

MONITOR GENDERDIVERSITEIT

GENDERDIVERSITEIT IN DE TOP VAN DE (SEMI)PUBLIEKE
SECTOR

MONITOR 2022

seo • economisch onderzoek



AUTEURS

BERT TIEBEN, MARILOU VLAANDEREN

IN OPDRACHT VAN

MINISTERIE VAN ONDERWIJS, CULTUUR EN WETENSCHAP

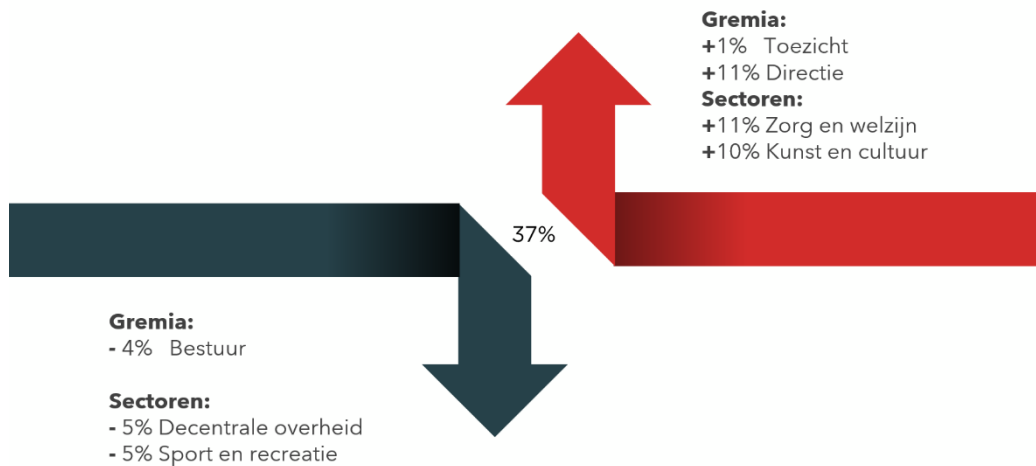
AMSTERDAM, DECEMBER 2022

Highlights

De Monitor Genderdiversiteit geeft samen met het dashboard www.genderdiversiteitindeoverheid.nl zicht op de genderdiversiteit in de top van de (semi)publieke sector. De *highlights* vatten de belangrijkste bevindingen uit de Monitor Genderdiversiteit 2022 samen.

Het gemiddelde aandeel vrouw verschilt sterk tussen type gremia en sectoren.

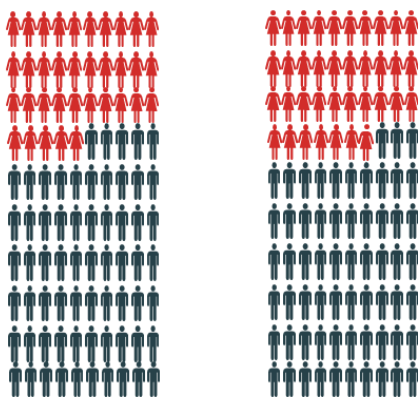
GEMIDDELDE AANDEEL VROUW VERSCHILT STERK TUSSEN GREMIA EN SECTOREN



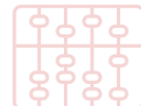
Quickscan 2021

Monitor Gender-Diversiteit 2022

+2%



Het gemiddelde aandeel vrouw is sinds vorig jaar met 2 procent gestegen.



4.5k+

Dit jaar hebben we voor meer dan 4500 gremia gegevens verzameld

83%

Voor 83 procent van de gremia zijn gegevens terug te vinden

52%

Meer dan de helft van de bestuursorganen bestaat voor minder dan 30 procent uit vrouwen

1/3

Een op drie toezichtsorganen bestaat voor minder dan 30 procent uit vrouwen

MONITOR GENDERDIVERSITEIT 2022

EEN HELDERE VISIE OP DIVERSITEIT

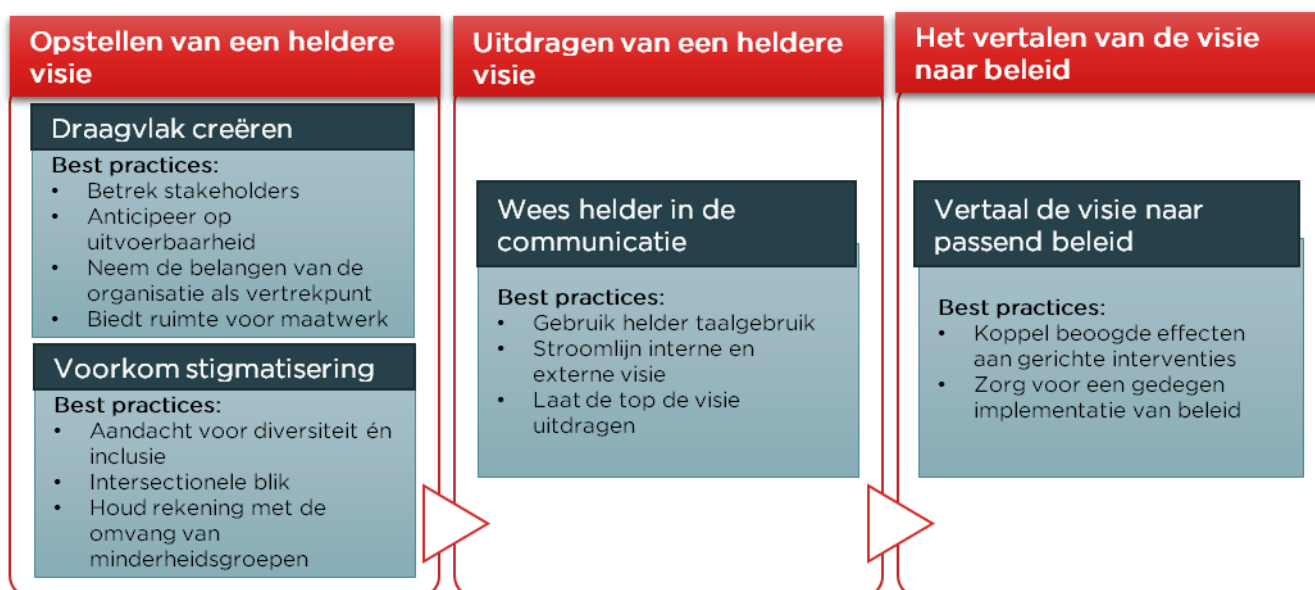
Effectief diversiteitsbeleid begint bij een heldere visie. De uitwerking van een heldere visie staat niet op zichzelf, maar wordt bepaald door de wijze waarop de visie wordt vastgesteld, uitgedragen en vertaald naar beleid.

Organisaties kunnen de waarde van diversiteit vanuit verschillende perspectieven benaderen: vanuit de waarde voor gelijke kansen, voor legitimiteit of voor het lerend vermogen van de organisatie.

Voor slechts een klein deel van de (semi)publieke organisaties zijn openbare visiedocumenten beschikbaar waaruit het perspectief op diversiteit naar voren komt. Dit zijn met name instellingen in hoger onderwijs en onderzoek, die in het kader van Horizon Europe moeten beschikken over een visie en een bijbehorend Gender Equality Plan.

Uit de inventarisatie blijkt dat organisaties de waarde van diversiteit vaak uit één à twee perspectieven benaderen. De waarde(n) die de organisatie ziet in diversiteit, hangt af van de kerndoelen van de organisatie. De diversiteit aan (semi)publieke organisaties uit zich zodoende in een breed palet aan visies op diversiteit.

Op basis van wetenschappelijke literatuur en ervaringen uit de praktijk komen we tot aandachtsgebieden en bijbehorende best practices voor een helder uitgedragen visie en een effectieve vertaling naar diversiteitsbeleid.



OVER DE MONITOR

AANLEIDING

De opdracht voor de Monitor Genderdiversiteit is één van de kabinetsmaatregelen in reactie op het Advies-Vinkenburg en de QuickScan Genderdiversiteit.



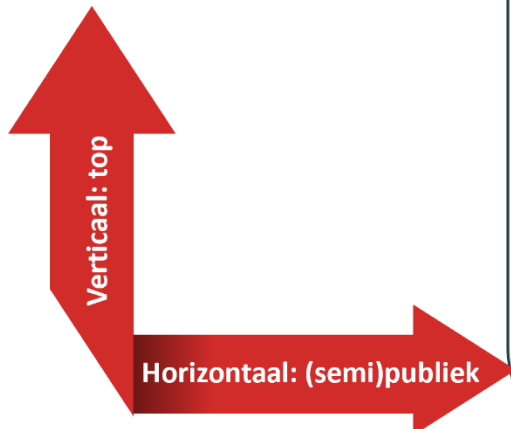
OVER DE MONITOR

AFBAKENING

Voor de afbakening van de (semi)publieke top sluiten we zoveel mogelijk aan bij de Adviesgroep-Vinkenburg en bestaande definities die (koepel)organisaties zelf hanteren.

Afbakening top

Voor de afbakening van de top sluiten we aan bij de Adviesgroep-Vinkenburg en de definities die instellingen zelf hanteren. Verkozen en eenhoofdige organen vallen binnen de reikwijdte van de monitor.



Beslisboom WNT



Genderdiversiteit = meer vrouwen?

- In de analyse ligt de nadruk op (ontwikkelingen in) het aandeel vrouwen. Dit komt omdat onevenredige vertegenwoordiging in vrijwel alle gevallen neerkomt op een ondervertegenwoordiging van vrouwen, met uitzondering van directies in het primair onderwijs
- Daarnaast is er nog een groep ondervertegenwoordigd: non-binaire ('X') personen
- We zijn tot nu toe geen non-binaire personen tegengekomen in de top van de (semi)publieke sector

GENDERDIVERSITEIT IN DE TOP

OVERHEID

Het gemiddelde aandeel vrouw bij de overheid (32,5) wordt grotendeels bepaald door het gemiddelde bij decentrale overheden (32%).

Ook tussen en binnen de instellingen zijn er grote verschillen. We moeten daarom verder kijken dan gemiddelden.

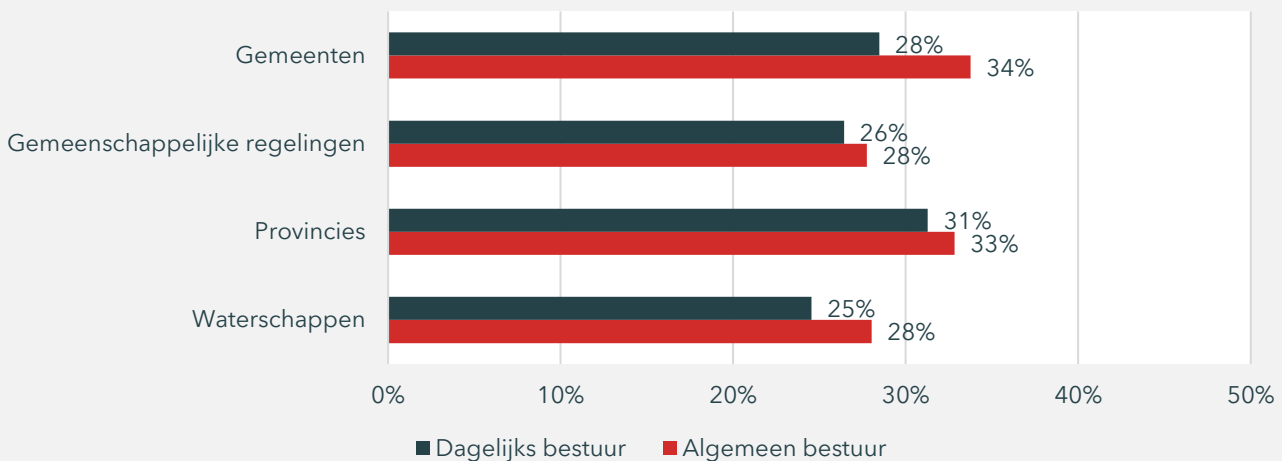
Type instellingen per sector	Aantal gremia	Gemiddeld % vrouw
Decentrale overheden	2381	32%
Gemeenschappelijke regelingen	490	27%
Gemeenten	1744	33%
Provincies	60	39%
Waterschappen	87	25%
% van totaal aantal gremium	88%	
Brandweer, politie, OM en rechtspraak	19	20%
Brandweer	3	10%
Politie	9	42%
Openbaar Ministerie	1	0%
Rechtspraak	6	30%
% van totaal aantal gremium	1%	
Rijk+	309	38%
Adviescolleges	83	38%
Agentschappen	28	39%
Defensie	4	4%
Hoge Colleges van Staat	8	45%
Kabinet van de Koning	1	0%
Koepelorganisaties	5	33%
Ministeries	24	42%
Openbare lichamen voor beroep en bedrijf	12	44%
Zelfstandige bestuursorganen	144	37%
% van totaal aantal gremium	11%	
Totaal	2709	33%

GENDERDIVERSITEIT IN DE TOP

DECENTRALE OVERHEID

In het dagelijks bestuur van decentrale overheden zijn vrouwen gemiddeld vaker ondervertegenwoordigd.

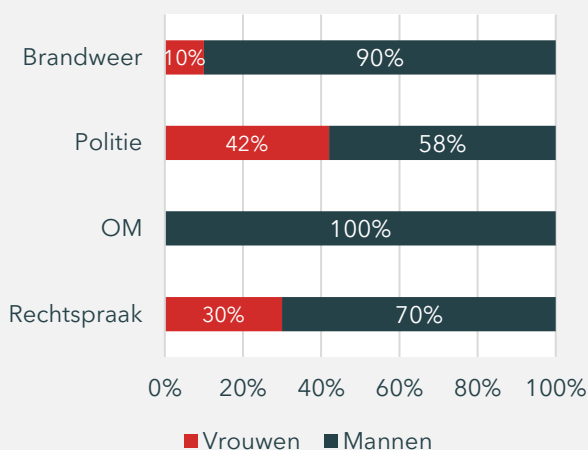
Gemiddeld aandeel vrouw per decentrale overheid, 2022



BRANDWEER, POLITIE, OM EN RECHTSPRAAK

Bij de politie is er meer sprake van genderdiversiteit in de top dan bij de brandweer, het OM en de rechtspraak.

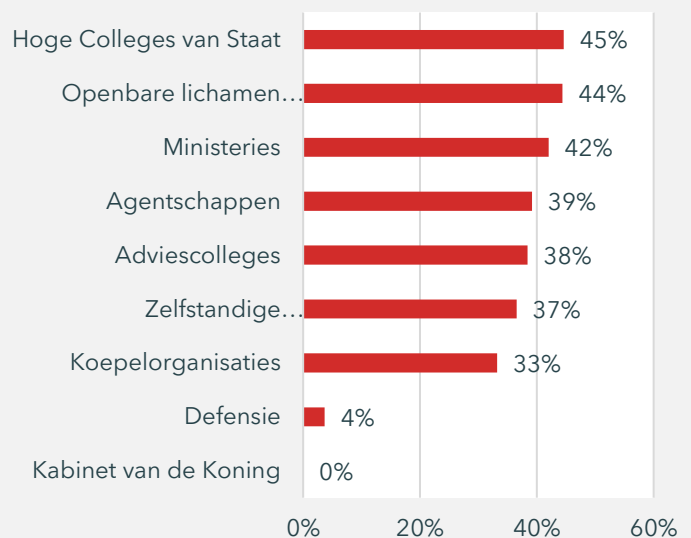
Genderdiversiteit in de top van de brandweer, politie, OM en rechtspraak



RIJK+

Het gemiddelde aandeel vrouw verschilt sterk tussen type instellingen in de sector Rijk+.

Gemiddelde aandeel vrouw per type instelling

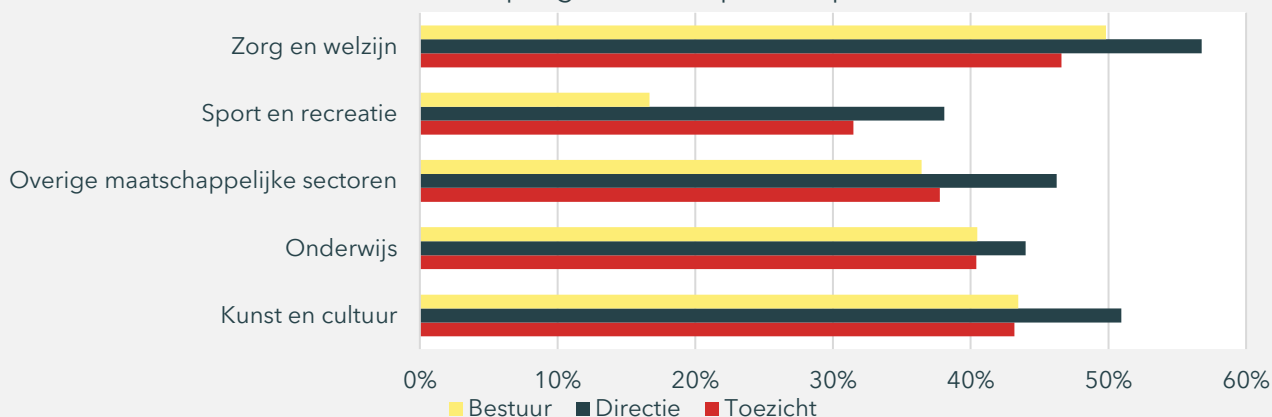


GENDERDIVERSITEIT IN DE TOP

SEMIOVERHEID

Vrouwen zijn het vaakst vertegenwoordigd in de directies van de semioverheid.

Gemiddeld aandeel vrouw, per gremium en per semipublieke sector, 2022



Vrouwen zijn minder goed vertegenwoordigd in sport en recreatie.

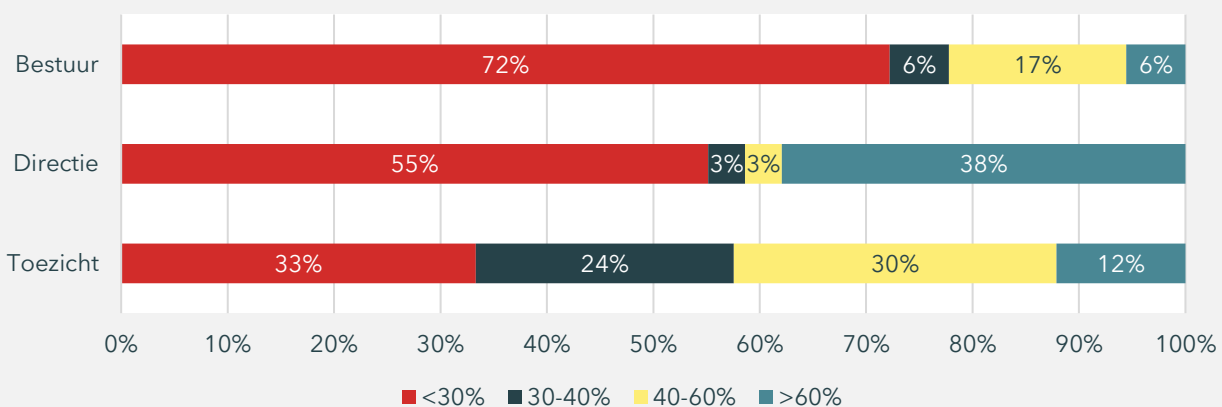
	Aantal gremia	Gemiddeld % vrouw
Kunst en cultuur	587	47%
Kunst- en cultuurinstellingen	587	47%
Onderwijs	381	40%
Hoger beroepsonderwijs (hbo)	72	42%
Middelbaar beroepsonderwijs (mbo)	145	37%
Primair onderwijs (po)	15	82%
Voortgezet onderwijs (vo)	117	37%
Wetenschappelijk onderwijs (wo) en onderzoek	32	44%
Overige maatschappelijke sectoren	456	39%
Energie- en watervoorzieningen	22	51%
Non-profit overig	433	39%
Wonen	1	38%
Sport en recreatie	92	32%
Sport en recreatie	92	32%
Zorg en welzijn	341	48%
Ziekenhuizen	73	38%
Overige instellingen	268	50%
Totaal	1857	43%

GENDERDIVERSITEIT IN DE TOP

SPORT EN RECREATIE

Bijna driekwart van de bestuursorganen in sport en recreatie bestaan in 2022 voor meer dan 70 procent uit mannen.

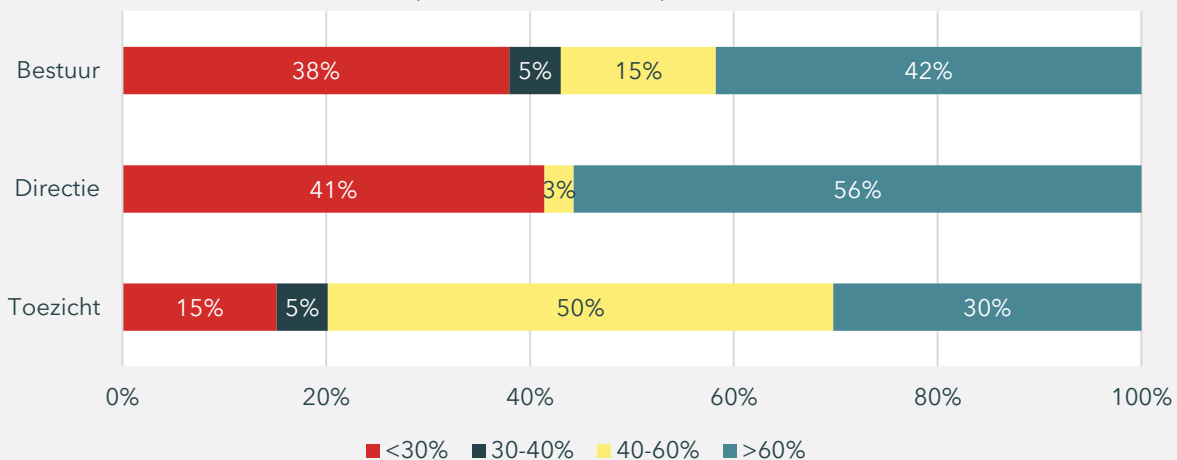
Verdeling bestuur, directie en toezicht in sport en recreatie naar aandeel vrouw, 2022



ZORG EN WELZIJN

In toezicht en directies bij zorg- en welzijnsinstellingen (excl. ziekenhuizen) zijn vrouwen beter vertegenwoordigd dan mannen.

Verdeling bestuur, directie en toezicht bij zorg- en welzijnsinstellingen (excl. ziekenhuizen), 2022



¹ Door de afronding van getallen tellen de percentages niet altijd op tot 100 procent.

Inhoudsopgave

Highlights		i
1	Inleiding	1
	1.1. Achtergrond en aanleiding	1
	1.2 Afbakening	4
	1.3 Leeswijzer	7
2	Genderdiversiteit in de top van de overheid	8
	2.1 De overheid	8
	2.2 Decentrale overheden	11
	2.3 Brandweer, politie, OM en rechtspraak	18
	2.4 Rijk+	22
3	Genderdiversiteit in de top van de semioverheid	28
	3.1 De semioverheid	28
	3.2 Kunst en cultuur	30
	3.3 Onderwijs	32
	3.4 Sport en recreatie	33
	3.5 Zorg en welzijn	34
	3.6 Overige maatschappelijke sectoren	38
4	Themaonderzoek: een heldere visie op diversiteit	39
	4.1 De werking van een heldere visie	39
	4.2 Drie perspectieven op diversiteit	40
	4.3 Best practices voor het opstellen van de visie	43
	4.4 Best practices voor communicatie en vertaling naar beleid	49
	4.5 Conclusies	52
Referenties		55
Bijlage A	Onderzoeksverantwoording	57

1 Inleiding

De komende vijf jaar brengt SEO ieder jaar een monitoringsrapportage uit waarin we zicht geven op de genderdiversiteit in de top van (semi)publieke organisaties. De monitor maakt samen met www.genderdiversiteitindeoverheid.nl onderdeel uit van een overkoepelende monitoringsinfrastructuur. Door gegevens inzichtelijk te maken, informeert én motiveert de infrastructuur (semi)publieke organisaties om zich in te zetten voor meer genderdiversiteit in de top.

1.1. Achtergrond en aanleiding

Figuur 1.1 De opdracht voor de Monitor Genderdiversiteit is één van de kabinetsmaatregelen in reactie op het Advies-Vinkenburg en de QuickScan Genderdiversiteit



Figuur 1.1 geeft een overzicht van de stappen die voorafgingen aan de monitor. Hieronder lichten we de verschillende stappen nader toe.

2020: Adviesgroep-Vinkenburg

Sinds 'Diversiteit in de top, tijd voor versnelling' (SER, 2019) zijn verschillende stappen gezet om sneller te komen tot genderdiversiteit in de top. Per 1 januari 2022 is de wet voor meer vrouwen in de top van het bedrijfsleven van kracht. Voor het (semi)publieke veld heeft de onafhankelijke Adviesgroep Vinkenburg (hierna: Adviesgroep-Vinkenburg) een gevraagd advies uitgebracht over hoe ook in de (semi)publieke sector de genderverhouding kan worden verbeterd. De Adviesgroep-Vinkenburg adviseert het kabinet om een combinatie van beleidsinstrumenten in te zetten, samengevat als de 'werkzame mix' in Box 1.1.

Box 1.1 Adviesgroep-Vinkenburg: 'op naar een werkzame mix'

Het eerste ingrediënt in de werkzame mix is een (wettelijk) **streefcijfer** met 30 procent als ondergrens. De ruimte tussen 30 procent en evenredige vertegenwoordiging (50/50) dient ten goede te komen aan (onder meer) culturele diversiteit. Om te voorkomen dat het streefcijfer als 'eindstation' wordt gezien, raadt de Adviesgroep daarnaast aan om het **hebben van een (diversiteits-)plan** verplicht te stellen. Ook dienen de **verantwoordelijkheid** voor het plan en het streefcijfer te worden belegd.

De Adviesgroep raadt aan om de realisatie van de streefcijfers na drie jaar (tussentijd) en vijf jaar te **evalueren**. Indien de resultaten uit- of achterblijven, kan de overheid in haar rol als wetgever overgaan tot hardere maatregelen: quota en sancties. Instellingen moeten de **dreiging van deze hardere maatregelen** ook al tijdens de evaluatieperiode in beeld hebben.

Ten derde adviseert de Adviesgroep sturing op **monitoring en rapportage**. Voor effectief beleid zijn betrouwbare gegevens een 'sine qua non': zonder data kan je niet sturen. Van belang is dat informatie betrouwbaar, actueel en vindbaar is. De Adviesgroep adviseert de overheid: "een infrastructuur te (laten) ontwikkelen waarmee (sub-)sectoren, koepelorganisaties en instellingen de aantallen, hun plannen en beloning op jaarlijkse basis rapporteren. De aanbeveling is: equipeer de sector met de juiste tools waarmee kan worden in- en uitgezoomd om een juist en actueel beeld te geven van evenredige vertegenwoordiging in de relevante organen."

Het vierde ingrediënt is het sturen op governance **codes en onderzoek**. Het bedrijfsleven heeft inmiddels ruime ervaring met governance codes. Dit zien we terug in de inhoud van codes en de mate waarmee bedrijven elkaar aanspreken op naleving van de code. Governance codes blijken een relatief sterk effect te hebben op de genderdiversiteit in corporate boards vergeleken met quota (Humbert et al., 2019). De Adviesgroep benadrukt dat governance codes in de meeste gevallen voorhanden zijn in de (semi)publieke sector, maar dat de inhoud, kwaliteit en aandacht voor genderdiversiteit sterk wisselen. Hier valt dus nog winst te behalen. De Adviesgroep raadt aan om de reeds bestaande governance codes als uitgangspunt te nemen voor de (door)ontwikkeling van organisatie- en sector-brede maatregelen

Ten slotte stelt de Adviesgroep-Vinkenburg **draagvlak** als randvoorwaarde voor een succesvolle implementatie van sturing en beleid. Instellingen zijn op de eerste plaats zelf aan zet om draagvlak binnen de eigen organisatie te creëren. Mensen in de top kunnen de waarde van diversiteit gegeven de maatschappelijke taak, onderstrepen. Noodzakelijk is dat vanuit de top de verbinding wordt gelegd naar de rest van de organisatie, waar de implementatie van sturing en beleid moet plaatsvinden.

Bron: Adviesgroep-Vinkenburg (2020)

2021: QuickScan Genderdiversiteit

Naar aanleiding van het advies van de Adviesgroep-Vinkenburg heeft SEO Economisch Onderzoek in opdracht van het ministerie van OCW een 'QuickScan Genderdiversiteit' uitgevoerd. De QuickScan brengt in kaart welke monitors en governance codes er al zijn binnen de (semi)publieke sector, en in hoeverre deze in opzet aansluiten bij het advies. Daarnaast beschrijft de QuickScan de stand van zaken in termen van het aantal mannen en vrouwen in de top bij (semi)publieke organisaties en de beschikbaarheid van gegevens.

De QuickScan laat zien dat daar waar gegevens beschikbaar zijn in de (semi)publieke sector, er eind 2021 in slechts een kwart van de gevallen (bijna) sprake was van een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen. Voor de raden van bestuur was dit slechts 17 procent. Onevenredige vertegenwoordiging betekent in de meeste gevallen een ondervertegenwoordiging van vrouwen.

2022: Kabinetsreactie

In een reactie op het advies van Adviesgroep-Vinkenburg en de QuickScan laat het kabinet februari 2022 weten met het advies aan de slag te gaan en kondigt in een brief aan de Tweede Kamer verschillende maatregelen aan:

- Ministeries en hun uitvoeringsorganisaties gaan ernaar streven om binnen vijf jaar te komen tot 45 procent-55 procent vrouwen in de (sub)top;
- Het kabinet legt zichzelf een streefcijfer op van 50 procent vrouwen in de top voor benoemingen van zbo's en adviescolleges;
- Er komt een wettelijke verplichting om een streefcijfer van minimaal 33 procent met een bijbehorend plan van aanpak te formuleren voor de (sub)top van overige organisaties binnen de (semi)publieke sector.

Daarnaast neemt het kabinet de aanbeveling van de Adviesgroep-Vinkenburg om een monitoringsinfrastructuur te ontwikkelen, over. Box 1.2 beschrijft de beoogde infrastructuur voor monitoring, bestaande uit een jaarlijkse monitoringsrapportage en een actueel dashboard. De twee onderdelen komen samen in de opdracht voor het ontwikkelen van de Monitor Genderdiversiteit.

Box 1.2 De kabinetsreactie beschrijft het voornemen van het kabinet om een overkoepelende monitoringsinfrastructuur op te zetten

Daarnaast voert het kabinet de aanbeveling uit om een infrastructuur voor monitoring op te zetten. Dit doet het kabinet door:

1. het jaarlijks laten uitvoeren van een overkoepelende monitoringsrapportage over de man-/vrouwverhouding in de top van de gehele (semi)publieke sector. Bij de uitvoering hiervan wordt aangesloten bij bestaande monitorings- en rapportagecycli. Dit om de administratieve lasten laag te houden. Naast de nieuwste cijfers zal in de rapportage een kwalitatieve duiding worden gegeven van de voortgang. Dit zodat hierover jaarlijks gerapporteerd kan worden aan de Kamer.
2. Aanvullend op de monitoringsrapportage zal het dashboard www.genderdiversiteitindeoverheid.nl jaarlijks worden geüpdatet. Dit helpt om toezicht te houden op de voortgang, om in- en uit te kunnen zoomen tussen sectoren, instellingen en gremia, en om te bepalen of aanvullende acties nodig zijn.

Bron: Kamerstukken II, 2021-2022

2022-2027: Monitor Genderdiversiteit

De komende vijf jaar brengt SEO ieder jaar een monitoringsrapportage uit waarin we de genderdiversiteit in de top van (semi)publieke organisaties beschrijven. De monitoringsrapportage vormt samen het dashboard www.genderdiversiteitindeoverheid.nl de infrastructuur voor monitoring.

Onderdeel van de monitoringsrapportage is een jaarlijks themaonderzoek. In het themaonderzoek staat 'het verhaal achter de cijfers' centraal. We geven zicht op hoe (semi)publieke organisaties zich achter de schermen inzetten voor meer genderdiversiteit in de top van de eigen organisatie.

Dit doen we aan de hand van de vier organisatorische randvoorwaarden voor effectief diversiteitsbeleid, geformuleerd door de Adviesgroep-Vinkenburg:

- Heldere visie op diversiteit;
- Inclusieve cultuur en leiderschap;
- Inclusieve inrichting van processen, procedures en structuren;
- Omgaan met weerstand en creëren van draagvlak.

De eerste vier monitoringsrapportages behandelen ieder jaar één van de vier randvoorwaarden.

1.2 Afbakening

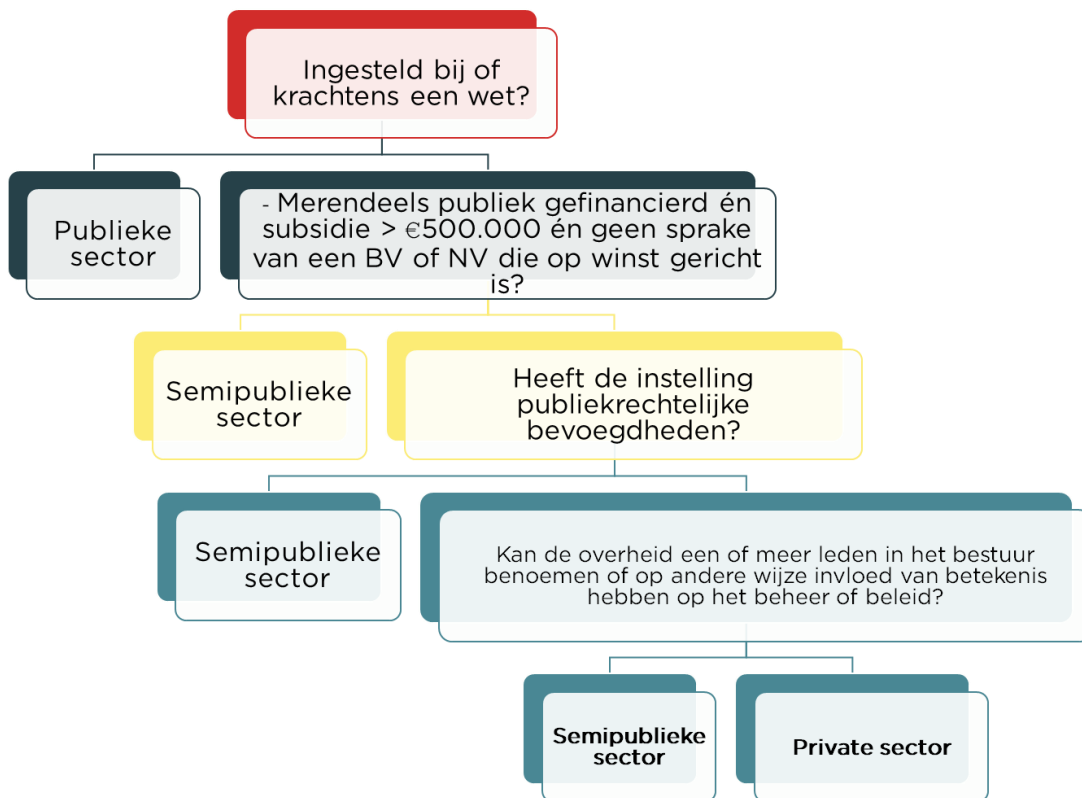
1.2.1 Horizontaal: (semi)publieke instellingen

De monitor richt zich op het (semi)publieke veld. Het is onmogelijk een sluitende beschrijving te geven welke instellingen onderdeel uitmaken van het (semi)publieke veld (Zijlstra, 2019). Voor de monitor zoeken we aansluiting bij bestaande kaders en hanteren we net als de Adviesgroep-Vinkenburg de toepassingscriteria van de Wet Normering Topinkomens (WNT). Onder de WNT vallen rechtspersonen die op de een of andere manier met de publiekrechtelijke overheid zijn verbonden. Criteria die hierop wijzen zijn:

- De overheid is eigenaar;
- De overheid financiert;
- De overheid heeft goedkeuringsrecht met betrekking tot besluiten, en/of;
- De overheid benoemt bestuurders.

Figuur 1.2 weergeeft de uitwerking van de WNT-criteria in de vorm van een ‘beslisboom’. Wanneer ten minste één van de vier criteria van toepassing is, valt de instelling binnen de reikwijdte van de WNT.

Figuur 1.2 We categoriseren instellingen als (semi)publiek wanneer ze aan ten minste één van de vier WNT-toepassingscriteria voldoen



Bron: Monitor Genderdiversiteit 2022

1.2.2 Verticaal: top

Deze editie van de monitor beperkt zich tot de top van (semi)publieke organisaties. In de praktijk is voor de genderdiversiteit in de top ook de samenstelling van de subtop van belang. Dit geldt met name voor instellingen waar men doorgaans vanuit de subtop naar de top doorstroomt en waar minder gebruik wordt gemaakt van externe werving voor topfuncties.

Toch zijn gegevens over de samenstelling van de subtop nauwelijks te achterhalen. Deels komt dit doordat een scherpe afbakening van de subtop in veel gevallen ontbreekt. Daar waar gegevens wel beschikbaar zijn, wordt de subtop veelal gedefinieerd aan de hand van salarisschalen. Het is dan niet duidelijk op welke gremia de gegevens betrekking hebben (SEO, 2021).

Toekomstige wet- en regelgeving voor genderdiversiteit in de top van (semi)publieke sector kan hier verandering in aanbrengen. Als wettelijke verplichtingen ook voor de subtop gelden, moet in de eerste plaats helder zijn wat onder de subtop wordt verstaan. Dit kan aanleiding zijn om op verzoek van de overheid in sectorverband de definities van de subtop vast te leggen.

Voor de afbakening van 'de top' sluiten we aan bij de Adviesgroep-Vinkenburg. De adviesgroep noemt de volgende organen:

- Organen in de publieke top, per instelling:
 - Gemeente: gemeenteraad, college van burgemeester en wethouders en bestuurscommissies;
 - Provincie: Provinciale Staten, Gedeputeerde Staten en bestuurscommissies;
 - Waterschappen: algemeen bestuur, dagelijks bestuur en bestuurscommissies;
 - Openbare lichamen voor beroep en voor samenwerking (gemeenschappelijke regelingen): algemeen en dagelijks bestuur;
 - Hoge Colleges van Staat: Kabinet, Tweede en Eerste Kamer, Raad van State en Algemene Rekenkamer;
 - Zelfstandige bestuursorganen met rechtspersoonlijkheid; als één orgaan, het (zelfstandig bestuurs-)orgaan zelf; als meerdere organen: bestuur, raad van advies en/of raad van toezicht;
 - Zelfstandige bestuursorganen zonder rechtspersoonlijkheid; het (zelfstandig bestuurs-)orgaan zelf;
 - Adviescolleges en andere adviesorganen: de organen zelf;
- Organen in de semipublieke top, per instelling:
 - NV: raad van bestuur en raad van commissarissen;
 - BV: bestuur/raad van toezicht of raad van commissarissen;
 - Stichting: algemeen en dagelijks bestuur, eventueel raad van toezicht of raad van advies (of vergelijkbaar orgaan);
 - Ledenorganisaties: algemeen en dagelijks bestuur, eventueel raad van toezicht of raad van advies (of vergelijkbaar orgaan).

Aanvullend hanteren we voor ministeries en Rijksdiensten het onderscheid door de Algemene Bestuursdienst tussen de Topmanagementgroep, Topmanagers en Managers, waarbij we de eerste twee groepen als top en de laatste groep als subtop indelen.

Verkozen organen

Bij de overheid worden sommige organen rechtstreeks – door de kiezer – gekozen. Dit geldt voor de Tweede Kamer, de gemeenteraad, de Provinciale Staten en het algemeen bestuur van de waterschappen. Directe invloed van de kiezer bemoeilijkt het sturen op evenredige vertegenwoordiging. Deze organen zullen zodoende worden

uitgezonderd van de beleidsmaatregelen voor meer evenredige vertegenwoordiging in de top van de (semi)publieke sector. Aangezien zij een belangrijke rol vervullen in het openbaar bestuur, is de genderdiversiteit van publiek belang. Deze organen vallen daarmee wel binnen de reikwijdte van de monitor.

Eenhoofdige organen

Daar waar een orgaan uit één persoon bestaat (man, vrouw of non-binair), is evenredige vertegenwoordiging per definitie niet te realiseren. Net als gekozen organen, zullen eenhoofdige organen zodoende worden uitgezonderd van beleidsmaatregelen voor meer genderdiversiteit. Wel kijken we in de monitor naar het totaal aantal mannen en vrouwen per functiegroep. Voor de decentrale overheden nemen we ook de top van het ambtelijk apparaat mee: de griffiers en secretarissen.

1.2.3 Genderdiversiteit = meer vrouwen?

In deze monitor beperken we ons tot gender als één van de relevante diversiteitsaspecten. In de praktijk zien we de blik op diversiteit bij (semi)publieke organisaties verbreden en staat gender als onderdeel van diversiteit niet langer op zichzelf. In paragraaf 4.3 beschrijven we een *intersectionele* blik op diversiteit als *good practice* voor het creëren van draagvlak binnen de organisatie. Ook zien we intersectionaliteit terugkomen in de bredere infrastructuur voor diversiteit. Zo benadert charterorganisatie Diversiteit in Bedrijf diversiteit op vijf dimensies: arbeidsvermogen, culturele diversiteit, gender, leeftijd en LHBTI+.

Voor het monitoren van diversiteit op meerdere dimensies gelden praktische bezwaren. Ten eerste staat privacywetgeving aan het registreren van bijzondere persoonsgegevens over culturele achtergrond of seksuele geaardheid in de weg. Ten tweede vertalen metingen op meerdere dimensies zich in meerdere uitkomsten. Hierdoor zijn diversiteitsuitkomsten tussen organisaties niet goed onderling te vergelijken.

Daar waar de monitor zich richt op genderdiversiteit, ligt in deze eerste editie de nadruk op (ontwikkelingen in) het aandeel vrouwen. Dit komt omdat onevenredige vertegenwoordiging tussen mannen en vrouwen in vrijwel alle gevallen neerkomt op een ondervertegenwoordiging van vrouwen, met uitzondering van directies in het primair onderwijs.

Daarnaast is er nog een groep ondervertegenwoordigd: de non-binaire personen. In een internationale survey in Nederland en andere westerse landen medio 2022, identificeert 2,8 procent van de respondenten zich als non-binair². Toch zien we in monitoringsjaar 2022 nergens non-binaire personen terug in de top van (semi)publieke instellingen. Dit kan te maken hebben met de (on)zichtbaarheid van verschillen: aan de buitenkant is niet af te leiden of iemand zich als non-binair identificeert. Bovendien belemmert ook hier privacywetgeving de registratie van gegevens (SER Diversiteit in Bedrijf, 2021). Zodra we zicht krijgen op non-binaire personen in de top, zal deze categorie in de monitoringsrapportages en in het dashboard www.genderdiversiteitindeoverheid.nl worden toegevoegd.

² Zie: [‘Dit is wie ik werkelijk ben’ | Mastercard Newsroom](#)

1.3 Leeswijzer

Genderdiversiteit in de top

Hoofdstuk 2 en Hoofdstuk 3 beschrijven op geaggregeerd niveau de genderdiversiteit in de top van respectievelijk de publieke en semipublieke sector op basis van de meest actuele gegevens. Deze gegevens zijn per instelling en per gremium op www.genderdiversiteitindeoverheid.nl terug te vinden.

Het samenvatten en optellen van gegevens komt met een belangrijke kanttekening: gemiddelden vertellen verre van het hele verhaal. Kanter (1977) stelt vast dat een vertegenwoordiging van ten minste 30 procent nodig is om invloed te kunnen uitoefenen op de besluitvorming: de zogenaamde “kritische massa”. Deze kritische massa geldt voor alle verschillende gremia en instellingen, waardoor we ook op dit niveau zicht dienen te hebben op de samenstelling. Bovendien zien we dat gemiddelden sterk uiteenlopen voor de verschillende soorten gremia, sectoren en typen instellingen. Wanneer we op hoog niveau aggregeren, is het gemiddelde weinigzeggend voor wat we van de samenstelling van individuele instellingen en gremia kunnen verwachten.

Daarbij komt dat ook het aantal gremia sterk verschilt per type instelling en sector, wat doorwerkt in de gewogen gemiddelden per categorie. In de rapportage wegen we gemiddelden op basis van het aantal gremia. Hierdoor leggen bepaalde typen instellingen meer gewicht in de schaal. De gevolgen zien we onder meer terug in het gemiddelde van de publieke sector. Voor het monitoringsjaar 2022 ligt het gemiddelde in de publieke sector op 32,5 procent, ruim 10 procent onder het gemiddelde van de semipublieke sector. Dit gemiddelde wordt echter voor bijna 90 procent gedreven door het gemiddelde van decentrale overheden (32 procent), omdat er simpelweg meer decentrale overheden zijn.

Deze kanttekeningen onderstrepen dat de monitoringsrapportage en het dashboard elkaar aanvullen in gebruik. In de monitoringsrapportage splitsen we gegevens uit voor de publieke en semipublieke sector in respectievelijk hoofdstuk 2 en hoofdstuk 3 en analyseren we de verschillen tussen sectoren, typen instellingen en typen gremia. Aan de hand van het dashboard kunnen gegevens nader worden uitgesplitst per instelling en per gremium.

Verdiepend themaonderzoek

In het themaonderzoek in Hoofdstuk 4 staat ‘Heldere visie op diversiteit’ als eerste thema centraal. We trekken lessen uit de wetenschappelijke literatuur en uit de praktijkervaringen bij (semi)publieke organisaties. Op basis hiervan komen we tot een aantal *best practices* voor (semi)publieke organisaties voor het formuleren en uitdragen van de visie en de vertaalslag naar diversiteitsbeleid.

2 Genderdiversiteit in de top van de overheid

De genderdiversiteit in de top van de overheid is gemiddeld 32,5 procent in 2022. Het gemiddelde wordt voor een groot deel bepaald door het gemiddelde van decentrale overheden (32 procent), omdat er simpelweg meer decentrale overheden zijn. Vrouwen zijn over het algemeen beter vertegenwoordigd in de sector Rijk+ (38 procent).

Dit hoofdstuk beschrijft de stand van diversiteit in de top van de overheid in 2022. De opbouw van het hoofdstuk is als volgt. Paragraaf 2.1 beschrijft de overheid op hoofdlijnen aan de hand van een aantal overzichten: de indeling in sectoren en typen instellingen, het aantal gremia en de beschikbaarheid van gegevens. Paragraaf 2.2 geeft zicht op de stand van diversiteit bij de toporganen van decentrale overheden. Paragraaf 2.3 beschrijft de stand van genderdiversiteit in de top van de brandweer, politie, het Openbaar Ministerie (OM) en de rechtspraak. Paragraaf 2.4 beschrijft de genderdiversiteit bij de sector Rijk+, en zoomt daarbij in op de adviescolleges, de ministeries en de zelfstandige bestuursorganen.

2.1 De overheid

2.1.1 Indeling

Onder overheid verstaan we alle rechtspersonen die bij of krachtens een wet zijn ingesteld. Zij vallen onder de Wet Normering Topinkomens conform Artikel 1.2 WNT.

We delen de overheid op in drie sectoren:

- **Decentrale overheden:** gemeenschappelijke regelingen³, gemeenten, provincies en waterschappen
- **Brandweer, politie, het OM en de rechtspraak,** en;
- **Rijk+:** adviescolleges, agentschappen, Defensie, Hoge Colleges van Staat, Kabinet van de Koning, koepelorganisaties, ministeries, openbare lichamen voor beroep en bedrijf en zelfstandige bestuursorganen.

Per sector maken we aanvullend onderscheid tussen verschillende typen instellingen. Hierbij sluiten we zoveel mogelijk aan bij de indeling van het Register van Overheidsorganisaties.⁴

2.1.2 Aantal gremia

Tabel 2.1 laat het aantal gremia zien waar we in 2022 gegevens over hebben verzameld, uitgesplitst naar sector en type instelling. Circa 8 op 9 gremia behoren tot de decentrale overheid (88 procent). 11 procent valt onder de sector Rijk+. De overige 1 procent behoort tot de brandweer, het OM, de politie en de rechtspraak.

³ Gemeenschappelijke regelingen zijn samenwerkingsverbanden tussen meerdere (overwegend regionale) overheden. Hieronder vallen ook de regionale samenwerkingsorganen.

⁴ Zie: [Register van Overheidsorganisaties](#).

Hier komt bij dat in de decentrale overheden het gemiddelde aandeel vrouw lager ligt dan bij de andere overheidssectoren. Als gevolg hiervan wordt het gewogen gemiddelde van de overheid sterk getekend door de genderdiversiteit bij decentrale overheden. Dit verklaart waarom het gemiddelde aandeel vrouw bij de overheid fors lager is dan bij de semioverheid: een verschil van ruim tien procent.

Tabel 2.1 Veruit de meeste gremia maken onderdeel uit van de decentrale overheden

Type instellingen per sector	Aantal gremia	Gemiddeld % vrouw
Decentrale overheden	2381	32%
Gemeenschappelijke regelingen	490	27%
Gemeenten	1744	33%
Provincies	60	39%
Waterschappen	87	25%
% van totaal aantal gremium	88%	
Brandweer, politie, OM en rechtspraak	19	20%
Brandweer	3	10%
Politie	9	42%
Openbaar Ministerie	1	0%
Rechtspraak	6	30%
% van totaal aantal gremium	1%	
Rijk+	309	38%
Adviescolleges	83	38%
Agentschappen	28	39%
Defensie	4	4%
Hoge Colleges van Staat	8	45%
Kabinet van de Koning	1	0%
Koepelorganisaties	5	33%
Ministeries	24	42%
Openbare lichamen voor beroep en bedrijf	12	44%
Zelfstandige bestuursorganen	144	37%
% van totaal aantal gremium	11%	
Totaal	2709	33%

Bron: Websites instellingen; gegevens verstrekt door de ABD en de politie t.b.v. de Monitor Genderdiversiteit; Defensie (2022)

2.1.3 Beschikbaarheid van gegevens

Tabel 2.2 geeft een overzicht van de vindbaarheid van gegevens van de publieke sector, uitgesplitst naar type instelling.

Tabel 2.2 Voor gemeenschappelijke regelingen en adviescolleges zijn gegevens minder vaak terug te vinden

Type instellingen per sector	Aantal ontbrekende gremia	% van totaal gremia
Decentrale overheden	304	12%
Gemeenschappelijke regelingen	302	42%
Gemeenten	2	0%
Provincies	0	0%
Waterschappen	0	0%
Brandweer, politie, OM en rechtspraak	4	18%
Brandweer	0	0%
Politie	0	0%
Openbaar Ministerie	4	80%
Rechtspraak	0	0%
Rijk+	124	31%
Adviescolleges	55	47%
Agentschappen	11	33%
Defensie	0	0%
Hoge Colleges van Staat	0	0%
Kabinet van de Koning	0	0%
Koepelorganisaties	0	0%
Ministeries	0	0%
Openbare lichamen voor beroep en bedrijf	3	21%
Zelfstandige bestuursorganen	55	28%
Totaal	432	

Bron: Monitor Genderdiversiteit 2022

Over het algemeen zijn gegevens over genderdiversiteit in de publieke sector terug te vinden. Slechts voor een paar typen instellingen ontbreken gegevens. Dit zijn met name gemeenschappelijke regelingen en de adviescolleges. In circa één op de vijf gevallen beschikt een instelling helemaal niet over een eigen webpagina. Vermoedelijk zijn dit instellingen die door hun beperkte omvang uitgezonderd zijn van de WNT-verantwoordingsverplichting.⁵ Deze schrijft immers voor dat instellingen de WNT-verantwoording jaarlijks op algemeen toegankelijke wijze op internet openbaar maken voor een periode van ten minste zeven jaar. In de andere gevallen is er wel sprake van een website, maar ontbreken gegevens over (de samenstelling van) topgremia.

⁵ Voor bepaalde WNT-instellingen geldt een verantwoordingsvrijstelling. Het gaat om (zeer) kleine semipublieke instellingen die voldoen aan de volgende vier cumulatieve criteria:

1. De instelling is een rechtspersoon anders dan genoemd in artikel 1.2 WNT;
2. De brutoloonsum van de instelling bedraagt maximaal € 160.000;
3. Indien er leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking werkzaam zijn moeten deze onbezoldigd zijn (een voorbeeld van een dergelijke topfunctionaris zonder dienstbetrekking is een gedetacheerde of extern ingeleende topfunctionaris waarvoor geen vergoeding wordt betaald);
4. De instelling heeft niet al op grond van andere wet- en regelgeving, een besluit of overeenkomst de verplichting om het financieel jaarverslag door een accountant te laten controleren.

2.2 Decentrale overheden

2.2.1 Het algemeen en dagelijks bestuur

Op hoofdlijnen kennen decentrale overheden twee bestuurlijke organen: een algemeen bestuur en een dagelijks bestuur. Het algemeen bestuur is het hoogste orgaan, en houdt onder meer toezicht op het dagelijks bestuur. Het algemeen bestuur is daarmee de publiekrechtelijke tegenhanger van de raad van toezicht bij de semioverheid en de private sector. Het dagelijks bestuur is te vergelijken met de raad van bestuur. Het dagelijks bestuur ontfermt zich over het beheer, de organisatie en in bredere zin over de dagelijkse gang van zaken. Gemeenschappelijke regelingen, gemeenten, provincies en waterschappen hanteren verschillende benamingen voor de twee bestuursorganen, zoals weergegeven in Tabel 2.3.

Daarnaast loopt het aantal observaties per type orgaan sterk uiteen. Deels komt dit omdat er aanzienlijk meer gemeenten en gemeenschappelijke regelingen zijn dan waterschappen en provincies. Daarnaast zijn voor 40 procent van de gemeenschappelijke regelingen de gegevens niet online terug te vinden. Hierdoor is het aantal observaties voor respectievelijk het algemeen en dagelijks bestuur kleiner dan het aantal instellingen.

Tabel 2.3 Organen: algemeen bestuur en dagelijks bestuur

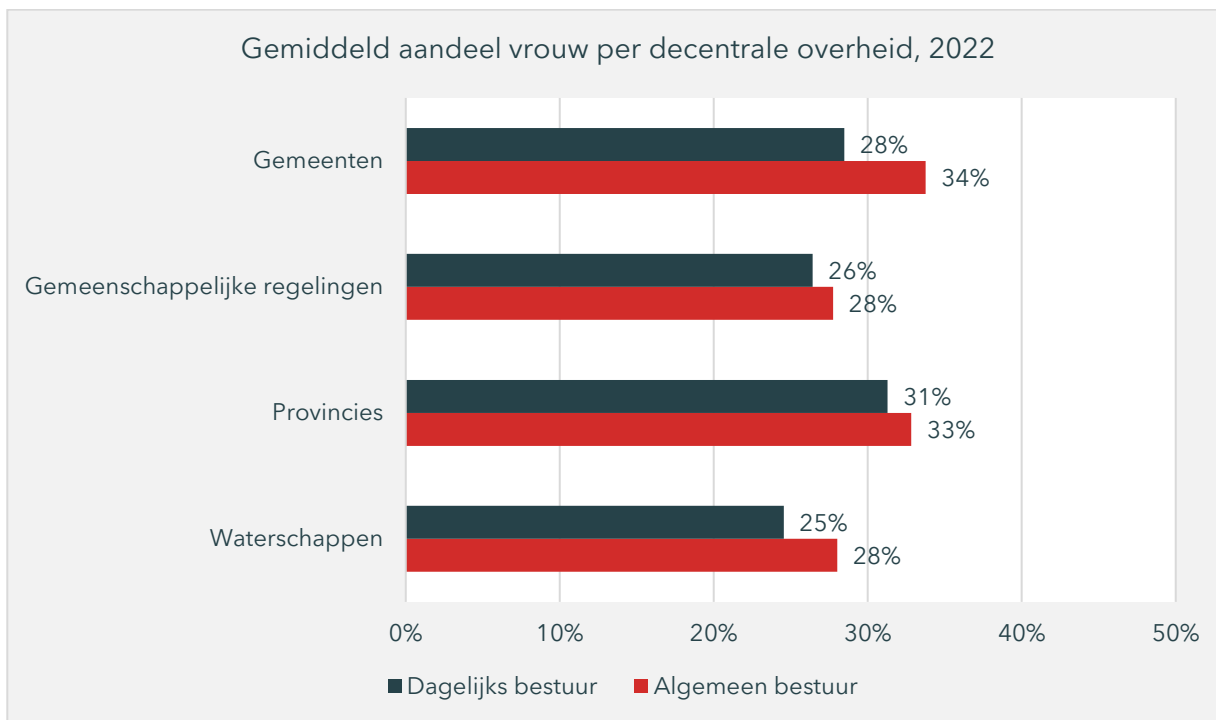
Type instelling	Algemeen bestuur	Dagelijks bestuur
Gemeenschappelijke regelingen	Algemeen bestuur/Raad van toezicht	Dagelijks bestuur/Raad van bestuur
Aantal observaties	249	223
Gemeenten	College van burgemeester en wethouders	Gemeenteraad
Aantal observaties	355	355
Provincies	Provinciale staten	Gedeputeerde staten
Aantal observaties	12	12
Waterschappen	Algemeen bestuur	Dagelijks bestuur
Aantal observaties	21	21

Bron: Websites van gemeenten, gemeenschappelijke regelingen, provincies en waterschappen. Geraadpleegd medio 2022

Genderdiversiteit anno 2022

Het gemiddelde aandeel vrouw in bestuur en toezicht bij decentrale overheden is relatief laag. Figuur 2.1 laat de gemiddelden zien voor het dagelijks en het algemeen bestuur, uitgesplitst naar de verschillende decentrale overheden.

Figuur 2.1 In het dagelijks bestuur zijn vrouwen gemiddeld vaker ondervertegenwoordigd



Bron: Websites van gemeenten, gemeenschappelijke regelingen, provincies en waterschappen. Geraadpleegd medio 2022

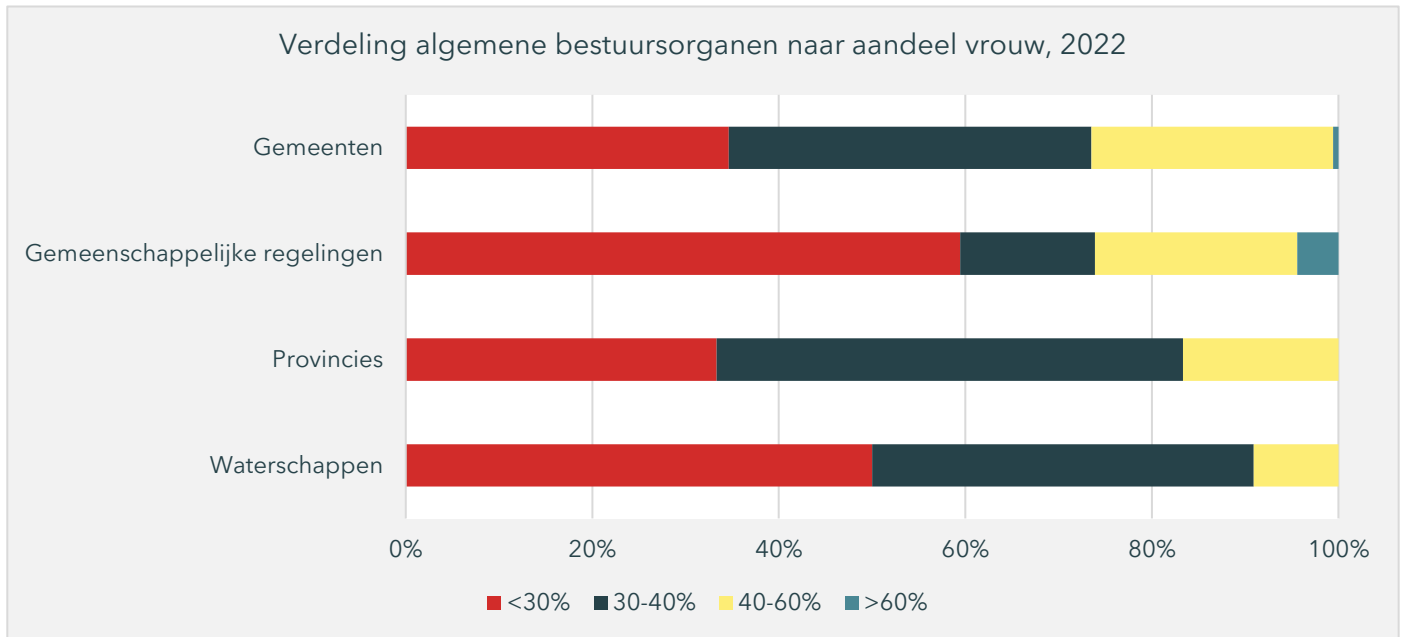
Decentrale bestuursorganen blijven in genderdiversiteit ver achter bij de rest van de (semi)overheid. Voor het algemeen bestuur geldt dat het gemiddelde percentage vrouw ook achterblijft bij het private veld, wanneer we het gemiddelde afzetten tegen het gemiddelde van raden van commissarissen: 31 versus 38 procent.⁶ In het dagelijks bestuur varieert het aandeel vrouw tussen de 25 procent (waterschappen) en 31 procent (provincies). In het algemeen bestuur zijn vrouwen gemiddeld beter vertegenwoordigd. Hier varieert het gemiddelde aandeel vrouw tussen de 28 procent (waterschappen en gemeenschappelijke regelingen) en 34 procent (gemeenten).

Gemiddelden geven zicht op verschillen in genderdiversiteit *tussen* verschillende soorten semipublieke instellingen en gremia. Figuur 2.2 en Figuur 2.3 laten daarnaast de verschillen zien in het aandeel vrouw tussen organen die tot hetzelfde type overheid behoren: de verschillen *binnen* de categorieën. Deze figuren laten zien dat een aanzienlijk deel van de bestuursorganen uit minder dan 30 procent vrouwen bestaat. Of omgekeerd: voor ten minste 70 procent uit mannen. Het aandeel vrouw valt voor deze organen onder de 'kritische massa'.⁷ Daar waar dit ook geldt voor de provinciale staten en de gemeenteraden, zien we dit niet terug in de gemiddelden in Figuur 2.2. Dit onderstreept het belang om verder te kijken dan gemiddelden. De kritische massa stelt namelijk eisen aan de samenstelling van afzonderlijke organen. Wanneer we kijken naar afzonderlijke algemene bestuursorganen, zien we dat het aandeel dat niet voldoet aan de grens van 30 procent vrouw varieert van een derde (provincies) tot 59 procent (gemeenschappelijke regelingen). Onderzoek van de Nederlandse vereniging voor Raadsleden laat zien dat het aandeel vrouw in de gemeenteraad positief samenhangt met de omvang van de gemeente (NVvR, 2022). Voor dagelijkse bestuursorganen geldt dat per type instelling ten minste de helft van de organen uit minder dan 30 procent vrouwen bestaat. Bij waterschappen betreft het twee op drie dagelijkse bestuursorganen.

⁶ Op basis van de Female Board Index 2022.

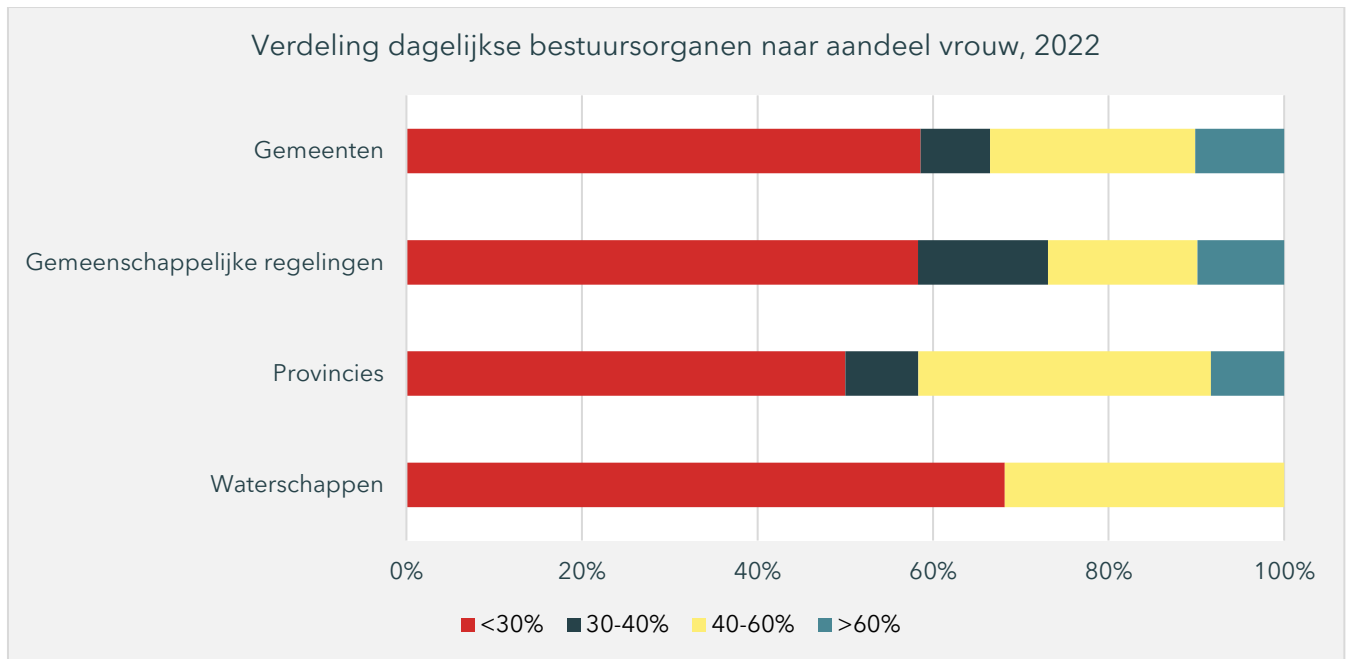
⁷ Kanter (1977) stelt vast dat vertegenwoordiging van ten minste 30 procent (v/m) nodig is om invloed te kunnen uitoefenen op de besluitvorming: de kritische massa. Deze grens heeft betrekking op het (afzonderlijke) orgaan waarin besluitvorming plaatsvindt, en dus niet zozeer op gemiddelden.

Figuur 2.2 Bij gemeenschappelijke regelingen bestaat het merendeel van de algemene bestuursorganen voor ten minste 70 procent uit mannen



Bron: Websites van gemeenten, gemeenschappelijke regelingen, provincies en waterschappen. Geraadpleegd medio 2022

Figuur 2.3 Het merendeel van de dagelijkse bestuursorganen bestaat uit ten minste 70 procent man

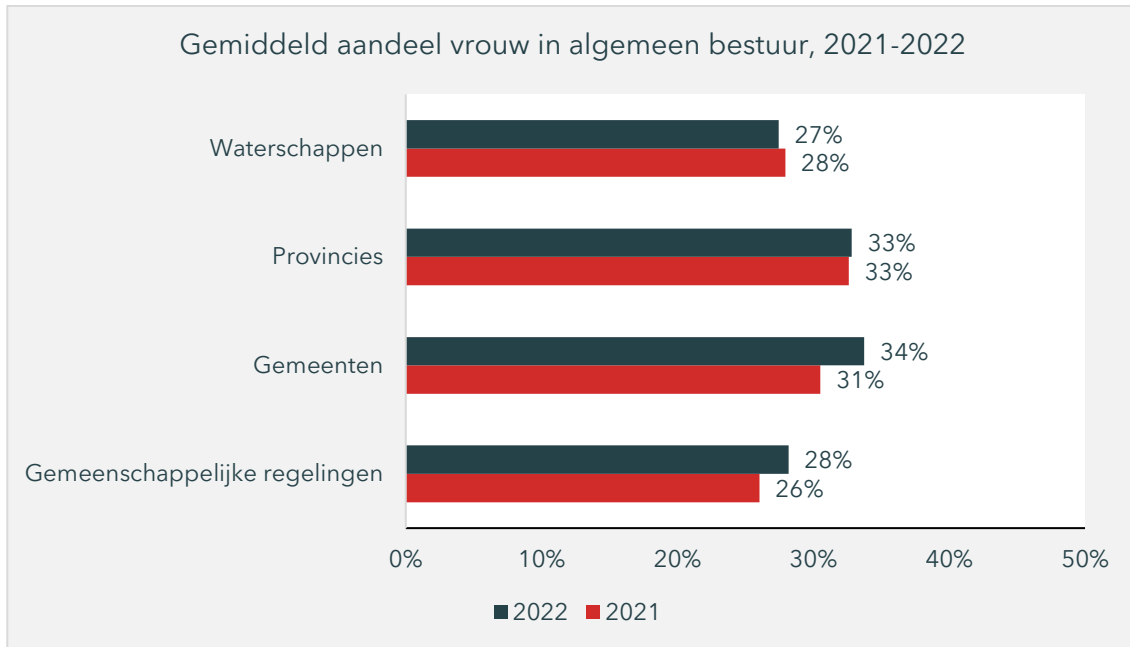


Bron: Websites van gemeenten, gemeenschappelijke regelingen, provincies en waterschappen. Geraadpleegd medio 2022

Vergelijking over de tijd

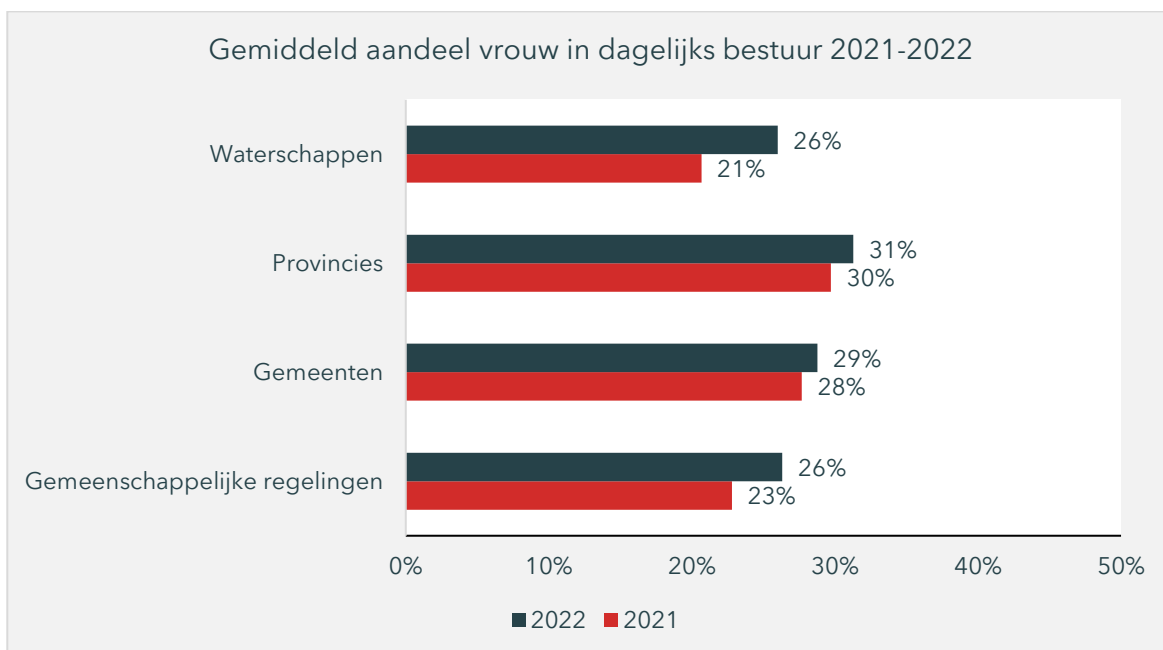
Figuur 2.4 en Figuur 2.5 vergelijken het gemiddelde aandeel vrouw in respectievelijk het algemeen en het dagelijks bestuur tussen 2022 en 2021.

Figuur 2.4 Het aandeel vrouwen is het meest gestegen in de gemeenteraad



Bron: Websites van gemeenten, gemeenschappelijke regelingen, provincies en waterschappen. Geraadpleegd medio 2021 en 2022

Figuur 2.5 Vrouwen maken in 2022 vaker deel uit van het dagelijks bestuur



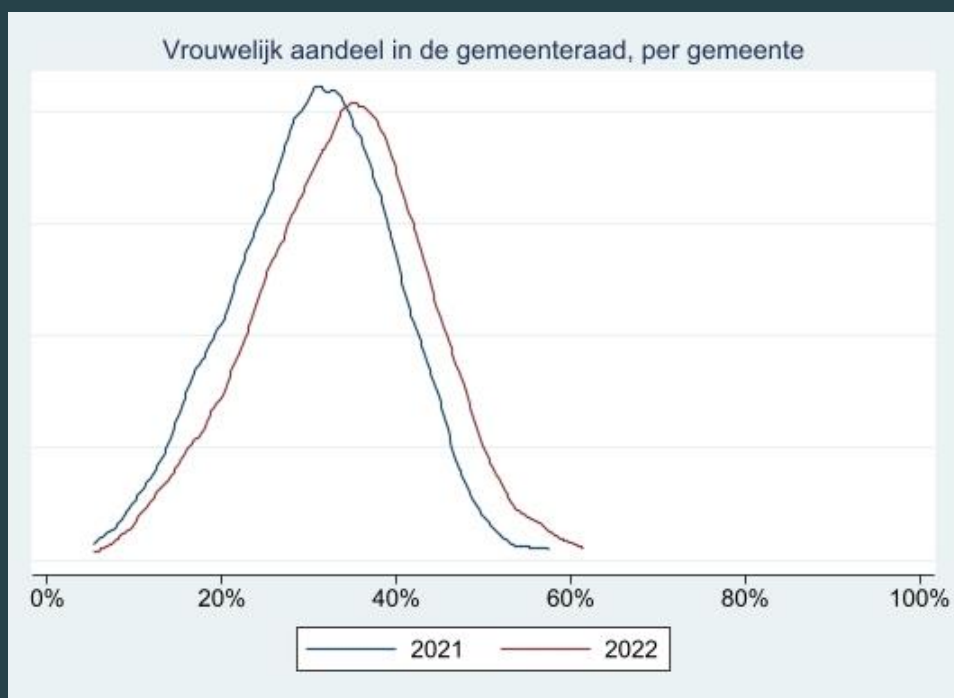
Bron: Websites van gemeenten, gemeenschappelijke regelingen, provincies en waterschappen. Geraadpleegd medio 2021 en 2022

Figuur 2.4 laat zien dat het aandeel vrouw in gemeenteraden het sterkst is gestegen, van 31 procent in 2021 naar 34 procent in 2024. Dit weerspiegelt het positieve effect van de gemeenteraadsverkiezingen in maart 2022 op de genderdiversiteit, beschreven in Box 2.1.

Box 2.1 Gemeenteraadsverkiezingen 2022

35,1 procent van de raadsleden die na de gemeenteraadsverkiezingen in maart 2022 zijn geïnstalleerd, is vrouw (NVvR, 2022). De verkiezingen hebben daarmee een positieve impuls gegeven aan de genderdiversiteit in gemeenteraden.

Het effect zien we terug in de verdeling hieronder. De figuur laat de verdelingen van gemeenteraden zien, op basis van het aandeel vrouwen in de raad. Het zwaartepunt bevond zich in 2020 rond de 30 procent. Naar aanleiding van de gemeenteraadsverkiezingen is het zwaartepunt verschoven naar circa 35 procent in 2022.



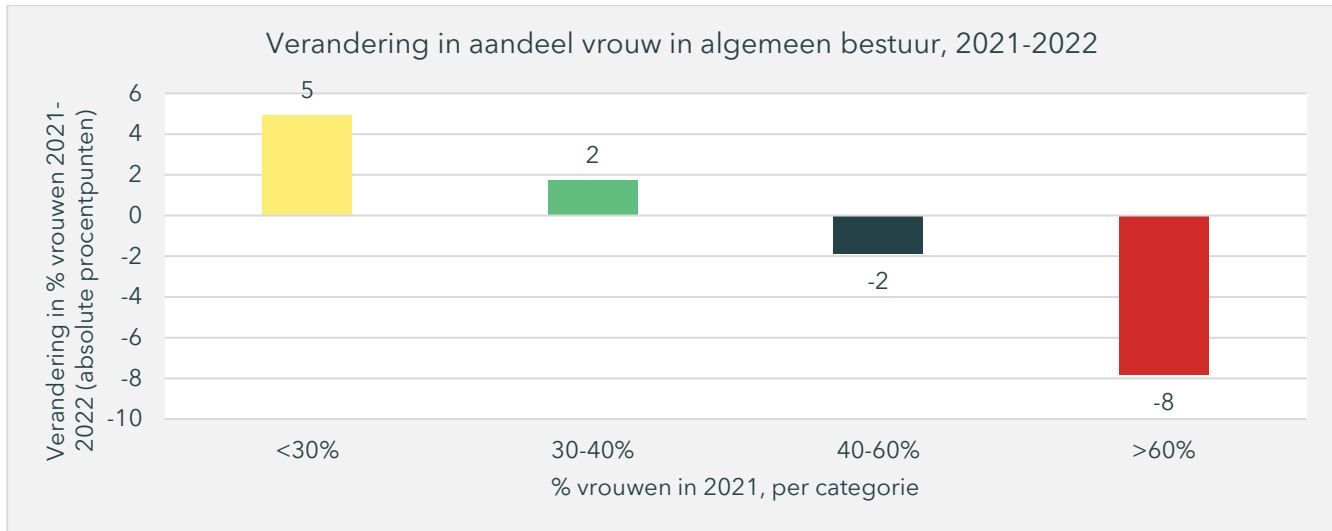
Bron: NVvR (2022); Websites van gemeenten (geraadpleegd medio 2021 en 2022)

Daar waar vrouwen ondervertegenwoordigd waren in 2021, is het aandeel vrouw sindsdien sneller toegenomen. Figuur 2.6 laat zien dat het aandeel vrouw met gemiddeld vijf procent is toegenomen voor de algemene bestuursorganen met een vrouwelijke vertegenwoordiging lager dan de kritische massa (<30 procent) in 2021. Algemene bestuursorganen die in 2021 uit meer dan zestig procent vrouwen bestonden, bestaan in 2022 met gemiddeld acht procent minder uit vrouwen. Figuur 2.7 laat zien dat het verband nog sterker is voor het dagelijks bestuur. Voor het dagelijks bestuur met minder dan 30 procent vrouw in 2021 is het aandeel tussen 2021 en 2022 met gemiddeld 7 procent gestegen.

De 'correctie' werkt ook de andere kant op. Daar waar besturen in 2021 uit meer dan 60 procent vrouwen bestonden, daalde het aandeel vrouw gemiddeld met acht procent voor algemene besturen en twaalf procent voor dagelijkse besturen. Opvallend is dat ook het aandeel vrouw gemiddeld afneemt voor de besturen waar in 2021 sprake was van evenredige vertegenwoordiging, met gemiddeld twee en vijf procent minder vrouwen in respectievelijk het algemeen en dagelijks bestuur in 2022. In het dagelijks bestuur zien we zelfs een lichte

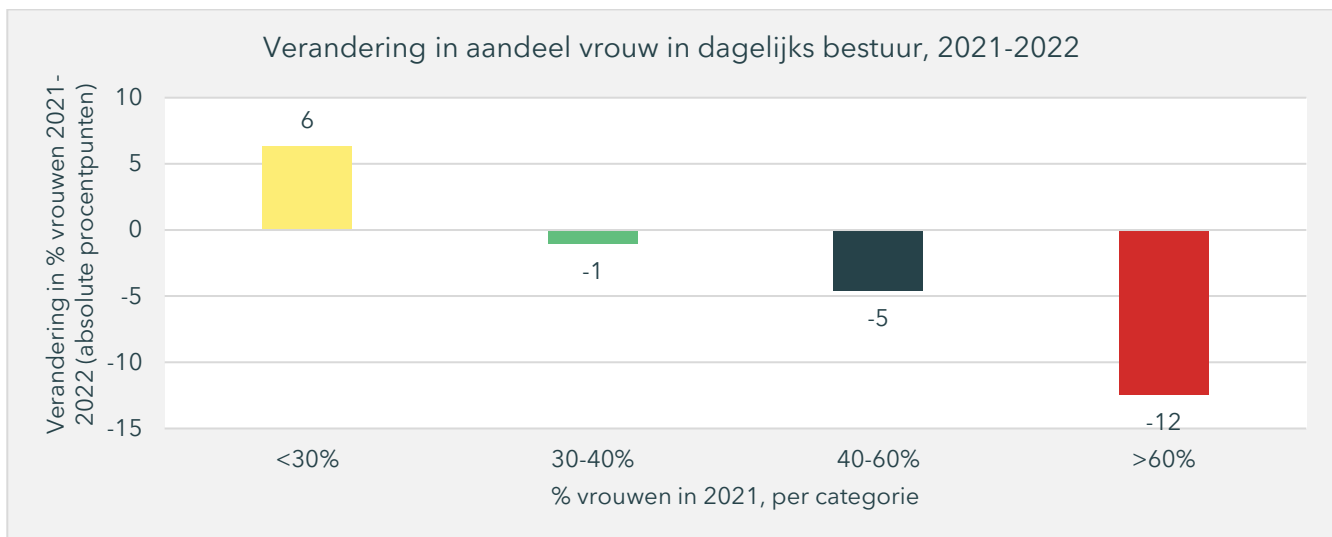
gemiddelde daling (-1 procent) van het vrouwelijk aandeel voor de dagelijkse besturen waar ook in 2021 nog geen sprake was evenredige vertegenwoordiging (30-40 procent).

Figuur 2.6 Het aandeel vrouw neemt toe daar waar vrouwen in 2021 ondervertegenwoordigd waren in het algemeen bestuur



Bron: Websites van gemeenten, gemeenschappelijke regelingen, provincies en waterschappen. Geraadpleegd medio 2021 en 2022

Figuur 2.7 Het aandeel vrouw neemt toe daar waar vrouwen in 2021 ondervertegenwoordigd waren in het dagelijks bestuur



Bron: Websites van gemeenten, gemeenschappelijke regelingen, provincies en waterschappen. Geraadpleegd medio 2021 en 2022

2.2.2 Eenhoofdige organen

De top van gemeenten, provincies en waterschappen kent ook een aantal eenhoofdige organen, weergegeven in Tabel 2.4. Daar waar een orgaan uit één persoon bestaat (man, vrouw of non-binair), is evenredige

vertegenwoordiging per definitie niet te realiseren. Net als gekozen organen, zullen eenhoofdige organen zodoende worden uitgezonderd van beleidsmaatregelen voor meer genderdiversiteit. Wel kijken we in de monitor naar het totaal aantal mannen en vrouwen per functiegroep. Als uitbreiding op de QuickScan Genderdiversiteit, nemen we vanaf dit jaar ook de top van het ambtelijk apparaat mee: de griffiers en secretarissen.

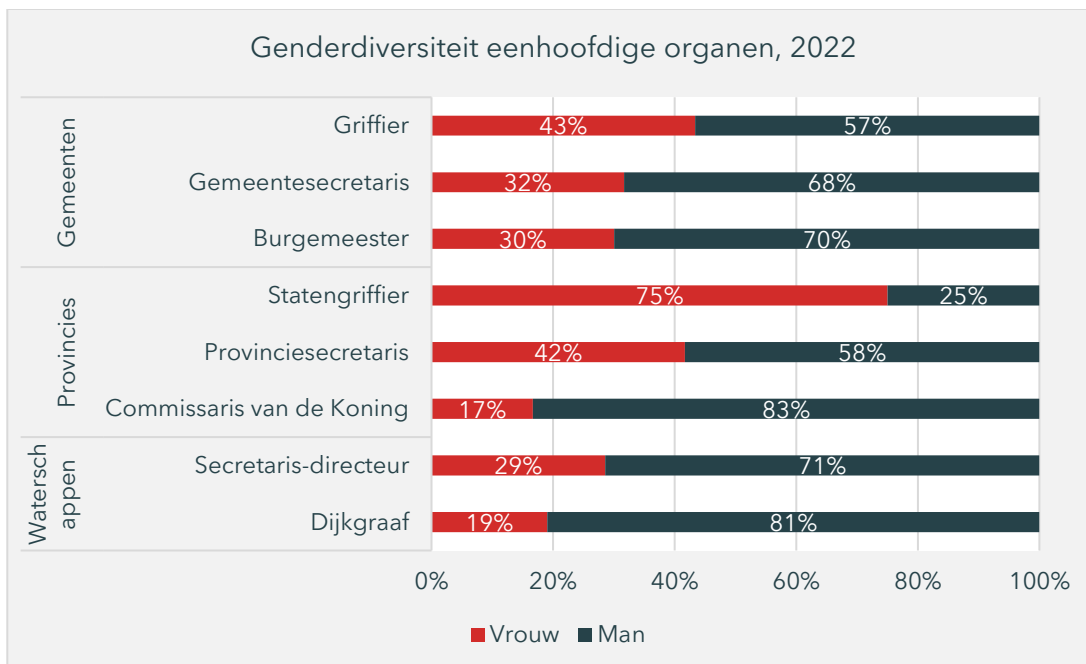
Tabel 2.4 Decentrale overheden kennen drie soorten eenhoofdige organen in de top

Type instelling	Topsecretaris Algemeen bestuur	Topsecretaris Dagelijks bestuur	Voorzitter
Gemeenten	Griffier	Gemeentesecretaris	Burgemeester
Aantal observaties	339	341	343
Provincies	Statengriffier	Provinciesecretaris	Commissaris van de Koning
Aantal observaties	12	12	12
Waterschappen	-	Secretaris-directeur	Dijkgraaf
Aantal observaties	-	21	21

Bron: Websites van gemeenten, provincies en waterschappen. Geraadpleegd medio 2022

Figuur 2.8 toont de genderdiversiteit op basis van de totalen van eenhoofdige organen. Opvallend is dat de topposities waar vrouwen vaker én minder vaak vertegenwoordigd zijn, hetzelfde zijn voor gemeenten, provincies en waterschappen. Voor gemeenten en provincies zijn vrouwen het vaakst vertegenwoordigd als topsecretaris van het algemeen bestuur: respectievelijk 43 en 75 procent van de griffiers is daar vrouw. Daarnaast bekleden vrouwen beduidend minder vaak een voorzittersrol bij decentrale overheden, variërend tussen de 30 procent voor gemeenten en 19 procent voor de waterschappen.

Figuur 2.8 Vrouwen treden minder vaak op als voorzitter



Bron: Websites van gemeenten, provincies en waterschappen. Geraadpleegd medio 2022

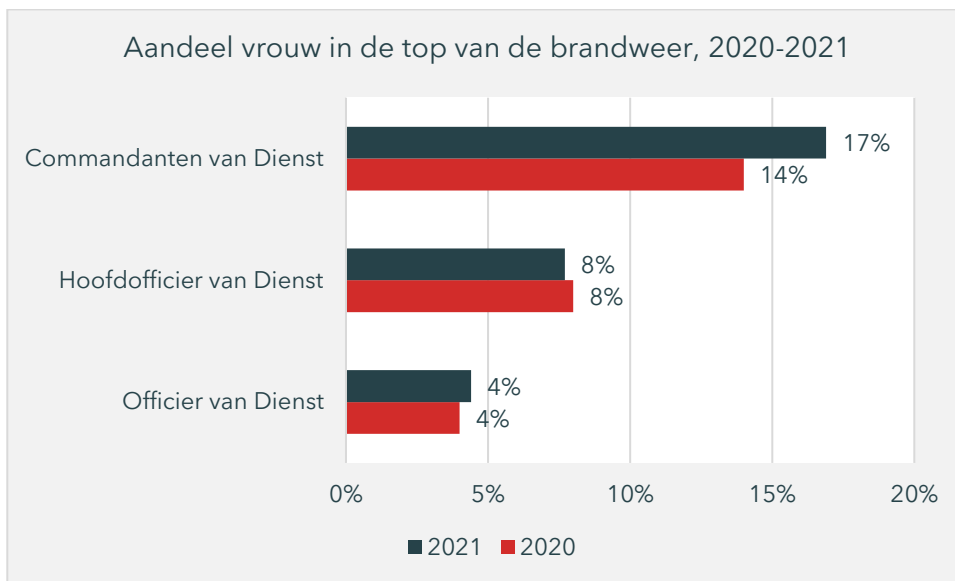
2.3 Brandweer, politie, OM en rechtspraak

2.3.1 Brandweer

Vrouwen zijn in 2020 en 2021 nog sterk ondervertegenwoordigd in de top van de brandweer. Figuur 2.9 laat wel een positief verband zien tussen de hoogte van de rang en het aandeel vrouwen. Zo is bij de brandweer Commandanten van Dienst de hoogste rang, gevolgd door respectievelijk de hoofdofficieren en de officieren. Het aandeel vrouwen in 2021 voor de drie topfuncties was respectievelijk 17, 8 en 4 procent. Tussen 2020 en 2021 steeg het aandeel vrouwelijke Commandanten van Dienst. Het aandeel vrouwen in de functies Hoofdofficier van Dienst en Officier van Dienst bleef nagenoeg gelijk.

Het aandeel vrouwen in de top is hoger dan het gemiddeld aandeel in de manschappen (6%) en bevelvoerders (2,5%). De bevelvoerders staan een rang boven de manschappen. Vrouwen die instromen in de manschappen hebben dus een relatief kleine kans om door te stromen als bevelvoerder. Vrouwen die wel doorstromen als bevelvoerder, hebben vervolgens wel een grotere kans om door te stromen naar de rangen daarboven (zie Figuur 2.9).

Figuur 2.9 In de top van de brandweer blijft het aantal vrouwen nog ver achter bij het aantal mannen

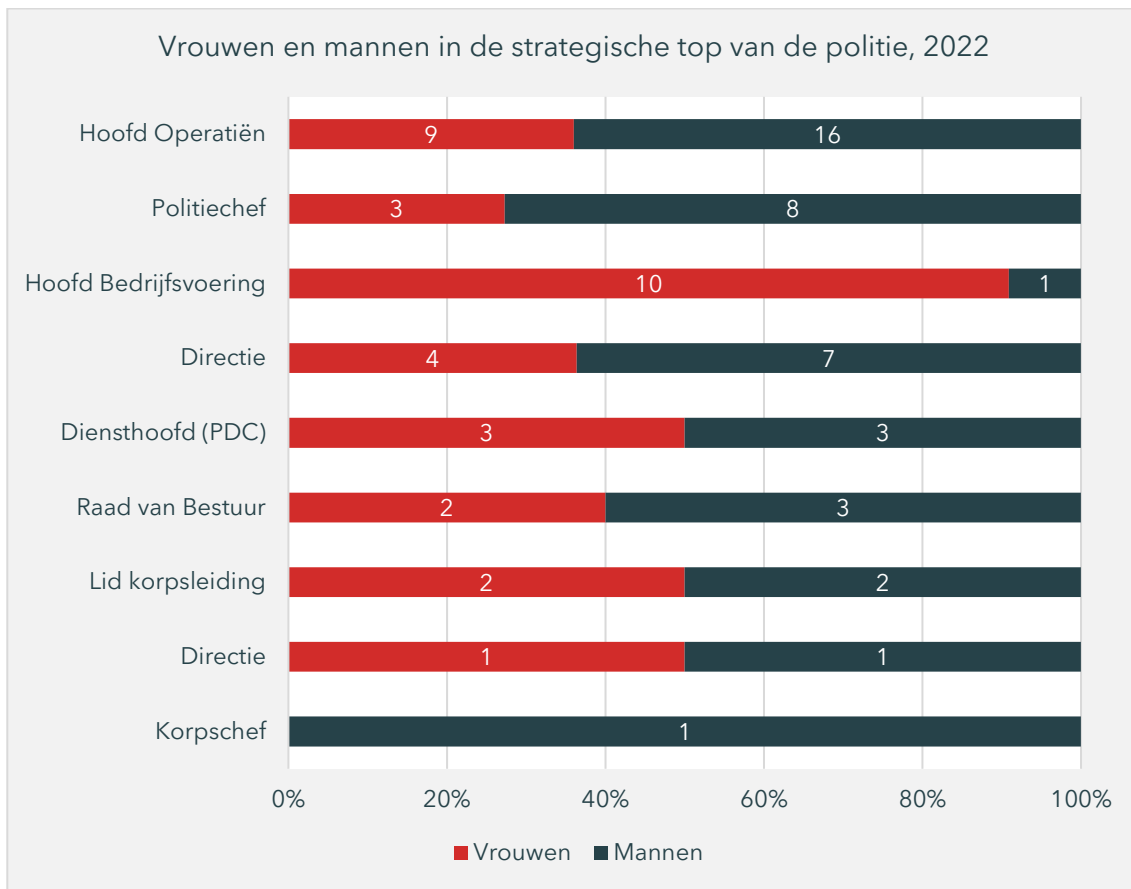


Bron: IFV (2022); IFV (2021)

2.3.2 Politie

Voor de afbakening van de politietop sluiten we aan bij de definitie die de politie hanteert als de 'strategische top'. De strategische top bestaat uit directeuren, politiechefs en de korpsleiding (leden korpsleiding en de korpschef). Samen genomen bestaat de strategische top voor 45 procent uit vrouwen en voor 55 procent uit mannen.

Figuur 2.10 Het aandeel vrouwen in de top van de politie wordt sterk gedreven door topposities in de bedrijfsvoering



Bron: Gegevens verstrekt door de politie t.b.v. de Monitor Genderdiversiteit

Figuur 2.10 laat echter zien dat het aandeel vrouwen in de strategische top voor een groot deel wordt bepaald door het hoge aandeel vrouwen in de positie Hoofd Bedrijfsvoering. Dit weerspiegelt de bevinding uit de wetenschappelijke literatuur dat wanneer vrouwen onderdeel uitmaken van het bestuur, zij dit onevenredig vaak doen vanuit een HR- en bedrijfsorganisatorische rol.⁸

2.3.3 Openbaar Ministerie

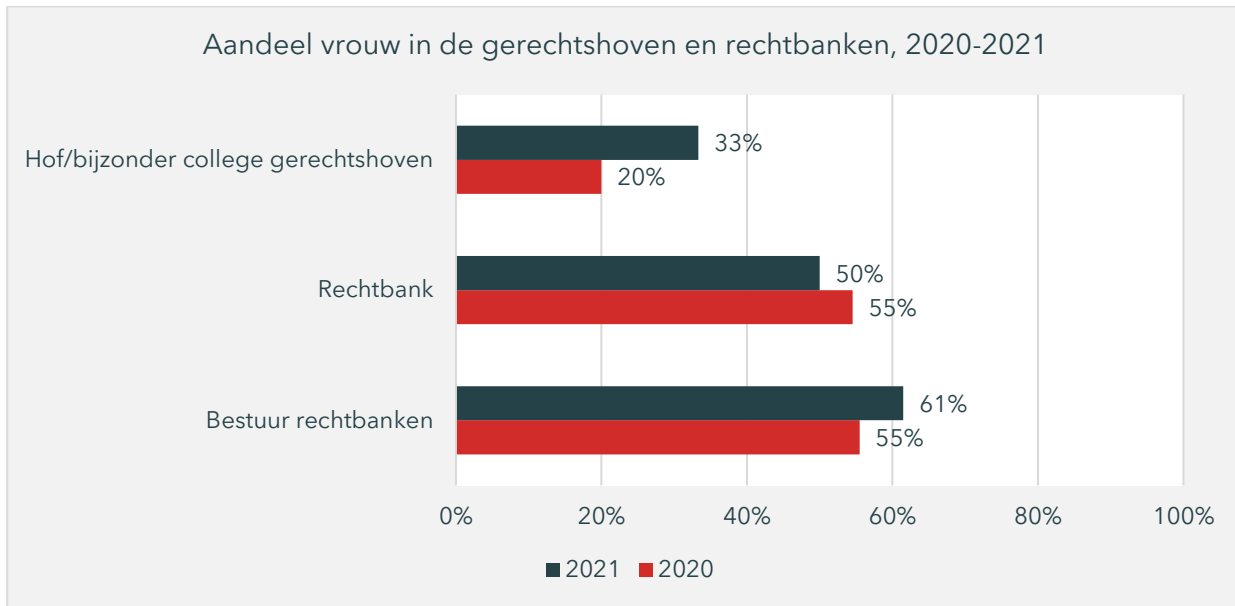
Het Openbaar Ministerie is een landelijke organisatie verdeeld over tien arrondissementen. De landelijke leiding wordt gevoerd door het College van procureurs-generaal. Dit is de absolute top van het OM. Eind 2022 bestaat het College van procureurs-generaal uit drie mannen. Hiermee is het vrouwelijk aandeel 0 procent. Over de samenstelling van overige bestuursorganen is beperkt informatie beschikbaar. Het Jaarbericht 2021 geeft wel inzicht in de leeftijdssamenstelling van het personeelbestand, maar biedt geen zicht op de genderdiversiteit binnen (de top van) de organisatie.

⁸ [The HR lady is on board: Untangling the link between HRM's feminine image and HRM's board representation - Reichel - 2020 - Human Resource Management Journal - Wiley Online Library](#)

2.3.4 Rechtspraak

De Rechtspraak bestaat uit verschillende rechtsprekende organisaties, weergegeven in het Register Overheidsorganisaties.⁹ De Raad voor de Rechtspraak vormt het bestuur van de meeste rechtsprekende organisaties, waaronder de 11 rechtbanken en de 4 gerechtshoven. Het jaarverslag van de Raad voor de Rechtspraak geeft zicht op de genderdiversiteit in de rechtbanken en gerechtshoven in 2021 en 2020 (zie Figuur 2.11).

Figuur 2.11 Tussen 2020 en 2021 is de genderdiversiteit in de gerechtshoven en rechtbanken toegenomen



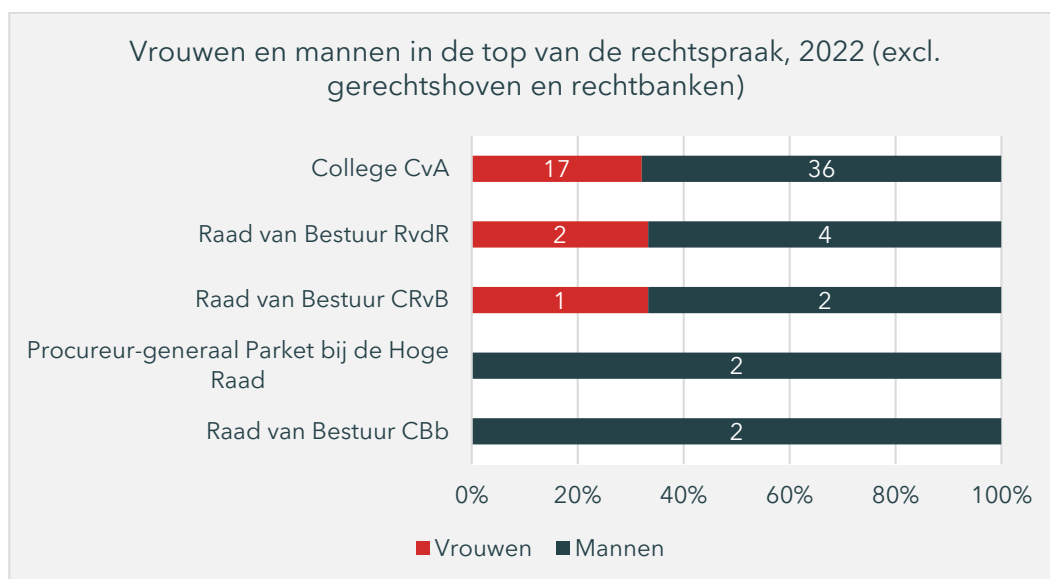
Bron: Rvdr (2022)

Tussen 2020 en 2021 is de genderdiversiteit in het hof/bijzonder college toegenomen van 20 naar 33 procent. Daarnaast is de genderdiversiteit toegenomen van 55/45 procent vrouw/man in 2020 naar 50/50 in 2021 bij de rechtbank. Het bestuur van rechtbanken is minder divers in 2021, met 61 procent vrouw ten opzichte van 55 procent vrouw in 2020.

Voor de overige rechtsprekende organisaties hebben we in 2022 handmatig gegevens verzameld. Figuur 2.12 weergeeft het aandeel vrouw per orgaan.

⁹ [Contactgegevens Rechtspraak | Overheid.nl](https://overheid.nl/contactgegevens-rechtspraak)

Figuur 2.12 Het aandeel vrouwen varieert van 0 tot een derde in 2022



Bron: NOVA¹⁰; Website Raad voor de Rechtspraak

Drie van de vijf organen in Figuur 2.12 bestaan voor grofweg een derde uit vrouwen en twee derde uit mannen. De overige twee organen bestaan slechts uit twee personen en bestaan volledig uit mannen.

¹⁰ Zie: [college van afgevaardigden | Nederlandse orde van advocaten \(advocatenorde.nl\)](https://www.collegevanafgevaardigden.nl/)

2.4 Rijk+

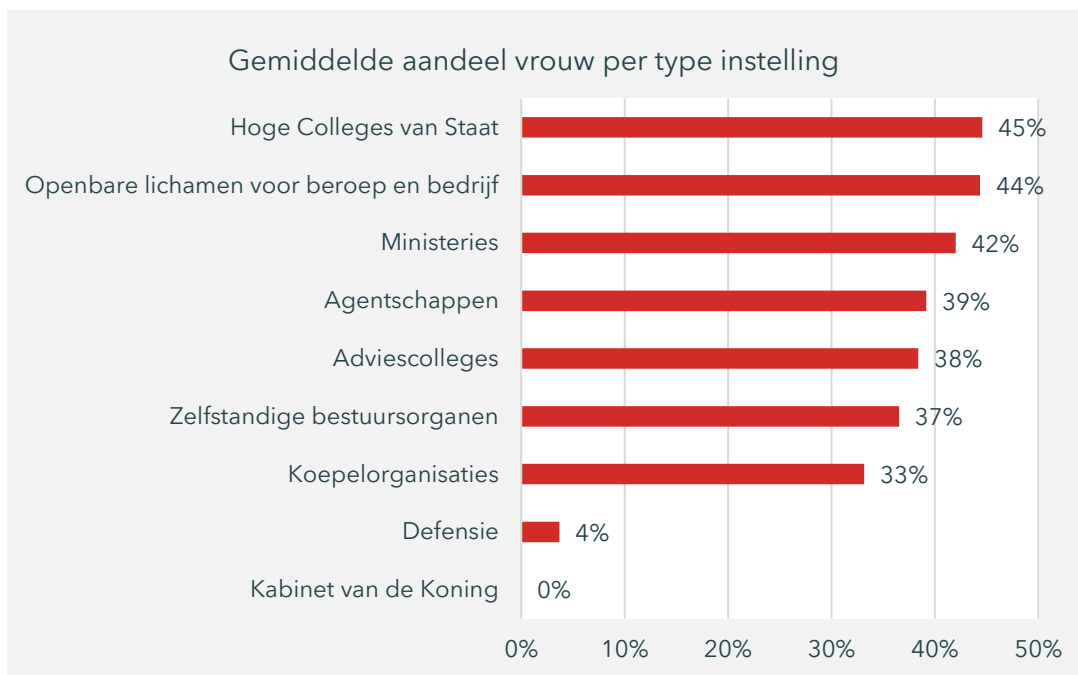
Tabel 2.5 Sector Rijk+ kent een diversiteit aan typen instellingen en gremia

Type instellingen	Gremium	Aantal gremia
Adviescolleges	Adviescollege/-commissie	71
	Bestuur	8
	Leden van de Raad	1
	Voorzitters	3
	% van totaal aantal gremium	27%
Agentschappen	Directie	24
	Raad van Bestuur	3
	Voorzitters	1
% van totaal aantal gremium	9%	
Defensie	Top	4
% van totaal aantal gremium	1%	
Hoge Colleges van Staat	College van Bestuur	1
	Directie	3
	Eerste Kamer der Staten-Generaal	1
	Nationale (Kinder-)ombudsman	1
	Raad van Bestuur	1
	Tweede Kamer der Staten-Generaal	1
% van totaal aantal gremium	3%	
Kabinet van de Koning	Directie	1
% van totaal aantal gremium	0%	
Koepelorganisaties	Algemeen Bestuur	1
	Raad van Bestuur	4
% van totaal aantal gremium	2%	
Ministeries	Directeur-/Secretaris-/Inspecteur-Generaal	12
	Top	12
% van totaal aantal gremium	8%	
Openbare lichamen voor beroep en bedrijf	Dagelijks Bestuur	1
	Directie	2
	Raad van Bestuur	5
	Raad van Toezicht	2
	Subtop	1
	Top	1
% van totaal aantal gremium	4%	
Zelfstandige bestuursorganen	Adviescollege/-commissie	1
	College van Bestuur	3
	Directie	1
	Raad van Advies	13
	Raad van Bestuur	85
	Raad van Toezicht	40
	Voorzitters	1
% van totaal aantal gremium	47%	
Totaal	309	

Onder Rijk+ verstaan we alle publieke instellingen en organen die op landelijk niveau opereren. Naast de instellingen en organen die onderdeel uitmaken van de Rijksoverheid, vallen hieronder instellingen en organen met een eigen rechtspersoonlijkheid, zoals de zelfstandige bestuursorganen (ZBO's) en de rechtspersonen met een wettelijke taak (Rwt's). Tabel 2.5 splitst de sector uit naar de typen instellingen die terug te vinden zijn in het Register van Overheidsorganisaties, en vervolgens naar de gremia die onderdeel uitmaken van de verschillende typen instellingen.

Tabel 2.5 illustreert het brede palet aan instellingen en gremia, die sterk verschillen in hun publieke functie en (organisatie-)structuur. De verschillende onderdelen van de sector zijn hierdoor niet goed te vergelijken. Op sectorniveau beperken we ons tot een overzicht van gemiddelden, weergegeven in Figuur 2.13. Met uitzondering van Defensie en het Kabinet van de Koning, varieert het gemiddelde aandeel vrouw tussen de 33 en 45 procent. Dit staat in contrast met het gebrek aan vrouwelijke vertegenwoordiging in de top bij Defensie (4 procent) en het Kabinet van de Koning (0 procent). Kanttekening is dat voor beide typen instellingen het totale aantal observaties laag is, zoals weergegeven in Tabel 2.5.

Figuur 2.13 Het gemiddelde aandeel vrouw verschilt sterk tussen type instellingen in de sector Rijk+



Bron: Websites instellingen Rijk+; gegevens verstrekt door ABD t.b.v. de Monitor Genderdiversiteit; Defensie (2022)

In wat volgt zoomen we in op onderdelen van de sector waar instellingen en organen wel onderling vergelijkbaar zijn. Dit zijn de adviescolleges, ministeries en de zelfstandige bestuursorganen. Voor de overige onderdelen van de sector verwijzen we naar het dashboard.

2.4.2 Adviescolleges

Genderdiversiteit anno 2022

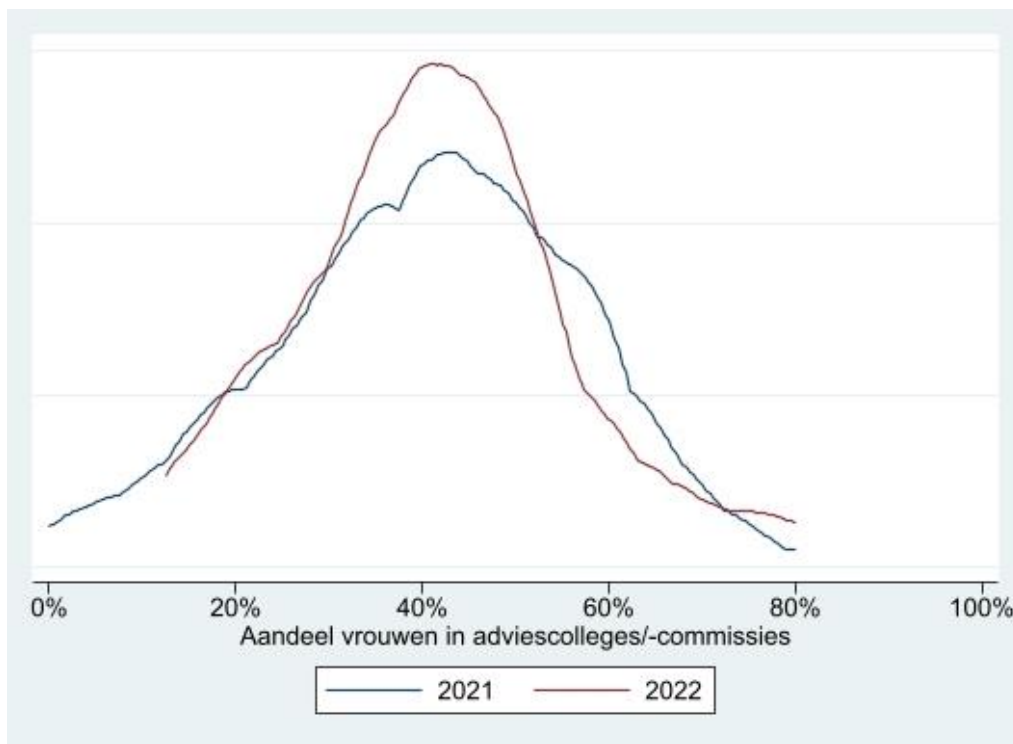
Anno 2022 scoren adviescolleges en adviescommissies relatief goed op het gebied van genderdiversiteit. In 2022 bestaan de organen gemiddeld uit 41 procent vrouw en 59 procent man, ten opzichte van respectievelijk 40 en 60 procent vrouw en man in 2021.

Vergelijking over de tijd

Figuur 2.14 laat de verdeling van adviescolleges en adviescommissies zien voor 2021 (blauwe lijn) en 2022 (rode lijn) op basis van het aandeel vrouwen. Twee observaties zijn relevant. Ten eerste zien we dat er in 2022 geen adviescolleges of -commissies meer zijn die helemaal uit mannen bestaan, in tegenstelling tot een jaar eerder. In 2022 bestaan de adviescolleges en adviescommissies uit ten minste een achtste deel uit vrouw.

De tweede observatie is dat er in 2022 vaker sprake is van evenredige vertegenwoordiging. Dit zien we terug in de hogere piek in de rode lijn, net voorbij de 40 procent. Het aandeel adviescolleges en adviescommissies met een genderdiversiteit tussen de 40 en 60 procent is toegenomen van 44 procent in 2021 naar 48 procent in 2022. Met andere woorden is in 2022 in bijna de helft van de colleges en commissies sprake van evenredige vertegenwoordiging.

Figuur 2.14 In 2022 waren vrouwen vaker ondervertegenwoordigd en minder vaak oververtegenwoordigd bij adviescolleges ten opzichte van 2021



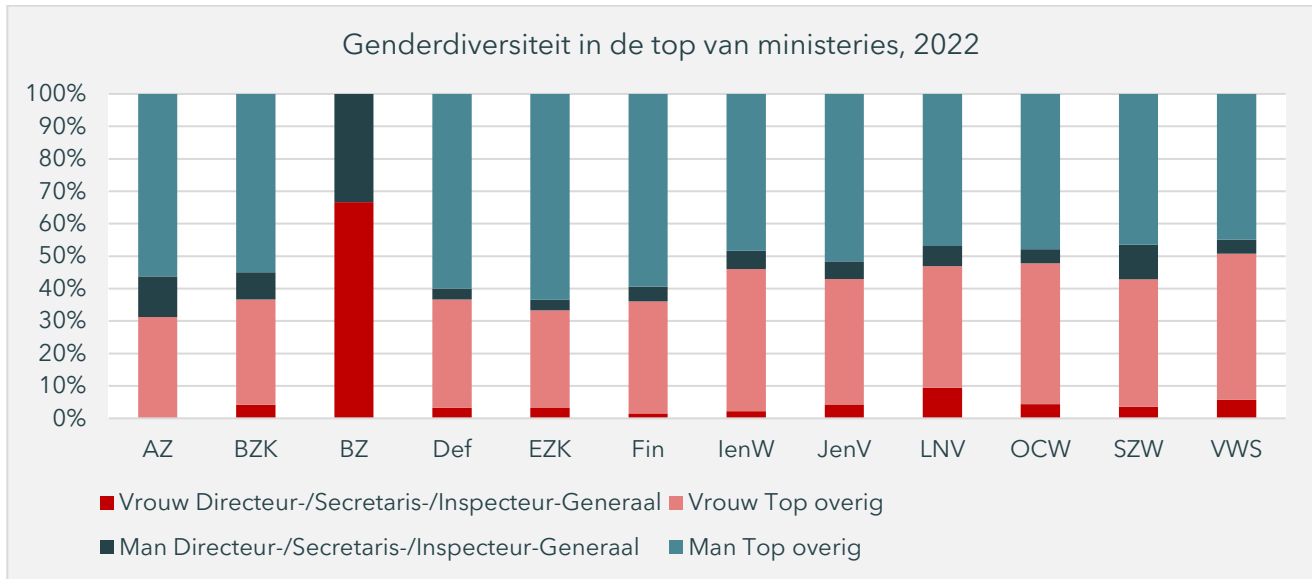
Bron: Websites van adviescolleges. Geraadpleegd medio 2021 en 2022

2.4.3 Ministeries

Genderdiversiteit anno 2022

Figuur 2.15 weergeeft de genderdiversiteit in de top van ministeries in 2022. Onder de top verstaan we alle topambtenaren vanaf schaal 16. Hiermee sluiten we aan bij de afbakening die de Algemene Bestuursdienst (ABD) hanteert.

Figuur 2.15 In 2022 was 43 procent van de top van ministeries vrouw



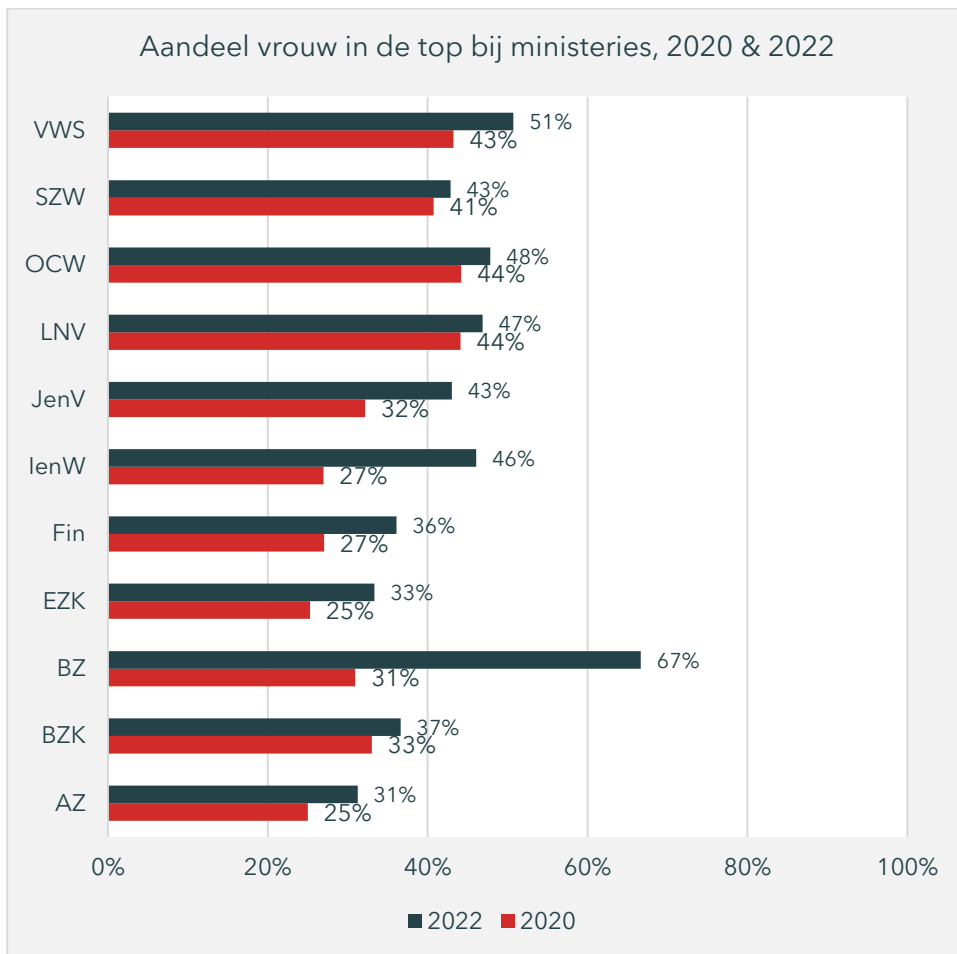
Bron: Website ABD; Gegevens verstrekt door ABD t.b.v. de Monitor Genderdiversiteit

Aanvullend maakt de figuur onderscheid tussen leden van de Topmanagementgroep (TMG) en de rest van de top. De TMG-leden zijn de hoogste topambtenaren in de top van de Rijksoverheid. Bij de ministeries zijn dit de generaals: de (plaatsvervangend) secretarissen-generaal, (programma)directeuren-generaal en inspecteurs-generaal. Het aandeel vrouw is gemiddeld 41 procent. Dit is net onder het gemiddelde in de gehele top bij ministeries (43 procent), maar nog steeds binnen het bereik van evenredige vertegenwoordiging (40 tot 60 procent). Alleen bij de ministeries Financiën en Algemene zaken is het aandeel vrouw onder de 30 procent, met respectievelijk 25 en 0 procent vrouwelijke TMG-leden.

Vergelijking over de tijd

De genderdiversiteit in de top van ministeries neemt toe. Het gemiddelde aandeel vrouw is tussen 2020 en 2022 met maar liefst 10 procent gestegen (zie Figuur 2.16). In dezelfde periode is het aantal ministeries met een aandeel vrouwen onder de 30 procent teruggelopen van vier naar nul. Bij ruim de helft van de departementen in de figuur is in 2022 sprake van evenredige vertegenwoordiging, met een genderdiversiteit tussen de 40 en 60 procent.

Figuur 2.16 In tegenstelling tot twee jaar geleden, is de genderdiversiteit bij alle ministeries in 2022 boven de grens voor de kritische massa (>30 procent)



Bron: Gegevens verstrekt door ABD t.b.v. de QuickScan Genderdiversiteit en de Monitor Genderdiversiteit. Noot: Defensie ontbreekt omdat er over 2020 geen data beschikbaar zijn.

2.4.4 Zelfstandige bestuursorganen

Genderdiversiteit anno 2022

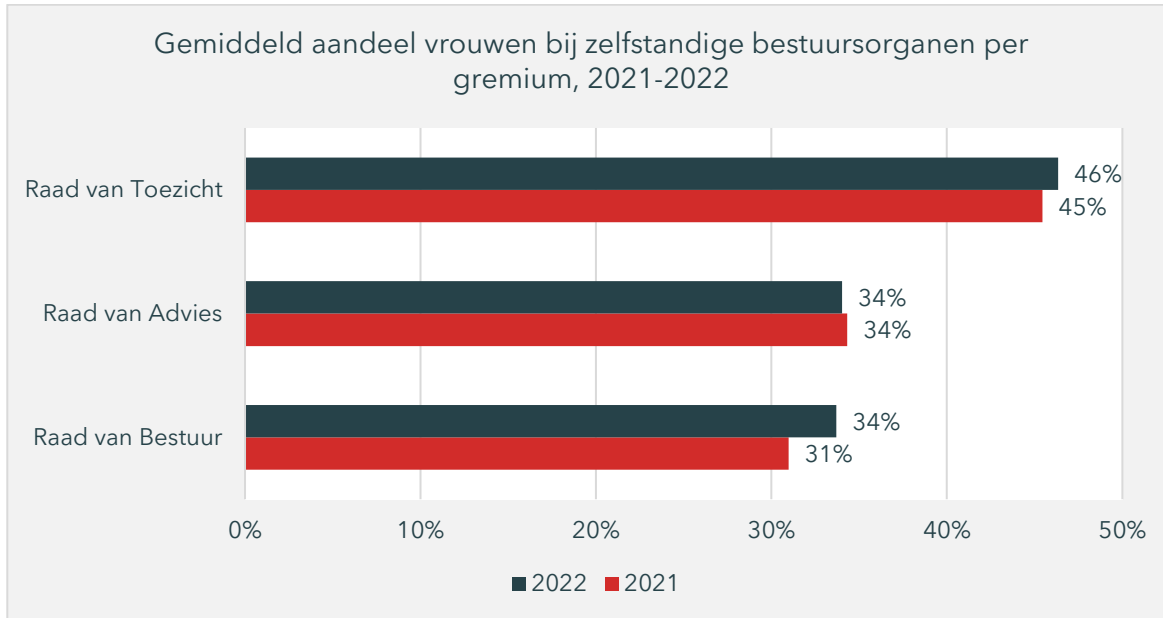
Voor ruim twee op drie ZBO's kunnen we gegevens over de samenstelling van de top terugvinden in 2022. De meeste ZBO's beschikken in 2022 over een two-tier bestuur. De top bestaat in deze gevallen uit twee organen: een (dagelijks) bestuursorgaan en een toezichtsorgaan. In de eerste categorie vallen de directies, colleges van bestuur en raden van bestuur. In de tweede categorie vallen de raden van toezicht en raden van advies. Bij de ZBO's met een one-tier bestuur, is zowel de bestuurs- als toezichtstaak bij de raad van bestuur belegd. Zij beschikken dus niet over een apart toezichtsorgaan.

Gemiddeld bestaan de toporganen bij zelfstandige bestuursorganen uit 37 procent vrouw in 2022. Dit is gelijk aan het gemiddelde aandeel vrouw voor de hele (semi)publieke sector. Tegelijkertijd zien we ook hier verschillen tussen bestuur en toezicht. Het gemiddelde aandeel vrouw is 12 procent hoger in raden van toezicht dan in raden van bestuur: 46 versus 34 procent.

Vergelijking over de tijd

Sinds vorig jaar is de genderdiversiteit in de top van zelfstandige bestuursorganen toegenomen. Figuur 2.17 laat toenames zien in zowel de raden van toezicht (+1 procent) als de raden van bestuur (+3 procent). De genderdiversiteit in de raden van advies is grofweg gelijk gebleven (34 procent).

Figuur 2.17 Het aandeel vrouw in bestuur en toezicht neemt toe bij ZBO's



Bron: Websites zelfstandige bestuursorganen. Geraadpleegd medio 2021 en medio 2022

Genderdiversiteit in bestuur of toezicht staat niet op zichzelf. In de QuickScan Genderdiversiteit beschrijven we een positief verband tussen het aandeel vrouw in bestuur en toezicht bij zelfstandige bestuursorganen. Het positieve verband zien we opnieuw terug voor de observaties uit 2022. Net als in 2021, gaat in 2022 10 procent meer vrouwen in toezicht gepaard met gemiddeld 2,6 procent meer vrouwen in het bestuur en vice versa.

Dat er sprake is van een positief verband wil echter niet zeggen dat meer vrouwen in toezicht vanzelf zal leiden tot meer vrouwen in bestuur, of andersom. De gegevens suggereren dat er in zekere zin een 'afruïl' plaatsvindt tussen het aandeel vrouwen in toezicht enerzijds en het aandeel vrouwen in het bestuur anderzijds. Een stijging van 10 procent vrouw in toezicht tussen 2021 en 2022 gaat gepaard met een gemiddelde daling van 4,7 procent vrouw in het bestuur en vice versa.¹¹

¹¹ Met een significantieniveau van $P \leq 0.05$

3 Genderdiversiteit in de top van de semioverheid

Op veel plekken in de semioverheid is (vrijwel) sprake van evenredige vertegenwoordiging. Evenredige vertegenwoordiging doet zich vaker voor in de sectoren kunst en cultuur en zorg en welzijn, en minder in de sector sport en recreatie. Net als in de publieke sector, zijn toezichtsorganen over het algemeen meer genderdivers dan bestuursorganen.

Dit hoofdstuk beschrijft de stand van diversiteit in de top van de semioverheid op basis van de meest recente gegevens (2021/2022). De opbouw van het hoofdstuk is als volgt. Paragraaf 3.1 beschrijft de semioverheid op hoofdlijnen aan de hand van een aantal overzichten: de indeling in sectoren en typen instellingen, het aantal gremia en de beschikbaarheid van gegevens. Paragraaf 3.2 geeft zicht op de stand van diversiteit binnen bestuur en toezicht in de sector kunst en cultuur. Paragraaf 3.3 beschrijft de stand van genderdiversiteit in de top van onderwijs, uitgesplit naar typen onderwijsinstelling. Paragraaf 3.4 beschrijft de genderdiversiteit in de sector sport en recreatie. Paragraaf 3.5 beschrijft de genderdiversiteit binnen de sector zorg en welzijn, en maakt hierbij onderscheid tussen ziekenhuizen en overige instellingen. In paragraaf 3.6 vergelijken we de genderdiversiteit tussen de maatschappelijke sectoren.

3.1 De semioverheid

3.1.1 Indeling

Onder semioverheid verstaan we alle rechtspersonen die strikt genomen niet in handen zijn van de overheid, maar die wel sterk aan de overheid verbonden zijn. Binding met de overheid kan voortkomen uit de financieringsstructuur en/of omdat de organisatie een publiek belang dient. Conform artikel 1.3 WNT zijn dit zijn organisaties waar:

- De overheid financiert;
- De overheid goedkeuringsrecht heeft met betrekking tot besluiten, en/of;
- De overheid bestuurders benoemt.

We delen de semioverheid op in vijf sectoren:

- **Kunst en cultuur:** kunst en cultuurinstellingen;
- **Onderwijs:** hoger beroepsonderwijs, middelbaar beroepsonderwijs, primair onderwijs, voortgezet onderwijs en wetenschappelijk onderwijs en onderzoek;
- **Sport en recreatie;**
- **Zorg en welzijn:** ziekenhuizen en overige instellingen;
- **Overige maatschappelijke sectoren:** energie- en watervoorzieningen, non-profit overig en wonen.

3.1.2 Aantal gremia

Tabel 3.1 Semipublieke sectoren verschillen in omvang en het gemiddelde aandeel vrouw

	Aantal gremia	Gemiddeld % vrouw
Kunst en cultuur	587	47%
Kunst- en cultuurinstellingen	587	47%
% van totaal aantal gremium	32%	
Onderwijs	381	40%
Hoger beroepsonderwijs (hbo)	72	42%
Middelbaar beroepsonderwijs (mbo)	145	37%
Primair onderwijs (po)	15	82%
Voortgezet onderwijs (vo)	117	37%
Wetenschappelijk onderwijs (wo) en onderzoek	32	44%
% van totaal aantal gremium	21%	
Overige maatschappelijke sectoren	456	39%
Energie- en watervoorzieningen	22	51%
Non-profit overig	433	39%
Wonen	1	38%
% van totaal aantal gremium	25%	
Sport en recreatie	92	32%
Sport en recreatie	92	32%
% van totaal aantal gremium	5%	
Zorg en welzijn	341	48%
Ziekenhuizen	73	38%
Overige instellingen	268	50%
% van totaal aantal gremium	18%	
Totaal	1857	43%

Bron: DUO Open Onderwijsdata; iWink (2021); LNVH (2022); Niessen (te verschijnen); Websites instellingen (geraadpleegd medio 2022)

Tabel 3.1 weergeeft het aantal gremia per sector en het gemiddelde aandeel vrouw, uitgesplitst naar sector en type instelling. Het aantal gremia bestaat uit het aantal unieke gremia waar we gegevens over hebben verzameld voor 2021 of 2022. Indien we over gegevens beschikken voor beide jaren, nemen we alleen het meest recente jaar mee (2022).

Samen genomen ligt het gemiddelde aandeel vrouw hoger in de semipublieke sector dan in de publieke sector: 43 versus 33 procent. Ook in de semioverheid loopt het gemiddelde aandeel vrouw uiteen tussen sectoren: van gemiddeld 32 procent in sport en recreatie tot 48 procent in zorg en welzijn. Doordat het aantal gremia relatief laag is in sport en recreatie, heeft het lagere aandeel vrouw een beperkt effect op het totaal voor de semioverheid.

3.1.3 Beschikbaarheid van gegevens

In totaal beschikt de semioverheid over meer dan 9000 gremia. **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.** laat zien voor welke sectoren en typen instellingen gegevens ontbreken.

Tabel 3.2 In het primair en voortgezet onderwijs ontbreken de meeste gegevens

	Aantal ontbrekende gremia	% van totaal gremia
Kunst en cultuur	68	11%
Kunst- en cultuurinstellingen	68	11%
Onderwijs	6550	94%
Hoger beroepsonderwijs (hbo)	0	0%
Middelbaar beroepsonderwijs (mbo)	40	22%
Primair onderwijs (po)	6020	100%
Voortgezet onderwijs (vo)	490	80%
Wetenschappelijk onderwijs (wo) en onderzoek	0	0%
Overige maatschappelijke sectoren	522	36%
Energie- en watervoorzieningen	15	41%
Non-profit overig	225	36%
Wonen	282	-
Sport en recreatie	75	47%
Sport en recreatie	75	47%
Zorg en welzijn	101	24%
Ziekenhuizen	0	0%
Overige instellingen	101	29%
Totaal	7316	

Bron: Monitor Genderdiversiteit 2022

Gegevens ontbreken het vaakst voor instellingen in het primair en voortgezet onderwijs voor 2021/2022: respectievelijk 99,9 en 80 procent. Dit is een achteruitgang ten opzichte van de QuickScan, waarbij over 86 procent van de basisscholen gegevens ontbraken voor 2020, en over 58 procent van de middelbare scholen. Dit heeft te maken met een aanpassing in het privacybeleid in het DUO Open Data portaal. Om te voorkomen dat gegevens over het geslacht naar de persoon te herleiden zijn, worden aantallen mannen en vrouwen kleiner dan vijf personen vanaf dit jaar niet langer weergegeven. Door het beperkte aantal directieleden per school, zijn gegevens voor de vrijwel alle basisscholen en de kleinere middelbare scholen niet meer terug te vinden in de dataset.

Voor de woningcorporaties maken we gebruik van een gemiddelde over de samenstelling van de raad van toezicht voor de gehele sector (2021). Reden is dat gegevens over bestuur en toezicht vaak niet terug te vinden zijn voor woningcorporaties. Jaarverslagen zijn niet altijd terug te vinden. Bovendien geven deze niet altijd zicht op het geslacht van bestuurders (iWink, 2021). Ten slotte is niet helder in hoeverre de gegevens nog betrekking hebben op de actuele samenstelling in bestuur en toezicht.

Ten slotte ontbreken gegevens vaker voor kleinere instellingen: de energie- en watervoorzieningen (41 procent), de overige non-profitinstellingen (36 procent), instellingen in de sector sport en recreatie en zorg en welzijnsinstellingen (excl. ziekenhuizen, 29 procent).

3.2 Kunst en cultuur

De overheid hecht een publiek belang aan (toegang tot) kunst en cultuur. Kunst en cultuur worden voor een groot deel publiek gefinancierd, waardoor kunst- en culturele instellingen binnen de reikwijdte van de WNT vallen. Dit

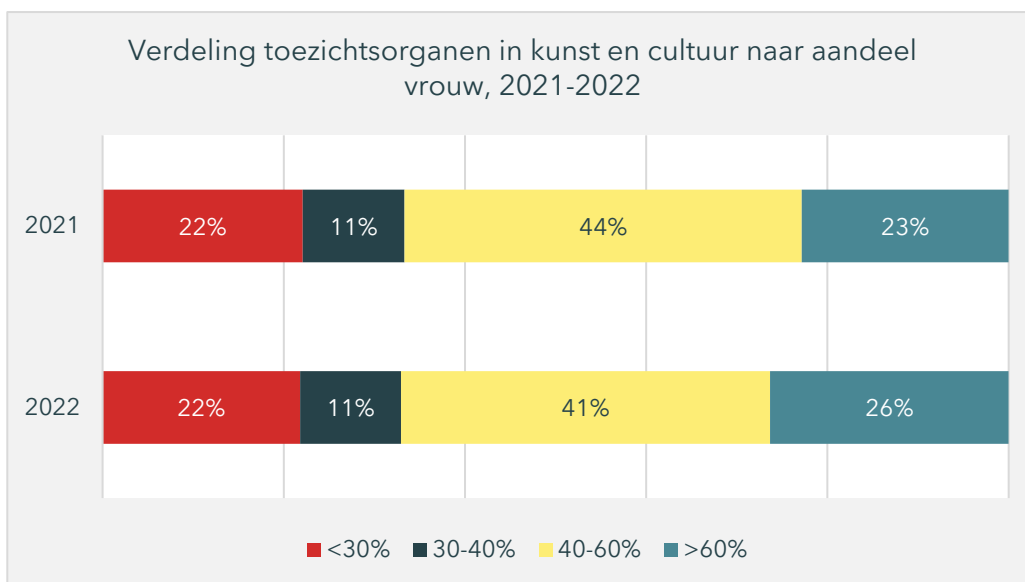
betreft de creatieve industrie, musea en instellingen voor podiumkunsten, beeldende kunst, film en letteren (inclusief bibliotheken).

Anno 2022 beschikken vrijwel alle instellingen over een two-tier bestuur, bestaande uit een directie¹² en een raad van toezicht. Ruim driekwart van de directies bestaat uit slechts één persoon. Bij de grotere instellingen varieert het aantal directieleden van twee tot tien personen. Daar waar de directie uit slechts één persoon bestaat, kan genderdiversiteit binnen de directie per definitie niet worden nagestreefd. Wel kunnen we het totaal aantal vrouwelijke en mannelijke directieleden voor de gehele sector vergelijken.

Voor vier op vijf directies was de vrouwelijke vertegenwoordiging in 2022 gelijk aan de vertegenwoordiging in 2021. Dit weerspiegelt het eenhoofdige karakter van directies in kunst en cultuur. Daar waar de v/m-vertegenwoordiging wel verandert tussen 2021 en 2022, zien we dat mannelijke directieleden vaker plaats maken voor een vrouwelijke opvolger dan vice versa. Hierdoor stijgt het totale aandeel vrouwelijke directieleden van 45 procent in 2021 naar 50 procent in 2022.

Van alle (semi)publieke sectoren, scoort de sector kunst en cultuur het hoogst op het gebied van genderdiversiteit in toezicht. Het gemiddelde aandeel vrouw neemt daarnaast toe, van 43 procent in 2021 naar 44 procent in 2022. Toch was er in 2022 bij minder toezichtsorganen sprake van evenredige vertegenwoordiging. Figuur 3.1 splitst het aantal toezichtsorganen uit naar het aandeel vrouwen in vier ranges. De figuur laat zien dat in 2022 relatief meer organen uit meer dan 60 procent vrouw bestaan ten opzichte van 2021. Deze stijging gaat ten koste van het aandeel toezichtsorganen met een evenredige vertegenwoordiging (40-60 procent).

Figuur 3.1 In 2022 zijn vrouwen vaker oververtegenwoordigd in toezichtsorganen van kunst en cultuur



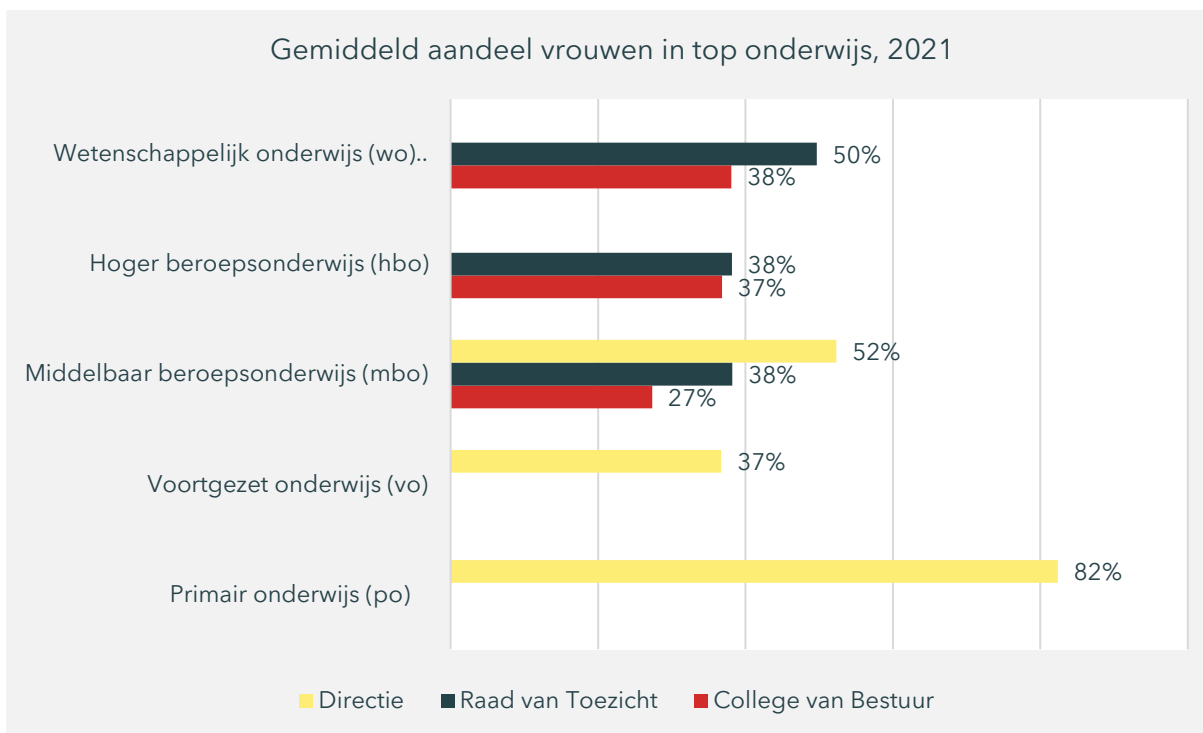
Bron: Websites kunst- en cultuurinstellingen. Geraadpleegd medio 2021 en medio 2022

¹² Dit is inclusief de raden van bestuur.

3.3 Onderwijs

Hoe de top van onderwijsinstellingen is vormgegeven, hangt af van het type onderwijs. We maken onderscheid tussen primair onderwijs (po), voortgezet onderwijs (vo), middelbaar beroepsonderwijs (mbo), hoger beroepsonderwijs (hbo) en wetenschappelijk onderwijs (wo). Daarnaast zijn er verschillen in de vindbaarheid van gegevens. Figuur 3.2 laat zien voor welke gremia gegevens beschikbaar zijn die betrekking hebben op 2021.¹³

Figuur 3.2 Alleen in de raden van toezicht in het wo en de directies in het mbo was er in 2021 sprake van evenredige vertegenwoordiging in de top van het onderwijs



Bron: DUO Open Onderwijsdata; LNVH (2022); Websites hbo- en mbo-instellingen (geraadpleegd medio 2021)

Daar waar dezelfde gremia onderdeel uitmaken van de top, kunnen we het gemiddelde aandeel vrouw vergelijken tussen typen onderwijsinstellingen. Raden van toezicht en colleges van bestuur komen terug in het wo, het hbo en het mbo. In beide organen is het gemiddelde aandeel vrouw het hoogst in het wo en het laagst in het mbo.

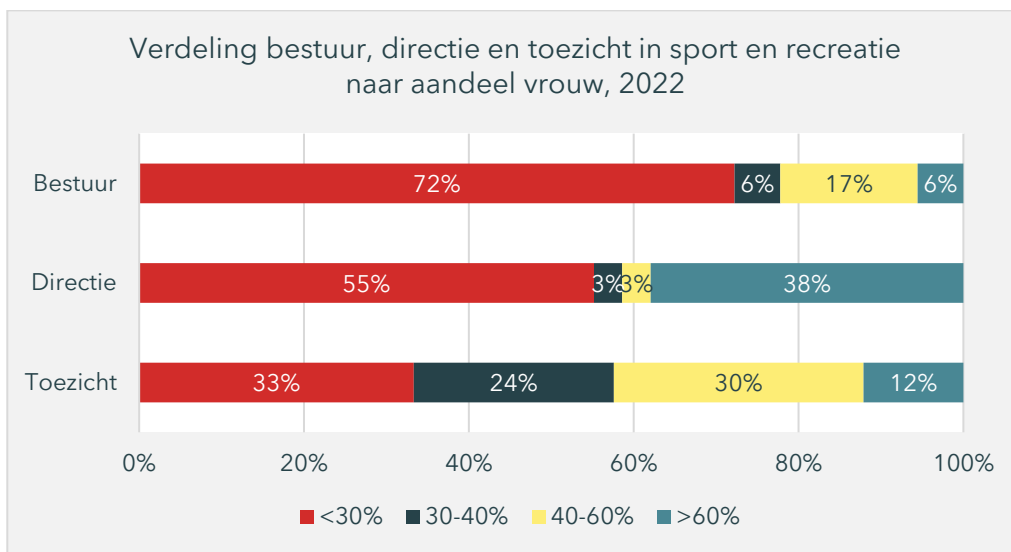
Een deel van de mbo-scholen beschikt aanvullend over een directie waar de verantwoordelijkheid voor de dagelijkse gang van zaken is belegd. Gegevens over de samenstelling van de directies zijn ook beschikbaar voor een klein deel van de instellingen in het vo en po op basis van de DUO Open onderwijsdata. Samengenomen zijn mannen (48 procent) en vrouwen (52 procent) vrijwel evenredig vertegenwoordigd in de directies van het mbo. In het vo is het gemiddelde aandeel 63 procent man en 37 procent vrouw. In het po zijn mannen gemiddeld ondervertegenwoordigd in de directie, met gemiddeld 18 procent man en 82 procent vrouw.

¹³ In het dashboard www.genderdiversiteitindeoverheid.nl zijn aanvullende gegevens beschikbaar over de genderdiversiteit bij hbo-instellingen in 2022. Deze laten we ten behoeve van de vergelijkbaarheid met andere onderwijsvormen hier buiten beschouwing.

3.4 Sport en recreatie

In de sector sport en recreatie zijn vrouwen relatief vaak ondervertegenwoordigd in de top. Ruim 7 op 10 bestuursorganen bestaan voor minder dan 30 procent uit vrouwen, en voor meer dan 70 procent uit mannen. Figuur 3.3 laat zien dat directies vaak grotendeels uit mannen óf grotendeels uit vrouwen bestaan. Dit komt omdat directies in de meeste gevallen uit een of twee personen bestaan. In toezicht is vaker sprake van genderdiversiteit. Toch blijft het aandeel toezichtsorganen waar sprake is van evenredige vertegenwoordiging (40-60 procent) achter bij andere (semi)publieke sectoren, zoals kunst en cultuur en zorg en welzijn.

Figuur 3.3 Bijna driekwart van de bestuursorganen in sport en recreatie bestaat in 2022 voor meer dan 70 procent uit mannen¹⁴

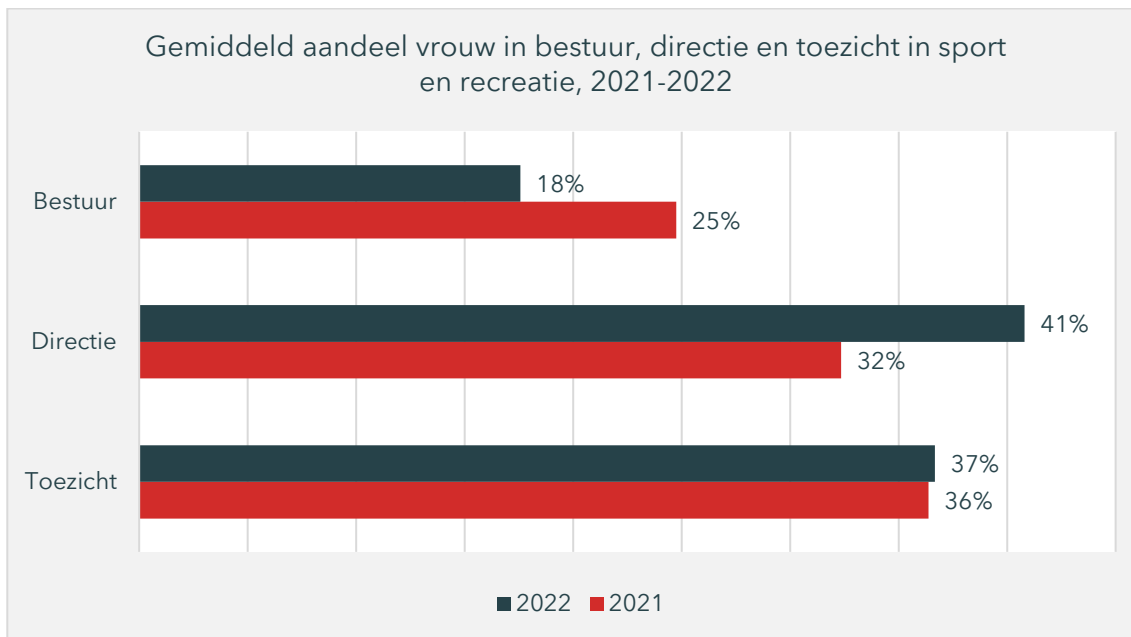


Bron: Websites instellingen sport en recreatie. Geraadpleegd medio 2022

Voor 75 gremia beschikken we over gegevens over de samenstelling in 2021 en in 2022. Door het beperkte aantal observaties, worden de ontwikkelingen in Figuur 3.4 gedreven door veranderingen in slechts een handvol gremia.

¹⁴ Door de afronding van getallen tellen de percentages in de figuur niet altijd op tot 100 procent.

Figuur 3.4 Tussen 2021 en 2022 is het aandeel vrouwen in bestuur afgenomen en het aandeel in directies gestegen



Bron: Websites instellingen sport en recreatie. Geraadpleegd medio 2021 en medio 2022

In 6 van de 17 bestuursorganen nam het aandeel vrouwen af. In één bestuursorgaan nam het aandeel vrouwen toe, en in de overige 10 organen bleef het aandeel gelijk. Voor 24 van de 27 directies bleef de samenstelling gelijk. De ontwikkeling in het gemiddelde tussen 2021 en 2022 wordt geheel gedreven door de drie directies waarin het aandeel vrouw is toegenomen. De aantallen zijn dermate beperkt dat deze trends weinig zeggen over hoe de genderdiversiteit zich de komende jaren zal ontwikkelen.

3.5 Zorg en welzijn

Binnen de sector zorg en welzijn maken we onderscheid tussen ziekenhuizen en overige zorg- en welzijnsinstellingen. Deels heeft dit te maken met verschillen in het meest recente observatiejaar¹⁵ en deels met het feit dat ziekenhuizen afwijken in hun aard en omvang van de kleinere zorg- en welzijnsinstellingen.

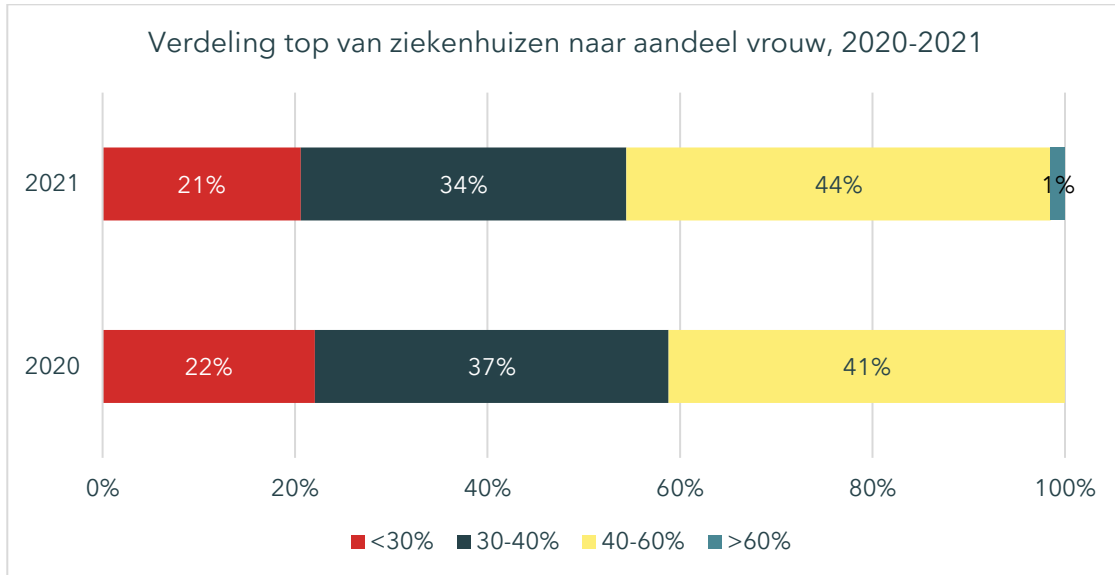
3.5.1 Ziekenhuizen

Figuur 3.5 laat zien dat tussen eind 2020 en eind 2021 het aandeel ziekenhuizen met evenredige vertegenwoordiging in de top is gestegen van 41 naar 44 procent. De top bevat het totaal aan mannen en vrouwen in de raad van bestuur en de raad van toezicht per ziekenhuis. De stijging in het aantal ziekenhuizen met een evenredige vertegenwoordiging ging voornamelijk ten koste van het aandeel ziekenhuizen met een vrouwelijke

¹⁵ Voor gegevens over ziekenhuizen maken we gebruik van de Hospital Leadership Monitor 2021/2022. De monitor geeft zicht op de samenstelling in de top (RvB/RvT) per ziekenhuis voor 31-12-2020 en 31-12-2021. Voor de overige zorg- en welzijnsinstellingen die onder de WNT vallen, zijn geen monitors beschikbaar. Voor deze instellingen verzamelen we gegevens handmatig, en hebben de meest recente gegevens betrekking op medio 2022.

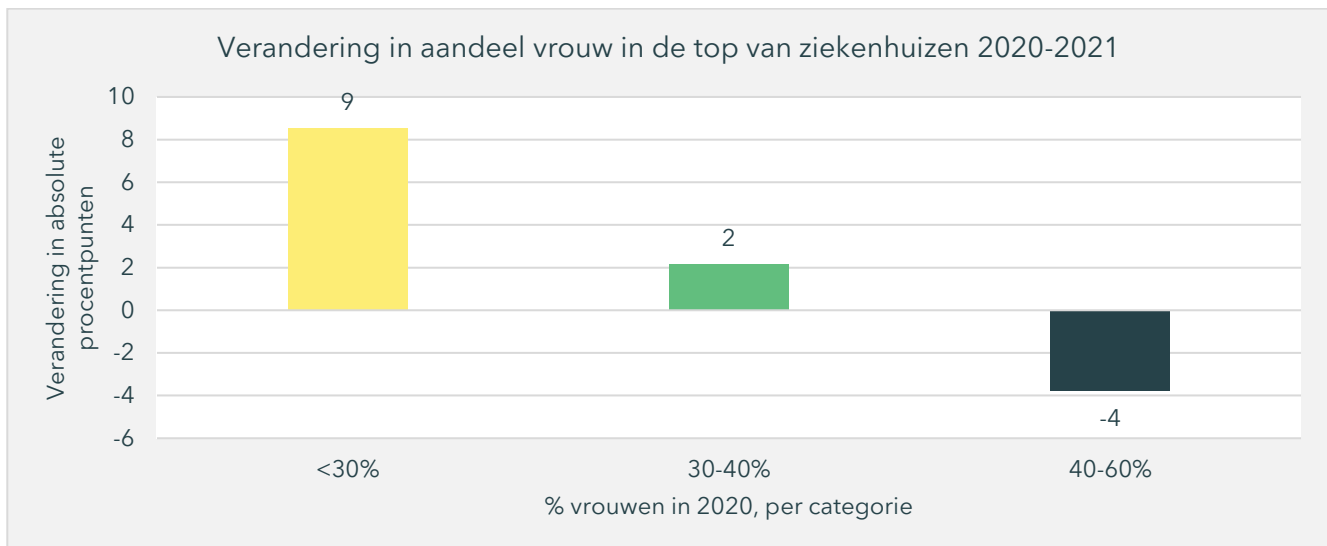
vertegenwoordiging tussen de 30 en 40 procent (-3 procent). Samen genomen neemt het gemiddelde aandeel vrouw toe van 37,6 procent eind 2020 naar 38,4 procent eind 2021.

Figuur 3.5 Eind 2021 was er vaker sprake van evenredige vertegenwoordiging in de top bij ziekenhuizen



Bron: Niessen (te verschijnen)

Figuur 3.6 Daar waar de vrouwelijke vertegenwoordiging eind 2020 zich nog onder de kritische massa van 30 procent bevond, is het aandeel vrouwen gedurende 2021 het meest gestegen

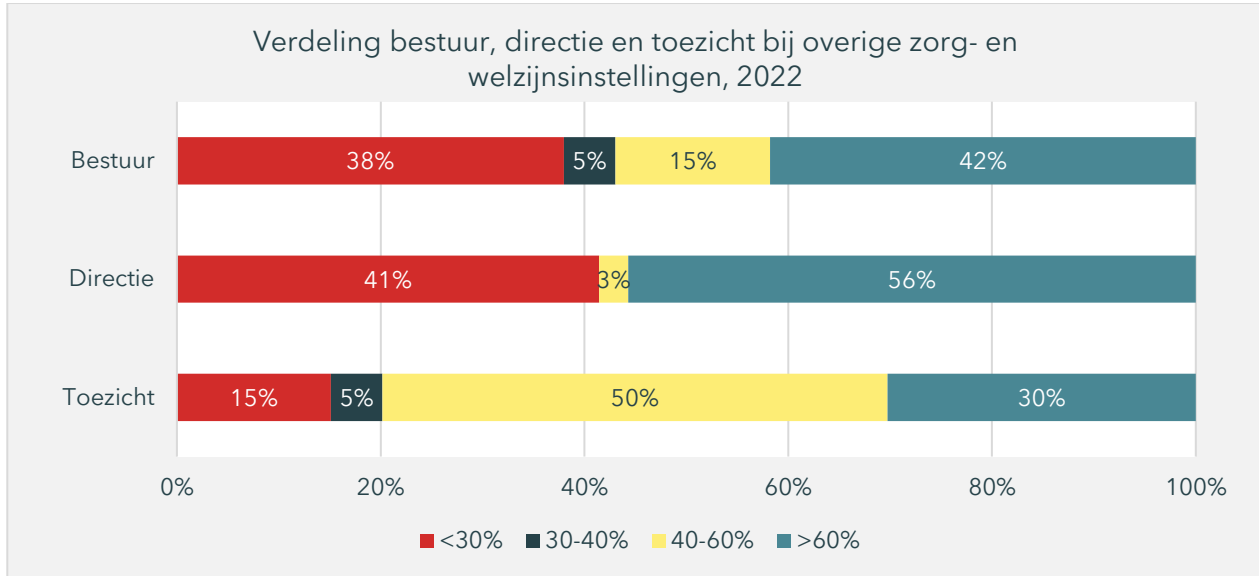


Bron: Niessen (te verschijnen)

Figuur 3.6 splitst de gemiddelde ontwikkeling in 2021 in het vrouwelijk aandeel uit naar startpositie: het vrouwelijk aandeel eind 2020. Daar waar de vrouwelijke vertegenwoordiging eind 2020 zich nog onder de kritische massa van 30 procent bevond, is het aandeel vrouwen gedurende 2021 het meest gestegen. Gemiddeld nam het aandeel vrouw toe met 9 procent. Ook in de ziekenhuizen met een vertegenwoordiging tussen de 30 en 40 procent is het aandeel vrouw gemiddeld toegenomen (+2 procent). Daar waar mannen en vrouwen eind 2020 evenredig vertegenwoordigd waren in de top, is het aandeel vrouw gedaald met gemiddeld 4 procent.

3.5.2 Overige instellingen

Figuur 3.7 In toezicht en directies bij de overige zorg- en welzijnsinstellingen zijn vrouwen beter vertegenwoordigd dan mannen

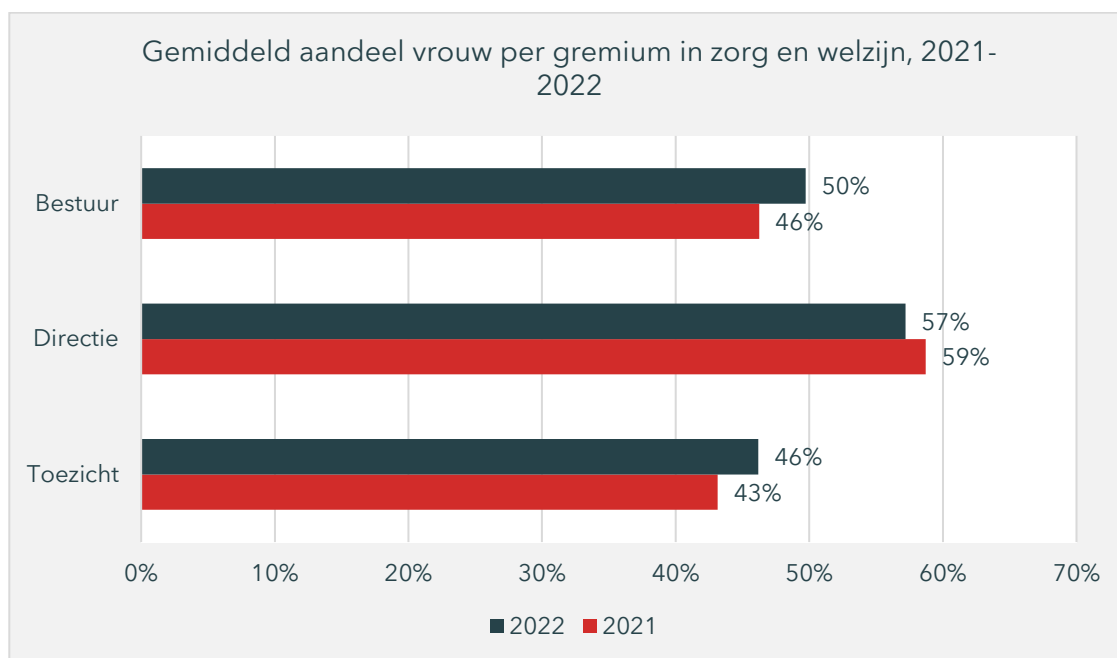


Bron: Websites zorg en welzijnsinstellingen. Geraadpleegd medio 2022

Figuur 3.7 geeft zicht op de verdeling van organen bij de overige zorg- en welzijnsinstellingen. Vrijwel alle instellingen beschikken over een two-tier bestuur: een bestuursorgaan (raad van bestuur of directie) en een raad van toezicht als toezichtsorgaan. In de bestuursorganen is nauwelijks sprake van evenredige vertegenwoordiging. Dit komt omdat relatief veel bestuursorganen uit één persoon bestaan: 5 op 9 bestuursorganen, en 8 op 9 directies. Circa 5 op 9 directies bestaan geheel uit vrouwen.

Van alle organen is bij toezichtsorganen in de overige zorg- en welzijnsinstellingen het vaakst sprake van evenredige vertegenwoordiging: 50 procent in 2022. Daar waar geen sprake is van evenredige vertegenwoordiging, bestaan toezichtsorganen vaker voor het merendeel uit vrouwen (30 procent) dan voor het merendeel uit mannen (20 procent).

Figuur 3.8 De gemiddelden per gremia verschuiven richting 50/50



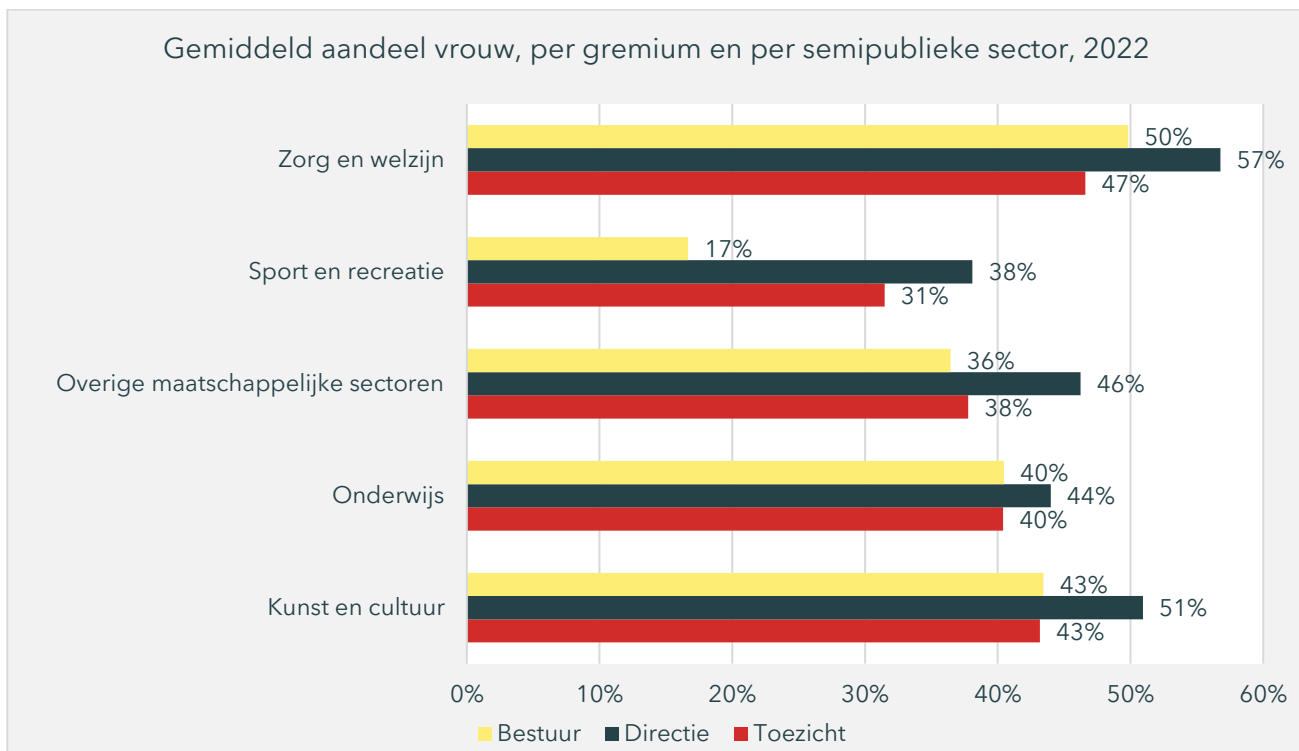
Bron: Websites zorg- en welzijnsinstellingen. Geraadpleegd medio 2021 en medio 2022

Figuur 3.8 splitst het gemiddelde aandeel vrouw voor zorg en welzijn (excl. ziekenhuizen) uit per jaar en type gremia. Tussen 2021 en 2022 zijn de gemiddelden voor de drie gremia richting 50/50 verschoven. In het geval van de bestuurs- en toezichtsorganen betekent dit stijgingen van respectievelijk 4 en 3 procent. In het geval van de directies betekent dit een afname in het gemiddelde aandeel vrouw van 59 naar 57 procent.

3.6 Overige maatschappelijke sectoren

Onder de overige maatschappelijke sectoren valt een breed palet aan instellingen en gremia met een maatschappelijke taak, zoals woningcorporaties, energie- en watervoorzieningen, opvangcentra, slachtofferhulp, A&O-fondsen, vrijwilligerscentrales, kabelomroepen en sociaal fondsen. Ruim de helft van de instellingen beschikt over een two-tier bestuur, bestaande uit een (dagelijks) bestuursorgaan en een toezichtsorgaan.

Figuur 3.9 Alleen in de sector sport en recreatie is het aandeel vrouwen lager dan in overige maatschappelijke sectoren.



Bron: DUO Open Onderwijsdata; iWink (2021); LNVH (2022); Niessen (te verschijnen); Websites instellingen (geraadpleegd medio 2022)

Figuur 3.9 zet de gemiddelden van de maatschappelijke sectoren tegen elkaar af. Overige maatschappelijke sectoren sluit aan bij de bredere trends in de semipublieke sector: een hogere vertegenwoordiging voor vrouwen in de directies en een vergelijkbaar aandeel vrouw voor bestuur en toezicht.

4 Themaonderzoek: een heldere visie op diversiteit

Diversiteit is een ingewikkeld thema en een proces van de lange adem. Een heldere visie op diversiteit kan helpen draagvlak en bewustzijn te vergroten en richting te geven aan het diversiteitsbeleid. Om de werking van een heldere visie te benutten, geeft het themaonderzoek zicht op best practices voor het formuleren en uitdragen van de visie en de vertaalslag naar diversiteitsbeleid.

In dit themaonderzoek behandelen we 'een heldere visie op diversiteit' als organisatorische randvoorwaarde voor een effectief diversiteitsbeleid. Daar waar de monitor zich specifiek richt op de top, formuleren organisaties doorgaans een visie die betrekking heeft op de organisatie als geheel. In dit hoofdstuk sluiten we aan bij het bredere perspectief van organisaties waarin diversiteit in de top niet op zichzelf staat.

Paragraaf 4.1 beschrijft hoe een heldere visie kan bijdragen aan een effectief diversiteitsbeleid. Paragraaf 4.2 beschrijft op basis van de wetenschappelijke literatuur drie perspectieven op diversiteit. Aan de hand van deskresearch inventariseren we hoe en in hoeverre deze perspectieven terugkomen in de visiedocumenten van (semi)publieke organisaties. Paragraaf 4.3 beschrijft op basis van wetenschappelijke literatuur en ervaringen uit de praktijk hoe men in het opstellen van de visie draagvlak kan creëren en stigmatisering kan voorkomen. Paragraaf 4.4 beschrijft de *best practices* voor het communiceren over de visie en de vertaling naar beleid. Opnieuw combineren we lessen uit de wetenschap en de praktijk. Paragraaf 4.5 vat de belangrijkste bevindingen van het themaonderzoek samen.

4.1 De werking van een heldere visie

Effectief diversiteitsbeleid begint bij een heldere visie. Een heldere visie bevordert de intrinsieke motivatie binnen de organisatie voor meer diversiteit. Daarnaast helpt de dialoog over de waarde van diversiteit bewustzijn te creëren. Ten slotte geeft de visie richting aan een effectief diversiteitsbeleid.

"A vision is not just a picture of what could be; it is an appeal to our better selves, a call to become more."

- Rosabeth Moss Kanter

Motiveren

Bovenstaande uitspraak benadrukt de motiverende werking van een visie als een 'stip op de horizon'. In de visie legt een organisatie vast *waarom* zij waarde hecht aan diversiteit. Zo kan een heldere visie bijdragen aan de intrinsieke motivatie binnen de organisatie om zich in te zetten voor diversiteit. En intrinsieke motivatie is de sleutel tot een effectief diversiteitsbeleid, aldus gesprekspartners. Dit wordt bevestigd in onderzoek naar diversiteitsbeleid bij de Nederlandse pensioenfondsen. Daar waar intrinsieke motivatie voor diversiteit ontbreekt, is er slechts ad hoc aandacht voor diversiteit en inclusie (Ashikali & Fontein, 2022).

De waarde van diversiteit is niet altijd en overal evident. Çelik (2021) beschrijft een 'stille meerderheid' bij departementen bij de Rijksoverheid. Deze meerderheidsgroep heeft in beginsel geen bezwaar tegen diversiteit, maar ziet er tegelijkertijd het belang van en de urgentie voor het departement niet van in. Wel is er aandacht voor de mogelijke keerzijde, namelijk dat het diversiteitsbeleid ten koste zou gaan van de kwaliteit van het personeelsbestand.

Bewustzijn creëren

Weerstand mag er zijn, aldus een gesprekspartner. Een heldere visie gaat over wat men wel én niet wil bereiken met diversiteit en diversiteitsbeleid. De weg naar een heldere visie is minstens zo belangrijk in het creëren van draagvlak als de visie zelf. De discussie moet gevoerd blijven worden totdat het bewustzijn is doorgesijpeld naar alle lagen en onderdelen van de organisatie. Een gesprekspartner vergelijkt diversiteitsbeleid met kwaliteitsdenken. Ook dit moest meermaals worden ingericht voordat het een integraal onderdeel werd van de organisatie.

Richting geven aan diversiteitsbeleid

Ten slotte geeft een visie *richting* aan het diversiteitsbeleid. Op welke dimensies streeft men naar diversiteit (gender, cultureel, neurodiversiteit etc.)? In hoeverre is diversiteit een middel of een doel op zich? Door vast te stellen waarom diversiteit van waarde is vanuit het perspectief van de organisatie, stelt men vast wat men met diversiteit wil bereiken. De organisatie kan hierdoor komen tot een diversiteitsbeleid waarbij interventies gericht worden ingezet om de beoogde effecten te bereiken.

4.2 Drie perspectieven op diversiteit

4.2.1 Uit de literatuur

Organisaties kunnen om verschillende redenen belang hechten aan diversiteit. Welbekend is het onderscheid tussen beweegredenen op basis van empirisch onderzoek van Ely en Thomas (2001, 2020) in de private sector. Ely en Thomas verdelen motieven onder in:

- Discriminatie-en-Rechtvaardigheidspectief (D&R-perspectief);
- Toegang-en-Legitimiteitspectief (T&L-perspectief), en;
- Integratie en Leren perspectief (I&L-perspectief).

Het Discriminatie-en-Rechtvaardigheidspectief (D&R-perspectief) stelt het tegengaan van discriminatie en het nastreven van rechtvaardigheid centraal (Ely & Thomas, 2001). Diversiteit geldt hierbij als middel om kansengelijkheid te bevorderen. De praktische uitwerking hiervan horen we terug in de gesprekken. Zo geeft een gesprekspartner aan dat er nog geregeld 'mannen zijn die zichzelf aan het klonen zijn'. En dat zolang de top nog overwegend uit mannen bestaat, men er niet vanuit kan gaan dat vrouwen dezelfde kansen hebben. Meer genderdiversiteit in de top is daarmee een middel om de kansengelijkheid tussen mannen en vrouwen te bevorderen.

Kansengelijkheid kan ook in brede maatschappelijke zin worden nagestreefd. UU (2022) laat zien dat beeldvorming over groepen sterker is wanneer het gaat over de samenleving dan wanneer het gaat over groepen binnen de eigen organisatie. Kansengelijkheid binnen de organisatie kan zo als vliegwiel dienen om discriminatie tegen te gaan die buiten de organisatiemuren plaatsvindt. Met name voor organisaties met een maatschappelijke opdracht ligt een breder maatschappelijk perspectief voor de hand.

Het Toegang-en-Legitimiteitsperspectief (T&L-perspectief) kent expliciet waarde toe aan diversiteit. De gedachte is dat diversiteit in de organisatie zorgt voor aansluiting bij divers samengestelde markten (Ely & Thomas, 2001). Organisaties streven ernaar een afspiegeling te zijn van degenen die zij bedienen, en hen daarmee beter zouden kunnen begrijpen (Ely & Thomas, 2001; Herring, 2009). Diversiteit telt met name daar waar deze zichtbaar is, zoals in de top of aan het loket.

Ten slotte kent het Integratie-en-Leerperspectief (I&L-perspectief) waarde toe aan diversiteit als strategisch middel voor de organisatie (Ely & Thomas, 2001). Diverse samenstellingen zouden ook een diversiteit aan inzichten en perspectieven met zich meebrengen, en zo leren, vernieuwen en veranderen binnen de organisatie stimuleren. Net als bij D&R is diversiteit daarmee een middel, en niet zozeer een doel op zich.

4.2.2 In de (semi)publieke sector

Inventarisatie

Naar het voorbeeld van onderzoek door Ashikali & Fontein (2022) naar visie en beleid bij pensioenfondsen, inventariseren we de visies, plannen en streefcijfers in de (semi)publieke sector aan de hand van openbare organisatiedocumenten. In totaal komen we tot informatie over een breed palet van (semi)publieke instellingen. Het betreft 31 organisaties, waaronder adviescolleges, universiteiten, de Rijksoverheid, ZBO's, gemeenten, ziekenhuizen, koepelorganisaties in het onderwijs en organisaties in de rechtspraak. We putten uit jaarverslagen, actieplannen en meerjarenstrategieën.

Deze aanpak gaat gepaard met een aantal kanttekeningen. Ten eerste zijn documenten die zicht geven op visie en beleid slechts voor een deel van de organisaties openbaar te raadplegen. Met name voor universiteiten en onderzoeksinstellingen is informatie beschikbaar, onder andere doordat zij vanaf dit jaar over een *Gender Equality Plan* moeten beschikken. Het is niet duidelijk in hoeverre het beeld op basis van de beschikbare informatie ook representatief is voor de (semi)publieke sector.

Daar waar bronnen wel beschikbaar zijn, wordt de visie zelden expliciet benoemd. In plaats daarvan leiden we deze af van bepaalde termen, zoals 'gelijke behandeling' (D&R-perspectief), 'eerlijke kansen' (D&R-perspectief), 'integreren van verschillende zienswijzen en perspectieven' (I&L-perspectief), 'toegang creëren' (T&L-perspectief) en 'zichtbaar divers zijn om de burger beter te bedienen' (T&L-perspectief). Ook wanneer deze termen terugkomen is niet altijd sprake van een heldere visie, bijvoorbeeld door abstract taalgebruik. De analyse is daarmee aan interpretatie onderhevig.

De laatste kanttekening is dat openbare stukken zicht geven op de externe visie, en de externe visie van de interne visie kan verschillen. Voor een deel van de organisaties kunnen we op basis van gesprekken ook de interne visie belichten. Dit betreft echter slechts een beperkt aantal organisaties. Samen genomen geeft de inventarisatie een eerste beeld van de perspectieven in de (semi)publieke sector en het beleid en doelen die hier in meerdere of mindere mate aan gekoppeld zijn.

Perspectieven in de (semi)publieke sector

Tabel 4.1 De meeste (semi)publieke organisaties hechten vanuit twee verschillende perspectieven waarde aan diversiteit

	Discriminatie & Rechtvaardigheid (D&R)	Toegang en legitimiteit (T&L)	Integratie en leren (I&L)
Eén perspectief			
10%			
19%			
26%			
Twee perspectieven			
10%			
19%			
10%			
Drie perspectieven			
6%			
Totaal	35%	55%	61%

Bron: Openbare stukken van (semi)publieke organisaties, waaronder jaarverslagen, actieplannen en meerjarenstrategieën.

Tabel 4.1 laat zien welke (combinaties van) visies terugkomen in de openbare stukken van (semi)publieke organisaties. De eerste kolom met gele cellen laat zien welke combinaties van perspectieven terugkomen. Het totaal telt op tot 100 procent. De laatste rij van de tabel laat zien hoe vaak de verschillende perspectieven in totaal terugkomen. Doordat circa vier op negen organisaties meerdere perspectieven toepassen, telt het totaal op tot 151 procent. Organisaties passen dus gemiddeld tussen de 1 en 2 perspectieven toe.

Het D&R-perspectief komt terug bij ruim een derde van de organisaties. De passages hieronder reflecteren het D&R-perspectief in een nadruk op gelijkheid (politie), en het benadrukken van gelijke kansen (gemeente Groningen):

- *“Daarbij is iedereen voor ons gelijk; wij zijn een Politie voor Iedereen en dat is voor ons de normaalste zaak van de wereld. Even normaal is het dat we een organisatie zijn met heel verschillende mensen met uiteenlopende talenten.”*
- *“Wie je bent, waar je vandaan komt, wat je gelooft mag geen belemmering zijn om volop mee te doen in de Groningse samenleving.”*

Meer dan de helft van de organisaties reflecteert het T&L-perspectief in de argumenten voor diversiteit. In lijn met de wetenschappelijke literatuur (o.a. Groeneveld & Van de Walle, 2010) zijn dit organisaties die aansluiting zoeken bij (een deel van) de maatschappij, zoals de politie, brandweer, raad voor de rechtspraak, primair en hoger onderwijs, ziekenhuizen, gemeenten, universiteiten, UWV en de Rijksoverheid:

- *“De Rechtspraak wil een inclusieve organisatie zijn waarin medewerkers zich thuis voelen en zichzelf kunnen zijn en waarin rechtzoekenden en potentiële werknemers zich herkennen.”*
- *“De brandweer is er 24/7 en is er voor iedereen. We staan midden in de samenleving. Het is dan ook van groot belang dat wij verbinding hebben en houden met iedereen. Dat vraagt om een divers personeelsbestand.”*

Het I&L-perspectief komt het vaakst terug. Deels heeft dit te maken met dat informatie met name beschikbaar is voor universiteiten en onderzoeksinstellingen, en voor deze instellingen innovatie en leren centraal staan in de businesscase voor meer diversiteit. Daarnaast komt het I&L-perspectief onder andere terug bij DNB als zelfstandig bestuursorgaan en UMC Amsterdam als academisch ziekenhuis:

- *“DNB zet inclusiviteit in om de diversiteit binnen teams beter te benutten en de synergie tussen verschillende organisatieonderdelen te versterken. Een divers palet aan competenties en invalshoeken draagt bij aan het verrijken van inzichten en zorgvuldige besluitvorming.”*
- *“Over 10 jaar zijn wij een organisatie met een grote diversiteit aan medewerkers die een afspiegeling zijn van de samenleving. Inclusie binnen UMC Amsterdam is dan normaal. We ontdekken steeds nieuwe manieren om elkaars talent te benutten en zien verschillen als verrijking. We begrijpen de patiënt steeds beter en de patiënt ons. Zo laten we de wereld zien dat verschil ons samen sterker maakt!”*

Bij de Rijksoverheid en de gemeente Groningen komen alle drie de perspectieven terug. De drie perspectieven bij het Rijk komen overeen met het onderzoek van Çelik (2021) naar de perspectieven binnen twee departementen van het Rijk. Çelik (2021) beschrijft dat het D&R-perspectief wordt weerspiegeld in het doel om onbewuste mechanismen in werving en selectie, beoordeling en doorstroom bespreekbaar te maken en de waarde van diversiteit uit te dragen. Het T&L-perspectief komt terug in het belang van het vergroten van diversiteit binnen de organisatie, zodat het personeelsbestand de beroepsbevolking beter weerspiegelt. Het I&L-perspectief komt terug in waarde van diversiteit voor het creëren van verbinding en komen tot goede, vernieuwende oplossingen (Çelik, 2021).

4.3 Best practices voor het opstellen van de visie

4.3.1 Draagvlak creëren

Betrek stakeholders

De eerste randvoorwaarde is het betrekken van een brede groep stakeholders in de processen rondom de totstandkoming van de visie. Inspraak *an sich* maakt dat de visie per definitie gezamenlijk is vastgesteld, en vergroot daarmee de kans dat de visie organisatie-breed gedragen wordt. Daarnaast helpt het betrekken van stakeholders om in de formulering aansluiting te vinden bij de belangen en afwegingen binnen de organisatie, en daarmee het draagvlak verder te vergroten. Het verdient aanbeveling om - in ieder geval - de OR als medezeggenschapsorgaan in de totstandkoming van de visie te betrekken. Ook kan een werkgroep worden ingericht, waarbij het de aanbeveling verdient om nadrukkelijk te zorgen voor een diverse samenstelling van de leden.

Box 4.1 beschrijft de totstandkoming van de *position paper* 'Samen werken aan inclusieve hogescholen met oog voor diversiteit' als een goed voorbeeld van het nauw betrekken van stakeholders in het opstellen van een visie.

Box 4.1 Position paper 'Samen werken aan inclusieve hogescholen met oog voor diversiteit'

Medio 2022 heeft de Vereniging Hogescholen (VH) een position paper opgesteld met daarin zes speerpunten:

1. Hogescholen zijn toegankelijk voor alle studenten;
2. Personeel als herkenbare afspiegeling van de (regionale) samenleving en studentenpopulatie;
3. Medewerkers dragen bij aan het omgaan met inclusie en diversiteit;
4. Iedereen voelt zich 'thuis' op een hogeschool waar alle stemmen gehoord worden;
5. Gelijke kansen op stage- en arbeidsmarkt;
6. Praktijkgericht onderzoek met aandacht voor inclusie en diversiteit.

Het document is een positiebepaling voor en namens alle 36 hogescholen. De vraagstukken voor hogescholen verschillen, afhankelijk van de regio, grootte, studentenpopulatie, cultuur en signatuur. Uitdaging voor de VH was het komen tot een visie waar alle scholen zich in herkennen, en die tegelijkertijd op een heldere en concrete wijze de positie bepaalt.

De VH heeft hier invulling aan gegeven door bij de totstandkoming van de visie de 36 hogescholen nauw te betrekken. Dit heeft geleid tot een evenwichtige bepaling waar alle 36 hogescholen achter staan. De position paper maakt expliciet de koppeling tussen de speerpunten en de gezamenlijke doelen van 50% vrouwen in hogere functies en 20% medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond, die bij de ondertekening van het Charter Diversiteit zijn vastgesteld.

Bron: VH (2022)

Anticipeer op uitvoerbaarheid

Daar waar een visie 'vanuit de ivoren toren' wordt opgesteld, laat deze zich niet altijd even gemakkelijk vertalen naar de praktijk. Bijvoorbeeld omdat de beoogde effecten niet goed meetbaar of haalbaar zijn, of omdat de benodigde middelen ontbreken. Op deze manier kan de visie leiden tot weerstand bij de uitvoerende kant die met de implementatie belast is.

Het verdient zodoende aanbeveling om de uitvoeringskant actief te betrekken bij het opstellen van de visie. Beleid en uitvoering kunnen zo gezamenlijk vooraf inschatten in hoeverre beoogde effecten zich laten vertalen tot een concreet diversiteitsbeleid met haalbare en meetbare doelstellingen. Daarnaast draagt betrokkenheid bij aan het gevoel van eigenaarschap bij de uitvoering, waardoor (de kans op) weerstand verder afneemt.

Neem de belangen van de organisatie als vertrekpunt

Een visie moet aanslaan op de verschillende organisatielagen. Hiervoor moet men zich organisatie-breed kunnen herkennen in de argumenten voor diversiteit. De waarde van diversiteit dient als zo vanzelfsprekend mogelijk te worden gezien. Daar waar diversiteit een duidelijke positieve bijdrage kan leveren aan het dagelijkse reilen en zeilen van de organisatie, helpt het om deze voordelen zoveel mogelijk te benadrukken.

Wanneer de organisatie verandert, kan dit ervoor zorgen dat de visie het perspectief van de organisatie niet langer weerspiegelt. Om opnieuw aansluiting te vinden, moet de visie worden bijgesteld. Box 4.2 beschrijft hoe de politie de visie in 2019 herijkte om beter aansluiting te vinden bij wat er speelt binnen de organisatie.

Box 4.2 Van “De kracht van verschil” naar “Politie voor iedereen”

De politie geldt als voorbeeld van een organisatie waar het draagvlak de visie bepaalt, en niet andersom. Na jarenlang een actief diversiteitsbeleid te hebben gevoerd, verdween in 2010 onder politieke druk het thema diversiteit naar de achtergrond. Diversiteit bleek echter een operationele noodzaak: zonder diversiteit kon de politie – met name in bepaalde wijken, opvallend en ongezien – haar werk niet doen. Een gebrek aan diversiteit stond de verbinding met de burger in de weg, omdat deze zich niet in de samenstelling herkent.

In 2016 leidde dit tot hernieuwde aandacht voor diversiteit, inclusie en divers vakmanschap binnen de organisatie, deze keer onder de noemer van het programma ‘De kracht van het verschil’. Vanuit een I&L-perspectief was het streven om een organisatie te zijn “waarin verschillen worden herkend, gewaardeerd en benut”. Bij het aflopen van het programma in 2019 besloot de politie het programma niet te verlengen. De nadruk op het verschil zou de maatschappelijke tendens van toenemende polarisatie nog verder in de hand werken. De vraag rees binnen de organisatie op welke verschillen de focus moest liggen. Dit vertaalde zich tot concurrentie om erkenning tussen minderheidsgroepen. Daarnaast is politiewerk teamwerk, en legt de focus op verschil niet de focus op het individu.

Met het opgavegericht werken aan ‘Politie voor iedereen’ kiest de politie sindsdien voor een insteek waarbij verschillen naar de achtergrond verdwijnen. De visie reflecteert een D&R-perspectief: “Daarbij is iedereen voor ons gelijk; wij zijn een Politie voor iedereen en dat is voor ons de normaalste zaak van de wereld. Even normaal is het dat we een organisatie zijn met heel verschillende mensen met uiteenlopende talenten.” De verandering in koers heeft zijn vruchten afgeworpen. De politie merkt dat sinds de invoering van ‘Politie voor iedereen’ meer mensen achter het diversiteitsbeleid zijn gaan staan. Met de nadruk op praktische noodzaak wordt diversiteit gezien als onderdeel van de bedrijfsvoering, en daarmee steeds meer “de normaalste zaak van de wereld”.

Bron: Monitor Genderdiversiteit 2022

Bied ruimte voor maatwerk

Organisaties met uiteenlopende organisatieonderdelen kennen een evenredig breed palet aan behoeften en belangen. Als gevolg kan de waarde van diversiteit per organisatieonderdeel verschillen. Universiteiten zijn een voorbeeld van (semi)publieke organisaties waar een heldere visie om maatwerk vraagt (Zee & Bogaard, 2020). Zee & Bogaard (2020) laten zien dat in het geval van de Vrije Universiteit de diversiteitsdoelen en beleid sterk verschillen per faculteit. Als gevolg raden Zee & Bogaard aan om ook de visie op diversiteit op facultatief niveau en per ondersteunende unit te formuleren.

Defensie is een voorbeeld van een organisatie die de argumenten voor het diversiteitsbeleid afstemt op de verschillende organisatieonderdelen. Vanuit de top klinkt een heldere boodschap van wat het diversiteitsbeleid inhoudt. De uitleg en de boodschap van het beleid worden vervolgens afgestemd op de verschillende organisatieonderdelen.

4.3.2 Voorkom stigmatisering

Aandacht voor diversiteit én inclusie

Organisaties hebben vaak meerdere redenen om zich in te zetten voor diversiteit waarbij de argumenten een combinatie van twee of (in enkele gevallen) drie van de perspectieven D&R, T&L en I&L weerspiegelen.

De Adviesgroep-Vinkenburg (2020) benadrukt de complementaire waarde tussen de drie perspectieven. Ook organisaties die sturen op meerwaarde van diversiteit (I&L-perspectief) hebben voorzieningen nodig om discriminatie en sociale onveiligheid tegen te gaan (D&R-perspectief). Ely & Thomas (2020) concluderen dat het I&L-perspectief zich in de praktijk nauwelijks vertaalt in de benodigde hervormingen om de beoogde cultuur te realiseren. Het I&L-perspectief staat daarmee niet op zichzelf. Wel kan het een belangrijke aanvulling vormen op de andere perspectieven. Door de nadruk op veranderingen in de organisatiecultuur, kan het I&L-perspectief

aanvullend de mate van inclusie binnen de organisatie bevorderen. En een I&L-perspectief dat doorwerkt in een inclusief beleid en organisatiecultuur, draagt bij aan behoud en toename van diversiteit. Daar waar aandacht voor inclusie ontbreekt, kan diversiteit leiden tot *tokenism*, waarbij minderheidsgroepen wel onderdeel uitmaken van de top maar hun perspectieven niet evenredig meewegen in de besluitvorming (Kanter, 1977; Shi et al., 2017).

De ervaringen bij (semi)publieke organisaties onderstrepen dat beleid voor diversiteit én inclusie hand in hand gaan. Meerdere organisaties beschrijven dat aanvullend aandacht voor inclusie vraagt om een bredere inbedding van maatregelen, die verweven worden in zoveel mogelijk organisatieaspecten. Dit zien we terug bij Defensie en politie (Box 4.3).

Box 4.3 Zowel Defensie als politie hebben het perspectief op diversiteit verbreed

Defensie heeft het perspectief op diversiteit verbreed. Vanuit dit perspectief gaat diversiteit over iedereen, en dient het ervoor te zorgen dat alle talenten worden herkend. Dit vraagt om een inclusieve organisatiecultuur. Defensie verweeft aandacht voor diversiteit en inclusie in verschillende thema's en onderdelen van de bedrijfsvoering. Zo maakt aandacht voor D&I onderdeel uit van het Plan van aanpak Sociale Veiligheid. Ook wordt het zoveel mogelijk verweven in het curriculum van opleidingen. Het sturen op een inclusieve organisatie wordt daarmee een integraal onderdeel van de bredere bedrijfsvoering, en dus niet langer als een apart onderdeel of doelstelling gezien.

Een soortgelijke inbedding zien we terug bij de politie. De politie heeft grote stappen gezet op het gebied van diversiteit, met als resultaat 49 procent vrouw in de strategische top in 2021. De politie heeft ook ondervonden dat meer diversiteit zich niet altijd vertaalt in gelijkwaardigheid. Om de resultaten op het gebied van diversiteit vast te houden én beter te benutten, ligt de nadruk nu op het creëren van een sociaal-veilige, inclusieve werksfeer. Sturing op D&I vormt hierbij een integraal onderdeel van de bredere PDCA-cyclus.

Bron: Monitor Genderdiversiteit 2022

Zonder diversiteit én inclusie geen gelijkheid, zo blijkt ook uit de eisen voor het *Gender Equality Plan* vanuit Horizon Europe. Horizon Europe is een meerjarig subsidieprogramma vanuit de Europese Unie, en een belangrijke financieringsbron voor instellingen in hoger onderwijs en onderzoek in Nederland. Om in aanmerking te komen, moeten instellingen vanaf 1 januari 2022 beschikken over een *Gender Equality Plan*. Het *Gender Equality Plan* beschrijft de visie en beleid voor gendergelijkheid binnen de eigen organisatie op vier gebieden, aangevuld met een aantal aandachtsgebieden. Box 4.4 geeft een overzicht van de eisen en aandachtsgebieden vanuit Horizon Europe.

Diversiteitsbeleid met oog op verandering beoogt verandering over de volle breedte van de organisatie, en niet alleen voor minderheidsgroepen (Ashikali & Fontein, 2022). Dit zien we terug in Box 4.4. Een deel van de eisen en aanbevelingen is gericht op het breed betrekken van de organisatie bij gelijkheid. Zo vereist het plan dat de gehele organisatie wordt betrokken, en er gezamenlijk actie wordt genomen op specifieke onderwerpen. Ook de aandachtsgebieden richten zich op een breed palet aan organisatieaspecten en sturen op integratie van D&I in de primaire processen in onderwijs en onderzoek.

Box 4.4 Eisen en aanbevelingen gendergelijkheidsplan: diversiteit én inclusie

1. **Openbare verklaring en document (visie):**
 - Formeel, openbaar
 - Getekend door topmanagement van de instelling
 - Beschikbaar op de website van de instelling
 - Plan wordt binnen de instelling verspreid
2. **Specifiek toewijzen van middelen/budget en posities**
 - Er zijn middelen toegewezen voor posities of teams toegewijd aan gendergelijkheid
 - Voor anderen is tijd gereserveerd om te werken aan gendergelijkheid
3. **Dataverzameling, monitoring en evaluatie**
 - Data over geslacht of gender van staf en leiderschap is beschikbaar
 - Jaarlijkse evaluatie van en rapportering over de voortgang en resultaten
4. **Training en capaciteitsopbouw**
 - Gehele organisatie is betrokken
 - Aanpak van gender bias bij mensen en in beslissingen
 - Gezamenlijke actie op specifieke onderwerpen

Aanbevolen aandachtsgebieden

- Balans tussen werk en privéleven en de cultuur binnen de organisatie
- Gendergelijkheid in leiderschap en besluitvorming / genderquota
- Gendergelijkheid in werving en loopbaanontwikkeling:
 - Transparantie en verantwoording in procedures
 - Training en capaciteitsopbouw commissieleden
 - Genderneutrale vacatures
- Genderneutrale aanbevelingen
- Integreeren van de genderdimensie in de inhoud van onderzoek en onderwijs:
 - Trainingen van onderzoeksgroepen
 - Vakken over gender, intersectionaliteit en ongelijkheden
 - Onderdeel van Basiskwalificatie Onderwijs training
- Aandacht voor gender in leiderschapsprogramma's
- Voorkomen van individuele, competitieve cultuur en micro-agressies
- Gender bias training
- Maatregelen tegen gender gerelateerd geweld, met inbegrip van seksuele intimidatie

Bron: European Commission (2021)

Respondenten bij universiteiten benadrukken dat 'cultuur en structuur' ook in de praktijk hand in hand gaan. Universiteiten brengen structuur aan in het beleid door maatregelen die sturen op de aantallen. Dit zijn streefcijfers en/of quota voor de samenstelling van de top of van selectiecommissies. In een niet-inclusief klimaat kunnen deze maatregelen ook stigmatisering in de hand werken. Een respondent geeft het voorbeeld uit de praktijk waarbij mensen expliciet werden gevraagd om zitting te nemen in een selectiecommissie, om er zo voor te zorgen dat de commissie aan de samenstellingseisen zou voldoen. Dit zijn ongewenste situaties, die het belang van het gelijktijdig sturen op structuur en cultuur onderstrepen. Tegelijkertijd benadrukt de respondent dat cultuur ook na de invoering

van structuur kan volgen. Zo groeide binnen de faculteiten het besef dat er wel degelijk voldoende geschikte kandidaten uit de minderheidsgroepen beschikbaar waren. Er moest alleen beter gezocht worden.

Organisaties kunnen anticiperen op de complementariteit tussen cultuur en structuur door in de visie zowel een D&R-/T&L- als een I&L-perspectief op te nemen. Box 4.5 geeft drie voorbeelden uit de (semi)publieke sector.

Box 4.5 (Semi)publieke organisaties combineren op verschillende manieren aandacht voor diversiteit en inclusie

Universiteit Leiden: D&R + I&L

“De Universiteit Leiden streeft ernaar om een inclusieve gemeenschap te worden die alle studenten en medewerkers in staat stelt om zich gewaardeerd en gerespecteerd te voelen en zich volop te ontplooiën. Diversiteit in ervaringen en perspectieven verrijkt ons onderwijs en versterkt ons onderzoek. Onderwijs en onderzoek van hoge kwaliteit is inclusief.”

UMC Amsterdam: T&L + I&L

“Over 10 jaar zijn wij een organisatie met een grote diversiteit aan medewerkers die een afspiegeling zijn van de samenleving. Inclusie binnen UMC Amsterdam is dan normaal. We ontdekken steeds nieuwe manieren om elkaars talent te benutten en zien verschillen als verrijking. We begrijpen de patiënt steeds beter en de patiënt ons. Zo laten we de wereld zien dat verschil ons samen sterker maakt!”

ACM: T&L + I&L

“De ACM staat middenin de maatschappij en wil qua medewerkers een afspiegeling zijn van die maatschappij. Dit is een keuze vanuit overtuiging. We willen de beste talenten vinden, behouden en benutten. Het is ook een ‘business-keuze’, omdat divers samengestelde teams bewezen beter presteren: verschillende perspectieven leiden tot betere besluiten.”

Bron: Openbare stukken van (semi)publieke organisaties, waaronder jaarverslagen, actieplannen en meerjarenstrategieën.

Intersectionele blik

Meerdere gesprekspartners benoemen de kracht van een intersectionele visie op diversiteit, waarbij diversiteit op meerdere dimensies (gender, cultuur, leeftijd, neurodiversiteit etc.) als één geheel wordt nagestreefd. De waarde van intersectionaliteit in de visie wordt ook in de literatuur onderstreept (o.a. Buitendijk et al., 2019). Een intersectionele blik helpt te voorkomen dat aandacht voor een bepaalde minderheidsgroep leidt tot het gevoel van uitsluiting bij andere minderheidsgroepen. Op deze manier kan een intersectionele visie ervoor zorgen dat de visie door verschillende groepen in de organisatie wordt omarmd.

Daar waar de eisen vanuit Horizon Europe in Box 4.4 specifiek gericht zijn op gender, biedt de adviescommissie Divers en Inclusief Hoger Onderwijs en Onderzoek (DIHOO) een aantal praktische handvatten om met een intersectionele blik invulling te geven aan het gelijkheidsplan (Box 4.6).

Box 4.6 De adviescommissie DIHOO beveelt een intersectionele aanpak aan.

Gender is [...] altijd gekoppeld aan andere sociale categorieën, zoals etniciteit, functiebeperking, leeftijd, seksuele oriëntatie en sociale klasse. Dit maakt een intersectionele aanpak noodzakelijk voor het opstellen van een gendergelijkheidsplan. Intersectionaliteit gaat uit van het gegeven dat etniciteit, sociale klasse, seksuele oriëntatie en functiebeperking nauw met elkaar zijn verweven (Crenshaw, 1990) en dat er ook binnen de categorie ‘gender’ sprake is van diversiteit. Concreet betekent dit dat maatregelen die ontwikkeld en geïmplementeerd worden met het doel gendergelijkheid te bevorderen niet uitsluitend gericht moeten zijn op witte, heteroseksuele, cisvrouwen zonder beperking, uit de sociale middenklasse die een permanente positie hebben. Er moet oog zijn voor de grote diversiteit binnen de groep vrouwelijke academici. Bijzondere aandacht moet ook worden besteed aan gender non-binaire en transgender personen.

Bron: Adviescommissie DIHOO (2021)

Houd rekening met de omvang van minderheidsgroepen

Verschillen tussen individuen worden in het I&L-perspectief nadrukkelijk als een kans gezien voor innovatie, veranderen en leren. Dit staat in contrast met het D&R-perspectief, waar de nadruk ligt op het risico dat verschillen zich vertalen in discriminatie en uitsluiting. Het nadrukkelijk uitdragen van verschillen brengt daarnaast een ander risico met zich mee. Apfelbaum et al. (2016) laten zien dat voor kleine minderheidsgroepen een nadruk op verschil (I&L) vaker leidt tot stigmatisering dan wanneer verschillen zoveel mogelijk naar de achtergrond verdwijnen (D&R-perspectief). Dit staat in contrast met het effect op de groepen die tot een grotere minderheid behoren, waaronder vrouwen. Zij floreren juist in een klimaat waar diversiteit als kracht wordt uitgedragen en minder in een klimaat waar verschillen voornamelijk als een risico voor discriminatie wordt gezien (Apfelbaum et al., 2016).

4.4 Best practices voor communicatie en vertaling naar beleid

4.4.1 Wees helder in de communicatie

Gebruik helder taalgebruik

Zoals de term 'een heldere visie' doet vermoeden, is helderheid in de formulering van belang. In de visie moeten de verschillende argumenten voor diversiteit duidelijk naar voren komen. Daarnaast dienen in het taalgebruik dubbelzinnige en abstracte termen te worden vermeden. Door helder en concreet taalgebruik kan de visie krachtig worden uitgedragen.

Een gesprekspartner benadrukt het belang om scherp te zijn op de formulering die organisaties hanteren. Aangeven dat diversiteit belangrijk is, is niet hetzelfde als de meerwaarde ervan inzien. Organisaties kunnen aan oneindig veel thema's belang hechten. Maar wanneer de businesscase niet wordt gezien, is het de vraag of er in de praktijk ook prioriteit zal worden gegeven aan diversiteit. De gesprekspartner geeft aan dat *blank statements* vaker voor lijken te komen bij publieke organisaties. Dit weerspiegelt een zekere 'koudwatervrees'. Private organisaties tonen over het algemeen meer bereidheid om zich op papier te committeren aan diversiteit, en beschikken vaak al over een MVO¹⁶-visie waar diversiteit onderdeel van uitmaakt.

Stroomlijn interne en externe visie

Interne en externe communicatie over de visie op diversiteit gaan hand in hand, aldus gesprekspartners. Voorwaarde is dat zowel de interne als in de externe communicatie het belang van diversiteit onderstreept én dat de argumenten voor diversiteit overeenkomen. Hierbij is het van belang dat medewerkers zich herkennen in zowel de interne als de externe communicatie over het belang van diversiteit. Afwijkingen tussen het verhaal naar buiten en de communicatie richting medewerkers kan ten koste gaan van de geloofwaardigheid, en daarmee van het draagvlak binnen de organisatie.

Diversiteit, werving en selectie zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden. Het uitdragen van de visie op diversiteit begint daarom – net als werving en selectie – bij de vacaturetekst. De visie op diversiteit kan daarbij als onderdeel van de beschrijving van de organisatie worden opgenomen. In Box 4.7 inventariseren we de mate waarmee visies terugkomen in vacatureteksten voor Werken voor Nederland, een van de grootste wervingskanalen in de publieke sector.

¹⁶ Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) staat voor ondernemen met aandacht voor de maatschappelijke impact.

Box 4.7 De visie op diversiteit komt beperkt terug in vacatureteksten op Werken voor Nederland

2014-2020

Op de website www.werkenvoornederland.nl staan alle openstaande vacatures voor organisaties die vallen onder de Rijksoverheid. P-Direkt biedt als HR-dienstverlener van de Rijksoverheid zicht op de mate waarin de visie op diversiteit terugkomt in de omschrijving van overheidsorganisaties (onder andere ministeries) op www.werkenvoornederland.nl tussen 2014 en 2020. Voor meer dan twee derde van de bijna 600 vacatures, blijken passages over diversiteit geheel te ontbreken.

2022

Medio 2022 is het beeld grotendeels onveranderd gebleven. Voor de monitor hebben we gekeken naar de openstaande vacatures voor functies in de (sub)top. Dit zijn vacatures vanaf schaal 15 of hoger. We kijken of, en zo ja, welke diversiteitsstatements organisaties hanteren in hun vacaturetekst. Medio 2022 staan er 10 vacatures open van schaal 15 of hoger.

Van de 10 openstaande vacatures hebben vier departementen/organisaties een diversiteitsstatement opgenomen in hun vacature. Drie hiervan, de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), het ministerie van Financiën en het ministerie van Volksgezondheid, Welvaart en Sport (VWS) gebruiken vooral het I&L-perspectief: diverse organisaties presteren beter, ze gebruiken diversiteit om de kwaliteit te verbeteren. RVO, Financiën en het Openbaar Ministerie (OM) halen daarnaast ook het D&R-perspectief aan, en leggen de nadruk op het bieden van gelijke kansen aan hun werknemers. Daarnaast hanteren de twee ministeries (VWS & Financiën) ook het T&L-perspectief. Door een diverse organisatie te zijn, willen ze graag een afspiegeling zijn van de samenleving die ook divers is.

Bron: P-Direkt¹⁷; www.werkenvoornederland.nl

Laat de top de visie uitdragen

De top heeft een belangrijke rol in het uitdragen van de visie, met name binnen de organisatie. Dit wordt in zowel de gesprekken als in de literatuur onderstreept (o.a. Ashikali et al., 2021; Nishii et al., 2018). Buitendijk et al. (2019) bevelen universiteiten een systemische aanpak aan voor gelijkheid, diversiteit en inclusie. Onderdeel van de aanpak is communicatie vanuit de hoogste leiderschapsniveaus over het belang van verandering en de potentiële voordelen van gelijkheid, diversiteit en inclusie voor de hele universiteit. De aanbeveling is om een visie te formuleren die aansluit bij de institutionele doelen, met betrekking tot de organisatiecultuur en academische uitkomsten.

Om de waarde van diversiteit overtuigend uitdragen, moet de top op de eerste plaats zelf de noodzaak ervaren. Hierbij helpt het om de top expliciet eigenaar te maken van de visie op diversiteit en het diversiteitsbeleid. Dit kan door de top als startpunt te nemen bij het opstellen van de visie, naar de werkwijze van het Charter Talent naar de Top. Naar het voorbeeld van de eisen vanuit Horizon Europe, kan het eigenaarschap verder worden versterkt door het visiedocument door de top te laten ondertekenen. Ten slotte kan naar het voorbeeld van universiteiten de verantwoordelijkheid van het diversiteitsbeleid bij een Chief Diversity Officer (CDO) worden belegd. De CDO heeft als expliciete taak om vanuit het bestuur de visie op diversiteit uit te dragen.

4.4.2 Vertaal de visie naar passend beleid**Koppel beoogde effecten aan gerichte interventies**

Na het vaststellen van de visie ('waarom') volgt de vertaling naar het diversiteitsbeleid ('hoe'). *Best practice* is een diversiteitsbeleid waarbij interventies gericht worden ingezet om de visie op diversiteit te vertalen naar de praktijk. Welke interventies hiervoor kunnen worden ingezet, hangt af van het diversiteitsperspectief.

¹⁷ [Diversiteitsstatement in organisatiebeschrijving bij vacatureteksten op Werken voor Nederland | Data overheid](#)

Daar waar gelijke kansen centraal staan (D&R-perspectief), richt het beleid zich op het waarborgen van een zo eerlijk mogelijk werving- en selectieproces. Quota en streefcijfers vormen een veelgebruikt instrument om gelijke kansen te creëren tussen minder- en meerderheidsgroepen. De overige interventies richten zich op het wegnemen van belemmeringen. In de werving streeft men naar een divers samengestelde pool van kandidaten. Dit begint bij het screenen van vacatureteksten op factoren die ertoe kunnen leiden dat bepaalde groepen zich in meer of mindere mate aangesproken voelen door een vacature en/of zich minder in het beschreven functieprofiel herkennen. In de selectie ligt de focus op het corrigeren voor onbewuste vooroordelen die de kansen van minderheden kunnen belemmeren. Hierbij vormt het sturen op divers samengestelde selectiecommissies een veelgebruikt instrument.

Quota en streefcijfers kunnen daarnaast rechtstreeks worden ingezet om de representativiteit (T&L-perspectief) binnen de organisatie te bevorderen. De hoogte van streefcijfers en quota wordt afgeleid van de samenstelling van de te weerspiegelen groep. Daar waar men streeft een weerspiegeling te zijn van de genderverdeling binnen de eigen gemeente, vormt 50/50 een logisch uitgangspunt. Voor werving en selectie bij organisaties binnen specifieke werkvelden, kan de diversiteit in de collegebanken als referentiekader dienen. Daar waar representativiteit nog ver verwijderd is, zoeken organisaties in de gecorrigeerde hoogte van het streefcijfer de balans op tussen ambitie en haalbaarheid. Ook voor quota hanteren organisaties een marge rondom de beoogde verdeling om ruimte te geven aan (natuurlijke) fluctuaties in samenstellingen.

Diversiteitsbeleid gedreven door het I&L-perspectief is gericht op het benutten van de (potentiële) meerwaarde van diversiteit (Ashikali & Groeneveld, 2015; Groeneveld, 2015). Om diversiteit als bron voor innovatie te benutten, moet aan een aantal organisatorische randvoorwaarden worden voldaan. Interventies richten zich op veranderingen in de cultuur binnen de organisatie. Specifieke trainingen dienen inclusief leiderschap en bewustzijn over biases te bevorderen. Ook worden trainingen specifiek voor minderheidsgroepen georganiseerd. Deze interventies staan niet op zichzelf, maar worden samen ingezet om verandering op verschillende organisatieaspecten gelijktijdig te realiseren. Het diversiteitsbeleid beoogt verandering over de volle breedte van de organisatie, en niet alleen voor minderheidsgroepen.

In de praktijk blijkt het vaak lastig voor organisaties om de visie te vertalen naar concreet beleid. Met name het I&L-perspectief laat zich lastig uitdrukken in interventies en observeerbare uitkomsten, aldus gesprekspartners. Dit kan verklaren waarom het I&L-perspectief zich nauwelijks vertaalt in de beoogde veranderingen in de organisatiecultuur (Ely & Thomas, 2020).

Een ander mogelijk probleem doet zich voor wanneer het diversiteitsbeleid gedreven wordt door meerdere perspectieven. Daar waar verschillende perspectieven vragen om verschillende interventies, kunnen interventies elkaar tegenwerken. Een manier om invulling te geven aan D&R, is het 'kleurenblind-principe'. Maar als de organisatie geen kleur erkent, kan deze ook de waarde van diversiteit niet erkennen en benutten. Zo kunnen verschillende interventies die voortkomen uit het D&R-perspectief en het I&L-perspectief elkaar tegenwerken.

Om te zorgen voor een 'werkzame mix' van interventies, is het raadzaam om gebruik te maken van bestaande tools. De Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM) vertaalt wetenschappelijke inzichten in 'wat werkt' naar praktische handvatten voor de praktijk. Een voorbeeld is de handreiking om doelstellingen voor diversiteit en inclusie Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden (SMART) te formuleren (NIM, 2022). Daarnaast kunnen organisaties groter dan 200 werknemers inzicht krijgen in de eigen organisatie in een op maat gemaakte rapportage. De rapportage geeft inzicht in de samenhang van het beleid voor diversiteit en inclusie, en koppelt het beleid aan de ervaringen van medewerkers. Dit biedt organisaties reflectie op de werking van de visie, de vertaling naar beleid én mogelijkheden om deze te verbeteren.

Een andere route is om aan te sluiten bij de charters door deze te ondertekenen. Organisaties kunnen aansluiten bij het Charter Talent naar de Top en/of het Charter Diversiteit. Met het ondertekenen van het charter committeert de organisatie zich aan de eigen doelstellingen op het gebied van diversiteit en inclusie. Ondertekenaars kunnen daarnaast aanspraak maken op de uitgebreide ondersteuning vanuit de charterorganisaties in het proces van het opstellen van de visie, de vertaling naar doelstellingen en beleid en het monitoren van uitkomsten. Zo helpt het ondertekenen van de charters bij de vertaling van de visie naar een effectief diversiteitsbeleid.

Zorg voor een gedegen implementatie van beleid

De laatste stap is het implementeren van het diversiteitsbeleid. Dit blijkt in de praktijk niet altijd evident. Onderzoek wijst uit dat papier en praktijk niet altijd overeenkomen, en er verschillen bestaan tussen hoe het beleid bedoeld is, versus hoe het beleid wordt uitgevoerd (Nishii et al., 2018; Wright & Nishii, 2012). Discrepanties komen voort uit verschillen in drijfveren in (top)management en verschillen in interpretaties van het diversiteitsbeleid. Dit benadrukt nogmaals de noodzaak van een heldere visie. Daarnaast onderstreept het de noodzaak om naast de visie, ook het diversiteitsbeleid helder te formuleren. Ook in deze laatste stap kan begeleiding vanuit de NIM of de charters-organisaties helpen om de visie te vertalen naar de praktijk.

4.5 Conclusies

Effectief diversiteitsbeleid begint bij een heldere visie. De uitwerking van een heldere visie staat niet op zichzelf, maar wordt bepaald door de wijze waarop de visie wordt vastgesteld, uitgedragen en vertaald naar beleid.

De werking van een heldere visie

De werking van een heldere visie is driedelig. Ten eerste bevordert het vastleggen van het 'waarom' van diversiteit de intrinsieke motivatie binnen de organisatie om zich (blijvend) in te zetten voor diversiteit. Daarnaast helpt de dialoog over de waarde van diversiteit het bewustzijn binnen de organisatie te vergroten. Zo zijn ook de processen in het opstellen en bijstellen van de visie van belang om draagvlak voor diversiteit te creëren. Ten derde geeft een heldere visie richting aan het diversiteitsbeleid. Aan de hand van een heldere visie over waarom diversiteit van waarde is, kan de organisatie komen tot een diversiteitsbeleid waar interventies gericht worden ingezet om de beoogde effecten te bereiken.

Drie perspectieven op diversiteit

Ely en Thomas (2001, 2020) onderscheiden drie perspectieven op diversiteit:

- Discriminatie-en-Rechtvaardigheidsperspectief (D&R-perspectief);
- Toegang-en-Legitimiteitsperspectief (T&L-perspectief), en;
- Integratie en Leren perspectief (I&L-perspectief).

Het Discriminatie-en-Rechtvaardigheidsperspectief (D&R-perspectief) stelt kansgelijkheid centraal. Diversiteit is een middel om gelijke kansen te creëren, en geen doel op zich. In het Toegang-en-Legitimiteitsperspectief (T&L-perspectief) wordt diversiteit nagestreefd om de samenstelling van de maatschappij of van een andere populatie beter te weerspiegelen, en zo toegang te krijgen tot divers samengestelde markten (Ely & Thomas, 2001). Ten slotte kent het Integratie-en-Leerperspectief (I&L-perspectief) waarde toe aan diversiteit als strategisch middel voor de organisatie (Ely & Thomas, 2001). Diverse samenstellingen zouden ook een diversiteit aan inzichten en perspectieven met zich meebrengen, en zo leren, vernieuwen en veranderen binnen de organisatie stimuleren.

We zien de verschillende perspectieven terugkomen in de openbare visiedocumenten van 31 (semi)publieke organisaties. Met name voor hoger onderwijs en onderzoek zijn visiedocumenten beschikbaar. Dit hangt vermoedelijk samen met de verplichting vanuit Horizon Europe om vanaf dit jaar over een *Gender Equality Plan* te beschikken, om in aanmerking te komen voor EU-gelden. Deze instellingen passen relatief vaak een I&L-perspectief toe. Dit sluit aan bij het belang van leren en innovatie voor de kwaliteit van onderzoek en onderwijs.

Daarnaast past meer dan de helft van de (semi)publieke organisaties een T&L-perspectief toe. Dit is een breed palet aan organisaties die aansluiting zoeken bij (een deel van) de maatschappij, zoals de politie, brandweer, raad voor de rechtspraak, primair en hoger onderwijs, ziekenhuizen, gemeenten, universiteiten, UWV en de Rijksoverheid. Ten slotte past ruim een derde van de organisaties het D&R-perspectief toe. Samen genomen hechten de meeste organisaties vanuit één à twee verschillende perspectieven waarde aan diversiteit. Bij de Rijksoverheid en de gemeente Groningen komen alle drie de perspectieven terug.

Best practices voor het opstellen van de visie

De wijze waarop de visie wordt vastgesteld, zowel in proces als in inhoud, is bepalend voor het draagvlak binnen de organisatie. Een breed gedragen visie vraagt ten eerste om een brede betrokkenheid in de totstandkoming. Naast de top, dienen ook medezeggenschapsorganen (zoals ondernemingsraden) in de totstandkoming van de visie te worden betrokken. Inspraak *an sich* verbreedt het eigenaarschap, en daarmee het draagvlak. Daarnaast helpt het om te komen tot een visie die aansluit bij de belangen die binnen de organisatie spelen.

Hetzelfde geldt voor de kant die met de uitvoering van het diversiteitsbeleid belast is. Door deze te betrekken in het formuleren van de visie, kan men beter op de uitvoerbaarheid van de visie anticiperen, het eigenaarschap verbreden en zo het draagvlak vergroten. Ten slotte is de aanbeveling om maatwerk te bieden in de formulering/interpretatie van de visie. Dit geldt voor organisaties waar de waarde van diversiteit verschilt per organisatieonderdeel, of voor koepelorganisaties waar de waarde van diversiteit verschilt tussen organisaties die zij vertegenwoordigen.

Een tweede aandachtspunt in de totstandkoming van de visie is het risico op stigmatisering. Aandacht en beleid voor diversiteit hebben een keerzijde, namelijk dat deze stigmatisering in de hand kunnen werken. Daar waar de visie in de organisatie breed gedragen wordt, helpt dit ook het risico op stigmatisering te voorkomen. Aanvullend helpt het om naast diversiteit te sturen op een inclusieve organisatiecultuur, waar (onbewuste) vooroordelen worden tegengegaan. De visie kan daarnaast uitgaan van een intersectionele blik op diversiteit. Daar waar diversiteit niet specifiek aan één of enkele groep(en) wordt gekoppeld, vervaagt het onderscheid tussen groepen en de mate waarmee zij baat zouden hebben bij het diversiteitsbeleid. Ten slotte toont wetenschappelijk onderzoek aan dat een nadruk op de waarde van verschillen stigmatisering van kleine minderheidsgroepen in de hand kan werken. Organisaties doen er goed aan om in de totstandkoming van de visie te anticiperen op hoe verschillende perspectieven op diversiteit, verschillend kunnen uitpakken binnen de organisatie.

Best practices voor de communicatie en vertaling naar beleid

Een visie op diversiteit staat niet op zichzelf. Hoe een visie uitwerkt in de organisatie, hangt mede af van de wijze waarop deze wordt gecommuniceerd en vertaald naar beleid.

In de communicatie over de visie zijn drie aspecten van belang. Ten eerste vraagt een heldere visie om helder taalgebruik, waarin de argumenten voor diversiteit duidelijk naar voren komen. Ten tweede is zowel interne als externe communicatie van belang, en de wijze waarop de argumenten 'naar binnen en naar buiten' overeenkomen. Ten derde is van belang dat de visie door de top wordt uitgedragen. Voorwaarde is dat de top eigenaar is van de

visie. Hierbij kan het helpen om de verantwoordelijkheid voor diversiteit expliciet bij (personen in) de top te beleggen.

Ten slotte vraagt een heldere visie om een passende vertaling naar beleid. Een effectief diversiteitsbeleid bestaat uit maatregelen die invulling geven aan de waarde van diversiteit voor de organisatie. Perspectieven en bijbehorende maatregelen kunnen elkaar versterken of juist verzwakken. We bevelen organisaties aan om aansluiting te zoeken bij charters en andere tools om te komen tot een goede vertaalslag van visie naar beleid. Dit geldt ook voor de vertaalslag van beleid op papier naar de praktijk.

Referenties

- Adviescommissie DIHOO (2021). Handreiking voor het opstellen van een gendergelijkheidsplan. Den Haag: Adviescommissie Divers en Inclusief Hoger Onderwijs en Onderzoek. Geraadpleegd op: [\[link\]](#).
- Adviesgroep Vinkenburg (2020). Sturing en beleid voor evenredige vertegenwoordiging v/m in de (semi-)publieke top. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek. Geraadpleegd op: [\[link\]](#).
- Apfelbaum, E. P., Stephens, N. M., & Reagans, R. E. (2016). Beyond one-size-fits-all: Tailoring diversity approaches to the representation of social groups. *Journal of personality and social psychology*, 111(4), 547. DOI: <https://doi.org/10.2489/jswc.71.2.156>
- Ashikali, T. & Fontein, F. (2022). Diversiteit en inclusie bij pensioenfondsbesturen, Tilburg: Netspar. Geraadpleegd op: [\[link\]](#).
- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146-168. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371X13511088>
- Buitendijk, S., Curry, S., & Maes, K. (2019). Equality, diversity and inclusion at universities: The power of a systemic approach. *LERU position paper*. Geraadpleegd op: [\[link\]](#).
- Çelik, S. (2021). Diversiteit en inclusie bij de rijksoverheid: met beleid vooruit. *Beleid en Maatschappij*, 48(4), 353. Geraadpleegd op: [\[link\]](#).
- Defensie (2022). Personeelsrapportage midden 2022, Den Haag: Ministerie van Defensie. Geraadpleegd op: [\[link\]](#).
- 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), 229-273. DOI: <https://doi.org/10.2307/26670>
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2020). Getting Serious About Diversity: Enough Already with the Business Case. *Harvard Business Review*, November-December 2020. Geraadpleegd op: [\[link\]](#).
- European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, Horizon Europe guidance on gender equality plans, *Publications Office of the European Union*, 2021. DOI: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/876509>
- Groeneveld, S. (2015). Explaining Diversity Management Outcomes: What Can Be Learned from Quantitative Survey Research? In R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen, & A. Mills (Eds.), *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations* (pp. 281-297). Oxford: Oxford University Press.
- Groeneveld, S., & Van de Walle, S. (2010). A contingency approach to representative bureaucracy: Power, equal opportunities and diversity. *International Review of Administrative Sciences*, 76(2), 239-258. DOI: <https://doi.org/10.1177/0020852309365670>
- Herring, C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity. *American sociological review*, 74(2), 208-224. DOI: <https://doi.org/10.1177/000312240907400203>
- IFV (2021). Brandweerderdata 2020, Arnhem: Instituut Fysieke Veiligheid. Geraadpleegd op: [\[link\]](#).
- IFV (2022). Kerncijfers veiligheidsregio's, Arnhem: Instituut Fysieke Veiligheid. Geraadpleegd op: [\[link\]](#).
- iWink (2021). De staat van jaarverslagen woningcorporaties 2021, Groningen: iWink. Geraadpleegd op: [\[link\]](#).
- Kamerstukken II, 2021-2022, 30 420, nr.368.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation* Basic Books. New York.

- LNVH (2022). Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2021, Utrecht: Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren. Geraadpleegd op: [\[link\]](#).
- Lückerath-Rovers, M. (2022). The Dutch Female Board Index, Tilburg: TIAS. Geraadpleegd op: [\[link\]](#).
- Niessen, L. (te verschijnen). Hospital Leadership Monitor 2022, Tilburg: TIAS.
- NIM (2021). Handreiking SMART-doelstellingen, Utrecht: Nederlandse InclusiviteitsMonitor. Geraadpleegd op: [\[link\]](#).
- Nishii, L. H., Khattab, J., Shemla, M., & Paluch, R. M. (2018). A multi-level process model for understanding diversity practice effectiveness. *Academy of Management Annals*, 12(1), 37-82. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0044>
- NVvR (2022). Vrouwen in de raad 2022, Den Haag: Nederlandse Vereniging voor Raadsleden. Geraadpleegd op: [\[link\]](#).
- Reichel, A., Scheibmayr, I., & Brandl, J. (2020). The HR lady is on board: Untangling the link between HRM's feminine image and HRM's board representation. *Human Resource Management Journal*, 30(4), 586-603. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12263>
- Rvdr (2022). Rechtspraak Jaarverslag 2021, Den Haag: Raad voor de rechtspraak. Geraadpleegd op: [\[link\]](#).
- SEO (2021). Quickscan Genderdiversiteit. SEO-Rapport 2021-106, Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek. Geraadpleegd op: [\[link\]](#).
- SER Diversiteit in Bedrijf (2021). Charterdocument Meten is weten, Den Haag: SER. Geraadpleegd op: [\[link\]](#).
- Shi, L., Swinkels, L., & Van der Lecq, F. (2017). Board diversity and self-regulation in Dutch pension funds. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(5), 111-127. DOI: <https://doi.org/10.1108/EDI-05-2016-0043>
- UU (2022). Factsheet onderzoek beeldvorming op de Nederlandse werkvloer, Utrecht: Universiteit Utrecht. Geraadpleegd op: [\[link\]](#).
- van der Zee, K., & Boogaard, B. (2020). Assessing the readiness of universities for diversity. *Scholarly Engagement and Decolonisation: Views from South Africa, The Netherlands, and the United States*, 1, 29.
- VH (2022). Samen werken aan een inclusieve hogeschool met oog voor diversiteit, Den Haag: Vereniging Hogescholen. Geraadpleegd op: [\[link\]](#).
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2012). Strategic HRM and Organizational Behaviour: Integrating Multiple Levels of Analysis. In J. Paaue Guest, D.E. and Wright, P.M. (Ed.), *HRM & Performance. Achievements & Challenges*. (pp. 79-110). Southern Gate, Chichester West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Bijlage A Onderzoeksverantwoording

De Monitor Genderdiversiteit bestaat uit een kwantitatieve en kwalitatieve poot:

- **Kwantitatief:** genderdiversiteit in de top
- **Kwalitatief:** verdiepend themaonderzoek, met dit jaar als thema 'een heldere visie op diversiteit'

Hoe we tot de onderzoeksresultaten zijn komen, zetten we hier per onderdeel uiteen.

Genderdiversiteit in de top

We monitoren de genderdiversiteit in de top van alle (semi)publieke instellingen. Uitgangspunt is dat de monitor niet alleen zicht geeft op de beschikbare gegevens, maar ook zicht geeft op waar de gegevens ontbreken (de 'blinde vlekken'). Startpunt van de analyse is een overzicht van alle instellingen die onder de WNT vallen, en welke gremia binnen deze instellingen tot de top behoren.

De WNT-instellingen die onder toezicht staan van het ministerie van BZK zijn voor een groot deel opgenomen in het [WNT-register](#). Dit overzicht vullen we aan met instellingen die onder toezicht staan van andere toezichthouders:

- Zorginstellingen en andere instellingen op het beleidsterrein van het ministerie van VWS
- Onderwijsinstellingen en andere instellingen op het beleidsterrein van het ministerie van OCW
- Woningcorporaties

Aanvullend maken we gebruik van andere overzichten van (semi)publieke instellingen, zoals het [ZBO-register](#) en overzichten van [Rwt's](#), [adviescolleges](#) en [agentschappen](#). Samen bevatten deze overzichten namen van circa 8200 instellingen. Voor iedere instelling hebben we gegevens opgezocht over de v/m-verhouding. Daar waar openbare bronnen niet beschikbaar zijn, maken we gebruik van de websites van de instellingen.

De meeste (semi)publieke instellingen beschikken over een eigen website waar namen en/of foto's van topfunctionarissen, leden van bestuur en/of toezicht, terug te vinden zijn. Deze staan vermeld op de website van de instelling en/of in het meest recente jaarverslag. Aanvullend raadplegen we LinkedIn-profielen en andere bronnen om op basis van naam en functie het gender te achterhalen. Op basis van de buitenkant, kunnen we echter niet met zekerheid vaststellen met welk gender men zich identificeert. Deze methode is dus een benadering van de genderdiversiteit, en uitkomsten zijn met een zekere onzekerheid omgeven.

Ten slotte vragen we gegevens uit bij verschillende organisaties waar gegevens niet openbaar beschikbaar zijn. Meerdere organisaties hebben gehoor gegeven aan ons verzoek, en over hun eigen top gegevens beschikbaar gesteld ten behoeve van de monitor.

Daar waar gegevens beschikbaar zijn, verwerken we deze op instellings- en gremiumniveau in het dashboard [genderdiversiteitindeoverheid.nl](#). Per instelling is per topgremium de bron van gegevens terug te vinden. Daar waar we gebruik maken van een website of een openbare (online) bron, verwijst een link naar de bron en komt u direct op de betreffende website of monitor terecht. Zo heeft u altijd zicht op waar de gegevens vandaan komen.

Verdiepend themaonderzoek

In het verdiepend themaonderzoek staat dit jaar 'een heldere visie op diversiteit' als thema centraal. We inventariseren de werking van een heldere visie in theorie, en hoe (semi)publieke organisaties hier in de praktijk

invulling aan geven. Daarnaast vatten we lessen uit de wetenschap en uit de praktijk samen in een aantal *best practices*.

Voor het themaonderzoek combineren we een aantal onderzoeksmethoden. Het startpunt is een deskstudie van relevante wetenschappelijke literatuur over de werking van een heldere visie en bijbehorende randvoorwaarden. Voor de inventarisatie van de visies bij (semi)publieke organisaties maken we gebruik van openbare stukken van de betreffende organisaties. Het betreft stukken van 31 organisaties, waaronder adviescolleges, universiteiten, de Rijksoverheid, zelfstandige bestuursorganen, gemeenten, ziekenhuizen, koepelorganisaties in het onderwijs en organisaties in de rechtspraak. We putten uit jaarverslagen, actieplannen en meerjarenstrategieën.

Aanvullend hebben we gesprekken gevoerd met deskundigen, betrokkenen en vertegenwoordigers van (semi)publieke organisaties. Tabel A.1 geeft een overzicht van de organisaties die hebben deelgenomen aan de gesprekken.

Tabel A.1 Voor het verdiepingsonderzoek hebben we veertien gesprekken gevoerd met betrokkenen, deskundigen en (semi)publieke organisaties

Categorie	Organisatie
Betrokkenen	Diversiteit in Bedrijf
	Nederlandse Inclusiviteitsmonitor
	SER
	Talent naar de Top
Deskundigen	Twee leden van de Adviesgroep-Vinkenburg
Vertegenwoordigers van (semi)publieke organisaties	A&O-Fonds Gemeenten
	Algemene Bestuursdienst
	Defensie
	Nationale politie
	Universiteit van Amsterdam
	Vereniging van Gemeentesecretarissen
	Vereniging van Hogescholen
Vrije Universiteit	



“De wetenschap dat het goed is.”

SEO Economisch Onderzoek doet onafhankelijk toegepast onderzoek in opdracht van overheid en bedrijfsleven. Ons onderzoek helpt onze opdrachtgevers bij het nemen van beslissingen. SEO Economisch Onderzoek is gelieerd aan de Universiteit van Amsterdam. Dat geeft ons zicht op de nieuwste wetenschappelijke methoden. We hebben geen winstoogmerk en investeren continu in het intellectueel kapitaal van de medewerkers via promotietrajecten, het uitbrengen van wetenschappelijke publicaties, kennisnetwerken en congresbezoek.

SEO-rapport 2022-141

ISBN 978-90-5220-249-5

Informatie & Disclaimer

SEO Economisch Onderzoek heeft op de verkregen informatie en data geen onderzoek uitgevoerd dat het karakter draagt van een accountantscontrole of due diligence. SEO is niet verantwoordelijk voor fouten of omissies in de verkregen informatie en data.

Copyright © 2022 SEO Amsterdam.

Alle rechten voorbehouden. Het is geoorloofd gegevens uit dit magazine te gebruiken in artikelen, onderzoeken en collegesyllabi, mits daarbij de bron duidelijk en nauwkeurig wordt vermeld. Gegevens uit dit rapport mogen niet voor commerciële doeleinden gebruikt worden zonder voorafgaande toestemming van de auteur(s). Toestemming kan worden verkregen via secretariaat@seo.nl.

Roetersstraat 29
1018 WB, Amsterdam

+31 20 525 1630
secretariaat@seo.nl
www.seo.nl