

# Een empirisch en rechtsvergelijkend onderzoek naar quota en streefcijfers voor genderdiversiteit in bestuur en toezicht

*Mr. drs. B.P. van de Klashorst en Mr. drs. A.C.W. Pijls<sup>1</sup>*

## **Abstract (294 woorden)**

Tot 1 januari 2020 kende de Nederlandse wet een streefcijferregeling waarin was bepaald dat ‘grote’ naamloze en besloten vennootschappen moeten zorgen voor een evenwichtige zetelverdeling en wel zodanig dat tenminste 30% van de zetels in raden van bestuur en raden van commissarissen wordt bezet door vrouwen en tenminste 30% door mannen. Wanneer een vennootschap niet aan deze regeling voldeed, diende zij hiervoor een verklaring te geven in het bestuursverslag. De invloed van de streefcijferregeling is tot dusver marginaal gebleken en de doelstellingen van de wetgever zijn bij lange na niet behaald. Afgelopen december heeft de Tweede Kamer de regering per motie verzocht de maatregelen zoals voorgesteld in een recent SER-advies integraal over te nemen en dat betekent dat de regulering van genderdiversiteit in bestuur en toezicht van vennootschappen op korte termijn zal worden herzien. In dit artikel doen wij voor een nieuw te ontwerpen regeling verschillende aanbevelingen, die wij baseren op zowel empirisch als rechtsvergelijkend (Noorwegen, België en Duitsland) onderzoek. Wij doen die aanbevelingen zowel voor een nieuw te ontwerpen *quotum*regeling, die volgens het SER-advies moet gaan gelden voor de raad van commissarissen van beursvennootschappen, als voor een hernieuwde *streefcijfer*regeling, die volgens het advies moet gaan gelden voor de raad van bestuur en de bovenste twee managementlagen van alle ‘grote’ vennootschappen en tevens voor de raad van commissarissen van alle ‘grote’ niet-beursvennootschappen. Quota kenmerken zich door een verdergaande mate van sanctionering, gepaard gaande met een grotere inperking van de autonomie over particulier eigendom. Quotumregelingen zijn aantoonbaar effectiever, want zij leiden ontegenzeggelijk tot een groter percentage vrouwen in raden van bestuur en raden van commissarissen. Dit onderzoek staat evenals het genoemde SER-advies een tweesporenbeleid voor, waarin een quotum dat alleen geldt voor beursvennootschappen wordt gecombineerd met een flexibel streefcijfer dat geldt voor alle ‘grote’ vennootschappen.

## **Samenvatting (51 woorden)**

De wetgever zal de regulering van genderdiversiteit in bestuur en toezicht van Nederlandse vennootschappen op korte termijn herzien. Door middel van dit empirisch en rechtsvergelijkend onderzoek willen wij aan deze politieke herbezinning een bijdrage leveren en aan de hand van de uitkomsten doen wij een aantal concrete aanbevelingen voor de wetgever.

---

<sup>1</sup> Bas van de Klashorst is Associate bij Strategy& in Amsterdam. Arnoud Pijls is universitair docent Ondernemingsrecht en Financieel recht aan Erasmus School of Law (‘ESL’). Dit artikel vormt een bewerking van de afstudeerscriptie van eerstgenoemde auteur. Eerste begeleider van deze scriptie was mr. J.J.M. Grapperhaus, wetenschappelijk docent Ondernemingsrecht en Burgerlijk recht aan ESL. De volledige scriptie is te raadplegen via de volgende link: <https://repub.eur.nl/pub/123058/>.

## 1. Inleiding

Tot 1 januari 2020 kende het BW een wettelijke streefcijferregeling voor de man/vrouwverhouding in raden van bestuur (hierna: 'RvB's') en raden van commissarissen (hierna: 'RvC's') van vennootschappen, die was ingevoerd als onderdeel van de Wet bestuur en toezicht.<sup>2</sup> In art. 2:166 en art. 2:276 BW was bepaald dat 'grote' naamloze respectievelijk besloten vennootschappen de zetels van het bestuur en toezicht zodanig moeten verdelen, dat zij tenminste voor 30% worden bezet door vrouwen en tenminste voor 30% door mannen. De oorspronkelijke streefcijferregeling was van kracht van 1 januari 2013 tot eind 1 januari 2016. Aangezien in 2016 het streefcijfer van 30% nog altijd ruim niet was behaald, werd door middel van de wet van 10 februari 2017 de regeling verlengd tot 1 januari 2020.<sup>3</sup> In een Kamerbrief van 6 maart 2018 heeft de Minister van OCW laten weten dat het kabinet bereid is om stevigere maatregelen te treffen, wanneer de voortgang wat betreft het aandeel vrouwen in topfuncties in het voorjaar van 2019 als onvoldoende wordt beoordeeld.<sup>4</sup>

Uit een afgelopen zomer gepubliceerd rapport van Atria, een Kennisinstituut voor Emancipatie en Vrouwengeschiedenis, in opdracht van het Ministerie van OCW, blijkt dat het aandeel vrouwen in topfuncties bij de 200 grootste Nederlandse bedrijven maar mondjesmaat is toegenomen.<sup>5</sup> Dat betekent dat de doelstelling van de wetgever wederom niet is gehaald, temeer omdat het aandeel vrouwen bij de grootste 200 bedrijven over de periode 2012-2016 structureel hoger was dan bij de overige bedrijven die onder de streefcijferregeling vielen.<sup>6</sup> Ook op internationaal vlak loopt Nederland nog altijd flink achter. Een vorig jaar verschenen publicatie van Eurostat, de onderzoeksinstelling van de Europese Unie, laat zien dat van alle lidstaten alleen Cyprus en Luxemburg een kleiner aandeel vrouwen in managementfuncties kunnen rapporteren.<sup>7</sup>

De SER heeft afgelopen september een omvangrijk advies gepubliceerd onder de titel 'Diversiteit in de top', waarin zij aan de Minister van OCW en de Minister van Sociale Zaken een aantal concrete aanbevelingen doet voor (onder meer) de regulering van genderdiversiteit in bestuur en toezicht van vennootschappen.<sup>8</sup> Voor de RvC van beursgenoteerde ondernemingen stelt de SER een zogenoemd 'ingroeiquotum' van 30% voor, waarbij geldt dat

---

<sup>2</sup> Wet van 6 juni 2011 tot wijziging van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in verband met de aanpassing van regels over het bestuur en toezicht in naamloze en besloten vennootschappen, *Stb.* 2011, 275.

<sup>3</sup> Wet van 10 februari 2017, houdende wijziging van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in verband met het voortzetten van het streefcijfer voor een evenwichtige verdeling van de zetels van het bestuur en raad van commissarissen van grote naamloze en besloten vennootschappen, *Stb.* 2017, 68; *Kamerstukken II* 2015/16, 34435, 2.

<sup>4</sup> *Kamerstukken II* 2017/18, 30420, 263, p. 2.

<sup>5</sup> Atria, 'Benchmark man-vrouw verhoudingen in RvB's en RvC's (incl. media monitoring). Inzicht in man-vrouw verhoudingen in raden van bestuur en raden van commissarissen van de 200 grootste Nederlandse bedrijven die vallen onder de Wet Bestuur en Toezicht (Wbt).' (rapport van juni 2019), p. 4-8. Zie over dit rapport eerder in deze reeks C.F. Perquin-Deelen, 'REEKS DIVERSITEIT (4): Recente ontwikkelingen genderdiversiteit in de (sub)top', *Ondernemingsrecht* 2020/6, § 3 (hierna: 'Perquin-Deelen 2020b').

<sup>6</sup> H.E. Boschma e.a., *Evaluatie Wet bestuur en toezicht*, Deventer: Wolters Kluwer 2017, p. 539.

<sup>7</sup> *International Women's Day 2019* (rapport van Eurostat van maart 2019), p. 2.

<sup>8</sup> SER-advies 19/12, 'Diversiteit in de top. Tijd voor versnelling', Deel I/Samenvatting & Visie raad op gender en culturele diversiteit, september 2019 en SER-advies 19/12, 'Diversiteit in de top. Tijd voor versnelling', Deel II Analyse, september 2019.

de benoeming van een man nietig is, als het aandeel vrouwen in de RvC nog geen 30% is. Voor de overige ‘grote’ naamloze en besloten vennootschappen adviseert de SER een zogenoemd ‘flexibel streefcijfer’, dat geldt voor zowel de ‘top’ als ‘subtop’. Concreet houdt de maatregel in dat deze vennootschappen zelf passende en ambitieuze streefcijfers vaststellen, waarbij dit streefcijfer hoger moet liggen dan de huidige samenstelling en gaandeweg moet worden verhoogd. Daarnaast moeten deze vennootschappen een plan opstellen voor de manier waarop zij het streefcijfer willen realiseren en hierover verantwoording afleggen. De Tweede Kamer heeft afgelopen december – via de motie Verhoeven & Geluk-Poortvliet – de regering verzocht de maatregelen uit het SER-advies integraal over te nemen.<sup>9</sup> Ook de Commissie Monitoring Streefcijfer Wet bestuur en toezicht stelt in haar rapport van afgelopen september een bindend quotum voor van 30%.<sup>10</sup> Deze aanbeveling baseert zij onder meer op een landelijk verspreide enquête en een kwantitatieve analyse naar de historische ontwikkeling van man/vrouw-verhoudingen in bestuur en toezicht binnen verschillende soorten vennootschappen.

Wij hanteren in ons onderzoek – naast een rechtsvergelijking – een meer economische benadering.<sup>11</sup> Door middel van empirisch onderzoek kijken wij naar de ontwikkeling van de man/vrouw-verhoudingen in RvB’s en RvC’s van vennootschappen in Nederland, alsmede naar welke ondernemingsspecifieke factoren hier bepalend voor zijn geweest en naar de invloed van de (invoering van de) Nederlandse streefcijferregeling op de ontwikkeling van zetelverdeling. In het rechtsvergelijkend onderzoek hebben wij onderzocht hoe genderdiversiteit in bestuur en toezicht van vennootschappen is gereguleerd in de landen Noorwegen, België en Duitsland.<sup>12</sup> Onze keuze voor Noorwegen is ingegeven door zijn status als pionier op het gebied van regulering van genderdiversiteit in de top van het bedrijfsleven. De keuze voor België en Duitsland is ingegeven door het feit dat het hier gaat om twee EU-lidstaten die wat betreft de regulering van genderdiversiteit onderling nogal verschillen.

De opbouw van dit artikel is als volgt. In § 2 gaan wij eerst in op de tot 1 januari 2020 geldende streefcijferregeling van art. 2:166/276 BW, alsmede op de handhavingsmogelijkheden van deze regeling. In § 3 presenteren wij vervolgens ons empirisch onderzoek naar de zetelverdeling over mannen en vrouwen in RvB’s en RvC’s van ‘grote’ vennootschappen. In § 4 behandelen wij daarna het rechtsvergelijkend onderzoek, waarin wij voor de drie genoemde landen steeds het wettelijk kader bespreken en een aantal relevante statistieken noemen. In § 5 formuleren wij op basis van de resultaten uit het empirisch en rechtsvergelijkend onderzoek vervolgens een aantal aanbevelingen voor de Nederlandse wetgever. In § 6 maken wij tot besluit nog enkele concluderende opmerkingen.

---

<sup>9</sup> *Kamerstukken II* 2019/2020, 35300, XIII, nr. 55 (motie van de leden Verhoeven en Geluk-Poortvliet). Zie over dit advies eerder in deze reeks Perquin-Deelen 2020b, § 4.

<sup>10</sup> *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019* (rapport van de Commissie Monitoring Streefcijfer Wet bestuur en toezicht van september 2019), p. 102-104. Zie over dit rapport eerder in deze reeks Perquin-Deelen 2020b, § 3.

<sup>11</sup> Voor een juridisch-filosofische c.q. juridisch-psychologische benadering van de genderdiversiteitsproblematiek verwijzen wij naar het prachtige proefschrift van Perquin-Deelen, *Biases in de boardroom en de raadkamer. Een juridische en filosofische analyse van de bestuurlijke taakuitoefening en rechterlijke beoordeling, mede aan de hand van een empirische studie* (diss. Nijmegen), Deventer: Kluwer 2020, hoofdstuk 3 (hierna: ‘Perquin-Deelen 2020a’).

<sup>12</sup> In de in voetnoot 1 genoemde scriptie wordt het rechtsvergelijkend onderzoek tevens uitgevoerd naar de landen Spanje en Frankrijk.

## 2. Regulering van genderdiversiteit in Nederland

### 2.1 De 'oude' streefcijferregeling

De regeling voor een evenwichtige verdeling van zetels over vrouwen en mannen in de RvB en RvC bij naamloze en besloten vennootschappen was tot 1 januari 2020 neergelegd in art. 2:166 BW respectievelijk art. 2:276 BW.<sup>13</sup> In lid 1 stond het genoemde streefcijfer van 30%. Op grond van lid 2 vielen uitsluitend 'grote' naamloze en besloten vennootschappen onder het wettelijk streefcijfer. Voor dit grootte criterium was aansluiting gezocht bij het jaarrekeningenrecht, hetgeen betekende dat sprake is van een 'grote' vennootschap, als gedurende twee opvolgende boekjaren aan ten minste twee van de drie vereisten genoemd in art. 2:397 lid 1 BW *niet* is voldaan. Ook bepaalde lid 2 op welke momenten rekening diende te worden gehouden met de evenwichtige verdeling. Lid 3 bevatte vervolgens een zogenoemde 'doorgrijp'-bepaling, waardoor rechtspersoon-bestuurders eveneens onder de reikwijdte van de regeling vielen.

In de literatuur is een aantal kanttekeningen geplaatst bij de regeling van art. 2:166/276 BW. In de eerste plaats was onduidelijk hoe moest worden omgegaan met de situatie waarin toepassing van het wettelijk streefcijfer leidde tot een gebroken getal.<sup>14</sup> De keuze voor een streefcijfer van 30% bracht met zich dat alleen bij een omvang van RvB's of RvC's van tien personen (of een veelvoud van tien), vennootschappen exact aan de regeling konden voldoen. Bij iedere andere omvang zou toepassing van het streefcijfer ofwel leiden tot een 'te laag' aantal vrouwen of mannen, bij een afronding naar beneden, ofwel tot een 'te hoog' aantal, bij een afronding naar boven. Ook was onduidelijk hoe de regeling moest worden toegepast wanneer een orgaan uit slechts een natuurlijk persoon bestaat.

In de tweede plaats bestond kritiek op het feit dat de regeling alleen betrekking had op RvB's en RvC's, waardoor niet statutair benoemd hoger management niet onder de reikwijdte van het wettelijk streefcijfer viel.<sup>15</sup> Hierdoor zou de regeling in theorie kunnen worden omzeild door een deel van de statutair bestuurders formeel te ontslaan om hen vervolgens opnieuw aan te stellen in senior managementfuncties die niet statutair zijn vastgelegd. Dit leek vanwege de opkomst van het zogeheten 'CEO-CFO-model', waarin de RvB slechts twee leden kent en het overig management plaatsneemt in de zogenoemde 'Executive Committee' (hierna: 'ExCo'), met name problematisch voor beursvennootschappen.<sup>16</sup> Uit empirisch onderzoek blijkt dat

---

<sup>13</sup> Zie voor een bespreking van de 'oude' streefcijferregeling ook Perquin-Deelen 2020a, § 3.2.2.

<sup>14</sup> M. Lückerath-Rovers, 'Gender Quota in the Boardroom: The Dutch Approach', *Deakin Law Review* 2015/20, p. 86-87; H.E. Boschma e.a. 2017, t.a.p., p. 458.

<sup>15</sup> Boschma e.a. 2017, t.a.p., p. 456-457.

<sup>16</sup> R. Abma, 'Kroniek van het seizoen van jaarlijkse algemene vergaderingen 2013', *Ondernemingsrecht* 2013/94, par. 5; H.E. Boschma e.a., 'Evaluatie Wet bestuur en toezicht', *Ondernemingsrecht* 2018/44, p. 274. Zie in dit verband daarom ook het recente pleidooi van Abma, Van Kleef & Spaargaren om ook ExCo's onder een nieuw te ontwerpen streefcijferregeling te laten vallen, R. Abma, D. van Kleef & D. Spaargaren, 'REEKS DIVERSITEIT (3): Genderdiversiteit vanuit het aandeelhoudersperspectief', *Ondernemingsrecht* 2020/2, § 4.

meer dan de helft van de Nederlandse beursvennootschappen<sup>17</sup> een ExCo-model hanteert.<sup>18</sup> Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat deze vennootschappen onder de reikwijdte van de Nederlandse corporate governance code (hierna: de ‘Code’) vallen, waardoor zij op grond van Best Practice Bepalingen 2.1.5 en 2.1.6 gehouden zijn een diversiteitsbeleid op te stellen voor de RvB, de RvC en de ExCo, en hierover verantwoording moeten afleggen in het bestuursverslag.

Tot slot wordt in de literatuur gewezen op een mogelijke schending van het recht op gelijke behandeling van mannen en vrouwen, zoals neergelegd in art. 157 lid 4 VWEU, doordat een wettelijk streefcijfer in potentie een voorkeursbeleid stimuleert.<sup>19</sup> In een reeks arresten van het Hof van Justitie van de Europese Unie is overwogen aan welke voorwaarden een gerechtvaardigd voorkeursbeleid dient te voldoen.<sup>20, 21</sup> Wij laten die arresten hier verder onbesproken en verwijzen daarvoor naar de relevante literatuur.<sup>22</sup>

## 2.2 Handhaving

Het wettelijk kader voor handhaving van het streefcijfer werd geboden door de ‘pas toe of leg uit’-bepaling opgenomen in art. 2:391 lid 7 BW.<sup>23</sup> Dat lid bepaalde dat indien art. 2:166/276 BW van toepassing is en geen sprake is van een evenwichtige zetelverdeling in de RvB of RvC, een uitleg in het bestuursverslag is vereist.<sup>24</sup> In deze uitleg moest worden uiteengezet: (1)

---

<sup>17</sup> Voor de definitie van het begrip ‘beursvennootschap’ sluiten wij in dit onderzoek aan bij het toepassingsgebied van de Nederlandse Corporate Governance Code. Onder een ‘beursvennootschap’ verstaan wij dus de naamloze of besloten vennootschap 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 de naamloze of besloten vennootschap met statutaire zetel in Nederland en met een balanswaarde van meer dan € 500 miljoen waarvan de aandelen of certificaten zijn toegelaten tot de handel op een multilaterale handelsfaciliteit of een daarmee vergelijkbaar systeem. Zie de Nederlandse Corporate Governance Code, *Stcrt.* 2017, 45259.

<sup>18</sup> A.A. Bootsma, ‘Nederland, het Delaware van Europa? Verslag van het Van der Heijden Congres 2015’, *Ondernemingsrecht* 2016/84, p. 424.

<sup>19</sup> Zie over deze Europeesrechtelijke dimensie recent A.G. Veldman, ‘Europeesrechtelijke grenzen aan quotamaatregelen ter bevordering van diversiteit in (de top van) het bedrijfsleven?’, in: C.D.J. Bulten e.a. (red.), *Diversiteit. Een multidisciplinaire terreinverkenning*. (Serie Van der Heijden Instituut nr. 161), Deventer: Wolters Kluwer 2020, hoofdstuk 18. Zie daarover ook reeds M.S. Houwerzijl 2010, ‘Opzij?! Wettelijke streefcijfers voor vrouwelijke bestuurders en commissarissen’, *Tijdschrift Recht en Arbeid* 2010/34, par. 1; T. van der Windt, ‘Het onbehagen bij het quotumvereiste (M/V)’, *ArbeidsRecht* 2012/3 par. 6; M. Westerbeek, ‘Onze hersenen willen een man als baas’, *ArbeidsRecht* 2014/41, par. 5; E. Cremers & P. Oden, ‘Voorkeursbeleid voor topvrouwen’, *NJB* 2015/146, p. 170.

<sup>20</sup> Zie achtereenvolgens de arresten HvJ EG 17 oktober 1995, ECLI:NL:XX:1995:AD2405, *NJ* 1996/507 (Kalanke), r.o. 14; HvJ EG 11 november 1997, ECLI:NL:XX:1997:AC2230, *AB* 1998/183, m.nt. T. Loenen (Marshall), r.o. 33; HvJ EG 28 maart 2000, ECLI:NL:XX:2000:AD3153, *AB* 2001/17 (Badeck), r.o. 28-38; HvJ EG 6 juli 2000, ECLI:NL:XX:2000:AB9476, *AB* 2001/18, m.nt. T. Loenen (Abrahamsson), r.o. 56.

<sup>21</sup> Wij wijzen erop dat op nationaal niveau rechtspraak bestaat van de Commissie Gelijke Behandeling en haar opvolger, het College voor de Rechten van de Mens, waarin voorzichtig afstand wordt genomen van de lijn zoals uiteengezet door het Hof van Justitie van de Europese Unie in de in de vorige voetnoot genoemde arresten, zie de uitspraken CGB 15 december 2011, 198, *JAR* 2012/78, m.nt. E. Cremers-Hartman (RUG), r.o. 3.15; CRM 18 december 2012, 195, *JAR* 2013/41, m.nt. E. Cremers-Hartman (TU Delft), r.o. 3.11. Zie over deze rechtspraak onder meer Boschma e.a. 2017, t.a.p., p. 463.

<sup>22</sup> Zie de in voetnoot 19 genoemde literatuur.

<sup>23</sup> Zie over art. 2:391 lid 7 BW ook Perquin-Deelen 2020a, § 3.2.2.

<sup>24</sup> Volledigheidshalve merken wij op dat beursvennootschappen ook op grond van Best Practice Bepaling 2.1.6 van de Code geacht werden verantwoording af te leggen over de toepassing van het wettelijk streefcijfer. Daarnaast wijzen wij erop dat specifiek voor ‘grote’ beursvennootschappen geldt dat zij op grond van art. 3a jo.

waarom de zetels niet evenwichtig zijn verdeeld; (2) hoe is gepoogd een evenwichtige verdeling te realiseren; en (3) hoe in de toekomst wel een evenwichtige zetelverdeling wordt gerealiseerd. Deze wetssystematiek bracht met zich dat een vennootschap pas niet aan de evenwichtige zetelverdeling voldeed, wanneer aan het wettelijk streefcijfer van 30% niet was voldaan *en* hiervoor in het bestuursverslag evenmin een toereikende verklaring was gegeven. Anders dan bij de aanverwante limiteringsregeling voor het aantal commissariaten, waarin overschrijding wordt gesanctioneerd met nietigheid van de benoeming, heeft de wetgever geen rechtsgevolgen willen verbinden aan het niet voldoen aan de streefcijferregeling.<sup>25</sup> Alleen wanneer in het bestuursverslag de genoemde verklaring in het geheel ontbrak, voldeed het verslag in zoverre niet aan de wettelijke voorschriften en kon op grond van art. 2:447 jo. 2:448 BW worden verzocht om een jaarrekeningprocedure bij de Ondernemingskamer van het gerechtshof Amsterdam. Een van de voordelen van de ‘pas toe of leg uit’-methode, die overigens ook expliciet door de toenmalige Minister van Veiligheid en Justitie als zodanig is benoemd, was de mogelijkheid tot maatwerk op basis van de specifieke karakteristieken van een bedrijf of sector.<sup>26</sup> Hierdoor was het voor vennootschappen in sectoren waarin een geslacht aantoonbaar was ondervertegenwoordigd mogelijk toch aan de regeling te voldoen.

In de literatuur is een aantal kanttekeningen geplaatst bij de keuze voor handhaving door middel van een ‘pas toe of leg uit’-bepaling. Ten eerste werd getwijfeld aan het vermogen en de wil van aandeelhouders om de vennootschappen waarin zij investeren actief te monitoren.<sup>27</sup> Uit onderzoek blijkt dat aandeelhouders over het algemeen passief zijn en maar weinig belangstelling hebben voor de organisatorische inrichting van vennootschappen.<sup>28</sup> Dit vertaalt zich in het fenomeen ‘box ticking’, waarbij door aandeelhouders wel wordt getoetst of is uitgelegd waarom eventueel is afgeweken van bepalingen uit de Code, maar vervolgens geen belangstelling bestaat voor de inhoud van deze uitleg. Alleen wanneer de afwijkingen direct van invloed zijn op de waarde van het aandeel, blijkt de algemene vergadering van aandeelhouders (hierna: ‘AvA’) een effectief toezichtsorgaan.<sup>29</sup> Bovendien zou de AvA over te weinig middelen beschikken om naleving van het wettelijk streefcijfer af te dwingen.<sup>30</sup> ‘Paardenmiddelen’ als het niet verlenen van decharge, het niet vaststellen van de jaarrekening, het starten van een enquêteprocedure en het ontslaan van leden van de RvB en/of RvC, worden geacht niet in verhouding te staan tot het belang van een evenwichtige zetelverdeling over

---

art. 1 lid 4 van het Vaststellingsbesluit nadere voorschriften inhoud jaarverslag mededeling moeten doen omtrent het diversiteitsbeleid met betrekking tot de samenstelling van het bestuur en de raad van commissarissen.

<sup>25</sup> Van der Windt 2012, t.a.p., par. 7.

<sup>26</sup> R. Abma & M. Olaerts, ‘De effectiviteit van de ‘comply or explain’-regel in Nederland’, *TvOB* 2011/5, p. 104; *Kamerstukken I* 2010/11, 31763, C, p. 25-26 (MvA).

<sup>27</sup> Abma & Olaerts 2011, t.a.p., p. 105; J.W. Winter, ‘Geen regels maar best practices’, in K.M. van Hassel & M.P. Nieuwe Weme (red.), *‘Willems’ wegen: opstellen aangeboden aan prof. Mr. J.H.M. Willems, Van der Heijden reeks nr. 102*, Deventer: Wolters Kluwer 2010, p. 464; C.F. Perquin-Deelen, ‘Diversiteit op de werkvloer: de recente cijfers’, *Ondernemingsrecht* 2018/108, p. 631. Zie recent over de rol van institutionele beleggers bij de bevordering van genderdiversiteit in RvB’s en RvC’s van beursvennootschappen Abma, Van Kleef & Spaargaren 2020, t.a.p., § 3.

<sup>28</sup> Winter 2010, t.a.p., p. 464; Boschma e.a. 2017, t.a.p., p. 306.

<sup>29</sup> Abma & Olaerts 2011, t.a.p., p. 105; S. Arcot, V. Bruno & A. Faure-Grimaud, ‘Corporate governance in the UK: Is the comply or explain approach working?’, *International Review of Law and Economics* 2010/30, p. 195.

<sup>30</sup> Boschma e.a. 2017, t.a.p., p. 466.

mannen en vrouwen.<sup>31</sup> Van Geffen meent dat deze problematiek nog prominenter aanwezig is bij niet-beursvennootschappen, omdat hun aandeelhouders in de regel over zwakkere controlemechanismen beschikken.<sup>32</sup> Tot slot zou, in combinatie met de doorgrijpbepaling uit art. 2:166/276 lid 3 BW, de regeling kunnen worden omzeild door gebruikmaking van een zogeheten ‘management-BV’.<sup>33</sup>

### 3. Empirisch onderzoek

#### 3.1 Constructie dataset

De gebruikte dataset is geconstrueerd aan de hand van beschikbare gegevens uit de zogenoemde database ‘Orbis’ van Bureau van Dijk.<sup>34</sup> Orbis bevat de financiële en organisatorische gegevens van meer dan 79 miljoen bedrijven wereldwijd. Aan de hand van de zoekcriteria die voortvloeien uit het in § 2.1 besproken wettelijk kader, konden 4.244 ‘grote’ naamloze en besloten vennootschappen worden geïdentificeerd over boekjaar 2017.<sup>35</sup> De database bevat derhalve de gegevens van een aanzienlijk deel van het werkelijk aantal van 4.900 bedrijven die volgens de Minister van OCW onder de reikwijdte van de Wet bestuur en toezicht vallen.<sup>36</sup> Voorts zijn voor de dataset alleen die vennootschappen geselecteerd die de afgelopen tien jaar voortdurend voldeden aan de gestelde zoekcriteria. Hiervoor is gekozen om te voorkomen dat de dataset werd vervuild door vennootschappen die rondom het grootcriterium schommelden of slechts een beperkt deel van de gekozen tijdsperiode aan het criterium voldeden. Na deze laatste schifting resteerden 1.457 vennootschappen voor de verdere analyses. Tabel 1 en 2 presenteren een dwarsdoorsnede van de dataset.

Naast de drie vereiste variabelen voor de zoekcriteria (i.e. omzet, activa en werknemers), bevat de dataset ook de einde balansdatum, sectorcode en de personalia, de periode van het dienstverband, het geslacht en de nationaliteit van de verschillende bestuurders en commissarissen die bij de geselecteerde vennootschappen de afgelopen tien jaar actief zijn geweest. Aan de hand van de aanstellingsdatum en – indien van toepassing – de datum van dienstbeëindiging kon per individueel bestuurder en commissaris worden vastgesteld gedurende welke boekjaren sprake was van een dienstverband met de desbetreffende vennootschap. Een individu is toegewezen aan een specifiek boekjaar wanneer hij of zij op de einde balansdatum nog in dienst was. Hierbij is gecorrigeerd voor vennootschappen die een gebroken boekjaar hanteren. Voorts was het mogelijk om per vennootschap de zetelverdeling over mannen en vrouwen in de RvB en RvC per boekjaar vast te stellen.

#### 3.2 Beschrijvende statistieken

---

<sup>31</sup> Boschma e.a. 2017, t.a.p., p. 307.

<sup>32</sup> C.J.A. van Geffen, ‘Wet Bestuur en Toezicht: relatie met de grootcriteriën jaarrekeningenrecht en uitbreiding voorschriften jaarverslag’, *Tijdschrift voor Jaarrekeningenrecht* 2013/2, p. 49.

<sup>33</sup> Van Geffen 2013, t.a.p., p. 48.

<sup>34</sup> Bureau van Dijk is een van de grootste verstrekkers van bedrijfsgegevens wereldwijd.

<sup>35</sup> De keuze voor de weergave van beschrijvende statistieken over boekjaar 2017 is gebaseerd op het gegeven dat, zoals ook blijkt uit tabel [3], het overgrote deel van de vennootschappen uit de dataset zijn jaarlijkse verslaggeving over 2018 nog niet had gedeponerd op het moment van het uitvoeren van onze analyse.

<sup>36</sup> *Kamerstukken II* 2015/16, 30420, 227, p. 1.

In tabel 1 is een aantal beschrijvende statistieken opgenomen van de gebruikte dataset. De grootte van de geselecteerde vennootschappen varieert sterk, zoals ook is af te lezen uit de grote standaarddeviaties. De omzet varieert tussen de €20 miljoen en €140 miljard, met een gemiddelde van €1,1 miljard. De waarde van de activa varieert tussen de €11 miljoen en €177 miljard, met een gemiddelde van €1,2 miljard. Het aantal werknemers varieert van slechts één tot 372 duizend, waarbij de gemiddelde vennootschap 2.458 werknemers heeft. Tabel 2 laat de verdeling zien van de vennootschappen over de verschillende sectoren. Hierbij is gebruik gemaakt van dezelfde methodiek die de Nederlandse Belastingdienst hanteert, waarbij vennootschappen op basis van hun sectorcode (i.e. *NACE*) worden ingedeeld in voorgedefinieerde sectoren.<sup>37</sup> Meer dan 80% van de vennootschappen is actief in slechts vijf van de negentien sectoren, namelijk in: (1) industrie; (2) bouwnijverheid; (3) groot- en detailhandel; (4) financiële activiteiten en verzekeringen; en (5) vrije beroepen en wetenschappelijke en technische activiteiten.

**Tabel 1:** Beschrijvende statistieken dataset (NL)

Statistiek	Omzet	Activa	Werknemers	Bedrijven
Minimum	20	11	1	
Gemiddelde	1.135	1.179	2.458	
Std. Dev.	6.524	6.652	15.952	
Maximum	140.163	176.528	372.000	
Observaties	1.454	1.457	1.345	1.457

*Noot:* Deze tabel presenteert een aantal beschrijvende statistieken van de gebruikte dataset voor de uitgevoerde regressieanalyses zoals beschreven in § 3.3. De omzet en activa zijn weergegeven in miljoenen euro's. Het verschil in observaties tussen de verschillende variabelen komt voort uit missende datapunten.

<sup>37</sup> Belastingdienst, *Lijst bedrijfsactiviteiten/NACE-codes*.



**Tabel 2:** Sectoren bedrijven uit dataset (NL)

#	Sector	Bedrijven
1	Landbouw, bosbouw en visserij	16
2	Winning van delfstoffen	31
3	Industrie	304
4	Productie en distributie van elektriciteit, gas, stoom en gekoelde lucht	14
5	Distributie van water; afval- en afvalwaterbeheer en sanering	13
6	Bouwnijverheid	73
7	Groot- en detailhandel; reparatie van auto's en motorfietsen	307
8	Vervoer en opslag	61
9	Verschaffen van accommodatie en maaltijden	9
10	Informatie en communicatie	49
11	Financiële activiteiten en verzekeringen	380
12	Exploitatie van en handel in onroerend goed	23
13	Vrije beroepen en wetenschappelijke en technische activiteiten	122
14	Administratieve en ondersteunende diensten	36
15	Openbaar bestuur en defensie	-
16	Onderwijs	-
17	Menselijke gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	12
18	Kunst, amusement en recreatie	3
19	Overige diensten	4

*Noot:* Deze tabel geeft een overzicht van de verdeling van de 1.457 bedrijven uit de dataset van tabel 1 over de verschillende sectoren. De onderverdeling is gebaseerd op de definities die worden gehanteerd door de Nederlandse Belastingdienst, waarbij bedrijven worden geïnclassificeerd op basis van hun NACE-code.

Tabel 3 en figuur 1 laten de historische ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de RvB en RvC van vennootschappen uit de dataset zien. Het percentage vrouwen in RvB's is gestegen van minder dan 6% in 2009 naar ruim 11% over boekjaar 2018. Het percentage vrouwen in de RvC is aanzienlijk meer gestegen over diezelfde periode: van 7% naar ruim 18%. Voorts is de aanzienlijke stijging van de standaarddeviatie opvallend. Deze stijging houdt in dat de onderlinge verschillen tussen vennootschappen wat betreft de zetelverdeling tussen mannen en vrouwen in de RvB en RvC substantieel zijn toegenomen. Klaarblijkelijk is de groei van het aandeel vrouwen in bestuur en toezicht toe te schrijven aan een beperkt deel van de vennootschappen uit de dataset, terwijl het overige deel achterblijft. Tot slot dient een voorbehoud te worden gemaakt voor de cijfers over 2018, omdat het grootste gedeelte van de vennootschappen uit de dataset hun jaarlijkse verslaggeving over dit specifieke boekjaar nog niet hadden gepubliceerd op het moment van het uitvoeren van onze analyse. Nu een groot aantal van de beursvennootschappen dit al wel had gedaan, is het percentage observaties afkomstig van beursvennootschappen in 2018 aanmerkelijk hoger dan in de overige boekjaren.

Derhalve zijn de werkelijk geobserveerde percentages over 2018 gecorrigeerd voor deze oververtegenwoordiging, zoals beschreven in de toelichting bij tabel 3.

De resultaten tonen een ietwat gematigder beeld dan het onderzoek van de Commissie Monitoring Streefcijfer Wet bestuur en toezicht.<sup>38</sup> Dat onderzoek gaat uit van een groei van het percentage vrouwen in RvB's van ruim 7% in 2012 naar ruim 12% in 2018. De resultaten voor RvC's komen meer overeen, met een groei van bijna 10% in 2012 naar ruim 18% in 2018. De verschillen zijn te verklaren door het gebruik van een aanzienlijk kleinere dataset in de Bedrijvenmonitor en het feit dat die data zijn verkregen met behulp van een vrijwillige enquête, wat de kans op vervuilde data vergroot. Vennootschappen die aan het streefcijfer voldoen, zullen immers eerder geneigd zijn aan de enquête deel te nemen, waardoor de dataset wellicht niet geheel representatief is.

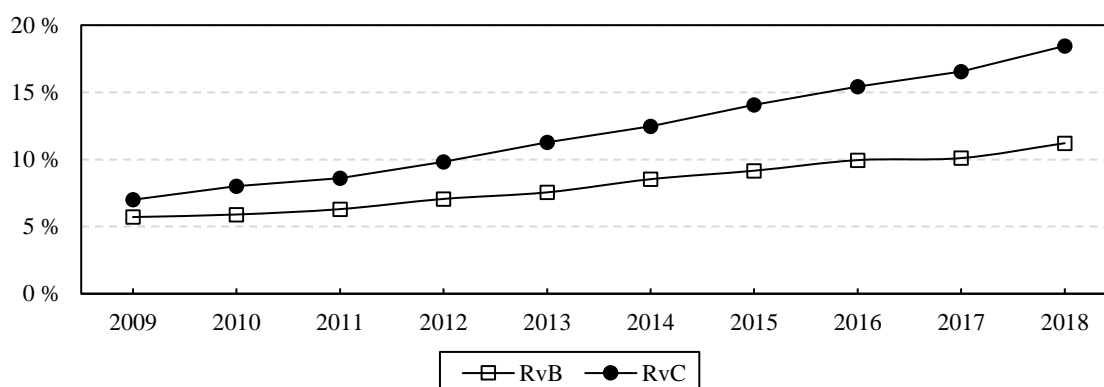
**Tabel 3:** Historische ontwikkeling aandeel vrouwen in RvB en RvC (NL)

Jaar	RvB			RvC		
	Vrouw%	Std. Dev.	Observaties	Vrouw%	Std. Dev.	Observaties
2009	5,71	2,03	2.749	7,00	2,44	2.013
2010	5,90	2,20	3.002	8,02	3,01	2.120
2011	6,30	2,45	3.109	8,61	3,32	2.115
2012	7,06	2,88	3.157	9,82	3,98	2.107
2013	7,55	3,16	3.179	11,28	4,83	2.145
2014	8,53	3,75	3.246	12,48	5,51	2.132
2015	9,16	4,13	3.287	14,06	6,47	2.162
2016	9,95	4,63	3.368	15,43	7,26	2.138
2017	10,10	4,67	3.238	16,54	7,90	2.128
2018	11,21	3,63	615	18,45	6,44	591

*Noot:* Deze tabel presenteert de historische ontwikkeling van het percentage vrouwen in RvB's en RvC's bij 'grote' naamloze en besloten vennootschappen tussen 2009 en 2018. Daarnaast zijn de percentuele standaarddeviatie en het aantal observaties per boekjaar weergegeven. Voor de cijfers over 2018 dient een voorbehoud te worden gemaakt, omdat op het moment dat wij onze analyse uitvoerden de jaarlijkse verslaggeving van een groot aantal bedrijven uit de dataset nog niet was gepubliceerd. Aangezien veel beursvennootschappen hun jaarlijkse verslaggeving al wel hadden gedeponneerd, zijn de beursvennootschappen aanzienlijk oververtegenwoordigd in de dataset over 2018 ten opzichte van de voorgaande boekjaren. Tussen 2009 en 2017 bedroeg het gemiddelde percentage van observaties afkomstig van beursvennootschappen voor achtereenvolgens de RvB en de RvC 10% respectievelijk 18%. Over boekjaar 2018 bedroeg dit percentage 52% respectievelijk 62%. Derhalve zijn de werkelijk geobserveerde percentages voor 2018 van vrouwen in de RvB en RvC van ruim 13% respectievelijk bijna 20% gecorrigeerd op basis van de resultaten van de regressieanalyses zoals weergegeven in tabel 4 en het gemiddelde percentage observaties afkomstig van beursvennootschappen tussen 2009 en 2017.

<sup>38</sup> *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019* (rapport van de Commissie Monitoring Streefcijfer Wet bestuur en toezicht van september 2019), p. 23, figuur 2.

**Figuur 1:** Historisch aandeel vrouwen in RvB en RvC (NL)



*Noot:* Dit figuur illustreert de historische ontwikkeling van het aandeel vrouwen in RvB's en RvC's bij 'grote' naamloze en besloten vennootschappen tussen 2009 en 2018. Voor de cijfers over 2018 dient hetzelfde voorbehoud te worden gemaakt als bij tabel 3. Wanneer alleen wordt gekeken naar de 50 grootste beursvennootschappen, ontstaat een positiever beeld, zoals blijkt uit figuur 2.

### 3.3 Methodologie

Voor het empirisch onderzoek hebben wij een statistische regressie uitgevoerd met behulp van de zogenoemde 'Ordinary Least Squares'-methode. Dit is een gangbare statistische methode om de invloed te meten van bepaalde onafhankelijke variabelen op een bepaalde afhankelijke variabele. In concreto hebben wij onderzocht wat de invloed is van verschillende variabelen op het percentage vrouwen in RvB's en RvC's, waarbij wij zijn uitgegaan van een lineair model en waarbij wij hebben gewerkt met de volgende onafhankelijke variabelen:<sup>39</sup>

- i. de omzet in het meest recente boekjaar;
- ii. het aantal werknemers in het meest recente boekjaar;
- iii. de omvang van de activa in het meest recente boekjaar;
- iv. de omvang van de RvB respectievelijk RvC in het desbetreffende boekjaar;
- v. het percentage Nederlanders in de RvB respectievelijk RvC in het desbetreffende boekjaar;
- vi. is de desbetreffende vennootschap al of niet beursgenoteerd?;
- vii. gaat het bij het desbetreffende boekjaar om boekjaar 2016, dus om het boekjaar waarin sprake was van een overbruggingsperiode?;<sup>40</sup>
- viii. gaat het bij het desbetreffende boekjaar om boekjaar 2013, 2014, 2015, of 2017, dus om een boekjaar waarin de wettelijke streefcijferregeling van kracht was?;
- ix. de sector waarin de desbetreffende vennootschap actief is.<sup>41</sup>

<sup>39</sup> Uitgaan van een lineair model betekent dat wij een lineaire samenhang veronderstellen tussen enerzijds de onafhankelijke variabele en anderzijds de afhankelijke variabele. Het is echter niet uitgesloten dat een geavanceerder model de werkelijkheid beter representeert dan het door ons toegepaste lineaire model. Een eventueel vervolgonderzoek zou zich dus onder meer op zo'n alternatieve modelspecificatie kunnen richten.

<sup>40</sup> Er was sprake van een overbruggingsperiode, aangezien de eerste wet die het wettelijk streefcijfer invoerde ultimo 2015 van rechtswege kwam te vervallen en de nieuwe wet waarmee de regeling werd verlengd pas in 2017 in werking is getreden. Derhalve was het wettelijk streefcijfer de facto niet van kracht gedurende boekjaar 2016.

<sup>41</sup> Hierbij merken wij op dat wij de sectoren die in de dataset niet, of zeer beperkt, zijn vertegenwoordigd buiten beschouwing hebben gelaten. Voor de verdeling van de vennootschappen uit de dataset over de verschillende sectoren verwijzen wij naar Tabel 2.

Het bovenstaande levert het volgende lineaire regressiemodel op:

$$Vrouw\% = c + \gamma_1 Omzet + \gamma_2 Werknemers + \gamma_3 Activa + \gamma_4 Omvang + \gamma_5 NL + \gamma_6 Beurs + \gamma_7 Overbrugging + \gamma_8 Invoering + \gamma_{9:23} Sector_{1:14,17} + \epsilon$$

waarin *Vrouw%* de afhankelijke variabele is, *c* een constante is en  $\gamma_{1:23}$  de regressiecoëfficiënten zijn voor de verschillende onafhankelijke variabelen. Verder staan *Omzet*, *Werknemers* en *Activa* voor achtereenvolgens de omzet (in miljoenen euro's), het aantal werknemers en de omvang van de activa (wederom in miljoenen euro's), alle gemeten in het meest recente boekjaar, en staan *Omvang* en *NL* voor achtereenvolgens het aantal natuurlijke personen en het percentage Nederlanders in het desbetreffende orgaan per boekjaar. Daarnaast is *Beurs* een zogenoemde 'dummy'-variabele die aanduidt of de desbetreffende vennootschap beursgenoteerd is, zijn *Invoering* en *Overbrugging* dummy-variabelen voor achtereenvolgens *jaar*  $\geq 2013$  en *jaar* = 2016, en is *Sector<sub>i</sub>* een dummy-variabele die de toepasselijke sector identificeert. Tot slot staat  $\epsilon$  staat voor de storingsterm, waarbij wij ervan uitgaan dat zij een zogenoemde 'normale verdeling'<sup>42</sup> kent met een verwachtingswaarde van nul en waarbij wij er tevens van uitgaan dat zij niet gecorreleerd is met de onafhankelijke variabelen.<sup>43</sup> Verder veronderstellen wij voor deze storingsterm zogenoemde 'homoskedasticiteit'.<sup>44</sup> Deze veronderstelling hebben wij ook getoetst en de uitkomst daarvan bood onvoldoende aanknopingspunten om voor de storingsterm zogenoemde 'heteroskedasticiteit' te veronderstellen.<sup>45</sup> Wij sluiten echter niet uit dat in werkelijkheid wel sprake is van een zekere mate van heteroskedasticiteit en dat dus een betere modelspecificatie kan worden verkregen door die heteroskedasticiteit in het model te verwerken. Een eventueel vervolgonderzoek zou zich dus mede op die heteroskedasticiteit kunnen richten.

### 3.4 Resultaten van de regressieanalyses

De resultaten van de regressieanalyses zijn opgenomen in tabel 4. Paneel A bevat de regressiecoëfficiënten voor de RvB's, Paneel B de regressiecoëfficiënten voor de RvC's. Uit

<sup>42</sup> De normale verdeling is een begrip uit de kansrekening. Voor natuurlijk voorkomende verschijnselen blijkt de normale verdeling een goede beschrijving te zijn van de frequentie waarmee bepaalde meetwaarden kunnen worden aangenomen. Daarom wordt bij het analyseren van een bepaalde statistische grootte vaak een normale verdeling verondersteld voor de onderliggende populatieverdeling. Een belangrijk kenmerk van de normale verdeling is dat de verwachtingswaarde van de te analyseren kansvariabele het middelpunt vormt van de grafiek die de kansdichtheid beschrijft (de normale verdeling is met andere woorden symmetrisch rondom het centrum). De breedte van deze grafiek wordt gekarakteriseerd door de zogenoemde 'standaarddeviatie'.

<sup>43</sup> De veronderstellingen die aan schatting van het lineaire model door middel van *Ordinary Least Squares* ten grondslag liggen en de daarmee samenhangende veronderstelling van een normaal verdeelde storingsterm, hebben wij onder meer getoetst door te kijken naar de zogenoemde 'residuen' van de regressie. De residuen van de regressie zijn de verschillen tussen enerzijds de werkelijk geobserveerde waarden van de afhankelijke variabele en anderzijds de voorspelde waarden van deze variabele verkregen via het geschatte model. De residuen van onze regressieanalyse zijn symmetrisch verdeeld rond de waarde nul en laten bij benadering een normale verdeling zien.

<sup>44</sup> Kort gezegd houdt de veronderstelling van homoskedasticiteit voor de storingsterm in dat aangenomen wordt dat de storingsterm een stabiele variantie heeft en deze geen correlatie vertoont met de onafhankelijke variabelen.

<sup>45</sup> Heteroskedasticiteit ten aanzien van de storingsterm houdt kort gezegd in dat de storingsterm *geen* stabiele variantie kent en deze *wel* correlatie vertoont met de onafhankelijke variabelen.

de resultaten kan worden geconcludeerd dat de coëfficiënten van de variabelen *Omzet* en *Werknemers* statistisch niet significant zijn en dus géén invloed hebben op het aandeel vrouwen in RvB's en RvC's. *Activa* is daarentegen wel statistisch significant, maar de grootte van de coëfficiënt laat zien dat de invloed van deze variabele eveneens nihil is. Daarnaast blijkt dat de variabele *Omvang* geen significante invloed heeft op het aandeel vrouwen in RvB's en RvC's. De variabele *NL* laat een tegengesteld effect zien voor Paneel A en B. Het percentage Nederlanders blijkt een significant negatieve invloed te hebben op het aandeel vrouwen in RvB's, terwijl dit percentage bij de RvC's een significant positieve invloed blijkt te hebben. Dit impliceert dat de groei van het aandeel vrouwen in RvB's voor een substantieel deel wordt gestuwd door buitenlandse vrouwelijke bestuurders, terwijl de groei van het aandeel vrouwen in RvC's voornamelijk van eigen bodem komt. Deze implicatie biedt voor de zetelverdeling in RvB's enigszins steun voor het argument dat sprake zou zijn van een onvoldoende aanbod van geschikte Nederlandse vrouwen.<sup>46</sup> Op basis van diezelfde implicatie gaat dit argument echter voor RvC's niet op. Op basis van de coëfficiënten voor *Beurs* kan worden geconcludeerd dat een beursnotering een significant positieve invloed heeft op het aandeel vrouwen in RvB's en RvC's. De ogenschijnlijke invloed van een beursnotering levert daarmee munitie op voor critici die beweren dat de druk vanuit de AvA om te voldoen aan het wettelijk streefcijfer zeer beperkt is bij niet-beursvennootschappen.<sup>47</sup> Voorts laat de variabele *Invoering* zien dat de invoering van het wettelijk streefcijfer een significant positieve invloed heeft gehad op het percentage vrouwen in RvB's en RvC's. Verder blijkt uit de coëfficiënten van variabele *Overbrugging* dat de tijdelijke overbruggingsperiode waarin het streefcijfer de facto geen werking had, geen negatieve invloed heeft gehad. Hieruit kan worden afgeleid dat de vennootschappen uit de dataset reeds hebben geanticipeerd op het door de Minister van OCW in het najaar van 2015 uitgesproken voornemen om het streefcijfer te verlengen.<sup>48</sup> De invloed van sectoren varieert aanzienlijk tussen Paneel A en B. Hoewel maar liefst negen sectoren een significant grote invloed hebben op het percentage vrouwen in RvC's, is dit aantal bij RvB's beperkt tot vijf. Desalniettemin kan worden geconcludeerd dat geen enkele sector een significant negatieve invloed heeft op het aandeel vrouwen in RvB's en RvC's. Daarentegen heeft een groot aantal sectoren wél een significant positieve invloed. Hierbij springen met name de informatie en communicatie- (*Sector10*) en de gezondheidszorgsector (*Sector17*) eruit voor beide organen.

---

<sup>46</sup> K.I.A. Middelkoop & M. van der Holst, 'Gender diversity: van zelfregulering naar regulering; was dit nou echt nodig?', *V&O* 2013/6, p. 99-100; Perquin-Deelen 2018, t.a.p. p. 481.

<sup>47</sup> Zie in dit verband over de rol van institutionele beleggers bij de bevordering van genderdiversiteit in RvB's en RvC's van beursvennootschappen recent Abma, Van Kleef & Spaargaren 2020, t.a.p., § 3.

<sup>48</sup> *Kamerstukken II* 2015/16, 30420, 227.

**Tabel 4:** Regressiemodellen (NL)

Variabele	Paneel A: RvB		Paneel B: RvC	
<i>Constante</i>	0,0218	(0,0315)	-0,0438	(0,0387)
<i>Omzet</i>	0,0000	(0,0000)	0,0000*	(0,0000)
<i>Werknemers</i>	0,0000	(0,0000)	0,0000	(0,0000)
<i>Activa</i>	0,0000***	(0,0000)	0,0000***	(0,0000)
<i>Omvang</i>	-0,0016	(0,0013)	-0,0012	(0,0017)
<i>NL</i>	-0,0106*	(0,0051)	0,1114***	(0,0060)
<i>Beurs</i>	0,1196***	(0,0127)	0,0425***	(0,0141)
<i>Overbrugging</i>	0,0053	(0,0084)	0,0181	(0,0118)
<i>Invoering</i>	0,0284***	(0,0053)	0,0538***	(0,0073)
<i>Sector<sub>1</sub></i>	-0,0339	(0,0411)	0,0545	(0,0510)
<i>Sector<sub>2</sub></i>	0,0810**	(0,0368)	0,1227***	(0,0468)
<i>Sector<sub>3</sub></i>	0,0128	(0,0316)	0,0830**	(0,0385)
<i>Sector<sub>4</sub></i>	-0,0261	(0,0410)	0,1702***	(0,0474)
<i>Sector<sub>5</sub></i>	0,1173***	(0,0390)	0,1962***	(0,0444)
<i>Sector<sub>6</sub></i>	-0,0281	(0,0331)	-0,0243	(0,0407)
<i>Sector<sub>7</sub></i>	0,0031	(0,0317)	0,0618	(0,0389)
<i>Sector<sub>8</sub></i>	0,0362	(0,0337)	0,1391***	(0,0416)
<i>Sector<sub>9</sub></i>	0,2406***	(0,0481)	-0,0371	(0,0551)
<i>Sector<sub>10</sub></i>	0,1918***	(0,0337)	0,1489***	(0,0422)
<i>Sector<sub>11</sub></i>	0,0302	(0,0317)	0,0600	(0,0388)
<i>Sector<sub>12</sub></i>	0,0519	(0,0377)	0,0994**	(0,0464)
<i>Sector<sub>13</sub></i>	0,0426	(0,0324)	0,0846**	(0,0399)
<i>Sector<sub>14</sub></i>	0,0274	(0,0352)	0,0435	(0,0427)
<i>Sector<sub>17</sub></i>	0,2138***	(0,0432)	0,2446***	(0,0512)
<i>R<sup>2</sup></i>	0,0573		0,1490	
<i>Observaties</i>	10.149		4.517	

*Noot:* Deze tabel presenteert de resultaten van de uitgevoerde regressieanalyses zoals beschreven in § 3.3. Paneel A toont de regressiecoëfficiënten voor het percentage vrouwen in de RvB. Paneel B toont de regressiecoëfficiënten van hetzelfde model, maar dan toegepast op de RvC. De asterisken \*, \*\* en \*\*\* laten zien of sprake is van statistische significantie op een niveau van 10%, 5% respectievelijk 1%. De standaarddeviaties staan genoteerd tussen de haakjes naast de bijhorende regressiecoëfficiënten.  $R^2$  illustreert de verklarende kracht van de verschillende modellen.

## 4. Rechtsvergelijkend onderzoek

### 4.1 Noorwegen

Het wettelijk kader voor de Noorse quotumregeling is neergelegd in art. 6-11a/20-6 van de ‘Lov om allmennaksjeselskaper’, de Noorse equivalent van Boek 2 BW.<sup>49</sup> In deze artikelen is bepaald dat de zetels in de RvB voor ten minste 40% door vrouwen en voor ten minste 40% door mannen moeten worden bezet. Noorwegen hanteert een monistisch bestuursmodel, waardoor het quotum integraal wordt toegepast op de zetels in het monistisch bestuursorgaan: de ‘Styret’.<sup>50</sup> De reikwijdte van de regeling is beperkt tot de zogenoemde ‘Allmennaksjeselskap’ (hierna: ‘ASA’), de equivalent van onze naamloze vennootschap.<sup>51</sup> Verder kent de Noorse regeling – in tegenstelling tot de Nederlandse regeling – wél een gereguleerde afrondingsmethodiek, zoals geïllustreerd in tabel 5.<sup>52</sup> Handhaving van de regeling is geregeld in art. 16-15 lid 2, op grond waarvan schending kan leiden tot liquidatie van de vennootschap. Deze strikte handhaving laat zien waarom wordt gesproken van een ‘bindend quotum’, terwijl voor de Nederlandse regeling de term ‘streefcijfer’ meer gepast is. Hoewel de wet die ten grondslag ligt aan het quotum reeds in 2003 werd aangenomen door het Noors parlement, is de regeling pas in de jaren daarna gefaseerd in werking getreden.<sup>53</sup>

**Tabel 5:** Quotum (NO)

Omvang	Minimum		%	
	Vrouwen	Mannen	Laag	Hoog
2 – 3	1	1	33	50
4 – 5	2	2	40	50
6 – 8	3	3	38	50
9	4	4	44	44
≥ 10	40%	40%	40	40

*Noot:* Deze tabel illustreert de Noorse quotumregeling. Al naar gelang de omvang van de RvB wordt per geslacht weergegeven het minimumaantal bestuurders en de daaruit volgende laagste en hoogste minimale percentuele zetelverdeling.

In de literatuur is een aantal kanttekeningen geplaatst bij de (uitwerking van de) Noorse regeling in haar huidige vorm. Ten eerste is kritiek geuit op het feit dat de reikwijdte van de regeling is beperkt tot een fractie van het totale aantal vennootschappen in Noorwegen.<sup>54</sup> De

<sup>49</sup> Zie over deze regeling uitgebreid M. Teigen, ‘Gender Quotas for Corporate Boards in Norway: Innovative Gender Equality Policy’, in: C. Fagan, M.C. Gonz  les Menéndez & S. Gómez Ans  n (red.), *Women on Corporate Boards and in Top Management*, New York: Palgrave Macmillan 2012, p. 77-79. Zie hierover ook SER-advies, Deel II, p. 108-109.

<sup>50</sup> Teigen 2012, t.a.p., p. 78.

<sup>51</sup> In Noorwegen is voor een beursnotering ASA de vereiste rechtsvorm, maar vanzelfsprekend zijn niet alle ASA’s beursgenoteerd.

<sup>52</sup> R. Øystein Str  m, ‘The Norwegian Gender Balance Law. A reform that failed?’, *Working Paper* 2019/1, p. 8.

<sup>53</sup> Teigen 2012, t.a.p., p. 71.

<sup>54</sup> Teigen 2012, t.a.p., p. 82-84.

Noorse equivalent van onze besloten vennootschap valt bijvoorbeeld niet onder het quotum, terwijl deze rechtsvorm met afstand het meest wordt gebruikt (in totaal zijn er zo'n 160.000). Tijdens de behandeling van het wetsvoorstel is uitdrukkelijk gekozen om deze specifieke rechtsvorm niet onder de regeling te laten vallen, omdat het opleggen van een quotum bij besloten vennootschappen werd gezien als een te grote inbreuk op particulier eigendom.<sup>55</sup> Bovendien bestond de verwachting bij de Noorse wetgever dat de quotumregeling een spill-over-effect zou bewerkstelligen, waarbij het aandeel vrouwen in bestuurlijke functies van vennootschappen die niet onder de reikwijdte van het quotum vallen, zou stijgen door de toename van het aandeel vrouwelijke bestuurders bij vennootschappen die wél onder de reikwijdte vallen. In een Noors onderzoek uit 2012 komt echter naar voren dat van een dergelijk effect op dat moment geen sprake was.<sup>56</sup>

Ten tweede bestaat kritiek op een onbedoelde uitwerking van de regeling, doordat in toenemende mate sprake is van een zogenoemd 'old girls network'.<sup>57</sup> Doordat Noorse vennootschappen in een relatief kort tijdsbestek een aanzienlijke stijging van het percentage vrouwen in hun RvB moesten realiseren, is het aantal vrouwen dat meer dan een niet-uitvoerende bestuursfunctie vervult explosief gestegen. In de literatuur worden deze vrouwen aangeduid als 'golden skirts', nu zij een deel van hun bestuurlijke functies – naar men beweert – puur hebben te danken aan de introductie van het bindend quotum.<sup>58</sup> Deze vrouwen vervulden reeds bestuurlijke functies ten tijde van de introductie van de quotumregeling, waardoor zij over de juiste ervaring beschikten en bovendien gemakkelijk konden worden geïdentificeerd door vennootschappen die naarstig opzoek waren naar vrouwelijke bestuurders om aan het quotum te kunnen voldoen. In Nederland wordt deze problematiek deels ondervangen door de wettelijke limiteringsregeling voor het aantal commissariaten.<sup>59</sup>

#### 4.2 België

Het wettelijk kader voor het Belgisch quotum is neergelegd in art. 518bis van het Belgische Wetboek van vennootschappen (hierna: 'W. Venn'), de Belgische equivalent van Boek 2 BW.<sup>60</sup> Hierin is bepaald dat naamloze vennootschappen waarvan de effecten zijn toegelaten tot de handel op een gereguleerde markt, een zodanige zetelverdeling van de RvB moeten hebben dat ieder geslacht door tenminste één derde van het totaal aantal zetels is

---

<sup>55</sup> Teigen 2012, t.a.p., p. 83.

<sup>56</sup> Teigen 2012, t.a.p., p. 84.

<sup>57</sup> Øystein Strøm 2019, t.a.p., p. 15-17; C. Seierstad & T. Opsahl, 'For the few not the many? The effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of women directors in Norway', *SJM* 2011/27, p. 6-8; Teigen 2012, t.a.p., p. 87.

<sup>58</sup> Seierstad & Opsahl 2011, t.a.p., p. 5.

<sup>59</sup> Zie over de effectiviteit van deze wettelijke limiteringsregeling Boschma e.a. 2017, t.a.p., p. 387-417. En zie specifiek over de effectiviteit van de wettelijke limiteringsregeling in relatie gezien tot de doelstelling van het doorbreken van het zogenoemde 'old boys network' Perquin-Deelen 2020a, § 3.2.2.

<sup>60</sup> Zie over de Belgische regeling in de Nederlandse literatuur reeds de mooie rechtsvergelijkende analyse van M.L. Lennarts, 'Meer vrouwen in de bestuurskamer via Boek 2 BW? Over streefcijfers, quota en de beperkingen van wetgeving', in: C.D.J. Bulten e.a. (red.), *Diversiteit. Een multidisciplinaire terreinverkenning*. (Serie Van der Heijden Instituut nr. 161), Deventer: Wolters Kluwer 2020, § 9.5. Zie hierover ook SER-advies, Deel II, p. 110-111.



vertegenwoordigd.<sup>61</sup> Via de doorverwijsbepalingen uit art. 657 W. Venn en art. 47.2 SE-verordening vallen de beursgenoteerde commanditaire vennootschap op aandelen en de beursgenoteerde Europese SE ook onder de reikwijdte van de quotumregeling.<sup>62</sup> De wetgever heeft de regeling uitdrukkelijk willen beperken tot vennootschappen waarvan de effecten zijn toegelaten tot de handel op een gereguleerde markt, omdat deze vennootschappen een beroep doen op de publieke kapitaalmarkt, waardoor een inperking op hun ondernemingsvrijheid eerder zou zijn te rechtvaardigen.<sup>63</sup> Verder is gekozen voor een gefaseerde invoering van de regeling, waardoor op grond van art. 7 van de Belgische Quotumwet ‘grote’ vennootschappen pas vanaf boekjaar 2017 aan de regeling moeten voldoen en ‘kleine’ vennootschappen pas vanaf boekjaar 2019.<sup>64</sup>

De handhaving van de quotumregeling is eveneens geregeld in art. 518bis W. Venn, waarin is bepaald dat een benoeming die strijdig is met de regeling ‘nietig’ is. Anders dan in het Nederlands recht geldt dit niet van rechtswege, maar dient voor een nietigverklaring binnen zes maanden een vordering te worden ingesteld door een belanghebbende bij de rechtbank, zoals volgt uit art. 178 jo. 198 W. Venn. Wanneer deze vordering achterwege blijft, worden tijdens de eerstvolgende AvA de aan het bestuursmandaat verbonden (financiële) voordelen ontnomen (zoals bezoldiging, opties op aandelen en vrijwaringsregelingen).<sup>65</sup> Daarnaast dient op grond van art. 128 W. Venn. een uitleg in het bestuursverslag te worden gegeven over de verrichte inspanningen om aan het quotum te voldoen. Ontbreekt die uitleg, dan kunnen de individuele bestuurders een boete worden opgelegd van maximaal €10.000. Deze zware vorm van sanctionering laat zien waarom ook hier de term ‘quotum’ is gerechtvaardigd. Verder valt – hoewel België zowel een monistisch als een dualistisch bestuursmodel hanteert – alleen het bestuursorgaan van vennootschappen die een *monistisch* bestuursmodel hanteren, in België is dat de RvB, onder de reikwijdte van de quotumregeling. Het bestuursorgaan van vennootschappen die een *dualistisch* bestuursmodel hanteren, in België is dat het zogenoemde ‘directiecomité’, hoeft derhalve niet aan het quotum te voldoen.<sup>66</sup> Het effect van deze beperking van de reikwijdte is echter gering, aangezien de onder de quotumregeling vallende vennootschappen in België traditioneel een monistisch bestuursmodel hanteren.<sup>67</sup> Tot slot bevat de Belgische regeling een gereguleerde afrondingsmethodiek die bepaalt dat bij toepassing van het quotum moet worden afgerond naar het dichtstbijzijnde hele getal.

---

<sup>61</sup> Wij wijzen erop dat gelijktijdig met de invoering van het quotum in art. 518bis W. Venn. vergelijkbare quota zijn ingevoerd voor Belgische staatsbedrijven en voor de Belgische Nationale loterij. Laatstgenoemde regelingen laten wij in dit artikel buiten beschouwing.

<sup>62</sup> T. Coen & M. Wyckaert, ‘Time’s up: vertegenwoordiging van beide geslachten in de raad van bestuur is een feit’, *TRV-RPS* 2016/8, p. 1032.

<sup>63</sup> Coen & Wyckaert 2016, t.a.p., p. 1029; Boschma e.a. 2017, t.a.p., p. 485.

<sup>64</sup> Voor het kwalificeren van de vennootschap als ‘groot’ dan wel ‘klein’ in de zin van de Belgische Quotumwet, worden vergelijkbare criteria gehanteerd als in het Nederlandse recht.

<sup>65</sup> M. Wyckaert, ‘Genderquota in genoteerde vennootschappen in België: een mathematische voltreffer, maar toch ook maar een doekje voor het bloeden?’, in: C.D.J. Bulten e.a. (red.), *Diversiteit. Een multidisciplinaire terreinverkenning*. (Serie Van der Heijden Instituut nr. 161), Deventer: Wolters Kluwer 2020, § 21.5.

<sup>66</sup> In de Belgische literatuur is over vennootschappen met een dualistisch bestuursmodel opgemerkt dat de RvB slechts in theorie het hoogste orgaan van de vennootschap vormt, maar dat de feitelijk macht bij het directiecomité ligt, zie Coen & Wyckaert 2016, t.a.p., p. 1032. Op dat directiecomité is het quotum dus niet van toepassing.

<sup>67</sup> Aldus Lennarts 2020, t.a.p., § 9.5.3.

In de literatuur is bij de Belgische regeling een aantal kritische kanttekeningen geplaatst, die vooral betrekking hebben op het ontbreken van een expliciete doorgrijpbepaling naar rechtspersoon-bestuurders.<sup>68</sup> Hoewel wordt aangenomen dat het quotum analoog moet worden toegepast op de vertegenwoordiger van een rechtspersoon-bestuurder, berust dit niet op enige wettelijke basis. Bovendien kan de nietigheid van de benoeming van deze vertegenwoordiger niet worden ingeroepen, waardoor de regeling op het niveau van de rechtspersoon-bestuurder haar slagkracht mist.<sup>69</sup> In praktijk zal dit niet heel problematisch zijn, nu het veelal gaat om zogenoemde ‘management-vennootschappen’, waarin een wisseling van vertegenwoordiger in de regel niet voorkomt.<sup>70</sup>

#### 4.3 Duitsland

Onze oosterburen hanteren een tweesparenbeleid, wat betekent dat zowel met een bindend quotum als met een flexibel streefcijfer wordt gewerkt.<sup>71</sup> Het wettelijk kader voor het bindend quotum is neergelegd in art. 96 lid 2 van de ‘Aktiengesetz’ (hierna: ‘AktG’).<sup>72</sup> Hierin is bepaald dat een beursgenoteerde ‘Aktiengesellschaft’ (hierna: ‘AG’) met een vorm van medezeggenschap die recht geeft op een evenredige vertegenwoordiging in de ‘Aufsichtsrat’ (‘paritätische Mitbestimmung’), moet zorgen voor een zodanige zetelverdeling van de ‘Aufsichtsrat’ (het toezichtsorgaan binnen een dualistisch bestuursmodel) dat tenminste 30% van de zetels wordt bezet door mannen en tenminste 30% door vrouwen. De reikwijdte van de quotumregeling is daarmee beperkt tot beursvennootschappen met – afhankelijk van de sector – tenminste 1000 dan wel 2000 werknemers.<sup>73</sup> Naar schatting zijn dit zo’n 110 vennootschappen.<sup>74</sup> De *Aufsichtsrat* bestaat uit twee geledingen met een gelijk aantal zetels, waarvan de ene geleding door de werknemers wordt benoemd en de andere door de aandeelhouders. Het quotum dient in beginsel integraal te worden toegepast, tenzij door de *Aufsichtsrat* wordt besloten om het quotum per geleding toe te passen. De handhaving van de quotumregeling is geregeld in art. 250 lid 1 onder 5 AktG, dat bepaalt dat een benoeming in strijd met het quotum van rechtswege nietig is. Derhalve is ook in dit geval de term ‘quotum’ gerechtvaardigd. Tot slot is bepaald dat bij toepassing van het quotum moet worden afgerond naar het dichtstbijzijnde hele getal.

De flexibele streefcijferregeling is opgenomen in art. 76 lid 4 en art. 111 lid 5 AktG. Alle overige vennootschappen met een beursnotering (dus ongeacht hun rechtsvorm) en alle niet-beursvennootschappen met een vorm medezeggenschap die recht geeft op een vertegenwoordiging van werknemers in de *Aufsichtsrat* (‘Mitbestimmung’), vallen onder de reikwijdte van de regeling. In de regel gaat het hierbij om vennootschappen met ten minste 500

---

<sup>68</sup> Coen & Wyckaert 2016, t.a.p., p. 1034; Boschma e.a. 2017, t.a.p., p. 487.

<sup>69</sup> Coen & Wyckaert 2016, t.a.p., p. 1038.

<sup>70</sup> Coen & Wyckaert 2016, t.a.p., p. 1036.

<sup>71</sup> Zie over de Duitse regeling in de Nederlandse literatuur reeds de mooie rechtsvergelijkende analyse van Lennarts 2020, § 9.5. Zie hierover ook SER-advies, Deel I, p. 33-37 en SER-advies, Deel II, p. 112-113.

<sup>72</sup> De *Aktiengesellschaft* is de Duitse equivalent van onze naamloze vennootschap. Deze rechtsvorm kent een verplicht dualistisch bestuursmodel.

<sup>73</sup> Aldus Lennarts 2020, t.a.p., § 9.5.2.

<sup>74</sup> Zie R. Koch, ‘Board Gender Quotas in Germany and the EU: An Appropriate Way of Equalising the Participation of Women and Men?’, *Deakin Law Review* 2015/20, p. 60.

werknemers en naar schatting zijn dit zo'n 3.500 vennootschappen.<sup>75</sup> De regeling bepaalt dat de *Aufsichtsrat* een streefcijfer moet vaststellen voor zowel haar eigen zetelverdeling, als voor die van de 'Vorstand' (het bestuursorgaan in een dualistisch bestuursmodel). Daarnaast dient de *Vorstand* een streefcijfer vast te stellen voor de twee bovenste managementlagen van de vennootschap, waarbij in eerste instantie moet worden voldaan aan een minimum van 30%. Wanneer vennootschappen dit initiële minimum eenmaal hebben bereikt, staat het hen daarna volledig vrij een hoger of lager streefcijfer vast te stellen, steeds te behalen binnen een zelf vastgestelde termijn, die maximaal vijf jaar bedraagt. De Duitse wetgever heeft expliciet voor deze methodiek gekozen om ervoor te zorgen dat vennootschappen hun optimale man/vrouw-verhouding kunnen bepalen, zonder dat zij daarbij hun flexibiliteit verliezen.<sup>76</sup> De handhaving van de streefcijferregeling is geregeld in art. 289f lid 2 onder 4 van de 'Handelsgesetzbuch' (hierna: 'HGB'). Dit betreft een 'pas toe of leg uit'-bepaling op grond waarvan een verklaring in het bestuursverslag is vereist, indien niet aan het streefcijfer is voldaan binnen de vastgestelde termijn. Op grond van art. 334 lid 1 onder 3 HGB kan het ontbreken van deze verklaring leiden tot een geldboete van maximaal € 50.000 voor de betrokken leden van zowel de *Vorstand* als die van de *Aufsichtsrat*. Deze relatief milde wijze van handhaving laat zien waarom ook hier de term 'streefcijfer' meer gepast is.

In de literatuur is een aantal kritische kanttekeningen geplaatst bij zowel de quotumregeling als de streefcijferregeling. Eerstgenoemde regeling zou mogelijk strijdig zijn met het Europees gelijkheidsbeginsel en de Duitse grondwet, omdat zij geen mogelijkheid biedt tot gerechtvaardigde afwijking.<sup>77</sup> Daarnaast bevat de regeling geen bepaling die voorschrijft dat het quotum pas van toepassing is, als sprake is van kandidaten met gelijke kwalificaties. Hierdoor zou een structureel voorkeursbeleid in de hand worden gewerkt, waardoor een gelijke behandeling van mannen en vrouwen niet langer is gewaarborgd. De streefcijferregeling zou daarentegen te flexibel zijn en wetstechnisch niet fraai, nu in potentie een lappendeken aan streefcijferregelingen wordt gefaciliteerd.<sup>78</sup>

#### 4.4 Statistieken

In figuur 2 wordt voor zowel de zojuist besproken landen als voor Nederland de historische ontwikkeling gepresenteerd van het aandeel vrouwen in bestuur en toezicht. De data zijn verkregen van het *European Institute for Gender Equality* (hierna: 'EIGE') en hebben uitsluitend betrekking op de 50 grootste beursvennootschappen in de desbetreffende landen.<sup>79</sup> Derhalve zijn de statistieken niet geheel representatief voor alle vennootschappen die onder de reikwijdte van de verschillende regelingen vallen. Desalniettemin bieden de grafieken enig inzicht in de invloed van verschillende reguleringsvormen op de genderdiversiteit in bestuur en toezicht. Zo kan worden geconcludeerd dat het aandeel vrouwen in bestuur en toezicht aanzienlijk is gestegen in de periode na introductie van de desbetreffende regelingen in

<sup>75</sup> Zie Lennarts 2020, t.a.p., § 9.5.2 respectievelijk Koch 2015, t.a.p., p. 60.

<sup>76</sup> Boschma e.a. 2017, t.a.p., p. 496.

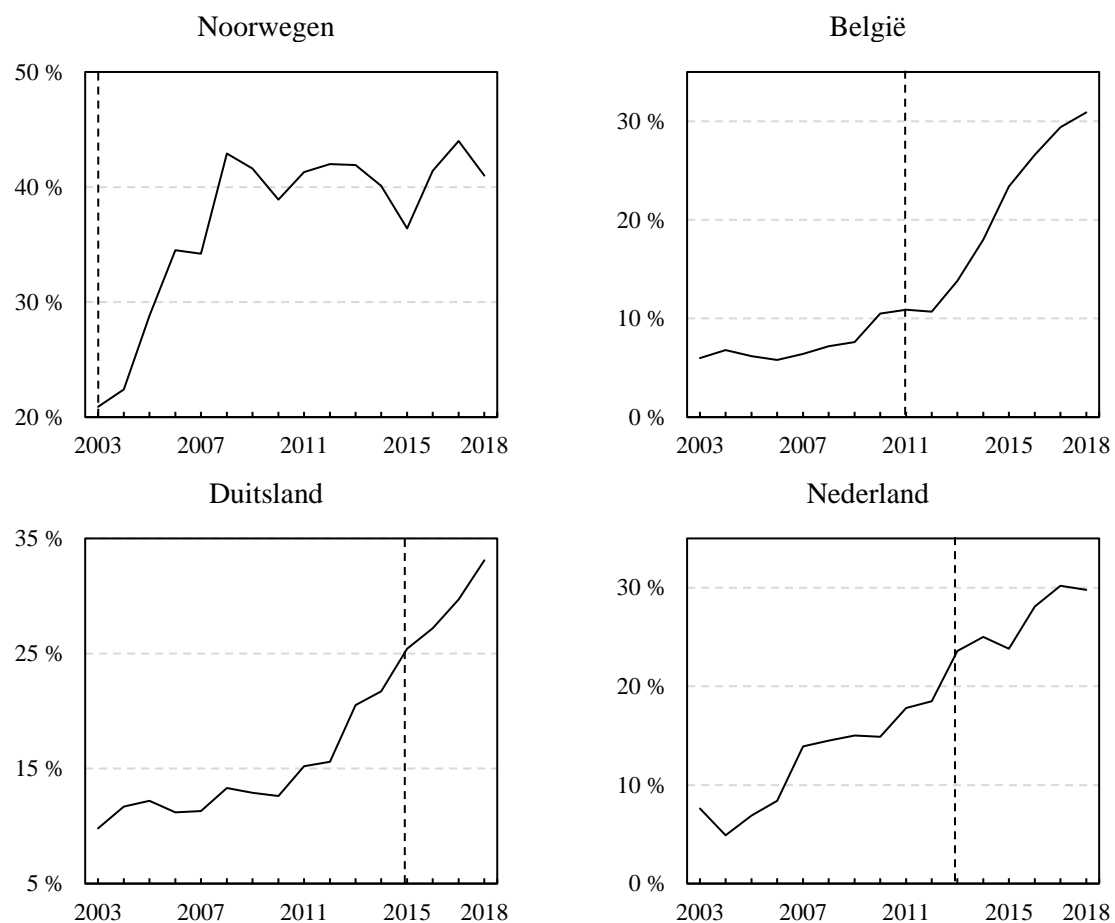
<sup>77</sup> Koch 2015, t.a.p., p. 60-69; Boschma e.a. 2017, t.a.p., p. 493.

<sup>78</sup> U. Seibert, 'Frauenförderung durch Gesellschaftsrecht – Die Entstehung des Frauenfördergesetzes', *NZG* 2016/16, p. 16.

<sup>79</sup> EIGE is een autonoom orgaan van de Europese Unie, ingesteld om de gelijkheid tussen mannen en vrouwen te stimuleren.

Noorwegen en België. In deze landen komt die stijging duidelijker naar voren dan in Nederland. De voor de hand liggende verklaring hiervoor is dat in Noorwegen en België het niet voldoen aan het quotum resulteert in zware sancties (liquidatie van de vennootschap respectievelijk vernietigbaarheid van de benoeming). Hoewel ook Duitsland met nietigheid van de benoeming een zware vorm van sanctionering kent, volgt de stijging van het aandeel vrouwen in de periode na de invoering van het quotum een gelijke tred met de groei in de jaren ervoor. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat sinds 2007 in Duitsland al twee serieuze wetgevingspogingen waren ondernomen, waardoor veel vennootschappen vermoedelijk reeds op de inwerkingtreding van het quotum hadden geanticipeerd.

**Figuur 2:** Historisch aandeel vrouwen in bestuur en toezicht bij 50 grootste beursvennootschappen in landen uit rechtsvergelijking en Nederland



*Noot:* Dit figuur illustreert de historische ontwikkeling tussen 2003 en 2018 van het aandeel vrouwen in bestuur en toezicht bij de 50 grootste beursvennootschappen in achtereenvolgens Noorwegen, België, Duitsland en Nederland. De data zijn afkomstig van het EIGE. De verticale stippellijnen markeren de inwerkingtreding van wetgeving omtrent genderdiversiteit in bestuur en toezicht in de verschillende landen. Zoals gezegd zijn de getoonde statistieken niet geheel representatief voor alle vennootschappen die onder de reikwijdte van de verschillende regelingen vallen, omdat de data uitsluitend betrekking hebben op de 50 grootste beursvennootschappen in de vier genoemde landen. Op basis van de resultaten uit tabel 4 kan derhalve worden geconcludeerd dat de getoonde statistieken een te optimistisch beeld schetsen in termen van groei en behaald percentage. Dit verklaart ook de discrepantie met figuur 1.

## 5. Aanbevelingen voor de wetgever

### *5.1 Lessen uit het empirisch onderzoek*

Uit de resultaten van het empirisch onderzoek kan een aantal conclusies worden getrokken over de (effectiviteit van de) oude streefcijferregeling van art. 2:166/276 BW. In de eerste plaats moet worden geconcludeerd dat de regeling daadwerkelijk heeft bijgedragen aan de groei van het aandeel vrouwen in de RvB en RvC bij ‘grote’ naamloze en besloten vennootschappen. Daarnaast moet echter worden geconcludeerd dat de regeling er *niet* toe heeft geleid dat het streefcijfer ook daadwerkelijk is behaald. Dit kan mogelijk gedeeltelijk worden verklaard door een kennelijk lage beschikbaarheid of mindere geschiktheid van Nederlandse vrouwen, omdat een aanzienlijk deel van de waarneembare groei is bewerkstelligd door buitenlandse vrouwelijke bestuurders. Tegelijkertijd is voor RvC’s juist een tegengesteld effect waarneembaar en komt uit de data naar voren dat geen sprake is van een sectorspecifiek aanbodtekort. Het belangrijkste knelpunt van de oude streefcijferregeling betreft echter de handhaving ervan. Uit de resultaten komt naar voren dat een beursnotering een positieve invloed heeft op het percentage vrouwen in de RvB en RvC. Deze constatering sluit aan bij de kanttekeningen die in de literatuur zijn geplaatst bij de keuze van de wetgever voor toepassing van de ‘pas toe of leg uit’-methodiek. Door in de handhaving van de regeling aansluiting te zoeken bij de Code, is de wetgever voorbijgegaan aan het feit dat deze vorm van zelfregulering weinig doeltreffend is bij niet-beursvennootschappen. Hoewel de keuze van de wetgever voor deze methodiek – vanwege de mogelijkheid tot gerechtvaardigde afwijking – begrijpelijk is, is deze wijze van handhaving kennelijk onvoldoende effectief gebleken om de doelstellingen van de streefcijferregeling te halen. Als de wetgever bij een hernieuwde streefcijferregeling dus wederom ervoor kiest ook niet-beursvennootschappen onder de regeling te laten vallen, dient hij ook bij deze vennootschappen te zorgen voor passende handhavingsmogelijkheden.

### *5.2 Lessen uit rechtsvergelijking*

Ook uit het rechtsvergelijkend onderzoek kan een aantal relevante lessen worden getrokken voor regulering van genderdiversiteit in bestuur en toezicht van Nederlandse vennootschappen. Het belangrijkste argument voor regulering via een streefcijfer is de verminderde mate van inperking van autonomie over particulier eigendom ten opzichte van regulering via een bindend quotum.<sup>80</sup> Hier staat tegenover dat streefcijfers zonder effectieve handhavingsmogelijkheden slechts een zeer beperkte invloed blijken te hebben op de groei van het aandeel vrouwen in RvB’s en RvC’s.<sup>81</sup> Het Duitse flexibele streefcijfer biedt een goede balans tussen enerzijds vrijheid en anderzijds handhaving en heeft als bijkomend voordeel dat de groep gekwalificeerden van het ondervertegenwoordigde geslacht voor bestuurlijke en toezichthoudende functies in de bovenste twee managementlagen toeneemt. Hierdoor wordt de genderdiversiteit in bestuur en toezicht van vennootschappen ook indirect bevorderd. De Duitse manier van handhaving lijkt op de Nederlandse ‘pas toe of leg uit’-methodiek, zij het met dit relevante verschil dat de controle op de naleving niet alleen is overgelaten aan de AVA en bovendien een duidelijke sanctie is verbonden aan het ontbreken van een verklaring in het

---

<sup>80</sup> Koch 2015, t.a.p., p. 60; Boschma e.a. 2017, t.a.p., p. 492.

<sup>81</sup> J. Armstrong & S. Walby, ‘Gender quotas in management boards’, *Briefing note for the European Parliament* 2012/462.429, p. 14; J. Piscopo & S.C. Muntean, ‘Getting Women on Board: A cross-country comparison of corporate quotas in the European Union’, in: *3rd European Conference on Politics and Gender, Barcelona 2013*, p. 14-15.

bestuursverslag. Daarnaast mag worden verwacht dat bij een door de vennootschap zelf vastgesteld streefcijfer aandeelhouders meer betrokken zijn bij het toezicht op het genderdiversiteitsbeleid dan bij een algemeen geldend wettelijk streefcijfer.<sup>82</sup> Het grootste deel van de kritische kanttekeningen die in de literatuur zijn geplaatst bij de tot 1 januari 2020 geldende Nederlandse regeling, zouden met de invoering van een flexibele streefcijferregeling Duitse stijl dus zijn verholpen. Wel zou de regeling moeten worden aangevuld met een goed doordachte doorgrijpbepaling, omdat anders de mogelijkheid om via een management-BV (die veelal is onderworpen aan het kleine jaarrekeningenregime) de vereiste verklaring in het bestuursverslag te omzeilen onverkort blijft bestaan.<sup>83</sup> Daarnaast moet de regeling worden aangevuld met een gereguleerde afrondingsmethodiek, omdat anders onduidelijkheid ontstaat over de vraag wanneer precies aan het zelf vastgestelde streefcijfer wordt voldaan.

Het belangrijkste argument voor regulering van genderdiversiteit in bestuur en toezicht door middel van een quotum is de simpele constatering dat met de oude streefcijferregeling te weinig progressie is geboekt. Een quotumregeling gaat echter wel gepaard met een aanzienlijke inperking van de autonomie over particulier eigendom. Daarom is in de meeste landen gekozen voor een beperking van de reikwijdte van de quotumregeling tot vennootschappen met een openbaar aandelenkapitaal (equivalenten van de naamloze vennootschap) of vennootschappen die gebruikmaken van de kapitaalmarkten, omdat de door deze vennootschappen uitgegeven effecten in de regel worden gehouden door een groter publiek.<sup>84</sup> Bij de besproken quotumregeling zijn we drie verschillende vormen van handhaving tegengekomen: (i) liquidatie van de vennootschap; (ii) nietigheid van de benoeming; en (iii) vernietigbaarheid van de benoeming. Vanwege het grote belang van een ongestoord verloop van het handels- en rechtsverkeer lijkt eerstgenoemde sanctie ons niet wenselijk. De nietigheidssanctie lijkt ons evenmin wenselijk, omdat deze een digitaal karakter heeft (de zetelverdeling voldoet aan het quotum of niet), waardoor er geen ruimte is om rekening te houden met gerechtvaardigde afwijkingen. Onze voorkeur gaat daarom uit naar de sanctie van vernietigbaarheid van de benoeming, waarbij tevens expliciet in de wet wordt opgenomen dat de benoeming *niet* vernietigd wordt, als de vennootschap een gerechtvaardigd belang heeft om van het quotum af te wijken (de norm luidt dan aldus dat bij het niet voldoen aan het quotum de benoeming vernietigbaar is, tenzij de vennootschap een gerechtvaardigd belang heeft om ervan af te wijken). Verder is in de meeste regelingen gekozen voor een gefaseerde invoer van het quotum, onder meer ter voorkoming van het ontstaan van het eerdergenoemde ‘old girls network’. Hoewel dit fenomeen in Nederland minder snel zal opspelen door de limiteringsregeling van het aantal commissariaten, lijkt een gefaseerde invoer ook hier het meest passend. Het zal immers enige tijd kosten tot de toevoer van gekwalificeerde vrouwen gelijk is aan die van mannen. Tot slot dient een afrondingsmethodiek in de quotumregeling te worden geïncorporeerd. Aangezien de mogelijke discrepantie in de feitelijke uitwerking van het quotum het kleinst is bij de Noorse afrondingsmethodiek, geniet deze methode de voorkeur.

---

<sup>82</sup> Zie over de rol van institutionele beleggers bij de bevordering van genderdiversiteit in RvB's en RvC's van beursvennootschappen recent Abma, Van Kleef & Spaargaren 2020, t.a.p., § 3.

<sup>83</sup> Van Geffen 2013, t.a.p., p. 48.

<sup>84</sup> Teigen 2012, t.a.p., p. 83; Coen & Wyckaert 2016, t.a.p., p. 1030; Boschma e.a. 2017, t.a.p., p. 484.

### 5.3 Wetgevingsaanbevelingen

De Tweede Kamer heeft de regering via de in de Inleiding genoemde motie Verhoeven & Geluk-Poortvliet verzocht de maatregelen uit het SER-advies integraal over te nemen.<sup>85</sup> Als de regering aan dat verzoek tegemoet komt, zal voor de RvC van beursvennootschappen een quotum van 30% worden ingevoerd. Op basis van voorgaande analyse zouden wij de wetgever willen aanbevelen het quotum niet alleen te laten gelden voor de RvC, maar tevens voor de RvB.<sup>86</sup> Verder doen wij voor de nadere wettelijke uitwerking van het quotum de volgende aanbevelingen:<sup>87</sup>

- stel het quotum vast op 33,3% – in plaats van op 30% – teneinde de genoemde afrondingsproblematiek zoveel mogelijk te voorkomen;
- handhaaf het quotum via *vernietigbaarheid* van een daarmee strijdige benoeming;
- voer het quotum gefaseerd in ter voorkoming van een ‘old girls network’;
- implementeer een gereguleerde afrondingsmethodiek, waarbij de Noorse methodiek als voorbeeld kan dienen;
- implementeer een goed doordachte doorgrijpbepaling, zodat ontduiking van de regeling aan de hand van rechtspersoon-bestuurders wordt voorkomen.

Als de regering de maatregelen uit het SER-advies integraal overneemt, zal daarnaast voor de overige ‘grote’ naamloze en besloten vennootschappen een nieuwe streefcijferregeling worden ingevoerd.<sup>88</sup> Voor die nieuwe streefcijferregeling kan wat ons betreft aansluiting worden gezocht bij de flexibele streefcijferregeling van onze oosterburen. Concreet doen wij voor die nieuwe streefcijferregeling de volgende aanbevelingen:<sup>89</sup>

- voor de RvC geldt een streefcijfer vast te stellen door het orgaan dat commissarissen benoemt;
- voor de RvB geldt een streefcijfer vast te stellen door het orgaan dat bestuurders benoemt;
- voor de twee bovenste managementlagen geldt een streefcijfer vast te stellen door de RvB;
- het vastgestelde streefcijfer moet steeds binnen een vooraf vastgestelde termijn worden behaald, die maximaal vijf jaar bedraagt;
- stel een initieel te behalen streefcijfer vast van 33,3%;

---

<sup>85</sup> *Kamerstukken II* 2019/2020, 35300, XIII, nr. 55 (motie van de leden Verhoeven en Geluk-Poortvliet).

<sup>86</sup> Ook Perquin-Deelen 2020b, § 5 pleit ervoor het quotum uit te breiden naar de RvB.

<sup>87</sup> Wij wijzen erop dat – afgezien van de uitbreiding van de reikwijdte van het quotum naar tevens de RvB – onze uitwerking van het quotum verschilt van het quotum zoals dat in het SER-advies wordt voorgesteld. Zo adviseert de SER het quotum te handhaven via *nietigheid* van een daarmee strijdige benoeming. Ook ontbreekt het in het SER-advies aan een gereguleerde afrondingsmethodiek en een gefaseerde invoer van de regeling.

<sup>88</sup> Zie echter ook de kritische kanttekeningen bij de door de SER voorgestelde streefcijferregeling van Perquin-Deelen 2020b, § 5.

<sup>89</sup> De door ons voorgestelde flexibele streefcijferregeling verschilt qua uitwerking wederom van de streefcijferregeling zoals die in het SER-advies wordt voorgesteld. Zo wordt in het SER-advies géén initieel te behalen streefcijfer genoemd en evenmin een termijn waarbinnen aan het streefcijfer moet zijn voldaan. Ook ontbreekt het in het advies aan concrete handhavingsmogelijkheden en aan een gereguleerde afrondingsmethodiek.

- zorg zowel bij beursvennootschappen als niet-beursvennootschappen voor adequate handhavingsmogelijkheden van de streefcijferregeling;
- implementeer een gereguleerde afrondingsmethodiek, waarbij de Noorse methodiek wederom als voorbeeld kan dienen;
- implementeer een goed doordachte door grijpbepaling, zodat ontduiking van de regeling aan de hand van rechtspersoon-bestuurders wordt voorkomen.<sup>90</sup>

Volledigheidshalve wijzen wij erop dat bovengenoemde flexibele streefcijferregeling ook van toepassing moet zijn op beursvennootschappen, met uitzondering van het streefcijfer voor de RvB en RvC, aangezien wij daarvoor een quotum adviseren.

## 6. Conclusie

De wetgever zal de regulering van genderdiversiteit in bestuur en toezicht van vennootschappen op korte termijn herzien. Door middel van dit empirisch en rechtsvergelijkend onderzoek willen wij aan deze politieke herbezinning een bijdrage leveren. In het empirisch onderzoek hebben wij gekeken naar de effectiviteit van de tot 1 januari 2020 geldende streefcijferregeling en wij hebben in dat verband de historische ontwikkeling onderzocht van de man/vrouw-verhouding in RvB's en RvC's in de periode voor en na de introductie van het streefcijfer (van 2009 tot en met 2018). Ook hebben wij gekeken naar de invloed van verscheidene ondernemingsspecifieke factoren op het feitelijk aandeel van vrouwen in deze organen. In het rechtsvergelijkend onderzoek hebben wij de regulering van genderdiversiteit onderzocht in de landen Noorwegen, België en Duitsland en gekeken wat Nederland van deze landen kan leren.

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat het percentage vrouwen in RvB's is gestegen van minder dan 6% in 2009 naar ruim 11% over boekjaar 2018. Het percentage vrouwen in RvC's is aanzienlijk meer gestegen over diezelfde periode: van 7% naar ruim 18%. Afgezien van het feit dat deze percentages zich nog altijd ver onder het streefcijfer van 30% bevinden, valt op dat de waarneembare groei afkomstig is van slechts een beperkt deel van de vennootschappen uit de dataset. Hoewel uit de regressieanalyses blijkt dat de invoering van het streefcijfer wel degelijk een positief effect heeft gehad op het percentage vrouwen in RvB's en RvC's, laten ook deze resultaten zien dat de oude regeling verre van volmaakt was. Het ontbreken van een handavings- en afrondingsmethodiek zijn hierbij de belangrijkste gebreken. Ook laten de analyses zien dat geen sprake is van een sectorspecifiek aanbodtekort van gekwalificeerde vrouwelijke bestuurders of commissarissen, terwijl dit een van de belangrijkste redenen was om te kiezen voor handhaving via het principe van 'pas toe of leg uit'.

Het rechtsvergelijkend onderzoek laat zien dat in de regulering van genderdiversiteit twee soorten regelingen zijn te onderscheiden: een streefcijferregeling versus een quotumregeling. Eerstgenoemde regeling kenmerkt zich door beperkte tot geen handhavingsmogelijkheden, terwijl het niet voldoen aan quota per definitie resulteert in relatief zware sancties (zoals liquidatie van de vennootschap of nietigheid c.q. vernietigbaarheid van de benoeming). Wel

---

<sup>90</sup> Wij wijzen in dit verband op de in § 2.2 genoemde kritiek van Van Geffen 2013, t.a.p., p. 48.



blijkt uit de statistieken dat quota een substantieel grotere invloed hebben op het aandeel vrouwen in RvB's en RvC's dan streefcijfers. Derhalve komt de keuze voor een van beide regelingen uiteindelijk neer op de volgende afweging: een efficiënte en effectieve invloed op de vertegenwoordiging van vrouwen in bestuur en toezicht van vennootschappen versus de inperking van autonomie over particulier vermogen.

Op basis van ons onderzoek komen wij tot een aantal concrete wetgevingsaanbevelingen, die als aanvulling dienen op het eerdergenoemde SER-advies. Voor de voorgestelde quotumregeling is onze belangrijkste aanbeveling de regeling niet alleen te laten gelden voor de RvC, maar tevens voor de RvB. Daarnaast adviseren wij een verhoging van het quotum naar 33,3% en handhaving ervan door middel van vernietigbaarheid van een daarmee strijdige benoeming. Voor de voorgestelde streefcijferregeling is onze belangrijkste aanbeveling dat de wetgever moet voorzien in adequate handhavingsmogelijkheden voor alle vennootschappen waarop zij van toepassing is. Verder menen wij dat het streefcijfer steeds binnen een vooraf vastgestelde termijn moet worden behaald en daarnaast adviseren wij een initieel te behalen streefcijfer van 33,3%.