

Vergaderjaar 2015–2016

**30 420**

**Emancipatiebeleid**

**32 637**

**Bedrijfslevenbeleid**

**Nr. 227**

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

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 16 november 2015

### **1. Inleiding**

Op 21 mei van dit jaar heeft uw Kamer gedebatteerd over het beleid ten aanzien van de doorstroom van vrouwen naar de top van het Nederlandse bedrijfsleven. In dit debat is het belang van meer diversiteit aan de top breed onderschreven. De doorstroom van vrouwen naar topposities gaat, vergeleken met die in veel andere landen, te langzaam. Voor de voorzitter van werkgeversorganisatie VNO-NCW en mij reden om de aanpak Vrouwen naar de Top te ontwikkelen.

Samen met het bedrijfsleven heb ik het initiatief genomen om talentvolle vrouwen zichtbaarder te maken. Niet alleen om daarmee een einde te maken aan de discussie dat er niet genoeg geschikte vrouwen voor deze functies zouden zijn, maar ook om het bedrijfsleven gericht op weg te helpen het aantal vrouwen in topfuncties te verhogen. Bij deze gezamenlijke inzet is leidend dat we actief het aanwezige potentieel aan vrouwen zichtbaar hebben gemaakt met een Topvrouwendatabank en dat wij stakeholders, bedrijven, searchbureaus én mannen en vrouwen zelf actief hebben aangesproken op het belang van meer diversiteit in de boardrooms van Nederland.

### **Leeswijzer**

In deze brief informeer ik u onder 2 over de resultaten van de bedrijvenmonitor<sup>1</sup>. Hierin wordt de stand van zaken weergegeven bij de 4.900 bedrijven die onder de Wet bestuur en toezicht (hierna: Wbt) vallen. In de aanpak die de voorzitter van de werkgeversorganisatie VNO-NCW en ik hebben ontwikkeld, hebben wij ons primair gericht op de 200 grootste

<sup>1</sup> Bijgevoegd bedrijvenmonitor: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuiskes en partners. Topvrouwen in de wachtkamer. Bedrijvenmonitor 2012–2015. Babette Pouwels en Wilma Henderikse. Zeist: september 2015, raadpleegbaar via [www.tweedekamer.nl](http://www.tweedekamer.nl).

bedrijven die onder de Wbt vallen. Onder 3 ga ik in op de monitorresultaten voor deze Top 200. Onder 4 ga ik nader in op de aanbevelingen van de commissie Monitoring. Onder 5, ga ik, conform mijn toezegging aan mevrouw Cegerek in het debat op 21 mei jl., in op de resultaten van een internationaal vergelijkend onderzoek<sup>2</sup> naar het beleid voor m/v-diversiteit aan de top. Vervolgens geef ik u onder 6 mijn beoordeling ten aanzien van deze onderzoeksresultaten en ten aanzien van de aanbevelingen die mij zijn gedaan. Daarbij ga ik separaat in op mijn voornemens ten aanzien van de wettelijke basis van het streven naar diversiteit, op mijn voornemens voor intensivering van mijn aanpak Vrouwen naar de Top en op de stand van zaken ten aanzien van de onafhankelijke positionering van de databank van topvrouwen.

### **Kracht van diversiteit**

Diversiteit is van belang voor een economie waarin vernieuwing en creativiteit cruciaal zijn voor groei en ontwikkeling. Een recent rapport van ABN-AMRO over de positie van vrouwen op de Nederlandse arbeidsmarkt wijst op substantiële groei die gerealiseerd kan worden wanneer beschikbaar vrouwelijk potentieel beter wordt benut<sup>3</sup>. Het financiële effect van het benoemen van vrouwen op het bedrijfsresultaat is onderwerp van wetenschappelijk debat waarbij onderzoeken ook negatieve aspecten belichten<sup>4</sup>. Daarbij spelen veel factoren een rol. Dobbin en Jung wijten in hun studie<sup>5</sup> een mogelijk negatief effect op de aandelenkoers, aan gender bias bij de aandeelhouders: benoemingen zijn beursgevoelig en de benoeming van een vrouw wekt minder vertrouwen.

Een toename van vrouwen zorgt voor een ander klimaat en geluid in het bestuur. McKinsey<sup>6</sup> en Catalyst<sup>7</sup> hebben studies gedaan naar de bedrijfs-economische argumenten om meer vrouwen te benoemen in de top van een onderneming. Conclusie van dit onderzoek is, dat een divers samengestelde top leidt tot betere besluitvorming en een betere afspiegeling van relevante stakeholders. Meer vrouwen in de top dragen volgens deze studies daadwerkelijk bij aan de financiële prestaties van de onderneming. Divers samengestelde teams zijn duidelijk alerter en minder geneigd tot tunnelvisie dan homogene teams. Dat heeft een grote waarde waar het risicobeheersing betreft. Christine Lagarde zei ooit dat als Lehman Brothers, de Lehman Sisters waren geweest, het er anders zou hebben uitgezien met de economische crisis.

Dit onderstreept de weerbaarheid van deze materie, de belangen zijn groot. Maatschappelijk en economisch is het inzetten van het beschikbare talent van groot belang. De weg om dit doel te bereiken vergt zorgvuldigheid.

Het is voor het kabinet een belangrijk doel om de doorgroeikansen van vrouwen te verbeteren. Veel vrouwen en meisjes laten in het onderwijs uitstekende prestaties zien. Voor hen die de ambitie hebben én de capaciteiten en wens om die ambitie te verwezenlijken, hoort ook de top van de arbeidsmarkt bereikbaar te zijn. Het kabinet wil de weg ernaartoe

---

<sup>2</sup> Atria. Internationale voorbeelden beleid Topvrouwen. Claartje Vinkenburg, Renée Römken, Eelco Wierda m.m.v. Namrata de Leeuw, Puck Struwer en Antia Wiersma. Amsterdam, 7 oktober 2015, raadpleegbaar via [www.tweedekamer.nl](http://www.tweedekamer.nl).

<sup>3</sup> ABN-AMRO, samen uit, samen thuis, vrouwen en de arbeidsmarkt. September 2015.

<sup>4</sup> Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance. R.B. Adams & D. Ferreira (2008).

<sup>5</sup> Corporate board gender diversity and stock performance: the competence gap or institutional investor bias? Frank Dobbin & Jiwook Jung (Harvard, 2011).

<sup>6</sup> Women Matter: gender diversity, a corporate performance driver, McKinsey & Company, 2007.

<sup>7</sup> The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards, Lois Joy, Nancy M Carter, Harvey M Wagener, Sriram Narayanan, Catalyst, 2007.

zo goed mogelijk faciliteren en potentiële belemmeringen, waar mogelijk, verminderen.

In het Nederlandse beleid wordt uitgegaan van de eigen verantwoordelijkheid van bedrijven in het realiseren van een evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in topfuncties. Sinds januari 2013 geldt het amendement Kalma, Van Vroonhoven-Kok en Weekers voor grote bedrijven, de zogenoemde «grote rechtspersonen». Met dit amendement regelt de Wbt dat zetels in de raden van bestuur (rvb) en raden van commissarissen (rvc) evenwichtig verdeeld moeten zijn. Een evenwichtige verdeling is volgens de Wbt een verdeling waarbij ten minste 30% van de zetels door vrouwen en ten minste 30% van de zetels door mannen wordt bezet. Dit betekent dat een rvb en rvc uit ten minste 30% vrouwen moeten bestaan. De Wbt, waarin als gevolg van het amendement Kalma aldus een streefcijfer van 30% is geformuleerd voor de verdeling van zetels in rvb en rvc, wordt op dit punt gemonitord en geëvalueerd door de commissie Monitoring<sup>8</sup>. Tot 1 januari 2016 geldt dat de bedrijven waarvoor het amendement verplichtend is, ofwel het streefcijfer bereiken, ofwel toelichten waarom zij (nog) niet aan de verplichting kunnen voldoen, volgens het zogenaamde «pas toe of leg uit» principe.

## **2. Bevindingen uit de bedrijvenmonitor 2012-2015<sup>9</sup>**

Veruit de meeste Nederlandse vennootschappen kennen een twee-laags bestuursmodel 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 van 30% m/v geldt voor zowel de rvb als de rvc.

Hoewel er tal van bedrijven actief zijn op het gebied van werving en selectie van vrouwen voor posities in rvb en rvc sorteren die inspanningen nog onvoldoende effect. In 2014 zat in 76% van de Nederlandse rvb's geen enkele vrouw<sup>10</sup>. In Nederland is 9,6% van de leden van een rvb vrouw. Van de rvc's had 63,3% geen enkele vrouw, slechts 11,2% van de commissarissen is vrouw. Dit geringe aandeel van vrouwen in de top van de grote bedrijven is een buitengewoon teleurstellend resultaat, dat geen recht doet aan het potentieel aan vrouwelijk talent. De commissie Monitoring constateert dat sinds de invoering van een wettelijk streefcijfer in het kader van de Wbt, het aandeel vrouwen in rvb's en rvc's is gestegen, maar dat de voortgang gering is. De toename van het aandeel vrouwen komt voor rekening van een kleine groep voortrekkers. Voor een grote achterhoede van bedrijven is het streefcijfer van 30% m/v nog ver weg. Meer groei zou volgens de commissie mogelijk zijn geweest als bedrijven gebruik hadden gemaakt van het grote aanbod aan gekwalificeerde topvrouwen.

De commissie Monitoring constateert met spijt, dat de wet die eind 2015 verstrikt nog onvoldoende heeft gewerkt. Vacatures voor nieuwe bestuursleden zijn te weinig benut om vrouwen te benoemen. De bedrijvenmonitor laat ook zien dat zeer weinig bedrijven voldoen aan de wettelijke verplichting om in het jaarverslag uit te leggen waarom het streefcijfer nog niet is bereikt en wat men eraan heeft gedaan het wel te

<sup>8</sup> De commissie Monitoring is ingesteld om de m/v-diversiteit in de top van het Nederlandse bedrijfsleven te monitoren en de wet op dit punt te evalueren. De commissie bestaat uit Gerdi A. Verbeet (voorzitter) Herman Dijkhuizen, Thessa Menssen en Joop Schippers.

<sup>9</sup> Zie bijgevoegd factsheet Bedrijvenmonitor 2012-2015, samengevat, raadpleegbaar via [www.tweedekamer.nl](http://www.tweedekamer.nl). Wilma Henderikse en Babette Pouwels okt 2015. Hierin worden in kort bestek de resultaten van het onderzoek weergegeven.

<sup>10</sup> Kanttekening hierbij is dat 22,7% van de bedrijven slechts één bestuurder hebben, dus geen evenwichtige verdeling tot stand kunnen brengen.

kunnen realiseren. Ik vind dit een zeer ernstig punt. Ik zal het komende jaar samen met de werkgeversvoorzitter inzetten op verbetering van de naleving. Indien dit niet tot resultaat leidt, zal bij de evaluatie van de Wbt worden bezien of op dit punt sancties in de Wbt kunnen worden opgenomen.

Positief is, dat er sprake is van een lichte groei en dus beweging in de man-/vrouw-balans. Sinds de invoering van de Wbt is het aandeel vrouwen in de rvb gestegen van 7,4% naar 9,6% eind 2014. In de rvc is het aandeel vrouwelijke commissarissen toegenomen van 9,8% naar 11,2%. Het aantal bedrijven dat het streefcijfer van ten minste 30% m/v heeft gerealiseerd is toegenomen van 9,3% naar 14,2% voor de rvb en van 14,7 naar 17,8% voor de rvc.

De stijging van het aandeel vrouwelijke bestuurders en commissarissen wordt gerealiseerd door een klein aantal voortrekkers. De toename in de rvb wordt gerealiseerd door 4,8% en de stijging in de rvc door 8,1% van de bedrijven. Eind 2014 heeft ruim driekwart van de rvb's en bijna twee derde van de rvc's nog geen vrouw.

Bedrijven laten kansen liggen om vrouwen te benoemen in de rvb en rvc. In een vijfde van de rvb's en ruim een derde van de rvc's vonden in 2014 nieuwe benoemingen plaats. Slechts een kwart van de bedrijven heeft deze vacatures benut om vrouwen te benoemen.

Grote bedrijven die het streefcijfer van minimaal 30% m/v niet hebben bereikt, moeten in het jaarverslag uitleggen waarom dat niet is gelukt. Opvallend weinig bedrijven doen dat: meer dan de helft (57%) legt geen verantwoording af over de onevenwichtige samenstelling van de rvb en de rvc. Het aantal bedrijven dat in 2014 aan alle wettelijke rapportageverplichtingen voldoet, bedraagt minder dan tien procent.

### **3. Bevindingen commissie Monitoring mbt de Aanpak Vrouwen naar de Top**

De commissie constateert dat het aantal bedrijven in de top 200 met een evenwichtige verdeling<sup>11</sup> in de rvb en rvc in de eerste helft van 2015 is toegenomen. Het percentage evenwichtig samengestelde rvb's steeg van 8,3% in 2014 naar 11,7% in augustus 2015. In de rvc heeft 30% in 2015 een evenwichtige m/v-samenstelling bereikt. Eind 2014 was dat nog 22%. Het onderzoek van de commissie Monitoring toont aan dat nieuwe benoemingen in de rvc in toenemende mate benut lijken te worden om een vrouw aan te stellen. In de eerste helft van 2015 heeft 70% van de rvc's nieuwe benoemingen benut om een vrouw te benoemen. In geheel 2014 was dat 43,4%. Ik zie daarmee – aansluitend bij de commissie – positieve resultaten van de Aanpak Vrouwen naar de Top. De Aanpak Vrouwen naar de Top genereert veel aandacht. Meer dan 1.000 vrouwen zijn – na onze oproep begin 2015 – door zittende commissarissen voorgedragen voor de Topvrouwendatabank of hebben zichzelf aangemeld. Het gaat hier om vrouwen die volgens het oordeel van een zittende commissaris «Board Ready<sup>12</sup> » zijn. Ook vrouwen die zichzelf aanmelden, worden beoordeeld

<sup>11</sup> Een evenwichtige verdeling van zetels in de rvb en rvc is volgens de Wbt een verdeling waarbij tenminste 30% van de zetels door vrouwen en tenminste 30% van de zetels door mannen wordt bezet.

<sup>12</sup> Board ready is omschrijving van vrouwen die:

- enige jaren ervaring hebben opgedaan in het bedrijfsleven of in een maatschappelijke en (semi)publieke organisatie in een rol op bestuurs-, directie- of senior niveau;
- op dit moment geen zitting hebben in een rvb of rvc;
- en die een zittend commissaris, geschikt acht voor het – in de zeer nabije toekomst – vervullen van een functie in een rvb of rvc.

of ze aan de criteria voor board ready voldoen. Hun wordt vervolgens gevraagd of een zittend commissaris hun aanmelding als topvrouw steunt.

In de Topvrouwendatabank is daarmee een groot potentieel aan talentvolle topvrouwen beschikbaar voor een boardroomfunctie, aldus de commissie Monitoring. Het argument dat er geen goede vrouwen te vinden zijn, gaat dus niet op.

Een ander positief resultaat is, dat inmiddels twintig executive search bureaus de code van Stichting Talent naar de Top hebben getekend en zich hebben gecommitteerd aan de afspraak om meer m/v-balans aan te brengen op long lists bij benoemingsprocedures. Dit sluit aan bij de wens van de PvdA-fractie die in het debat van 21 mei heeft gevraagd naar een meer evenredige vertegenwoordiging van vrouwen op long lists bij werving.

Veel commissarissen, bestuurders en CEO's participeerden in verscheidene evenementen, zoals rondetafelgesprekken en speeddate-sessies. Een aantal mannen en vrouwen heeft zich aangemeld als mentor of ambassadeur in de 30% Club die Stichting Talent naar de Top dit voorjaar lanceerde.

De top 200 lijkt inmiddels goed bekend te zijn met het streefcijfer uit de Wbt. De wet «leeft», men spreekt erover en het debat wordt gevoerd, zowel binnen bedrijven als op maatschappelijk niveau. De Monitorcommissie constateert dat de meeste top 200 bedrijven in 2015 aangeven dat ze beleid hebben dat direct voortvloeit uit de Wbt. In voorgaande jaren was dat bij veel minder bedrijven het geval.

De Monitorcommissie constateert dat er – hoewel de looptijd van de aanpak nog maar kort is – duidelijk sprake is van toenemende aandacht voor het onderwerp en stijgende bewustwording bij bedrijven. Ook ziet de Monitorcommissie stijgende dynamiek in de rvc rond m/v-benoemingen, betere benutting van ruimte die vacatures bieden om vrouwen te benoemen en meer beleid van de top 200 om m/v-diversiteit in de rvc te stimuleren.

De aanpak van het afgelopen jaar acht ik daarmee succesvol, maar nog niet af. Er is beweging gegenereerd, maar de tijd was te kort om het doel van de Wbt gericht op een meer evenwichtige verdeling van bestuurs- en commissariszetels bij grote naamloze en besloten vennootschappen binnen deze tijdspanne te realiseren.

Deze bevindingen lijken daarmee erop te wijzen dat de ingezette maatregelen effect beginnen te sorteren voor de rvc. Voor de rvb zijn de effecten minder zichtbaar. De instroom voor een functie in een rvb is een proces van langere adem. Aanwezig talent buiten het bedrijf helpt bij het vervullen van functies in een rvc maar het vervullen van vacatures in een rvb vergt een gedegen doorstroom- en talentontwikkelingsbeleid binnen ondernemingen.

De Monitorcommissie geeft aan dat werkgevers in de top 200 bedrijven sterk verdeeld zijn als het gaat om de werking van het huidige streefcijfer. Een aantal bedrijven uit de top 200 ziet dat het streefcijfer werkt en adviseert de overheid om daarmee door te gaan. Het streefcijfer helpt volgens hen om het onderwerp op de agenda te zetten. Het streefcijfer in de wet draagt bij aan de bewustwording en versnelt het proces. Wel is meer tijd nodig om de doelen van de wet te realiseren. Een minderheid van de bedrijven vindt stringenter beleid zoals quota met sancties nodig. De meerderheid vindt quota niet gewenst of zelfs contraproductief. Het meest gehoorde argument is dat quota indruisen tegen het recht van

private ondernemingen om hun eigen bestuurders en commissarissen te kiezen op basis van hun eigen criteria. Ook vrouwen zelf verschillen hierover van mening. Een aantal uitte zich tijdens de diverse bijeenkomsten als uitgesproken voorstander van invoering van een quotum. Andere vrouwen wijzen quota af, zien het als een verkeerde manier om benoemd te worden en als ongewenste bemoeienis met bedrijfsbeleid. Een veelgehoord knelpunt is bovendien dat de kweekvijver te klein is en dat er op dit moment onvoldoende gekwalificeerde vrouwen zijn om vacatures in de rvb en rvc te vervullen. Tegelijkertijd wordt dit argument door anderen stevig betwist. Sommige bedrijven stellen dat het een kwestie is van «goed zoeken» en «gewoon doen». De databank toont feitelijk aan dat er voldoende potentieel beschikbaar is.

Nederland focust met het huidige beleid op bewustwording; dat vinden de ondervraagde werkgevers goed en effectief. Zij zien het als de rol van de overheid dit op de agenda te houden. De overheid zou carrières van vrouwen moeten stimuleren en moeten ondersteunen via beleid op arbeid en zorg en kinderopvang, vinden veel bedrijven. Ook zou de overheid de zichtbaarheid van vrouwen moeten bevorderen. De topvrouwendatabank wordt genoemd als instrument dat hieraan kan bijdragen. Ten slotte wijzen bedrijven op het belang dat bedrijven hierop zelf actie ondernemen, met name via beleid gericht op de aanleg van een kweekvijver en doorstroom van vrouwen binnen ondernemingen.

#### **4. Conclusies en aanbevelingen van de commissie Monitoring**

De commissie beveelt aan het wettelijk streefcijfer aan te houden voor een extra termijn van vier jaar. Als blijkt dat het bedrijfsleven ook dan te weinig voortgang heeft geboekt met het op eigen kracht realiseren van het streefcijfer is het instellen van een afdwingbaar quotum de volgende stap, aldus de commissie Monitoring. Indien – aldus de commissie – op 31 december 2019, een aandeel van 20% in rvb en rvc niet is gerealiseerd, beveelt de commissie aan het streefcijfer van 30% te vervangen door een quotum waarvoor sancties gelden. De commissie Monitoring beveelt aan nu alvast de wettelijke regeling voor quota en sancties uit te werken. De aanbeveling van de commissie om bedrijven meer tijd te geven, neem ik over. Dat betekent dat ik de komende periode de huidige aanpak verder ga intensiveren.

De commissie beveelt daarnaast aan om, gezien het trage tempo, quotumwetgeving alvast verder te ontwikkelen. Ik heb altijd aangegeven dat waar een wil is, er ook een weg is. Maar wanneer de wil ontbreekt, neemt de druk op vergaande wettelijke maatregelen verder toe. Het instellen van een quotum is een paardenmiddel, dat niet zonder meer past binnen de Nederlandse cultuur. Tegelijkertijd constateer ik dat de geboekte vooruitgang simpelweg onvoldoende is. Sommige landen in Europa weten op het vlak van een diverse bedrijfstop een stevige vooruitgang te realiseren terwijl deze in Nederland beperkt is. Daarbij acht ik het hanteren van een wettelijk streefcijfer een goede aanpak om bedrijven te stimuleren om de gewenste zelfregulering ook voortvarend aan te pakken.

Met het oog op een breed gevoel van urgentie en draagvlak in de samenleving stelt de commissie tevens voor het streefcijfer uit te breiden naar alle organisaties in de overheid en (semi-)publieke sector, inclusief politiek. Aanbevolen wordt de nieuwe termijn van vier jaar te benutten voor het inzetten van meer stimulansen om de urgentie te verhogen en diversiteitsbeleid van ondernemingen te helpen realiseren.

De commissie beveelt aan alle stakeholders te betrekken bij het realiseren van meer m/v-diversiteit. De commissie beveelt tevens aan werk te maken van meer transparante wervingsprocedures. De searchbureaus kunnen hieraan een grote bijdrage leveren.

De commissie stelt verder dat het ontbreken van betaalbare en kwalitatief hoogstaande voorzieningen, de rem op de doorstroom zet. Daarbij merkt zij op dat diversiteit in Nederland te zeer wordt gezien als een probleem van vrouwen: zij slagen er niet in het glazen plafond te doorbreken, en zij zijn het die ook vaak de eerste verantwoordelijkheid voor zorg/de kinderen en bijvoorbeeld ouders dragen. Het Nederlandse moederschapsideaal laat weinig ruimte voor vrouwen met de ambitie een positie aan de top te bereiken, waarschuwt de commissie.

De commissie beveelt aan nader onderzoek te doen naar de «black box» van matching van vraag en aanbod en mede in relatie tot de topvrouwendatabank.

De commissie beveelt tevens aan om ook andere governancemogelijkheden in te zetten via verbetering van de naleving en aanscherping van de governancecode.

Aanbevelingen die wijziging van Wbt vergen, wil ik betrekken bij de evaluatie van de Wbt in 2016 en de wetswijziging die op basis daarvan mogelijk zal worden voorbereid. De publieke sector vervult een belangrijke voorbeeldfunctie voor het kabinet in zijn streven naar meer m/v-diversiteit. Doelstelling in het regeerakkoord is 30% vrouwen in de top van de rijksdienst in 2017. Ik onderschrijf de aanbeveling van de commissie die pleit voor uitbreiding van het beleid naar de met publieke middelen gefinancierde sector. Want waarom zou er voor het private bedrijfsleven een andere norm moeten gelden dan voor het publieke domein? De commissie spreekt uit dat dit ook zou moeten gelden voor de politiek. Met de Minister van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties ben ik van mening dat het goed zou zijn als er meer vrouwen benoemd zouden kunnen worden als burgemeester en als commissaris van de Koning. Gegeven de aanstellingswijze vraagt dit om een alerte opstelling van gemeenteraden en provinciale staten ten aanzien van vrouwelijke sollicitanten op de vacatures. Op korte termijn wil ik met de hogescholen, universiteiten en onderzoeksinstituten beleid ontwikkelen gericht op het realiseren van meer doorstroom van vrouwen naar de top. Of en op welke wijze een streefcijfer voor de (semi)publiek-gefinancierde sector wettelijk moet worden verankerd, wil ik betrekken bij de evaluatie van de Wbt.

### **Conclusies en aanbevelingen Buitenlandrapportage**

Ook in de EU is veel discussie over de trage voortgang van het aantal vrouwen in de top van bedrijven. De Europese Commissie heeft in november 2012 een voorstel voor een richtlijn aangenomen die stelt dat in 2020 40% van de Europese topfuncties in het bedrijfsleven bekleed moet worden door vrouwen. Het Europees parlement stemde in november 2013 met dit voorstel in en nu ligt het bij de Raad ter behandeling. Nederland heeft tegen deze richtlijn bezwaar aangetekend omdat Nederland vanwege subsidiariteitsprincipe vindt dat dit niet op Europees niveau moet worden geregeld. Ook bij sommige andere lidstaten is weinig animo voor het voorstel en er is een blokkerende minderheid. Duitsland heeft – na heftige discussie – na België, Italië en Frankrijk bindende regelgeving ingevoerd voor toezichthoudende functies bij beursgenoteerde bedrijven.

De commissie Monitoring heeft het beleid voor Nederland ook afgezet tegen dat in andere Europese landen. Conform mijn toezegging aan mevrouw Cegerek heeft daarnaast Atria onderzoek gedaan naar het

m/v-diversiteitsbeleid in zeven landen te weten Denemarken, Duitsland, Frankrijk, Finland, Letland, Verenigd Koninkrijk en Zweden om daaruit lessen te kunnen trekken voor het Nederlandse beleid.

Dit zijn allemaal landen die het goed doen op punt van m/v-diversiteit en waar een palet aan maatregelen wordt ingezet, variërend van geen beleid tot (quotum)wetgeving.<sup>13</sup>

Letland is het enige land met goede resultaten op gebied van m/v-diversiteit zonder enige formele aanpak. Dit wordt door Atria verklaard vanuit de erfenis van de Sovjetperiode. Vrouwen in Letland zijn gemiddeld hoger opgeleid dan mannen. Tweeverdienerschap (twee voltijd banen) is de modale situatie in Letland.

Behalve in Letland speelt in alle onderzochte landen de overheid een actieve rol. In de meeste landen speelt (dreigende) quotumwetgeving. In Finland stond quotumwetgeving aan de basis. Deze is ingetrokken toen er voortgang was geboekt. Door het vorige kabinet is weer quotumwetgeving voorbereid. Niet duidelijk is of het huidige kabinet daarmee doorgaat maar inmiddels is het bedrijfsleven bezig met mogelijke aanscherping van de Corporate Governance Code (CGC). Het Verenigd Koninkrijk heeft in het regeerakkoord van 2010 afspraken met betrekking tot diversiteit vastgelegd. Op basis daarvan is de commissie Davies ingesteld, die aanbevelingen heeft geformuleerd. De CGC is naar aanleiding daarvan aangepast. Onlangs heeft de commissie Davies haar eindrapport gepresenteerd. De doelstelling van 25% is bereikt en de commissie beveelt aan om de aanpak van de overheid die oproept tot zelfregulering de komende vijf jaar te continueren.

In Zweden werd in 2006 quotumwetgeving in gang gezet. Die wetgeving werd ingetrokken maar inmiddels is de CGC aangescherpt. Op dit moment bereidt de Zweedse regering wetgeving voor die weer heeft geleid tot aanscherping van de code in 2015. In 2016 vindt een evaluatie van de resultaten van de zelfregulering plaats. Duitsland en Frankrijk kennen quotumwetgeving met sancties. Denemarken legt wettelijk aan bedrijven op dat zij een streefcijfer moeten formuleren en dat periodiek moeten ophogen.

Atria wijst op de vruchtbare combinatie in het hanteren van wettelijke druk en zelfregulering. Atria wijst ook op het belang van eigenaarschap van bedrijven: «Selfregulation beats quotas». Een positieve motivatie en peer pressure werkt beter dan opgelegde doelen. Spraakmakende voorbeelden, zowel over mannen als over vrouwen zijn belangrijk. In Finland bijvoorbeeld speelde de CEO van Nokia deze rol. Hij zei al in 2006: «We need the best person, not the best male candidate.»

In Duitsland vervullen de vrouwelijke commissarissen, verenigd in Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR), deze functie. Zij monitoren en rapporteren over de voortgang van de benoeming van vrouwen. In Zweden speelt de drie jaar geleden opgerichte NGO Allbright een grote rol. Deze NGO is inventief in het bespelen van de media en het agenderen van het onderwerp.

Het onderzoek wijst uit dat omkering van de argumentatie in het debat leidt tot een veranderend discours. De afgelopen tien jaar is de discussie veranderd van het waarom (business case, rechtvaardighedsargument) naar het hoe. Een «all male board» was destijds normaal en werd niet ter discussie gesteld, nu komen in een aantal van de onderzochte landen bedrijven er niet meer mee weg. Dit proces kan niet opgelegd worden, maar zal door bedrijven zelf moeten worden gevoeld en geleefd. Wanneer binnen dit nieuwe paradigma leden van het old boys network en spraakmakende spelers zich sterk maken voor genderdiversiteit, ontstaat een vliegwieleffect, aldus Atria.

<sup>13</sup> Atria onderzoek is bijgevoegd. Een korte typering van de verschillen in beleid per land treft u aan op blz 4 van dit onderzoeksrapport.



Uit het onderzoek blijkt ook dat monitoring belangrijk is. Het niet voldoen aan de normen van de zelfregulering of het quotum moet een publiekelijk effect buiten de eigen kring hebben. Hierbij zijn geloofwaardige sancties van groot belang. Vooral als die bestaan uit het opvoeren van de onderlinge druk (peer pressure) en het samenstellen en publiceren van witte (naming) en zwarte (shaming) lijsten. Dit heeft in onder meer het Verenigd Koninkrijk en Zweden de voorkeur boven de formeel juridische weg van wettelijke sancties.

Het onderzoek wijst ook op het belang dat de overheid druk op de ketel houdt. Atria concludeert dat het serieus boven de markt laten hangen van het invoeren van een wettelijk quotum, effectief is. Zonder stok achter de deur, is er geen motor voor verandering, aldus het Atria-onderzoek. Het gaat om een subtiele wisselwerking tussen overheidsstimulans en eigen initiatief van het bedrijfsleven.

En het gaat niet vanzelf, zo constateert Atria. Belangrijk is het om carrièrepaden flexibeler, transparanter en inclusiever te maken. Daar waar aandacht is voor de *gender bias* in het benoemingsproces, worden successen geboekt. Benoemingscommissies en recruiters/executive searchers spelen in dit proces een cruciale rol.

## 5. Beoordeling en vooruitblik

Ik vind de cijfers over de toename van m/v-diversiteit bij de doelgroep van de Wbt, zoals die door de commissie Monitoring worden gepresenteerd, teleurstellend. Ik ben blij met de bedrijven die het goed doen en die vaak actief pleitbezorger zijn van het belang van m/v-diversiteit. Goed voorbeeld is Vitens, de grootste drinkwaterleverancier in Nederland.

Vitens is een van oudsher technisch bedrijf waar veel mannen werken. Vitens vindt het belangrijk om verschillen te benutten voor het vinden van effectievere oplossingen in het bedrijf. Het bedrijf is er trots op te voldoen aan de wettelijke streefnormen van 30% m/v in de top. Dat is een kwestie van doen, en het is gewoon gelukt, aldus Vitens.

Ook DSM benadrukt dat om strategische doelstellingen te behalen, meer diversiteit een sleutelrol vervult. Diversiteit is een voorwaarde om succesvol te kunnen zijn op het terrein van innovatie, internationalisering en andere ambities, aldus DSM. TomTom benadrukt dat de werving van vrouwen nodig is vanuit concurrentieoverwegingen. TomTom heeft bewust gekozen voor het vergroten van het aandeel vrouwen in hogere posities. Dat besluit wordt in snel tempo uitgevoerd, want in één jaar tijd is het aandeel vrouwen in de rvc gestegen van nul naar 2 van de 6 zetels (een zetel staat op dit moment open).

De Staat wijst als aandeelhouder bedrijven actief op het wettelijk streven naar diversiteit. Schiphol is een goed voorbeeld van m/v-diversiteit met een rvc die voor 50% uit vrouwen bestaat en een rvc met 3 vrouwen en 5 mannen. Schiphol maakt werk van meer vrouwen in topposities omdat Schiphol dat effectief acht als middel om te bouwen aan een vitale, creatieve, duurzame en sterke organisatie. Alle staatsdeelnemingen, voor zover daartoe verplicht, voldoen aan de wettelijke verplichting van «pas toe, of leg uit».

Meer inspirerende voorbeelden staan op de site Topvrouwen.nl en op de site van Talent naar de Top. Het economisch bureau van de ABN-AMRO bracht, zoals hierboven aangegeven, afgelopen september ook een interessante publicatie uit, waarin de business case voor m/v-diversiteit helder wordt neergezet. Tegelijkertijd zijn er nog veel bedrijven die die slag nog niet maken. Er is een aantal bedrijven dat het goed doet, veel blijven echter achter. Er is – over de gehele linie – nog steeds weinig doorstroom van vrouwen naar de top. De top van het Nederlandse

bedrijfsleven is nog steeds – ondanks de goede voorbeelden die er zijn – een mannenbolwerk. Er moet dus nog een hoop gebeuren. Ik zie het als positief, dat de commissie Monitoring ten aanzien van de top 200 bedrijven een duidelijk toenemende aandacht voor het onderwerp en stijgende bewustwording constateert. Ook ziet het onderzoek bij de top 200 toename van dynamiek en beleid rond benoemingen, met name in de rvc. Hoewel de commissie de tijd erg kort acht, lijken deze bevindingen aldus de commissie, erop te wijzen dat de ingezette maatregelen met name voor de rvc, effect beginnen te sorteren.

Op grond van deze analyse en de ervaringen en de adviezen die ik heb gekregen onder meer in de klankbordgroep rond de databank, ben ik van mening dat met de aanpak de goede weg is ingeslagen, om via actieve stimulering van zelfregulering te werken aan betere m/v- diversiteit aan de top. De evaluatie van de aanpak laat zien dat de bewustwording van het belang van diversiteit is vergroot en dat het gevoel van urgentie zowel bij bedrijven als bij potentiële topvrouwen is toegenomen. De aanpak van het afgelopen jaar vind ik succesvol. Er is beweging gegenereerd, maar de tijd was te kort om het doel van de Wbt gericht op een meer evenwichtige verdeling van bestuurs- en commissariszetels bij grote naamloze en besloten vennootschappen binnen deze tijdspanne te realiseren. Ik wil deze daarom voortzetten en intensiveren. Uw Kamer heeft mij ook gevraagd te verkennen wat er gebeurt als de overheid niets doet (de «nuloptie»). De commissie Monitoring pleit voor het tegendeel. De toename van het aandeel vrouwen aan de top is nog te gering. Zonder een activerende benadering duurt het nog te lang en blijft er veel talent onderbenut. De nuloptie heb ik ook besproken in de klankbordgroep van de databank, en deze is daar unaniem als onwenselijk bestempeld. Als we niets doen, is de zorg dat het tempo van doorstroming achteruitgaat. Andere Europese landen weten meer toename te bereiken dan Nederland. Nederland zou daarmee op achterstand komen. Daarmee mist Nederland kansen en blijft belangrijk potentieel onderbenut. Vertraging zal ook tot toenemende druk op dwingender maatregelen leiden. Daarbij werd met nadruk erop gewezen dat het proces dat in gang is gezet het goede is, met een effectieve combinatie van overheidsbetrokkenheid en actieve eigen verantwoordelijkheid van werkgevers. Het is een proces dat geïntensiveerd moet worden. We staan nog maar aan het begin.

Ik ben daarom voornemens de lijn van actief stimuleren van bewustwording bij en zelfregulering door bedrijven, voort te zetten en te intensiveren. Het kabinet zal op korte termijn een wetsvoorstel aan uw Kamer voorleggen om de wettelijke basis van het streefcijfer te verlengen. Daarbij wil ik de handhaving aanscherpen. Ik wil dat doen door het actief betrekken van relevante stakeholders bij bedrijven, accountants en aandeelhouders.

Naar voorbeeld van het Verenigd Koninkrijk wil ik samen met de werkgeversvoorzitter sturen op een aanpak waarbij bedrijven actief worden aangesproken. De rol van eerder genoemde commissie Davies is in het Verenigd Koninkrijk de basis voor de daar gerealiseerde toename van vrouwen aan de top. Lord Davies vervult een aanjaagrol waarbij hij bedrijven actief aanspreekt en de aanpak en resultaten nauwlettend monitort. Deze worden vervolgens via naming en faming ingezet om bewustwording te stimuleren en perspectief te geven hoe bedrijven succesvol kunnen zijn bij het bereiken van een meer diverse top. Het afgelopen jaar hebben kwartiermakers Gerdi Verbeet en Leo Houwen in Nederland de aanjaagrol van Lord Davies rol vervuld. Voor de komende periode wil ik deze werkwijze voortzetten. De commissie Monitoring verzorgt de monitoring van de resultaten en zal daarmee op mijn verzoek doorgaan. De goede voorbeelden zijn voor een deel al toegankelijk gemaakt via Topvrouwen.nl en de site van Talent naar de Top. Voor het

komende jaar wil ik er meer werk van maken om deze goede voorbeelden zichtbaar te maken zodat bedrijven die aan diversiteit nog te winnen hebben daarvan kunnen leren. Ik wil daarbij de aandacht verbreden naar de gehele groep van bedrijven die onder de Wbt vallen. En ik zal de kwartiermakers vragen met nadruk alle relevante stakeholders te betrekken. Ik verwacht hiervan een positief effect op de naleving van de wet en op de gewenste transparantie in jaarverslagen van ondernemingen.

Op het punt van naleving is relevant dat er inmiddels een EU-richtlijn niet-financiële informatie en diversiteitsbeleid is, waarin beursvennootschappen op basis van «pas toe of leg uit» informatie moeten geven in de corporate governance verklaring over het diversiteitsbeleid. Deze richtlijn dient voor 16 december 2016 in Nederland te worden geïmplementeerd. De naleving in het VK ligt beduidend hoger dan in Nederland. Dit wordt eraan geweten dat deze EU-richtlijn in het VK al geïmplementeerd is.

Ik volg hierin ook de aanbeveling van de commissie Monitoring die stelt dat zolang een verdeling van minimaal 30% man/vrouw niet is gerealiseerd, van organisaties verwacht wordt dat hier wel werk van wordt gemaakt. De commissie verwacht een positief effect van het betrekken van alle stakeholders bij het realiseren van m/v-diversiteit in de rvb en rvc. De rol van de rvc en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA), alsmede de medezeggenschap wordt verduidelijkt. De rvc heeft de verantwoordelijkheid om te constateren dat beleid niet wordt uitgevoerd. De rvc legt vervolgens weer verantwoording af aan de AVA. Het streefcijfer in relatie tot benoemingen moet een formeel punt worden op de AVA en vergelijkbare gremia, zoals de ledenraad en ondernemingsraad, aldus de commissie. Ik wil dat als een van de punten van intensivering van de aanpak Vrouwen naar de Top opnemen.

Mede naar aanleiding van de suggestie van het lid mw. Yücel zal het inzetten van naming en faming naar voorbeeld uit het VK hierbij actief worden ingezet.

Ik wil daarbij mijn samenwerking met de werkgeversvoorzitter, die daarbij van cruciaal belang is, voortzetten. Met de werkgeversvoorzitter ben ik ervan overtuigd dat de inzet van het wettelijke streefcijfer op een goede manier het bewustzijn en gevoel van urgentie bij werkgevers en in de rvb en rvc teweegbrengt en daarmee zelfregulering stimuleert. Het is van belang dat alle relevante stakeholders actief betrokken worden bij het streven naar m/v diversiteit. Werkgevers, de executive searchbureaus, de topvrouwen maar ook de accountants, de ondernemingsraden en de aandeelhouders.

In navolging van de aanbeveling van de commissie Monitoring wil ik nader onderzoek doen naar de «black box» van matching van vraag en aanbod mede in relatie tot de Topvrouwendatabank.

De aanbeveling van de commissie omtrent randvoorwaarden op het terrein van kinderopvang en arbeid en zorg, sluit aan bij het belang dat dit kabinet hecht aan deze thema's. Arbeid en zorg en kinderopvang zijn belangrijke onderwerpen voor dit kabinet. Mijn collegaminister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is hiermee actief bezig. Onlangs heeft het kabinet besloten middelen beschikbaar te stellen voor uitbreiding van het kraamverlof voor vaders tot 5 dagen betaald verlof en voor uitbreiding van de fiscale tegemoetkoming voor kinderopvang. Eerder dit jaar zijn tal van verlofregelingen uitgebreid en zijn administratieve drempels voor opname van verlof weggenomen. Dit betreft met name regelingen voor verlof rond de geboorte en kort- en langdurend zorgverlof. Het kabinet heeft de SER ook om advies gevraagd over werken en leven in de toekomst. Dat advies wordt in februari 2016 verwacht en zal tijdens de Arbeid- en zorgbijeenkomst in maart 2016 aan bod komen. Volgend op die

bijeenkomst wordt een brief naar uw Kamer gestuurd met een reactie op het advies van de SER en de uitkomsten van de bijeenkomst.

### **De toekomst voor de databank**

Conform de wens van uw Kamer, neergelegd in de motie Van Ark (Kamerstukken II 2014/15, 30 420, nr. 221) wordt de databank overgenomen door een onafhankelijke stichting. De Stichting Topvrouwen wordt opgericht door VNO-NCW en Stichting Talent naar de Top. OCW heeft in deze stichting geen bemoeienis. Het gaat hier overigens om een tijdelijke stichting. Er is een periode van twee jaar voorzien waarin de Stichting Topvrouwen actief zal zijn.

Een subsidieverzoek zal op grond van de Subsidieregeling emancipatie worden beoordeeld. Mijn rol ten opzichte van de stichting is er dus één op afstand. Bij het streven naar meer vrouwen in topfuncties ben en blijf ik samen met de VNO-NCW-voorzitter inhoudelijk en beleidsmatig betrokken en ik zal me hiervoor ook blijven inzetten.

### **Zelfregulering, rol Nederlandse corporate governance code (CGC)**

Vanuit het perspectief van zelfregulering geef ik er de voorkeur aan dat het bedrijfsleven zelf tot goede resultaten komt en het doel van m/v-diversiteit ook zelf concreet maakt in corporate governance codes. Ik zie de rol van de overheid als succesvol als die geen verantwoordelijkheid van bedrijven overneemt maar op zodanige wijze, via streefcijfers, agendeert dat het bedrijfsleven zelf concrete regels stelt ten aanzien van verschillende maatschappelijke thema's en daaraan ook voorwaarden verbindt. Ook het onderzoek naar de invoering van quota in Noorwegen sterkt mij in mijn voorkeur dat het bedrijfsleven hierin zelf zijn verantwoordelijkheid neemt. In veel landen – zo blijkt uit het Atria-onderzoek – zijn bijvoorbeeld de doelstellingen van de overheid ten aanzien van m/v-diversiteit binnen de top van bedrijven vertaald in corporate governance codes die zien op beursvennootschappen.

Ik weet dat de CGC op dit moment wordt geactualiseerd onder leiding van de heer Van Manen, voorzitter van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code. Hierbij wordt ook gekeken naar de bepaling over diversiteit in de code. De werkgeversvoorzitter en ik willen vanuit onze eigen rol en verantwoordelijkheid de aanbeveling van de commissie onder de aandacht brengen van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code en zo oproepen tot meer en concrete aandacht voor m/v-diversiteit bij de herziening van de Nederlandse corporate governance code. Ik ben benieuwd naar de resultaten van de actualisatie van de CGC. Ingeval bij de tussenmeting in 2019 blijkt dat er een reële stijging bereikt is en dat er een serieuze CGC-norm geldt ten aanzien van doorstroom van vrouwen naar de top, acht ik het moment gekomen om te overwegen dat de wettelijke streefcijfers niet meer nodig zijn. Tot dat moment acht ik het hanteren van een wettelijk streefcijfer een goede aanpak om bedrijven te stimuleren om de gewenste zelfregulering ook voortvarend aan te pakken. Mocht de stijging onvoldoende zijn dan overweeg ik verdergaande maatregelen. De commissie beveelt aan om daartoe nu vast quotumwetgeving te ontwikkelen. Als doelstelling voor de komende termijn van vier jaar stelt de commissie voor dat er op 31 december 2019 een aandeel van 20% vrouwen in de rvb en in de rcv dient te zijn gerealiseerd. Is dit aandeel niet gerealiseerd, dan is het voorstel van de commissie 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.

Ik ben van mening dat het instellen van een quotum een paardenmiddel is, dat niet zonder meer past binnen de Nederlandse cultuur. Tegelijkertijd constateer ik dat de geboekte vooruitgang simpelweg onvoldoende is. Om een quotum te voorkomen, wil ik maximaal inzetten op het stimuleren van zelfregulering door de inzet van de voorzitter van VNO-NCW en mij voort te zetten en te intensiveren. Die intensivering zijn onder meer:

- Uitbreiden van de doelgroep van de aanpak. Was de top 200, zal nu de hele doelgroep van 4.900 bedrijven die onder de Wbt vallen omvatten. Ook organisaties uit de (semi)publieke sector kunnen een beroep doen op de databank.
- Voortzetten van actieve rol van kwartiermakers naar voorbeeld uit VK. De rol van Gerdi Verbeet zal overgenomen worden door een nieuwe kwartiermaker. Leo Houwen zal zijn rol voortzetten.
- Intensiveren van de aandacht via Naming en Faming.
- Meer werk maken van de naleving. Bedrijven zullen hierop steviger aangesproken worden. Er zijn hiertoe ook contacten met de beroepsvereniging voor Accountants.
- Onderzoek naar de «black box» van matching van vraag en aanbod mede in relatie tot de Topvrouwendatabank.
- Intensiever erbij betrekken van alle stakeholders: bedrijven, vrouwen, searchbureaus maar ook aandeelhouders en accountants.
- De aanbeveling van de commissie om diversiteit prominenter plek te geven in de corporate governance code overbrengen aan de commissie die onder voorzitterschap van Jaap van Manen nu met de actualisatie bezig is.
- De monitoring zal worden voortgezet.

Ik zal voorjaar 2017 de balans opmaken om te bezien of we op de goede koers zitten voor 2019. In 2019 wil ik vervolgens conform de aanbeveling van de Monitoringcommissie wederom de balans opmaken.

### **Ten slotte**

Het bereiken van meer m/v-diversiteit is een weerbarstig proces. De ervaring uit andere landen en uit onderzoek leert dat actieve bewustwording en stimuleren van acties door bedrijven en vrouwen bijdragen aan een versnelling. Ik ben blij met de samenwerking die de werkgeversvoorzitter en ik op dit punt hebben gevonden en met wat er tot nu toe is bereikt. Ik wil daaraan voluit mijn steun verlenen. Tegelijkertijd zal ik kritisch volgen of er voldoende versnelling tot stand komt.

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