

Vergaderjaar 2016–2017

**30 420**

**Emancipatiebeleid**

**32 637**

**Bedrijfslevenbeleid**

**Nr. 256**

## **BRIEF VAN DE MINISTER VAN ONDERWIJS, CULTUUR EN WETENSCHAP**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

### **Inleiding**

In deze brief informeer ik u over de uitkomsten van het onderzoek door de Commissie Monitoring Talent naar de Top over de voortgang van het aantal vrouwen aan de top<sup>1</sup>. Daarbij ga ik ook in op de aanbevelingen die ik van de commissie heb ontvangen en op de resultaten van het onderzoek naar de «Black Box van werving en selectie»<sup>2</sup> door de Radboud-universiteit. Het aandeel vrouwen in raden van bestuur en raden van commissarissen is sinds de vorige monitor van september 2015 licht toegenomen maar de groei verloopt traag. Betere resultaten worden geboekt door de 200 grootste bedrijven, waarop de activiteiten van mij en werkgeversvoorzitter Hans de Boer vanaf het begin vooral zijn gericht.

In mijn brief van november 2015 (Kamerstukken 30 420 en 32 637, nr. 227) heb ik aangegeven dat het kabinet besloten heeft 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 het wetsvoorstel (Kamerstuk 34 435) hiertoe voor plenaire behandeling bij de Tweede Kamer. Bedrijven zijn al enkele jaren actief aan de slag met het streefcijfer. Het kabinet verwacht daarom dat ondernemingen deze activiteiten zullen voortzetten.

### **1. Activiteiten afgelopen jaar**

Het afgelopen jaar is er mede dankzij mijn initiatief samen met werkgeversvoorzitter Hans de Boer, veel inzet geweest van o.a. VNO-NCW, Stichting Topvrouwen, de kwartiermakers Vrouwen naar de Top, werving- en selectiebureaus, Stichting Talent naar de Top<sup>3</sup>, topvrouwen en -mannen. Zij hebben de toename van het aandeel vrouwen in de top van het bedrijfsleven, de raden van bestuur en raden van commissarissen

<sup>1</sup> Raadpleegbaar via [www.tweedekamer.nl](http://www.tweedekamer.nl)

<sup>2</sup> Raadpleegbaar via [www.tweedekamer.nl](http://www.tweedekamer.nl)

<sup>3</sup> Stichting Talent naar de Top is inmiddels opgegaan in de D&I Company

gestimuleerd. We werken er in goede samenwerking aan om bedrijven te doordringen van het belang van diversiteit en meer vrouwen aan de top. Bedrijven waar een topfunctie vrijkomt, wordt nadrukkelijk het belang van diversiteit onder de aandacht gebracht. Zij worden gewezen op de vele topvrouwen die beschikbaar zijn en die zij via de databank Topvrouwen kunnen (laten) benaderen. Ook zijn we in gesprek gegaan met bedrijven met een raad van bestuur en raad van commissarissen die uit alleen mannen bestaan.

#### *De Stichting Topvrouwen*

De Stichting Topvrouwen is per februari 2016 opgericht door Stichting Talent naar de Top en VNO-NCW. De Stichting heeft bereikt dat de databank Topvrouwen verbeterd is en dat de website Topvrouwen.nl voor vrouwen, bedrijven en wervingsbureaus voor topfuncties een schat aan informatie biedt. Uit de stijgende bezoekersaantallen van de site blijkt dat deze duidelijk een rol is gaan spelen voor vrouwen, mannen en bedrijven die willen werken aan de instroom van vrouwen in topfuncties. De site geeft tevens inzicht in nieuwe goede voorbeelden van bedrijven en een overzicht van recente benoemingen van vrouwen in topfuncties.

Verder laat de vernieuwde site [www.topvrouwen.nl](http://www.topvrouwen.nl) zien welke Executive Search bureaus zich committeren aan de Executive Search Code Talent naar de Top.

Deze code is een initiatief van Stichting Talent naar de Top en een groot aantal executive search bureaus. Ondertekenaars van de code committeren zich aan een actieve rol in het benoemingsproces van hun opdrachtgevers om vrouwen in topfuncties te bevorderen. Executive Search bureaus kunnen een belangrijke functie vervullen bij het realiseren van een betere man-vrouwbalans in de top.

De Stichting Topvrouwen is aan het verkennen wat een goed vervolg is op de website [navigerennaardetop.nl](http://navigerennaardetop.nl) met vrijkomende topfuncties, die ik vorig jaar heb gelanceerd. Zij willen deze actualiseren en door ontwikkelen en verbinden aan de website Topvrouwen.nl. Bezien wordt of het aantal bedrijven waarvan de vrijkomende topfuncties in beeld worden gebracht vergroot kan worden. De stichting wil ook onderzoeken hoe zij bedrijven meer actief kunnen betrekken bij deze tool. Daarmee zou een belangrijke vooruitgang geboekt worden in het transparant maken van vrijkomende topfuncties.

Ten slotte zijn er het afgelopen jaar door de Stichting Topvrouwen verschillende bijeenkomsten georganiseerd (speeddatesessies, Hermitage bijeenkomsten) waar board ready vrouwen in gesprek gingen met bestuurders, commissarissen en executive searchbureaus. Recent zijn er nog twee bijeenkomsten geweest bij VNO-NCW waarbij Executive Searchbureaus en topvrouwen uit de databank gericht met elkaar in gesprek konden gaan. Al deze bijeenkomsten voorzien duidelijk in een behoefte bij alle betrokkenen en worden door hen zeer positief gewaardeerd.

#### *Goede voorbeelden in bedrijfsleven*

Onderdeel van het beleid vrouwen naar de top is het zichtbaar maken van goede voorbeelden. En die zijn er genoeg:

Rabobank is het eerste concern dat werk heeft gemaakt van een collectieve aanmelding in de database van topvrouwen.nl. Bijna 30 board ready vrouwen schreven zich in, om zo in aanmerking te komen voor een commissariaat. Rabobank bestuursvoorzitter Wiebe Draijer is enthousiast

voorzitter. Hij vindt het een mooie manier om vrouwen naast hun lijnverantwoordelijkheid leiderschapskwaliteiten te laten delen.

Dow, een bedrijf dat traditioneel een meerderheid aan mannelijke werknemers heeft, voert een actiefdiversiteitsbeleid. Dow Benelux is een internationale organisatie die brede marktkennis nodig heeft. Een divers personeelsbestand genereert bredere marktkennis en dat leidt tot concurrentievoordeel. Bovendien creëert diversiteit in medewerkers verschillende invalshoeken, creativiteit en meer werkplezier. Ook dat leidt tot betere resultaten en concurrentievoordeel. Het actieve diversiteitsbeleid heeft bij Dow onder meer geleid tot de benoeming van een vrouwelijke commissaris.

De Koninklijke BAM groep is bewust op zoek gegaan naar vrouwen voor hogere functies, omdat de Koninklijke BAM groep ervan overtuigd is dat een divers team ook een sterker team is. De wens om meer vrouwen op hoge posities te hebben, wordt ook gedragen vanuit de medezeggenschapsraad. Dat helpt, want de medezeggenschapsraad heeft een vrouw voorgedragen voor de raad van commissarissen.

Op de site Topvrouwen.nl treft u een reeks andere voorbeelden aan van bedrijven die actief en met succes bezig zijn met diversiteit.

## 2. Resultaten: Lichte groei aandeel vrouwen in de top

Uit onderzoek van de Monitoring Commissie blijkt dat het aandeel vrouwen in raden van bestuur en raden van commissarissen licht toe neemt maar de groei traag is. Het percentage bedrijven met een evenwichtige verdeling in de raden van bestuur en commissarissen neemt toe: eind 2014 had 14,2% van de bedrijven een evenwichtig samengestelde raad van bestuur en 17,8 een evenwichtig samengestelde raad van commissarissen. Medio 2016 is dat aandeel gestegen tot 15,6 respectievelijk 22,3. Het streefcijfer van 30% vrouwen is voor veel bedrijven nog steeds ver weg. Er is een omvangrijke groep bedrijven waar het aandeel vrouwen nog niet verder is toegenomen. De toename van vrouwen aan de top is in belangrijke mate afhankelijk van het ontstaan van vacatures en vervolgens het al of niet benoemen van een vrouw. In 2015 had 35% van de bedrijven een vacature in de raad van commissarissen. Van hen heeft 29% de nieuwe benoeming benut om een vrouw aan te stellen. 26% van de bedrijven had een vacature in de raad van bestuur, 24% benutte die om een vrouw aan te stellen. Dit is een goede ontwikkeling. Echter, om een daadwerkelijke inhaalslag te maken zou het aandeel vrouwen bij de nieuwe benoemingen verder omhoog moeten. Wil het aandeel vrouwen substantieel stijgen, dan zal het percentage vrouwen dat nieuw benoemd wordt gedurende een lange periode meer dan 30% moeten zijn, aldus de Commissie.

In de raden van commissarissen is meer voortgang dan in de raden van bestuur. Het aandeel vrouwen is er iets hoger, het stijgt ook sneller en het streefcijfer wordt door een groter aantal bedrijven gerealiseerd.

**tabel 1. Percentage vrouwen in raden van bestuur en raden van commissarissen van 2014–2016**

	2014	2015	Medio 2016	Toename 2014–2016 in procentpunt
Raden van bestuur	9,6	9,6	10,2	0,6
Raden van commissarissen	11,2	12,5	13,1	1,9
Raden van bestuur 200 grootste bedrijven	7,4	9,1	10,5	3,1
Raden van commissarissen 200 grootste bedrijven	19,3	19,3	21,5	2,2

Zorgelijk is dat de bovenstaande stijging voor rekening komt van een kleine groep bedrijven. Voor de raden van bestuur gaat het om 5,0% van de bedrijven.

Bij de raden van commissarissen komt de stijging voor rekening van 9,6% van de bedrijven, iets meer dan de 8,1% van voorgaande jaren.

#### *Meer voortgang bij top 200*

Betere resultaten worden geboekt door de top 200. Het zijn voornamelijk de grootste bedrijven, bij wie ik samen met de voorzitter van VNO-NCW en met een actieve rol van kwartiermakers Annemarie Jorritsma en Leo Houwen, indringend aandacht vraag voor meer diversiteit. Deze bedrijven besteden meer bewust aandacht aan vrouwen in de top. Het aandeel van vrouwen in de raad van commissarissen is bij die 200 bedrijven veel hoger dan het gemiddelde voor alle bedrijven die onder de *Wet bestuur en toezicht* (Wbt) vallen. Meer bedrijven hebben het streefcijfer gerealiseerd. Bovendien verlopen de ontwikkelingen in een hoger tempo. Eind 2015 heeft bijna een derde (32,0%) een evenwichtige verdeling in de raad van commissarissen gerealiseerd. Dat is een stuk hoger dan bij overige bedrijven die onder de *Wet bestuur en toezicht* (Wbt) vallen: 20,8% eind 2015. In 2015 had 28% van de top 200-bedrijven een vacature in de raad van bestuur, 19% benutte die om een vrouw aan te stellen. Bij 46% van de top 200 bedrijven ontstond in 2015 een vacature in de raad van commissarissen. Van hen heeft 44% de nieuwe benoeming benut om een vrouw aan te stellen. Dat is veel meer dan voor de hele groep van bedrijven die onder de *Wet bestuur en toezicht* (Wbt) vallen.

Dat betekent ook dat voor de raden van commissarissen van de top 200 bedrijven het aandeel vrouwen dat benoemd wordt beduidend boven de 30% ligt, die volgens de Commissie nodig is om de gewenste inhaalslag te maken. Die inhaalslag is voor de raden van commissarissen bij de top 200 dus wel degelijk gaande. De Commissie schrijft de relatief hoge percentages vrouwen in de raden van commissarissen in 2015 bij de top 200 toe aan de extra impuls van mij en VNO-NCW voorzitter De Boer richting de top 200.

Ik zie dit als een belangrijk en positief signaal dat de aanpak van mij samen met werkgeversvoorzitter Hans de Boer, werkt.

Minder positief is dat ook bij de top 200 de toename voor rekening komt van een beperkte groep bedrijven.

Bij de meeste bedrijven bestaat de top nog steeds uit louter mannen. Uitzondering hierop wordt gevormd door de raad van commissarissen van bedrijven in de top 200. Bij de meeste top 200-bedrijven maken vrouwen deel uit van de raad van commissarissen. Het aantal bedrijven waar de top louter uit mannen bestaat, neemt over de jaren af. (Zie tabel 2.)

**Tabel 2. Percentage bedrijven met alleen mannen in de top**

	2012	2014	2015	Medio 2016
Raden van bestuur	80,3	76,1	74,2	73,1
Raden van commissarissen	67,5	63,3	61,7	61,2
Raden van bestuur top 200	76,5	76,8	73,0	68,8
Raden van commissarissen top 200	29,5	29,3	34,0	28,6

### *(Semi)publieke sector*

In mijn brief van 16 november 2015<sup>4</sup> heb ik aangegeven dat ik mijn aanpak heb verbreed naar de (semi)publieke sector: ook (semi)publieke organisaties kunnen gebruik maken van de databank. Goede voorbeelden van publieke organisaties zullen ook gedeeld worden op topvrouwen.nl. De (semi)publieke sector<sup>5</sup> doet het over het geheel genomen beter (Zie tabel 3).

**Tabel 3. (Semi)publieke sector: percentage vrouwen in raden van bestuur en de raden van toezicht**

	2015	Medio 2016
Raden van bestuur	27,9	29,1
Raden van toezicht	33,4	34,0

### *Verslaglegging*

In 2015 besteedden meer bedrijven in hun bestuursverslag – zoals de Wet bestuur en toezicht voorschrijft – aandacht aan het wettelijk streefcijfer. Van alle bedrijven die geen evenwichtig samengestelde raad van bestuur en/of raad van commissarissen hebben, rapporteert 52% niet over de raad van bestuur in het jaarverslag en 54% niet over de raad van commissarissen. In 2012 was dat nog 72% respectievelijk 71%. Toch gaat het nog steeds om heel weinig bedrijven die alle eisen van de wet op het gebied van rapportage over man/vrouw-diversiteit nakomen: minder dan 10%. Bedrijven nemen met name niet op welk expliciet beleid zij gevoerd hebben om het streefcijfer te behalen. Het beeld voor de 200 grootste bedrijven is gunstiger. Een kwart (24%) van de top 200 bedrijven die het streefcijfer niet hebben gerealiseerd voor de raad van bestuur en/of raad van commissarissen, voldoet in 2015 aan alle rapportagevereisten. Vergeleken met 2014 is dit aantal flink toegenomen.

### *Naleving*

De aandacht van accountants voor de naleving van het streefcijfer is intussen toegenomen. In 2015 meldden veel meer bedrijven dat hun accountant aandacht schenkt aan de rapportageverplichtingen voor het wettelijke streefcijfer. Twee derde (64%) van de bedrijven zegt dat de accountant heeft gekeken naar de (evenwichtige) man-vrouwverdeling uit de Wet bestuur en toezicht. Dat is veel meer dan in 2014, toen dat maar bij minder dan de helft (46%) van de bedrijven gebeurde. 43% van de bedrijven zegt dat de accountant aandacht schenkt aan alle voorwaarden (tegen een kwart in eerdere jaren).

## **3. Doorstroombeleid en aanpassing werving en selectie nodig**

### *Doorstroom naar raden van bestuur*

De instroom van vrouwen in raden van bestuur wordt in belangrijke mate bepaald door het aanwezige vrouwelijke potentieel binnen de organisatie. Dit potentieel blijkt nog te beperkt te zijn: in 2015 was 25% van de

<sup>4</sup> Kamerstuk 30 420, nr. 227

<sup>5</sup> 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. Belangrijk criterium was verder dat de organisaties uit de publieke sector goed vergelijkbaar zijn met de grote vennootschappen die aan de Wet bestuur en toezicht moeten voldoen: ze moeten van vergelijkbare grootte zijn en beschikken over een aanwijsbaar bestuur en toezichthoudend orgaan.

senior-managers vrouw. Van alle vrouwen in de beroepsbevolking, is 3% manager. Voor mannen geldt dat 8% van de beroepsbevolking manager is<sup>6</sup>. Om te bereiken dat er meer doorstroom naar topfuncties komt, moeten bedrijven investeren in hun vrouwelijk potentieel zodat de pool waaruit bedrijven hun vrouwelijke leden van de raad van bestuur kunnen rekruteren, wordt vergroot. De Wet bestuur en toezicht vraagt van bedrijven die het streefcijfer niet halen, dat zij beleid ontwikkelen om hier in de toekomst wel aan te voldoen. Het opleiden en stimuleren van vrouwelijk potentieel is daarin een essentieel element.

In bedrijven waar actief wordt ingezet op het opleiden van vrouwelijke managers, zien we goede resultaten. Een voorbeeld hiervan is Accenture, een adviesbureau met name gericht op technologie. Zij zetten sterk in op diversiteit in hun organisatie, waaronder het ontwikkelen van vrouwen binnen de organisatie. Bijvoorbeeld door middel van «women's mentoring» en speciale programma's voor zowel vrouwen als voor vrouwelijke en mannelijke managers om in te zetten op diversiteit binnen de organisatie.

Bedrijven die onder de Wet bestuur en toezicht vallen, dienen indien zij het streefcijfer niet halen, aan te geven wat zij tot nu toe gedaan hebben en welk beleid zij gaan voeren om in de toekomst het streefcijfer wel te halen. De goede voorbeelden geven informatie over hoe dat in praktijk effectief kan. Die informatie kan behulpzaam zijn voor bedrijven die nog worstelen met de vraag hoe zij meer diversiteit kunnen realiseren. Ik zal daarom samen met VNO-NCW een handreiking op stellen voor bedrijven die onder de Wet bestuur en toezicht vallen. Hierin gaan wij dan expliciet in op wat bedrijven kunnen doen om het aandeel vrouwen in de raden van bestuur en raden van commissarissen te laten toenemen. Wat mij bij de huidige ontwikkelingen specifiek heeft verontrust, is het grote aantal bedrijven dat niets onderneemt. Ik heb samen met Hans de Boer een heel aantal van bedrijven die zowel een raad van bestuur als een raad van commissarissen hebben die uit alleen mannen bestaat uitgenodigd voor een gesprek. Van een aantal van hen kregen we een positieve respons. Wat ons beiden heeft verontrust is dat een heel aantal bedrijven niets heeft laten horen op die uitnodiging. Dat vind ik een zorgelijk signaal. Ik heb altijd gezegd dat waar een wil is, is een weg. Het feit dat zoveel bedrijven helemaal niet gereageerd hebben op onze uitnodiging roept daarover vragen op.

Op 18 november jl. hebben Hans de Boer en ik dit gesprek gehad met de vertegenwoordigers van een aantal bedrijven met een «all-male» raad van bestuur en raad van commissarissen. Dat gesprek verliep zeer constructief. De aanwezige bedrijven zagen allen het belang in van meer diversiteit aan de top. Zij wezen op een aantal branche specifieke factoren (bouw, techniek, financial trading) die zij als hobbels ervaren om een hoger aandeel vrouwen in de raad van bestuur en raad van commissarissen te bereiken. Zij vroegen aandacht voor het onderscheid tussen raad van bestuur en raad van commissarissen waar het gaat om het vergroten van het aandeel vrouwen. Voor de raad van bestuur is nodig dat talent vanuit de organisatie kan doorgroeien naar de board. Er zijn daarvoor in hun bedrijven vaak (te) weinig vrouwen beschikbaar. Voor raden van commissarissen zagen zij meer mogelijkheden hoewel zij ook dat als een probleem ervaren.

De aanwezige bedrijven waren zeer positief over het kaliber van de vrouwen in de Topvrouwendatabase.

---

<sup>6</sup> SCP, Emancipatiemonitor 2016

Ik wil naar aanleiding hiervan een tweede sessie met andere all male board bedrijven. De heren van de eerste bijeenkomst wil ik uitnodigen om als ambassadeurs op te treden.

Ik acht het zeer waardevol om van bedrijven te horen hoe zij werken aan het streven naar diversiteit aan de top. Het belang van het opleiden van vrouwen binnen de organisatie, kwam daarbij nadrukkelijk als aandachtspunt naar voren. In toekomstige gesprekken zal ik ervoor zorgen dat dit onderwerp onderdeel van de agenda zal blijven.

#### *Onderzoek naar black box van werving en selectie: vrouwen in het nadeel*

In de bijlage<sup>7</sup> van deze brief heb ik de uitkomsten van het «black box»-onderzoek door Prof. Dr. M. van den Brink van de Radbouduniversiteit opgenomen. Het onderzoek gaat over de valkuilen in het wervings- en selectieproces, waardoor vrouwen minder kans maken benoemd te worden. Opvallend is dat de onderzoekers stellen dat bedrijven die moeite doen om een vrouw te vinden, daar ook in slagen. De geschikte vrouwen zijn er wel, maar zonder inspanning worden ze niet gevonden. Deze vrouwen kunnen gevonden worden door een expliciete wens te uiten een vrouw te benoemen, het juiste search bureau een duidelijke opdracht te geven en het loslaten van het klassieke profiel voor een benoeming dat vaak meer van hetzelfde vraagt. De rol van executive search bureaus is opvallend. De onderzoekers vonden in een enkel geval dat een van deze bureaus geen vrouw voordroeg, ook al was het de wens van het bedrijf om wel een vrouw te benoemen. De onderzoekers stellen mede daarom dat goede intenties alleen niet genoeg zijn, er moet ook naar gehandeld worden door controle te houden op het proces, hierop te reflecteren en zo nodig ook te interveniëren.

De onderzoekers doen een zestal aanbevelingen aan searchbureaus en bedrijven.

- Moeite doen loont: In de cases in het onderzoek is de extra moeite steeds beloond met een geschikte vrouwelijke kandidaat.
- Bewuste keuze voor een search bureau: kies voor een bureau dat een track-record heeft als het gaat om het leveren van vrouwelijke kandidaten.
- Actievere rol searchbureau: Searchbureaus zouden een actievere rol op zich kunnen nemen en hun invloed aanwenden om meer ruimte te creëren voor diversiteit. Zo kan het searchbureau de opdrachtgever begeleiden bij het formuleren van een profiel dat gericht is op complementariteit. Zowel een ander profiel als innovatieve voordrachten van kandidaten kunnen het bedrijf positief verrassen.
- Zorg voor verankering: als het commitment of de extra inspanningen afhankelijk zijn van één persoon is er een groot risico voor de continuïteit van de aandacht voor diversiteit. Een betere verankering in beleid en reglementen, naast persoonlijke gedrevenheid, kan de continuïteit vergroten.
- Zoek naar complementariteit: een aanpak waarin aanvullende kwaliteiten centraal staan in plaats van meer van dezelfde competenties en ervaring, opent mogelijkheden voor bijvoorbeeld kandidaten uit andere sectoren, met andere ervaring en andere kwaliteiten die een bestuur kunnen versterken.
- Zorgvuldige inrichting van wervingsprocedures: zorg voor een goed profiel en voor een wervingsproces waarbij meerdere betrokkenen voor de goede checks en balances zorgen.
- Zorgvuldige inrichting selectieprocedure: wanneer de beoordeling explicieter plaatsvindt aan de hand van vooraf bepaalde criteria (bijvoorbeeld door voor elke kandidaat een scoreformulier in te vullen),

<sup>7</sup> Raadpleegbaar via [www.tweedekamer.nl](http://www.tweedekamer.nl)

is de verwachting dat de mogelijkheid dat (gender) bias een besluit beïnvloedt kleiner is. Daarnaast geldt ook hier dat de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van meerdere betrokkenen bij de selectie kan bijdragen aan een meer gebalanceerde besluitvormingsprocedure.

Deze aanbevelingen geven duidelijke aanknopingspunten hoe de kwaliteit van het werving- en selectie proces kan verbeteren en meer vrouwen in beeld kunnen komen en benoemd kunnen worden.

De aanbevelingen kunnen ook een plek krijgen in de handreiking die ik samen met Hans de Boer zal opstellen om naar alle Wet bestuur en toezicht-bedrijven te versturen. Daarnaast zal ik searchbureaus blijven betrekken bij mijn beleid. Kwartiermakers Leo Houwen en Annemarie Jorritsma zijn actief in gesprek met searchbureaus.

#### **4. Hoe gaan we verder?**

De komende tijd gaan we onze inspanningen onverminderd voortzetten. Dit sluit aan bij het advies van de leden van de klankbordgroep Vrouwen naar de Top en de aanbevelingen van de Commissie Monitoring.

*Klankbordgroep Vrouwen naar de top: aanpak waardevol, verdeeld over quotum*

In de Klankbordgroep zitten vertegenwoordigers van de wervings- en selectiebureaus in het topsegment, wetenschappers, commissarissen, Stichting Topvrouwen en de kwartiermakers. De klankbordgroep Vrouwen naar de Top acht de aanpak van mij en werkgeversvoorzitter Hans de Boer, nuttig en waardevol en pleit voor voortzetting en intensivering. Over invoering van een quotum is er verschil van inzicht. De Klankbordgroep constateert dat er een goede beweging gaande is, die verder moet versnellen. De Klankbordgroep heeft een aantal suggesties genoemd in aanvulling op en ter intensivering van de huidige aanpak. De acties worden opgepakt door onder meer de Kwartiermakers en de Stichting Topvrouwen. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het voortzetten van de bijeenkomsten waar zittende topfunctionarissen, executive searchbureaus en vrouwen uit de databank elkaar kunnen ontmoeten (speeddatesessies). Daarnaast zal het belang van diversiteit vanuit het bestuur van de Stichting Topvrouwen en door VNO-NCW actief onder de aandacht gebracht worden op onder meer reguliere vergaderingen van brancheverenigingen.

Urgent is volgens de Klankbordgroep, en zo blijkt ook uit de Bedrijvenmonitor, dat bedrijven eraan werken dat er voldoende vrouwelijk potentieel is binnen bedrijven voor doorstroom naar de top. Verder suggereerde de groep om een korte handreiking te maken voor bedrijven. De handreiking moet ingaan op wervings- en selectieprocessen die meer recht doen aan vrouwen.

*Monitoring Commissie: doorgaan met en intensiveren van de impuls werkt*

De Commissie pleit voor doorgaan met en intensivering van de huidige aanpak van mij en de werkgeversvoorzitter. Want hoewel het positief stemt dat er voor de grootste 200 bedrijven voortgang te zien is, is versnelling gewenst. Ik volg deze aanbevelingen van de Commissie Monitoring.

Een aantal zaken heb ik al in gang gezet. Samen met Hans de Boer ben ik in gesprek gegaan met bedrijven met alleen mannen in de top. Eveneens hebben de heer De Boer en ik gesproken met de voorzitter van de



Monitoring Commissie Corporate Governance Code en hebben we besproken hoe de Nederlandse corporate governance code het streven naar meer diversiteit aan de top kan ondersteunen.

In het Verenigd Koninkrijk is gebleken hoe effectief het rapporteren over niet-financiële informatie bijdraagt aan meer diversiteit aan de top. In het VK gelden al sinds oktober 2013 de «Narrative Reporting Regulations» op basis waarvan de meeste bedrijven gegevens verstrekken over man-vrouw verdeling op topniveau, op seniormanagement en over de gehele personeelssamenstelling. Deze regelgeving is naar aanleiding van aanbevelingen van Lord Davies in zijn «Review of women on boards 2011» aangepast. De transparantie die zo ontstaat is een belangrijke schakel in de aanpak waarmee Lord Davies in het Verenigd Koninkrijk de toename van diversiteit heeft weten te realiseren.

Met de implementatie van de EU richtlijn bekendmaking niet-financiële informatie en diversiteitsbeleid gaat een vergelijkbare situatie ontstaan in Nederland. De uitvoering van deze richtlijn is in gevorderd stadium. De implementatiewet bij EU-richtlijn bekendmaking niet-financiële informatie en diversiteitsbeleid (richtlijn 2014/95/EU) is geplaatst in Stb. 2016, nr. 352. De algemene maatregel van bestuur (AMvB) diversiteitsbeleid die ter uitvoering van de richtlijn is opgesteld ligt bij de Raad van State voor advies.

Met deze richtlijn zullen beursgenoteerde bedrijven verplicht worden meer inzicht te geven in hun diversiteitsbeleid.

#### *De aanbevelingen van de Commissie Monitoring neem ik over*

- De commissie beveelt aan te blijven monitoren omdat dat bijdraagt aan het inzicht, in de ontwikkeling van de evenwichtige samenstelling van bestuur- en toezichtsorganen en tevens een belangrijke rol speelt bij de handhaving van de Wet.  
Ik heb al eerder aangegeven dat ik de ontwikkeling strikt wil monitoren en neem deze aanbeveling dus graag over. Dat betekent dat er eind 2017 weer een bedrijvenmonitor wordt gepubliceerd.
- De commissie beveelt mij en de voorzitter van VNO-NCW, Hans de Boer aan om de impuls verder te intensiveren, uit te breiden naar meer bedrijven en bovendien meer aandacht te richten op de toename van het aandeel vrouwen in de raden van bestuur. Inhoudelijk zouden bedrijven meer ideeën aangereikt kunnen worden, aldus de commissie.  
Met de voorzitter van VNO-NCW, Hans de Boer, heb ik afgesproken dat wij alle bedrijven die vallen onder de Wet bestuur en toezicht zullen informeren over de uitkomsten van de monitor en hen zullen oproepen om de wet beter na te leven. Wij zullen conform de vorige aanbeveling bij die oproep tips in de vorm van een handreiking voegen. Daarbij kunnen we de inzichten uit de bedrijvenmonitor en uit het onderzoek naar de black box benutten. Uit de analyses van de Commissie Monitoring en de Radboud Universiteit blijkt namelijk dat om toename van vrouwen aan de top te bereiken, het belangrijk is dat er transparantie is over de vacatures die ontstaan en over de benoemingsprocedure; dat een profiel wordt opgesteld dat rekening houdt met man/vrouw-diversiteit en dat aanvullende competenties en kwaliteiten vraagt; dat bij de werving én voordracht, doelgericht gestreefd wordt naar evenwichtige samenstelling en dat er een actief intern beleid gericht op doorstroming van intern vrouwelijk talent wordt vormgegeven.
- De commissie wijst erop dat het direct aanschrijven van voorzitters van raden van bestuur en raden van commissarissen werkt en beveelt aan de urgentie van aandacht voor m/v-diversiteit te verhogen door

ook aandeelhouders, (institutionele) beleggers en vertegenwoordigers van beleggers te verzoeken hun invloed aan te wenden.

Ik heb dit met de kwartiermakers Leo Houwen en Annemarie Jorritsma besproken. Zij zullen gericht in gesprek gaan met organisaties van aandeelhouders en beleggers en bij hen aandacht vragen voor het belang van diversiteit.

- De commissie pleit voor meer aandacht in de Nederlandse corporate governance code.

Ik juich dat van harte toe. Zoals gezegd zijn de heer De Boer en ik, met oog op de herziening van de corporate governance code, in gesprek gegaan met de voorzitter van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code en hebben we besproken hoe de Code het streven naar meer diversiteit aan de top kan ondersteunen. Inmiddels is de herziene Code op 8 december jongstleden gepresenteerd en heeft het belang van diversiteit in de Code nadrukkelijk de aandacht.

- De commissie beveelt aan verder onderzoek te doen naar de relatie tussen het aandeel vrouwen in de top en de prestaties van bedrijven. Ik acht het goed te verkennen of er op dit punt nog aanvullend inzicht kan worden verworven. Er is namelijk al veel onderzoek gedaan. Als hieruit komt dat er meer onderzoek nodig is, zal ik dit in gang zetten.

#### *Verdergaande maatregelen*

Op een aantal punten worden mogelijkheden gezien om de effectiviteit van het beleid te vergroten:

- De transparantie zou sterk vergroot worden als elk bedrijf het percentage vrouwen in de raden van bestuur en commissarissen vermeldt in het bestuursverslag. Die informatie is essentieel om te kunnen bepalen in hoeverre de doelen uit de wet dichterbij komen.
- Verder is het goed als het aandeel vrouwen in de raden een apart bespreekpunt moet zijn in de raad van commissarissen.
- Bovendien wordt de effectiviteit groter als in het bestuursverslag staat volgens welke planning de maatregelen worden genomen om het streefcijfer uit de wet te realiseren.

Op dit moment wordt de Wet bestuur en toezicht geëvalueerd. Daarbij komt aan de orde hoe de effectiviteit en de naleving van het streefcijfer van 30% kan worden vergroot en of en welke sancties er mogelijk zijn bij niet-naleving van het streefcijfer.

De evaluatie wordt naar verwachting medio 2017 afgerond.

#### *CEDAW-comité: quotum gewenst*

Het CEDAW-comité dat toeziet op de naleving door Nederland van het VN-Vrouwenverdrag (*Convention on Elimination of Discrimination Against Women, CEDAW*) heeft zeer recent aangegeven de voortgang te beperkt te achten en bepleit dat Nederland de tijdelijke maatregelen intensiveert en met een vrouwenquotum komt voor alle gebieden waarin vrouwen ondervertegenwoordigd zijn.

De discussie over wel of niet quotum invoeren speelt eigenlijk continu. Zoals eerder genoemd, zijn in Nederland de meningen hierover verdeeld. Ik wil me op dit moment richten op de intensiveringen die ik in deze brief genoemd heb. Ondertussen neem ik de aanbeveling van het CEDAW-Comité natuurlijk zeer serieus.

### **5. Conclusie: Huidige tussenstand stelt nog niet gerust**

Conform mijn eerdere toezegging in antwoord op de motie-Yücel (Kamerstuk 30 420, nr. 231), volg ik de voortgang op de voet. De huidige voortgang stelt nog niet gerust. Zoals ik u al schreef in mijn brief van

16 november 2015<sup>8</sup>, heb ik bedrijven meer tijd gegeven om het streefcijfer van 30% te realiseren. Dat is echter niet vrijblijvend. Zoals ik in die brief schreef, is cruciaal of voldoende voortgang wordt geboekt. De commissie stelde in haar aanbeveling voor als doelstelling voor de komende termijn van vier jaar, dat er op 31 december 2019 een aandeel van 20% vrouwen in de raad van bestuur en in de raad van commissarissen dient te zijn gerealiseerd. Is dit aandeel niet gerealiseerd, dan deed de commissie het voorstel om in 2020 het streefcijfer van 30% te vervangen door een quotum van 30%, d.w.z. een target waarvoor sancties gelden indien het niet wordt gerealiseerd. Is het aandeel van 20% wel gerealiseerd, dan geldt als nieuwe doelstelling een aandeel van 30% op 31 december 2023, aldus de commissie Monitoring. De commissie signaleert dat de impuls van de werkgeversvoorzitter en mij werkt. De commissie wijst erop dat het effectief is om bedrijven en andere stakeholders actief aan te spreken op het belang van diversiteit. De commissie pleit daarom voor intensivering van de aanpak en voor uitbreiding van de aandacht naar meer stakeholders zoals aandeelhouders en beleggers. De strikte monitoring draagt bij aan een toename in naleving. Dat is van groot belang. Als de naleving omhoog gaat zullen bedrijven die nog geen evenwichtig samengestelde top hebben, beleid ontwikkelen om aan diversiteit te werken. Uit de bedrijvenmonitor blijkt dat bedrijven die bij het benoemen van kandidaten in de raad van bestuur of raad van commissarissen doelbewust streven naar een evenwichtige verdeling daadwerkelijk meer vrouwen benoemen.

Ik zie het pleidooi van de Commissie Monitoring voor intensivering van de aanpak als een positieve stimulans om door te gaan met deze aanpak die ik samen met Hans de Boer heb opgezet en om deze verder te intensiveren. De werkgeversvoorzitter en ik hebben daartoe als eerste stap afgesproken dat wij – aansluitend bij de aanbevelingen van de commissie – op korte termijn gezamenlijk een handreiking zullen opstellen die bedrijven kan stimuleren en ondersteunen bij het werken aan meer diversiteit.

De aanpak laat zien dat de noodzakelijke inhaalslag voor raden van commissarissen bij de top 200 bedrijven nu gaande is. Zij zitten voor 2019 op de goede koers. Het is nu zaak om dit effect ook te bereiken voor de raden van bestuur en voor de brede groep bedrijven die onder de Wet bestuur en toezicht vallen.

Ik heb in mijn brief van 16 november 2015 aangegeven dat ik wil monitoren om te bezien of we op de goede koers zitten voor 2019. In 2019 wil ik vervolgens conform de aanbeveling van de Commissie Monitoring wederom de balans opmaken.

Een volgende rapportage over de voortgang van het aandeel vrouwen aan de top kunt u najaar 2017 verwachten.

De Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,  
M. Bussemaker

---

<sup>8</sup> Kamerstukken 30 420 en 32 637, nr. 227