ADVIES 19/12 | september 2019

SER

Diversiteit in de top

Tijd voor versnelling

Deel II Analyse

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD

ADVIES 19/12 | september 2019

SER

Diversiteit in de top

Tijd voor versnelling

UITGEBRACHT AAN DE MINISTER VAN SOCIALE ZAKEN EN WERKGELEGENHEID EN AAN DE MINISTER VAN ONDERWIJS, CULTUUR EN WETENSCHAP

NR.12 - SEPTEMBER 2019

Deel II Analyse

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD

Sociaal-Economische Raad

De Sociaal-Economische Raad (SER) adviseert het kabinet en het parlement over de hoofdlijnen van het te voeren sociaal en economisch beleid en over belangrijke wetgeving op sociaal-economisch terrein. Ook is de SER betrokken bij de uitvoering van enkele wetten.

De SER is in 1950 bij wet ingesteld. Zitting in de SER hebben vertegenwoordigers van ondernemers en van werknemers, en kroonleden (onafhankelijke deskundigen). De raad is een onafhankelijk orgaan dat door het gezamenlijke Nederlandse bedrijfsleven wordt gefinancierd.
De SER wordt bij de uitvoering van zijn functies bijgestaan door een aantal vaste en tijdelijke commissies. Enkele vaste commissies zijn onder bepaalde voorwaarden ook zelfstandig werkzaam.

Actuele informatie over de samenstelling en de werkzaamheden van de SER en zijn commissies, persberichten en het laatste nieuws zijn te vinden op de website van de SER. Ook alle adviezen die sinds 1950 zijn verschenen, zijn daar te vinden. Adviezen van de laatste jaren zijn ook in gedrukte vorm verkrijgbaar.
Het SERmagazine brengt maandelijks nieuws en achtergrondinformatie over de SER, de overlegeconomie en belangrijke sociaal-economische ontwikkelingen.

Sociaal-Economische Raad
Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag
T 070 3499 525
E communicatie@ser.nl
www.ser.nl

©2019, Sociaal-Economische Raad
Alle rechten voorbehouden
Overname van teksten is toegestaan onder bronvermelding

Inhoudsopgave

Voorwoord 9

1. Inleiding 13
1.1 Adviesaanvraag 13
1.2 Urgentie van het vraagstuk diversiteit 14
1.3 Afbakening 16
1.4 Beleidscontext 18
1.5 Eerdere SER-advisering 23
1.6 Adviesvoorbereiding 24
1.7 Leeswijzer 25

2. Diversiteit en de top: begrip en cijfers 27
2.1 Inleiding 27
2.2 De begrippen diversiteit en inclusie 27
2.3 Cijfers en trends – vrouwen in de top 29
2.4 Cijfers culturele diversiteit 39
2.5 Slotbeschouwing 40

3. De waarde van diversiteit 43
3.1 Inleiding 43
3.2 De meerwaarde van diversiteit voor Nederland 44
3.2.1 Maatschappelijke business case 44
3.3 Motieven van arbeidsorganisaties voor diversiteit(sbeleid) 45
3.3.1 Het rendement van diversiteit in organisaties 49
3.4 Randvoorwaarden: belang van dynamische diversiteit en gendergelijkheid 52
3.5 Slotbeschouwing 53

4. Perspectieven op diversiteit 55
4.1 Inleiding 55
4.2 Genderdiversiteit 55
4.3 Culturele diversiteit 56
4.4 Slotbeschouwing 59

5. Belemmeringen voor de doorstroom van vrouwen 61
5.1 Inleiding 61
5.2 Arbeidsmarktpositie van vrouwen en gendergelijkheid 63

5.2.1 Enkele cijfers op een rij 64
5.2.2 De macro-institutionele context 66
5.2.3 Sociale normen en opvattingen over de verdeling van arbeid en zorg 67
5.3 Meso-belemmeringen 68
5.3.1 Organisatieprocessen en praktijk 68
5.3.2 Organisatiecultuur, stereotypen en vooroordelen 70
5.4 Micro-belemmeringen 72
5.4.1 Menselijk kapitaal: opleiding en ervaring 72
5.4.2 Sociaal kapitaal: netwerken en loopbaankeuzes 73
5.5 Slotbeschouwing 74

6. Belemmeringen voor culturele diversiteit 77
6.1 Inleiding 77
6.2 Arbeidsmarktpositie mensen met een niet-westerse migratieachtergrond 79
6.2.1 Enkele cijfers op een rij 79
6.2.2 Verscheidenheid binnen de groep 81
6.2.3 De macro-institutionele context 85
6.2.4 Sociale normen en opvattingen 86
6.3 Meso-belemmeringen 88
6.3.1 Organisatieprocessen en praktijk 88
6.3.2 Organisatiecultuur, stereotypen en vooroordelen 91
6.4 Micro-belemmeringen 94
6.4.1 Menselijk kapitaal: opleiding 94
6.4.2 Sociaal kapitaal: netwerken 95
6.5 Slotbeschouwing 95
6.5.1 Overeenkomsten & verschillen in belemmeringen tussen gender- en culturele diversiteit 97

7. Verbetering arbeidsmarktpositie vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond 101
7.1 De verbetering van de arbeidsmarktpositie van vrouwen 101
7.1.1 Onderwijs en arbeidsmarktbeleid 102
7.1.2 Combineren werken, leren en zorgen 103
7.1.2.1 Investeren in kinderopvang en sluitende dagarrangementen 104
7.1.2.2 Optimalisering van verlof na geboorte kind 107
7.1.2.3 Stimuleer leven lang ontwikkelen tijdens loopbaan 109
7.2 Verbetering van de arbeidsmarktpositie van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond 111

7.2.1 Terugblik op beleid en huidig beleid 111
7.2.2 Mogelijke oplossingsrichtingen 116
7.3 Afrondende slotbeschouwing 119

8. Bevorderen diversiteit in arbeidsorganisaties 121

8.1 Inleiding 121
8.2 Maatregelen van bedrijven 122
8.3 Effecten van diversiteitsmaatregelen van bedrijven 130
8.3.1 Onbedoelde effecten van diversiteitsbeleid van bedrijven 134
8.4 Algemene voorwaarden en principes voor succesvol diversiteitsbeleid 136
8.5 Maatregelen die bedrijven kunnen nemen genderdiversiteit om te vergroten 138
8.6 Maatregelen die bedrijven kunnen nemen om culturele diversiteit te bevorderen 143
8.7 Slotbeschouwing 150

9. Beleid gericht op genderdiversiteit in de top in Europese landen vergeleken 151

9.1 Inleiding 151
9.2 Nederlandse beleid gericht op het bevorderen van genderdiversiteit 151
9.3 EU-Richtlijnvoorstel Women on Boards 155
9.4 Vrouwen in de top in Europa: kort overzicht met cijfers 157
9.5 Aanpak in verschillende Europese landen 159
9.5.1 Landen met quota 160
9.5.2 Landen met zachte regulering: overheidsregelingen (soft public law) 167
9.5.3 Landen met zachte regelingen: zelfregulering of co-regulering 169
9.5.4 Richtlijnen voor genderdiversiteit in de Corporate Governance Code 173
9.5.5 Geen specifieke maatregelen 174
9.6 Effecten van maatregelen 174
9.6.1 Effecten op het aandeel vrouwen in de top 175
9.6.2 Trickle-downeffecten 178
9.6.3 Effecten op de diversiteit en kwaliteit van bestuurders 179
9.6.4 Effecten op de positie van vrouwen in besturen en op de arbeidsmarkt 180
9.6.5 Effecten op de motivatie van bedrijven 181
9.6.6 Effecten op bedrijfsprestaties 181
9.7 Wat leren ervaringen in andere Europese landen? 182
9.7.1 Algemene bevindingen 182
9.7.2 Denkrichtingen bij heroverweging Nederlandse streefcijferbepaling 184

Bijlagen 195

1 Adviesaanvraag 197
2 Samenstelling Ad-hoccommissie Diversiteit in de Top van het bedrijfsleven (DiTop) 201
3 Internationale studies naar de relatie tussen gender- en culturele diversiteit en bedrijfsprestaties 203
4 Samenvatting van de maatregelen gericht specifiek op de top/subtop 213

Literatuurlijst 217

Voorwoord

Voorwoord

Het tempo waarmee gender- en culturele diversiteit in de top van het bedrijfsleven (en overigens ook in delen van de publieke sector) toenemen ligt veel te laag. Daardoor gaat veel potentieel verloren en wordt talent onvoldoende benut. Dat is een gemis voor onze economie en samenleving. Dit advies laat zien dat er echt versnelling nodig is, zowel in het bedrijfsleven als bij de (semi)publieke sector. De SER is ervan overtuigd dat inclusiviteit maatschappelijke winst oplevert, ruimte biedt voor ontplooiing van talent en zorgt voor verbinding en sociale samenhang. Gelijke kansen dragen bij aan een samenleving waarin iedereen zich thuis voelt.

De tijd van kleine stapjes zetten en van vrijblijvendheid is dan ook voorbij. Het is hoog tijd voor een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen en van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in de top. Dat zou 'het nieuwe normaal' moeten zijn, waarbij we voor mannen en vrouwen in ieder geval streven naar een 'fifty-fifty' verdeling. Ruimte voor diversiteit, waardering van verschil en ontwikkeling van talent staan daarbij voorop.

Hoe komen we daar? Ook binnen de SER is de discussie gevoerd over het wel of niet invoeren van een quotum. Deze discussie is volgens de SER echt te smal, je lost het brede maatschappelijke vraagstuk van diversiteit en inclusiviteit niet op met één maatregel. Naast het vergroten van het aandeel vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in de top zal bijvoorbeeld ook de kweekvijver op de orde moeten zijn. Daarbij komt dat belemmeringen gedurende de levensloop cumuleren en zich uitstrekken tot andere terreinen dan arbeid alleen (bijvoorbeeld ook leren en zorgen). Vooral bij belangrijke kantelmomenten in de levensloop, zoals opleidings- en beroepskeuze, overstap naar een volgende fase in het onderwijs, toetreding tot de arbeidsmarkt, het krijgen van kinderen en het maken van carrière, neemt de kansenongelijkheid toe.

Er is geen 'one size fits all' oplossing. Het vraagt om maatregelen die gericht zijn op het verbeteren van de arbeidsmarktpositie van vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in het algemeen en het vraagt om meer specifieke maatregelen gericht op de top en de doorstroom naar de top. Het vraagt bijvoorbeeld om investeringen in kinderopvang, het tegengaan van stereotypen en vooroordelen en het bevorderen van commitment in de top. Om diversiteit en inclusiviteit in de samenleving en in bedrijven te kunnen realiseren is een brede integrale benadering noodzakelijk en is iedereen aan zet. Op verzoek van het kabinet legt de SER in dit advies de nadruk op gender- en culturele diversiteit. De SER is van

mening dat ook voor andere doelgroepen maatwerk moet worden geboden, zodat een inclusieve arbeidsmarkt ontstaat.

Om de diversiteit in de top te vergroten, pleiten we voor nieuwe maatregelen. We hebben gezocht naar een balans tussen enerzijds meer 'druk' op de bedrijven die het voorbeeld moeten geven en anderzijds meer ruimte voor bedrijven om zelf vorm te geven aan hun beleid gericht op bevordering van diversiteit. Meer 'druk' betekent dat er consequenties worden verbonden aan het niet naleven van doelstellingen. Meer ruimte verwijst naar maatwerk, versterking van het eigen initiatief en het stimuleren van het eigenaarschap. Voor beursgenoteerde bedrijven betekent deze aanpak dat de stoel in een RvC 'leeg' blijft als een nieuwe benoeming niet bijdraagt aan een 30 procent m/v-vertegenwoordiging. De overige bedrijven moeten voor hun RvC, RvB en subtop zelf passende en ambitieuze streefcijfers formuleren en concrete plannen maken om deze uit te voeren. Dat geldt ook voor de RvB van beursgenoteerde bedrijven. Daarbij is nieuw dat er een transparantieverplichting over dit hele proces komt.
Ook voor het bevorderen van culturele diversiteit wordt de lijn gevolgd dat bedrijven worden gestimuleerd streefcijfers op te stellen, te monitoren, hiervan verslag uit te brengen en zichtbaar te maken wat de doelen en resultaten zijn. Van groot belang is dat er een ondersteunende infrastructuur komt die bedrijven helpt met het maken van de plannen, het monitoren van de voortgang en het presenteren van de resultaten. De SER zal hierover in overleg treden met de betrokken partijen en ministeries om deze infrastructuur verder vorm te geven.

Bij de voorbereiding van dit advies is intensief gebruik gemaakt van de kennis en kunde van verschillende experts en is nauw samengewerkt met diverse kennisinstituten. Graag dank ik hen en alle anderen die tijdens onze dialoogbijeenkomsten een bijdrage hebben geleverd en hun expertise hebben gedeeld.

Met de aanbevelingen hopen wij een stevig fundament te hebben gelegd voor een inclusieve en diverse samenleving. De SER hoopt daaraan ook in de toekomst een bijdrage te kunnen leveren door in samenwerking met verschillende partijen concreet aan de slag te gaan met de ondersteuning van de bedrijven en het realiseren van diversiteit in de top.

Mariëtte Hamer
Voorzitter SER

Advies

1 Inleiding

1.1 Adviesaanvraag

Op 29 juni 2018 is de adviesaanvraag 'Diversiteit in de top' bij de SER binnengekomen.[1] De adviesaanvraag is afkomstig van minister Van Engelshoven van OCW en minister Koolmees van SZW. Conform het besluit van het dagelijks bestuur van de SER is het advies voorbereid door de Ad-hoccommissie Diversiteit in de top van het bedrijfsleven (DiTop).[2]

Het kabinet constateert in de adviesaanvraag dat diversiteit in het bedrijfsleven kansen biedt, maar dat veel bedrijven nog maar weinig divers zijn, zeker aan de top. De afgelopen jaren is er veel aandacht geweest voor 'vrouwen aan de top' en is de aandacht voor culturele diversiteit toegenomen. Niettemin is de voortgang nog beperkt. Op 6 maart 2018 heeft de minister van OCW de Tweede Kamer bericht over de resultaten van de wettelijke streefcijferregeling van 30 procent vrouwen in de raden van bestuur en raden van commissarissen van 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.

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 en de culturele diversiteit te bevorderen? Daarbij is tevens relevant welke maatregelen de afgelopen periode zijn getroffen en waarom deze wel of geen resultaat hebben gehad.

Het kabinet vraagt de SER aan de hand van de volgende vragen te adviseren:

- Welke obstakels op de arbeidsmarkt belemmeren een toename van culturele en genderdiversiteit in de top van het bedrijfsleven?
- Welke overeenkomsten zijn er tussen de obstakels die genderdiversiteit en culturele diversiteit belemmeren?
- Welke mogelijke oplossingen zijn er om deze obstakels weg te nemen en diversiteit te bevorderen?
- Wat zijn succesfactoren die werknemers wél in staat stellen de top te bereiken?

1 De adviesaanvraag is opgenomen in bijlage 1.
2 Voor de samenstelling van de Ad-hoccommissie Diversiteit in de top van het bedrijfsleven, zie bijlage 2.

Daarbij wordt gevraagd om het advies toe te spitsen op twee aspecten van diversiteit: culturele diversiteit enerzijds en genderdiversiteit anderzijds. Het doel hiervan is om op beide gebieden tot een advies met voorstellen voor gerichte maatregelen te komen.

1.2 Urgentie van het vraagstuk diversiteit

Genderdiversiteit

Op veel terreinen doet Nederland het goed als het gaat om gendergelijkheid. Meisjes doen het bijvoorbeeld goed in het onderwijs, jonge vrouwen zijn zelfs hoger opgeleid dan jonge mannen. Ook met gelijke rechten en digitale geletterdheid staat Nederland er goed voor. Maar op andere punten bestaat er nog steeds grote ongelijkheid tussen mannen en vrouwen. Het rapport *The power of parity* van McKinsey Global Institute laat zien dat Nederland vooral op het terrein van de arbeidsmarkt qua gelijkheid slecht scoort. Op vier van de zes indicatoren voor gendergelijkheid op de arbeidsmarkt is Nederland zelfs hekkensluiter in Europa: Nederlandse vrouwen werken het minste aantal uren in een betaalde baan, ze hebben gemiddeld het laagste maandloon, nergens in Europa hebben zo weinig vrouwen een managementfunctie, en nergens kiezen zo weinig meisjes een bètastudie. Dat leidt tot een onderbenutting van talent. Het is een gemis voor de Nederlandse economie.[3]

Een vergelijkbaar beeld komt naar voren uit de laatste rapportage over de uitvoering van de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's) van de Verenigde Naties.[4] Nederland ligt in veel opzichten op koers om de SDG's in 2030 te halen, maar niet als het gaat om gendergelijkheid (SDG 5). Met name de doorstroom van vrouwen naar hogere functies en het bevorderen van economische zelfstandigheid zijn een aandachtspunt.[5]

Ondanks de grote aandacht voor de positie van vrouwen op de arbeidsmarkt en de vele initiatieven van overheid en arbeidsorganisaties, is er weinig voortuitgang met betrekking tot het aandeel vrouwen in de top. De resultaten van de Bedrijvenmonitor Topvrouwen[6], de enquête Vrouwen in besluitvorming[7] en de Female Board Index[8] laten zien dat de groei van het aandeel vrouwen in topfuncties wel toe-

3 McKinsey (2018) *The power of parity. Capturing the potential: advancing gender equality in the Dutch labor market.*
4 De SDG's bestaan uit 17 doelen en 169 targets die een eind moeten maken aan ongelijkheid, armoede en klimaatverandering in 2030.
5 Tweede Kamer (2018) *Kamerbrief Tweede Nederlandse SDG-rapportage;* CBS (2018) *Duurzame ontwikkelingsdoelen. De stand voor Nederland.*
6 Pouwels, B. [et al.] (2019) *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019.*
7 SCP (2018) *Emancipatiemonitor 2018.*
8 Lükerath-Rovers, M. (2019) *The Dutch Female Board Index 2019.*

neemt, maar dat het tempo traag is. Ook de doorstroom van vrouwen naar de subtop hapert, en bedrijven lijken niet goed te weten waarom.[9] De meest recente cijfers van de Bedrijvenmonitor laten zien dat in 2018 het aandeel vrouwen in de RvB gemiddeld 12,4 procent bedraagt en in de RvC 18,4 procent. De toename werd gerealiseerd door een klein aantal bedrijven: 8,5 procent was verantwoordelijk voor de stijging in de RvB, 14,4 procent voor de stijging in de RvC.[10]

Culturele diversiteit

Ook ten aanzien van culturele diversiteit is nog weinig vooruitgang geboekt. Personen met een niet-westerse migratieachtergrond hebben een grote achterstand op de arbeidsmarkt in vergelijking met Nederlanders zonder migratieachtergrond. Toegang tot werk blijkt het grootste struikelblok.[11] De werkloosheid van degenen met een niet-westerse migratieachtergrond is bijna drie keer zo hoog, het percentage dat een baan heeft op het hoogste niveau is lager en cultureel talent stroomt maar beperkt door naar de top.[12] De verschillen zijn maar voor een beperkt deel te verklaren uit demografische of sociaal-economische kenmerken zoals leeftijd, opleiding of werkervaring. De achterstand is de afgelopen vijftien jaar bovendien niet kleiner geworden, ondanks een stijging van het taal- en opleidingsniveau van personen met een niet-westerse migratieachtergrond. De steeds betere onderwijsprestaties van jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond verkleinen de achterstand op de arbeidsmarkt ook niet in dezelfde mate.[13] De meeste bedrijven zijn nog weinig divers, zeker aan de top. Daarmee gaat veel potentieel verloren en wordt talent onvoldoende benut.

De urgentie om hier verandering in aan te brengen is groot, simpelweg omdat het aantal mensen met een niet-westerse migratieachtergrond de afgelopen 25 jaar aanzienlijk is toegenomen. Van de ruim 17 miljoen inwoners in Nederland hebben nu ongeveer 2,2 miljoen mensen een niet-westerse migratieachtergrond. Dat was twintig jaar geleden anders. Toen had 1 miljoen inwoners een niet-westerse achtergrond.
Deze verandering weerspiegelt zich ook in de beroepsbevolking; de totale beroepsbevolking van mensen tussen de 15 en 75 jaar in Nederland bestond in 2018 uit

9 Oomkens, R. [et al.] (2017) *Doorstroming vrouwen naar de top: it takes two to tango.*
10 Pouwels, B. [et al.] (2019*) Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019.*
11 SCP (2014) *Jaarrapport integratie 2013. Participatie van migranten op de arbeidsmarkt,* pp. 89-108.
12 SCP (2016) *Integratie in zicht? De integratie van migranten in Nederland op acht terreinen nader bekeken,* pp. 77-115; SCP (2015) *Vraag naar arbeid 2015,* pp. 87-115.
13 Idem.

9,1 miljoen mensen.[14] Ongeveer 1,1 miljoen daarvan (11,6 procent) heeft een niet-westerse migratieachtergrond. Precieze cijfers over het aandeel mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in de top van het bedrijfsleven ontbreken, maar schattingen komen uit op slechts 2 procent.[15]

Thunissen e.a. concluderen dat, ondanks het feit dat Nederland een sterk profiel heeft als het gaat om het aantrekken en behouden van talent op de Nederlandse arbeidsmarkt, er op de Nederlandse arbeidsmarkt slechts op een selecte groep een beroep wordt gedaan. Er is meer dan gemiddeld sprake van 'onderbenutting' ('underutilization') van verschillende groepen zoals vrouwen en mensen met een migratieachtergrond, en is er vaker sprake van 'overbenutting' (overutulization) van veelal mannen zonder migratieachtergrond. Dit terwijl vrouwen gemiddeld een hoger opleidingsniveau hebben dan mannen en gemiddeld beter presteren. Ook voor mensen met een migratieachtergrond geldt dat hoewel zij in toenemende mate hoger opgeleid zijn, zij vaak moeilijk aansluiting kunnen vinden op de arbeidsmarkt. Deze situatie waarin niet alle talent wordt benut, kan volgens Thunissen e.a. een belemmerende factor worden voor het creëren van een voedingsbodem voor talent in de toekomst.[16]

1.3 Afbakening

In het SER-advies *Diversiteit in het personeelsbestand* (2009) heeft de raad zich aangesloten bij de brede en meest gangbare definitie van diversiteit: alle aspecten en persoonskenmerken waarop mensen van elkaar verschillen. Onder meer kan het gaan om zichtbare kenmerken zoals geslacht, leeftijd en etniciteit, maar eveneens om minder zichtbare kenmerken zoals arbeidshandicaps en seksuele oriëntatie. Elke werkende heeft immers een eigen unieke combinatie van kenmerken, waarvan een deel direct van invloed is op zijn/haar functioneren in de organisatie en dat daarmee ook relevant is voor de organisatie als geheel.

14 De beroepsbevolking bestaat uit twee groepen mensen: de werkzame en werkloze beroepsbevolking. De werkzame beroepsbevolking heeft een betaalde baan van ten minste één uur per week, de werkloze beroepsbevolking heeft dat niet, maar is wel beschikbaar voor en actief op zoek naar betaald werk. Cijfers ontleend aan Statline, geraadpleegd op 17-06-2019.

15 De Volkskrant voerde in 2013 een onderzoek uit onder 34 grote bedrijven. Dat toonde aan dat slechts 1 tot 2 procent van alle leidinggevende functies worden bekleed door medewerkers met een niet-westerse achtergrond, zie: *https://www.volkskrant.nl/vk/nl/2680/Economie/article/detail/3567665/2013/12/27/Nauwelijks-allochtonen-in-de-top-van-BV-Nederland.dhtml*

16 Thunnissen, M. [et al.] (2018) Macro Talent Management in the Netherlands: a critical analysis of growing and retaining talent in the Netherlands. In: V, Vaiman [et al.] (eds) *Macro Talent Management: A Global Perspective on Managing Talent in Emerging Markets.*

In dit advies richt de aandacht zich op gender- en culturele diversiteit, waarbij het bij culturele diversiteit gaat om mensen met een niet-westerse migratieachtergrond. Dit laat echter onverlet dat de raad het belang van alle vormen van diversiteit onderschrijft.

Top en subtop

In de literatuur en in de praktijk worden verschillende definities van de top en subtop gebruikt. Een gangbare definitie is het hoogste leidinggevende orgaan (raad van bestuur/directie) en, indien aanwezig, het toezichthoudend orgaan (raad van commissarissen (RvC)/raad van toezicht (RvT)). De Europese Commissie, de Bedrijvenmonitor Topvrouwen en de Female Board Index hanteren bijvoorbeeld deze definitie. De Charters Talent naar de Top en Diversiteit in Bedrijf vatten de top wat breder op: op het niveau van de uitvoering gaat het om de directie en de eerste twee managementlagen daaronder. De subtop bestaat uit de twee managementlagen onder de top. Voor zover mogelijk zal de raad bij de analyse ook aandacht besteden aan deze bredere invulling van het begrip top, en de subtop in de beschouwing meenemen.

Bedrijfsleven

De adviesaanvraag gaat over diversiteit in de top van het bedrijfsleven.[17] De overheid en publieke sector vallen hier dus buiten. Uit de definitie volgt verder dat een bedrijf meer dan één vestiging kan omvatten en ook meer dan één juridische eenheid.

In de literatuur wordt vaak onderscheid gemaakt tussen bedrijven naar rechtsvorm, bedrijfstak, bedrijfsgrootte op basis van het aantal werkzame personen en bedrijfsgrootte gemeten naar eigen vermogen. Het onderzoek naar diversiteit binnen bedrijven gaat ook over uiteenlopende ondernemingen, zoals het mkb, de grote vennootschappen, beursgenoteerde bedrijven of de grootste naar omzet gemeten bedrijven. In het derde kwartaal van 2018 telde Nederland 1,7 miljoen bedrijven. Ongeveer 5.000 bedrijven kwalificeerden als grote naamloze of besloten vennootschap[18] en 90 Nederlandse nv's hadden een beursnotering aan de Euronext Amsterdam.[19]

Hoewel de aandacht in dit advies vooral uitgaat naar het bedrijfsleven, wordt voor zover relevant ook aandacht besteed aan de (semi-)publieke sector.

17 Het CBS definieert een bedrijf als "De feitelijke transactor in het productieproces gekenmerkt door zelfstandigheid ten aanzien van de beslissingen over dat proces en door het aanbieden van zijn producten aan derden". CBS (2019) *Begrippen,* 17-06-2019, www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/begrippen?tab=b#id=bedrijf
18 Zie: Pouwels, B. [et al.] (2019) *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019.*
19 Lückerath-Rovers (2018a) *Dutch Female Board Index 2018.*

Personen met een niet-westerse migratieachtergrond
Bij het afbakenen van personen met een migratieachtergrond wordt aangesloten bij de definitie van het CBS. Bij personen met een migratieachtergrond is ten minste één ouder in het buitenland geboren. Iemand die zelf ook in het buitenland is geboren, behoort tot de eerste generatie, terwijl iemand van de tweede generatie in Nederland is geboren. Binnen de generaties zijn verschillende generatiegroepen te onderscheiden, afhankelijk van leeftijd van binnenkomst en achtergrond van beide ouders.
Personen met een niet-westerse achtergrond hebben als herkomstland een van de landen in Afrika, Latijns-Amerika en Azië (inclusief Turkije).[20]

1.4 Beleidscontext

Genderdiversiteit
Het bevorderen van gelijkheid tussen mannen en vrouwen op het gebied van arbeid en inkomen is sinds jaren een van de speerpunten van het emancipatiebeleid.[21] Een belangrijk onderwerp binnen dit beleid is het bevorderen m/v-diversiteit in de top van bedrijven en organisaties.[22] Het Nederlandse beleid gaat uit van eigen verantwoordelijkheid van bedrijven, werkgevers en werknemers. Uitgangspunt is zelfregulering: door bedrijven te stimuleren zelf acties te ondernemen en maatregelen te treffen, kan het gewenste doel worden bereikt.[23]

Om een betere balans tussen mannen en vrouwen in de top te realiseren, worden verschillende maatregelen ingezet. Sinds 1 januari 2013 is in het Burgerlijk Wetboek een streefcijfer voor een evenwichtige verdeling van zetels van het bestuur en de raad van commissarissen opgenomen (artikel 2:166 en 2:276 BW). De voorschriften over het streefcijfer zijn opgenomen in de Wet bestuur en toezicht.[24]

Bedrijven dienen op basis van de streefcijferbepaling te streven naar een evenwichtige verdeling van zetels in de RvB en RvC over vrouwen en mannen. Voor zover deze zetels worden verdeeld over natuurlijke personen, dient ten minste 30 procent

20 CBS *Afbakening generaties met een migratieachtergrond,* 21-11-2016.
21 Kamerbrief over de Emancipatienota 2018-2012, 29 maart 2018; Hoofdlijnenbrief Emancipatiebeleid 2013-2016, 10 mei 2013 en bijlage bij Hoofdlijnenbrief Emancipatiebeleid 2013-2016.
22 Kamerbrief Vrouwen in leidinggevende posities, 6 maart 2018; Kamerbrief Vrouwen naar de Top, 15 december 2016; Kamerbrief Vrouwen naar de top, 16 november 2015. Andere onderwerpen op dit thema zijn gelijke beloning en economische zelfstandigheid.
23 Tweede Kamer 2015-2016, 30420, nr. 172; Remery, C. (2014) *The Dutch solution: no quota but legal targets,* pp. 159-172.
24 Wet van 6 juni 2011 tot wijziging van het Burgerlijk Wetboek in verband met de aanpassing van de regels over bestuur en toezicht in naamloze en besloten vennootschappen, Stb. 2011, 275.

van de zetels te worden bezet door vrouwen en ten minste 30 procent door mannen. Dat geldt voor alle circa 5000 grote naamloze en besloten vennootschappen.

Het uitgangspunt is dat via stimulering van zelfregulering het gewenste doel kan worden bereikt. Naleving wordt nagestreefd vanuit een pas-toe-of-leg-uit-principe. Met 'pas toe' wordt in de wet bedoeld dat het wenselijk is dat bedrijven zelf maatregelen nemen. Enerzijds om de doorstroming van vrouwen naar de Raad van Bestuur te stimuleren. Anderzijds om meer vrouwen in toezichthoudende functies te benoemen. De wet geeft ook de weg aan: begin met de wenselijkheid van een gemengd bestuur vast te leggen in de profielschets. Neem daarnaast maatregelen om te zorgen voor een goede mix van mannen en vrouwen bij de rekrutering en voordracht van kandidaten. Ten slotte wordt ook bij de selectie en benoeming actief een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen nagestreefd. Bedrijven kunnen zelf de maatregelen kiezen die het beste aansluiten bij hun bedrijf om het streefcijfer te bereiken.
'Leg uit' is alleen nodig als het niet gelukt is om de zetels evenwichtig over mannen en vrouwen te verdelen. De wet vraagt dan om een toelichting in het jaarverslag over wat de organisatie heeft geprobeerd en waarom dat niet gelukt is. Bovendien vraagt de wet uit te leggen welke maatregelen nu verder genomen worden om wel een goede verdeling te realiseren. Aan het ontbreken van een toelichting in het jaarverslag wordt geen sanctie verbonden.[25]

Op basis van een horizonbepaling in de Wet bestuur en toezicht zijn deze regels per 1 januari 2016 komen te vervallen. Omdat het aandeel vrouwen na de invoering van het wettelijk streefcijfer te langzaam toenam, heeft de toenmalige minister van OCW eind 2015 aangegeven bedrijven meer tijd te geven en is het streefcijfer opnieuw ingevoerd[26], ditmaal met als einddatum 1 januari 2020.

Het gebrek aan vrouwen in de top van het bedrijfsleven staat ook sinds 2010 op de beleidsagenda van de Europese Commissie.[27] De Europese Commissie heeft in 2012 een voorstel voor een richtlijn gepubliceerd om genderdiversiteit in de top van het bedrijfsleven te vergroten.[28] In 2013, een jaar na het richtlijnvoorstel heeft het Europese Parlement in een resolutie de richtlijn na enkele kleine wijzigingen met

25 Ministerie van OCW in samenwerking met VNO-NCW en Stichting Topvrouwen (2017) *30 procent vrouwen: wat betekent het wettelijk streefcijfer voor úw onderneming? Handreiking voor bedrijven.*
26 Op grond van de 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 de raad van commissarissen van grote naamloze en besloten vennootschappen, Stb. 2017, 68.
27 EC (2010) *Strategy for Equality between Women and Men 2010-2015.*
28 EU (2016) *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling.*

brede steun aangenomen. In 2014 en 2015 is het richtlijnvoorstel besproken door de Raad van de Europese Unie, maar niet aangenomen. Nederland stemde eerder tegen het richtlijnvoorstel, samen met Denemarken, Zweden, het Verenigd Koninkrijk, Polen en een deel van het parlement in Tsjechië (zie kadertekst).

EU richtlijn Women on Boards

Op dit moment schrijft het richtlijnvoorstel voor dat lidstaten ervoor moeten zorgen dat 40 procent van de niet-uitvoerende bestuurders in beursgenoteerde bedrijven in 2022 van het van ondervertegenwoordigde geslacht zou moeten zijn. Daarnaast moeten beursgenoteerde bedrijven zelf streefcijfers formuleren voor een evenwichtige m/v-verdeling van de zetels onder uitvoerende bestuurders. De richtlijn geldt alleen voor grote ondernemingen.

Bedrijven die niet voldoen aan de 40 procent zijn verplicht om bij nieuwe benoemingen vooraf heldere, neutraal geformuleerde en ondubbelzinnige criteria vast te stellen en toe te passen en de nieuwe benoemingen te baseren op een vergelijkbare analyse van de kwalificaties van elke kandidaat (artikel 4, lid 1). Bij gelijke geschiktheid geldt een voorrangsregel, die inhoudt dat bij gelijke geschiktheid voorrang gegeven wordt aan de kandidaat van het ondervertegenwoordigde geslacht (artikel 4, lid 3). Wanneer de voorrangsregel niet wordt toegepast, mogen kandidaten de selectieprocedure aanvechten. Het bedrijf moet aantonen dat de benoemde kandidaat beter gekwalificeerd is (artikel 4, lid 5).

Aanvullend verplicht de voorgestelde richtlijn beursgenoteerde bedrijven eenmaal per jaar informatie te verstrekken over de man-vrouwverhouding in hun Raad van Bestuur* en over de naleving van de verplichting om nieuwe benoemingen te baseren op een vergelijkbare analyse van de kwalificaties van elke kandidaat. Bedrijven zijn verplicht deze informatie bekend te maken (artikel 5, lid 2).

Bedrijven die de doelstelling van 40 procent m/v niet halen hebben een extra verplichting om de redenen voor niet-naleving uit een te zetten en te beschrijven welke

* De Raad van Bestuur kan in de lidstaten op verschillende manieren zijn samengesteld. Onderscheiden worden het dualistische (tweelagige) model, met een Raad van Bestuur en een Raad van Commissarissen, het monistische (eenlagige) model, waarbij de bestuurs- en toezichtsfuncties door één enkele raad worden uitgeoefend en gecombineerde stelsels, die kenmerken van beide stelsels vertonen of ondernemingen de keuze uit verschillende modellen laten. De maatregelen waarin de voorgestelde richtlijn voorziet, dienen te gelden voor alle soorten raden van bestuur in de lidstaten.

maatregelen zijn genomen of gepland om de doelstelling te halen (artikel 5, lid 3). Wanneer dat niet gebeurt, zijn lidstaten verplicht te zorgen voor passende en afschrikwekkende sancties (artikel 6).

Bron: COM/2012/0614

Naast de streefcijferbepaling worden in Nederland diverse instrumenten ingezet die bedrijven moeten stimuleren om het streefcijfer te halen, zoals het beleidsprogramma 'Vrouwen naar de Top' en de database Topvrouwen met hooggekwalificeerde, board-ready-vrouwen. Andere initiatieven zijn het Charter Talent naar de Top en het charter Diversiteit, waarmee werkgevers zich vrijwillig kunnen committeren aan het realiseren van meer diversiteit in de top, de subtop en het personeelsbestand van hun organisatie. Ook zijn er verschillende codes, zoals de Corporate Governance Code voor beursgenoteerde ondernemingen en de Executive Search Code voor werving- en selectiebureaus. Beursgenoteerde bedrijven zijn wettelijk verplicht de Corporate Governance Code na te leven (zie hierna).

Culturele diversiteit

Beleid gericht op bevordering van culturele diversiteit in Nederland kent een lange aanloop. Een terugblik laat zien dat zowel van de zijde van de overheid als van de zijde van sociale partners en bedrijven in de loop der jaren uiteenlopende initiatieven zijn genomen gericht op onder meer de arbeidsdeelname van personen met niet-westerse migratieachtergrond achtergrond. De aandacht voor culturele diversiteit aan de top is van betrekkelijk recente datum. Zo kent het Charter Talent naar de Top (in 2007 opgericht op initiatief van het ministerie van OCW, VNO-NCW, SER, vertegenwoordigers van bedrijven en het maatschappelijke veld), dat zich aanvankelijk richtte op vrouwelijk talent, sinds voorjaar 2018 een pilot voor culturele diversiteit in de top.
Talent naar de Top maakt deel uit van de Alliantie Culturele Diversiteit in de Top (2017), die zich inzet voor meer culturele diversiteit in de top van het bedrijfsleven.[29] Tot slot wordt hier melding gemaakt van het Programma Verdere Integratie Arbeidsmarkt (VIA) dat de minister van SZW op 30 maart 2018, mede namens de staatssecretaris van SZW heeft gepresenteerd. Met dit programma wil het kabinet de achterblijvende arbeidsmarktpositie van Nederlanders met een migratieachtergrond te verbeteren. De bedoeling is om "vernieuwende aanpakken in de praktijk

29 De Alliantie wordt gevormd door een aantal organisaties die zich inzetten voor meer divers talent: de Sociaal-Economische Raad (SER), Talent naar de Top, Diversiteit in Bedrijf, Agora Network, NL2025, Etnische Zaken Vrouwen Nederland en The Other Network.

te testen, zodat we de meest kansrijke ideeën vervolgens breder uit kunnen rollen." Het programma loopt van 2018-2020.

Met zijn brief van 16 november 2018 heeft de minister de Tweede Kamer geïnformeerd over de voortgang van het programma. Hij merkt op dat er nog heel weinig kennis is over de werkzame elementen in de aanpak en dat er nog onvoldoende onderzoek is dat de effectiviteit van instrumenten aantoont. Daarom wil hij nagaan wat echt werkt.
Het programma werkt met een achttal pilots en bij de vormgeving en uitvoering daarvan wordt samengewerkt met werkgevers, gemeenten en scholen. Er is onder meer: een pilot 'Nudging werving en selectie', over het tegengaan van vooroordelen door eenvoudige aanpassingen in het werving- en selectieproces; een pilot 'Culturele barometer diversiteit' om inzicht te krijgen in culturele diversiteit in het personeelsbestand door middel van een databasekoppeling; en een pilot 'Behoud van werk' over behoud en doorstroom van personeel met een niet-westerse migratieachtergrond.

Corporate Governance Code; diversiteit in brede betekenis

Vermelding verdient ook de Nederlandse Corporate Governance Code. Deze bevat principes en best-practice bepalingen voor goed ondernemingsbestuur van beursgenoteerde ondernemingen. De code regelt de verhoudingen tussen bestuurders, commissarissen en aandeelhouders. De code is door zelfregulering tot stand gekomen, wat betekent dat de partijen waarop de code van toepassing is zelf, zonder tussenkomst van de overheid, regels hebben opgesteld waaraan zij zich committeren en die zij uitvoeren. Als instrument van zelfregulering vormt de code een aanvulling op nationale en Europese wetgeving.[30] De code is sinds 1 januari 2018 wettelijk verankerd. Naleving is gebaseerd op het pas-toe-of-leg-uit-principe: vennootschappen geven jaarlijks in het bestuursverslag aan in hoeverre ze de principes en best practice-bepalingen van de code opvolgen en zo niet, waarom zij daarvan afwijken. De naleving van de Code wordt gemonitord door de onafhankelijke Monitoring Commissie Corporate Governance Code, die ingesteld is door de minister van Economische Zaken en Klimaat. De RvB en RvC zijn verantwoordelijk voor de naleving van de code.

Sinds 2008 is diversiteit opgenomen in de code. De code onderschrijft dat diversiteit in het bestuur bijdraagt aan zorgvuldige besluitvorming en bepaalt dat beursven-

30 Staatscourant 2017, nr. 45259; Monitoring Commissie Corporate Governance Code (2016) *De Nederlandse corporate governance code.*

nootschappen diversiteitsbeleid moeten opstellen voor de samenstelling van de RvB, de RvC en, indien aanwezig, het executive committee (exco). In het diversiteitsbeleid moet worden ingegaan op "de concrete doelstellingen ten aanzien van diversiteit en de voor de vennootschap relevante aspecten van diversiteit". Wanneer de samenstelling van de RvB, RvC of exco afwijkt van de doelstellingen van het diversiteitsbeleid of van het wettelijk streefcijfer van 30 procent m/v – indien dat van toepassing is – moet in de corporate governance-verklaring in het bestuursverslag toegelicht worden welke maatregelen de vennootschap neemt om de gewenste situatie te bereiken. Ook moet worden aangegeven op welke termijn men verwacht de doelstellingen voor diversiteit te realiseren.

De code benoemt diversiteit in brede betekenis, namelijk als de "voor de vennootschap relevante aspecten (...), zoals nationaliteit, leeftijd, geslacht en achtergrond inzake opleiding en beroepservaring". In de code zijn geen concrete streefcijfers opgenomen. De minister van OCW heeft in haar brief van 6 maart 2018 aangegeven dat zij voornemens is de Monitoring Commissie Corporate Governance Code te vragen om diversiteit, waaronder het percentage vrouwen in de top, tot een speerpunt te maken in de volgende monitor.

1.5 Eerdere SER-advisering

Het thema van de adviesaanvraag heeft raakvlakken met eerdere SER-advisering. De SER-adviezen *Diversiteit in het personeelsbestand* (2009) en *Discriminatie werkt niet!* (2014) zijn in dit verband vooral relevant. Het advies *Diversiteit in het personeelsbestand* doet een veelheid van aanbevelingen, waaronder ook een oproep aan werkgevers om diversiteitsbeleid te voeren dan wel te blijven voeren en om het wervings- en selectiebeleid meer cultureel neutraal te maken. In zijn advies *Discriminatie werkt niet!* heeft de SER zich gebogen over het tegengaan van arbeidsmarktdiscriminatie. Tegen bewuste discriminatie moet krachtiger en vooral consequenter opgetreden worden. Daarbij is behoefte aan scherper toezicht op wet- en regelgeving. De raad concludeert echter ook dat het grootste deel van arbeidsmarktdiscriminatie onbewust plaatsvindt. Daarvoor is een ander type maatregelen nodig. In dit advies werkt de raad een gezamenlijke en generieke aanpak uit om discriminatie bij de arbeid te bestrijden. Daarnaast doet hij aanbevelingen voor specifieke groepen. Een ander relevant SER-advies in verband met culturele diversiteit is *Niet de afkomst maar de toekomst: Naar een verbetering van de arbeidsmarktpositie van allochtone jongeren* uit 2007.

Met betrekking tot het onderwerp genderdiversiteit is het SER advies *Een werkende combinatie* uit 2016 relevant. Nagegaan is hoe mannen en vrouwen kunnen worden

ondersteund bij het combineren van verschillende activiteiten gedurende hun arbeidsloopbaan. Daartoe benoemt de raad uiteenlopende maatregelen.

Daarnaast is in het SER-advies *Gelijk goed van start* (2016) gewezen op het belang van het investeren in een goed kwalitatief, toegankelijk en betaalbaar stelsel van voorzieningen voor jonge kinderen.

1.6 Adviesvoorbereiding

De Ad-hoccommissie Diversiteit in de top van het bedrijfsleven heeft het ontwerpadvies voorbereid.[31]

Gedurende de adviesvoorbereiding zijn verschillende experts geraadpleegd en gehoord.

- Joaquin Urbina, Director Recruitment Process Outsourcing (RPO) Manpower Nederland
- Helene Colen, Directeur Operations en Social Development Manpower Nederland
- Selvi Ayranci, Head of procurement, category IT Services, Market Data & International ABN AMRO
- Nicole Böttger, People Development Consultant | Product Owner Learning and Diversity & Inclusion ABN AMRO (tevens commissielid)
- Olaf Smits van Waesberghe, Directeur Nationaal Register
- Annelies de Groot, Managing Partner Laergo B.V. Consultant van Nationaal Register
- Ila Kasem, Managing partner van de Bunt Adviseurs & als Consultant verbonden aan Vanderkruijs, partner in executive search
- Saniye Çelik, Lector Diversiteit Hogeschool van Leiden
- Grethe van Geffen, Directeur Seba Interimmanagement en advies
- dr. Egbert Jongen, Universitair hoofddocent aan de Universiteit Leiden Programmaleider Arbeid CPB (tevens commissielid)
- drs. Ans Merens, Wetenschappelijk medewerker SCP (tevens commissielid).

Gedurende de adviesvoorbereiding is samengewerkt met het SCP en CPB. In het advies is gebruik gemaakt van de literatuurstudie *Vrouwen aan de top* die door deze instituten is opgesteld. Ook van de UU en de NVR is middels een brief input

31 Voor samenstelling Ad-hoccommissie DiTop zie bijlage 2.

verkregen voor het advies.[32] Ook de Alliantie Culturele diversiteit in de top heeft een bijdrage geleverd.[33]

Het secretariaat heeft ook afzonderlijk gesproken met een aantal deskundigen:
- Prof. dr. Karen van Oudenhoven–Van der Zee, decaan Faculteit Sociale Wetenschappen, Hoogleraar en Chief Diversity Officer Vrije Universiteit Amsterdam
- Prof. dr. Naomi Ellemers, Universiteitshoogleraar Universiteit Utrecht
- Carmen Breeveld, General Manager Triple Talent B.V., President Women Entrepreneurs Netherlands
- Yelly Weidenaar en Dirk Ramakers, Talent naar de top.

Daarnaast zijn verschillende grote dialoogbijeenkomsten georganiseerd. Zo heeft op 29 januari 2019 de bijeenkomst 'Culturele diversiteit in de top' plaatsgevonden. Topmensen vanuit het bedrijfsleven, rolmodellen en experts gingen op die middag met elkaar in gesprek over de vraag hoe meer talenten met een migratieachtergrond in topposities te krijgen. Koningin Máxima, minister Van Engelshoven van OCW en staatssecretaris Van Ark van SZW waren aanwezig.

Op 20 maart 2019 vond de dialoogbijeenkomst 'Vrouwen naar de top' plaats. Vooraanstaande bestuurders, rolmodellen en experts gingen met elkaar in gesprek over de vraag hoe er meer vrouwen in de top kunnen komen. Prinses Laurentien was hierbij ook aanwezig en sprak een column uit. Twee vragen stonden op deze bijeenkomst centraal: welke belemmeringen zijn er en hoe kunnen we deze oplossen? De input die op deze bijeenkomst is verkregen is voor het advies benut.

De raad heeft het advies vastgesteld in zijn vergadering van 20 september 2019.

1.7 Leeswijzer

Het advies bestaat uit twee delen.
Deel I – Na een samenvatting van de analytische bevindingen geeft de raad zijn visie op culturele en genderdiversiteit in de top van het bedrijfsleven en doet hij aanbevelingen.

32 Brief van de Universiteit Utrecht en de Nationale Vrouwenraad, Reactie op "Adviesaanvraag diversiteit in de top" (brief van de Minister van OC&W aan de SER d.d. 29 juni 2018', 20 maart 2019).
33 Deze alliantie wordt gevormd door een aantal organisaties die zich inzetten voor meer divers talent: de Sociaal-Economische Raad (SER), Talent naar de Top, Diversiteit in Bedrijf, Agora Network, NL2025, Etnische Zaken Vrouwen Nederland en The Other Network. Het doel van deze alliantie is de krachten te bundelen, de slagkracht te versterken en concrete resultaten te behalen.

Deel II – Bevat de analyse van het advies en bestaat uit drie onderdelen:

- De meerwaarde van en perspectieven op diversiteit (hoofdstuk 3 en 4)
- Belemmeringen van culturele en genderdiversiteit (hoofdstuk 5 en 6)
- Oplossingsrichtingen (hoofdstuk 7, 8 en 9).

Hoofdstuk 2 gaat in op de begrippen diversiteit en inclusie en presenteert de cijfers over culturele en genderdiversiteit. Hoofdstuk 3 staat stil bij de meerwaarde van diversiteit en inclusie. In hoofdstuk 4 is op basis van nationale en internationale literatuur onderzocht welke perspectieven organisaties kunnen hebben op diversiteit en diversiteitsbeleid.

Hoofdstuk 5 inventariseert de belemmeringen voor genderdiversiteit. De vraag die centraal staat is waarom de doorstroom van vrouwen stagneert en welke factoren daarbij een rol spelen. Daarbij wordt gekeken naar de verschillende niveaus (maatschappelijk, organisatorisch, individueel) waarop de belemmeringen zich voordoen. De aandacht gaat daarbij uit naar de instroom, de doorstroom naar de subtop en de top en het voorkomen van uitstroom. Onderscheid wordt gemaakt naar formele instituties (structurele belemmeringen) en informele instituties (culturele belemmeringen, waaronder normen en waarden).

In hoofdstuk 6 komen de belemmeringen voor culturele diversiteit aan bod. Ook in dit hoofdstuk worden de verschillende niveaus (maatschappelijk, organisatorisch, individueel) waarop de belemmeringen zich voordoen, beschreven.

Tot slot passeert een brede mix van mogelijke oplossingsrichtingen de revue. Hoofdstuk 7 schetst het huidige overheidsbeleid ten aanzien van het vergroten van gendergelijkheid en het verbeteren van de positie van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond. Hoofdstuk 8 focust op de maatregelen en de diverse initiatieven die zijn genomen door bedrijven, werkgevers en werknemers om diversiteit te bevorderen. Ingegaan wordt op de voorwaarden voor succesvol diversiteitbeleid in arbeidsorganisaties. In hoofdstuk 9 komt het specifieke beleid voor het bevorderen van genderdiversiteit in de top aan bod. Daarbij wordt de aanpak in de verschillende landen beschreven. Stilgestaan wordt bij de vraag wat we kunnen leren van de aanpak in andere landen en wat de effecten zijn van de verschillende maatregelen in de verschillende landen.

2 Diversiteit en de top: begrip en cijfers

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat allereerst in op het begrip diversiteit en het begrip inclusie, de definiëringen en verschillen en overeenkomsten tussen de begrippen. In paragraaf 2.3 worden de meest recente cijfers en trends van vrouwen in de top gepresenteerd. Stilgestaan wordt bij de verschillende nationale studies, die aanzienlijke verschillen laten zien, zowel met betrekking tot het aandeel vrouwen in de RvB als in de RvC. Ook laat de paragraaf een ontwikkeling door de tijd zien; hieruit blijkt dat het aandeel vrouwen in de RvB en RvC maar langzaam toeneemt en dat de toename voor rekening komt van een kleine groep bedrijven die het goed doet. Paragraaf 2.4 toont de cijfers over culturele diversiteit. Deze cijfers zijn schaars. Slechts weinig bedrijven registreren de culturele achtergrond van hun werknemers, waardoor weinig zicht bestaat op de culturele diversiteit in het personeelsbestand en in de top van Nederlandse bedrijven.

2.2 De begrippen diversiteit en inclusie

Diversiteit is een multidimensionaal begrip, dat op verschillende manieren wordt geïnterpreteerd en gebruikt.[1] In de literatuur over diversiteit in arbeidsorganisaties wordt veelal uitgegaan van een brede definitie: alle kenmerken waarop mensen van elkaar verschillen.[2] Het gaat dan om zowel zichtbare kenmerken, zoals gender en culturele achtergrond, als om minder zichtbare kenmerken zoals een beperking, chronische ziekte, seksuele voorkeur, normen en waarden, persoonlijke overtuigingen, talenten, werkstijl, opleiding of ervaring. De lijst met individuele verschillen is eindeloos. Onzichtbare kenmerken, zoals iemands leefstijl of interessegebied, zijn vaak gerelateerd aan zichtbare kenmerken als sekse of leeftijd.[3]

In de literatuur wordt daarnaast onderscheid gemaakt tussen *surface-level diversity*, waaronder demografische verschillen vallen zoals gender- en culturele achtergrond, en *deep-level diversity*, waarmee persoonlijke verschillen worden bedoeld.[4]

1 Çelik, S. (2018) *Diversiteit de gewoonste zaak van de wereld;* Bernstein, R. S. [et al.] (2015) *Reflections on diversity and inclusion practices at the organizational, group, and individual levels.*
2 SER (2009) *Diversiteit in het personeelsbestand*, pp. 1-96; Çelik, S. (2018) *Diversiteit de gewoonste zaak van de wereld.*
3 Bendl, R. [et al.] (2015) *The Oxford handbook of diversity in organizations.*
4 Harrisson, D. A. [et al.] (2002) Time, teams and task performance. Changing effect of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal,* 45 (5), pp. 1029-1045.

Ook wordt onderscheid gemaakt tussen groepsverschillen (demografische verschillen) en individuele verschillen (persoonlijke verschillen) of aangeboren/onveranderlijke kenmerken en verworven/veranderlijke kenmerken.

Naast diversiteit wordt in de literatuur ook veel gesproken over inclusie. Diversiteit en inclusie zijn geen synoniemen. Inclusie heeft betrekking op het vermogen van een organisatie om een cultuur te scheppen waarin elke werknemer zich gewaardeerd en gerespecteerd voelt. Miller en Katz[5] definiëren inclusie als *".. a sense of belonging: feeling respected, valued for who you are; feeling a level of supportive energy and commitment from others so that you can do your best"*. In een inclusieve organisatie voelen medewerkers zich verbonden met collega's, kunnen zij zichzelf zijn en voelen zij zich niet gedwongen zich aan te passen of anders te gedragen. Ze gedijen in het team of de organisatie en voelen zich vrij een afwijkend standpunt in te nemen.[6] Iedereen heeft toegang tot informatie en de mogelijkheid om deel te nemen aan de besluitvorming.[7]

Volgens Ila Kasem moet er een onderscheid worden gemaakt tussen statische diversiteit (aantallen, afspiegeling en dergelijke) en dynamische diversiteit (interactie gericht op het productief maken van diversiteit). Op dit moment gaat het volgens Kasem vooral om aantallen en wordt er in de discussie te weinig aandacht besteed aan hoe men diversiteit productief maakt en wat er voor nodig is om de meerwaarde te realiseren. Zijn visie is dat het er niet alleen om gaat om diversiteit in statische zin te bewerkstelligen, maar dat het vooral gaat om de opgave om diversiteit productief te maken en voor de organisatie een relevante waarde te geven. In de dynamiek tussen leidinggevende, team en een individu met een diversiteitsprofiel kan diversiteit productief worden gemaakt, waarmee het een collectieve prestatie is. De sleutel ligt in het op gang brengen en houden van de juiste dynamiek in de driehoek van leidinggevende, team en de medewerker. Dat vraagt om specifieke kwaliteiten van individuele teamleden, het team als geheel en – met name – van leidinggevenden. Investeren in diversiteit betekent dus ook investeren in het vermogen van medewerkers en om een bijdrage te leveren aan het productief maken van diversiteit en aan het realiseren van de diversiteitsdoelstellingen die de organisatie gesteld heeft.[8]

5 Miller, F. A. & Katz, J. H. (2002) *The inclusion breakthrough: Unleashing the real power of diversity.*
6 Çelik, S. (2018) *Diversiteit de gewoonste zaak van de wereld.*
7 Roberson, Q. M. (2006) Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management,* 31 (2), pp. 212-236: Bernstein, R. S. [et al.] (2015) *Reflections on diversity and inclusion practices at the organizational, group, and individual levels.*
8 Presentatie Ila Kasem tijdens vergadering ad-hoccommissie DiTop, op 18 december 2018.

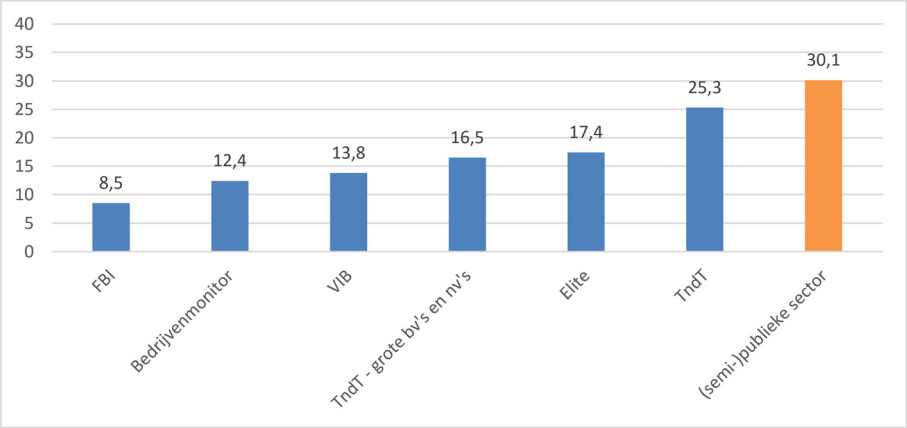
2.3 Cijfers en trends – vrouwen in de top

In de afgelopen jaren zijn er verschillende nationale studies verschenen waarin het aandeel vrouwen in de top van Nederlandse bedrijven is onderzocht. De figuren 2.1 en 2.2 bieden een overzicht van deze verschillende studies en het aandeel vrouwen in de RvB en RvC/RvT.

De studies laten aanzienlijke verschillen zien, zowel met betrekking tot het aandeel vrouwen in de RvB als in de RvC. Het aandeel vrouwen in de RvB varieert van 5,7 procent tot 25,3 procent, in de RvC van 18,4 procent tot 35,4 procent (in de private sector). Deze verschillen hangen deels samen met het feit dat elke studie haar eigen definitie heeft van de 'top' en eigen selectiecriteria opstelt om te bepalen welke organisaties meegenomen worden in het onderzoek. Organisatiegrootte, rechtsvorm, beursgenoteerde onderneming of niet, het aantal lagen onder de raad van bestuur/directie dat meegeteld wordt: de definities en keuzes van onderzoekers op deze gebieden kunnen de uitkomsten van een studie beïnvloeden. Ook hebben de studies vaak andere meetjaren en een andere wijze van dataverzameling (steekproefenquête, vragenlijst voor de totale populatie, registratiegegevens, jaarverslagen, et cetera).[9]
Niettemin kan op basis van deze studies wel een aantal algemene conclusies worden getrokken.

9 De Bedrijvenmonitor Topvrouwen van de commissie Monitoring Streefcijfer Wet bestuur en toezicht betreft een representatieve steekproef onder de circa 5.000 grote vennootschappen in Nederland die onder de Wet bestuur en toezicht (Wbt) vallen en die aan het wettelijk streefcijfer van 30 procent m/v moeten voldoen (2019, n=835). De top 200 grootste ondernemingen van deze groep wordt apart gevolgd (2019, n=105). In 2016 en 2017 werd ook een steekproef van 1.000 grote organisaties in de (semi-)publieke sector apart gevolgd (2017, n=622).
De Female Board Index (FBI) van Mijntje Lückerath-Rovers rapporteert over de beursgenoteerde ondernemingen (2019, n=88). De enquête Vrouwen in Besluitvorming (VIB) van het SCP gaat over de top 250 van de, naar eigen vermogen gemeten, grootste bedrijven (2018, n=68).
Elite Research analyseert aan de hand van registratiegegevens het aandeel vrouwen in de top 500 grootste bedrijven (2017). De monitor Talent naar de Top van de commissie Monitoring Talent naar de Top volgt jaarlijks de vorderingen van ondertekenaars van het charter Talent naar de Top (2018, n=124). Voor deze charterondertekenaars wordt jaarlijks het aandeel vrouwen in de top gevolgd. Onder hen bevinden zich ook grote vennootschappen (circa 60) die aan de Wbt moeten voldoen, de gegevens voor deze laatste groep worden in de figuur apart gepresenteerd (2017, n=64).
Onder de 'top' wordt in de meeste onderzoeken het hoogste leidinggevende orgaan (RvB/bestuur/directie) en het toezichthoudende orgaan (RvC/RvT) verstaan. Uitzondering vormen de cijfers van het Charter Talent naar de Top als geheel, waarbij de 'top', gedefinieerd is als het hoogste leidinggevende orgaan en de twee hiërarchische lagen daaronder.

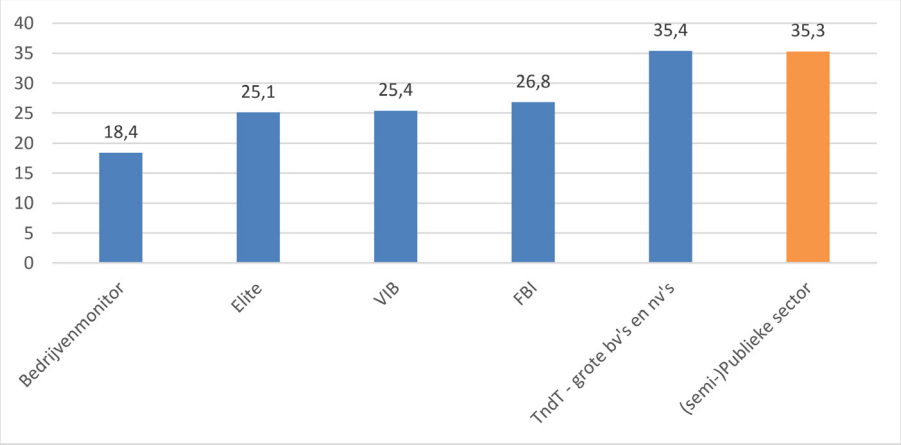
Figuur 2.1 **Aandeel vrouwen in de RvB***



Bronnen: Monitor Talent naar de Top 2018; voor grote bv's en nv's Monitor 2017; *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*; VIB 2018; FBI 2019; Elite Research 2017 (uit Emancipatiemonitor 2018); (semi-)publieke sector 2016 (uit Bedrijvenmonitor 2016).

* Van elke studie is het laatst beschikbare jaar meegenomen in de analyses.

Figuur 2.2 **Aandeel vrouwen in de RvC/RvT***



Bronnen: Monitor Talent naar de Top 2018; voor grote bv's en nv's Monitor 2017; *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*; VIB 2018; FBI 2019; Elite Research 2017 (uit Emancipatiemonitor 2018); (semi-)publieke sector 2016 (uit Bedrijvenmonitor 2016).

* Van elke studie is het laatst beschikbare jaar meegenomen in de analyses.

Meer m/v-diversiteit in de RvC dan in de RvB

Allereerst valt op dat het aandeel vrouwen in de RvC hoger is dan in de RvB. Dat geldt zowel voor de 88 beursgenoteerde bedrijven in de Female Board Index (FBI), de 5.000 bedrijven die aan het wettelijk streefcijfer van 30 procent m/v moeten voldoen en die gevolgd worden door de Bedrijvenmonitor, de top 250 uit de VIB-enquête, de top 500 uit het onderzoek van Elite Research als voor de ondertekenaars van het Charter Talent naar de Top en de organisaties uit de (semi-)publieke sector.
Een verklaring die bedrijven hier zelf voor geven, is dat werving en selectie voor de RvB anders verloopt dan voor de RvC. De meeste bedrijven zoeken voor de RvB eerst naar mensen uit de eigen organisatie, vacatures vullen ze het liefst in door 'eigen kweek'. "Feeling met het bedrijf, met de business" wordt voor de RvB in het algemeen erg belangrijk gevonden. Een goede doorstroom naar de top en een goed gevulde talentenpool binnen het bedrijf zijn daarbij essentieel. Kandidaten voor de RvC worden daarentegen vrijwel altijd extern geworven. Daarbij spelen vooral werving en selectieprocedures een rol, evenals procedures bij voordrachten en benoemingen.[10]

Organisaties in de (semi-)publieke sector zijn koplopers

Er zijn verschillen tussen de private en (semi-)publieke sector (hierna publieke sector genoemd). Uit het onderzoek verricht in het kader van de Bedrijvenmonitor 2017 blijkt dat 'grote' organisaties uit de publieke sector veel meer vrouwelijke bestuurders en toezichthouders hebben dan 'grote' vennootschappen. Eind 2016 is gemiddeld 30,1 procent van de bestuurders in de RvB van publieke organisaties een vrouw. In de RvT wordt gemiddeld 35,3 procent van de zetels door vrouwen ingevuld. Halverwege 2017 is het aandeel vrouwen verder toegenomen tot respectievelijk 30,8 procent en 36,4 procent. Gemiddeld hebben de 'grote' organisaties uit de publieke sector voor hun raden van toezicht het streefcijfer dus ruim gehaald. Hierbij moet echter worden bedacht dat het bij de gepresenteerde data om gemiddelden gaat. Net als bij de grote vennootschappen, is een kleine groep (8,4 procent) bedrijven verantwoordelijk voor de stijging in de RvB tussen 2015 en 2016. Bij deze groep steeg het percentage vrouwen in de RvB tussen 2015 en 2016 met gemiddeld 55,1 procentpunt. Zij hebben eind 2016 gemiddeld 65,6 procent vrouwen in de RvB. Bij verreweg het grootste deel van de bedrijven (85,3 procent) bleef het percentage vrouwen in de RvB tussen 2015 en 2016 gelijk en bij 6,3 procent daalde het aandeel vrouwelijke bestuurders.

10 Pouwels, B. & Henderikse, W. (2015) *Topvrouwen in de wachtkamer. Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2012-2015.*

Ook zijn er (kleine) verschillen tussen sectoren binnen de publieke sector. In de sector zorg en welzijn is het percentage vrouwen in de RvB iets hoger dan gemiddeld (34,5 procent), in de sector onderwijs juist lager dan gemiddeld (22,9 procent). Bij sociaal-maatschappelijke organisaties (31,4 procent) en woningcorporaties (29,6 procent) ligt het aandeel vrouwelijke bestuurders rond het gemiddelde. Voor de RvT geldt dat in sociaal-maatschappelijke organisaties het aandeel vrouwen met 39,4 procent hoger is dan gemiddeld (35,3 procent) en in woningbouwcorporaties met 32,8 procent iets lager. In het onderwijs (36,4 procent) en de sector zorg en welzijn (35,8 procent) is het percentage vrouwen in de RvT gemiddeld.

Ondertekenaars Charter Talent naar de Top doen het beter

Ook de organisaties die het Charter Talent naar de Top hebben getekend, doen het beter dan gemiddeld als het gaat om m/v-diversiteit in de top. Het charter als geheel telde in 2018 gemiddeld 25,3 procent vrouwen in de top. Opgemerkt moet worden dat de groep charterondertekenaars diverser is dan de bedrijven die gevolgd worden in de andere studies: ook kleinere bedrijven en organisaties uit de publieke sector maken deel uit van het charter. Verder wordt de 'top' bij het charter breder gedefinieerd, namelijk als de RvB én de eerste twee managementlagen direct daaronder.
Nemen we alleen de charterondertekenaars onder de loep die aan het wettelijk streefcijfer moeten voldoen, dan zien we dat ook zij meer m/v-diversiteit weten te realiseren in de top dan andere bedrijven, vooral in de RvC. Eind 2017 hadden de charterondertekenaars waarvoor het wettelijke streefcijfer geldt, gemiddeld 16,5 procent vrouwen in de RvB en 35,4 procent vrouwen in de RvC.

Grotere bedrijven en beursgenoteerde bedrijven doen het beter in de RvC

De resultaten lijken erop te wijzen dat de grotere bedrijven gemiddeld een hoger percentage vrouwen in de RvC hebben dan minder grote bedrijven. De VIB-enquête laat zien dat de top 250 eind 2018 gemiddeld 25,4 procent vrouwen heeft in de RvC. De top 500 van Elite Research[11] en de 88 beursgenoteerde ondernemingen uit de Female Board Index[12] laten vergelijkbare resultaten zien: de top 500 heeft gemiddeld 25,1 procent vrouwelijke commissarissen (2017), beursgenoteerde bedrijven gemiddeld 25,8 procent (2019). De bedrijven die moeten voldoen aan het wettelijk streefcijfer blijven daar met 18,4 procent vrouwelijke commissarissen eind 2018 iets bij achter.
In de RvB hebben beursgenoteerde bedrijven met gemiddeld 5,7 procent vrouwelijke bestuurders van alle bedrijven juist het laagste aandeel vrouwen.

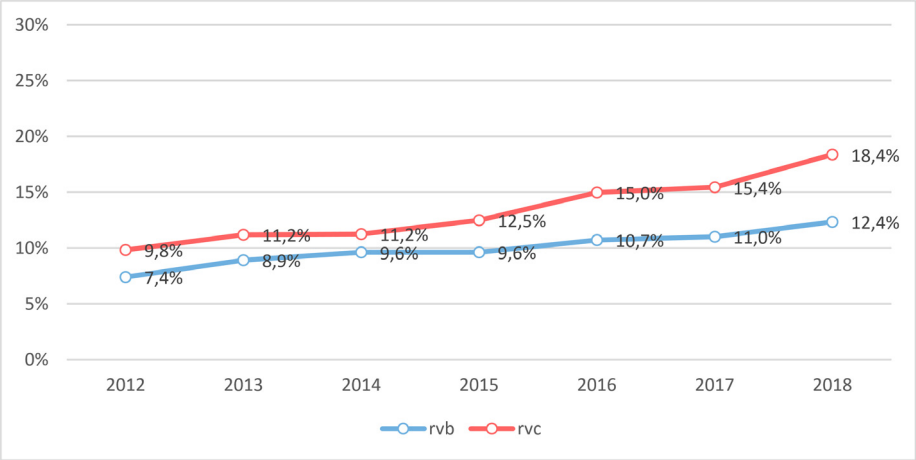
11 SCP (2018) *Emancipatiemonitor 2018.*
12 Lückerath-Rovers, M. (2019) *Dutch Female Board Index 2019.*

Ontwikkeling door de tijd: 2012-2018

Uit de Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019 blijkt dat het aandeel vrouwen in de RvB en RvC van grote bedrijven vanaf 2012 weliswaar toeneemt, maar dat de voortgang beperkt is.[13] Bij beursgenoteerde bedrijven bleef het percentage vrouwelijke bestuurders en commissarissen in 2018 zelfs gelijk.[14]

Figuur 2.3 laat de voortgang zien van het aandeel vrouwen in de RvB en RvC van grote ondernemingen tussen 2012 en 2017. In de RvB steeg het percentage vrouwen van 7,4 procent naar 12,4 procent, in de RvC van 9,8 procent naar 18,4 procent.

Figuur 2.3 **Gemiddeld aandeel vrouwen in de RvB en RvC van grote ondernemingen 2012-2018**



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019.*

Ander landelijk onderzoek laat een vergelijkbare trend zien. De VIB-enquête laat een toename van het aandeel vrouwen in de RvB zien van 9 procent naar 13,8 procent in de periode 2014-2018. In de RvC was sprake van een toename van 14,3 procent naar 25,4 procent.[15] De registratiedata van Elite Research tonen tussen 2011 en 2017 een toename van het aandeel vrouwen in de RvB bij de 500 grootste bedrijven van 4,3 procent naar 17,4 procent, en in de RvC van 9,8 procent naar 25,1 procent. In grotere bedrijven, in het bijzonder de top 25 en de top 100, is het aandeel topvrouwen in het algemeen iets groter en stijgt het iets harder.[16]

13 Pouwels, B. & Henderikse, W. (2014) *Waar een wil is, is een weg. Bedrijvenmonitor 2013;* Pouwels, B. & Henderikse, W. (2015) *Topvrouwen in de wachtkamer. Bedrijvenmonitor 2012-2015;* Pouwels, B. & Henderikse, W. (2016) *Waiting on the world to change. Bedrijvenmonitor 2016;* Pouwels, B. & Henderikse, W. (2018) *Een beetje beter maar nog lang niet voldoende. Bedrijvenmonitor 2017;* Pouwels, B. [et al.] (2019) *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019.*
14 Lückerath-Rovers, M. (2018a) *Dutch Female Board Index 2018.*
15 SCP (2016) *Emancipatiemonitor 2018.*

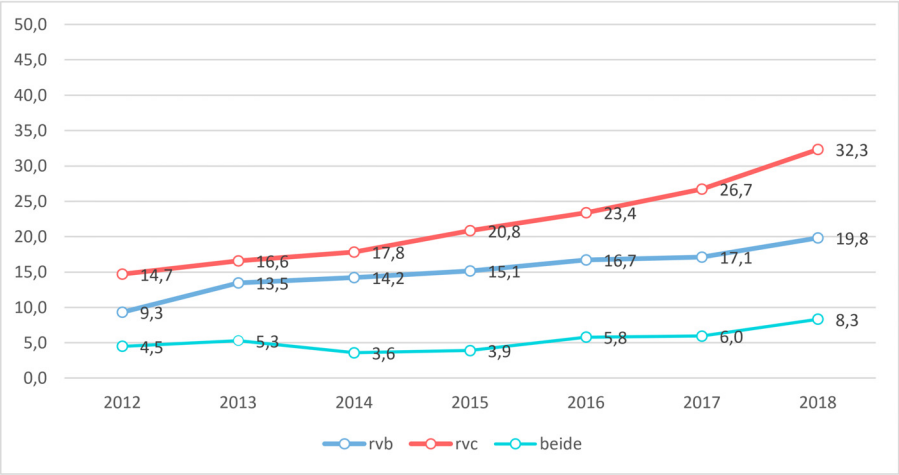
Grote groep bedrijven blijft achter

De toename van het aantal vrouwen in de RvB en RvC, zo blijkt uit de Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019, is toe te schrijven aan een kleine groep bedrijven die het goed doet. Voor de RvB gaat het jaarlijks om minder dan 10 procent van de bedrijven die voortgang boeken, voor de RvC om minder dan 15 procent. Dat is al zo sinds het wettelijk streefcijfer in 2013 van kracht werd. Goede voorbeelden tonen aan dat deze bedrijven diversiteitsbeleid hebben en concrete maatregelen nemen om meer vrouwen in de top te krijgen. Een grote groep ondernemingen blijft achter en onderneemt weinig tot niets om m/v-diversiteit in de top te vergroten. Eind 2018 had 67 procent nog geen enkele vrouw in de RvB, de helft had (ook) geen vrouw in de RvC.[17]

Het streefcijfer van 30 procent m/v

De meeste bedrijven hebben het wettelijk streefcijfer voor vrouwen – dat geldt sinds 2013 – nog niet gehaald. Eind 2018 had 19,8 procent het streefcijfer gerealiseerd in de RvB, 32,3 procent in de RvC (figuur 2.4). Het aantal bedrijven dat het streefcijfer heeft gerealiseerd in beide organen is niet hoger dan 6 procent.

Figuur 2.4 **Percentage bedrijven dat het wettelijk streefcijfer heeft gerealiseerd, 2012-20**



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019.*

Uit cijfers van de Bedrijvenmonitor 2019 blijkt dat grote vennootschappen die een diversiteitscharter hebben ondertekend, zoals het Charter Talent naar de Top of het

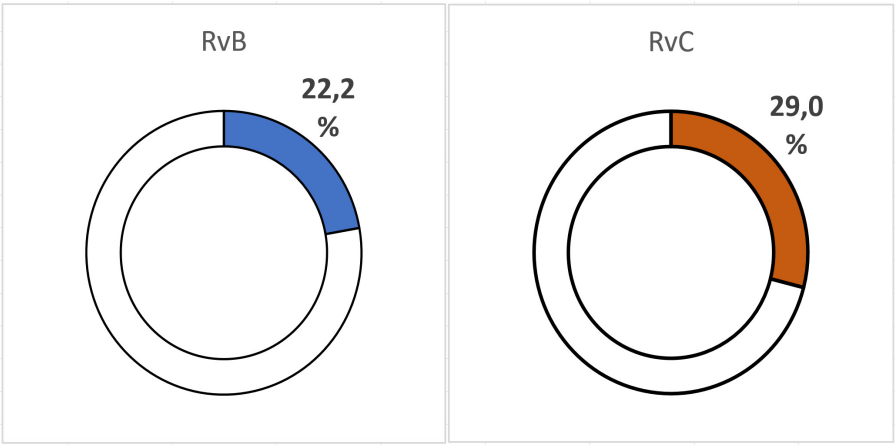
16 SCP (2016) *Emancipatiemonitor 2018.*
17 Pouwels, B. [et al.] (2019) *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019.*

Charter Diversiteit, vaker het streefcijfer halen dan gemiddeld in Nederland. Dat geldt vooral voor de RvC: 86 procent van de charterondertekenaars waarvoor het wettelijke streefcijfer geldt, had eind 2018 een evenwichtige m/v-verdeling in de RvC gerealiseerd, tegen eenderde van de totale groep grote vennootschappen.

Weinig benoemingen voor vrouwen

Bedrijven benoemen weinig vrouwen als er vacatures zijn. Van alle nieuwe benoemingen in de RvB betrof in 2018 22,2 procent een vrouw. In de RvC lag het percentage hoger: in 29 procent van de vacatures werd een vrouw benoemd (figuur 2.5). Uit de Female Board Index blijkt dat bij beursgenoteerde bedrijven 24 procent van alle nieuw benoemde bestuurders en 27,5 procent van alle nieuw benoemde commissarissen tussen augustus 2018 en augustus 2019 vrouw was.[18]

Figuur 2.5 Percentage vrouwen bij nieuwe benoemingen, 2018



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019.*

Bedrijven die het streefcijfer niet hebben bereikt, moeten daarover uitleg geven in het bestuursverslag. Uit de bedrijvenmonitor blijkt dat weinig bedrijven dat doen. Ruim de helft legt in het jaarverslag niet uit waarom de samenstelling van de RvB en/of RvC niet evenwichtig is verdeeld. Minder dan 10 procent voldoet aan alle wettelijke rapportageverplichtingen.[19]
De Female Board Index 2018 onderzocht de uitleg in het bestuursverslag van alle beursgenoteerde ondernemingen en concludeert dat vrijwel alle beursgenoteerde

18 Lückerath-Rovers, M. (2019) *Dutch Female Board Index 2019.*
19 Pouwels, B. [et al.] (2019) *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019.*

bedrijven het belang van diversiteit wel benoemen of refereren aan het wettelijk streefcijfer, maar dat de redenen waarom het niet lukt m/v-diversiteit te realiseren vaag zijn en algemeen van aard ('we kozen de beste kandidaat'). Gender is vaak slechts een van de vele selectiecriteria, en diversiteit is nooit leidend.[20]

Subtop
Een voldoende groot aandeel vrouwen in de subtop is van belang omdat de subtop veelal het reservoir vormt voor de top. Zowel de VIB-enquête als de monitor Talent naar de Top en de Bedrijvenmonitor verzamelen gegevens over het aandeel vrouwen in de subtop. De definitie is echter anders. De Bedrijvenmonitor verstaat onder de subtop de eerste twee managementlagen direct onder de RvB/directie. Bij de VIB-enquête behoren het eerste, tweede en derde echelon onder de RvB/directie bij de subtop Talent naar de Top rekent de eerste twee lagen onder de RvB/directie nog tot de top. De subtop bestaat bij Talent naar de Top uit het derde en vierde echelon onder de RvB/directie.

Uit de resultaten van zowel de monitor Talent naar de Top, de VIB-enquête als de Bedrijvenmonitor blijkt dat het aandeel vrouwen in de top in de loop van de tijd relatief meer toeneemt dan het aandeel vrouwen in de subtop. Voor de doorstroming naar de top is het echter van belang dat de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de subtop gelijke tred houdt met het aandeel in de top. Doordat het aandeel vrouwen in de top meer toeneemt dan het aandeel vrouwen in de subtop, is het reservoir om topvrouwen uit te selecteren de laatste jaren naar verhouding steeds iets kleiner geworden.

Bij charterondertekenaars was het aandeel vrouwen in de subtop in 2008 nog bijna tweemaal zo groot als in de top: voor elke 6 vrouwen in de top waren er 10 vrouwen in de subtop. Bij de top 250 grootste bedrijven was het aandeel vrouwen in de subtop destijds zelfs bijna vijfmaal zo groot als in de top. In 2018 geldt voor charterondertekenaars dat voor elke 9 vrouwen in de top er 10 vrouwen in de subtop zijn, voor de top 250 uit de VIB-enquête zijn er voor elke 7 vrouwen in de top 10 in de subtop en voor de 5.000 bedrijven die aan het wettelijk streefcijfer moeten voldoen, zijn er voor elke 6 vrouwen in de RvB 10 in de subtop. De kweekvijver is dus in de loop van de tijd kleiner geworden. Wel geldt dat voor elke vrouw in de top er nog altijd meer potentieel aan vrouwen in de subtop beschikbaar is. In 2018 hadden de charterondertekenaars gemiddeld 27,9 procent vrouwen in de subtop, de top 250 had

20 Lückerath-Rovers, M. (2018b) *Pas-toe of leg-uit streefgetal vrouwen in RvB en RvC.*

22,5 procent vrouwen in het eerste echelon onder de topen de 5.000 'grote' vennootschappen hadden gemiddeld 21,5 procent vrouwen in de subtop.[21]

Managers

Als we kijken naar de vertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties, een veel ruimere groep dan topfuncties, dan blijkt dat vrouwen in 2017 27 procent van de managementfuncties bezetten. Dat is in vergelijking met andere landen in Europa relatief laag. Alleen Luxemburg, Cyprus en Tsjechië kennen minder vrouwelijke managers (19-25 procent). Letland telt de meeste vrouwelijke managers (46 procent), gevolgd door Oost- en Midden-Europese landen, Noorwegen en Zweden (ongeveer 40 procent).[22]

Internationale vergelijking

Ook tussen landen zijn cijfers over vrouwen in de top in het algemeen lastig te vergelijken. Dat neemt niet weg dat er wel enkele bruikbare internationale studies zijn om Nederland te vergelijken met andere landen. In deze studies gelden voor alle landen dezelfde definities van de 'top' en worden dezelfde criteria gehanteerd voor de selectie van organisaties. De database *Women & men in decision making* van de (EIGE) presenteert elk half jaar het aandeel vrouwen in de top van de grootste beursgenoteerde ondernemingen in Europa. Tot de 'top' worden hier de leden van de RvB en de RvC gerekend.

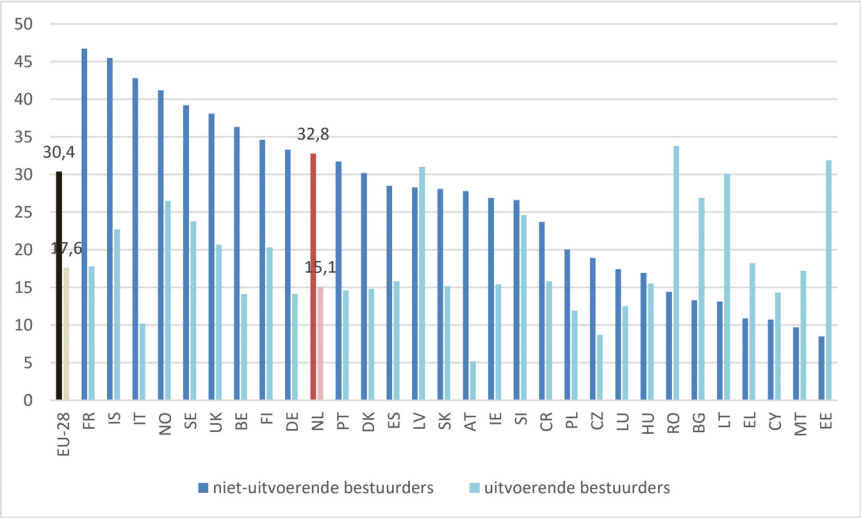
Figuur 2.6 laat zien dat Nederland in 2019 met 32,8 procent vrouwen in de RvC de 10e plaats inneemt op de Europese ranglijst, achter Frankrijk, IJsland, Italië (alle meer dan 40 procent), Noorwegen, Zweden, het Verenigd Koninkrijk, België, Finland en Duitsland. In vergelijking met 2017 is Nederland twee plekken gezakt op de lijst, voornamelijk doordat het percentage vrouwen in enkele andere landen harder groeit. Het aandeel vrouwen in de raad van bestuur ligt in Nederland al jaren een stuk lager: met 15,1 procent vrouwen bevindt Nederland zich in de onderste regionen binnen Europa (plaats 20).

Opgemerkt moet worden dat het hier uitsluitend gaat om de grootste beursgenoteerde bedrijven in ieder land. De Nederlandse cijfers zijn gebaseerd op informatie over 19 bedrijven die genoteerd zijn aan de AEX. Uit onderzoek is bekend dat beursgenoteerde bedrijven gemiddeld meer vrouwen in de RvC hebben dan niet-beursgenoteerde bedrijven.[23]

21 SCP (2018) *Emancipatiemonitor 2018; voor het tweede en derde echelon onder de top zijn in 2018 geen cijfers bekend;* Pouwels, B. [et al.] (2019) *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019.*
22 SCP & CPB (2019) *Vrouwen aan de top.*

In veel EU-lidstaten nam het percentage vrouwen in de top de afgelopen jaren toe. De grootste veranderingen vonden plaats in landen zoals Frankrijk, IJsland, Italië, Noorwegen, België en Duitsland. Het zijn landen waar gendergelijkheid in de top van bedrijven het onderwerp is geweest van een intensief publiek debat, waar maatregelen zijn genomen en waar campagne is gevoerd om bedrijven te stimuleren tot het nemen van maatregelen, zoals in het Verenigd Koninkrijk (Europese Commissie, 2016). De veranderingen zijn het meest zichtbaar in de RvC (niet-uitvoerende bestuurders). In de RvB (uitvoerende bestuurders) neemt het aandeel vrouwen in de EU ook toe, maar veel minder sterk. De raden van bestuur hebben in het algemeen nog een langere weg te gaan en kennen doorgaans een andere dynamiek als het gaat om werving en selectie voor bestuursfuncties.

Figuur 2.6 **Aandeel vrouwen onder uitvoerende (RvB) en niet-uitvoerende (RvC) bestuurders in de top in Europa; EU-28, Noorwegen en IJsland, 2019***



Bron: EIGE Gender Statistics Database, Women and Men in Decision Making, april 2019.

* Bedrijven: de grootste beursgenoteerde ondernemingen (max. 50); voor Nederland gaan de gegevens over 19 van de top 24 beursgenoteerde ondernemingen (AEX).

23 Lückerath-Rovers, M. (2018) *Dutch Female Board Index 2018*; Pouwels, B. [et al.] (2019) *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019.*

2.4 Cijfers culturele diversiteit

Cijfers over culturele diversiteit binnen bedrijven zijn schaars. Slechts weinig bedrijven registreren de culturele achtergrond van hun werknemers, waardoor weinig inzicht bestaat in de culturele diversiteit in het personeelsbestand en in de top van Nederlandse bedrijven.[24]
Niettemin biedt het Arbeidsvraagpanel van het SCP wel enig inzicht. Daaruit blijkt dat het personeelsbestand van Nederlandse bedrijven in 2017/2018 voor gemiddeld 12,6 procent bestond uit mensen met een niet-westerse migratieachtergrond.[25] Het aandeel werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond bleef aanvankelijk stabiel rond 6 procent, maar nam de laatste jaren toe. In 2017/2018 had 37 procent van de bedrijven een of meer personen in dienst met een niet-westerse migratieachtergrond. Bedrijven in de zakelijke dienstverlening (19 procent), transport (15 procent) en handel (13 procent) hadden meer werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond dan gemiddeld. Organisaties in de sectoren overheid (4 procent), bouw (6 procent) en overige dienstverlening (7 procent) juist minder.
Het aandeel bedrijven met ten minste één leidinggevende met een niet-westerse migratieachtergrond was verhoudingsgewijs nog lager: 5 procent. Het aandeel leidinggevenden met een niet-westerse migratieachtergrond was gemiddeld 3,6 procent. Dat is niet veel hoger dan in 2013, toen dat 2,8 procent was.

Ook zijn er gegevens beschikbaar gegevens over mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in managementfunctie. Van de managers in het bedrijfsleven is 84 procent autochtoon Nederlander, 7 procent met een niet-westerse migratieachtergrond en 9 procent met een westerse migratieachtergrond.
Van de managers in de niet-commerciële sector (overheid, gezondheidszorg en welzijn, onderwijs) is 85 procent autochtoon Nederlander, 7 procent met een niet-westerse migratieachtergrond en 8 procent met een westerse migratieachtergrond.[26]

Het aantrekken van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond staat niet hoog op de prioriteitenlijst bij werkgevers. Van de werkgevers gaf 13 procent dit thema prioriteit in 2017/18. Dat is minder dan voor ouderen (39 procent), vrouwen in de top (16 procent) of mensen met een gezondheidsbeperking (14 procent). In de

24 Diversiteit in Bedrijf (2018) *Cultuur aan de Top* [Conceptdocument, interne publicatie]; PwC (2017) *Vrijwillige vastlegging van culturele diversiteit,* pp. 1-22.
25 SCP (2015) *Vraag naar arbeid 2015,* pp. 87-115. De gegevens komen uit het Arbeidsvraagpanel (AVP). Een kwart van de bedrijven in het panel kon niet aangeven hoeveel mensen met een niet-westerse migratieachtergrond zij in dienst hadden; Van Echtelt, P. [et al.] (2019) *Arbeidsmarkt in kaart: werkgevers.*
26 CBS, Enquête Beroepsbevolking 2017, SCP-bewerking.

sectoren overheid (27 procent) en zorg (18 procent) is de aandacht voor het aantrekken van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond relatief het grootst.[27]

Culturele diversiteit in het buitenland
Een literatuurverkenning van Diversiteit in Bedrijf naar diversiteit in de top in het buitenland laat een vergelijkbaar beeld zien.[28] Het laatste rapport van het Parker Review Committee toont dat de top van het bedrijfsleven in het Verenigd Koninkrijk in 2017 voor 2 procent bestond uit mensen met een migratieachtergrond. De helft van de top 100 beursgenoteerde bedrijven had geen enkele bestuurder met een migratie-achtergrond.[29] Onderzoek van Deloitte in de VS laat zien dat de besturen in de Fortune top 100 gemiddeld voor 5,8 procent bestaan uit vrouwen met een migratie-achtergrond en uit 13,7 procent mannen met een migratie-achtergrond. Wanneer er gekeken wordt naar de Fortune top 500, dan bestaat het bestuur gemiddeld voor 4,6 procent uit vrouwen met een migratieachtergrond en voor 11,5 procent uit mannen met een migratieachtergrond.[30]

Uit het Australische Human Rights Commission rapport, waarin tevens een vergelijking gemaakt wordt met de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk, blijkt dat wanneer er gekeken wordt naar de politiek, onderwijs, bedrijven en andere organisaties, mensen met een niet-westerse migratieachtergrond 5 procent van de topmanagementposities bekleden terwijl de overige 95 procent wordt bekleed door mensen zonder een migratieachtergrond of mensen met een westerse migratieachtergrond. Wanneer louter naar bedrijven wordt gekeken dan is dit percentage lager, namelijk 3 procent. Daarbij wordt geconcludeerd dat dat voornamelijk mannen met een niet-westerse migratieachtergrond zijn.[31]

2.5 Slotbeschouwing

Het aandeel vrouwen in de top van Nederlandse bedrijven neemt nog steeds toe, maar de voortgang is beperkt. Eind 2018 hadden ‘grote’ vennootschappen gemid-

27 SCP (2017) *Arbeidsmarkt in kaart,* pp. 1-15. *http://digitaal.scp.nl/arbeidsmarktinkaart-werkgevers2017/personeelsbeleid-wat-krijgt-prioriteit/?;* Van Echtelt [et al.] (2019) *Arbeidsmarkt in kaart: werkgevers.*
28 Diversiteit in Bedrijf (2018) *Cultuur aan de Top* [Conceptdocument, interne publicatie].
29 The Parker Review Committee (2017) *A Report into the Ethnic Diversity of UK Boards,* 17-06-2019, *https://www.gov.uk/government/publications/ethnic-diversity-of-uk-boards-the-parker-review*
30 Deloitte (2018) *Missing pieces report: the 2018 board diversity census of women and minorities on fortune 500 boards,* 17-06-2019, *https://www2.deloitte.com/us/en/pages/center-for-board-effectiveness/articles/missing-pieces-fortune-500-board-diversity-study-2018.html*
31 Australian Human Rights Commission. (2018) Leading for Change. A blueprint for cultural diversity and inclusive leadership revisited, 17-06-2019, *https://www.humanrights.gov.au/our-work/race-discrimination/publications/leading-change-blueprint-cultural-diversity-and-0*

deld 12,4 procent vrouwen in de RvB en 18,4 procent in de RvC. Slechts 8,3 procent voldeed aan het wettelijk streefcijfer van 30 procent m/v in de RvB en RvC ('pas-toe-regel'). Het percentage bedrijven dat het streefcijfer realiseerde voor één van beide raden is wel wat hoger: eind 2018 had 19,8 procent het streefcijfer in de RvB gerealiseerd en 32,2 procent in de Rvc.

De voortgang, hoe klein ook, komt vooral door inspanningen van een kleine groep koplopers, die werk maakt van genderdiversiteit in de top. Een omvangrijke groep bedrijven blijft daar ver bij achter. Zes jaar na de invoering van het wettelijk streefcijfer heeft 67 procent van de RvB's en 49 procent van de RvC's eind 2018 nog geen enkele vrouw.
Bedrijven die niet aan het streefcijfer voldoen, moeten uitleggen hoe dat komt. Weinig bedrijven doen dat. In 2018 voldeed minder dan 10 procent van de bedrijven aan de wettelijke rapportageverplichtingen ('leg-uit'-regel).

Organisaties uit de (semi)publieke sector boeken wel betere resultaten, evenals als 'grote' vennootschappen die een diversiteitscharter hebben ondertekend. Ook de top 200 grootste bedrijven doet het beter, maar dan vooral in de RvC.

Met betrekking tot culturele diversiteit binnen bedrijven zijn de cijfers schaars, maar het aandeel mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in de top van het bedrijfsleven is zeer laag.

3 De waarde van diversiteit

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op de vraag naar de waarde van diversiteit voor de samenleving en voor het bedrijfsleven. Wat levert diversiteit op en waarom willen bedrijven en samenleving diversiteit bevorderen?

De motieven voor het bevorderen van diversiteit in arbeidsorganisaties kunnen uiteenlopen, maar gaan in de praktijk vaak samen.[1] In de jaren '70 en '80 werd voor diversiteit in organisaties vooral motieven van *gelijkheid* en *sociale rechtvaardigheid* aangedragen. Het beleid van overheid en arbeidsorganisaties richtte zich sterk op het opheffen van achterstanden op de arbeidsmarkt van specifieke doelgroepen, met name van vrouwen en mensen met een migratieachtergrond, en het tegengaan van discriminatie. Dit leidde tot positieve actiemaatregelen en programma's voor het creëren van gelijke kansen. In de jaren '90 vond een omslag plaats. Door de toegenomen arbeidsparticipatie van vrouwen, internationalisering en migratie veranderde de samenstelling van de beroepsbevolking. De verwachting was dat de arbeidsmarkt in toenemende mate diverser zou worden en de vraag diende zich aan hoe organisaties en managers effectief zouden kunnen omgaan met diversiteit op de werkvloer.[2] De gelijke kansenbenadering maakte plaats voor 'diversiteitsmanagement': een benadering waarbij verschillen tussen werknemers worden erkend en gewaardeerd en waarbij diversiteit rendement kan opleveren, mits diversiteit 'goed gemanaged' wordt.[3] *Business case*-argumenten krijgen een plaats en diversiteitsbeleid wordt daarmee tevens verbonden aan de kerndoelen van de organisatie en aan organisatiebelangen met als doel om beter te presteren.[4]

1 Groeneveld, S. & Verbeek, S. (2012) Diversity policies in public and private sector organizations: an empirical comparison of incidence and effectiveness. *Review of Public Personnel Administration,* 32 (4), pp. 353 –381; Çelik, S. (2015) De business case van diversiteit in de publieke context: de verbindende overheid, *Tijdschrift voor HRM,* nr. 3, pp. 1-33; SER (2009) *Diversiteit in het personeelsbestand.*

2 Bleijenbergh, I. [et al.] (2010) Vrouwen naar de top. Van multimethode-onderzoek naar aangrijpingspunten voor genderbeleid. *Tijdschrift voor HRM,* nr. 4, pp. 86-109; Groeneveld, S. & Verbeek, S. (2012) Diversity policies in public and private sector organizations: an empirical comparison of incidence and effectiveness, *Review of Public Personnel Administration,* 32 (4), pp. 353–381; Lorbiecki, A. & Jack, G. (2000). Critical Turns in the Evolution of Diversity Management. *British Journal of Management,* 11, pp. s17-s31.

3 Roosevelt T. R. (1990) From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review,* 68 (2), pp. 107-117.

4 SER (2009) *Diversiteit in het personeelsbestand;* Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001) Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly,* 46 (2), pp. 229-273; Lorbiecki, A. & Jack, G. (2000). Critical Turns in the Evolution of Diversity Management. *British Journal of Management,* 11, pp. s17-s31; Ashikali, T. [et al.] (2013) *De meerwaarde van diversiteit in de publieke sector.*

Sociale overwegingen (maatschappij is divers en de talenten van iedereen moeten zo goed mogelijk tot hun recht kunnen komen) en economische motieven (bedrijf als afspiegeling van het klantenteam en heterogene teams zijn succesvoller) worden dus aangevoerd voor het bevorderen van diversiteit. Daarnaast is er in de actuele beleidsdiscussie in toenemende mate ook aandacht voor het belang van diversiteit voor de samenleving als geheel.

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd. Paragraaf 3.2 staat stil bij de betekenis van diversiteit op de arbeidsmarkt en in arbeidsorganisaties voor de samenleving als geheel. Paragraaf 3.3 biedt een overzicht van de te onderscheiden motieven voor diversiteitsbeleid op het niveau van de arbeidsorganisatie/het bedrijf. Paragraaf 3.4 geeft een overzicht van studies naar de effecten van culturele en genderdiversiteit in de top van het bedrijfsleven. In paragraaf 3.5 wordt stilgestaan bij de vraag op welke wijze de relatie tussen diversiteit en het effect (de uitkomsten) wordt beïnvloed door andere factoren of omstandigheden. Doel hiervan is te laten zien onder welke omstandigheden diversiteit positieve resultaten kan opleveren. Paragraaf 3.6 bevat een slotbeschouwing.

3.2 De meerwaarde van diversiteit voor Nederland

3.2.1 Maatschappelijke business case

Bij de meerwaarde van diversiteit wordt vaak verwezen naar de business case van bedrijven, maar er is ook sprake van een maatschappelijke business case[5]. Vooral vanuit het perspectief van kansengelijkheid en talentontwikkeling kan bevordering van genderdiversiteit en culturele diversiteit worden bepleit. Een betere arbeidsmarktpositie van vrouwen en van mensen met een niet-westerse achtergrond draagt bovendien bij aan integratie en verbinding. Onbenut potentieel heeft niet alleen consequenties voor arbeidsdeelname en economisch profijt, maar ook voor de maatschappelijke participatie. Een diverse organisatie draagt bij aan verbinding tussen groepen, en daarmee aan een verbonden samenleving. Streven naar een inclusieve samenleving betekent dat iedereen erbij hoort en zich kan herkennen in de instituties.[6]

5 SCP & CPB. (2019) *Vrouwen aan de top.*
6 Presentatie Kim Putters op SER-bijeenkomst Culturele diversiteit in de top, 29 januari 2019.

Kim Putters heeft in zijn presentatie voor de SER-bijeenkomst op 29 januari erop gewezen dat de maatschappelijke business case rond diversiteit aan de top een bijdrage kan leveren aan de volgende resultaten:

- Een meritocratische samenleving: betere onderwijsprestaties, ook betere arbeidsmarktposities en meer maatschappelijke kansen voor iedereen.
- Een participatiesamenleving laat potentieel niet onbenut: meer arbeidsdeelname en productiviteit, ook meer maatschappelijke participatie.
- Een inclusieve samenleving betekent minder segregatie en een kleiner percentage 'niet-thuisgevoel'.
- Een vrije democratische samenleving richt zich op verbinding en dialoog tussen verschillende groepen. Immers: vrijheid van de een grenst aan die van de ander.

3.3 Motieven van arbeidsorganisaties voor diversiteit(sbeleid)

Bedrijven kunnen uiteenlopende redenen hebben om diversiteit in het personeelsbestand of in de top te stimuleren en diversiteitsbeleid te voeren. De box op pagina 46 geeft een overzicht van motieven zoals die in de onderzoeksliteratuur worden onderscheiden, en waarbij vaak een indeling wordt gemaakt naar sociale motieven en (bedrijfs)economische motieven. In verband hiermee wordt opgemerkt dat sociale en economische motieven hand in hand kunnen gaan en elkaar ook kunnen versterken. Ondernemingen dienen uiteraard meer doelen dan alleen financiële winst. De combinatie van 'people, planet and profit' leidt tot organisaties die eerder waarde-gedreven dan resultaat-gedreven zijn.

Motieven van bedrijven om diversiteit in organisatie te stimuleren*

Sociale motieven

- Afspiegeling van de arbeidsmarkt/samenleving
- Gelijke kansen creëren
- Voorkomen en bestrijden van discriminatie

Economische motieven

- Veranderingen in het personeelsbestand
- Veranderingen op de afzetmarkt
- Verhogen productiviteit, creativiteit en innovatie
- Betere besluitvorming
- Verbeteren financiële prestaties
- Aantrekken en behouden van (top)talent
- Imago en reputatie
- Verhogen medewerkerstevredenheid

* Çelik, S. (2015) De business case van diversiteit in de publieke context: de verbindende overheid. *Tijdschrift voor HRM*, nr. 3, pp. 1-33; Pringle , J. K. & Strachan, G. (2015) *Duelling dualisms: A history of diversity management*; Groeneveld, S. & Verbeek, S. (2012) Diversity policies in public and private sector organizations: an empirical comparison of incidence and effectiveness. *Review of Public Personnel Administration,* 32 (4), pp. 353 –381; Bleijenbergh, I. [et al.] (2010) Vrouwen naar de top. Van multi-methode-onderzoek naar aangrijpingspunten voor genderbeleid. *Tijdschrift voor HRM*, 4, pp. 86-109; Van Beek, A. & Van Doorne-Huiskes, A. (2011) Diversiteit en kwaliteit: een uitdagende relatie. *Tijdschrift voor HRM*, nr. 4, pp.6-29.

De sociale motieven verwijzen naar het streven van organisaties om hun personeelsbestand zoveel mogelijk een afspiegeling te laten zijn van de arbeidsmarkt.[7] Ook het bieden van gelijke kansen, het terugdringen van sociale ongelijkheid en het tegengaan van discriminatie kunnen motieven zijn voor organisaties om diversiteitsbeleid te voeren.[8]

De bedrijfseconomische motieven verwijzen naar het gegeven dat bedrijven zich willen aanpassen aan veranderingen op de arbeidsmarkt en dat diversiteit kan leiden tot betere bedrijfsresultaten. Door demografische en sociaal-culturele ontwikkelingen, zoals de toename van de arbeidsparticipatie van vrouwen, toenemende migratie, vergrijzing en ontgroening, globalisering en internationalisering, is de arbeidsmarkt diverser geworden. Dat beïnvloedt de mogelijkheden voor organisaties om nieuw personeel te werven. Wanneer het personeelsbestand

7 SER (2009) *Diversiteit in het personeelsbestand.*
8 Van Beek, A. & Henderikse, W. (2015) *Goede voorbeelden van culturele diversiteit.*

diverser wordt, heeft dat gevolgen voor de manier waarop organisaties omgaan met diversiteit op de werkvloer.[9]

Zoals het personeelsbestand diverser wordt, wordt ook de afzetmarkt van bedrijven steeds diverser. Ook dat kan voor organisaties een belangrijk motief zijn om diversiteit na te streven. De aanname is dat diverse organisaties beter in staat zijn in te spelen op de wensen van verschillende soorten klanten en dat zij hun producten, de verkoop ervan en hun service beter kunnen afstemmen op verschillende doelgroepen. Dat leidt tot een grotere afzetmarkt en een verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening.

Een ander motief is dat diversiteit kan leiden tot betere bedrijfsresultaten. Divers samengestelde organisaties, en in het bijzonder divers samengestelde teams, zouden betere besluiten nemen, creatiever en innovatiever zijn en een groter probleemoplossend vermogen hebben.[10] Teamleden in divers samengestelde teams hebben verschillende perspectieven, kennis en ervaringen, waardoor verschillende standpunten over het voetlicht gebracht worden, meer alternatieve oplossingen bedacht worden en weloverwogen wordt nagedacht over beslissingen.[11] Dat kan niet alleen een positief effect hebben op de besluitvorming, maar ook op de verbetering van werkprocessen en team-functioneren. Dat kan vervolgens weer positieve effecten hebben op de productiviteit en financiële prestaties.[12]

Daarnaast kan het aantrekken en behouden van (top)talent een reden zijn voor bedrijven om diversiteitsbeleid te voeren. De aanname is dat werknemers, en in het bijzonder toptalent, graag willen werken in organisaties die diversiteit waarderen. Ze willen deel uitmaken van inclusieve organisaties, die kansen bieden aan iedereen en tegemoetkomen aan verschillende behoeften en wensen van werknemers.

9 SER (2009*) Diversiteit in het personeelsbestand,* pp. 14-15.

10 Cox, T. H. & Blake, S. (1991) Managing cultural diversity. Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive,* 5 (3), pp. 45-56; Dye, K. & Golnaraghi, G. (2015) Organizational benefits through diversity management. Theoretical perspectives on the business case. In: R. Bendl [et al.] (red.) *The Oxford handbook of diversity in organizations.*

11 Van Knippenberg, D. & Schippers, M. C. (2007) Work group diversity. *Annual Review of Psychology,* 58, 1, pp. 515-541.

12 Ely, R. J. & Thomas, D.A. (2001) Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly,* 46, pp. 229-273; Catalyst (2007) *2007 Catalyst census of women board directors of the Fortune 50;* Catalyst (2008) *Catalyst census of women board directors;* Catalyst (2005) *The bottom line. Corporate performance and women's representation on boards;* Herring, C. (2009) Does diversity pay? Race, gender and the business case for diversity. *American Sociological Review,* 74, pp. 208-224; Robertson, Q. A. & Park, H. J. (2007) Examining the Link Between Diversity and Firm Performance: The Effects of Diversity Reputation and Leader Racial Diversity, *Group & Organization Management,* 32 (5), pp. 548-568; Ortlieb, R. & Sieben, B. (2013) Diversity strategies and business logic. Why do companies employ ethnic minorities? *Group & Organization Management,* 38 (4), pp. 480-511.

De gedachte is dat organisaties die de boot missen en niet diverser worden, het risico lopen om bij vacatures uit een kleinere vijver (talentenpool) te moeten vissen.

Ook de gedachte dat de tevredenheid en het welzijn van medewerkers hoger is in diverse organisaties kan een argument zijn voor organisaties om diversiteit na te streven. Dat leidt immers tot lager ziekteverzuim en heeft een gunstig effect op de productiviteit. Voor sommige organisaties speelt ook een rol dat diversiteit een positief effect kan hebben op de reputatie en het imago.

Ter illustratie schetst onderstaande box een aantal motieven van bedrijven om diversiteit in de top te stimuleren, met bijbehorende uitspraken van betrokkenen.

Motieven van bedrijven om diversiteit in de top te stimuleren

Het vergroten van productiviteit en innovatie blijkt veruit de belangrijkste reden te zijn voor organisaties om te streven naar meer vrouwen in de top*.
"Diversiteit levert op langere termijn duurzame groei en resultaat. We ervaren nu al de impact van meer vrouwen in de teams, dat geven managers ook terug. (...) M/V-diversiteit heeft zich inmiddels bewezen; kwaliteit en effectiviteit binnen organisatieonderdelen wordt daardoor verbeterd."
(organisatie uit overheid en publiek sector)

Een andere veelgehoord motief betreft het gebruikmaken van diversiteit aan talenten en de kracht van verschillen. Daarnaast heeft een deel van de organisaties (ook) motieven die 'gelijkheid' benadrukken. Zij spreken over maatschappelijke verantwoordelijkheid en streven naar gelijke kansen. Imago en reputatie vormen minder vaak een motivatie om te streven naar meer m/v-diversiteit in de top:
"Daarnaast is onze organisatie maatschappelijk betrokken en streven wij na een afspiegeling van de samenleving te zijn."
(organisatie uit de sector Industrie)

Uit een studie van Van Beek en Henderikse** naar goede voorbeelden van bedrijven die werk maken van diversiteit blijkt dat alle voorbeeldorganisaties uit de studie diversiteit belangrijk vinden vanwege "de *verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening en besluitvorming".*

* In de monitor Talent naar de Top zijn organisaties die het charter hebben ondertekend gevraagd naar de motieven om (gender)diversiteitsbeleid te voeren; zie: Pouwels, B. & Henderikse, W. (2014) *Waar een wil is, is een weg. Bedrijvenmonitor 2013.*
** Van Beek, A. & Henderikse, W. (2015) *Goede voorbeelden culturele diversiteit.*

Ook maatschappelijke verantwoordelijkheid vindt men belangrijk:
"We willen iets terugdoen voor de stad (...). We zijn heel ver met Social Return on Investment, bedoeld om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een opstapje te geven om mee te doen. Dit zit in onze genen, dit soort dingen horen wij te doen."
(Woningcorporatie)

Culturele diversiteit zorgt daarnaast voor *"meer tevredenheid, en afname van verzuim en verloop"* (Schoonmaakbedrijf). Ook kan met culturele diversiteit een onderscheidende, aansprekende positie worden ingenomen, waarmee men verwacht dat het de winstgevendheid ten goede zal komen (financiële instelling).

Een andere veelgehoorde meerwaarde van culturele diversiteit is dat een divers personeelsbestand bijdraagt aan een gematigd risicoprofiel omdat er minder risico's optreden doordat de besluitvorming meer genuanceerd is en *group think* en tunnelvisie worden voorkomen:
"Eén manier van denken leidt tot meer risico. Probeer tunnelvisie te voorkomen."
(financiële instelling).

Daarnaast wordt diversiteit ingezet om de beste professionals uit de markt aan te trekken:
"Zowel het hoger onderwijs als de arbeidsmarkt wordt steeds kleurrijker. We kunnen alleen succesvol zijn als we de diversiteit op de arbeidsmarkt volledig benutten."
(financiële instelling).

Een andere motivatie is de afzetmarkt:
"Coöptatie is het enige dat telt: Als je geen divers personeelsbestand hebt, krijg je ook geen divers klantenbestand. Door onze medewerkers worden klanten aangedragen en vice versa worden door onze klanten medewerkers aangedragen. (...) Commercieel denken hoort er ook bij; als je het juiste diverse personeelsbestand hebt, krijg je ook de klanten. Het diverse beeld dat je uitstraalt, moet je ook waarmaken."
(welzijnsorganisatie)

3.3.1 Het rendement van diversiteit in organisaties

De effecten van de genderdiversiteit en culturele diversiteit op de prestaties van organisaties zijn de afgelopen jaren veelvuldig onderzocht (zie bijlage 3 voor samenvatting van onderzoek). Verreweg het meeste onderzoek in dit veld gaat over de effecten in termen van financiële prestaties. Niettemin doen zich ook effecten

voor op bijvoorbeeld innovatie, creativiteit, sociale verantwoordelijkheid (corporate social responsibility), positieve reputatie en een betere besluitvorming.

Verschillende studies van McKinsey en Deloitte vinden positieve effecten van diversiteit in de top van grote bedrijven en de financiële prestaties van die bedrijven. In *Why Diversity Matters* en *Delivering through diversity*, twee grote internationale studies van McKinsey naar bedrijven in verschillende landen, blijkt een positief verband tussen genderdiversiteit en culturele diversiteit in de top en de financiële prestaties. Bedrijven met een cultureel diverse top hadden in 2017 33 procent meer kans om bovengemiddeld winstgevend te zijn dan vergelijkbare bedrijven met een homogene top. Voor bedrijven met m/v-diversiteit in de top was die kans 21 procent groter. McKinsey concludeert dat een divers samengestelde top de financiële prestaties duidelijk verbetert. Tegelijkertijd concludeert McKinsey dat de top maar zeer langzaamaan diverser wordt. Tussen 2014 en 2017 steeg het aandeel vrouwen in de top met 2 procentpunt, het aandeel mensen met een migratieachtergrond met 1 procentpunt. Uit de Diversity census-studie van Deloitte blijkt dat de bedrijven uit de Fortune top 100 meest succesvolle bedrijven in de Verenigde Staten meer vrouwen en etnische minderheden in hun besturen hebben dan bedrijven die minder succesvol zijn. Een zelfde beeld komt naar voren uit een grootschalig onderzoek onder Canadese bedrijven, en voor genderdiversiteit laat de meest recente ILO-studie zien dat diversiteit zorgt voor betere bedrijfsresultaten.[13]

De grote hoeveelheid studies naar de effecten van genderdiversiteit in de top op de financiële prestaties van bedrijven laat een wisselend beeld zien.[14] Sommige studies laten een positief effect zien van genderdiversiteit, andere vinden een negatief effect, weer ander onderzoek vindt geen verband.[15] De verschillen hebben voor een deel te maken met de manier waarop het onderzoek is gedaan, welke organisaties worden onderzocht en op welke manier de financiële prestaties zijn gemeten. In een aantal recente meta-analyses werd eerder onderzoek over de effecten van genderdiversiteit op bedrijfsprestaties samengebracht (zie bijlage 3).[16] De resultaten van deze meta- en reviewstudies zijn vergelijkbaar: het effect van genderdiversiteit in de top op financiële bedrijfsprestaties is zwak positief of niet aanwezig. Wel lijkt

13 Momani, B. & Stirk, J. (2017) *Diversity Dividend Canada's Global Advantage,* Centre for International Governance Innovation; ILO (2019) *Women in Business and Management: The business case for change.*

14 Kirsch, A. (2018) The gender composition of corporate boards. A review and research agenda. *The Leadership Quarterly,* 29, pp. 346-364.

15 Dit type onderzoek is lastig, het is vaak moeilijk vast te stellen in welke richting een verband loopt: leidt m/v-diversiteit bijvoorbeeld tot betere financiële prestaties van de organisatie of hebben organisaties die het op financieel gebied goed doen meer m/v-diversiteit in de top? De richting van het verband is ook niet eenduidig en de samenstelling van de top en de prestaties van een organisatie beïnvloeden elkaar wederzijds. Zo heeft de samenstelling van een bestuur invloed op wat het bestuur beslist en doet en omgekeerd wordt de samenstelling weer beïnvloed door de behoefte om effect te hebben op de besluitvorming.

het erop dat het positieve effect groter is in landen waar meer gendergelijkheid is en kleiner in landen waar minder gendergelijkheid is.

Daarnaast laten meta-studies en review studies positieve effecten zien van gender-diversiteit in de top op sociale en ethische aspecten in organisaties.[17] Meer m/v-diversiteit leidt onder andere tot minder fraude en belastingontduiking, grotere transparantie en een hogere kwaliteit van het beloningssysteem in de organisatie. Ook worden positieve effecten aangetoond van genderdiversiteit op maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), zoals arbeidsomstandigheden, personeelsbeleid, veiligheid, mensenrechten of milieu. Het is echter onduidelijk waarom dit zo is. Ook blijken er grote verschillen te zijn tussen landen.
Ten slotte laten verschillende studies een positief effect zien op het aandeel vrouwen in de managementlagen direct onder de top, wat duidt op een *trickle-down effect*.[18] De effecten op de reputatie van organisaties zijn nog onvoldoende onderzocht.[19]

Naast effecten van diversiteit in de top, kan ook diversiteit in het personeelsbestand effect hebben op bedrijfsprestaties. Een recente studie uit Canada onder 8000 bedrijven liet zien dat een toename van 1 procentpunt in culturele diversiteit leidde tot een toename van 2,4 procent in omzet en 0,5 procent in productiviteit op de werkvloer. Aanvullende gesprekken met ruim 100 toonaangevende werkgevers bevestigden het beeld dat uit de cijfers naar voren kwam en ondersteunden de bevinding dat diversiteit op de werkvloer goed is voor een bedrijf.[20]
Critici wijzen er wel op dat business case-argumenten alleen overtuigend kunnen worden ingezet in een gunstig economisch klimaat. Internationaal onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat diversiteitsbeleid vaak als eerste sneuvelt wanneer bedrijven tijdens een economische recessie op de kosten moeten letten.[21]

16 Post, C. & Byron, K. (2015) Women on Boards and Firm Financial Performance. A meta-analysis. *Academy of Management Journal,* 58 (5), pp. 1546-1571; Pletzer, J. L. [et al.] (2015) *Does Gender Matter? Female Representation on Corporate Boards and Firm Financial Performance - A Meta-Analysis.* PloS ONE; Hoobler, J. M. [et al.] (2018) The Business Case for Women Leaders: Meta-Analysis, Research Critique, and Path Forward. *Journal of Management*, 44 (6), pp. 2473-2499; Kirsch, A. (2018) The gender composition of corporate boards. A review and research agenda. *The Leadership Quarterly,* 29, pp. 346-364.
17 Byron, K. & Post, C. (2016) Women on Boards of Directors and Corporate Social Performance: A Meta-Analysis. Corporate Governance. *An International Review,* 24 (4), pp. 428-442; Kirsch, A. (2018) The gender composition of corporate boards. A review and research agenda, *The Leadership Quarterly,* 29, pp. 346-364.
18 Gould, J. A. [et al.]. (2018) Trickle-down effect. The impact of female board members on executive gender diversity. *Human Resource Management*, 57, pp. 931-945; Bilimoria, D. (2006) The relationship between women corporate directors and women corporate officers. *Journal of Managerial Issues,* 18, pp. 47-61.
19 Kirsch, A. (2018) The gender composition of corporate boards. A review and research agenda. *The Leadership Quarterly,* 29, 346-364.
20 Momani, B. & Stirk, J. (2017) *Diversity dividend: Canada's global advantage. Special Report.* Waterloo: Centre for International Governance and Innovation, pp. 3-28.
21 Donaldson, L. (1993) The recession. A barrier to equal opportunities? *Equal Opportunities Review,* 50, pp. 11-36.

Diversiteit heeft bovendien niet alleen positieve effecten voor bedrijven. Verschillende studies laten ook mogelijke negatieve effecten (communicatieproblemen, conflicten) zien, vooral op de werkvloer en in teams. Een uitgebreide literatuurstudie naar diversiteit binnen teams en teamprestaties laat zien dat de relatie tussen diversiteit in teams en teamprestaties niet eenduidig is. Uit een andere meta-analyse blijkt bijvoorbeeld dat culturele diversiteit behalve tot meer creativiteit, werknemerstevredenheid en verbeterde werkprocessen, ook kan leiden tot productieverlies wanneer er weinig sociale integratie is binnen teams en er taakconflicten zijn.[22]
Weer een andere meta-analyse concludeert dat het een misvatting is dat demografische diversiteit binnen teams, waaronder genderdiversiteit en culturele diversiteit, een negatief effect heeft op teamprestaties. De auteurs concluderen dat de beoordeling van de prestaties van demografisch diverse teams doorgaans beïnvloed wordt door vooroordelen en negatieve stereotype denkbeelden van de beoordelaars. De resultaten uit bestaand onderzoek worden hierdoor vertekend.[23]

Onderzoek maakt dus duidelijk dat diversiteit in organisaties en in de top niet automatisch meerwaarde oplevert. De mate van gendergelijkheid in een land, een inclusieve organisatiecultuur en commitment van de top lijken belangrijke voorwaarden.[24]

3.4 Randvoorwaarden: belang van dynamische diversiteit en gendergelijkheid

De relatie tussen diversiteit en het effect (de uitkomsten) wordt mede beïnvloed door de context waarbinnen bedrijven opereren. Uit de verschillende meta-studies blijkt bijvoorbeeld dat het (zwak) positieve effect van genderdiversiteit in de top op de financiële prestaties van het bedrijf sterker is in landen waar meer gendergelijkheid is. In landen met weinig gelijkheid heeft genderdiversiteit daarentegen geen effect. Landen met een hoge mate van gendergelijkheid kennen weinig verschillen tussen mannen en vrouwen op het gebied van economische participatie (onder andere arbeidsparticipatie, beloning, beroepskeuze, hogere managementposities),

22 Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A. & Jonsen, K. (2010) Unraveling the effects of cultural diversity in teams: a meta analysis of research on multicultural groups, *Journal of International Business Studies,* 41, pp. 690-709.
23 Van Dijk, H. [et al.] (2012) Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 119, pp. 38-53.
24 Van Beek, A. & Henderikse, W. (2015) *Literatuurverkenning culturele diversiteit.*

onderwijs (opleidingsniveau) en politieke empowerment (deelname aan politiek en besluitvorming).[25]
De relatie tussen diversiteit en prestaties blijkt ook sterker te zijn in landen waar aandeelhouders meer rechten hebben. Rechten van aandeelhouders worden vaak geassocieerd met 'goed bestuur' omdat bestuurders zich meer inspannen om de besluitvorming te optimaliseren wanneer aandeelhouders veel invloed hebben.

Ook de bedrijfscontext doet ertoe. Een van de belangrijkste sleutels voor succesvol diversiteitsbeleid in organisaties is een inclusieve organisatiecultuur: een klimaat waarin medewerkers zich gewaardeerd, erkend en gerespecteerd voelen en het gevoel hebben dat ze bij de organisatie horen.

Onderzoek in de publieke sector laat zien dat het effect van diversiteitsinterventies die gericht zijn op het behoud van medewerkers groter is in een inclusieve organisatiecultuur.[26] Ook blijkt dat organisaties die een 'positief diversiteitsklimaat' hebben, dit verwijst bijvoorbeeld naar organisaties waar diversiteit wordt gewaardeerd, stereotypen, vooroordelen en discriminatie actief worden bestreden en het combineren van werk met zorgtaken geaccepteerd wordt, meer vrouwen in de top hebben dan organisaties die dat niet hebben.[27]

Daarnaast blijkt commitment van de top onmisbaar om meerwaarde van diversiteit te creëren. Omdat barrières voor diversiteit in organisaties vaak subtiel en diepgeworteld zijn, is het van belang dat de top consistent actief en zichtbaar uitdraagt dat diversiteit belangrijk is.[28]

3.5 Slotbeschouwing

Vanuit het perspectief van kansengelijkheid, benutten van talenten en talentontwikkeling is bij diversiteit sprake van een duidelijke maatschappelijk business case. De bedrijfsmatige business case is minder eenduidig. Ten aanzien van de effecten van genderdiversiteit in de top op de financiële bedrijfsresultaten leveren inter-

25 In de betreffende meta-studies worden o.a. de Global Gender Gap Index van het World Economic Forum en de schaal voor genderegalitarisme van GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) gebruikt. Zie ook Bijlage 3.
26 Çelik, S. [et al.] (2013) Diversity interventions and employee commitment in the public sector. The role of an inclusive organizational culture. *Gedrag en Organisatie,* 26 (3), pp. 329-352.
27 Pouwels, B. & Henderikse, W. (2015) *Topvrouwen in de wachtkamer. Bedrijvenmonitor 2012-2015.*
28 Jayne, M. E. A., & Dipboye, R. L. (2004) Leveraging diversity to improve business performance: research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management,* 43 (4), pp. 409-424; Kalev, A. [et al.] (2006) Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review,* 71 (4), pp. 589–617; Van Beek, A. & Henderikse, W. (2015) *Literatuurverkenning culturele diversiteit.*

nationale studies geen eenduidig beeld op. Sommige studies zien geen effect. De meest recente ILO-studie daarentegen wijst erop dat genderdiversiteit wel zorgt voor betere bedrijfsresultaten. Ook lijken er positievere effecten op diversiteit in het bestuur in bredere zin te zijn: een verbetering van het opleidingsniveau en de kwaliteit van de bestuurders (m/v), een verbetering van het maatschappelijk en ethisch gedrag van ondernemingen en een vermindering van beloningsverschillen tussen mannelijke en vrouwelijke bestuurders.

Onderzoek maakt ook duidelijk dat de meerwaarde van diversiteit alleen tot stand kan komen in een inclusieve organisatiecultuur. Diversiteit op de werkvloer heeft pas meerwaarde als er daadwerkelijk verschil kan zijn en de 'eigenheid' wordt gewaardeerd.

Bovendien blijkt gendergelijkheid op de arbeidsmarkt een belangrijke randvoorwaarde te zijn voor het kunnen realiseren van de meerwaarde van diversiteit. Het positieve effect van diversiteit is groter in landen waar meer gendergelijkheid is en kleiner in landen waar minder gendergelijkheid is.

4 Perspectieven op diversiteit

4.1 Inleiding

Organisaties gaan op uiteenlopende manieren om met diversiteit en diversiteitsmanagement. Ze geven hun diversiteitsbeleid op verschillende manieren vorm. Welk beleid een organisatie ontwikkelt en welk type maatregelen en instrumenten worden ingezet, hangt vaak samen met het *perspectief* van het bedrijf op diversiteit en de aanpak daarvan. Een perspectief geeft weer hoe het bedrijf kijkt naar verschillen tussen personen of groepen mensen. De *motieven* die organisaties hebben om met diversiteit aan de slag te gaan (zie hoofdstuk 3), klinken vaak door in de perspectieven.

In de nationale en internationale literatuur komen verschillende perspectieven naar voren die organisaties kunnen hebben op diversiteit en diversiteitsbeleid. Hieronder beschrijven we enkele veelvoorkomende perspectieven, waarbij we onderscheid maken tussen perspectieven die (van oorsprong) betrekking hebben op de benadering en aanpak genderdiversiteit en perspectieven op de benadering en aanpak van culturele diversiteit.

4.2 Genderdiversiteit

In de literatuur over genderdiversiteit komen vier perspectieven of *frames* naar voren over gender en genderongelijkheid op de werkvloer: drie 'traditionele' benaderingen, te weten *fix the woman, value the feminine en create equal opportunity,* en een vierde niet-traditionele benadering, die als 'ideale' of 'wenselijke' benadering wordt getypeerd.[1]
De *fix the woman*-benadering gaat ervan uit dat vrouwen achterstanden hebben in kennis en vaardigheden en onvoldoende inzicht hebben in de ongeschreven regels en de cultuur in de top van organisaties om het spel goed mee te kunnen spelen. Het *value the feminine*-frame gaat ervan uit dat vrouwen benadeeld worden omdat organisaties het gedrag, de stijl en het werk dat geassocieerd wordt met mannen en mannelijkheid hoger waarderen, terwijl gedrag en werk dat traditioneel gezien wordt als vrouwelijk minder waardevol wordt geacht. Het *create equal opportunity*-perspectief richt zich op structurele barrières binnen organisaties voor de werving

1 Ely, R. J. & Meyerson, D. E. (2000) Theories of gender in organizations. A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behaviour,* 22, pp. 103-151.

en doorstroom van vrouwen. In de vierde benadering ligt de focus op bedrijfspraktijken en organisatiestructuren, variërend van formeel beleid en procedures tot informele patronen in het dagelijkse sociale verkeer binnen arbeidsorganisaties. Het uitgangspunt is dat veel organisatiestructuren en bedrijfspraktijken in het verleden vormgegeven zijn rond het leven van mannen, in een tijd dat nog maar weinig vrouwen werkten en carrière maakten. Deze lijken nu genderneutraal, maar zijn dat niet.[2]

4.3 Culturele diversiteit

Een in de internationale literatuur veelgebruikte classificatie van diversiteitsperspectieven van organisaties is van Ely en Thomas (2001).[3] Ely en Thomas onderscheiden drie perspectieven voor culturele diversiteit binnen organisaties: een *access & legitimacy*-perspectief, een *discrimination & fairness*-perspectief, en een *integration & learning*-perspectief. In de praktijk kunnen binnen organisaties meerdere perspectieven tegelijk voorkomen.

Het *access & legitimacy*-perspectief gaat ervan uit dat diversiteit kansen biedt voor de markt van organisaties. De onderliggende gedachte is dat de afzetmarkt divers is en in de toekomst steeds diverser zal worden. Een divers personeelsbestand is beter in staat kennis te vergaren over nieuwe afzetmarkten en deze te bedienen. Het vergroten van de legitimiteit bij verschillende groepen, zoals vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond staan hierbij centraal.
In het *discrimination & fairness*-perspectief (ook wel het rechtvaardigheidsperspectief genoemd) is het uitgangspunt dat iedereen gelijk is en gelijke kansen verdient op het gebied van selectie, promotie en beloning. De nadruk ligt op het bestrijden van vooroordelen ten aanzien van minderheidsgroepen en het tegengaan van discriminatie. Verschillen binnen de organisatie worden zo min mogelijk benadrukt en vooroordelen worden bestreden en discriminatie tegengegaan.
Het *integration & learning*-perspectief gaat ervan uit dat mensen met verschillende achtergronden verschillende vaardigheden, perspectieven en ervaringen meebrengen die waardevol zijn voor de organisatie. Verschillen tussen mensen hebben een gunstig effect op bedrijfsprestaties doordat ze creativiteit en innovatie vergroten.

2 Ely, R. J. & Meyerson, D. E. (2000) Theories of gender in organizations. A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behaviour,* 22, pp. 103-151; Ibarra, H. [et al.] (2013) Women rising: the unseen barriers. *Harvard Business Review,* September, pp. 3-8.
3 Ely, R. J. & Thomas, A. D. (2001) Cultural diversity at work. The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly,* 46, pp. 229-273.

Overeenkomstig met het *integration & learning*-perspectief, beschrijft Cox (1994) de *integrale benadering*, ook wel *managing diversity* genoemd. Bij een integrale benadering geldt diversiteit niet als een tijdelijke, geïsoleerde actie, maar als iets wat met de kern van de organisatieprocessen te maken heeft. Diversiteit wordt dan, in de woorden van Thomas en Ely (1996), gekoppeld aan het algemene werkproces (line management) en geldt niet langer als tijdelijk of louter voor speciale groepen.

In de integrale benadering staat het productief maken van diversiteit centraal. In de dynamiek tussen leidinggevende, team en een individu met een diversiteitsprofiel kan diversiteit productief worden gemaakt, waarmee het een collectieve prestatie is. De sleutel ligt in het op gang brengen en houden van de juiste dynamiek in de driehoek van leidinggevende, team en de medewerker. Dat vraagt om specifieke kwaliteiten van individuele teamleden, het team als geheel en – met name – van leidinggevenden. Investeren in diversiteit betekent dus ook investeren in het vermogen van medewerkers en om een bijdrage te leveren aan het productief maken van diversiteit en aan het realiseren van de diversiteitsdoelstellingen die de organisatie gesteld heeft.[4]

In de Nederlandse literatuur wordt veelal de typering gebruikt van Glastra et al. (1999)[5]. Deze sluit aan op de internationale literatuur, maar is toegespitst op de Nederlandse context.[6] Glastra et al. (1999) onderscheiden drie benaderingen: de deficitbenadering, ook wel tekortbenadering of achterstandenbenadering genoemd, de discriminatiebenadering en de differentiebenadering.[7]

De *deficitbenadering* richt zich op de tekortkomingen van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond. Volgens deze benadering vormt het gebrek aan beroepskwalificaties de grootste belemmering voor de arbeidsparticipatie – en de doorstroom naar de top – van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond. De aanname is dat er geen barrières meer bestaan wanneer mensen eenmaal over de gewenste kwalificaties beschikken of daarin investeren. Beleid richt zich hoofdzakelijk op het *fixing:* het wegwerken en opheffen van achterstanden.[8]
De onderliggende theorie van de deficitbenadering is de theorie van het menselijk kapitaal. Deze theorie gaat ervan uit dat de positie die mensen bereiken op de

4 Presentatie Ila Kasem tijdens vergadering ad-hoccommissie DiTop, op 18 december 2018.
5 Glastra, F. [et al.] (1999) *Allochtonen en detentie.*
6 Van Esbroek, W. & Van Engen, M. (2008) Management van diversiteit en rechtvaardigheid: op zoek naar een 'beste benadering'. *Tijdschrift voor HRM,* 2, pp. 63-91.
7 Glastra, F. [et al.] (1999) *Allochtonen en detentie.*
8 Glastra, F. [et al.] (1999) *Allochtonen en detentie;* Ely, R. J. & Meyerson, D.E. (2000) Theories of gender in organizations. A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behaviour,* 22, pp. 103-151.

arbeidsmarkt afhankelijk is van de mate waarin mensen investeren in opleiding en werkervaring.

De *discriminatiebenadering* concentreert zich op vooroordelen en uitsluiting binnen arbeidsorganisaties. Discriminatie wordt gezien als de voornaamste belemmering voor de marginale positie van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond op de arbeidsmarkt. Discriminatie kan enerzijds voortkomen uit vooroordelen (*vooroordeelvariant)* van de dominante groep ten opzichte van de minderheidsgroep en anderzijds uit organisatiesystemen en bedrijfspraktijken die (onbedoelde) uitsluitingsmechanismen kunnen bevatten (*systeemvariant*). Het gaat hierbij om de manier waarop organisaties mensen selecteren, de manier waarop mensen promotie krijgen en de manier waarop belangrijke informatie wordt gedeeld.

In de *differentiebenadering* nemen cultuurverschillen een centrale plaats in. De aanname is dat mensen behoren tot verschillende culturele systemen. Binnen de differentiebenadering worden verschillende dimensies onderscheiden, waarbij cultuurverschillen worden gezien als bron van conflict, als oplosbaar probleem, of als bron van vernieuwing en verhoogde productiviteit.
Aan de ene kant kunnen culturele tradities die mensen binden een handicap worden als mensen in een omgeving gaan werken waar de dominante cultuur anders is. Aan de ander kant kan een mix van mensen met verschillende culturele achtergronden juist bedrijfsvoordelen opleveren, bijvoorbeeld doordat diversiteit creativiteit en innovatie genereert.[9]

De perspectieven geven richting aan het te voeren beleid. Waar de deficitbenadering vooral gericht is op het arbeidsaanbod van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond, richt de discriminatiebenadering zich op arbeidsorganisaties. Beleid om vooroordelen te bestrijden is gericht op bewustwording en attitude- en gedragsverandering van mensen zonder een migratieachtergrond. Beleid om de organisatiesystemen en praktijken aan te pakken betreft veelal voorkeursbeleid en is erop gericht om positieve actiemaatregelen te bevorderen.

Toch zeggen deze indelingen weinig over de concrete invulling van diversiteit of de middelen die daarvoor door organisaties worden ingezet.[10] Ook zeggen de perspectieven weinig over mogelijke spanningen, conflicten of andere negatieve effecten die diversiteit met zich mee zou kunnen brengen. Uit recent onderzoek blijkt bij-

9 Glastra, F. [et al.] (1999) *Allochtonen en detentie.*
10 Van Esbroek, W. & Van Engen, M. (2008) Management van diversiteit en rechtvaardigheid: op zoek naar een 'beste benadering'. *Tijdschrift voor HRM,* 2, pp. 63-91.

voorbeeld dat een hoog percentage van een specifieke etnische groep de kans op een voorkeur voor de eigen etnische groep vergroot, waarschijnlijk door de ervaren dreiging.[11]

De meeste interventies in Nederlandse arbeidsorganisaties zijn gericht op het wegwerken van achterstanden van vrouwen of mensen met een niet-westerse migratieachtergrond en veel minder op verandering van de dagelijkse praktijk op de werkvloer of op de manier waarop mensen met elkaar omgaan.[12]

4.4 Slotbeschouwing

In dit hoofdstuk zijn verschillende perspectieven belicht die organisaties kunnen hebben op diversiteit en diversiteitsbeleid. Opvallend is dat deze perspectieven al wat ouder zijn: alle beschreven classificaties zijn opgesteld rond de eeuwwisseling. Verder zijn bovengenoemde benaderingen allemaal diversiteitsperspectieven op organisatieniveau. Ze zeggen iets over de doelen, de ervaren meerwaarde en achterliggende overtuigingen van diversiteit binnen organisaties. De perspectieven in bredere zin, die ook betrekking hebben op nationale instituties, zoals de arbeidsmarkt, en actoren buiten arbeidsorganisaties, zoals de overheid komen daarbij niet aan bod.

In Nederland is de deficitbenadering (in grote lijnen vergelijkbaar met de *fix the woman*-benadering voor genderdiversiteit) door de jaren heen het meest gangbaar geweest. De achterstand van vrouwen of mensen met een niet-westerse migratieachtergrond vormt het uitgangspunt. Inmiddelsgaat voor vrouwen de argumentatie van deze deficitbenadering minder op. Voor mensen met een migratie-achtergrond daarentegen lijkt deze benadering nog steeds te domineren.

De discriminatiebenadering krijgt van tijd tot tijd aandacht en benadrukt de vooroordelen tussen minderheids- en meerderheidsgroepen als oorzaak voor achterstelling en uitsluiting. De differentiebenadering was in de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw populair binnen interculturele trajecten. Diversiteit wordt daar-

11 Thijs, C. (2018) *To meet or to compete? The effect of ethnic and gender workforce diversity on ingroup preferences in the workplace.*

12 Ely, R. J. & Meyerson, D. E. (2000) Theories of gender in organizations. A new approach organizational analysis and change. *Research in Organizational Behaviour,* 22, pp. 103-151; Bell, J. M. & Hartmann, D. (2007) Diversity in everyday discourse. The cultural ambiguities and consequences of "happy talk". *American Sociological Review,* 72, pp. 895-914; Zanoni, P. [et al.] (2010) Unpacking diversity, grasping inequality. Rethinking difference through critical perspectives. *Organization,* 17, pp. 9-29.

bij beschouwd als positieve bron van vernieuwing, maar ook als potentiele bron van conflict. Voor genderdiversiteit speelde het *value the feminine*-frame.

De integrale benadering is minder gangbaar in Nederland. Deze benadering gaat voorbij aan een 'quick-fix', het is een brede benadering gericht op de langere termijn, waarbij de focus ligt op een verandering van bedrijfspraktijk, organisatiestructuur en -cultuur. Diversiteit wordt productief gemaakt. Centraal staat de kwaliteit van de processen en productiviteit en kwaliteit van de teams. Een dergelijke integrale benadering of geïntegreerde aanpak wordt nu ook bepleit voor het bevorderen van genderdiversiteit en gendergelijkheid. Daarbij worden verschillende beleidsterreinen op verschillende niveaus en gecoördineerd met allen betrokken partijen (zoals overheid, sociale partners, bedrijven en maatschappelijke organisaties) aangepakt.

Het belang van een dergelijke integrale benadering schuilt in de noodzaak van het kunnen realiseren van een inclusieve organisatiestructuur en cultuur. Deze inclusiviteit binnen arbeidsorganisaties is een belangrijke randvoorwaarde, zo blijkt uit onderzoek, voor het welslagen van het diversiteitsbeleid.

5 Belemmeringen voor de doorstroom van vrouwen

5.1 Inleiding

Er is uitgebreid onderzoek gedaan naar factoren die de instroom en doorstroom van vrouwen naar de top belemmeren.[1] In de literatuur worden drie typen verklaringen genoemd voor de achterblijvende vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties: de pijplijntheorie, de structurele en culturele verklaring.[2]
Volgens de zogeheten pijplijntheorie is er een te klein reservoir aan vrouwen die de juiste kwalificaties hebben om door te stromen naar de top. Een toename van het aantal vrouwen in de 'pijplijn' zou moeten zorgen voor een grotere vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties. Van alle vrouwen die de pijplijn binnentreden groeit echter slechts een klein deel daadwerkelijk door naar topfuncties; er is sprake van een 'lekkend pijplijnmechanisme' ofwel te weinig doorstroom van vrouwen (zowel doorstroom naar subtop als doorstroom naar top). Tegelijkertijd zou er sprake zijn van een onevenredige uitstroom van vrouwen bij functieovergangen tussen het afstuderen en het bereiken van een hoge functie.[3]

Structurele verklaringen verwijzen naar de wijze waarop de samenleving is georganiseerd en meer in het bijzonder naar de gangbare praktijken en de cultuur van (arbeids)organisaties. Uitsluiting van informele en belangrijke netwerken is daarnaast een andere veelgehoorde belemmering die vrouwen tegenkomen op hun weg naar hogere functies.
Symbolische of culturele verklaringen gaan over genderspecifieke opvattingen, beelden en (onbewuste) vooroordelen. Aan vrouwen en mannen worden veelal verschillende eigenschappen toegeschreven. Dit kan gevolgen hebben voor de werving en selectie van vrouwen voor topfuncties.

1 Zie onder andere reviewstudies van Kirsch, A. (2018) The gender composition of corporate boards. A review and research agenda. *The Leadership Quarterly,* 29, pp. 346-364; Oakley, J. G. (2000) Gender-based barriers to senior management positions. Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics,* 27, pp. 321-334; Terjesen, S. [et al.] (2009) Women directors on corporate boards. A review and research agenda. *Corporate Governance. An International Review,* 17, pp. 320-337.
2 Merens, A. [et al.] (2015) Door het glazen plafond. Meer maatregelen voor vrouwen aan de top. *Beleid en Maatschappij,* pp. 6-31, Henderikse, W. [et al.] (2004) *Sleutels tot succes.*
3 Veel minder aandacht is er in onderzoek voor de rol van uitstroom als verklaring voor de trage groei van het aandeel topvrouwen. Het SCP-onderzoek *Opgestaan, plaats vergaan...* (2018) gaat wel over de uitstroom van vrouwen uit leidinggevende en topfuncties in Nederland. In eerder onderzoek bleek dat er geen verschil is in uitstroom van vrouwen en mannen uit topfuncties. In dit onderzoek onder leidinggevenden werd evenmin een verschil gevonden in totale negatieve uitstroom van vrouwen en mannen. Wel kwam een relatief grotere uitstroom naar voren van vrouwelijke leidinggevenden naar niet-leidinggevende functies.

De meeste studies richten zich op individuele factoren, zoals opleiding, ervaring of ambities van vrouwen (microniveau) en organisatiefactoren, zoals werving- en selectieprocedures, beloningsystemen en de cultuur in arbeidsorganisaties (mesoniveau).[4] Ook is onderzoek beschikbaar naar de rol van instituties op nationaal niveau (macroniveau).[5] Onderzoek waarin zowel micro-, meso- als macrofactoren worden geïntegreerd en in samenhang worden bezien, is schaars.[6]
Uit een uitgebreide reviewstudie van Kirsch blijkt dat recente studies vooral gaan over de effecten van genderdiversiteit in de top op (financiële) bedrijfsprestaties. De meeste van deze studies concentreren zich op het organisatieniveau, en veel minder op het individuele niveau of op het macroniveau van instituties.[7]

In dit hoofdstuk staat eveneens de vraag centraal waarom de doorstroom van vrouwen stagneert en welke factoren daarbij een rol spelen. Daarbij wordt gekeken naar de verschillende niveaus (maatschappelijk, organisatorisch, individueel) waarop de belemmeringen zich voordoen. De aandacht gaat daarbij uit naar de instroom, de doorstroom naar de subtop en de top en het voorkomen van uitstroom. Onderscheid wordt gemaakt naar formele instituties (structurele belemmeringen) en informele instituties (culturele belemmeringen, waaronder normen en waarden).[8] Beoogd wordt op die manier een samenhangend beeld te verkrijgen van de mechanismen die een rol spelen bij de doorstroming naar de top.

Opgemerkt moet worden dat de belemmeringen op de verschillende niveaus nauw met elkaar samenhangen.[9] Bovendien is het lastig aan te geven welke verklaring nu

4 Zie bijvoorbeeld Kirsch, A. (2018) The gender composition of corporate boards. A review and research agenda. *The Leadership Quarterly,* 29, pp. 346-364; Brammer, S. [et al.] (2009) Corporate reputation and women on the board. *British Journal of Management,* 20, pp. 17-29; Grosvold, J. & Brammer, S. (2011) National institutional systems as antecedents of female board representation. An empirical study. *Corporate Governance. An International Review,* 19, 116-135; Grosvold, J. [et al.] (2016) Women on corporate boards. A comparative institutional analysis. *Business & Society,* 55, pp. 1157-1196; Hillman, A. J. [et al.] (2007) Organizational predictors of women on corporate boards. *Academy of Management Journal,* 50, pp. 941-952.

5 Terjesen, S. & Singh, V. (2008) Female presence on corporate boards. A multi-country study of environmental context. *Journal of Business Ethics,* 83, pp. 55-63.

6 Zie onder andere reviewstudies van Kirsch, A. (2018) The gender composition of corporate boards. A review and research agenda. *The Leadership Quarterly,* 29, pp. 346-364; Oakley, J. G. (2000) Gender-based barriers to senior management positions. Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics,* 27, pp. 321-334; Terjesen, S. [et al.] (2009) Women directors on corporate boards. A review and research agenda. *Corporate Governance. An International Review,* 17, pp. 320-337.

7 Kirsch, A. (2018) The gender composition of corporate boards. A review and research agenda. *The Leadership Quarterly,* 29, pp. 346-364.

8 Zie o.a. Oakley, J. G. (2000) Gender-based barriers to senior management positions. Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics,* 27, pp. 321-334.

9 De meeste studies zijn beschrijvend van aard: ze vergelijken topvrouwen met andere vrouwen in de organisatie of ze vergelijken het aandeel vrouwen in de top binnen verschillende bedrijven. Lang niet altijd geven de studies inzicht in de achterliggende mechanismen. Terjesen, S. [et al.] (2009) Women directors on corporate boards. A review and research agenda. *Corporate Governance. An International Review,* 17, pp. 320-337.

meer gewicht in de schaal legt voor de belemmeringen van vrouwen om door te stromen naar managementfuncties en de top.

Paragraaf 5.2 start met een beschrijving van de arbeidsmarktpositie van vrouwen in vergelijking met die van mannen. Ingegaan wordt op de samenhang tussen de arbeidsmarktpositie van vrouwen en het aandeel van vrouwen in de top van het bedrijfsleven. Vervolgens worden in paragraaf 5.3 belemmeringen in de arbeidsorganisatie met betrekking tot de doorstroom naar de top geïnventariseerd en komen in paragraaf 5.4 de microbelemmeringen aan bod. Tot slot volgt in paragraaf 5.5 een afrondende beschouwing

5.2 Arbeidsmarktpositie van vrouwen en gendergelijkheid

Het rapport *The power of parity* van McKinsey Global Institute heeft recent laten zien dat Nederland niet hoog scoort als het gaat om de gelijkheid tussen mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt. In vergelijking met andere landen in Europa werken Nederlandse vrouwen het minste aantal uren in een betaalde baan en hebben ze gemiddeld het laagste maandloon. Bovendien werken nergens in Europa zo weinig vrouwen in een managementfunctie en kiezen nergens zo weinig meisjes een bètastudie.

Uit internationaal vergelijkend onderzoek blijkt dat een hoge mate van gendergelijkheid op de arbeidsmarkt samenhangt met het aantal vrouwen in de top. In landen waar relatief veel vrouwen een topfunctie bekleden, is de arbeidsparticipatie van vrouwen doorgaans hoger[10], evenals het percentage vrouwen in hogere managementfuncties en het percentage vrouwen in de politiek. Ook zijn vrouwen in deze landen vaker hoger opgeleid en is de loonkloof minder groot dan in landen met minder vrouwen in de top.[11]

Het vraagstuk van het bevorderen van genderdiversiteit in de top hangt dus samen met de arbeidsmarktpositie van vrouwen en de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt. In het onderstaande staan enkele cijfers op een rij.

10 Dat gaat alleen op gaat als we kijken naar voltijdwerk. Wanneer ook deeltijdwerk wordt meegenomen, dan verdwijnt het verband tussen arbeidsparticipatie van vrouwen en het aandeel vrouwen aan de top.

11 Terjesen, S. [et al.] (2009) Women directors on corporate boards. A review and research agenda. *Corporate Governance. An International Review,* 17, pp. 320-337.

5.2.1 Enkele cijfers op een rij

Verschillen tussen mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt komen voor op verschillen terreinen. Vrouwen hebben minder vaak een betaalde baan dan mannen. De netto-arbeidsparticipatie van mannen is 72,5 procent, van vrouwen 63,2 procent.[12] Het verschil is het grootst onder lager opgeleiden. Onder hoger opgeleiden verschilt de arbeidsdeelname tussen mannen (82,9 procent) en vrouwen nauwelijks (80,8 procent). De kloof tussen de arbeidsdeelname van mannen en vrouwen is in de loop der jaren kleiner geworden, vooral omdat de arbeidsdeelname van vrouwen sterk is toegenomen.

Kenmerkend voor de Nederlandse arbeidsmarkt is dat tegenover de relatief hoge participatiegraad in personen een lage participatiegraad in uren staat. Dit als gevolg van het feit dat Nederlandse vrouwen relatief vaak in deeltijd werken: driekwart van de vrouwen werkt in deeltijd (minder dan 35 uur per week), driekwart van de mannen in voltijd[13]. Onder hoogopgeleiden is de kloof iets kleiner, maar nog steeds aanzienlijk. Tweederde (63 procent) van de hoogopgeleide vrouwen werkt in deeltijd, tegen 21 procent van de hoogopgeleide mannen.

Het gevolg van het lage aantal uren dat Nederlandse vrouwen betaald werken, is dat veel Nederlandse vrouwen niet economisch zelfstandig zijn.[14] In 2017 konden vier op de tien vrouwen zichzelf niet financieel onderhouden.[15] Bij mannen was dit 21 procent. Vrouwen met een hogere opleiding zijn doorgaans vaker economisch zelfstandig. Vrouwen met een niet-westerse migratieachtergrond zijn minder vaak economisch zelfstandig dan Nederlandse vrouwen.

Daarnaast is er een verschil in de beloning tussen mannen en vrouwen: in 2016 bedroeg het verschil 19 procent in het bedrijfsleven en bij de overheid was dit 8 procent.[16] Het gaat hier om het verschil in salaris. Voor een groot deel wordt dit verschil verklaard doordat vrouwen vaker in deeltijd werken (en dus een deeltijdsalaris ontvangen), minder vaak in hogere functies werken en relatief vaker werkzaam zijn in de (semi-)publieke sectoren die andere beloningssystemen en niveaus kennen

12 CBS statline. Geraadpleegd op 1 juli 2019. De cijfers gaan over het jaar 2018, tenzij anders vermeld. Bij dit reguliere cijfer van het CBS voor netto-arbeidsparticipatie worden ook 65-74-jarigen en onderwijsvolgenden meegenomen. De netto-arbeidsparticipatie van niet-onderwijsvolgende vrouwen van 15-64 jaar (72,9 procent in 2017) is een stuk hoger.
13 CBS statline (2018)
14 Iemand wordt economisch zelfstandig genoemd als hij of zij minstens 70 procent van het minimumloon verdient.
15 In deze cijfers zijn alle vrouwen tussen de 15 jaar en de AOW-leeftijd meegenomen, behalve de jongeren die nog een opleiding volgen. SCP (2018) *Emancipatiemonitor 2018*.
16 SCP (2018) *Emancipatiemonitor 2018*.

dan de marktsector. Maar ook als mannen en vrouwen op deze en andere kenmerken niet verschillen, is het uurloon van vrouwen 5 procent bij de overheid en 7 procent in het bedrijfsleven lager. Aangezien niet met alle verschillen tussen mannen en vrouwen rekening gehouden is, hoeven deze resterende loonverschillen bij de overheid en het bedrijfsleven niet op discriminatie te duiden. Net als het ongecorrigeerde is ook het gecorrigeerde loonverschil bij de overheid afgenomen sinds 2008. In het bedrijfsleven kromp de gecorrigeerde loonkloof langzamer dan bij de overheid.[17]

Er zijn verschillende verklaringen voor de dominantie en stabiliteit van het deeltijdmodel. In het SER-advies *Een werkende combinatie* is in dit verband er op gewezen dat deeltijdpatronen niet alleen te herleiden zijn tot individuele preferenties of maatschappelijke voorkeuren.[18] Deze keuzes zijn deels ook een gevolg van de in de praktijk bestaande financiële en praktische belemmeringen om meer uren te werken. Daarbij wordt wel gewezen op de 'deeltijdklem'; onze institutionele arrangementen zijn georganiseerd rond het deeltijdmodel en houden dit model zodoende ook in stand.

Mc Kinsey spreekt van een 'systemisch' probleem; een systeem dat zichzelf in stand houdt en de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen op de Nederlandse arbeidsmarkt verklaart. Dit systeem heeft drie dimensies; een ongelijke spreiding van mannen en vrouwen over sectoren, een ongelijke verdeling van betaalde arbeid en onbetaalde zorgtaken tussen mannen en vrouwen, en opvattingen en sociale normen die de keuzes van mannen en vrouwen ten aanzien van opleiding, loopbaan en zorg beïnvloeden.

Met betrekking tot segregatie in opleidings- en beroepskeuze kan worden geconstateerd dat jongens en meisjes nog steeds verschillende opleidingsrichtingen volgen en dat deze keuzes tot segregatie op de arbeidsmarkt leiden. Meisjes kiezen relatief vaak voor zorg en welzijn, onderwijs en sociaal-culturele opleidingen, jongens voor techniek en ICT. De verschillen in opleidingskeuze zijn de afgelopen jaren wel iets minder groot geworden. Op de arbeidsmarkt zijn vrouwen oververtegenwoordigd

17 CBS (2018) *Monitor loonverschillen 2016*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.

18 Het onbenutte arbeidsaanbod in Nederland was relatief groot. In 2015 blijken er 585.000 werkenden (vooral deeltijders) te zijn die meer uren willen werken (7 procent van de werkzame beroepsbevolking). Met dit onbenutte arbeidsaanbod van werkenden in deeltijd scoorde Nederland in internationaal opzicht hoog. Nederland neemt in Europa een vierde plaats in, na Cyprus, Spanje en Griekenland. Het gaat om 13,4 procent van de deeltijdwerkers en 6,8 procent van de totale beroepsbevolking. Inmiddels is het aantal personen dat in deeltijd werkt en meer uren zou willen werken afgenomen: in 2018 is dit teruggelopen tot 382.000. Dit meldt het CBS in de publicatie De arbeidsmarkt in cijfers 2018, die een totaalbeeld van de Nederlandse arbeidsmarkt geeft. Zie: Minder deeltijders die meer uren zouden willen werken, Nieuwsbericht CBS, 17 april 2019.

in pedagogische beroepen en zorg- en welzijnsberoepen. Van alle werkenden in pedagogische beroepen is ruim 70 procent vrouw, in zorg- en welzijnsberoepen 80 procent. Mannen zijn oververtegenwoordigd in de logistiek, technische beroepen en de ICT, meer dan 85 procent in deze beroepen is man.[19]
De gendersegregatie in studie- en beroepskeuze betreft zowel mannen als vrouwen, maar voor vrouwen zijn de negatieve gevolgen groter. Er is een sterke relatie tussen gendersegregatie in beroepen en de lagere beloning van vrouwen: in beroepen of beroepssectoren die door vrouwen worden gedomineerd, is de beloning doorgaans over de gehele linie lager. In beroepen die door mannen worden gedomineerd zijn er doorgaans grote beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen.[20]

De hierboven beschreven ongelijkheid op de arbeidsmarkt vertaalt zich ook in een ongelijkheid tussen mannen en vrouwen in de top en de subtop. Volgens de Emancipatiemonitor was in 2017 6 procent van de werkzame beroepsbevolking manager. De meeste managers werken op het hoogste beroepsniveau, een klein deel een niveau daaronder. Bij vrouwen is het percentage managers lager dan bij mannen: 3 procent tegenover 8 procent. Daarbij speelt onder meer mee dat vrouwen veel vaker in deeltijd werken dan mannen en hangt samen met bepaalde sectoren waarin relatief veel vrouwen werken. Deeltijdwerkers hebben minder vaak een managementfunctie dan voltijdwerkers en in sectoren als de zorg en bij de overheid, waar veel vrouwen werken, is het aandeel managementfuncties naar verhouding laag. Maar ook onder voltijdwerkers zijn vrouwen minder vaak manager dan mannen (zie voor meer cijfers hoofdstuk 2).

5.2.2 De macro-institutionele context

De institutionele context of institutionele infrastructuur rondom het combineren van werken en zorgen is, zoals gezegd, ook van invloed op de arbeidsmarktpositie van vrouwen en kan daardoor een rol spelen bij de doorstroom van vrouwen naar de top. Het gaat hierbij zowel om formele instituties, zoals wetten en regels, als om informele instituties, zoals ongeschreven regels en normen, tradities en gewoonten, op het terrein van arbeidsmarkt en gezin. Bij formele instituties kan bijvoorbeeld worden gedacht aan kwalitatief goede en betaalbare kinderopvang, betaalde verlofregelingen en bijvoorbeeld mogelijkheden om klussen in en om het huis uit te besteden.

19 SCP (2018) *Emancipatiemonitor 2018. Den Haag*: Sociaal en Cultureel Planbureau.
20 Kirton, G. & Greene, A. (2016) *The dynamics of managing diversity. A critical approach.*

Landenvergelijkend onderzoek laat zien dat instituties in een land de doorstroom van vrouwen naar de top kunnen belemmeren of bevorderen.[21] [22] Opgemerkt moet worden dat de betreffende onderzoeken inzicht geven in de samenhang tussen instituties en het aandeel vrouwen aan de top, maar dat vaak geen uitspraken kunnen worden gedaan over oorzaken of causale verbanden.
Onderzoek lijkt erop te wijzen dat landen met een hoog aandeel vrouwen in de top ook de combinatie van arbeid en zorg hoog op de beleidsagenda hebben staan. Deze landen kennen veelal verschillende regelingen om werken en zorgen te combineren. Het is op grond van dit internationale onderzoek echter niet mogelijk om de invloed van afzonderlijke maatregelen te duiden en na te gaan wat de eventuele relatie zou zijn tussen de afzonderlijke maatregelen en het aandeel van vrouwen in de top.[23]

5.2.3 Sociale normen en opvattingen over de verdeling van arbeid en zorg

Ook informele instituties spelen een rol bij de arbeidsmarktpositie en de carrièreontwikkeling van vrouwen en de doorstroom van vrouwen naar de top. De heersende normen in een land over bijvoorbeeld het wenselijke aantal uren werk, de verdeling van werk en zorg en de rol van het gezin hebben effect op het aandeel vrouwen in de top.[24] Werkidealen over kostwinnerschap en het optimale aantal uren betaalde arbeid van mannen en vrouwen en zorgidealen over de vorm en duur van kinderopvang en zorg voor familie, beïnvloeden niet alleen de individuele loopbaankeuzes van mensen, maar ook de beelden die werkgevers, selectiecommissies, recruiters en werknemers hebben over de 'ideale manager'. Uit internationaalvergelijkend onderzoek blijkt dat het aandeel vrouwen in de top doorgaans hoger is in landen waar minder nadruk ligt op familie en gezin.[25]

21 Aguilera, R. V. & Jackson, G. (2003) The cross-national diversity of corporate governance. Dimensions and determinants. *Academy of Management Review,* 28, pp. 447-465; Chizema, A. [et al.] (2015) Women on corporate boards around the world. Triggers and barriers. *The Leadership Quarterly,* 26, pp. 1051-1065; Terjesen, S. & Singh, V. (2008) Female presence on corporate boards. A multi-country study of environmental context. *Journal of Business Ethics,* 83, pp. 55-63; Kirsch, A. (2018) The gender composition of corporate boards. A review and research agenda. *The Leadership Quarterly,* 29, pp. 346-364; Grosvold, J. [et al.] (2016) Women on corporate boards. A comparative institutional analysis, *Business & Society,* 55, pp. 1157–1196.

22 Grosvold, J. [et al.] (2016) Women on corporate boards. A comparative institutional analysis. *Business & Society,* 55, pp. 1157–1196.

23 Iannotta, M. [et al.] (2016) Institutional complementarities and gender diversity on boards. A configurational approach. *Corporate Governance. An International Review,* 24, pp. 387-463; Kirsch, A. (2018) The gender composition of corporate boards. A review and research agenda. *The Leadership Quarterly,* 29, pp. 346-364.

24 Grosvold, J. & Brammer, S. (2011) National institutional systems as antecedents of female board representation. An empirical study. *Corporate Governance. An International Review,* 19, pp. 116-135; Schippers, J. (2004) Arbeid en zorg: tussen normering en keuzevrijheid. In Arts, W.A. [et al.] (red.), (2004) *Verzorgingsstaat vaar wel*, pp. 177-194; Kremer, M. (2007) *How welfare states care. Culture, gender and parenting in Europe*

25 Kirsch, A. (2018) The gender composition of corporate boards. A review and research agenda. *The Leadership Quarterly,* 29, pp. 346-364.

Heersende sociale normen in Nederland gaan ervan uit dat vrouwen prioriteit geven aan hun gezin en mannen aan hun carrière. Bovendien blijken vrouwen het vervelender te vinden dan mannen als ze zich niet gedragen volgens deze normen. Als ze geen prioriteit geven aan hun gezin en werk-familieconflict ervaren, voelen Nederlandse vrouwen zich vaak schuldig en denken ze meer over het reduceren van hun arbeidsuren.[26] Uit recent onderzoek blijkt bovendien dat impliciete opvattingen van vaders en moeders over de taakverdeling bij koppels met jonge kinderen in de loop der jaren steeds traditioneler worden.[27] Ook vinden Nederlandse ouders het vervelender dan bijvoorbeeld Scandinavische ouders om de zorg voor hun kinderen uit te besteden.[28]

Voor hoogopgeleide vrouwen geldt dit echter in veel mindere mate. De impliciete opvattingen over de taakverdeling van hoogopgeleide moeders die relatief veel uren betaald werken en die de taken in huis meer gelijk verdeelden voordat ze kinderen kregen wordt juist minder traditioneel naarmate ze langer moeder zijn.[29]

5.3 Meso-belemmeringen

In de literatuur worden op bedrijfsniveau twee typen belemmeringen onderscheiden: structurele en culturele belemmeringen. Structurele belemmeringen komen voort uit organisatieprocessen voor training, selectie, promotie en beloning van werknemers die, vaak onbedoeld, voordelen opleveren voor mannen ten opzichte van vrouwen. Culturele belemmeringen hebben te maken met de organisatiecultuur en (onbewuste) stereotypen en vooroordelen ten aanzien van bijvoorbeeld leiderschap, ambitie en rol en kwaliteiten van vrouwen.[30]

5.3.1 Organisatieprocessen en praktijk

Gangbare praktijken in organisaties kunnen tevens nadelig werken in het verhogen van het aandeel vrouwen in management en topposities. Zo blijkt uit internationaal onderzoek dat training, carrièreontwikkeling, management-development-trajecten vaak niet in dezelfde mate aan mannen en vrouwen in een organisatie

26 Derks, B. [et al.] (2018) De keuze van vrouwen voor deeltijd is minder vrij dan we denken. *Sociale Vraagstukken.*
27 Idem.
28 SER (2016) *Een werkende combinatie.*
29 Derks, B. [et al.] (2018) De keuze van vrouwen voor deeltijd is minder vrij dan we denken. *Sociale Vraagstukken.*
30 Oakley, J. G. (2000) Gender-based barriers to senior management positions. Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics,* 27, pp. 321-334; Singh, V. & Vinnicombe, S. (2004) Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations. *Corporate Governance,* 12, pp. 479-488.

worden aangeboden. Vrouwen doen daardoor minder ervaring op en beschikken niet over dezelfde kwalificaties die nodig zijn voor topfuncties.[31]
Een andere, gangbare praktijk in organisaties die nadelig kan werken in het verhogen van het aandeel vrouwen in management en topposities betreft de fase van werving en selectie. Zo wordt bij vacatures voor de top veelal geworven uit bekende netwerken van gelijkgestemden. Deze netwerken bestaan vooral uit mannen. Wanneer vrouwen geen deel uitmaken van deze netwerken, komen ze minder snel in beeld voor interessante functies.[32] In dit verband wordt wel gesproken over het 'old boys network', het informele sociale systeem van mannen waarbinnen posities, status en beloningen worden verdeeld.[33]

Verder verdienen vrouwen vaak minder dan mannen en krijgen zij een minder hoge variabele beloning. Het verschil neemt toe in hogere functies. Doordat zij minder verdienen, blijken vrouwelijke managers minder snel in aanmerking te komen voor promotie naar een topfunctie. Lager loon vertraagt op die manier de doorstroom naar de top tijdens de gehele loopbaan.[34]
Organisatieprocessen en de gangbare praktijk worden uiteraard beïnvloed door cultuur (de normen en waarden binnen een organisatie), vooroordelen en stereotypen. Ze staan niet los van elkaar, maar hangen (deels) met elkaar samen.

De rol van toezichthouders, aandeelhouders, searchbureaus en ondernemingsraad

Interne toezichthouders, aandeelhouders en executive searchbureaus, kunnen ook invloed uitoefenen op het aandeel vrouwen in de top. Zij kunnen fungeren als change agents.* Toezichthouders hebben de verantwoordelijkheid om te constateren wanneer beleid niet wordt uitgevoerd. Aandeelhouders hebben de mogelijkheid om diversiteit een (formeel) bespreekpunt te maken op aandeelhoudersvergaderingen. Executive searchbureaus zijn gatekeepers op de arbeidsmarkt voor bestuurders en toezichthouders en spelen een cruciale rol bij werving, voordrachten en benoemin-

* Oakley, J. G. (2000) Gender-based barriers to senior management positions. Understanding the scarcity of female CEOs, *Journal of Business Ethics,* 27, pp. 324

31 Oakley, J. G. (2000) Gender-based barriers to senior management positions. Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics,* 27, pp. 321-334.
32 Henderikse, W. [et al.] (2004) *Sleutels tot succes.*
33 Oakley, J. G. (2000) Gender-based barriers to senior management positions. Understanding the scarcity of female CEOs, *Journal of Business Ethics,* 27, pp. 321-334
34 Idem, p. 324.

gen. Zij kunnen bijdragen aan inclusieve selectieprocedures.* De invloed van deze partijen in Nederland is vooralsnog beperkt. Of zij het onderwerp agenderen hangt af van het belang dat individuele toezichthouders en aandeelhouders eraan hechten. Executive searchbureaus zoeken veelal binnen de gangbare netwerken en komen bij voordrachten met weinig vrouwen op de long list, behalve als de opdrachtgever daar expliciet om verzoekt.**

Daarnaast is er de al langer bestaande rol van medezeggenschapsorganen met betrekking tot het bevorderen van diversiteit in de onderneming en in de top. Zo kent artikel 28 lid 3 WOR de ondernemingsraad (or) een rol toe in het tegengaan van discriminatie in het algemeen en het bevorderen van gelijke behandeling van mannen en vrouwen alsmede van het inschakelen van minderheden. Ook heeft de or adviesrecht bij de benoeming van bestuurders, het recht van voordracht voor commissarissen voor de RvC en in bepaalde gevallen spreekrecht in de Algemene vergadering van aandeelhouders.

* Doldor, E. [et al.] (2016) Accidental activists. Headhunters as marginal diversity actors in institutional change towards more women on boards. *Human Resource Management Journal,* 26, pp. 285-303; Pouwels, B. & Henderikse, W. (2018) *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017.*

** Pouwels, B. & Henderikse, W. (2018) *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017.*

5.3.2 Organisatiecultuur, stereotypen en vooroordelen

Inclusiviteit

De organisatiecultuur wordt eveneens genoemd als verklaring voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de top.[35] Een niet-inclusieve cultuur vormt een belangrijke belemmering (zie paragraaf 6.3.2 voor nadere duiding).

In organisatieculturen kan er bovendien sprake zijn van een discrepantie tussen de waarden die de top op een abstract niveau uitdraagt en de meer impliciete gewoonten en gang van zaken. Een voorbeeld hiervan is de praktijk van lange werkweken en de aanwezigheidscultuur.[36]

35 Bleijenbergh, I. [et al.] (2010) Vrouwen naar de top. Van multimethode-onderzoek naar aangrijpingspunten voor genderbeleid. *Tijdschrift voor HRM,* nr. 4, pp. 86-109; Henderikse, W. [et al.] (2004) *Sleutels tot succes;* Merens, A. [et al.] (2015) Door het glazen plafond: meer maatregelen voor vrouwen aan de top. *Beleid en Maatschappij,* 42 (1), pp. 6-31.

36 Fischer e.a. (2002) geciteerd in SCP & CPB (2019) Notitie Vrouwen aan de Top.

Stereotypen en vooroordelen

Het denken in stereotypen, vooroordelen en discriminatie wordt eveneens als een belemmering genoemd voor de loopbaanontwikkeling van vrouwen.[37] In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen expliciete stereotypering, waarvan we ons bewust zijn, en impliciete, meestal onbewuste, stereotypering, die voortkomen uit onbewuste associaties van groepen met negatieve eigenschappen.

Deze (impliciete) stereotypen en opvattingen over gender, ambitie en leiderschap kunnen vrouwen benadelen en kunnen een rol spelen bij werving en selectie en binnen het functioneren van de organisatie. In werving en selectie kunnen stereotypen ertoe leiden dat vrouwen minder kans hebben dan mannen om benoemd te worden als (top)managers.[38] Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat sollicitanten uit dominante groepen worden beoordeeld op hun verwachte prestaties, terwijl sollicitanten uit minder dominante groepen zoals vrouwen en mensen met een migratie-achtergrond, worden beoordeeld op hun bewezen prestaties (performance bias). Zittende bestuurders en selectiecommissies kunnen de neiging hebben om kandidaten voor te dragen en te benoemen die op hen lijken (*similarity-attraction)*.[39] Mensen veronderstellen, vaak onbewust, dat anderen die op hen lijken als het gaat om zichtbare kenmerken als gender, dezelfde waarden delen en vergelijkbare opvattingen hebben. Daardoor zijn ze geneigd om het gedrag en de prestaties van vergelijkbare anderen positiever te beoordelen.[40] Deze voorkeur voor anderen die op hen lijken, kan tot *homophily* in de top leiden, de demografische gelijkenis van bestuurders in de organisatie.

Eenmaal aangenomen in een topfunctie hebben stereotype beelden tot gevolg dat vrouwen te maken kunnen krijgen met een ‘double bind’: als een vrouw een te ‘mannelijke’ leiderschapsstijl heeft, wordt zij gezien als ‘bitchy’, wel competent, maar niet als vrouwelijk. Heeft zij een te vrouwelijke stijl, dan wordt dat opgevat als zacht en niet krachtig. Deze ‘double bind’ kan leiden tot een krampachtige manier van werken. Dit vergroot de kans op falen.[41]

37 Zie o.a. Catalyst (2002) Women in leadership. A European business imperative; Cherry, J. (2011) *What holds women back? Women and men’s perceptions of the barriers to women’s progression;* Ellemers, N. (2014) Women at work. How organizational features impact career development. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences,* 1, pp. 46-54.

38 Eagly, A. H., & Scesny, S. (2009) Stereotypes about women, men, and leaders. Have times changed? In: M. Barreto [et al.] (eds.) *The glass ceiling in the 21st century. Understanding barriers to gender equality,* pp. 21-47.

39 Byrne, D. E. (1971) *The attraction paradigm.*

40 Glass, C. & Cook, A. (2018) Do women leaders promote positive change? Analyzing the effect of gender on business practices and diversity initiatives. *Human Resource Management,* 57, pp. 823–837.

41 Henderikse, W. [et al.] (2004) *Sleutels tot succes.*

Onderzoek in Nederland onder leidinggevenden lijkt uit te wijzen dat genderstereotypen nog steeds bestaan, maar wel minder sterk zijn geworden. Het effect van traditionele stereotype beelden van mannelijke leiders lijkt geleidelijk af te nemen en de voorkeuren voor feminiene kenmerken bij managers en de voorkeur voor vrouwelijke managers lijken langzaam terrein te winnen.[42]

5.4 Micro-belemmeringen

Een veelgehoorde verklaring voor het gebrek aan vrouwen in de top is dat er onvoldoende gekwalificeerde vrouwen zouden zijn voor functies in de top. De talentenpool ('kweekvijver') is te klein. Volgens de pijplijntheorie beschikken vrouwen in vergelijking met mannen minder vaak over de juiste opleiding, kennis en ervaring (menselijk kapitaal) en maken zij minder vaak deel uit van de juiste netwerken (sociaal kapitaal). De redenering is dat dit historisch zo is ontstaan, en dat vrouwen de achterstand op termijn zullen inlopen. Daarnaast zouden vrouwen minder ambities hebben om door te stromen naar de top en andere loopbaankeuzes maken, als gevolg van normen en opvattingen over werk en gezin.[43]

5.4.1 Menselijk kapitaal: opleiding en ervaring

Door onderwijs en arbeidsparticipatie van vrouwen in het verleden, zouden vrouwen in vergelijking met mannen een achterstand hebben in opleiding en werkervaring. Dit argument gaat tegenwoordig echter minder op dan twintig à dertig jaar geleden. Aan universiteiten en hogescholen studeren meer meisjes dan jongens en meisjes studeren bovendien sneller af. Daardoor zijn vrouwen tegenwoordig even hoog of hoger opgeleid dan mannen. Doordat nog maar weinig hoger opgeleide vrouwen stoppen met werken als zij kinderen krijgen, hebben zij evenveel werkervaring als mannen. Wel werken vrouwen vaker dan mannen in deeltijd. Ook kan er nog verschil zijn in relevante managementervaring, een vereiste om door te kunnen stromen naar de top.[44] Er lijkt eerder sprake van een lekkende pijplijn: vrouwen vallen in de loop van hun loopbaan uit.[45] In hoofdstuk 2 kwam aan de orde dat op meerdere niveaus sprake is van een ondervertegenwoordiging van vrouwen in managementsposities en in de subtop.

42 Eagly, A. H., & Scesny, S. (2009) Stereotypes about women, men, and leaders. Have times changed? In: M. Barreto [et al.] (red.) *The glass ceiling in the 21st century. Understanding barriers to gender equality,* pp. 21-47; Stoker, J. I. [et al.] (2012) Factors relating to managerial stereotypes. The role of gender of the employee and the manager and management gender ratio. *Journal of Business and Psychology,* 27 (1), pp. 31-42.

43 Terjesen, S. [et al.] (2009) Women directors on corporate boards. A review and research agenda. Corporate Governance. *An International Review,* 17 (3), pp. 320-337.

5.4.2 Sociaal kapitaal: netwerken en loopbaankeuzes

Netwerken

Uitsluiting van informele en belangrijke netwerken in arbeidsorganisaties is een andere vaak genoemde belemmering die vrouwen tegenkomen op hun weg naar hogere posities. Vrouwen hebben geen of weinig toegang tot netwerken die belangrijk zijn voor hun loopbaanontwikkeling. Mannen ontvangen vaak ook meer steun en sponsoring uit hun netwerken dan vrouwen.[46] Informele netwerken blijken bovendien vaak machtiger dan officiële afspraken, regels en richtlijnen.[47]
Ook ontvangen vrouwen in vergelijking met mannen vaak weinig steun van directe collega's zodra zij in leidinggevende posities werkzaam zijn.[48] In samenhang daarmee wordt een gebrek aan mentoren en rolmodellen vaak aangehaald als een belangrijke belemmering voor de carrièreontwikkeling van vrouwen.[49]

Ambitie en loopbaankeuzes

Een andere verklaring die vaak geopperd wordt is dat vrouwen minder carrière-ambities hebben dan mannen.[50] Meer mannen dan vrouwen zeggen een hogere of topfunctie na te streven.[51] Het verschil is echter niet zo groot dat dit de kloof in vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de top van bedrijven volledig kan verklaren. Anderen zeggen dat de ambities van mannen en vrouwen wel vergelijkbaar zijn, maar dat ze door leidinggevenden en executive *searchers* anders worden gezien en minder worden herkend.[52]

44 Merens, A. [et al.] (2015) Door het glazen plafond. Meer maatregelen voor vrouwen aan de top. *Beleid en Maatschappij,* 42, pp. 6-31; Oakley, J. G. (2000) Gender-based barriers to senior management positions. Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics,* 27, pp. 321-334; Singh, V. & Vinnicombe, S. (2004) Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations. *Corporate Governance,* 12, pp. 479-488; Singh, V. [et al.] (2008) Newly appointed directors in the board room. How do women en men differ? *European Management Journal,* 26, pp. 48-58; Zelechowski, D. D. & Bilimoria, D. (2004) Characteristics of women and men corporate inside directors in the US. *Corporate Governance. An International Review,* 12, pp. 337-342.
45 Catalyst (2002) *Women in leadership. A European business imperative;* Merens, A. [et al.] (2015) Door het glazen plafond. Meer maatregelen voor vrouwen aan de top. *Beleid en Maatschappij,* 42, pp. 6-31.
46 Ibarra [et al.] (2013) Women rising. The unseen barriers. *Harvard business review,* September, pp. 3-8.
47 Ibarra, H. [et al.] (2010) Why men still get more promotions than women, *Harvard Business Review,* pp. 80-85; Van den Brink, M. (2017) *De zevenkoppige draak van ongelijkheid. Heldinnen en hindernissen in de queeste naar inclusiviteit*.
48 Senior, L. (2003) *Women in the workplace.*
49 Catalyst (2002) *Women in leadership. A European business imperative,* Carter & Silva, 2011; Cherry (2011) *What holds women back?.*
50 Bleijenbergh, I. [et al.] (2010) Vrouwen naar de top. Van multimethode-onderzoek naar aangrijpingspunten voor genderbeleid. *Tijdschrift voor HRM,* 4, pp. 86-109.
51 SCP (2010) *Emancipatiemonitor 2010,* pp. 72-107; SCP (2014) *Emancipatiemonitor 2014.*
52 Visser, S. [et al.] (2009) *Ambitie kent geen tijd. Onderzoek naar de relaties tussen ambitie, deeltijdwerk en gender;* Bleijenbergh, I. [et al.] (2010) Vrouwen naar de top. Van multimethode-onderzoek naar aangrijpingspunten voor genderbeleid. *Tijdschrift voor HRM,* 4, pp. 86-109.

Onzichtbare kwaliteiten

De kwaliteiten van vrouwen zijn vaak minder zichtbaar dan die van mannen. Aan de ene kant zijn vrouwen niet zo geneigd zich te profileren, aan de andere kant hebben verschillende nationale en internationale onderzoeken laten zien dat de kwaliteiten en competenties van vrouwen minder gezien worden én minder gewaardeerd worden.[53]

Werk-privéconflict

Een omvangrijke hoeveelheid literatuur laat zien dat vrouwen meer werk-privéconflict ervaren dan mannen. Die frictie ontstaat doordat binnen de gangbare arbeidscultuur veel uren maken wordt beschouwd als een belangrijke indicator van betrokkenheid en ambities, terwijl het werken in deeltijd negatieve invloed heeft op toekomstige carrièrekansen. Internationaal onderzoek heeft laten zien dat vrouwen, vooral in topfuncties, daardoor bezorgd zijn over de gevolgen van het moederschap voor hun loopbaanontwikkeling.[54] Enquêtes onder vrouwelijke managers in Europa [55] respectievelijk het Verenigd Koninkrijk laten zien dat een ruime meerderheid (62 procent) van hen gezinsverplichtingen als een van de sterkste belemmeringen ervaart voor de carrière van vrouwen.[56]

5.5 Slotbeschouwing

Bij de inventarisatie van de belemmeringen voor genderdiversiteit is vooral gekeken naar de vraag waarom de doorstroom van vrouwen stagneert en welke factoren daarbij een rol spelen. Daarbij zijn verschillende niveaus (maatschappelijk, bedrijven, individueel) onderscheiden. De aandacht is daarbij uitgegaan naar de instroom, de doorstroom naar de subtop en de top en het voorkomen van uitstroom ('binnenkomen, doorgroeien en binnenblijven').

Een andere algemene conclusie is dat er geen eenduidige verklaring kan worden gegeven voor de bestaande ondervertegenwoordiging van vrouwen. Verschillende factoren leveren een bijdrage aan het lage aandeel in de top en de subtop; er zijn verschillende oorzaken op verschillende niveaus (maatschappelijk, organisatorisch en individueel niveau) die een rol spelen en een verklaring bieden voor de geringe doorstroom.

53 Ely, R. J. & Myerson, D. E. (2010) An organizational approach to undoing gender. The unlikely case of offshore oil platforms. *Research in Organizational Behavior,* 30, pp. 3-34; Van der Lee, R. & Ellemers, N. (2015) Gender contributes to personal research funding success in The Netherlands, *PNAS,* pp. 12349-12353.
54 Senior, L. (2003) *Women in the workplace.*
55 Catalyst (2002) *Women in leadership. A European business imperative.*
56 Cherry, J. (2011) *What holds women back? Women and men's perceptions of the barriers to women's progression.*

De verklaring dat er een te klein reservoir aan talentvolle vrouwen zou zijn met de juiste kwalificaties gaat echter niet meer op. Vrouwen zijn inmiddels even hoog of zelfs hoger opgeleid dan mannen. Ook de arbeidsparticipatie van hoogopgeleide vrouwen blijft na de komst van kinderen op een aanzienlijk niveau. Wel zijn er verschillen tussen sectoren: mannen en vrouwen volgen nog steeds verschillende opleidingsrichtingen. Vrouwen kiezen relatief vaak voor zorg en welzijn, onderwijs en sociaal-culturele opleidingen, mannen voor techniek en ICT (segregatie in opleidingskeuze). Dat het reservoir aan talentvolle en gekwalificeerde vrouwen niet langer te klein is, wil overigens niet zeggen dat het reservoir niet nog groter had kunnen zijn.

Een belangrijke belemmering betreft de zogenaamde 'lekkende pijplijn' naar de top. Het reservoir krimpt doordat vrouwelijk talent voortijdig weglekt. Ook kan er sprake zijn van een gebrekkige doorstroom van vrouwen vanuit lagere niveaus in de organisatie naar de subtop en top. In het huidige onderzoek is er minder aandacht voor de rol van uitstroom als verklaring voor de trage groei van het aandeel topvrouwen.[57]

De geringe doorstroom hangt onder andere samen met het hoge aandeel vrouwen dat in deeltijd werkt en onze specifieke Nederlandse sociaal-culturele context met een institutionele verankering van de deeltijdbaan. De deeltijdstrategie is een effectief instrument gebleken om ouders in staat te stellen werk te combineren met de zorg voor kinderen. Tegelijkertijd leidt de deeltijdstrategie ertoe dat de traditionele tijdsverdeling in stand blijft en instituties niet of nauwelijks worden aangepast. Hierdoor voelen we ons bijvoorbeeld nog steeds niet echt genoodzaakt om kwalitatief goede kinderopvang te realiseren. Ook de ontwikkeling van het concept brede school of sluitende dagarrangementen is nog steeds niet heel dwingend.

Een andere belangrijke belemmering vormen de belemmeringen binnen bedrijven, zowel de gangbare praktijk als de cultuur van (arbeids)organisaties. Bijvoorbeeld het gebrek aan commitment aan de top. Ook het denken in stereotypen (bijvoorbeeld cultuur en stereotyperingen over vrouwen en moederschap, heersende sociaal-culturele normen, stereotypering over leiderschap) speelt een rol. Veel studies laten zien dat deze stereotypen invloed hebben op onderwijs- en arbeidsmarktuitkomsten, inclusief de doorstroom naar de top, van mannen en vrouwen.[58] Er is

57 Het SCP onderzoek *Opgestaan, plaats vergaan...* (2019) gaat over de uitstroom van vrouwen uit leidinggevende functies in Nederland. In eerder onderzoek bleek dat er geen verschil is in uitstroom van vrouwen en mannen uit topfuncties. In dit onderzoek onder leidinggevenden werd evenmin een verschil gevonden in totale negatieve uitstroom van vrouwen en mannen. Wel kwam een relatief grotere uitstroom naar voren van vrouwelijke leidinggevenden naar niet-leidinggevende functies.

sprake van een gender bias in de fase van werving en selectie voor management- en topfuncties en bij (interne) beoordelingen voor doorstroom naar dergelijke functies. Dit komt zowel voor bij personeelsselecteurs en benoemingscommissies als bij externe werving- en selectiebureaus.[59] Ook de gangbare praktijken en processen van de arbeidsorganisaties spelen een rol. Op het individuele niveau kan het gebrek aan goede informele en effectieve netwerken, onvoldoende mentoring en sponsoring en het ontbreken van voldoende vrouwelijke rolmodellen een verklaring bieden voor het lage aandeel vrouwen in de top.

De hierboven beschreven belemmeringen voor de doorstroom van vrouwen naar de top staan niet los van elkaar, maar hangen (deels) met elkaar samen. Het is niet mogelijk om vast te stellen welk van de belemmeringen nu het meeste gewicht in de schaal legt. Het relatieve belang van de verschillende factoren is onbekend.[60]

58 Ellemers, N. [et al.] (2018) Naar effectief diversiteitsbeleid. Het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk. *Gedrag en Organisatie,* 31 (4), 409-428; Van den Brink, M. (2017) *De zevenkoppige draak van ongelijkheid: heldinnen en hindernissen in de queeste naar inclusiviteit,*

59 Van den Brink, M. [et al.] (2016) *Black box tussen aanbod, werving en selectie van vrouwen: onderzoek naar genderpraktijken in de benoemingen voor leden van RvB's en RvC's in het Nederlandse bedrijfsleven.*

60 CPB & SCP (2019) *Vrouwen aan de top.*

6 Belemmeringen voor culturele diversiteit

6.1 Inleiding

In de Nederlandse literatuur zijn de hindernissen die mensen met een niet-westerse migratieachtergrond tegenkomen op weg naar de top relatief weinig onderzocht.[1] Wel is er veel onderzoek gedaan naar de positie van mensen met een niet-westerse migrantieachtergrond op de arbeidsmarkt in het algemeen en de hindernissen die een rol spelen bij het vinden en behouden van betaald werk.[2] Daaruit blijkt dat de zogenaamde 'pre-entry' en 'post-entry-'uitdagingen ('binnenkomen en binnenblijven') nog steeds een belangrijke rol spelen. De laatste jaren komt er in de literatuur steeds meer aandacht voor culturele diversiteit in de top van het bedrijfsleven en gaat de aandacht ook uit naar de doorstroom.

Op het gebied van onderwijs hebben mensen met een niet-westerse migratieachtergrond een inhaalslag hebben gemaakt. Het opleidingsniveau van Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond is gestegen, zeker bij jongeren. Dat geldt ook voor de beheersing van de Nederlandse taal. Het aandeel hoger opgeleiden is toegenomen en het percentage dat over een startkwalificatie beschikt is vergelijkbaar met dat van Nederlanders zonder migratieachtergrond. Deze sociale stijging (qua opleidingsniveau bij een bepaalde groep), vertaalt zich echter nog niet of slechts mondjesmaat in een groeiende mobiliteit als het gaat om carrièreontwikkeling.

De belemmeringen om door te groeien (door te stromen) zijn aanzienlijk. De carrièreperspectieven van etnische minderheidsgroepen in Nederland zijn minder gunstig in vergelijking met personen behorend tot de etnisch dominante groep.[3] Zelfs wanneer het aantal mensen van minderheidsgroepen in een arbeidsorganisatie toeneemt, blijken de carrièreperspectieven nog steeds beperkt te blijven.[4] Etnische minderheidsgroepen ervaren *cumulatieve nadelen* met elke stap die zij

1 Van Beek, A. & Henderikse, W. (2015) *Literatuurverkenning culturele diversiteit;* Diversiteit in Bedrijf (2018) *Cultuur aan de Top.*

2 Zie o.a. SCP (2016) *Integratie in zicht? De integratie van migranten in Nederland op acht terreinen nader bekeken,* pp. 77-115; SCP (2014) *Jaarrapport integratie 2013. Participatie van migranten op de arbeidsmarkt,* pp. 89-108; SCP (2015) *Op afkomst afgewezen,* College voor de Rechten van de Mens (2013) *De juiste persoon op de juiste plaats. De rol van stereotypering bij de toegang tot de arbeidsmarkt;* Meng, C. [et al.] (2014) Van opleiding naar arbeidsmarkt. In: SCP (2014) *Jaarrapport integratie 2013: Participatie van migranten op de arbeidsmarkt* (p. 109-144).

3 Ponds, R. [et al.] (2018) *Kansen bekeken: verschillen in kans op instroom, doorstroom en uitstroom op de arbeidsmarkt tussen mensen en zonder migratieachtergrond.*

4 Ghorashi, H. & Ponzoni, E. (2013) Reviving agency. Taking time and making space for rethinking diversity and inclusion. *European Journal of Social Work,* 17(2), pp. 161-174.

zetten in hun carrièreontwikkeling, eerst bij de toetreding tot de arbeidsmarkt en daarna binnen de arbeidsorganisatie.[5]

Ook uit een internationaal vergelijkend onderzoek blijkt dat mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in Oostenrijk, België, Frankrijk, Duitsland en Nederland, te maken hebben met een zogeheten 'ethnic penalty'. Zij hebben niet alleen moeite om toegang te krijgen tot de arbeidsmarkt, maar wanneer zij eenmaal een baan hebben dan zijn er maar beperkte mogelijkheden om door te stromen en hoger op de beroepsladder te klimmen.[6] Bij de uitdagingen die de doorstroom naar hogere niveaus belemmeren spelen de organisatiestructuur en cultuur, discriminatie, stereotypen, vooroordelen, ontbreken van netwerken en dergelijke een rol.

In dit hoofdstuk staat de vraag centraal waarom de doorstroom van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond stagneert en welke factoren daarbij een rol spelen. Daarbij wordt gekeken naar de verschillende niveaus (maatschappij, organisatie, individueel) waarop de belemmeringen zich voordoen. De aandacht gaat daarbij uit naar de instroom, de doorstroom naar de subtop en de top en het voorkomen van uitstroom. Onderscheid wordt gemaakt naar formele instituties (structurele belemmeringen) en informele instituties (culturele belemmeringen, waaronder normen, waarden en opvattingen). Beoogd wordt op die manier een samenhangend beeld te verkrijgen van de mechanismen die een rol spelen bij de doorstroming naar de top.

Paragraaf 6.2 start met een korte cijfermatige beschrijving van de arbeidsmarktpositie van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in vergelijking tot de mensen met een Nederlandse achtergrond. Ook wordt daarbij aandacht besteed aan de diversiteit binnen de groep en de macro-institutionele context rondom onderwijs en arbeidsmarktbeleid. Vervolgens worden in paragraaf 6.3 belemmeringen in de arbeidsorganisatie met betrekking tot de doorstroom naar de top geïnventariseerd en komen in paragraaf 6.4 de micro-belemmeringen aan bod, waarbij het menselijke en sociale kapitaal in beschouwing wordt genomen. Tot slot volgt in paragraaf 6.5 een afrondende beschouwing.

5 Ossenkop, C. (2015) *What you see is what you get? Looking into ethnic diversity and professional careers in Dutch organizations.*

6 Midtboen, A. H. (2015) Ethnic Penalties in Western Labour Markets: ethnic penalties in western labour markets: contributions, explanations and critiques. *Nordic Journal of Migration Research,* 5(4), pp. 185-193.

6.2 Arbeidsmarktpositie mensen met een niet-westerse migratieachtergrond[7]

Het gebrek aan culturele diversiteit in de top van arbeidsorganisaties houdt verband met de algemene positie op de arbeidsmarkt van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond. Op 1 januari 2018 had bijna een kwart (23,1 procent) van de Nederlandse bevolking een migratieachtergrond. Deze groep is onderverdeeld in mensen met een westerse migratieachtergrond (10,2 procent van de bevolking) en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond (12,3 procent). Van de beroepsbevolking heeft 11 procent een niet-westerse migratieachtergrond.

Uit onderzoek blijkt dat mensen met een niet-westerse migratieachtergrond minder participeren op de arbeidsmarkt dan mensen met een Nederlandse achtergrond. De voornaamste belemmeringen zijn op dit moment de toegang tot de arbeidsmarkt en de werkloosheid, die is relatief hoog en structureel. Hieronder volgen enkele cijfers.

6.2.1 Enkele cijfers op een rij

De netto-arbeidsparticipatie van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond neemt weliswaar toe over de jaren, maar is nog wel een stuk lager dan die van mensen met een Nederlandse achtergrond. In 2018 bedroeg de netto-arbeidsparticipatie van deze groep 60,9 procent, tegen 69,1 procent bij de mensen met een Nederlandse achtergrond, een verschil van 8,2 procentpunt.[8] De verschillen tussen de groep mensen met een niet-westerse migratieachtergrond zijn aanzienlijk. Zo hadden personen met een Surinaamse achtergrond het vaakst een betaalde baan (66,5 procent) en personen met een Marokkaanse achtergrond het minst vaak (57,4 procent) (zie paragraaf 6.2.2 voor meer informatie). En binnen deze verschillende groepen zijn er aanzienlijke verschillen tussen mannen en vrouwen en tussen eerste en tweede generatie. De arbeidsparticipatie neemt vooral toe onder de relatief hoogopgeleide, tweede generatie.

In 2018 was de werkloosheid onder mensen met een niet-westerse migratieachtergrond 7,9 procent. Dat is 4,8 procentpunt hoger dan de werkloosheid onder mensen met een Nederlandse achtergrond.[9] Wel is in vergelijking met 2014 de werkloosheid

7 CBS statline. De cijfers gaan over 2018, tenzij anders vermeld. Statline is geraadpleegd op 8 juli 2019.
8 Cijfers hebben betrekking op de netto-participatie en de bevolking van 15 tot 75 jaar. Zie ook: CBS (2019) *Arbeidsdeelname terug op niveau 2008.*
9 CBS (2018) Statline.

in 2018 onder alle herkomstgroepen gedaald. De arbeidsmarktpositie van mensen niet-westerse migratieachtergrond wordt sterk beïnvloed door conjunc-turele schommelingen. In tijden van economische recessie raken mensen met een niet-westerse migratieachtergrond eerder hun baan kwijt en de werkloosheid onder deze groep neemt doorgaans sneller toe dan onder de groep met een Nederlandse achtergrond. Wanneer de economie weer aantrekt vinden zij minder snel weer een baan.

Mensen met een niet-westerse migratieachtergrond hebben een kleinere kans om na het afronden van een opleiding binnen een jaar een baan te krijgen. Wanneer ze eenmaal in de WW of bijstand zitten, hebben mensen met een niet-westerse migratieachtergrond een kleinere kans om daar weer uit te komen.[10] Volgens de factsheet van het Ministerie van SZW heeft deze groep 25 procent minder kans om vanuit de WW een baan te vinden.

Werkenden met een niet-westerse achtergrond hebben vaker flexwerk dan personen met een Nederlandse achtergrond. In 2017 had 26 procent van de werkenden met een niet-westerse achtergrond van de eerste generatie een baan als werknemer met een flexibel dienstverband. Bij de niet-westerse personen van de tweede generatie was dat hoger: 45 procent. In deze groep zitten relatief veel starters op de arbeidsmarkt die hun eerste baan met een tijdelijk contract beginnen. Van de werkenden met een Nederlandse of westerse achtergrond was respectievelijk 21 en 24 procent werknemer met een flexibel contract. Daarnaast werkten personen met een westerse achtergrond (15 procent van de werkzame beroepsbevolking) in 2017 vaker als zzp'er dan personen met een Nederlandse achtergrond (12 procent). Bij de werkenden met een niet-westerse achtergrond was dat 11 procent onder de eerste generatie en 8 procent onder de tweede generatie.[11]

Recent onderzoek van het CPB laat bovendien zien dat inkomensverschillen naar migratieachtergrond over generaties blijven bestaan. Een kind met ouders met een Marokkaanse migratieachtergrond in de laagste inkomensklasse bereikt gemiddeld de 28e trede in de inkomensverdeling, terwijl een kind zonder migratieachtergrond met ouders uit dezelfde inkomensklasse gemiddeld 13 treden hoger komt (op een schaal van 1 tot 100, waarbij 1 de laagste inkomenstrede is en 100 de hoogste).

10 Ponds, R. [et al.] (2018) *Kansen bekeken: verschillen in kans op instroom, doorstroom en uitstroom op de arbeidsmarkt tussen mensen en zonder migratieachtergrond.*
11 CBS (2018) *Jaarrapport Integratie.*

Daarnaast wijkt de arbeidsmarktpositie van mensen met een niet-westerse achtergrond af in termen van beloning, arbeidsomstandigheden en werktevredenheid en arbeidsvoorwaarden. Zo hebben mensen met een niet-westerse migratieachtergrond een lager inkomen dan mensen met een Nederlandse achtergrond en hebben zij in vergelijking met werknemers met een Nederlandse achtergrond ongunstigere arbeidsomstandigheden. Werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond krijgen vaker te maken met burnoutklachten (22,5 procent) dan werknemers met een Nederlandse achtergrond (11,5 procent).[12]

Opleiding en herkomst

Op het gebied van *onderwijs* hebben mensen met een niet-westerse migratieachtergrond de afgelopen jaren een inhaalslag gemaakt. De onderwijsachterstanden ten opzichte van de groep met een Nederlandse achtergrond is kleiner geworden. Het aandeel hoger opgeleiden onder de groep met een niet-westerse migratieachtergrond neemt gestaag toe en het aandeel laagopgeleiden neemt af. Het aandeel voortijdig schoolverlaters binnen de groep met een niet-westerse migratieachtergrond neemt eveneens af en het aandeel dat over een startkwalificatie beschikt ligt momenteel op ongeveer hetzelfde niveau als bij de groep met een Nederlandse achtergrond.

De netto-arbeidsparticipatie van hoogopgeleide mensen met een niet-westerse migratieachtergrond bedraagt in 2017 77 procent, ter vergelijking de netto-participatie van hoogopgeleide personen zonder migratieachtergrond is 82 procent.[13]

Hoewel het aandeel hoogopgeleiden onder personen met een niet-westerse migratieachtergrond toeneemt, neemt het gat met personen zonder migratieachtergrond niet af. Dat komt doordat ook het aandeel hoogopgeleiden onder personen zonder migratieachtergrond stijgt, vooral onder vrouwen.[14]

6.2.2 Verscheidenheid binnen de groep[15]

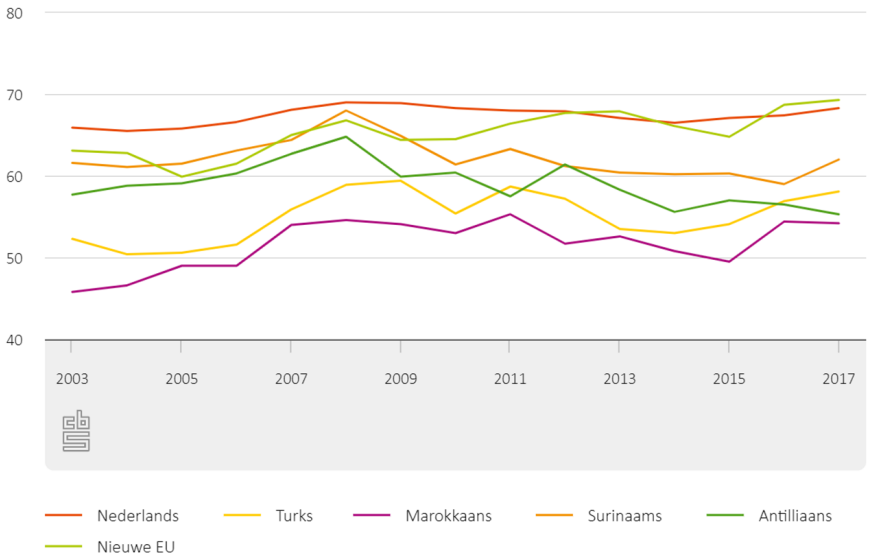
Binnen de groep personen met een niet-westerse migratieachtergrond zijn er aanzienlijke verschillen in de positie op de arbeidsmarkt naar herkomst, opleiding, sekse en tussen eerste en tweede generatie migranten. Hierdoor doen de belemmeringen zich ook in verschillende stadia voor. Voor sommigen van hen is vooral de

12 TNO (2015) *Migrantenmonitor.*
13 CBS *Jaarrapport Integratie 2018.*
14 CPB (2019) *Inkomensongelijkheid naar migratieachtergrond.*
15 Onderstaande beschrijving is ontleend aan: CBS *Jaarrapport Integratie 2018.*

toetreding tot de arbeidsmarkt een probleem, anderen (de 'talentvolle pool') hebben moeite met het behouden van de baan en de doorstroom naar een betere positie.

Uit figuur 6.1 blijkt dat personen met een Surinaamse achtergrond het vaakst een betaalde baan hebben (62 procent) en personen met een Marokkaanse achtergrond het minst vaak (54 procent). Gedurende de recente economische crisis nam de participatie bij personen met een niet-westerse achtergrond relatief veel af. Vooral personen met een Antilliaanse achtergrond hadden in 2017 een aanzienlijk lagere arbeidsparticipatie dan in 2008. In de laatste jaren is de netto-arbeidsparticipatie van personen met een Marokkaanse, Surinaamse of Turkse achtergrond weer wat gestegen, al is die toename niet bij alle groepen even sterk. Bij personen met een Antilliaanse achtergrond was de netto-arbeidsparticipatie in 2017 nog bijna net zo hoog als in 2014.

Figuur 6.1 **Netto arbeidsparticipatie naar achtergrond (percentage 15-75-jarige bevolking), 2003-2017**

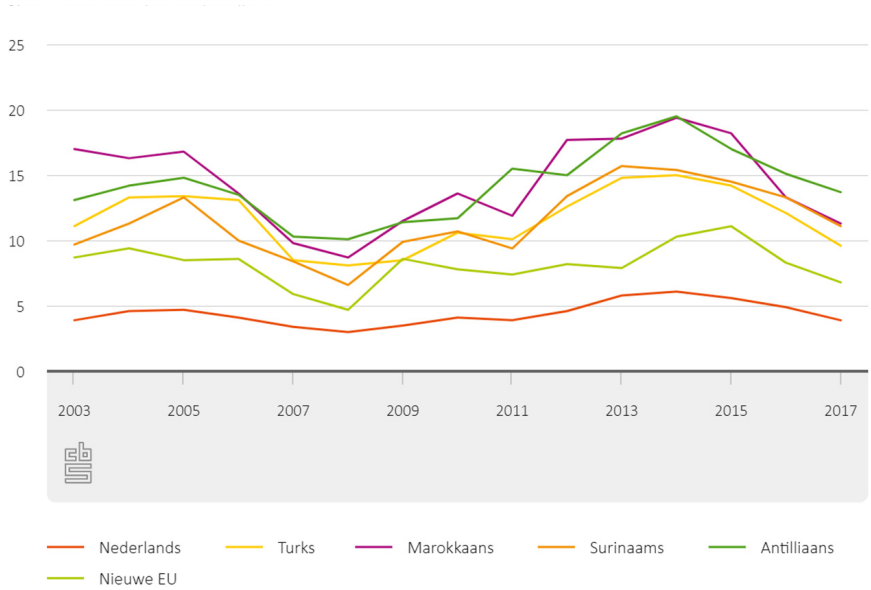


Bron: CBS (2018) Jaarrapport Intergratie 2018.

Uit figuur 6.2 blijkt dat het werkloosheidspercentage in 2017 bij de groep met een Antilliaanse achtergrond het hoogst is (14 procent). Personen met een Nederlandse achtergrond waren met 4 procent van de beroepsbevolking het minst vaak werkloos.

In vergelijking met 2014 is de werkloosheid in 2017 onder alle herkomstgroepen gedaald. Deze daling was relatief het sterkst onder personen met een Marokkaanse achtergrond: waar in 2014 nog ruim 19 procent van de beroepsbevolking werkloos was, was dit in 2017 afgenomen tot 11 procent. Ook onder personen met een Turkse achtergrond was de afname in de werkloosheid relatief groot: van 15 procent in 2014 naar 10 procent van de beroepsbevolking in 2017.

Figuur 6.2 **Werkloosheid naar achtergrond (percentage 15-75-jarige beroepsbevolking), 2003-2017**



Bron: CBS (2018) Jaarrapport Intergratie 2018.

Tussen de werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond uit de eerste en de tweede generatie bestaan aanzienlijke verschillen. De niet-westerse tweede generatie werkt vaker dan de eerste generatie. Dit is met name het geval bij personen met een Antilliaanse, Marokkaanse of overig niet-westerse achtergrond. Bij de leeftijdsgroep van 25 tot 45 jaar bedroeg in 2017 het verschil tussen de eerste en tweede generatie van personen met een niet-westerse achtergrond 14 procentpunten. Toch werkt ook de niet-westerse tweede generatie van 25 tot 45 jaar nog duidelijk minder vaak dan personen met een Nederlandse achtergrond in dezelfde leeftijdsgroep (74 tegen 89 procent).

Trendresultaten laten zien dat de verschillen in de toekomst naar verwachting kleiner zullen worden.

Daarnaast zijn er verschillen naar sekse. Vrouwen met een niet-westerse migratieachtergrond hebben een 'dubbele' positie. Interessant in dit opzicht is bijvoorbeeld de recente studie van Blommaert en Spierings (2019). Zij vergeleken de arbeidspositie van vrouwen zonder migratieachtergrond en vrouwen met een Turkse en Marokkaanse migratieachtergrond (eerste en tweede generatie). Uit het onderzoek komt naar voren dat de vrouwen met een migratieachtergrond minder vaak een betaalde baan hebben, langer op zoek zijn naar een (eerste) baan en vaker een lager betaalde baan hebben dan vrouwen zonder migratieachtergrond. Hoewel de vrouwen met een Turkse of Marokkaanse migratieachtergrond in mindere mate betaald werk verrichten, werken zij gemiddeld genomen meer uur en vaker fulltime dan vrouwen zonder migratieachtergrond. De verschillen in arbeidsmarktparticipatie zijn kleiner voor de tweede generatie dan voor de eerste generatie vrouwen met een migratieachtergrond. Zo blijkt dat de gemiddelde beroepsstatus van deze vrouwen inmiddels gelijk of in sommige gevallen zelfs hoger is dan die van vrouwen zonder migratieachtergrond (52 procent en 55,3 procent voor vrouwen met een Turkse en Marokkaanse migratieachtergrond tegenover 55,1 procent voor vrouwen zonder migratieachtergrond).[16]

Eenzelfde divers beeld ontstaat als de opvattingen ten aanzien van rolverdeling tussen mannen en vrouwen nader wordt bekeken. In een aantal groepen met een migratieachtergrond spelen verschillen tussen mannen en vrouwen (om culturele en religieuze redenen) en traditionele rolverdelingen nog steeds een belangrijke rol. Dit lijkt voornamelijk bij een deel van de eerste generatie te gelden. Ook hier geldt dat het beeld divers is: een traditionele rolverdeling speelt namelijk niet bij alle groepen een (even grote) rol. Zo wordt de 'genderkloof' kleiner bij de tweede generatie vrouwen met een Turkse achtergrond. Tevens is de participatie van vrouwen met een Marokkaanse achtergrond groter dan die van mannen met dezelfde achtergrond, en zijn hun schoolprestaties beter. Voor vrouwen met een Surinaamse en Antilliaanse achtergrond was de 'genderkloof' bovendien vanaf oudsher beperkt. Ook hier zijn culturele redenen voor op te voeren. Deze vrouwen waren vaker sterk op de arbeidsmarkt georiënteerd omdat er geen hechte gezinsband was met de man als kostwinner.[17]

16 Blommaert, L. & Spierings, N. (2019) Examining ethno-religious labor market inequalities among women in the Netherlands. *Research in Social Stratification and Mobility,* 61, 38-51.
17 Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2018) *Verdere Integratie op de arbeidsmarkt.*

6.2.3 De macro-institutionele context

Ten aanzien van de arbeidsmarktpositie van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond is in eerdere SER-advisering in het bijzonder gewezen op knelpunten op het gebied van het onderwijs en knelpunten bij de toetreding tot de arbeidsmarkt. Naast discriminatie, waren dit de kernthema's in het advies *Niet de afkomst maar de toekomst*[18] waarin de arbeidsmarktpositie van jongeren met een migratieachtergrond centraal stond.

Binnen de institutionele context van de arbeidsmarkt en het onderwijs gaat het om zeer uiteenlopende aspecten zoals de inrichting en toegankelijkheid van voorschoolse educatie en kinderopvang, taal- en onderwijsachterstandenbeleid, de begeleiding van opleidings- en beroepskeuze, de beschikbaarheid van voldoende stageplaatsen et cetera. Hierbij ligt de nadruk meer op de instroom (toetreding tot de arbeidsmarkt) dan op de doorstroom binnen arbeidsorganisaties.

Een belemmering bij deze toetreding is bijvoorbeeld schooluitval, die is nog steeds hoger voor jongeren met een migratieachtergrond dan voor jongeren zonder migratieachtergrond, zo constateren het SCP en CBS.[19] Een belangrijke bevinding is dat schooluitval over het algemeen vaker voorkomt onder de tweede generatie, voor zowel mannen als vrouwen, dan bij jongeren met een Nederlandse achtergrond.

Ook lijken jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond vaker te kiezen voor bepaalde sectoren die van invloed zijn op de baankansen. Zo blijkt ook uit de cijfers van het CBS (2018) dat studenten met een niet-westerse migratieachtergrond vaker een economische studie (15 procent) kiezen en minder vaak een technische studie (8 procent). Op dit moment is er echter veel vraag naar hoogopgeleid personeel in de zorg, onderwijs- en techniekssector, terwijl de startposities in de studierichtingen, zoals economie, momenteel relatief minder goed zijn.[20] Een reden voor deze ondervertegenwoordiging van jongeren in technische studies, is dat sommige jongeren voorafgaand aan hun studiekeuze geen adequate voorstelling hebben van de baankansen van technische studies. Of zij schatten deze baankansen (onterecht) lager in terwijl zij bijvoorbeeld de baankansen voor economie gunstiger inschatten.

18 SER (2007) *Niet de afkomst maar de toekomst. Naar een verbetering van de arbeidsmarktpositie van allochtone jongeren.* Publicatienummer 07/01.
19 SCP (2016) *Integratie in zicht: de integratie van migranten in Nederland op acht terreinen nader bekeken,* pp. 45-46; CBS (2018) *Jaarrapport integratie*, p. 215.
20 Bakens, J. [et al.] (2018) *Labour market forecasts by education and occupation up to 2022;* Koning, A. de. [et al.] (2010) *Techniek: exact goed? Het keuzeproces van allochtone en autochtone leerlingen in het (V)MBO verklaard.*

Ook blijkt uit onderzoek dat een bbl-opleiding minder populair is bij jongeren met een niet- westerse migratieachtergrond. Zij kiezen bovengemiddeld vaak voor een bol-opleiding, terwijl een bol-opleiding lagere arbeidsmarktkansen heeft.[21] Personen met een migratieachtergrond hebben, net als bij het vinden van een baan, ook relatief meer moeite met het vinden van een geschikte stageplek tijden de opleiding.[22] Naast mogelijke stagediscriminatie is een mogelijke andere oorzaak dat niet-westerse mkb-bedrijven moeite hebben erkend te worden als leerwerkbedrijf, vanwege formele eisen. Ook deze bedrijven kunnen een rol spelen in het bieden van stageplekken aan de jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond. Tegelijkertijd bestaat het beeld dat stage lopen bij een niet-westers bedrijf de kansen op de arbeidsmarkt verkleint. Ze zouden minder doorgroeimogelijkheden hebben binnen die bedrijven en minder relevante netwerken opbouwen. Bovendien zou de ervaring die ze daar opdoen nauwelijks erkend worden door bedrijven waar overwegend personen zonder migratieachtergrond werken. Daardoor zouden personen met een niet-westerse migratieachtergrond moeite ervaren bij het binnenkomen bij dergelijke bedrijven.[23]

6.2.4 Sociale normen en opvattingen

Informele instituties spelen een rol bij de arbeidsmarkt en de carrièreontwikkeling van personen met een migratieachtergrond en de in- en doorstroom van personen met een migratieachtergrond naar de top. Niet alleen de individuele loopbaankeuzes van mensen, maar ook de beelden die werkgevers, selectiecommissies, recruiters en werknemers hebben over de 'ideale leider' kunnen invloed hebben op het aandeel personen met een migratieachtergrond in de top. Daar waar de bij gender besproken sociale normen en opvattingen enigszins ook opgaan voor culturele diversiteit, zijn er ook wezenlijke verschillen. Zo lijkt er sprake te zijn van de culturalisering van emancipatie.[24] Het dominante (beleids)beeld is dat de emancipatie van Nederlandse vrouwen zonder migratieachtergrond al verder is of al voltooid is, maar dat vrouwen met een migratieachtergrond nog maatschappelijk geïsoleerd zijn en geholpen moeten worden om uit hun marginale positie te komen.[25]

21 Ministerie van SZW (2018) *Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt,* p. 39; Elfering, S. [et al.] (2014) *Kansen voor allochtone BBL´ers.*
22 KIS (2016) *Even sterk op de stagemarkt.*
23 Ministerie SZW (2018) *Verdere integratie op de arbeidsmarkt.*
24 Ghorashi, H. (2006) Culturalisering van de emancipatie van migrantenvrouwen. *Krisis: tijdschrift voor actuele filosofie,* 7 (3), pp. 42-48.
25 Roggeband, C. M. & Verloo, M. (2007) Dutch women are liberated, migrant women are a problem: the evolution of policy frames on gender and migration, *Social Policy and Administration,* 41 (3), pp. 271-288.

Daarbij is het idee dat deze vrouwen achterlopen op vrouwen zonder migratieachtergrond.[26] Het effect van deze stereotyperingen kan zijn dat vrouwen met een migratieachtergrond eerder als slachtoffer gezien worden dan als actieve individuen met kwaliteiten[27] of als leiders van wie vaak verwacht wordt dat deze actief en op prestatie gericht zijn.[28] Omgekeerd geldt dat waar vrouwen met een migratieachtergrond juist gestereotypeerd worden als passief, traditioneel en met een achterstand, er een dominant beeld bestaat van mannen met een migratieachtergrond die een negatieve mannencultuur kennen.[29] In beide gevallen worden de groepen, juist vanwege de beelden rondom achterstand (en passiviteit), gezien als 'risicogroepen' door werkgevers. Dit geldt des te meer voor personen met een islamitische achtergrond, omdat het beeld bestaat dat de islam wezenlijk verschilt van de Nederlandse waarden en normen.

Categoraal denken

Het dominante (beleids)discours rondom culturele diversiteit wordt getypeerd door categoraal denken. Dit denken verwijst naar de wijzen waarop er een onderscheid wordt gemaakt tussen 'wij-zij', waarbij in feite een groep 'de norm' weergeeft en de andere groep een afwijking van deze norm is.[30] Het categoraal denken is volgens sommige onderzoekers dominant binnen het Nederlandse beleidsdiscours en heeft een aantal uitsluitende gevolgen. Tekenend voor deze manier van denken, is bijvoorbeeld het culturaliseringsaspect en het achterstandsdenken (de deficitbenadering, zie hoofdstuk 4).[31] Het culturaliseringsaspect verwijst naar culturele non-conformiteit, waarbij personen met een migratieachtergrond gezien worden als personen die cultureel wezenlijk anders zijn dan personen zonder migratieachtergrond ('de norm'). Het achterstandsdenken heeft betrekking op sociaal-economische non-conformiteit, waarbij in het discours het dominante beeld bestaat dat personen met een migratieachtergrond achterlopen op personen zonder migratieachtergrond ('de norm') en daarom achterstanden hebben. Deze beelden zijn hardnekkig, roepen allerlei negatieve connotaties op, kunnen zorgen voor polarisering en stuiten vaak op weerstand.

26 Ghorashi, H. (2006) Culturalisering van de emancipatie van migrantenvrouwen. *Krisis: tijdschrift voor actuele filosofie*, 7 (3), pp. 42-48; Roggeband, C. M., & Verloo, M. (2007) Dutch women are liberated, migrant women are a problem: the evolution of policy frames on gender and migration, *Social Policy and Administration,* 41 (3), pp. 271-288.
27 Roggeband, C. (2010) The victim-agent dilemma: How migrant women's organizations in the Netherlands deal with a contradictory policy frame. *Journal of Women in Culture and Society,* 35 (4), pp. 943-967.
28 Essers, C. [et al.] (2006) Ondernemen tussen twee culturen: vrouwelijke ondernemers van Marokkaanse en Turkse afkomst en hun identiteitsconstructies. *Tijdschrift voor gender studies,* 9 (4), pp. 28-41.
29 Roggeband, C. M. & Verloo, M. (2007) Dutch women are liberated, migrant women are a problem: the evolution of policy frames on gender and migration, *Social Policy and Administration,* 41 (3), pp. 271-288.
30 Ghorashi, H. (2006) *Paradoxen van culturele erkenning: management van diversiteit in Nieuw Nederland.*
31 Ghorashi, H. (2006) *Paradoxen van culturele erkenning: management van diversiteit in Nieuw Nederland.*

De beladenheid van dit categorale denken bleek bijvoorbeeld bij de herziening en afschaffing van de termen 'autochtoon' en 'allochtoon'.[32] Deze termen werden afgeschaft en vervangen door migratieachtergrond, omdat uit het rapport van de WRR (2016) bleek dat de eerdere terminologie van 'autochtoon' en 'allochtoon' een uitsluitende en onderdrukkende werking heeft, wat haaks staat op het doel van sociale cohesie.[33]

Multi-etnische spanningen

Onderzoekers stellen de laatste jaren een verharding vast van het politieke en publieke debat over mensen met een niet-westerse migratieachtergrond.[34] Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond ervaren door deze verharding van het klimaat een sterke culturele dreiging en ervaren in toenemende mate gevoelens van uitsluiting. Ook de tweede generatie voelt zich steeds minder thuis in Nederland en ervaart meer interetnische spanningen. De ervaren discriminatie onder deze groep groeit.

Onder mensen met een Nederlandse achtergrond brokkelt de steun voor culturele diversiteit iets af. Een grote groep maakt zich zorgen over immigratie en integratie. Tegelijkertijd is er nog steeds een grote groep Nederlanders die de voordelen van culturele diversiteit ziet. Over de tijd is de weerstand tegen de aanwezigheid van migranten afgenomen en is de sociale afstand die mensen met een Nederlandse achtergrond tot migranten willen houden niet verder toegenomen.[35]

De toegenomen etnische spanningen en de verharding van het klimaat kunnen van invloed zijn op de beelden die werkgevers hebben over mensen met een niet-westerse migratieachtergrond. Het kan tot gevolg hebben dat werkgevers het binnenhalen van mensen met en niet-westerse migratieachtergrond als een risico gaan zien dat kan leiden tot problemen en conflicten op de werkvloer.

6.3 Meso-belemmeringen

6.3.1 Organisatieprocessen en praktijk

Gangbare organisatiepraktijken, zowel formeel als informeel, kunnen nadelig werken voor de toegang tot topposities voor personen met een niet-westerse migratie-

32 Van der Haar, M. & Yanow, D. (2011) Allochtoon als metafoor en categorie: over de handelingsimplicaties van beleidstaal. *Beleid & Maatschappij,* 38 (2), pp. 166-178.
33 Van der Haar, M. & Yanow, D. (2011) Allochtoon als metafoor en categorie: over de handelingsimplicaties van beleidstaal. *Beleid & Maatschappij,* 38 (2), pp. 166-178.
34 SCP (2016) *Integratie in zicht;* Dagevos, J. & Gijsberts, M. (2009) *Jaarrapport integratie 2009.*
35 SCP (2016) *Integratie in zicht.*

achtergrond en de doorstroom naar en behoud van die topposities. De kenmerken van de dominante etnische groep zijn ingebed in allerlei organisatiepraktijken, bijvoorbeeld al in de werving- en selectieprocedures waarin een standaard van de etnisch dominante groep wordt gehanteerd. Ook blijkt uit onderzoek dat personen uit de etnisch dominante groep eerder promotie krijgen en sneller zijn in hun carrièreontwikkeling dan personen behorend tot een etnische minderheidsgroep. De personen met een niet-westerse achtergrond moeten bijvoorbeeld langer wachten op het krijgen van dergelijke kansen en hebben vaak ook een lager salaris in vergelijking tot personen zonder migratieachtergrond.[36]

Een andere praktijk in deze organisaties die nadelig kan werken, is de wijze waarop er wordt geworven en geselecteerd. Zo blijkt uit onderzoek dat bij vacatures voor de top vaak geworven wordt uit bekende netwerken of gebruik wordt gemaakt van searchbureaus die veelal binnen netwerken zoeken die niet alleen homogeen zijn in termen van gender, maar ook in termen van etniciteit.[37] Aangezien personen met een niet-westerse migratieachtergrond hier minder vaak deel van uitmaken, missen zij allerlei kansen om topfuncties te kunnen verkrijgen. Dit gebeurt overigens niet alleen middels het zogenoemde 'old boys network' of searchbureaus die culturele diversiteit niet opnemen in het zoeken naar kandidaten. Het gebeurt ook binnen informele werkwijzen van de organisaties, waarbij informatie over carrièreontwikkeling vaak informeel en in ongelijke mate aan personen verschaft wordt.

Informele recruitmentstrategieën

Informele recruitmentstrategieën zoals het werven via referenties en persoonlijke contacten vormen een grote barrière voor mensen met een migratieachtergrond om binnen te komen in organisaties waar vooral mensen zonder migratieachtergrond werken. Hetzelfde geldt voor het doorstromen naar een hogere functie in een organisatie die dominant 'autochtoon' is.

Zo kunnen organisatiepraktijken bepaalde culturele voorkeuren reflecteren. Een voorbeeld hiervan zijn informele borrels die fungeren als een manier om op een informele wijze samen te komen en om interactie tussen alle medewerkers van een organisatie te stimuleren. Uit onderzoek blijkt het belang van borrels en informele netwerken om de eigen carrière naar een hoger niveau te tillen. Desalniettemin worden borrels bijvoorbeeld – ondanks dat het bedoeld is om alle medewerkers

36 Ossenkop, C. [et al.] (2015) Ethnic diversity and social capital in upward mobility systems: problematizing the permeability of intra-organizational career boundaries, *Career Development International,* 20 (5), pp. 539-558.
37 Avery, D. R. [et al.] (2013) Diversity staffing: Inclusive personnel recruitment and selection practices. In: Q. Roberson, *The Oxford Handbook of Diversity and Work,* pp. 282–299.

samen te brengen en inclusief te zijn – als ongemakkelijk en exclusief ervaren.[38] Dit komt doordat mensen uit bepaalde groepen zoals etnische minderheidsgroepen of vrouwen andere voorkeuren hebben voor het aangaan en het behouden van (in)formele contacten met collega's.[39] Maar ook omdat deze borrels deels zichtbaar maken welke cultuur dominant is, bijvoorbeeld het schenken van alcohol of het soort hapjes dat wordt geserveerd tijdens deze borrels.

Zo blijkt ook uit onderzoek van ILO (2015) dat organisatienormen die alleen gebaseerd zijn op de normen van de dominante groep, waarbinnen er een gebrek is aan de accommodatie van verschillende praktijken van etnische groepen bijvoorbeeld taal- of voedselvoorkeuren, belangrijke systematische barrières vormen voor etnische minderheden om zich thuis te voelen binnen een organisatie.[40] Hoewel dit niet (altijd) zichtbaar is voor anderen, kan een praktijk die als onderdeel van de organisatiecultuur bedoeld is om inclusief te zijn, (impliciet) onbedoelde gevolgen hebben. Het kan voor personen met een niet-westerse migratieachtergrond een belemmering zijn voor het verkrijgen van 'bridging social capital'' om verder te komen en het kan ongelijkheden tussen werknemers creëren aangezien sommige werknemers wel op informele wijze informatie verkrijgen en anderen niet.

Tot slot kan worden gewezen op de informatievoorziening en het inzicht in diversiteit. Organisaties hebben vaak een gebrek aan gegevens over diversiteit in het personeelsbestand. Ze registreren en monitoren niet of nauwelijks. Hoewel de indruk bestaat dat het voor een werkgever niet wettelijk is toegestaan om te registeren, mag een werkgever aan vrijwillige vastlegging doen als dat voldoet aan de wet.[41] Uit de monitor van de pilot naar Culturele diversiteit door Talent naar de Top blijkt dat bedrijven culturele diversiteit echter als complexer ervaren dan m/v-diversiteit. Ze vinden het met name lastig om gegevens te verzamelen ove medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond, onder andere door de privacywetgeving.[42]

38 Ossenkop, C. (2015) *What you see is what you get? Looking into ethnic diversity and professional careers in Dutch organizations.*
39 Ibarra, H. (1993) Personal networks of women and minorities in management. A conceptual framework. *Academy of Management Review,* 18 (1), pp. 56-87.
40 ILO (2015) *Promoting Equity: Ethnic diversity in the workplace: A step-by-step guide,* p. 13.
41 *https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gelijke-behandeling-op-het-werk/documenten/publicaties/2017/12/22/onderzoek-vrijwillige-vastlegging-van-culturele-diversiteit*
42 Commissie Monitoring Talent naar de Top (2019) *Gewoon een kwestie van doen. Monitor Talent naar de Top 2018.*

6.3.2 Organisatiecultuur, stereotypen en vooroordelen

Inclusieve organisatiecultuur

Voor het behouden van werk en de doorstroom naar hogere functies vormt het ontbreken van een *inclusieve* organisatie een belangrijke belemmering voor de instroom en doorstroom binnen organisaties. Om het potentieel van diversiteit optimaal te benutten en te realiseren is inclusie van essentieel belang. Hoewel diversiteit en inclusie veelal door elkaar gebruikt worden, is er een wezenlijk verschil tussen deze twee termen (zie voor definiëring ook hoofdstuk 1). Het louter hebben van diversiteit binnen een organisatie is onvoldoende om als organisatie te kunnen profiteren van diversiteit. Dit komt doordat er voorwaarden moeten worden gecreëerd waarin diversiteit in de breedste zin van het woord wordt gewaardeerd.[43] Met andere woorden, er moet sprake zijn van een inclusieve organisatiecultuur.

Een inclusieve organisatiecultuur kan echter op verschillende wijzen worden gedefinieerd.[44] Het verwijst onder andere naar de mate waarin individuen zich thuis voelen binnen de organisatie, waarbij de bijdragen en talenten van alle medewerkers worden gewaardeerd en waarin iedereen, ondanks de (on)zichtbare onderlinge verschillen, onderdeel is van de dagelijkse gang binnen de organisatie.[45] Tevens verwijst het naar het verwijderen van barrières voor volledige participatie.

In algemene termen heeft inclusie betrekking op het vermogen van een bedrijf om een cultuur te scheppen waarin elke werknemer zich veilig en gewaardeerd voelt, zowel in termen van structuur (de gangbare praktijk) als cultuur. Een inclusieve bedrijfscultuur wordt vaak belemmerd door sterke sociale normen (de ongeschreven regels) en door gebrek aan steun vanuit de dominante groep (commitment van de top).[46]

Riordan onderscheidt daarbij vier elementen:

- Mensen zijn geneigd te kiezen voor mensen die op hen lijken.
- Subtiele vooroordelen zijn hardnekkig en leiden tot uitsluiting.
- Out-group-werknemers (de buitenstaanders) proberen zich soms te conformeren.
- In-group-werknemers (de gevestigden) komen in verzet.

43 Roberson, Q. M. (2006) Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management,* 31 (2), pp. 212-236.
44 Shore, L. M. [et al.] (2011) Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management,* 37 (4), pp. 1262–1289.
45 Lirio, P. [et al.] (2008) The inclusion challenge with reduced-load professionals: The role of the manager. *Human Resource Management,* 47, pp. 443-461; Avery, D. R. [et al.] (2008) *Attenuating the effect of seniority on intent to remain: The role of perceived inclusiveness.* Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA .
46 Riordan, C. M. (2014) *Diversity is useless without inclusivity.*

Voorkeur voor de eigen groep en het prototype van de ideale werknemer

Een van de belemmeringen is dat er een grote voorkeur is voor de eigen dominante etnische groep binnen organisatie. Deze voorkeur voor de zogeheten 'in-group' is echter afhankelijk van de perceptie van dreiging en de mate waarin personen van de in-group contact hebben met mensen van de out-group.[47]
Een andere belemmering die wordt ervaren door personen met een niet-westerse migratieachtergrond is dat er binnen overwegend 'witte' organisaties, wordt vastgehouden aan een prototype van wat een ideale werknemer is. Dit prototype reflecteert de karakteristieken en kenmerken van de dominante groep binnen een organisatie.[48] Organisaties zijn nog steeds weinig divers, omdat er wordt vastgehouden aan een bepaalde standaard of norm.[49] De zogeheten 'gatekeepers', die in staat zijn om werknemers kansen te geven, kijken bijvoorbeeld vooral naar in hoeverre mensen voldoen aan dit prototype en neigen er vaker toe om degenen die daaraan voldoen en die op hen lijkt (homofilie) kansen te geven. Personen van de dominante etnische groep verkrijgen hierdoor meer sociaal kapitaal, boeken grotere carrière successen en maken sneller carrière vergeleken met personen van etnische minderheidsgroepen.[50]

Ook onderzoek in het Verenigd Koninkrijk laat zien dat mensen met een migratieachtergrond weinig collega's in de organisatie hebben die op hen lijken ('people like me'). Ze geven aan dat ze hun gedrag wezenlijk moeten veranderen als zij in de organisatie willen passen. Ze moeten telkens afwegen wat ze wel en niet vertellen over zichzelf en hun persoonlijk leven.[51]

Een belemmering is dat werkgevers niet-westerse migranten nog vaak beschouwen als een 'groep op afstand' en hen daarom minder snel aannemen.[52] Ook worden er 'risico's' verbonden aan het aannemen van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond. Om te compenseren voor deze risico's moeten mensen over extra kwalificaties en competenties beschikken[53] en zich eerst bewijzen voor zij het vertrouwen krijgen om door te stromen naar hogere functies.

---

47 Zie onderzoek van: Thijs, C. (2018) *To meet or to compete? The effect of ethnic and gender workforce diversity on ingroup preferences in the workplace.*
48 Ossenkop, C. (2015) *What you see is what you get? Looking into ethnic diversity and professional careers in Dutch organizations.*
49 Acker, J. (2006) Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations, *Gender & Society*, 20(4), pp. 441-464; Essed, P. (2002) Cloning cultural homogeneity while talking diversity: Old wine in new bottles in Dutch organizations, *Transforming Anthropology,* 11 (1), pp. 2-12.
50 Ossenkop, C. [et al.] (2015) Ethnic diversity and social capital in upward mobility systems: problematizing the permeability of intra-organizational career boundaries, *Career Development International,* 20 (5), pp. 539-558.
51 John Parker's report (2017)
52 SCP (2015) *Op afkomst afgewezen.*
53 SCP (2015) *Op afkomst afgewezen.*

Stereotypen en discriminatie

Het denken in stereotypen en discriminatie wordt als belangrijke belemmering genoemd voor de arbeidsmarktpositie van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond.[54] Discriminatie vormt een van de grootste belemmeringen bij de instroom op de arbeidsmarkt. In de literatuur wordt onderscheid gemaakt in *statistische discriminatie* en *taste based discrimination*. Verschillende studies tonen aan dat er sprake is van discriminatie van mensen met een migratieachtergrond in werving en selectie. Personen met een Nederlands klinkende achternaam krijgen bijvoorbeeld 60 procent meer uitnodigingen op sollicitatiebrieven dan mensen met een Arabische achternaam.[55] Als het gaat om stereotypering, wordt onderscheid gemaakt tussen expliciete stereotypering, waarvan we ons bewust zijn, en impliciete, meestal onbewuste, stereotypering, die voortkomen uit onbewuste associaties van groepen met negatieve eigenschappen.

Stereotypen hebben tot gevolg dat mensen met een niet-westerse migratieachtergrond een kleinere kans hebben om een baan te vinden en door te stromen naar hogere functies.

Subtiele uitsluiting

Personen met een niet-westerse migratieachtergrond kunnen op verschillende manieren en op verschillende niveaus uitsluiting ervaren binnen organisaties. Onderzoek van Waldring, Crul & Ghorashi (2015)[56] toont aan hoe personen van de tweede generatie met een Turkse en Marokkaanse migratieachtergrond in leiderschapsposities subtiele uitsluiting ervaren op drie niveaus. Een niveau betreft subtiele uitsluiting door middel van supervisors, waarbij ze eerder worden overgeslagen voor promotie en ervaren dat zij meer moeten presteren dan mensen zonder migratieachtergrond om aanspraak te kunnen maken op promotie. Een soortgelijke conclusie werd tevens getrokken in het onderzoek van het SCP (2014) waarin personen met een niet-westerse achtergrond rapporteerden discriminatie te ervaren in het contact met collega's, waarbij discriminatie de vorm aannam van kwetsende grappen door collega's, leidinggevenden of managers.

54 Zie o.a. Catalyst (2002) Women in leadership. A European business imperative; Cherry, J. (2011) *What holds womenback? Women and men's perceptions of the barriers to women's progression;* Ellemers, N. (2014) Women at work. How organizational features impact career development. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences,* 1, pp. 46-54.

55 Huijnk, W. [et al.] (2014) *Jaarrapport integratie: participatie van migranten op de arbeidsmarkt;* Blommaert, L. [et al.] (2014) Discrimination of arabic-named applicants in the Netherlands. An internet-based field experiment examining different phases in online recruitment procedures. *Social Forces,* 92 (3), pp. 957–982; Andriessen, I. [et al.] (2010) *Liever Mark dan Mohammed? Discriminatie op de arbeidsmarkt.*

56 Waldring, I. [et al.] (2015) Discrimination of second-generation professionals in leadership positions. *Social Inclusion,* 3 (4), pp. 38-49.

Het tweede niveau heeft betrekking op het contact met directe collega's (op hetzelfde niveau) waarin personen met een niet-westerse achtergrond ook bepaalde aspecten van hun identiteit zoals etnische of religieuze achtergrond moeten verantwoorden. Bovendien ervaren zij druk om bepaalde aspecten van hun identiteit te verbergen en zich aan te passen. Het derde niveau heeft betrekking op de ondergeschikten aan wie leiding gegeven moet worden. Leidinggevende capaciteiten worden onder de loep genomen door hun ondergeschikten. Dit zorgt ervoor dat men voelt geen fouten te kunnen maken en dat men zich continu moet bewijzen.[57]

Een derde proces heeft betrekking op het feit dat alleen de etnische achtergrond van personen met een migratieachtergrond wordt (h)erkend, maar niet hun andere competenties. Zo merken ze op dat hun 'diverse' achtergrond gewaardeerd wordt, waarbij ze gevraagd worden om in allerlei commissies te zitten, vergaderingen over diversiteit bij te wonen of diversiteitswerk te verrichten, maar dat hun werkelijke competenties daarin niet gewaardeerd worden maar slechts hun aanwezigheid als 'divers' persoon.[58]

6.4 Micro-belemmeringen

6.4.1 Menselijk kapitaal: opleiding

Een belangrijke verklaring voor de achterstand op de arbeidsmarkt van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond is dat zij onvoldoende kwalificaties hebben om de concurrentie op de arbeidsmarkt aan te kunnen gaan met werknemers zonder migratieachtergrond. Het gaat dan om opleiding, maar ook om beheersing van de Nederlandse taal en de perfectie van taal.
Hoewel personen met een niet-westerse migratieachtergrond gemiddeld een lager opleidingsniveau hebben dan personen met zonder een migratieachtergrond kan dit de lagere arbeidsmarktparticipatie niet volledig verklaren.
De afgelopen jaren is het opleidingsniveau van niet-westerse migranten namelijk gestegen, zeker bij jongeren. Het aandeel hoger opgeleiden neemt toe en het percentage dat over een startkwalificatie beschikt ligt bij de groep met een niet-westerse migratieachtergrond momenteel op een vergelijkbaar niveau als dat van mensen met een Nederlandse achtergrond (zie voor cijfers paragraaf 6.2.1).

57 Waldring, I. [et al.] (2015) Discrimination of second-generation professionals in leadership positions. *Social Inclusion,* 3 (4), pp. 38-49.
58 Van Laer, K. & Janssens, M. (2011) Ethnic minority professionals' experiences with subtle discrimination in the workplace. *Human Relations,* 64 (9), pp. 1203-1227.

6.4.2 Sociaal kapitaal: netwerken

Uitsluiting van informele en belangrijke netwerken is voor mensen met een niet-westerse migratieachtergrond een vaak genoemde belemmering. Mensen met een niet-westerse migratieachtergrond hebben geen of weinig toegang tot netwerken die belangrijk zijn voor hun loopbaanontwikkeling en hen informatie kunnen geven over de 'regels van het spel'. Ze ondervinden minder hulp en *sponsoring* vanuit deze informele netwerken bij het maken van een volgende carrièrestap.

Ook hebben mensen met een niet-westerse migratieachtergrond weinig persoonlijke contacten met mensen die hen kunnen helpen met vinden van werk. Ze hebben een stuk minder familie-, vrienden- en burgercontacten en krijgen veel minder informele hulp dan mensen met een Nederlandse achtergrond.
Ook participeren zij minder in vrijwilligerswerk en verenigingen (maatschappelijke participatie) en politiek. Dat verschil komt vooral door de eerste generatie. Bij de tweede generatie is er nauwelijks verschil met de groep met een Nederlandse achtergrond.[59]

Andere verklaringen die genoemd worden in de literatuur voor de verschillen in arbeidsmarktpositie tussen mensen met een niet-westerse migratieachtergrond en mensen zonder een niet-westerse migratieachtergrond, zijn verschillen in arbeidsoriëntatie en sollicitatievaardigheden, zoals zoekgedrag, het schrijven van een goede sollicitatiebrief, en soft skills. Met 'soft skills' worden vaardigheden bedoeld die nodig zijn om goed te functioneren op de werkvloer en met externe partijen, zoals klanten of opdrachtgevers. Het gaat bijvoorbeeld om communicatie en presentatie, samenwerken, het omgaan met leidinggevenden, motivatie en werkhouding.[60]

6.5 Slotbeschouwing

Het gebrek aan culturele diversiteit in de top van arbeidsorganisaties houdt verband met de algemene arbeidsmarktpositie van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond. De belemmeringen doen zich voor bij de toetreding tot de arbeidsmarkt, bij het behoud van een baan en bij het doorstromen naar hogere niveaus. In de literatuur aangeduid als de zogenaamde pre-entry en post-entry uitdagingen ('binnenkomen, binnenblijven en doorstromen naar hogere niveaus').

59 SCP (2016) *Integratie in zicht? De integratie van migranten in Nederland op acht terreinen nader bekeken,* p. 188.
60 SCP (2016) *Integratie in zicht? De integratie van migranten in Nederland op acht terreinen nader bekeken,* pp. 77-115.

Uit de gepresenteerde cijfers blijkt dat de arbeidsmarktpositie van personen met een migratieachtergrond verbetert. Het opleidingsniveau van personen met een niet-westerse migrantieachtergrond is gestegen, zeker bij jongeren. Dat geldt ook voor de beheersing van de Nederlandse taal. Het aandeel hoger opgeleiden is toegenomen en het percentage dat over een startkwalificatie beschikt is vergelijkbaar met dat van mensen met een Nederlandse achtergrond. Deze sociale stijging (qua opleidingsniveau bij een bepaalde groep), vertaalt zich echter nog niet of slechts mondjesmaat in een groeiende mobiliteit als het gaat om carrièreontwikkeling.

Tegelijkertijd is er op de meeste terreinen voor groepen met een niet-westerse migratieachtergrond nog steeds sprake van een achterstand op de arbeidsmarkt in vergelijking met Nederlanders zonder migratieachtergrond. Zo is de arbeidsparticipatie lager, de werkloosheid hoger en is de kans om een baan te vinden na het afronden van een opleiding voor mensen met een niet-westerse migratieachtergrond kleiner dan voor mensen zonder een niet-westerse migratieachtergrond. Voor deze groepen is de toetreding vooral een probleem.

Binnen de groep personen met een niet-westerse migratieachtergrond zijn er dus aanzienlijke verschillen in de positie op de arbeidsmarkt naar herkomst, opleiding, sekse en tussen eerste en tweede generatie migranten. Hierdoor doen de belemmeringen zich ook in verschillende stadia voor. Voor sommigen van hen is vooral de toetreding tot de arbeidsmarkt een probleem, anderen hebben moeite met het behouden van de baan en de doorstroom naar een betere positie.

Voor het behouden van werk en de doorstroom naar hogere functies vormt het ontbreken van een *inclusieve* organisatie (dat wil zeggen inclusief zowel in termen van structuur (de gangbare praktijk) als cultuur) een belangrijke belemmering. Zo vormen informele recruitmentstrategieën (werven via referenties en persoonlijke contacten) een barrière om door te stromen, evenals werving en selectieprocedures. Daarnaast worden het denken in stereotypen en discriminatie (*taste based* discriminatie en statistische discriminatie) als belangrijke belemmeringen genoemd. Onbewuste vooroordelen spelen daarbij een grote rol.

Het gebrek aan sociale netwerken, mentoring en sponsoring, dat ook een belemmering vormt bij de doorstroom van vrouwen naar de top, speelt een nog sterkere rol bij culturele diversiteit.

6.5.1 Overeenkomsten en verschillen in belemmeringen tussen gender- en culturele diversiteit

De factoren die de instroom en doorstroom van vrouwen naar de top belemmeren, zijn voor een deel vergelijkbaar met de factoren die de instroom en doorstroom van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond naar de top belemmeren. Ook de achterliggende mechanismen zijn soms vergelijkbaar. Maar er zijn ook verschillen.

Allereest is de *context* verschillend. De helft van de bevolking bestaat uit vrouwen, de groep met een niet-westerse migratieachtergrond is veel kleiner (13,1 procent). De groep met een niet-westerse migratieachtergrond bestaat bovendien uit mensen met uiteenlopende migratieachtergronden. Verder gaat het vraagstuk rond genderdiversiteit in organisaties veelal over de instroom en doorstroom van vrouwen naar de top. Bij mensen met een niet-westerse migratieachtergrond is de dat eveneens een knelpunt, maar de aandacht richt zich vooralsnog vooral op de toegang naar werk en diversiteit in het totale personeelsbestand.

Daarnaast spelen andere *instituties* een rol. De doorstroom van vrouwen naar de top hangt samen met de arbeidsmarktpositie van vrouwen, zoals het aantal vrouwen dat in deeltijd werkt, de beroepensegregatie, de doorstroom naar managementfunctie en de loonkloof. Ook regelingen rond werk en privé zijn van invloed op genderdiversiteit in organisaties.

Voor culturele diversiteit spelen *conjuncturele schommelingen* een grote rol. Ook de toegenomen multi-etnische spanningen die zorgen voor gevoelens van uitsluiting en discriminatie bij mensen met een niet-westerse migratieachtergrond en voor minder steun voor culturele diversiteit en toegenomen risicoperceptie bij mensen met een Nederlandse achtergrond zijn van invloed op culturele diversiteit in organisaties. Daarnaast spelen ook informele instituties een rol. Voor genderdiversiteit zijn dat vooral de sociale normen en opvattingen over werk en privé. Voor culturele diversiteit zijn dat vooral de hardnekkige beelden, het categorale denken en het achterstandsdenken.

Voor zowel genderdiversiteit als culturele diversiteit blijft wel onduidelijk hoe instituties precies ingrijpen op het gedrag van organisaties. Empirisch onderzoek naar het verband tussen instituties en genderdiversiteit en culturele diversiteit in organisaties is er nog weinig. Multiniveau-onderzoek waar micro-, meso- en macrolevel factoren in onderlinge samenhang worden geanalyseerd, is schaars.

Culturele praktijken, zoals het denken in stereotypen en discriminatie en (onbewuste) bias en stereotypen in selectieprocessen vormen een barrière voor zowel de doorstroom van vrouwen naar de top als voor de instroom en doorstroom van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond. Het werven van kandidaten in netwerken van gelijkgestemden, het werven via informele recruitmentstrategieën, de voorkeur voor mensen die op jezelf lijken, risicoperceptie en omgekeerde bewijslast, bedreiging van de status quo, beelden van de ideale leider en de organisatiecultuur vallen hier eveneens onder. De uitwerking kan voor vrouwen wel anders zijn dan voor mensen met een niet-westerse migratieachtergrond. Voor mensen met een niet-westerse migratieachtergrond zijn informele recruitmentstrategieën bijvoorbeeld vooral een barrière als het gaat om werving via referenties en persoonlijke contacten in organisaties waar veel mensen met een Nederlandse achtergrond werken. Voor vrouwen geldt dat vooral als het gaat om de doorstroom naar een hogere functie in organisaties waar veel mannen werken.
Voor vrouwen vormt de 'double bind' een specifieke belemmering. Voor mensen met een niet-westerse migratieachtergrond speelt daarentegen de ervaren 'sociale afstand' van werkgevers een rol.

Voor zowel vrouwen als mensen met een niet-westerse migratieachtergrond worden verklaringen gezocht in persoonlijke *achterstanden* of tekorten. Het gebrek aan gekwalificeerde kandidaten in de *kweekvijver* of talentenpool (pijplijn) is bijvoorbeeld een veelgehoorde verklaring voor zowel het geringe aantal vrouwen in de top als het geringe aantal mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in de top. Voor mensen met een niet-westerse migratieachtergrond klopt dat voor een deel, aangezien de instroom in arbeidsorganisaties gering is. Voor vrouwen blijkt er eerder sprake van een 'lekkende pijplijn'.

Ook het *gebrek aan opleiding en ervaring* wordt voor zowel vrouwen als mensen met een niet-westerse migratieachtergrond een belemmering genoemd. Deze verklaring lijkt echter steeds minder te gelden. Vrouwen hebben hun opleidingsachterstand inmiddels ruimschoots ingelopen. Ook het opleidingsniveau van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond is de afgelopen jaren gestegen, maar dat geldt vooral voor jongeren.

Beide groepen hebben verder te maken met uitsluiting van informele en belangrijke *netwerken* in arbeidsorganisaties. Ze hebben geen of weinig toegang tot netwerken die belangrijk zijn voor hun loopbaanontwikkeling.
Vrouwen ervaren daarnaast *werk-privé-conflict* als een belemmering en ervaren ook meer schuldgevoel van spanningen tussen werk en privé die van invloed zijn op hun carrièrebeslissingen.

Uit de literatuur komt veelvuldig naar voren dat het denken in stereotypen en (onbewuste) vooroordelen een van de belangrijkste en hardnekkigste belemmeringen vormen, met name in de werving en selectie van kandidaten. Een inclusieve organisatiecultuur lijkt een voorwaarde om diversiteit te laten werken, meerwaarde te creëren en uitstroom van vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond te voorkomen.

7 Verbetering arbeidsmarktpositie vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond

In de hoofdstukken 5 en 6 is ingegaan op de vraag welke obstakels op de arbeidsmarkt een toename van culturele en genderdiversiteit in de top van het bedrijfsleven belemmeren.

De hoofdstukken 7, 8 en 9 beschrijven de oplossingsrichtingen. Daarbij wordt zowel stilgestaan bij oplossingsrichtingen die zich breed richten op de verbetering van de positie van vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond op de arbeidsmarkt als bij de maatregelen die zich specifiek richten op de top. Dit hoofdstuk schetst vooral het huidige brede overheidsbeleid ten aanzien van het verbeteren van de arbeidsmarktpositie van vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond. Hoofdstuk 8 focust op de maatregelen en de diverse initiatieven van bedrijven, werkgevers en werknemers om diversiteit te bevorderen.

Voor de inventarisatie van de mogelijke oplossingsrichtingen die zich richten op de verbetering van arbeidsmarktpositie vrouwen en het bevorderen van gendergelijkheid wordt aangesloten bij het SER-advies *Een werkende combinatie*. Voor de verbetering van de arbeidsmarktpositie van mensen met een niet-westerse migrantenachtergrond wordt in het kort aangesloten bij bestaande SER-adviezen, zoals het SER-advies *Discriminatie werkt niet*.

7.1 De verbetering van de arbeidsmarktpositie van vrouwen

De afgelopen jaren hebben de overheid, sociale partners en andere organisaties veel initiatieven gelanceerd en maatregelen genomen om de positie van vrouwen op de Nederlandse arbeidsmarkt te verbeteren. Daarbij staat het verhogen van de arbeidsparticipatie van vrouwen over de hele linie centraal. Het beleid richt zich daarbij op alle vrouwen en raakt dus ook aan uiteenlopende onderwerpen, zoals de deeltijdcultuur in Nederland, de segregatie op de arbeidsmarkt, de beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen en de rol van kinderopvang.
De veronderstelling is dat een verbetering van de arbeidsmarktpositie van vrouwen en de bevordering van meer gelijkheid op de arbeidsmarkt een bijdrage kan leveren aan een meer evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de top

van het bedrijfsleven. Relevant in dit verband is dat onderzoek laat zien dat gendergelijkheid een belangrijke 'katalysator' vormt voor de effectiviteit van maatregelen die specifiek gericht zijn op de top.

In het onderstaande zal in het kort worden stilgestaan bij het onderwijs en arbeidsmarktbeleid en de maatregelen gericht op het combineren van werken, leren en zorgen.

7.1.1 Onderwijs en arbeidsmarktbeleid

Voor het beleid op het gebied van onderwijs en arbeidsmarkt staan de vermindering van de segregatie in het onderwijs en op de arbeidsmarkt en stimulering van de arbeidsparticipatie centraal.[1] Hoewel onderzoek geen causaal verband laat zien tussen het werken in deeltijd en het bereiken van de top, zou een verbeterde positie van vrouwen op de arbeidsmarkt indirect ook een positief effect kunnen hebben op het aandeel vrouwen in topposities. Onderzoek laat wel zien dat de deeltijdfactor van hoogopgeleide vrouwen in elk geval een belangrijke rol speelt in de lagere vertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties in Nederland; een belangrijke kweekvijver voor de RvB.

Een van de oplossingsrichtingen met betrekking tot onderwijs is dat jongens en meisjes al vanaf de basisschool goede voorlichting krijgen over studie- en beroepskeuzes en de implicaties daarvan.[2] Vanaf de middelbare schoolleeftijd is het ook waardevol om bij leerlingen bewustzijn te creëren rondom de financiële implicaties van een keuze voor het werken in bepaalde sectoren en voor deeltijdwerk, zoals de gevolgen voor economische onafhankelijkheid of carrièremogelijkheden.

Daarnaast is het van belang dat beleid zich richt op het wegnemen van belemmeringen om meer uren te werken. Keuzes voor deeltijdpatronen zijn namelijk niet alleen te herleiden tot individuele preferenties of maatschappelijke voorkeuren. Deze keuzes zijn deels ook een gevolg van de in de praktijk bestaande financiële en praktische belemmeringen om meer uren te werken en om duurzaam te combineren. Tevens is een cultuuromslag nodig; de sociaal-culturele normen in Nederland lijken namelijk nog altijd sterk gericht te zijn op het anderhalfverdienersmodel (waarin de vrouw parttime werkt en het merendeel van de zorgtaken voor haar

1 SER (2016) Advies *Een werkende combinatie.* Zie ook: Mc Kinsey (2018) *Power of Parity.*
2 Mc Kinsey (2018) *Power of Parity.*

rekening neemt en de man voltijds werkt of een grote parttimebaan heeft en een halve of hele dag zorgt).

Om iedereen op de arbeidsmarkt te laten participeren en om alle talenten in de Nederlandse samenleving beter te benutten, zal wel beter rekening moeten worden gehouden met veranderende voorkeuren voor arbeidspatronen gedurende de levensloop van mensen. Met het oog daarop dienen de keuzemogelijkheden te worden verbreed en dienen de facilitering en toerusting meer ruimte te bieden aan de pluriforme wensen voor de invulling van de arbeidslevensloop.[3] Concreet betekent dit dat er meer variatie en flexibiliteit in arbeidstijdpatronen tijdens de levensloop dient te komen.[4]

Uit het bovenstaande vloeit voort dat het beleid beter zou moeten inspelen op de diversiteit in de samenleving en dat de levensloop meer als ijkpunt wordt genomen. Regelingen en arrangementen dienen beter in te spelen op behoeften die zich tijdens verschillende levensfases voordoen en op de behoeften van verschillende sociale groepen. Beleid dat aandacht heeft voor de diverse kaders waarin burgers keuzes maken om verschillende rollen en taken te combineren, vergroot de mogelijkheden om arbeid, leren en zorg duurzaam te combineren.

7.1.2 Combineren werken, leren en zorgen

Ook de maatregelen die zijn gericht op het verbeteren van het combineren van werken, leren en zorgen kunnen zorgen voor een verbetering van de arbeidsmarktpositie van vrouwen. Hoewel er nog relatief weinig bekend is over de indirecte of directe effecten van de afzonderlijke maatregelen op de carrières van vrouwen en het aandeel van vrouwen in de top, kunnen deze maatregelen zorgen voor een duurzame inzetbaarheid en kunnen deze maatregelen indirect een bijdrage leveren aan het ‘dichten’ van de lekkende pijplijn.

Daartoe benoemt de SER in het advies *Een werkende combinatie* (2016) de volgende maatregelen:

- het slimmer organiseren van tijden;

3 SER (2001) CSED-rapport *Levensloopbanen: gevolgen van veranderende arbeidspatronen.*

4 In het advies van de Stichting van de Arbeid (1993) *Overwegingen en aanbevelingen ter aanbeveling van deeltijdarbeid en differentiatie in arbeidsduurpatronen,* werd dit uitgangspunt al kort en bondig geformuleerd: Al naar gelang de positie en/of levensfase waarin de werknemer verkeert (gezinssituatie, wel of geen zorgtaken, wel of niet volledig arbeidsgeschikt, inkomenssituatie), stelt hij zich voor een langere of kortere arbeidsduur beschikbaar. In de loop van het leven van een werknemer zullen zijn omstandigheden wijzigen, als waren het 'seizoenen', en zal de behoefte bestaan om het arbeidsduurpatroon daarop zoveel mogelijk te laten aansluiten.

- het realiseren van sluitende dagarrangementen voor schoolgaande kinderen;
- het optimaliseren van verlof (opname) in het eerste jaar na geboorte van het kind;
- het verbeteren van de combinatie van betaalde arbeid en mantelzorg;
- het bevorderen van het leven lang ontwikkelen;
- het ontwikkelen van de markt voor persoonlijke dienstverlening.

Daarnaast is in het SER-advies *Gelijk goed van start* (2016) gewezen op het belang van het investeren in een goed kwalitatief, toegankelijk en betaalbaar stelsel van voorzieningen voor jonge kinderen.

Het doel van de bovengenoemde maatregelen is talenten te ontwikkelen en mensen te ondersteunen bij hun arbeidsdeelname en het combineren van verschillende rollen en taken. Van belang daarbij is bijvoorbeeld het slimmer organiseren van tijden en de mate van zeggenschap over werktijden. Ook door bijvoorbeeld de markt voor persoonlijke dienstverlening te ontwikkelen en bepaalde huishoudelijke en persoonlijke diensten uit te besteden kan een bijdrage worden geleverd aan het vergemakkelijken van het combineren van rollen en taken. Of door mantelzorgers te ondersteunen die betaalde arbeid verrichten en intensief en langdurig mantelzorg verlenen, kan de combinatiedruk worden verminderd en de kwaliteit van leven worden verbeterd. Daarbij richten deze maatregelen zich uiteraard niet alleen op vrouwen, ook mannen hebben hierbij baat.

Hoewel er nog relatief weinig bekend is over de indirecte of directe effecten van de afzonderlijke maatregelen op de carrières van vrouwen en het aandeel van vrouwen in de top, kunnen deze maatregelen volgens de raad zorgen voor een duurzame inzetbaarheid en kunnen deze maatregelen indirect een bijdrage leveren aan het ‘dichten’ van de lekkende pijplijn.

Kinderopvang, sluitende dagarrangementen voor schoolgaande kinderen, verlof, en een leven lang ontwikkelen verdienen daarbij in het bijzonder aandacht.

7.1.2.1 Investeren in kinderopvang en sluitende dagarrangementen

In zijn advies *Gelijk goed van start* (2016) heeft de raad een aantal belangrijke conclusies en aanbevelingen geformuleerd. Allereerst concludeerde de SER dat voorzieningen voor jonge kinderen niet alleen een belangrijk arbeidsmarktinstrument zijn, maar ook dat deze een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van kinderen, het verminderen van achterstanden en het bevorderen van gelijke kansen.

Voor de lange termijn heeft de raad een toekomstvisie geschetst van een universeel (inclusief) stelsel waarbij alle kinderen van 0 tot 4 jaar, ongeacht achtergrond of afkomst en ongeacht of hun ouders werken, in de gelegenheid moeten zijn om in voldoende mate aan kindvoorzieningen deel te nemen. Het uiteindelijke doel is een sluitend arrangement te creëren voor kinderen in de leeftijd van 0 tot 12 jaar. Deze sluitende dagarrangementen bieden goede kindvoorzieningen die de werkdag van ouders overbruggen. Zowel ouders als kinderen profiteren van betaalbare, toegankelijke en kwalitatief hoogstaande opvang (zie box voor aanbevelingen SER-advies).

De overheid heeft de laatste jaren geïnvesteerd in de kinderopvang. Zo heeft het beleid meer oog gekregen voor de kwaliteit van de kinderopvang en er is meer nadruk komen te liggen op kinderopvang als ontwikkelingsinstrument, op het stimuleren van de brede ontwikkeling van kinderen en het bestrijden van achterstanden.

Het SCP-rapport *Kijk op kinderopvang* (2018) heeft echter laten zien dat het gebruik van kinderopvang door de lage inkomensgroepen stagneert. Dit betekent dat de groep kinderen die het meeste baat hebben bij kinderopvang het slechtst worden bereikt. Bovendien is de kinderopvang in de perceptie van ouders nog altijd te duur en het passende aanbod van voorzieningen voor alle kinderen voor 16 uur per week (ongeacht of ouders werken) is nog steeds niet gerealiseerd. Ook is er nog ruimte voor de verbetering van de kwaliteit. Het huidige stelsel van voorzieningen voor jonge kinderen is sterk versnipperd, de samenwerking tussen kinderopvang en onderwijs komt moeizaam van de grond. Er zijn voorzieningen voor uiteenlopende leeftijden en doelgroepen met ieder hun eigen organisatie en financiering. Door deze versnippering en het feit dat het aanbod centraal staat en niet de vraag, ontbreken de doorlopende leerlijnen en staat het belang van kinderen en ouders niet voorop.

Hoewel er in Nederland wel verschillende initiatieven zijn voor samenwerkingsverbanden waarin kinderen hun talenten maximaal kunnen ontplooien, en waarin sprake is van doorlopende ontwikkelingslijnen en sluitende dagarrangementen, blijkt er ook op dit punt nog veel winst te behalen. Belangrijke aandachtspunten zijn de toegankelijkheid, vooral voor kinderen met een achterstand, en de kwaliteit van het aanbod van de naschoolse opvang. In het SER-advies *Een werkende combinatie* zijn verschillende succesvolle voorbeelden beschreven van landen waarin opvang, educatie en vrije tijd worden gecombineerd in een breed en rijk gevarieerd dagaanbod voor schoolgaande kinderen.

Ook volgens de Taskforce Samenwerking onderwijs en kinderopvang[5] is het nu echt tijd om woorden in daden om te zetten en door te pakken. De drempels en barrières waar kinderopvang en scholen tegen aan lopen als ze meer intensieve en geïntegreerde samenwerking willen aangaan, moeten worden geslecht.

In het SER advies *Tijden van de samenleving* (2011) constateerde de SER al dat een dagarrangement bijdraagt aan het welzijn van kinderen en daarnaast ook de maatschappelijke knelpunten van het traditionele dagarrangement oplost. Het brengt rust in de dagindeling van het kind en de werkende ouder. Het vergoot de mogelijkheden voor ouders om aan de arbeidsmarkt deel te nemen of een bestaand dienstverband in uren uit te breiden. In pedagogisch opzicht draagt een eigentijds dagarrangement bij aan een doorgaande ontwikkelingslijn. Scholen die werken met een sluitend dagarrangement noemen vooral de effecten op kinderen als voordeel: meer rust en regelmaat in het dagritme. Daarnaast zijn er minder personele wisselingen (meer vaste gezichten) en kunnen kinderen bij de naschoolse opvang deelnemen aan een aantrekkelijker aanbod van activiteiten, zoals uitstapjes, sport, cultuur- en natuureducatie.

Van belang is deze langetermijnvisie te operationaliseren in ambities en streefdoelen, waarbij de overheid de streefdoelen vaststelt. Het dagarrangement moet zodanig zijn vormgegeven dat er sprake is van uitvoerbaarheid, betaalbaarheid en continuïteit op langere termijn. Vertrekkend vanuit deze basis kan – zoals ook bepleit in het SER-advies *Tijden van de samenleving* (2011) – een eigentijds (sluitend) dagarrangement de volgende elementen bevatten:

- een eerdere start van samenwerking van de diverse voorzieningen in onderlinge samenhang;
- regelmaat in schooltijden op alle weekdagen;
- breder dagvenster voor buitenschoolse activiteiten (tot 18.30 uur);
- continurooster (mits pauze voor leraren gewaarborgd is);
- meer continuïteit in de personele bezetting bso door het stimuleren van volwaardige arbeidscontracten;
- een andere visie op huisvesting van scholen en bso: combinatie huisvesting.

5 Advies Taskforce Samenwerking onderwijs en kinderopvang (2017) *Tijd om door te pakken.*

Aanbevelingen uit SER-advies *Gelijk goed van start* (2016)

In dit advies maakt de SER een onderscheid tussen de lange termijn (de stip op de horizon), de middellange termijn (komende kabinetsperiode) en de korte termijn (huidige kabinetsperiode).

Voor de middellange termijn is een agenda opgesteld met daarin de volgende actiepunten:

- Intensivering doelgerichte aanpak achterstanden van 10 naar 16 uur per week. Een van de belangrijkste aanbevelingen op de middellange termijn is dat kinderen met een achterstand in aanmerking moeten komen voor extra stimuleringsprogramma's (VVE). Gekozen is voor een aanbod van minimaal 16 uur per week. (De kosten van dit voorstel zijn geraamd op 169 mln).
- Integraal aanbod voor alle kinderen van 16 uur per week. In aanvulling daarop dient er voor alle kinderen van 2 tot 4 jaar, ongeacht of hun ouders werken, een aanbod van 16 uur per week te komen, met een eigen bijdrage van ouders. Dat betekent dus dat niet werkende ouders in aanmerking komen voor kinderopvangtoeslag.
- Verbeteren samenwerking en vereenvoudiging van de financieringsstromen.
- Verbetering van de kwaliteit blijft uiteraard ook nodig. Kwaliteit vormt de sleutel, zowel voor het bevorderen van de ontwikkeling, als voor het verminderen van de achterstanden.
- Betaalbaarheid. Voor alle groepen moet het betaalbaar zijn. Een eigen bijdrage van ouders blijft nodig, maar het systeem moet financieel toegankelijk zijn en werken stimuleren.
- Stabiliteit en bestendigheid van het stelsel op middellange termijn.
- Nadere doordenking van de verdeling van kosten. Als de ontwikkelfunctie aan belang wint dan ligt het voor de hand dat de financiële verantwoordelijkheden worden heroverwogen en dat de overheid meer gaat betalen.

7.1.2.2 Optimalisering van verlof na geboorte kind

Verschillende ontwikkelingen hebben recentelijk op het terrein van verlof plaatsgevonden. Sinds 1 januari 2019 krijgen partners maximaal vijf dagen per week aan geboorteverlof. De werkgever betaalt het loon tijdens dit verlof volledig door. De werknemer kan deze verlofdagen naar eigen inzicht opnemen, maar moet dit wel doen binnen vier weken na de geboorte van het kind. Op 1 juli 2020 treedt het aanvullend geboorteverlof in werking (vijf weken met uitkering van UWV). Het aanvul-

lend geboorteverlof dient binnen zes maanden na de geboorte opgenomen te worden.

Daarnaast is op 4 april 2019 de EU-Richtlijn werk-privébalans in het Europees Parlement aangenomen. In deze richtlijn is het volgende bepaald:

- tien dagen betaald geboorteverlof;
- vier maanden ouderschapsverlof waarvan twee maanden betaald en twee maanden niet overdraagbaar zijn aan de partner, op te nemen tot het kind acht jaar oud is.

Bij de betaling wordt gesproken over een adequate betaling, door lidstaten zelf nader in te vullen. De randvoorwaarde uit de richtlijn is dat het betalingsniveau zodanig moet zijn dat ouders – ook kostwinners – gestimuleerd worden om het verlof op te nemen.

Nederland voldoet met zijn huidige verlofregelingen slechts ten dele aan de Europese richtlijn: het geboorteverlof voldoet hieraan met de inwerkingtreding van het aanvullende geboorteverlof op 1 juli 2020, maar het huidige onbetaalde ouderschapsverlof niet. Minister Koolmees van SZW heeft daarom aangekondigd een betaald ouderschapsverlof van minimaal twee maanden te willen introduceren.

De SER had daarvoor al een advies uitgebracht over het optimaliseren van het verlof na geboorte kind (zie box voor aanbevelingen). De Minister had bij de ontvangst van het advies aangegeven het advies opnieuw in overweging te willen nemen na vaststelling van de Europese Richtlijn.

Voor de nadere invulling en vormgeving van het verlof in het eerste jaar na de geboorte van een kind zijn in dit advies een aantal aspecten van belang om te komen tot een optimaal design van de verlofregelingen. Deze stappen zijn: concentratie van de verlofmogelijkheden in het eerste jaar, vereenvoudiging en stroomlijning van de regels en een andere financiering. Concentratie van verlof is door de SER bepleit omdat het een bijdrage kan leveren aan de ontwikkeling van kinderen door in het eerste levensjaar continuïteit en stabiliteit in de zorg te bieden. In het SER-advies *Gelijk goed van start* is erop gewezen hoe belangrijk de eerste levensjaren zijn voor de ontwikkeling van het kind. Verder stelt verlof vaders in staat om na de geboorte van het kind meer te gaan zorgen. Dit kan van belang zijn voor de ontwikkeling van het kind, maar ook voor de keuzes van ouders met betrekking tot arbeidspatronen en een gelijkere verdeling van arbeid en zorg tussen mannen en vrouwen. Wanneer meer vaders het verlof beter benutten, stimuleert dit een evenwichtige verdeling van de zorgtaken tussen ouders. Hierdoor kan er ook meer tijd

voor vrouwen vrijkomen om actief te zijn op de arbeidsmarkt. Dit uiteraard in het bredere kader van – flexibele – arbeidstijden, beschikbaarheid – betaalbare – kinderopvang en mogelijkheden via een zich ontwikkelende markt voor persoonlijke dienstverlening.

Vereenvoudiging van verlofregelingen is wenselijk. Door de stapeling van regelingen blijft het huidige verlofstelsel een lappendeken. Bovendien verschillen regelingen qua voorwaarden en financiering en is het stelsel in de praktijk erg complex. Daarnaast zou de financiering niet tot een eenzijdige lastenverzwaring voor werkgevers moeten leiden en daarmee tot een afname van het draagvlak voor de beoogde regeling. Een dergelijke financiering doet ook geen recht aan het maatschappelijke belang en de maatschappelijke baten. Dat pleit ervoor in de financieringsregeling de overheidsverantwoordelijkheid tot uiting te laten komen. Een dergelijke verantwoordelijkheid valt vanuit het algemeen belang met het oog op inverdieneffecten (bijvoorbeeld hogere arbeidsparticipatie van vrouwen) en substitutieeffecten (bijvoorbeeld besparingen op volledige dagopvang in het eerste jaar) te rechtvaardigen.

Aanbevelingen uit SER-advies *Optimalisering verlof na geboorte kind* (2018)

De SER adviseert in 2018 in zijn advies *Optimalisering van het verlof na geboorte kind* om verlof in het eerste jaar na de geboorte van een kind te optimaliseren. Het huidige verlofstelsel bestaat uit veel regelingen en is in de praktijk erg ingewikkeld. Elke regeling kent verschillende voorwaarden en aparte financieringsvormen. De SER adviseert daarom de bestaande regelingen te vereenvoudigen door kraamverlof en partnerverlof in een geïntegreerd ouderschapsverlof samen te voegen. Een deel van het ouderschapsverlof zou betaald moeten worden. De raad adviseert in eerste instantie een periode van maximaal zes weken voor partners. Ook adviseert de raad als vervolgstap het betaalde, geïntegreerde ouderschapsverlof van zes weken (naast het bestaande, betaalde zwangerschaps- en bevallingsverlof) uit te breiden naar moeders. Ook is voorgesteld om de financiering van het betaalde verlof te laten plaatsvinden uit de algemene middelen.

7.1.2.3 Stimuleer leven lang ontwikkelen tijdens loopbaan

De raad heeft de overtuiging dat een leven lang leren en ontwikkelen (en het postinitieel leren) de spil is om de duurzame inzetbaarheid van de Nederlandse beroepsbevolking voor de toekomst te versterken. Dit gaat echter niet vanzelf. Een leven

lang ontwikkelen is momenteel nog geen vanzelfsprekendheid. Veel individuen, en ook bedrijven, zijn nog niet (voldoende) doordrongen van het belang om door te leren en te ontwikkelen.

Het doel is dat mensen zich meer blijven ontwikkelen tijdens hun werkzame leven om aansluiting te houden bij de vereisten van de toekomstige arbeidsmarkt. De raad vindt het daarbij van belang om vraag en aanbod met betrekking tot een leven lang ontwikkelen (in het bijzonder het postinitieel leren) te stimuleren, te versterken en beter op elkaar aan te laten sluiten, waarbij maatwerk van belang is. Een cultuurverandering is nodig, waarbij leren en werken meer met elkaar verweven worden, en opgedane vaardigheden gewaardeerd en zichtbaar gemaakt kunnen worden.

Kijkend naar de vraagzijde is de constatering dat de vraag van individuen naar een leven lang leren achterblijft en in het gedrang komt doordat mensen ook andere taken en rollen combineren en er weinig tijd en energie overblijft voor leren en ontwikkelen. Een recent SCP-onderzoek laat zien dat iets minder dan een kwart van de volwassenen aangeeft dat zij in het voorafgaande jaar onderwijs of een training hadden willen volgen, maar hiervan hebben afgezien. Een groot deel van hen geeft aan dat dit was vanwege de zorg voor kinderen of gezinsverplichtingen. Gezinsverplichtingen vormen een belangrijke reden om af te zien van meer scholing voor degenen die recent al een opleiding, cursus of training hebben gevolgd.[6]

In het SER-advies *Leren en Ontwikkelen tijdens de loopbaan* (2017) formuleert de raad drie clusters van aanbevelingen om het leven lang ontwikkelen tijdens de loopbaan een impuls te geven: versteviging van de infrastructuur, ondersteuning van de leervraag en vorming van een leercultuur. Daarnaast is de SER aan de slag gegaan met een Actie-agenda. De Actie-agenda wil het mogelijk maken in regio's en sectoren van elkaar te leren wat al goed gaat, om netwerken met elkaar te verbinden en kennis op te bouwen en te verspreiden. De SER wil ook belemmeringen die ontstaan uit landelijk beleid, opsporen en helpen oplossen.

6 SCP (2019) *Grenzen aan een leven lang leren.*

7.2 Verbetering van de arbeidsmarktpositie van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond

Beleidsopties voor de verbetering van de arbeidsmarktpositie van personen met een migratieachtergrond zijn talrijk en het beleid kent een lange geschiedenis. Verschillende wetten zijn daarvoor in de afgelopen jaren ingevoerd en weer afgeschaft. Het arbeidsmarktbeleid is steeds meer generiek geworden en het doelgroepenbeleid is afgeschaft.[7] Op dit moment vormt met name de Participatiewet (P-wet) het landelijk wettelijk kader voor actief arbeidsmarktbeleid. Vanuit een nog breder perspectief kan ook het onderwijsbeleid als relevant worden gezien, vanwege de aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt.

Uit hoofdstuk 6 is gebleken dat twee typen uitdagingen een rol spelen op de arbeidsmarkt: de zogenaamde pre-entry en post-entry uitdagingen ('binnenkomen, binnenblijven en doorstromen'). De mate waarin deze uitdagingen zich voordoen, verschilt binnen de groep personen met een niet-westerse migratieachtergrond. De groep is namelijk niet homogeen, er zijn aanzienlijke verschillen tussen hoog- en laagopgeleiden, mannen en vrouwen, de eerste en tweede generatie en tussen de verschillende herkomstgroepen.

In dit hoofdstuk zullen vooral het beleid en de oplossingen gericht op de toetreding tot de arbeidsmarkt worden beschreven. Doel van dit brede beleid (gericht op het verbeteren van onderwijsuitkomsten en kansen op een baan) is vooral om de 'kweekvijver' met talenten te vergroten. In hoofdstuk 8 komen het beleid en de maatregelen van de arbeidsorganisaties, ook gericht op doorstroom, aan bod.

7.2.1 Terugblik op beleid en huidig beleid

Periode 1970-1990: beleid gericht op minderheden

In de jaren zeventig van de vorige eeuw, toen het aantal inwoners afkomstig uit de landen rondom de Middellandse Zee sterk toenam, is de overheid gestart met beleid voor etnische minderheden in Nederland. De verwachting was toen nog dat het zou gaan om migranten met een tijdelijk verblijf in Nederland.[8]

7 Een belangrijke uitzondering op deze constatering vormen de statushouders, zie: Ministerie van SZW (2018) *Verdere integratie op de arbeidsmarkt*.

8 Zie o.m. Celik, S. (2016) *Sturen op verbinden: de business case van publieke organisaties,* p. 31 e.v.*;* Gorashi, H. (2006) *Paradoxe van culturele erkenning. Management van Diversiteit in Nieuw Nederland,* p. 12, Oratie; Tweede Kamer, vergaderjaar 2003-2004, 28 689, nr. 9, pp. 28 e.v. *(Onderzoek integratiebeleid. Eindrapport).*

In de jaren tachtig werd niet langer uitgegaan van de tijdelijkheid van het verblijf en richtte het beleid van de overheid zich op integratie van minderheden in de Nederlandse samenleving: het wegwerken van achterstanden op de arbeidsmarkt, in het onderwijs en het voorkomen van ongelijke behandeling, vooroordelen en discriminatie. Met de ondervertegenwoordiging van minderheden op de arbeidsmarkt, kwam er ook aandacht voor de rol van de werkgever.

1990 en daarna: Akkoorden Stichting van de Arbeid

In de jaren negentig hebben sociale partners zich ingezet om via afspraken in de Stichting van de Arbeid tot effectieve maatregelen te komen om een einde te maken aan onzichtbare discriminatie op de arbeidsmarkt. In het kader van hun streven naar een evenredige arbeidsparticipatie onder etnische minderheden brachten de sociale partners in 1990 het Stichtingsakkoord *Méér werk voor minderheden* uit. Dit eerste minderhedenakkoord kreeg in 1996 een vervolg in de vorm van de nota *Met minderheden meer mogelijkheden*, waarin de sociale partners diverse aanbevelingen doen om de arbeidsmarktpositie van minderheden aanzienlijk te versterken. Aan beide akkoorden lag als algemene doelstelling ten grondslag te komen tot een situatie van evenredige arbeidsmarktparticipatie van etnische minderheden in vergelijking met de 'autochtone' beroepsbevolking. Lag in het akkoord van 1990 een macro-benadering besloten, met het akkoord uit 1996 werd gekozen voor een aanpak waarbij de aandacht werd geconcentreerd op het decentrale niveau (bedrijfstak-/sectoraal en ondernemingsniveau).

In 2001 volgt het akkoord *Meer minderheden met mogelijkheden*. Dit beoogde bij te dragen aan een zodanige ontwikkeling dat de algemene doelstelling van eerdere akkoorden, zal worden bereikt.
Naast de drie akkoorden van de Stichting van de Arbeid, hebben werkgevers- en werknemersorganisaties in de loop der jaren op decentraal niveau diverse initiatieven ondernomen om de werkgelegenheid onder minderheden te bevorderen.

1994-1998: Wet bevordering evenredige arbeidsdeelname allochtonen (Wbeaa)

De Wet bevordering evenredige arbeidsdeelname allochtonen (Wbeaa) uit 1994 bevatte de verplichting voor alle werkgevers met ten minste 35 werknemers te streven naar een evenredige vertegenwoordiging van etnische minderheden van de beroepsbevolking uit de regio in het personeelsbestand. Werkgevers werden verplicht de etnische herkomst van hun personeel te registreren. Ook werden zij verplicht jaarlijks een verslag en een werkplan gericht op etnische minderheden op te stellen.

Omdat in de praktijk vooral de administratieve uitvoering van de Wbeaa de aandacht kreeg, terwijl de actiegerichte onderdelen van de wet nauwelijks effectief bleken, werd de wet in 1998 vervangen door de Wet Stimulering Arbeidsdeelname Etnische Minderheden (Wet Samen).

1998-2003: Wet Stimulering Arbeidsdeelname Etnische Minderheden (Wet Samen)

De (tijdelijke) wet beoogde individuele ondernemingen waar in de regel ten minste 35 personen werkzaam zijn, bewust te maken en te stimuleren tot het voeren van multicultureel personeelsbeleid. De wet maakte deel uit van het beleid om een evenredige arbeidsmarktpositie van etnische minderheden te bereiken.
Eind 2003 eindigde de Wet Samen. Daarmee verviel ook de plicht voor registratie van de etnische herkomst van werknemers.

2000-2004 Convenanten

In het begin van deze eeuw heeft de overheid het initiatief genomen voor enkele convenanten, destijds een relatief nieuwe vorm van arbeidsmarktbeleid.[9]
Het *Raamconvenant Grote Ondernemingen: multicultureel personeelsbeleid, in- en doorstroom minderheden (RGO)* is een direct uitvloeisel van de aanbevelingen van de Taskforce Minderheden en een van de maatregelen in het Plan van Aanpak van etnische minderheden 2000-2003 gericht op verbetering van de arbeidsmarktpositie van minderheden. Het convenant gold voor de periode 2000-2004. Het sloot aan op het advies van de SER (*Kansen geven, kansen nemen*[10]) en de evaluatie van de Wet SAMEN. Via het RGO spraken de toenmalige ministers (van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en van Grote Steden en Integratiebeleid) topfunctionarissen van grote ondernemingen persoonlijk aan op hun verantwoordelijkheid voor de positie van etnische minderheden in hun organisatie.[11]
Het *Convenant inzake de instroom van etnische minderheden in het midden- en kleinbedrijf* is een afspraak uit april 2000 tussen het kabinet, MKB-Nederland, tien brancheorganisaties en het CWI om aan de ene kant de werkloosheid onder etnische minderheden te verkleinen en aan de andere kant vacatures in het midden- en kleinbedrijf sneller te vervullen.[12]

Initiatieven sinds 2003

Met de geleidelijke verschuiving in het denken over (sociaal-culturele) diversiteit en de meerwaarde daarvan ontstonden nieuwe initiatieven om voortgang te maken.

9 SEOR (2004) *Evaluatie Raamconvenant Grote Ondernemingen,* i.o.v. het Ministerie van SZW, p. 1.
10 SER (2000) *Advies kansen geven, kansen nemen.*
11 SEOR (2004) *Evaluatie Raamconvenant Grote Ondernemingen,* i.o.v. het Ministerie van SZW, p. 3.
12 Berkhout, A. [et al.] (2002) *Minderheden aan het werk? Onderzoek naar de arbeidsmarktpositie van de in het kader van het MKB-minderhedenconvenant geplaatste kandidaten.* Eindrapport. Regionplan publicatie 471

Vermelding verdient bijvoorbeeld het Landelijk Netwerk Diversiteitsmanagement (Div) dat tot 2011 praktische ondersteuning bood aan organisaties bij het ontwikkelen van diversiteitsbeleid, met financiering vanuit de overheid.

In navolging van het SER-advies *Discriminatie werkt niet* (2014) zijn sociale partners verenigd in de Stichting van de Arbeid met steun van het kabinet het project Diversiteit in Bedrijf gestart.[13] Hierin werken de centrale organisaties van werkgevers en de Raad voor het Overheidspersoneelsbeleid samen. Het project stimuleert diver-siteit en inclusie op de werkvloer, zowel vanuit zakelijke als vanuit sociale motieven. Het zakelijke motief is gebaseerd op de toegevoegde waarde van diversiteit
en inclusie voor het functioneren van een bedrijf of instelling, de business case. Het sociale motief is gericht op het belang van duurzame arbeidsparticipatie van diverse groepen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.
De doelen van het project zijn: 1) bewustzijn bevorderen ten behoeve van diversiteitsbeleid en inclusieve bedrijfsvoering in arbeidsorganisaties, 2) kennis en ervaring bundelen en uitwisselen, 3) adviezen geven aan arbeidsorganisaties en 4) netwerken verknopen. Om deze doelstellingen te bereiken, kent Diversiteit in Bedrijf twee componenten:

- Charter Diversiteit
- Kennisplatform.

Door het Charter te ondertekenen committeren bedrijven zich aan zelf opgestelde doelen om diversiteit en inclusie op de werkvloer te bevorderen. Het Kennisplatform bundelt en etaleert actuele kennis en bestaande initiatieven gericht op het stimuleren van diversiteitsbeleid. Zo is in maart 2017 een kennisdocument over etnische, culturele en religieuze achtergrond gepubliceerd dat arbeidsorganisaties handvaten biedt voor diversiteit en inclusie.

Huidige beleid

De aandacht voor culturele diversiteit aan de top is van betrekkelijk recente datum. Zo kent het Charter Talent naar de Top (in 2007 opgericht op initiatief van het ministerie van OCW, VNO-NCW, SER, vertegenwoordigers van bedrijven en het maatschappelijke veld), dat zich aanvankelijk richtte op vrouwelijk talent (zie de eerdere beschrijving), sinds voorjaar 2018 een pilot voor culturele diversiteit in de top.

13 Zie hierover o. m. Regioplan (2016) *Diversiteit in Bedrijf: overzichtsstudie.* Eindrapport. Het ministerie van SZW had het project in eerste instantie subsidie toegekend voor de periode 16 februari 2015 t/m 15 februari 2018; het is inmiddels met twee jaar verlengd.

Talent naar de Top maakt deel uit van de Alliantie Culturele Diversiteit in de Top (2017), die zich inzet voor meer culturele diversiteit in de top van het bedrijfsleven.[14]
Vermelding verdient verder de Corporate governance code met principles en best-practice-bepalingen voor goed ondernemingsbestuur, die sinds 2016 wettelijk verankerd is. In 2008 is diversiteit opgenomen in de code; diversiteit wordt breed opgevat, als 'leeftijd, geslacht, expertise, maatschappelijke achtergrond of nationaliteit'. De code onderschrijft dat diversiteit in het bestuur bijdraagt aan zorgvuldige besluitvorming en bepaalt dat beursvennootschappen diversiteitsbeleid moeten opstellen voor de samenstelling van de RvB, RvC en een eventueel executive committee (exco). De minister van OCW heeft in haar brief van 6 maart 2018 aangegeven dat zij voornemens is de Monitoring Commissie Corporate Governance Code te vragen om diversiteit, waaronder het percentage vrouwen in de top, tot een speerpunt te maken in de volgende monitor. In hoeverre ook andere dimensies van diversiteit daarbij de aandacht zullen krijgen, is niet bekend.

Gewezen kan verder worden op de al langer bestaande rol van medezeggenschapsorganen met betrekking tot het bevorderen van diversiteit in de onderneming en in de top. Zo kent artikel 28 lid 3 WOR de or een rol toe bij bevordering van gelijke behandeling van mannen en vrouwen en bij de inschakeling van mensen met een beperking en minderheden in de onderneming.
In ondernemingen met een Raad van Commissarissen heeft de ondernemingsraad wettelijk het recht om een commissaris voor te dragen (voordrachtscommissaris). Die voordracht mag de RvC niet weigeren, tenzij de raad denkt dat de persoon ongeschikt is.

SWZ-Programma Verdere Integratie Arbeidsmarkt (VIA)

Tot slot wordt hier melding gemaakt van het Programma Verdere Integratie Arbeidsmarkt (VIA) dat de minister van SZW op 30 maart 2018, mede namens de staatssecretaris van SZW heeft gepresenteerd. Met dit programma wil het kabinet de achterblijvende arbeidsmarktpositie van Nederlanders met een migratieachtergrond verbeteren. De bedoeling is om "vernieuwende aanpakken in de praktijk te testen, zodat we de meest kansrijke ideeën vervolgens breder uit kunnen rollen". Het programma loopt van 2018-2020.

14 De Alliantie wordt gevormd door een aantal organisaties die zich inzetten voor meer divers talent: de Sociaal-Economische Raad (SER), Talent naar de Top, Diversiteit in Bedrijf, Agora Network, NL2025, Etnische Zaken Vrouw Nederland en The Other Network.

Met zijn brief van 16 november 2018 heeft de minister de Kamer geïnformeerd over de voortgang van het programma. Hij merkt op dat er nog heel weinig kennis is over de werkzame elementen in de aanpak en dat er nog onvoldoende onderzoek is dat de effectiviteit van instrumenten aantoont. Daarom wil hij nagaan wat echt werkt.
Het programma werkt met een achttal pilots en bij de vormgeving en uitvoering daarvan wordt samengewerkt met werkgevers, gemeenten en scholen. Er is onder meer: een pilot Nudging werving en selectie, over het tegengaan van vooroordelen door eenvoudige aanpassingen in het werving- en selectieproces; een pilot Culturele barometer diversiteit om inzicht te krijgen in culturele diversiteit in personeelsbestand door databasekoppeling; en een pilot Behoud van werk over behoud en doorstroom van personeel met niet-westerse migratieachtergrond.

7.2.2 Mogelijke oplossingsrichtingen

Het CPB schetst een aantal denkrichtingen voor kansrijk beleid. Zo blijkt dat meer (gerichte) vroeg- en voorschoolse educatie, minder voortijdig schoolverlaten en het wegnemen van obstakels voor 'stapelen' uiteindelijk kunnen leiden tot betere arbeidsmarktuitkomsten voor personen met een migratieachtergrond. Personen met een migratieachtergrond zijn daarnaast geholpen met betere informatie over de arbeidsmarktperspectieven van studierichtingen, ondersteuning bij het vinden van stages en het bestrijden van discriminatie op de arbeidsmarkt.[15]

Wat concreet de beste beleidsopties zijn om de genoemde beleidsrichtingen vorm te geven, vergt nader onderzoek. Een inventarisatie van concrete beleidsopties is te vinden in de studie *Verdere integratie op de arbeidsmarkt* van het Ministerie van SZW.[16] Daarin zijn tal van mogelijke beleidsopties voor de verbetering van de arbeidsmarktpositie geschetst, waarbij een onderscheid is gemaakt tussen opties voor werkgevers, werkzoekenden, de doelgroep, vrouwen, jongeren en voor de uitvoering. Een belangrijke kanttekening is dat van veel maatregelen de effectiviteit nog niet bekend is. De pilots die door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid worden ondernomen beogen bij te dragen aan de kennis op dit gebied (zie ook paragraaf 7.2.1). Daarnaast doet het CPB samen met het SCP in 2019 onderzoek naar kansrijk integratiebeleid. Dat wordt naar verwachting in 2020 afgerond.

15 CPB (2019) *Inkomensongelijkheid naar migratieachtergrond,* p. 13.
16 Ministerie van SZW (2018) *Verdere integratie op de arbeidsmarkt.*

Een aantal opties wordt in het onderstaande nader toegelicht.

Vroeg investeren

Internationaal onderzoek laat zien dat vooral kinderen met een migratieachtergrond voordeel kunnen hebben van deelname aan vroeg- en voorschoolse educatie.[17] Hiermee worden taal- en cultuurproblemen en andere achterstanden het meest efficiënt aangepakt. Deze aanpak lijkt vooral op de lange termijn te renderen en dus effectief te zijn.

In zijn advies *Gelijk goed van start* (2016) heeft de SER gepleit voor een intensivering van de programma's voor kinderen met een achterstand (16 uur per week). Inmiddels is het aanbod van voor- en vroegschoolse educatie vergroot naar vier dagdelen om achterstanden te voorkomen of weg te nemen. Dit betekent een aanbod van 16 uur per week voor achterstandsleerlingen.

Verbeteren onderwijsuitkomsten en aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt
Het (verder) terugdringen van voortijdig schoolverlaten kan de onderwijsuitkomsten voor personen met een migratieachtergrond verder verbeteren. Hierin is veel vooruitgang geboekt, maar schooluitval is nog steeds hoger voor kinderen met een migratieachtergrond dan voor kinderen zonder migratieachtergrond, zo constateren het SCP en CBS.[18] Vroegtijdige selectie in het middelbaar onderwijs kan nadelig uitpakken voor de onderwijsuitkomsten van leerlingen met een migratieachtergrond. Hoe groot dat effect is hangt onder andere af van de mate waarin het stapelen van opleidingen mogelijk is. Het is daarom belangrijk dat hier zo weinig mogelijk barrières worden opgeworpen.

Maatregelen om de studiekeuze te beïnvloeden, kunnen helpen voorkomen dat jongeren moeilijk aan een baan komen. Uit de cijfers van het CBS blijkt dat studenten met een niet-westerse migratieachtergrond vaker (15 procent) een economische studie kiezen en minder vaak een technische studie (8 procent) (CBS). Volgens onderzoek van ROA heeft informatie over baankansen invloed op studiekeuze. Dit zou ervoor pleiten jongeren intensief te begeleiden bij het maken van een studiekeuze en goede informatie te geven over de kansen op de arbeidsmarkt per studierichting en niveau. Zo blijkt uit onderzoek dat een bbl-opleiding minder populair is bij jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond. Zij kiezen bovengemiddeld vaak

17 Heckman, J. (2011) The economics of inequality: The value of early childhood education, *American Educator,* 35 (1), pp. 31-36; CPB (2019) *CPB Policy Brief Inkomensongelijkheid naar migratieachtergrond.*
18 SCP (2016) Integratie in zicht: de integratie van migranten in Nederland op acht terreinen nader bekeken, p. 45-46; CBS (2018) *Jaarrapport integratie,* p. 215.

voor een bol-opleiding, terwijl een bol-opleiding lagere arbeidsmarktkansen heeft.[19] Tegelijkertijd dient een geleidelijke overgang van school (opleiding) naar werk te worden verbeterd.[20] Stageplaatsen spelen daarbij een belangrijke rol en gezien de knelpunten die er bestaan bij het bemachtigen van een van goede stageplaatsen verdient dit aandacht.
Het beleid voor matching van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt kan tevens worden verbeterd, bijvoorbeeld door een betere match tussen de werkgever en de werkzoekende met een niet-westerse migratieachtergrond mogelijk te maken door ze beter kennis te laten maken.

Voorkomen van vooroordelen en tegengaan arbeidsmarktdiscriminatie

In zijn advies *Discriminatie werkt niet* heeft de SER (2014) zich gebogen over het tegengaan van arbeidsmarktdiscriminatie. Daarin werd geconcludeerd dat tegen bewuste discriminatie krachtiger en vooral consequenter opgetreden moet worden. Daarbij is behoefte aan scherper toezicht op de naleving van wet- en regelgeving. De raad concludeert echter ook dat het grootste deel van arbeidsmarktdiscriminatie onbewust plaatsvindt. Daarvoor is een ander type maatregelen nodig. In het genoemd advies werkt de raad een gezamenlijke en generieke aanpak uit om discriminatie bij de arbeid te bestrijden. Daarnaast doet hij aanbevelingen:

- Vergroten van de kennis over en de bekendheid met discriminatie, hoe vaak het voorkomt en de verschillende uitingsvormen.
- Vergroten van het bewustzijn van de invloed van stereotypering op het ontstaan van discriminatie.
- Bevorderen dat arbeidsmarktpartijen concrete maatregelen treffen om discriminatie te voorkomen en te bestrijden, bijvoorbeeld door het stimuleren van diversiteitsbeleid (via een diversiteitcharters en het stimuleren van een actievere rol van ondernemingsraden).
- Grotere rol medezeggenschapsorgaan bij aanpak van discriminatie stimuleren.
- Optimaliseren van de mogelijkheden om ervaren discriminatie te melden en wanneer nodig een klacht in te dienen.
- Verminderen van stereotypering door voorlichting en training.

Staatssecretaris Van Ark van SZW heeft diverse voorstellen en acties geformuleerd om de discriminatie op de arbeidsmarkt aan te pakken.[21]

19 Ministerie van SZW (2018) *Verdere integratie op de arbeidsmarkt,* p. 39; Elfering, S. [et al.] (2014) *Kansen voor allochtone BBL´ers.*
20 SER (2017) *Toekomstgericht beroepsonderwijs.*
21 Tweede Kamer, 29544, nr. 834, 19 juni 2018.

7.3 Afrondende slotbeschouwing

Belemmeringen voor diversiteit in de top doen zich niet alleen voor binnen bedrijven, maar liggen ook op andere terreinen en hebben onder meer te maken met de positie van vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond op de arbeidsmarkt en met menselijk en sociaal kapitaal. De veronderstelling is dat met betrekking tot het bevorderen van genderdiversiteit een verbetering van de arbeidsmarktpositie van vrouwen en de bevordering van meer gelijkheid op de arbeidsmarkt een bijdrage kan leveren aan een meer evenwichtige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in de top van het bedrijfsleven. Met andere woorden, gendergelijkheid op de arbeidsmarkt blijkt een belangrijke randvoorwaarde te zijn voor het kunnen realiseren van de meerwaarde van genderdiversiteit. Het positieve effect van diversiteit is groter in landen waar meer gendergelijkheid is en kleiner in landen waar minder gendergelijkheid is.

In dit hoofdstuk zijn een aantal oplossingsrichtingen geschetst, waarbij vooral het brede overheidsbeleid ten aanzien van het verbeteren van de arbeidsmarktpositie van vrouwen en van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond is geschetst. De beleidsopties zijn talrijk en het beleid kent een lange geschiedenis. Op een aantal dossiers heeft de overheid wel een aantal stappen gezet. Zo is er bijvoorbeeld geïnvesteerd in kinderopvang en heeft men werk gemaakt van het aanpakken van discriminatie. Tegelijkertijd valt er nog veel winst behalen en vinden de ontwikkelingen in een traag tempo plaats.

8 Bevorderen diversiteit in arbeidsorganisaties

8.1 Inleiding

Er is uitgebreid onderzoek gedaan naar de manier waarop bedrijven diversiteit binnen hun onderneming willen bevorderen.[1] Onderzoek en ervaringen uit de praktijk laten zien dat een grote variatie bestaat aan maatregelen die organisaties nemen en dat zij daarbij tal van instrumenten inzetten.[2] Sommige bedrijven hanteren breed, algemeen diversiteitsbeleid, andere formuleren juist specifiek beleid voor bepaalde groepen, zoals vrouwen of mensen met een niet-westerse migratieachtergrond.

Een groot deel van de literatuur gaat over belemmeringen voor de instroom, het behoud en de doorstroom van vrouwen en over mensen met een niet-westerse migratieachtergrond binnen organisaties. We zijn daar uitgebreid op ingegaan in hoofdstuk 5 en 6. Minder onderzoek is beschikbaar over wat organisaties daadwerkelijk doen om belemmeringen tegen te gaan en meer diversiteit binnen de organisatie te genereren. Ook over de effecten van diversiteitsbeleid en -maatregelen is nog relatief weinig bekend. Dat geldt zowel voor maatregelen gericht op genderdiversiteit als om maatregelen gericht op culturele diversiteit[3].[4]

1 Zie onder meer Kalev, A. [et al.] (2006) Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review,* 71 (4), pp. 589–617; Henderikse, W. [et al.] (2007) *Diversiteit geïnventariseerd. Een onderzoek naar nieuwe bevindingen op het gebied van diversiteitsbeleid;* Çelik, S. (2013) Diversity interventions and employee commitment in the public sector: The role of an inclusive organizational culture. *Gedrag en Organisatie,* 26, pp. 329-352; Pouwels, B. & Henderikse, W. (2014) *Waar een wil is, is een weg. Bedrijvenmonitor 2013;* Merens, A. [et al.] (2015) Door het glazen plafond. Meer maatregelen voor vrouwen aan de top. *Beleid en Maatschappij,* 42 (1), pp. 6-31; Van Beek, A. & Henderikse, W. (2015) *Goede voorbeelden culturele diversiteit;* Zijlstra, M. & De Ruijter, E. (2016) Interventies voor meer vrouwen aan de top: wat werkt en wat werkt niet? *Tijdschrift voor HRM,* 3, pp. 1-17; Çelik, S. (2016) De business case van diversiteit in de publieke context: de verbindende overheid. *Tijdschrift voor HRM,* 3, pp. 1-33; Henderikse, W. [et al.] (2017); Diversiteit in Bedrijf (2017) *Van diversiteit naar inclusie. Kennisdocument etnische, culturele en religieuze achtergrond;* Van Oudenhoven-Van der Zee, K. & Van Alphen, C. (2019) *Waarde van het verschil. Diversiteit in een arbeidscontext.*; Ellemers, N. [et al.] (2018) Naar effectief diversiteitsbeleid. Het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk. *Gedrag en Organisatie,* 31 (4), pp. 409-428; Bohnet, I. (2016) *What works. Gender Equality by design.*

2 Voor dit advies zijn verschillende wetenschappers, andere deskundigen en bedrijven geraadpleegd, onder meer dhr. J. Urbina (Manpower Nederland), mw. H. Colen (Manpower Nederland), dhr. T. Guiamo (PwC), mw. S. Ayranci (ABN AMRO), Prof. dr. N. Ellemers (UU), Prof. dr. K. Van Oudenhoven-Van der Zee (VU Amsterdam), mw. G. van Geffen (Seba Interimmanagement en advies), dr. S. Çelik (Hogeschool van Leiden), dhr. O. Smits van Waesberghe (Nationaal Register), mw. A. de Groot (Nationaal Register), dr. E. Jongen (CPB) en drs. A. Merens (SCP).

3 Çelik, S. (2019) De business case van diversiteit & de praktijk. Presentatie voor de ad-hoccommissie Diversiteit in de Top, 17 januari 2019.

4 Zie voor een samenvatting de SER-handreiking voor bedrijven, *Meer diversiteit op de werkvloer en in de top. Gewoon een kwestie van benoemen.*

Beschikbare studies betreffen vaak overzichtsartikelen, casestudies en beschrijvingen van goede voorbeelden. Vaak worden *percepties* van managers en werknemers onderzocht: wat zij *denken* dat hun organisatie doet op het gebied van diversiteitsbeleid. Niet wat organisaties daadwerkelijk doen.[5] Op basis van dergelijk onderzoek worden vervolgens adviezen en aanbevelingen geformuleerd voor beleid en maatregelen binnen organisaties geformuleerd.[6]

Het ontbreekt veelal aan geschikte, betrouwbare gegevens – ook internationaal – waarbij het diversiteitsbeleid en de concrete maatregelen van bedrijven langere tijd worden gevolgd. Meestal worden maar enkele bedrijven onderzocht en meestal wordt de informatie maar op één moment in de tijd verzameld. Organisaties zijn ook vaak huiverig om mee te doen aan dergelijk onderzoek.[7]

In dit hoofdstuk schetsen we maatregelen die bedrijven (kunnen) nemen om gender- en culturele diversiteit in de top, subtop en totale organisatie te bevorderen. Vervolgens gaan we in op wat uit de wetenschappelijke literatuur bekend is over de effecten van diversiteitsbeleid en -maatregelen. Ten slotte worden belangrijke randvoorwaarden voor succesvol diversiteitsbeleid geformuleerd en 'richtlijnen' geschetst voor diversiteitsbeleid van bedrijven. Gegevens voor dit hoofdstuk komen, behalve uit wetenschappelijke literatuur, voor een belangrijk deel uit de dialoogbijeenkomsten van de raad over vrouwen naar de top en culturele diversiteit in de top, gesprekken met experts uit de wetenschap en het bedrijfsleven, bestaande handreikingen voor bedrijven en een brede verzameling van goede voorbeelden.

8.2 Maatregelen van bedrijven

Bedrijven zetten tal van concrete maatregelen in om diversiteit in de organisatie te vergroten en zorg te dragen voor een inclusieve bedrijfscultuur. Veelal zijn de maatregelen gericht op het opheffen van veronderstelde belemmeringen en knelpunten.[8]
In de praktijk blijken maatregelen die bedrijven nemen zich vooral te richten op twee hoofddoelen. Ten eerste zetten bedrijven maatregelen in met als doel diversi-

5 Kalev, A. [et al.] (2006) Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review,* 71 (4), pp. 589–617; Merens, A. [et al.] (2015) Door het glazen plafond. Meer maatregelen voor vrouwen aan de top. *Beleid en Maatschappij,* 42 (1), pp. 6-31.
6 Merens, A. [et al.] (2015) Door het glazen plafond. Meer maatregelen voor vrouwen aan de top. *Beleid en Maatschappij,* 42 (1), pp. 6-31.
7 Kalev, A. [et al.] (2006) Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review,* 71 (4), pp. 589–617; Merens, A. [et al.] (2015) Door het glazen plafond. Meer maatregelen voor vrouwen aan de top, *Beleid en Maatschappij,* 42 (1), pp. 6-31.
8 SCP & CPB (2019) *Vrouwen aan de top.*

teit in de organisatie te vergroten en een evenredige afspiegeling van bepaalde groepen mensen in het personeelsbestand of aan de top te bereiken. Het gaat hier om beleid en maatregelen die bedoeld zijn om de instroom en doorstroom van medewerkers uit minderheidsgroepen in de organisatie te vergroten en te voorkomen dat zij voortijdig of ongewenst de organisatie verlaten (de 'aantallen'). Ten tweede worden maatregelen door bedrijven ingezet om een inclusieve organisatiecultuur te creëren en te behouden. Een organisatiecultuur waar medewerkers zich op hun gemak voelen en betrokken worden bij de organisatie, ongeacht sekse, culturele achtergrond of leeftijd; een cultuur waar verschillen en overeenkomsten tussen mensen herkend, erkend en gewaardeerd worden, waar medewerkers de ruimte krijgen om op hun eigen manier te werken, ook wanneer die afwijkt van de heersende norm, en waar de werkomgeving vrij is van discriminatie en intimidatie. Uit de literatuur blijkt dat het vergroten van aantallen alleen niet voldoende is om diversiteit duurzaam onderdeel te laten zijn van de organisatie. Een inclusieve organisatiecultuur is daarvoor onmisbaar. De dynamiek tussen leidinggevende, het team en individuele werknemers met een 'diversiteitsprofiel' lijkt essentieel te zijn omdat juist in interactie diversiteit productief gemaakt worden. Ook in beide dialoogbijeenkomsten van de raad, de gesprekken van de commissie met deskundigen en bedrijven kwam dit naar voren.[9]

Bedrijven nemen uiteenlopende maatregelen om diversiteit in de organisatie en in de top te vergroten. De variatie is enorm. Hieronder volgt een overzicht van (mogelijke) maatregelen binnen organisaties. De voorbeelden komen uit de literatuur, van casestudies en onderzoek naar *best practices* en gesprekken met bedrijven.[10] Wat doen bedrijven om genderdiversiteit en culturele diversiteit te bevorderen, binnen de organisatie en in de top?

Verschillende bedrijven formuleren concrete streefcijfers voor het aandeel vrouwen of het aandeel mensen met een niet-westerse migratieachtergrond, bijvoorbeeld bij het aannemen van nieuw personeel, voor het samenstellen van de shortlist met kandidaten voor topfuncties, voor benoemingen in de RvB of RvC of voor de selectie van kandidaten voor management development-trajecten. Soms worden deze doelen vastgelegd en wordt beschreven hoe deze doelstellingen moeten worden bereikt en op welke termijn. Daarnaast worden de resultaten van diversiteitsbeleid door sommige bedrijven systematisch gemonitord en geëvalueerd. Zij voeren bijvoor-

9 Çelik, S. (2019) De business case van diversiteit & de praktijk. Presentatie voor de ad-hoccommissie Diversiteit in de Top, 17 januari 2019.

10 Onder andere presentaties van bedrijven tijdens de dialoogbijeenkomsten van de raad en tijdens vergaderingen van de ad-hoccommissie Diversiteit in de top, goede voorbeelden verzameld door Diversiteit in Bedrijf, Stichting Talent naar de Top en Topvrouwen.nl en goede voorbeelden uit de literatuur.

beeld periodiek cijfermatige analyses uit van diversiteit in het personeelsbestand of ze verplichten bedrijfsonderdelen periodiek te rapporteren over het realiseren van diversiteitsdoelstellingen. Ook worden soms leidinggevenden beoordeeld op het behalen van diversiteitsdoelstellingen.

Andere bedrijven zetten vooral in op HR-praktijken en -procedures bij werving en selectie. Om stereotypering en discriminatie in werving en selectieprocedures te voorkomen wordt het selectieproces bijvoorbeeld gestandaardiseerd en worden procedures en selectiecriteria transparant gemaakt. Ook pakken bedrijven vacatureteksten aan: ze screenen ze bijvoorbeeld op objectief taalgebruik dat vrij is van stereotypering of expliciteren gewenste kandidatenprofielen. Sommige bedrijven nemen kennis en vaardigheden over diversiteit en inclusie op in leiderschapseisen en in competentieprofielen. Soms formuleren ze nieuwe competenties waaraan potentiële werknemers moeten voldoen omdat ze verwachten dat een inclusieve organisatie om andere competenties vraagt, zoals interculturele competenties of culturele veerkracht[11].

Daarnaast werken bedrijven soms met selectiecommissies die bewust divers van samenstelling zijn of worden selecteurs getraind om stereotypering in selectieprocedures tegen te gaan en verschillen tussen mensen te herkennen en te benutten. Om culturele diversiteit te stimuleren maken sommige bedrijven gebruik van anoniem solliciteren. Ook worden nieuwe selectiemiddelen ingezet, zoals (transparante) algoritmen voor geautomatiseerde voorselectie en artificiële intelligentie. Om kandidaten uit specifieke doelgroepen te bereiken, werven bedrijven bijvoorbeeld met specifieke recruiters of geven ze recruiters expliciet de opdracht om voldoende geschikte kandidaten uit een bepaalde doelgroep op de shortlist te plaatsen voor topfuncties. Ook zetten bedrijven soms bewust vacatures uit onder specifieke doelgroepen of werven ze via netwerken en kanalen die toegang hebben tot deze doelgroepen. Enkele bedrijven leggen vast dat ze bij gelijke geschiktheid de voorkeur geven aan kandidaten van een specifieke doelgroep.
Monitoring van de uitkomsten van het wervings- en selectieproces, bijvoorbeeld via een kandidaatvolgsysteem, wordt soms ingezet om het proces te evalueren en te verbeteren wanneer de resultaten niet leiden tot de gewenste personeelssamenstelling.

Om de carrièreontwikkeling van vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond te ondersteunen en begeleiden, bieden veel bedrijven coaching en

11 Culturele veerkracht is het vermogen van mensen om de ongemakken van diversiteit niet te belangrijk te laten worden en om iets te doen met de positieve kanten van diversiteit. Zie: Van Oudenhoven-Van der Zee, K. & Van Alphen, C. (2019) *Waarde van het verschil. Diversiteit in een arbeidscontext.*

mentoringprogramma's aan. Ook bieden zij soms specifieke managementdevelopment (MD)-trajecten en leiderschapprogramma's voor deze groepen aan. Soms worden rolmodellen ingezet. Daarnaast kennen sommige bedrijven netwerken voor bepaalde doelgroepen. Met deze maatregelen beogen bedrijven vaak ook om de sociale integratie en empowerment van vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond te vergroten.

Om vrouwen voor de organisatie te behouden en de doorstroom van vrouwen naar hogere functies te stimuleren, zetten bedrijven regelmatig regelingen en instrumenten in die de combinatie van werk en zorg moeten faciliteren, zoals flexibele werktijden, thuis werken, verlofregelingen of de mogelijkheid om in deeltijd te werken in managementfuncties.

In sommige bedrijven draagt de top bewust actief uit wat het belang van diversiteit is voor het bedrijf. De top communiceert bijvoorbeeld expliciet over de doelen en motieven van diversiteitsbeleid, zodat dit in alle lagen van de organisatie bekend is. Ook kunnen topmanagers hun betrokkenheid tonen, zich expliciet uitspreken voor diversiteit, individueel steun bieden en zelf acties ondernemen, bijvoorbeeld door 'iemand mee te nemen' als ze zelf doorstromen naar een hogere positie. Soms stellen bedrijven een specifieke diversiteits-taskforce in, een deskundige *critical friend*, die het management gevraagd en ongevraagd adviseert over diversiteitsvraagstukken. Veel bedrijven die diversiteit willen bevorderen, formuleren bovendien een business case voor diversiteit. Enkele bedrijven hebben diversiteit opgenomen in de missie en visie van de organisatie.

De implementatie van diversiteitsbeleid vraagt om verankering in de lijnorganisatie.[12] Bedrijven doen dat bijvoorbeeld door de verantwoordelijkheid voor het diversiteitsbeleid te beleggen in de organisatie, bijvoorbeeld door het opzetten van 'task forces' die zich bezighouden met diversiteit of het aanstellen van een 'Diversity Officer'. Diversiteit wordt soms onderdeel gemaakt van de reguliere planning & control-cyclus binnen het bedrijf, waarbij kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) worden vastgesteld.

Sommige bedrijven zetten bewust maatregelen in die bijdragen aan een inclusief organisatieklimaat. Het gaat dan onder andere om het actief bestrijden van stereotypen en vooroordelen. Ook opleidingen en trainingen die de kennis van de organi-

12 Henderikse, W. [et al.] (2007) *Diversiteit geïnventariseerd. Een onderzoek naar nieuwe bevindingen op het gebied van diversiteitsbeleid.*

saties vergroten over diversiteit en de achterliggende mechanismen die zorgen voor in- en uitsluiting, maken hier deel van uit. Een manier waarop bedrijven dit kunnen doen is via trajecten voor medewerkers en leidinggevenden die gericht zijn op het creëren van een open cultuur en waardering van diversiteit. Het gaat dan bijvoorbeeld om Mindbugtrainingen, trainingen waarin medewerkers en leidinggevenden leren omgaan met culturele verschillen of trainingen die inzicht bij leidinggevenden over de kenmerken van de eigen organisatiecultuur moeten vergroten en hoe deze cultuur door medewerkers verschillend kan worden beleefd.[13] Sommige bedrijven maken diversiteit en inclusief leiderschap vaste onderdelen in reguliere MD-trajecten.

Diversiteitsbeleid bij ABN AMRO

ABN AMRO voert beleid gericht op diversiteit en inclusie en streeft daarbij naar een werkomgeving waarin werknemers zich veilig en welkom voelen: werknemers moeten zichzelf kunnen zijn en ruimte en waardering krijgen voor hun talenten, in het belang van de bank en zijn klanten.
Het diversiteitsbeleid richt zich behalve op gender en culturele diversiteit ook op onder andere personen met een arbeidsbeperking. De fundamenten van het diversiteitsbeleid zijn awareness, commitment en empowerment.

Op het gebied van genderdiversiteit richt ABN AMRO zich op het vergroten van het aandeel van vrouwen in (sub)topposities. De bank heeft zich gecommitteerd aan doelen op het gebied van genderdiversiteit en heeft in 2010 het Charter Talent naar de Top ondertekend. Het beleid kent uiteenlopende initiatieven om arbeidsparticipatie en carrièremogelijkheden van vrouwen te bevorderen. Er zijn verschillende mentoringsprogramma's, interne en externe netwerken, Diversity Circles en Tables alsook arbeidsvoorwaarden die gendergelijkheid beogen te bevorderen.

De cijfers over de ontwikkeling van genderdiversiteit aan de (sub)top vanaf 2010 laten een gestage stijging van het aandeel van vrouwen zien. In 2010 was het aandeel vrouwen in de subtop 20,7 procent en in de top was dit 15,7 procent.

In het derde kwartaal van 2018 was het aandeel van vrouwen toegenomen tot 27,5 procent in de subtop en 28 procent in de top.

13 Çelik, S. [et al.] (2013) Diversity interventions and employee commitment in the public sector: The role of an inclusive organizational culture, *Gedrag en Organisatie,* 26, pp. 329-352.

Onlangs heeft de bank zijn diversiteitsdoelen voor de komende jaren bekend gemaakt. De ambitie is in 2019 het aandeel vrouwen in de subtop en de top verder te laten stijgen naar 33,2 respectievelijk 28,4 procent en in 2020 naar 35 respectievelijk 30 procent.

Ten aanzien van culturele diversiteit richt de bank zich op de doelgroep niet-westers cultureel divers, gezien de onevenredige invulling op dit punt in de top en subtop. Sinds 2014 is hiervoor speciale aandacht en het thema staat nadrukkelijk op de agenda van de Board.
Om de culturele diversiteit te kunnen monitoren, wordt aan werknemers gevraagd op basis van vrijwilligheid hun culturele achtergrond kenbaar te maken. Inmiddels is van ruim 63 procent van het personeel hun culturele achtergrond bekend.
Met het oog op bevordering van diversiteit binnen de onderneming is er een taskforce actief, wordt gewerkt met Diversity Circles en Tables en zijn er verschillende ontwikkelprogramma's, onder andere voor high potentials met een niet-westerse achtergrond. ABN AMRO heeft zich gecommitteerd aan een concrete zelfgekozen doelstelling voor meer niet-westers talent in de (sub)top.

Cijfers over de ontwikkeling van culturele diversiteit aan de (sub)top vanaf 2013 laten een geleidelijke toename van het aandeel werknemers met een niet-westerse achtergrond zien. In 2013 was het aandeel werknemers met een niet-westerse achtergrond in de subtop 2,3 procent en in de top was dit 0,9 procent.

In het derde kwartaal van 2018 was het aandeel werknemers met een niet-westerse achtergrond in de subtop gestegen tot 4,4 procent, en in de top tot 3,4 procent. Ter vergelijking: het aandeel van werknemers met een niet-westerse achtergrond in het personeelsbestand van ABN AMRO bedroeg toen 10,2 procent.
Onlangs heeft de bank zijn diversiteitsdoelen bekend gemaakt voor de komende jaren. In 2019 zal het aandeel niet-westerse diversiteit voor de subtop en de top moeten stijgen naar 6,9 respectievelijk 4,7 procent en in 2020 naar 7,0 respectievelijk 6,0 procent.

Diversiteitsbeleid bij Manpower

Manpower is bewust bezig met diversiteit en inclusie. Dit doet het zowel binnen de eigen organisatie, als bij opdrachtgevers die hij ondersteunt in recruitment en in processen om diversiteit en inclusiviteit in hun organisatie te bevorderen.

Een omvangrijk onderzoek in de eigen organisatie in 2015 wees uit dat vrouwen ondervertegenwoordigd waren in senior en leiderschapsrollen. De resultaten van het onderzoek staan in het rapport *Seven steps to conscious inclusion*. Het biedt een helder stappenplan om tot gendergelijkheid te komen. In de eigen organisatie heeft dit geleid tot een toename van vrouwen in senior en leiderschapsrollen. In de ManpowerGroup is nu 60 procent van de senior managers een vrouw en in de directie van ManpowerGlobal zijn vijf van de 14 directieleden vrouw. Dat is het resultaat van die hele bewuste inclusie van vrouwen in leiderschapsrollen. Veel vrouwen in de top blijven ook werken bij Manpower omdat de omgeving waarin zij werkzaam zijn zich meer bewust is van inclusiviteit en diversiteit. De organisatiecultuur is belangrijk in de ondersteuning van diversiteitsdoelen.
Ook bij de werving van talent voor opdrachtgevers kijkt Manpower niet naar gender, maar naar kwaliteiten.

ManpowerGroup richt zich op diversiteit in organisaties. Jong, oud, man, vrouw, gay, straight, opgeleid of niet-opgeleid, verschillende culturele achtergronden; juist een optimale mix van mensen is in zijn optiek het meest waardevol. Manpower is ervan overtuigd dat diversiteit bijdraagt aan positief engagement van mensen en succes van organisaties. En dat wanneer diversiteit wordt omarmd, ongelijkheid naar de achtergrond wordt verdrongen. Het bedrijf kent een integrale diversiteitsaanpak. Diversiteit is ook ingebed in het traineeprogramma. Zo stimuleert Manpower, via opleiding en dialoog, onder meer bewustwording bij zijn medewerkers om bij recruiting nieuwsgierig te zijn naar de talenten van mensen (in plaats van naar hun tekorten), om na te denken welke andere aanpak in recruitment mogelijk is om de diversiteit binnen organisaties te vergroten, om andere doelgroepen te bereiken, en om met opdrachtgevers het gesprek aan te gaan over wat nodig is om mensen met een andere culturele achtergrond in hun organisatie te kunnen plaatsen. De ervaring leert dat storytelling heel belangrijk is voor de ondersteuning van de visie op diversiteit.

Manpower hanteert de volgende vier pijlers in (gesprekken over) het waarom van diversiteitsbeleid:

- Arbeidsmarktontwikkelingen: werving, vernieuwing, verloop, andere set aan skills.
- Optimalisering van de corebusiness: nieuwe kennis binnenhalen om de mogelijkheden om nieuwe markten te benaderen te vergroten.
- Bevorderen medewerkersbetrokkenheid: een inclusieve organisatie draagt bij aan de betrokkenheid van ons allemaal.
- Imago en reputatie: eigentijdser imago van de organisatie, bijvoorbeeld ten behoeve van tenders en Employer branding.

Diversiteitsbeleid bij PwC

PwC streeft naar een inclusieve cultuur waarin diversiteit wordt omarmd. Inclusief betekent dat iedereen zich betrokken en gewaardeerd voelt – niet ondanks maar dankzij de verschillen. Om dit te realiseren doet PwC onder andere het volgende:

- Doelen stellen: PwC kent duidelijke doelstellingen voor onder andere gelijke beoordeling, promotie, beloning en uitstroom voor man/vrouw maar ook voor culturele diversiteit. De voortgang wordt voortdurend gemeten en er wordt bijgestuurd waar dat nodig is. Het meten ten aanzien van culturele diversiteit is mogelijk omdat 90 procent van de werknemers heeft meegewerkt aan het vastleggen van de culturele achtergrond.
- Diversiteit is verankerd in de bedrijfswaarden: de waarden van PwC raken diversiteit en inclusiviteit. Zo daagt de waarde “work together” de medewerkers uit de kracht van diversiteit te benutten om vanuit verschillende gezichtspunten te zoeken naar oplossingen voor de klanten en focust de waarde “care” op het herkennen van de waarde die ieder individu toevoegt.
- Investeren in bewustwording: PwC verzorgt diverse trainingen en cursussen. Bijvoorbeeld de training Inclusive leadership om leidinggevenden bewust te maken van de invloed van het eigen brein op onze onbewuste vooroordelen en het bieden van handvatten om iedereen in de organisatie te betrekken en te waarderen.
- Coaching en mentoring: PwC heeft speciale programma’s om talentvolle vrouwelijke collega’s en collega’s met een migratieachtergrond te ondersteunen bij hun ontwikkeling.

Begin 2013 is gestart met het Cultural Awareness-programma gericht op de betrokkenheid van talent met een migratieachtergrond. Dit gebeurt onder meer met Connected Cultures, het netwerk voor culturele diversiteit en de verschillende bewustwordingstrainingen die we aanbieden.

Dit diversiteitsbeleid heeft er onder andere aan bijgedragen dat de diversiteit van het personeelsbestand sterk is toegenomen. Inmiddels bedraagt het aandeel vrouwen in het personeelsbestand 44 procent. Verder heeft 30 procent van werknemers een migratieachtergrond. In 2017/2018 was de instroom van vrouwen 48 procent en van mensen met een migratieachtergrond 41 procent. De trend in de uitstroom van vrouwen en collega's met een migratieachtergrond is dat zij steeds minder snel uitstromen in vergelijking met mannen respectievelijk werknemers met een Nederlandse achtergrond.
Sinds 2018 meet PwC niet alleen de gelijke beloning van vrouwen ten opzichte van mannen maar ook die van werknemers met een migratieachtergrond. Daaruit kan worden opgemaakt dat er geen loonkloof is met betrekking tot gender en culturele diversiteit.

De genderdiversiteit in de top (partner en director positions) neemt geleidelijk toe. In 2016/2017 bedroeg het aandeel vrouwen in de top 16 procent, in 2017/2018 was dat 15 procent. Het streven is gericht op 50 procent vrouwen en 50 procent mannen in 2030. Het aandeel personen in de top met een niet-westerse culturele achtergrond bedroeg in 2016/2017 en in 2017/2018 3 procent

8.3 Effecten van diversiteitsmaatregelen van bedrijven

Voor bedrijven is het niet altijd makkelijk te bepalen welke maatregelen effectief zijn. Over de effectiviteit van diversiteitsbeleid en -maatregelen van bedrijven is vanuit de literatuur ook nog weinig bekend. Onderzoek naar wat bedrijven doen om diversiteit in de organisatie en in de top te bevorderen en de effectiviteit daarvan is relatief schaars. Meestal gaat het om casestudies of om beschrijvingen van 'goede voorbeelden' en veel studies blijven beperkt tot één specifieke context of één specifieke beleidsmaatregel. Ook gaat onderzoek vaak over wat werknemers en managers denken dat hun organisatie doet, niet over de maatregelen die bedrijven feitelijk nemen.

Resultaten uit onderzoek zijn bovendien niet eenduidig[14]. Dat heeft er onder andere mee te maken dat effecten van diversiteitsbeleid lastig vast te stellen zijn. Effecten treden immers soms pas langere tijd na de invoering van maatregelen op. Ook is niet altijd goed vast te stellen of veranderingen in de samenstelling van het personeelsbestand of in de top nu het gevolg zijn van een of meer specifieke diversiteitmaatregelen of (ook) beïnvloed worden door andere interne en externe omstandigheden. Om de effectiviteit van diversiteitsbeleid en -maatregelen goed te kunnen onderzoeken moet een grote groep bedrijven dan ook langere tijd worden gevolgd.

Voor Nederland zijn wel enkele studies beschikbaar over de effectiviteit van maatregelen om meer vrouwen aan de top te krijgen en om culturele diversiteit in het personeelsbestand te bevorderen.[15]

Effectiviteit van maatregelen van Nederlandse organisaties om genderdiversiteit in de top te vergroten

In de monitor Talent naar de Top wordt sinds 2008 van ruim 200 bedrijven het genderdiversiteitsbeleid gemonitord en worden de effecten daarvan op het aandeel vrouwen in de top onderzocht. Uit de monitor komt naar voren dat diversiteitsmaatregelen op alle bovengenoemde dimensies een positief effect hebben op het aandeel vrouwen in de top. De inzet van een breed palet aan diversiteitsmaatregelen blijkt belangrijk te zijn. Bij bedrijven waar diversiteitsbeleid verder is ontwikkeld en die een breed palet aan maatregelen inzetten, neemt het aandeel vrouwen in de top namelijk sterker toe dan bij bedrijven waar beleid minder ontwikkeld is en die minder maatregelen nemen. Interventies lijken dus effectiever te zijn wanneer ze in combinatie met andere interventies worden ingezet.
Analyses naar de effecten van HR-instrumenten en communicatie laten door de jaren heen gemengde resultaten zien. Er zijn bovendien verschillen tussen organi-

14 SCP (2012) *Emancipatiemonitor 2012;* Merens, A. [et al.] (2015) Door het glazen plafond. Meer maatregelen voor vrouwen aan de top, *Beleid en Maatschappij,* 42 (1), pp. 6-31; Kalev, A. [et al.] (2006) Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies, *American Sociological Review,* 71 (4), pp. 589–617; Çelik, S. (2019) *De business case van diversiteit & de praktijk.* Presentatie voor de ad-hoccommissie Diversiteit in de Top, 17 januari 2019.

15 Zie bijvoorbeeld Merens, A. [et al.] (2015) Door het glazen plafond. Meer maatregelen voor vrouwen aan de top. *Beleid en Maatschappij,* 42 (1), 6-31; Pouwels, B. & Henderikse, W. (2014) *Waar een wil is, is een weg. Bedrijvenmonitor 2013;* Pouwels, B. & Henderikse, W. (2015) *Topvrouwen in de wachtkamer. Bedrijvenmonitor 2014.;* Pouwels, B. & Henderikse, W. (2014) *Talent telt in de top. Monitor Talent naar de top 2013;* Pouwels, B. & Henderikse, W. (2015) *De aanhouder wint. Monitor Talent naar de top 2014;* Zijlstra, M. & De Ruijter, E. (2016) Interventies voor meer vrouwen aan de top: wat werkt en wat werkt niet? *Tijdschrift voor HRM,* 3, pp. 1-17; Verbeek, S. (2012) *Diversity policies and ethnic minority representation;* Groeneveld, S. & Verbeek, S. (2012) Diversity policies in public and private sector organizations: an empirical comparison of incidence and effectiveness. *Review of Public Personnel Administration,* 32 (4) pp. 353–381; Verbeek, S. & Groeneveld, S. (2012) Do "hard" diversity policies increase ethnic minority representation? An assessment of their (in) effectiveness using administrative data. *Personnel Review*, 41 (5), pp. 647-664.

saties. De resultaten lijken erop te wijzen datde inzet van HR-instrumenten en communicatie op zichzelf niet voldoende zijn om meer genderdiversiteit in de top te realiseren. Met name maatregelen op het gebied van leiderschap, strategie & management en maatregelen die tot doel hebben een inclusief klimaat te creëren, lijken onmisbaar. Dit sluit aan bij ander nationaal en internationaal onderzoek[16] waaruit blijkt dat HR-interventies alleen effectief zijn wanneer het in de organisatie geaccepteerd wordt om er gebruik van te maken en wanneer leidinggevenden positief staan tegenover deze interventies.

In ander onderzoek naar Nederlandse organisaties die het charter Talent naar de Top hebben ondertekend, worden drie typen interventies gevonden die effectief lijken te zijn om meer vrouwen in topfuncties te krijgen:[17]

- interventies die zich richten op het voorkomen van bias in HR-procedures;
- interventies die de sociale integratie van minderheidsgroepen bevorderen;
- interventies die de kennis van diversiteit in de organisatie vergroten.

Ook deze studie laat zien dat het zinvol is om een combinatie van interventies in te zetten. Daarnaast blijkt dat het zinvol is om te focussen op een selecte doelgroep.

In de Bedrijvenmonitor Topvrouwen zijn de effecten onderzocht van maatregelen die grote bedrijven nemen in het kader van het wettelijk streefcijfer van 30 procent m/v.[18] Het gaat om maatregelen zoals: het formuleren van concrete doelstellingen ten behoeve van vrouwen in hogere functies, het open en transparant maken van benoemingsprocedures, rekening houden met m/v-diversiteit in de profielschets, bij de *voordracht* van kandidaten voor de RvB/RvC bewust streven naar een evenwichtige m/v-verdeling en bij de *benoeming* van kandidaten voor de RvB/RvC bewust streven naar een evenwichtige m/v-verdeling. Uit de monitor blijkt dat bedrijven die bewust beleid voeren en concrete maatregelen nemen, vaker vrouwen benoemen in de RvC als er vacatures zijn. Zij realiseren ook vaker het streefcijfer voor de RvC. Van de onderzochte maatregelen blijkt vooral het 'doelbewust streven naar een evenwichtige m/v-verdeling bij benoemingen' effect te hebben. Tegelijkertijd blijkt ook uit de bedrijvenmonitor weer dat bedrijven die meer verschillende soorten maatregelen nemen succesvoller zijn in het realiseren van m/v-diversiteit in de RvC. Voor de RvB zijn de effecten echter beperkt.

16 Behson, S. J. (2002) Coping with family-to-work conflict: The role of informal work accommodations to family. *Journal of Occupational Health Psychology,* 7 (4), pp. 324-341; Zijlstra, M. & De Ruijter, E. (2016) Interventies voor meer vrouwen aan de top: wat werkt en wat werkt niet? *Tijdschrift voor HRM*, 3, pp. 1-17.

17 Zijlstra, M. & De Ruijter, E. (2016). Interventies voor meer vrouwen aan de top: wat werkt en wat werkt niet? *Tijdschrift voor HRM,* 3, pp. 1-17.

18 Pouwels, B. & Henderikse, W. (2015) *Topvrouwen in de wachtkamer. Bedrijvenmonitor 2012-2015.*

Effectiviteit van maatregelen van Nederlandse organisaties om culturele diversiteit in organisatie te vergroten

Verbeek en Groeneveld (2012)[19] onderzochten de effectiviteit van drie typen cultureel diversiteitsbeleid in ruim 8000 Nederlandse arbeidsorganisaties, namelijk a) het toewijzen van verantwoordelijkheid voor het diversiteitsbeleid binnen de organisatie, b) voorkeursbeleid bij gelijke geschiktheid en c) het formuleren van streefcijfers. De onderzochte beleidsmaatregelen bleken samen te hangen met het aandeel mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in het personeelsbestand. Organisaties met een divers personeelsbestand bleken vaker de verantwoordelijkheid voor diversiteitsbeleid te beleggen binnen de organisatie, maar minder vaak streefcijfers te formuleren en ook minder vaak voorkeursbeleid toe te passen bij gelijke geschiktheid. De auteurs concluderen dat organisaties met een relatief divers personeelsbestand behoefte hebben aan het managen van diversiteit en daarom de verantwoordelijkheid willen beleggen in de organisatie. De drie typen maatregelen blijken op de korte termijn echter niet tot meer culturele diversiteit in de organisaties te leiden.

Internationaal onderzoek naar effectiviteit van diversiteitsbeleid van bedrijven

Kalev et al. (2006) onderzochten de effectiviteit van diversiteitsprogramma's bij grote bedrijven in de Verenigde Staten. Zij betrokken zowel programma's gericht op genderdiversiteit als op culturele diversiteit in hun studie. Uit het onderzoek blijkt dat beleid om bias bij managers te reduceren via diversiteitstrainingen weinig effectief is om genderdiversiteit en culturele diversiteit in managementfuncties te vergroten. Het inzetten van mentoring en netwerken om sociale integratie van vrouwen en minderheidsgroepen te vergroten en sociale isolatie te doorbreken, bleek middelmatig effectief. Het meeste effect had beleid dat erop gericht was om verantwoordelijkheid voor diversiteit te verankeren in de organisatie. Het gaat dan om het instellen diversiteitscommissies, het beleggen van verantwoordelijkheid voor diversiteit bij sleutelpersonen en vaste staf in de organisatie en om positieve actiebeleid. In ander internationaal onderzoek werden wel positieve effecten van mentorprogramma's gevonden.[20]

19 Groeneveld, S. & Verbeek, S. (2012) Diversity policies in public and private sector organizations: an empirical comparison of incidence and effectiveness. *Review of Public Personnel Administration,* 32 (4) pp. 353 –381; Verbeek, S. (2012) *Diversity policies and ethnic minority representation.*

20 SCP & CPB (2019) *Vrouwen naar de top*; Gardiner, M. [et al.] (2007) Show me the money! An empirical analysis of mentoring outcomes for women in academia. Higher *Education Research & Development,* 26 (4), pp. 425-442; Blau, F. D. [et al.] (2010) Can mentoring help female assistant professors? Interim results from a randomized trial, *American Economic review,* 100 (2), pp. 348-352.

8.3.1 Onbedoelde effecten van diversiteitsbeleid van bedrijven

Soms faalt diversiteitsbeleid, ondanks alle aandacht en goede bedoeldingen. Naast het uitblijven van resultaten, kan diversiteitsbeleid zelfs averechts werken en effecten hebben die tegengesteld zijn aan wat werd beoogd. Ellemers et al.[21] inventariseerden vier factoren die ervoor kunnen zorgen dat diversiteitsmaatregelen soms niet goed werken.
Ten eerste zijn organisaties nog vaak ingericht op een bepaalde groep personen – bijvoorbeeld witte mannen – die in de meerderheid is. Medewerkers en leidinggevenden realiseren zich meestal niet dat mensen die niet tot deze groep behoren daardoor belemmerd kunnen worden. Wanneer de organisaties vervolgens specifieke maatregelen nemen voor een groep die ondervertegenwoordigd is, kan dat leiden tot onbehagen bij personen uit de meerderheidsgroep. Zij kunnen de maatregelen ervaren als 'oneerlijk' en 'discriminerend' voor hen. Daarnaast is het voor de meerderheid niet altijd duidelijk wat de diversiteitsmaatregelen hen precies opleveren, waardoor weerstand kan ontstaan en wat kan leiden tot gebrek aan draagvlak. Ten derde kunnen diversiteitsmaatregelen als onbedoeld gevolg hebben dat kwaliteiten en competenties van mensen die op die manier binnenkomen of doorstromen in twijfel getrokken worden. Ten vierde willen mensen uit ondervertegenwoordigde groepen, voor wie de diversiteitsmaatregelen bedoeld zijn, er niet altijd gebruik van maken. Ze willen geen voorkeursbehandeling en liever via de gewone wegen binnenkomen en promotie maken.

Onderzoek van Van Oudenhoven-Van der Zee en Van Alphen maakt duidelijk dat bij diversiteitsbeleid aandacht voor de meerderheidsgroep van belang is. Belangrijk is dat de leiding aandacht heeft voor het onbehagen bij de meerderheid en daar iets mee doet. Het helpt wanneer de top duidelijk maakt waar ze naar toe wil met de organisatie en wanneer de top verschillen omarmt en de positieve kanten ervanlaatervaren.[22] Het is wel noodzakelijk voor de top om de meerwaarde van diversiteit goed inhoudelijk te onderbouwen. Business cases worden soms oppervlakkig geformuleerd en fungeren soms als legitimatie voor diversiteitsbeleid in plaats van dat ze de meerwaarde voor de organisatie duidelijk maken. Oppervlakkigheid werkt teleurstelling in de hand en zorgt voor minder draagvlak.[23]

21 Ellemers, N. [et al.] (2018) Naar effectief diversiteitsbeleid. Het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk. *Gedrag en Organisatie,* 31 (4), pp. 409-428.
22 Van Oudenhoven-Van der Zee, K. & Van Alphen, C. (2019) *Waarde van het verschil. Diversiteit in een arbeidscontext.*
23 Kasem, I. (2019) De psychologie van diversiteit. Presentatie voor de SER ad-hoccommissie Diversiteit in de Top, 18 december 2018.

Een andere factor die er voor kan zorgen dat diversiteitsbeleid niet slaagt, kan te maken hebben met het diversiteitsperspectief van de organisatie.[24] Leidinggevenden en medewerkers verwachten vaak dat de persoon met een 'diversiteitsprofiel', en niet de organisatie, verantwoordelijk is voor diversiteit en inclusie en dat hij of zij moet zorgen voor 'meerwaarde'.[25] Diversiteit en inclusie worden daarmee niet als prestatie van de organisatie beschouwd. De kans dat de diversiteitsmaatregelen zullen leiden tot duurzame veranderingen in organisatiecultuur, werkprocessen en gedrag binnen de organisatie wordt daarmee klein.

Vooral bij maatregelen, zoals quota of voorkeursbeleid bij gelijke geschiktheid, die van bovenaf worden opgelegd, blijkt gemakkelijk weerstand te ontstaan. Onderzoek bij de politie heeft bijvoorbeeld laten zien dat veel medewerkers en leidinggevenden het onwenselijk vinden dat diversiteitsbeleid van bovenaf wordt opgelegd. Daarnaast ervoeren managers in de lijnorganisatie veel dwang om snel resultaat te behalen. Een belangrijke achterliggende reden was het kwaliteitsargument: men vreesde dat minder gekwalificeerde vrouwen of mensen met een niet-westerse migratieachtergrond zouden worden aangesteld terwijl er misschien betere kandidaten beschikbaar waren.[26] Strategieën die vrij zijn van controle en verplichtingen blijken vaak beter werken.[27]
Ook verplichte diversiteitstrainingen kunnen veel weerstand oproepen en een effect hebben dat tegengesteld is aan wat werd beoogd, zo blijkt uit onderzoek uit de Verenigde Staten. Na afloop van de trainingen rapporteerden deelnemers niet betere, maar juist minder goede verhoudingen met collega's uit andere groepen dan daarvoor. Vrijwillige trainingen bleken wél tot positievere resultaten te leiden.[28]

Hetzelfde onderzoek liet zien dat assessments bij werving en selectie soms negatieve effecten kunnen hebben. Assessments worden soms ingezet als instrument om objectiviteit en gelijke kansen in selectieprocedures te bevorderen. De prestaties staan centraal en kandidaten krijgen gelijke kansen om die te laten zien, ongeacht sekse of culturele achtergrond. Amerikaans onderzoek laat zien dat assessments ook negatief kunnen uitwerken voor vrouwen en mensen met een andere culturele achtergrond. Niet omdat ze slecht scoren, maar omdat managers soms niet alle

24 Zie bijvoorbeeld Van Oudenhoven-Van der Zee, K. & Van Alphen, C. (2019) *Waarde van het verschil: Diversiteit in een arbeidscontext*. Vrije Universiteit Amsterdam.
25 Kasem, I. (2019) De psychologie van diversiteit. Presentatie voor de SER ad-hoccommissie Diversiteit in de Top, 18 december 2018.
26 Van den Brink, M. & Benschop, Y. (2018) Gender interventions in the Dutch police force. Resistance as a tool for change? *Journal of Change Management,* 18(3), pp. 181-197.
27 Dobbin, F. [et al.] (2016) Why Diversity Programs Fail And what works better. *Harvard Business Review.*
28 Idem.

kandidaten bleken te testen, waarbij witte mannen vaker vrijgesteld bleken te worden. Ook bleken de resultaten van de assessments niet altijd consistent te worden geïnterpreteerd en beoordeeld door managers.

Negatieve effecten kunnen ook ontstaan door 'concurrentie' van verschillende vormen van diversiteit. Er kan bijvoorbeeld een rangorde ontstaan in de acceptatie van diversiteitsbeleid voor verschillende groepen. Sommige ondervertegenwoordigde groepen worden in de Nederlandse samenleving meer geaccepteerd dan andere en diversiteitsmaatregelen voor deze groepen kunnen soms rekenen op meer draagvlak, terwijl maatregelen voor andere groepen juist meer weerstand oproepen[29]. Zo zou voorkeursbeleid voor vrouwen kunnen leiden tot minder kansen voor mannen met een niet-westerse migratieachtergrond en kan het benoemen van een man met een niet-westerse migratieachtergrond in een bestuur dat verder uitsluitend uit witte mannen bestaat, tot conflict leiden vanwege het ontbreken van genderdiversiteit.[30]

8.4 Algemene voorwaarden en principes voor succesvol diversiteitsbeleid

Hoewel de kennis over effectieve maatregelen beperkt is, kan op basis van de literatuur toch een aantal algemene voorwaarden voor succesvol diversiteitsbeleid binnen arbeidsorganisaties worden onderscheiden.[31] Deze voorwaarden voor een succesvol diversiteitsbeleid gelden zowel voor culturele diversiteit als voor genderdiversiteit:

1. Commitment van de top: het is van belang dat de noodzaak en urgentie van diversiteitsbeleid door de top van de organisatie wordt gevoeld, zichtbaar wordt uitgedragen en dat de verantwoordelijkheid voor diversiteitsbeleid hoog in de organisatie belegd wordt. [32]

29 Kasem, I. (2019) De psychologie van diversiteit. Presentatie voor de SER ad-hoccommissie Diversiteit in de Top, 18 december 2018.
30 Idem.
31 Zie onder andere Henderikse, W. (2007) *Diversiteit geinventariseerd. Een onderzoek naar nieuwe bevindingen op het gebied van diversiteitsbeleid;* Van Beek, A. & Henderikse, W. (2015) *Goede voorbeelden culturele diversiteit.* Deze randvoorwaarden kwamen ook terug in de dialoogbijeenkomsten Vrouwen naar de top en Diversiteit in de top van de raad.
32 Pouwels, B. & Henderikse, W. (2014) *Waar een wil is, is een weg. Bedrijvenmonitor 2013;* Dobbin F. & Kalev, A. (2007) The architecture of inclusion. Evidence from corporate diversity programs, *Harvard Journal of Law and Gender,* 30, pp. 279-301; Jayne, M. E. A. & Dipboye, R. L. (2004) Leveraging diversity to improve business performance: research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management,* 43 (4), pp. 409-424; Henderikse, W. [et al.] (2017) The efficacy of strategies to elevate gender equality in leadership. Assessing the Netherlands "Charter Talent to the Top" initiative. In: C. M., Cunningham. [et al.] (eds.) *Gender, communication and the leadership gap.*

2. Verankering van diversiteitsbeleid in de organisatie: Om duurzame resultaten te bereiken, zullen diversiteit en diversiteitsmaatregelen een plaats moeten krijgen in de reguliere strategische en HR-beleidslijnen en geïmplementeerd moeten worden in de lijnorganisatie. Op die manier wordt voorkomen dat diversiteitsbeleid en -maatregelen afhankelijk zijn van enkele specifieke betrokken personen.
3. Kennis en inzicht over de eigen organisatiecultuur: het is van belang kennis en inzicht te vergroten bij managers en leidinggevenden over kenmerken van de eigen organisatiecultuur en hoe deze cultuur door medewerkers verschillend kan worden beleefd.

Bij commitment aan de top kunnen ook de individuele acties worden genoemd. Het bevorderen van diversiteit is een kwestie van gewoon benoemen om ervoor te zorgen dat er meer vrouwen in de RvB's en RvC's komen. Door steun te bieden en individuele actie te ondernemen ('ga je zelf omhoog, neem iemand dan mee') kan men zelf een bijdrage leveren en zorgen voor verandering. Sponsoring en mentoring zijn effectieve instrumenten voor talentontwikkeling.

De raad wijst ook op de al langer bestaande rol van medezeggenschapsorganen met betrekking tot het bevorderen van diversiteit in de onderneming en in de top. Zo kent artikel 28 lid 3 WOR de ondernemingsraad een rol toe in het tegengaan van discriminatie in het algemeen en het bevorderen van gelijke behandeling van mannen en vrouwen alsmede van het inschakelen van minderheden. Ook heeft de or adviesrecht bij de benoeming van bestuurders, het recht van voordracht voor commissarissen voor de RvC en in bepaalde gevallen spreekrecht in de Algemene vergadering van aandeelhouders.

Naast deze randvoorwaarden, komt in de literatuur een aantal algemene principes voor effectief diversiteitsbeleid naar voren. Ze worden belangrijk geacht om meerwaarde van diversiteit binnen arbeidsorganisaties te benutten en duurzame resultaten te behouden. De principes gelden zowel voor de ontwikkeling van beleid gericht op gender- als culturele diversiteit:[33]

1. Formuleer een visie en bepaal waarom diversiteit van waarde is voor de organisatie (de business case voor diversiteit);

33 Zie onder andere Van Beek, A. & Van Doorne-Huiskes, A. (2011) Diversiteit en kwaliteit: een uitdagende relatie, *Tijdschrift voor HRM,* 4 (2), pp. 6-29; Henderikse, W. [et al.] (2007) *Diversiteit geïnventariseerd. Een onderzoek naar nieuwe bevindingen op het gebied van diversiteitsbeleid;* Ellemers, N. [et al.] (2018) Naar effectief diversiteitsbeleid. Het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk. *Gedrag en Organisatie,* 31 (4), pp. 409-428; Van Beek, A. & Henderikse, W. (2015) *Goede voorbeelden culturele diversiteit en 'good principles' toegepast in de praktijk;* Bardach, E. (2000). *A practical guide for policy analysis. The eightfold path to more effective problem solving.*

2. Formuleer (SMART-)doelstellingen;
3. Zorg voor draagvlak;
4. Zet effectieve activiteiten, maatregelen en instrumenten in om diversiteitsdoelstellingen te kunnen realiseren;
5. Leiderschap is cruciaal;
6. Schep een inclusieve organisatiestructuur en een inclusief organisatieklimaat;
7. Monitor en evalueer de resultaten;
8. Communiceer intern en extern over diversiteit;
9. Vergroot kennis en vaardigheden over diversiteit;
10. Monitor en evalueer voortgang en resultaten.

8.5 Maatregelen die bedrijven kunnen nemen om genderdiversiteit te vergroten

In de literatuur worden verschillende gebieden of domeinen onderscheiden voor diversiteitsbeleid, zowel gender- als culturele diversiteit, binnen arbeidsorganisaties: leiderschap, strategie & management, personeel & HR-management, communicatie, kennis & vaardigheden en cultuur & organisatieklimaat.[34] In deze paragraaf geven we, op basis van bestaande handreikingen en aanbevelingen uit de literatuur[35], de dialoogbijeenkomst Vrouwen naar de top en gesprekken met experts en bedrijven enkele richtlijnen ('guidelines') voor genderdiversiteitsbeleid van bedrijven.

Leiderschap: De manier waarop leiders de organisatie op koers houden en inspireren tot het behalen van ambities en resultaten. De mate waarin de top van de onderneming diversiteit serieus neemt en de manier waarop de top actief het belang van diversiteit en diversiteitsbeleid uitdraagt, de uitvoering ervan stimuleert en toeziet op het bereiken van de gewenste resultaten. Op het gebied van leiderschap geldt:

- Formuleer een visie op de meerwaarde van diversiteit voor de onderneming. Van belang is dat de meerwaarde inhoudelijk goed geformuleerd wordt, vermijd clichés en oppervlakkigheden.

34 Zie onder andere: Pouwels, B. & Henderikse, W. (2014) *Waar een wil is, is een weg.* Bedrijvenmonitor 2013; Bellaart, H. [et al.]2016) *Effectief diversiteitsbeleid: tel uit je winst!;* Zijlstra, M. & De Ruijter, E. (2016) Interventies voor meer vrouwen aan de top: wat werkt en wat werkt niet? *Tijdschrift voor HRM,* 3, pp. 1-17; Henderikse, W. [et al.] (2017) The efficacy of strategies to elevate gender equality in leadership. Assessing the Netherlands "Charter Talent to the Top" initiative. In: C. M., Cunningham. [et al.] (eds.). *Gender, communication and the leadership gap.*

35 Henderikse, W. [et al.] (2004) *Sleutels tot succes;* Van den Brink, M. [et al.] (2016) *Black box tussen aanbod, werving en selectie van vrouwen. Onderzoek naar genderpraktijken in de benoemingen voor leden van RvB's en RvC's in het Nederlandse bedrijfsleven;* Handreiking voor bedrijven OCW/VNO-NCW/Topvrouwen.nl; Henderikse, W. [et al.] (2007) *Diversiteit geïnventariseerd. Een onderzoek naar nieuwe bevindingen op het gebied van diversiteitsbeleid.*

- Beleg de verantwoordelijkheid voor diversiteitsbeleid bij de top, binnen de raad van bestuur.
- Stel mensen en middelen beschikbaar.
- Stuur op resultaten.
- Neem diversiteit expliciet op in een profielschets voor de RvB en RvC.
- Geef in de top het goede voorbeeld, spreek je expliciet uit voor het belang van genderdiversiteit in de top, bied steun aan vrouwelijk talent.

Strategie en management: De manier waarom de visies en ambities van de organisatie vertaald worden naar concrete doelstellingen, beleid en maatregelen en de mate waarin deze worden geïmplementeerd in de lijnorganisatie. Hieronder vallen bijvoorbeeld het vastleggen van diversiteitsdoelstellingen voor minderheidsgroepen, rapporteren over het realiseren van diversiteitsdoelstellingen, monitoren en evalueren van uitkomsten van diversiteitsbeleid en het beoordelen van leidinggevenden op het behalen van diversiteitsdoelstellingen.

- Zorg voor verankering van diversiteitsbeleid in de organisatie. Wanneer commitment en extra inspanningen afhankelijk zijn van één persoon kan dat een groot risico vormen voor de continuïteit. Gemeenschappelijke verantwoordelijkheid en verankering in beleid en reglementen dragen bij aan de continuïteit.
- Formuleer concreet beleid en specifieke (SMART-) doelstellingen op verschillende niveaus in de organisatie. Formuleer targets voor werving, instroom en doorstroom, formuleer targets voor opleidings- en MD-trajecten en formuleer targets voor de longlist en shortlist bij benoemingen.
- Beleg verantwoordelijkheid voor diversiteit en het behalen van diversiteitsdoelstellingen bij leidinggevenden.
- Meten en weten. Om goed beleid te kunnen voeren ten behoeve van meer genderdiversiteit of culturele diversiteit in hogere functies is zicht nodig op de feiten en op kengetallen. Breng diversiteit in het totale personeelsbestand, inclusief de top, periodiek in kaart, naar functie en afdeling. Maak duidelijk waar diversiteit is en waar niet. Bij welke functies en salarisschalen stagneert de doorstroom van vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond? Hoeveel stromen in en uit? Kijk verder dan de cijfers. Verzamel verhalen van vrouwen om zicht te krijgen op belemmeringen en successen en inzicht te krijgen in de onderliggende mechanismen. Monitor de voortgang, rapporteer daarover aan de top, evalueer, bespreek en beoordeel de resultaten. Stel op basis van de uitkomsten concrete verbeteracties op.
- Zorg voor zicht op kwaliteiten. Maak kwaliteiten van medewerkers zichtbaar, zorg ervoor dat in projecten de bijdragen en prestaties van ieder zichtbaar wor-

den. Let op interne en externe communicatie over prestaties, zowel in inhoud als in taalgebruik.

Personeel en HR-management: De mate waarin organisaties HR-instrumenten en HR-activiteiten inzetten om diversiteitsdoelstellingen te bereiken en gelijke kansen te bevorderen. Het gaat hier onder andere om het tegengaan van stereotypering en discriminatie in werving en selectieprocedures, om opleiding en loopbaanontwikkeling en om het inrichten van bedrijfsprocessen. Ook het verbeteren van de balans tussen werken, leren en zorgen valt hieronder.

a. Voorkom denken in stereotypen bij werving, selectie en beoordeling
   - Zorg voor een zorgvuldige inrichting van wervingsprocedures. Stem vacatureteksten af op een brede doelgroep. Screen vacatureteksten en profielen op wensen en verwachtingen van kandidaten uit verschillende groepen. Let daarbij zowel op de inhoud van de functie als op het taalgebruik. Zorg voor een wervingsproces waarbij meerdere betrokkenen voor *checks* en *balances* zorgen.
   - Zorg voor een zorgvuldige inrichting van selectieprocedures. Professionele, transparante procedures bevorderen objectiviteit. Expliciete beoordelingen aan de hand van vooraf bepaalde criteria verkleinen de kans dat stereotypen en vooroordelen een besluit beïnvloeden. Leg functie-eisen, kandidatenprofielen en beoordelingscriteria vast en hanteer deze bij werving-, selectie- en beoordelingsprocedures. Zorg voor een divers samengestelde selectiecommissie en leg de werkwijze van de selectiecommissie vast. Zorg dat leden van de selectiecommissies en searchbureaus overtuigd zijn van het nut en de noodzaak van meer diversiteit in de organisatie en in top van het bedrijf.
   - Overweeg een externe ‘auditor’ bij selectiecommissies, een ‘critical friend’ die toezicht houdt op het naleven en daadwerkelijk hanteren van de vooraf opgestelde beoordelingscriteria en procedures.
   - Verbreed de kandidatenpool. Rekruteer via kanalen buiten de eigen kring. Maak vacatures openbaar en gebruik verschillende kanalen. Zoek in verschillende soorten netwerken en in bestaande ‘pools of talent’, zoals de database Topvrouwen.nl met board ready vrouwen. Benader vrouwen en mensen met een migratieachtergrond actief en nodig ze expliciet uit te solliciteren.
   - Soms kost het meer moeite om vrouwelijke kandidaten en kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond te vinden. Schenk extra aandacht aan het zoeken van gekwalificeerde vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in de werving.

- Zoek naar complementariteit. Een focus op complementariteit biedt meer ruimte voor diversiteit dan een generiek profiel. Stel aanvullende kwaliteiten centraal in plaats van dezelfde competenties en ervaring. Dat opent mogelijkheden voor kandidaten uit andere sectoren, met andere ervaring en andere kwaliteiten. Bestuurlijke ervaring hoeft geen breekpunt te zijn.
- Geef searchbureaus een gerichte opdracht met een diverse kandidatenlijst te komen met voldoende gekwalificeerde vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond. Vraag bureaus naar referenties. Maak afspraken over het resultaat.

b. Opleiding en loopbaanontwikkeling
- Organiseer sociale steun: sponsoring, mentoring.

c. Balans tussen werken, leren en zorgen
- Daarbij dient de aandacht uit te gaan naar zowel mannen als vrouwen; als mannen meer worden ondersteund bij het combineren van werken en zorgen, bijvoorbeeld door flexibele arbeidstijden of de mogelijkheid om verlof op te nemen, krijgen de partners van deze mannen meer ruimte.
- Oriëntatie op deeltijdwensen. Ga het gesprek aan met de medewerker over de deeltijdwens: wat is de reden dat medewerkers in deeltijd willen werken, is deeltijd de juiste oplossing of zijn er alternatieve oplossingen, is het mogelijk de deeltijdwens in eerste instantie voor een tijdelijke periode af te spreken en/of voor minder uren? Wat zijn de consequenties van deeltijdwerk voor de functie? Welke oplossingen zijn mogelijk voor de inhoud van de functie, hoe werkt dat in de praktijk?

Communicatie: De mate waarin bedrijven actief en expliciet communiceren, zowel intern als extern, over diversiteit: over hun visie op diversiteit, de redenen waarom zij diversiteit willen bevorderen, welke diversiteitsdoelstellingen zij nastreven en welke maatregelen zij daarvoor inzetten.

- Communiceer intern en extern actief over diversiteit, over de visie van de organisatie op diversiteit, de redenen waarom de organisatie diversiteit wil bevorderen, welke diversiteitsdoelstellingen de organisatie nastreeft en welke maatregelen daarvoor worden ingezet.
- Communiceer intern feiten over vacatures, aanstellingen en promoties.
- Zorg dat vrouwen en mensen met een migratie-achtergrond terug te vinden zijn in woord en beeld.

Kennis en vaardigheden: De mate waarin bedrijven, leidinggevenden en medewerkers zich bewust zijn van impliciete vooroordelen, weten welke mechanismen diversiteit belemmeren en bevorderen en inzicht hebben in welke interventies effectief zijn voor wie onder welke voorwaarden. Leidinggevenden en medewerkers zijn zich bewust van impliciete vooroordelen. Opleiding en training voor medewerkers en leidinggevenden vallen hier bijvoorbeeld onder, evenals diversiteit vast onderdeel maken van MD-trajecten.

- Zorg dat in de organisatie kennis aanwezig is over effectieve aanpakken om diversiteit te bevorderen, maar ook over onbedoelde negatieve effecten van interventies en mogelijke valkuilen. Maak gebruik van verhalen van vrouwen om inzicht te krijgen in hun worstelingen en hun successen en om de onderliggende mechanismen van in- en uitsluiting bloot te leggen.

Organisatieklimaat en cultuur: In een inclusieve organisatiecultuur wordt diversiteit geaccepteerd en gewaardeerd door de organisatie en medewerkers. Diversiteit 'leeft' binnen de organisatie. Hieronder vallen bijvoorbeeld trajecten gericht op het creëren van een open cultuur en waardering van diversiteit en trainingen waarin medewerkers en leidinggevenden leren omgaan met culturele verschillen.

- Zorg voor zicht en grip op de cultuur van de organisatie. Erken dat de heersende cultuur belemmerend kan werken voor bijv. vrouwen of mensen met een migratieachtergrond. Maak de bestaande cultuur zichtbaar. Onderzoek of bepaalde aspecten van de cultuur de inclusie belemmeren, doorstroom belemmeren en/of uitstroom tot gevolg hebben. Geef cultuurverandering vorm en zet daarbij effectieve instrumenten in, zoals trainingen, regels, afspraken, coaching en mentoring, begeleiding door externen.

Uit onderzoek naar de maatregelen die organisaties uit de publieke en private sector treffen om genderdiversiteit in de organisatie te vergroten, blijkt dat de maatregelen op de verschillende domeinen nauw met elkaar samenhangen: bedrijven die maatregelen nemen op het ene domein, doen dat vaak ook op de andere domeinen.[36] Ook blijkt dat er niet één 'succesinterventie' bestaat die voor alle organisaties werkt.[37] Een integrale aanpak is nodig en maatwerk is daarbij belangrijk.[38]

36 Pouwels, B. & Henderikse, W. (2014) *Waar een wil is, is een weg. Bedrijvenmonitor 2013;* Merens, A. [et al.] (2015) Door het glazen plafond. Meer maatregelen voor vrouwen aan de top. *Beleid en Maatschappij,* 4 2(1), pp. 6-31; Henderikse, W. [et al.] (2017) The Efficacy of Strategies to Elevate Gender Equality in Leadership. Assessing the Netherlands' "Charter Talent to the Top" Initiative. In: C. M., Cunningham. [et al.] (eds.). *Gender, communication and the leadership gap.*

37 Pouwels, B. [et al.] (2019) *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019.*

38 Ellemers, N. [et al.] 2018) Naar effectief diversiteitsbeleid. Het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk. *Gedrag en Organisatie,* 31 (4), pp. 409-428.

8.6 Maatregelen die bedrijven kunnen nemen om culturele diversiteit te bevorderen

Culturele diversiteit is in toenemende mate een aandachtspunt voor organisaties. Veel organisaties zijn echter nog niet of pas recent gestart met beleid. Er is behoefte om beleid voor culturele diversiteit concreet vorm te geven.[39] Een pilot van Talent naar de Top laat zien dat organisaties culturele diversiteit erva als lastiger en complexer ervaren dan genderdiversiteit.[40] Dit kwam ook in de dialoogbijeenkomsten en gesprekken van de raad met experts naar voren.

Er is veel wetenschappelijke literatuur over culturele diversiteit en inclusiviteit in arbeidsorganisaties, maar net als voor genderdiversiteit is het niet altijd eenduidig wat wel en niet werkt om culturele diversiteit te bevorderen.[41] Niettemin kan op basis van de literatuur een aantal voorwaarden worden onderscheiden die nodig zijn om beleid gericht op het vergroten van culturele diversiteit binnen arbeidsorganisaties te laten slagen. Naast de algemene voorwaarden die ook voor genderdiversiteit gelden (zie paragraaf 8.2), gelden voor culturele enkele specifieke voorwaarden. Deze kwamen ook naar voren in de dialoogbijeenkomst over culturele diversiteit in de top van de raad op 29 januari 2019.

Voor culturele diversiteit is het allereerst van belang urgentie te creëren voor het vergroten van culturele diversiteit en ervoor te zorgen dat de aandacht niet verslapt en dat het thema continue op de agenda staat en aandacht krijgt.

Het voeren van een *integraal* diversiteitsbeleid, waarbij diversiteit verbonden wordt met inclusie, is essentieel. Integraal verwijst daarbij naar organisatieveranderingstrajecten voor de lange termijn, waarbij de organisatie en de organisatiedoelen en specifieke problemen binnen de organisatie centraal staan en waarbij diversiteit gekoppeld wordt aan de werkprocessen binnen de organisatie en tijdelijke, geïsoleerde acties voor speciale doelgroepen worden vermeden.
Wanneer organisaties succes willen boeken op het terrein van culturele diversiteit is een samenhangend diversiteitsbeleid nodig. Van belang is dat het diversiteitsbeleid van de organisatie niet alleen gaat over de werving en selectie van nieuwe medewerkers uit bepaalde doelgroepen, maar ook over het creëren van een inclu-

39 Smits van Waesberge, O. & de Groot, A. (Nationaal Register), presentatie tijdens de vergadering van de SER ad-hoccommissie Diversiteit in de Top, 18 december 2018.
40 Commissie Monitoring talent naar de top (2019) *Monitor Talent naar de Top 2019.*
41 KIS (2018) *Divers werven en selecteren in de praktijk. Handvatten ter versterking van culturele en etnische diversiteit.*

sief werkklimaat en procedures bij doorstroom en uitstroom en dat het beleid *alle* medewerkers in de hele organisatie betreft.[42] Een integraal diversiteitsbeleid waarbij diversiteit en inclusie worden verbonden, helpt om onbedoelde, negatieve effecten van diversiteit en diversiteitsmaatregelen tegen te gaan.[43]

Net als het beleid gericht op genderdiversiteit, zijn maatregelen nodig op verschillende domeinen. Ook voor culturele diversiteit worden de domeinen leiderschap, strategie & management, personeel & HR-management, communicatie, kennis & vaardigheden en cultuur & organisatieklimaat onderscheiden.

Veel van de guidelines die voor genderdiversiteit, gelden ook voor culturele diversiteit. Er zijn echter ook verschillen. In de bijlagen van het advies deel I is een overzicht gegeven van de overeenkomsten en verschillen tussen de guidelines voor gender- en culturele diversiteit.

Voor zowel gender- als culturele diversiteit geldt op het gebied van *leiderschap:* formuleer een visie op de meerwaarde van diversiteit, stel mensen en middelen beschikbaar, stuur op resultaat en beleg de verantwoordelijkheid bij de top. Specifiek voor culturele diversiteit geldt: laat de positieve kanten van verschillen zien, nodig verschillen uit. Stel een taskforce in die het management gevraagd en ongevraagd adviseert over culturele diversiteit. Signaleer en erken wanneer onbehagen bij meerderheidsgroepen ontstaat.[44] Draag ook naar buiten expliciet het belang van culturele diversiteit uit en handel daar naar, bijvoorbeeld door culturele diversiteit in de economische keten te integreren en diversiteitscriteria op te stellen bij inkoopbeleid of aanbestedingen.

Op het domein *strategie en management* geldt voor diversiteit in het algemeen: veranker diversiteitsbeleid binnen de organisatie, formuleer (SMART-)doelen voor diversiteit op verschillende niveaus, beleg de verantwoordelijkheid voor het behalen van diversiteitsdoelen bij managers en leidinggevenden, zorg voor zicht op de kengetallen en inzicht in de organisatiecultuur zoals die door medewerkers wordt ervaren (meten en weten).
Specifiek voor culturele diversiteit is het relevant om de dialoog aan te gaan met en verhalen op te tekenen van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond. Effectieve tools zijn sponsor- en mentorprogramma's die niet alleen bij de medewer-

42 Ellemers, N. [et al.] (2018) Naar effectief diversiteitsbeleid: Het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk. *Gedrag en Organisatie,* 31 (4), pp. 409-428; Regioplan (2018) *Het charter diversiteit: ervaringen en resultaten uit de praktijk.*
43 Idem
44 Van Oudenhoven-Van der Zee, K. & Van Alphen, C. (2019) *Waarde van het verschil. Diversiteit in een arbeidscontext.*

kers met een migratie-achtergrond maar ook bij de mentoren c.q. leidinggevenden meer begrip kweken voor culturele verschillen en overeenkomsten. Tegelijkertijd stellen deze programma's medewerkers met een migratieachtergrond in staat om het netwerk te vergroten en kennis te nemen van de mores aan de top.

Daarnaast is het van belang om de *meerderheidsgroep* bij het diversiteitsbeleid van de organisatie te betrekken. Wanneer de meerderheidsgroep expliciet deel uit maakt van diversiteitsbeleid en diversiteitsbeleid expliciet steunt en waardeert, leidt dit immers tot een sterker gevoel van inclusie.[45]

Ten slotte is het van belang de *culturele veerkracht* binnen de organisatie te versterken. Culturele veerkracht is het vermogen van individuen om de ongemakken van diversiteit niet de overhand te laten nemen en om de positieve kanten van diversiteit te zien en te benutten.[46]

Op het domein *personeel en HR-management* gaat het voor zowel gender- als culturele diversiteit om het tegengaan van stereotypering en discriminatie in werving en selectieprocedures en om opleiding en loopbaanontwikkeling. Pas wervings- en selectieprocedures aan en maak ze inclusief (vacatureteksten, kandidatenprofielen, transparante procedures en beoordelingscriteria), verbreed de kandidatenpool (rekruteer buiten de eigen kring, gebruik verschillende kanalen, benader kandidaten uit minderheidsgroepen actief), stel selectiecommissies divers samen, geef searchbureaus gerichte zoekopdrachten, investeer in tijd en moeite om kandidaten uit minderheidsgroepen te vinden en zoek naar complementariteit. Om de doorstroom naar de top van minderheidsgroepen te stimuleren geldt dat het van belang is sociale steun te organiseren. Voor culturele diversiteit gelden daarnaast een aantal specifieke 'guidelines':

- Zet in op attitudeverandering van medewerkers binnen de organisatie; genereer inzicht in (onbewuste) vooroordelen bij medewerkers en leidinggevenden, zorg voor draagvlak.
- Verklein de 'sociale afstand': werf nieuwe mensen groepsgewijs en via persoonlijke ontmoetingsmomenten, bijvoorbeeld via 'inhousedagen' gericht op de minderheidsgroep, zorg voor rolmodellen aan de top om doorstroom naar de top van mensen uit de minderheidsgroep te bevorderen en zorg voor ontmoetingsmomenten tussen talent uit de minderheidsgroep en de top (onder andere speeddates, dialoogtafels).

45 Jansen, W. [et al.] (2015) Being part of diversity: The effects of an all-inclusive multicultural diversity approach. *Group Processes & Intergroup Relations,* 18 (6), pp. 817-832.
46 Van Oudenhoven-Van der Zee, K. & Van Alphen, C. (2019) *Waarde van het verschil. Diversiteit in een arbeidscontext.*

- Besteed aandacht aan interculturele competenties bij de werving en selectie van medewerkers en leidinggevenden.
- Maak culturele diversiteit integraal onderdeel van het HR-beleid om de aandacht niet te laten verslappen en continu in actie te blijven.

Op het domein van *communicatie* geldt breed: communiceer intern en extern actief over diversiteit en over de visie en motieven van de organisatie diversiteit te bevorderen, communiceer feiten over vacatures, aanstellingen en promoties en zorg dat minderheidsgroepen terug te vinden zijn in woord en beeld.
Specifiek voor culturele diversiteit vergt de profilering van de organisatie als werkgever extra aandacht. De uitstraling van de organisatie heeft invloed op de bereidheid van werkzoekenden met een niet-westerse migratieachtergrond om te solliciteren. Besteed aandacht aan de inzet op diversiteit, foto's en communicatie over diversiteit en rolmodellen binnen de organisatie.

Op het domein van *kennis en vaardigheden* geldt dat bedrijven, leidinggevenden en medewerkers weten welke mechanismen diversiteit belemmeren en bevorderen en inzicht hebben in welke interventies effectief zijn voor wie onder welke voorwaarden.

De verbinding tussen diversiteit en inclusie is essentieel voor het slagen van diversiteitsbeleid. Zorg voor een *inclusieve organisatiecultuur,* start met de erkenning dat de heersende cultuur belemmerend kan werken voor zowel vrouwen als mensen met een migratieachtergrond, geef cultuurverandering vorm en zet daarbij effectieve instrumenten in.

Organisaties die meer culturele diversiteit in hun personeelsbestand en in de top willen, weten vaak niet goed hoe ze dat moeten aanpakken. Bedrijven zijn bovendien terughoudend met het registreren van kengetallen over culturele diversiteit. De raad adviseert bedrijven de samenwerking te zoeken met andere partijen en gebruik te maken van de bestaande kennis, expertise en instrumenten. De Alliantie Culturele Diversiteit, het charter Diversiteit of het charter Talent naar de Top kunnen daarbij een rol spelen.

Net als bij genderdiversiteit is er niet één succesmaatregel die voor alle organisaties werkt. Er is een brede integrale aanpak nodig. Als het gaat om culturele diversiteit hebben lang niet alle organisaties goed zicht op de situatie binnen de organisatie, welke belemmeringen er zijn en voor wie. Een goed startpunt is zicht te krijgen op de kengetallen en op de ervaren cultuur binnen de organisatie. De pilot Barometer

culturele diversiteit van het ministerie van SZW en het CBS (zie box) lijkt een veelbelovend instrument waarmee werkgevers de culturele diversiteit van hun eigen personeelsbestand inzichtelijk kunnen maken door de koppeling van bestaande databases (zie kadertekst). Andere instrumenten zijn de Nederlandse Inclusiviteitsmonitor (NIM), het project Meer Kleur aan de Top en de Diversiteitsscan (zie box).

Inzicht in Culturele Diversiteit; De Barometer culturele diversiteit

Werkgevers hebben momenteel wel zicht op leeftijd, geslacht en (deels) arbeidshandicap, maar hebben geen feitenbasis voor sturing op culturele diversiteit. Uit onderzoek blijkt dat de beschikbaarheid van relevante data om de voortgang van het proces van diversiteitsbeleid regelmatig te kunnen meten, onmisbaar is voor succes.

Om dit nader te onderzoeken heeft SZW twee verkenningen laten uitvoeren naar manieren die inzicht kunnen bieden in de culturele diversiteit van de interne organisatie: koppeling van bestaande databases en vrijwillige vastlegging van gegevens. Hierbij lijkt databasekoppeling het meest kansrijk. In de praktijk blijkt namelijk dat vrijwillige vastlegging veel inspanning van werkgevers vraagt. Daarbij is het qua data niet helemaal zuiver, omdat je afhankelijk bent van de respons van de medewerkers en onbekend is welke groep niet respondeert.

Daarom heeft SZW het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) opdracht gegeven om de mogelijkheden van databasekoppeling verder in kaart te brengen via de pilot Barometer culturele diversiteit ('de Barometer'). Hoofddoel van de pilot is om aan de hand van de feedback van een kleine groep pilotwerkgevers, te komen tot een voor werkgevers juridisch en praktisch uitvoerbare vorm van databasekoppeling, zodat die aanpak op grotere schaal kan worden aangeboden.

In de pilot deden acht werkgevers mee, met ruim 3.000 tot ruim 64.000 werknemers. Met deze aantallen is het mogelijk om niet alleen de migratieachtergrondverdeling van het bedrijf als geheel te bepalen, maar ook een uitsplitsing te maken naar deelpopulaties als functieniveaus.
Werkgevers waren over het algemeen positief over de pilot. Ze gaven aan dat deelname erg nuttig was. Ze zien de data als basis voor fact-based diversiteitsbeleid. Daarbij sprak men de hoop op een vervolg uit: zes van de acht werkgevers gaven aan gebruik te willen maken van een eventueel vervolg van de Barometer.

Uit de pilot blijkt dat het mogelijk is om de Barometer culturele diversiteit via databasekoppeling aan te bieden. Daarbij is het technisch gezien haalbaar om dit op te schalen naar potentieel alle grote bedrijven. Over de juridische mogelijkheden zijn SZW en het CBS in overleg.

Bron: Gesprek met het Ministerie van SZW

De Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM), Meer kleur aan de Top en de Diversiteitsscan

De Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM) is een initiatief van de ADG Dienstengroep en wordt uitgevoerd door de Universiteit Utrecht (Ellemers).

Aan de hand van twee wetenschappelijk gevalideerde scans – de NIM Beleidsscan en de NIM Medewerkersscan – kunnen organisaties het diversiteitsbeleid en de inclusiviteit van de organisatie in kaart brengen. De instrumenten zijn ontwikkeld op basis van inzichten uit wetenschappelijk onderzoek.
De Beleidsscan geeft inzicht in de effectiviteit, efficiëntie en samenhang van het diversiteitsbeleid van de organisatie. De scan maakt duidelijk wat goed gaat en waar nog verbetering mogelijk is en geeft een indicatie van de kwaliteit van het diversiteitsbeleid in zijn geheel. De Medewerkersscan meet hoe medewerkers het inclusiviteitsklimaat in de organisatie ervaren. De NIM wordt jaarlijks herhaald.

Op basis van de NIM ontvangen organisaties een individueel rapport met de onderzoeksresultaten, concrete aanbevelingen voor het optimaliseren van beleid en advies voor vervolgstappen. Een benchmark geeft inzicht in de vooruitgang van de organisatie ten opzichte van eerdere jaren en vergelijkt de scores met resultaten van vergelijkbare organisaties. Organisaties worden verder op de hoogte gehouden van recente wetenschappelijke inzichten. Ook worden een keer per jaar ervaringen uitgewisseld met andere organisaties die deelnemen aan de NIM.

Bron: Gesprekken met Prof. dr. Naomi Ellemers (Universiteit Utrecht) en Sharda Alibux (Nederlandse InclusiviteitsMonitor)

Meer Kleur aan de Top

Meer Kleur aan de Top is een initiatief van grote Nederlandse organisaties (Post NL, Rabobank, Randstad, KPMG, SZW en de Nationale Politie) die zich gezamenlijk inzetten om meer culturele diversiteit in de top van Nederlandse organisaties te realiseren. Dit doen zij door middel van onderzoek en evidence-based interventies.

Op dit moment wordt gebouwd aan een pakket van interventies. Dit pakket bestaat uit een online tool met daaraan gekoppelde reflectiesessies en een experience lab. De tools bieden leidinggevenden de mogelijkheid om via zelfassessment, een dashboard met relevante gegevens uit de eigen organisatie en kennis uit de wetenschap te komen tot inzichten die helpen om effectief te sturen op diversiteit in de eigen werkomgeving. Tenslotte is het de bedoeling dat leidinggevenden, teams en leden van de Raad van Bestuur deelnemen aan een experience lab, waarin deelnemers ervaren hoe je vanuit gevoelens van ongemak rond diversiteit, tot verbinding en wederzijdse nieuwsgierigheid komt. Dit creëert ruimte om meerwaarde te realiseren vanuit onderling verschil.

Bron: Gesprek met prof. dr. Karen van Oudenhoven-Van der Zee (Vrije Universiteit Amsterdam)

De diversiteitsscan

De diversiteitsscan is ontwikkeld door prof. dr. K. Van Oudenhoven-Van der Zee in nauwe samenwerking met Brendy Boogaard en werd ingezet in adviestrajecten op maat aan organisaties over diversiteit en diversiteitsbeleid. De scan brengt de visie van de organisatie op diversiteit in beeld en analyseert vervolgens in welke mate organisatiekenmerken (cultuur, structuur, processen en procedures) op de visie afgestemd en bevorderlijk dan wel remmend zijn ten aanzien van diversiteit. Op basis van de resultaten werden adviezen op maat geformuleerd voor de organisatie. De scan is onder andere ingezet bij de Vrije Universiteit Amsterdam, het ministerie van SZW en het Rijksmuseum.

Bron: Gesprek met prof. dr. Karen van Oudenhoven-Van der Zee (Vrije Universiteit Amsterdam)

8.7 Slotbeschouwing

In dit hoofdstuk stonden de maatregelen centraal die arbeidsorganisaties zelf nemen om meer genderdiversiteit en culturele diversiteit te realiseren in de organisatie en in de top. Organisaties nemen uiteenlopende maatregelen en zetten daarbij tal van instrumenten in. Er bestaan grote verschillen tussen organisaties als het gaat om de aanpak van het vraagstuk en de vormgeving van beleid.

Culturele diversiteit is in toenemende mate een aandachtspunt voor organisaties. In vergelijking met genderdiversiteit wordt culturele diversiteit wel als complexer en lastiger ervaren. Veel organisaties zijn nog niet of pas recent gestart met beleid en hebben behoefte om beleid handen en voeten te geven.

Belangrijke algemene voorwaarden voor succesvol diversiteitsbeleid zijn commitment van de top, verankering van diversiteitsbeleid in de organisatie en kennis en inzicht over de eigen organisatiecultuur. Voor culturele diversiteit is daarnaast van belang urgentie te creëren voor het vergroten van culturele diversiteit. Ook het voeren van een integraal en samenhangend diversiteitsbeleid wordt voor culturele diversiteit een belangrijke voorwaarde beschouwd.

Een focus op een evenredige afspiegeling van bepaalde groepen mensen in het personeelsbestand of aan de top (het vergroten van aantallen) is te beperkt en niet voldoende om diversiteit duurzaam te verankeren in de organisatie. Van belang is dat diversiteitsbeleid niet alleen gaat over werving en selectie van nieuwe mensen, maar ook over het creëren van een inclusief werkklimaat en inclusieve procedures bij doorstroom en uitstroom. Een focus op inclusie en concrete maatregelen om een inclusieve organisatiecultuur te creëren zijn onmisbaar.

Over de effectiviteit van diversiteitsbeleid en -maatregelen van bedrijven is vanuit de literatuur relatief weinig bekend. Dat geldt zowel voor maatregelen gericht op genderdiversiteit als om maatregelen gericht op culturele diversiteit. Onderzoek naar de effecten van diversiteitsbeleid- en maatregelen is schaars, en de resultaten zijn bovendien niet altijd eenduidig.
Uit Nederlands onderzoek naar de effectiviteit van maatregelen om meer vrouwen aan de top te krijgen en om culturele diversiteit in het personeelsbestand te bevorderen komt wel naar voren dat een ‘one-size-fits-all-oplossing’ die voor alle organisaties werkt, niet bestaat. Interventies blijken effectiever te zijn wanneer ze in combinatie met andere interventies worden ingezet. Het voeren van een integraal diversiteitsbeleid, met samenhangende maatregelen en waarbij diversiteit verbonden wordt met inclusie, is essentieel.

9 Beleid gericht op genderdiversiteit in de top in Europese landen vergeleken

9.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komt het specifieke beleid gericht op het bevorderen van genderdiversiteit aan bod. Het meer algemene beleid gericht op het bevorderen van gendergelijkheid is in hoofdstuk 8 beschreven. De vraag is hoe het Nederlandse beleid zich verhoudt tot de aanpak in andere landen en wat Nederland hiervan kan leren. Daartoe wordt niet alleen het beleid beschreven, maar ook ingegaan op de effecten van het beleid.

Het hoofdstuk start met een korte beschrijving van het Nederlandse beleid. Vervolgens gaan we in paragraaf 9.3 nader in op het richtlijnvoorstel Women on Boards van de Europese Commissie. In paragraaf 9.4 beschrijven we eerst de algemene cijfers over vrouwen in de top in Europa. Vervolgens beschrijven we in paragraaf 9.5 de aanpak van de verschillende Europese landen om genderdiversiteit in de top van het bedrijfsleven te vergroten, teneinde gelijke deelname van vrouwen en mannen aan economische besluitvorming te bereiken. Ten slotte wordt in paragraaf 9.6 onderzocht welke effecten het beleid in verschillende landen heeft op het aandeel vrouwen in de top. Ook worden de effecten onderzocht op het aandeel vrouwen in de managementlagen direct onder de top (9.6.2), de diversiteit en kwaliteit van bestuurders (9.6.3), de bredere positie van vrouwen op de arbeidsmarkt (9.6.4) en de motivatie van bedrijven om genderdiversiteit te bevorderen (9.6.5) en in paragraaf 9.6.6 wordt kort ingegaan op de effecten van maatregelen op bedrijfsprestaties. Tot slot volgt in paragraaf 9.7 een slotbeschouwing met een antwoord op de vraag wat we kunnen leren van de ervaringen in andere landen.

9.2 Nederlandse beleid gericht op het bevorderen van genderdiversiteit

Het bevorderen van gelijkheid tussen mannen en vrouwen op het gebied van arbeid en inkomen is sinds jaren een van de speerpunten van het emancipatiebeleid.[1] Een belangrijk onderwerp daarbij is het bevorderen m/v-diversiteit in de top van be-

1 Kamerbrief over de Emancipatienota 2018-2012, dd 29 maart 2018; Hoofdlijnenbrief Emancipatiebeleid 2013-2016, dd 10 mei 2013; Bijlage bij Hoofdlijnenbrief Emancipatiebeleid 2013-2016).

drijven en organisaties.[2] Het Nederlandse beleid gaat uit van eigen verantwoordelijkheid van bedrijven, werkgevers en werknemers. Het uitgangspunt is zelfregulering: door bedrijven te stimuleren zelf acties te ondernemen en maatregelen te treffen, kan het gewenste doel worden bereikt.[3]

Om een betere balans tussen mannen en vrouwen in de top te realiseren, worden verschillende maatregelen ingezet. Voor grote ondernemingen geldt sinds 2013 een wettelijk streefcijfer van 30 procent m/v in bestuurlijke en toezichthoudende functies. De regeling gaat uit van het pas-toe-of-leg-uit-principe.

Daarnaast worden diverse instrumenten ingezet die bedrijven moeten stimuleren om het streefcijfer te halen, zoals het beleidsprogramma Vrouwen naar de Top en de database Topvrouwen met hooggekwalificeerde, board ready vrouwen. Andere initiatieven zijn het charter Talent naar de Top en het charter Diversiteit, waarmee werkgevers zich vrijwillig kunnen committeren aan het realiseren van meer diversiteit in de top, de subtop en het personeelsbestand van hun organisatie. Daarnaast bestaat er een Corporate Governance Code (CGC) voor beursgenoteerde ondernemingen en de executive search code voor werving- en selectiebureaus. Een aantal beleidsmaatregelen worden in het onderstaande kort toegelicht. Voor meer informatie verwijzen we naar de bijlage.

Wettelijk streefcijfer

Het wettelijk streefcijfer houdt in dat grote bedrijven vanaf 1 januari 2013 dienen te streven naar een evenwichtige verdeling van zetels over vrouwen en mannen in de raad van bestuur (RvB) en raad van commissarissen (RvC). Voor zover deze zetels worden verdeeld over natuurlijke personen, dient ten minste 30 procent van de zetels te worden bezet door vrouwen en ten minste 30 procent door mannen. Het streefcijfer maakt deel uit van de Wet bestuur en toezicht (Wbt)[4] en geldt voor alle grote naamloze en besloten vennootschappen. Het uitgangspunt is dat via stimule-

2 Kamerbrief Vrouwen in leidinggevende posities, dd 6 maart 2018; Kamerbrief Vrouwen naar de Top, dd 15 december 2016; Kamerbrief Vrouwen naar de top, dd 16 november 2015. Andere onderwerpen op dit thema zijn gelijke beloning en economische zelfstandigheid.

3 Kamerstukken II 2015/16 30420, nr. 172; Remery, C. (2014) *The Dutch solution: no quota but legal targets,* pp. 159-172.

4 Naast de evenwichtige verdeling van de zetels heeft de nieuwe Wbt betrekking op andere terreinen:
- inrichting van het bestuur: mogelijkheid tot invoering van een 'one-tier board'
- taakverdeling van bestuurders
- limitering van het aantal toezichthoudende functies van bestuurders en commissarissen
- wettelijke verankering van de rechtsverhouding tussen bestuurder en beursvennootschap: niet langer aangemerkt als arbeidsverhouding
- bindende voordracht bij benoemingen van bestuurders en commissarissen
- nieuwe regeling ter voorkoming van tegenstrijdig belang van bestuurders.

De regeling over het streefcijfer vindt zijn oorsprong in een amendement van de Tweede Kamer (amendement van de leden Kalma, Van Vroonhoven-Kok en Weekers, Kamerstukken II 2009/2010, 31 763, nr. 14).

ring van zelfregulering het gewenste doel kan worden bereikt. Naleving wordt nagestreefd vanuit een pas-toe-of-leg-uit-principe.

Met 'pas toe' wordt in de wet bedoeld dat het wenselijk is dat bedrijven zelf maatregelen nemen. Enerzijds om de doorstroming van vrouwen naar de raad van bestuur te stimuleren. Anderzijds om meer vrouwen in toezichthoudende functie te benoemen. De wet geeft ook de weg aan: begin met de wenselijkheid van een gemengd bestuur vast te leggen in de profielschets. Neem daarnaast maatregelen om te zorgen voor een goede mix van mannen en vrouwen bij de rekrutering en voordracht van kandidaten. Ten slotte wordt ook bij de selectie en benoeming actief een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen nagestreefd. Bedrijven kunnen zelf de maatregelen kiezen die het beste aansluiten bij hun bedrijf om het streefcijfer te bereiken.
'Leg uit' is alleen nodig als het niet gelukt is om de zetels evenwichtig over mannen en vrouwen te verdelen. De wet vraagt dan om een toelichting in het jaarverslag over wat de organisatie heeft geprobeerd en waarom dat niet gelukt is. Bovendien vraagt de wet uit te leggen welke maatregelen nu verder genomen worden om wel een goede verdeling te realiseren. Aan het ontbreken van een toelichting in het jaarverslag is geen sanctie verbonden.

De oorspronkelijke streefcijferregeling trad in werking op 1 januari 2013 en kwam te vervallen op 1 januari 2016. Omdat het aandeel vrouwen na de invoering van het wettelijk streefcijfer te langzaam toenam, heeft de toenmalige minister van OCW eind 2015 aangegeven bedrijven meer tijd te geven en het streefcijfer te willen voortzetten.[5] In januari 2017 heeft de Tweede Kamer hiermee ingestemd en is de wet opnieuw bekrachtigd. De nieuwe wet is in werking getreden op 13 april 2017[6] en daarmee wordt de streefcijferregeling voortgezet tot 1 januari 2020.[7]

De Nederlandse corporate governance code

De Nederlandse corporate governance code bevat principes en best practice-bepalingen voor goed ondernemingsbestuur van beursgenoteerde ondernemingen. De code regelt de verhoudingen tussen bestuurders, commissarissen en aandeelhouders. De code is door zelfregulering tot stand gekomen, wat betekent dat de partijen waarop de code van toepassing is zelf, zonder tussenkomst van de overheid, regels

5 Kamerstukken II 2015/16, 30420, 227
6 Van 1 januari 2016 tot 13 april 2017 gold het streefcijfer dus niet. Het kabinet ging ervan uit dat bedrijven zouden handelen in overeenstemming met het voornemen het streefcijfer te verlengen, zoals de minister aangaf in haar brief van 16 november 2015.
7 Wet van 10 februari 2017, gepubliceerd in Staatsblad 2017, 68. Het tijdstip van inwerkingtreding is gepubliceerd in Staatsblad 2017, 118. artikelen 166, 276 en 391 van Boek 2 BW.

hebben opgesteld waaraan zij zich committeren en die zij uitvoeren. Als instrument van zelfregulering vormt de code een aanvulling op nationale en Europese wetgeving.[8]
De code is voor het eerst vastgesteld in 2003, door de toenmalige Commissie Tabaksblat en aangepast in 2008 (Commissie Frijns). In 2016 is de code opnieuw herzien door de Commissie Van Manen op verzoek van VNO-NCW, CNV, FNV, Eumedion, Euronext NV, de Vereniging van Effectenbezitters en de Vereniging van Effecten Uitgevende Ondernemingen. De code is sinds 1 januari 2018 wettelijk verankerd. Naleving is gebaseerd op het pas-toe-of-leg-uit-principe: vennootschappen geven jaarlijks in het bestuursverslag aan in hoeverre ze de principes en best practice-bepalingen van de code opvolgen en zo niet, waarom zij daarvan afwijken. De naleving van de Code wordt gemonitord door de onafhankelijke Monitoring Commissie Corporate Governance Code, die ingesteld is door de minister van Economische Zaken en Klimaat. De RvB en RvC zijn verantwoordelijk voor de naleving van de code.
Sinds 2008 is diversiteit opgenomen in de code. De code onderschrijft dat diversiteit in het bestuur bijdraagt aan zorgvuldige besluitvorming en bepaalt dat beursvennootschappen diversiteitsbeleid moeten opstellen voor de samenstelling van de RvB, de RvC en, indien aanwezig, het executive committee (exco). In het diversiteitsbeleid moet worden ingegaan op “de concrete doelstellingen ten aanzien van diversiteit en de voor de vennootschap relevante aspecten van diversiteit”. Wanneer de samenstelling van de RvB, RvC of exco afwijkt van de doelstellingen van het diversiteitsbeleid of van het wettelijk streefcijfer van 30 procent m/v – indien dat van toepassing is – moet in de corporate governance-verklaring in het bestuursverslag toegelicht worden welke maatregelen de vennootschap neemt om de gewenste situatie te bereiken. Ook moet worden aangegeven op welke termijn men verwacht de doelstellingen voor diversiteit te realiseren.

De code benoemt diversiteit in brede betekenis, namelijk als de “voor de vennootschap relevante aspecten (...), zoals nationaliteit, leeftijd, geslacht en achtergrond inzake opleiding en beroepservaring”. In de code zijn geen concrete streefcijfers opgenomen voor de verdeling van de zetels over vrouwen en mannen. De minister van OCW heeft in haar brief van 6 maart 2018 aangegeven dat zij voornemens is de Monitoring Commissie Corporate Governance Code te vragen om diversiteit, waaronder het percentage vrouwen in de top, tot een speerpunt te maken in de volgende monitor.

8 Staatscourant 2017 nr. 45259; Monitoring Commissie Corporate Governance Code (2016). De Nederlandse corporate governance code. Den Haag.

Verschillen met regelingen in andere Europese landen

In vergelijking met andere Europese landen kent de Nederlandse streefcijfer regeling een grotere reikwijdte: het streefcijfer geldt voor alle grote vennootschappen (ongeveer 5.000) en is van toepassing op de RvC én de RvB. In andere landen heeft regelgeving vaak betrekking op een veel kleinere groep bedrijven, bijvoorbeeld alleen beursgenoteerde ondernemingen of staatsbedrijven, en geldt deze vaak alleen voor de RvC of, in geval van een one-tier board, voor de niet-uitvoerende bestuurders. Daarnaast kennen de meeste landen om ons heen sancties voor niet-naleving. Sancties variëren van waarschuwingen en boetes tot het nietig verklaren van de benoeming of het opschorten van de bezoldiging van zittende bestuurders. Aan de Nederlandse streefcijferregeling zijn geen sancties verbonden.

Ook de governance code laat verschillen zien met de codes in de omringende landen. In de code zijn geen concrete streefcijfers opgenomen voor de verdeling van de zetels over vrouwen en mannen. Frankrijk en Duitsland vermelden in de code wel streefcijfers voor genderdiversiteit.

9.3 EU-Richtlijnvoorstel Women on Boards

Het gebrek aan vrouwen in de top van het bedrijfsleven staat ook sinds 2010 op de beleidsagenda van de Europese Commissie.[9] In 2010 formuleerde de Europese Commissie voor het eerst concrete actielijnen op dit terrein en in 2011 werden lidstaten opgeroepen om door middel van zelfregulering te zorgen voor een betere genderbalans in de raden van commissarissen van grote bedrijven. Toen duidelijk werd dat er nauwelijks voortgang geboekt werd, heeft de Europese Commissie in 2012 een voorstel voor een richtlijn gepubliceerd om genderdiversiteit in de top van het bedrijfsleven te vergroten.[10]

Op dit moment schrijft het richtlijnvoorstel voor dat lidstaten ervoor moeten zorgen dat 40 procent van de niet-uitvoerende bestuurders in beursgenoteerde bedrijven in 2022 (eerder was dat 2020) van het van ondervertegenwoordigde geslacht zou moeten zijn. Daarnaast moeten beursgenoteerde bedrijven zelf streefcijfers formuleren voor een evenwichtige m/v-verdeling van de zetels onder uitvoerende bestuurders. De richtlijn geldt alleen voor grote ondernemingen.

De richtlijn bevat ook regels voor selectie van kandidaten. Bedrijven zijn verplicht bij nieuwe benoemingen vooraf gedefinieerde, heldere, neutrale en eenduidige

9 Zie: EC (2010) Strategy for Equality between Women and Men 2010-2015.
10 EU (2016) *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling.*

selectiecriteria te hanteren. Hier geldt een pas-toe-of-leg-uit-principe: bedrijven die de doelstelling van 40 procent niet halen, moeten uitleggen waarom het niet gelukt is en wat ze zullen doen om de doelstelling in de toekomst wel te halen. Bij gelijke geschiktheid krijgen kandidaten van het ondervertegenwoordigde geslacht de voorkeur. Wanneer toch een kandidaat van het oververtegenwoordigde geslacht benoemd wordt, moet het bedrijf aantonen dat deze kandidaat beter gekwalificeerd was, als de niet-benoemde kandidaat daar om vraagt.

Daarnaast moeten lidstaten ervoor zorgen dat beursgenoteerde bedrijven jaarlijks rapporteren over de m/v-samenstelling van het bestuur, waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders, en over de maatregelen die zij nemen om de doelstelling te halen. Wanneer bedrijven de doelstelling niet gerealiseerd hebben, moeten ze ook uitleggen wat ze zullen ondernemen om de doelstelling in de toekomst te gaan halen. Deze informatie moet gepubliceerd worden en gemakkelijk toegankelijk zijn via de website van het bedrijf.

Ten slotte moeten lidstaten zorgen voor passende wettelijk vastgelegde maatregelen voor bedrijven die niet voldoen aan de doelstelling van 40 procent m/v en/of aan de rapportageverplichtingen. Voor lidstaten die ervoor kiezen de richtlijn ook toe te passen voor uitvoerende bestuurders, geldt een lager quotum van 33 procent.

Inmiddels is het richtlijnvoorstel twee keer aangepast. De laatste versie dateert uit 2017. Ondanks de aanpassingen is op dit moment nog geen overeenstemming bereikt. Wel heeft de richtlijn voor een intensief debat gezorgd.
In 2013, een jaar na het richtlijnvoorstel heeft het Europese Parlement in een resolutie de richtlijn na enkele kleine wijzigingen met brede steun aangenomen. In 2014 en 2015 is het richtlijnvoorstel besproken door de Council of the European Union. Het voorstel werd aangepast, waarbij onder andere een flexibiliteitsclausule werd toegevoegd die lidstaten de mogelijkheid geeft zelf maatregelen te nemen om de doelstellingen uit de richtlijn te halen. De lidstaten moeten dan wel kunnen aantonen dat deze maatregelen net zo effectief zijn en dat voldoende voortgang wordt geboekt. Ook werden de deadlines voor implementatie aangepast.
Nederland stemde eerder tegen het richtlijnvoorstel, samen met Denemarken, Zweden, het Verenigd Koninkrijk, Polen en een deel van het parlement in Tsjechië.

9.4 Vrouwen in de top in Europa: kort overzicht met cijfers

Cijfers over het aandeel vrouwen in besturen zijn vaak lastig te vergelijken zijn tussen landen. Zoals gezegd heeft elk land in Europa zijn eigen, individuele aanpak ontwikkeld en ingevoerd. Landen hanteren eigen, verschillende definities van het 'bestuur', de 'top' en 'het bedrijfsleven'. Landen hebben verschillende bestuursmodellen (monistisch, dualistisch)[11] en regelingen hebben betrekking op verschillende typen bedrijven (bijvoorbeeld beursgenoteerd, staatsbedrijven, alle grote vennootschappen) en verschillende soorten bestuurders (uitvoerende, niet-uitvoerende bestuurders). Dat neemt niet weg dat we op basis van Europese cijfers wel enkele trends kunnen waarnemen. Figuur 9.1 toont het percentage vrouwen in de top van bedrijven in de EU-28, Noorwegen en IJsland in 2019. De cijfers worden apart gepresenteerd voor de uitvoerende bestuurders (RvB) en niet-uitvoerende bestuurders (RvC).
Opgemerkt moet worden dat de cijfers gebaseerd zijn op de allergrootste beursgenoteerde bedrijven.[12] De cijfers zijn dus niet altijd representatief voor de bedrijven die onder specifieke quota- of streefcijferregelingen vallen. Die groep is vaak breder en bevat vaak ook niet-beursgenoteerde of staatsbedrijven. In het algemeen geldt dat het percentage vrouwen in het bestuur bij de grootst beursgenoteerde bedrijven hoger is dan bij kleinere beursgenoteerde of niet-beursgenoteerde bedrijven.

Van de niet-uitvoerende bestuurders van de grootste beursgenoteerde ondernemingen in de EU is gemiddeld 29,3 procent vrouw (figuur 9.1). Nederland neemt eind 2019 met 32,8 procent vrouwen in de RvC de tiende plaats in op de Europese ranglijst, achter Frankrijk, IJsland, Italië, Noorwegen (alle meer dan 40 procent), Zweden, het Verenigd Koninkrijk, België, Finland en Duitsland. Veel van deze landen hebben de afgelopen jaren genderquota ingevoerd (Frankrijk, IJsland, Italië, Noorwegen, België, Duitsland). De overige landen (Finland, het Verenigd Koninkrijk, Zweden) kennen een aanpak van zelfregulering en hebben geen wettelijke quota of overheidsregelingen. In vergelijking met vorig jaar en het jaar daarvoor, is Nederland twee plekken gezakt op de lijst, voornamelijk doordat het percentage vrouwen in de andere landen harder is gegroeid.

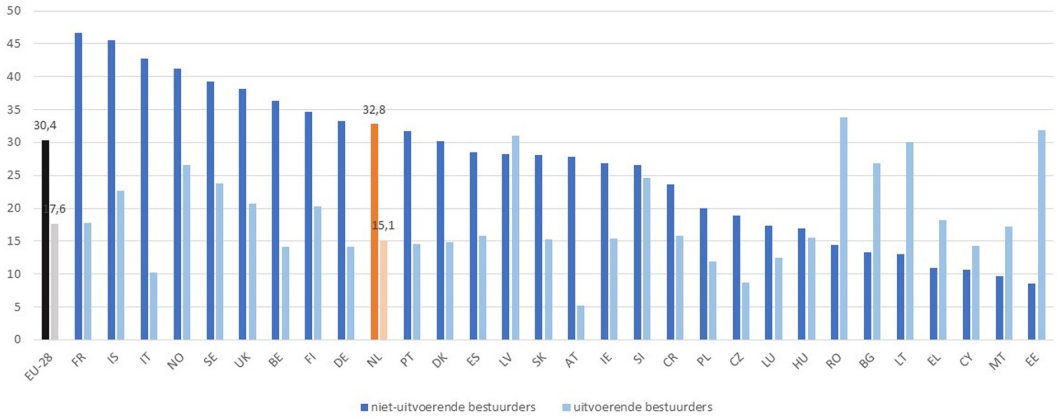
11 Sommige landen hebben een monistisch (one-tier) bestuursmodel, waarbij uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders in één bestuur plaatsnemen, andere landen hebben een dualistisch (two-tier) bestuursmodel, waarbij de uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders aparte besturen vormen (RvC en RvB), in sommige landen, zoals Nederland, zijn beide vormen mogelijk en in de Scandinavische landen is sprake van een gemixt model (Nordic model) met een dualistisch bestuursmodel, maar waarbij er doorgaans één uitvoerende bestuurder die geen apart bestuur vormt en waarbij in 'het bestuur' meestal uitsluitend niet-uitvoerende bestuurders zitting hebben.

12 Het aantal bedrijven varieert van 10 tot 25 per land, alleen voor het VK gaat het om iets meer bedrijven, namelijk 50. Tot de 'top' worden hier de uitvoerende en niet-uitvoerende leden van de hoogste managementlagen in de onderneming gerekend.

Onderaan bungelen Estland, Malta, Cyprus, Griekenland, Litouwen, Bulgarije, en Roemenië en met minder dan 15 procent vrouwen onder niet-uitvoerende bestuurders. Het percentage vrouwen onder de *uitvoerende* bestuurders (RvB) is in deze landen juist hoger dan gemiddeld. In 2019 was het percentage uitvoerende bestuurders (RvB) bij de grootste beursgenoteerde bedrijven in Europa gemiddeld 15,1 procent. Een daling ten opzichte van het jaar daarvoor. Met 15,1 procent vrouwen in de RvB zakt Nederland naar de onderste regionen binnen Europa (plaats 20), ook omdat het percentage vrouwen onder uitvoerende bestuurders in andere landen harder stijgt.

Zoals gezegd gaat het hier om een klein aantal bedrijven, voor Nederland betreft het de 19 grootste beursgenoteerde bedrijven in Nederland. Deze zijn niet representatief voor de groep van 5.000 bedrijven die onder de Nederlandse streefcijferregeling valt. Bedrijven die aan het streefcijfer moeten voldoen hadden eind 2018 gemiddeld 18,4 procent vrouwen in de RvC en 12,4 procent in de RvB.[13]

Figuur 9.1 **Aandeel vrouwen onder uitvoerende (RvB) en niet-uitvoerende (RvC) bestuurders in de top in Europa; EU-28, Noorwegen en IJsland, 2019***



Bron: EIGE Gender Statistics Database, Women and Men in Decision Making, april 2019.
* Bedrijven: de grootste beursgenoteerde ondernemingen (max. 50); voor Nederland gaan de gegevens over 19 van de top 24 beursgenoteerde ondernemingen (AEX).

13 Lückerath-Rovers, M. (2018a) *Dutch Female Board Index;* Pouwels, B. [et al.] (2019) *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019.*

9.5 Aanpak in verschillende Europese landen

Beleid om genderdiversiteit in de top van het bedrijfsleven te bevorderen verschilt aanzienlijk in Europa.[14] Sommige landen hebben quota ingevoerd, met sancties voor niet-naleving. Noorwegen was het eerste land dat koos voor een quotum van 40 procent voor beursgenoteerde bedrijven. Sindsdien volgden verschillende landen het Noorse voorbeeld, ieder met eigen doelstellingen en termijnen en ieder met andere toepassingsgebieden en een andere reikwijdte van de regeling.

Andere landen hebben zachte regulering (*soft law*), meestal zonder sancties. Ook deze regelingen variëren sterk en lopen uiteen van algemene richtlijnen voor bedrijven tot wettelijke streefcijfers. Zo heeft Spanje een wettelijk streefcijfer van 40 procent waarbij bedrijven verplicht zijn 'hun best te doen om het streefcijfer te halen' en zijn bedrijven in Denemarken verplicht om zelf concrete doelstellingen en een tijdpad op te stellen om het aandeel van het ondervertegenwoordigde geslacht in de RvB te vergroten. Ook de Nederlandse streefcijferregeling uit de Wet bestuur en toezicht vormt een voorbeeld van 'zachte regulering'.
Andere voorbeelden van zachte regulering zijn een verplichting om een beschrijving van het diversiteitsbeleid voor de RvB en RvC op te nemen in de wettelijke rapportage over corporate governance, de aanbeveling aan bedrijven om de 'evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in leiderschap en besluitvorming te stimuleren en te ondersteunen' of de aanbeveling dat bedrijven 'maatregelen moeten nemen die bijdragen aan de implementatie van gelijke kansen en non-discriminatie, zoals het maken van beleidsplannen voor gelijkheid en gelijke kansen, positieve actie, voorkeursbeleid en quota'.
In sommige landen met zachte regulering wordt de aanpak bepaald door de overheid (overheidsregelingen), in andere landen neemt het bedrijfsleven het initiatief en stelt het bedrijfsleven eigen regelingen voor en nemen bedrijven zelf maatregelen om genderdiversiteit in de top te bevorderen (zelfregulering).[15]

Binnen Europa kunnen landen naar bovenstaand onderscheid worden geclusterd. Ongeveer de helft van de landen heeft quota of zachte overheidsregelingen, de andere helft, waaronder Denemarken, Finland, het Verenigd Koninkrijk en Zweden

14 Zie onder andere Senden. L. & Kruisinga, S. (2018*) Gender-balanced company boards in Europe. A comparative analysis of the regulatory, policy and enforcement approaches in the EU and EEA Member States.* Brussels: European Commission; Holst, E. & Wrohlich, K. (2019) Increasing number of women on supervisory boards of major companies in Germany: executive boards still dominated by men, *DIW Weekly report 3/2019;* Seierstad, C. [et al.] (2017) *Gender diversity in the board room. Volume 1: The use of different quota regulations;* Boschma, H.E. [et al.] (2017) *Evaluatie van de Wet bestuur en toezicht.*

15 Zie o.a. Senden, L. & Kruisinga, S. (2018) *Gender-balanced company boards in Europe. A comparative analysis of the regulatory, policy and enforcement approaches in the EU and EEA Member States.* Brussels: European Commission.

kennen een aanpak van zelfregulering en hebben geen wettelijke quota of overheidsregelingen.

Daarnaast hebben veel EU-landen richtlijnen of aanbevelingen voor gendergelijkheid opgenomen in de Corporate Governance Code (CGC). Ten slotte is er een groep landen die geen concrete maatregelen neemt en niets heeft opgenomen in de CGC.

9.5.1 Landen met quota

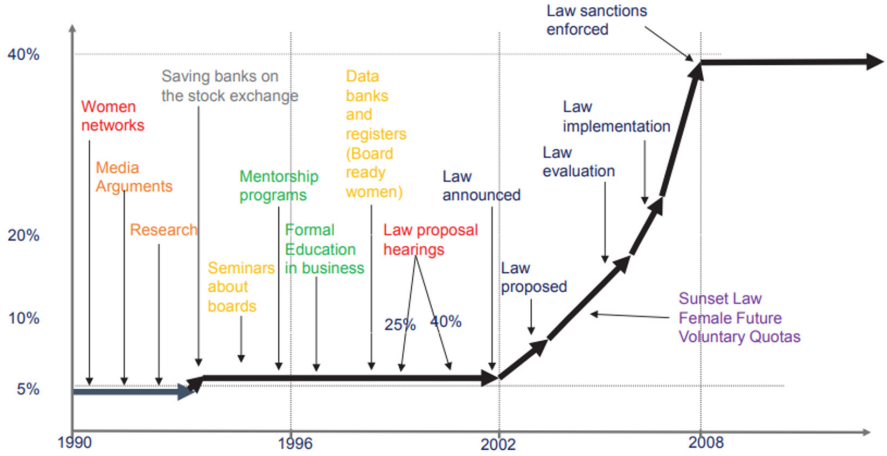
Het eerste land dat een 'hard' quotum introduceerde was Noorwegen. De Noorse minister van Handel en Industrie kondigde in 2002 een quotum aan van 40 procent mannen en vrouwen in besturen[16] van staatsbedrijven en beursgenoteerde ondernemingen. In 2003 werd de quotumwet aangenomen. Het quotum in Noorwegen stuitte aanvankelijk op verzet. Bedrijven en verschillende politieke partijen vonden dat genderdiversiteit gerealiseerd zou moeten worden via vrijwillige maatregelen van bedrijven. Bedrijven kregen daarom twee jaar extra de tijd om op vrijwillige basis te zorgen voor genderdiversiteit in de top. Toen dat onvoldoende lukte, werd het quotum in 2008 volledig van kracht en volgden sancties voor bedrijven die het quotum niet haalden. Noorwegen hanteert een progressief sanctiesysteem: bij niet-naleving krijgen bedrijven eerst een waarschuwing, dan volgt een geldboete en als bedrijven het quotum daarna nog niet halen, kunnen ze van de beurs gehaald worden.

Figuur 9.2 toont de groei van het aandeel vrouwen tussen 1990 en 2008 en de beleidsmaatregelen die Noorwegen tussen 1990 en 2008 genomen heeft om genderdiversiteit in het bestuur van bedrijven te bevorderen.[17] De figuur laat zien dat het aandeel vrouwen in het bestuur van beursgenoteerde bedrijven na de invoering van de quotumwet in snel tempo toe nam: van 5 procent vrouwen in 2002 naar 40 procent in 2008. In 2008 hadden alle bedrijven die aan de wet moesten voldoen het quotum gerealiseerd. Sindsdien is het aandeel vrouwen stabiel gebleven rond 40 procent.

16 Beursgenoteerde bedrijven in Noorwegen hebben een monistisch bestuursmodel, maar wel een two-tier corporate governance systeem. Dat betekent dat een verplichte delegatie van *uitvoerende* bestuurders uit het bestuur plaatsneemt in een uitvoerend bestuursorgaan. De (overgebleven) leden van het bestuur zijn daardoor veelal niet-uitvoerende bestuurders (Huse, 2018).

17 Huse, M. (2018) *Gender in the Boardroom: Learnings from world-leader Norway. Factbase 58,* pp. 1-16.

Figuur 9.2 Aandeel vrouwen in het bestuur bij bedrijven die onder de quotumwet vallen, Noorwegen 1990-2008



Bron: Huse, M. (2018) *Gender in the Boardroom: Learning from word-leader Norway*, p. 3.

Sneeuwbaleffect

Het quotum in Noorwegen leidde tot een sneeuwbaleffect en een snelgroeiend landschap van quota en targets voor grote bedrijven.[18] Na Noorwegen volgden IJsland (40 procent), Frankrijk (40 procent, stapsgewijs), België (33,2 procent), Italië (33 procent, stapsgewijs) en Duitsland (30 procent). Recent besloten ook Oostenrijk (30 procent) en Portugal (33,3 procent, stapsgewijs) tot de invoer van genderquota.[19]
In lijn met de het richtlijnvoorstel van de EU gelden de genderquota in de veel van deze landen voor beursgenoteerde bedrijven (Frankrijk, Duitsland, Oostenrijk). In sommige landen ook voor staatsbedrijven. Veelal hebben de quota uitsluitend betrekking op niet-uitvoerende bestuurders (Duitsland, Frankrijk, IJsland, Noorwegen, Oostenrijk), in enkele landen (ook) op uitvoerende bestuurders (België, Italië, Portugal).

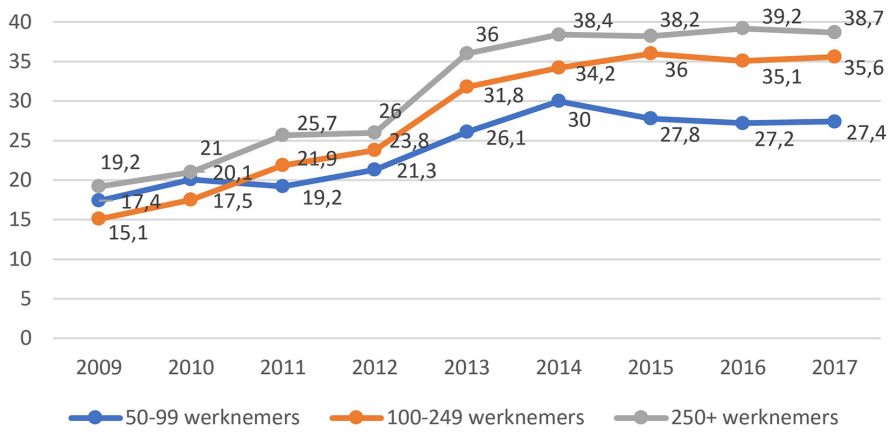
IJsland nam in 2010 een quotumwet aan. De wet stelt een quotum verplicht van 40 procent vrouwen in de RvC's van alle staatsbedrijven, beursgenoteerde bedrijven en private ondernemingen met 50 werknemers of meer. Dat betreft ongeveer 700 bedrijven. De wet werd in 2013 volledig van kracht. IJsland kent geen sancties voor niet-naleving.

18 Machold, S. [et al.] (2013) *Getting women on to corporate boards: a snowball starting in Norway.*
19 Griekenland, Luxemburg en Slovenië hebben ook quota, maar die gelden uitsluitend voor staatsbedrijven.

Het aandeel vrouwen in de RvC, dat rond de eeuwwisseling nog minder dan 10 procent was, steeg bij de aankondiging van de wet in 2010 al gelijk, naar gemiddeld bijna 20 procent. In 2013, toen de wet volledig in werking trad, nam het aandeel vrouwen verder toe naar gemiddeld 30 procent. De laatste jaren is het percentage vrouwen stabiel rond 32 procent tot 33 procent (zie figuur 9.3). Het aandeel vrouwen in de RvB is een stuk lager en blijft stabiel over de jaren (ongeveer 10 procent voor bedrijven met 250 werknemers of meer en ongeveer 14 procent voor bedrijven met 50-99 werknemers) (zie figuur 9.4).

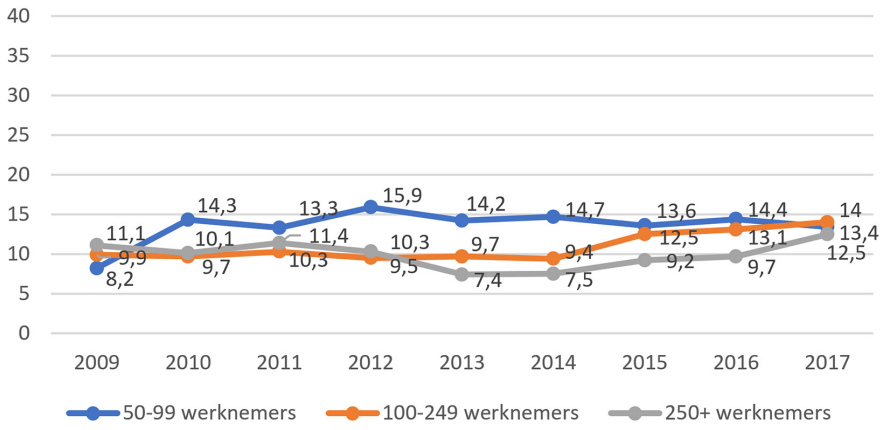
Bedrijven die *niet* onder de quotumwet vallen (de bedrijven met minder dan 50 werknemers) hadden in 2010 een hoger percentage vrouwen in de RvC dan de bedrijven met meer werknemers die wel aan het quotum moeten voldoen, namelijk 25 procent. Sindsdien is het aandeel vrouwen in de RvC echter onveranderd gebleven (25,7 procent in 2017), waardoor het nu lager uitkomt dan bij de quotumplichtige bedrijven.

Figuur 9.3 **Aandeel vrouwen in de RvC bij bedrijven met 50 werknemers of meer, IJsland 2009-2017**



Bron: Statistics Iceland (2018) *Proportion of women as board members unchanged between years* https://www.statice.is/publications/news-archive/enterprises/managers-and-board-of-directors-2017/
Quotum: 40 procent m/v in de RvC van staatsbedrijven, beursgenoteerde ondernemingen en private bedrijven met 50 werknemers of meer, te bereiken in 2013.

Figuur 9.4 Aandeel vrouwen in de RvB bij bedrijven met 50 werknemers of meer, IJsland 2009-2017



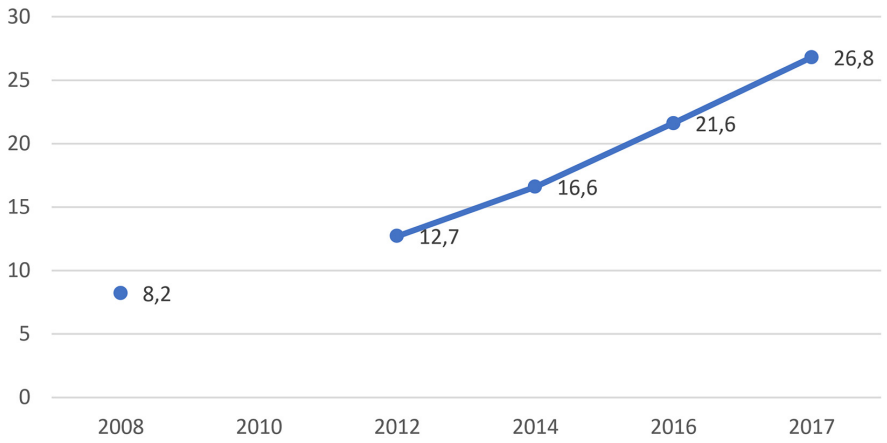
Bron: Statistics Iceland (2018). *Proportion of women as board members unchanged between years* https://www.statice.is/publications/news-archive/enterprises/managers-and-board-of-directors-2017/
Quotum: 40 procent m/v in de RvC van staatsbedrijven, beursgenoteerde ondernemingen en private bedrijven met 50 werknemers of meer, te bereiken in 2013.

In België trad de quotawet in 2011 in werking. De wet schrijft voor dat de bestuursraden van beursgenoteerde ondernemingen en economische overheidsbedrijven voor maximaal twee derde uit bestuurders van hetzelfde geslacht mogen bestaan.[20] De economische overheidsbedrijven moesten in 2012 voldoen, grote beursgenoteerde bedrijven in 2017 en middelgrote en kleine beursgenoteerde ondernemingen hoeven pas in 2019 te voldoen. Wanneer bedrijven het quotum niet halen, volgen sancties. Indien een benoeming van het geslacht is dat al voor twee derde is vertegenwoordigd, wordt de benoeming nietig verklaard. Voor beursgenoteerde bedrijven geldt bovendien dat alle financiële en immateriële voordelen van de zittende bestuurders opgeschort worden zolang het quotum niet bereikt is. De quotawet kreeg in België grote kritiek, vooral vanuit het bedrijfsleven. Gevreesd werd voor tekorten aan capabele vrouwen, waardoor bedrijven kandidaten voor bestuursfuncties zouden moeten rekruteren uit een zeer kleine pool van vrouwen die wel geschikt waren ('token women').[21]

20 Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen (2018) *Derde balans van de wet van 28 juli 2011 over genderquota in raden van bestuur,* Brussel.
21 Levrau, A. (2017) Belgium: male/female united in the board room. In: C. Seierstad. [et al.] (eds.) *Gender diversity in the board room. Volume 1: the use of different quota regulations* (pp. 155-175).

Het aandeel vrouwen in de raden van bestuur van de ondernemingen die aan de quotawet moeten voldoen steeg van 8,3 procent in 2008 naar 26,8 procent in 2017 (figuur 9.5). In 2008 voldeed minder dan 10 procent aan het quotum, in 2017 was het aantal bedrijven dat voldeed aan de eis van 33,3 procent vrouwen in het bestuur opgelopen tot 67 procent.

Figuur 9.5 **Aandeel vrouwen in de raden van bestuur van bedrijven die aan de Quotawet moeten voldoen, België 2018-2017**



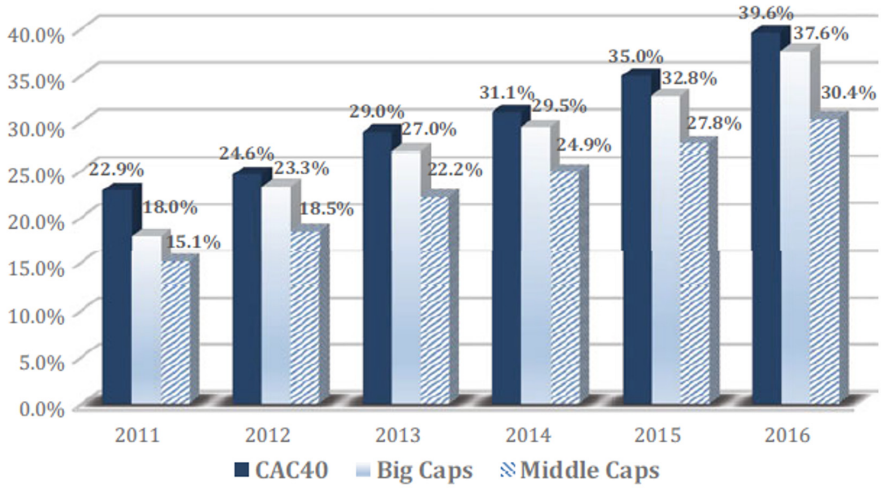
Bron: Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen (2018)
Quotawet: 33,3 procent m/v voor economische overheidsbedrijven (te bereiken in 2012), grote beursgenoteerde ondernemingen (2017) en middelgrote en kleine beursgenoteerde ondernemingen (2019).

In Frankrijk bleef het aandeel vrouwen in de top van het bedrijfsleven jarenlang laag, ondanks aanbevelingen voor bedrijven in de Corporate Governance Code. In navolging van Noorwegen, besloot Frankrijk in 2011 daarom een genderquotum in te voeren van 40 procent m/v voor grote beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde bedrijven met meer dan 500 werknemers.[22] Het quotum werd stapsgewijs ingevoerd: in 2014 moest 20 procent m/v behaald zijn, in 2017 40 procent. Voor bedrijven met een one-tier board geldt het quotum voor het totale bestuur, voor bedrijven met een two-tier board alleen voor de RvC. Wanneer het quotum bij een nieuwe benoeming niet gehaald wordt, wordt de benoeming nietig verklaard. Ook worden de financiële vergoedingen van de zittende bestuursleden opgeschort zolang het quotum niet gerealiseerd is.

22 Wet Copé Zimmermann.

Bij de 250 grootste *beursgenoteerde* ondernemingen (CAC40, Big Caps en Middle Caps) is het aandeel vrouwen verdubbeld tussen 2011, het jaar dat de quotumwet in werking trad, en 2016. Het tussendoel van 20 procent werd in 2014 gehaald.[23] Bij de veertig grootste beursgenoteerde ondernemingen (de CAC40) groeide het aandeel vrouwen in het bestuur door naar 43,5 procent in 2018, waarmee het quotum van 40 procent voor deze groep is gerealiseerd. De CAC40 is echter niet representatief voor de groep bedrijven die aan het quotum moet voldoen. Gegevens over de voortgang bij grote niet-beursgenoteerde bedrijven zijn niet bekend.

Figuur 9.6 **Aandeel vrouwen in de RvC van beursgenoteerde bedrijven (CAC40, Big Caps en Middle Caps), Frankrijk 2011-2016**



Bron: Zenou, E. [et al.] (2017) *Gender diversity on French boards. Gender diversity on French boards: example of success from a hard law.*

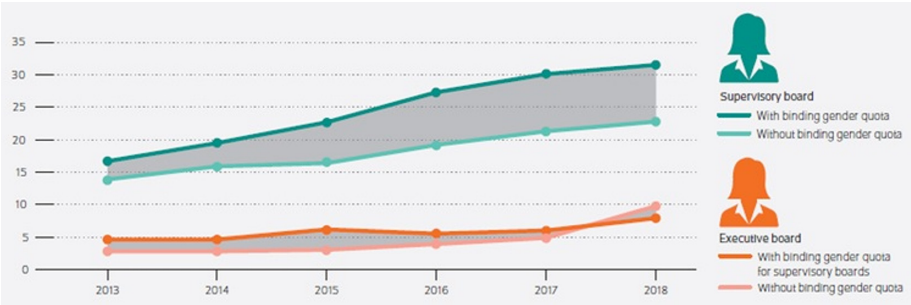
De ondervertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties is al jarenlang onderwerp van debat in Duitsland. Aanvankelijk concentreerde het debat en beleid zich op de positie van vrouwen op de arbeidsmarkt en in managementfuncties. Later verschoof de focus naar de vertegenwoordiging van vrouwen in top van bedrijven. Verschillende politieke groepen hebben vanaf 2001 diverse pogingen ondernomen wetgeving in te stellen met streefcijfers voor vrouwen in managementfuncties.[24] Onder invloed van het EU-richtlijnvoorstel Women on Boards en de quota en streefcijferregelingen in Noorwegen, Frankrijk, België, Italië, Spanje en Nederland,

23 Zenou, E. [et al.] (2017) Gender diversity on French boards: example of a success from a hard law. In: C. Seierstad. [et al.] (eds.) *Gender diversity in the board room. Volume 1: the use of different quota regulations* (pp. 103-124).
24 Kirsch, A. (2017) Women's Access to Boards in Germany—Regulation and Symbolic Change. In: C. Seierstad. [et al.] (eds) *Gender Diversity in the Boardroom* (pp. 205-232).

werd in 2015 een quotumwet aangenomen die voorschrijft dat de RvC van de grootste beursgenoteerde ondernemingen vanaf 2016 voor minimaal 30 procent uit vrouwen en voor 30 procent uit mannen moeten bestaan. Wanneer bedrijven bij een nieuwe benoeming niet aan het quotum voldoen, wordt de benoeming nietig verklaard en blijft de vacature open (sanctie van de 'lege stoel'). Het gaat om ongeveer 100 bedrijven. Voor de overige beursgenoteerde bedrijven geldt een flexibel streefcijfer. Zij stellen zelf streefcijfers en een streefdatum vast.

Figuur 9.7 laat de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de RvC in Duitsland zien. Bij de bedrijven die sinds 2016 aan het quotum van 30 procent moeten voldoen, nam het aandeel vrouwen in de RvC toe van 23,5 procent in 2015 naar 32,8 procent in 2018. Eind 2016 had 27,5 procent van de ondernemingen het quotum gerealiseerd, eind 2018 was dat opgelopen naar ruim drie kwart (76,9 procent). Een vergelijking tussen de bedrijven die aan het quotum moeten voldoen[25] en bedrijven uit de top 200 die niet onder de quotumwet vallen, laat zien dat het aandeel vrouwen in de RvC sneller toeneemt bij de quotumplichtige bedrijven. Zij hadden in 2013 al een iets hoger percentage vrouwen in de RvC dan top 200-bedrijven die niet onder het quotum vallen en sindsdien is de kloof allen maar groter geworden. In 2018 en 2017 bedroeg het verschil tussen de quotumplichtige en niet-quotumplichtige bedrijven respectievelijk negen en tien procentpunt.[26]

Figuur 9.7 **Aandeel vrouwen in de RvC en RvB van bedrijven die aan het quotum moeten voldoen en top 200-bedrijven die niet aan het quotum moeten voldoen, Duitsland 2013-2018**



Bron: Holst, E. & Wrohlich, K. (2019) DIW Weekly report 3/2019, p. 17.
Data: *DIW Managerinnen Barometer 2015, 2016, 2017*; Holst, E. & Wrohlich, K. (2019).
Quotum: 30 procent voor de RvC (Aufsichts-/Verwaltungsräte) van beursgenoteerde ondernemingen: 30 procent vanaf 2016.

25 Dat zijn ongeveer 100 beursgenoteerde bedrijven.
26 Holst, E. & Wrohlich, K. (2019) *Increasing number of women on supervisory boards of major companies in Germany: executive boards still dominated by men,* DIW Weekly report 3/2019.

Portugal en Oostenrijk, die voorheen nog zachte regulering kenden, hebben recent harde quota ingevoerd. Oostenrijk heeft in 2017 een wettelijk quotum opgenomen in de Corporate Governance Code. Het quotum van minimaal 30 procent mannen en vrouwen geldt voor de RvC van beursgenoteerde bedrijven en bedrijven met meer dan 1.000 werknemers. Het quotum moest in 2018 bereikt zijn. Het quotum is nog te kort van kracht om iets te kunnen zeggen over de effecten. Het aandeel vrouwen in de RvC van quotumbedrijven was in 2018 18 procent, het aandeel vrouwen in de RvB, waar het quotum niet voor geldt, was dat 8,4 procent.
Ook Portugal voerde in 2017 een wettelijk quotum in: een quotum van minimaal een derde vrouwen en minimaal een derde mannen in de RvB en RvC van beursgenoteerde bedrijven en grote organisaties in de publieke sector. De regeling wordt stapsgewijs ingevoerd: in 2018 moeten bedrijven minimaal 20 procent m/v gerealiseerd hebben, in 2020 moeten ze volledig voldoen en het quotum van 33,3 procent m/v hebben bereikt. De publieke sector moet al in 2018 volledig aan het quotum voldoen. Het quotum volgde nadat met zachte regelingen, waarbij een streefcijfer gold van 30 procent m/v in de RvB en RvC en waarbij bedrijven werden gestimuleerd zelf beleid te maken het streefcijfer uiterlijk in 2018 te realiseren, onvoldoende voortgang werd geboekt.

9.5.2 Landen met zachte regulering: overheidsregelingen (soft public law)

Een grote groep Europese landen heeft 'zachte' regelingen (*soft public law*). Hieronder valt een breed scala aan regelingen die sterk uiteenlopen. Soms gaat het om zeer algemene regelingen, bijvoorbeeld de verplichting voor bedrijven om 'een plan te maken voor gelijke kansen' (zoals in Hongarije), of te 'streven naar een evenwichtige m/v-samenstelling' van het bestuur. In andere landen gaat het om concretere maatregelen, zoals de verplichting voor bedrijven om individuele streefcijfers vast te stellen (Denemarken) of om een wettelijk, door de overheid vastgesteld, streefcijfer voor een bepaalde groep bedrijven (Nederland, Spanje). Aan zachte regelingen en streefcijfers zijn meestal geen sancties verbonden. Handhaving gebeurt veelal op basis van een pas-toe-of-leg-uit-principe en/of rapportageverplichtingen.[27]

Denemarken, Nederland en Spanje hebben streefcijfers zonder sancties. Denemarken voerde in 2013 het Deense Model in, waarbij grote bedrijven, beursgenoteerde bedrijven en staatsbedrijven verplicht worden om zelf een individueel streefcijfer en -datum vast te stellen voor het geslacht dat ondervertegenwoordigd is in het bestuur.

27 Zie ook Senden. L. & Kruisinga, S. (2018) *Gender-balanced company boards in Europe: a comparative analysis of the regulatory, policy and enforcement approaches in the EU and EEA Member States.* Brussels: European Commission.

Vrouwen of mannen zijn 'ondervertegenwoordigd' als ze voor minder dan 40 procent deel uitmaken van het bestuur. Het streefcijfer geldt uitsluitend voor de RvB. Daarnaast is de RvB verplicht beleidsplannen op te stellen, waarin uiteengezet wordt hoe ze het streefcijfer wil gaan bereiken. Wanneer het streefcijfer niet gehaald wordt, moet het bedrijf uitleggen hoe dat komt. Vijf jaar na de invoering van de wet zijn vrouwen nog steeds sterk ondervertegenwoordigd in de top van het bedrijfsleven.

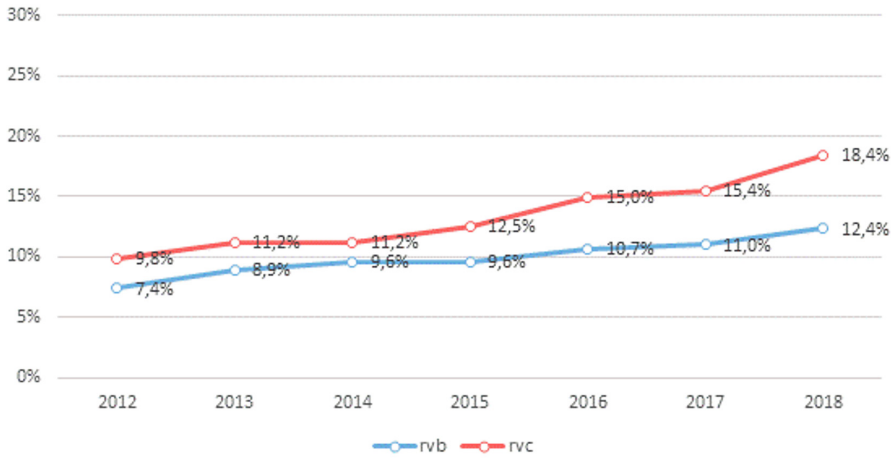
De Spaanse wet kent sinds 2015 een streefcijfer van 40 procent, maar bedrijven zijn enkel verplicht 'hun best' te doen om het streefcijfer te halen. Het streefcijfer geldt voor de niet-uitvoerende bestuurders van grote bedrijven[28] en moest in 2015 behaald zijn. De wet kent geen sancties voor niet-naleving. Wel worden bedrijven die het streefcijfer halen beloond (naming en praising).

In Nederland geldt sinds 2013 een wettelijk streefcijfer voor de RvB en RvC van grote naamloze en besloten vennootschappen (zie paragraaf 9.2 voor beschrijving).
Bij bedrijven die onder de streefcijferregeling vallen, steeg het aandeel vrouwen in de RvB tussen 2012 en 2017 van 7,4 procent naar 11,7 procent (figuur 9.8). In de RvC nam het aandeel vrouwen toe van 9,8 procent naar 16,2 procent. Een vijfde van de bedrijven had halverwege 2017 het streefcijfer gerealiseerd voor de RvB en een kwart voor de RvC. De voortgang komt voor rekening van een kleine groep koplopers, die uit minder dan 10 procent van de bedrijven bestaat. Het aantal bedrijven dat het streefcijfer heeft gerealiseerd in beide organen was 6 procent. Dat zijn voornamelijk bedrijven uit de top 200 grootste bedrijven.
Een grote groep ondernemingen blijft achter. 70 procent van de ondernemingen had halverwege 2017 geen vrouw in de RvB, de helft had (ook) geen vrouw in de RvC.

Bedrijven die het streefcijfer niet hebben bereikt moeten daarover uitleg geven in het jaarverslag. Weinig bedrijven doen dat: minder dan 10 procent voldoet aan de rapportageverplichtingen uit de wet.[29]

28 D.w.z. bedrijven met meer dan 250 werknemers en een omzet van meer dan €22 miljoen.
29 Pouwels, B. [et al.] (2019) *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*.

Figuur 9.8 Gemiddeld aandeel vrouwen in de RvB en RvC van grote vennootschappen 2012-2018



Bron: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*.

9.5.3 Landen met zachte regelingen: zelfregulering of co-regulering

Sommige landen geven de voorkeur aan zelfregulering of co-regulering en hebben geen wettelijke regelingen. Voorbeelden van landen die uitsluitend zelfregulering of co-regulering hebben, zijn het Verenigd Koninkrijk en Finland. Het bedrijfs-leven neemt hier het initiatief om genderdiversiteit in de top van bedrijven te bevorderen.[30] De achterliggende gedachte is dat meer betrokkenheid en eigenaarschap ontstaat wanneer bedrijven zelf de regie hebben over de te stellen doelen en de te kiezen aanpak, waardoor de aanpak uiteindelijk beter zal werken.
Een veelgebruikt instrument voor zelfregulering zijn de nationale Corporate Governance Codes (CGCs).[31] Maar ook andere initiatieven, zoals training- en mentoringprogramma's of charters waar bedrijven zich vrijwillig bij kunnen aansluiten om genderdiversiteit in de top te vergroten, zijn voorbeelden van zelfregulering. De nadruk ligt hierbij op het stimuleren van bedrijven om vrijwillig effectief diversiteitsbeleid te voeren en meer vrouwen te benoemen in bestuursfuncties.

30 Bij *zelfregulering* ondernemen bedrijven actie zonder bemoeienis van de overheid. Bij *co-regulering* werkt het bedrijfsleven samen met de overheid of overheidscommissies, bijvoorbeeld bij het formuleren van doelstellingen, monitoring of sancties.
31 Senden. L. & Kruisinga, S. (2018) *Gender-balanced company boards in Europe. A comparative analysis of the regulatory, policy and enforcement approaches in the EU and EEA Member States.* Brussels: European Commission.

De vrijwillige, door bedrijven geleide aanpak in het Verenigd Koninkrijk is misschien wel het bekendste voorbeeld van zelfregulering binnen de EU. In 2010 vroeg de Britse regering Lord Davies van Abersoch onderzoek te doen naar vrouwen in de top van bedrijven en de belangrijkste belemmeringen in kaart te brengen. In zijn *Review*, dat in 2011 verscheen, concludeerde Lord Davies dat de groei van het aandeel vrouwen in de top van de top 100 grootste beursgenoteerde ondernemingen (FTSE 100) te traag verliep. Het aandeel vrouwen was destijds toegenomen van 9,4 procent in 2004 tot 12,5 procent in 2010. Davies adviseerde daarop een aanpak van zelfregulering, geleid door het bedrijfsleven, met als doel de zetels in het bestuur van grote bedrijven evenwichtiger te verdelen over mannen en vrouwen. De *Davies Review* kwam met tien aanbevelingen voor acties van bedrijven. De meest opvallende aanbeveling betrof een vrijwillig streefcijfer van 25 procent m/v voor de FTSE 100, te bereiken in 2015. Een monitorcommissie uit het bedrijfsleven werd ingesteld om de voortgang jaarlijks te monitoren (commissie Davies).

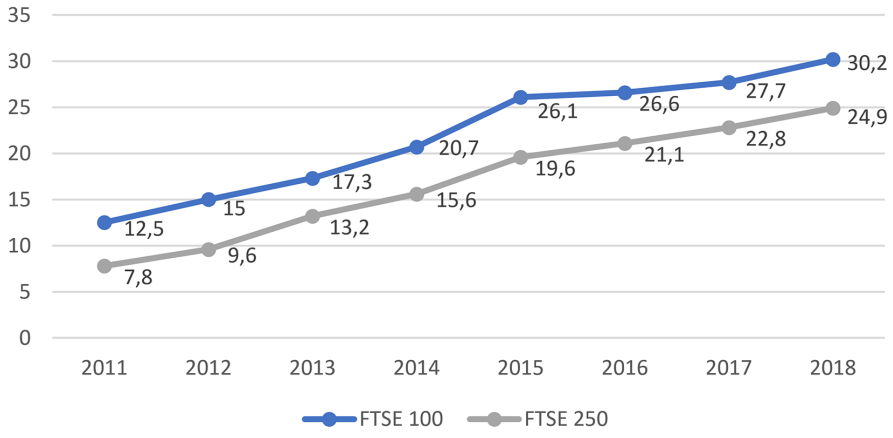
In navolging van de aanbevelingen uit de eerste Davies Review vormt zelfregulering op dit moment de basis van de CGC in het Verenigd Koninkrijk (*the UK Financial Reporting Council's (FRC) Corporate Governance Code*). De FRC Code moedigt bedrijven aan zelf beleid te maken en maatregelen te nemen om de ondervertegenwoordiging van vrouwen in het bestuur en toezicht van bedrijven aan te pakken.
Het streefcijfer van 25 procent m/v voor de FTSE 100 uit de eerste Review werd in 2013 uitgebreid naar een grotere groep bedrijven, de FTSE 250.[32] In 2015, toen de FTSE 100 het streefcijfer van 25 procent behaalde, werd het streefcijfer verhoogd naar 33 procent voor de FTSE 350 bedrijven, te bereiken in 2020. Het werk van Lord Davies wordt sinds 2016 voortgezet door Sir Hampton en Dame Alexander (de *Hampton-Alexander Review*). Het streefcijfer is inmiddels ook uitgebreid naar de twee managementlagen direct onder het bestuur.
Naast een streefcijfer geeft de Review andere aanbevelingen, voornamelijk over het selectie- en benoemingsproces (formeel, eenduidig, transparant, objectieve criteria) en de jaarlijkse rapportage van cijfers over vrouwen in de top en subtop van organisaties. Ook beveelt de Review een vrijwillige code aan voor executive search bureaus.

Sinds de verschijning van de eerste Review van Lord Davies is het aandeel vrouwen in het bestuur van de FTSE 100 flink gestegen, van 12,5 procent in 2010 naar 26,1 procent in 2015 en vervolgens naar 30,2 procent in 2018. Er bestaan wel ver-

32 De FTSE 100 is de groep met 100 grootste beursgenoteerde ondernemingen, de FTSE 250 bevat de 250 beursgenoteerde ondernemingen daar direct onder. De FTSE 100 en FTSE 250 vormen samen de FTSE 350, de 350 grootste beursgenoteerde ondernemingen.

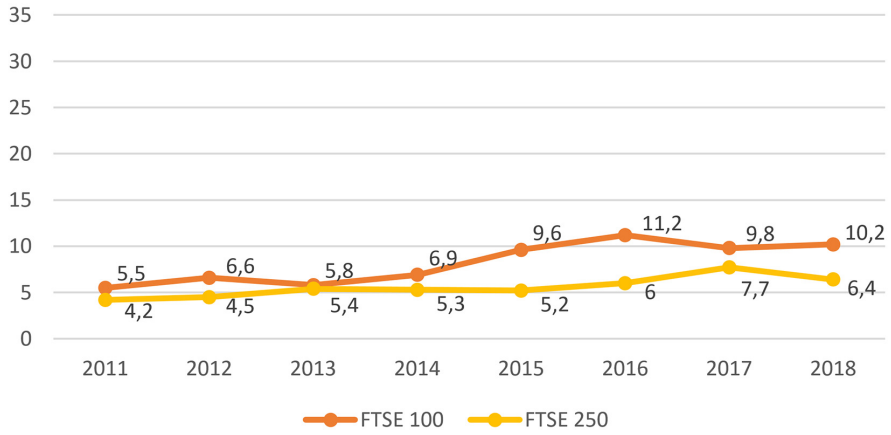
schillen tussen bedrijven: 38 bedrijven hebben in 2018 het streefcijfer van 33 procent in het bestuur gerealiseerd. Er zijn geen *all male boards* meer in 2018. De FTSE 100 liggen op koers om het streefcijfer in 2020 te halen.
De voortgang bij de FTSE 250 verloopt trager. Tussen 2011 en 2018 steeg het percentage vrouwen van 7,8 procent naar 24,9 procent. Daarmee is het streefcijfer van 25 procent, dat in eigenlijk in 2015 bereikt zou moeten zijn, bijna gerealiseerd. Het streefcijfer van 33 procent is nog ver weg. Een kwart van de FTSE 250-bedrijven heeft het streefcijfer van 33 procent wel gerealiseerd. Vijf bedrijven hebben nog een bestuur zonder vrouwen. Vooral de laatste jaren worden weinig vrouwen benoemd bij de FTSE 250, terwijl er ook veel vrouwen vertrekken. Minder dan eenderde van de nieuwe benoemingen gaat naar een vrouw.
Voor uitvoerende bestuurders zijn de effecten veel minder groot. Bij de FTSE 100 nam het aandeel vrouwen onder uitvoerende bestuurders tussen 2011 en 2018 toe van 5,5 procent naar 10,2 procent. Bij de FTSE 250 van 4,2 procent naar 6,4 procent. In de eerste twee managementlagen direct onder het bestuur is het aandeel vrouwen weer hoger, namelijk 21 procent (eerste laag) en 27,8 procent (tweede laag) bij de FTSE 100 en 16,3 procent (eerste laag) en 26,4 procent (tweede laag) bij de FTSE 250.

Figuur 9.9 **Aandeel vrouwelijke bestuurders bij de FTSE 100 en FTSE 250 in het Verenigd Koninkrijk, totale bestuur 2011-2018**



Bron: Hampton-Alexander Review 2018.
Zelfregulering: vrijwillige streefcijfers voor het bestuur van de FTSE 100 en FTSE 250: 25 procent in 2015 en 33 procent in 2018.

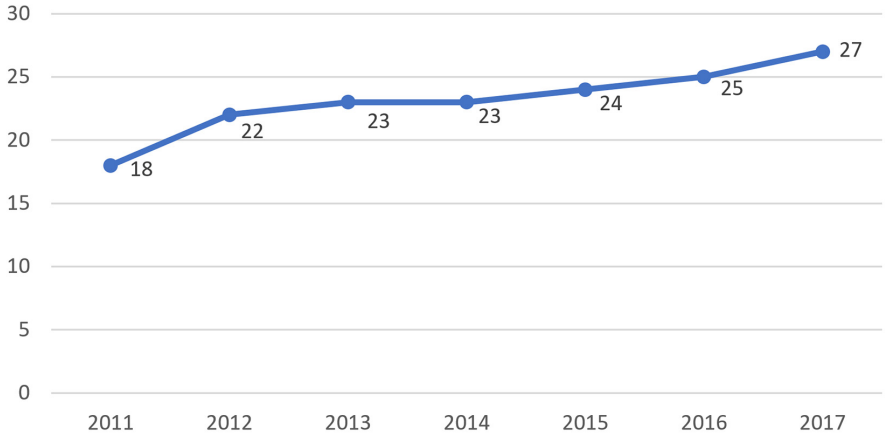
Figuur 9.10 Aandeel vrouwelijke uitvoerende bestuurders bij de FTSE 100 en FTSE 250 in het Verenigd Koninkrijk, 2011-2018



Bron: Hampton-Alexander Review 2018.
Zelfregulering: vrijwillige streefcijfers voor het bestuur van de FTSE 100 en FTSE 250: 25 procent in 2015 en 33 procent in 2018.

Ook Finland heeft een aanpak van zelfregulering. In de Finse CGC is opgenomen dat zowel mannen als vrouwen vertegenwoordigd moeten zijn in het bestuur van beursgenoteerde bedrijven. De code fungeert als een belangrijk instrument voor zelfregulering in Finland. De code vereist dat beursgenoteerde bedrijven zonder vrouwen in het bestuur daarover in een publieke verklaring afleggen en publiceren.
Daarnaast heeft de Finse overheid in 2015 een principebesluit opgesteld, waarin staat dat grote en middelgrote beursgenoteerde bedrijven zouden moeten streven naar 40 procent m/v in het bestuur in 2020. Bedrijven bepalen hun eigen doelstellingen en maatregelen en rapporteren over de voortgang.
Het percentage vrouwen in het bestuur van Finse beursgenoteerde bedrijven is sinds 2003 gestegen van 7 procent naar 27 procent (2017). Slechts 7 procent heeft nog een *all-male board*.
De voortgang is bereikt door zelfregulatie en eigen initiatieven en maatregelen van bedrijven.

Figuur 9.11 Aandeel vrouwen in het bestuur van beursgenoteerde bedrijven, Finland 2011-2017



Bron: Finncham (2017) *The Seventh women Directors and Executives Report 2017*. Helsinki: Finland Chamber of Commerce.

9.5.4 Richtlijnen voor genderdiversiteit in de Corporate Governance Code

Een groot aantal EU-landen heeft richtlijnen of aanbevelingen voor genderdiversiteit opgenomen in hun CGC (onder andere België, Duitsland, Finland, Frankrijk, Ierland, Oostenrijk, Polen, Slovenië, Spanje, het Verenigd Koninkrijk en Zweden). De richtlijnen en aanbevelingen zijn vrijwillig en worden opgesteld door bedrijven zelf of in samenwerking met overheidscommissies. De CGC is meestal van toepassing op beursgenoteerde bedrijven. Niet alle CGC's zijn wettelijk verankerd of hebben een bindend karakter. De aanbevelingen voor genderdiversiteit in de CGC bestaan vaak naast de harde quota of zachte maatregelen van landen.

Enkele codes bevatten concrete kwantitatieve doelstellingen voor het aandeel mannen en vrouwen, zoals de codes van Frankrijk (40 procent in 2017), Oostenrijk (30 procent in 2018), Spanje (30 procent in 2020) en het Verenigd Koninkrijk (33 procent in 2020). Andere codes stimuleren bedrijven om zelf kwantitatieve doelstellingen of streefcijfers te formuleren (Denemarken, Finland, Ierland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk).
De meeste codes bevatten geen wettelijk bindende bepalingen voor genderdiversiteit (een uitzondering is Oostenrijk). Implementatie gaat veelal uit van een

pas-toe-of-leg-uit-principe. Sommige landen passen naming-and-praising (Zweden, Verenigd Koninkrijk) of naming-and-shaming (Frankrijk, Zweden) toe, andere landen gebruiken beloning, zoals reductie van bepaalde belastingen als stimulans (Slovenië).

De Nederlandse code bevat geen concrete aanbevelingen of richtlijnen specifiek voor genderdiversiteit, maar benoemt diversiteit in brede betekenis, namelijk als de "*voor de vennootschap relevante aspecten (...), zoals nationaliteit, leeftijd, geslacht en achtergrond inzake opleiding en beroepservaring*". In de Nederlandse code zijn geen concrete streefcijfers opgenomen voor de verdeling van de zetels over vrouwen en mannen.

9.5.5 Geen specifieke maatregelen

Een bepaalde groep landen neemt geen maatregelen om het aantal vrouwen in de top te vergroten (Cyprus, Estland, Kroatië, Letland, Litouwen, Malta, Slowakije en Tsjechië). Zij hebben geen quota, streefcijfers of andere regelingen en hebben ook geen aanbevelingen op genomen in hun CGC.

9.6 Effecten van maatregelen

De effecten van maatregelen, zoals quota en streefcijfers, zijn niet gemakkelijk te onderzoeken. Het is niet altijd goed vast te stellen of veranderingen die optreden na de invoering van specifiek beleid of maatregelen daadwerkelijk toe te schrijven zijn aan dit beleid of deze maatregelen, of dat ze het gevolg zijn van andere ontwikkelingen. Studies laten dan ook geen eenduidig beeld zien.[33] Recente reviewstudies tonen aan dat de effecten van maatregelen van land tot land kunnen verschillen en dat de nationale en institutionele context van een land hierbij een grote rol speelt. In deze paragraaf worden de effecten beschreven van maatregelen op het aandeel vrouwen in de top. Daarnaast wordt ingegaan op andere effecten, zoals de invloed op het aandeel vrouwen in de managementlagen direct onder de top, de kwaliteit van bestuurders, de positie van vrouwen op de arbeidsmarkt en de motivatie van bedrijven om diversiteit te bevorderen. Tenslotte worden in het kort de effecten op bedrijfsprestaties besproken.

33 Kirsch, A. (2018) The gender composition of corporate boards. A review and research agenda. *The Leadership Quarterly,* 29, 346-364.

9.6.1 Effecten op het aandeel vrouwen in de top

Het percentage vrouwen in de top is de afgelopen jaren in veel Europese landen toegenomen. Figuur 9.12 laat de ontwikkeling zien van het aandeel vrouwen in besturen van bedrijven in dertien Europese landen tussen 2003 en 2018.[34] Zoals we eerder opmerkten (paragraaf 4.2), zijn de cijfers tussen landen lastig te vergelijken vanwege de verschillende definities en regelingen. Toch kan een aantal belangrijke trends worden onderscheiden.[35]

In 2003 hadden Zweden en het Verenigd Koninkrijk, naast Noorwegen, de hoogste percentages vrouwen. In 2007 was het percentage in Zweden ten opzichte van 2003 toegenomen, maar gedaald in het Verenigd Koninkrijk. In 2008 nam het percentage vrouwen in Noorwegen fors toe en bedraagt het nu ruim 40 procent. Een vergelijkbare toename was ook het geval in IJsland tussen 2010, toen de quotumwet werd aangenomen, en 2013 toen de wet met sancties volledig van kracht werd. Vanaf 2015 hebben veranderingen zich ook voorgedaan in Frankrijk, en Italië, waar vanaf 2011 een bindend quotum werd ingevoerd.
Ook in landen als Zweden en het Verenigd Koninkrijk, die in 2003 bij de Europese top 3 behoorden van landen met het hoogste percentage vrouwen in de top, steeg het percentage vrouwen, maar minder snel dan in landen die quota met sancties invoerden.

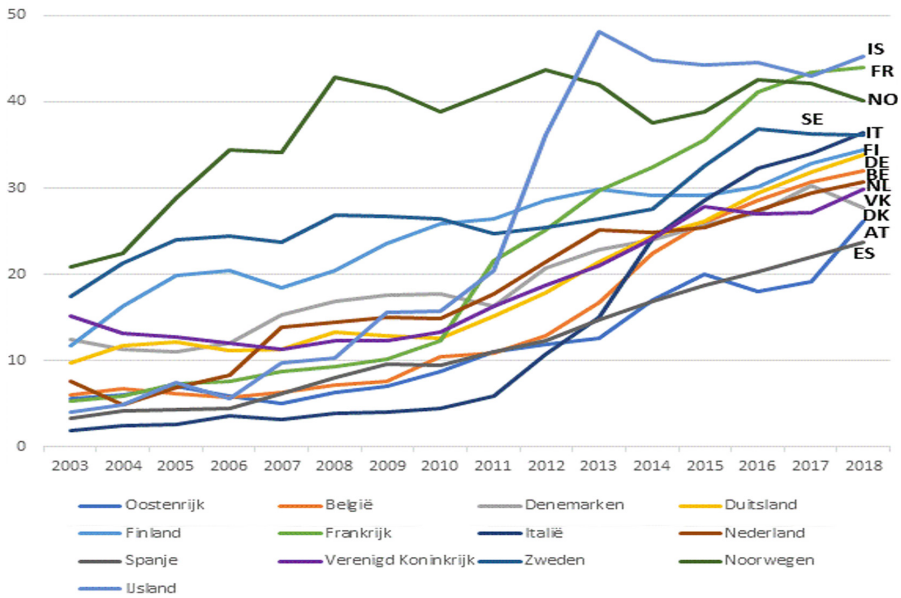
De toename van het aandeel vrouwen is in de meeste Europese landen het grootst voor niet-uitvoerende bestuurders/de RvC. Onder uitvoerende bestuurders neemt het aandeel vrouwen veel minder snel toe, en is het ook een stuk lager. Dat is onder andere het gevolg van het feit dat de verschillende regelingen in veel landen, in lijn met de EU-richtlijn, van toepassing zijn op niet-uitvoerende bestuurders. Opvallend is dat in landen waar quota en streefcijferregelingen wél betrekking hebben op uitvoerende bestuurders of de RvB, de effecten matig zijn (onder andere België, Nederland, Italië). De raden van bestuur hebben in veel landen een langere weg te gaan

34 De cijfers gaan over het percentage vrouwelijke bestuursleden uit het "hoogste beslissende orgaan" van een bedrijf. Volgens de Database WMIDM is dat het bestuur in geval van een one-tier board en de RvC in geval van een two-tier board. Als er sprake is van een one-tier board worden dus alle vrouwelijke leden (uitvoerend en niet-uitvoerend) van het gehele bestuur meegeteld. Als er sprake is van een two-tier board gaat het om alle vrouwelijke commissarissen in de RvC. Voor Nederland hebben de cijfers betrekking op circa 20 bedrijven uit de top 25 grootste beursgenoteerde bedrijven. In 2018 betreft het de vrouwelijke commissarissen van 19 RvC's en de commissarissen en een bestuurder van één one-tier board.

35 Zie o.a. Conde-Ruiz, J. I. & Hoya C. (2015) *Gender (in)Equality Act' and large Spanish corporations;* Seierstad, C. [et al.] (2017) *Gender diversity in the Board Room. Volume 1: The use of different quota regulations;* Huse (2018). De figuur is gebaseerd op Huse, M. (2018), aangevuld met enkele landen en met de meest recente gegevens uit de EIGE Database (2018) *Women and men in decision making.*

en kennen doorgaans een andere dynamiek als het gaat om werving en selectie voor bestuursfuncties.

Figuur 9.12 Aandeel vrouwen in enkele Europese landen, 2003-2018



Bron: EIGE Gender Statistics Database, Women and Men in Decision Making, december 2018.

Verschillen tussen bedrijven

Grote beursgenoteerde bedrijven realiseren in de meeste Europese landen de sterkste groei van het aandeel vrouwen. Zoals gezegd geldt dat vooral voor niet-uitvoerende bestuurders (RvC). Bij kleinere beursgenoteerde is de voortgang meestal minder groot (Frankrijk, Duitsland, Italië, Verenigd Koninkrijk) en bij niet-genoteerde bedrijven buiten de top 100 of top 200 werkt de regeling vaak minder goed (Frankrijk, Nederland).

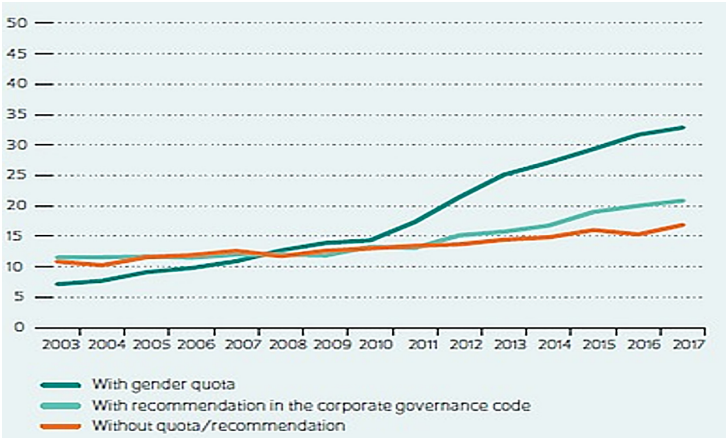
Verschillen in aanpak en regelingen

Holst en Wrohlich (2019) vergeleken de voortgang van het percentage vrouwen in de top van Europese bedrijven in drie groepen landen: landen met genderquota of (zachte) streefcijferregelingen, landen met aanbevelingen voor genderdiversiteit in de CGC, maar zonder quota of streefcijfers, en landen zonder quota, streefcijfers of aanbevelingen voor genderdiversiteit in de CGC.

Een vergelijking van de drie groepen laat zien dat landen met genderquota of concrete streefcijfers in 2017 gemiddeld 33 procent vrouwen in de top van de grootste beursgenoteerde ondernemingen hadden. Dat is significant meer dan andere landen en het percentage is sinds 2003 ook veel harder gegroeid (figuur 9.13). Het percentage vrouwen in landen met richtlijnen of aanbevelingen in de CGC, maar zonder quota of streefcijfers, was lager, gemiddeld namelijk 21 procent. Dit is iets hoger dan het percentage in landen zonder regelingen en zonder aanbevelingen over genderdiversiteit in de CGC (gemiddeld 17 procent). De auteurs concluderen dat harde quota en wettelijke regelingen waarbij concrete streefcijfers zijn geformuleerd effectiever lijken te zijn om meer vrouwen in de top te krijgen dan aanbevelingen in CGC's die niet bindend zijn.

We plaatsen daarbij wel de kanttekening dat binnen de groep met aanbevelingen voor genderdiversiteit in de CGC grote verschillen bestaan tussen landen. In Finland, het Verenigd Koninkrijk en Zweden werken de aanbevelingen in de CGC het naar verhouding goed (zie ook paragraaf 9.5.4). In deze landen, die inzetten op zelfregulering, speelt het bedrijfsleven een actieve rol. Zij stellen duidelijke regels en werken met concrete streefcijfers (40 procent in het Verenigd Koninkrijk, 30 procent-40 procent in Zweden en individuele streefcijfers in Finland).

Figuur 9.13 Aandeel vrouwen in landen met genderquota/streefcijferregelingen, landen met aanbevelingen genderdiversiteit in de CGC en landen zonder quota/streefcijfers en zonder aanbevelingen in de CGC, EU 2003-2017*



Bron: Holst, E. & Wrohlich, K. (2019) EIGE Gender Statistics Database Women and Men in Decision Making, december 2018.

* Genderquota/streefcijfers: België, Duitsland, Frankrijk, Italië, Oostenrijk, Portugal, Noorwegen en IJsland, (quota), Nederland en Spanje (streefcijfers); Genderdiversiteit in de CGC, geen quota/streefcijfers: Finland, Verenigd Koninkrijk, Zweden, Denemarken, Ierland, Griekenland, Luxemburg, Polen, Roemenië Slovenië en Turkije; Zonder quota/CGC: Bulgarije, Cyprus, Estland, Kroatië, Letland, Litouwen, Malta, Slowakije, Tsjechië.

9.6.2 Trickle-downeffecten

In verschillende landen die quota invoerden (Noorwegen, Duitsland), hoopte men dat een hoger aandeel vrouwen in het bestuur op den duur zou leiden tot een hoger percentage vrouwen in de managementlagen direct onder het bestuur, het *trickle-downeffect*. De achterliggende gedachte is dat de vrouwen in de top zullen pleiten voor het aanstellen of benoemen van andere vrouwen. Ook is de verwachting dat zij andere vrouwen zullen rekruteren uit hun netwerken. Bovendien kan de aanwezigheid van vrouwelijke bestuurders aan het bedrijf een positieve uitstraling geven zodat het aantrekkelijker wordt voor vrouwelijk talent.

Een dergelijk *trickle-downeffect* werd eerder aangetoond in de VS en Australië.[36] In Australië bleek het *trickle-downeffect* het sterkst te zijn in de eerste jaren na de benoeming van vrouwelijke bestuurders; al was het effect vijf jaar naderhand nog steeds aanwezig. Opvallend is dat het *trickle-downeffect* in Australië na de invoering van de zogenaamde *ASX recommendations* zwakker werd. Deze recommendations verplichten beursgenoteerde bedrijven om individuele streefcijfers te formuleren voor genderdiversiteit, onder andere voor uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders. Naleving gebeurt volgens het pas-toe-of-leg-uit-principe en bedrijven moeten in hun jaarverslag rapporteren over de voortgang. De recommendations hadden een positief effect op het aandeel vrouwelijke bestuurders, maar zwakten het trickle-downeffect af.

Onderzoek uit Noorwegen en Duitsland vond echter geen bewijs voor trickle-downeffecten.[37]

Spill-overeffecten voor andere bedrijven

In Noorwegen blijkt tien jaar na de invoering van het quotum wel sprake van een *spill-overeffect* naar andere bedrijven. Ook in bedrijven die niet onder de quotumwet vallen, groeide het aandeel vrouwelijke bestuurders.[38] De verklaring is dat vrouwen na de invoering van het quotum zichtbaarder zijn geworden als bestuurders en fun-

36 Gould, J. [et al.] (2018) The trickle down effect: the impact of female board members on executive gender diversity. *Human Resource Management,* 57 (4), pp. 932-945.

37 Bertrand, M. (2018) Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labour market outcomes in Norway. *Review of Economic Studies,* 86 (1), pp. 191–239; Gould, J. [et al.] (2018) The trickle down effect: the impact of female board members on executive gender diversity. *Human Resource Management,* 57 (4), pp. 932-945; Holst, E. & Wrohlich, K. (2019) Increasing number of women on supervisory boards of major companies in Germany: executive boards still dominated by men*, DIW Weekly report 3/2019.*

38 Huse, M. (2012) The 'Golden Skirts': Lessons From Norway about women on corporate boards. in S. Gröschl. & J. Takagi (eds.) *Diversity Quotas, Diverse Perspectives: the case of gender* (pp. 11-25).

geerden als rolmodellen. Bovendien bleken er, anders dan verwacht, meer dan voldoende gekwalificeerde vrouwen te zijn met ambities voor bestuursfuncties. Voor sommige bedrijven werd het een prestigekwestie om vrouwen in het bestuur te krijgen. Deze conclusies worden ondersteund door studies naar de ervaringen van vrouwelijke bestuurders.[39]

9.6.3 Effecten op de diversiteit en kwaliteit van bestuurders

Leeftijd, opleidingsniveau en achtergrond

Vrouwen die benoemd worden in bestuursfuncties na de invoering van de genderquota blijken in veel landen hoger gekwalificeerd te zijn dan hun vrouwelijke voorgangers (Noorwegen, IJsland).[40]
In IJsland hebben genderquota gezorgd voor meer diversiteit in het bestuur, op meer gebieden dan alleen gender. Vrouwelijke bestuurders zijn doorgaans jonger en hoger opgeleid dan hun mannelijke collega's. Ook zijn ze meer divers als het gaat om studie-achtergrond.[41] Ook in Italië zijn de nieuw benoemde vrouwen gemiddeld jonger, hoger opgeleid en meer divers qua professionele achtergrond.[42]
In Frankrijk werden geen verschillen aangetoond tussen vrouwelijke en mannelijke bestuurders als het gaat om leeftijd, opleidingsniveau, opleidingsachtergrond of ervaring. Wel komen vrouwelijke bestuurders in Frankrijk vaker uit het buitenland.[43]

Kleine kweekvijver: golden skirts en token women

In veel landen met quota was bij de invoering ervan één van de kritiekpunten dat bedrijven niet voldoende capabele vrouwen zouden kunnen vinden om vacante bestuursfuncties in te vullen (Noorwegen, België). In Noorwegen werd gevreesd dat dit zou leiden tot een 'golden skirts'-fenomeen, een kleine groep gekwalificeerde vrouwen die meerdere bestuursfuncties vervullen bij verschillende bedrijven. Onderzoek heeft laten zien dat in de beginjaren inderdaad sprake was van een kleine groep vrouwen met meerdere bestuursposities.[44] Recent onderzoek laat zien

39 Seierstad , C. (2013) Gender quotas on corporate boards in Norway, necessary but not ideal. In S. Machold. [et al.] (eds.) *Getting women onto Corporate Boards: A snowball starting in Norway.*
40 Bertrand, M., [et al.] (2019) Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labour market outcomes in Norway. *Review of Economic Studies,* 86 (1), 191–239; Heidenreich, V. (2013) Consequences of the Norwegian gender quota regulation for public limited company boards. In: S., Machold. [et al.] (2013) *Getting women on to corporate boards: a snowball starting in Norway* (pp. 119-125).
41 Women on Boards 2nd Progress Report. Country in Focus Iceland 2015.
42 Maida, A. & Weber, A. (2018) Female leadership and gender gap within firms: evidence from an Italian board reform. *Institute of Labor Economics,* pp. 2-38.
43 Zenou, E. [et al.] (2017) Gender diversity on French boards: example of a success from a hard law. In: C. Seierstad. [et al.] (eds.) *Gender diversity in the board room. Volume 1: the use of different quota regulations,* pp. 103-124.
44 Seierstad, C. & Opstahl, T. (2012) For the few not the many? The effects of affirmative action on presence, prominence, social capital of female directors in Norway. *Scandinavian Journal of Management.* 27 (1), pp. 44-54.

dat het aantal golden skirts inmiddels sterk verminderd is. Het bleek een tijdelijk fenomeen te zijn dat optrad in de eerste jaren na de invoering van de wet. Ook bleken de golden skirts niet, zoals gedacht voort te komen uit een bestaande, selecte groep prominente topvrouwen, vergelijkbaar met het 'old boys network', maar juist vrouwen met uiteenlopende achtergronden en uit diverse gelederen van de Noorse samenleving.[45]

De vrees dat er onvoldoende gekwalificeerde vrouwen zouden zijn voor bestuursfuncties bleek in Noorwegen ongegrond. Voor bedrijven bleek het eenvoudiger dan gedacht om geschikte vrouwen te vinden met de ambitie om bestuurder te worden.[46] Sinds de invoering van de wet werden veel vrouwen nieuw benoemd. Die vrouwen deden vervolgens ervaring op als bestuurders, waardoor de kweekvijver in snel tempo groter werd. Bedrijven blijken te profiteren van deze grotere kweekvijver. [47]

In België was de verwachting dat er onvoldoende capabele vrouwen beschikbaar zouden zijn, waardoor bedrijven zouden moeten selecteren uit slechts een klein groepje geschikte vrouwen ('token women'). In de praktijk bleken bedrijven hun selectie- en benoemingsbeleid aan te passen en nieuwe wegen te vinden om kandidaten te rekruteren voor besturen, onder andere buiten de geijkte netwerken en sectoren.[48]

In Frankrijk blijken bedrijven geen speciale acties te ondernemen om vrouwelijke kandidaten te werven. Ze maken gebruik van de gebruikelijke wervingskanalen en selectiecriteria (ervaring als CEO, bestuurlijke ervaring, internationale en financiële expertise, elite-opleiding).

9.6.4 Effecten op de positie van vrouwen in besturen en op de arbeidsmarkt

Bertrand et al. (2019) onderzochten de effecten van quota in Noorwegen op de positie van vrouwen in besturen van de bedrijven die onder de quotumwet vallen. Zeven jaar nadat de quotumwet volledig van kracht werd, bleek het quotum een positief effect op genderdiversiteit in besturen van bedrijven die onder de wet vallen. Een effect daarvan was dat de loonkloof tussen mannen en vrouwen in het bestuur flink afnam op het moment dat besturen diverser werden. De onderzoekers vonden echter geen bredere effecten voor de arbeidsmarktpositie van vrouwen: er waren geen

45 Huse, M. (2018) Gender in the Boardroom: Learnings from world-leader Norway. *Factbase 58,* pp. 1-16; Seierstad, C. [et al.] (2017) *Gender diversity in the board room. Volume 1: The use of different quota regulations.*

46 Heidenreich, V. (2013) Consequences of the Norwegian gender quota regulation for public limited company boards. In: S. Machold. [et al.]. (2013) Getting women on to corporate boards: a snowball starting in Norway, pp. 119-125.

47 Huse, M. (2018) Gender in the Boardroom: Learnings from world-leader Norway. *Factbase 58,* pp. 1-16; Machold, S. [et al.] (2013) *Getting women on to corporate boards: a snowball starting in Norway.*

48 In: Seierstad, C. [et al.] (2017) *Gender diversity in the board room. Volume 1: The use of different quota regulations.*

effecten voor vrouwen in de subtop of in de organisatie, ook niet als zij over dezelfde kwalificaties beschikken als de vrouwen die wél benoemd werden.
In Italië zijn de effecten op de arbeidsmarktpositie en carrièrekansen van vrouwen vergelijkbaar met de effecten voor Noorwegen. Behalve positieve effecten op de positie van vrouwen in de besturen zelf, worden slechts zeer kleine, niet-robuuste effecten gevonden op de arbeidsparticipatie van vrouwen, het aandeel vrouwen in de hogere loonschalen en het aandeel vrouwen dat in deeltijd werkt.[49]

9.6.5 Effecten op de motivatie van bedrijven

De keerzijde van harde quota of streefcijferregelingen is dat bedrijven hun inspanningen om meer vrouwen te benoemen staken zodra het quotum of het streefcijfer behaald is. Recent onderzoek laat zien dat dit effect optreedt bij Duitse bedrijven die onder de quotumwet vallen.[50] Drie jaar na invoering van het quotum blijken veel bedrijven niet meer doen dan de minimale inspanningen die nodig zijn om het quotum te behalen. De meeste bedrijven verminderen hun inspanningen of stoppen compleet met het rekruteren van vrouwen voor topfuncties zodra ze het quotum van 30 procent vrouwen in de RvC hebben bereikt, waardoor het aandeel vrouwen in de RvC blijft steken op een derde.

9.6.6 Effecten op bedrijfsprestaties

Onderzoek naar de effecten van quota en streefcijfers op bedrijfsprestaties zijn gemengd. Een bekend geworden studie van Ahern en Dittmar vond een negatief effect van quota in Noorwegen op de beurswaarde van bedrijven zonder vrouwen in het bestuur.[51] Een studie van Nygaard vond daarentegen een positief effect.[52] Beide studies werden bekritiseerd vanwege de gebruikte methodologie. In replicatiestudies met meer robuuste specificaties werden de effecten niet meer gevonden en bleek er geen effect van het aandeel vrouwen op de waarde van de beursgenoteerde bedrijven.[53]

49 Maida, A. & Weber, A. (2018) Female leadership and gender gap within firms. Evidence from an Italian board reform. *Institute of Labor Economics,* pp. 2-38.
50 Holst, E. & Wrohlich, K. (2019) *Increasing number of women on supervisory boards of major companies in Germany: executive boards still dominated by men,* DIW Weekly report 3/2019.
51 Ahern, K. R. & Dittmar, A. K. (2012) The changing of the boards: the impact on firm valuation of mandated female board representation. *Quarterly Journal of Economics,* 127 (1), pp. 137-197.
52 Nygaard, K. (2012) Forced Board Changes: Evidence from Norway. 24th Australasian Finance and Banking Conference 2011 Paper.
53 Dale-Olsen, H. [et al.] (2013) Diversity among Norwegian boards of directors: Does a quota for women improve performance. *Feminist Economics,* 19 (4), pp. 110-135; Eckbo, B. E. [et al.] (2016) *Board Gender-Balancing and Firm-value.* Tuck School of Business Working Paper. 275786.

Ook werden in Noorwegen geen veranderingen in financiële bedrijfsprestaties nadat de quota werden ingevoerd.[54]
In Italië zijn de resultaten gemengd. Sommige studies vinden een positief effect van quota op bedrijfsprestaties, andere vinden geen effecten.[55]

9.7 Wat leren ervaringen in andere Europese landen?

9.7.1 Algemene bevindingen

De aanpak om genderdiversiteit in de top van bedrijven te bevorderen, verschilt van land tot land. Het assortiment van maatregelen en strategieën is breed en geen aanpak hetzelfde. De aard van de regelingen loopt sterk uiteen. Sommige landen hebben quota ingevoerd, andere hebben vaste streefcijfers geformuleerd en weer andere landen hanteren flexibele, individuele kwantitatieve doelstellingen die door bedrijven zelf worden vastgesteld. Soms gaat het om wettelijke regelingen, soms om richtlijnen of aanbevelingen die opgenomen zijn in governance codes of Nationale Strategieën, maar ook combinaties komen voor. In het ene land is vooral sprake van regulering door de overheid, in het andere kiest men juist voor zelfregulering of voor een combinatie van beide.

Ook de reikwijdte en het toepassingsgebied van de maatregelen verschillen (zie bijlage 4 voor een samenvatting). In lijn met de Europese richtlijn hebben regelingen veelal betrekking op de niet-uitvoerende bestuurders/RvC van grote beursgenoteerde bedrijven. Maar het komt ook voor dat regelingen van toepassing zijn op een bredere groep ondernemingen, zoals grote bedrijven (gemeten naar omzet of omvang) of staatsbedrijven, of dat regelingen (ook) van toepassing zijn uitvoerende bestuurders/RvB of nog verder reiken en betrekking hebben op executive committees of de eerste twee managementlagen direct onder het bestuur/de RvB. Ten slotte verschillen landen in de manier waarop zij de regelingen handhaven. Sommige landen hebben concrete sancties voor bedrijven die niet aan de regelingen voldoen. Sancties kunnen variëren van waarschuwingen tot boetes of nietig verklaren van benoemingen. Andere landen hanteren een pas-toe-of-leg-uit-principe, waarbij bedrijven moeten uitleggen als zij niet aan de regeling voldoen, bijvoorbeeld middels rapportage in het jaarverslag, het corporate governance-verslag of via publicatie op de website van het bedrijf.

54 Huse, M. (2018) Gender in the Boardroom: Learnings from world-leader Norway. *Factbase 58,* 1-16.
55 Comi [et al.] (2016); ongepubliceerd paper zoals aangehaald in Maida, A. & Weber, A. (2018) Female leadership and gender gap within firms: evidence from an Italian board reform. *Institute of Labor Economics,* 2-38; Ferrari, G. [et al.] (2016) *Gender quotas: Challenging the boards, performance, and the stock market.* Iza, Discussion paper, no. 10239.

De afgelopen jaren is het aandeel vrouwen in de top van bedrijven in veel landen in Europa toegenomen. De grootste veranderingen vonden plaats in landen die inmiddels wettelijke quota kennen, zoals Frankrijk, IJsland, Italië, Noorwegen, België en Duitsland. Ook in landen met zelfregulering die concrete streefcijfers hebben geformuleerd en waar gendergelijkheid in de top van bedrijven het onderwerp is geweest van een intensief publiek debat is het aandeel vrouwen in de top substantieel toegenomen. De veranderingen zijn het meest zichtbaar onder niet-uitvoerende bestuurders/RvC en voor de grootste (beursgenoteerde) bedrijven. Onder uitvoerende bestuurders (RvB) en bij kleinere bedrijven neemt het aandeel vrouwen ook toe, maar veel minder sterk.

De literatuur laat zien dat genderquota vooral effect hebben op het bestuurs- en toezichthoudend orgaan dat onder de regeling valt. Naast positieve effecten op genderdiversiteit, lijken er ook positieve effecten te zijn op diversiteit in het bestuur in bredere zin (leeftijd, afkomst, opleidingsrichting). Daarnaast verbeteren deze quota het opleidingsniveau en de kwaliteit van de bestuurders (m/v) en wordt de loonkloof tussen mannelijke en vrouwelijke bestuurders kleiner.
Er is geen bewijs gevonden voor de 'golden-skirts'-hypothese. Het is dus niet zo dat voor nieuwe benoemingen in de top vooral gezocht wordt in een beperkte groep kandidaten die zich al bewezen hebben. In tegenstelling tot wat verwacht werd, wordt de kweekvijver in veel landen juist groter en de groep kandidaten waaruit gerekruteerd wordt, breder.

De quota in Europa lijken echter geen effect te hebben op de positie van vrouwen in de managementlagen direct onder het bestuur en ook niet op de positie van vrouwen in de bredere arbeidsorganisatie of op de arbeidsmarkt. Anders dan in de VS en Australië zijn in Europa geen trickle-downeffecten gevonden. In sommige landen, zoals Noorwegen, werden wel spill-overeffecten aangetoond: positieve effecten op genderdiversiteit in de top van grote bedrijven die niet onder de quotumregeling vallen.

Wat verder duidelijk wordt uit de literatuur is dat de effecten van maatregelen ook verschillen van land tot land. Quota leiden niet zonder meer tot meer diversiteit in de top en meer diversiteit in de top levert niet automatisch meerwaarde of bedrijfsvoordelen op. De institutionele context en de actoren daarbinnen spelen daarbij een grote rol.
Regelingen zoals quota en streefcijfers alleen zijn niet voldoende om gendergelijkheid te creëren en een bredere aanpak is nodig om het probleem duurzaam aan te

pakken. Op basis van onderzoek naar de effectiviteit van quota in Noorwegen concludeert Huse:

> *Quotas are not enough to achieve gender equality. Policy initiatives must be based on an understanding of national and regional differences, gender and social cultures, and different board and corporate governance systems in the various countries. Policy initiatives should build an indepth understanding of why women are underrepresented on boards and in the corporate suites.* [56]

Het is noodzakelijk dat regelingen als quota en streefcijfers ingebed worden in de institutionele en culturele context van een land om gendergelijkheid in de top door de laten werken in de rest van de samenleving en vice versa. Studies op macroniveau laten zien dat de toegang van vrouwen in de top van bedrijven niet simpelweg een optelsom is van individuele keuzes van vrouwen, maar mede wordt beïnvloed door de institutionele en culturele context in een land. Formele regelingen en normen vormen samen de nationale context. Studies op mesoniveau, waarbij de focus ligt op organisaties, tonen bovendien aan dat genderdiversiteit in de top niet zomaar voor alle bedrijven meerwaarde oplevert. Studies binnen bedrijven laten zien dat de manier waarop beslissingen worden genomen over werving, selectie en promotie beïnvloed worden door sociale factoren, stereotypen en vooroordelen.[57] Om meer genderdiversiteit te creëren in de top en deze duurzaam te verankeren, is een bredere aanpak nodig waarbij het hele systeem en alle niveaus in de samenleving worden betrokken.

9.7.2 Denkrichtingen bij heroverweging Nederlandse streefcijferbepaling

Uit de internationale vergelijking kan ook een aantal denkrichtingen bij heroverweging van de Nederlandse streefcijferbepaling worden gedestilleerd. Aanleiding is zoals eerder opgemerkt de te trage groei van het aandeel vrouwen in de top van het bedrijfsleven (zie hoofdstuk 2).

De denkrichtingen bieden suggesties voor verbetering van de effectiviteit van de Nederlandse beleid.[58] Het huidige pas-toe-of-leg-uit-principe van de streefcijferbepaling werkt niet goed en deze wordt slechts beperkt nageleefd. Het beleid moet leiden tot meer benoemingen van vrouwen in de top van het bedrijfsleven en een versnelling van het tempo waarin dit plaatsvindt. Bij de denkrichtingen zal niet alleen

56 Huse, M. (2018) Gender in the Boardroom: Learnings from world-leader Norway. *Factbase 58,* p. 13.
57 Kirsch, A. (2018) The gender composition of corporate boards. A review and research agenda. *The Leadership Quarterly, 29,* pp. 346-364.
58 De evaluatie van de Wet Bestuur en Toezicht constateert dat er tevens tal van onduidelijkheden zijn die een correcte toepassing van de streefcijferregeling bemoeilijken. Daar wordt in deze denkrichtingen niet op ingegaan.

worden gekeken naar het huidige streefcijfer, maar wordt ook de Corporate Governance Code in beschouwing genomen. Op voorhand moet worden opgemerkt dat bepaalde elementen uit de verschillende denkrichtingen in de praktijk kunnen worden gecombineerd. In globale zin leggen de denkrichtingen 1 en 2 meer nadruk op een aanpak van zelfregulering om een sterkere positie van vrouwen in de top te bevorderen. Bij de denkrichtingen 3 en 4 is een grotere rol weggelegd voor de overheid.

Tabel 9.1 Samenvatting denkrichtingen

Denkrichtingen	Streefcijferregeling in Wet bestuur en toezicht	Corporate Governance Code (CGC)
Streefcijfers opnemen in CGC	Bestaande streefcijferregeling verlengen in huidige vorm	Aanpassen door streefcijfers op te nemen in de CGC
Wettelijke verplichting voor grote nv's en bv's om zelf streefcijfers op te stellen voor top en sub-top bedrijfsleven	Deze verplichting geldt voor RvB en RvC van alle 'grote'* vennootschappen, (aansluitend bij de huidige streefcijferbepaling)* muv van de RvC van de Nederlandse beursgenoteerde bedrijven	
Aanpassen van de streefcijferregeling door bij niet-naleving sanctie toe te passen	De sanctie bij niet naleving van het wettelijk streefcijfer van 30 procent m/v in de RvC geldt voor Nederlandse beursgenoteerde bedrijven (aansluitend bij de definiëring van de Corporate Governance Code)**	
Quotum	Afschaffen streefcijferregeling en invoeren dwingend quotum voor RvC's en beursgenoteerde bedrijven	

* Aangesloten kan worden bij de definiëring van de 'grote' vennootschappen in de huidige streefcijferbepaling. De streefcijferbepaling geldt voor naamloze en besloten vennootschappen die volgens het jaarrekeningrecht een "grote rechtspersoon" zijn. Dit is het geval als een vennootschap op twee achtereenvolgende balansdata voldoet aan twee van de volgende drie criteria: de waarde van de activa bedraagt meer dan € 20 miljoen; de netto-omzet is meer dan € 40 miljoen en het gemiddeld aantal werknemers is 250 of meer. In het vervolg van de tekst wordt gesproken over bedrijven.

** Voor de definitie van een beursgenoteerd bedrijf wordt verwezen naar de reikwijdte van de CGC. De Code is van toepassing op: i. alle vennootschappen met statutaire zetel in Nederland waarvan de aandelen of certificaten van aandelen zijn toegelaten tot de handel op een gereglementeerde markt of een daarmee vergelijkbaar systeem; en ii. alle grote vennootschappen met statutaire zetel in Nederland (> € 500 miljoen balanswaarde) waarvan de aandelen of certificaten zijn toegelaten tot de handel op een multilaterale handelsfaciliteit of een daarmee vergelijkbaar systeem.

Denkrichting 1 – Streefcijfers opnemen in Corporate Governance Code

Deze denkrichting is om op de korte termijn het bestaande juridische instrumentarium (streefcijferregeling) in huidige vorm voort te zetten en de Corporate Governance Code aan te scherpen/aan te passen door streefcijfers op te nemen in

de Code. Hierdoor wordt vooral het initiatief bij het bedrijfsleven gelegd om genderdiversiteit in de top van bedrijven te bevorderen.

De Nederlandse Corporate Governance Code bevat principes en best practice-bepalingen voor goed ondernemingsbestuur van beursgenoteerde ondernemingen. De code is sinds 1 januari 2018 wettelijk verankerd. Naleving is gebaseerd op het pas-toe-of-leg-uit-principe: vennootschappen moeten jaarlijks in het bestuursverslag aangeven in hoeverre ze de principes en best practice-bepalingen van de code opvolgen en zo niet, waarom zij daarvan afwijken.
Sinds 2008 is diversiteit opgenomen in de code. De code benoemt diversiteit in brede betekenis, namelijk als de "voor de vennootschap relevante aspecten (...), zoals nationaliteit, leeftijd, geslacht en achtergrond inzake opleiding en beroepservaring". In de Nederlandse code zijn geen concrete streefcijfers opgenomen voor de verdeling van de zetels over vrouwen en mannen. De code wijkt daarmee af van de codes van de ons omringende landen, zoals Frankrijk en Duitsland, die wel streefcijfers voor genderdiversiteit vermelden (zie onderstaande box).

Vormgeving van diversiteit in Corporate Governance Code in andere landen

Een groot aantal EU-landen heeft richtlijnen of aanbevelingen voor genderdiversiteit opgenomen in hun CGC (onder andere België, Duitsland, Finland, Frankrijk, Ierland, Oostenrijk, Polen, Slovenië, Spanje, het Verenigd Koninkrijk en Zweden). De richtlijnen en aanbevelingen zijn vrijwillig en worden opgesteld door bedrijven zelf of in samenwerking met overheidscommissies. De CGC is meestal van toepassing op beursgenoteerde bedrijven. Niet alle CGC's zijn wettelijk verankerd of hebben een bindend karakter.
Enkele codes bevatten concrete kwantitatieve doelstellingen voor het aandeel mannen en vrouwen, zoals de codes van Frankrijk (40 procent in 2017), Oostenrijk (30 procent in 2018), Spanje (30 procent in 2020) en het Verenigd Koninkrijk (33 procent in 2020). Andere codes stimuleren bedrijven om zelf kwantitatieve doelstellingen of streefcijfers te formuleren (Denemarken, Finland, Ierland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk).
De meeste codes bevatten geen wettelijk bindende bepalingen voor gender diversiteit (een uitzondering is Oostenrijk). Implementatie gaat veelal uit van een pas-toe-of-leg-uit-principe. Sommige landen passen naming-and-praising (Zweden, Verenigd Koninkrijk) of naming-and-shaming (Frankrijk, Zweden) toe, andere landen gebruiken beloning, zoals reductie van bepaalde belastingen als stimulans (Slovenië).

Weging

- Via zelfregulering kan bewustwording en gedragsverandering worden gestimuleerd.
- De studie van Holst en Wrohlich (2019) laat zien dat landen met een streefcijfer een groei laten zien in het aandeel vrouwen aan de top.
- Deze groei is in vergelijking met landen die dwingende quota hebben ingesteld echter bescheiden.[59]
- De CGC is van toepassing op een beperkte groep bedrijven: de beursgenoteerde vennootschappen.
- Het is de vraag of juist die bedrijven die in de afgelopen jaren geen pogingen hebben ondernomen hierdoor voldoende zullen worden gestimuleerd om wel actie te ondernemen.

Denkrichting 2 – Wettelijke verplichting voor bedrijven om zelf streefcijfer vast te stellen

Bij deze denkrichting worden grote vennootschappen verplicht om zelf individuele streefcijfers in te vullen en vast te stellen. Zij stellen zelf een na te streven percentage vast en formuleren hun eigen doelstellingen.[60] Handhaving vindt plaats op basis van een pas-toe-of-leg-uit-principe en/of rapportage en transparantieverplichting.

Naast de rapportageverplichting kan de effectiviteit van de streefcijferbepaling ook worden vergroot door de rol van de ondernemingsraad te versterken bij het toezicht op de naleving van het streefcijfer.

Daarnaast heeft de overheid de mogelijkheid ‘naming-shaming’ en/of ‘naming-faming’ te hanteren om bedrijven aan te sporen de door hen zelf gestelde verplichting serieus te nemen. Inmiddels heeft de minister deze laatste aanpak voor de top 200 bedrijven ingezet.[61]

59 De vergelijking laat zien dat landen met genderquota of concrete streefcijfers in 2017 gemiddeld 33 procent vrouwen in de top van de grootste beursgenoteerde ondernemingen hadden. Dat is significant meer dan andere landen en het percentage is sinds 2003 ook veel harder gegroeid. Het percentage vrouwen in landen met richtlijnen of aanbevelingen in de CGC, maar zonder quota of streefcijfers, was lager, gemiddeld namelijk 21 procent. Dit is iets hoger dan het percentage in landen zonder regelingen en zonder aanbevelingen over genderdiversiteit in de CGC (gemiddeld 17 procent).

60 In Denemarken geldt ook de verplichting voor bedrijven om individuele streefcijfers vast te stellen (Denemarken). Dit verschilt van de huidige Nederlandse situatie waarin wettelijk, door de overheid vastgesteld, streefcijfer voor een bepaalde groep bedrijven geldt.

61 Onder de bedrijven die eind 2107 zowel in de raad van bestuur als in de raad van commissarissen het percentage van 30 procent niet haalden, waren ING, KPN, Ahold Delhaize, Randstad en Aegon. Bedrijven die in de top helemaal geen vrouwen hadden, waren bijvoorbeeld VolkerWessels, Dura Vermeer en Koninklijke Ten Cate. In het onderzoek werd gekeken naar de jaarverslagen over 2017 van de bedrijven. Slechts dertien bedrijven haalden in 2017 het streefcijfer van 30 procent vrouwen in zowel de raad van bestuur als de raad van commissarissen. Aan de top van die lijst stonden de ANWB en de Nationale Goede Doelen Loterijen met 66,7 procent vrouwen in het bestuur en 50 procent in de raad van commissarissen. Verder voldeden bijvoorbeeld ook Wolters Kluwer, PostNL en de Nederlandse Spoorwegen aan het percentage. Zie: Atria (2019) *Benchmark: 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).*

Uit de internationale inventarisatie blijkt dat in een aantal landen bedrijven worden gestimuleerd om zelf kwantitatieve doelstellingen of streefcijfers te formuleren (bijvoorbeeld Denemarken, Finland, Ierland, Duitsland[62] en het Verenigd Koninkrijk). Een opmerking die daarbij moet worden geplaatst is dat in bepaalde landen het flexibele streefcijfer wordt gecombineerd met meer dwingende maatregelen of aanvullende overheidsmaatregelen. Een dergelijke 'hybride' aanpak wordt bijvoorbeeld in Duitsland gehanteerd. Zo geldt het flexibele streefcijfer in Duitsland voor de RvB van de grote beursgenoteerde bedrijven en voor de RvB én RvC van de 3500 kleinere grote bedrijven. Ook voor de hogere managementlagen (subtop) van beursgenoteerde ondernemingen gelden flexibele streefcijfers. Daarnaast gelden bindende quota voor RvC's van de beursgenoteerde ondernemingen. Voor besturen moeten beursvennootschappen op grond van de streefcijferregeling zelf een na te streven percentage vaststellen. Dit flexibele streefcijfer geldt bovendien voor de twee hoogste managementlagen direct onder het bestuur. Bij het bepalen welke twee functies binnen die hoogste managementlagen vallen hebben de bedrijven de nodige vrijheid. Met een dergelijke aanpak kan tegemoet worden gekomen aan de bezwaren van het bedrijfsleven tegen de inbreuk die sancties maken op de vrijheid van ondernemingen. Door ook de hoogste managementlagen onder het bestuur in een flexibele streefcijferregeling op te nemen worden ondernemingen geprikkeld om ook in de 'kweekvijver' voor bestuursfuncties een m/v-diversiteitsbeleid te voeren.[63.]

Weging:

- De achterliggende gedachte bij de verplichting voor bedrijven om zelf de streefcijfers vast te stellen is dat meer betrokkenheid en eigenaarschap ontstaat wanneer bedrijven zelf de regie hebben over de te stellen doelen en de te kiezen aanpak, waardoor de aanpak uiteindelijk beter zal werken en de effectiviteit van de streefregeling kan worden vergroot.
- Tegen die achtergrond stelt zich ook de vraag of naar Duits voorbeeld de reikwijdte van het streefcijfer moet worden uitgebreid tot bepaalde senior managementfuncties. In Duitsland geldt het flexibele streefcijfer ook voor de twee managementlagen onder de top. In lijn daarmee is ook in het onderzoek van Panteia/La Red (2018) *Doorstroming van vrouwen naar subtop* de aanbeveling gedaan om het streefcijfer uit de wet te verbreden naar de subtop opdat bedrijven worden aangemoedigd man-vrouw-data te verzamelen en bij te houden.

62 Bij de Duitse streefcijferregeling valt op dat de vennootschappen niet alleen het streefcijfer, maar ook de termijn waarbinnen zij nastreven dit te bereiken zelf mogen vaststellen, met dien verstande dat de termijn niet langer mag zijn dan vijf jaar.
63 Boschma, H.E. [et al.] (2017) *Evaluatie van de Wet bestuur en toezicht,* p. 537-538.

- In de evaluatie van de Wet bestuur en toezicht is tevens de aanbeveling gedaan om de rapportageverplichting ook op senior managementsposities van toepassing te laten zijn.[64]
- In Denemarken lijkt de aanpak van flexibele streefcijfers minder effectief te zijn: vijf jaar na de invoering van de wet zijn vrouwen nog steeds sterk ondervertegenwoordigd in de top van het bedrijfsleven.
- Een hybride aanpak, zoals in Duitsland', lijkt effectiever te zijn. Bovendien worden door de uitbreiding van de reikwijdte tot bepaalde senior managementfuncties ook ondernemingen geprikkeld om in de 'kweekvijver' voor bestuursfuncties een m/v-diversiteitsbeleid te voeren.

Denkrichting 3 – Handhaving en naleving van pas toe en leg uit

Bij deze denkrichting is het voorstel om op de korte termijn het bestaande juridische instrumentarium (streefcijferbepaling) aan te passen door in te zetten op handhaving en naleving.[65]

Met betrekking tot de benoemingen (het onderdeel 'pas toe') kan bij niet-naleving[66] een directe sanctie worden geïntroduceerd voor een nog nader af te bakenen groep ondernemingen. Uit de internationale studies blijkt dat een sanctie effectief kan worden genoemd, in die zin dat het een versnelling aanbrengt in het aantal benoemingen in de top. De preventieve werking die uitgaat van een dergelijke 'stok' zorgt in de praktijk voor naleving (vergelijk de werking van de zogeheten limiteringsregeling die een nietigheidssanctie kent en goed wordt nageleefd[67]).

Een breed scala aan sancties/handhavingsmaatregelen is denkbaar. Uit de internationale vergelijking komt naar voren dat verschillende landen kiezen voor de nietigheid van een benoeming (in Duitsland aangeduid als de 'lege stoel').[68] In de praktische uitwerking zijn de nietigheidssancties wel verschillend. In de evaluatie

64 Boschma, H.E. [et al.] (2017) *Evaluatie van de Wet bestuur en toezicht,* p. 576.
65 Ook wordt in de Evaluatie van de Wet bestuur en toezicht door de onderzoekers geconstateerd dat de handhaving achterblijft, zie: Boschma, H.E. [et al.] (2017) *Evaluatie van de Wet bestuur en toezicht,* p. 537-538.p. 529-530.
66 Dat wil zeggen de benoeming niet bijdraagt aan het halen van het streefcijfer.
67 Sinds de inwerkingtreding van de Wet bestuur en toezicht geldt er een maximumaantal van vijf door één persoon uit te oefenen toezichtfuncties. Een voorzitterschap van een toezichthoudend orgaan telt hierbij dubbel. Voor bestuurders geldt een maximumaantal van twee toezichtfuncties. Verder kan iemand die voorzitter van een toezichthoudend orgaan is niet tot bestuurder worden benoemd. Schending van de limiteringsregeling leidt tot nietigheid van de benoeming; dit heeft echter geen gevolgen voor de rechtsgeldigheid van de besluitvorming waaraan deze persoon deelneemt. Het toepassingsgebied van de limiteringsregeling is beperkt tot grote nv's, bv's en commerciële/semipublieke stichtingen. Bij de evaluatie van de Wet bestuur en Toezicht zijn de onderzoekers, gelet op de resultaten van de kwantitatieve en de kwalitatieve analyse van de effecten van de limiteringsregeling, tot de conclusie gekomen dat de limiteringsregeling algemeen geaccepteerd lijkt te zijn. Niettemin concluderen de onderzoekers ook dat de naleving van de limiteringsregeling niet zonder meer op het conto van de nietigheidssanctie kan worden geschreven. Boschma, H.E. [et al.] (2017) *Evaluatie van de Wet bestuur en toezicht,* p. 303, 365 en 545.
68 Boschma, H.E. [et al.] (2017) *Evaluatie van de Wet bestuur en toezicht,* p. 484.

van de Wet bestuur en toezicht wordt ingegaan op de nietigheidssanctie in een aantal EU-lidstaten met bindende quotaregelingen. De onderzoekers constateren dat er aan de nietigheidssanctie haken en ogen zitten maar dat een dergelijke regeling effectief is voor zover deze geldt voor beursgenoteerde vennootschappen. Een nietigheidssanctie geniet de voorkeur boven een boetesanctie – naar Frans voorbeeld – aangezien daarbij het risico bestaat dat de quotumregeling wordt afgekocht en er in de praktijk niets verandert aan de genderbalans.[69] De onderzoekers doen geen uitspraak over de wenselijkheid van een bindend quotum voor Nederland.

Voor de Nederlandse situatie zou de invoering van een nietigheidssanctie betekenen dat bedrijven vanaf 2020 bij elke nieuwe benoeming rekening dienen te houden met de evenwichtige m/v-verdeling van de zetels uit de streefcijferregeling. Wanneer de m/v-verdeling van de zetels met een nieuwe benoeming niet evenwichtiger wordt, wordt de nieuwe benoeming nietig verklaard en blijft de vacature open.

De internationale vergelijking laat zien dat de meeste landen kiezen voor de beursgenoteerde bedrijven en de sanctie alleen van toepassing laten zijn op de RvC's.

Zou voor Nederland ook voor deze afbakening worden gekozen dan zou op die manier een 'ingroei-quotum' ontstaan voor de grote vennootschappen die onder de huidige streefcijferregeling vallen.[70] In de komende vier jaar (gebruikelijke zittingstermijn in de top) zullen zij dan de noodzakelijke stappen moeten zetten om de 30 procent m/v te realiseren.

Daarnaast is van belang bij deze denkrichting voor alle grote vennootschappen die onder de huidige streefcijferbepaling vallen, het onderdeel 'leg uit' specifieker en meer verplichtend te maken (de *transparantieverplichting*). Uit de internationale vergelijking blijkt dat in verschillende landen transparantieverplichtingen zijn opgenomen, waarbij men moet rapporteren over de samenstelling van hun bestuur en hun inspanningen om de streefcijfers te bereiken. Daarbij is monitoring door een

69 Boschma, H.E. [et al.] (2017) *Evaluatie van de Wet bestuur en toezicht,* p. 543 en 576-577.

70 De Female Board Index (FBI) van Mijntje Lückerath-Rovers rapporteert over de beursgenoteerde ondernemingen (FBI 2018, n=90, FBI 2019 n=88). Deze cijfers laten zien dat de percentages vrouwelijke bestuurders en commissarissen beide exact gelijk zijn gebleven in FBI 2017 en FBI 2018, respectievelijk 6 procent en 25 procent. Vijf bedrijven voldoen in 2018 aan het Nederlandse streefgetal (30%) voor RvB én RvC; 30 bedrijven voldoen aan deze norm voor de RvC, 9 bedrijven aan de norm voor de RvB. De nieuwe cijfers (FBI 2019) laten een stijging zien; de percentages vrouwelijke bestuurders en commissarissen bedragen respectievelijk 8,5 procent en 26,8 procent. Zes bedrijven voldoen nu aan het Nederlandse streefgetal van 30 procent voor RvC en RvB. 30 bedrijven voldoen aan de norm voor de RvC, 15 bedrijven aan de norm in de RvB. Ondanks de stijging blijft het dus nog steeds ver achter bij het wettelijk streefcijfer van 30 procent. Bovendien heeft nog steeds een grote meerderheid van de Nederlandse beursondernemingen geen enkele vrouw in de raad van bestuur: 71 van de 88.

daartoe aangewezen instantie of commissie (en bij voorkeur aan de hand van richtlijnen) van wezenlijk belang om ook daadwerkelijk een inclusieve cultuur te realiseren. Aangesloten kan worden bij de Europese richtlijn Women on boards. Deze richtlijn is niet ingevoerd, maar daarin werd voorgesteld om alle (beursgenoteerde) bedrijven jaarlijks te laten rapporteren over de m/v-samenstelling van de RvB en RvC en over de maatregelen die zij nemen om de doelstelling te halen. Wanneer bedrijven de doelstelling niet gerealiseerd hebben, moeten ze ook uitleggen wat ze zullen ondernemen om de doelstelling in de toekomst te gaan halen. Deze informatie moet gepubliceerd worden en gemakkelijk toegankelijk zijn via de website van het bedrijf.

Weging:

- Internationale inventarisatie laat zien dat in landen waar sancties zijn ingevoerd het aandeel vrouwen in de RvC's en RvB's substantieel toeneemt.
- Doordat sancties alleen gelden voor nieuwe benoemingen die niet bijdragen aan een evenwichtigere verdeling van de zetels en niet direct wordt overgegaan tot een sanctie bij het niet nakomen van een evenredige vertegenwoordiging, wordt met deze aanpak een zekere mate van geleidelijkheid gewaarborgd en wordt aan ondernemingen de tijd gegeven om het streefcijfer te realiseren.
- De sancties zijn alleen van toepassing op RvC's van de beursgenoteerde bedrijven.

Denkrichting 4 – Directe invoering van een quotum

Bij deze denkrichting is het voorstel om per direct (per 2020) een quotum (een dwingend streefcijfer) in te voeren (minimaal 30 procent) met een sanctie voor niet-naleving.

Uit de internationale inventarisatie blijkt dat de meeste landen die een quotum hebben ingevoerd, de reikwijdte en het toepassingsgebied ervan beperken. In lijn met de Europese richtlijn hebben regelingen veelal betrekking op de niet-uitvoerende bestuurders/RvC van grote beursgenoteerde bedrijven. De sancties variëren. Sommige landen hebben concrete sancties voor bedrijven die niet aan de regelingen voldoen. Sancties kunnen variëren van waarschuwingen tot boetes of nietig verklaren van benoemingen (zie hierboven).

De percentages die voorkomen in de verschillende quotaregelingen zijn: 30 procent, een derde en 40 procent. Hierbij verdient vermelding dat de percentages soms streng worden toegepast, in de zin dat het percentage ten minste moet worden gehaald – wat erop neerkomt dat alleen naar boven wordt afgerond. Wanneer het

rekenkundig onmogelijk is om het streefgetal vanwege het totaal aantal zetels exact te halen, geldt het percentage dat het dichtst bij het streefgetal ligt, niet zijnde 50 procent.[71] Dat kan in de praktijk betekenen dat het zowel naar boven als naar beneden wordt afgerond. De vergelijking van alle regelingen biedt geen inzicht in hoe een quotum/streefcijfer moet worden toegepast op een eenhoofdig bestuursorgaan of toezichthoudend orgaan.

Het quotum wordt in de meeste landen stapsgewijs ingevoerd. In Frankrijk bijvoorbeeld moest in 2014 20 procent m/v behaald zijn, in 2017 40 procent. In Noorwegen was de quotumwet van kracht in 2002, maar werden pas later in 2008 de bijbehorende sancties ingevoerd.

Weging:

- Literatuur laat zien dat genderquota vooral effect hebben op het bestuurs- en toezichthoudend orgaan dat onder de regeling valt. Bindende quota voor het aandeel vrouwen aan de top verhogen het aandeel vrouwen aan de top en zijn in dat opzicht effectief.
- Naast positieve effecten op genderdiversiteit, lijken er ook positieve effecten te zijn op diversiteit in het bestuur in bredere zin (leeftijd, afkomst, opleidingsrichting). Daarnaast verbeteren het opleidingsniveau en de kwaliteit van de bestuurders (m/v) en wordt de loonkloof tussen mannelijke en vrouwelijke bestuurders kleiner.
- Tegelijkertijd moet worden opgemerkt dat bindende quota een forse ingreep kunnen betekenen in de vrijheid van bedrijven om te benoemen wie ze willen. Quota maken inbreuk op de vrijheid van ondernemingen (en het recht op gelijke behandeling van mannen en vrouwen).
- Aan deze bezwaren kan tegemoet worden gekomen door de reikwijdte en het toepassingsgebied van de quota te beperken tot leden van de raad van commissarissen van beursgenoteerde bedrijven. In de meeste landen is bij de vormgeving van quota voor een dergelijke afbakening gekozen en blijkt een dergelijke vormgeving effectief te zijn. In de evaluatie van de Wet bestuur en toezicht wordt om die reden ook een dergelijke vormgeving bepleit. De onderzoekers doen geen uitspraak over de wenselijkheid van een bindend quotum voor Nederland, wel doen zij suggesties voor het geval dat de wetgever er voor zou kiezen.[72]

71 Niet zijnde 50 procent omdat het bij deze regelingen gaat om een streefgetal voor de ondervertegenwoordigde sekse (en bij 50 procent is er geen ondervertegenwoordigde sekse).
72 Boschma, H.E. [et al.] (2017) *Evaluatie van de Wet bestuur en toezicht,* p. 544.

- Zij pleiten tevens voor het belang om ondernemingen de tijd te geven om het quotum te realiseren en om de bindende quota slechts voor een beperkte tijd te laten gelden (door opname van een horizonbepaling in de wet).[73]

Aandachtspunt bij een eventuele invoering van quota is dat de Nederlandse context uniek is in die zin dat de huidige Nederlandse vormgeving van het streefcijfer zich kenmerkt door een brede aanpak (namelijk het streefcijfer is van toepassing op ongeveer 5000 bedrijven en op zowel RvC's als RvB's). Hierdoor zal moet worden nagegaan welke aanpak er zal moeten gaan gelden voor de RvB's in alle vennootschappen en de RvC's en RvB's van de niet-beursgenoteerde vennootschappen.

73 Boschma, H.E. [et al.] (2017) *Evaluatie van de Wet bestuur en toezicht,* p. 545.

Bijlagen

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

>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

Contactpersoon

Onze referentie
1361673

Datum 29 JUNI 2018
Betreft Adviesaanvraag diversiteit in de top

Geachte mevrouw Hamer, Beste Marielle,

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[1]. 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 gelijker 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

[1] 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[2]. 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[3] '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?

---

[2] Kamerstukken II 2017/18, 30420, nr. 263.
[3] 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?

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

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

Samenstelling Ad-hoccommissie Diversiteit in de top van het bedrijfsleven (Ditop)

Leden	Plaatsvervangende leden
Onafhankelijke leden	
drs. M.I. (Mariëtte) Hamer (voorzitter)	
prof.mr. C.D.J. (Claartje) Bulten	
prof.dr. G.T.M. (Geert) ten Dam	
prof.dr. H. (Halleh) Ghorashi	
prof.dr. K. (Kim) Putters	
Ondernemersleden	
N. (Nicole) Böttger (VNO-NCW/MKB-Nederland)	
G. (Guusje) Dolsma (MKB-Nederland)	S. (Suzanne) Drion
	R. (Rob) Slagmolen
S. (Sieto) de Leeuw (VNO-NCW/MKB-Nederland)	
Werknemersleden	
S.F. (Sacha) Heemskerk LLM (VCP)	
K. (Kitty) Jong (FNV)	D. (Désirée) van Lent
L. (Leon) de Jong (CNV)	
J. (Jessica) van Ruitenburg (FNV)	J. (Jennifer) Meyer
Adviserende leden	
dr. E.L.W. (Egbert) Jongen (CPB)	
drs. A. (Ans) Merens (SCP)	
drs. A. (Alice) Odé (Diversiteit in Bedrijf)	L. (Leo) Euser
Ministeriële vertegenwoordigers	
M. (Marileen) Klapwijk (SZW)	M. (Moona) Mian
	J. (Jurgen) Wander
N. (Nora) Kuijper (OCW)	M.M. (Maggie) Wissink ook Geerdink
Secretariaat	
dr. I. (Ivy) Koopmans	
mr.drs. T.D. (Tyche) Riemens	
mr. S.W. (Sophia) Geelkerken	
dr. B. (Babette) Pouwels	
Z. (Zakia) Essanhaji, MSc	

Internationale studies naar de relatie tussen gender- en culturele diversiteit en bedrijfsprestaties

Tabel 3.a Recente meta-analyses en systematische reviews naar de relatie tussen genderdiversiteit en bedrijfsprestaties

Wat wordt onderzocht?	Hoe wordt diversiteit gemeten?	Bedrijfsprestaties	Wat zijn de effecten?	Voor wie en onder welke omstandigheden?
Post en Byron (2015)				
Meta-analyse van 140 studies naar het effect van genderdiversiteit in de top op financiële prestaties van bedrijven. Onderzocht wordt ook in hoeverre de nationale context een rol speelt De studies bevatten gegevens over ruim 90.000 bedrijven in meer dan 30 landen.	Representatie van vrouwen in het bestuur van bedrijven (procent vrouwen)	Financiële bedrijfsprestaties: - accounting returns: boekhoudkundige prestaties (rendement, winstgevendheid) - market performance: marktprestaties (investeringen, waarde van de aandelen) Bestuurstaken en -processen: board monitoring: de mate waarin de top zich bezighoudt met monitoring van het management board strategy involvement: betrokkenheid van het bestuur bij advisering van het management.	Er is een klein positief effect op rendement (r=.05) Er is geen effect op market performance Er is een positief effect op board monitoring en strategy involvement	De positieve relatie tussen genderdiversiteit en rendement is sterker in landen waar de rechten van aandeelhouders sterker zijn. In landen met meer gendergelijkheid bestaat er wél een positieve relatie tussen genderdiversiteit en market performance. In landen met weinig gendergelijkheid is de relatie juist negatief. Moderators: - de mate van gendergelijkheid in een land - de rechten van aandeelhouders (shareholder protection) in een land

Wat wordt onderzocht?	Hoe wordt diversiteit gemeten?	Bedrijfsprestaties	Wat zijn de effecten?	Voor wie en onder welke omstandigheden?
Pletzer et al. (2015)				
Meta-analyse van 20 studies naar de relatie tussen genderdiversiteit in de top en financiële prestaties van bedrijven. Onderzocht wordt in hoeverre de nationale en bedrijfscontext een rol speelt De studies bevatten gegevens van 3.097 bedrijven in verschillende landen.	Procent vrouwen in het bestuur van bedrijven	Financiële bedrijfsprestaties Boekhoudkundige prestaties (return on assets, return on equity, Market performance (Tobin's Q))	Geen effecten	Het effect verschilt niet tussen landen met een hoger/lager inkomensniveau (BNP). Het effect verschilt niet tussen bedrijven met een groter/kleiner bestuur. Moderators: Het inkomens- en ontwikkelingsniveau in een land (BNP) De omvang van het bestuur binnen een bedrijf

Wat wordt onderzocht?	Hoe wordt diversiteit gemeten?	Bedrijfsprestaties	Wat zijn de effecten?	Voor wie en onder welke omstandigheden?
Hoobler et al. (2018)				
Meta-analyse van 78 studies naar de effecten van de representatie van vrouwen in leiderschap en financiële prestaties van bedrijven. Onderzocht wordt ook onder welke omstandigheden vrouwelijk leiderschap bijdraagt aan bedrijfsprestaties. Gegevens van 117.639 bedrijven om verschillende landen.	Representatie van vrouwen in leiderschap: vrouwelijke CEO vrouwen in topmaganagementteam (TMT) vrouwen in het bestuur	Financiële prestaties: boekhoudkundige prestaties (accounting performance, diverse variabelen) market performance (stock performance, market capitalization, Tobin's Q)	Geen eenduidige resultaten. Er is geen relatie tussen vrouwelijke CEO en financiële prestaties. Er is geen relatie tussen aandeel vrouwen in TMT en financiële prestaties Er is een positieve relatie tussen aandeel vrouwen in het bestuur en financiële bedrijfsprestaties Er is een positieve relatie tussen vrouwelijk leiderschap in het algemeen en de verkoopprestaties van het bedrijf (sales performance)	In landen waar de gendergelijkheid groter is, is er wél een positieve relatie tussen de aanwezigheid van een vrouwelijke CEO en financiële prestaties. Moderators: gendervriendelijk klimaat: de mate van gendergelijkheid in een land kansen voor vrouwen om bij te dragen aan de besluitvorming: de omvang van het bestuur in een bedrijf, het aantal bestuursvergaderingen.

Wat wordt onderzocht?	Hoe wordt diversiteit gemeten?	Bedrijfsprestaties	Wat zijn de effecten?	Voor wie en onder welke omstandigheden?
Byron en Post (2016)				
Meta-analyse van 87 studies naar de invloed van vrouwen in de top op maatschappelijke en sociale prestaties van bedrijven (maatschappelijk verantwoord ondernemen) en de sociale reputatie van bedrijven. De studies bevatten gegevens over ruim 26.000 bedrijven in meer dan 20 landen. Onderzocht wordt in hoeverre de nationale context een rol speelt	Representatie van vrouwen in het bestuur van bedrijven (aantal of procent vrouwen in het bestuur)	Corporate social performance: CSR (oa. milieumaatregelen filantropie, ethische codes, diversiteit in het personeelsbestand) Sociale reputatie	Er zijn positieve effecten op zowel corporate social performance als sociale reputatie (beide r=.15)	Het effect op CSR is sterker in landen waar aandeelhouders meer rechten hebben. Het effect op CSR is sterker in landen met meer gendergelijkheid. In landen waar aandeelhoudersrechten zwak zijn en waar weinig gendergelijkheid is, verdwijnt de relatie tussen het aandeel vrouwen in de top en corporate social performance Moderators: - de mate van gendergelijkheid in een land - de rechten van aandeelhouders (shareholder protection) in een land

De meta-studies van Post & Byron, Byron & Post, Pletzer et al. en Hoobler et al. hebben betrekking op studies en bedrijven in verschillende landen. In landen met een monistisch bestuur (one-tier board) gaat het om genderdiversiteit in het totale bestuur, in landen met een dualistisch bestuur (two-tier board) gaat het om genderdiversiteit in de RvC.

Toelichting bij tabel 3.a

Bedrijfsprestaties

In het onderzoek naar bedrijfsprestaties wordt onderscheid gemaakt tussen boekhoudkundige bedrijfsprestaties (*accountacy based performance*), die uitgaan van historische prestaties van de onderneming (bijvoorbeeld rendement, winst), en prestaties die te maken hebben met marktprestaties (bijvoorbeeld investeringen, de waarde van aandelen) (*stock based performance*). Belangrijk verschil is dat de laatste worden beïnvloed door opvattingen en gedrag van investeerders, waarbij kunnen stereotype opvattingen over mannen en vrouwen, leiderschap en de geschiktheid van vrouwen als leiders een rol spelen.

Gendergelijkheid

Om gendergelijkheid in landen te meten worden verschillende meetinstrumenten gebruikt, zoals de Global Gender Gap Index van het World Economic Forum, de gendergelijkheidsindex van het European Institute for Gender Equality (EIGE) of de genderegalitarisme-schaal van het Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE).
De genderegalitarismeschaal van GLOBE meet gendergelijkheid aan de hand van het verschil in opleidingsniveau tussen mannen en vrouwen, de mate van beroepssegregatie op de arbeidsmarkt en het aandeel vrouwen in politiek en op besluitvormingsposities. In landen die hoog scoren op genderegalitarisme is het verschil in opleidingsniveau tussen mannen en vrouwen klein, is weinig beroepensegregatie op de arbeidsmarkt en is het percentage vrouwen in de politiek en in besluitvorming hoger. De Global Gender Gap Index meet gendergelijkheid op basis van de verschillen tussen mannen en vrouwen op vier dimensies:

- economische participatie (arbeidsmarktparticipatie, gelijke beloning en hogere managementposities),
- opleidingsniveau, gezondheid (aandeel meisjes bij geboorte,
- gezonde levensverwachting) en
- politieke empowerment van vrouwen (deelname aan politiek en besluitvorming).

De gendergelijkheidsindex van EIGE heeft zeven domeinen: werk (onder andere arbeidsparticipatie, segregatie en kwaliteit van werk, de mogelijkheid om werk en zorg te combineren, carrièreperspectief), geld (inkomen, economische zelfstandigheid, inkomensverdeling), kennis (opleidingsniveau), macht (aandeel vrouwen in de politiek en in economische besluitvorming), gezondheid, geweld, tijd (huishoudelijk werk en zorg, vrije tijd van werkenden).

De studies van Hoobler et al. (2018) en Schneid et al. (2015) gebruiken de gender-egalitarisme-schaal van GLOBE, waarbij gendergelijkheid wordt gemeten Post en Byron (2015) en Byron en Post (2016) meten gendergelijkheid met behulp van de Global Gender Gap Index.

Tabel 3.b Internationale studies naar de relatie tussen genderdiversiteit en bedrijfsprestaties

Wat wordt onderzocht?	Hoe wordt diversiteit gemeten?	Bedrijfsprestaties	Wat zijn de effecten?	Voor wie en onder welke omstandigheden?
McKinsey (2018) *Delivering through diversity*				
Onderzoekt o.a. de correlatie tussen diversiteit (genderdiversiteit en culutrele diversiteit) en financiële prestaties van meer dan 1.000 bedrijven in 12 landen	Genderdiversiteit - Culturele diversiteit - in het personeelsbestand - executive team - RvB	Financiële prestaties: - winstgevendheid (bedrijfsresultaat) - langetermijn waardecreatie (winstmarge)	Positieve relatie tussen genderdiversiteit en winstgevendheid en waardecreatie. Bedrijven met meer genderdiversiteit in de top hebben 21 procent meer kans om bovengemiddeld meer winstgevend te zijn en 27 procent meer kans op bovengemiddeld meer waardecreatie. Positieve relatie tussen culturele diversiteit en winstgevendheid. Bedrijven met een cultureel diverse top hebben 33 procent meer kans om bovengemiddeld meer winstgevend te zijn. Bedrijven met weinig diversiteit hebben 29 procent minder kans om bovengemiddeld winstgevend te zijn.	De relatie is het sterkst voor executive teams
Center for International Governance Innovation (Momani en Stirk, 2017)				
Onderzoek onder 7.9000 bedrijven in 14 sectoren in Canada tussen 1999 en 2005 naar de relatie tussen culturele diversiteit en bedrijfsprestaties	Culturele diversiteit (geboren buiten Canada en spreken thuis geen Engels of Frans)	Bedrijfsprestaties: - winst - productiviteit	1 procent toename in culturele diversiteit is geassocieerd met een toename van 2,4 procent in omzet en 0,5 procent in productiviteit op de werkvloer.	

Wat wordt onderzocht?	Hoe wordt diversiteit gemeten?	Bedrijfsprestaties	Wat zijn de effecten?	Voor wie en onder welke omstandigheden?
Kirsch (2018)				
Systematische review van 130 artikelen over o.a. de effecten van genderdiversiteit in de top op bedrijfsprestaties en andere bedrijfsuitkomsten	Genderdiversiteit in het bestuur (procent vrouwen)	Financiële prestaties Sociale en ethische aspecten Bedrijfsstrategieën Reputatie Genderdiversiteit in de subtop Bestuursprocessen	Verwaarloosbaar effect op financiële bedrijfsprestaties Positief effect op sociale en ethische aspecten en op genderdiversiteit in de subtop Meer onderzoek is nodig om effecten op bedrijfsstrategieën en reputatie te kunnen vaststellen.	
Schneid et al. (2015)				
Meta-analyse van 71 studies uit verschillende landen over de relatie tussen genderdiversiteit in teams en teamprestaties De studies bevatten gegevens van 8.500 teams en 55.000 teamleden.	Genderdiversiteit in teams	Teamprestaties: objectieve taakprestaties (financiële opbrengsten, verkoopcijfers) subjectieve taakprestaties (beoordelingen door teamleiders, teamleden, etc) Contextuele prestaties (pro-sociaal gedrag, helpend gedrag)	Er is geen effect van genderdiversiteit op teamprestaties. Er is een negatieve relatie tussen gender diversiteit en contextuele prestaties (r=-.10)	Moderator: Culturele context (gendergelijkheid) In landen met weinig gendergelijkheid heeft genderdiversiteit een negatief effect op teamprestaties. In landen met grote gendergelijkheid verdwijnt het negatieve verband tussen genderdiversiteit en contextuele prestaties.

Tabel 3.c Studies naar de relatie tussen culturele diversiteit en bedrijfsprestaties

Wat wordt onderzocht?	Hoe wordt diversiteit gemeten?	Bedrijfsprestaties	Wat zijn de effecten?	Voor wie en onder welke omstandigheden?
Stahl et al. (2010)				
Meta-analyse van 108 studies naar de effecten van culturele diversiteit in teams op teamprocessen en teamprestaties. De studie gebruikt gegevens van 10.632 teams.	Culturele diversiteit in teams: - level: 'deep level' (persoonlijkheid, waarden, voorkeuren) vs. 'surface level' (demografische kenmerken; nationaliteit, etniciteit) - type: verschillende nationaliteiten vs. één nationaliteit	- Teamprestaties (zoals output, productie, doelrealisatie, verkoopcijfers, teambonus, etc) - Creaitviteit - Conflict - Tevredenheid met het team - Integratie	Culturele diversiteit leidt tot proces- en productieverlies door conflict en verminderde sociale integratie. Culturele diversiteit leidt tot proceswinst door creativiteit. Er is geen effect op de kwaliteit en effectiviteit van de communicatie. Er is een positief effect op de tevredenheid Er is geen verschil tussen deep level of surface level diversiteit. De effecten zijn klein.	Moderators: - Taakcomplexiteit - Structurele aspecten van het team (teamgrootte, spreiding werklocaties teamleden, team tenure) Het negatieve effect van culturele diversiteit op conflict is sterker bij complexe taken, als teamleden op dezelfde locatie werken en naarmate het team langer samenwerkt. De effectiviteit van de communicatie en de tevredenheid zijn lager in grote teams. Sociale integratie is lager in teams die op dezelfde locatie werken.

Wat wordt onderzocht?	Hoe wordt diversiteit gemeten?	Bedrijfsprestaties	Wat zijn de effecten?	Voor wie en onder welke omstandigheden?
Van Dijk, Van Engen en Knippenberg (2012)				
Meta-analyse van 146 studies	O.a. demografische diversiteit in teams, waaronder gender-diversiteit en culturele diversiteit	- Objectieve teamprestaties (financiële prestaties, aantal goede antwoorden) - Subjectieve teamprestaties (beoordelingen door teamleden of teamleiders)	Er is een klein negatief effect van demografische diversiteit op subjectieve teamprestaties (r=-.05). Er is een klein negatief effect van culturele diversiteit op objectieve teamprestaties, Er is geen effect van gender-diversiteit op objectief gemeten teamprestaties.	taakcomplexiteit
Guest (2019)				
Onderzoek naar de relatie tussen culturele diversiteit in het bestuur en board monitoring in de VS. De studie maakt gebruik van gegevens van 1,906 bedrijven tussen 1996 en 2011.	Culturele diversiteit in besturen (aandeel)	- Financiële prestaties (profitability, Tobin's Q) - Board monitoring (beloning van de CEO, fouten in boekhouding, ascquisitieprestaties)	Geen effect op financiële prestaties en board monitoring	governance strength

Samenvatting maatregelen gericht specifiek op de top/subtop

Hoofdroutes		Parameters	Internationale voorbeelden
Verplichting halen van percentage	Quota	- Hoogte percentage - m/v, v of ondervertegenwoordigde geslacht - met of zonder afrondingsregel*	- 30 procent, 33,3 procent, 40 procent - -> Veelal 40 procent met afrondingsregel
		Reikwijdte	- Beursgenoteerde ondernemingen - Grote bedrijven (omzet, aantal werknemers) - Staatsbedrijven - Commerciële/semi-publieke stichtingen - Coöperaties - (Overheid, politiek) -> Veelal (grote) beursgenoteerde ondernemingen
		Toepassingsgebied	- niet-uitvoerende bestuurders, RvC - uitvoerende bestuurders, RvB - executive committee - eerste twee managementlagen direct onder de RvB/het bestuur -> Veelal niet-uitvoerende bestuurders/RvC
		-Handhaving, sanctie(s) -Trapsgewijs of niet	- Geen - Pas-toe-of-leg-uit - Waarschuwing - Boete - Nietigverklaring benoeming - Opschorten financiële/immateriële voordelen - zittende bestuurders/toezichthouders - Leden van het orgaan verliezen positie - Bedrijf wordt van de beurs gehaald -> Veelal trapsgewijs -> Veelal nietige benoeming

* Als de regeling geen afrondingsregel kent, moet *ten minste* het quotum of streefgetal gehaald worden. Als de regeling wel een afrondingsregel kent mag in gevallen waar het niet mogelijk is om het quotum of streefgetal exact te halen vanwege de omvang van het bestuurs- of toezichthoudend orgaan, afgerond worden naar het dichtstbij gelegen hele getal. Dat getal kan hoger of lager zijn dan het quotum of streefgetal.
Bij een quotum van 30 procent m/v, kan alleen exact aan het quotum of streefgetal worden voldaan als het bestuurs- of toezichtsorgaan uit 10 personen bestaat (3 vrouwen/mannen). Wanneer het orgaan uit minder personen bestaat, kan niet exact 30 procent gerealiseerd worden. Dan maakt het uit of de regeling wel of geen afrondingsregel kent. Bij een bestuur van bijvoorbeeld 7 personen, wordt bij een regeling zonder afrondingsregel alleen voldaan als het bestuur minimaal uit 3 vrouwen/mannen bestaat (43 procent). Bij een regeling met afrondingsregel wordt al voldaan bij 2 vrouwen/mannen (29 procent).

Hoofdroutes		Parameters	Internationale voorbeelden
Geen verplichting halen van percentage	Streefcijfers	- Vast of flexibel streefcijfer - m/v, v of ondervertegenwoordigde geslacht - met of zonder afrondingsregel	- Vast streefcijfer van 30 procent, 33,3 procent, 40 procent - Bedrijven stellen zelf individuele streefcijfers en een streefdatum vast
		- Wettelijk vastleggen of niet	- Wettelijk streefcijfer - Opnemen in Corporate Governance Code, Code diversiteit - Verbinden aan diversiteitscharters
		- Reikwijdte	- Zie boven
		- Toepassingsgebied	- Zie boven
		- Handhaving, sancties	- Zie boven - Veelal pas-toe-of-leg-uit
Verantwoording afleggen, transparantie over diversiteitscijfers en -beleid	Rapportage	- Onderwerpen waarover wordt gerapporteerd	- Diversiteitscijfers, m/v-samenstelling - Doelstellingen, targets - Diversiteitsbeleid, aanpak - Plannen voor diversiteitsdoelstellingen en -beleid de toekomst - Selectieprocedures en –criteria
		- Wanneer: altijd of alleen bij non-compliance	- Veelal bij non-compliance
		- Publicatie en toegankelijkheid	- Bestuursverslag - Website - Beschikbaar stellen op aanvraag
		- Reikwijdte	- Zie boven
		- Toepassingsgebied	- Zie boven
		- Handhaving, sancties	- Zie boven - Veelal geen sancties
Naming and shaming/praising	Good and bad practices	- Praising of shaming - Periodiek/systematisch of ad hoc/incidenteel - Reikwijdte	- Lijsten met diversiteitsprestaties van bedrijven - Overzicht van succesvolle voorbeelden ter inspiratie, verhalen
Voorwaarden stellen door externe partijen		- Soort voorwaarde	- m/v-samenstelling bestuurs- en/of toezichtsorgaan - Naleving Corporate Governance Code mbt diversiteit, diversiteitscode
		- Welke externe partijen	- Overheid - Opdrachtgevers, subsidieverstrekkers - Aandeelhouders - Beleggers*
		- Beloning/sancties	- Beloning via fiscale voordelen - Opnemen in subsidievoorwaarden/ opdrachtvoorwaarden - Opnemen in beleggingsfondsen

* Steeds meer beleggers vragen verantwoording gevoerd beleid van de organisaties waarin ze investeringen doen. Voorbeeld Eumedion focusbrief van 10 oktober 2016 en Vanquard 1 september 2017.

Hoofdroutes		Parameters	Internationale voorbeelden
Meten en weten	Monitoring	- Thema's	- Diversiteitscijfers - Diversiteitsdoelstellingen - Visie op diversiteit - Diversiteitsbeleid, aanpak - Plannen voor de toekomst - Rapportage, transparantie - Profielschets bestuurs- of toezichtsorgaan
		- Monitoringorgaan	- Overheid - Onafhankelijke monitoringcommissie - Charters - Bedrijven zelf - Marktpartijen
		- Wettelijke verplichting of vrijwillig - Per bedrijf of op nationaal niveau	
		- Rapportage - Bevindingen openbaar of niet; met naam en toenaam of geanonimiseerd	
		- Handhaving, sancties	
Kennis en kunde beschik-baar stellen			- Databank met experts - Databank met kandidaten - Databank met effectieve interventies - Kennisplatform - Charters - Scans, -barometers, -spiegels

Literatuurlijst

- Acker, J. (2006) Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations, *Gender & Society*, 20 (4), pp. 441-464.
- Advies Taskforce Samenwerking onderwijs en kinderopvang (2017) *Tijd om door te pakken*.
- Aguilera, R. V. & Jackson, G. (2003) The cross-national diversity of corporate governance. Dimensions and determinants. *Academy of Management Review,* 28, pp. 447-465.
- Atria (2019) *Benchmark: 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)*.
- Avery, D. R., McKay P. F., & Volpone, S. D. (2013) Diversity staffing: Inclusive personnel recruitment and selection practices. In Roberson, Q. M. (ed.) *The Oxford Handbook of Diversity and Work*, pp. 282–99, New York: Oxford University Press.
- Avery, D. R., McKay, P. F., Wilson, D. C. & Volpone, S. (2008) *Attenuating the effect of seniority on intent to remain: The role of perceived inclusiveness.* Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA
- Ahern, K. R. & Dittmar, A. K. (2012). The changing of the boards: the impact on firm valuation of mandated female board representation. *Quarterly Journal of Economics*, 127 (1), pp. 137-197.
- Andriessen, I., Nievers, E., Faulk, L. & Dagevos, J. (2010) *Liever Mark dan Mohammed? Discriminatie op de arbeidsmarkt*. Den Haag: SCP.
- Australian Human Rights Commission. (2018) *Leading for Change. A blueprint for cultural diversity and inclusive leadership revisited*, Geraadpleegd op 17-06-2019, *https://www.humanrights.gov.au/our-work/race-discrimination/publications/leading-change-blueprint-cultural-diversity-and-0*
- Bakens, J., Fouarge, D., & Peeters, T. (2018) *Labour market forecasts by education and occupation up to 2022*. (ROA Technical Reports; No. 003), Maastricht: Research Centre for Education and the Labour Market.
- Bardach, E. (2000) *A practical guide for policy analysis. The eightfold path to more effective problem solving.*
- BCG (2018) *How diverse leadership teams boost innovation*,
- Behson, S. J. (2002) Coping with family-to-work conflict: The role of informal work accommodations to family, *Journal of Occupational Health Psychology,* 7 (4), pp. 324-341.
- Bell, J. M. & Hartmann, D. (2007) Diversity in everyday discourse. The cultural ambiguities and consequences of “happy talk”, *American Sociological Review*, 72, pp. 895-914.

- Bellaart, H., Oostrik, S. & Razenberg, I. (2016) *Effectief diversiteitsbeleid: tel uit je winst!* Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Bendl, R., Bleijenbergh, I., Henttonen, E., & Mills, A. J. (eds.) (2015) *The Oxford handbook of diversity in organizations*. Oxford: Oxford University Press
- Bernstein, R. S., Crary, M., Bilimoria, D. & Blancero, D. M. (2015) Reflections on diversity and inclusion practices at the organizational, group, and individual levels. In: R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen & A. J. Mills (eds.) *The Oxford handbook of diversity in organizations*, Oxford: Oxford University Press.
- Bertrand, M., Black, S., Jensen, S. & Lleras-Muney, A. (2019) Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labour market outcomes in Norway. *Review of Economic Studies*, 86 (1), pp. 191–239.
- Bleijenbergh, I., Van Engen, M., Schulte, L. & Blonk, E. (2010) Vrouwen naar de top. Van multimethode-onderzoek naar aangrijpingspunten voor genderbeleid, *Tijdschrift voor HRM*, 4, pp. 86-109.
- Blommaert, L. & Spierings, N. (2019) Examining ethno-religious labor market inequalities among women in the Netherlands. *Research in Social Stratification and Mobility*, 61, pp. 38-51.
- Blommaert, L., Coenders, M. & Van Tubbergen, F. (2014) Discrimination of arabic-named applicants in the Netherlands. An internet-based field experiment examining different phases in online recruitment procedures. *Social Forces*, 92 (3), pp. 957–982.
- Bohnet, I. (2016) *What works. Gender equality by design*. Cambridge, Massachusetts:The Belknap Press of Harvard University Press.
- Boschma, H.E., Lennarts M.L., Schutte-Veenstra, J.N. & van Veen, K. (2017) *Evaluatie Wet bestuur en toezicht*, Rapport aan het WODC uitgebracht door: Instituut voor Ondernemingsrecht Faculteit Rechtsgeleerdheid, Rijksuniversiteit Groningen. *https://www.wodc.nl/onderzoeksdatabase/ 2730-werking-van-de-nieuwe-bepalingen-uit-de-wet-bestuur-en-toezicht.aspx*
- Brammer, S. (2011) National institutional systems as antecedents of female board representation. An empirical study, *Corporate Governance. An International Review,* 19, pp. 116-135
- Brammer, S., Millington, A. & Pavelin, S. (2009) Corporate reputation and women on the board, *British Journal of Management,* 20, pp. 17-29.
- Byrne, D. E. (1971) *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Catalyst (2008) *2008 Catalyst Census of Women Board Directors of the Fortune 500*, New York: Catalyst Inc.
- Catalyst (2007) *2007 Catalyst Census of Women Board Directors*, New York: Catalyst Inc.
- Catalyst (2005) The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards. New York: Catalyst Inc.

- Catalyst (2004) *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, New York: Catalyst Inc.
- Catalyst (2002) *Women in leadership. A European business imperative*, New York: Catalyst Inc.
- Catalyst (2002) *Making change. Creating a business case for diversity*, New York: Catalyst Inc.
- Catalyst (2002) *Women in Leadership: A European Business Imperative (research report)*, New York: Catalyst Inc.
- CBS. (2018) *Duurzame ontwikkelingsdoelen. De stand voor Nederland.*
- Çelik, S. (2018) *Diversiteit de gewoonste zaak van de wereld*. Lectorale rede Hogeschool Leiden, 19 juni 2018.
- Çelik, S. (2015) De business case van diversiteit in de publieke context: de verbindende overheid, *Tijdschrift voor HRM*, 3, pp. 1-33.
- Çelik, S., & Ashikali, T. & Groeneveld, S. (2013) Diversity interventions and employee commitment in the public sector: The role of an inclusive organizational culture, *Gedrag en Organisatie*, 26, pp. 329-352.
- Cherry, J. (2011) *What holds women back? Women and men's perceptions of the barriers to women's progression*, Londen: Opportunity Now.
- Chizema, A., Kamawuriwo, D. & Shinozawa, Y. (2015) Women on corporate boards around the world. Triggers and barriers, *The Leadership Quarterly,* 26, pp. 1051-1065.
- College voor de Rechten van de Mens (2013) *De juiste persoon op de juiste plaats. De rol van stereotypering bij de toegang tot de arbeidsmarkt*, Utrecht: College voor de Rechten van de Mens.
- Commissie Monitoring Talent naar de Top (2019) *Gewoon een kwestie van doen. Monitor Talent naar de Top 2018.*
- Conde-Ruiz, J. I. & Hoya, C. (2015) '*Gender (in)Equality Act' and large Spanish corporations*, FEDEA Policy Papers, 2015-03.
- Cox, T. H. & Blake, S. (1991) Managing cultural diversity. Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5 (3), pp. 45-56.
- Cox, T. H. (1993) *Cultural diversity in organizations: theory, research, and practice*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Dagevos, J. & Gijsberts, M. (2009) *Jaarrapport integratie 2009*.
- Dale-Olsen, H., Schone, P. & Verner, M. (2013). Diversity among Norwegian boards of directors: Does a quota for women improve performance, *Feminist Economics*, 19 (4), pp. 110-135.

- Deloitte (2018) Missing pieces report: the 2018 board diversity census of women and minorities on fortune 500 boards, Geraadpleegd op 17-06-2019, *https://www2.deloitte.com/us/en/pages/center-for-board-effectiveness/articles/missing-pieces-fortune-500-board-diversity-study-2018.html*
- Derks, B., Vink, M., Aarntzen, L. & Riedijk, L. (2018) De keuze van vrouwen voor deeltijd is minder vrij dan we denken, *Sociale Vraagstukken*.
- Diversiteit in Bedrijf (2018) *Cultuur aan de Top* [Conceptdocument, interne publicatie.
- Diversiteit in Bedrijf (2018) *Een motor van verandering,* Kennisdocument medewerkersnetwerken.
- Dobbin, F., Kalev, A. & Clarke, R. (2016) Why Diversity Programs Fail And what works better. *Harvard Business Review*.
- Doldor, E., Sealy, R. & Vinnicombe, S. (2016) Accidental activists. Headhunters as marginal diversity actors in insitutional change towards more women on boards, *Human Resource Management Journal*, 26, pp. 285-303.
- Donaldson, L. (1993) The recession. A barrier to equal opportunities? *Equal Opportunities Review,* 50, pp. 11-36.
- Dye, K. & Golnaraghi, G. (2015) Organizational benefits through diversity management. Theoretical perspectives on the business case. In: R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen, & A. J. Mills (eds.) *The Oxford handbook of diversity in organizations*, H12. Oxford: Oxford University Press.
- Eagly, A. H. & Scesny, S. (2009) Stereotypes about women, men, and leaders. Have times changed? In: M. Barreto [et al.] (eds.) *The glass ceiling in the 21st century. Understanding barriers to gender equality,* pp. 21-47.
- Eagly, A. H. & Carli, L.L. (2003) The female leadership advantage. An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly,* 14, pp. 807–834.
- Eckbo, B. E., Nygaard, K. & Thorburn, K. S. (2016) *Board Gender-Balancing and Firm Value*. Finance Working Paper No. 463/2016, Tuck School of Business Working Paper. 275786.
- Echtelt, P. van, & Voogd-Hamelink, M. de (2017) Personeelsbeleid: wat krijgt prioriteit?. In: Arbeidsmarkt in kaart. Geraadpleegd op 5 oktober 2018 via *https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarktinkaart-werkgevers2017/personeelsbeleid-wat-krijgt-prioriteit.*
- EIGE (2018) *Database Women and men in decision making*; geraadpleegd september 2018: *eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/midm_bus_bus__wmid_comp_compex*
- Elfering, S., Kuijk, J. van & Mommers, A, (2014) *Kansen voor allochtone BBL'ers, ITS*, Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen

- Elite Research (2016) *Tabel Aandeel vrouwen in Raden van Bestuur en Raden van Commissarissen van de grootste bedrijven in 1992 - 2015 top 25, 100, 500 en 5000*. Uden: Elite Research.
- Ellemers, N., Sahin, O., Jansen, W. S. & Van der Toorn, J. (2018) Naar effectief diversiteitsbeleid. Het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk, *Gedrag en Organisatie*, 31 (4), pp. 409-428.
- Ellemers, N. (2014) Women at work: how organizational features impact career development. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 1, pp. 46-54.
- Ely, R. J., Ibarra, H. & Kolb, D. (2011) Taking gender into account. Theory and design for women's leadership development programs, *Academy of Management Learning & Education,* 10 (3), pp. 474–493.
- Ely, R. J. & Meyerson, D. E. (2010) An organizational approach to undoing gender. The unlikely case of offshore oil platforms, *Research in Organizational Behavior*, 30, pp. 3-34.
- Ely, R. J. & Thomas, A. D. (2001) Cultural diversity at work. The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes, *Administrative Science Quarterly*, 46, pp. 229-273.
- Ely, R. J. & Meyerson, D. E. (2000) *Theories of gender in organizations. A new approach to organizational analysis and change*. Boston: Center for Gender in Organizations.
- Esbroek, W., van. & Engen, M., van (2008) Management van diversiteit en rechtvaardigheid: op zoek naar een 'beste benadering', *Tijdschrift voor HRM*, 2, pp. 63-91.
- Essed, P. (2002) Cloning cultural homogeneity while talking diversity: Old wine in new bottles in Dutch organizations, *Transforming Anthropology*, 11 (1), pp. 2-12.
- Essers, C., Benschop, Y. & Doorewaard, H. (2006) Ondernemen tussen twee culturen: vrouwelijke ondernemers van Marokkaanse en Turkse afkomst en hun identiteitsconstructies, *Tijdschrift voor gender studies*, 9 (4), pp. 28-41.
- European Union (2016) *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling*.
- European Commission (2010) Strategy for Equality between Women and Men 2010-2015.
- Ferrari, G., Ferraro, V., Profeta, P. en Pronzato, C. (2016) *Gender quotas: Challenging the boards, performance, and the stock market*, IZA Discussion Paper No. 10239.
- Ghorashi, H. & Sabelis, I. (2013) Juggling difference and sameness: rethinking strategies for diversity in organizations, *Scandinavian Journal of Management*, 29 (1), pp. 76-86.
- Ghorashi, H. & Ponzoni, E. (2013) Reviving agency. Taking time and making space for rethinking diversity and inclusion, *European Journal of Social Work*, 17 (2), pp. 161-174.

- Ghorashi, H. (2006) *Paradoxen van culturele erkenning: management van diversiteit in Nieuw Nederland. Inaugurale Rede.* Amsterdam: Vrije Universiteit van Amsterdam.
- Ghorashi, H. (2006) Culturalisering van de emancipatie van migrantenvrouwen. *Krisis: tijdschrift voor actuele filosofie*, 7 (3), pp. 42-48.
- Glass, C. & Cook, A. (2018) Do women leaders promote positive change? Analyzing the effect of gender on business practices and diversity initiatives, *Human Resource Management,* 57, pp. 823–837.
- Glastra, F., Meerman, M. & De Vries, S. (1999) Allochtonen en detentie. Leiden: WODC.
- Glastra, F., Meerman, M., Schedler, P. & De Vries, S. (2000) Broadening the scope of diversity management. *Industrial Relations/Relations Industrielles,* 55 (4), pp. 698-724.
- Gould, J., Kulik, C., & Sardeshmukh, S. (2018) The trickle down effect. The impact of female board members on executive gender diversity, *Human Resource Management*, 57 (4), pp. 932-945.
- Groeneveld, S. & Verbeek, S. (2012) Diversity policies in public and private sector organizations: an empirical comparison of incidence and effectiveness, *Review of Public Personnel Administration,* 32 (4), pp. 353 –381.
- Grosvold, J. & Brammer, S. (2011) National institutional systems as antecedents of female board representation. An empirical study, *Corporate Governance. An International Review,* 19, pp. 116-135.
- Grosvold, J., Rayton, B. & Brammer, S. (2016) Women on corporate boards. A comparative institutional analysis, *Business & Society,* 55 (8), pp. 1157–1196.
- Hampton-Alexander Review (2018) Improving gender balance in FTSE leadership. Verkregen via *https://ftsewomenleaders.com/wp-content/uploads/2018/11/HA-Review-Report-2018.pdf*
- Harrisson, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H. & Florey, A. T. (2002) Time, teams and task performance. Changing effect of surface- and deep-level diversity on group functioning, *Academy of Management Journal,* 45 (5), pp. 1029-1045.
- Heckman, J. (2011) The economics of inequality: The value of early childhood education, *American Educator*, 35 (1), pp. 31-36.
- Henderikse, W., VanDoorneHuiskes, A. & Van der Valk, S. (2004) *Sleutels tot succes*. Den Haag: Directie Coördinatie Emancipatiebeleid/ministerie van SZW.
- Herring, C. (2009) Does diversity pay? Race, gender and the business case for diversity, *American Sociological Review,* 74, pp. 208-224.
- Hillman, A. J., Shropshire, C. & Cannella, A. A. (2007) Organizational predictors of women on corporate boards. *Academy of Management Journal*, 50 (4), pp. 941-952.

- Holst, E. en Wrohlich, K. (2019) Increasing number of women on supervisory boards of major companies in Germany: executive boards still dominated by men. *German Institute for Economic Research,* 9 (3), pp. 17-32.
- Homan, A. C. (2017) *Vier Verschillen! De Vele Gezichten van Diversiteit. Inaugurale rede.* Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M., & Michel, E. J. (2018) The Business Case for Women Leaders: Meta-Analysis, Research Critique, and Path Forward, *Journal of Management*, 44 (6), pp. 2473-2499.
- Huse, M. (2018) Gender in the Boardroom: Learnings from world-leader Norway, *Factbase 58*, pp. 1-16.
- Iannotta, M., Gatti, M. & Huse, M. (2016) Institutional complementarities and gender diversity on boards. A configurational approach, *Corporate Governance. An International Review,* 24 (4), pp. 387-463.
- Ibarra, H. (1993) Personal networks of women and minorities in management. A conceptual framework, *Academy of Management Review,* 18 (1), pp. 56-87.
- Ibarra, H., Ely, R. J., & Kolb, D. (2013) Women rising. The unseen barriers, *Harvard Business Review,* September, pp. 3-8.
- Ibarra, H., Carter, N., & Silva, C. (2010) Why men still get more promotions than women, *Harvard Business Review*, pp. 80-85.
- ILO (2019) *Women in Business and Management: The business case for change*.
- ILO (2015) *Promoting Equity - Ethnic diversity in the workplace: A step-by-step guide.*
- Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen (2018) *Derde balans van de wet van 28 juli 2011 over genderquota in raden van bestuur*. Brussel.
- Jansen, W., Otten, S., & Van der Zee, K. I. (2015) Being part of diversity: The effects of an all- inclusive multicultural diversity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 18 (6), pp. 817-832.
- Jayne, M. E. A., & Dipboye, R. L. (2004) Leveraging diversity to improve business performance: research findings and recommendations for organizations, *Human Resource Management*, 43 (4), pp. 409-424.
- Jongen, E. [et al.] (2019) *Inkomensongelijkheid naar migratieachtergrond*.
- Kalev, A., Dobbin, F. & Kelly, E. (2006) Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies, *American Sociological Review*, 71 (4), pp. 589–617.
- King, E. B. (2007) *The effect of bias on the advancement of working mothers: Disentangling legitimate concerns from inaccurate stereotypes as predictors of career success*, Dissertation. Houston: Rice University.
- Kirsch, A. (2018) The gender composition of corporate boards. A review and research agenda. *The Leadership Quarterly,* 29 (2), pp. 346-364.

- Kirsch, A. (2017) Women's Access to Boards in Germany—Regulation and Symbolic Change. In: C. Seierstad., P. Gabaldon & H. Mensi-Klarbach (eds), *Gender Diversity in the Boardroom* (pp. 205-232), London: Palgrave Macmillan.
- Kirton, G. & Greene, A. (2016) *The dynamics of managing diversity. A critical approach*. London: Routledge.
- KIS (2016) *Even sterk op de stagemarkt*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.
- Koning, A. de, Gelderblom & Gravesteijn, J. (2010) *Techniek: exact goed? Het keuzeproces van allochtone en autochtone leerlingen in het (V)MBO verklaard*. Rotterdam: SEOR.
- Kremer, M. (2007) *How welfare states care. Culture, gender and parenting in Europe*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Levrau, A. (2017) Belgium: male/female united in the board room. In C. Seierstad., P. Gabaldon & H. Mensi-Klarbach. (eds.). Gender diversity in the board room. Volume 1: the use of different quota regulations (pp. 103-124). London: Palgrave MacMillan.
- Lirio, P., Lee, M. D., Williams, M. L., Haugen, L. K., & Kossek, E. E. (2008) The inclusion challenge with reduced-load professionals: The role of the manager, *Human Resource Management*, 47, pp. 443-461.
- Lorbiecki, A. & Jack, G. (2000) Critical Turns in the Evolution of Diversity Management, *British Journal of Management,* 11 (1), pp. S17-S31.
- Lückerath-Rovers, M. (2018a) *Dutch Female Board Index 2018*. Tilburg: Tias.
- Lückerath-Rovers, M. (2018b) *Pas-toe of leg-uit streefgetal vrouwen in rvb en rvc: bijlage Dutch Female Board Index 2018*, Tilburg: Tias.
- Lückerath-Rovers, M. (2019) *Dutch Female Board Index 2019*, Tilburg: Tias.
- Machold, S., Huse, M., Hansen, K. & Brog, M. (2013) *Getting women on to corporate boards: a snowball starting in Norway*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Maida, A. en Weber, A. (2018) Female leadership and gender gap within firms: evidence from an Italian board reform, *Institute of Labor Economics*, pp. 2-38.
- McKinsey (2018) *The power of parity. Capturing the potential: advancing gender equality in the Dutch labor market*, Amsterdam/Boston: McKinsey Global Institute
- Meng, C., Verhagen, A., Huijgen, T. (2014) Van opleiding naar arbeidsmarkt. In: SCP, *Jaarrapport integratie 2013: Participatie van migranten op de arbeidsmarkt*, pp. 109-144, Den Haag: SCP.
- Merens, A. & Dirven, H. J. (2016) Topfuncties. In: W. Portegijs en M. van den Brakel (red.). *Emancipatiemonitor 2016*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau en Centraal Bureau voor de Statistiek, pp. 117-134.
- Merens, A., Henderikse, W. & Pouwels, B. (2015) Door het glazen plafond. Meer maatregelen voor vrouwen aan de top. *Beleid en Maatschappij*, 42 (1), pp. 6-31.

- Midtboen, A. H. (2015) Ethnic Penalties in Western Labour Markets: ethnic penalties in western labour markets: contributions, explanations and critiques. *Nordic Journal of Migration Research*, 5 (4), pp. 185-193.
- Miller, F. A., & Katz, J. H. (2002) *The inclusion breakthrough: Unleashing the real power of diversity*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, VNO-NCW, Top Vrouwen: Boardroom Empowerment (2017) *Handreikingen voor bedrijven: 30 procent vrouwen: wat betekent het wettelijk streefcijfer voor úw onderneming?*.
- Ministerie van SZW (2018) *Verdere integratie op de arbeidsmarkt (VIA). Een analyse van wetenschappelijke inzichten over de arbeidsmarktpositie van personen met een niet-westerse migratieachtergrond.*
- Momani, B. & Stirk, J. (2017) *Diversity Dividend Canada's Global Advantage*, Centre for International Governance Innovation.
- Oakley, J. G. (2000) Gender-based barriers to senior management positions. Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27, pp. 321-334.
- Oomkens, R., Stroeker, N. en Notten, M. (2017) *Doorstroming vrouwen naar de top: it takes two to tango.*
- Ortlieb, R., Sieben, B., & Sichtmann, C. (2014) Assigning migrants to customer contact jobs. A context-speci•c exploration of the business case for diversity, *Review of Managerial Science,* 8 (2), pp. 249-273.
- Ortlieb, R. & Sieben, B. (2013) Diversity strategies and business logic. Why do companies employ ethnic minorities? *Group & Organization Management,* 38 (4), pp. 480-511.
- Ossenkop, C. (2015) *What you see is what you get? Looking into ethnic diversity and professional careers in Dutch organizations*, Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- Ossenkop, C., Vinkenburg, C. J., Jansen, P. G. W., & Ghorashi, H. (2015) Ethnic diversity and social capital in upward mobility systems: problematizing the permeability of intra-organizational career boundaries, *Career Development International*, 20 (5), pp. 539-558.
- Panteai/La Red (2017) *Doorstroming vrouwen naar de top: it takes two to tango.*
- PBL (2018) *Transparantie verplicht: verwachtingen over het instrument transparantie om maatschappelijk verantwoord ondernemen te stimuleren.*
- Pletzer, J. L., Nikolova, R., Kedzior, K. K. & Voelpel, S. C. (2015) *Does Gender Matter? Female Representation on Corporate Boards and Firm Financial Performance - A Meta-Analysis*, PloS ONE.
- Pouwels, B., Leenders, J. & Van den Brink, M. C. L. (2019) *Bedrijvenmonitor Topvrouwen*2019.

- Pouwels, B. & Henderikse, W. (2018) *Een beetje beter, maar nog lang niet voldoende. Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017*. Zeist: VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B. & Henderikse, W. (2018) *Het kán wel! Monitor Talent naar de Top 2017*. Zeist: VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B. & Henderikse, W. (2014) *Waar een wil is, is een weg. Bedrijvenmonitor 2013*.
- Pouwels, B. & Henderikse, W. (2015) *Topvrouwen in de wachtkamer. Bedrijvenmonitor 2012-2015*, Zeist: VanDoorneHuiskes en partners
- Pouwels, B. & Henderikse, W. (2016) *Waiting on the world to change. Bedrijvenmonitor 2016*.
- Pringle, J. K. & Strachan, G. (2015) Duelling Dualisms: A History of Diversity Management. In: R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen, & A. J. Mills (eds.) *The Oxford handbook of diversity in organizations*, H2. Oxford: Oxford University Press.
- Putnam, R. D. (2007) E Pluribus Unum: Diversity and Community in the Twenty-first Century, *Scandinavian Political Studies*, 30 (2), pp. 137-174.
- PwC (2017) Vrijwillige vastlegging van culturele diversiteit. Amsterdam: PwC
- Regioplan (2018) *Het charter diversiteit: ervaringen en resultaten uit de praktijk*.
- Remery, C. (2014) The Dutch solution: no quota but legal targets. In: M. de Vos. & P. Culliford. (eds). Gender quotas for company boards. Antwerp: Intersentia.
- Roberson, Q.M. (2006) Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management,* 31 (2), pp. 212-236.
- Roggeband, C. (2010) The victim-agent dilemma: How migrant women's organizations in the Netherlands deal with a contradictory policy frame, *Journal of Women in Culture and Society*, 35 (4), pp. 943-967.
- Roggeband, C. M. & Verloo, M. (2007) Dutch women are liberated, migrant women are a problem: the evolution of policy frames on gender and migration, *Social Policy and Administration*, 41 (3), pp. 271-288.
- Roosevelt, T. R. (1990) From affirmative action to affirming diversity, *Harvard Business Review, maart-april,* pp. 107-117.
- Schippers, J. (2004) Arbeid en zorg: tussen normering en keuzevrijheid. In W. Arts, H. Entzinger & R. Muffels (red.), Verzorgingsstaat vaar wel, pp. 177-194. Assen, Koninklijke Van Gorcum.
- SCP & CBS (2019) *Vrouwen aan de top*. Notitie. Den Haag: SCP & CBS.
- SCP (2019) *Grenzen aan een leven lang leren*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- SCP (2018) *Emancipatiemonitor 2018*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- SCP (2017) *Arbeidsmarkt in kaart,* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- SCP (2016) *Integratie in zicht? De integratie van migranten in Nederland op acht terreinen nader bekeken*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, pp. 77-115.

- SCP (2016) *Integratie in zicht? De integratie van migranten in Nederland op acht terreinen nader bekeken,* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, pp. 77-115.
- SCP (2016) *Emancipatiemonitor 2016*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- SCP (2015) *Vraag naar arbeid 2015,* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, pp. 87-115.
- SCP (2015) *Op afkomst afgewezen*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- SCP (2014) *Emancipatiemonitor 2014*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- SCP (2014) *Jaarrapport integratie 2013, Participatie van migranten op de arbeidsmarkt*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, pp. 89-108.
- SCP (2010) *Emancipatiemonitor 2010,* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, pp. 72-107.
- Seierstad, C., Gabaldon, P. & Mensi-Klarbach, H. (eds.) (2017) *Gender diversity in the board room. Volume 1: The use of different quota regulations.* Palgrave Macmillan, Cham.
- Seierstad, C., Goldeng, E. & Healy, G. (2017) *Can quotas challenge gender inequality regimes? The effects of quotas on corporate boards in Norway*, Glasgow: European Academy of Management.
- Seierstad, C. & Opsahl, T. (2012) For the few not the many? The effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of female directors in Norway. *Scandinavian Journal of Management*, 27 (1), pp. 44-54.
- Senden. L. & Kruisinga, S. (2018*) Gender-balanced company boards in Europe. A comparative analysis of the regulatory, policy and enforcement approaches in the EU and EEA Member States.* Brussels: European Commission.
- Senior, L. (2003) Women in the workplace (research bulletin) Buckinghamshire: Independent Counselling and Advisory Services Limited (ICAS).
- SER (2018) *Optimalisering van verlof na geboorte van kind*, Den Haag: Sociaal-Economische Raad
- SER (2017) *Toekomstgericht beroepsonderwijs*, Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- SER (2016) *Een werkende combinatie. Een advies over werken, leren en zorgen in de toekomst,* Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- SER (2016) *Gelijk goed van start. Visie op het toekomstige stelsel van jonge kinderen*, Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- SER (2014) *Discriminatie werkt niet!* Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- SER (2009) *Diversiteit in het personeelsbestand*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- SER (2007) *Niet de afkomst maar de toekomst: Naar een verbetering van de arbeidsmarktpositie van allochtone jongeren.* Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011) Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management,* 37 (4), pp. 1262–1289.

- Singh, V. en Vinnicombe, S. (2004) Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations. Corporate Governance, 12 (4), pp. 479-488.
- Singh, V., Terjesen, S. & Vinnicombe, S. (2008) Newly appointed directors in the board room. How do women en men differ? *European Management Journal,* 26, pp. 48-58.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A. & Jonsen, K. (2010) Unraveling the effects of cultural diversity in teams: a meta analysis of research on multicultural groups, *Journal of International Business Studies*, 41, pp. 690-709.
- Stoker, J. I., van der Velde, M. & Lammers, J. (2012) Factors relating to managerial stereotypes: the role of gender of the employee and the manager and management gender ratio. *Journal of Business and Psychology*, 27 (1), pp. 31-42.
- Terjesen, S. & Singh, V. (2008) Female presence on corporate boards. A multi-country study of environmental context. *Journal of Business Ethics,* 83 (1), 55-63.
- Terjesen, S., Sealy, R. & Singh, V. (2009) Women directors on corporate boards: a review and research agenda. *Corporate Governance. An International Review,* 17 (3), pp. 320-337.
- The Parker Review Committee (2017) A Report into the Ethnic Diversity of UK Boards, geciteerd in Diversiteit in Bedrijf (2018)
- Thijs, C. (2018) *To meet or to compete? The effect of ethnic and gender workforce diversity on ingroup preferences in the workplace,* Proefschrift. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Thunnissen, M., Schippers, J. & Boselie, P. (2018) 'Macro Talent Management in the Netherlands: a critical analysis of growing and retaining talent in the Netherlands. In: V. Vaiman, R. Schuler, P. Sparrow. & D. Collins. (2018) *Macro Talent Management: A Global Perspective on Managing Talent in Emerging Markets*. Routledge Global HRM series.
- Tweede Kamer (2018) *Kamerbrief Tweede Nederlandse SDG-rapportage*.
- Van Beek, A. & Henderikse, W. (2015) *Literatuurverkenning culturele diversiteit.* Zeist: VanDoorneHuiskes en partners.
- Van Beek, A. & Van Doorne-Huiskes, A. (2011) Diversiteit en kwaliteit: een uitdagende relatie. *Tijdschrift voor HRM,* 14 (4), pp. 6-29.
- Van Beek, A. & Henderikse, W. (2015) *Goede voorbeelden culturele diversiteit.* Zeist: VanDoorneHuiskes en partners.
- Van den Brink, M. C. L. & Benschop, Y. (2018) Gender interventions in the Dutch police force. Resistance as a tool for change? *Journal of Change Management*, 18 (3), pp.181-197.

- Van den Brink, M. C. L. (2017) *De zevenkoppige draak van ongelijkheid. Heldinnen en hindernissen in de queeste naar inclusiviteit.* Inaugurele rede Radboud Universiteit, Nijmegen 19 mei 2017.
- Van den Brink, M., Blommaert, L., Leest, B. en Elfering, S. (2016) *Black box tussen aanbod, werving en selectie van vrouwen. Onderzoek naar genderpraktijken in de benoemingen voor leden van rvb's en rvc's in het Nederlandse bedrijfsleven.* Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Van Dijk, H., Van Engen, M. L. & Van Knippenberg, D. (2012) Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 119, pp. 38-53.
- Van der Haar, M. & Yanow, D. (2011) Allochtoon als metafoor en categorie: over de handelingsimplicaties van beleidstaal. *Beleid & Maatschappij*, 38 (2), pp. 166-178.
- Van Knippenberg, D. & Schippers, M. C. (2007) Work group diversity. *Annual Review of Psychology,* 58, pp. 515-541.
- Van Laer, K. & Janssens, M. (2011) Ethnic minority professionals' experiences with subtle discrimination in the workplace. *Human Relations*, 64 (9), pp. 1203-1227.
- Van der Lee, R. & Ellemers, N. (2015) *Gender contributes to personal research funding success in The Netherlands*. *PNAS*, pp. 12349-12353.
- Van Oudenhoven-Van der Zee, K. & Van Alphen, C. (2019) *Waarde van het verschil: Diversiteit in een arbeidscontext.* Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- Verbeek, S. & Groeneveld, S. (2012) Do "hard" diversity policies increase ethnic minority representation? An assessment of their (in) effectiveness using administrative data. *Personnel Review*, 41 (5), pp. 647-664.
- Verbeek, S. (2012) *Diversity policies and ethnic minority representation*. Dissertatie. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Visser, S., Van Ommeren, M., Kerckhaert, A., Coenen, L., Engelen, M., Benschop, Y. W. M., Bleijenbergh, I. L., Van den Brink, M. C. L., Peters, P., Fokkinga, B. L. A., Pas, B. R., Leenders, J. (2009) *Ambitie kent geen tijd. Onderzoek naar de relaties tussen ambitie, deeltijdwerk en gender.* Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Waldring, I., Crul, M., & Ghorashi, H. (2015) Discrimination of second-generation professionals in leadership positions. *Social Inclusion*, 3 (4), pp. 38-49.
- Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S. (2010) Unpacking diversity, grasping inequality. Rethinking difference through critical perspectives. *Organization,* 17, pp. 9-29.
- Zelechowski, D. D. & Bilimoria, D. (2004) Characteristics of women and men corporate inside directors in the US. *Corporate Governance. An International Review,* 12 (3), pp. 337-342.

- Zenou, et al. (2017) Gender diversity on French boards. Gender diversity on French boards: example of success from a hard law. In: C. Seierstad., P. Gabaldon & H. Mensi-Klarbach. (eds.). *Gender diversity in the board room. Volume 1: the use of different quota regulations*, pp. 103-124, Palgrave Macmillan, Cham.
- Zijlstra, M. & De Ruijter, E. (2016) Interventies voor meer vrouwen aan de top: wat werkt en wat werkt niet? *Tijdschrift voor HRM*, 3, pp. 1-17.

Publicatieoverzicht

Algemeen

Publicaties van de SER verschijnen digitaal. Alle publicaties zijn te downloaden op onze website www.ser.nl. Sommige publicaties zijn in boekvorm te bestellen via communicatie@ser.nl. Van de adviezen verschijnt eveneens een Engelstalige samenvatting. Deze is te vinden op de webpagina van het desbetreffende advies en de Engelstalige website van de SER.

Adviezen

Diversiteit in de top - Tijd voor versnelling
Deel I - Samenvatting & Visie raad op gender- en culturele diversiteit
Deel II - Analyse
2019, 102 pp. (deel I) en 234 pp. (deel II), publicatienummer 19/12

Hoge verwachtingen - Kansen en belemmeringen voor jongeren in 2019
2019, 192 pp., publicatienummer 19/11

Verkenning Overleg met en consultatie van sociale partners in de publieke sector
2019, 30 pp., publicatienummer 19/10

Advies Verkorting termijnen actief en passief kiesrecht leden ondernemingsraad.
2019, 22 pp., publicatienummer 19/09

Advies Grenswaarde voor o-Toluïdine
2019, 18 pp., publicatienummer 19/08

Advies Grenswaarde voor vinylchoridemonomeer (VCM)
2019, 18 pp., publicatienummer 19/07

Advies Nationale klimaataanpak voor regionale industriële koplopers
2019, 40 pp., publicatienummer 19/06

Advies Naar een nieuw pensioenstelsel
2019, n.n.b., publicatienummer 19/05

Verkenning Integratie door werk. Meer kansen op werk voor nieuwkomers
2019, 82 pp., publicatienummer 19/04

Advies Prioriteiten voor een fair Europa - Samen sterker in een onzekere wereld
2019, 162 pp., publicatienummer 19/03

Advies Samen werken aan taal - Een advies over laaggeletterdheid
2019, 94 pp., publicatienummer 19/02

Advies Grenswaarde voor Hydrazine
2019, 18 pp., publicatienummer 19/01

Advies Grenswaarde schimmel alfa-amylase
2018, 16 pp., publicatienummer 18/08

Advies Grenswaarde voor Tarwemeelstof
2018, 18 pp., publicatienummer 18/07

Advies Grenswaarde voor 4,4′-methyleendianiline (MDA)
2018, 16 pp., publicatienummer 18/06
Signalering Vluchtelingen en Werk - Een nieuwe tussenbalans
2018, 98 pp., publicatienummer 18/05

Verkenning Financiële instrumenten voor een circulaire economie
2018, 136 pp., publicatienummer 18/04

Energietransitie en werkgelegenheid - Kansen voor een duurzame toekomst
2018, 96 pp., publicatienummer 18/03

Verkenning De vele kanten van banen combineren
2018, 90 pp., publicatienummer 18/02

Advies optimalisering verlof na geboorte kind
2018, 22 pp., publicatienummer 18/01

Advies Toekomstgericht beroepsonderwijs - Deel 2 Voorstellen voor een sterk en innovatief beroepsonderwijs
2017, 130 pp., publicatienummer 17/09

Consumentengeschillen moeten sneller en eenvoudiger opgelost kunnen worden
2017, 26 pp., ISBN 978-94-6134-102-0, publicatienummer 17/08

Passie Gewaardeerd - Versterking van de arbeidsmarkt in de culturele en creatieve sector
2017, 114 pp., ISBN 978-94-6134-100-6, publicatienummer 17/07

Grenswaarde voor acrylamide
2017, 18 pp., ISBN 978-94-6134-099-3, publicatienummer 17/06

Governance van het energie- en klimaatbeleid
2017, 22 pp., ISBN 978-94-6134-098-6, publicatienummer 17/05

Leren en ontwikkelen tijdens de loopbaan - Een richtinggevend advies
2017, 112 pp., ISBN 978-94-6134-097-7, publicatienummer 17/04

Opgroeien zonder Armoede
2017, 166 pp. ISBN 978-94-6134-095-5, publicatienummer 17/03

Medezeggenschap Pensioen in Kleine Ondernemingen
2017, 30 pp., ISBN 978-94-6134-094-8, publicatienummer 17/02

Regionaal samenwerken: Leren van praktijken
2017, 116 pp., ISBN 978-94-6134-093-1, publicatienummer 17/01

Signalering Nieuwe wegen naar een meer succesvolle arbeidsmarktintegratie van vluchtelingen
2016, 116 pp., ISBN 978-94-6134-092-4, verkrijgbaar via www.ser.nl

Grenswaarde voor meelstof
2016, 20 pp., ISBN 978-94-6134-091-7, bestelnummer 16/09

Rapporten

Verbreding en versterking financiering MKB
2014, 80 pp., ISBN 978-94-6134-067-2

Energieakkoord voor duurzame groei
2013, 146 pp., ISBN 978-94-6134-057-3

Nederlandse economie in stabieler vaarwater: een marco-economische verkenning
2013, 64 pp., ISBN 978-94-6134-052-8

Engelstalige publicaties

TTIP - Transatlantic Trade and Investment Partnership
2016, 196 pp., ISBN 978-94-6134-081-8, orderno. 16/04E

The power of consultation: The Dutch consultative economy explained
General brochure, 2010, 34 pp., ISBN 978-94-6134-011-5

Europe 2020: The New Lisbon Strategy
Abstract, 2009, 40 pp., ISBN 90-6587-991-9, orderno. 2009/04E

Social and Economic Council's Statement on International Corporate Social Responsibility
Statement, 2008, 91 pp., ISBN 90-6587-983-8

On sustainable globalisation: A world to be won
Abridged version, 2008, 132 pp., ISBN 90-6587-979-X, orderno. 2008/06E

Overige publicaties

IMVO Convenant Pensioen - internationaal verantwoord beleggen Pensioenfondsen
2018, 72 pp., verkrijgbaar via IMVO website: www.imvoconvenanten.nl/

IMVO Convenant Verzekeringen - internationaal verantwoord beleggen in de verzekeringssector
2018, 64 pp., verkrijgbaar via IMVO website: www.imvoconvenanten.nl/

IMVO Convenant Voedingsmiddelen
2018, 72 pp., verkrijgbaar via IMVO website: www.imvoconvenanten.nl/

IMVO Convenant Goud - Werken aan een verantwoorde goudketen
2017, 66 pp., verkrijgbaar via IMVO website: www.imvoconvenanten.nl/

Convenant Duurzame Kleding en Textiel
2016, 100 pp. verkrijgbaar via IMVO website: www.imvoconvenanten.nl/

Leidraad personeelsvertegenwoordiging – met toelichting en bijlagen
2010, 104 pp., ISBN 90-6587-998-6

Voorbeeldreglement Ondernemingsraden – met toelichting en bijlagen
2010, 264 pp., ISBN 90-6587-997-8

Colofon

Uitgave
Sociaal-Economische Raad
Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T 070 3499 525
E communicatie@ser.nl

www.ser.nl

Tekst
Ad-hoccommissie Diversiteit in de top van het bedrijfsleven (Ditop)

Fotografie
Omslag: Shutterstock

Vormgeving omslagillustratie
Sheila Kok, grafische vormgeving

Vormgeving en druk
2D3D, Den Haag (basisontwerp);
SER, afdeling Communicatie, Grafische vormgeving

© 2019, Sociaal-Economische Raad
Alle rechten voorbehouden
Overname van teksten is toegestaan onder bronvermelding.

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD
Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T 070 3499 525
E communicatie@ser.nl

www.ser.nl

© 2019, Sociaal-Economische Raad