

TIAS

SCHOOL FOR
BUSINESS AND SOCIETY



DE NEDERLANDSE FEMALE BOARD INDEX 2026

Prof. dr. Mijntje Lückerath-Rovers

© 2026

Het copyright van dit onderzoek behoort toe aan prof. dr. Mijntje Lückerath. De resultaten mogen via andere bronnen worden verspreid en de oorspronkelijke weblink naar het rapport mag op websites e.d. worden geplaatst, mits in beide gevallen auteur- en bronvermelding wordt toegepast.

INHOUDSOPGAVE

Inhoudsopgave

SAMENVATTING	5
<i>Female Board Index 2026: Vrouwen stevig vertegenwoordigd in toezicht, versnelling in bestuur blijft uit.</i>	<i>5</i>
<i>Twintig jaar Female Board Index: een veranderde top</i>	<i>6</i>
Introductie	7
<i>81 Nederlandse beursondernemingen in 2026.....</i>	<i>7</i>
Bestuurders en commissarissen	10
<i>Benoemde en afgetreden bestuurders en commissarissen</i>	<i>10</i>
<i>Vrouwelijke bestuurders en commissarissen in 2026</i>	<i>12</i>
Ondernemingen	14
<i>Quotum-wet.....</i>	<i>14</i>
Ranking Female Board Index.....	16
Twintig jaar Female Board Index: veranderende samenstelling.....	18
<i>Aantal beursfondsen</i>	<i>18</i>
<i>Omvang RvB en RvC.....</i>	<i>18</i>
<i>Leeftijd bestuurders en commissarissen</i>	<i>18</i>
<i>Zittingstermijn bestuurders en commissarissen.....</i>	<i>20</i>
<i>Nationaliteit zittende bestuurders en commissarissen</i>	<i>21</i>
Auteur	23

SAMENVATTING

Female Board Index 2026: Vrouwen stevig vertegenwoordigd in toezicht, versnelling in bestuur blijft uit.

Dit jaar staan er 81 beursondernemingen in de Female Board Index, één minder dan in 2025.¹

- Het aandeel vrouwelijke bestuurders stijgt licht naar 18%, terwijl het aandeel vrouwelijke commissarissen met 44% vrijwel gelijk blijft.**
- Van de 33 nieuwbenoemde bestuurders zijn er zes vrouw (18%).** Dit is een daling ten opzichte van 2025 (26%) en 2024 (32%). Omdat ook vijf vrouwelijke bestuurders vertrokken, neemt hun aantal door benoemingen en vertrek per saldo met slechts één toe. De groei blijft daarmee beperkt. Bij voortzetting van de huidige trend zou pas in 2044 een derde van de bestuurders vrouw zijn.
- Van de 80 nieuwbenoemde commissarissen zijn er 30 vrouw (38%).** Dit was 44% in 2025. Het totale aandeel vrouwelijke commissarissen blijft met 44% ruim boven het wettelijke minimum van een derde. Na de eerdere inhaalslag (in 2022 was 55% van de nieuwe commissarissen een vrouw) lijkt het percentage vrouwen in de RvC te stabiliseren.
- De verschillen tussen de beurssegmenten blijven groot.** De AEX-fondsen hebben met 26% het hoogste aandeel vrouwelijke bestuurders, tegenover 28% vorig jaar. De ASX-fondsen verkleinen hun achterstand: het aandeel vrouwen in de RvB stijgt van 14% naar 24%. Bij de AMX-fondsen daalt dit aandeel voor het tweede achtereenvolgende jaar, van 10% naar 9%. Bij de commissarissen loopt de AMX juist voorop met 49% vrouwen, gevolgd door de AEX (45%), de ASX (43%) en de lokale fondsen (37%).
- Bij 26 ondernemingen zit ten minste één vrouw in de RvB.** Daarmee hebben nog steeds 55 van de 81 ondernemingen (68%) uitsluitend mannelijke bestuurders. 76 ondernemingen (94%) hebben ten minste één vrouwelijke commissaris. Vijf ondernemingen hebben helemaal geen vrouwelijke bestuurder of commissaris.
- Het aantal ondernemingen met ten minste een derde vrouwen in zowel de RvB als de RvC stijgt van 17 naar 21.** Nedap en ABN AMRO delen de eerste plaats in de Female Board Index: bij beide ondernemingen is 57% van de gezamenlijke bestuurders en commissarissen vrouw. Nedap heeft 50% vrouwelijke bestuurders en 60% vrouwelijke commissarissen; bij ABN AMRO is in beide raden 57% vrouw. Een bijzondere vermelding is er voor Ahold Delhaize, het benoemde net vóór de publicatie van deze index, op 13 oktober 2026, twee vrouwen in de RvB, waardoor de RvB nu voor 75% uit vrouwen bestaat.
- 71 van de 81 ondernemingen (88%) voldoen aan het wettelijk quotum** van ten minste een derde vrouw, tegenover 70 van de 82 ondernemingen (85%) in 2025. De tien ondernemingen die niet voldoen aan het wettelijke quotum zijn dus niet in overtreding omdat ze ook geen mannelijke commissarissen benoemden.
- Van de tien ondernemingen die niet voldoen aan het quotum, hebben er negen dit jaar geen mannelijke commissarissen (her-)benoemd.** OCI herbenoemde twee mannelijke commissarissen die langer dan acht jaar geleden benoemd waren, maar daarnaast werden ook twee (mannelijke) commissarissen namens de Ondernemingskamer benoemd. Reden om aan te nemen dat dit bedrijf aanspraak zou kunnen maken op de uitzonderingsgrond die de wet biedt.

¹ Statutair in Nederland gevestigde NV's, twee Nederlandse NV's, Magnum Ice Company en CSG zijn nieuw in de Index, maar dit jaar verdwenen Just Eat Takeaway en JDE Peet's uit de index. Op 10 september verdween ook Ferroviaal en is daarom ook niet meer meegenomen in de index.

Twintig jaar Female Board Index: een veranderde top

Twintig jaar Female Board Index laat ook op andere kenmerken zien hoe sterk de samenstelling van de Nederlandse bedrijfstop is veranderd. Deze ontwikkelingen vonden plaats in een veranderend beurslandschap. Het aantal beursgenoteerde statutair in Nederland gevestigde NV's daalde met een derde (van 122 in 2007 naar 81 in 2026). De vergelijking betreft daardoor een jaarlijks wisselende groep ondernemingen. De gemiddelde RvB werd iets kleiner (van 2,7 naar 2,5 leden), terwijl de gemiddelde RvC groeide (van 4,9 naar 5,7 leden).

Het profiel van bestuurders en commissarissen veranderde ook. Bestuurders zijn in 2026 gemiddeld bijna vier jaar ouder dan in 2007 (van 51,5 naar 55,4 jaar), terwijl de gemiddelde leeftijd van commissarissen vrijwel gelijk is gebleven (van 60,9 naar 61,4 jaar). Vrouwen blijven in beide raden gemiddeld jonger dan mannen (in 2026 respectievelijk 4,1 en 2,9 jaar). Bij commissarissen zijn de verschillen tussen mannen en vrouwen kleiner geworden, zowel in leeftijd als in zittingsduur. Tot slot is de top internationaler: het aandeel niet-Nederlandse bestuurders steeg van 29% in 2008 naar 39% in 2026, bij commissarissen van 27% naar 48%. Vrouwen hebben vaker een niet-Nederlandse nationaliteit dan mannen, vooral bij commissarissen (in 2026 54% van de vrouwen tegenover circa 43% van de mannen); bij bestuurders is dit verschil kleiner (44% tegenover circa 38%).

Introductie

De Nederlandse 'Female Board Index© 2026' (Lückerath-Rovers, 2026) geeft voor het twintigste jaar een overzicht van de representatie van vrouwen én mannen in de Raden van Bestuur (RvB) en Raden van Commissarissen (RvC) van statutair in Nederland gevestigde NV's, genoteerd aan Euronext Amsterdam. De bedrijven in de Female Board Index worden gerangschikt naar het percentage vrouwen in hun gezamenlijke RvB en RvC (zie bijlage).

81 Nederlandse beursondernemingen in 2026

Dit onderzoek heeft betrekking op 81 Nederlandse beursgenoteerde NV's (Euronext Amsterdam) die statutair in Nederland zijn gevestigd. Van oorsprong (deels) Nederlandse ondernemingen die niet statutair in Nederland zijn gevestigd (waaronder bijvoorbeeld AirFranceKLM, Unilever en Shell) zijn niet opgenomen in het onderzoek. Van oorsprong buitenlandse bedrijven, NV's, die nu statutair in Nederland zijn gevestigd (waaronder bijvoorbeeld Exor van de Agnelli-familie of nieuw dit jaar CSG uit Tsjechië) zijn wel meegenomen in het onderzoek omdat zij gehouden zijn aan Nederlandse wetgeving. Beursgenoteerde beleggingsfondsen worden niet meegenomen.

In totaal zijn er dit jaar 81 beursgenoteerde ondernemingen opgenomen in de analyse, één minder dan in 2025. Drie bedrijven staan niet meer in de Female Board Index 2026: Just Eat Takeaway verdween op 17 november 2025 van de beurs door de overname door Prosus en JDE Peet's verdween op 30 april 2026 van de beurs door de overname door Keurig Dr Pepper. De beursnotering van Ferrovial eindigde op 10 september. Dat was zo dicht op de peildatum van deze index dat het bedrijf ook niet meer is meegenomen. Er zijn twee nieuwe bedrijven in de Female Board Index: Magnum Ice Company werd op 8 december 2025 genoteerd aan de Euronext en het Tsjechische CSG (Czechoslovak Group, een defensie- en munitiebedrijf) op 22 juni 2026.

De gegevens over de samenstelling van de RvB en RvC, peildatum 31 augustus 2026, werden voornamelijk verzameld met behulp van persberichten, AVA-agenda's en uitslagen van de stemmingen en de websites van de ondernemingen zelf. Benoemingen en aftredingen die zijn aangekondigd maar nog niet van kracht zijn, worden niet meegenomen, behalve:

- 1) als deze binnen een week na 31 augustus plaatsvinden², of
- 2) als de voorgaande bestuurder al weg is en de opvolger bekend.³

Alleen statutaire bestuurders en commissarissen worden meegenomen. Bestuurders die op de website worden genoemd als lid van de RvB, Management Board of RvC, maar die niet als statutair bestuurder bij de KvK staan, worden buiten beschouwing gelaten. Hetzelfde geldt voor leden van het Executive Committee. Commissarissen die op de website worden genoemd maar (nog) niet statutair benoemd zijn, worden ook niet in de lijst opgenomen.⁴ Er zijn dit jaar twee door de Ondernemingskamer benoemde commissarissen (bij OCI); zij zijn statutair benoemd en zijn dus meegenomen in de Index.

Quotum-wet

In de rangschikking is een duidelijk onderscheid gemaakt tussen de RvC en de RvB, vanwege de quotumwet (artikel 142b van Boek 2 BW) die op 1 januari 2022 is ingegaan. Beursgenoteerde ondernemingen zijn verplicht om minimaal 1/3 van de zetels (33%) in de RvC in te vullen door een vrouw, en minimaal 33% door een man (het "quotum"). Benoemingen in strijd met het quotum zijn nietig: benoeming is namelijk in

² Dit jaar geldt dat voor het vertrek van Alexandra Reich bij ING, op 25 augustus 2026 aangekondigd met vertrek per 1 september

³ Dit is het geval bij Heineken, Ahold, Fugro, Heijmans, Van Lanschot Kempen en Vivoryon. Bij Heineken is Dolf van de Brink in mei afgetreden, de benoeming van Rafael Oliveira is op 5 augustus goedgekeurd door de AVA, maar zijn formele start is pas 1 oktober 2026. Bij Ahold is Claire Peters op 13 oktober benoemd ter vervanging van JJ Fleeman die in maart 2026 al vertrok. Bij Fugro is CFO Barbara Geelen in juli tijdelijk opgevolgd door Cees den Ouden (niet-statutair), de benoeming van Emiel Jongerius als CFO en statutair bestuurder, gaat pas in in november. Bij Heijmans is commissaris Allard Castelein al afgetreden en wordt per 4 november vervangen door Annemarie Manger. Bij Van Lanschot Kempen is Brigitte Boone in mei als commissaris gestopt en zij is per 17 september vervangen door François de Borchgrave. Bij Vivoryon vertrok Anne Doering in december 2025, haar opvolger Marcus Irsfeld was vanaf dat moment interim CFO en werd pas op 29 september 2026 formeel benoemd.

⁴ Dat lijkt dit jaar het geval te zijn bij Banijay, waar net als vorig jaar een commissaris op de website wordt geplaatst terwijl de benoeming door de AVA nog niet heeft plaatsgevonden.

strijd met de wet (art. 2:142b lid 2 BW). De rechter hoeft die nietigheid niet vast te stellen; iedereen kan wijzen op de nietige benoeming.⁵

Dit quotum geldt niet voor de RvB. In de jaren 2013-2020 was er een streefgetal van 30% van toepassing voor zowel de RvB en de RvC van alle grote vennootschappen.⁶

De wet lijkt overigens alleen te wijzen op de verplichting voor het benoemen van een man of vrouw als de RvC op het moment van benoemen (de AVA) niet voldoet aan de 33% van elk gender. De wettekst is helder voor situaties waarbij een RvC niet voldoet aan het quotum en vervolgens een man wil (her-)benoemen: een dergelijke benoeming is nietig en een herbenoeming is nietig als een commissaris er langer dan 8 jaar zit. Er lijkt ten tijde van de quotumwetgeving geen rekening te zijn gehouden met de mogelijkheid dat een RvC die op de AVA voldoet aan het quotum, ná een nieuwe benoeming van een mannelijke commissaris, op diezelfde AVA, alsnog onder de 33% kan zakken.

De wet spreekt namelijk van “zolang de RvC niet voor ten minste een derde van het aantal leden uit mannen bestaat en voor ten minste een derde van het aantal leden uit vrouwen, kan een persoon wiens benoeming de verhouding tussen het aantal mannen en vrouwen in de raad van commissarissen niet evenwichtiger zou maken, niet tot commissaris worden benoemd.” De letterlijke interpretatie hiervan is, dat als een RvC al wel reeds voldoet aan de 33%, het daarna de mogelijkheid heeft om commissarissen van elk gender te benoemen, ook als ze daarmee onder de 33% zakken. Het is dan ook onduidelijk welk moment genomen moeten worden om te bepalen of een benoeming in lijn is met het quotum van 33%: vóór de AVA met de oude samenstelling, of direct ná de AVA in de nieuwe samenstelling? Of óp de AVA.

Euronext heeft per 19 september 2025 de AEX van 25 naar 30 fondsen uitgebreid⁷ en de AScX gewijzigd in de AMS-next 20. Voor de leesbaarheid hanteren we hier de oude notatie.⁸

Tabel 1 toont per beurssegment de ondernemingen in de Female Board Index 2026.

⁵ Bulten, C. (2021), Dansen met de wet Diversiteit. In: Lückerath-Rovers, M., H. van Ees, M. Kaptein en I.W. Wuisman (Red.), Jaarboek Corporate Governance 2021-2022, Deventer: Kluwer https://www.jaarboekcorporategovernance.nl/wp-content/uploads/2023/09/JBCG2021_H11_Bulten.pdf

⁶ Vanaf 2013 waren streefcijfers (30%) voor een meer evenwichtige samenstelling in zowel de RvB en RvC van grotere bedrijven in de wet opgenomen, dus niet voor alleen beursondernemingen. De wetgeving was tijdelijk en bevatte een horizonbepaling: het stopte automatisch met ingang van 1 januari 2016. In januari 2016 werd echter een nieuw voorstel voor de herinstallatie van de wet voorgesteld omdat het streefcijfer bij lange na niet gehaald werd. Deze wet werd van kracht op 13 april 2017 met een nieuwe einddatum 1 januari 2020. Daarna volgde per 1 januari 2022 het wettelijke quotum van 33% voor alleen de RvC van Nederlandse beursvennootschappen.

⁷ www.euronext.com/en/about/media/euronext-press-releases/number-constituents-aexr-index-will-increase-30

⁸ www.euronext.com/en/about/media/euronext-press-releases/euronext-announces-september-2025-review-results-aexr-family

Tabel 1. 81 Beursondernemingen in de Female Board Index

AEX ⁹	AMX ¹⁰	AScX ¹¹	Lokale fondsen
AALBERTS	AMG	ACOMO	AFC AJAX
ABN AMRO BANK	ARCADIS	ALFEN	ALMUNDA
ADYEN	BAM	AVANTUM	ALUMEXX
AHOLD DELHAIZE	BASIC-FIT	BRUNEL	AZERION
AKZO NOBEL	CSG	CM.COM	BANIJAY
ASM International	CORBION	FASTNED	BEVER
ASML	CTP	FORFARMERS	CABKA
ASR	EUROCOM.PROP.	KENDRION	CTAC
BESI	FUGRO	NEDAP	EASE2PAY
EXOR	HAVAS	NSI	EBUSCO
HEINEKEN	HEIJMANS	OCI	ENVIPCO
IMCD	PHARMING	POSTNL	EURONEXT
ING GROEP	RANDSTAD	SIF	HAWICK
KPN	SIGNIFY	SLIGRO	HOLLAND COLOURS
MAGNUM	TKH GROUP	TOMTOM	HYDRATEC
NN	VAN LANSCHOT KEMPEN	TRIODOS	MKB NEDSENSE
PHILIPS	VOPAK	WERELDHAVE	NAI
PROSUS			NEPI ROCKCASTLE
SBM OFFSHORE			NEW SOURCES ENERGY
UMG			NX FILTRATION
WOLTERS KLUWER			ONWARD MEDICAL
			PB HOLDING
			PORCELEYNE FLES
			QEV
			VALUE8
			VIVORYON
21	17	17	26

⁹ Negen niet-Nederlandse NV in AEX-Index: Aegon (Bermuda), ArcelorMittal (Luxemburg), CVC Capital Partners (Jersey), DSM-Firmenich (Zwitserland), InPost (Luxemburg), RELX (VK), Shell (VK), Unilever (VK), WDP (België).

¹⁰ Acht niet-Nederlandse NV in AMX-Index: Air France-KLM (Frankrijk), Allfunds Group (VK), Aperam (Luxemburg), Fagron (België), Flow Traders (Bermuda), HAL Trust (Bermuda), Lakefront Biotherapeutics (België), Theon International (Cyprus)

¹¹ Sinds 2025 de AMS next 20. Drie niet-Nederlandse NV in AScX-Index: Accsys Technologies (VK), Ferrari Group (Verenigd Koninkrijk) en Vastned (België).

Bestuurders en commissarissen

Op 31 augustus 2026 zijn er 205 bestuurders en 462 commissarissen in functie bij de 81 beursgenoteerde ondernemingen (in 2025 resp. 210 en 467, bij 82 beursondernemingen). Deze paragraaf toont allereerst het aantal nieuwbenoemde en afgetreden mannelijke en vrouwelijke bestuurders en commissarissen en vervolgens het percentage vrouwelijke bestuurders en commissarissen in de RvB en de RvC.

Benoemde en afgetreden bestuurders en commissarissen

Tabel 2 toont de aantallen nieuwbenoemde en afgetreden bestuurders en commissarissen, uitgesplitst naar geslacht. In totaal zijn er 113 nieuwe bestuurders en commissarissen benoemd, van wie er 36 (2025: 37) vrouw zijn (32%), dus procentueel iets minder dan in 2025 (38%). Per saldo kwamen er 12 vrouwen bij en acht mannen.

Het percentage nieuwbenoemde vrouwelijke bestuurders is gedaald naar 18% (2025: 26% en 2024: 32%); van de 33 nieuwbenoemde bestuurders waren er 6 vrouwen. Aangezien het aandeel vrouwelijke bestuurders nog niet op het gewenste niveau ligt, zou het aandeel bij nieuwe benoemingen fors hoger moeten zijn dan het streefgetal (33%). Bij de bestuurders is er nog geen sprake van een inhaalslag, zoals wel is gebeurd bij de commissarissen.

Omdat het aantal afgetreden vrouwelijke bestuurders (vijf) lager is dan het aantal benoemingen (zes), neemt per saldo het aantal vrouwelijke bestuurders bij de 81 beursondernemingen met één toe. Triodos benoemde in één keer twee vrouwelijke bestuurders.¹²

In de afgelopen jaren hebben veel ondernemingen een inhaalslag gemaakt bij het benoemen van vrouwelijke commissarissen. In 2022 was zelfs de meerderheid van de nieuwe commissarissen vrouw (55%). Het aandeel vrouwen in RvC's lijkt nu te stabiliseren, wat ook terug te zien is in het aandeel bij de nieuwe benoemingen, dat nu 38% is ten opzichte van 44% in 2025.

Tabel 2. Benoemd en afgetreden tussen augustus 2025 en 2026

	2022, n=89		2023, n=88		2024 n=82		2025 n=82		2026 n=81	
BENOEMD	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Alle nieuwbenoemde bestuurders en commissarissen	117		101		76		97		113	
-waarvan vrouw	52	44%	37	37%	32	42%	37	38%	36	32%
Nieuwbenoemde bestuurders	32		30		25		34		33	
-waarvan vrouw	5	16%	4	13%	8	32%	9	26%	6	18%
Nieuwbenoemde commissarissen	85		71		51		63		80	
-waarvan vrouw	47	55%	33	47%	24	47%	28	44%	30 ¹³	38%
AFGETREDEN	#	%	#	%						
Alle afgetreden bestuurders en commissarissen	70		78		77		106		93	
-waarvan vrouw	15	21%	21	27%	20	26%	28	26%	24	26%
Afgetreden bestuurders	20		25		32		29		33	
-waarvan vrouw	2	10%	3	12%	6	19%	7	24%	5	15%
Afgetreden commissarissen	50		53		45		77		60	
-waarvan vrouw	13	26%	18	34%	14	31%	21	27%	19	32%
Per saldo mannen	+10		+7		-13		-18		+8	
Per saldo vrouwen	+37		+16		+12		+9		+12	

NB. De cijfers hebben betrekking op de ondernemingen die in het betreffende jaar in de Female Board Index waren opgenomen. Verschillen tussen jaren weerspiegelen daardoor zowel veranderingen in de samenstelling van de RvB en RvC als veranderingen in de groep onderzochte ondernemingen.

¹² Ook Ahold Delhaize benoemde in de AVA van oktober 2026 twee vrouwen in de RvB maar omdat op de peildatum, 31 augustus 2026, bij een van de twee de voorganger nog in functie was, is deze benoeming nog niet meegenomen.

¹³ Waarvan zes bij de twee nieuwe ondernemingen in de Index: Magnum Ice Company en CSG

Tabel 3 toont de namen van de 36 nieuwbenoemde en 24 afgetreden vrouwelijke bestuurders en commissarissen. Ook dit jaar is er een aantal bijzondere situaties en benoemingen. Deze zijn na de tabel opgenomen, indien van toepassing met een verwijzing naar de namen in de tabel.

Tabel 3. Nieuw benoemd en afgetreden tussen 31 augustus 2025 – 2026

De peildatum is 31 augustus 2026. In beginsel tellen alleen de bestuurders en commissarissen mee die op die datum in functie zijn. Hierop worden twee correcties toegepast. Wisselingen die binnen een week na de peildatum ingaan, worden al verwerkt. Daarnaast wordt een aangekondigde opvolger meegenomen wanneer de voorganger op de peildatum al is vertrokken. Deze tweede correctie voorkomt dat een tijdelijke vacature een vertekend beeld geeft van de gebruikelijke omvang en samenstelling van de raad.

BENOEMD		AFGETREDEN		
BESTUURDERS		BESTUURDERS		termijn
ARCADIS	Polinsky	FUGRO	Geelen	4.9
ENVIPCO	Matthijssse	ING	Čortan	5.3
ING	Lerner	KPN	Garssen	6.8
AHOLD DELHAIZE	Peters <i>per 13-10¹</i>	VIVORYON	Doering	2.2
TRIODOS	van Duijn	WOLTERS KLUWER	McKinstry	24.8
TRIODOS	Schilder			
AHOLD DELHAIZE	Versteden <i>per 13-10²</i>			
COMMISSARISSEN		COMMISSARISSEN		termijn
AALBERTS	Kahle	AFC AJAX	Gehrels	0.6
AALBERTS	Mayer	AFC AJAX	Voute	0.8
ADYEN	Verhagen	AMG	Ceccarelli	12.0
AFC AJAX	Coronel	ACOMO	Vandeputte	4.3
AFC AJAX	De Gaay Fortman	ARCADIS	Goodwin	10.0
ACOMO	Hussen	ASM Int	Kahle	9.0
BANIJAY	Seillier	AVANTTUM	Jou	5.9
CABKA	Siegesmund	C/TAC	van Sommeren	1.2
CSG	Banet	CORBION	Haaijer	6.1
CSG	Fordham	EXOR	Bethell	9.0
CSG	Wiegand	EXOR	Debroux	9.0
EBUSCO	Doornekamp	ING	Reich <i>per 1-9⁴</i>	3.4
ENVIPCO	Leisner	ING	Verhagen	6.5
EXOR	Yee	AHOLD DELHAIZE	Miller	2.0
FORFARMERS	Vroege	AHOLD DELHAIZE	Vander Ploeg	2.5
FUGRO	van der Meijs	NEDAP	Scheltema	8.0
HEIJMANS	Manger <i>per 4-11³</i>	RANDSTAD	Aris	8.0
AHOLD DELHAIZE	Montgomery	SIGNIFY	Lane	10.0
VOPAK	Kristoffersen	LANSCHOT KEMPEN	Boone	4.7
VOPAK	Oosterveld			
MAGNUM	Bethell			
MAGNUM	Cartwright			
MAGNUM	Mutsaers			
NEDAP	Nagtegaal			
NEPI	Roscherr			
NN	Gaasbeek			
POSTNL	Laheij			
SIGNIFY	Holzapfel			
WERELDHAVE	Diepenhorst			
WOLTERS KLUWER	Lee			

- 1 Claire Peters is op 13 oktober 2026 benoemd tot lid van de RvB van Ahold Delhaize. Hoewel haar benoeming na de peildatum van 31 augustus plaatsvond, is zij toch meegenomen in het percentage van Ahold, omdat haar voorganger al was vertrokken. Zo wordt de tijdelijke vacature in de samenstelling gecorrigeerd.
- 2 Margaret Versteden is eveneens op 13 oktober 2026 benoemd tot lid van de RvB van Ahold Delhaize, maar haar voorganger was op 31 augustus nog in functie.
- 3 Ook Annemarie Manger vervangt Allard Castelein per 4 november 2026 in de RvC van Heijmans, maar omdat hij al eerder is vertrokken, wordt Annemarie al meegenomen in de cijfers van Heijmans.
- 4 Het vertrek van Alexandra Reich werd op 25 augustus 2026 aangekondigd met vertrek per 1 september. Vanwege slechts één dag verschil met 31 augustus wordt zij al buiten de cijfers gehouden. Haar vertrek is onverwacht en er is nog geen vervanging aangekondigd.

Vrouwelijke bestuurders en commissarissen in 2026

Tabel 4 toont de percentages vrouwelijke bestuurders en commissarissen per 31 augustus. De vergelijking met de voorgaande jaren geldt voor de op dat moment beursgenoteerde ondernemingen. Het aantal beursondernemingen is dit jaar vrijwel gelijk aan dat van vorig jaar (81), waardoor het ook mogelijk is om absolute cijfers te vergelijken.

Het aandeel vrouwelijke bestuurders stijgt van 16,7% naar 17,6%. Bij de commissarissen is de verandering kleiner: van 43,5% naar 43,9%. Daarmee blijft het verschil tussen bestuur en toezicht groot. Van de 205 bestuurders zijn er 36 vrouw; van de 462 commissarissen zijn dat er 203.

Tabel 4. Aantal vrouwen in Female Board Index 2022-2026

De getallen en percentages verwijzen naar het aantal bedrijven dat in het betreffende jaar was opgenomen in de Female Board Index. Verschillen tussen jaren weerspiegelen daardoor zowel veranderingen in de samenstelling van de RvB en RvC als veranderingen in de groep onderzochte ondernemingen.

	2022 n=89		2023 n=88		2024 n=82		2025 n=82		2026 n=81	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Totaal bestuurders en commissarissen	710		728		683		677		667	
-waarvan vrouw	216	30%	231	32%	224	33%	238	35%	239	36%
Totaal bestuurders	223		222		202		210		205	
- waarvan vrouw	33	15%	34	15%	32	16%	35	17%	36	18%
Totaal commissarissen	487		506		481		467		462	
- waarvan vrouw	183	38%	197	39%	192	40%	203	44%	203	44%

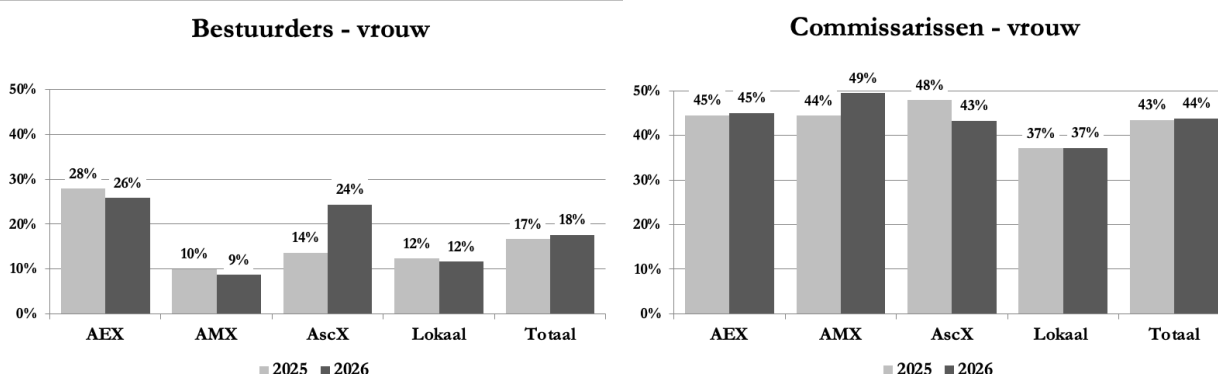
Figuur 1 toont deze percentages uitgesplitst voor de vier beurssegmenten en Figuur 2 toont de ontwikkeling van de percentages sinds 2006.

De AEX-fondsen hebben met 26% nog steeds het hoogste aandeel vrouwelijke bestuurders, al is dit iets lager dan in 2025 (28%). De AScX-fondsen hebben de achterstand op de AEX echter sterk verkleind: het aandeel vrouwen in de RvB steeg van 14% naar 24%. De AMX-fondsen blijven hierbij duidelijk achter. Daar daalde het aandeel vrouwelijke bestuurders van 10% naar 9%. Dit is de tweede daling op rij: in 2024 was nog 13% van de bestuurders vrouw.

Het totale aandeel vrouwelijke commissarissen verandert nauwelijks: van 43,5% in 2025 naar 43,9% in 2026. Binnen de beurssegmenten zijn de verschillen groter. De AMX-fondsen maken met een stijging van 44% naar 49% de grootste sprong en hebben nu het hoogste aandeel vrouwelijke commissarissen. Bij de AScX-fondsen daalt het aandeel juist van 48% naar 43%. De AEX-fondsen blijven op 45% en de lokale fondsen op 37%. De vrijwel stabiele uitkomst voor alle ondernemingen samen verhuut daarmee een verschuiving tussen de beurssegmenten.

Figuur 1. Vrouwelijke bestuurders en commissarissen in de AEX, AMX, AScX en lokaal

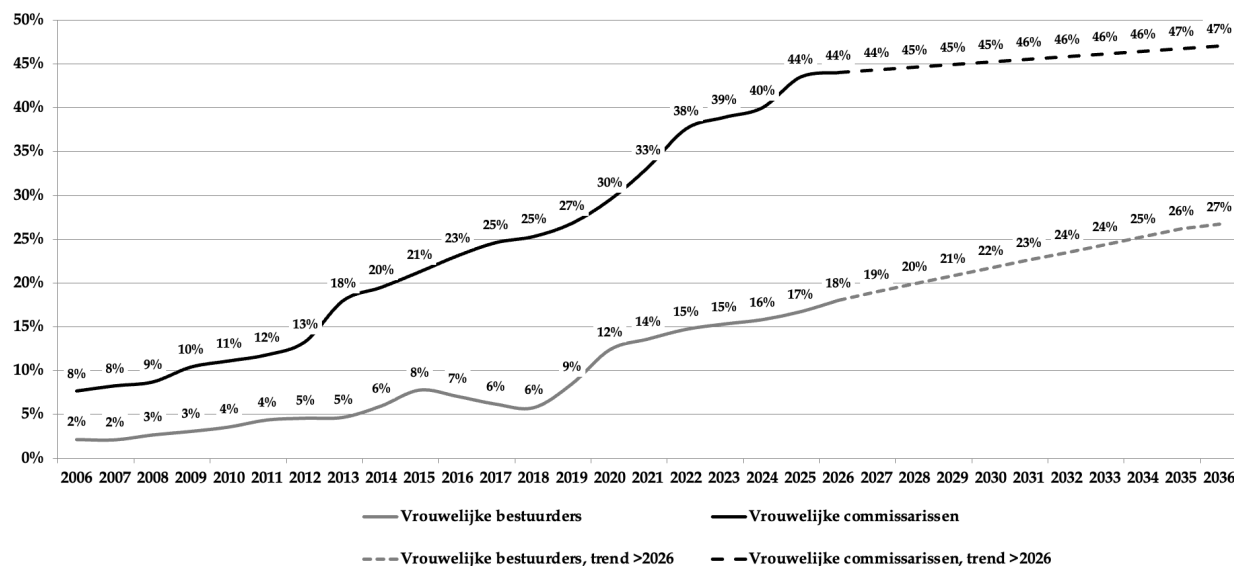
De vergelijking met 2025 is gebaseerd op de bedrijven in de Female Board Index en de respectievelijke indices per 31-8-2025 (n=82); de samenstelling van de indices verandert echter elk jaar in maart en bovendien is de AEX in september 2025 uitgebreid naar 30 fondsen i.p.v. 25.



Figuur 2 toont de toename in de percentages sinds 2006 (ononderbroken lijn) en trekt vanaf 2026 (stippellijn) de trend door. Met de huidige trend zou in 2034 een kwart van de bestuurders vrouw zijn, en in 2044 een derde (het streefgetal).

Figuur 2. Werkelijke groei sinds 2006, trend vanaf 2026

De percentages zijn afkomstig uit de Female Board Indices van de betreffende jaren. Het aantal opgenomen bedrijven verschilt per jaar en varieert van 113 in 2008 tot 81 in 2026.



Ondernemingen

Ondernemingen met vrouwelijke bestuurders en commissarissen

Tabel 5 toont het aantal ondernemingen met vrouwelijke bestuurders en commissarissen van 2021 tot 2026.

Vrouwen zijn bij vrijwel alle ondernemingen vertegenwoordigd in de RvC, maar bij slechts een derde in de RvB. Van de 81 ondernemingen hebben er 76 ten minste één vrouwelijke commissaris (94%). Slechts 26 ondernemingen hebben een vrouwelijke bestuurder (32%). Bij de overige 55 ondernemingen bestaat de RvB volledig uit mannen. 71 van de 81 bedrijven (88%) voldoen aan het quotum.

Tabel 5. Ondernemingen met vrouwelijke bestuurders en commissarissen van 2021 tot 2026

	FBI 2021 n=89		FBI 2022 n=89		FBI 2023 n=88		FBI 2024 n=82		FBI 2025 n=82		FBI 2026 n=81	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Ondernemingen met minimaal 1 vrouwelijke bestuurder	24	27%	27	30%	27	31%	25	30%	25	30%	26	32%
Ondernemingen met minimaal 1 vrouwelijke commissaris	74	83%	81	91%	80	91%	75	91%	77	94%	76	94%
Ondernemingen met ten minste 33% vrouwelijke commissarissen			72	81%	79	90%	73	89%	70	85%	71	88%

Quotum

Tien bedrijven voldoen dus niet aan het quotum van 33%, dit zijn niet dezelfde ondernemingen als in 2025.

- Vier van de tien hebben een RvC van 1 persoon en hoeven daardoor niet aan het quotum te voldoen (Bever, Hawick, MKB Nedsense en Almunda).
- Drie van tien (NAI, Azerion en NX Filtration) voldeden vorig jaar niet aan het quotum en doen dat in 2026 nog steeds niet. De samenstelling van hun RvC bleef in 2026 ongewijzigd, zodat ze niet in overtreding zijn.
- Twee van tien (Avantium en ING) haalden vorig jaar wel de 33%, maar zakten dit jaar terug onder de 33%. Ze zijn niet in overtreding, omdat ze geen man hebben benoemd terwijl ze niet aan het quotum voldeden.
- Eén bedrijf (OCI) voldeed vorig jaar niet aan het quotum en doet dat in 2026 nog steeds niet. Het benoemde wel mannelijke commissarissen of herbenoemde mannen die al langer dan acht jaar in de RvC zaten, maar kan waarschijnlijk een beroep doen op uitzonderlijke omstandigheden. (Ook de rechter, de Ondernemingskamer, benoemde twee mannelijke commissarissen.)
- Vier bedrijven (Aalberts, Vopak, Cabka en Ebusco) die vorig jaar het quotum niet haalden, maar toen niet in overtreding waren omdat er geen mannen benoemd waren, voldoen dit jaar wel

Toelichting:

- Bij Avantium en ING daalde in 2026 het aandeel vrouwelijke commissarissen door het vertrek van één of meerdere vrouwelijke commissarissen. Bij Avantium trad Michelle Jou per 31 maart 2026 om persoonlijke redenen terug, waardoor het aandeel vrouwen daalde van 40% (twee van de vijf) naar 25% (één van de vier). Bij ING vertrok Herna Verhagen per 14 april 2026 en daalde het aandeel vrouwen van 36% (vier van de elf) naar 30% (drie van de tien), het vertrek van Alexandra Reich per 1 september 2026 leidde vervolgens tot een verdere daling naar 22% (twee van de negen).
- OCI bleef zowel in 2025 als in 2026 onder het wettelijke minimum van een derde vrouwelijke commissarissen (niet-uitvoerende bestuurders). In 2025 werden drie mannen herbenoemd die langer dan acht jaar in het bestuur zaten; in 2026 werden twee mannen herbenoemd die langer dan acht jaar in de RvC zaten. Herbenoemingen na meer dan acht jaar zijn in beginsel in strijd met het ingroeiquotum. Door de benoeming van twee mannelijke commissarissen door de Ondernemingskamer daalde het aandeel vrouwen verder; van 17% naar 13%. Dat ook de Ondernemingskamer twee mannen benoemde terwijl het aandeel vrouwen onder een derde lag, lijkt erop te wijzen dat de uitzonderingsgrond wegens uitzonderlijke omstandigheden in 2026 van toepassing is.

- Aalberts en Vopak haalden vorig jaar (tijdelijk) de 33% niet vanwege het (onverwachte) vertrek van een vrouwelijke commissaris, waarvan de vacature op de peildatum nog niet was ingevuld. Zij waren in 2025 dus niet in overtreding van de quotumwet. Bij Aalberts werden Susanne Kahle en Patricia Mayer in oktober 2025 benoemd, waardoor het aandeel vrouwen steeg van 20% naar 50%. Bij Vopak werden Marike Oosterveld in april 2026 en Helle Kristoffersen in juli 2026 benoemd. Daarmee steeg het aandeel vrouwelijke commissarissen van 20% naar 42,9% (drie van de zeven). Beide ondernemingen zitten op de peildatum in 2026 dus weer boven de grens van een derde.
- Cabka en Ebusco haalden vorig jaar het quotum niet, maar bereiken dit in 2026 wel. Bij Cabka werd Anja Siegesmund in juni 2026 formeel benoemd, nadat zij sinds mei 2025 al als interim-lid aan de RvC verbonden was. Daarmee steeg het aandeel vrouwen van 20% naar 33% (twee van de zes). Bij Ebusco steeg het aandeel vrouwen door de komst van Mariëtte Doornekamp in december 2025 aanvankelijk van 25% naar 50%. Door het aantreden van Rob Engelschman per 1 april 2026 en de benoeming van Jacques Smolenaars op 16 juni 2026 daalde dit vervolgens naar 33,3% (twee van de zes). De voorgenomen benoeming van Liesbeth Brouwer ging niet door: zij trok zich op 26 maart 2026 om persoonlijke redenen terug.

Ranking Female Board Index

Sinds 2008 rangschikt de Female Board Index de bedrijven op basis van het totaal aantal vrouwen in RvB én RvC. In lijn met internationaal onderzoek waarbij het percentage vrouwen in de one-tier board wordt gemeten, zijn de 81 bedrijven gerangschikt op basis van het percentage vrouwen in de gecombineerde RvB en RvC. Bedrijven met relatief de meeste vrouwelijke bestuurders en commissarissen staan bovenaan de lijst, aflopend naar bedrijven met relatief de minste vrouwelijke bestuurders en commissarissen. De bedrijven zijn echter verdeeld over zes categorieën:

- 1) De 21 bedrijven (2025: 17) met ten minste 33% vrouwelijke bestuurders én 33% vrouwelijke commissarissen. Dit is dus het percentage uit de quotumwet, maar dan voor zowel de RvC als de RvB.
- 2) De 4 bedrijven (2025:7) die voldoen aan het quotum van ten minste 33% vrouwelijke commissarissen, en ook vrouwelijke bestuurders hebben, maar in de RvB niet de 33% halen.
- 3) De 46 bedrijven (2025:47) die ten minste 33% vrouwelijke commissarissen hebben maar geen vrouwelijke bestuurders.
- 4) Het ene bedrijf (ING) dat niet ten minste 33% vrouwelijke commissarissen heeft, maar wel vrouwelijke bestuurders heeft. (2025:1)
- 5) De vier bedrijven (2025:6) die wel vrouwelijke commissarissen hebben, maar geen 33%.
- 6) En tot slot de vijf bedrijven (2025:5) die helemaal geen vrouwelijke bestuurders of commissarissen hebben. Aflopend gerangschikt op basis van de grootte van hun gecombineerde raad, grotere raden en geen vrouwelijke bestuurder of commissaris is dus lagere ranking.

Ranking		RvB Vrouw 2026	RvC Vrouw 2026	Totaal Vrouw 2026
1	Nedap	50%	60%	57%
1	ABN Amro Bank	57%	57%	57%
3	Forfarmers	33%	67%	56%
3	NN Group	50%	57%	56%
3	Envipco	50%	57%	56%
3	Banijay ¹	50%	57%	56%
7	Wolters Kluwer	50%	56%	55%
8	Adyen	33%	67%	50%
8	Prosus	33%	55%	50%
8	Fastned	50%	50%	50%
8	PostNL	50%	50%	50%
8	Triodos	50%	50%	50%
8	Hydratec	50%	50%	50%
14	Ahold Delhaize ²	50%	44%	46%
15	ASR Nederland	50%	43%	44%
15	Arcadis	50%	43%	44%
17	Amsterdam Commodities	50%	40%	43%
17	NSI	50%	40%	43%
19	KPN	40%	43%	42%
20	Philips	33%	36%	36%
21	Nepi Rockcastle	33%	33%	33%
22	Vivoryon	25%	50%	38%
23	Randstad	25%	43%	36%
24	Van Lanschot Kempen	29%	43%	36%
25	Euronext	18%	40%	29%
26	CTP	0%	75%	50%
27	Havas	0%	63%	45%
28	UMG	0%	56%	45%
29	Heijmans	0%	60%	43%
30	Pharming Group	0%	50%	43%
31	Eurocommercial Properties	0%	67%	40%
32	Alfen	0%	50%	40%
32	Wereldhave	0%	50%	40%

Ranking		RvB Vrouw 2026	RvC Vrouw 2026	Totaal Vrouw 2026
34	TKH Group	0%	60%	38%
35	Aalberts	0%	50%	38%
35	SBM Offshore	0%	50%	38%
35	Fugro	0%	50%	38%
35	BAM Groep	0%	50%	38%
39	Heineken	0%	44%	36%
40	CSG	0%	75%	33%
41	Kendrion	0%	50%	33%
41	SIF Holding	0%	50%	33%
41	Ease2pay	0%	50%	33%
41	New Sources Energy	0%	50%	33%
41	PB Holding	0%	50%	33%
46	Vopak	0%	43%	33%
46	Signify	0%	43%	33%
46	TomTom	0%	43%	33%
49	BE Semiconductor Industries	0%	40%	33%
50	Exor	0%	38%	33%
50	Onward Medical	0%	38%	33%
50	Akzo Nobel	0%	38%	30%
50	Magnum Ice Company	0%	38%	30%
54	Holland Colours	0%	50%	29%
55	ASM International	0%	40%	29%
55	Corbion	0%	40%	29%
55	Brunel International	0%	40%	29%
55	Sligro Food Group	0%	40%	29%
59	Cabka	0%	33%	29%
59	Porceleyn Fles	0%	33%	29%
61	ASML	0%	44%	27%
62	Value8	0%	50%	25%
63	Basic-Fit	0%	33%	25%
63	C/Tac	0%	33%	25%
63	IMCD	0%	33%	22%
63	AMG	0%	33%	22%
63	CM.Com	0%	33%	22%
63	AFC Ajax	0%	33%	22%
63	Alumexx	0%	33%	20%
63	Ebusco Holding	0%	33%	20%
63	Qev	0%	33%	20%
72	ING Groep ³	33%	22%	25%
73	Azerion	0%	25%	20%
73	Avantium	0%	25%	17%
73	NX Filtration	0%	25%	14%
76	OCI	0%	13%	11%
77	Bever Holding	--	0%	0%
77	Almunda	0%	0%	0%
77	Hawick	0%	0%	0%
77	MKB Nedsense	0%	0%	0%
81	NAI	0%	0%	0%

¹ Bij Banijay staat commissaris Torriani als per 18-5-2026 benoemd in de RvC, zijn benoeming stond echter niet op de agenda van de AVA. Het vermoeden is dat hij, net als vorig jaar commissaris Seillier, eerst als interim-commissaris is benoemd en pas op de AVA van 2027 wordt voorgedragen.

² Op 13 oktober 2026 benoemde Ahold Delhaize twee vrouwen in de RvB waardoor het percentage in de RvB per die datum 75% is. Er werd ook een mannelijke commissaris benoemd, waardoor het percentage vrouwen in de RvC 40% bedraagt. Ahold Delhaize zou daarmee een paar plaatsen stijgen.

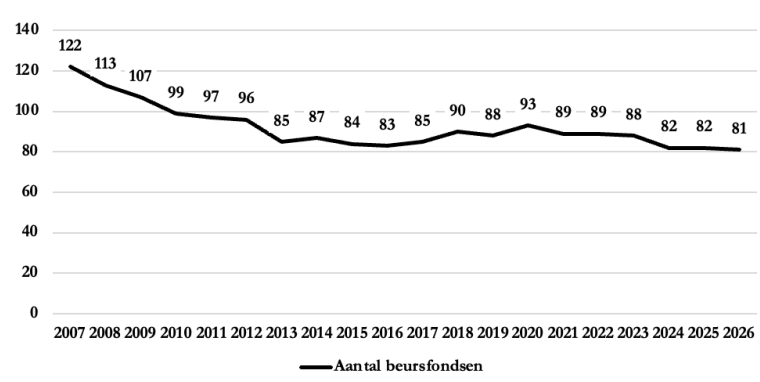
³ Bij ING traden onverwacht twee vrouwelijke commissarissen af.

Twintig jaar Female Board Index: een veranderende top

Minder beursfondsen

In twintig jaar is het aantal onderzochte beursfondsen in de Female Board Index afgenomen van 122 in 2007 naar 81 in 2026, een daling van bijna 34%. (Figuur 3) De sterkste afname vond plaats in de eerste jaren; na een periode van schommelingen daalt het aantal de laatste jaren opnieuw. De Female Board Index omvat uitsluitend beursgenoteerde NV's die statutair in Nederland zijn gevestigd. Buitenlandse ondernemingen met een beursnotering in Amsterdam vallen buiten het onderzoek. De afname in de afgelopen 20 jaar is mede beïnvloed door het vertrek van ondernemingen uit Nederland of wijzigingen in hun juridische structuur en statutaire vestigingsplaats. Bekende voorbeelden zijn Unilever, Aegon en Air France-KLM. Zij hebben nog wel een beursnotering in Amsterdam, maar zijn statutair gevestigd in respectievelijk het Verenigd Koninkrijk, Bermuda en Frankrijk.

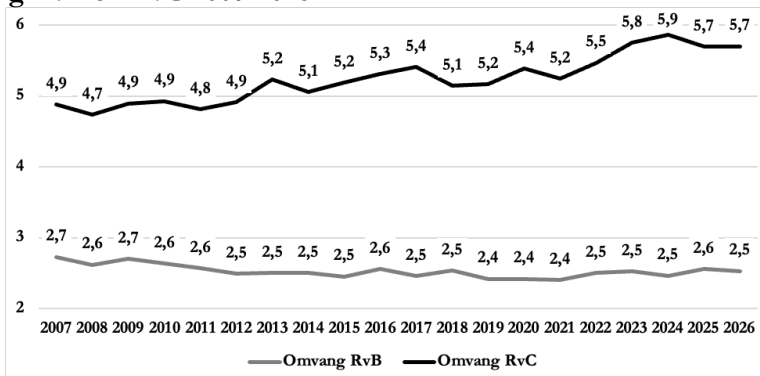
Figuur 3. Aantal beursgenoteerde ondernemingen 2007-2026



Omvang RvB en RvC

0 laat zien dat de gemiddelde omvang van de raad van bestuur (RvB) en de raad van commissarissen (RvC) zich in twintig jaar verschillend heeft ontwikkeld. De RvB is iets kleiner geworden, terwijl de RvC juist is gegroeid. De omvang van de RvB daalde licht van 2,7 in 2007 naar 2,5 in 2026. De opkomst van het Executive Committee heeft bijgedragen aan de iets kleinere statutaire besturen, vaak alleen nog maar de CEO en CFO. De leden van het Executive Committee zijn geen statutair bestuurder en worden daarom niet meegeteld in de Female Board Index. Voorbeelden van bedrijven die overgingen op zo'n tweekoppige RvB zijn AkzoNobel (2013) en Wolters Kluwer (2012). De gemiddelde RvC groeide van 4,9 leden in 2007 naar 5,7 in 2026, een toename van bijna 1 extra commissaris. Die groei verliep met schommelingen. In 2024 bereikte de gemiddelde omvang, met 5,9 commissarissen, het hoogste niveau, waarna deze weer licht daalde.

Figuur 4. Omvang RvB en RvC 2007-2026

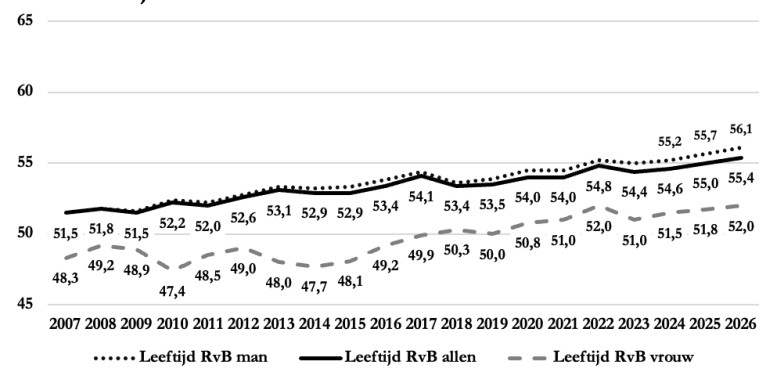


Leeftijd bestuurders en commissarissen

De gemiddelde leeftijd van bestuurders is in twintig jaar gestegen van 51,5 jaar in 2007 naar 55,4 jaar in 2026. (Figuur 5). De stijging verliep geleidelijk, met enkele kleine schommelingen. In 2026 is de gemiddelde bestuurder bijna vier jaar ouder dan bij de start van het onderzoek.

Vrouwelijke bestuurders zijn gedurende de gehele periode gemiddeld jonger dan hun mannelijke collega's. Hun gemiddelde leeftijd steeg van 48,3 jaar in 2007 naar 52,0 jaar in 2026. Het leeftijdsverschil is blijven bestaan: in 2026 zijn vrouwelijke bestuurders gemiddeld 4,1 jaar jonger dan de mannelijke bestuurders (56,1 jaar).

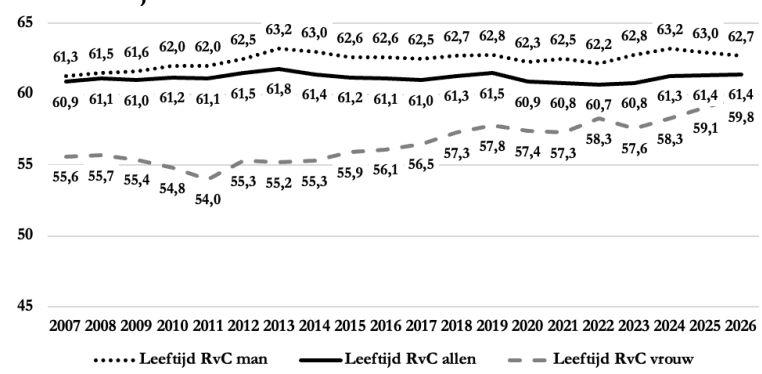
Figuur 5. Gemiddelde leeftijd bestuurders 2007-2026



NB: De gemiddelde leeftijd van mannelijke bestuurders ligt vrijwel gelijk aan die van alle bestuurders.

De gemiddelde leeftijd van commissarissen is in twintig jaar vrijwel gelijk gebleven: 60,9 jaar in 2007 tegenover 61,4 jaar in 2026. Anders dan bij bestuurders is bij commissarissen dus nauwelijks sprake van een stijging van de gemiddelde leeftijd. (Figuur 6)

Figuur 6. Gemiddelde leeftijd commissarissen 2007-2026



Achter dit stabiele gemiddelde gaan verschillende ontwikkelingen bij mannen en vrouwen schuil. De gemiddelde leeftijd van mannelijke commissarissen steeg van 61,3 naar 62,7 jaar. Bij vrouwelijke commissarissen was de stijging sterker: van 55,6 naar 59,8 jaar. Na een aanvankelijke daling tot 54,0 jaar in 2011 nam hun gemiddelde leeftijd vanaf toen geleidelijk toe.

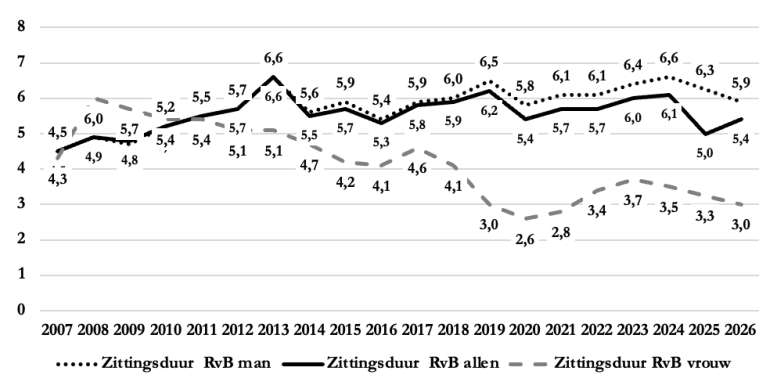
Vrouwelijke commissarissen zijn nog steeds gemiddeld jonger, maar het verschil is duidelijk kleiner geworden. Het leeftijdsverschil tussen mannelijke en vrouwelijke commissarissen is ongeveer gehalveerd, van 5,7 jaar in 2007 naar 2,9 jaar in 2026. Doordat vrouwen een steeds groter aandeel van de commissarissenpopulatie vormen, weegt hun lagere gemiddelde leeftijd bovendien steeds zwaarder mee in het totaalgemiddelde. Dit helpt verklaren waarom de gemiddelde leeftijd van alle commissarissen vrijwel stabiel blijft, terwijl zowel mannen als vrouwen gemiddeld ouder zijn geworden.

Zittingsduur bestuurders en commissarissen

De gemiddelde zittingsduur van bestuurders is gestegen van 4,5 jaar in 2007 naar 5,4 jaar in 2026, met aanzienlijke schommelingen gedurende de onderzoeksperiode. (Figuur 7) Het hoogste gemiddelde werd bereikt in 2013, toen zittende bestuurders gemiddeld 6,6 jaar in functie waren.

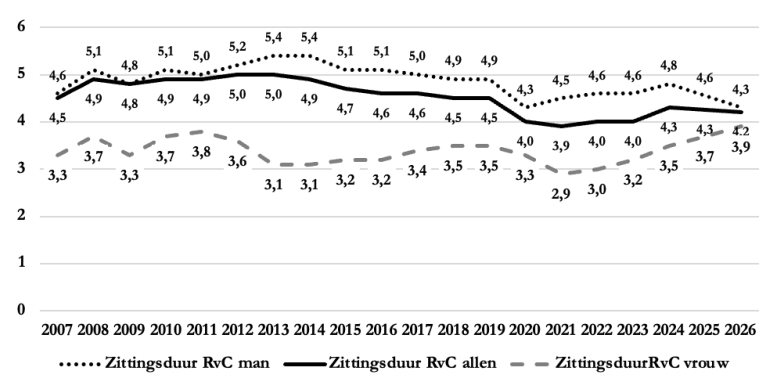
Het gaat hier om de verstreken zittingsduur van de bestuurders die op de peildatum deel uitmaakten van de RvB: hoeveel jaar zij op dat moment als statutair bestuurder bij de betreffende onderneming in functie waren. Dit is dus niet de totale zittingsduur bij vertrek, noch de duur van een benoemingstermijn.

Figuur 7. Gemiddelde zittingsduur bestuurders 2007-2026



In 2026 zijn vrouwelijke bestuurders gemiddeld 3,0 jaar in functie, tegenover 5,9 jaar voor mannen. Dit verschil hangt samen met de relatief recente groei van het aantal vrouwelijke bestuurders. Veel vrouwen zijn korter geleden benoemd en hebben daardoor nog minder zittingsjaren opgebouwd. Nieuwe benoemingen verlagen bovendien de gemiddelde zittingsduur van de huidige groep. Het vertrek van Nancy McKinstry bij Wolters Kluwer in 2026 heeft de gemiddelde zittingsduur van vrouwelijke bestuurders dit jaar extra verlaagd, doordat haar lange zittingsduur (bijna 25 jaar) niet langer meetelt in het gemiddelde van de zittende bestuurders. In de eerste onderzoeksjaren was het beeld overigens anders: tussen 2008 en 2012 lag de gemiddelde zittingsduur van vrouwelijke bestuurders juist boven die van mannen. Destijds ging het nog om een kleine groep vrouwen (7 vrouwelijke bestuurders in 2007; 10 in 2012), waardoor individuele benoemingen en vertrekken sterker doorwerkten in het gemiddelde.

Figuur 8. Gemiddelde zittingsduur commissarissen 2007-2026



De gemiddelde zittingsduur van commissarissen is in twintig jaar licht afgenomen, van 4,5 jaar in 2007 naar 4,2 jaar in 2026. (Figuur 8). Aanvankelijk steeg het gemiddelde tot 5,0 jaar in 2012 en 2013. Daarna volgde een geleidelijke daling, tot 3,9 jaar in 2021. Sindsdien is de gemiddelde zittingsduur weer iets toegenomen.

Vrouwelijke commissarissen hebben gedurende de gehele onderzoeksperiode een kortere gemiddelde zittingsduur dan mannen. Het verschil is de laatste jaren echter duidelijk kleiner geworden. In 2013 waren vrouwen gemiddeld 3,1 jaar in functie en mannen 5,4 jaar, een verschil van 2,3 jaar. In 2026 bedraagt dit verschil nog slechts 0,4 jaar: 3,9 jaar voor vrouwen tegenover 4,3 jaar voor mannen.

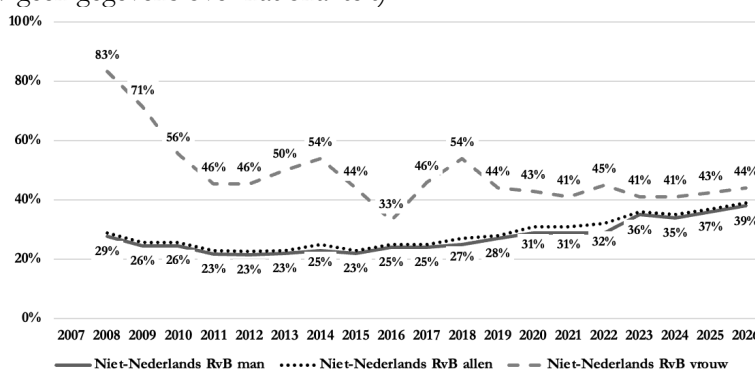
De kortere gemiddelde zittingsduur van vrouwen hangt mede samen met de groei van hun vertegenwoordiging in de RvC: relatief recent benoemde commissarissen hebben minder zittingsjaren opgebouwd. Sinds 2021 stijgt de gemiddelde zittingsduur van vrouwelijke commissarissen, terwijl die van mannen na 2024 daalt. Daarmee groeien de gemiddelden naar elkaar toe.

Nationaliteit bestuurders en commissarissen

Het aandeel bestuurders met een niet-Nederlandse nationaliteit is toegenomen van 29% in 2008 naar 39% in 2026. Na een daling tot circa 23% in de periode 2011–2013 is een geleidelijke stijging zichtbaar, vooral vanaf 2018.

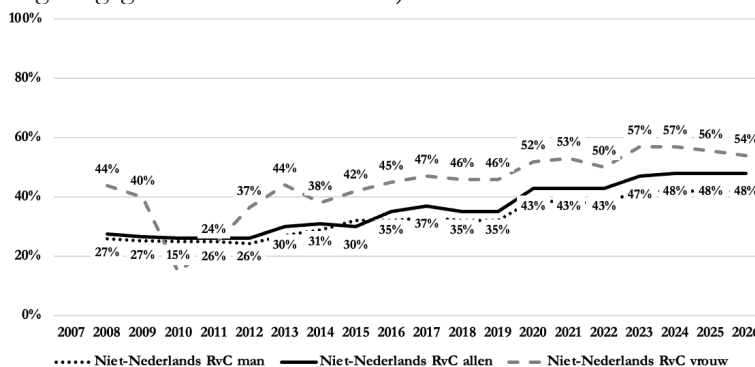
Bij vrouwelijke bestuurders ligt het aandeel met een niet-Nederlandse nationaliteit gedurende de gehele periode hoger dan bij mannen. Het uitzonderlijk hoge percentage van 83% in 2008 betreft vijf van de zes vrouwelijke bestuurders.¹⁴ Door deze kleine groep hadden individuele benoemingen een grote invloed op het percentage. In latere jaren is de groep vrouwelijke bestuurders gegroeid en zijn de schommelingen kleiner geworden. In 2026 heeft 44% van de vrouwelijke bestuurders een niet-Nederlandse nationaliteit, tegenover 39% van alle bestuurders. Het verschil tussen vrouwen en mannen is daarmee aanzienlijk kleiner dan aan het begin van de reeks.

Figuur 9. Percentage buitenlandse bestuurders 2008-2026
(in 2007 geen gegevens over nationaliteit)



Het aandeel commissarissen met een niet-Nederlandse nationaliteit is gestegen van 27% in 2008 naar 48% in 2026. (Figuur 10) Vooral vanaf 2012 is een duidelijke internationalisering van de RvC zichtbaar. Inmiddels heeft bijna de helft van de commissarissen een andere dan de Nederlandse nationaliteit.

Figuur 10. Percentage buitenlandse commissarissen 2008-2026
(in 2007 geen gegevens over nationaliteit)



¹⁴ Kimberly Ross (Ahold), Marie-Christine Lombard (INT), Nancy McKinstry (Wolters Kluwer), Birgit Nørgaard (Grontmij), Marina Wyatt (TomTom). Joke Veldhuis bij Holland Colours was in dat jaar de enige vrouwelijke bestuurder met Nederlandse nationaliteit.

Bij vrouwelijke commissarissen ligt dit aandeel in vrijwel alle jaren hoger dan bij mannen. De ontwikkeling liet aanvankelijk sterke schommelingen zien: het aandeel niet-Nederlandse vrouwen daalde van 44% in 2008 naar 15% in 2010. In 2010 hadden alle nieuwbenoemde vrouwelijke commissarissen de Nederlandse nationaliteit. Omdat de groep vrouwelijke commissarissen (52) destijds nog klein was, hadden deze benoemingen een grote invloed op het percentage.

Vanaf 2012 nam het aandeel vrouwelijke commissarissen met een niet-Nederlandse nationaliteit weer toe, tot 57% in 2023 en 2024, en 54% in 2026. Daarmee heeft nog steeds meer dan de helft van de vrouwelijke commissarissen een niet-Nederlandse nationaliteit. Ook bij mannen is het aandeel niet-Nederlandse commissarissen op langere termijn gestegen, maar het blijft lager dan bij vrouwen. Doordat de groep vrouwelijke commissarissen inmiddels aanzienlijk groter is, werken individuele benoemingen minder sterk door in het gemiddelde.

Auteur

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



Mijntje Lückerath-Rovers is hoogleraar Corporate Governance aan Tilburg University/TIAS School for Business and Society, commissaris bij diverse bedrijven en kroonlid bij de SER. Ze is gepromoveerd als financieel econoom aan de Erasmus Universiteit en is tevens afgestudeerd als arbeids- en organisatiepsycholoog. Haar onderzoek richt zich op goed ondernemingsbestuur, gedrag en cultuur in de boardroom, en langetermijnwaardcreatie als het doel van goede corporate governance. Ze is auteur van verschillende wetenschappelijke en professionele artikelen over dit onderwerp. Ze is hoofdredacteur van het Jaarboek Corporate Governance (Kluwer). Sinds 2007 publiceert ze de jaarlijkse Nederlandse Female Board Index. In 2023 verscheen haar boek “Morele Dilemma’s in de Boardroom” (Mediawerf), en in 2024 in het Engels bij Springer/Palgrave Macmillan

(Moral Dilemmas in the Boardroom). Het Nederlandse boek was genomineerd voor Managementboek van het Jaar 2024 (top 3) en het Engelse boek was genomineerd voor de Best Book Award 2025 van de European Academy of Management (2^e plaats). Momenteel is ze commissaris bij Pels Rijcken, Erasmus MC en bestuurslid bij de Vereniging Achmea, en eerder bij Achmea BV, Erasmus Universiteit Trustfonds, NRC Media, Diergaarde Rotterdam, ASN Bank Beleggingsfondsen, KNGF Geleidehonden en Betaalvereniging Nederland.