

TIAS

SCHOOL FOR
BUSINESS AND SOCIETY



PAS-TOE OF LEG-UIT STREEFGETAL VROUWEN IN RVB EN RVC: BIJLAGE DUTCH FEMALE BOARD INDEX 2018

Prof. dr. Mijntje Lückcrath-Rovers

© 2018

Het copyright van dit onderzoek behoort toe aan Prof. dr. Mijntje Lückerath. De resultaten mogen via andere bronnen verspreid worden en de oorspronkelijke weblink naar het rapport mag op websites e.d. geplaatst worden, mits in beide gevallen auteur- en bronvermelding wordt toegepast. Dit aanvullende onderzoek is mede mogelijk gemaakt door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Management Samenvatting

Dit rapport is een aanvulling van de Nederlandse Female Board Index 2018 (Lückerath-Rovers, 2018). Op verzoek van de minister Onderwijs, Cultuur en Wetenschap beschrijft dit aanvullende onderzoek de naleving van het streefgetal voor vrouwen in Raden van Bestuur en raden van Commissarissen bij 90 Nederlandse beursondernemingen. Deze evenwichtige verdeling van zetels over mannen en vrouwen in RvB en RvC is in de wet opgenomen volgend het “pas-toe of leg-uit” beginsel. Van pas-toe is sprake als een onderneming meer dan 30% vrouwen en mannen in de RvB en RvC heeft, van leg-uit is sprake als een onderneming uitlegt hoe het komt dat dit streefcijfer niet gehaald is, en wat de onderneming er aan gedaan heeft en er aan gaat doen om het streefgetal wel te halen.

Pas-toe

Uit de Female Board Index 2018 (een samenvatting bevindt zich ook in dit rapport) blijkt dat van de 90 beursondernemingen er eind augustus 2018 negen voldoen aan het streefgetal voor de RvB, 30 bedrijven voldoen aan het streefgetal voor de RvC. Vijf ondernemingen voldoen voor beide raden aan het streefgetal van 30%.

Leg-uit

De 81 bedrijven die niet voldoen aan het streefgetal voor vrouwen in de RvB en de 60 bedrijven die niet voldoen aan het streefgetal in de RvC moeten hierover een uitleg geven in het bestuursverslag.

De accountant moet er op toezien dat de uitleg in het bestuursverslag aanwezig is, maar checkt deze niet inhoudelijk. De aandeelhouder cq de aandeelhoudersvergadering besluit uiteindelijk over een voorgenomen benoeming van bestuurders en commissarissen, en daarmee indirect of de uitleg bij het benoemen van weer een man als bestuurder en/of commissaris acceptabel is.¹ Een eventuele discussie daarover tussen de aandeelhouder en de onderneming is in het jaarverslag echter niet zichtbaar: deze vindt plaats op de aandeelhoudersvergadering of gedurende het jaar via de aandeelhoudersdialoog. Benoemingen van mannelijke bestuurders en/of commissarissen bij bedrijven die niet voldoen aan het streefcijfer hebben in ieder geval wel de instemming van de meerderheid van de aandeelhouder en daarmee lijkt een eventuele dialoog over het gebrek aan diversiteit (als die al gevoerd wordt), danwel de uitleg daarover, van weinig invloed.

Nadere analyse van de uitleg²

Vrijwel alle bedrijven benoemen het belang van diversiteit in het jaarverslag of refereren aan het wettelijke streefcijfer, meestal wordt daarbij ook verwezen naar algemene plannen (het diversiteitsbeleid) om de diversiteit in de RvB en RvC te vergroten. Ook worden argumenten gegeven die ertoe hebben geleid dat de doelstellingen nog niet gehaald zijn. Het is niet eenvoudig om uit de uitgebreide teksten te destilleren of de uitleg voldoet aan de vormvereisten: een toelichting dat diversiteit geen enkele rol speelt bij (toekomstige) benoemingen is ook een uitleg, maar is wellicht niet bedoeld als voldoende uitleg volgens de wetgever. Slechts één bedrijf gaat helemaal niet in op diversiteit in de onderneming of in de RvB en/of RvC.

¹ Evaluatie Wet Bestuur en Toezicht, IvO, Rijksuniversiteit Groningen, p465

² Hiervoor is gekeken naar het jaarverslag 2017, wat qua momentum (eind december 2017) derhalve niet geheel overeenkomt met de opstelling van de Female Board Index.

De goede bedoelingen van de ondernemingen en het benadrukken van het belang van diversiteit zijn overduidelijk, maar de beschreven doelen zijn weinig concreet en de redenen waarom het niet lukt zijn vaag, algemeen van aard, en vrijwel niet te toetsen voor een specifieke onderneming. In andere woorden: veelal kan de uitleg van toepassing zijn op een willekeurig andere onderneming. Slechts een paar bedrijven noemt een concrete deadline of verwijst naar een specifieke benoeming (met naam en toenaam), maar alsnog met vage en niet-toetsbare redenen ('we kozen de beste kandidaat') waarom dit weer geen vrouw werd. Mede gezien de vertrouwelijke en privacy gevoelige informatie is dit heel begrijpelijk, maar daarmee ook weinig informatief. De vraag is dan ook of in hoeverre, in een openbaar verslag, een onderneming inzicht kan geven over de benoeming van personen waarbij logischerwijs andere personen niet gekozen zijn. Aan de andere kant toont dit rapport ook dat er regelmatig onjuiste informatie wordt verstrekt, dat beloftes niet worden nagekomen en dat het nog veel loze woorden blijken te zijn.

Enkele observaties

- Een aantal bedrijven verwijst in het jaarverslag van 2017 dat ze streven naar een evenwichtige samenstelling en dat dit zal worden meegenomen bij volgende benoemingen maar benoemt vervolgens in 2018 wel weer (enkel) mannelijke bestuurders en/of commissarissen.
- En enkel bedrijf geeft aan het streefcijfer in overweging ('into consideration') te willen nemen, maar maakt dit verder niet concreet of committeert zich niet aan een doelstelling.
- Soms is informatie onjuist (ondanks geen vrouwen in de RvB en/of RvC wel schrijven dat er een evenwichtige samenstelling is) of achterhaald (in jaarverslag nog voldoen, in 2018 niet meer)
- Een aantal bedrijven is tevreden met de huidige samenstelling (zonder vrouwen) met als uitleg dat ze voldoen aan eigen statutaire eisen of vinden dat de afwijking niet substantieel is.
- Het meest gebruikte argument waarom het niet lukt, is het argument dat andere competenties altijd voor gaan en dat er niet getoond wordt aan de selectiecriteria. Soms worden deze selectiecriteria wel toegelicht maar nooit wordt hierin een prioriteitenlijstje gemaakt.
- Naast andere competenties wordt veelal de sector (Techniek, Agri, Auto, Olie-Gas, Financieel) aangewezen als oorzaak voor de afwezigheid van vrouwen.
- Vijf bedrijven verwijzen naar een RvB of RvC die van een te kleine omvang is om naar een evenwichtige verdeling te kunnen streven.
- Er zijn bedrijven die (nog steeds) als argument geven dat er onvoldoende geschikte en gekwalificeerde vrouwen zijn, soms impliciet en meer algemeen maar soms ook heel expliciet verwijzend naar de invulling van een specifieke vacatures.
- Een paar bedrijven verwijst expliciet naar het (her-)benoemen van een mannelijk bestuurder/commissaris (met naam) en de reden dat het specifiek in deze situatie geen vrouw is geworden.
- Niet ieder bedrijf legt zich neer bij het streefgetal uit de Wet bestuur en Toezicht. Een paar bedrijven verwijst naar een eigen (hoger of lager) streefgetal. Eén bedrijf heeft een doelstelling die afhangt van de omvang van de RvC één vrouw bij vijf leden, twee bij zes leden.
- Een aantal bedrijven past het streefgetal toe op het executive team, en niet op de (kleinere) statutaire RvB
- Zes bedrijven betrekken ook de rol van de executive search bureaus in hun uitleg hoe zij in de toekomst de evenwichtige verdeling denken te gaan halen.

Inhoud

Management Samenvatting	3
Inleiding	6
1 Het streefgetal	6
1.1. Pas-toe: Het streefgetal volgens BW 2:166 (NV) en BW 2:176 (gecomprimeerde wettekst).....	7
1.2. Leg-uit: Eisen aan het bestuursverslag volgens BW 2:391.....	7
1.3. De Nederlandse Corporate Governance Code 2016 en de EU.....	9
2 Samenvatting uitkomsten Female Board Index 2018	9
2.1. Benoemde en afgetreden bestuurders en commissarissen.....	11
2.2. Toename vrouwelijke bestuurders en commissarissen van 2015.....	11
2.3. Ondernemingen met vrouwelijke bestuurders en commissarissen.....	11
3 Pas-toe	12
3.1. Bedrijven die voldoen aan het streefgetal.....	12
3.2. Nieuwe bestuurders en commissarissen.....	14
4 Uitleg	15
4.1. Bedrijven met diversiteit over RvB en RvC in jaarverslag.....	15
4.2. Best Practices.....	15
4.3. Onvoldoende uitleg danwel aantoonbaar niet juist (meer).....	16
4.4. Er zijn vele selectiecriteria, diversiteit is nooit leidend.....	19
4.5. Sector, fit and proper test.....	20
4.6. 1- of 2-leden argument.....	21
4.7. Beschikbaarheid geschikte kandidaten.....	22
4.8. Expliciete uitleg waarom (specifiek) een man benoemd.....	23
4.9. Formulering eigen (hoger of lager) streefgetal of geen streefgetal.....	24
4.10. Meer vrouwen dan mannen.....	25
4.11. Toekomstige benoemingen: haalbaarheid doelstellingen.....	25
4.12. Toekomstige benoemingen: Rol executive search bureaus.....	27
4.13. Benadrukken belang diversiteit.....	28
5 De auteur	29

Inleiding

Dit rapport is een aanvulling op de Female Board Index 2018.³ De Female Board Index geeft sinds 2008 een overzicht van de verdeling van de zetels over mannen en vrouwen in de Raden van Bestuur (RvB) en raden van Commissarissen (RvC) bij alle in Nederland gevestigde en aan de AEX-genoteerde NVs (uitgezonderd lege beurschulzen en beleggingsinstellingen). De Female Board Index is omwille van internationale vergelijkbaarheid een Engelstalige rapportage waarbij executive directors (bestuurders) en non-executive directors (commissarissen) gezamenlijk geanalyseerd worden. In deze aanvulling op de Female Board Index wordt nader onderzoek gedaan naar de naleving van de streefcijfer bepalingen in de Wet Bestuur en Toezicht, volgens het pas-toe of leg-uit principe. Er is sprake van “pas-toe” als er sprake is van een evenwichtige verdeling van zetels over mannen en vrouwen in de RvB en RvC als minimaal 30% van beide sexen aanwezig is. Er is sprake van “leg-uit” als ondernemingen in het jaarverslag uitleg geven over het niet halen van het streefgetal, waarbij de uitleg zou moeten bevatten waarom de zetels niet evenwichtig verdeeld zijn en wat er aan is gedaan en aan wordt gedaan om deze evenwichtige verdeling wel te halen.

Deze rapportage start in paragraaf 1 met een korte introductie op de wettelijke bepalingen rondom het streefgetal. Paragraaf 2 bevat een samenvatting van de Female Board Index 2018 waaruit duidelijk wordt in hoeverre het streefgetal wordt toegepast. Paragraaf 3 geeft een analyse van de verschillende vormen van uitleg: welke argumenten worden het meest vaak gebruikt om uit te leggen waarom er nog geen evenwichtige verdeling is, hoe concreet is de uitleg over het tijdspad van de doelstellingen of bij daadwerkelijk benoemingen, en welke andere aspecten worden meegenomen.

1 Het streefgetal

In Nederland zijn doelstellingen voor een meer evenwichtige samenstelling van zowel de RvB en RvC van grotere bedrijven vanaf januari 2013 in de wet opgenomen. Het streefcijfer is voor beide raden vastgesteld op 30%. De wetgeving was tijdelijk en bevatte een horizonbepaling, en stopte automatisch met ingang van 1 januari 2016. In januari 2016 werd echter een nieuw voorstel voor de herinstallatie van de wet voorgesteld.⁴ Deze wet werd van kracht op 13 april 2017 met een nieuwe einddatum 1 januari 2020.⁵

Het streefgetal is van toepassing op grote NVs en BVs. Om als groot te kwalificeren moet de onderneming aan minimaal twee van onderstaande criteria voldoen (BW2: 397 lid 1):⁶

1. de waarde van de activa is hoger dan € 20.000.000;
2. de netto-omzet over het boekjaar bedraagt meer dan € 40.000.000;
3. het gemiddeld aantal werknemers over het boekjaar bedraagt meer dan 250.

³ Lückcrath-Rovers, M. (2018), The Dutch Female Board Index 2018, TIAS

⁴ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/vrouwenemancipatie/nieuws/2016/01/15/opnieuw-wettelijk-streefcijfer-voor-vrouwen-en-mannen-in-bestuur-ondernemingen>

⁵ <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2017/03/24/wettelijk-streefcijfer-mannen-en-vrouwen-in-bestuur-ondernemingen-van-kracht>

⁶ In de wet is dit andersom gedefinieerd: een onderneming kwalificeert niet als groot als deze bij twee van de drie criteria onder de grens blijft

De wet is een zogenaamd pas-toe- of leg-uit regeling: ondernemingen hebben ofwel een evenwichtige verdeling ofwel leggen uit waarom dat voor hun ondernemingen (nog) niet gehaald is.

1.1. Pas-toe: Het streefgetal volgens BW 2:166 (NV) en BW 2:176 (gecomprimeerde wettekst)

Bij een evenwichtige verdeling van de zetels van het bestuur en de raad van commissarissen wordt ten minste 30% van de zetels bezet door vrouwen en ten minste 30% door mannen, voor zover deze zetels worden verdeeld over natuurlijke personen.

1. (...) ten behoeve van een evenwichtige verdeling van de zetels van het bestuur en de raad van commissarissen, (...) zoveel mogelijk rekening gehouden met een evenwichtige verdeling over vrouwen en mannen bij:
 - a) het benoemen en het voordragen van bestuurders
 - b) het opstellen van een profielschets voor de omvang en samenstelling van de raad van commissarissen alsmede bij het aanwijzen, benoemen, aanbevelen en voordragen van commissarissen;
 - c) het opstellen van een profielschets voor de niet uitvoerende bestuurders alsmede bij het voordragen, benoemen en aanbevelen van niet uitvoerende bestuurders

1.2. Leg-uit: Eisen aan het bestuursverslag volgens BW 2:391

In het geval de artikelen 166 en 276 op een vennootschap van toepassing zijn en in die vennootschap de zetels in het bestuur of de raad van commissarissen niet evenwichtig zijn verdeeld over vrouwen en mannen wordt in het bestuursverslag uiteengezet:

1. waarom de zetels niet evenwichtig zijn verdeeld;
2. op welke wijze de vennootschap heeft getracht tot een evenwichtige verdeling van de zetels te komen; en
3. op welke wijze de vennootschap beoogt in de toekomst een evenwichtige verdeling van de zetels te realiseren.

De Minister van Veiligheid en Justitie stelt in 2011 in een Memorie van Antwoord aan de Eerste Kamer dat het uiteindelijk de aandeelhouders zijn die beoordelen of de argumenten overtuigend zijn en dat een onvoldoende uitleg sneller zal leiden tot een discussie over de samenstelling van RvB en RvC.⁷

“Ik meen dat met deze opzet bijvoorbeeld rekening is gehouden met branches waarin vrouwen relatief slecht zijn vertegenwoordigd. Bedrijven die in dergelijke branches werkzaam zijn, kunnen daaraan een argument ontleen indien hun bestuur of raad van commissarissen niet evenwichtig is samengesteld. Het is aan de aandeelhouders om te beoordelen of zij dat argument overtuigend achten.”

“Al met al verwacht ik dat de samenstelling van het bestuur en de raad van commissarissen sneller ter discussie zal worden gesteld wanneer het bestuur niet kan aangeven dat voldaan wordt aan de eis van evenwichtigheid.”

⁷ Kamerstukken (Eerste Kamer), Memorie van Antwoord, 3 mei 2011, <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/dossier/31763/kst-31763-C?resultIndex=24&sorttype=1&sortorder=4>

De onderzoekers van de Wet Bestuur en Toezicht⁸ concluderen (p.449) dat uit de parlementaire geschiedenis blijkt dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) het laatste woord heeft of er sprake is van naleving (pas-toe of leg-uit). De aandeelhouder zou dus moeten bepalen of de uitleg afdoende is. Ze geven hierbij echter ook drie aandachtspunten (p465-6) waarom de AvA wellicht niet de geschikte partij is om de wet in deze hoedanigheid te handhaven:

- Er zijn grote ondernemingen met een kleine beperkte groep aandeelhouders, waarbij wellicht het streefcijfer als kennisgeving wordt aangenomen en een magere uitleg geen consequenties heeft.
- Eerder onderzoek van de Commissie Corporate Governance heeft laten zien dat zelfregulering niet goed werkt voor regels die aandeelhouders niet belangrijk vinden
- Er zijn relatief weinig middelen voor de AvA om naleving af te dwingen.

Voor wat betreft de beursondernemingen in het onderhavige onderzoek zijn deze argumenten wellicht minder steekhoudend, 1) de meeste beursondernemingen hebben een grote verscheidenheid aan aandeelhouders waaronder institutionele beleggers (die diversiteit ook sinds geruime tijd als belangrijk onderstrepen) en 2) gezien het aantal benoemingen per jaar in bestuur en toezicht waarover de AvA besluit is het relatief eenvoudig een benoeming tegen te houden als hiermee niet voldaan wordt aan de eis van evenwichtige verdeling.

Overigens geven de onderzoekers van de Evaluatie Wet Bestuur en Toezicht (p.466) ook aan dat bij het ontbreken van een uitleg de accountant dit in de accountantsverklaring moet melden (het bestuursverslag voldoet namelijk niet aan de wettelijke eisen) maar dat het niet de taak van de accountant is om de juistheid van de inhoud van de uitleg te controleren.

Dit alles betekent dat als een onderneming als uitleg geeft dat ‘ze gekeken hebben naar geschikte vrouwen, dat er geen gekwalificeerde vrouwen zijn en dat ze de vage belofte doen de volgende keer weer diversiteit mee zullen nemen in de zoektocht’:

- 1) de accountant bepaalt dat voldaan is aan de wettelijke eis, en
- 2) de aandeelhouder, bij instemming met een benoeming van een mannelijke bestuurder of commissaris, klaarblijkelijk instemt met deze uitleg of het ontbreken van diversiteit in de RvB en/of RvC niet aan de orde heeft gesteld.

De discussie die de onderneming eventueel met de aandeelhouder heeft gevoerd in de AvA, de plek waarover voorgelegde benoemingen gestemd wordt, blijft in het jaarverslag onzichtbaar. En zelfs als hier een kritische discussie over gevoerd zou zijn, kunnen de stemverhoudingen dit niet tot uitdrukking brengen zolang ingestemd wordt met de voorgenomen benoeming. De Vereniging van institutionele beleggers in Nederland, Eumedion, heeft zich recent nog uitgesproken over hun wens dat 30% van de bestuurders vrouw zou moeten zijn. Eumedion zal de ondernemingen die achterblijven bij het wettelijke streefcijfer van ten minste 30% vrouwelijke bestuurders en commissarissen dit jaar aanschrijven om actie te ondernemen om de diversiteit in de bestuurskamers te verbeteren.⁹ Uiteindelijk zou dit ook in het stembeleid tot uitdrukking moeten komen, maar zelfs dan is het de vraag of het aantal aandelen gehouden door Nederlandse

⁸ Evaluatie Wet Bestuur en Toezicht, <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2017/12/15/tk-bijlage-evaluatie-wet-bestuur-en-toezicht>, Deelonderzoek III: Streefcijfer 30% vrouwen in bestuur en raad van commissarissen, projectleider: prof.mr. M.L. Lennarts

⁹ <https://www.eumedion.nl/nl/public/kennisbank/persberichten/2018-07-persbericht-evaluatie-ava-seizoen-2018.pdf>

institutionele beleggers voldoende zou zijn om diversiteit in het aantal vrouwelijke benoemingen te doorbreken.

1.3. De Nederlandse Corporate Governance Code 2016 en de EU

Op 8 december 2016 is door de Commissie van Manen de herziene Corporate Governance Code 2016 gepresenteerd en deze is van toepassing op alle Nederlandse beursondernemingen met statutaire zetel in Nederland (boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2017).¹⁰ Op 27 augustus 2017 is de Code 2016 ook in de wet verankerd door te verwijzen naar deze Code 2016 als de gedragscode zoals bedoeld in artikel BW 2:391.¹¹

De Code 2016 vereist in Best Practice bepaling 2.1.5 dat : “De raad van commissarissen een diversiteitsbeleid op [stelt] voor de samenstelling van het bestuur, de raad van commissarissen en, indien aanwezig, het executive committee. In het beleid wordt ingegaan op de concrete doelstellingen ten aanzien van diversiteit en de voor de vennootschap relevante aspecten van diversiteit, zoals nationaliteit, leeftijd, geslacht en achtergrond inzake opleiding en beroepservaring.”

In de EU is in november 2012 door de Europese Commissie een voorstel voor een meer evenwichtige samenstelling goedgekeurd om tot een meer evenwichtige verdeling tussen mannelijke en vrouwelijke niet-uitvoerende bestuursmandaten van beursgenoteerde ondernemingen te komen. Het minimumdoel is vastgesteld op 40%. De voorgestelde wetgeving zal ook tijdelijk zijn en de doelstellingen moeten worden gehaald op 1 januari 2020.

2 Samenvatting uitkomsten Female Board Index 2018

2.1. De cijfers

De Nederlandse 'Female Board Index© 2018' geeft voor het elfde jaar een overzicht van de vrouwelijke vertegenwoordiging in de Raden van Bestuur (RvB) en Raden van Commissarissen (RvC) van 90 Nederlandse NVs die genoteerd zijn op Euronext Amsterdam. Lege beurshulzen en beleggingsfondsen worden niet meegenomen. De bedrijven worden gerangschikt naar het percentage vrouwen in hun gezamenlijke RvB en RvC (zie bijlage bij de Female Board Index).

De Female Board Index 2018 bevat 90 beursgenoteerde ondernemingen, de Female Board Index 2017 bevatte 85 beursgenoteerde ondernemingen. Sindsdien zijn er twee ondernemingen van de beurs vertrokken en zeven zijn er bijgekomen. De Female Board Index beschrijft zowel de verdeling mannen/vrouwen, maar geeft daarnaast inzicht in de karakteristieken van de huidige populatie bestuurders en commissarissen (leeftijd, nationaliteit, benoemingstermijnen), ongeacht geslacht.

¹⁰ De Code 2016 is van toepassing op i. alle vennootschappen met statutaire zetel in Nederland waarvan de aandelen of certificaten van aandelen zijn toegelaten tot de handel op een gereguleerde markt of een daarmee vergelijkbaar systeem; en ii. alle grote vennootschappen met statutaire zetel in Nederland (> € 500 miljoen balanswaarde) waarvan de aandelen of certificaten zijn toegelaten tot de handel op een multilaterale handelsfaciliteit of een andere vergelijkbaar systeem.

¹¹ <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stb-2017-332.html>

Afgerond bleven de percentages vrouwelijke bestuurders en commissarissen bleven exact gelijk in 2017 en 2018: 6% van de bestuurders is vrouw en 25% van de commissarissen is vrouw.

Tabel 1. Vrouwelijke bestuurders en commissarissen Female Board Index 2015-2018

	2015 n=84		2016 n=83		2017 n=85		2018 n=90	
	#	%	#	%	#	%	#	%
totaal RvB en RvC	642		653		669		691	
-van wie vrouw	109	17.0%	117	17.9%	126	18.8%	129	18.7%
totaal RvB	206		212		209		228	
-van wie vrouw	16	7.8%	15	7.1%	13	6.2%	13	5.7%
totaal RvC	436		441		460		463	
-van wie vrouw	93	21.3%	102	23.1%	113	24.6%	111	25.1%

In absolute aantallen bleef het aantal vrouwelijke bestuurders (13) ook gelijk omdat er vijf vrouwelijke bestuurders benoemd werden maar ook vijf zijn afgetreden. In relatieve zin daalde het percentage vrouwelijke bestuurders licht van 6,2% in 2017 naar 5,7% in 2018 als gevolg van een toename van beursgenoteerde bedrijven (+5) en daarmee van het totaal aantal bestuurders (+16).

Het percentage vrouwelijke commissarissen blijft afgerond ook gelijk op 25%, maar zit nu net iets hierboven (25,1%) terwijl het in 2017 nog net iets daaronder uitkwam (24,6%).

In de periode 2017-2018 waren er relatief veel beursintroductions in Nederland, deze zeven nieuwe bedrijven in de Female Board Index halen het gemiddelde omlaag.

Tabel 2 en Figuur 2 laten het verschil zien tussen de 83 bedrijven die ook al in de Female Board Index 2017 stonden en de zeven nieuw beursgenoteerde bedrijven (de IPO's in de periode 2017-2018) opgenomen in de Female Board Index van 2018. Bij de zeven nieuw genoteerde bedrijven waren slechts drie van de 48 bestuurders en commissarissen een vrouw (6,3%), dit is 19,8% bij de 83 langere beursgenoteerde ondernemingen. De nieuwe beursgenoteerde bedrijven hebben alle zeven geen vrouw in de RvB. Van de drie vrouwelijke commissarissen zijn er ook nog eens twee bij hetzelfde bedrijf (NIBC) benoemd.

Tabel 2. Female directors at 7 IPOs and 83 non-IPOs in 2018

	2018 'old' companies n=83		2018 IPOs n=7		2018 all companies n=90	
	#	%	#	%	#	%
totaal RvB en RvC	643		48		691	
-van wie vrouw	126	19.8%	3	6.3%	129	18.7%
totaal RvB	204		24		228	
-van wie vrouw	13	6.4%	0	0.0%	13	5.7%
totaal RvC	439		24		463	
-van wie vrouw	113	26.0%	3	12.5%	116	25.1%

2.2. Benoemde en afgetreden bestuurders en commissarissen

Tabel 2 toont de nieuw benoemde en afgetreden bestuurders en commissarissen. Het aandeel nieuwe vrouwelijke bestuurders van het totaal aantal nieuwe bestuurders is gestegen van 8,3% in 2016 tot 11,4% in 2017, maar dezelfde stijging is te zien bij het percentage afgetreden vrouwelijke bestuurders (van 7,7% in 2016 tot 13,5% in 2017). (Waardoor het aandeel vrouwelijk bestuurders per saldo gelijk blijft).

Het aandeel nieuwe vrouwelijke commissarissen van het totaal aantal nieuwe commissarissen is gestegen van 25% in 2016 tot bijna 28% in 2017, maar ook hier geldt dat het aandeel van de afgetreden vrouwelijk commissarissen harder gestegen is van 11% in 2016 naar 22% in 2017. Per saldo zijn er vier vrouwelijk commissarissen bijgekomen, in 2016 waren dat er elf.

Tabel 3. Afgetreden en nieuw benoemde bestuurders en commissarissen

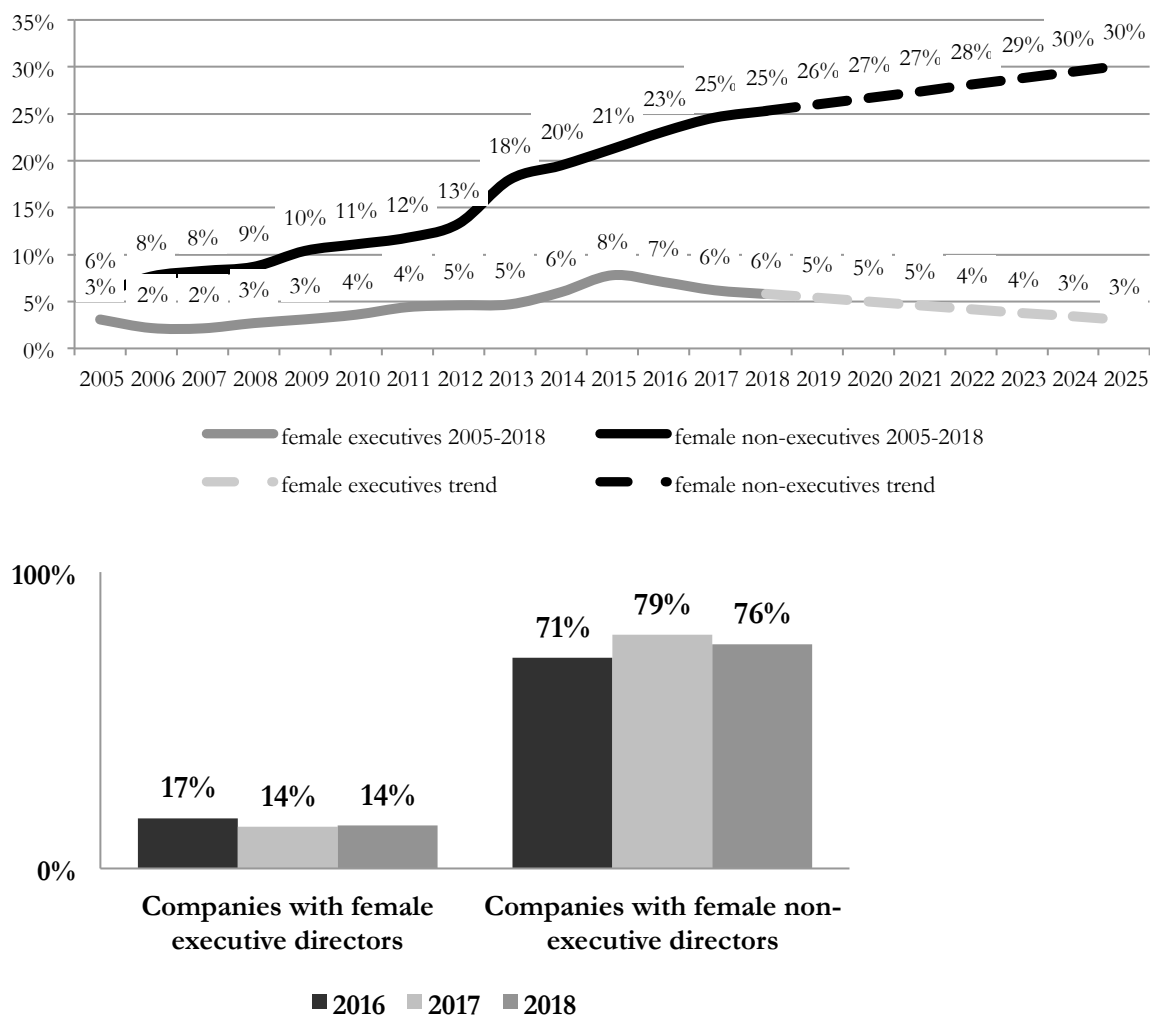
	FBI 2016 n=83		FBI 2017 n=85		FBI 2018 n=90	
	#	%	#	%	#	%
BENOEMINGEN						
Totaal nieuwe bestuurders en commissarissen	94		88		112	
-van wie vrouw	23	24.5%	19	21.6%	24	21.4%
Nieuwe bestuurders	26		24		44	
-van wie vrouw	0	0.0%	2	8.3%	5	11.4%
Nieuwe commissarissen	68		64		68	
-van wie vrouw	23	33.8%	16	25.0%	19	27.9%
AFGETREDEN						
Totaal afgetreden bestuurders en commissarissen	69		71		109	
-van wie vrouw	15	21.7%	7	9.9%	20	19.2%
Afgetreden bestuurders	13		26		37	
-van wie vrouw	2	15.4%	2	7.7%	5	13.5%
Afgetreden commissarissen	56		45		66	
-van wie vrouw	13	23.2%	5	11.1%	15	22.4%
Netto toename mannen	17		6		4	
Netto toename vrouwen	8		11		4	

2.3. Toename vrouwelijke bestuurders en commissarissen van 2015

Figuur 1. Toename vrouwelijke bestuurders en commissarissen vanaf 2015, trend vanaf 2018
Ondernemingen met vrouwelijke bestuurders en commissarissen

Het percentage bedrijven met een of meerdere vrouwen in de RvB en/of RvC is licht gedaald van 79% in 2017 tot 78% in 2018. Van de 90 bedrijven hebben 13 bedrijven een vrouwelijk bestuurder (14%, 2017: 14%). 68 bedrijven (76%) hebben één of meerdere vrouwelijke commissarissen, dit is iets minder dan in 2017(79%).

Figuur 2. Ondernemingen met vrouwelijke bestuurders en/of commissarissen in 2016 (n=83), 2017 (n=85) en 2018 (n=90)



Tabel 4. Companies with female directors from 2016 till 2018

	FBI 2016 n=83		FBI 2017 n=85		FBI 2018 n=90	
	#	%	#	%	#	%
Ondernemingen met vrouwen in RvB en/of RvC	60	72%	67	79%	70	78%
Ondernemingen zonder vrouwen in RvB en/of RvC	23	28%	18	21%	20	22%
Totaal aantal ondernemingen in Female Board Index	83	100%	85	100%	90	100%
Ondernemingen met 1 of meer vrouwelijke bestuurders	14	17%	12	14%	13	14%
Ondernemingen met 1 of meer vrouwelijke commissarissen	59	71%	67	79%	68	76%

3 Pas-toe

3.1. Bedrijven die voldoen aan het streefgetal

Tabel 5 geeft de bedrijven weer die voldoen aan het Nederlandse streefgetal. Dit jaar voldoen vijf bedrijven (2017: 6) aan het streefcijfer voor beide raden, Wolters Kluwer, DSM en Heineken voldeden hier ook vorig jaar al aan. Intertrust en Ordina voldoen dit jaar voor het eerst. BAM, PostNL en Akzo

Nobel voldoen niet langer aan het streefdoel voor beide raden, BAM en Akzo Nobel vanwege het aftreden van een vrouwelijke bestuurder, PostNL voldoet niet langer aan het streefgetal voor de commissarissen (maar komt dichtbij met 28,6%) doordat de RvC dit weer groter is.

In totaal voldoen negen bedrijven aan het streefgetal 30% voor de RvB, wat ook weer gelijk is aan 2017. 30 bedrijven voldoen aan het streefgetal van 30% voor de RvC, ook gelijk als in 2017.

Tabel 5. Ondernemingen die het streefgetal halen

>30% RvB	>30% RvC
30% RvB én 30% RvC	
DSM Heineken INTERTRUST Ordina Wolters Kluwer	DSM Heineken INTERTRUST Ordina Wolters Kluwer
30% RvB óf 30% RvC	
ARCADIS DPA Holland Colours POSTNL	ABNAMRO AKZO NOBEL ALTICE ASML ASR Avantium BAM Binckbank C/TAC DPA Ease2pay Fugro Gemalto Holland Colours Hydratec KAS BANK Kendrion Lucas Bols Oranjewoud Philips POSTNL Randstad RELX SBM Offshore Stern TIE KINETIX N.V. Unilever VALUE8 NV Van Lanschot Vastned

3.2. Nieuwe bestuurders en commissarissen

Uit de vorige paragrafen bleek dat van alle 90 ondernemingen 77 ondernemingen geen vrouwelijke bestuurders hebben en 22 ondernemingen geen vrouwelijke commissaris. Ook bleek dat in 2017-2018 44 bestuurders en 68 commissarissen werden benoemd. Tabel 7 laat nu zien waar deze benoemingen plaatsvonden, waarbij een verdeling gemaakt wordt tussen de bedrijven die 1) het streefgetal voor de RvB en/of RvC halen, 2) wel vrouwen in RvB en/of RvC hebben maar het streefgetal niet halen, en 3) bedrijven die geen vrouwen in de RvB en/of RvC hebben.

In 2017-2018 werden 44 uitvoerende bestuurders benoemd, waarvan er vijf vrouw zijn. Zes bestuurders, waarvan drie vrouwen, zijn benoemd bij de negen bedrijven die voldoen aan het streefcijfer van 30% voor de RvB. Acht bestuurders, waarvan twee vrouwen, werden benoemd bij de vier bedrijven mét vrouwelijke bestuurders maar die niet voldoen niet aan de 30% -doelstelling voor de RvB. 30 Bestuurders, waarvan geen vrouw, werden benoemd bij de 77 bedrijven zonder vrouwelijke bestuurders. Ten minste kan geconcludeerd worden dat ze voldoende mogelijkheden hadden om vrouwen te benoemen in hun RvB.

Met betrekking tot de benoeming van commissarissen in 2017-2018: 68 commissarissen werden nieuw benoemd, waarvan negentien vrouwen. Twaalf van de nieuw benoemde vrouwelijke commissarissen zijn benoemd bij één van de 30 bedrijven die voldoen aan de doelstelling van 30% vrouwen in de RvC. De andere zeven nieuwe vrouwelijke commissarissen zijn benoemd bij de 38 bedrijven die wel één of meer vrouwelijke commissarissen hebben maar (nog) niet voldoen aan het 30% -doelstelling. Deze bedrijven hebben ook 27 mannelijke commissarissen benoemd. Bij de 22 bedrijven zonder vrouwelijke commissarissen werden 13 commissarissen benoemd waarvan geen vrouw.

Tabel 6. Nieuwe bestuurders en commissarissen bij ondernemingen met en zonder vrouwen in RvB en RvC

Nieuwe bestuurders	# Ondernemingen	Nieuwe bestuurders	Waarvan vrouw
Ondernemingen zonder vrouwelijke bestuurders	77	30	0
Ondernemingen <30% vrouwelijke bestuurders	4	8	2
Ondernemingen >30% vrouwelijke bestuurders	9	6	3
Alle ondernemingen	90	44	5
Nieuwe commissarissen	# Ondernemingen	Nieuwe commissarissen	Waarvan vrouw
Ondernemingen zonder vrouwelijke commissarissen	22	13	0
Ondernemingen <30% vrouwelijke commissarissen	38	27	7
Ondernemingen >30% vrouwelijke commissarissen	30	28	12
Alle ondernemingen	90	68	19

4 Uitleg

Uit de context gehaalde voorbeelden

In deze paragraaf worden de verschillende vormen van uitleg over de reden dat het streefgetal niet gehaald wordt en de maatregelen die de ondernemingen nemen, geïllustreerd met voorbeelden en citaten. Deze voorbeelden zijn uit hun context gehaald en staan veelal in een veel omvangrijker verhaal waarin de onderneming het belang van diversiteit benadrukt en vaak ook concrete stappen daarin neemt (bijvoorbeeld in de lagen onder de RvB).

4.1. Bedrijven met diversiteit over RvB en RvC in jaarverslag

De jaarverslagen van alle beursondernemingen in de Female Board Index zijn onderzocht met de zoektermen: gender, female, women, diversity, composition (de meeste verslagen zijn in het Engels), of op vrouw, diversiteit, samenstelling. Deze zoektermen leverden voldoende resultaat op: zowel over het algemene diversiteitsbeleid, als over diversiteit in de RvB en RvC.

Vrijwel alle bedrijven benoemen het belang van diversiteit in het jaarverslag en/of refereren aan het wettelijke streefcijfer, meestal wordt daarbij ook verwezen naar algemene plannen om de diversiteit in de RvB en RvC te vergroten. Ook worden argumenten gegeven die ertoe hebben geleid dat de doelstellingen nog niet gehaald zijn. Het is lastig om uit de uitgebreide teksten te destilleren of de uitleg voldoet aan de vormvereisten. Objectief lijkt een overgrote meerderheid daarmee te voldoen aan de uitleg in het bestuursverslag. Alleen HunterDouglas lijkt in het geheel niet te verwijzen naar diversiteit of de man/vrouw verhouding, terwijl zij wel aan de criteria van de wet voldoen.¹²

De goede bedoelingen en het belang van diversiteit zijn overduidelijk, maar de beschreven doelen zijn onvoldoende concreet en de redenen waarom het niet lukt zijn vaag, algemeen van aard, en vrijwel niet te toetsen voor een specifieke onderneming. Slechts een paar bedrijven noemt een concrete deadline of verwijst naar een concrete benoeming (met naam en toenaam), maar wederom vaak met vage en niet-toetsbare redenen ('we kozen de beste kandidaat') waarom dit weer geen vrouw werd. Mede gezien de vertrouwelijke en privacy gevoelige informatie is dit heel begrijpelijk, maar daarmee ook weinig informatief.

4.2. Best Practices

NB: Deze best practices doelen niet op het wel of niet halen van het streefgetal, maar op een uitleg die concreet, specifiek of eerlijk is. Verwijzingen naar tekst in de voorbeelden die hierna komen.

- KPN en Wereldhave verwijzen naar concreet jaartal dat streefgetal uiterlijk gehaald zal worden (resp. 2022, 2019)
- Wessanen geeft concrete, hogere, streefgetallen voor RvB en RvC (beide 50%) en geeft voor beide ook een deadline (2022)
- Corbion definieert eigen specifieke streefcijfers (bij 5 leden minimaal 1 vrouw, bij 6 leden 2)
- NN, Randstad en Fugro praten er niet om heen maar verwijzen concreet naar een mannelijke (her-) benoeming met naam en toenaam
- Ordina benoemt diversiteit als één van de argumenten om vrouwelijke commissaris te herbenoemen

¹² Ease2pay (0% RvB, 33% RvC) legt ook niet uit, maar is niet gehouden aan de wettelijke bepalingen voor grote NVs.

- Fugro geeft specifieke redenen waarom vrouwelijke RvB- kandidaten uiteindelijk niet geselecteerd zijn
- Heineken heeft ene lijst met vrouwelijke kandidaten voor het geval er een vacature ontstaat
- Sligro geeft expliciet aan dat er voorkeur is voor opvolging RvB vanuit bedrijf
- BinckBank heeft 60% vrouwen in RvC, en uitleg richt zich dus ook op 40% mannen in RvC
- ICT benoemt expliciet dat 30% in RvB niet gehaald zal worden vanwege een RvB die uit 2 leden bestaat in combinatie met de sector
- NIBC vraagt executive search om minimaal 50% vrouwen op shortlist

4.3. Onvoldoende uitleg danwel aantoonbaar niet juist (meer)

Geen info

HunterDouglas (0% RvB/0% RvC) is het enige bedrijf dat niets heeft opgenomen over het niet halen van het streefgetal, zij benoemden in oktober 2017 wel een nieuwe mannelijke commissaris. De accountant (EY) maakt hier geen melding van in de accountantsverklaring. Ease2pay (0% RvB/33%RvC) geeft ook geen uitleg maar is daar ook formeel nog niet aan gehouden als niet-grote NV. Aan de andere kant vallen zij wel onder de Corporate Governance Code die ook eisen aan diversiteit en het verslag stelt.

Belofte uit jaarverslag niet waargemaakt

Een aantal bedrijven (Alfen, Ajax, Alumexx, DGB, TKH, TomTom) verwijst in het jaarverslag van 2017 dat ze streven naar een evenwichtige samenstelling en dat dit zal worden meegenomen bij volgende benoemingen maar benoemt vervolgens in 2018 wel weer (enkel) mannelijke bestuurders en/of commissarissen.

- When nominating and selecting any new candidates for the Board of Directors in the future, the requirements of Dutch law **will continue to be taken into account.**
Alfen, p27, In maart 2018 benoemde Alfen drie nieuwe mannelijke commissarissen
- Bij iedere vacature in de directie en de Raad van Commissarissen wordt nadrukkelijk en actief gezocht naar passende vrouwelijke kandidaten. In de BAVA en AVA is uitvoerig verslag gedaan van deze processen en hoe het afvallen c.q. terugtrekken van vrouwelijke kandidaten (helaas) is verlopen.
Ajax, p23, 0% vrouw, in april 2018 toch weer een man (Danny Blind) benoemd in RvC
- (..) Een zelfde inspanningsverplichting is er ten opzichte van de raad van commissarissen. Alumexx is zoals gezegd niet een grotere onderneming. De Raad van Commissarissen bestaat thans **uit één lid, zijnde een man.**
Alumexx, p5 verwijzing naar website , in juni 2018 benoemde Alumexx een 2e mannelijke commissaris
- Hoewel de DGB Group (nog) niet kan worden gekenmerkt als een grote vennootschap wordt binnen de DGB Group gestreefd naar een samenstelling van het bestuur en de Raad van Commissarissen overeenkomstig de voor de vennootschap relevante aspecten van diversiteit, daaronder begrepen leeftijd, geslacht, expertise en achtergrond inzake opleiding en beroepservaring. Daarnaast spant het bestuur zich bij de invulling van vacatures in te voldoen aan het wettelijk bepaalde streefcijfer met betrekking tot geslacht.

De kwalificaties van een kandidaat dienen evenwel te prevaleren boven het tot stand brengen van diversiteit.

DGB, p36, in januari 2018 werden 3 nieuwe mannelijke bestuurders benoemd

- **In the case of upcoming vacancies, the gender target percentage will be one of the points of attention** in which it is of decisive importance to fill vacancies that the quality, expertise and experience of the candidate are in line with the profile of the position.
TKH, p.79, benoemde daarna in 2018 een mannelijke bestuurder (interne benoeming)
- In the selection and appointment procedure to select new Supervisory Board members for appointment in 2017, **an equal number of men and women was reached**. The Supervisory Board **selected the [ML: male] candidate best qualified** for the role.
TomTom, p. 52, legt verder niet uit waarom toch een man geworden, de Duitse Leukert

Diversiteit slechts een overweging

En enkel bedrijf geeft aan het streefcijfer in overweging ('into consideration') te willen nemen, maar committeert zich niet aan een doelstelling.

- Dutch legislation requires entities to pursue that at least one third of the Supervisory Board and Management Board consist of female members, and we are aware of the fact that Adyen's current Supervisory Board and Management Board are composed differently. In the case of a vacancy **we will take this requirement into consideration**.
Adyen, p11, 0% vrouw
- For future vacancies AND **will consider** the distribution of seats between men and women as recommended by the Management & Supervision Act (Wet Bestuur & Toezicht). (...) AND feels that gender is only one part of diversity and future employees of AND will continue to be selected on the basis of specific experience, backgrounds, skills, knowledge and insights. **AND has not set up a diversity policy yet**.
AND, p13 en 17

Andere invulling van evenwichtig

Ondanks het feit Novisource geen vrouwen in de RvB en/of RvC heeft, stellen ze wel een evenwichtige samenstelling te hebben.

- De samenstelling van de Raad van Commissarissen voldoet ook na het vertrek van Eddy Vermeire aan de richtlijnen van de Corporate Governance Code. **De samenstelling is evenwichtig**.
Novisource, p14, 0% vrouw in RvC en RvB, accountant Baker Tilly Berk

Informatie achterhaald

Voor BAM is de informatie in het jaarverslag achterhaald, het voldeed aan het streefcijfer eind 2017 maar niet meer in 2018 na het vertrek van de vrouwelijke bestuurder die vervangen is doot een man.

- As before, it includes a minimum 30 per cent target for female and male board members. This gender target applies mutatis mutandis for the Executive Board. We are of the

opinion that our present composition is in line with the profile for our board. **We meet the specific target regarding gender diversity.**

BAM, p 120

Tevreden met behaald (ander) doel

Een aantal bedrijven is tevreden met de huidige samenstelling van geen vrouwen: Eurocommercial Properties (heeft geen vrouwen in RvB of RvC maar stelt dat ze desalniettemin wel voldoen aan hun eigen statutaire eisen, Acomo (0%RvB/25%RvC) vindt dat het niet lukt om voor een RvC bestaande uit vier leden een doel te stellen, Pharming (0% RvB/RvC) vindt de samenstelling RvB en RvC passend en Gemalto (0%RvB/33%RvC) stelt, onterecht, dat er geen substantiële afwijking is van het wettelijke streefgetal.

- The current profile of the Supervisory Board provides for a target over time that each gender is represented, but does not require a particular minimum percentage to ensure the best candidates can be selected. Presently, **the Company complies with these statutory requirements.**
Eurocommercial Properties, p55, 0% vrouwen in RvB of RvC
- It currently does not strictly follow the recommendation for an explicit target on gender diversity and has not formulated concrete targets in this respect. Since Acomo is a small company, with four non-executive directors, **it is not feasible to set concrete gender targets**, also taking into account the other criteria described in the nonexecutive director profile.
Acomo, p43
- The conclusions reached were that the balance of skills and experience in the Board of Supervisory Directors and in the Board of Management **were appropriate and suitable to the needs of the Company** at this time and the levels of information sharing and supervision were effective. In 2018, we are also considering ways to increase the number of women contributing to the management of Pharming.
Pharming, p77, 0% vrouw RvB en RvC
- The 30% gender diversity is achieved for the Non-executive Board members, but not for the full Board. We consider **that there is no substantive deviation** from the Dutch law regarding gender diversity, as a consequence of which no specific action regarding this topic is scheduled.
Gemalto, p51, 0% vrouw in RvB, 33% in RvC
- The Board strives towards a balanced composition of men and women, age, education and experience. The Board concluded that, both as a whole and as regards its individual members, **it performs satisfactorily.**
ForFarmers, p94, geen vrouwen in RvB, 17% RvC

Erg kort door de bocht

- (...) **female candidates were also sought** for this position in the selection process. In the end, the best candidate for the job was chosen. The Supervisory Board is pleased with the **appointment of Mr J.T. Andring**
Brunel, p.17,

- We also strive for a balanced allocation of seats in terms of diversity when it comes to the composition of the Board of Directors and the Supervisory Board. **That said, compliance with our high quality standards always comes first.**
Nedap, p25, 0% in RvB, verder geen uitleg

4.4. Er zijn vele selectiecriteria, diversiteit is nooit leidend

Het meest gebruikte argument, hieronder slechts een selectie, is het argument dat andere competenties altijd voor gaan en dat er niet getoond wordt aan de selectiecriteria. Soms worden deze selectiecriteria toegelicht maar nooit wordt hierin een prioriteitenlijstje gemaakt.

- Gender is, however, only one factor of diversity. The qualifications of a particular person and the requirements for the position **shall always prevail** over all other factors and considerations when filling a vacancy.

BESI p71

- There are currently no women on the Board of Directors. The Company consequently does not officially fulfil the requirement for a balanced distribution of seats (30% male/female). Selection of members of the Board of Directors will continue to be based on **broad experience, background, skills, knowledge and insights**, with due regard for the importance of a balanced composition.

Esperite, p43

- Ultimately, the capacities of the selected candidates are assessed **irrespective of the candidate's gender** and the most qualified candidates will be nominated for appointment.

PostNL p87

- In succession planning, diversity is always taking into consideration whereby **ultimately the most qualified candidates** will be nominated for appointment.

SBM Offshore, p.85

- With respect to the membership of the Executive Board, this [not meeting the target] was a consequence of the combination of longterm employment which leads to relatively few vacancies, **a preference for recruiting from within the company** and the result of previous policy that is substantively in line with the above policy.

Sligro, p.106

- **The first priority** when considering vacancies is finding a person with the required skills, expertise, experience and independence.

BasicFit, p.51

- We believe in the drive to excel every day, and performing at the highest level possible, throughout all levels of our organization. To achieve this we seek to recruit, retain and promote the best talent, **regardless of**, inter alia, age, education, ethnicity, **gender**, nationality, professional background, religious faith or sexual orientation. Our selection is based on relevant education, professional experience and the competencies required. The persons fulfilling their roles in the Management respective Supervisory Board, are in our opinion the best fit for their roles.

ForFarmers, p68

- However, as gender is only part of diversity, **the Boards will continue to select** their members on the basis of their background, knowledge and experience.
TieKinetix, p63
- We strive for a mixed composition in terms of sex and age. However, our first selection criterion is suitable qualifications, before issues like sex and age are considered.
RoodMicrotec, p50, 0% vrouw

4.5. Sector, fit and proper test

Naast andere competenties wordt veelal de sector aangewezen als oorzaak voor de afwezigheid van vrouwen. Overigens zijn hierbij ook een aantal best practices (o.a. Vopak) te noemen als het gaat om het aanpakken van dit probleem in de hele pijplijn.

Techniek

- We have the ambition to meet the statutory requirements for ensuring a balanced gender representation. In order to increase gender diversity in the BoM, we aim to increase the number of women throughout ASML. We have a specific program in place to improve gender diversity, **aimed at getting women more interested in science, engineering and technology.**
ASML, p76
- Mede daarom streven we naar een evenwichtige verhouding tussen mannen en vrouwen binnen de bedrijven, ofschoon dit voor een organisatie met een duidelijk technische oriëntatie niet eenvoudig is. Per jaareinde bestaat de directie van Hydratec uit twee mannen en de raad van commissarissen uit 1 vrouw en 2 mannen.
Hydratec, p31
- The difficulty to find qualified female candidates can probably be explained **by the highly technical nature** of Fugro's business and the limited pool of female candidates with a relevant background.
Fugro, p73
- Batenburg Techniek streeft naar een evenwichtigere verdeling in het aantal werkzame mannen en vrouwen. Er werken echter **relatief weinig vrouwen in de techniek**, waardoor de verdeling man – vrouw ook bij Batenburg Techniek nog niet in balans is.
Batenburg, p33
- There are no women in the Executive Board, (...) Heijmans can see growing numbers of young **women entering technical education and subsequently choosing technical jobs.** This offers Heijmans the opportunity to increase the diversity in the organisation in terms of the proportion of men to women.
Heijmans, p67

Olie en Gas

- **The oil and gas sector traditionally has an imbalance in terms of gender representation**, and therefore a very basic route to widen our access to talent is to focus on this issue.
Vopak, p45

Financiële sector, alhoewel impliciet

- ABN AMRO Group will give due consideration to any applicable gender requirements in its search for suitable new members to fill vacancies and **who meet the fit and proper requirements** set in the Dutch Financial Markets Supervision Act.

ABNAMRO, p.21

Automobielsector

- Stern kent, net als andere bedrijven **in de autobranche**, een oververtegenwoordiging van mannen (89%). Wij vinden het een goede ontwikkeling dat de afgelopen jaren het aantal vrouwen in staffuncties is toegenomen. Het Directieteam van Stern Groep bestaat uit zes mannen en één vrouw, **een afspiegeling van de man-vrouw-verhouding in de branche** en binnen Stern. [RvB; 0%vrouw]

Stern, p40

Agrisector

- As part of the diversity policy, the Board supports ForFarmers' efforts to achieve a better balance in the male/female ratio. At the same time, the Board understands that **the agricultural sector is male** dominated and that it can be difficult to find enough suitable female candidates for some roles.

ForFarmers, p91

Industrie plus geografische locatie

- Although a more balanced division will also be taken into account when filling positions in the Executive Board, **the nature of the industry combined with the geographical location** of Sif and the competition from technical companies in the region make competition for female Directors on Sif's Executive Board fierce.

SIF, p31

4.6. 1- of 2-leden argument

Vijf bedrijven verwijzen naar een RvB of RvC die van een te kleine omvang is om naar een evenwichtige verdeling te kunnen streven. Soms komt dat omdat er maar één lid is (Alumexx, Besi), in andere gevallen verwijzen bedrijven naar een kleine RvB (2-leden bij ICT, Akzo en VastNed). Er zijn meer bedrijven met een RvB die bestaat uit twee leden en daardoor veelal ook verwijzen naar de percentages in het executive team die daaronder komt (Unilever, Van Lanschot) maar niet expliciet melden dat het daardoor niet lukt in de RvB. Hiervoor is al verwezen naar de uitleg van Acomo die een evenwichtige verdeling bij vier leden al lastig vond.

1-lid

- Alumexx is niet een grotere onderneming. **De enige bestuurder is man.**
- Alumexx, p5 verwijzing in jaarverslag naar website**
- At present, the composition of the **Board of Management consists of one person** whom is Besi's Chief Executive Officer and Chairman of the Board of Management. As such, there is currently no diversity policy or target for the Board of Management.

BESI, p65

2-leden

- The aim for a diverse composition, and the specific gender target, also applies to the composition of the Executive Board and senior management. With an **Executive Board consisting of only two positions** and an industry where female talent is

scarce, it will not be easy to meet this 30% target. (...) there is no intent to amend the composition of the Executive Board, nor to increase the number of Executive Board members. As such, ICT does not expect to meet the 30% target at the level of the Executive Board in the foreseeable future.

ICT, p51

- It is believed that due to the **size and scale of the Board of Management (being only two members)**, this divergence is justified as it has ensured the best candidates for the roles were nominated by the Supervisory Board and appointed by shareholders.

Akzo, p84

- The Executive Board, comprising two persons, was all male at year-end 2017, so does not have the appropriate balanced composition on this point. Due to the size of the company the Executive Board consists of two members. No reappointments are expected in the Executive Board in the coming year. As a result, no term can be given to the timing of this fulfilment.

VastNed, p99

4.7. Beschikbaarheid geschikte kandidaten

Er zijn bedrijven die als argument geven dat er onvoldoende geschikte en gekwalificeerde vrouwen zijn, soms impliciet en meer algemeen (Ahold, Philips, Signify), maar soms ook heel expliciet verwijzend naar eerdere vacatures (Aalberts, Accell)).

Algemene (en soms impliciete) verwijzing naar onvoldoende gekwalificeerde kandidaten

- This aim for the best fit [ML: for the Company's profile and strategy], in combination with the **availability of qualified candidates** has resulted (...) having a Management Board in which all five members are male
Ahold, p. 82 RvB herhaald op p.88 voor RvC
- We note that there may be various pragmatic reasons – such as other relevant selection criteria and the **availability of suitable candidates** – that could play a role in the achievement of our diversity targets.
Philips, p.75 en Signify p. 34

Geen geschikte vrouwen bij vacature

- In 2017, the General Meeting appointed a new member of the Management Board. The education and experience of the new member increases the diversity on this aspect within the Management Board, but the gender diversity remained unchanged for the Management Board. For the Management Board position, **we looked for possible strong female candidates. However, no available female candidates of equal suitability** were found.
Aalberts, p 53
- Although the Supervisory Board strives for a balanced distribution of seats between men and women on the Board of Directors and the Supervisory Board, **it has proven difficult to find suitable female candidates** for open vacancies.
Accell, p 88

4.8. Expliciete uitleg waarom (specifiek) een man benoemd

Maar weinig bedrijven zijn expliciet over het (her-)benoemen van een mannelijk bestuurder en de reden dat het (specifiek in deze situatie) geen vrouw is geworden. Een aantal bedrijven doet dit wel. NN licht bijvoorbeeld uitgebreid de herbenoeming van Lard Friese toe en Fugro geeft bijvoorbeeld aan dat de geïdentificeerde potentiële vrouwelijke kandidaten geen interesse hadden en/of dat zij zich zelfs als kandidaat terugtrokken. Bij Ordina wordt diversiteit mede als reden genoemd waarom een vrouw wordt herbenoemd.

(her-) Benoeming man

- When the term of appointment of **Lard Friese** as member of the Executive Board ended on 1 June 2017, he was reappointed because of his international experience in the insurance sector, his experience as board member, combining leadership and entrepreneurship, as well as the professional manner in which he fulfilled his membership and chairmanship of the Executive Board. (...)With the reappointment of Mr Friese, the gender balance within the Executive Board, which consists of two members, remained unchanged and did not meet the gender balance of having at least 30% men and at least 30% women in 2017.
NN, p24,
- When appointing **Mr. De Ruiter** to the Management Board on 1 March 2017 and the appointment of the members of the Supervisory Board on 12 May 2017, **no female candidates were identified who were equally suitable for the role.**
VolkerWessels, p99
- This criterion was taken into consideration for the candidates for the new CFO as successor of Robert Jan van de Kraats. However after a thorough search process (**including female candidates**) and after careful consideration, the Supervisory Board decided that it was in the best interest of Randstad **to choose for the best person for the job and selected Henry Schirmer as its candidate.**
Randstad, p119
- In both cases [appointments], the Supervisory Board also **seriously looked for female candidates.** However, **the potential female candidates did not meet the requirements of the profile, were not interested in the job or retracted their candidacy.**
Fugro, p73
- The Supervisory Board obviously paid a great deal of attention to **the succession of Mr Van Barneveld.** In the selection process of the new chief executive officer, the Supervisory Board was assisted by an external executive search agency. Taking into account the objectives of the diversity policy, **female candidates were also sought for this position in the selection process.** In the end, the best candidate for the job was chosen. The Supervisory Board is pleased with the appointment of Mr J.T. Andring
Brunel, p.17, nb: verder geen uitleg waarom de beste kandidaat

Herbenoeming vrouw

- On 2 May 2017, the General Meeting of Shareholders reappointed Pamela Boumeester as a member of the Supervisory Board for a period of two years. The reason for the reappointment was Ms. Boumeester's clear contribution (...). **The reappointment of Ms. Boumeester also contributes to the Supervisory Board's effort to realise a diverse composition** of the board in aspects including the know-how, experience, **gender** and (social) background of its members.
Ordina, p93

4.9. Formulering eigen (hoger of lager) streefgetal of geen streefgetal

Niet ieder bedrijf legt zich neer bij het streefgetal uit de Wet bestuur en Toezicht. Een paar bedrijven verwijzen naar een eigen, ander, streefgetal, soms hoger (Wessanen), soms lager, maar ook komt geen streefgetal voor (IMCD, SIF). Corbion heeft een doelstelling die afhangt van de omvang van de board: één vrouw bij vijf leden, twee bij zes leden.

Geen streefgetal

- Although the Company pays close consideration to gender diversity in the profiles of new Management Board and Supervisory Board members in accordance with article 2:166 section 2 of the Dutch Civil Code, IMCD does not strictly follow the recommendation for an explicit target on gender diversity and **has not established concrete targets in this respect.**
IMCD, p61
- Sif does not have an explicit diversity policy for permanent staff and hires on a best-candidate-for-the-job-basis.
SIF, p31

Hoger eigen streefgetal

- It is the aim of the Supervisory Board and Executive board to have a representation of **50% male and 50% female members** in the Supervisory Board, the Executive Board and Wessanen's other executive positions by 2022.
Wessanen, p69

Lager eigen streefgetal vanwege verwijzing Executive Team

Van Lanschot stelt dat het eigen streefgetal gehaald is door twee vrouwen in de Executive Board (30%) te hebben, dit is echter niet hetzelfde als de statutaire board waar geen vrouwen in zitten (0%) waardoor het streefgetal afwijkt van de wettelijke bepaling. Ook Brill hanteert deze uitleg door aan te geven dat 33% van de executive committee vrouw is, maar feitelijk is 0% van de RvB vrouw.

- The Supervisory Board has concluded that the composition of the Statutory Board and the Executive Board meets the objectives of our diversity policy. The specific target for the Executive Board's male/female ratio as set out in our diversity policy was met upon Leni Boeren joining Leonne van der Sar as a member of the Executive Board. (...) In view of their joint functioning, the diversity policy for the Executive Board includes the Statutory Board of Van Lanschot Kempen NV. (...)
Van Lanschot, p77,

- (..) the new team has invited Ms. Jasmin Lange to become Chief Publishing Officer,. Together the three new executives will form the Executive Committee of the company. During the process, attention was paid to the aspect of diversity in the top management of the company (..) We consider the composition balanced with two male members and one female member, all offering their individual but complementary expertise.
Brill, p12, NB: Lange is geen lid RvB, dus 0% in RvB

Flexibel streefgetal

- The gender diversity targets for the Supervisory Board are that **at least one member should be female if the board consists of five members and that at least two members should be female if the board consists of six members.**
Corbion, p51

4.10. Meer vrouwen dan mannen

In twee gevallen (BinckBank en KasBank) wordt verwezen naar het halen van het streefgetal maar omdat er meer vrouwen dan mannen in de RvC zitten, lijkt dit de omgekeerde situatie dan in de andere vormen van uitleg hier beschreven.

- The supervisory board is currently made up of three women and two men, meaning 60% women and thus meeting the aforesaid target figure for 2017.
BinckBank, p. 38
- Our goal is to find the best fit – in combination with qualifying candidate availability – that results in a Supervisory Board in which at least two members are female. This objective has been achieved.
KasBank, p.93, 2018: 3 vrouwelijke commissarissen, 60%

4.11. Toekomstige benoemingen: haalbaarheid doelstellingen

VolkerWessels heeft geen vrouwen in RvB en RvC maar is in ieder geval wel eerlijk dat dit ook niet op korte termijn gehaald zal worden en geeft een doel wanneer wel (2022), ook andere bedrijven benoemen expliciet een jaartal (KPN 2022, Wessanen 2022, Wereldhave 2019) of zijn iets minder concreet: AMG “as soon as reasonable possible” en GrandVision: korte termijn voor de RvC en lange termijn voor de RvB. Heineken bereidt zich voor op toekomstige benoemingen door een lijst bij te houden met potentiële kandidaten, een aantal bedrijven (Boskalis, Takeaway, ASMI) leg echt de nadruk op diversiteit bij nieuwe benoemingen aan dat er echt nadruk ligt op diversiteit bij nieuwe benoemingen.

Doelstelling met concreet jaartal

- The statutory prescribed target for a balanced board composition is a minimum of 30% male and female representatives. This target is currently (31 December 2017) not met by VolkerWessels **nor is it likely this will be the case in the upcoming four years** given the anticipated number of new appointments. It is, however, the ambition of the Supervisory Board to ensure that the **composition of the Management and Supervisory Board provides for a fair representation of the overall workforce of VolkerWessels by 2022.**
VolkerWessels, p99, overigens niet helder wat een fair representation is

- Given that consideration, we believe the diverse composition of the Supervisory Board can be reached **by 2022** at the latest.
KPN, p60
- It is the aim of the Supervisory Board and Executive board to have a representation of 50% male and 50% female members in the Supervisory Board, the Executive Board and Wessanen's other executive positions **by 2022**.
Wessanen, p. 69
- The Supervisory Board pursues that with future nominations, the gender representation will be brought to at least 30 percent of each gender represented in the Supervisory Board. The first new appointments for members of the board are scheduled **for 2019**, when mr Van Everdingen will retire from the Board.
Wereldhave, p93

Doelstelling op termijn, minder concreet

- The Supervisory Board will continue to look for suitable female candidates for both the Management Board and the Supervisory Board in order to meet all of its diversity objectives as outlined in its Diversity Policy **as soon as reasonably possible**.
AMG, p29
- In the long term, the Supervisory Board's aim is to ensure that its composition and that of the Management Board represents a fair and balanced representation.
(..) the short term goal is to find a female Supervisory Board member.
Grandvision, p 41 en p77

Lijst met potentiële kandidaten

- The Supervisory Board will also take the balanced composition requirements into account when nominating and selecting new candidates for the Supervisory Board and **has established a list of potential female candidates** who will be considered should a vacancy in the Supervisory Board arise
Heineken, p43

Nadruk op diversiteit bij nieuwe benoemingen

- In **2017 no new appointments** were made for the Board of Management. When drafting the profile **for new members** of the Board of Management **emphasis will be placed on diversity** in view of the objective of achieving a balanced representation on the Board of Management.
Boskalis, p63, nog geen nieuwe benoemingen in 2018
- The Supervisory Board will have due regard for diversity **with respect to any new nominations**.
Takeaway, p67, nog geen nieuwe benoemingen in 2018
- In 2017, the composition of the Management Board remained unchanged. In case of open positions in the Supervisory Board or Management Board, the Supervisory Board prepares a profile based on the required educational and professional background and in

the search will actively seek for candidates that support the realization of diversity on the earlier mentioned criteria.

ASMI p92

4.12. Toekomstige benoemingen: Rol executive search bureaus

Zes bedrijven (Aegon, OCI, Sligro, Brunel, Nedap, NIBC), verwijzen in hun uitleg hoe in de toekomst de evenwichtige verdeling te gaan halen expliciet naar de executive search bureaus. Nedap vraagt daarbij om een groot aantal namen op de longlist, NIBC is nog veel explicieter door 50% vrouwen op de shortlist te eisen.

- When identifying candidates for open positions in the Executive, Management and Supervisory Board, the Board actively searches for female candidates. It also **instructs external search firms** to present female candidates. While this has had a positive effect, the requirement has not yet been fully met.
Aegon, p. 121
- OCI does not meet the target figure on gender balance, even though when performing searches for senior management positions, **recruiters are instructed** to focus on female candidates.
OCI p85
- (...)for the recruitment and selection procedures and **professional external assistance** are the main factors in selecting the best candidate and the distribution of seats between men and women more closely in line with the statutory target.
Sligro p.106
- The Supervisory Board obviously paid a great deal of attention to **the succession of Mr Van Barneveld**. In the selection process of the new chief executive officer, the Supervisory Board was **assisted by an external executive search agency**. Taking into account the objectives of the diversity policy, **female candidates were also sought for this position in the selection process**. In the end, the best candidate for the job was chosen. The Supervisory Board is pleased with the appointment of Mr J.T. Andring
Brunel, p.17
- We recruited the help of **an executive search firm** to conduct the actual search, whereby **we stipulated that we wanted to see a large number of competent women on the longlist**, partly because of the target male-female ratio for the Supervisory Board: at least 30% female and at least 30% male.
Nedap, p13
- In case of a vacancy in the Managing Board, the regular policy is applied and the Executive Search team is asked to provide a shortlist with at least 50% female candidates, although final selection is ultimately based on the suitability for the position.
NIBC, p85

4.13. Benadrukken belang diversiteit

Het belang van diversiteit in de gehele organisatie wordt door vrijwel alle bedrijven benoemd en benadrukt. Een paar bedrijven (Heineken, KPN, Intertrust) benoemt daarbij expliciet wat (gender-) diversiteit- en verschillende perspectieven doen voor innovatie, creativiteit en manier van denken.

- We know that our **diversity** across Heineken can **be a big driver of innovation, creativity** and business success. This includes nationality, experiences, thinking styles and also **gender** where progress still needs to be made.
Heineken
- We believe boosting diversity will help us build the agile teams we need **to achieve growth and innovation and prevent insufficient competency** in KPN's workforce. KPN aims to **employ 30% women** in its workforce at all levels.
KPN, p23
- Intertrust believes that diversity, both in terms **of gender** and background, is critical to its ability to be open **to different ways of thinking and acting**, eventually enhancing its long-term sustainability.
Intertrust, p75

5 De auteur

Prof. dr. Mijntje Lückerath-Rovers (m.luckerath@tias.edu)



Mijntje Lückerath-Rovers is professor of Corporate Governance at Tilburg University/TIAS School for Business and Society. Her research focuses on Corporate Governance and the role and composition of the Supervisory board. She is the author of several scientific and professional articles on this subject. She is editor of the Yearbook Corporate Governance (Kluwer), co-author of the annual Non-Executive Directors Survey and a Code of Conduct for Non-Executive Directors and Supervisors (Journal of Business Ethics 2011). Since 2007 she publishes the annual Dutch Female Board Index. She is/was also a non-executive director or supervisor at Achmea, the ASN Bank Investment Funds, the Royal Dutch Guide Dog Foundation, NRC Media and the Dutch Payment Association.