



>Retouradres Postbus 16375 2500 BJ Den Haag

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD  
MEVROUW M.I. HAMER  
POSTBUS 90405  
2509 LK DEN HAAG

**Emancipatie**  
Rijnstraat 50  
Den Haag  
Postbus 16375  
2500 BJ Den Haag  
[www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)

**Contactpersoon**  
C.R. Tolman  
T +31 6 46 84 90 31  
[c.r.tolman@minocw.nl](mailto:c.r.tolman@minocw.nl)

**Onze referentie**  
1361673

Datum **29 JUNI 2018**  
Betreft Adviesaanvraag diversiteit in de top

Geachte mevrouw Hamer,

Graag verzoeken wij de SER om een advies uit te brengen over culturele en genderdiversiteit in de top van het bedrijfsleven.

Diversiteit in het bedrijfsleven biedt kansen. Uit onderzoek komt een correlatie naar voren tussen de mate van gender- en culturele diversiteit in een organisatie en de mate van innovatie en de prestaties op langere termijn<sup>1</sup>. Dat geldt ook voor de top van het bedrijfsleven, de raden van bestuur en de raden van commissarissen. Toch blijkt dat veel bedrijven weinig divers zijn, zeker aan de top. Grotere diversiteit aan de top geeft bedrijven voordelen en biedt mensen waardevolle rolmodellen. Diversiteit is daarnaast belangrijk vanuit het perspectief van sociale rechtvaardigheid, omdat de talenten van iedereen zo goed mogelijk tot hun recht moeten kunnen komen. Vrouwen met een goede opleiding stromen toch niet in gelijke mate als hun mannelijke evenknie door naar hogere functies. Culturele aspecten lijken hier invloed op te hebben. Hierdoor lijkt een groot potentieel verloren te gaan. Ook voor Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond geldt: benut Nederland het potentieel dat zij vertegenwoordigen? Welke obstakels staan realisatie van dat potentieel in de weg? Het zou goed zijn als de SER een beeld zou kunnen geven over welk extra potentieel het Nederlandse bedrijfsleven zou kunnen beschikken als keuzes en loopbaanpaden gelijkler zouden verlopen voor de verschillende groepen en welke openingen er zijn om meer doorstroom naar de top te bereiken.

De afgelopen jaren is er al veel aandacht geweest voor "vrouwen aan de top". Ondanks de vele aandacht is de voortgang beperkt. Bij brief van 6 maart 2018 is de Tweede Kamer bericht over de resultaten van de wettelijke streefcijferregeling van 30% vrouwen in de raden van bestuur en raden van commissarissen van

---

<sup>1</sup> Mc. Kinsey – Delivering through diversity (2018), BCG – How diverse leadership teams boost innovation (2018)

grote NV's en BV's. Het kabinet heeft toen aangekondigd dat het in 2019 de balans op zal maken van de voortgang in de groei van het aantal vrouwen in de top van het bedrijfsleven<sup>2</sup>. Als die voortgang onvoldoende is, is het kabinet bereid stevige maatregelen te nemen. Wij vragen hierbij de SER een advies uit te brengen over welke maatregelen effectief zijn om de doorstroom van vrouwen naar de top van het bedrijfsleven te stimuleren en voor welke maatregelen het meeste draagvlak bestaat bij werkgevers en werknemers.

De aandacht voor culturele diversiteit aan de top is de laatste tijd aan het toenemen. Voor veel bedrijven is dit nog een nieuw aandachtsgebied. De minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid geeft aan in de brief<sup>3</sup> 'Verdere Integratie op de arbeidsmarkt: de economie heeft iedereen nodig!', dat hij het onwenselijk vindt dat de arbeidsmarktpositie van mensen met een migratieachtergrond de afgelopen jaren nauwelijks is verbeterd, terwijl er een groeiend aantal openstaande vacatures is. Eén van de gesignaleerde problemen is dat werkgevers al jaren moeite hebben met het stimuleren van doorstroom naar de top van Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond.

Er zullen overeenkomsten en verschillen zijn in oorzaken en (effectiviteit van) maatregelen op het gebied van genderdiversiteit en culturele diversiteit. Door deze twee aspecten van diversiteit gezamenlijk te beschouwen kunnen we daar een beter beeld van krijgen. Vandaar dat wij de SER vragen om een advies uit te brengen waarin de twee gebieden in samenhang worden bekeken en dat wij de SER ook vragen voor beide gebieden een specifiek advies uit te brengen. Wij signaleren dat de discussie rondom topvrouwen zich gauw verengt tot de vraag of een wettelijk quotum moet worden ingevoerd. Wij zijn zeer geïnteresseerd in opties naast het quotum die mogelijk zijn. Bovendien zijn we voor zowel gender- als culturele diversiteit op zoek naar maatregelen waarvoor het meeste draagvlak bij werkgevers en werknemers bestaat.

### **Vraagstelling**

Wij vragen de SER om begin 2019 te komen met een advies over genderdiversiteit en culturele diversiteit in de top van het bedrijfsleven. De belangrijkste vraag die het kabinet aan de SER stelt is: wat kan Nederland doen om meer culturele en genderdiversiteit te bereiken in de top van het bedrijfsleven? Welke maatregelen kan Nederland treffen om het aandeel vrouwen in de top te vergroten? Daarbij is tevens relevant welke maatregelen de afgelopen periode zijn getroffen en of en waarom deze wel of geen resultaat hebben gehad.

Ten eerste vragen wij de SER advies te geven aan de hand van een aantal overkoepelende vragen.

- 1) Welke obstakels op de arbeidsmarkt belemmeren een toename van culturele en genderdiversiteit in de top van het bedrijfsleven?
- 2) Welke overeenkomsten zijn er tussen de obstakels die genderdiversiteit en culturele diversiteit belemmeren?

---

<sup>2</sup> Kamerstukken II 2017/18, 30420, nr. 263.

<sup>3</sup> Kamerstukken II 2017/18, 29 544, nr. 821

- 3) Welke mogelijke oplossingen zijn er om deze obstakels weg te nemen en diversiteit te bevorderen?
- 4) Wat zijn succesfactoren die werknemers wél in staat stellen de top te bereiken?

**Onze referentie**  
1361673

Ten tweede vragen wij de SER advies te geven aan de hand van een aantal specifieke vragen en het advies toe te spitsen op de twee aspecten: culturele diversiteit enerzijds en genderdiversiteit anderzijds. Het doel hiervan is om op beide gebieden tot een scherp advies met voorstellen voor gerichte maatregelen te komen.

- 1) Welke maatregelen kunnen genderdiversiteit in de top van het bedrijfsleven stimuleren? De nadruk hierbij ligt op het bereiken van diversiteit aan de top en het stimuleren van doorstroom naar de top.
  - Bij welke maatregelen van private partijen of van de overheid om genderdiversiteit in de top te stimuleren is nu al resultaat zichtbaar? Waar gaat het goed en hoe komt dat?
  - Hoe kan de doorstroom van vrouwen binnen bedrijven naar de (sub)top effectief gestimuleerd worden?
  - Welke maatregelen kunnen ervoor zorgen dat er daadwerkelijk meer vrouwen benoemd worden in raden van commissarissen en raden van bestuur?
  - Welke maatregelen kunnen private partijen, zoals werkgevers, maatschappelijke organisaties, toezichthouders en overige stakeholders, treffen en wat moet de overheid aanvullend doen?
  - Hoe is het draagvlak bij werknemers om deze maatregelen in te voeren? Zijn er qua draagvlak verschillen tussen groepen werknemers.
- 2) Welke maatregelen kunnen culturele diversiteit in de top van het bedrijfsleven stimuleren? De nadruk hierbij ligt op het bereiken van diversiteit aan de top en het stimuleren van doorstroom naar de top.
  - Bij welke maatregelen om culturele diversiteit in de (sub)top te stimuleren is nu al resultaat zichtbaar? Waar gaat het goed en hoe komt dat?
  - Hoe kan de doorstroom van mensen met verschillende culturele achtergronden naar de (sub)top effectief gestimuleerd worden?
  - Welke maatregelen kunnen ervoor zorgen dat er daadwerkelijk meer Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond benoemd worden in raden van commissarissen en raden van bestuur?
  - Welke maatregelen kunnen private partijen, zoals werkgevers, maatschappelijke organisaties, toezichthouders en overige stakeholders, treffen en wat moet de overheid aanvullend doen?
  - Hoe is het draagvlak onder werknemers om deze maatregelen in te voeren? Zijn er qua draagvlak verschillen tussen groepen werknemers.

## Planning

Onze referentie  
1361673

In 2019 maakt het kabinet de balans op van de voortgang van het wettelijk streefcijfer van 30% vrouwen in raden van bestuur en raden van commissarissen. Het kabinet wil het advies van de SER daarbij graag betrekken. Wij vragen u daarom het advies uiterlijk begin 2019 uit te brengen.

Met vriendelijke groet,

de Minister van Onderwijs, Cultuur  
en Wetenschap,



Ingrid van Engelshoven

de Minister van Sociale Zaken  
en Werkgelegenheid,



Wouter Koolmees