

Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019  
Samenvatting

# Streefcijfers te vrijblijvend; tijd voor een quotum



Babette Pouwels  
Joke Leenders  
Marieke van den Brink

# Voorwoord

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

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

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

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

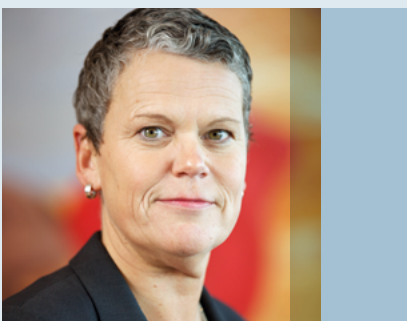
Om met Johan Crujff te spreken: 'Vaak moet er iets gebeuren voordat er iets gebeurt.' Het is tijd voor een quotum!



Caroline Princen  
Voorzitter Commissie Monitoring

## Commissie Monitoring

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



### Caroline Princen

CEO van Nuts Groep. In de periode 2010-2017 lid van de RvB van ABN Amro. Daarvoor CEO van Nedstaal B.V. Voorzitter van de RvT van het UMC Utrecht en lid van de RvC van Ordina. In 2008 Topvrouw van het jaar.



### Thessa Menssen

Commissaris bij FMO en PostNL. In de periode 2012-2018 CFO van Koninklijke BAM Groep. Daarvoor COO en CFO van Havenbedrijf Rotterdam. In 2013 Topvrouw van het jaar.



### Joop Schippers

Hoogleraar Arbeidseconomie aan de Universiteit Utrecht. In 2019 als NSvP-fellow verbonden aan het NIAS. Eerder lid van de Emancipatieraad en de Visitatiecommissie Emancipatie. Actief in besturen, zowel binnen als buiten de Universiteit Utrecht.

# De Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019

Sinds 1 januari 2013 geldt een wettelijk streefcijfer van minimaal 30% vrouwen en minimaal 30% mannen in de raad van bestuur (RvB) en raad van commissarissen (RvC) van grote vennootschappen. Het streefcijfer is geïntroduceerd middels de Wet bestuur en toezicht (Wbt). Voor het wettelijk streefcijfer geldt een 'pas toe of leg uit'-principe: wanneer de onderneming de streefcijfers niet bereikt, dient zij daarover gemotiveerd verantwoording af te leggen in het bestuursverslag. De streefcijferwet, die kwam te vervallen in 2016, is met ingang van 2017 verlengd en loopt tot 2020.

De m/v-samenstelling van de RvB en RvC bij grote vennootschappen wordt sinds 2014 gemonitord in de Bedrijvenmonitor. De Bedrijvenmonitor 2019 laat zien hoe ver grote vennootschappen inmiddels gevorderd zijn met het realiseren van een evenwichtige verdeling van de zetels in de RvB en RvC. De monitor beschrijft de ontwikkeling van het aandeel vrouwen en mannen in de RvB en RvC, de inspanningen die

bedrijven leveren om de zetels evenwichtig te verdelen over vrouwen en mannen, hun ambities voor de toekomst en de manier waarop zij rapporteren in hun jaarverslag over de m/v-verdeling van zetels in de RvB en RvC.

Op basis van de resultaten doet de Commissie Monitoring Streefcijfer Wet bestuur en toezicht aanbevelingen voor de verbetering van het realiseren van een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen in de RvB en RvC van grote vennootschappen.

*De Wet is van toepassing op ruim 4.700 bedrijven. De bedrijvenmonitor 2019 betreft een netto representatieve steekproef van 835 bedrijven. Deze bedrijven hebben eind 2018 2.308 bestuurders en 1.863 toezichthouders.*

*In deze samenvatting worden de belangrijkste resultaten van de Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019 beknopt weergegeven. Het volledige rapport en de samenvatting zijn te downloaden via [Rijksoverheid.nl](http://Rijksoverheid.nl)*

## Conclusies

### Streefcijferwet wordt onvoldoende nageleefd

Eind 2018 voldeed slechts 8,3% van de grote vennootschappen aan het streefcijfer in de RvB en RvC (pas toe-regel). Meer dan 90% voldeed bovendien niet aan de wettelijke rapportageverplichtingen in het bestuursverslag (leg uit-regel). Het percentage bedrijven dat het streefcijfer realiseerde voor één van beide raden is wel wat hoger: eind 2018 had 19,8% het streefcijfer voor de RvB gerealiseerd. Voor de RvC was dat 32,3%.

### Voortgang verloopt te traag

Het aandeel vrouwen in de RvB en RvC stijgt weliswaar elk jaar, maar het gaat te langzaam om het streefcijfer binnen afzienbare termijn te realiseren. In de RvB steeg het aandeel vrouwen van 7,4% eind 2012 naar 12,4% eind 2018. Dat is minder dan 1 procentpunt per jaar. In de RvC nam het aandeel vrouwen toe van 9,8% naar 18,4%, minder dan 1,5 procentpunt per jaar.

### De 200 grootste bedrijven doen het beter in de RvC's

De top 200 doet het beter in de RvC's. Het aandeel vrouwen is hoger en stijgt ook iets harder: van 16,1% eind 2012 naar 25,8% eind 2018. 40,9% had eind 2018 het streefcijfer in de RvC gerealiseerd. Voor de RvB kijkt de top 200 niet af van de rest.

### Koplopers groeien verder, de rest blijft achter

De groei van het aandeel vrouwen in de RvB en RvC, hoe klein ook, komt elk jaar geheel voor rekening van een kleine groep

koplopers. In 2018 was 8,5% verantwoordelijk voor de stijging van het aandeel vrouwen in de RvB, 14,4% voor de groei in de RvC. Een omvangrijke groep blijft daarbij ver achter. Bij 87% van de RvB's en 81,5% van de RvC's veranderde de m/v-samenstelling in 2018 niet. Zes jaar na de invoering van het wettelijk streefcijfer heeft 67% van de RvB's en 49% van de RvC's geen enkele vrouw.

### Bedrijven benoemen te weinig vrouwen

In 28,8% van de RvB's en 38,7% van de RvC's vonden in 2018 nieuwe benoemingen plaats. Hiervan werd 29,2% benut om vrouwen te benoemen in de RvB en 36,0% in de RvC.

### Subtop verdient aandacht

De subtop bestond eind 2018 gemiddeld voor 21,5% uit vrouwen. Voor elke vrouw in de RvB bevond zich dus meer potentieel in de subtop. Het reservoir is tussen 2017 en 2018 wel kleiner geworden doordat het aandeel vrouwen in de subtop minder snel toenam dan in de top. Bedrijven die succesvol zijn in het behalen van het streefcijfer voeren vaak een veelomvattend diversiteitsbeleid met maatregelen specifiek gericht op vrouwen in de subtop.

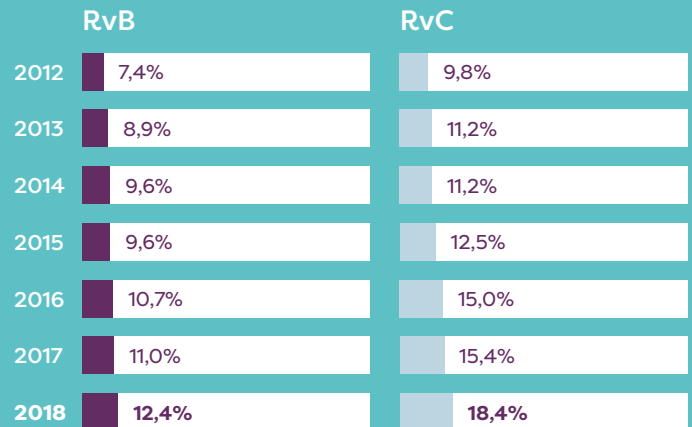
### Ondernemingsraden dragen vrouwen voor

Ondernemingsraden dragen relatief vaak vrouwen voor om te worden voorgedragen als commissaris. Eind 2018 was 56% van de werknemerscommissarissen vrouw. Grote vennootschappen met werknemerscommissarissen realiseerden dan ook vaker het streefcijfer in de RvC dan de rest.

# Cijfers Bedrijvenmonitor

## M/v-samenstelling RvB en RvC

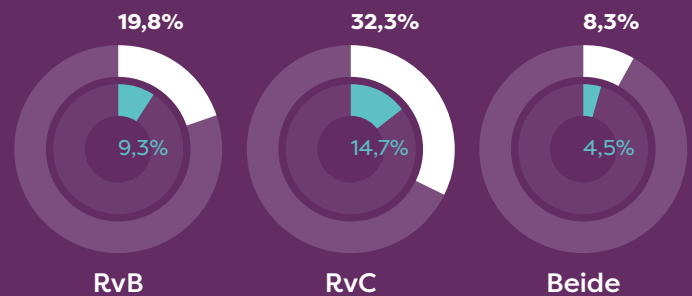
De RvB's bestonden eind 2018 gemiddeld voor 12,4% uit vrouwen, RvC's voor 18,4%. In 2012, voor de invoering van het wettelijk streefcijfer, hadden RvB's gemiddeld 7,4% vrouwen en RvC's 9,8%. De stijging wordt elk jaar gerealiseerd door een kleine groep koplopers. In 2018 was de stijging het gevolg van inspanningen bij 8,5% van de grote vennootschappen. De groei in de RvC kwam voor rekening van 14,4%. Een grote groep blijft achter: eind 2018 had 67% van de RvB's en 49% van de RvC's nog geen enkele vrouw.



Gemiddeld percentage vrouwen in de RvB en RvC, 2012-2018

## Weinig bedrijven halen streefcijfer

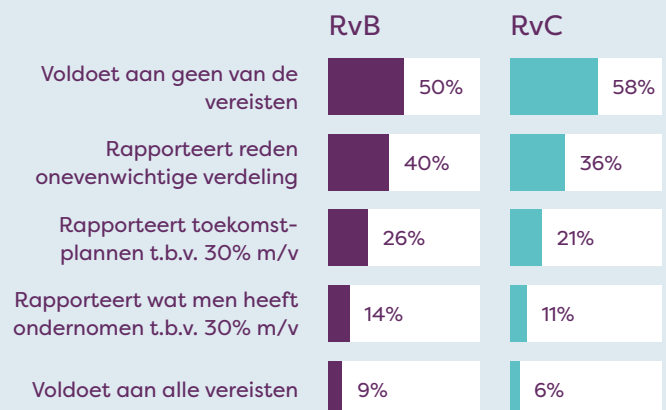
Slechts een handvol bedrijven voldoet aan het wettelijk streefcijfer voor de RvB en RvC. Eind 2018 had 8,3% het streefcijfer gerealiseerd in beide raden zoals de Wet dat vraagt. In 2012 was dat 4,5%. Het percentage bedrijven dat het streefcijfer realiseerde voor één van beide raden is wel wat hoger, maar blijft gering. Eind 2012 had 9,3% het streefcijfer voor de RvB gerealiseerd, eind 2018 is dat toegenomen naar 19,8%. Voor de RvC nam dit toe van 14,7% naar 32,3%.



Percentage bedrijven dat 30% m/v heeft gerealiseerd in de RvB en RvC ● 2012 ● 2018

## Uitleg in bestuursverslag onvoldoende

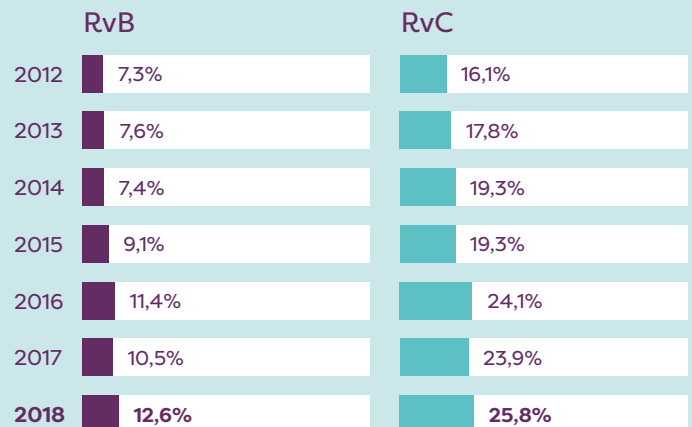
Bedrijven die het streefcijfer niet hebben bereikt, moeten in het bestuursverslag uitleggen (1) waarom het niet gelukt is, (2) wat men het afgelopen jaar heeft ondernomen om het streefcijfer te realiseren en (3) wat men er in de toekomst aan gaat doen. Zes jaar na invoering van de Wet is de uitleg nog steeds summier. Ruim de helft legde in het bestuursverslag dat in 2018 verscheen geen verantwoording af over de onevenwichtige m/v-samenstelling van de RvB (50%) of RvC (58%) terwijl dat volgens de wet wel had moeten. Niet meer dan 9% van de bedrijven voldoet aan alle wettelijke rapportageverplichtingen voor de RvB, 6% voor de RvC. Dat is sinds de invoering van de Wbt in 2013 nauwelijks veranderd.



Percentage bedrijven dat verantwoording aflegt in het bestuursverslag over de onevenwichtige verdeling van de zetels, 2018

## M/v-samenstelling RvB en RvC top 200

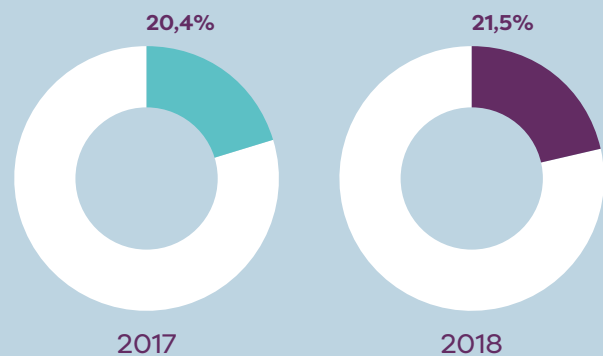
De top 200 heeft met 25,8% een hoger aandeel vrouwen in de RvC. Ook realiseerde de top 200 vaker het streefcijfer voor de RvC. Eind 2018 had 40,9% van de RvC's bij de top 200 een evenwichtige m/v-samenstelling. Tegelijkertijd had 22,8% van de RvC's geen enkele vrouw. De m/v-samenstelling van de RvB is bij de top 200 niet anders dan bij andere grote vennootschappen.



Gemiddeld percentage vrouwen in de RvB en RvC bij de top 200, 2012-2018

## M/v-verdeling in de subtop

Voor een goede doorstroming naar de RvB is het belangrijk dat het aandeel vrouwen in de subtop zich in gelijke mate ontwikkelt. De subtop vormt immers veelal de kweekvijver voor de RvB en de instroom van vrouwen naar de RvB is vaak afhankelijk van de doorstroom van vrouwen binnen bedrijven. Eind 2017 bestond de subtop gemiddeld voor 20,4% uit vrouwen. Een jaar later was dat licht gestegen naar 21,5%. Tussen 2017 en 2018 is het reservoir iets kleiner geworden doordat de groei van het aandeel vrouwen in de subtop iets trager verliep dan de groei van het aandeel vrouwen in de RvB.



Percentage vrouwen in de subtop, 2017-2018

## Maatregelen gericht op de subtop

Bedrijven die succesvol zijn in het behalen van het streefcijfer voeren vaak een veelomvattend (gender) diversiteitsbeleid, met maatregelen specifiek gericht op vrouwen in de subtop. Er bestaat geen simpele, uniforme oplossing die voor alle bedrijven werkt. Een breed palet aan interventies, gericht op alle

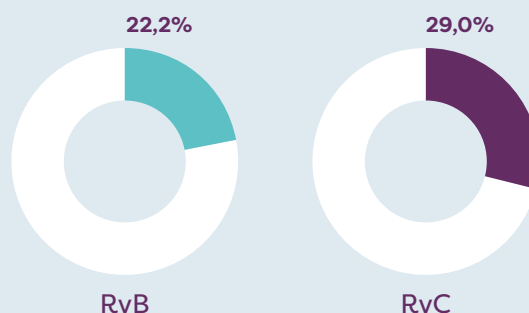
functieniveaus, is nodig om het aandeel vrouwen in de top en subtop te doen toenemen.

Maatregelen voor vrouwen in de subtop zijn vooral gericht op het (uit) bouwen van netwerken in de top van het bedrijf, management development en het vroegtijdig herkennen

en aanstellen van talentvolle vrouwen in hogere posities. Bedrijven hebben nog weinig aandacht voor het creëren van een inclusieve organisatiecultuur, een werkomgeving waarin iedereen zichzelf kan zijn, zich thuis voelt en gewaardeerd wordt.

## Kansen nieuwe benoemingen onvoldoende benut

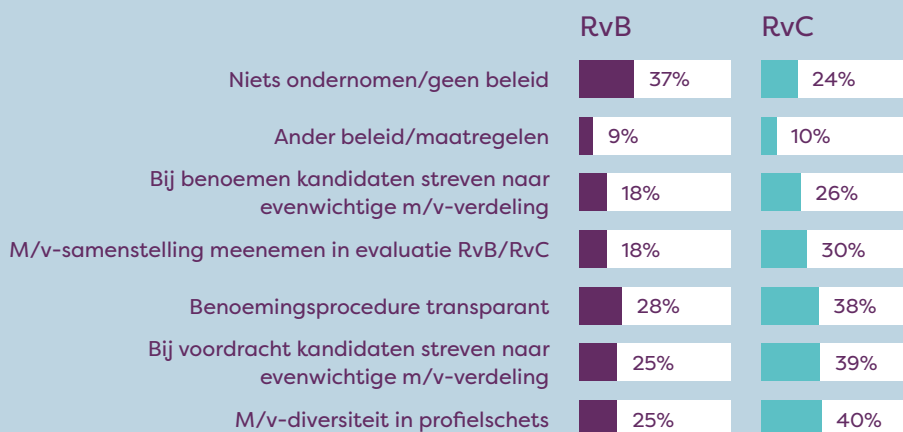
Bedrijven benoemen nog steeds te weinig vrouwen. In 28,8% van de RvB's en 38,7% van de RvC's vonden in 2018 nieuwe benoemingen plaats. Van alle nieuwbenoemde bestuurders in de RvB was in 2018 22,2% een vrouw. Van alle nieuwbenoemde commissarissen in de RvC was 29,0% een vrouw. Om het streefcijfer van 30% m/v te bereiken, zal het percentage vrouwen dat benoemd wordt echter een tijd lang hoger moeten zijn dan 30%. Er treden immers ook vrouwen af.



Percentage vrouwen bij nieuwe benoemingen, 2018

## Beleid m/v-verdeling

In 2018 nam 37% van de bedrijven nog steeds geen maatregelen om de zetels in de RvB evenwichtiger te verdelen. 24% deed dat (ook) niet voor de RvC.



Maatregelen om de zetels in de RvB en RvC evenwichtig te verdelen, 2018

## Invloed van stakeholders

Aandacht en druk van belanghebbenden, zoals toezichhouders, aandeelhouders en institutionele beleggers en medezeggenschapsorganen, werkt, maar stakeholders agenderen het thema slechts in beperkte mate.

### Aandeelhouders en beleggers

Door aandeelhouders wordt het streefcijfer nog steeds weinig geagendeerd. Wanneer dat wel gebeurt, ondernemen de meeste bedrijven actie. Strengere wetgeving, zoals quota, sancties en het handhaven van de wet helpen om het thema hoger op de agenda te krijgen bij aandeelhouders en beleggers.



### Interne toezichhouders

Aandacht van interne toezichhouders neemt toe: voor een kwart van de RvC's vormde het streefcijfer in 2018 aanleiding voor overleg met RvB. In 2016 was dat een vijfde.

### Ondernemingsraden

Ondernemingsraden bevelen regelmatig vrouwen aan om te worden voorgedragen als commissaris. Eind 2018 was 56% van de werknemerscommissarissen vrouw. Bedrijven met werknemerscommissarissen realiseerden daardoor in 2018 vaker het streefcijfer in de RvC dan de rest. Tegelijkertijd laten ondernemingsraden veel kansen liggen om het thema op de agenda te plaatsen binnen de onderneming.



### Het wettelijk streefcijfer

Een evenwichtige verdeling betekent volgens de Wet dat zowel de zetels van de RvB als de zetels van de RvC voor ten minste 30% worden bezet door vrouwen en ten minste 30% door mannen. Het streefcijfer geldt voor vennootschappen die voldoen aan tenminste twee van de volgende drie criteria:

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

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

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

# Aanbevelingen Commissie Monitoring Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019

Op basis van de resultaten van de Bedrijvenmonitor 2019 komt de Commissie Monitoring tot de volgende aanbevelingen:

## 1 Quotum met sancties

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

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

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

## 2 Geleidelijke invoering

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

## 3 Monitoring

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

## 4 Aanvullende aanbevelingen

### 4.1 Uitbreiding reikwijdte, toepassingsgebied en verhogen streefgetal

Vanwege de voorbeeldfunctie van de overheid beveelt de commissie aan om het quotum uit te breiden naar overheidsorganisaties en grote organisaties in de (semi)publieke sector. De commissie adviseert tevens om een streefcijfer in te voeren voor de managementlaag direct onder het bestuur opdat het aandeel vrouwen in de subtop gelijke tred houdt met het aandeel in de top. Uit consultaties van het veld – waaronder topbestuurders (m/v) – en tijdens de dialoogbijeenkomst 'Vrouwen naar de Top' van de Sociaal-Economische Raad heeft de commissie vaak opgetekend dat 50/50 eigenlijk het 'nieuwe normaal' zou moeten zijn.<sup>1</sup> De commissie onderschrijft dat. De commissie wil dan ook expliciteren dat het uiteindelijke doel op termijn verhoogd zal moeten worden naar een 50/50-verdeling van de zetels in de RvB en RvC.

### 4.2 Breed palet aan samenhangende maatregelen

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

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

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

<sup>1</sup> Toespraak prinses Laurentien Vrouwen naar de top. Column uitgesproken op persoonlijke titel door Laurentien van Oranje tijdens de SER-bijeenkomst Vrouwen naar de top op 20 maart 2019. [www.ser.nl/nl/actueel/Kalender/vrouwen-naar-de-top](http://www.ser.nl/nl/actueel/Kalender/vrouwen-naar-de-top)

## Colofon

Auteurs: Babette Pouwels, Joke Leenders en  
Marieke van den Brink

Vormgeving: Kukel & Kuijpers, Nijmegen

Titel: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019 'Streefcijfers  
te vrijblijvend; tijd voor een quotum'

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