contributed to this progress. Top 200 companies are more likely to have policies aimed at gender balance on the supervisory board and are also more likely to appoint female non-executive directors.  
The Committee notes that 30% target of the Act of management and supervision is well-known among the top 200 and that the Act has become an 'issue'.  
Also public sector organisations are performing well, the sector functions as a model. Public sector organisations tend to have higher shares of women on their management board and supervisory board and are more likely to achieve gender balance.
3. The Committee notes that companies are still failing to appoint enough women to boards in case of vacancies. In order to increase the share of women substantially, the percentage of new appointments going to women must be higher than 30% for a longer period. Women now make up 24% of management boards positions and 28% of supervisory board positions. The Minister has given companies more time to achieve the 30% target, but substantial progress of 20% has to be achieved by 2019. At the current rate, this objective will not be reached at the end of 2019.
4. The Committee notes that more and more companies adopt policies and measures for balancing the seats in the management board and supervisory board. At the same time, the Committee notes that many companies are failing to take measures: 45% don't have any strategies or measures in order to increase gender diversity on their management board and 36% don't have strategies or measures aimed at gender balance on their supervisory board.

5. The Committee notes that the annual Companies Monitor plays an important role in raising the awareness of the law and compliance with it by companies. This is demonstrated by the high response rate of the Monitor. The letters the Minister has sent to companies and the Impulse for the top 200 largest companies have had a positive effect and show that the Minister can have impact.
  
6. As long as the 30% is not achieved, the law requires companies to explain in their annual report. The Committee notes that the 'comply or explain' principle has not been very effective, because it is not sufficiently respected. Compared to previous years, companies more often report in their annual reports that they did not achieve the 30% target. However, very few companies report how they have tried to achieve a balanced gender representation, and what they are planning to do to achieve the 30% target in the near future.  
The Committee notes that, according to companies, statutory auditors increasingly pay attention to the reporting requirements of the Act of management and supervision. Remarkably, despite the increased attention of the statutory auditors less than 10% of the companies comply with all legal reporting requirements. The 'explain' principle requires interpretation and sharpening, in order for companies deal with gender diversity as long as the 30% target has not been met.
  
7. The Committee notes that companies that consciously pay attention to gender diversity on the management board and the supervisory board and where gender diversity is an 'issue', can make big progress in short time. Policies and measures appear to be highly effective.  
Companies with policies are more likely to appoint women to their boards than companies without policies. Aiming at gender balance regarding the appointment of directors is crucial. Striving for gender balance just regarding the recommendation and nomination appears to be insufficient. Besides criteria for the long list, this calls for clear criteria for the short list and at appointments as well.

Based on the results of the Companies Monitor 2016, the Monitoring Committee makes the following recommendations.

1. Continuing to monitor whether the statutory target is effective, is necessary. The statutory target of the Act of management and supervision contains no penalties for noncompliance. In that case, a company must explain in its annual report why the seats are not evenly distributed among women and men, how it has tried to achieve a balanced gender representation, and what it plans to do to achieve the 30% target in the near future. The Committee notes that the Companies Monitor not only plays an important role in providing insight into the development of the balanced composition of management boards and supervisory boards, but also plays an important role in the enforcement of the Act.
2. The Impulse of Minister Bussemaker and President De Boer of employers' organisation VNO-NCW to stimulate the top 200 largest companies to achieve the 30% target in the management board and supervisory board has had positive effects on the supervisory board. The Committee recommends politicians and central employers' organisations to intensify the impulse, expand to more companies and, in addition, to focus more attention on the increase in the share of women in the management board. Companies should be provided with more ideas to increase chances of success with regard to the appointment of women, such as recruitment assignments focusing exclusively on women, priority appointments of women, or creating new seats on the board for appointing female directors, which has been proved successful in universities.
3. Furthermore, the Committee recommends increasing the urgency of attention for gender diversity by creating an environment in which the topic receives much more attention. The letter from the Minister to the chairs of the boards of large companies about the Companies Monitor has been effective. The Minister may have more impact by also addressing shareholders, (institutional) investors and representatives of investors, as well as customers, to use their influence. In addition, it would be of good example if in the new government that will be formed after the elections, preferably 50%, but at least 30% women will be appointed. This will send a strong signal to society and will give politics and the Minister the authority to address the topic.
4. Regarding the revision of the Corporate Governance Code, the Committee recommended to give more importance to diversity in the Code. The current situation of gender diversity in management and supervision, combined with the existing statutory target, calls for more concrete attention to gender diversity in the Corporate Governance Code. This can be done by explicitly including the topic in the list of important themes and issues that are addressed within the section of principles and best practices of the Code. Likewise, it would be more ambitious if quantitative targets gender diversity would be included into the Code. After all, at this point the Code is differs from the Codes of the neighbouring countries, while a leading role of the Netherlands would not be out of place.



5. The Committee calls for more research on the relationship between the share of women at the top and the performance of companies. Does firm performance (in terms of profit, turnover, size) affect companies' gender diversity policies and the share of women at the top? Or are women at the top an investment that pays off, resulting in better firm performance? The Committee stresses the importance of looking at the future: how will the representation of women at the top develop when targets have been reached? Will gender balance increase further or is a 'lean-back effect' more likely to occur?



# 1 Inleiding en onderzoekskader

## 1.1 Inleiding

Nederland heeft gekozen voor een wettelijk streefcijfer om een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen in bestuursfuncties te realiseren. Sinds 1 januari 2013 zijn de wettelijke regels over bestuur en toezicht in naamloze en besloten vennootschappen zodanig gewijzigd dat bedrijven dienen te streven naar een evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb en rvc over vrouwen en mannen. Voor zover deze zetels worden verdeeld over natuurlijke personen, dient ten minste 30% van de zetels te worden bezet door vrouwen en ten minste 30% door mannen. Naleving wordt nagestreefd vanuit een 'pas toe of leg uit'-principe. Dat wil zeggen dat vennootschappen die niet voldoen aan een evenwichtige verdeling van de zetels in hun jaarverslag moeten uitleggen:

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

Tot nu toe is de groei van het aandeel vrouwen gematigd (Pouwels & Henderikse, 2015). In 2016 heeft het kabinet besloten het streefcijfer voor een evenwichtige verdeling van zetels tussen mannen en vrouwen in het bestuur en de raad van commissarissen van grote vennootschappen voort te zetten. Momenteel ligt een voorstel hiertoe voor plenaire behandeling bij de Tweede Kamer. Het wettelijk streefcijfer geldt niet voor de publieke sector maar het kabinet hanteert wel een streefcijfer van 30% voor het aandeel vrouwen in hogere functies bij de overheid in 2017.

In een brief aan de Tweede Kamer naar aanleiding van de Bedrijvenmonitor 2012-2015 (Tweede Kamer, vergaderjaar 2015-2016, 30 420, nr. 227), het plenaire debat in de Tweede Kamer van 11 februari 2016 over de tegenvallende voortgang in de groei van het aantal vrouwen in de top van bedrijven en het verzoek van de Tweede Kamer aan de regering om onderzoek te doen naar de voortgang van het bereiken van het wettelijk streefcijfer, heeft de minister van OCW de toezegging gedaan om eind 2016 met nieuwe gegevens te komen. Daarbij zal tevens de (semi)publieke sector (hierna 'publieke sector') worden betrokken. Aandachtspunten zijn in ieder geval de voortgang binnen organisaties, aanpakken die succesvol zijn en de wijze waarop accountants toezien op de verantwoording die bedrijven in het jaarverslag afleggen over een evenwichtige m/v- verdeling van zetels in de raad van bestuur (rvb) en raad van commissarissen (rvc).

## 1.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Sinds 2013 voorziet de bedrijvenmonitor Topvrouwen (hierna te noemen 'bedrijvenmonitor') in gegevens over de effecten van het wettelijk streefcijfer in de praktijk door een jaarlijkse meting van de voortgang van grote vennootschappen t.a.v. het streefcijfer van 30% m/v in de rvb en rvc van grote vennootschappen. De dataverzameling ten behoeve van de eerste ronde van de bedrijvenmonitor werd gehouden in het voorjaar van 2014 en ging over de situatie in de boekjaren 2012 en 2013. De tweede editie werd uitgevoerd begin 2015 en ging over de situatie in 2014. Beide monitoringstudies zijn opgezet en uitgevoerd door VanDoorneHuisjes en partners in opdracht van

de commissie Monitoring Talent naar de Top. De resultaten zijn beschreven in de Bedrijvenmonitor 2013 *Waar een wil is, is een weg* en in de Bedrijvenmonitor 2012 – 2015 *Topvrouwen in de wachtkamer* (Pouwels en Henderikse, 2015b; Pouwels en Henderikse, 2014b).

De bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016 is de *derde editie* van de bedrijvenmonitor, uitgebreid met grote organisaties in de publieke sector. Binnen de grote vennootschappen onderscheiden we de top 200 grootste bedrijven, zoals eerder in de bedrijvenmonitor gedefinieerd (Pouwels en Henderikse 2015b). Bijlage 1 geeft een gedetailleerde omschrijving en inkadering van de onderzoeksgroep.

Doel van de bedrijvenmonitor is inzicht te geven in de voortgang van het aandeel vrouwen in de rvb en rvc van grote vennootschappen waarvoor het wettelijk streefcijfer geldt, evenals van grote organisaties in de publieke sector.

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

1. Hoe ver zijn grote vennootschappen en grote organisaties in de publieke sector gevorderd met het realiseren van een evenwichtige (30%-) verdeling van de zetels in de rvb en rvc over mannen en vrouwen?
2. Hoe werken zij aan het evenwichtig verdelen van zetels over mannen en vrouwen in de rvb en rvc, zoals het wettelijk streefcijfer dat beoogt?
3. Wat draagt bij aan het realiseren van een evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb en rvc over mannen en vrouwen en welke goede voorbeelden kunnen worden onderscheiden?

De centrale vragen monden uit in de volgende deelvragen:

1. Hoe heeft het aandeel vrouwen en mannen in de rvb en rvc van grote vennootschappen en grote organisaties in de publieke sector zich ontwikkeld in 2015 en de eerste helft van 2016?
2. Hoe verhoudt deze ontwikkeling zich ten opzichte van voorgaande jaren en wat zijn de belangrijkste verschillen tussen organisaties?
3. In hoeverre hebben deze bedrijven en organisaties een evenwichtige verdeling van 30% vrouwen en 30% mannen in bestuurs- en toezichthoudende functies gerealiseerd in 2015 en in de eerste helft van 2016?
4. Welke redenen zijn er om zetels wel of niet evenwichtig over vrouwen en mannen te verdelen?
5. Welke inspanningen hebben zij verricht om tot een evenwichtige verdeling van zetels te komen?
6. Welke acties nemen zij zich voor om in de toekomst een evenwichtige verdeling van zetels te realiseren?
7. Op welke manier rapporteren zij in hun jaarverslag over m/v-diversiteit, de evenwichtige verdeling van zetels, de maatregelen die zij hebben genomen en de wijze waarop ze die in de toekomst beogen te bereiken?
8. Op welke wijze beoordelen accountants de jaarverslagen op de cijfers en inzet ten aanzien van een evenwichtige verdeling van zetels; gaan zij met bedrijven en organisaties het gesprek aan? (*geldt alleen voor grote vennootschappen*)<sup>1</sup>
9. In hoeverre hebben inspanningen van grote vennootschappen en grote organisaties in de publieke sector en de maatregelen die zij nemen invloed op het aandeel vrouwen in de rvb en rvc?
10. Welke factoren hebben succesvol bijgedragen aan het realiseren van m/v-diversiteit in de rvb en rvc? Welke factoren hebben het realiseren van m/v-diversiteit in de rvb en rvc belemmerd?

11. Welke (nieuwe) goede voorbeelden van grote vennootschappen en organisaties in de publieke sector zijn te onderscheiden?

### 1.3 Het wettelijk streefcijfer

De Wet bestuur en toezicht (Wbt), die op 1 januari 2013 in werking is getreden, betreft de inrichting van het bestuur en toezicht in naamloze en besloten vennootschappen. Eén van de regels van de wet betreft de evenwichtige verdeling van zetels over mannen en vrouwen (artikelen 166 en 176 van Boek 2 BW) (Staatsblad, 2011, 275).<sup>ii</sup>

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

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

De evenwichtige verdeling dient in acht te worden genomen bij:

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

#### *Voor welke ondernemingen?*

De regeling geldt voor naamloze en besloten vennootschappen die volgens het jaarrekeningrecht een 'grote rechtspersoon' zijn (artikel 2:397 lid 1 BW). Tussen 1 januari 2013 en 31 december 2015 was dit het geval als een vennootschap op twee opeenvolgende balansdata voldoet aan twee van de volgende drie criteria:

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

Per 29 januari 2016 zijn de grensbedragen, d.w.z. de grootte-criteria, voor grote rechtspersonen verhoogd (artikel 2:397, lid 1 BW)<sup>iii</sup>. De nieuwe grootte-criteria gelden voor de boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2016. Door het verhogen van de grensbedragen, zal het aantal grote vennootschappen in beginsel iets afnemen.

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

#### *Toelichten in het jaarverslag*

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

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

Een onevenwichtige m/v-samenstelling van de rvb en/of rvc zonder uitleg betekent niet-naleving van de Wbt.

#### *Termijn van de regeling*

Op basis van een horizonbepaling in de Wbt zijn de regels over het streefcijfer per 1 januari 2016 vervallen. Recent heeft het kabinet besloten het streefcijfer voor een evenwichtige verdeling van zetels tussen mannen en vrouwen in het bestuur en de raad van commissarissen van grote vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid voort te zetten. Momenteel ligt een voorstel hiertoe voor plenaire behandeling bij de Tweede Kamer. Het wetsvoorstel regelt dat het streefcijfer voortgezet wordt voor de periode tot 1 januari 2020. Het voornemen tot verlenging van het streefcijfer is aangekondigd in de brief van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 16 november 2015 (Kamerstukken II 2015/16, 30 420, nr. 227).

## **1.4 Aanpak van het onderzoek**

De Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016 kent vijf deelonderzoeken:

- Deel 1: Een monitoringstudie naar de voortgang van het aandeel vrouwen en mannen in de rvb en rvc van grote vennootschappen die onder de Wet bestuur en toezicht vallen.
- Deel 2: Een monitoringsstudie naar de voortgang van het aandeel vrouwen en mannen in de rvb en rvc van de top 200 grootste vennootschappen die onder de Wbt vallen.
- Deel 3: Inhoudsanalyse van jaarverslagen van de top 200 grootste vennootschappen die onder de Wbt vallen.
- Deel 4: Een monitorstudie naar de voortgang van het aandeel vrouwen en mannen in de rvb en rvt van grote organisaties in de publieke sector.
- Deel 5: Kwalitatieve verdieping door casestudies van grote vennootschappen en organisaties uit de publieke sector die als aansprekend voorbeeld kunnen dienen.

#### *Deel 1 – Monitoringstudie onder grote vennootschappen*

De monitoringstudie onder grote vennootschappen heeft tot doel inzicht te bieden in de voortgang van de evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen in de rvb en rvc van grote vennootschappen. Dit doen we door een nieuwe meting van het jaarlijks grootschalig veldonderzoek onder een grote steekproef van grote vennootschappen die moeten voldoen aan de Wbt.

Met het oog op de vergelijkbaarheid, heeft de huidige monitorstudie dezelfde onderzoeksopzet als de edities van voorgaande jaren: een survey met gebruik van een digitale tool. Gekoppeld aan de gegevens van de eerdere edities van de monitor, brengt de nieuwe monitor de ontwikkelingen tussen 2012 en 2016 in kaart. Hiermee ontstaat een beeld van de naleving van het streefcijfer van 30% m/v uit de Wbt.

De nieuwe monitor geeft een overzicht van de ontwikkeling van het aandeel vrouwen en mannen in de rvb en rvc van grote vennootschappen in 2015, c.q. de eerste helft van 2016 (*onderzoeksvragen 1 en 2*). Ook laat de monitor zien in hoeverre grote vennootschappen het wettelijk streefcijfer van 30% m/v hebben gerealiseerd in deze periode (*vraag 3*). Naast cijfers over de m/v-samenstelling, beschrijft de monitor welke verklaringen bedrijven geven om de zetels wel/of niet evenwichtig te verdelen zijn (*vraag 4*), wat bedrijven hebben gedaan om het streefcijfer te bereiken (*vraag 5*) en welke acties zij zich voornemen om in de toekomst de zetels evenwichtig te verdelen (*vraag 6*). Door

expliciet aandacht te besteden aan beleid en maatregelen, wordt inzicht geboden in welke factoren van invloed zijn op het aandeel vrouwen in de rvb en rvc en in de succesfactoren en belemmeringen als het gaat om het realiseren van m/v-diversiteit in de rvb en rvc (*vragen 9 en 10*).

De monitor beschrijft daarnaast wat bedrijven rapporteren in hun jaarverslag over de m/v-verdeling van zetels in de rvb en rvc en in hoeverre zij aan de wettelijke vereisten voldoen (*vraag 7*). De accountant die de jaarrekeningen controleert kan een belangrijke rol spelen bij de naleving van de Wbt. Voor de nieuwe editie van de monitor hebben we overleg gehad met de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie voor Accountants (NBA). Naar aanleiding hiervan is niet alleen gevraagd aan bedrijven op welke wijze accountants het jaarverslag hebben beoordeeld, maar ook of zij *het gesprek* aangegaan zijn over de naleving van de Wbt en op welke wijze dat is gebeurd (*vraag 8*).

### *Deel 2 – Monitoringstudie onder de top 200*

Binnen de grote vennootschappen onderscheiden we de 200 grootste bedrijven die aan de Wbt moeten voldoen, de 'top 200' (zie Bijlage 1 voor de definitie van de top 200). De top 200 wordt als aparte groep binnen de bedrijvenmonitor gevolgd. Het doel van de monitor onder de top 200 is inzicht te krijgen in de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de rvb en rvc bij de top 200 en te onderzoeken in hoeverre deze ontwikkelingen verschillen van de ontwikkelingen bij de overige bedrijven die onder de Wbt vallen. De top 200 wordt in zijn geheel uitgenodigd om deel te nemen aan de monitor voor grote vennootschappen en rapporteert net als de overige bedrijven over de situatie in 2015 en de actuele stand van zaken in de eerste helft van 2016 (*vragen 1 t/m 10*).

De nieuwe gegevens van de top 200 worden gekoppeld aan de gegevens van de vorige edities van de bedrijvenmonitor. Op deze manier kunnen de ontwikkelingen van de top 200 goed in kaart gebracht worden, ontstaat een beeld van de veranderingen binnen deze groep bedrijven en kan onderzocht worden wat werkt voor deze bedrijven en waarom.

### *Deel 3 – Inhoudsanalyse van jaarverslagen*

Elk monitoringjaar analyseren we met behulp van inhoudsanalyse een steekproef van jaarverslagen. Voor deze editie van de bedrijvenmonitor worden alle beschikbare jaarverslagen van de top 200 in de analyse betrokken.

Met de jaarverslaganalyse wordt inzicht verkregen in de manier waarop bedrijven rapporteren in hun jaarverslag over de evenwichtige m/v-verdeling van de zetels in de rvb en rvc, de maatregelen die zij hebben genomen en de wijze waarop ze die in de toekomst beogen te bereiken. Ook wordt in beeld gebracht in hoeverre deze informatie voldoet aan de wettelijke bepalingen (*vraag 7*). In het bijzonder wordt met behulp van deze jaarverslagen gezocht naar goede voorbeelden in de jaarverslaggeving als het gaat om rapportage over het wettelijk streefcijfer.

### *Deel 4 – Monitoringstudie onder grote organisaties uit de publieke sector*

De voorgaande edities van de monitor gingen uitsluitend over grote vennootschappen die moeten voldoen aan de Wbt. Voor de nieuwe editie wordt de monitor uitgebreid met grote organisaties uit de publieke sector.

Het doel van het monitoren van grote organisaties uit de publieke sector is vergelijkbaar met het doel van het monitoren van grote organisaties die aan de Wbt moeten voldoen: in dit geval gaat het om inzicht bieden in het aandeel vrouwen en mannen in het bestuur en toezicht bij grote organisaties uit de publieke sector. De opzet en aanpak van de monitor van de publieke sector is grotendeels identiek aan die van de monitor onder grote vennootschappen. Ook voor deze groep wordt een survey uitgevoerd bij een steekproef van grote organisaties uit de publieke sector. Voor de afbakening van de groep is in deze studie aangesloten bij de definitie die het SCP hanteert. Bijlage 1 geeft een overzicht van de onderzoeksgroep en de gehanteerde selectiecriteria.

Het survey is afgenomen via dezelfde digitale tool als het survey voor grote vennootschappen. De monitor geeft een overzicht van de ontwikkeling van het aandeel vrouwen en mannen in het bestuur en de toezichthoudende organen in 2015 en de eerste helft van 2016 (*vragen 1 en 2*) en laat zien in hoeverre de organisaties een evenwichtige samenstelling (30% m/v) hebben gerealiseerd (*vraag 3*). Ook beschrijft de monitor welke verklaringen organisaties hebben om de zetels wel/of niet evenwichtig te verdelen (*vraag 4*), wat zij gedaan hebben om een evenwichtige verdeling te bereiken (*vraag 5*) en wat zij in de toekomst willen gaan doen om de zetels evenwichtig te verdelen (*vraag 6*). Onderzocht wordt tevens welke factoren (achtergrondkenmerken, beleid en maatregelen) van invloed zijn op het aandeel vrouwen in bestuur en toezicht in de publieke sector en welke succesfactoren en belemmeringen er zijn als het gaat om het realiseren van m/v-diversiteit (*vragen 9 en 10*). Daarnaast wordt beschreven of en hoe deze organisaties in hun jaarverslag rapporteren over m/v-diversiteit in het bestuur en toezicht (*vraag 7*). Door de identieke opzet en methode van dataverzameling, kan de situatie van organisaties uit de publieke sector vergeleken worden met die van grote vennootschappen en kunnen de verschillen en overeenkomsten tussen beide groepen in kaart gebracht worden.

#### *Deel 5 – Casestudies en goede voorbeelden*

Met behulp van casestudies van bedrijven en organisaties die er in geslaagd zijn een evenwichtige m/v-verdeling in bestuur en toezicht te realiseren, wordt verdieping gegeven aan inzichten uit de bedrijvenmonitor. De casestudies geven inzicht in de inhoudelijke afwegingen, de gekozen oplossingen en ervaringen van succesvolle bedrijven en organisaties. Ook geven ze inzicht in de effecten van beleid en de hindernissen en succesfactoren die bedrijven en organisaties ervaren.

De casestudies zijn geselecteerd op basis van de gegevens uit de monitor voor grote vennootschappen, inclusief de top 200, en de monitor voor grote organisaties uit de publieke sector. Aan de hand van desk research (analyse van jaarverslagen, beleidsdocumenten) en interviews met sleutelpersonen wordt inzicht verkregen in wat werkt binnen bedrijven en organisaties en waarom (*vragen 10 en 11*)

In aanvulling op de goede voorbeelden die in eerdere edities van de monitor zijn gepresenteerd, worden twintig nieuwe goede voorbeelden geselecteerd en geanalyseerd: goede voorbeelden als het gaat om de ontwikkeling, aanpak en verantwoording van het aandeel vrouwen en mannen in bestuur en toezicht. Van de twintig goede voorbeelden is uiteindelijk een definitieve selectie gemaakt van bedrijven en organisaties die voorgedragen worden als good practice. Bij de selectie is rekening gehouden met voldoende diversiteit naar sector, omvang en soort bedrijf. De good practices bieden



praktische handvatten en zijn bedoeld om andere bedrijven en organisaties te inspireren om beleid te ontwikkelen.

## 1.5 Reacties van bedrijven

De Wbt lijkt simpel, maar is dat voor veel bedrijven niet. Tijdens de gegevensverzameling voor de eerste editie van de bedrijvenmonitor, die uitgevoerd werd in 2014, viel op dat veel bedrijven nog niet goed op de hoogte waren van het bestaan en de inhoud van de Wbt. Ook was er veel onduidelijkheid bij bedrijven of ze wel of niet aan de wet moesten voldoen.

De volgende punten kwamen destijds naar voren:

- *Terminologie: welk bestuur en welke bestuurders worden bedoeld?*  
Voor bedrijven is het soms niet goed duidelijk welk orgaan of welke bestuurders precies bedoeld worden als het gaat om een evenwichtige verdeling. De wet is van toepassing op het hoogste leidinggevende orgaan van de onderneming, het orgaan dat belast is met de dagelijkse leiding.  
("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.
- *Kwalificatie als grote vennootschap: aantal werknemers*  
Een veelvoorkomende gedachte was dat bedrijven met weinig of geen personeel geen grote vennootschap konden zijn. Zolang het bedrijf echter voldoet aan de overige twee criteria met betrekking tot de activa en netto omzet, is een vennootschap een grote rechtspersoon.
- *Omvang van de rvb/rvc 1: één bestuurder*  
Bedrijven met één bestuurder gingen er dikwijls vanuit dat ze niet aan de Wbt hoeven te voldoen omdat de zetels bij één bestuurder per definitie niet evenwichtig verdeeld kunnen worden. Zolang de rvb en rvc echter uit natuurlijke personen bestaat, ook al is het er slechts één, is de wet van toepassing. Ook bij één zetel kan immers de keuze voor een man óf vrouw een rol spelen en kan rekening worden gehouden bij de benoeming en voordracht van de bestuurders en commissarissen en bij het opstellen van een profielschets.
- *Omvang van de rvb/rvc 2: 30% m/v 'niet mogelijk'*  
Een 'evenwichtige verdeling van de zetels' betekent volgens de Wbt dat ten minste 30% van de zetels bezet wordt door vrouwen en ten minste 30% door mannen. Sommige bedrijven interpreteren de wet zo dat het in sommige situaties 'niet mogelijk' is om een evenwichtige verdeling van 30% m/v te bereiken. Een voorbeeld zou een rvb of rvc van vier zetels zijn: één vrouw betekent dan 25%, en dat is te weinig; twee vrouwen zou 50% betekenen, en dat is te veel, zo wordt geredeneerd. Ook bij besturen van zeven personen (twee vrouwen is 29%, drie vrouwen is 43%) worden dergelijke interpretaties van bedrijven opgetekend bij de eerste editie van de monitor.

Een mogelijke reden dat bedrijven op deze manier redeneren, is dat de richtlijn 'Women on boards' van de Europese Commissie (EC) op een vergelijkbare wijze rekt (Europese Commissie, 2012b). De doelstelling in het voorstel voor de richtlijn van de EC is dat 40% van de zetels van niet-uitvoerende bestuurders bezet moet worden door de 'ondervertegenwoordigde sekse'. Wanneer exact 40% rekenkundig onmogelijk is vanwege het totaal aantal zetels, geldt het percentage dat *het dichtst bij* 40% ligt. Bij 50% m/v zijn vrouwen noch mannen ondervertegenwoordigd en is de richtlijn niet langer van toepassing. In het bovengenoemde voorbeeld met vier niet-uitvoerende bestuurders is volgens de voorgestelde richtlijn van de EU 25% dus voldoende. Voor de Wbt is dat anders. De Wbt gaat uit van *ten minste* 30% m/v. 30% is daarmee een ondergrens.

- *One-tier board*

De streefcijferbepaling uit de Wbt maakt geen onderscheid tussen one-tier en two-tier boards. Tijdens de tweede en derde editie van de monitor zijn er verschillende bedrijven met een one-tier board. Sommige van hen merken op dat de m/v-samenstelling anders is wanneer de totale board wordt meegerekend dan wanneer deze voor bestuurders en toezichthouders apart wordt geteld. Men pleit er bijvoorbeeld voor om dan het streefcijfer te laten gelden voor de hele board.

- *Buitenlandse moeder*

Wanneer de vennootschap een moederbedrijf heeft in het buitenland, is het voor sommige bedrijven onduidelijk of ze aan de Nederlandse wet moeten voldoen. Indien een dochterbedrijf in Nederland aan de criteria van artikel 397 voldoet, valt het echter gewoon onder de Wbt.

- *Stapeling*

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

- *Familiebedrijf*

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

### *Grotere bekendheid met de wet*

In de loop van 2015 genoot de Wbt al een grotere bekendheid bij bedrijven dan in 2014. Deze ontwikkeling heeft zich doorgezet in 2016. Wel hebben bedrijven nog relatief veel vragen over de bestuurslaag waarop de Wbt betrekking heeft. Dat heeft dan vooral te maken met de terminologie, in het bijzonder met de term 'bestuur' en 'bestuurders' en met de getrapte structuur van de privaatrechtelijke ondernemingsvormen in Nederland. Ook wanneer het moederbedrijf in het buitenland zetelt, is het voor sommige bedrijven onduidelijk of ze aan de Wbt moeten voldoen. Bedrijven weten niet altijd dat de Wbt zowel de rvc als de rvb betreft.

Uit de vorige editie van de monitor bleek al dat de extra impuls 'Vrouwen naar de top' van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en VNO-NCW bijgedragen heeft aan een brede bekendheid met het streefcijfer uit de Wbt bij de top 200. In interviews verwezen bedrijven naar de brieven die in het kader van de impuls zijn verstuurd en refereren aan de databank Topvrouwen.nl. Ook in deze editie zijn de effecten daarvan merkbaar. Verschillende bedrijven geven aan dat het meedoen aan de bedrijvenmonitor heeft bijgedragen aan een grotere bekendheid met en aandacht voor het onderwerp en van invloed is op het m/v-diversiteitsbeleid van de onderneming.

#### *Aantal criteria*

Voor sommige bedrijven blijft het nog onduidelijk dat ze niet aan alle drie de criteria voor grote vennootschappen hoeven te voldoen om onder de Wbt te vallen. Twee van de drie criteria zijn voldoende om te kwalificeren als grote vennootschap.

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

Van familiebedrijven krijgen we in 2016 geen vragen meer of ze wel of niet onder wet vallen. Wel merken zij vaak op dat de opvolging voor de rvb 'al geregeld is' en dat ze 'daardoor' weinig invloed hebben op de m/v-samenstelling.

#### *Handhaving*

Veel bedrijven hebben vragen over de handhaving van het wettelijk streefcijfer. Men vraagt zich onder andere vaak af of het verplicht is de bedrijvenmonitor in te vullen.

De animo van bedrijven om deel te nemen aan de bedrijvenmonitor is ongekend groot. Uit de reacties van bedrijven wordt duidelijk dat de brief waarin de minister bedrijven heeft opgeroepen om deel te nemen aan de monitor daar een groot effect op heeft gehad. Ook nog lang nadat de dataverzamelingstermijn is verstreken, vragen bedrijven of ze nog mee kunnen doen.



## 2. Resultaten grote vennootschappen

### 2.1 Samenstelling van de rvb en rvc

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek onder grote vennootschappen beschreven: de omvang en samenstelling van de rvb en rvc, het realiseren van een evenwichtige m/v-samenstelling in de rvb en rvc en de ontwikkelingen in vacatures en benoemingen. In hoofdstuk 3 specificeren wij vervolgens de resultaten voor de zogenoemde top 200 grote bedrijven.

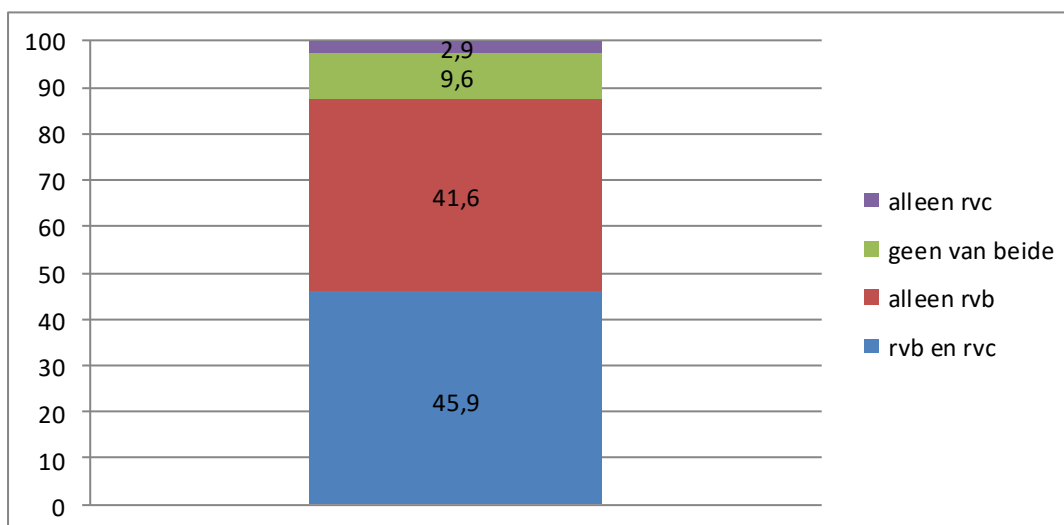
Het meest gangbare bestuursmodel in Nederland voor grote vennootschappen is het tweelaags bestuursmodel (ook wel dualistisch model of two-tier board genoemd), met een rvb en een rvc. De rvb is het bestuur, het hoogste leidinggevende orgaan van de vennootschap; de rvc het toezichthoudende orgaan. Het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

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

De overgrote meerderheid van de vennootschappen heeft een rvb die uit natuurlijke personen bestaat (87,5%). Bijna de helft (48,8%) van de vennootschappen heeft (ook) een rvc.<sup>iv</sup> Figuur 1 laat zien dat 45,9% van de bedrijven zowel een rvb als een rvc heeft. Iets minder (41,6%) heeft alleen een rvb.<sup>v</sup>

9,6% geeft aan geen rvb te hebben met natuurlijke personen. Zij hebben bijvoorbeeld een rechtspersoon benoemd als bestuurder.<sup>vi</sup> Ook zijn er bedrijven die zeggen helemaal geen rvb te hebben.<sup>vii</sup> Een klein deel van deze bedrijven heeft wél een rvc (2,9% van het totaal aantal bedrijven). De analyses in dit rapport hebben betrekking op vennootschappen met een rvb en/of rvc die uit één of meer natuurlijke personen bestaat.

*Figuur 1 – Percentage bedrijven met een rvb en/of rvc, 2015 (n=843)<sup>a</sup>*



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016*

### *One-tier board*

In een one tier board is er één bestuur waarvan zowel de directie als de toezichthouders deel uitmaken. Een one-tier board maakt onderscheid tussen uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders. Eind 2015 heeft 4,5% van de bedrijven in de bedrijvenmonitor een one-tier board met uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders.<sup>viii</sup>

Het aantal zetels in de rvb van de bij het onderzoek betrokken bedrijven varieert van één tot vijftien. Dit is inclusief eventuele vacatures. Het aantal zetels in de rvc varieert van één tot veertien. Een rvb heeft gemiddeld minder zetels dan een rvc. Het aantal zetels in de rvb is gemiddeld drie, in de rvc vier. Een vijfde van de rvb's (20,4%) en 4,5% van de rvc's bestaat uit één bestuurder of toezichthouder. De omvang van de rvb en rvc is tussen 2012 en 2016 niet veranderd. Eind 2015 heeft 2,1% van de rvb's en 6,5% van de rvc's vacatures. Meestal gaat het om één vacature, in een enkel geval om twee of drie.

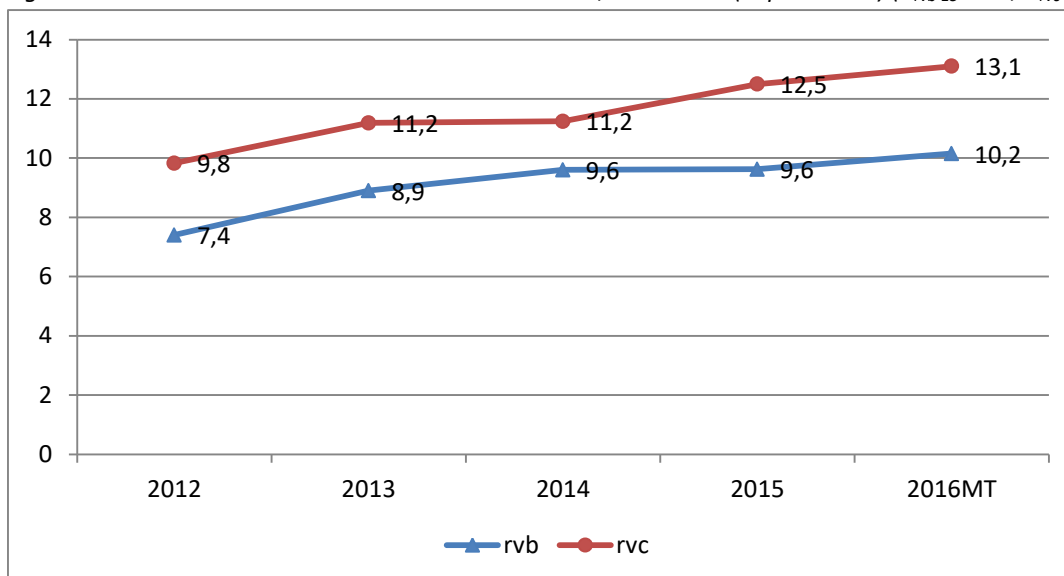
### *M/V-samenstelling van de rvb en de rvc*

Eind 2015 is gemiddeld 9,6% van de bestuurders in de rvb vrouw. In de rvc wordt gemiddeld 12,5% van de zetels bezet door vrouwen. Vergeleken met eind 2014 is het percentage vrouwen in de rvb in 2015 gelijk gebleven. Het percentage vrouwen in de rvc is gestegen met 1,3 procentpunt (figuur 2). In de huidige editie van de Bedrijvenmonitor is de m/v-samenstelling ook nog gemeten op 31 mei 2016. Dan is het aandeel vrouwen in de rvb 10,2% en in de rvc 13,1%, een lichte stijging voor beide.<sup>ix</sup>

De stijging komt voor rekening van een kleine groep bedrijven (5,0%), waar het percentage vrouwen in de rvb tussen 2014 en 2015 met gemiddeld 28,8 procentpunt steeg, zij hebben eind 2015 gemiddeld 36% vrouwen in de rvb. Dat is vergelijkbaar met de vorige editie van de Bedrijvenmonitor, toen de toename voor rekening kwam van 4,8% van de bedrijven. Bij verreweg het grootste deel van de bedrijven (92,4%) bleef het percentage vrouwen in de rvb tussen 2014 en 2015 gelijk en bij 2,6% daalde het aandeel vrouwelijke bestuurders.<sup>x</sup>

Het aandeel vrouwelijke commissarissen nam tussen 2014 en 2015 toe bij 9,6% van de rvc's. Dat is iets meer dan tussen 2013 en 2014, toen 8,1% van de rvc's een toename van het aandeel vrouwen rapporteerde. Bij de kleine groep koplopers steeg het aandeel vrouwen in 2015 met gemiddeld 22,7 procentpunt, eind 2015 hebben zij gemiddeld 33,5% vrouwen in de rvc. Bij 84,8% veranderde het aandeel vrouwen in de rvc tussen 2014 en 2015 niet en bij 5,6% nam het percentage vrouwen in 2015 af.<sup>xi</sup>

Figuur 2 – Gemiddeld aandeel vrouwen in de rvb en rvc, 2012-2016 (in procenten) ( $n_{rvb'15}=740$ ;  $n_{rvc'15}=452$ )<sup>a</sup>



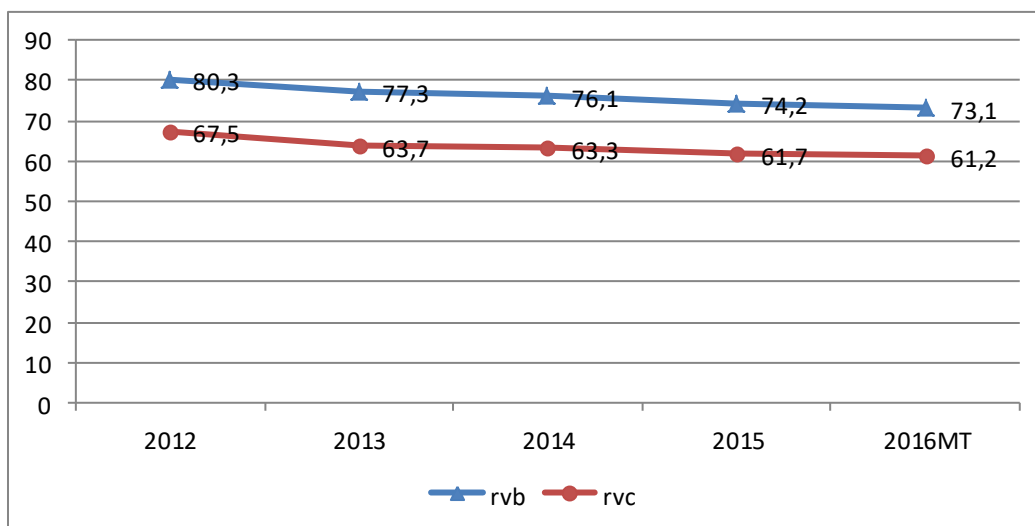
Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

<sup>a</sup> 2012-2015 berekend op basis van het aantal natuurlijke personen in de rvb/de rvc. Peildatum 2012 t/m 2015: 31 december van het monitorjaar; peildatum 2016: 31 mei; 2016MT: eerste helft 2016 ('mid term')

Achter de gemiddelden gaan grote verschillen tussen bedrijven schuil. De overgrote meerderheid heeft halverwege 2016 geen enkele vrouwelijke bestuurder (73,1%) of commissaris (61,2%) (figuur 3).

Het aantal rvb's en rvc's dat geen enkele vrouw heeft neemt sinds 2012 wel af. Eind 2012 had nog 80,3% van de rvb's geen enkele vrouw en 67,5% van de rvc's.

Figuur 3 – Rvb's en rvc's zonder vrouwen, 2012-2016 (in procenten) ( $n_{rvb'15}=743$ ;  $n_{rvc'15}=452$ )



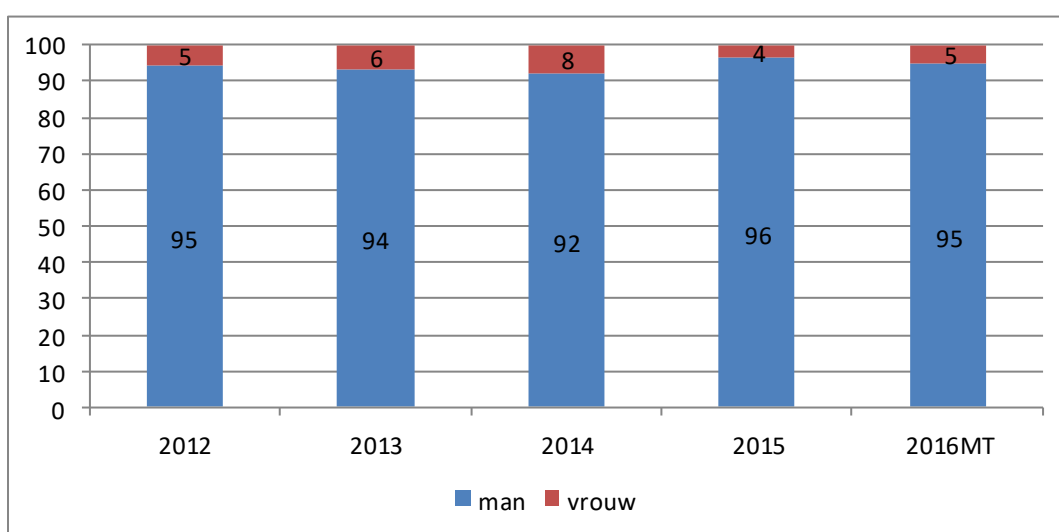
Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

### Eenhoofdige besturen

Onder de grote vennootschappen die onder de Wbt vallen, bevindt zich een grote groep bedrijven (22,4%) waarvan het bestuur slechts uit één persoon bestaat. Bij rvc's komen eenhoofdige besturen veel minder vaak voor: 4,5% van de rvc's bestaat uit één toezichthouder. Waar relevant zal worden vermeld wat de resultaten zijn wanneer de groep eenhoofdige besturen buiten beschouwing wordt gelaten.

De bestuurder in een rvb met één zetel is vrijwel altijd een man: eind 2015 heeft 96,4% van de eenhoofdige besturen een man aan het roer. Het percentage bedrijven met een vrouwelijke bestuurder nam tussen 2012 en 2014 iets toe, van 5,5% eind 2012 tot 7,8% eind 2014, maar is daarna weer afgenomen tot 3,6% eind 2015 en 5,0% halverwege 2016 (figuur 4).

Figuur 4 – M/V-verdeling onder rvb's met één bestuurder, 2012-2016 (in procenten) ( $n_{2015}=145$ )



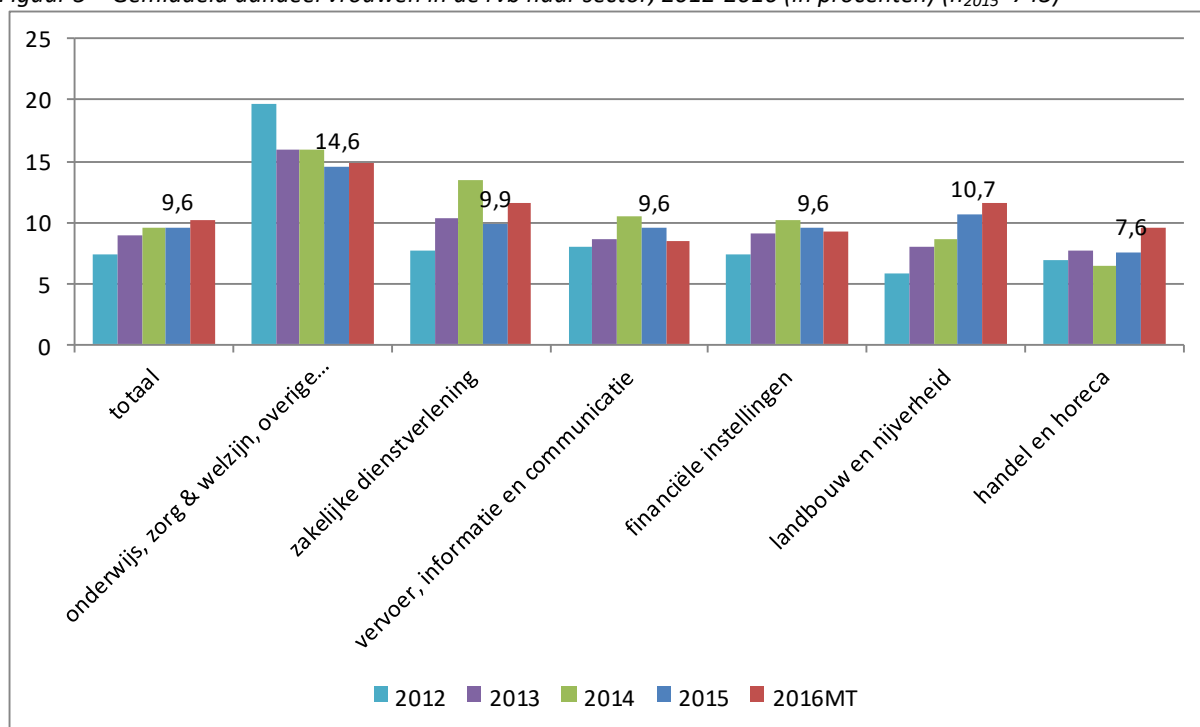
Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016*

### Sectorverschillen

Het percentage vrouwelijke bestuurders en toezichthouders kent geen grote verschillen tussen sectoren (figuren 5 en 6). Opvallend is wel de stijging van het aandeel vrouwen in de rvb en rvc in de sector landbouw en nijverheid. Het percentage vrouwen in de rvb is in deze sector opgelopen van 5,9% in 2012 tot 10,7% eind 2015. In de rvc groeide het aandeel vrouwen van 8,4% naar 12,1% eind 2015. In 2016 lijkt deze trend door te zetten. Een uitschieter lijken de grote vennootschappen in de sector onderwijs, zorg en welzijn en overige (persoonlijke) dienstverlening, waar het aandeel vrouwen in de rvb eind 2015 gemiddeld 14,6% is. Opgemerkt wordt dat deze sector een zeer klein aantal van 16 vennootschappen omvat.<sup>xii</sup> Bij de grote vennootschappen in deze sector ligt het percentage vrouwen in de rvb van oudsher hoger dan gemiddeld, maar lijkt sinds 2012 af te nemen.



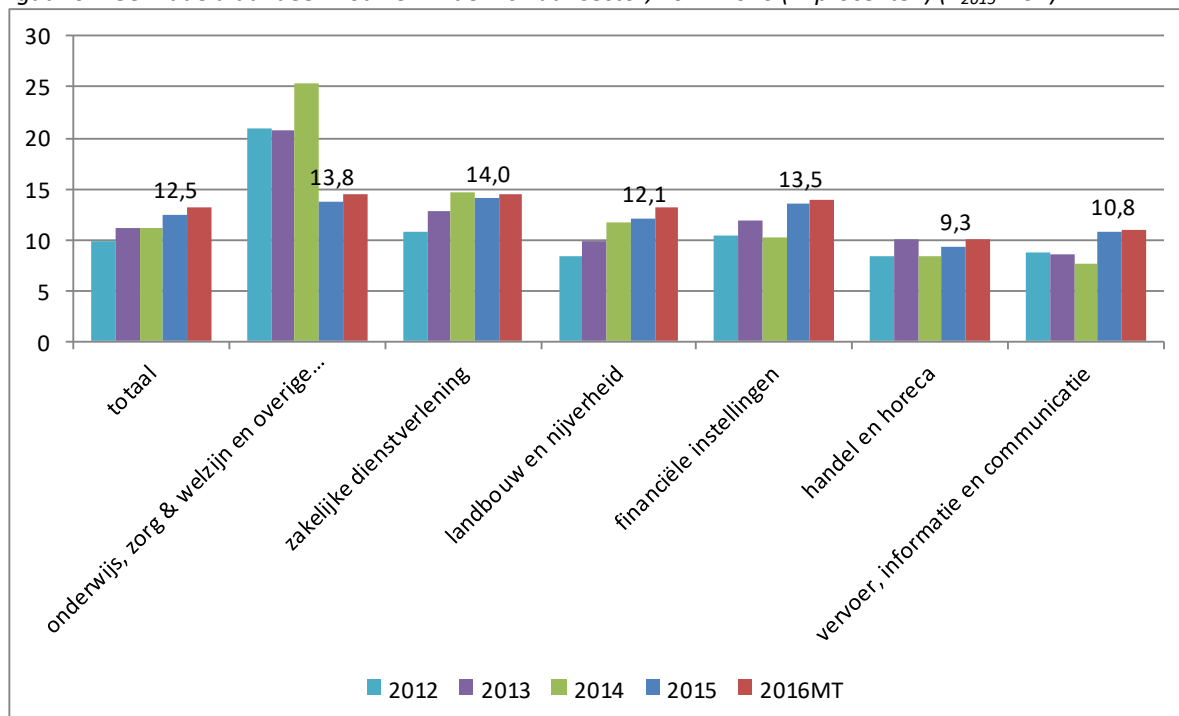
Figuur 5 – Gemiddeld aandeel vrouwen in de rvb naar sector, 2012-2016 (in procenten) (n<sub>2015</sub>=743)<sup>a</sup>



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

<sup>a</sup>Berekend op basis van het aantal natuurlijke personen in de rvb. Peildatum 2012-2015: 31 december; 2016: 31 mei

Figuur 6 – Gemiddeld aandeel vrouwen in de rvc naar sector, 2012-2016 (in procenten) (n<sub>2015</sub>=452)<sup>a</sup>



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

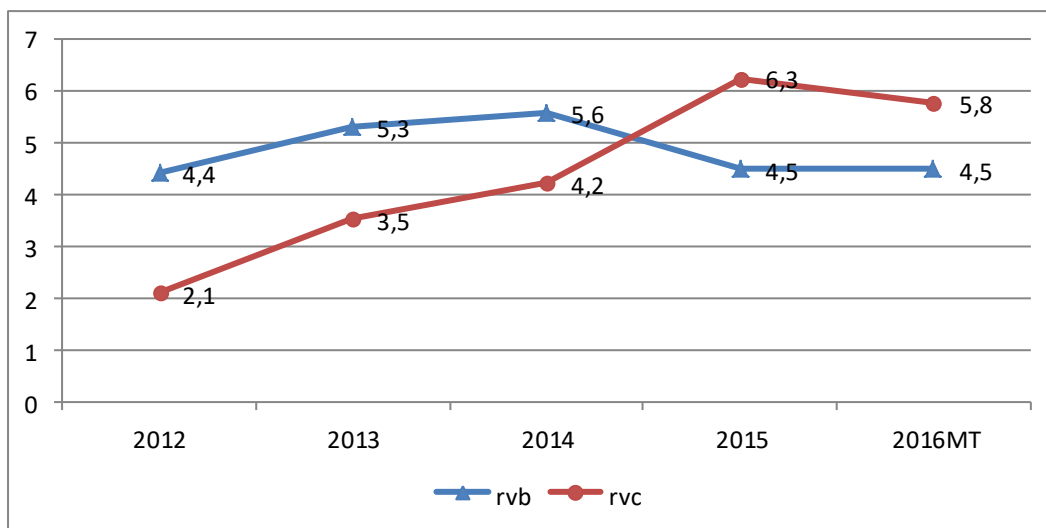
<sup>a</sup>Berekend op basis van het aantal natuurlijke personen in de rvb. Peildatum 2012-2015: 31 december; 2016: 31 mei

### Voorzitterschap

De voorzitter van een rvb of rvc is ook in 2015 en 2016 meestal een man (figuur 7). Eind 2015 en ook halverwege 2016 heeft slechts 4,5% van de rvb's een vrouwelijke voorzitter. Na een kleine groei in 2013 en 2014, is dit percentage weer terug op het oude niveau van 2012. In de rvc, waar gemiddeld meer zetels door vrouwen worden bezet, neemt het aantal vrouwelijke voorzitters sinds 2012 licht toe. Eind 2015 is 6,3% van de rvc-voorzitters vrouw, hoewel dit halverwege 2016 weer enigszins daalt.<sup>xiii</sup>

Ongeveer 10% van de rvb's en 4% van de rvc's geeft aan (momenteel) geen voorzitter te hebben. De reden hiervoor is dat de rvb of rvc slechts uit één of twee personen bestaat of dat de positie van voorzitter vacant is.

Figuur 7 – Percentage vrouwelijke voorzitters van de rvb, respectievelijk rvc, 2012-2016 (in procenten van het aantal rvb's en rvc's)<sup>a</sup> ( $n_{rvb'15}=743$ ;  $n_{rvc'15}=453$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

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

## 2.2 30% m/v gerealiseerd

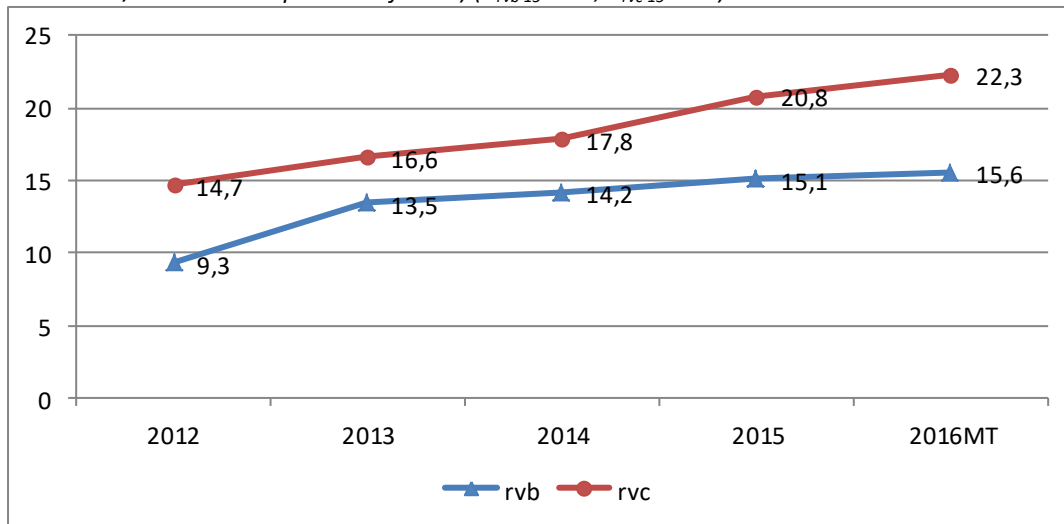
De Wbt schrijft voor dat grote vennootschappen moeten streven naar een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen in de rvb en rvc. Een evenwichtige verdeling betekent dat minimaal 30% van de zetels bezet wordt door vrouwen en minimaal 30% door mannen. Dit streefcijfer geldt voor zowel de rvb als de rvc.

Eind 2015 kent 15,1% van de bedrijven een evenwichtige verdeling in de rvb en 20,8% in de rvc (figuur8). Van de bedrijven met een rvb én rvc heeft eind 2015 3,9% evenwichtige verdeling gerealiseerd in beide organen.

Het aantal bedrijven met een evenwichtige verdeling van de zetels in rvb, rvc of beide organen, neemt sinds 2012 toe. Voor de rvb steeg het aandeel bedrijven met een evenwichtige verdeling tussen 2012 en 2015 met +5,8 procentpunt, voor de rvc met +7,6 procentpunt. In de eerste helft van

2016 lijkt de trend zich voort te zetten. Opvallend is de relatief sterke stijging in de rvc tussen 2014 en 2015. Het percentage bedrijven met een evenwichtige verdeling in zowel de rvb als rvc is licht gedaald, van 4,5% in 2012 naar 3,9% eind 2015.

Figuur 8 – Evenwichtige verdeling (30% m/v) gerealiseerd in de rvb en rvc, 2012–2016 (in procenten van het aantal rvb's/rvc's met één persoon of meer) ( $n_{rvb'15}=743$ ;  $n_{rvc'15}=453$ )<sup>a</sup>



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

<sup>a</sup> Peildatum 2012 t/m 2015: 31 december van het monitorjaar; peildatum 2016: 31 mei

Van de bedrijven die nog geen evenwichtige verdeling in de rvb hebben bereikt, geeft een vijfde (22%) aan niet aan het streefcijfer te kunnen voldoen omdat de rvb slechts uit één persoon bestaat. De zetels kunnen dan immers niet evenwichtig verdeeld worden. Voor de rvc zegt 3,8% geen evenwichtige verdeling te kunnen realiseren omdat er maar één commissaris in de rvc zetelt. Wanneer we deze eenhoofdige besturen niet meetellen, is eind 2015 19,1% van de rvb's en 21,9% van de rvc's evenwichtig samengesteld in de zin van de wet.

### Sectorverschillen

Bedrijven uit de ene sector realiseren niet vaker een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb of rvc dan bedrijven uit de andere sector. Een uitzondering vormen bedrijven in de handel en horeca. Zij hebben minder vaak een evenwichtige verdeling in de rvb en rvc. In de eerste helft van 2016 lijken bedrijven uit de zakelijke dienstverlening de zetels in de rvb iets vaker evenwichtig te verdelen dan bedrijven uit andere sectoren. Omdat er relatief weinig bedrijven een evenwichtige m/v-verdeling hebben gerealiseerd, moeten de resultaten met enige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

## 2.3 Nieuwe benoemingen en herbenoemingen

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

In 2015 kende 26% van de rvb's nieuwe benoemingen. Iets minder dan een kwart (23,6%) van hen heeft de vacature(s) benut om een vrouw te benoemen. Dat is vrijwel gelijk aan 2014. Bij 5,3% van de rvb's vonden *herbenoemingen* plaats. In iets minder dan een kwart (23,7%) van de gevallen ging het om een vrouw. Dat is meer dan in voorgaande jaren, toen in 12,5% van de rvb's bij herbenoemingen een vrouw herbenoemd werd. Hierbij moet opgemerkt worden dat het aantal rvb's met herbenoemingen maar klein is, waardoor één herbenoeming van een vrouw meer of minder een groot verschil kan maken.

In de rvc vonden, net als in voorgaande jaren, vaker nieuwe benoemingen en herbenoemingen plaats dan in de rvb. Rvc's benutten vacatures ook vaker om een vrouw te benoemen. In 2015 had 35,1% van de rvc's één of meer nieuwe benoemingen. Van hen heeft 28,5% ten minste één vrouw nieuw benoemd. Dat is meer dan in voorgaande jaren. Bij 14,2% van de rvc's was er sprake van herbenoemingen. In 14,7% van die rvc's ging het om de herbenoeming van een vrouw.

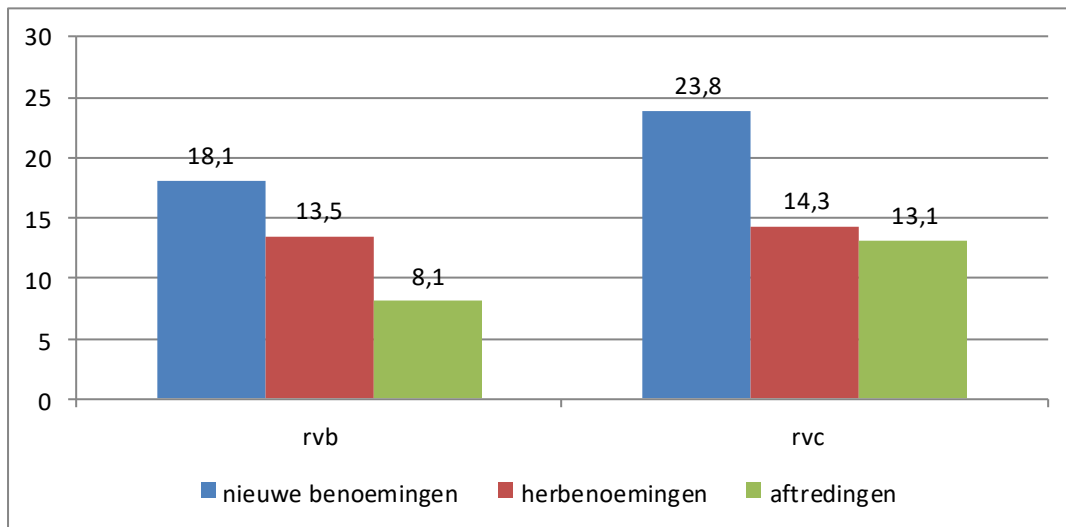
Wanneer het aantal vrouwen in de rvb en rvc stijgt, neemt het aantal vrouwen dat aftreedt eveneens toe. Wil het aandeel vrouwen substantieel stijgen, dan zal de instroom van vrouwen dus een tijd lang groter moeten zijn dan de uitstroom. Vaak wordt er onvoldoende rekening gehouden met deze onderliggende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

Hoe zou de situatie er uit zien als de *helft* van alle nieuwe benoemingen in de rvb en rvc in 2015 naar vrouwen zou zijn gegaan? Als bedrijven 50% van de vacatures zouden invullen door een vrouw te benoemen, zou het percentage vrouwen in de rvb eind 2015 gemiddeld 14,7% geweest zijn en dat in de rvc 18,1%. Wanneer *alle* nieuwe benoemingen in 2015 naar vrouwen zouden zijn gegaan, dan was het aandeel vrouwen in de rvb 19,7% geweest en in de rvc 23,8%. Een kwart van de bedrijven zou dan het streefcijfer voor de rvb gerealiseerd hebben, 35% dat voor de rvc. Zelfs dan ligt het streefcijfer van 30% niet binnen handbereik.<sup>xiv</sup>

Nemen we de benoemingen zelf onder de loep, dan blijkt dat de bedrijven in onze steekproef in 2015 gezamenlijk 271 nieuwe bestuurders hebben benoemd in de rvb en 73 herbenoemd. In totaal traden 266 bestuurders af. De nieuwe benoemingen in de rvb gaan nog steeds veel vaker naar mannen dan naar vrouwen (figuur 9). Van alle nieuwe benoemingen in de rvb betrof 18,1% een vrouw, veel minder dus dan het streefcijfer van 30%. Van alle personen die herbenoemd werden, was 13,5% vrouw, van alle personen die aftraden 8,1%. In de rvc gaan nieuwe benoemingen vaker naar vrouwen. In totaal hebben de bedrijven in de steekproef 249 toezichthouders nieuw benoemd en 129 herbenoemd. 255 toezichthouders traden af. Van alle nieuwe benoemingen in de rvc ging 23,8% naar een vrouw. Van de herbenoemingen was dat 14,3%, van de personen die aftraden was dat 13,1%.

Op geaggregeerd niveau worden er weliswaar meer vrouwen benoemd in de rvb en rvc dan er aftreden, maar de percentages liggen, zowel voor de rvb als rvc lager dan het streefcijfer. Deze situatie is in 2015 niet veranderd ten opzichte van 2014.

*Figuur 9 – Aandeel vrouwen bij nieuwe benoemingen, herbenoemingen en aftredingen in de rvb en rvc, 2015 (in procenten)*



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016*

## 2.4 Verklaringen voor het (niet-) behalen van het streefcijfer

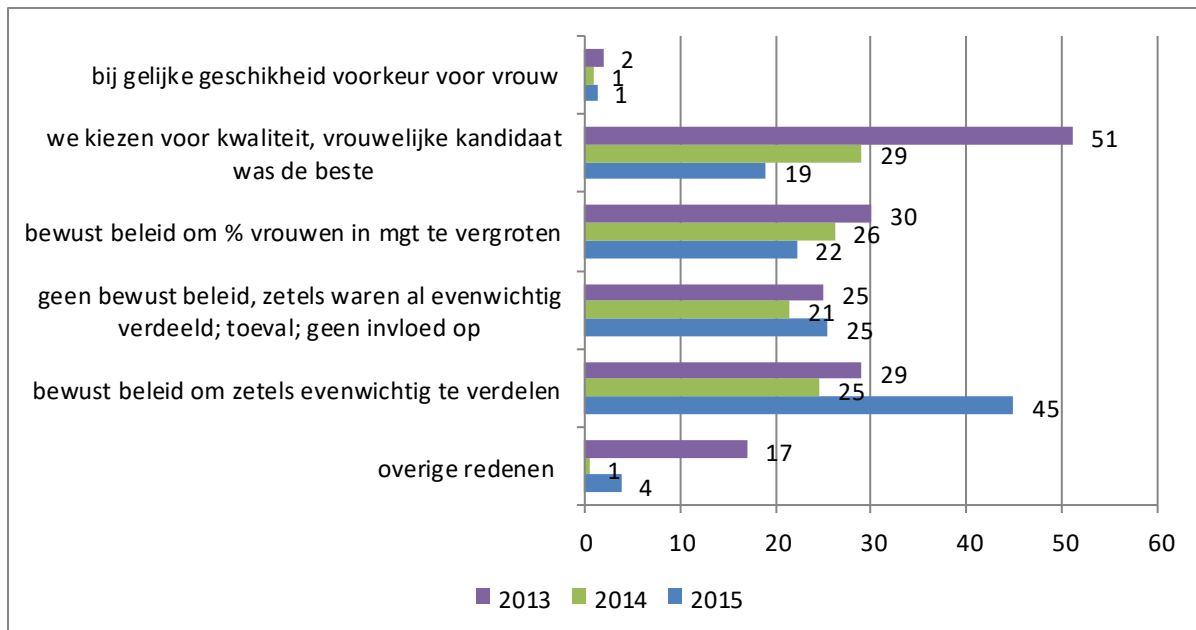
In dit hoofdstuk wordt beschreven wat succesvolle bedrijven hebben gedaan om het streefcijfer te bereiken. Ook wordt ingegaan op de verklaringen van bedrijven die daar (nog) niet in zijn geslaagd en wordt beschreven welke belemmeringen en hindernissen zij tegenkomen op weg naar een evenwichtige samenstelling van de rvb en rvc.

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

Aan bedrijven die een evenwichtige verdeling in de rvb of rvc hebben bereikt, is gevraagd hoe ze dit hebben gerealiseerd. Met betrekking tot de verdeling van zetels in de rvb zegt 45% van de bedrijven bewust beleid te hebben om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen (figuur 10). Dat is veel meer dan in 2014, toen ongeveer een kwart van de bedrijven aangaf hier bewust beleid voor te hebben. Ruim een vijfde (22%) van de bedrijven geeft aan bewust beleid te hebben ingezet om het percentage vrouwen in hogere managementfuncties te vergroten. Dat is vergelijkbaar met voorgaande jaren.

Veel minder vaak dan in voorgaande jaren geven bedrijven aan dat ze in de eerste plaats gekozen hebben voor de beste kandidaat, op basis van competenties en kwaliteit (19%). Bij een kwart (25%) van de bedrijven is de evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb 'toeval', 'historisch zo gegroeid' of komt het door factoren waar ze geen invloed op hebben omdat benoemingen door anderen, zoals aandeelhouders of het moederbedrijf, worden bepaald.

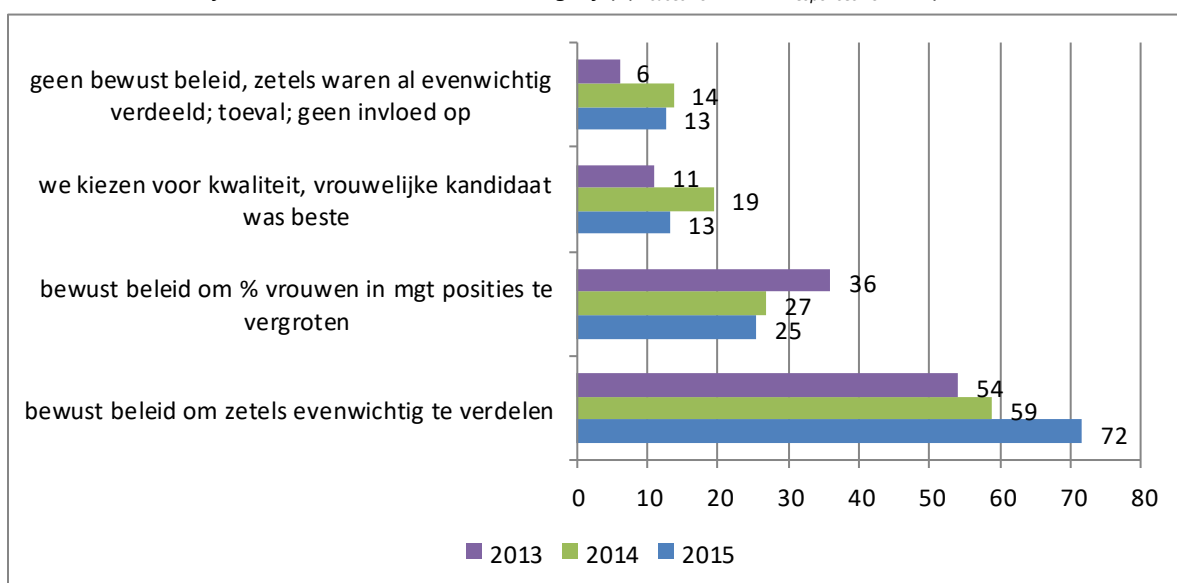
Figuur 10 – Manier waarop een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb is gerealiseerd, 2013-2015 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases'15}=116$ ,  $n_{responses'15}=139$ )<sup>a</sup>



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

Veel meer nog dan in de rvb, lijkt een evenwichtige m/v-verdeling in de rvc het resultaat te zijn van bewust beleid. Bijna drie kwart (72%) van de bedrijven met een evenwichtige m/v-verdeling in de rvc geeft aan het streefcijfer te hebben gehaald door bewust beleid om de zetels in de rvc evenwichtig te verdelen. Dat is meer dan in 2013 en 2014, toen ruim de helft bewust beleid hiervoor had. Het percentage bedrijven dat ten behoeve van de zetelverdeling in de rvc zegt bewust beleid in te zetten om het aantal vrouwen in hogere managementfuncties te vergroten is de laatste twee jaar juist afgenomen (25% in 2015 versus 36% in 2013) (figuur 11).

Figuur 11 – Manier waarop een evenwichtige m/v-verdeling in de rvc is gerealiseerd, 2013-2015 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases'15}=102$ ,  $n_{responses'15}=132$ )<sup>a</sup>

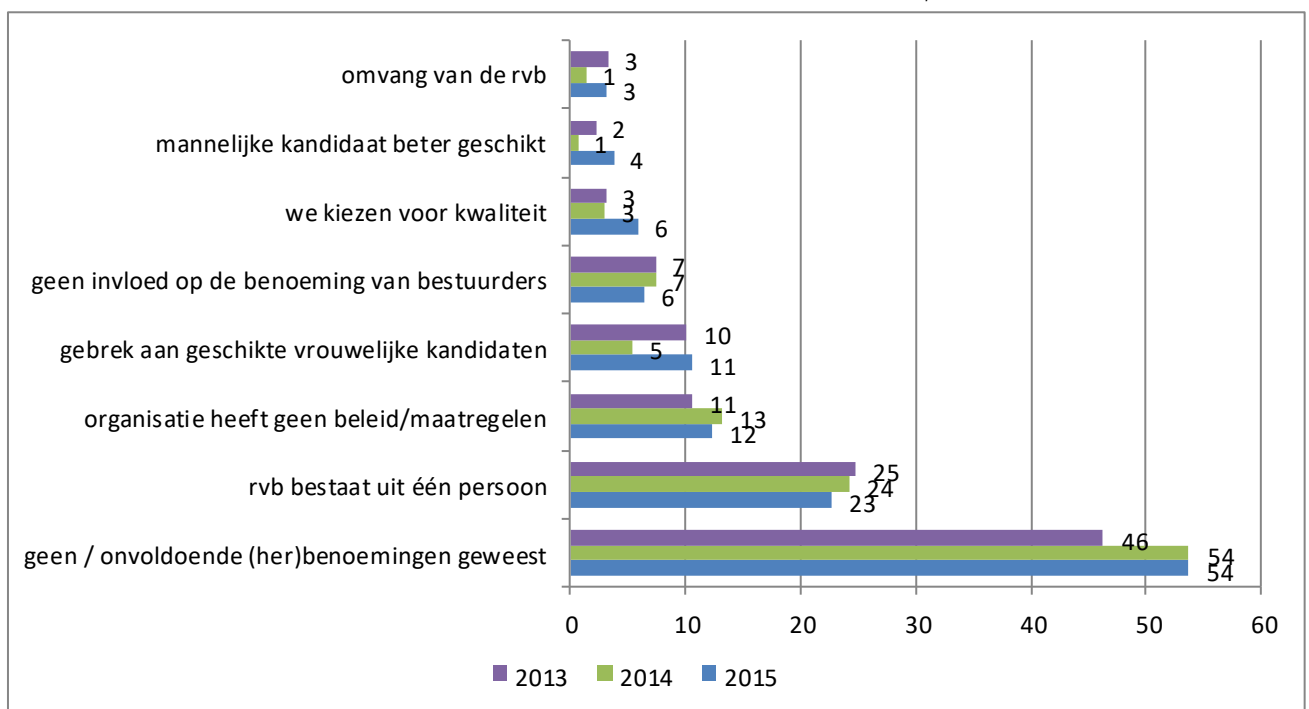


Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

### Waarom hebben bedrijven het streefcijfer niet gerealiseerd?

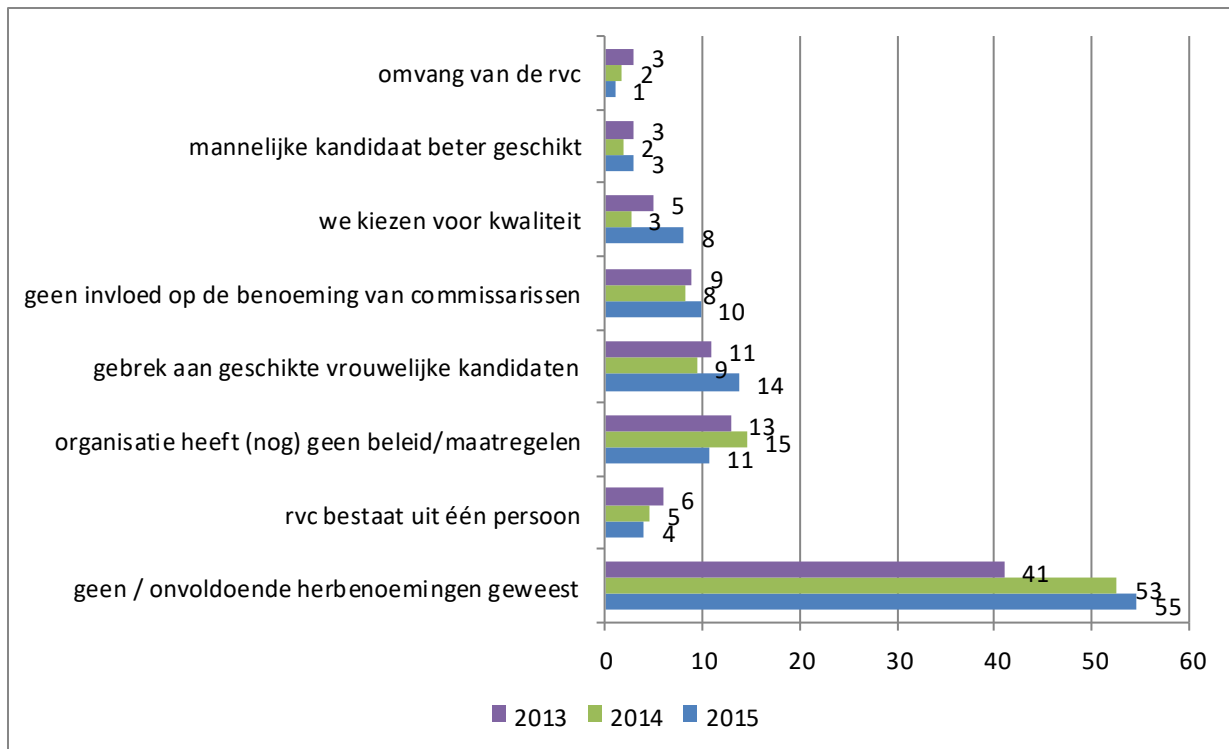
Aan bedrijven die geen evenwichtige m/v-verdeling hebben gerealiseerd in de rvb en rvc is eveneens gevraagd hoe dit komt (figuren 12 en 13). Zij geven veelal aan dat het niet mogelijk was om te voldoen aan het streefcijfer vanwege 'structurele belemmeringen'. Veruit de belangrijkste van deze redenen is dat er geen nieuwe benoemingen zijn geweest, ruim de helft van de bedrijven geeft dit aan (54% voor wat betreft de rvb, 55% voor de rvc). Op het benutten van benoemingen zijn wij specifiek ingegaan in paragraaf 2.3 van dit hoofdstuk. Een andere veelgehoorde structurele belemmering met betrekking tot de rvb, is dat de rvb slechts uit één persoon bestaat (23%). Het is dan immers per definitie niet mogelijk om de zetels evenwichtig te verdelen. De redenen die bedrijven in 2015 geven, zijn nagenoeg gelijk aan die in voorgaande jaren.

Figuur 12 – Verklaringen waarom geen evenwichtige m/v-verdeling in de rvb is gerealiseerd, 2013-2015 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases'15}=627$ ,  $n_{responses'15}=728$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

Figuur 13– Verklaringen waarom geen evenwichtige m/v-verdeling in de rvc is gerealiseerd, 2013-2015 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases'15}=350$ ,  $n_{responses'15}=388$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

## 2.5 Beleid

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

### Beleid tot nu toe

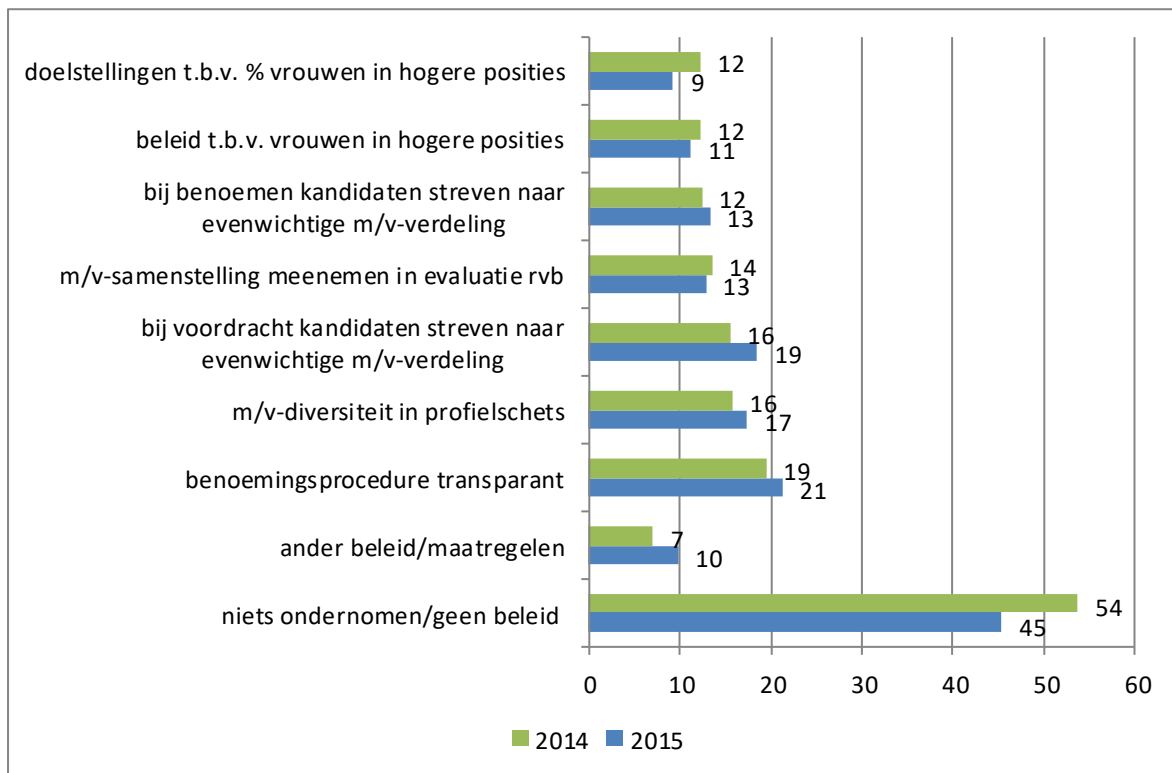
Sinds 2012 geven steeds meer bedrijven aan dat ze beleid hebben en maatregelen nemen om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen. Tegelijkertijd antwoordt iets minder dan de helft (45%) van de bedrijven in 2015 niets te hebben ondernomen om de zetels evenwichtig te verdelen in de rvb (zie figuur 14). Bedrijven voeren daar verschillende redenen voor aan. De voornaamste reden voor bedrijven om niets te ondernemen is dat de rvb slechts uit één persoon bestaat. Ook geven bedrijven aan dat ze niets hebben ondernomen omdat er geen aanleiding voor was: er zijn geen vacatures geweest en nieuwe benoemingen waren niet aan de orde. Daarnaast is er een klein aantal bedrijven dat aangeeft niets te hebben ondernomen omdat zij selecteren op basis van ‘kwaliteit’ en (daarom) niet op basis van geslacht.

Bedrijven die wel maatregelen hebben genomen, verschillen in hun aanpak (zie figuur 14). Ze hebben een transparante benoemingsprocedure (21%), streven bij de voordracht van kandidaten naar een evenwichtige m/v-verdeling (19%) of houden in de profielschets voor de rvb rekening met m/v-diversiteit (17%). Minder vaak hebben ze doelstellingen (9%) en beleid (11%) om het aantal vrouwen



in hogere posities te vergroten en streven ze gericht bij de benoeming van kandidaten naar een evenwichtige m/v-verdeling (13%).

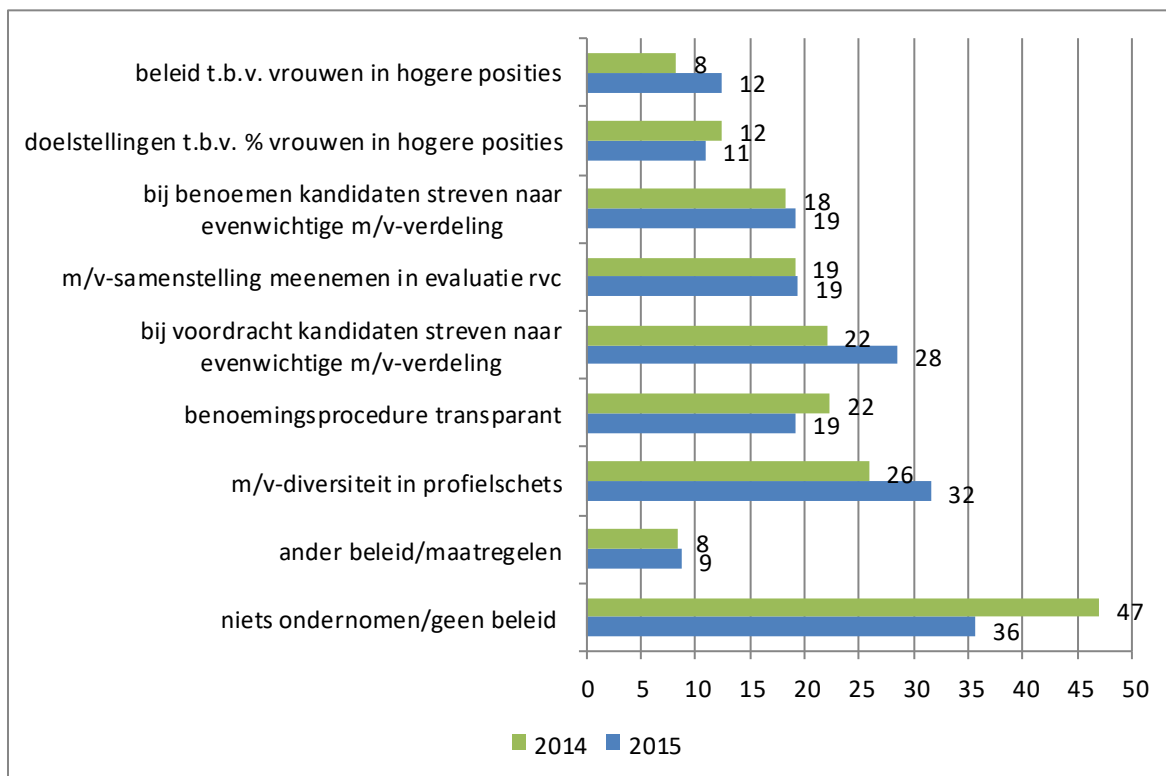
*Figuur 14 – Beleid en maatregelen om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen, 2014-2015 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (n<sub>cases'15</sub>=736, n<sub>responses'15</sub>=1237)*



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016*

Om de zetels in de rvc evenwichtiger te verdelen, hebben in 2015 eveneens meer bedrijven beleid geformuleerd en maatregelen genomen dan voorheen (figuur 15). Ondernam in 2014 nog bijna de helft (47%) van de bedrijven helemaal niets, in 2015 is dit aantal afgenomen tot een derde (36%). Ongeveer een derde geeft aan dat ze in 2015 in de profielschets voor de rvc rekening houden met m/v-diversiteit (32%) en dat bij de voordracht van kandidaten voor de rvc gestreefd wordt naar een evenwichtige m/v-verdeling (28%). Dat is in beide gevallen meer dan in voorgaande jaren. Ongeveer een vijfde geeft aan dat de benoemingsprocedure open en transparant gemaakt is (19%), dat bij het benoemen van kandidaten voor de rvc gestreefd wordt naar een evenwichtige m/v-verdeling (19%) en dat de m/v-samenstelling wordt meegenomen in de jaarlijkse evaluatie van de rvc (19%).

*Figuur 15 – Beleid en maatregelen om de zetels in de rvc evenwichtig te verdelen, 2014-2015 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases'15}=449$ ,  $n_{responses'15}=941$ )*



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016*

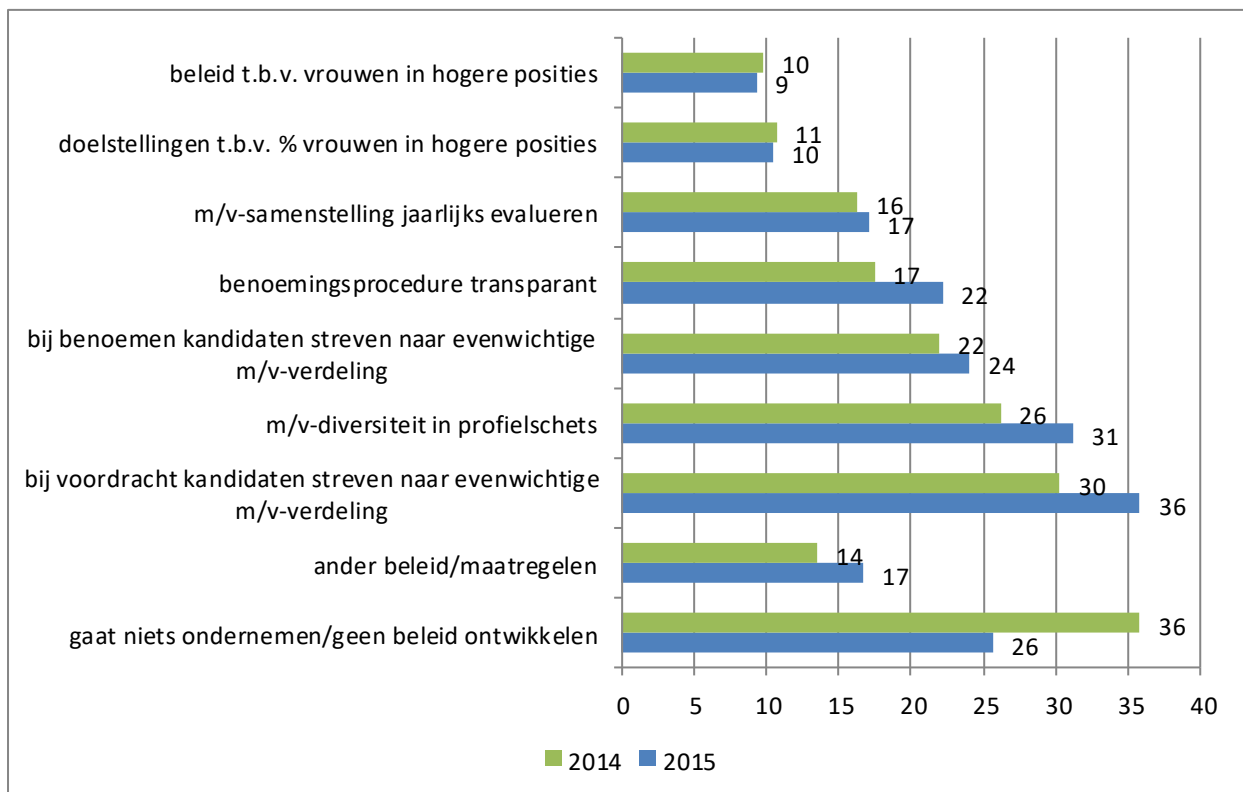
### *Beleid in de toekomst*

Bedrijven is ook gevraagd welke maatregelen zij in de toekomst beogen te nemen om een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc te realiseren of te behouden. In vergelijking met 2014 laten de resultaten over 2015 zien dat meer bedrijven van plan zijn maatregelen te gaan nemen.

Voor de toekomst is ruim een derde (36%) van de bedrijven van plan om bij de voordracht van kandidaten te streven naar een evenwichtige verdeling van de zetels tussen mannen en vrouwen. Eveneens een derde (31%) wil in de profielschets rekening gaan houden met het streven naar m/v-diversiteit en een kwart (24%) is voornemens om bij de benoeming van kandidaten te streven naar een evenwichtige zetelverdeling (zie figuur 16).

Een kwart (26%) van de bedrijven is niet van plan om iets te ondernemen. De meest genoemde belemmeringen hiervoor zijn dat men vindt niets te kunnen ondernemen omdat de rvb of rvc uit één persoon bestaat, er geen vacatures worden voorzien, men geen invloed heeft op benoemingen of omdat men naar eigen zeggen prioriteit wil geven aan kwaliteit en continuïteit.

*Figuur 16 - Toekomstig beleid en toekomstige maatregelen om de zetels in de rvb en rvc evenwichtig te verdelen, 2014-2015 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases'15}=762$ ,  $n_{responses'15}=1574$ )*

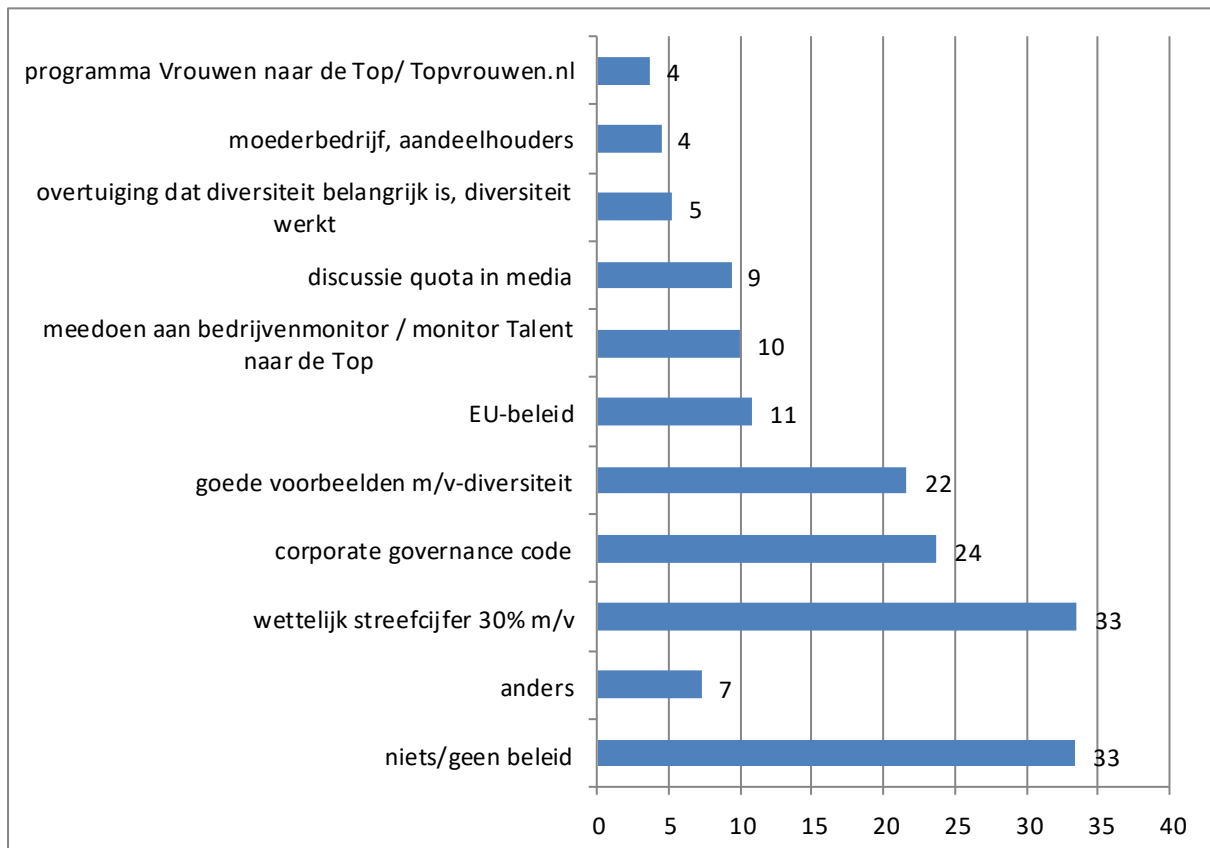


Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

#### *Wat beïnvloedt het m/v-diversiteitsbeleid van bedrijven?*

Aan bedrijven is gevraagd waardoor hun m/v-diversiteitsbeleid beïnvloed wordt (figuur 17). Een derde (33%) geeft aan dat hun beleid beïnvloed wordt door het instellen van het wettelijk streefcijfer. Daarnaast zegt een kwart (24%) zich te laten leiden door de corporate governance code. Goede voorbeelden van bedrijven inspireren 22% om m/v-diversiteitsbeleid te ontwikkelen. Het EU/beleid, meedoen aan de bedrijvenmonitor of de monitor van Talent naar de Top en de discussie over quota in de media worden door respectievelijk 11%, 10% en 9% van de bedrijven genoemd. Het programma Vrouwen naar de Top is gericht op de top 200 grootste bedrijven en kon feitelijk alleen door hen worden ingevuld. Voor deze groep zijn het wettelijk streefcijfer en het programma Vrouwen naar de Top een en hetzelfde.

Figuur 17 – Factoren die het m/v-diversiteitsbeleid van bedrijven beïnvloeden, 2015 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=762$ ,  $n_{responses}=1327$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

## 2.6 Het jaarverslag

Vennootschappen die het streefcijfer niet hebben gerealiseerd, moeten in het jaarverslag uitleggen (1) waarom het niet gelukt is de zetels evenwichtig te verdelen, (2) op welke wijze men heeft geprobeerd de zetels evenwichtig te verdelen en (3) wat men in de toekomst gaat ondernemen om alsnog een evenwichtige m/v-verdeling te realiseren.

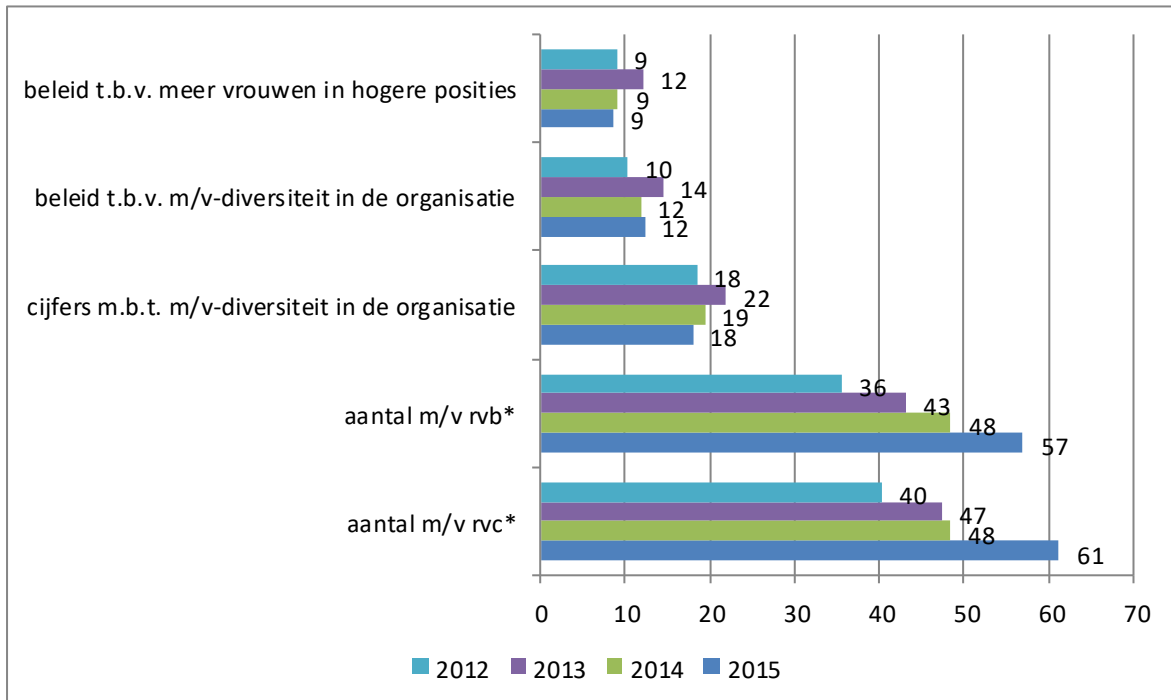
Bedrijven is gevraagd op welke manier zij in hun jaarverslag rapporteren over m/v-diversiteit in hun organisatie in het algemeen en over de evenwichtige m/v-verdeling van de zetels in de rvb en rvc in het bijzonder. In welke mate zijn bedrijven transparant? Dat wil zeggen: wat schrijven zij op over m/v-diversiteit in hun jaarverslag?<sup>xv</sup> Ten slotte is bij een steekproef van 150 jaarverslagen geïnterviewd welke informatie bedrijven geven over de evenwichtige m/v-verdeling van de zetels in de rvb en rvc en of deze informatie tegemoetkomt aan de wettelijke bepalingen. Hierbij is tevens gezocht naar goede voorbeelden.

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

Aan alle bedrijven is gevraagd wat zij in hun jaarverslag rapporteren over m/v-diversiteit in hun bedrijf. De resultaten van de bedrijvenmonitor laten zien dat sinds 2012 steeds meer bedrijven cijfers rapporteren over het aantal mannen en vrouwen in de rvb en rvc (figuur 18). In 2015 rapporteerde 57% over het aantal vrouwen en mannen in de rvb en 61% deed dat (ook) voor de rvc. Minder vaak

wordt gerapporteerd over cijfers (18%) en beleid (12%) met betrekking tot m/v-diversiteit in de hele organisatie. Het aantal bedrijven dat hierover rapporteert is stabiel over de jaren. Het aantal bedrijven dat niets rapporteert over m/v-diversiteit in het jaarverslag is sinds 2012 afgenomen tot 35%, in 2012 was dat nog meer dan de helft (54%).

*Figuur 18 – Rapportage in het jaarverslag over m/v-diversiteit, 2012-2015 (in procenten van het aantal bedrijven met een rvb/rvc; meerdere antwoorden mogelijk) (n<sub>cases'15</sub> = 755; n<sub>responses'15</sub>=1388)*



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

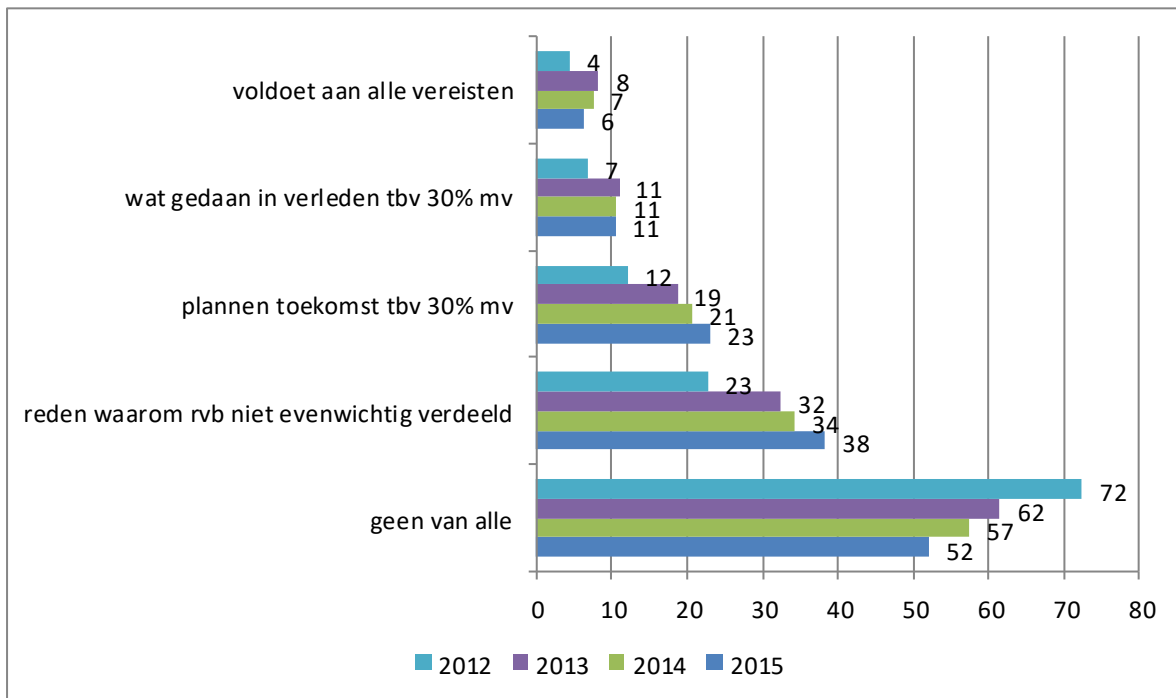
\*alleen gevraagd aan bedrijven met een rvb/rvc

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

Vergeleken met voorgaande jaren hebben in 2015 meer bedrijven in het jaarverslag aandacht besteed aan het wettelijk streefcijfer. De figuren 19 en 20 laten zien dat ruim de helft (52%) van de vennootschappen die niet voldoen aan het wettelijk streefcijfer, daarover niets uitlegt in haar jaarverslag over het boekjaar 2015. In 2012 was dat nog bijna drie kwart. Ruim een derde van de bedrijven legt in 2015 uit hoe het komt dat de m/v-samenstelling van de rvb en rvc niet evenwichtig is (38% voor de rvb en 35% voor de rvc). Relatief weinig bedrijven rapporteren wat ze gedaan hebben om het streefcijfer te bereiken (11% voor de rvb, 15% voor de rvc). Bijna een kwart verklaart wat ze in de toekomst zullen ondernemen om het streefcijfer alsnog te realiseren (23% voor zowel de rvb als rvc).

Ook al hebben bedrijven in vergelijking met voorgaande jaren meer aandacht besteed aan het wettelijk streefcijfer, voor het boekjaar 2015 voldoet nog altijd minder dan 10% van de bedrijven aan alle rapportageverplichtingen: 6% aangaande de rvb, 9% voor de rvc. Dat is vergelijkbaar met de voorgaande jaren.

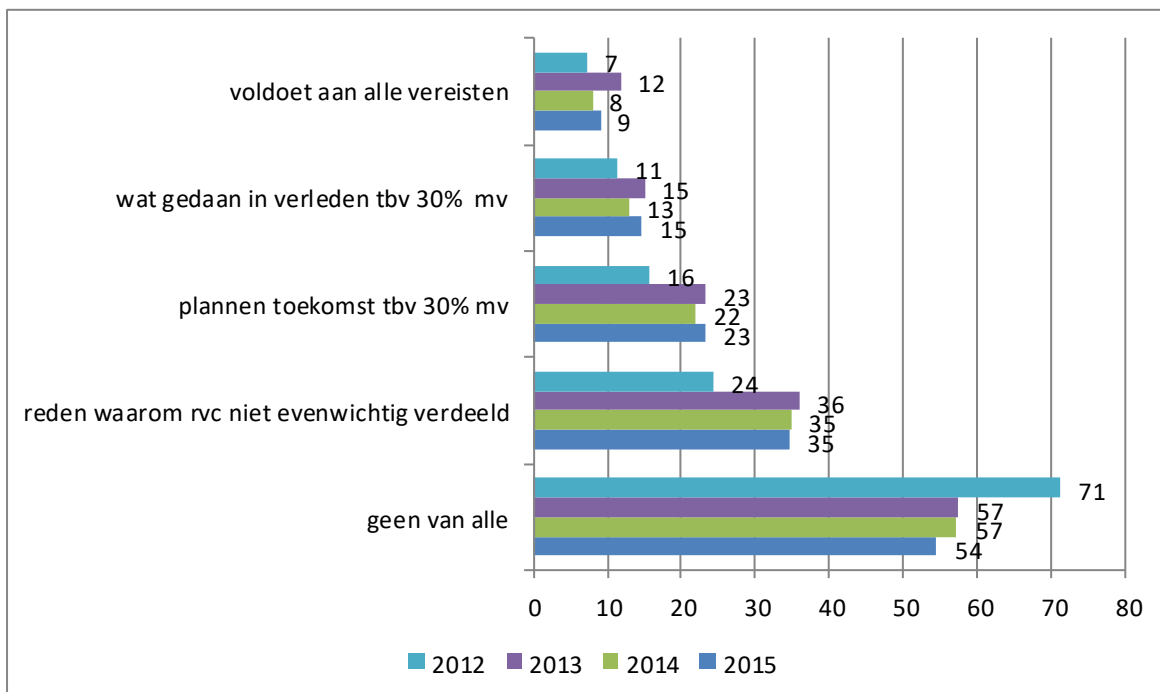
Figuur 19 – Verantwoording in het jaarverslag over onevenwichtige m/v-verdeling in de rvb, 2012-2015 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases'15}=615$ ;  $n_{responses'15} = 785$ )<sup>a</sup>



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

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

Figuur 20 – Verantwoording in het jaarverslag over onevenwichtige verdeling in de rvc, 2012-2015 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases'15}=342$ ;  $n_{responses'15} = 452$ )<sup>a</sup>



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

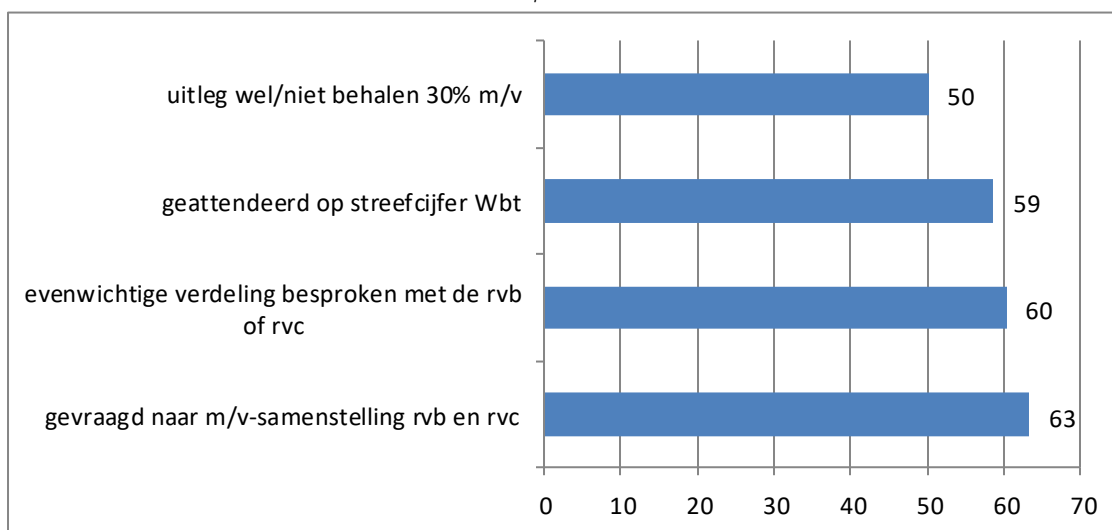
<sup>a</sup> Berekend op basis van het aantal bedrijven dat geen evenwichtig verdeling in de rvc heeft gerealiseerd

## 2.7 De rol van de accountant

Elke grote vennootschap is verplicht haar jaarrekening te laten controleren door een accountant. De accountant controleert of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van vermogen en resultaat en of de jaarrekening in overeenstemming is met de wettelijke regels.

Een meerderheid van de bedrijven (59%) geeft aan dat de accountant hen geattendeerd heeft op het streefcijfer uit de Wbt en gevraagd heeft naar de m/v-samenstelling van de rvb en rvc (figuur 21). Bij de helft (50%) van de bedrijven heeft de accountant ook uitleg gegeven over de gevolgen van het wel of niet behalen van het streefcijfer. 60% geeft aan dat de accountant de evenwichtige verdeling ook besproken heeft met de rvb en rvc.

Figuur 21 –Onderwerpen die besproken zijn met de accountant, 2015 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases'15}=744$ ;  $n_{responses'15}=1361$ )

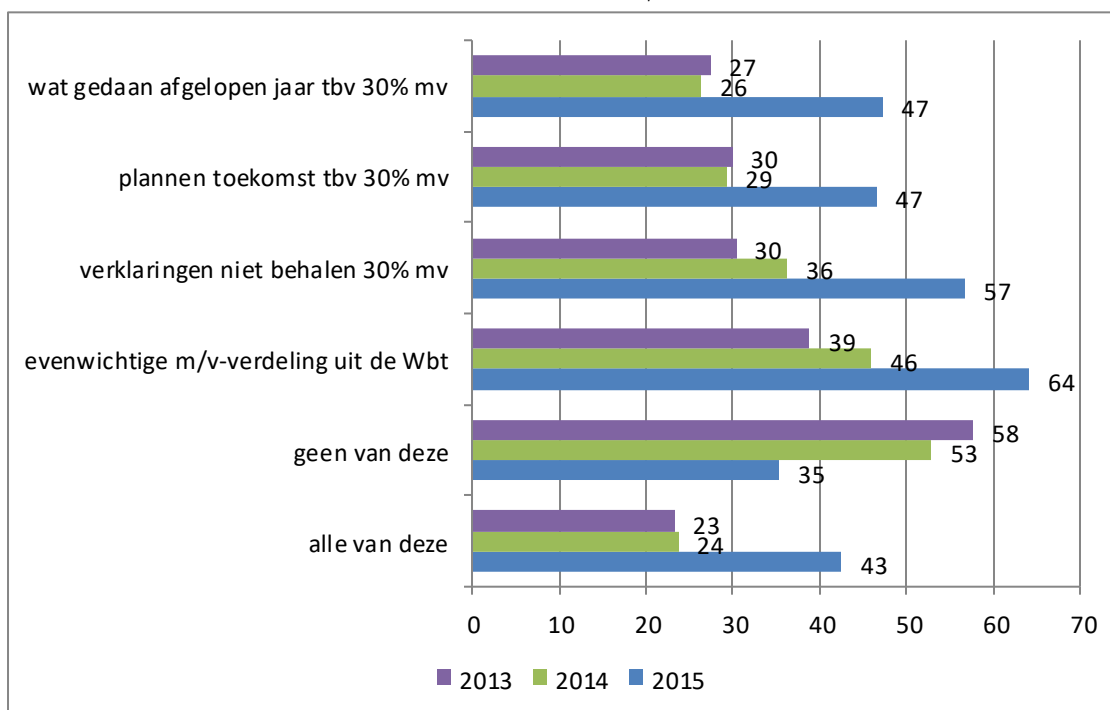


Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

Aan bedrijven is verder gevraagd in hoeverre de accountant de rapportageverplichtingen met betrekking tot het wettelijk streefcijfer heeft gecontroleerd, zie figuur 22.

In vergelijking met voorgaande jaren melden in 2015 veel meer bedrijven dat de accountant aandacht schenkt aan de rapportageverplichtingen inzake het wettelijk streefcijfer. Twee derde (64%) van de bedrijven zegt dat de accountant heeft gekeken naar de (evenwichtige) m/v-verdeling uit de Wbt. Dat is veel meer dan in 2014, toen dat bij minder dan de helft (46%) van de bedrijven gebeurde. Bij meer dan de helft (57%) heeft de accountant gelet op de verklaringen voor het niet behalen van het streefcijfer. Bij 47% heeft de accountant gecontroleerd of er verantwoording is afgelegd over wat in het verleden is gedaan is om het streefcijfer te realiseren en wat men hier in de toekomst aan gaat doen. In alle gevallen is dit veel vaker dan in het jaarverslag over 2013 en 2014. 43% van de bedrijven zegt dat de accountant aandacht schenkt aan alle voorwaarden (tegen een kwart in eerdere jaren). De verhoogde aandacht die de accountant aan de rapportageverplichtingen van de wet schenkt, naar zeggen van de bedrijven, kan niet gerijmd worden met de uitkomst dat minder dan 10% van de bedrijven voldoet aan de wettelijke rapportagevereisten (zie paragraaf 2.6).

Figuur 22 – Onderdelen van de Wbt in het vaste protocol van de accountant, 2013-2015 (in procenten van alle bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases'15}=813$ ;  $n_{responses'15} = 2038$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

## 2.8 Inhoudelijke analyse van jaarverslagen

De jaarverslagen over 2015 van 170 bedrijven<sup>xvi</sup> zijn inhoudelijk geanalyseerd op informatie over de samenstelling van de zetels in de rvb en rvc. Het doel van deze analyse is vast te stellen welke informatie bedrijven geven over de verdeling van de zetels in de rvb en rvc over mannen en vrouwen en of deze informatie in lijn is met de wettelijke bepalingen. Daarbij is in het bijzonder gezocht naar goede voorbeelden.

Van de bedrijven waarvan de jaarverslagen zijn geanalyseerd voldoen 22 rvb's (13%) en 41 rvc's (34%) aan een evenwichtige verdeling van zetels over mannen en vrouwen. Zeven van deze bedrijven hebben zowel een evenwichtig samengestelde rvb als een evenwichtig samengestelde rvc.

De *samenstelling* van de rvb en rvc naar mannen en vrouwen is uit ruim de helft van de jaarverslagen duidelijk af te leiden. Dat komt overeen met de eigen opgave van bedrijven (zie paragraaf 2.6). Voor de overige bedrijven moet de m/v-samenstelling van rvb en rvc afgeleid worden uit het combineren van gegevens en door gebruik te maken van foto's.

Voorbeelden uit jaarverslagen waarin de samenstelling van de rvb of rvc wordt besproken in het licht van het wettelijk streefcijfer zijn de volgende:

*The Management and Supervision Act came into force on 1 January 2013, which means that certain major companies must aim for a balanced distribution between men and women with respect to the number of seats on the Management Board and the Supervisory Board. Currently, the Management Board and the Supervisory Board consist entirely of men. (Jaarverslag 2015 Aalberts)*



*De Raad van Commissarissen bestaat evenals de directie volledig uit mannen. (Jaarverslag 2015 AFC Ajax)*

*ASML currently has no seats taken by women in the BoM and as such does not qualify as balanced within the meaning of this legislation. (Jaarverslag 2015 ASML)*

*Op dit moment zitten er geen vrouwen in de Directie van de onderneming en in de Raad van Commissarissen is een van de vier zetels ingenomen door een vrouw. Formeel voldoet Beter Bed Holding N.V. hiermee niet aan de wettelijke vereiste van een evenwichtige verdeling van zetels (30% m/v). (Jaarverslag 2015 Beter Bed)*

*Bij een evenwichtige verdeling van de zetels van de directie en de raad van commissarissen wordt ten minste 30% van de zetels bezet door vrouwen en ten minste 30% door mannen, voor zover deze zetels worden verdeeld over natuurlijke personen. Gedurende het boekjaar 2014/15 bestond de voltallige directie van Brocacef Groep NV uit mannelijke leden. (...) De raad van commissarissen bestond gedurende het boekjaar uit vier leden, waarvan tot en met 22 mei 2014 drie mannelijke leden en één vrouwelijk lid. In verband met het vertrek van mevrouw M. Helmes per deze datum bij Celesio AG is haar taak als lid van de raad van commissarissen van Brocacef Groep doorgegeven aan haar opvolger, de heer M. Owen. (Jaarverslag 2015 Brocacef)*

*In 2014/15, Eurocommercial employed 72 full-time employees, of which 44% were male and 56% were female. The Management Board, which consists of two individuals, are both male and the Supervisory Board has six members, one of whom is female. With reference to article 2:391, section 7 of the Netherlands Civil Code regarding gender diversity, it is reported that the new rules effective 1 January 2013 providing that 30% of the members of the Supervisory Board and of the Board of Management should be male or female, have not been met. (Jaarverslag 2015 Eurocommercial properties)*

*The Supervisory Board consists of six persons of which there is one female member. Hence the composition of the Supervisory Board is not in conformity with the target percentage of at least 30% women, as intended in section 276 of Book 2 of the Dutch Civil Code. (Jaarverslag 2015 Forfarmers)*

*The composition of Heijmans' Supervisory Board features diversity in terms of gender, background and experience. Under the Management and Supervision Act, larger companies are obliged to strive to achieve a composition of at least 30% female and 30% male members on the Supervisory Board, insofar as the seats on the board are divided between natural persons. One of the six members of the Supervisory Board is female, and thus represents 17%. Given the appointment terms and the total number of seats, the target ration of 30% will not be achieved. (Jaarverslag 2015 Heijmans)*

*Op grond van het - per 1 januari 2013 - in werking getreden artikel 276 Boek 2 BW dient er binnen de directie en de raad van commissarissen van PLUS Holding B.V. sprake te zijn van een evenwichtige verdeling van de zetels over vrouwen en mannen. Van een evenwichtige verdeling is sprake als tenminste 30% van de zetels wordt bezet door vrouwen en tenminste 30% door mannen. De statutaire directie wordt gevormd door een vrouw en een man, wat de verhouding op 50% vrouw en 50% man brengt. Bij het uitbrengen van dit verslag worden alle zetels binnen de raad van commissarissen bezet door mannen. (Jaarverslag 2015 Plus Holding)*

*The Supervisory Board has five male members and one female member (16.7%). One member of the Supervisory Board has the Belgian nationality. The Executive Board, whose members all have the Dutch nationality, has two male members and one female member (33.3%). As such the Group complies with the diversity targets set by law as far as the Executive Board is concerned but has not yet reached the desired target figure in the Supervisory Board. (Jaarverslag 2015 Koninklijke BAM)*

De Wbt vraagt bedrijven uiteen te zetten *waarom* het niet gelukt is om de zetels in de rvb en rvc evenwichtig te verdelen. Volgens de analyse van jaarverslagen vinden we een dergelijke verklaring bij ruim een derde terug voor wat betreft de rvb en bij ruim tweevijfde voor wat betreft de rvc. Dat is inclusief rvb's en rvc's die wel evenredig zijn verdeeld. We geven een aantal voorbeelden:

*The Supervisory Board recognizes the importance of a diverse composition of the Supervisory Board and the Management Board in terms of gender. Dutch regulations require the Company to pursue a policy of having at least 30% of the seats on the Supervisory Board and the Management Board be held by men and at least 30% of the seats be held by women. It is with particular regret that the Supervisory Board had to accept the resignation of Ms. Wolf when her term ended in 2015 and more recently that it had to accept the resignation of Ms. Amy Ard as CFO and Management Board member as of January 31, 2016 to pursue other professional opportunities. (Jaarverslag 2015, Advanced Metallurgical Group N.V.)*

*For a new member of the Management Board in 2014, a number of strong female candidates of equal suitability were recruited. However, no available female candidates of equal suitability were found. In the future, we will again try to realise a balanced distribution. (Jaarverslag 2015, Aalberts)*

*Although the Supervisory Board strives for a balanced distribution of seats on the Board of Directors and the Supervisory Board between women and men, it has proven difficult to find suitable female candidates for open vacancies. In one case, the company initially succeeded in finding a suitable woman, but it turned out that this candidate was ultimately not available. (Jaarverslag 2015, Accell Group N.V.)*

*Dat er binnen de directie geen sprake is van een evenwichtige verdeling, zoals hierboven bedoeld, is voornamelijk het gevolg van de geringe omvang van de directie. Van de drie directieleden maken er twee al lange tijd deel uit van de directie en het derde directielid is toegetreden in verband met het vertrek van Frank Große-Natrop per 31 januari 2014. Spoedig na het bekend worden van zijn vertrek is gezocht naar een geschikte kandidaat, waarbij het de voorkeur had deze functie intern op te vullen. Bij gebrek aan vrouwelijke kandidaten is de functie per 1 maart 2014 ingevuld door een man. (Jaarverslag 2015, Brocacef)*

*The Committee remains committed to ensure that the Supervisory Board and Board of Management will consist of at least 30% female and at least 30% male members, thereby incorporating the Dutch law requirement and serving the interest of a balanced composition of the Boards. When searching for candidates for available Board seats, special attention was therefore given to identify female candidates to achieve a more even distribution between male and female members. At the same time, KPN aims to select the best person for the job and – as suitable female candidates were not deemed available – the 30% female representatives has not yet been achieved in either Board. (Jaarverslag 2015, KPN)*

De wet vraagt ook toe te lichten wat men in de toekomst wil gaan ondernemen om alsnog een evenwichtige m/v-verdeling te realiseren in de rvb en rvc. Dit wordt in de helft van de jaarverslagen vermeld, in vrijwel gelijke mate voor rvb als voor rvc. Expliciet beleid vinden we niet vaak, onderstaande voorbeelden zijn uitzonderingen:

*The company will, with increased focus, continue to take this allocation of seats into account in connection with the following actions: (1) the appointment or nomination for the appointment of the Supervisory Board and the Management Board and (2) drafting the criteria for the size and composition of the Supervisory Board and the Management Board. (Jaarverslag 2015, Advanced Metallurgical Group N.V.)*

*Om in de toekomst toch te komen tot een evenwichtige(re) verdeling zal, zodra er weer een vacature ontstaat, bij gelijke geschiktheid van kandidaten de voorkeur uitgaan naar een vrouw. (Jaarverslag 2015, Brocacef)*

*The organization pursues a balanced division between men and women. The Supervisory Board also included this pursuit in its profile. In the future the organisation will take this as much as possible into account with the inflow of new candidates. (Jaarverslag 2015, Forfarmers)*

*For upcoming vacancies, KPN aims to make further progress in striving for at least 30% female representation. For further information on KPN's diversity policy, see 'Our people' starting on page 42 (Diversity policy: Our workforce should reflect our society. This means employing people from different age groups, backgrounds and beliefs, as well as more women. We believe diverse viewpoints and perspectives help teams achieve better results. We can also serve our customers better if we can identify with each other. Despite our efforts to employ more women, especially in senior management positions, we fell short of our 30% target. In 2015, 25% of our workforce comprised of women. Among middle managers, this was 17%, and among top managers 18%. We intend to sharpen our focus in this area in 2016. At least half of candidates put forward for vacant positions have to be women. We have the necessary female talent in our organization, the challenge is promoting these women into senior positions. (Jaarverslag 2015, KPN)*

*Both the Supervisory Board and the Executive Board agree with the importance of diversity in the Group's managerial bodies. In order to further emphasise this, the profile of the Supervisory Board, which was last discussed with the shareholders in the General Meeting in 2009, was updated in 2015 and a 30 per cent target for female board members was included. The new profile was discussed with the Central Works Council and the General Meeting after which it was formally adopted by the Supervisory Board. (Jaarverslag 2015, Koninklijke BAM)*

De meeste bedrijven geven wel aan dat ze m/v-diversiteit zullen nastreven in de toekomst maar zijn weinig expliciet in wat ze gaan doen, zoals onderstaande voorbeelden duidelijk maken:

*ASML recognizes the benefits of diversity, including gender balance. However, ASML feels that gender is only one part of diversity and future members of the BoM will continue to be selected on the basis of wide ranging (technical) experience, backgrounds, skills, knowledge and insights. ASML continues to strive for more diversity in both the SB and BoM, as is also evidenced by the composition of the SB which already qualifies as balanced within the meaning of this legislation. (Jaarverslag 2015, ASML)*

*In any future appointments of directors, Accell Group will continue to strive for a balanced composition of the Board of Directors. Accell Group will also continue to aim for a mixed composition of the Supervisory Board in terms of age and gender, as is laid down in the profile outline for the Supervisory Board. (Jaarverslag 2015, Accell Group N.V.)*

*Er is nog geen beleid om de diversiteit op het gebied van man/vrouw verhouding in het bestuur van de onderneming te vergroten. Ajax heeft de eerste stap om daar verandering in aan te brengen gezet door een start te maken met het Ajax vrouwenteam. De verwachting is dat deze ontwikkeling op termijn zal leiden tot meer vrouwen in de bestuurlijke top, ook bij Ajax. (Jaarverslag 2015, AFC Ajax)*

*Leden van de Directie en de Raad van Commissarissen zullen ook in de toekomst worden geselecteerd op basis van brede ervaring, achtergronden, vaardigheden, kennis en inzichten waarbij het belang van een evenwichtige samenstelling nadrukkelijk meegewogen zal worden. (Jaarverslag 2015, Beter Bed)*

*Intertrust attaches great value to diversity within its main corporate bodies and senior leadership. Intertrust believes that diversity, both in terms of gender and background, is critical to its ability to be open to different ways of thinking and acting and therefore to its long-term sustainability. The Company will continue to strive for an adequate and balanced composition of the boards in future appointments, by taking into account all relevant selection criteria including, but not limited to, gender balance and experience in the trust and corporate services industry. (Jaarverslag 2015, Intertrust)*

*TenneT values this diversity and believes it contributes positively to the way situations are assessed and decisions are made. TenneT is aware that women are under-represented in the Executive Board and is taking this into account for future appointments. TenneT will make serious efforts to comply with the gender equality targets set by the European Commission to ensure greater board-level gender diversity by 2020. (Jaarverslag 2015, TenneT Holding)*

*At year-end 2015 the composition of the Supervisory Board was 40% female. The Executive Board was all male at year-end 2015, so does not have the appropriate balanced composition. In new appointments to the Executive Board this aspect will be taken into account. (Jaarverslag 2015, Vastned Retail)*

### 3 Resultaten top 200

Eind 2014 hebben de verantwoordelijke minister voor Emancipatie Bussemaker en VNO-NCW voorzitter De Boer afspraken gemaakt om via een extra impuls meer aandacht en inspanningen te vragen voor het realiseren van man/vrouw diversiteit in de top van bedrijven. Hiertoe hebben zij zich (onder meer) gericht op bedrijven die in Nederland tot de 'top 200' worden gerekend en geacht worden een voorbeeldfunctie te hebben. De top 200 kan als 'vliegwiel' dienen voor andere bedrijven die onder de Wbt vallen. Vanwege hun zichtbaarheid en economisch belang zijn zij richtinggevend voor andere grote vennootschappen (zie Pouwels en Henderikse, 2015b, pp. 21-22).

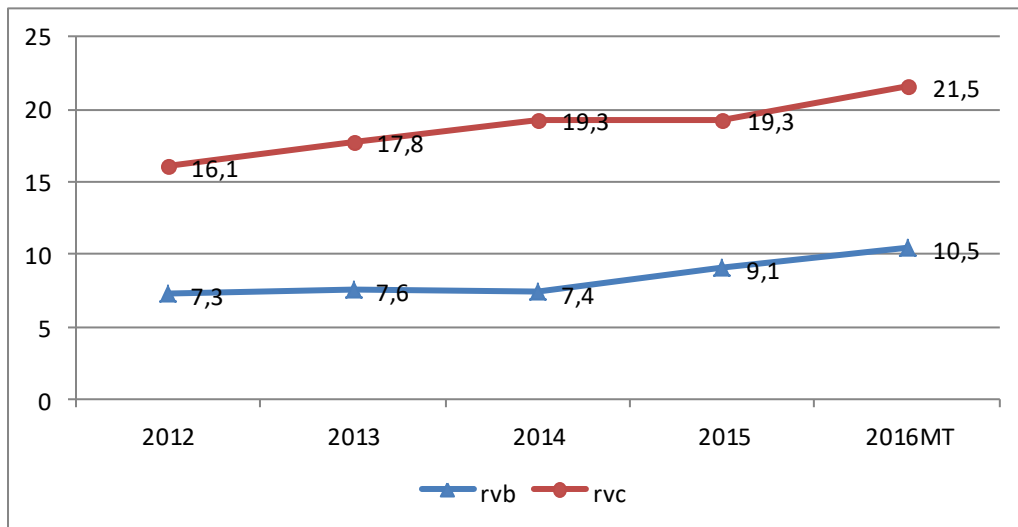
Om te kunnen volgen of de extra impuls gericht op top 200 bedrijven effect heeft gehad, zijn de top 200 ondernemingen<sup>xvii</sup> in 2015 uitgenodigd om deel te nemen aan het bedrijvenmonitoronderzoek dat in het eerste kwartaal van 2015 is uitgevoerd. In augustus 2015 zijn zij opnieuw benaderd om deel te nemen aan een telefonisch interview voor een update van de cijfers en het meten van de voortgang van beleid (Pouwels en Henderikse, 2015b). Ook in de Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016 wordt de top 200 apart gevolgd.

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

De resultaten van de bedrijvenmonitor laten zien dat de top 200 bedrijven meer vrouwen in de rvc hebben dan andere grote vennootschappen: gemiddeld 19,3% eind 2015 (het gemiddelde voor alle bedrijven is, zoals besproken in hoofdstuk 2, 12,5%). In vergelijking met 2014 is het percentage vrouwen in de rvc van de top 200 echter niet toegenomen. In 2016 lijkt de stijgende lijn zich wel weer voort te zetten (figuur 23). Ook bij de top 200 zijn er grote verschillen tussen bedrijven. Bij 17% steeg het percentage vrouwen, terwijl het bij 13% daalde. Voor 70% bleef het percentage vrouwen in de rvc onveranderd. Eind 2015 heeft een derde (34,0%) van de top 200 nog geen vrouw in de rvc (figuur 24). Dat is wel veel minder dan landelijk gevonden wordt (61,2%).

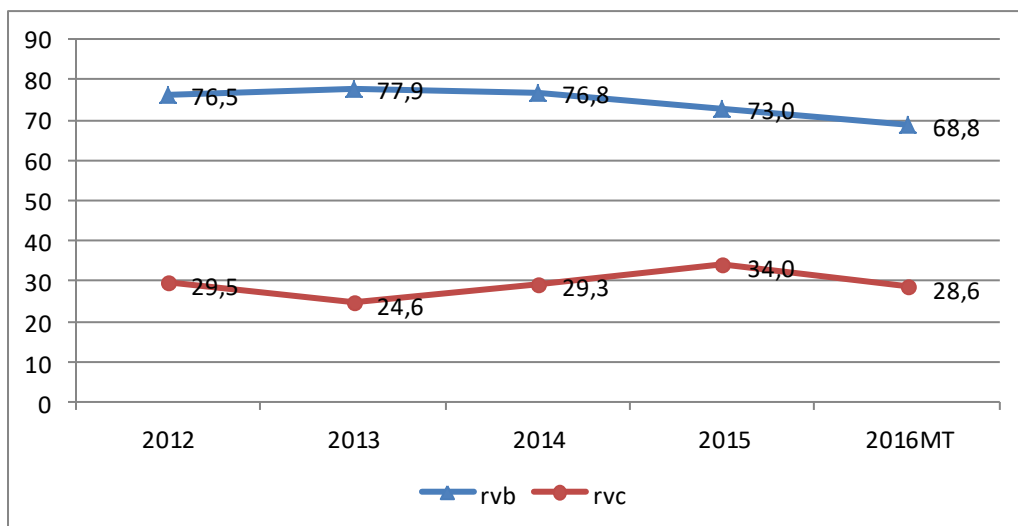
Voor de rvb ligt het percentage vrouwen bij de top 200 met 9,1% in de buurt van het landelijk gemiddelde van 9,6%. Het percentage vrouwen in de rvb is, anders dan de landelijke trend, wél gestegen tussen 2014 en 2015 (figuur 24). Deze toename lijkt zich in 2016 voort te zetten. Net als het landelijk beeld laat zien, komt deze toename bij de top 200 voor rekening van een zeer kleine groep bedrijven (3,6%), die gemiddeld 27,5% vrouwen had in de rvb. Bij de overgrote meerderheid (94%) van de bedrijven veranderde de m/v-samenstelling in de rvb niet. Bijna driekwart (73,0%) van de top 200 heeft eind 2015 nog geen enkele vrouwelijke bestuurder (figuur 25). Dit aantal neemt wel elk jaar iets af.

Figuur 23 – Gemiddeld aandeel vrouwen in de rvb en rvc bij de top 200, 2012-2016 (in procenten) ( $n_{rvb'15}=111$ ;  $n_{rvc'15}=100$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

Figuur 24 – Rvb's en rvc's zonder vrouwen bij de top 200, 2012-2016 (in procenten) ( $n_{rvb'15}=111$ ;  $n_{rvc'15}=100$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

### Voorzitter m/v

Ook bij de top 200 is de voorzitter van de rvb en rvc nog bijna altijd een man. 2,7% heeft eind 2015 een vrouw als voorzitter van de rvb. Dat is niet veranderd ten opzicht van eerdere jaren. Het aantal bedrijven dat een vrouwelijke voorzitter van de rvc heeft is in 2015 wel iets toegenomen: van 0% eind 2014 naar 4,0% eind 2015.

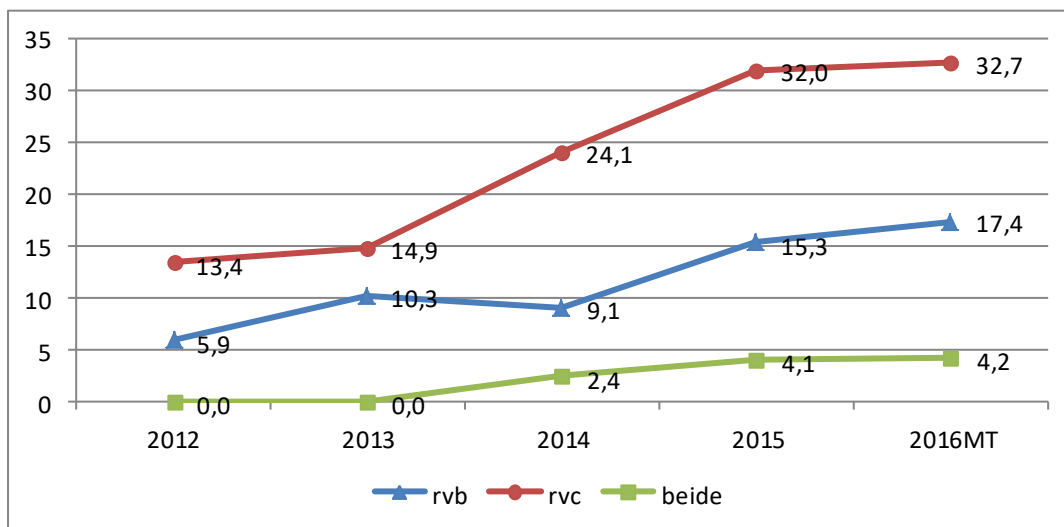
## 3.2 Top 200: 30% m/v gerealiseerd

Het aantal bedrijven dat het streefcijfer van 30% m/v heeft gerealiseerd in de rvc neemt de laatste jaren bij de top 200 in rap tempo toe. Eind 2015 heeft bijna een derde (32,0%) een evenwichtige verdeling gerealiseerd. Dat is dus een stuk hoger dan bij overige Wbt-plichtige bedrijven (20,8% eind 2015) (figuur 25). Het lijkt er op dat de extra impuls van minister Bussemaker en VNO-NCW voorzitter

De Boer richting de top 200 bijgedragen hebben aan de relatief hoge percentages vrouwen in de rvc bij de top 200 in 2015.

Ook voor de rvb zien we bij de top 200 een toename van het aantal bedrijven met een evenwichtige verdeling van de zetels: van 5,9% in 2012 naar 15,3% eind 2015. Deze ontwikkeling is gelijk aan wat we landelijk vinden (15,1%). Het percentage bedrijven met een evenwichtige verdeling in beide organen is eind 2015 eveneens vergelijkbaar met de landelijke situatie: 4,1% (tegen 3,9% voor de totale groep). Halverwege 2016 is dat nagenoeg niet veranderd.

*Figuur 25 – Evenwichtige verdeling (30% m/v) gerealiseerd in de rvb en rvc bij de top 200, 2012–2016 (in procenten) ( $n_{rvb'15}=111$ ;  $n_{rvc'15}=100$ )*



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016*

### 3.3 Top 200: Nieuwe benoemingen en herbenoemingen

In 2015 vonden in 27,9% van de rvb's in de top 200 één of meer nieuwe benoemingen plaats. Van hen heeft 19,4% de nieuwe benoemingen benut om een vrouw aan te stellen. Dat is vergelijkbaar met het jaar ervoor, toen bij 31,7% van de rvb's in de top 200 sprake was van nieuwe benoemingen en 20,4% van hen ten minste één vrouw nieuw benoemde. Het aantal bedrijven dat nieuwe benoemingen benut om meer vrouwen aan te stellen in de rvb ligt daarmee iets lager dan voor de totale groep grote vennootschappen (23,6%). In 9% van de rvb's in de top 200 werden in 2015 één of meer bestuurders *herbenoemd*. Daar waren geen vrouwen bij.

Rvc's kennen meer nieuwe benoemingen dan rvb's: in 2015 had 46% van de rvc's in de top 200 één of meer nieuwe benoemingen. Bedrijven uit de top 200 benutten ook veel vaker de kans om een vrouw te benoemen dan overige bedrijven. In 2015 heeft 43,5% van de top 200 bedrijven met vacatures in de rvc één of meer vrouwelijke commissarissen nieuw benoemd (tegenover 28,5% bij de totale groep vennootschappen). Dat komt overeen met 2014, toen 43,4% de kans benutte om een vrouw te benoemen in de rvc. We merken op dat in de eerste helft van 2015 70% van de top 200 bedrijven met nieuwe benoemingen in de rvc deze heeft benut om een vrouw te benoemen (Bedrijvenmonitor 2012-2016, p. 62). Dit blijkt een tijdelijke opleving te zijn geweest, die zich niet doorgezet heeft in de rest van het jaar.<sup>xviii</sup>

In 2015 was in 35% van de rvc's sprake van *herbenoemingen*. Bij ongeveer een derde (31,4%) van de rvc's betroffen één of meer herbenoemingen een vrouw.

Wanneer de *helft* van alle nieuwe benoemingen bij de top 200 naar vrouwen gegaan zou zijn, dan was het gemiddelde percentage vrouwen in de rvb 13,6% geweest.<sup>xix</sup> Voor de rvc zou het gemiddelde percentage vrouwen 24,1% zijn geweest. Wanneer *alle* nieuwe benoemingen naar vrouwen zouden zijn gegaan, dan was het gemiddelde aandeel vrouwen in de rvb 18,0% geweest. 30% had dan het streefcijfer voor de rvb gerealiseerd. Voor de rvc was het aandeel vrouwen dan 28,9% geweest, en 46% had in dat geval het streefcijfer gehaald.

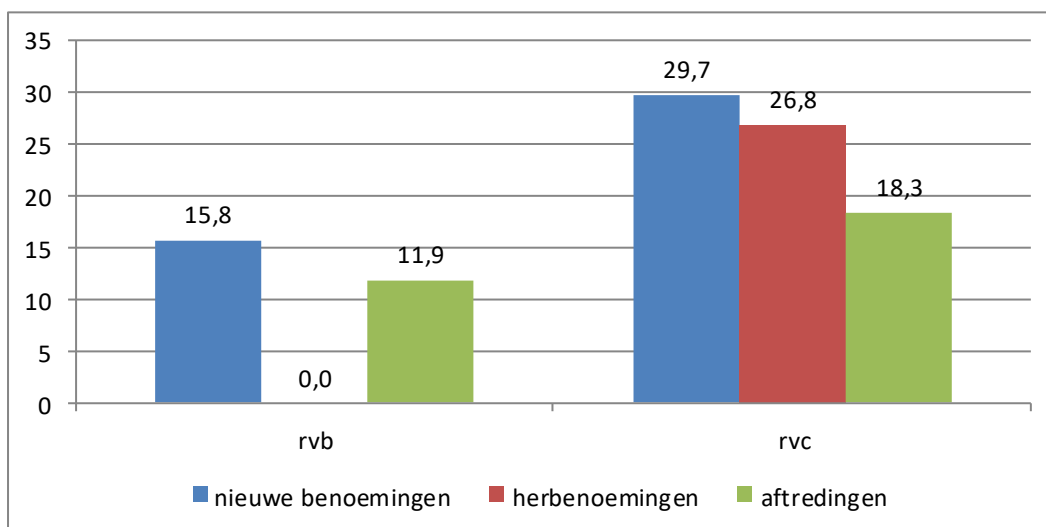
Kijken we naar alle nieuwe benoemingen samen, dan blijkt dat de top 200 bedrijven in onze steekproef in 2015 in totaal 38 bestuurders nieuw benoemd hebben in de rvb. 14 bestuurders werden herbenoemd en 42 traden af. Van alle nieuwe benoemingen in de rvb betrof 15,8% een vrouw (figuur 26), wat iets lager is dan bij de totale groep bedrijven (18,1%). Herbenoemingen van vrouwen in de rvb waren er niet bij de top 200 in 2015. Van de personen die aftraden was 11,9% vrouw. Voor de totale groep grote vennootschappen betrof 13,5% van de herbenoemingen een vrouw en was 8,1% van de aftredende bestuurders vrouw.

Op geaggregeerd niveau is het percentage vrouwen dat nieuw benoemd wordt bij de top 200, net als bij de totale groep bedrijven, dus veel lager dan het wettelijk streefcijfer. Ook ligt het percentage nieuwe benoemingen dat naar vrouwen gaat slechts een paar procentpunt hoger dan het percentage aftredingen van vrouwen, terwijl het aantal nieuwe benoemingen en het aantal aftredingen ongeveer gelijk is. De vrouwen die nieuw benoemd worden, vervangen dus wel de vrouwen die aftreden, maar er komen nauwelijks nieuwe vrouwelijke bestuurders bij.

In de rvc van de top 200 vonden in 2015 in totaal 74 nieuwe benoemingen plaats. 56 commissarissen werden herbenoemd, 60 traden er af. Netto nam het aantal commissarissen bij de top 200 dus toe. Van de nieuwe benoemingen ging 29,7% naar een vrouw. Dit is hoger dan bij de totale groep bedrijven, waar 23,8% van de nieuwe benoemingen naar vrouwen ging. Voor de personen die herbenoemd werden, was dat 26,8%, van de personen die aftraden 18,3%. Ook dit is hoger dan bij de totale groep grote vennootschappen (14,3% van de herbenoemingen betrof een vrouw en van alle aftredende commissarissen was 13,1% vrouw). Op geaggregeerd niveau is de instroom van vrouwen in de rvc bij de top 200 gelijk aan het wettelijk streefcijfer.



Figuur 26 – Aandeel vrouwen bij nieuwe benoemingen, herbenoemingen en aftredingen in de rvb en rvc bij de top 200, 2015 (in procenten) ( $n_{rvb'15}=111$ ;  $n_{rvc'15}=100$ )

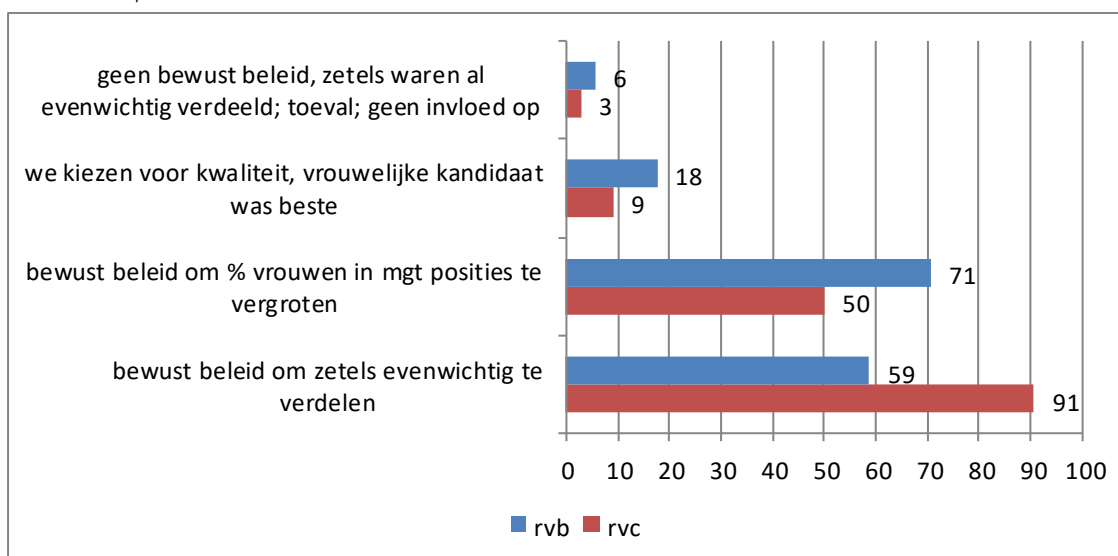


Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

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

Het aantal bedrijven uit de top 200 dat eind 2015 een evenwichtige verdeling in de rvb kent, is beperkt: het gaat om 15,3% van de bedrijven. Meer dan de helft (59%) van deze bedrijven heeft naar eigen zeggen bewust beleid gevoerd om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen over vrouwen en mannen (zie figuur 27). Bijna drie kwart (71%) heeft (ook) bewust beleid om het aandeel vrouwen in hogere posities te vergroten. Het aantal bedrijven met een evenwichtige rvc is groter: 32,0%. Bijna al deze bedrijven (91%) geven aan dat ze bewust beleid hebben ingezet om de zetels in de rvc evenwichtig te verdelen. Vergeleken met de totale groep grote vennootschappen, is de evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb en rvc bij de top 200 vaker het resultaat van bewust beleid.

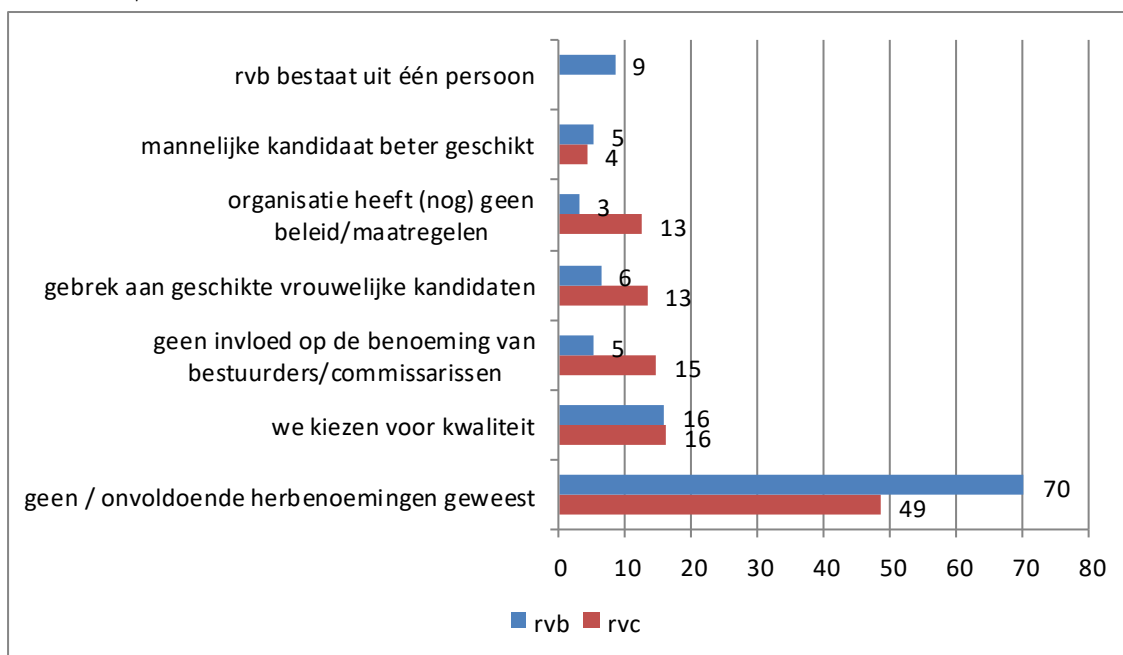
Figuur 27 – Manier waarop een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc is gerealiseerd bij de top 200, 2015 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (rvb:  $n_{cases}=17$ ,  $n_{responses}=25$ ; rvc:  $n_{cases}=32$ ,  $n_{responses}=49$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

Wanneer het niet gelukt is om de zetels in de rvc evenwichtig te verdelen geeft de top 200 grotendeels dezelfde verklaringen als de totale groep grote vennootschappen. De meest voorkomende verklaring is dat er geen vacatures zijn geweest. 70% van de bedrijven noemt dat voor de rvb, 49% voor de rvc. (figuur 28). Weinig top 200 bedrijven geven aan dat gebrek aan beleid de reden is voor een onevenwichtige verdeling van de zetels (3% geeft als verklaring dat ze geen beleid hebben voor de rvb, 13% voor de rvc). De meest gehoorde verklaring is dat men 'kiest voor kwaliteit': 16% geeft dit als reden voor de rvb en eveneens 16% voor de rvc. Voor de rvc geeft daarnaast 15% aan dat men geen invloed heeft op de benoemingen.

Figuur 28 – Redenen waarop een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc niet gerealiseerd is bij de top 200, 2015 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (rvb:  $n_{cases}=94$ ,  $n_{responses}=108$ ; rvc:  $n_{cases}=68$ ,  $n_{responses}=70$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

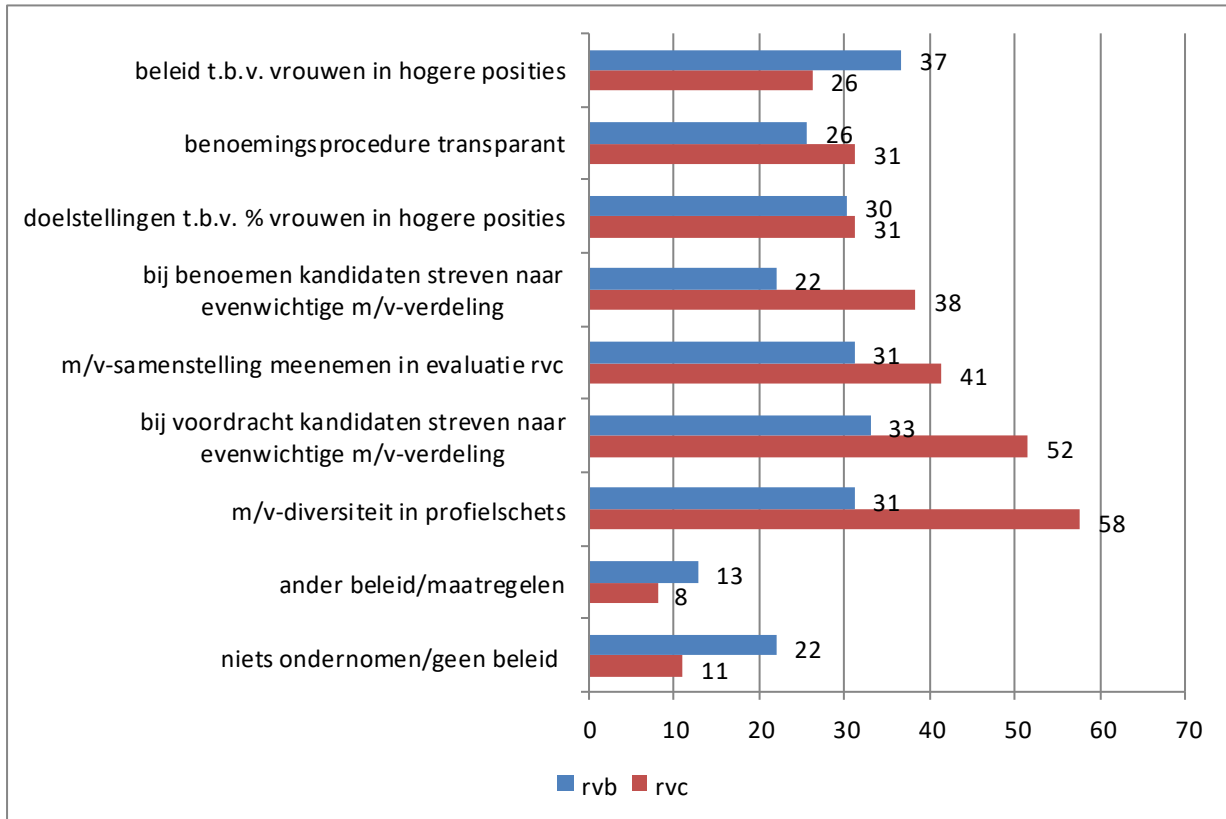
### 3.5 Top 200: beleid

De top 200 bedrijven hebben in 2015, net als in 2014, veel vaker beleid geformuleerd om de zetels evenwichtig te verdelen dan andere bedrijven. Alle soorten maatregelen komen relatief meer voor bij de top 200. Dat geldt zowel voor de rvb als voor de rvc. Het aantal top 200 bedrijven dat expliciet beleid formuleert, neemt sinds de start van de Bedrijvenmonitor elk jaar toe. Het aantal top 200 bedrijven dat niets onderneemt voor de rvb en rvc is ook veel lager dan bij de totale groep grote vennootschappen. Van de top 200 bedrijven onderneemt in 2015 22% niets voor de rvb en 11% onderneemt niets voor de rvc, terwijl dat bij de totale groep Wbt-plichtige bedrijven 45%, respectievelijk 36% is.

De maatregelen die voortvloeien uit de Wbt worden door de top 200 relatief vaak ingezet om een evenwichtige verdeling in de rvc te bereiken: Meer dan de helft (58%) heeft aandacht voor m/v-diversiteit in de profielschets van de rvc en streeft bij de voordracht van kandidaten naar een evenwichtige m/v-verdeling (52%) (zie figuur 29). Bijna twee vijfde (38%) doet dat ook bij

benoemingen. Dat is veel meer dan bij overige bedrijven. Twee vijfde neemt de m/v-samenstelling mee in de jaarlijkse evaluatie van de rvc (41%).

*Figuur 29 – Beleid en maatregelen om de zetels in de rvb en rvc evenwichtig te verdelen bij de top 200, 2015 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (rvb:  $n_{cases}=109$ ,  $n_{responses}=267$ ; rvc:  $n_{cases}=99$ ,  $n_{responses}=249$ )*

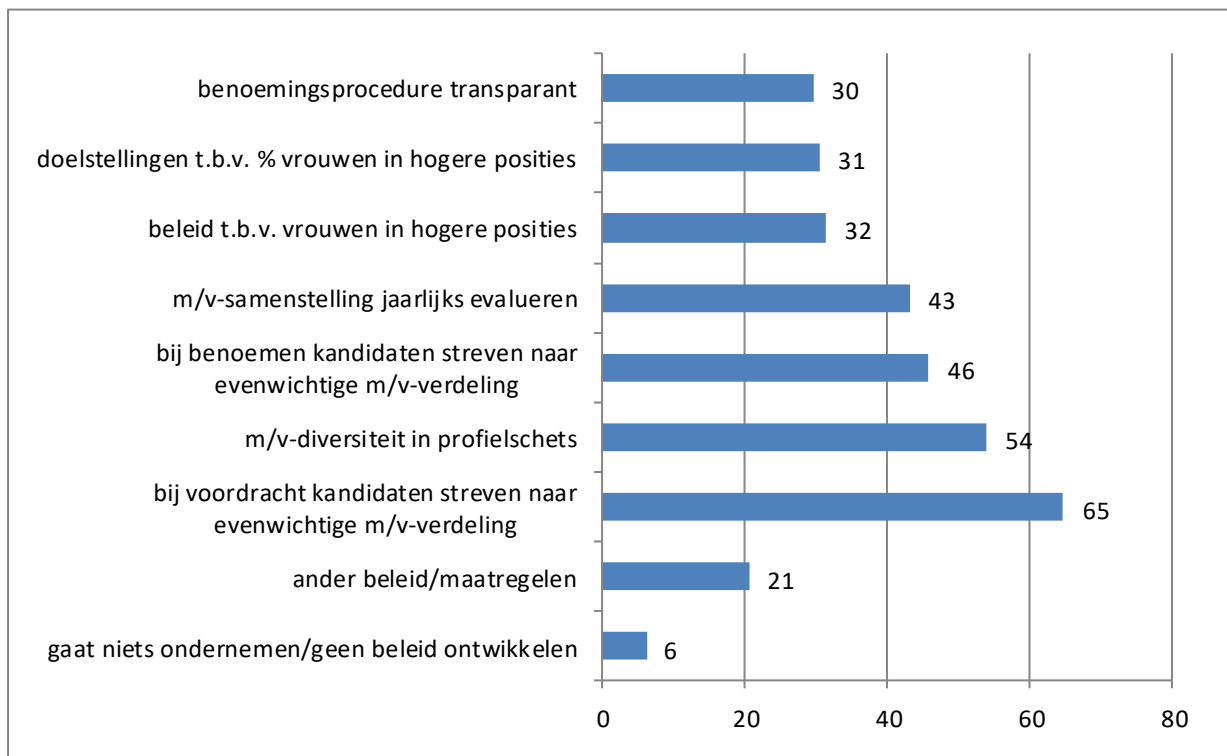


Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016*

De top 200 bedrijven hebben niet alleen in 2015 meer beleid dan de andere Wbt-bedrijven, maar zijn ook in de toekomst van plan meer maatregelen te (blijven) nemen met het oog op m/v-diversiteit in de rvb en rvc (zie figuur 30). Slechts 6% zegt niets te gaan ondernemen (voor de totale groep is dat 26%).

Twee derde (65%) is van plan bij de voordracht van kandidaten te streven naar een evenwichtige m/v-balans en meer dan de helft (54%) wil m/v-diversiteit opnemen in de profielschets van de rvb/rvc. Bijna de helft (46%) wil ook bij de benoeming van kandidaten streven naar een evenwichtige m/v-samenstelling. 43% is van plan de m/v-samenstelling jaarlijks te (blijven) evalueren (43%). Ruim een derde wil maatregelen blijven nemen ten behoeve van het aandeel vrouwen in hogere posities.

Figuur 30 – Toekomstig beleid en toekomstige maatregelen om de zetels in de rvb en rvc evenwichtig te verdelen bij de top 200, 2015 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=111$ ,  $n_{responses}=363$ )



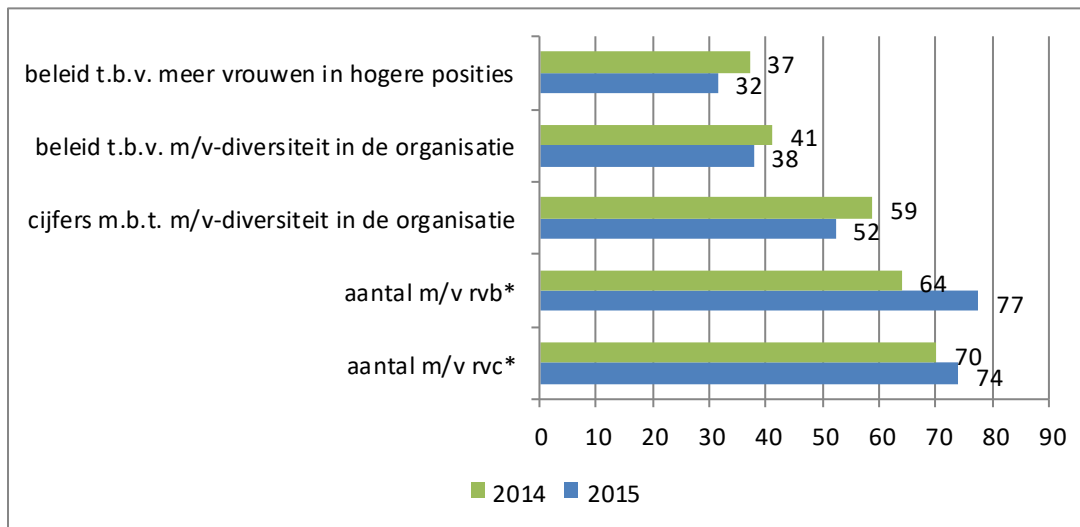
Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

### 3.6 Top 200: het jaarverslag

#### Transparantie

Over 2015 zegt drie kwart van de top 200 in het jaarverslag cijfers te rapporteren over het aantal mannen en vrouwen in de rvb (77%) en rvc (74%) (figuur 31). Ruim de helft (52%) zegt cijfers te rapporteren over m/v-diversiteit en 38% over beleid ten behoeve van m/v-diversiteit in de hele organisatie. De top 200 rapporteert daarmee veel vaker over m/v-diversiteit in het jaarverslag dan de gehele groep grote vennootschappen (zie paragraaf 2.6.).

Figuur 31 – Rapportage in het jaarverslag over m/v-diversiteit door de top 200, 2014-2015 (in procenten van het aantal bedrijven met een rvb/rvc; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases'15}=111$ ;  $n_{responses'15}=314$ )



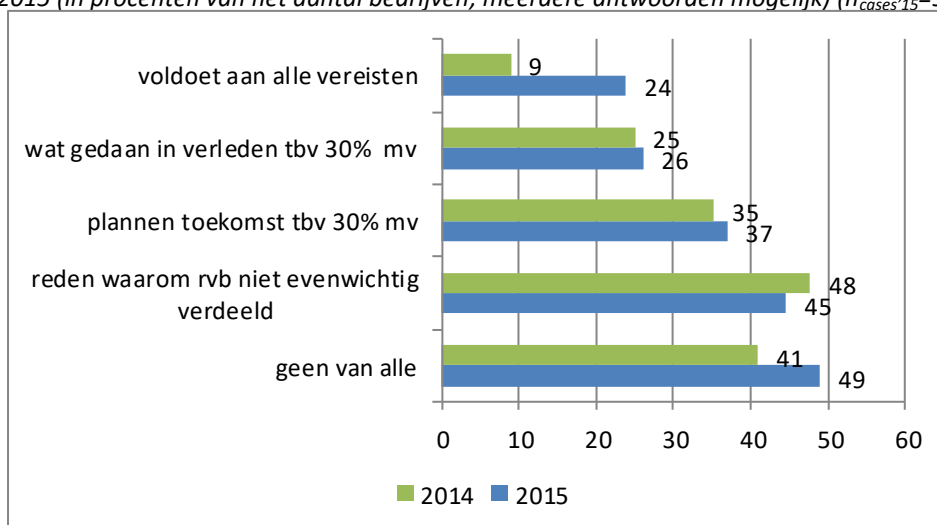
Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

#### Wettelijke bepalingen

De top 200 bedrijven lijken vaker verantwoording af te leggen in het jaarverslag dan de andere bedrijven die onder de Wbt vallen. Ongeveer de helft van de bedrijven zegt uit te leggen waarom de rvb of rvc niet evenwichtig verdeeld is (45% respectievelijk 51%). Een kwart (26%) legt uit wat gedaan is in het verleden om de zetels evenwichtig te verdelen. Ten slotte zegt 37% te vermelden wat zij zullen ondernemen om de zetels in de rvb in de toekomst evenwichtig te verdelen en 44% doet dat (ook) voor de rvc. (figuren 32 en 33)

Een kwart (24%) van de top 200 bedrijven die het streefcijfer niet hebben gerealiseerd voor de rvb en/of rvc, voldoet in 2015 aan alle rapportagevereisten. Vergeleken met 2014 is dit aantal flink toegenomen. Deze tendens zien we niet terug bij de totale groep grote vennootschappen (paragraaf 2.6). Tegelijkertijd rapporteert nog steeds de helft (49%) van de top 200 bedrijven niets in het jaarverslag terwijl ze dat wel zou moeten voor de rvb. Voor de rvc geldt dit voor ruim een derde (35%).

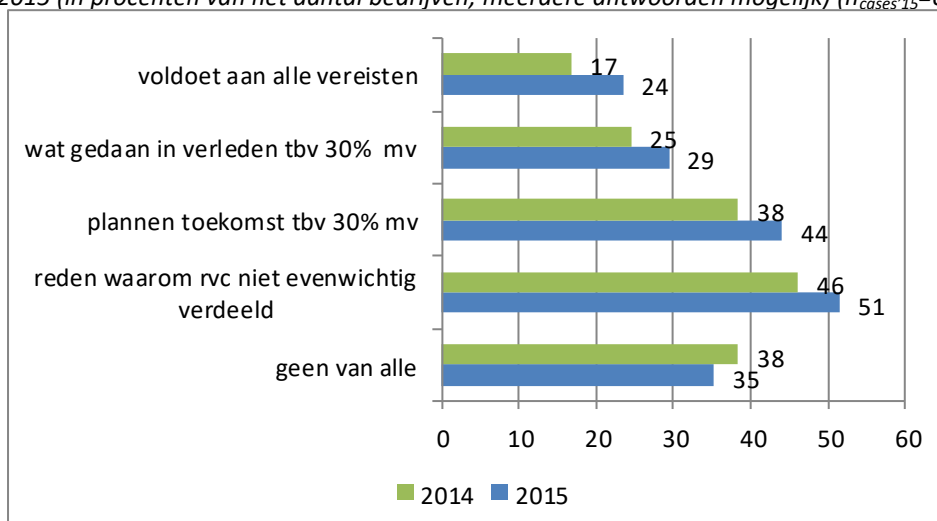
*Figuur 32 – Verantwoording in het jaarverslag over onevenwichtige verdeling in de rvb door de top 200, 2014-2015 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases'15}=92$ ;  $n_{responses'15}=144$ )<sup>a</sup>*



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016*

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

*Figuur 33 – Verantwoording in het jaarverslag over onevenwichtige verdeling in de rvc door de top 200, 2014-2015 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases'15}=68$ ;  $n_{responses'15}=109$ )<sup>a</sup>*



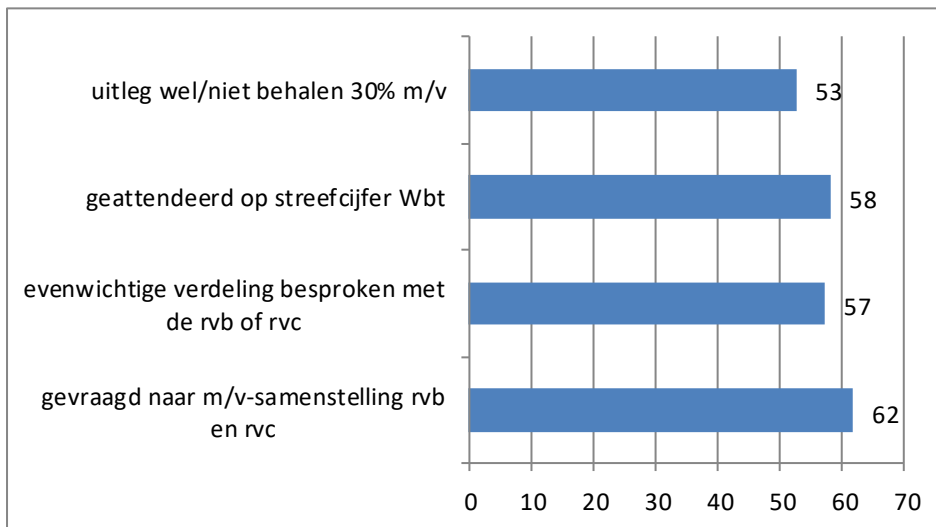
Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016*

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

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

De rol die de accountant heeft gespeeld is voor de top 200 niet anders dan die voor overige bedrijven. Net als bij de totale groep vennootschappen, geeft de meerderheid van de top 200 aan dat de accountant die de jaarrekening controleert hen heeft geattendeerd op het wettelijk streefcijfer (58%), hen gevraagd heeft naar de m/v-samenstelling van rvb en rvc (62%) en hen uitleg heeft gegeven over de gevolgen van het wel of niet realiseren van het streefcijfer (53%), zie figuur 34. Ruim de helft (57%) geeft aan dat de accountant de evenwichtige verdeling van de zetels heeft besproken met de rvb of rvc.

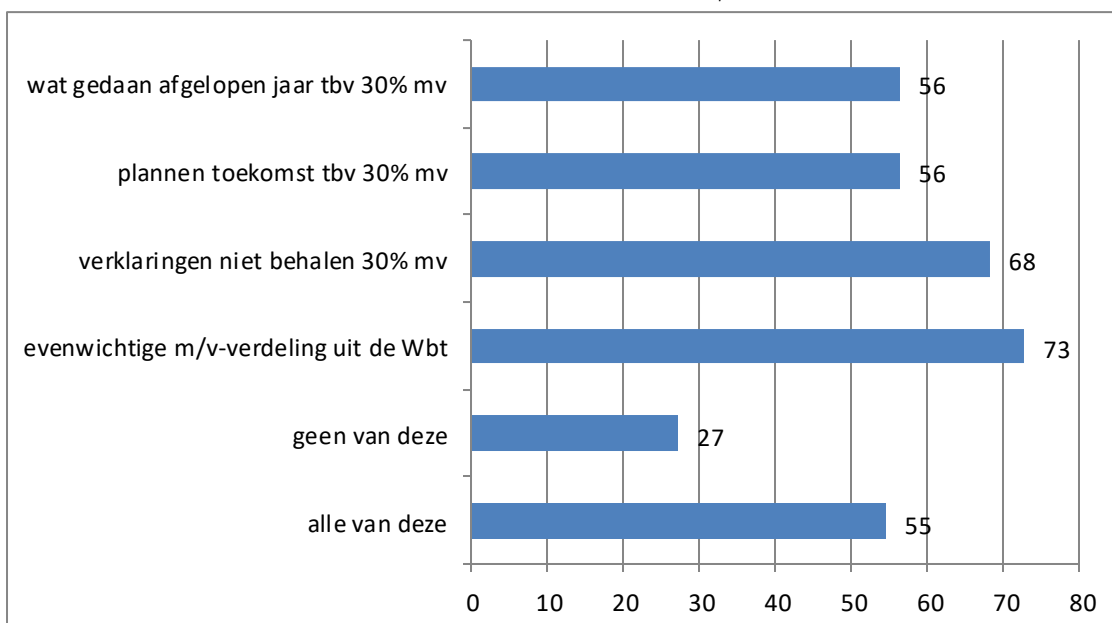
*Figuur 34 –Onderwerpen die besproken zijn met de accountant bij de top 200, 2015 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (n<sub>cases</sub>=744; n<sub>responses</sub> = 1361)*



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

De controle op de naleving van de Wbt zit bij ruim een kwart (27%) van de top 200 niet in het vaste protocol van de accountant (figuur 35). Dat is minder dan bij de overige bedrijven (35%). Bij bijna drie kwart (73%) is wel de evenwichtige verdeling van de zetels gecontroleerd en bij ruim twee derde (68%) is (ook) gelet op verklaringen voor het niet behalen van 30% m/v. Ruim de helft (56%) zegt dat de accountant ook heeft gecontroleerd of verantwoording is afgelegd over wat men het afgelopen jaar heeft gedaan om het streefcijfer te bereiken en wat men hieraan in de toekomst zal gaan doen. Dat is op alle punten meer dan waar de accountant op controleert bij de overige bedrijven.

*Figuur 35 – Onderdelen van de Wbt in het vaste protocol van de accountant bij de top 200, 2015 (in procenten van alle bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (n<sub>cases</sub> =110; n<sub>responses</sub> =314)*



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016





## 4. Resultaten publieke sector

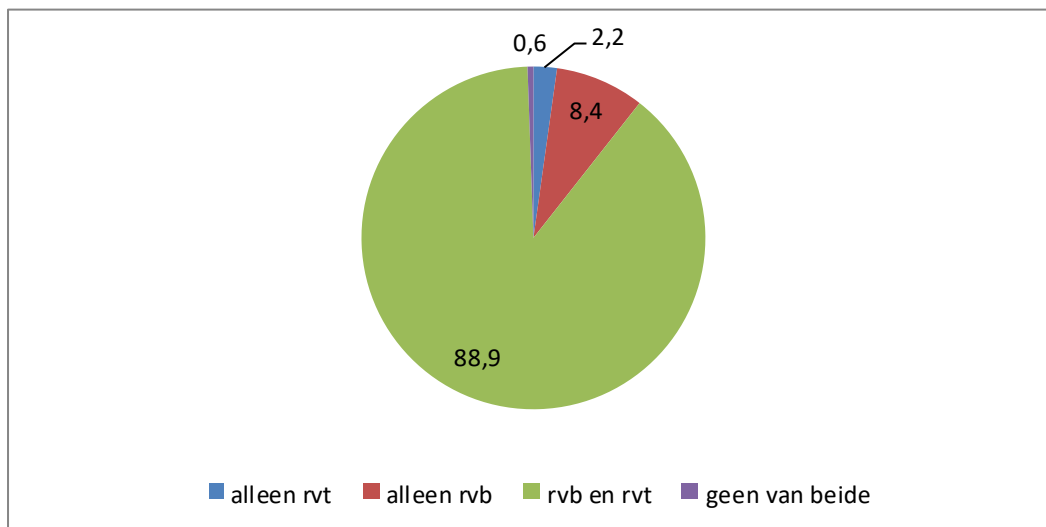
### 4.1 Samenstelling van de rvb en rvt

De voorgaande edities van de bedrijvenmonitor gingen uitsluitend over grote vennootschappen die moeten voldoen aan de Wbt. De bedrijvenmonitor topvrouwen 2016 sluit aan op de brief van de minister aan de Tweede Kamer naar de aanleiding van de Bedrijvenmonitor 2012-2015 en wordt daarom uitgebreid naar grote organisaties uit de publieke sector. In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek onder grote organisaties in de publieke sector beschreven: de omvang en samenstelling van de rvb en rvt, het realiseren van een evenwichtige m/v-samenstelling in de rvb en rvt conform het wettelijk streefcijfer voor bedrijven en de ontwikkelingen in vacatures en benoemingen. Bijlage 1 geeft een overzicht van de onderzoeksgroep.

#### *Aanwezigheid en omvang van de rvb en rvt*

De meeste organisaties uit de publieke sector (88,9%) hebben zowel een rvb/directie als een rvt. Een minderheid geeft aan alleen een rvb (8,4%) of alleen een rvt (2,2%) te hebben. Het aantal zetels in de rvb is gemiddeld twee, in de rvt zes.<sup>xx</sup>

Figuur 36 – Percentage organisaties met een rvb en/of rvt, 2015 (n=727)



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

#### *M/V-samenstelling van de rvb en de rvt*

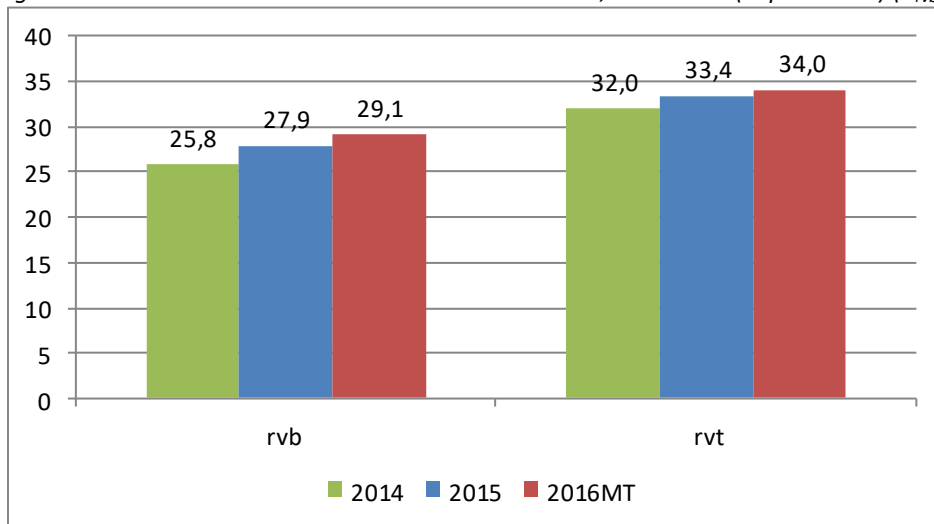
Organisaties uit de publieke sector hebben veel meer vrouwelijke bestuurders en toezichthouders de grote vennootschappen. Het aandeel vrouwen neemt bovendien iets sterker toe. Eind 2015 is gemiddeld 27,9% van de bestuurders in de rvb van publieke organisaties een vrouw. In de rvt wordt gemiddeld 33,4% van de zetels door vrouwen ingevuld. Halverwege 2016 is het aandeel vrouwen verder toegenomen tot respectievelijk 29,1% en 34,0% (figuur 37).

Net als bij de grote vennootschappen, is een kleine groep (7,1%) bedrijven verantwoordelijk voor de stijging in de rvb tussen 2014 en 2015. Bij deze organisaties steeg het percentage vrouwen in de rvb tussen 2014 en 2015 met gemiddeld 52,7 procentpunt. Zij hebben eind 2015 gemiddeld 62%

vrouwen in de rvb. Bij verreweg het grootste deel van de bedrijven (89,8%) bleef het percentage vrouwen in de rvb tussen 2014 en 2015 gelijk en bij 3,1% daalde het aandeel vrouwelijke bestuurders. We merken op dat de uitgangswaarde bij deze organisaties natuurlijk wel hoger is dan bij bedrijven.

De m/v-samenstelling van de rvt toont in de publieke sector meer beweging dan geldt voor de rvc van grote vennootschappen. Het aandeel vrouwelijke toezichthouders nam tussen 2014 en 2015 toe bij 18,8% van de rvt's. Dat is iets veel meer dan bij bedrijven die aan de Wbt moeten voldoen (8,1%). Tegelijkertijd nam het aandeel vrouwen in de rvt bij een grotere groep af (10,2%). Bij de groep koplopers steeg het aandeel vrouwen in de rvt in 2015 met gemiddeld 14,8 procentpunt, eind 2015 hebben zij gemiddeld 37,4% vrouwen in de rvc. Bij 69,7% veranderde het aandeel vrouwen in de rvc tussen 2014 en 2015 niet.

Figuur 37 – Gemiddeld aandeel vrouwen in de rvb en rvt, 2014-2016 (in procenten) ( $n_{rvb'15}=707$ ;  $n_{rvt'15}=662$ )<sup>a</sup>



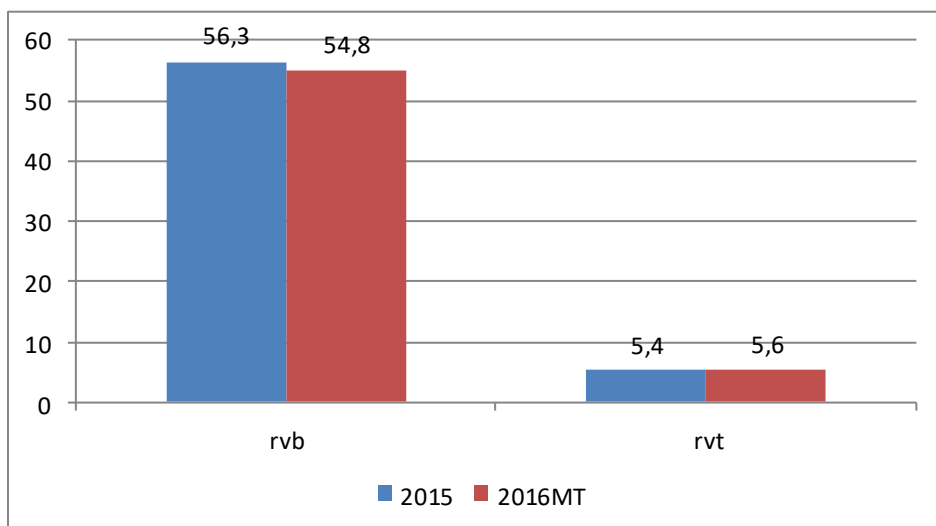
Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

<sup>a</sup> Berekend op basis van het aantal natuurlijke personen in de rvb/rvt op de peildatum. Peildatum 2014-2015: 31 december, peildatum 2016: 31 mei

2016MT: eerste helft 2016 ('mid term')

Eind 2015 heeft ruim de helft (56,3%) van de rvb's geen vrouw. Het aantal rvt's zonder vrouwen is klein, niet meer dan 5,4% eind 2015, zie figuur 38. Halverwege 2016 is het aantal rvb's zonder vrouwen licht gedaald.

*Figuur 38 - Rvb's en rvt's zonder vrouwen, 2015-2016 (in procenten) (n<sub>rvb'15</sub>=707; n<sub>rvt'15</sub>=662)*



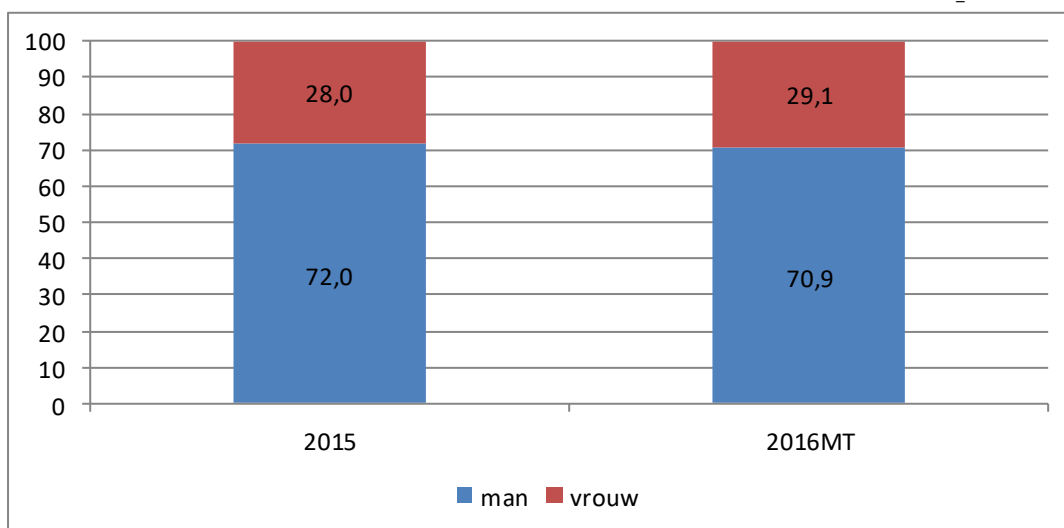
Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

### *Eenhoofdige besturen*

Onder de organisaties uit de publieke sector heeft de helft (49,1%) een bestuur dat uit één persoon bestaat. Bij rvt's komen eenhoofdige raden niet voor.

Eind 2015 is de bestuurder in de publieke sector in een eenhoofdige rvb meestal een man (72%). Halverwege 2016 is dit aantal iets gedaald, zie figuur 39. Het aantal eenhoofdige besturen met een vrouw aan het roer is in de publieke sector wel hoger dan bij de grote vennootschappen, waar slechts 5% van de eenhoofdige besturen een vrouw betreft. Eenhoofdige besturen komen bij grote vennootschappen wel minder vaak voor (22,4%).

*Figuur 39 - M/V-verdeling onder rvb's met één bestuurder, 2015-2016 (in procenten) (n<sub>rvb\_2015</sub>=347)*

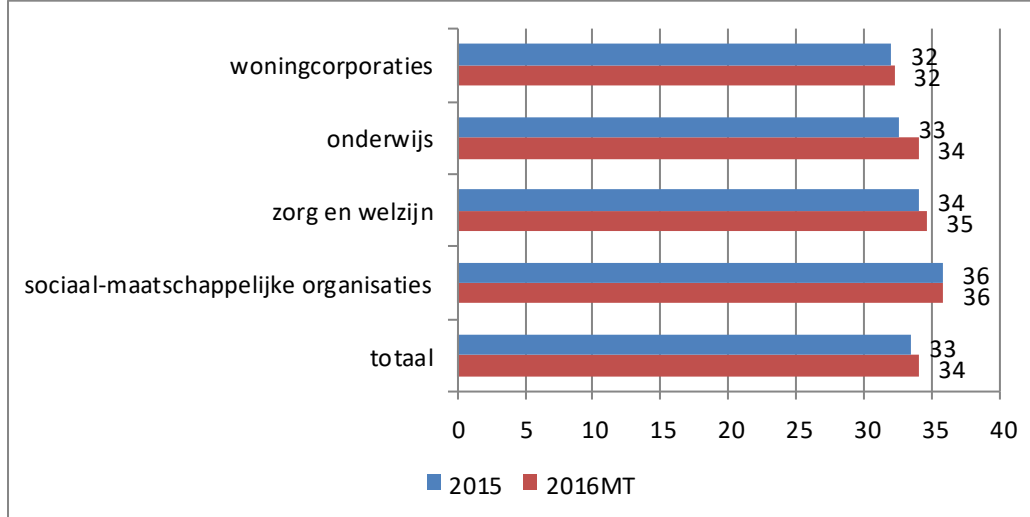


Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

### Sectorverschillen

De verschillen tussen sectoren zijn niet groot, zie figuren 40 en 41. Het percentage vrouwen in de rvb/directie is eind 2015 hoger dan gemiddeld (27,9%) in de sector zorg en welzijn (31,6%) en wijkt onder het gemiddelde vooral af in het onderwijs met 23,9%. In de publieke sector is het percentage vrouwen in de rvb in alle sectoren hoger dan in bij de grote vennootschappen, waar de sectoren 'landbouw en nijverheid' en 'onderwijs, zorg en welzijn en overige dienstverlening' met respectievelijk 10,7% en 14,6% het hoogste aandeel vrouwen hebben.

Figuur 40 – Gemiddeld aandeel vrouwen in de rvb naar sector, 2015-2016 (in procenten) (n=707)<sup>a</sup>

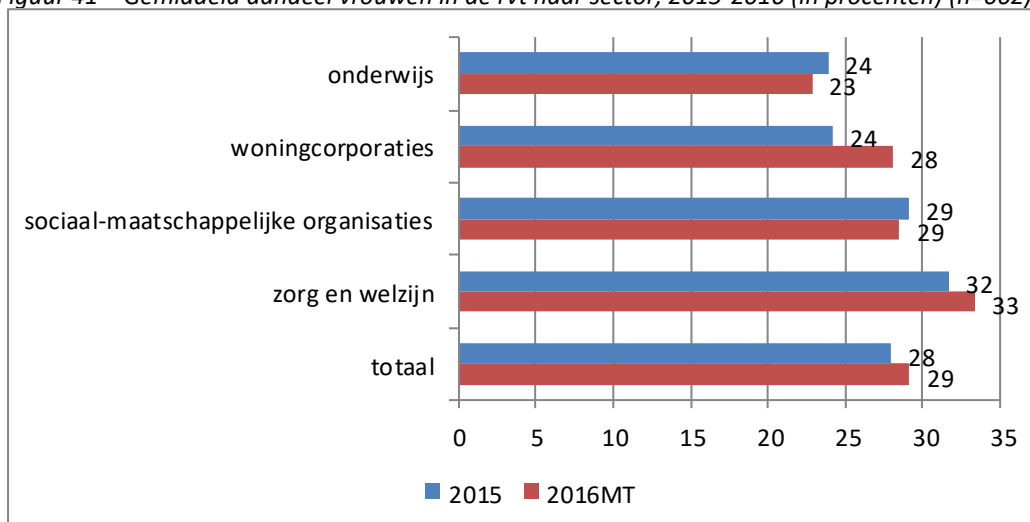


Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

<sup>a</sup> Berekend op basis van het aantal natuurlijke personen in de rvb op de peildatum (Peildatum 2015: 31 december; peildatum 2016: 31 mei)

Voor wat betreft de rvt geldt dat in sociaal-maatschappelijke organisaties het aandeel vrouwen met 35,8% eind 2015 iets hoger is dan gemiddeld (33,4%) en in woningbouwcorporaties met 32,0% iets lager dan gemiddeld. Ook in de rvt is het percentage vrouwen in alle sectoren hoger dan in de private sector, waar het aandeel vrouwelijke commissarissen met 14,0% het hoogst is in de zakelijke dienstverlening.

Figuur 41 – Gemiddeld aandeel vrouwen in de rvt naar sector, 2015-2016 (in procenten) (n=662)<sup>a</sup>



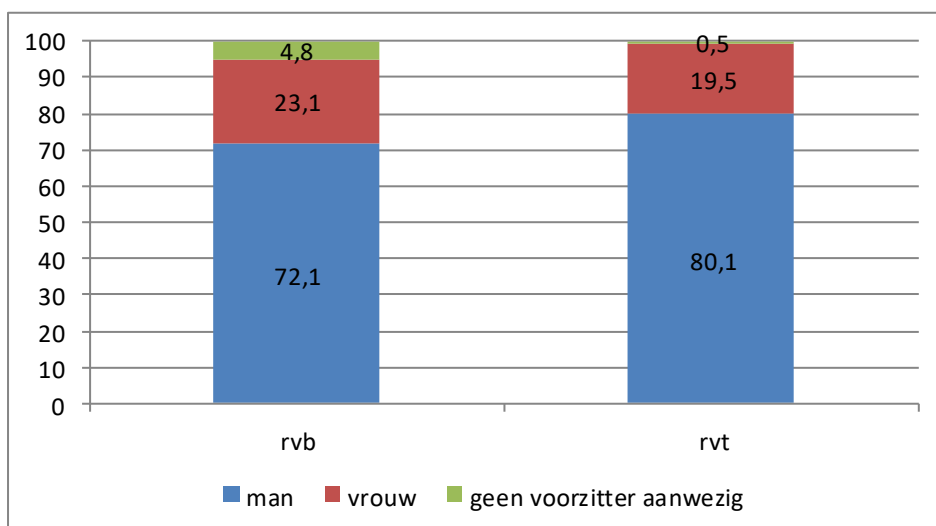
Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

<sup>a</sup> Berekend op basis van het aantal natuurlijke personen in de rvc op de peildatum. Peildatum 2015: 31 december; peildatum 2016: 31 mei

### Voorzitterschap

De voorzitter van een rvb of rvt is ook in de publieke sector nog meestal een man (figuur 42). Eind 2015 heeft minder dan een kwart (23,1%) van de rvb's een vrouwelijke voorzitter. In de rvt is dit iets minder vaak het geval, namelijk in bij 19,5%. Halverwege 2016 is de situatie niet veranderd. Het aantal vrouwelijke voorzitters is in de publieke sector desondanks een stuk hoger dan bij de grote vennootschappen, waar de voorzitter in slechts 4,5% van de rvb's en 6,2% van de rvc's een vrouw is.

Figuur 42 – Voorzitterschap van de rvb en rvt naar sekse, 2015 (in procenten) (n<sub>rvb</sub>=707, n<sub>rvc</sub>=662)



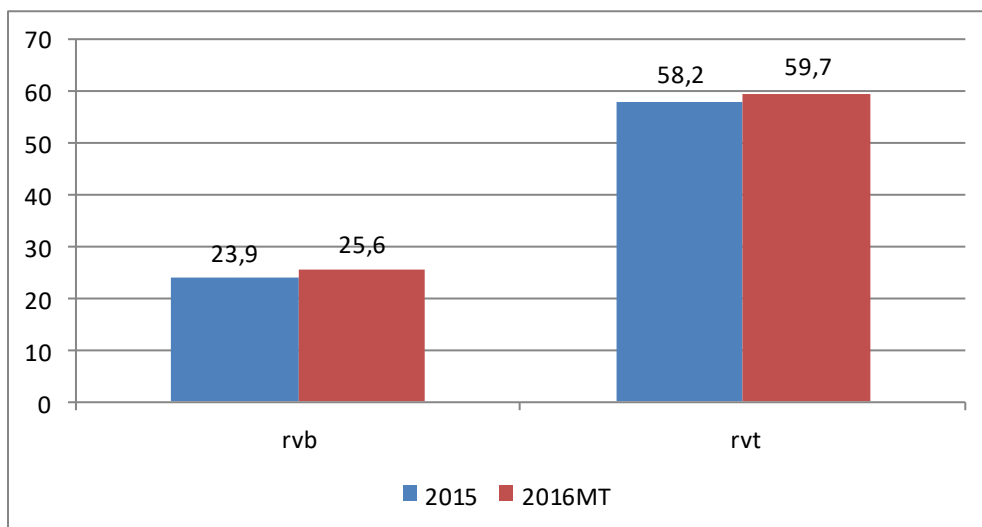
Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

## 4.2 30% m/v gerealiseerd

Van de organisaties in de publieke sector heeft een kwart (23,9%) een evenwichtige verdeling van 30% m/v gerealiseerd in de rvb en ruim de helft (58,2%) in de rvt (figuur 43). In de eerste helft van 2016 is het aantal organisaties dat dit heeft gerealiseerd verder toegenomen. In vergelijking met grote vennootschappen, hebben de rvb's en rvt's van organisaties uit de publieke sector dus vaker een evenwichtige m/v-samenstelling. Desondanks weten ook in de publieke sector relatief weinig organisaties in 2015 een evenwichtige verdeling van de zetels te realiseren in beide gelederen: 14,7%. Halverwege 2016 is daar nog geen verandering in opgetreden.

Van de organisaties die geen evenwichtige verdeling in de rvb hebben bereikt, heeft 16,3% te weinig mannen in de rvb: meer dan 70% van de bestuurders is daar vrouw. De rvt telt bij 1% te weinig mannen. Daarnaast geeft meer dan helft (63,4%) van de organisaties zonder evenwichtige verdeling in de rvb aan, geen evenwichtige verdeling te kunnen realiseren omdat het bestuur slechts uit één persoon bestaat. De zetels kunnen dan immers niet evenwichtig verdeeld worden. Wanneer we deze eenhoofdige besturen niet meerekenen, is 48,4% van de rvb's evenwichtig verdeeld. Zoals gezegd komen eenhoofdige raden niet voor bij de rvt.

Figuur 43 – Evenwichtige verdeling (30% m/v) gerealiseerd in de rvb en rvt, 2015-2016 (in procenten van het aantal rvb's/rvt's met één persoon of meer) (nr**vb**=702; nr**vt**=662)<sup>a</sup>



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016*

<sup>a</sup> Peildatum 2015: 31 december; peildatum 2016: 31 mei

### Sectorverschillen

Sociaal-maatschappelijke organisaties en organisaties in het onderwijs weten vaker een evenwichtige verdeling te realiseren in de rvb (33,3%) dan woningcorporaties (9,1%). Organisaties in de sector zorg en welzijn zitten daar tussen in. Sociaal-maatschappelijke organisaties hebben ook vaker dan gemiddeld een evenwichtige rvt (69,1%).

### 4.3 Nieuwe benoemingen en herbenoemingen

Organisaties in publieke sector benutten vacatures veel vaker om een vrouw te benoemen dan grote vennootschappen. In 18,5% van de rvb's vonden nieuwe benoemingen plaats in 2015. De helft (48,9%) van deze rvb's heeft één of meer vrouwen benoemd. Bij grote vennootschappen gebeurde dat door een kwart van de bedrijven met vacatures. Van de rvt's in de publieke sector had 45,8% één of meer vacatures. Daarvan benutte meer dan de helft (53,5%) de vacatures om een vrouw te benoemen. Bij grote vennootschappen benoemde 28,5 van bedrijven met vacatures in de rvc één of meer vrouwen.

Bij 5,0% van de rvb's in de publieke sector vonden in 2015 herbenoemingen plaats. In 37,1% van deze besturen werd een vrouw herbenoemd. Bij de rvt's was er in een kwart (24,9%) van de organisaties was sprake van één of meer herbenoemingen. Deze betroffen in 45,5% van de gevallen een vrouw.

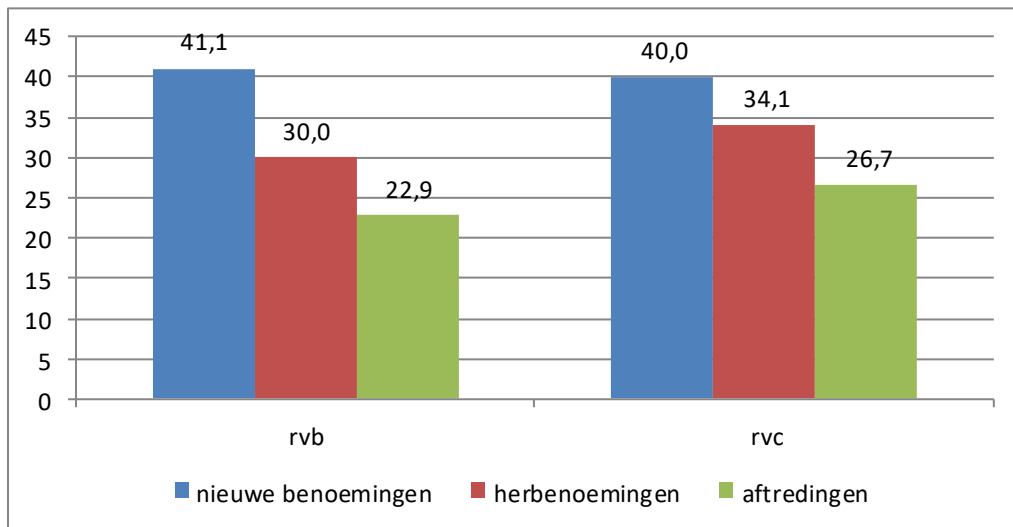
Wanneer de *helft* van de nieuwe benoemingen in de rvb en rvt in de publieke sector naar vrouwen zouden zijn gegaan, dan zou het gemiddelde percentage vrouwen in de rvb en rvt boven de 30% uitkomen: 31,3% voor de rvb en 37,4% voor de rvt.<sup>xxi</sup>

Als we naar het de benoemingen als geheel kijken, dan blijkt dat de organisaties die meedoen aan het onderzoek in 2015 gezamenlijk 185 bestuurders nieuw hebben benoemd in de rvb. 50 bestuurders werden herbenoemd en 205 bestuurders traden af. Van alle nieuwe benoemingen in de rvb betrof 41,1% een vrouw. Van de personen die herbenoemd werden was 30,0% vrouw, van de personen die aftraden 22,9%.

In de rvt werden in 2015 in totaal 492 toezichthouders nieuw benoemd en 273 herbenoemd. 558 toezichthouders traden af. Van alle nieuwe benoemingen ging 40,0% naar een vrouw, wat vergelijkbaar is met de rvb. Van alle herbenoemingen betrof 34,1% een vrouw, van de aftredingen 26,7%. Op geaggregeerd niveau ligt het percentage vrouwen dat nieuw benoemd wordt dus ver boven het percentage vrouwen dat aftreedt.

Voor zowel de rvb als rvt zijn de percentages nieuwe benoemingen en herbenoemingen die naar vrouwen gaan veel hoger dan bij de bedrijven (bij grote vennootschappen ging 18,1% van de benoemingen en 13,5% van de herbenoemingen in de rvb naar vrouwen, en 23,8% van de nieuwe benoemingen en 13,5% van de herbenoemingen in de rvc). Omdat het netto aantal vrouwen in de rvb en rvc in de publieke sector hoger is dan bij bedrijven, treden er ook meer vrouwen af (bij grote vennootschappen was 8,1% van de aftredende bestuurders vrouw en 13,1% van de aftredende commissarissen).

Figuur 44 – Aandeel vrouwen bij nieuwe benoemingen, herbenoemingen en aftredingen in de rvb en rvt, 2015 (in procenten)



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

#### 4.4 Verklaringen voor een niet-evenwichtige m/v-vertegenwoordiging

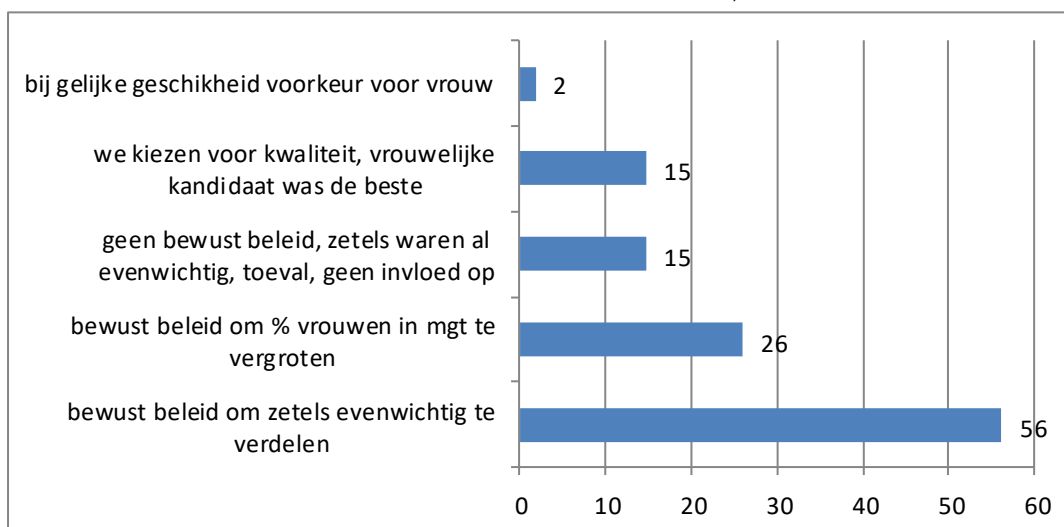
In deze paragraaf wordt beschreven wat organisaties hebben gedaan om een evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen te bereiken. Ook wordt ingegaan op de verklaringen van organisaties die daar (nog) niet in zijn geslaagd en wordt beschreven welke belemmeringen zij ervaren.

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

Ook aan organisaties in de publieke sector die een evenwichtige verdeling in de rvb of rvt hebben bereikt, is gevraagd uit te leggen hoe ze dit hebben gerealiseerd. Met betrekking tot de verdeling van zetels in de rvb/directie geeft ruim een vijfde (26%) van de organisaties aan bewust beleid te hebben ingezet om het percentage vrouwen in hogere managementfuncties te vergroten. Ruim de helft (56%) zegt bewust beleid te hebben om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen. Bij 15% is de evenwichtige verdeling niet het gevolg van bewust beleid, maar 'toeval' of iets waar men geen invloed op heeft omdat de benoemingen door anderen worden bepaald. Eveneens 15% geeft aan dat ze voor de beste kandidaat gekozen hebben (figuur 45).



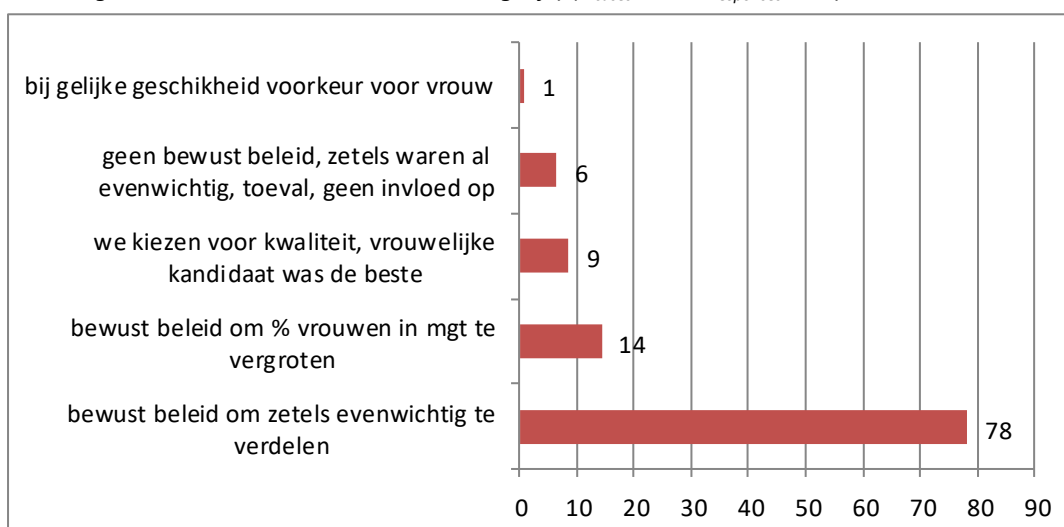
Figuur 45 – Manier waarop een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb is gerealiseerd, 2015 (in procenten van het aantal organisaties; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=169$ ,  $n_{responses}=199$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

Ook in de publieke sector is de evenwichtige m/v-verdeling in de rvt vaker het resultaat van bewust en gericht beleid dan die in de rvb. Ruim drie kwart (78%) van de organisaties met een evenwichtige m/v-verdeling in de rvt geeft aan dit te hebben gerealiseerd door bewust beleid om de zetels in de rvt evenwichtig te verdelen. Het percentage bedrijven dat ten behoeve van de zetelverdeling in de rvt beleid inzet, gericht op vergroten van het aantal vrouwen in hogere managementfuncties, is gering (14%) (figuur 46).

Figuur 46 – Manier waarop een evenwichtige m/v-verdeling in de rvt is gerealiseerd (in procenten van het aantal organisaties; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=385$ ,  $n_{responses}=431$ )



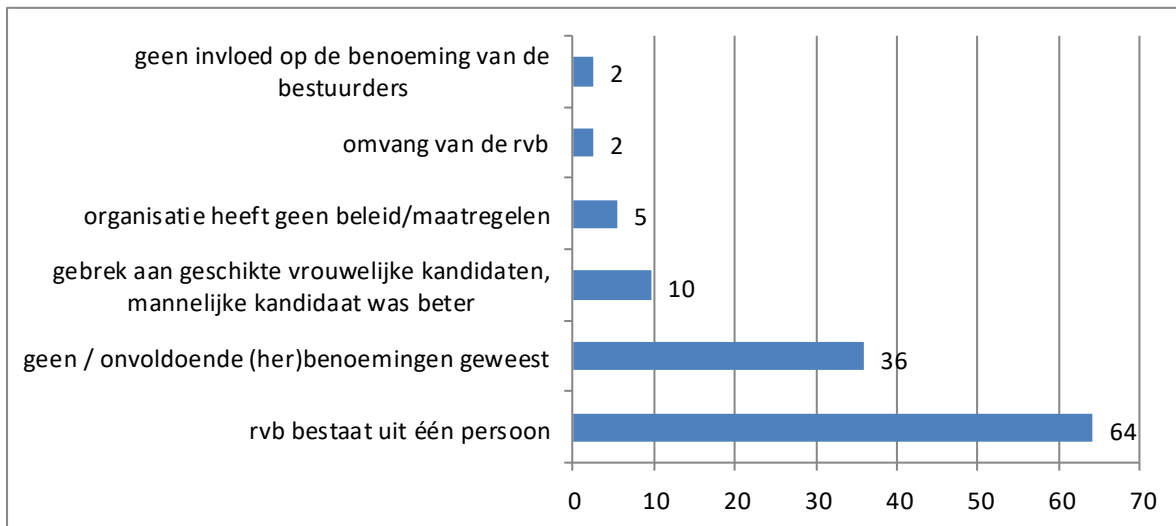
Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

#### Verklaringen voor een niet-evenwichtige vertegenwoordiging

Aan organisaties die geen evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvt hebben is gevraagd hoe dit komt (figuur 47 en 48). Voor de rvb/directie geven zij vooral aan dit het gevolg is van het feit dat de rvb slechts uit één persoon bestaat (64%). Een andere reden is dat er geen nieuwe benoemingen zijn geweest, ruim een derde (36%) van de organisaties geeft dit aan. Voor de rvt wordt deze laatste

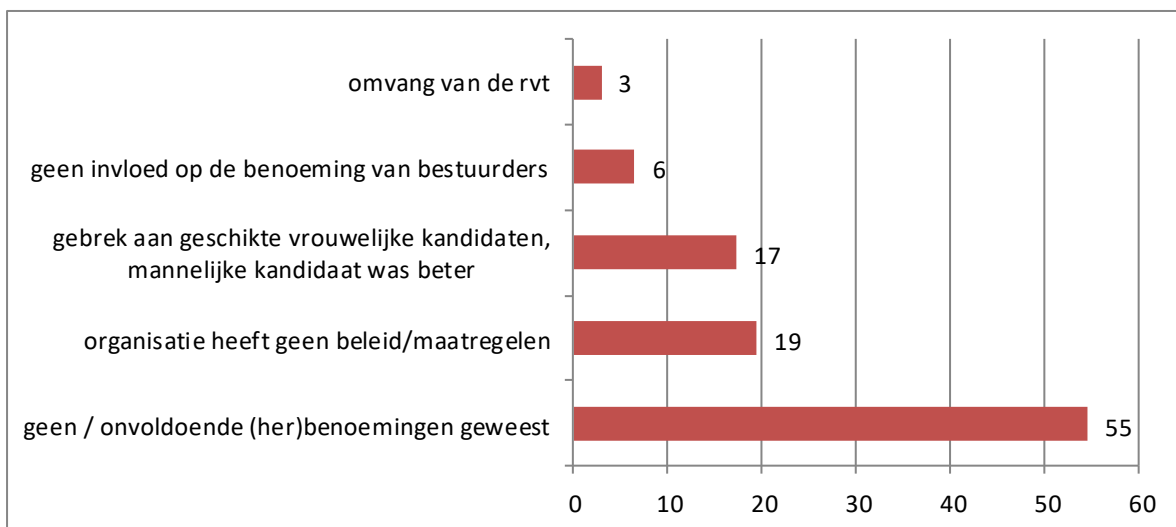
reden het meest als verklaring gegeven (55%). Een vijfde (19%) van de organisaties uit de publieke sector geeft aan dat gebrek aan beleid de oorzaak is dat de zetels in de rvt niet evenwichtig verdeeld zijn.

*Figuur 47 – Verklaringen waarom geen evenwichtige m/v-verdeling in de rvb is gerealiseerd, 2015 (in procenten van het aantal organisaties; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=538$ ,  $n_{responses}=630$ )*



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016*

*Figuur 48 – Verklaringen waarom geen evenwichtige m/v-verdeling in de rvt is gerealiseerd, 2015 (in procenten van het aantal organisaties; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=277$ ,  $n_{responses}=304$ )*



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016*

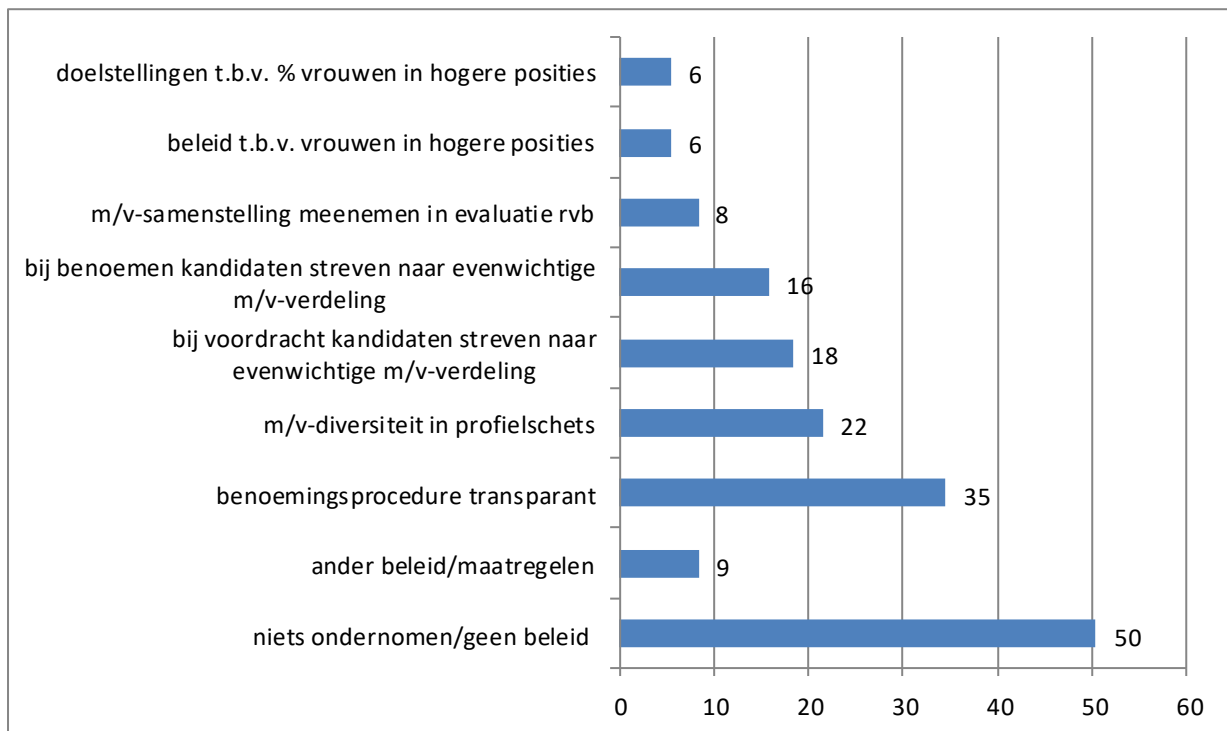
## 4.5 Beleid

Net als bij de bedrijven is aan alle organisaties in de publieke sector gevraagd welk beleid zij tot nu hebben gevoerd ten behoeve van een evenwichtige verdeling van zetels over mannen en vrouwen in de rvb en rvt. Tevens is hen gevraagd naar hun plannen voor de toekomst.

### *Beleid tot nu toe*

De helft (50%) van de organisaties zegt niets te ondernemen om de zetels evenwichtiger te verdelen in de rvb (zie figuur 49). Organisaties die wel maatregelen nemen, noemen vooral een transparante benoemingsprocedure (35%), zeggen in de profielschets voor de rvb rekening te houden met m/v-diversiteit (22%), streven bij de voordracht van kandidaten naar een evenwichtige m/v-verdeling (18%) of bij de benoeming van kandidaten (16%).

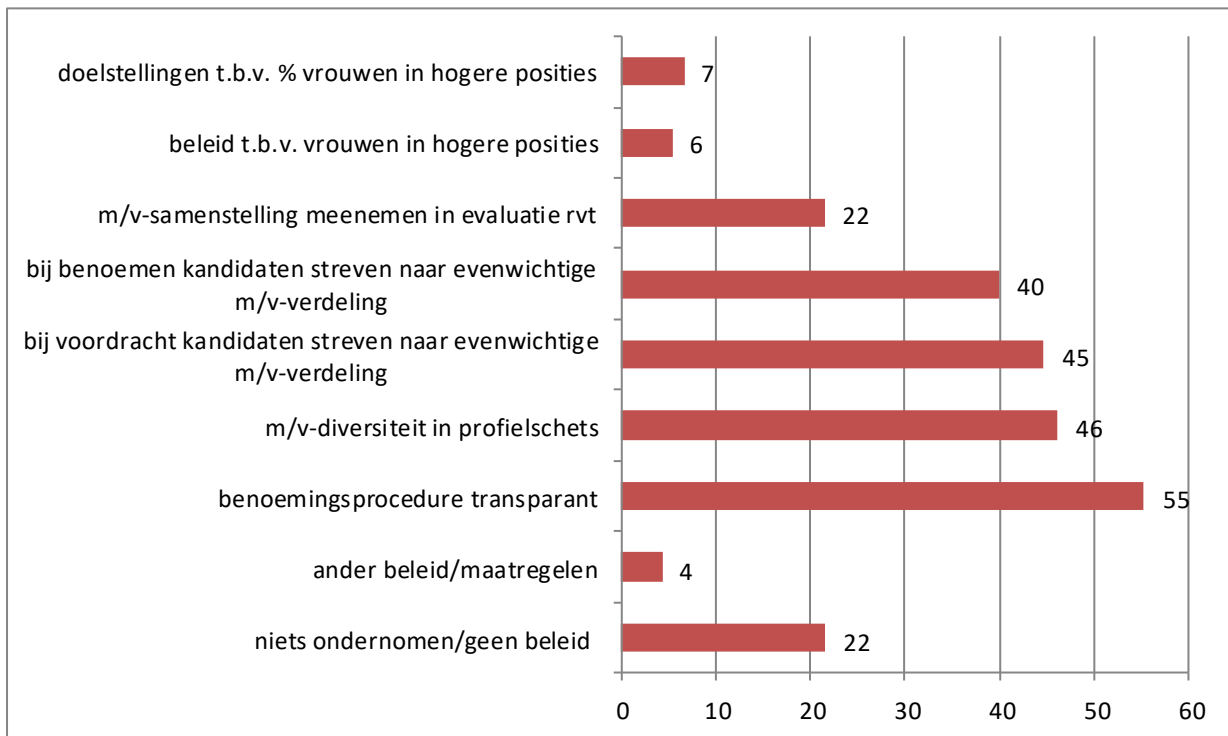
*Figuur 49 – Beleid en maatregelen om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen 2015 (in procenten van het aantal organisaties; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=707$ ,  $n_{responses}=1184$ )*



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016*

Veel meer organisaties hebben beleid om de zetels in de rvt evenwichtig te verdelen, slechts een vijfde (22%) onderneemt niets (figuur 50). Meer dan de helft (55%) van de organisaties noemt een transparante benoemingsprocedure. Minder dan de helft zegt in de profielschets voor de rvt rekening te houden met m/v-diversiteit (46%) en streeft bij de voordracht van kandidaten naar een evenwichtige m/v-verdeling (45%). Minder organisaties doen dit bij de benoeming van kandidaten (40%), of nemen de m/v-samenstelling van de rvt mee in de evaluatie van de rvt (22%).

*Figuur 50 – Beleid en maatregelen om de zetels in de rvt evenwichtig te verdelen in 2015 (in procenten van het aantal organisaties; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=345$ ,  $n_{responses}=465$ )*

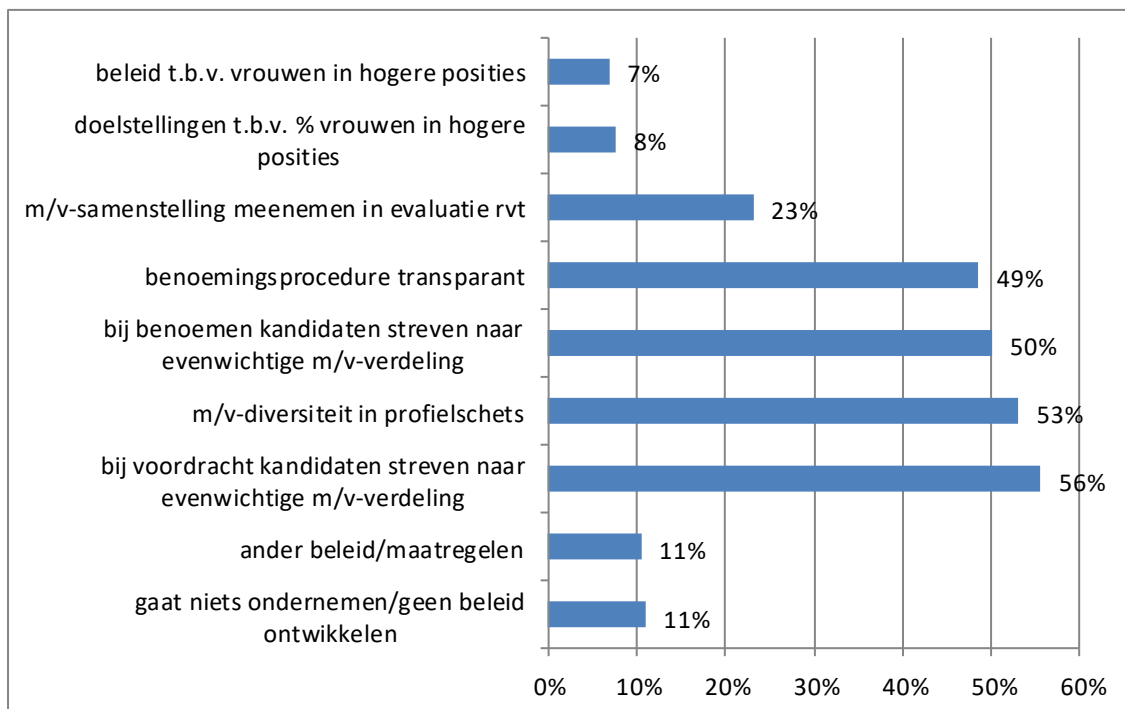


Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016*

### *Beleid in de toekomst*

In de toekomst zeggen veel meer organisaties van plan te zijn om maatregelen te nemen om de zetels in de rvt en rvb evenwichtig te verdelen, slechts 11,1% gaat niets ondernemen (figuur 51). Meer dan de helft (56%) van de organisaties zegt bij de voordracht van kandidaten te gaan streven naar een evenwichtige m/v-verdeling, in de profielschets rekening te gaan houden met m/v-diversiteit (53%), bij de benoeming van kandidaten te gaan streven naar een evenwichtige m/v-verdeling (50%) en de benoemingsprocedure transparant te gaan maken (49%), of de m/v-samenstelling mee te nemen in de evaluatie van de rvt (23%).

*Figuur 51 – Toekomstig beleid en toekomstige maatregelen om de zetels in de rvb en rvt evenwichtig te verdelen, 2015 in procenten van het aantal organisaties; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=714$ ,  $n_{responses}=1905$ )*

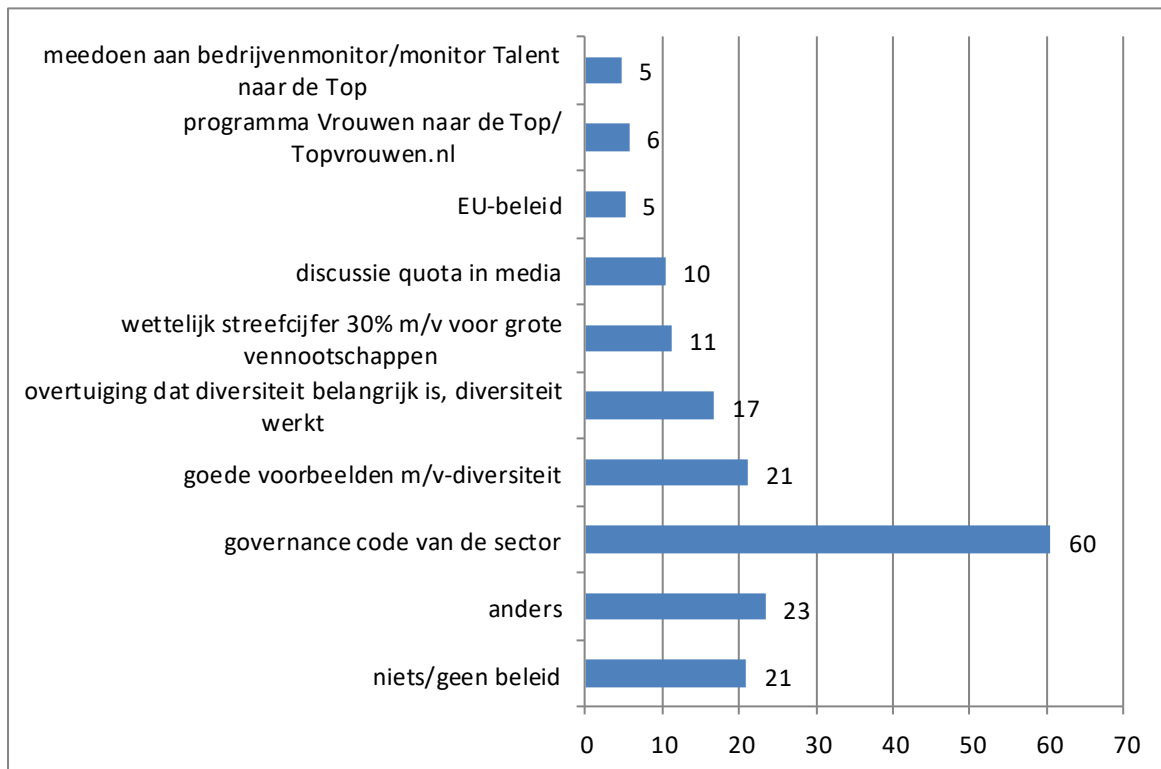


Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016*

#### *Wat beïnvloedt het m/v-diversiteitsbeleid van organisaties?*

Organisaties is gevraagd waardoor hun diversiteitsbeleid wordt beïnvloed (figuur 52). Een ruime meerderheid (60%) geeft aan dat hun diversiteitsbeleid wordt beïnvloed door de code voor goed bestuur binnen de sector. Daarnaast zegt 21% dat ‘goede voorbeelden’ van invloed zijn bij de ontwikkeling van hun diversiteitsbeleid. 17% laat zich bij de ontwikkeling van diversiteitsbeleid leiden door de eigen overtuiging en de wetenschap dat diversiteit werkt. Het programma Vrouwen naar de top en het wettelijk streefcijfer zijn uitsluitend gericht op grote vennootschappen. Toch geven enkele organisaties in de publieke sector aan dat hun diversiteitsbeleid hierdoor wordt beïnvloed (6% respectievelijk 11%).

*Figuur 52 – Factoren die het m/v-diversiteitsbeleid van organisaties beïnvloeden, 2015 (in procenten van het aantal organisaties; meerdere antwoorden mogelijk) (n<sub>cases</sub>=716, n<sub>responses</sub>=1164)*



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

## 4.6 Het jaarverslag

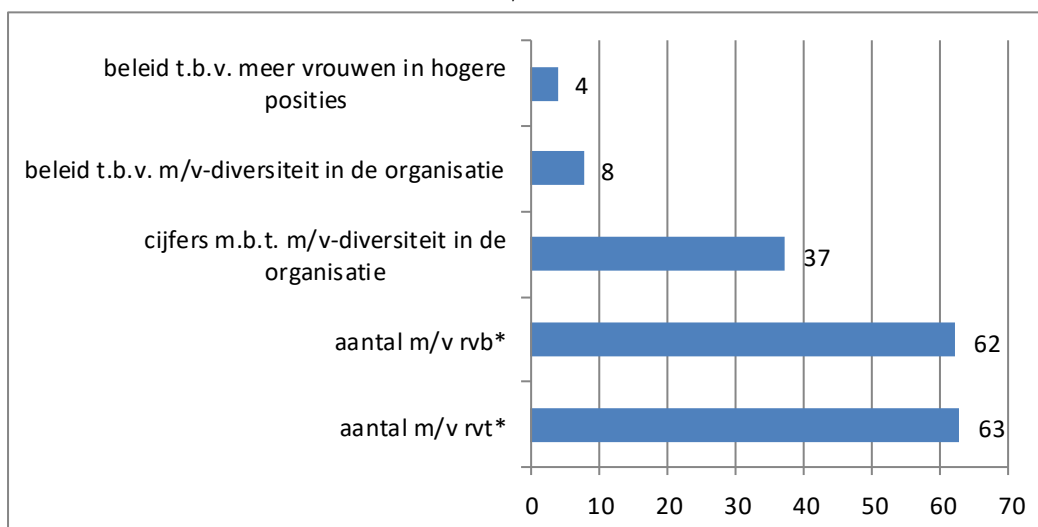
Aan organisaties in de publieke sector is gevraagd of zij in hun jaarverslag rapporteren over m/v-diversiteit in hun organisatie in het algemeen en over de evenwichtige m/v-verdeling van de zetels in de rvb en rvt in het bijzonder.

*Transparantie: wat zeggen organisaties te rapporteren over m/v-diversiteit?*

In 2015 rapporteert 63% van de organisaties in de publieke sector over het aantal vrouwen en mannen in het bestuur en de rvt (figuur 53). Minder vaak wordt gerapporteerd over cijfers (37,3%) met betrekking tot m/v-diversiteit in de hele organisatie. M/v-diversiteitsbeleid komt in de jaarverslagen zelden aan de orde.

Een vijfde (21,6%) van de bedrijven rapporteert niets over m/v-diversiteit in het jaarverslag over 2015.

Figuur 53 – Rapportage in het jaarverslag over m/v-diversiteit, 2015 (in procenten het aantal organisaties; meerdere antwoorden mogelijk) ( $n_{cases}=713$ ;  $n_{responses}=1411$ )



Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

\*alleen gevraagd aan bedrijven met een rvb/rvt





## 5 Factoren die bijdragen aan het realiseren van m/v-diversiteit

### 5.1 Achtergrondkenmerken en effectiviteit van maatregelen

Veranderingen in samenstelling van de rvb en rvc/rvt kunnen alleen ontstaan op het moment dat er vacatures zijn. De monitoringstudie laat zien dat lang niet altijd van deze gelegenheid gebruik gemaakt wordt om het aandeel vrouwen in de rvb en rvc te vergroten en een evenwichtige m/v-verdeling van de zetels te realiseren. Waarom lukt het sommige bedrijven wel een hoger aandeel vrouwen in de rvb en rvc te krijgen en het streefcijfer van 30% m/v te realiseren en andere niet? In hoeverre beïnvloeden achtergrondkenmerken, zoals sector en de omvang en samenstelling van de rvb of rvc/rvt, en beleid de benoeming van vrouwen in het bestuur en toezicht van grote vennootschappen?<sup>xxii</sup>

Met behulp van multivariate analyses (logistische regressieanalyse) zijn de effecten van achtergrondkenmerken en beleid onderzocht op de benoeming van vrouwen. Voor de analyses zijn alle grote vennootschappen geselecteerd die in 2015 nieuwe benoemingen hebben gehad in de rvb en/of rvc. De uiteindelijke responsgroep bestaat uit een selectie van 189 bedrijven en organisaties met nieuwe benoemingen in de rvb en 158 met nieuwe benoemingen in de rvc. Tabel 1 toont de resultaten voor de rvb, tabel 2 voor de rvc.

De omvang en samenstelling van de rvb zijn van invloed op de benoeming van vrouwen (tabel 1). Naarmate de het aantal zetels in de rvb groter is, is de kans groter dat er een vrouw benoemd wordt als er een vacature is. Wanneer er in hetzelfde jaar een vrouw aftreedt, is de kans ook groter dat er een vrouw nieuw benoemd. Wanneer het streefcijfer van 30% m/v in de rvb gerealiseerd is, wordt de kans om een vrouw te benoemen op een vrijgekomen positie juist kleiner.

Ook *beleid* is van invloed op de benoeming van vrouwen in de rvb. Grote vennootschappen die bij het benoemen van kandidaten in de rvb doelbewust streven naar een evenwichtige verdeling van de zetels, hebben een grotere kans om daadwerkelijk een vrouw te benoemen. Opvallend is dat grote vennootschappen die (alleen) beleid hebben om bij de *voordracht* van kandidaten te streven naar evenwichtige m/v-verdeling, juist minder vaak een vrouw benoemen. Dit sluit aan bij ander onderzoek, dat aantoont dat de vrouwen die op de shortlist staan minder kans hebben om geselecteerd te worden voor een functie dan mannen met een gelijkwaardige achtergrond (Biernat, 2012; Biernat & Fuegen, 2001). Het onderzoek van Biernat (2012) en Biernat & Fuegen (2001) laat zien dat er, als gevolg van genderstereotypen en vooroordelen, sprake is van een 'dubbele meetlat' bij de werving en selectie van mannelijke en vrouwelijke kandidaten en dat verschillende maatstaven worden gehanteerd om de competenties van vrouwen en mannen te beoordelen. Het onderzoek van laat een paradox zien: de criteria voor de shortlist blijken minder streng te zijn voor vrouwen dan voor mannen, terwijl de criteria voor benoemingen voor vrouwen juist veel strenger zijn. Dat suggereert dat beleid om het aantal vrouwen op de shortlist te verhogen alleen niet voldoende is. Bewust beleid om rekening te houden met m/v-diversiteit bij *benoemingen* is cruciaal.

Tabel 1 – Factoren die van invloed zijn op de benoeming van vrouwen in de rvb (logistische regressie,  $n_{rvb} = 189$ )

	type maatregelen	
	Exp (B)	Wald
30% mv bereikt vóór 1 jan 2015 (1=ja, 0=nee)	<b>0,24*</b>	4,63
omvang rvb	<b>1,50***</b>	14,40
aantal nieuwe benoemingen 2015		
1 nieuwe benoeming (ref)		
2 nieuwe benoemingen	2,02	1,84
3 of meer nieuwe benoemingen	2,33	1,24
vrouw afgetreden (1=ja, 0=nee)	<b>5,58*</b>	4,60
<i>Beleid</i>		
bij voordracht streven naar 30% m/v <sup>a</sup>	<b>0,21*</b>	4,21
bij benoemen streven naar 30% m/v <sup>a</sup>	<b>3,96*</b>	3,98
m/v-diversiteit in profielschets <sup>a</sup>	1,28	0,18
benoemingprocedures open en transparant	0,54	1,50
m/v-samenstelling in evaluatie	0,63	0,59
doelstellingen t.b.v. % vrouwen in hogere posities	0,49	0,82
beleid t.b.v. vrouwen in hogere posities	1,95	1,13
ander beleid	0,30	1,88
<i>Nagelkerke R<sup>2</sup></i>	0,337	
<i>Chi-kwadraat</i>	<b>46,573***</b>	(d.f.=18)

Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016*

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

<sup>a</sup> maatregel vloeit voort uit de Wbt (geldt alleen voor grote vennootschappen)

In de analyses is gecontroleerd voor subsector

Voor de rvc wordt de kans om een vrouw te benoemen niet beïnvloed door de omvang van de rvc, maar wel door de samenstelling en het aantal vacatures (tabel 2). Net als bij de rvb, geldt dat de kans dat een vrouw nieuw benoemd wordt in de rvc groter wordt wanneer er in hetzelfde jaar ook een vrouw is afgetreden. Ook neemt de kans om een vrouw te benoemen af op het moment dat een evenwichtige m/v-samenstelling is gerealiseerd.

Anders dan in de rvb, is het aantal vacatures in de rvc van invloed op de kans dat er een vrouw benoemd wordt. Wanneer er twee vacatures zijn, wordt de kans dat er minstens één van de twee naar een vrouw gaat meer dan twee keer zo groot. Bij drie vacatures is het effect nog sterker.<sup>xxiii</sup>

Net als voor de rvb, is beleid effectief. Grote vennootschappen die bij benoemingen in de rvc bewust streven naar m/v-diversiteit hebben een grotere kans om een vrouw te benoemen dan bedrijven die dat niet doen. Daarnaast wordt de kans om een vrouw te benoemen groter wanneer bedrijven in de profielschets rekening houden met m/v-diversiteit en wanneer zij beleid hebben om het aantal vrouwen in hogere posities te bevorderen.

Tabel 2 – Factoren die van invloed zijn op de benoeming van vrouwen in de rvc (logistische regressie,  $n_{rvc} = 158$ )

	type maatregelen	
	Exp (B)	Wald
30% mv bereikt vóór 1 jan 2015 (1=ja, 0=nee)	<b>0,29*</b>	3,88
omvang rvb	1,13	0,78
aantal nieuwe benoemingen 2015		
1 nieuwe benoeming (ref)		
2 nieuwe benoemingen	<b>3,66*</b>	<b>5,43</b>
3 of meer nieuwe benoemingen	<b>13,78**</b>	<b>10,28</b>
vrouw afgetreden (1=ja, 0=nee)	<b>4,95*</b>	4,97
<i>Beleid</i>		
bij voordracht streven naar 30% m/v <sup>a</sup>	0,75	0,19
bij benoemen streven naar 30% m/v <sup>a</sup>	<b>13,30**</b>	11,42
m/v-diversiteit in profielschets <sup>a</sup>	<b>4,79**</b>	<b>8,24</b>
benoemingprocedures open en transparant	0,64	0,76
m/v-samenstelling in evaluatie	0,72	0,36
doelstellingen t.b.v. % vrouwen in hogere posities	0,36	1,80
beleid t.b.v. vrouwen in hogere posities	<b>3,83*</b>	<b>4,24</b>
ander beleid	0,92	0,01
<i>Nagelkerke R<sup>2</sup></i>	0,502	
<i>Chi-kwadraat</i>	<b>70,61***</b>	(d.f.=18)

Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016*

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

<sup>a</sup> maatregel vloeit voort uit de Wbt (geldt alleen voor grote vennootschappen)

In de analyses is gecontroleerd voor subsector

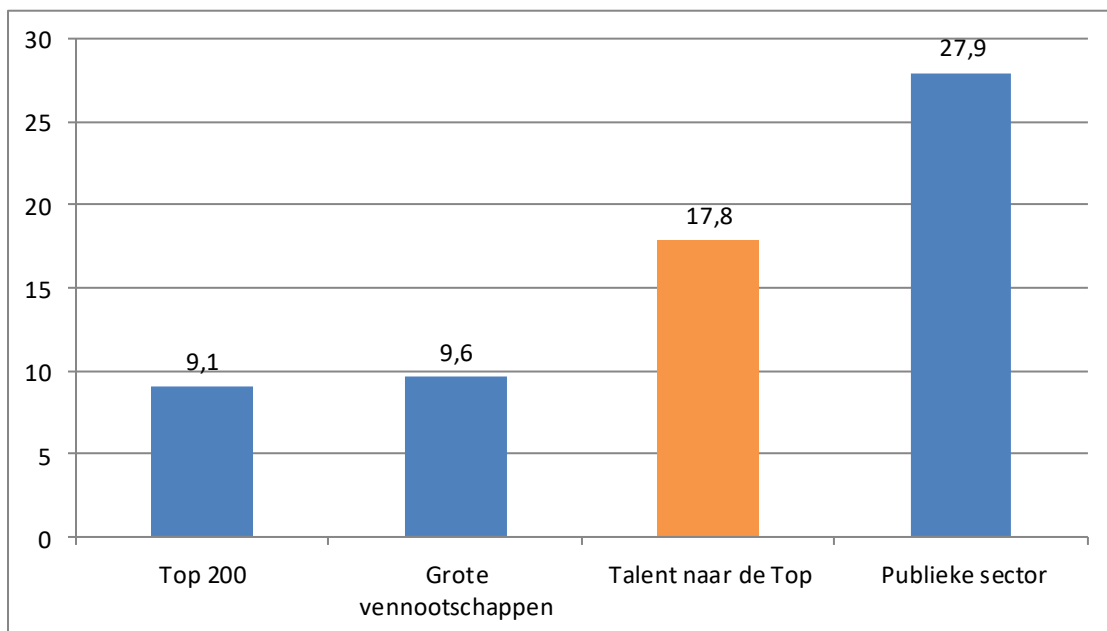
## 5.2 Het charter Talent naar de Top

Bedrijven die veel maatregelen nemen, weten vaker een hoger percentage vrouwen in de rvb en rvc te realiseren, blijkt ook uit de bevindingen van de monitor Talent naar de Top (zie o.a. Pouwels en Henderikse, 2013, 2014a, 2015a, 2016; Merens, Henderikse en Pouwels, 2015). Deze monitor volgt de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top van bedrijven die het charter Talent naar de Top ondertekend hebben. Het charter is vrijwillig maar niet vrijblijvend: charterondertekenaars committeren zich aan duidelijk meetbare doelstellingen om het aandeel vrouwen in de top te vergroten en nemen concrete maatregelen om meer vrouwelijk talent aan boord te krijgen, te behouden en te benoemen. Onder de charterondertekenaars bevinden zich ook 61 grote vennootschappen die aan de Wbt moeten voldoen.

Uit de monitor Talent naar de Top 2015 blijkt dat de grote vennootschappen die aangesloten zijn bij het charter gemiddeld 17,8% vrouwen in de rvb hebben en 25,1% in de rvc (figuren 54 en 55). Dat is zowel voor de rvb als de rvc veel hoger dan gemiddeld gevonden wordt bij grote vennootschappen in Nederland (gemiddeld 9,6% vrouwen in de rvb en 12,5% in de rvc).

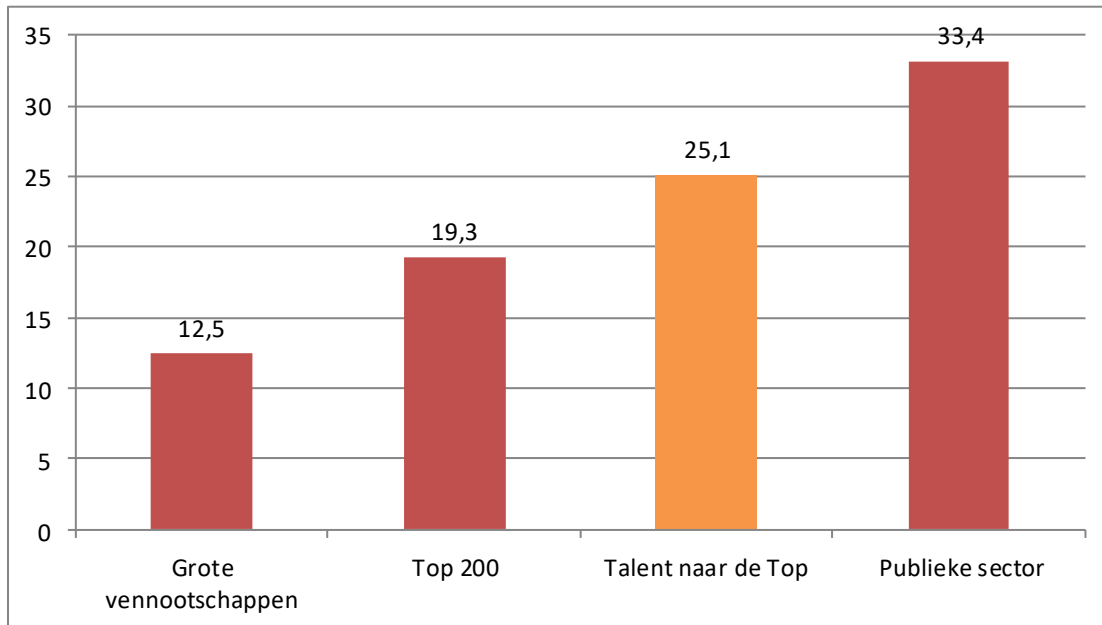
Bijna een derde van de charterorganisaties (31,8%) heeft eind 2015 bovendien een evenwichtige m/v-verdeling gerealiseerd in de rvb, en 34,9% realiseerde (ook) minimaal 30% m/v in de rvc. Ook dat is hoger dan gevonden wordt bij de totale groep grote vennootschappen (15,1% heeft 30% m/v gerealiseerd in de rvb, 20,8% in de rvc). Charterorganisaties vormen daarmee een voorhoede in het traject naar een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen in besturen en raden van commissarissen (zie ook Pouwels en Henderikse, 2016). Analyses van de monitor Talent naar de Top (Pouwels en Henderikse, 2015) tonen verder aan dat beleid, het formuleren van doelstellingen en het nemen van maatregelen effectief kunnen zijn om het aandeel vrouwen rvb en rvc te vergroten en bijdragen aan een evenwichtige m/v-verdeling in bestuur en toezicht.

*Figuur 54 – Gemiddeld aandeel vrouwen in de rvb, 2015 (in procenten)*



*Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016, Monitor Talent naar de Top 2015*

*Figuur 55 – Gemiddeld aandeel vrouwen in de rvc, 2015 (in procenten)*



*Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016, Monitor Talent naar de Top 2015*



## 6 Casestudies goede voorbeelden

Met behulp van casestudies van bedrijven die er in geslaagd zijn een evenwichtige m/v-verdeling in bestuur en toezicht te realiseren is inzicht verkregen in de inhoudelijke afwegingen, de gekozen oplossingen en ervaringen van 'succesvolle' bedrijven en organisaties. Deze *good practices* bieden praktische handvatten en kunnen andere bedrijven inspireren om beleid te ontwikkelen. De casestudies zijn afzonderlijk beschreven in individuele verslagen en uitgewerkt in portretten op de website van topvrouwen.nl.

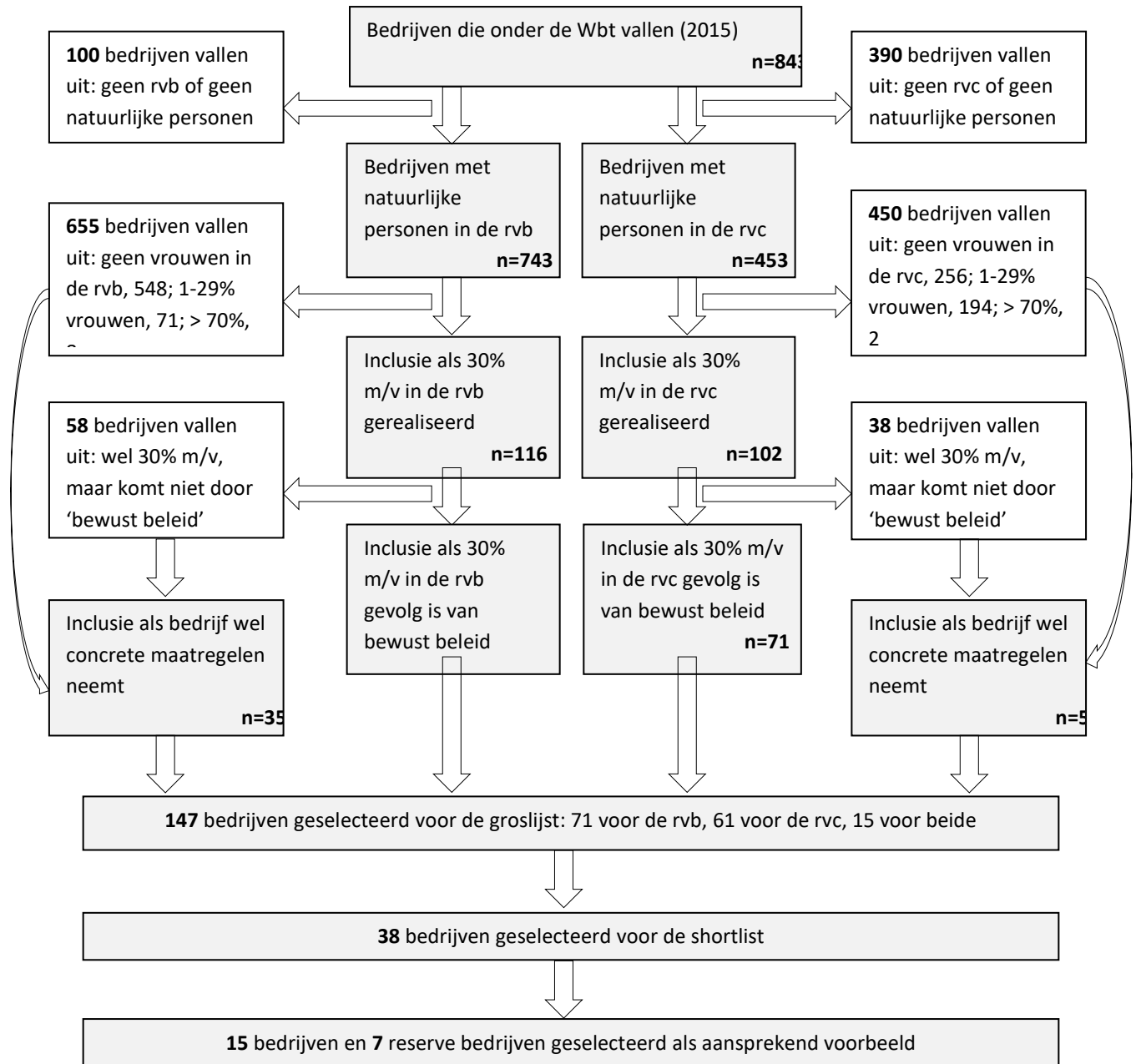
Goede voorbeelden zijn geselecteerd op basis van de gegevens uit de bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016. Aan de hand van desk research (analyse van jaarverslagen, beleidsdocumenten) en interviews met belangrijke stakeholder is inzicht verkregen in wat werkt binnen bedrijven en organisaties en waarom. De selectie van de cases heeft in een aantal opeenvolgende stappen plaatsgevonden:

1. In een eerste stap zijn alle grote vennootschappen en organisaties uit de publieke sector geselecteerd die in eind 2015 een evenwichtige verdeling (30% m/v) hebben bereikt in de rvb en/of rvc/rvt.
2. Vervolgens is nagegaan welke van deze bedrijven en organisaties in de monitor zelf aangeven dat de evenwichtige verdeling het gevolg is van bewust beleid. Dat kan zijn a) bewust beleid om de zetels in bestuur en toezicht evenwichtig te verdelen en/of b) bewust beleid om het aandeel vrouwen in hogere managementfuncties te vergroten.
3. Van de geselecteerde bedrijven zijn de jaarverslagen geanalyseerd op o.a. motivatie, visie, aanpak (beleid en maatregelen) en plannen voor de toekomst met het oog op een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc en/of m.b.t. m/v-diversiteitsbeleid in het algemeen.
4. Tenslotte is het beleid nader geanalyseerd en zijn die bedrijven geselecteerd die verschillende beleidsmaatregelen hebben ingezet om de zetels in de raad van bestuur en/of raad van commissarissen/toezicht evenwichtig te verdelen.

Op basis van deze selectiecriteria is een shortlist samengesteld van bedrijven die benaderd zijn voor de casestudies. Bij het selecteren van de bedrijven voor de shortlist is rekening gehouden met diversiteit naar private/publieke sector, omvang en het type bedrijf. De goede voorbeelden zijn geselecteerd in aanvulling op de goede voorbeelden uit eerdere edities van de bedrijvenmonitor. Bedrijven die in de eerdere edities al geselecteerd waren als 'goed voorbeeld', zijn dus niet opnieuw op de shortlist geplaatst.

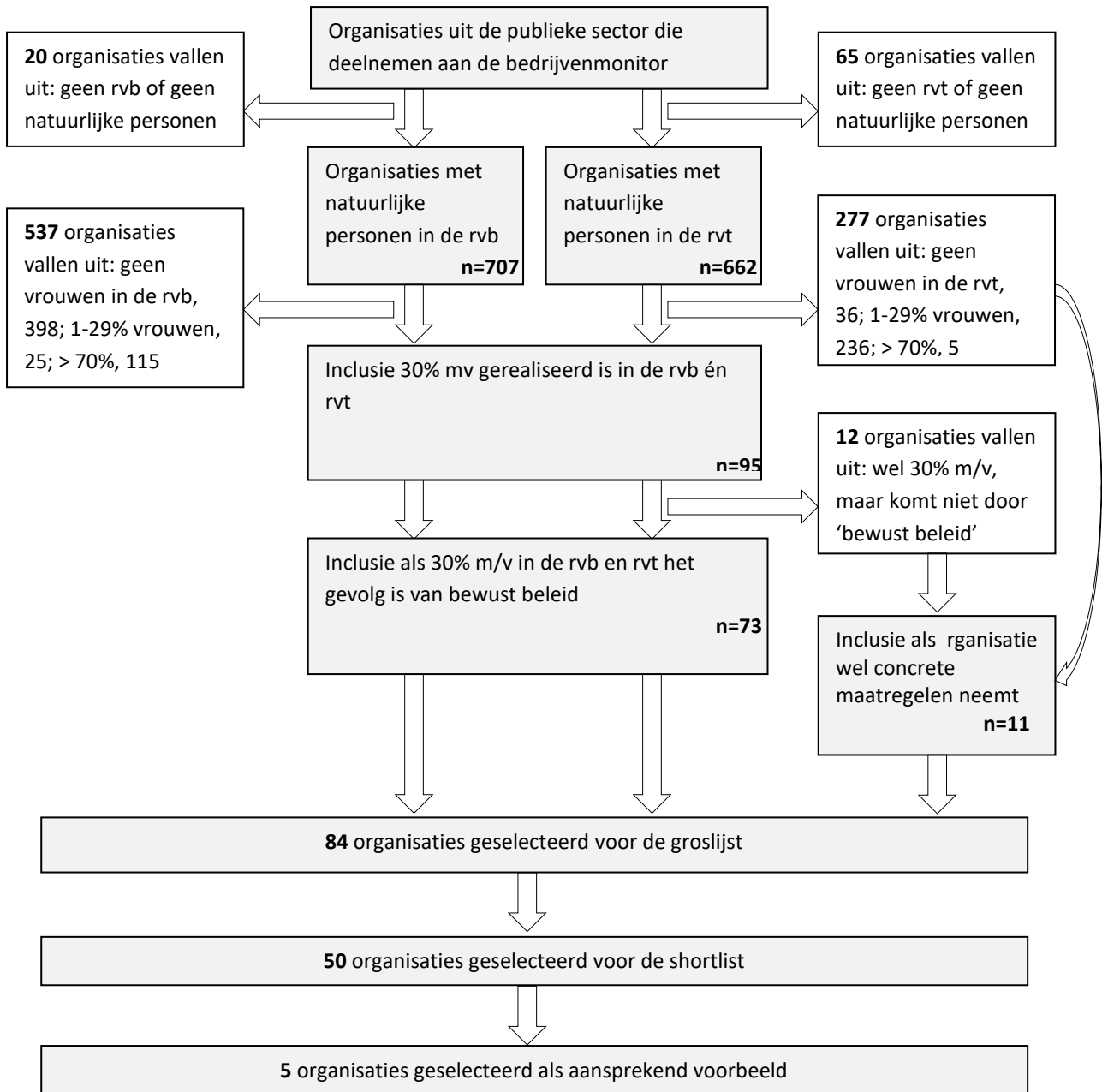
De figuren 58 en 59 geven een schematisch overzicht van het selectieproces van goede voorbeelden voor de grote vennootschappen en organisaties uit de publieke sector.

Figuur 58 – Stroomdiagram selectie goede voorbeelden grote vennootschappen





Figuur 59 – Stroomdiagram selectie goede voorbeelden publieke sector





## Conclusies Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen van de Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2015 weergegeven. We doen dit aan de hand van de vragen die ten grondslag hebben gelegen aan het onderzoek (paragraaf 1.2).

### 1/ 2 Ontwikkeling van het aandeel vrouwen en mannen in bestuur en toezicht 2012 - 2016

Het percentage vrouwen in de rvb en rvc van grote vennootschappen stijgt, maar de toename is gering. Het aandeel vrouwen in de rvb is toegenomen van 7,4% eind 2012 naar 9,6% eind 2015. Het aandeel vrouwen in de rvc steeg in dezelfde periode van 9,8% naar 12,5%. In 2016 lijkt de trend zich voort te zetten. De top 200 bedrijven vormen de voorhoede als het gaat om de rvc. Het aandeel vrouwen in de rvc van deze bedrijven is hoger en stijgt ook iets harder: van 16,1% in 2012 naar 19,3% in 2015. De situatie in de rvb van de top 200 is vergelijkbaar met die van de overige grote vennootschappen.

De toename van het aandeel vrouwen in de rvb en rvc van grote vennootschappen komt geheel voor rekening van een kleine groep voortrekkers. De stijging in de rvb wordt veroorzaakt door 5,0% van de bedrijven, de toename in de rvc door 9,6%. Er is een nog steeds een grote groep achterblijvers waar het aandeel vrouwen niet toeneemt. En eind 2015 heeft 74% van de rvb's en 62% van de rvc's nog steeds geen enkele vrouw. Voor de top 200 is de situatie vergelijkbaar. Wel kent de top 200 minder organisaties zonder vrouw in de rvc (34%).

Organisaties in de publieke sector doen het beter: eind 2015 was het aandeel vrouwen in de rvb bij deze organisaties gemiddeld 27,9%, in de rvt 33,4%. In 2016 lijkt dit aantal verder te stijgen. De stijging in de rvb komt, net als bij de grote vennootschappen, echter voor rekening van een kleine groep van 7,1%. Ook hier is sprake van een omvangrijke groep achterblijvers waar het aandeel vrouwen niet (verder) toeneemt; de uitgangswaarde is hier echter hoger. En eind 2015 heeft nog altijd 56% van de organisaties in de publieke sector geen enkele vrouw in de rvb. Voor de rvt is de situatie anders, de toename van het aandeel vrouwen komt hier voor rekening van een vijfde (19%) van de organisaties. Slechts een kleine achterhoede van 5% heeft geen vrouw in de rvt.

### 3 Het streefcijfer van 30% m/v

Het streefcijfer van 30% m/v is voor veel bedrijven nog ver weg. Maar het percentage bedrijven dat het streefcijfer heeft gerealiseerd in de rvb is toegenomen van 9,3% in 2012 naar 15,1% eind 2015. Voor de rvc nam dit percentage toe van 14,7 naar 20,8%. In 2016 lijkt deze trend zich door te zetten, zowel voor de rvb als voor de rvc. Eind 2015 heeft 3,9% een evenwichtige verdeling in beide organen. De top 200 toont meer beweging in het realiseren van het streefcijfer in de rvc: het percentage bedrijven met een evenwichtige m/v-verdeling nam bij deze groep toe van 13,4% eind 2012 naar 32,0% eind 2015. Voor de rvb wijkt de top 200 echter niet af van de overige bedrijven.

Organisaties in de publieke sector realiseren veel vaker een evenwichtige verdeling van de zetels dan bedrijven, zowel in de rvb als rvt. Eind 2015 heeft 25,6% een evenwichtige m/v-verdeling gerealiseerd in de rvb en 59,7% in de rvt.

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

Bedrijven die het streefcijfer niet bereikt hebben, geven veelal als reden dat er geen nieuwe benoemingen zijn geweest of dat de rvb of rvc slechts uit één persoon bestaat. Dit geldt net zo voor de top 200 en de publieke sector.

#### **5/ 6 Inspanningen van bedrijven en organisaties om tot een evenredige verdeling van zetels te komen en acties voor de toekomst**

Bedrijven laten nog steeds kansen liggen om vrouwen te benoemen in de rvb en rvc. In 2015 werden in

26% van de rvb's en in 35% van de rvc's één of meer personen nieuw benoemd. Bij 23,6% Een kwart van de bedrijven zijn de vacatures in de rvb aangewend om vrouwen te benoemen en bij 28,5% (ook) voor de rvc. In vergelijking met 2014 benoemden meer bedrijven een vrouw in de rvc op het moment dat er een vacature was. Voor de rvb bleef het percentage bedrijven dat een vrouw benoemde gelijk.

De top 200 bedrijven benutten veel vaker de kans om een vrouw te benoemen in de rvc dan de overige vennootschappen. Bijna de helft (46%) van de top 200 had in 2015 vacatures in de rvc. Van hen benoemde 43,5% één of meer vrouwen. Voor de rvb, waar 28% nieuwe benoemingen plaatsvonden, benutte juist minder bedrijven de kans om een vrouw te benoemen, namelijk 19%. Organisaties in de publieke sector benutten ook vaker vacatures om een vrouw te benoemen. De helft (49,9%) van de organisaties met vacatures benoemde één of meer vrouwen in de rvb, iets meer dan de helft (54,5%) deed dat voor de rvc.

#### *Maatregelen*

Bijna de helft (45%) van de bedrijven neemt geen maatregelen om m/v-diversiteit in de rvb te stimuleren, 36% doet dat (ook) niet voor de rvc. Een kwart (26%) is ook voor de toekomst niet voornemens om op dit punt iets te ondernemen. De top 200 heeft vaker bewust beleid om de zetels evenwichtig te verdelen. Een kwart van de top 200 (22%) neemt (nog) geen maatregelen voor de rvb, 11% doet niets voor de rvc. Het aandeel bedrijven dat ook voor de toekomst niet van plan is om iets te ondernemen is 6%. Deze resultaten lijken er op te wijzen dat de ingezette maatregelen en de impuls 'Vrouwen aan de top' voor de top 200 effect beginnen te sorteren voor de rvc. Voor de rvb lijken de effecten minder sterk.

In de publieke sector onderneemt 50% van de organisaties niets om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen over mannen en vrouwen, voor de rvc is dat 22%. 11% wil ook in de toekomst geen maatregelen nemen. We merken op dat het aandeel vrouwen in de rvb en rvt in de publieke sector al relatief hoog is.

#### **7 Rapportage in het jaarverslag**

Bedrijven leggen nog steeds in onvoldoende mate verantwoording af in het jaarverslag conform de Wet bestuur en toezicht. Ruim de helft van de grote vennootschappen die dat zouden moeten doen, legt in het jaarverslag niet uit waarom de samenstelling van de rvb (52%) en/of rvc (54%) niet evenwichtig is verdeeld. Niet meer dan 6% van de bedrijven voldoet aan alle rapportageverplichtingen voor de rvb, 9% voor de rvc. Vergeleken met de drie jaar daarvoor, is het aantal bedrijven dat uitleg geeft in het jaarverslag wel iets toegenomen.

De top 200 voldoet vaker aan de rapportageverplichtingen uit de Wet. In 2015 voldeed een kwart aan alle vereisten voor de rvb en/of rvc. Tegelijkertijd legt 49% nog steeds niets uit in het jaarverslag over de onevenwichtige m/v-samenstelling van de rvb, 35% legt niets uit wanneer het streefcijfer voor de rvc nog niet is gerealiseerd.

### **8 Aandacht van accountants voor het wettelijk streefcijfer**

Een meerderheid (59%) van de bedrijven geeft aan dat de accountant hen in 2015 geattendeerd heeft op het streefcijfer uit de Wbt en dat de accountant het streefcijfer heeft besproken met de rvb en/of rvc (60%). In vergelijking met voorgaande jaren melden meer bedrijven dat de accountant bij zijn controle aandacht schenkt aan de rapportageverplichtingen inzake het wettelijk streefcijfer. Het aantal bedrijven dat zegt dat de accountant aandacht schenkt aan alle voorwaarden, is toegenomen van een kwart in 2014 naar 43% in 2015. De rol die de accountant heeft gespeeld is voor de top 200 niet anders dan die voor overige bedrijven.

De aandacht die accountants aan de rapportageverplichtingen uit de wet schenken, naar zeggen van de bedrijven, is toegenomen. Opmerkelijk is dat ondanks deze verhoogde aandacht van de accountant minder dan 10% van de bedrijven voldoet aan alle wettelijke rapportagevereisten.

### **9/ 10 Welke factoren en inspanningen van bedrijven hebben effect op het aandeel vrouwen in bestuur en toezicht?**

Organisaties uit de publieke sector benoemen vaker een vrouw in de rvb en rvt als er een vacature vrijkomt, dan grote vennootschappen. Bij grote vennootschappen zijn omvang en samenstelling van de rvb en rvc van invloed op de benoeming van vrouwen. De kans dat een vrouw nieuw benoemd wordt toe neemt wanneer er in hetzelfde jaar ook een vrouw is afgetreden in de rvb of rvc. Voor de rvb geldt dat de kans om een vrouw te benoemen toeneemt als de rvb meer zetels telt. In de rvc neemt de kans om een vrouw te benoemen meer dan evenredig toe wanneer er in een jaar meerdere vacatures zijn. Op het moment dat een evenwichtige m/v-verdeling is gerealiseerd in de rvb of rvc, neemt de kans dat bedrijven een vrouw benoemen weer af.

Beleid en maatregelen van bedrijven hebben eveneens effect op de benoeming van vrouwen in de rvb en rvc. Grote vennootschappen die bij het benoemen van kandidaten in de rvb en rvc doelbewust streven naar een evenwichtige verdeling van de zetels, hebben een grotere kans om daadwerkelijk een vrouw te benoemen. Voor de rvc geldt bovendien dat bedrijven die in de profielschets rekening houden met evenwichtige m/v-diversiteit en bedrijven die beleid hebben om het aantal vrouwen in hogere posities te bevorderen eveneens vaker vrouwen benoemen dan bedrijven die dat niet doen. Het streven naar een evenwichtige m/v-verdeling bij de *voordracht* van kandidaten alleen blijkt niet voldoende, en kan zelfs een negatief effect hebben, vooral in de rvb, als dat niet gepaard gaat met beleid om bij *benoemingen* expliciet rekening te houden met m/v-diversiteit.

### **11 Goede voorbeelden**

Met behulp van casestudies van bedrijven die er in geslaagd zijn een evenwichtige m/v-verdeling in bestuur en toezicht te realiseren is inzicht verkregen in de inhoudelijke afwegingen, de gekozen oplossingen en ervaringen van 'succesvolle' bedrijven en organisaties. Deze *good practices* bieden praktische handvatten en kunnen andere bedrijven inspireren om beleid te ontwikkelen. De casestudies zijn afzonderlijk beschreven in individuele verslagen.

Het volgende overzicht laat de resultaten van de Bedrijvenmonitor 2016 zien voor respectievelijk grote vennootschappen, de top 200 grote vennootschappen en de publieke sector.

Tabel 3 – Overzicht van de resultaten <sup>a</sup>

<b>Situatie eind 2015 (mid 2016)</b> <i>(in procenten)</i>	<b>grote vennootschappen</b>	<b>top 200</b>	<b>publieke sector</b>
<b>gemiddeld % vrouwen</b>			
rvb	9,6 (10,2)	9,1 (10,5)	27,9 (29,1)
rvc/rvt	12,5 (13,1)	19,3 (21,5)	33,4 (34,6)
<b>30% m-v gerealiseerd</b>			
rvb	15,1 (15,6)	15,3 (17,4)	23,9 (25,6)
rvc/rvt	20,8 (22,3)	32,0 (32,7)	58,2 (59,7)
rvb én rvc/rvt	3,9 (3,9)	4,1 (4,2)	14,7 (14,7)
<b>geen vrouwen</b>			
rvb	74,2 (73,1)	73 (68,8)	56,3 (54,8)
rvc/rvt	61,7 (61,2)	34 (28,6)	5,4 (5,6)
<b>de voorzitter is een vrouw</b>			
rvb	4,5 (4,5)	2,7 (2,8)	23,1 (23,1)
rvc/rvt	6,3 (5,8)	4,0 (4,1)	19,1 (19,5)
<b>bewust beleid om de zetels evenwichtig te verdelen</b>			
rvb	45	59	56
rvc/rvt	72	91	78
<b>geen beleid</b>			
rvb	45	22	50
rvc/rvt	36	11	22
<b>eisen in het jaarverslag</b>			
Voldoet aan alle eisen rvb	6	24	
Voldoet aan geen v.d. eisen rvb	52	49	
Voldoet aan alle eisen rvc	9	24	
Voldoet aan geen v.d. eisen rvc	54	35	
<b>rol van de accountant</b>			
Accountant heeft op alle eisen uit de Wbt gecontroleerd	43	55	
Accountant heeft niet op de eisen uit de Wbt gecontroleerd	35	27	

Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

<sup>a</sup> In percentages van het aantal bedrijven/organisaties (m.u.v. het gemiddelde % vrouwen)

## Conclusies en aanbevelingen van de commissie Monitoring

Conclusies van de commissie Monitoring n.a.v. de resultaten van de Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016:

1. De commissie Monitoring constateert dat het aandeel vrouwen in raden van bestuur en raden van commissarissen licht is toegenomen, maar de ontwikkeling heel langzaam verloopt. Het percentage bedrijven dat een evenwichtige verdeling in de rvb en rvc heeft bereikt neemt toe, maar het streefcijfer van 30% m/v is voor veel bedrijven nog steeds ver weg. De voortgang in de rvc is groter dan in de rvb: het aandeel vrouwen is iets hoger, stijgt ook sneller en het streefcijfer wordt door een groter aantal bedrijven gerealiseerd. De commissie stelt vast dat de toename van het aandeel vrouwen in de rvb en rvc geheel voor rekening komt van een kleine groep bedrijven. Er is sprake van een omvangrijke groep bedrijven waar het aandeel vrouwen niet (verder) toeneemt.
2. Betere resultaten worden geboekt door de top 200, de grootste bedrijven waar de minister samen met VNO-NCW actief aandacht vraagt voor het realiseren van m/v-diversiteit. Die impuls heeft vruchten afgeworpen: het aandeel vrouwen in de rvc is bij deze 200 bedrijven veel hoger dan gemiddeld in Nederland en meer bedrijven hebben het streefcijfer gerealiseerd. Bovendien verlopen de ontwikkelingen in een hoger tempo. Sinds de start van de monitor is het aandeel bedrijven met een evenwichtige m/v-verdeling in de rvc bij de top 200 meer dan verdubbeld. De extra impuls heeft daar zeker toe bijgedragen. 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. De commissie stelt vast dat de top 200 inmiddels goed is bekend met het streefcijfer uit de Wbt en dat de wet 'leeft'. Ook in de publieke sector gaat het duidelijk goed, de sector maakt haar voorbeeldrol waar. Organisaties in de publieke sector hebben veel meer vrouwen in de rvb en rvt dan bedrijven en realiseren veel vaker een evenwichtige verdeling van de zetels.
3. De commissie signaleert dat bedrijven nog steeds te weinig vrouwen benoemen wanneer er vacatures zijn. Wil het aandeel vrouwen substantieel stijgen, dan zal het percentage vrouwen dat nieuw benoemd wordt gedurende een lange periode meer dan 30% moeten zijn. Nu is dat 24% bij de rvb en 28% bij de rvc. De minister heeft bedrijven meer tijd gegeven om het streefcijfer van 30% te realiseren maar een reële voortgang tot 20% moet eind 2019 bereikt zijn. In het huidige tempo wordt deze doelstelling eind 2019 bij lange na niet gehaald.
4. De commissie constateert dat steeds meer bedrijven beleid hebben en maatregelen nemen om de zetels in de rvb en rvc evenwichtig te verdelen. Tegelijkertijd stelt de commissie vast dat nog steeds veel bedrijven te weinig ondernemen: 45% heeft geen beleid voor een evenwichtige verdeling van zetels in de rvb en 36% geen beleid voor de rvc.

5. De commissie stelt vast dat de jaarlijks terugkerende Bedrijvenmonitor een belangrijke rol speelt bij de bekendheid met de wet en de naleving er van door bedrijven. De hoge respons van bedrijven laat dit zien. De brieven die de minister aan bedrijven heeft gericht en de extra impuls voor de top 200 van grote bedrijven hebben daarbij een positieve invloed gehad en laten zien dat de minister impact kan hebben.
6. De wet vraagt bedrijven verantwoording af te leggen in het jaarverslag zolang het streefcijfer van 30% niet is gerealiseerd. De commissie constateert dat dit principe van 'pas toe of leg uit' weinig effectief is omdat het onvoldoende wordt nageleefd. In vergelijking met voorgaande jaren rapporteren wel meer bedrijven dat zij het streefcijfer niet hebben gehaald. Maar het aantal bedrijven dat rapporteert wat zij hebben ondernomen om het streefcijfer te realiseren en wat zij in de toekomst hieraan zullen doen, is zeer gering. De commissie stelt vast dat de aandacht die accountants aan de rapportageverplichtingen uit de wet schenken, naar zeggen van de bedrijven, is toegenomen. Opmerkelijk is dat ondanks deze verhoogde aandacht van de accountant minder dan 10% van de bedrijven voldoet aan alle wettelijke rapportagevereisten.  
Het 'leg uit' principe vraagt om invulling en verscherping opdat bedrijven werk maken van diversiteit zolang het streefcijfer van 30% man/vrouw in de rvb en rvc niet gehaald is.
7. De commissie merkt op dat bedrijven die gericht aandacht besteden aan m/v-diversiteit in de rvb en rvc, en waar de wet 'leeft', in korte tijd grote stappen kunnen maken. Beleid blijkt in hoge mate effectief. Bedrijven met bewust beleid benoemen daadwerkelijk vaker vrouwen dan bedrijven zonder beleid. Daarbij blijkt het cruciaal om bij de *benoeming* van kandidaten bewust te streven naar m/v-diversiteit. Enkel bij de *voordracht* van kandidaten streven naar evenwichtige m/v-verdeling, blijkt niet voldoende. Dat pleit, naast criteria voor de longlist, ook voor duidelijke criteria voor de shortlist en bij benoemingen.



Op basis van haar conclusies 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 VNONCW om de top 200 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 vooruitzien: 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?

## Literatuur

- Biernat, M. (2012). In Devine, P. and Plant, A. (Eds.) *Advances in Experimental Social Psychology*. San Diego/Waltham/London: Elsevier (pp 1-60).
- Biernat, M., & Danaher, K. (2012). Interpreting and reacting to feedback in stereotype-relevant performance domains. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, 271-276.
- Biernat, M. en Fuegen, K. (2010). Shifting Standards and the Evaluation of Competence: Complexity in Gender-Based Judgment and Decision Making. *Journal of Social Issues*, 57(4), 707-724.
- 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.
- Henderikse W., Van Beek, A., Schippers, J. en Pouwels, B. (2015). *Quotas in a Concensus Based Culture*: paper gepresenteerd op de 2<sup>nd</sup> WLAG conferentie, juni 2015 Pacific Grove US; artikel wacht op publicatie.
- Merens, A. en Van Brakel, M. (2014). *Emancipatiemonitor 2014*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Merens, A., Henderikse, W. en Pouwels, B. (2015). Door het glazen plafond. Naar effectieve maatregelen voor meer vrouwen aan de top. *Beleid en Maatschappij*, 1, 6 - 31.
- Posthumus, H., Den Ridder, J. en De Hart, J. (2014). *Verenigd in verandering*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Pouwels, B. en Henderikse, W. (2013). *Het zingt rond. Monitor Talent naar de Top 2012*. Zeist: VanDoorneHuiske en partners.
- Pouwels, B. en Henderikse, W. (2014a). *Talent telt in de top. Monitor Talent naar de Top 2013*. Zeist: VanDoorneHuiske en partners.
- Pouwels, B. en Henderikse, W. (2014b). *Waar een wil is, is een weg. Bedrijvenmonitor 2013*. Zeist: VanDoorneHuiske en partners.
- Pouwels, B. en Henderikse, W. (2015a). *De aanhouder wint. Monitor Talent naar de top 2014*. Commissie Monitoring Talent naar de Top | VanDoorneHuiske en partners, Zeist.
- Pouwels, B. en Henderikse, W. (2015b). *Topvrouwen in de wachtkamer. Bedrijvenmonitor 2012-2015*. Zeist: VanDoorneHuiske en partners.



# Bijlage 1 Verantwoording van het veldwerk

## 1 Populatie en onderzoeksgroep

De onderzoeksgroep van de Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016 valt in drie groepen uiteen: (1) grote vennootschappen die moeten voldoen aan de Wbt, (2) de groep top 200 grote bedrijven binnen de grote vennootschappen en (3) organisaties in de (semi-)publieke sector.

1. *Grote vennootschappen die aan de Wbt moeten voldoen.* Dit zijn naamloze en besloten vennootschappen die volgens het jaarrekeningrecht een 'grote rechtspersoon' zijn. Dit is het geval als een vennootschap op twee opeenvolgende balansdata voldoet aan ten minste twee van de volgende drie criteria:
  1. de waarde van de activa bedraagt meer dan € 17,5 miljoen,
  2. de netto-omzet is meer dan € 35 miljoen en
  3. het gemiddeld aantal werknemers is 250 of meer.<sup>xxiv</sup>

De Wbt heeft daarmee géén betrekking op stichtingen of coöperaties.

Om uit de populatie een representatieve steekproef te trekken is de databank Orbis gebruikt. Orbis is een wereldwijde databank met uitgebreide informatie over bedrijven. Orbis gebruikt data van de Kamer van Koophandel die worden verbeterd. De criteria die gebruikt zijn om de populatie voor de bedrijvenmonitor te selecteren zijn:

- status: actieve organisaties en organisaties waarvan onbekend is of ze wel of niet actief zijn
- land: Nederland
- rechtsvorm: besloten of naamloze vennootschap
- voldoen aan ten minste twee van de drie criteria in het laatst beschikbare jaar:
  - de waarde van de activa bedraagt meer dan € 17,5 miljoen;
  - de netto-omzet is meer dan € 35 miljoen;
  - het gemiddeld aantal werknemers is 250 of meer

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

In de databank Orbis<sup>xxv</sup> zijn eind 2015 **5.075** Nederlandse bedrijven geregistreerd die aan de criteria voor grote vennootschappen voldoen. Tabel B1.1 geeft een overzicht van de aantallen vennootschappen in Nederland, uitgesplitst naar sector. De eenheid is hier de vennootschap die onder de Wbt valt, niet de gehele (wereldwijde) organisatie.<sup>xxvi</sup>

Tabel B1.1 – Nederlandse vennootschappen die aan de Wbt moeten voldoen naar sector, eind 2015.

	populatie	
	N	%
A - Landbouw, bosbouw en visserij	31	0,6%
B - Winning van delfstoffen	77	1,5%
C – Industrie	733	14,4%
D - Productie en distributie van elektriciteit, gas, stoom en gekoelde lucht	30	0,6%
E - Distributie van water; afval- en waterbeheer en sanering	46	0,9%
F – Bouwnijverheid	179	3,5%
<b>Landbouw en nijverheid totaal</b>	<b>1096</b>	<b>21,5%</b>
G - Groot- en detailhandel; reparatie van auto's en motorfietsen	886	17,5%
I – Verschaffen van accommodatie en maaltijden	25	0,5%
<b>Handel en horeca totaal</b>	<b>911</b>	<b>18,0%</b>
H – Vervoer en opslag	197	3,9%
J – Informatie en communicatie	134	2,6%
<b>Vervoer, informatie en communicatie totaal</b>	<b>331</b>	<b>6,5%</b>
K – Financiële activiteiten en verzekeringen	1930	38,0%
<b>Financiële diensten totaal</b>	<b>1930</b>	<b>38,0%</b>
L – Exploitatie van handel in onroerend goed	76	1,5%
M – Vrije beroepen en wetenschappelijke en technische activiteiten	464	9,1%
N – Administratieve en ondersteunende diensten	162	3,2%
<b>Zakelijke diensten totaal</b>	<b>702</b>	<b>13,8%</b>
O – Openbaar bestuur en defensie; verplichte sociale verzekeringen	1	0,0%
P – Onderwijs	9	0,2%
Q – Menselijke gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	44	0,9%
R – Kunst, amusement en recreatie	18	0,4%
S – Overige diensten	15	0,3%
<b>Onderwijs, zorg en welzijn en persoonlijke diensten; overige diensten</b>	<b>87</b>	<b>1,8%</b>
<b>onbekend</b>	<b>18</b>	<b>0,4%</b>
<b>Totaal</b>	<b>5075</b>	<b>100%</b>

Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

2. *De top 200 grootste vennootschappen die aan de Wbt moeten voldoen.* Veel (internationaal) onderzoek naar vrouwen in de rvb en rvc gaat uitsluitend over beursgenoteerde ondernemingen. De wet- en regelgeving in Europese landen betreft ook vaak deze groep bedrijven. Het wettelijk streefcijfer in Nederland geldt voor een veel bredere groep: de grote vennootschappen. Om de voortgang van het streefcijfer 30% m/v uit de Wbt te onderzoeken, is de focus op uitsluitend beursgenoteerde ondernemingen dan ook te beperkt. Wbt-beursgenoteerde ondernemingen vormen namelijk maar een klein deel van de populatie van grote vennootschappen die aan de Wbt moeten voldoen: 1,5%. Andersom geldt dat niet *alle* beursgenoteerde ondernemingen in Nederland onder de Wbt vallen.

Op basis van de cijfers die de eerste editie van de bedrijvenmonitor heeft laten zien, hebben de verantwoordelijke minister voor Emancipatie Bussemaker en VNO-NCW voorzitter De Boer afspraken gemaakt om via een extra impuls meer aandacht en inspanningen te vragen voor het realiseren van man/vrouw diversiteit in de top van bedrijven. Hiertoe hebben zij zich (onder

meer) gericht op bedrijven die in Nederland tot de 'top 200' worden gerekend en een voorbeeldfunctie hebben.

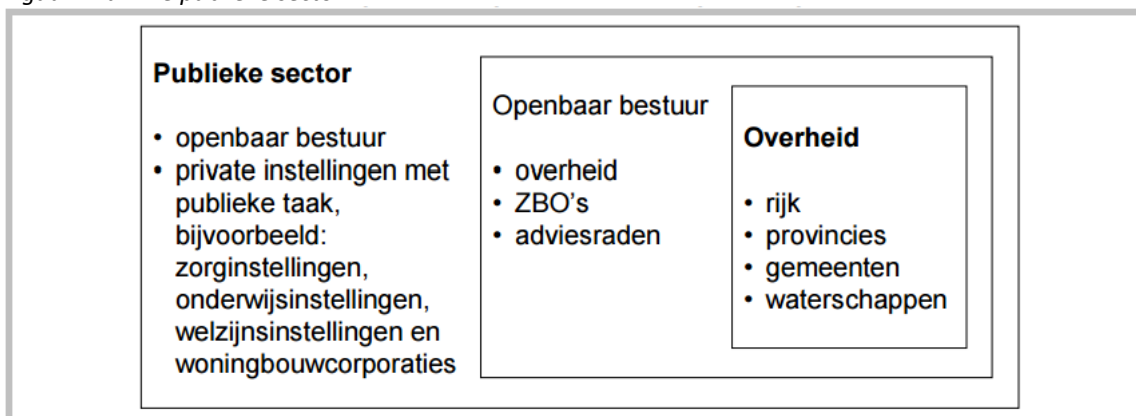
De 'top 200' grote bedrijven is gecreëerd voor de Bedrijvenmonitor 2012-2015. Het betreft de beursgenoteerde bedrijven die genoteerd zijn op Euronext Amsterdam, de grote financiële instellingen, aangevuld met de top van Elsevier's top 500 van in omzet gemeten grootste bedrijven, die statutair gevestigd zijn in Nederland en aan de Wbt moeten voldoen.

Voor de derde editie van de bedrijvenmonitor is samenstelling van de top 200 zoveel mogelijk hetzelfde gehouden. Sommige bedrijven zijn echter uit de top 200 verdwenen als gevolg van faillissementen, fusies of overnames, of zijn verdwenen van de beurs. Ook bedrijven die zich hebben afgemeld voor de bedrijvenmonitor of die in eerdere edities op geen enkel verzoek tot deelname gereageerd, zijn in de derde editie niet langer geselecteerd. Vervolgens is de top 200 is aangevuld met nieuwe bedrijven die genoteerd zijn op Euronext Amsterdam en de grootste bedrijven (gemeten naar shareholdersfunds) die aan de Wbt moeten voldoen.

3. *Organisaties uit de (semi-)publieke sector.* De Wbt geldt alleen voor vennootschappen. In haar brief van 16 november 2015 heeft het kabinet uitgesproken dat het wettelijk streefcijfer uitgebreid zou moeten worden naar organisaties in de (semi-)publieke sector (hierna 'publieke sector' genoemd). Omdat een wettelijk kader vooralsnog ontbreekt, is de populatie van organisaties uit de publieke sector waar het streefcijfer voor zou moeten gelden, niet bekend. We volgen het SCP in haar definitie van publieke sector: "een verzameling organisaties en instellingen waarin winst maken niet het eerste oogmerk is" (Posthumus, Den Ridder en De Hart, 2014). De publieke sector betreft zowel het openbaar bestuur (overheid, ZBO's en adviesraden) als private instellingen met een publieke taak (figuur B1a geeft dit schematisch weer).

Uit de grote diversiteit van organisaties uit de publieke sector, is voor de bedrijvenmonitor een gemaakt voor specifieke sectoren. Daarbij is zoveel mogelijk aangesloten bij de criteria die ook het SCP hanteert in bijvoorbeeld de Emancipatiemonitor (SCP, 2014). In navolging daarvan is gekozen voor organisaties uit de sectoren onderwijs, zorg en welzijn, woningcorporaties en sociaal-maatschappelijke organisaties.

Figuur B1a – De publieke sector



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

De meeste bedrijven die aan de Wbt moeten voldoen, behoren tot de sector financiële dienstverlening (38,0%), de sector landbouw en nijverheid (21,5%) en de sector handel en horeca (18,0%). Veel minder bedrijven komen uit de sectoren onderwijs, zorg en welzijn en persoonlijke diensten (1,8%) en de sectoren vervoer, informatie en communicatie (6,5%).

Tabel B1.2 geeft een overzicht van het aantal grote vennootschappen naar aantal werknemers. De meeste grote vennootschappen hebben tussen de 100 en 499 werknemers (44,7%). 11,7% heeft tussen de 500 en 1000 werknemers en 14,2% heeft 1000 werknemers of meer.

Tabel B1.2 - Populatieaantallen naar aantal werknemers, eind 2015

	populatie	
	n	%
1 t/m 9 werknemers	176	3,5%
10 t/m 49 werknemers	396	7,8%
50 t/m 99 werknemers	531	10,5%
100 t/m 499 werknemers	2270	44,7%
500 t/m 999 werknemers	596	11,7%
1000 werknemers of meer	719	14,2%
Onbekend	387	7,6%
<b>Totaal</b>	<b>5075</b>	<b>100%</b>

Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

Ruim een vijfde (21,6%) van de grote vennootschappen heeft een omzet tussen de 100 en 200 miljoen euro (tabel B1.3). 50% heeft een omzet lager dan 100 miljoen en ruim een kwart (26,9%) heeft een omzet van 200 miljoen of meer.

Tabel B1.3 - Populatieaantallen naar omzet (in Euro per jaar), eind 2015

	populatie	
	n	%
Minder dan 50 miljoen	976	19,2%
50 – 75 miljoen	994	19,6%
75 – 100 miljoen	566	11,2%
100 – 200 miljoen	1097	21,6%
200 – 500 miljoen	731	14,4%
500 miljoen of meer	636	12,5%
Onbekend	75	1,5%
<b>Totaal</b>	<b>5075</b>	<b>100%</b>

Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016



De meerderheid van de bedrijven heeft een eigen vermogen van minder dan 25 miljoen euro per jaar: 27% minder dan 10 miljoen en 27,9% tussen 10 en 25 miljoen euro's (tabel B1.4).

Tabel B1.4 – Populatieaantallen naar shareholders funds (in miljoen Euro per jaar), eind 2015

	populatie	
	n	%
Minder dan 10 miljoen	1371	27,0%
10 – 25 miljoen	1418	27,9%
25 – 50 miljoen	727	14,3%
50 – 75 miljoen	327	6,4%
75 – 100 miljoen	424	8,4%
100 – 250 miljoen	224	4,4%
250-1000 miljoen	372	7,3%
1000 miljoen of meer	209	4,1%
onbekend	2	0,2%
<b>Totaal</b>	<b>5075</b>	<b>100%</b>

Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

## 2. Steekproeftrekking en respons

### 2.1 Grote vennootschappen en de top 200

De bedrijvenmonitor betreft een steekproef uit de populatie van grote vennootschappen die onder de Wbt vallen. Als eenheid wordt de vennootschap gehanteerd die statutair gevestigd is in Nederland (en niet bijvoorbeeld enkel de holding of moederorganisatie). De vennootschap valt immers als zelfstandige eenheid onder de Wbt.

Voor de *eerste editie* van de bedrijvenmonitor, is een steekproef getrokken van 2000 vennootschappen uit de populatie (Orbis, 2013). De steekproef is trapsgewijs getrokken: eerst zijn alle beursgenoteerde ondernemingen geselecteerd die aan de criteria voor grote vennootschappen voldoen.<sup>xxvii</sup> Vervolgens is de steekproef via een aselechte trekking aangevuld tot 2000. Aan de eerste editie hebben 803 bedrijven meegedaan (respons 40,6%).

Voor de *tweede editie* zijn alle 803 bedrijven die meededen aan de eerste editie opnieuw benaderd om deel te nemen. Daarnaast zijn de 200 grootste vennootschappen die aan de Wbt moeten voldoen uitgenodigd om deel te nemen (de 'top 200'). Vervolgens is de steekproef aangevuld tot 2000 met nieuwe bedrijven die aselechte geselecteerd zijn uit de populatie (Orbis, 2013). Aan de tweede editie hebben 851 bedrijven meegedaan, waarvan 101 uit de top 200 (respons 43,3%).

Voor de *derde editie* zijn alle bedrijven die eerder meededen aan de eerste of tweede editie opnieuw benaderd om deel te nemen. Daarnaast is de top 200 in zijn geheel geselecteerd. Vervolgens is de steekproef aangevuld tot 2000 met nieuwe bedrijven die aselechte geselecteerd zijn uit de populatie (Orbis, 2015). Aan de derde editie hebben 843 bedrijven meegedaan, waarvan 114 uit de top 200. Dat komt neer op een responspercentage van 45,4% (tabel B2.1).

Van de 843 bedrijven uit de derde editie van de monitor deden er 370 ook mee aan de monitor over 2014 en 305 aan de monitor over 2013 en 2012 (de 'panelgroep'). Een aantal bedrijven uit de eerste en tweede editie van de monitor kon niet meer opnieuw benaderd worden, bijvoorbeeld door opheffing of verhuizing naar een onbekend adres. Een aantal bedrijven voldoet niet langer aan de criteria voor grote vennootschappen.

*Tabel B2.1 – Respons grote vennootschappen Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016*

	N	%
<b>bruto steekproef</b>	<b>2013</b>	<b>100%</b>
<b>bruikbare respons</b>	<b>843</b>	<b>41,9%</b>
<b>steekproefvervuiling</b>		
- valt buiten inclusiecriteria: voldoet niet (meer) aan criteria voor grote vennootschappen	145	7,2%
- bedrijf opgeheven, failliet, gefuseerd of overgenomen	5	0,2%
- onbereikbaar, onjuist adres	7	0,3%
<b>totaal steekproefvervuiling</b>	<b>157</b>	<b>7,8%</b>
<b>netto steekproef</b>	<b>1856</b>	<b>100%</b>
<b>non-respons</b>		
- halverwege gestopt met vragenlijst, onvoldoende bruikbare gegevens	42	2,3%
- weigert: bedrijf heeft voor één vennootschap meegedaan, wil niet meedoen voor overige vennootschappen	13	0,7%
- bedrijf reageert na sluiting van de dataverzamelingsperiode	12	0,6%
- bedrijf weigert medewerking	10	0,5%
- geen natuurlijke personen in bestuur tot twee lagen naar boven	2	0,1%
- bedrijf heeft niet gereageerd	934	50,3%
<b>totaal non-respons</b>	<b>1013</b>	<b>54,6%</b>
<b>netto respons</b>	<b>843</b>	<b>45,4%</b>

*Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016*

Tabel B2.2 – Respons top 200 Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

	N	%
<b>bruto steekproef</b>	<b>199</b>	<b>100%</b>
<b>bruikbare respons</b>	<b>114</b>	<b>57,3%</b>
<b>steekproefvervuiling</b>		
- Valt buiten de inclusiecriteria	6	(3,0%)
<b>totaal steekproefvervuiling</b>	<b>6</b>	<b>3,0%</b>
<b>netto steekproef</b>	<b>193</b>	<b>100%</b>
<b>non-respons</b>		
- halverwege gestopt met het invullen van de vragenlijst, onvoldoende bruikbare gegevens	2	(1,0%)
- bedrijf heeft niet gereageerd	77	(39,9%)
<b>totaal non-respons</b>	<b>79</b>	<b>40,9%</b>
Netto respons	114	59,1%

Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

## 2.2. Organisaties uit de publieke sector

Voor de publieke sector is, in navolging van criteria die het SCP hanteert voor o.a. de Emancipatiemonitor, gekozen voor een steekproef van organisaties uit de publieke sector in het onderwijs, zorg en welzijn, woningcorporaties en sociaal-maatschappelijke organisaties. Vennootschappen (bv's en nv's) zijn hierbij niet meegenomen.<sup>xxviii</sup> Belangrijk criterium was verder dat de organisaties uit de publieke sector goed vergelijkbaar zijn met de grote vennootschappen die aan de Wbt moeten voldoen: ze moeten van vergelijkbare grootte zijn en beschikken over een aanwijsbaar bestuur en toezichthoudend orgaan.

Voor de selectie van organisaties in de sector *onderwijs* is gebruik gemaakt van het adressenbestand van de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO). De instellinggegevens in dit bestand komen uit BRIN (Basisregister Instellingen in Nederland). Alle universiteiten, hbo-instellingen, mbo-instellingen en pabo-instellingen zijn in de steekproef opgenomen. Daarnaast is een aselechte steekproef getrokken uit de besturen van de grootste instellingen het voor voortgezet onderwijs.

De sector *zorg en welzijn* omvat de grote algemene ziekenhuizen, medische centra en verpleeghuizen geselecteerd, organisaties in de jeugdzorg en jeugdgezondheidszorg, thuiszorg, welzijnswerk en kinderopvangorganisaties die zijn aangesloten bij een brancheorganisatie in de zorg. Voor de selectie van organisaties is gebruik gemaakt van adressen van brancheorganisaties, zoals Actiz, GGZ Nederland, NFU, NVZ en VGN.

De *woningcorporaties* betreffen alle grote en middelgrote woningcorporaties die zijn aangesloten bij brancheorganisatie Aedes.

*Sociaal-maatschappelijke organisaties* zijn, zoals het SCP definieert, grote organisaties op het terrein van sociale zekerheid, arbeidsvoorziening, werkgevers- en werknemersorganisaties en leden- en donateursorganisaties die actief zijn op het maatschappelijk middenveld (zoals goede doelen,

belangenorganisaties, omroepverenigingen, sportkoepels, consumentenorganisaties, vrouwenorganisaties) (Zie ook Posthumus, Den Ridder en De Hart, 2014).

In totaal zijn ruim 1000 organisaties uit de publieke sector in de steekproef opgenomen: 214 onderwijsinstellingen, 436 organisaties uit de sector zorg en welzijn, 194 woningcorporaties en 162 sociaal-maatschappelijke organisaties. 727 van hen hebben de monitor ingevuld. Dat komt neer op een netto respons-percentages van 73,5%. Tabel B2.3 geeft een overzicht van de respons.

Tabel B2.3 – Respons organisaties uit de publieke sector Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

	N	%
<b>bruto steekproef</b>	<b>1006</b>	<b>100%</b>
<b>bruikbare respons</b>	<b>727</b>	<b>72,3%</b>
<b>steekproefvervuiling</b>		
- valt buiten inclusiecriteria: behoort niet tot publieke sector	14	1,4%
- organisatie opgeheven, failliet, gefuseerd of overgenomen	3	0,3%
- onbereikbaar, onjuist adres	0	0,0%
<b>totaal steekproefvervuiling</b>	<b>17</b>	<b>1,69%</b>
<b>netto steekproef</b>	<b>989</b>	<b>100%</b>
<b>non-respons</b>		
- halverwege gestopt met vragenlijst/onvoldoende bruikbare gegevens	34	3,4%
- bedrijf reageert na sluiting van de dataverzamelingsperiode	8	0,8%
- organisatie weigert medewerking	2	0,2%
- organisatie heeft niet gereageerd	218	22,0%
<b>totaal non-respons</b>	<b>262</b>	<b>56,7%</b>
<b>Netto respons</b>	<b>727</b>	<b>73,5%</b>

Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

### 3. Methode van dataverzameling

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

De dataverzameling voor de eerste editie van de bedrijvenmonitor vond plaats van 31 maart t/m 3 mei 2014. De vragenlijst van de eerste editie ging over de situatie in de boekjaren 2012 en 2013. De tweede editie werd uitgevoerd van 26 februari t/m 15 april 2015 en betrof de situatie in 2014. Het veldwerk voor de derde editie vond plaats van juni t/m 15 juli 2016 en ging over het boekjaar 2015 en de situatie in de eerste helft van 2016.

In beide edities is dezelfde vraagstelling gehanteerd, waardoor de situatie van 2012 tot en met 2015 en in de eerste helft van 2016 goed vergeleken kan worden. Zowel in de uitnodigingsbrief als in de introductietekst van de online enquête en in de communicatie met de respondenten is benadrukt dat de resultaten van het onderzoek anoniem worden verwerkt en dat rapportages niet herleidbaar zijn tot concrete bedrijven of organisaties.

#### **4. Weging**

Voor het onderzoek onder grote vennootschappen geldt dat de verdeling van de grote vennootschappen in de steekproef naar sector en grootteklasse niet helemaal representatief is voor de verdeling in de populatie. Dat komt mede door de getrapte steekproeftrekking waarbij zowel de 'panelgroep' als de top 200 grootste bedrijven in zijn geheel zijn geselecteerd. Ook kan er sprake zijn van selectieve non-respons, bijvoorbeeld als bedrijven uit bepaalde sectoren, grootteklassen of de top 200 meer of juist minder geneigd zijn om deel te nemen. Voor deze vertekening willen we corrigeren. Om representatieve uitspraken te kunnen doen over de grote vennootschappen die onder de Wbt vallen, worden de gegevens bij de analyses daarom gewogen naar sector en grootteklasse.

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

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



## Bijlage 2 Analyse effectiviteit van beleid en maatregelen

### *Responsgroep*

De responsgroep bestaat uit de grote vennootschappen die deelgenomen hebben aan de derde editie van de bedrijvenmonitor en die in 2015 één of meer nieuwe benoemingen hebben gehad in de rvb en rvc. De uiteindelijke responsgroep bestaat uit een selectie van 189 bedrijven en organisaties met nieuwe benoemingen in de rvb en 158 met nieuwe benoemingen in de rvc.

### *Analyseprocedure*

Voor de analyses is gebruik gemaakt van logistische regressieanalyse. De analyses zijn apart uitgevoerd voor de rvb en rvc.

### *Afhankelijke variabele*

De afhankelijke variabele is een dummy variabele die meet of er in 2015 één vrouw is benoemd in de rvb (rvc) (0 = nee, 1 = ja)

### *Onafhankelijke variabelen*

1. De *omvang en samenstelling* van de rvb (rvc) worden gemeten door de volgende variabelen:

- het aantal zetels – inclusief vacatures – in de rvb (rvc)
- het aantal nieuwe benoemingen in de rvb (rvc) in 2015: gemeten door drie dummy variabelen a) één nieuwe benoeming gehad (referentie categorie), twee nieuwe benoemingen gehad, drie of meer nieuwe benoemingen gehad (0= nee, 1=ja)
- een dummy variabele die meet of er in 2015 één of meer vrouwen zijn afgetreden (0=nee, 1=ja)
- een dummy variabele die meet of de rvb (rvc) eind 2014 reeds een evenwichtige m/v-samenstelling heeft gerealiseerd

2. Om het *beleid en de maatregelen* te meten, worden de volgende afzonderlijke maatregelen als dummy's in het model meegenomen (waarbij 0 betekent 'het bedrijf heeft dit beleid/deze maatregel niet' en 1 'het bedrijf heeft dit beleid / neemt deze maatregel'):

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

De eerste drie maatregelen vloeien voort uit de Wbt.

*Controlevariabelen:* In de analyses wordt gecontroleerd voor sector.





## **Bijlage 3 Toelichting gehanteerde begrippen**

**Grote vennootschappen:** Besloten en naamloze vennootschappen (bv's en nv's) die volgens het jaarrekeningrecht een 'grote rechtspersoon' zijn (artikel 2:397 lid 1 BW). Dit is het geval als een vennootschap op twee opeenvolgende balansdata voldoet aan twee van de volgende drie criteria:

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

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

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

**Top 200:** de tweehonderd grootste bedrijven in 2015 die statutair gevestigd zijn in Nederland en aan de Wbt moeten voldoen.



## Bijlage 4 Commissie Monitoring Talent naar de Top

De voorzitter en de leden van de commissie zijn op persoonlijke titel benoemd en functioneren zonder last of ruggespraak. Van de commissie Monitoring Talent naar de Top maken deel uit:



### **Caroline Princen**

*voorzitter*

Caroline Princen is sinds 2010 lid van de Raad van Bestuur van ABN AMRO waar zij verantwoordelijk is voor People, Regulations & Identity. Daarvoor was zij CEO van Nedstaal B.V. Caroline Princen is commissaris bij Koninklijke FloraHolland. Zij werd in 2008 uitgeroepen tot Topvrouw van het jaar.



### **Thessa Menssen**

Sinds 2012 CFO van Koninklijke BAM Groep. Daarvoor was zij werkzaam als COO en CFO van Havenbedrijf Rotterdam en bekleedde zij diverse functies bij Unilever. Menssen is commissaris bij PostNL. In 2013 werd zij uitgeroepen tot Topvrouw van het jaar.



### **Joop Schippers**

Hoogleraar Arbeidseconomie aan de Universiteit Utrecht en expert op het gebied van genderverschillen op de arbeidsmarkt. Eerder lid van de Emancipatieraad en de Visitatiecommissie Emancipatie. Actief in bestuurlijke en toezichtfuncties, zowel binnen als buiten de Universiteit Utrecht. Won in januari 2013 de UU Publiprijs.



---

## Noten

<sup>i</sup> Volgens het 'pas toe of leg uit'-principe uit de Wbt zijn grote vennootschappen die geen evenwichtige verdeling van de zetels hebben gerealiseerd verplicht om in hun jaarverslag uit te leggen waarom de zetels niet evenwichtig verdeeld zijn, wat zij hebben gedaan in het verleden om tot een evenwichtige verdeling van de zetels te komen en hoe zij in de toekomst een evenwichtige verdeling willen gaan realiseren. De accountant die de jaarrekening controleert, speelt een rol bij het toezien op de verantwoording die grote vennootschappen in het jaarverslag hierover afleggen. Omdat organisaties uit de publieke sector geen rapportageverplichtingen kennen, is toezicht door de accountant op de verantwoording in het jaarverslag voor hier niet van toepassing.

<sup>ii</sup> Naast de evenwichtige verdeling van de zetels heeft de nieuwe Wbt betrekking op andere terreinen:

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

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

<sup>iii</sup> Volgens het jaarrekeningrecht worden vennootschappen voortaan als 'grote rechtspersoon' aangemerkt wanneer ze op twee opeenvolgende balansdata voldoet aan twee van de volgende drie criteria: de waarde van de activa bedraagt meer dan € 20 miljoen (was € 17,5 miljoen); de netto-omzet is meer dan € 40 miljoen (was € 35 miljoen); het gemiddeld aantal werknemers is 250 of meer.

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

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

<sup>vi</sup> Wanneer een bv of nv als bestuurder van een vennootschap is benoemd, geldt het streefcijfer van 30% m/v voor de besturende bv of nv, ongeacht de grootte ervan. Wanneer deze 'moeder' bv of nv op haar beurt weer een bv of nv als bestuurder heeft, geldt het streefcijfer voor deze volgende bestuurslaag. Veel bedrijven zijn hiervan echter niet op de hoogte.

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

<sup>viii</sup> Wanneer bedrijven een one-tier board hebben, is hen gevraagd de informatie over de uitvoerende bestuurders ('directie') in te vullen bij de rvb en de informatie over de niet-uitvoerende bestuurders (toezichthouders) in te vullen bij de rvc. Overigens wordt het begrip 'one-tier' niet door alle respondenten begrepen. 16% van de bedrijven zegt een one-tier board te hebben, maar veelal wordt daarmee bedoeld één bestuur/directie, geen rvc. Hierop is gecorrigeerd.

<sup>ix</sup> In de figuren wordt de situatie in de eerste helft ('mid term') van 2016 weergegeven als '2016MT'.

<sup>x</sup> Van de gelijkblijvers had 14,5% het streefcijfer voor de rvb in 2014 al bereikt; 78,65% heeft zowel in 2014 als 2015 geen enkele vrouw in de rvb.

<sup>xi</sup> Van deze gelijkblijvers had 7,7% het streefcijfer voor de rvc in 2014 al bereikt; 70,8% heeft zowel in 2014 als in 2015 geen enkele vrouw in de rvc.

<sup>xii</sup> Het betreft hier alleen de *grote vennootschappen* in de sector onderwijs, onderwijs, zorg en welzijn en overige (persoonlijke) dienstverlening. De grote stichtingen en verenigingen uit deze sectoren maken deel uit van de publieke sector, zie hoofdstuk 4.

---

<sup>xiii</sup> Bij de bedrijven die deelnemen aan de derde editie van de monitor, gaat het om 32 vrouwelijke voorzitters van de rvb en 26 van de rvc.

<sup>xiv</sup> Op bedrijfsniveau is berekend wat het percentage vrouwen in de rvb/rvc zou zijn geweest als 50%, respectievelijk 100% van de benoemingen naar vrouwen zou zijn gegaan.

<sup>xv</sup> De Wbt is per 1 januari 2013 van kracht gegaan. Dat betekent dat de rapportageverplichting geldt voor alle jaarverslagen die op of na die datum zijn opgemaakt. De verplichting geldt dus ook voor jaarverslagen over het boekjaar 2012 die in 2013 zijn gepubliceerd.

<sup>xvi</sup> We hebben gekozen voor de jaarverslagen van de top 200 bedrijven. Van de bedrijven was het mogelijk om 170 jaarverslagen te analyseren. In de eerste plaats is gebruik gemaakt van jaarverslagen die op het internet beschikbaar waren. In de tweede plaats zijn jaarverslagen opgevraagd bij bedrijven. De ontbrekende jaarverslagen zijn voor zover mogelijk opgevraagd bij de Kamer van Koophandel.

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

<sup>xviii</sup> In de eerste helft van 2015 hadden in totaal 20 rvc's uit de top 200 in de steekproef nieuwe benoemingen, waarvan er 14 één of meer vrouwen nieuw benoemden (70,0%). In heel 2015 hadden 46 rvc's uit de top 200 in de steekproef nieuwe benoemingen, waarvan er 20 één of meer vrouwen nieuw benoemden (43,5%).

<sup>xix</sup> Berekend op bedrijfsniveau.

<sup>xx</sup> Het aantal zetels in de rvb van de bij het onderzoek betrokken publieke organisaties varieert van één tot tweeëndertig. Dit is inclusief eventuele vacatures. Het aantal zetels in de rvt varieert van twee tot vijfendertig.

<sup>xxi</sup> Berekend op organisatieniveau.

<sup>xxii</sup> In deze monitor zijn alleen de analyses voor grote vennootschappen weergegeven. Analyses voor de publieke sector apart laten zien dat organisaties uit de publieke sector veel vaker vrouwen nieuw benoemen in de rvb en rvc als er vacatures zijn dan grote vennootschappen.

<sup>xxiii</sup> Wanneer er twee vacatures zijn, wordt de kans dat er minstens één van de twee naar een vrouw gaat versus de kans dat alleen mannen worden benoemd met een factor 3,66 groter. Anders gezegd: als er twee vacatures zijn, wordt neemt de odds om een vrouw te benoemen met 266% toe. Wanneer er drie vacatures zijn wordt de kans dat één van de vacatures naar een vrouw gaat versus de kans dat alleen mannen benoemd worden zelfs met een factor 13,78 groter.

<sup>xxiv</sup> Per 1 januari 2016 zijn de criteria gewijzigd. Volgens het jaarrekeningrecht worden vennootschappen voortaan als 'grote rechtspersoon' aangemerkt wanneer ze op twee opeenvolgende balansdata voldoet aan twee van de volgende drie criteria: de waarde van de activa bedraagt meer dan € 20 miljoen (was € 17,5 miljoen); de netto-omzet is meer dan € 40 miljoen (was € 35 miljoen); het gemiddeld aantal werknemers is 250 of meer.

<sup>xxv</sup> Orbis is een wereldwijde databank met uitgebreide informatie over bedrijven. Orbis gebruikt data van de Kamer van Koophandel die worden verbeterd. De selectiecriteria zijn:

- status: actieve organisaties en organisaties waarvan onbekend is of ze wel of niet actief zijn
- land: Nederland
- rechtsvorm: besloten of naamloze vennootschap
- voldoen aan twee van de drie criteria in het laatst beschikbare jaar:
  - de waarde van de activa bedraagt meer dan € 17,5 miljoen;
  - de netto-omzet is meer dan € 35 miljoen;
  - het gemiddeld aantal werknemers is 250 of meer

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

---

<sup>xxvi</sup> Voor de eerste en de tweede editie van de monitor is gebruik gemaakt van de gegevens uit de databank Orbis eind 2013, waar op dat moment 4.947 bedrijven geregistreerd waren die aan de criteria voor grote vennootschappen voldeden.

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

<sup>xxviii</sup> Meegenomen zijn stichtingen, verenigingen, coöperaties, ZBO's, gemeenschappelijke regelingen, kerkgenootschappen, publiekrechtelijke organen







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 VanDoorneHuiskes en partners