

# QUICKSCAN GENDER-DIVERSITEIT

INVENTARISATIE VAN GOVERNANCE CODES, MONITORING & AANTALLEN IN DE (SEMI)PUBLIEKE (SUB)TOP

QUICKSCAN

**seo** • economisch onderzoek

---

## AUTEURS

BERT TIEBEN, MARILOU VLAANDEREN, RIENK GOODIJK (GITP). M.M.V.: TOM MELIS

## IN OPDRACHT VAN

MINISTERIE VAN ONDERWIJS, CULTUUR EN WETENSCHAP

AMSTERDAM, OKTOBER 2021

## Samenvatting

Het **Dashboard Diversiteit** laat zien dat mannen en vrouwen op veel plekken in de (sub)top van de (semi)publieke sector onevenredig vertegenwoordigd zijn. In deze QuickScan inventariseren we hoe bestaande governance codes en monitors bijdragen aan het doel van meer diversiteit.

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft als opdrachtgever van de QuickScan een aantal onderzoeksvragen geformuleerd. Deze samenvatting vat de bevindingen van de QuickScan samen aan de hand van de onderzoeksvragen.

## Governance codes

### **Welke governance codes bestaan er in de (semi)publieke sector en wat omvatten ze?**

Op de (semi)publieke sector zijn tientallen governance codes van toepassing, weergegeven in het **Dashboard Diversiteit**. Zowel qua inhoud als qua toepassingsgebieden lopen governance codes sterk uiteen. Om ook binnen toepassingsgebieden ruimte te laten voor verschillen, zijn governance codes doorgaans generiek geformuleerd, beperkt tot een aantal principes. Het is dan aan de instellingen zelf om invulling te geven aan de principes, op een manier die aansluit bij de eigen organisatie.

### **In welke codes is er specifieke aandacht voor genderdiversiteit en wat behelst dit precies?**

Governance codes kunnen aandacht voor genderdiversiteit verankeren in bepalingen op drie thema's: profielschetsen, verantwoordingsprocessen en het diversiteitsbeleid. De mate waarmee deze 'haakjes' worden benut, verschilt per thema en per code. Het gebruik van profielschetsen komt terug in verschillende governance codes, waarbij (gender)diversiteit doorgaans als relevant aspect van de samenstelling wordt benoemd. Wat betreft verantwoording, zijn ons geen codes bekend die verantwoording over diversiteit en/of het diversiteitsbeleid expliciet vastleggen. Tenslotte is het beschikken over een diversiteitsbeleid in bijna alle codes verankerd, en vormt daarmee het meest voorkomende 'haakje' voor genderdiversiteit.

### **Voldoen deze codes aan de criteria zoals genoemd in het rapport-Vinkenburg?**

De Adviesgroep Vinkenburg onderstreept het belang van 'concretisering en nadere invulling' van bepalingen voor effectieve sturing op diversiteit. We zien dat met name op het gebied van diversiteitsbeleid concretisering ontbreekt. Een enkele uitzondering daargelaten, schrijven codes voor dat er een diversiteitsbeleid moet zijn, zonder voor te schrijven waar dit beleid (minimaal) aan moet voldoen om de effectiviteit van beleid te waarborgen. Monitoring, verantwoording en transparantie worden – enkele uitzonderingen daargelaten – niet geborgd, terwijl deze wel onderdeel uitmaken van de 'werkzame mix' voor effectieve sturing en beleid. Het gevolg is dat governance codes de effectiviteit van diversiteitsbeleid onvoldoende borgen.

## Welke terugkerende elementen in kwalitatieve, op genderdiversiteit gerichte, governance codes kunnen als 'good practice' aangemerkt worden?

De Governance Code Diversiteit en Inclusie voor de culturele sector en creatieve industrie geeft zicht op een aantal 'good practices' die ook in andere governance codes kunnen worden toegepast:

1. Wees concreet;
2. Bied instrumenten, ondersteuning en inspirerende voorbeelden;
3. Faciliteer diagnose als startpunt van beleid;
4. Stuur op diversiteitsplannen in combinatie met concrete doelen en streefcijfers;
5. Veranker transparantie en verantwoording.

Deze aanknopingspunten zijn waar van toepassing ook meegenomen in de aanbevelingen richting (koepel-)organisaties en de overheid in hoofdstuk 0.

## Voor welke sectoren zijn governance codes niet openbaar, moeilijk te achterhalen of non-existent? Worden hier verklaringen voor gegeven?

Governance codes kunnen om uiteenlopende redenen wel of niet van toepassing zijn op een (semi)publieke instelling. Voor een deel van de 'grensgevallen' is het aan de instelling zelf om te bepalen welke governance code(s) (het meest) aansluiten bij de eigen organisatie, en als zodoende het streven tot naleving waard zijn. Indien er sprake is van overlap, kunnen instellingen meerdere codes gelijktijdig hanteren en/of verschillende bepalingen uit verschillende codes combineren en naleven als ware het één code. Er worden kortom geen harde grenzen gesteld aan de toepasbaarheid van governance codes. Er zijn daarom ook geen sectoren waar geen enkele code ook niet deels toepasbaar is.

Niettemin is er op basis van het [Dashboard Diversiteit](#) een aantal type instellingen te onderscheiden die grotendeels 'tussen wal en schip vallen' c.q. geen specifieke code kennen. Dit zijn voornamelijk kennisinstellingen, ledenorganisaties voor beroep en bedrijf en organisaties actief in natuur, recreatie en mobiliteit.

## Monitoring

### Welke periodieke monitors bestaan er reeds in de (semi)publieke sector? Welke feitelijke stand van zaken kan uit deze periodieke monitors worden gedestilleerd?

Er is veel informatie voorhanden in de (semi)publieke sector waaruit de stand van genderdiversiteit kan worden gedestilleerd. Door een gebrek aan overkoepelende, periodieke monitoring blijft het beeld echter versnipperd. Daar waar wel (sub)sector-overstijgend wordt gemonitord, zijn gegevens beperkt relevant voor diversiteit. Dit heeft twee redenen.

Ten eerste wordt in sector-overstijgende monitors de (sub)top afgebakend aan de hand van salaris(schaal). Dit weerspiegelt de grote verscheidenheid aan organisatiestructuren in het (semi)publieke veld waardoor een eenduidige afbakening van de (sub)top niet mogelijk is. Gegevens over salaris geven echter maar beperkt zicht op relevante samenstellingen. Diversiteit telt namelijk op gremiumniveau zoals binnen een raad van bestuur of raad van toezicht.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> 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.

Binnen een bepaald gremium zijn verschillen in salaris(schaal) mogelijk, net zoals mannen en vrouwen in dezelfde salarisschaal zich in verschillende gremia kunnen bevinden.

Ten tweede zijn gegevens geaggregeerd op (sub)sectorniveau, zonder inzicht te geven in verschillen tussen instellingen en gremia. Hierdoor kunnen we op basis van deze monitors niet vaststellen wat de stand is van diversiteit op het niveau waar diversiteit een cruciale rol speelt: op (sub)topniveau per organisatie.

Uitzonderingen zijn de periodieke monitors voor de samenstelling van bestuur en toezicht van de Nederlandse ziekenhuizen (Hospital Leadership Monitor, beschreven in paragraaf 3.3), en de Monitor Vrouwelijke Hoogleraren van het Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren (LNVH). Beide monitors maken jaarlijks uitgesplitste gegevens over samenstellingen in de (sub)top inzichtelijk per instelling. Kanttekening is dat beide monitors betrekking hebben op een klein onderdeel van de (semi)publieke sector. Voor overige delen van de (semi)publieke sector ontbreken periodieke monitors die 'full transparency' bieden over de stand van diversiteit.

### **Voor welke organisaties of sectoren bestaan geen periodieke monitors? Worden hier verklaringen voor gegeven?**

Periodieke monitors ontbreken voor een groot deel van de semipublieke sectoren (zie [Dashboard Diversiteit](#)). Een aantal oorzaken speelt mee.

Ten eerste ontbreekt in een aantal semipublieke subsectoren een gevoel van urgentie om een vinger aan de pols te houden wat betreft genderdiversiteit in de top. Op bepaalde plekken in de (semi)publieke sector is er (bijna) sprake van evenredige vertegenwoordiging in de (sub)top, al verschilt dit per type instelling (zie paragraaf 4.3). De baten van een monitor wegen dan niet op tegen de lasten.

Ten tweede is het verschaffen van transparantie over de stand van diversiteit niet zonder controverse, zeker in sectoren waar diversiteit achterblijft. Openbare gegevens die herleidbaar zijn naar individuele instellingen worden gezien als een risico voor reputatieschade door 'naming and shaming'. Als gevolg hiervan zijn (koepel-)organisaties terughoudend in het monitoren op diversiteit, worden gemonitorde gegevens beperkt openbaar of publiceren (koepel-)organisaties alleen gegevens op geaggregeerd niveau.

Ten derde vormen de kosten van onderhoud een drempel voor structurele zelfmonitoring. Koepelorganisaties opereren in opdracht én op de kosten van de organisaties wiens belangen zij vertegenwoordigen. Wanneer de baten van monitoring en transparantie niet breed worden gepercipieerd, beperkt dit het draagvlak onder leden om te structureel te investeren in een overkoepelende monitor. Als gevolg hiervan zien we dat zelfmonitors in koepelverband ontbreken in de semipublieke sector of slechts incidenteel van aard zijn.

### **Voor sectoren en organisaties waarvoor geen monitors bestaan: zijn cijfers over v/m-verhoudingen wel elders te achterhalen?**

Om naast beschikbare gegevens ook zicht te krijgen op 'blinde vlekken' in de stand van diversiteit, hebben we voor het verzamelen van de aantallen het WNT-register - aangevuld met andere registers en overzichten van semipublieke instellingen - als uitgangspunt genomen. Samen bevatten deze overzichten namen van circa 2600 instellingen. Voor iedere instelling hebben we gegevens opgezocht over de v/m-verhouding. Daar waar gegevens beschikbaar zijn, hebben we deze op instellings- en gremiumniveau verwerkt in het [Dashboard Diversiteit](#).

Belangrijkste bevinding is dat v/m-verhoudingen in de top voor het merendeel van de instellingen te achterhalen zijn, ondanks gebrekkige monitoring. 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 zijn ook LinkedIn-profielen en andere bronnen geraadpleegd om op basis van naam en functie het geslacht te achterhalen.

Van de 2600 instellingen kunnen voor minder dan een kwart helemaal geen actuele gegevens over v/m-verhoudingen worden achterhaald (+/- 600 instellingen). Voor nog ruim 200 instellingen kunnen samenstellingen slechts voor een deel van relevante topgremia worden achterhaald. Voor alle overige instellingen - circa tweederde van het totaal - zijn v/m-verhoudingen in de top met enige zekerheid vast te stellen.

Voor samenstellingen in de subtop is de opbrengst een stuk kleiner. Daar waar samenstellingen in de top doorgaans te achterhalen zijn op basis van de websites van instellingen, zijn we voor de subtop primair aangewezen op jaarverslagen. Jaarverslagen worden slechts door een deel van de instellingen samengesteld en/of (openbaar) gepubliceerd. Daar waar jaarverslagen wel beschikbaar zijn, verschilt het sterk per (type) instelling of in het jaarverslag verslag wordt gedaan van v/m-verhoudingen in de subtop. Ten slotte verschilt de wijze en plek van verslaglegging sterk tussen jaarverslagen, wat verder afbreuk doet aan de vindbaarheid van gegevens.

## Aantallen

### **Voor welke organisaties of sectoren zijn cijfers m.b.t. v/m-verhoudingen niet openbaar, moeilijk te achterhalen of ontbreken de data in zijn geheel? Worden hiervoor verklaringen gegeven?**

Voor circa 600 van de 2600 instellingen zijn geen helemaal gegevens beschikbaar over de samenstelling van de top of subtop. Dit zijn met name gemeenschappelijke regelingen, zelfstandige bestuursorganen en lokale welzijns-koepels. In circa een 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.<sup>2</sup> 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.

---

<sup>2</sup> Voor bepaalde WNT-instellingen 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.

## **Bij hoeveel organen en gremia is (bijna) sprake van evenredige vertegenwoordiging in de top?**

In 2021 is bij circa een kwart van de gremia sprake van evenredige vertegenwoordiging. Dit betreft 890 van de circa 3400 gremia waar we handmatig gegevens over hebben verzameld. Voor de afbakening van 'evenredig' sluiten we aan bij de range van het European Institute for Gender Equality (EIGE) van 40 tot en met 60 procent vrouw/man.

Het [Dashboard Diversiteit](#) laat zien dat het aandeel gremia met een evenredige vertegenwoordiging sterk verschilt per sector en per type instelling. Evenredige vertegenwoordiging komt vaker voor in de semipublieke sectoren kunst, cultuur en onderwijs. Daarnaast komt evenredige vertegenwoordiging vaker voor in toezichtsorganen dan in bestuursorganen en directies. Bij 36 procent van de raden van toezicht is sprake van evenredige vertegenwoordiging. Het aandeel gremia met evenredige vertegenwoordiging is ruim tweemaal lager voor bestuursorganen (17%) en ruim vier keer lager voor directies (8%).

## Aanbevelingen

### **Welke aanbevelingen richting overheid respectievelijk stakeholders in het veld kunnen worden gegeven m.b.t. het verbeteren van bestaande governance codes of het opzetten van nieuwe governance codes waar deze ontbreken?**

Bestaande governance codes bieden onvoldoende handvatten voor effectieve sturing op diversiteit. Dit vraagt ten eerste om aanvullingen in bestaande codes. Van belang is dat de code effectiviteit verankert, en tegelijkertijd instellingen de ruimte geeft om hier invulling aan te geven die aansluit bij de eigen organisatiecontext. Concreet is onze aanbeveling om effectief diversiteitsbeleid als 'guiding principle' op te nemen in governance codes. Eventueel kunnen codes effectiviteit nader specificeren door te verwijzen naar een generiek format of andere externe documenten.

Daarnaast dienen (koepel-)organisaties concrete handvatten te ontwikkelen die organisaties ondersteunen om effectieve sturing te vertalen naar de eigen organisatie. Dit vraagt ten eerste om een (sub)sectorspecifiek format voor diversiteitsbeleid. Daarnaast dienen koepelorganisaties het uitwisselen van goede voorbeelden voor en door de eigen (sub)sector te faciliteren. Onze laatste aanbeveling is om de bredere toepasbaarheid van bestaande 'tools' te verkennen. Door sector-overstijgende samenwerking kunnen bestaande tools - zoals bijvoorbeeld de Scan D&I in de culturele sector - waar nodig aangepast en toegepast worden in andere (semi-)publieke sectoren.

### **Welke aanbevelingen kunnen worden gegeven, m.b.t. het achterhalen van ontbrekende data?**

Zowel de overheid als (koepel-)organisaties zijn aan zet om ontbrekende gegevens te achterhalen.

Opnieuw kan de overheid zorgen voor 'slimme prikkels' om transparantie te bevorderen. Concreet kan de overheid stimuleren dat transparantieverplichtingen onderdeel gaan uitmaken van governance codes. Hierbij is van belang dat wordt aangesloten bij bestaande transparantieverplichtingen om administratieve lasten te beperken. Ten eerste kan worden aangesloten bij bestaande rapportagecycli en mechanismen in het kader van de Wet Normering Topinkomens (WNT) en de Wet Toelating Zorginstellingen (WTZi). Daarnaast dienen transparantieverplichtingen rekening te houden met een overlap tussen semipubliek en het bedrijfsleven. Zo zal de *wet over het quotum en het streefcijfer voor meer diversiteit in de top* voor het bedrijfsleven (inclusief transparantieverplichting), ook op een

aantal semipublieke instellingen van toepassing zijn. Gegevens die deze instellingen verplicht aanleveren, dienen ook voor verplichtingen in het semipublieke domein herbruikbaar te zijn.

Koepelorganisaties kunnen instellingen daarnaast ondersteunen in het bieden van transparantie door sectorspecifieke handvatten te ontwikkelen. Bijlage B geeft een voorbeeld van een (generiek) format voor een diversiteitsbeleid, met monitoring als één van de vijf speerpunten. Door dit format te specificeren per sector, kunnen koepelorganisaties handvatten bieden voor monitoring die aansluiten bij de beschikbaarheid van data en de afbakening van de top en subtop binnen de eigen sector.

### **Welke aanbevelingen kunnen worden gegeven m.b.t. het opzetten van een overkoepelende monitor voor de (semi)publieke sector, die ondersteunend is in het proces naar meer genderdiversiteit in de top van de (semi)publieke sector?**

Een effectieve monitor valt of staat met de beschikbaarheid van de juiste gegevens. Zoals hierboven beschreven, moeten gegevens relevant, actueel en openbaar (vindbaar) zijn. Hiervoor formuleren we een aantal aanbevelingen.

Ten eerste bevelen we aan om in de vormgeving van de monitor relevante uitsplitsingen mogelijk te maken. Diversiteit is relevant per instelling en per gremium. De monitor moet dus op dit niveau inzicht en transparantie bieden. Dit betekent dat de monitor moet beschikken over een in- en uitzoomfunctie. Dit vraagt om een interactieve tool, bijvoorbeeld in de vorm van een dashboard.

Ten tweede raden we aan om gegevens jaarlijks te actualiseren. Zo worden ontwikkelingen over de tijd zichtbaar, en geeft de monitoring zicht op de huidige stand van zaken. Doordat veel openbare bronnen zoals jaarverslagen, WNT-verantwoordingen en overkoepelende monitors jaarlijks worden gepubliceerd, ligt ook het een-jaarlijks updaten van de gegevens het meest voor de hand. Ten derde raden we aan om financiële middelen voor een langere periode beschikbaar te stellen, om de continuïteit in monitoring én onderhoud te waarborgen.

Ten vierde raden we aan om informatie zoveel mogelijk op één plek te verzamelen. Dit draagt bij aan de bekendheid - en daarmee vindbaarheid - van de monitor. Ten vijfde raden we aan om gegevens objectief en neutraal weer te geven, om draagvlak voor transparantie te bevorderen. Zo kan de monitor bijdragen aan een 'culture of transparency', en daarmee de beschikbaarheid van gegevens verder bevorderen.

Ten slotte dient de monitor dwarsverbanden tussen kwalitatieve en kwantitatieve informatie over (sturing op) genderdiversiteit mogelijk te maken. Zo is transparantie over de daadwerkelijke m/v-verhouding in combinatie met de gestelde doelen (streefcijfers) bewezen effectief in het bevorderen van genderdiversiteit (Palmén & Kalpazidou, 2019). Daarnaast zijn ook dwarsverbanden met de aard en aanwezigheid van governance codes en monitors relevant, waarbij de monitor dezelfde uitsplitsingen hanteert naar subsector en naar type instelling voor kwalitatieve en kwantitatieve informatie.

# Inhoud

Samenvatting	i
1 Inleiding	1
1.1 Achtergrond en aanleiding	1
1.2 Opdracht en onderzoeksvragen	3
1.3 Afbakening	4
1.4 Leeswijzer	6
2 Inventarisatie governance codes	7
2.1 Aanwezigheid van governance codes	7
2.2 Aard van governance codes	9
2.3 Good practice: de Code Diversiteit & Inclusie	12
2.4 Conclusie	13
3 Inventarisatie monitoring	15
3.1 Aanwezigheid van monitors	15
3.2 Aard van monitors	18
3.3 Good practice: de Hospital Leadership Monitor	20
3.4 Conclusie	21
4 Inventarisatie aantallen	22
4.1 Het Dashboard Diversiteit	22
4.2 Ontbrekende gegevens	22
4.3 Evenredige vertegenwoordiging	25
4.4 Conclusie	27
5 Aanbevelingen	29
5.1 Verbetering van governance codes	29
5.2 Ontbrekende gegevens	31
5.3 Contourschets overkoepelende monitor	33
Referenties	35
Bijlage A Onderzoeksverantwoording	36
Bijlage B Dashboard Diversiteit	37
Bijlage C Format voor diversiteitsbeleid	38



# 1 Inleiding

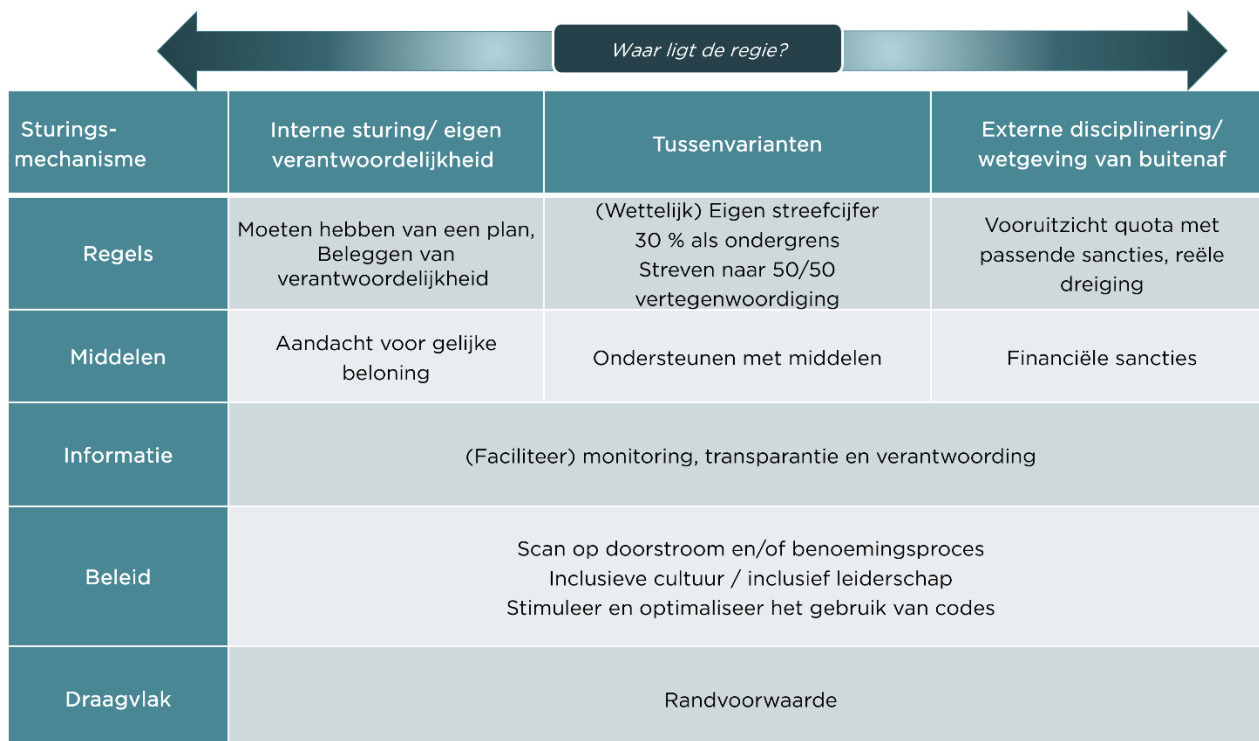
De Adviesgroep Vinkenburg heeft in opdracht van OCW een advies opgesteld voor evenredige vertegenwoordiging in de (semi)publieke top. De Adviesgroep raadt een ‘werkzame mix’ aan, bestaande uit onder andere governance codes, monitoring en rapportage. Deze QuickScan geeft zicht op de huidige stand van governance codes en monitoring in de (semi)publieke sector.

## 1.1 Achtergrond en aanleiding

Hoe komen we tot meer genderdiversiteit in de (sub)top van de (semi)publieke sector? Om antwoord te krijgen op deze vraag, heeft OCW in juni 2020 de Adviesgroep Vinkenburg (hierna: de Adviesgroep) aangesteld. Een half jaar later bracht de Adviesgroep het advies uit ‘**Sturing en beleid voor evenredige vertegenwoordiging v/m in de (semi)publieke top**’. Het advies bouwde voort op het eerder gepubliceerde SER-advies voor de top van het bedrijfsleven ‘**Diversiteit in de top, tijd voor versnelling**’.

De Adviesgroep adviseert een ‘werkzame mix’ van sturing en beleid (Figuur 1.1).

Figuur 1.1 ‘Naar een werkzame mix’.



Bron: Adviesgroep Vinkenburg (2020); bewerking: SEO Economisch Onderzoek

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.

De Adviesgroep stelt **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.

De laatste twee ingrediënten van de werkzame mix staan centraal in deze QuickScan. Ten eerste **monitoring en rapportage**. SEO Economisch Onderzoek heeft ter ondersteuning van de Adviesgroep en als onderdeel van het adviestraject het Dashboard Diversiteit ontwikkeld. Het dashboard is een interactieve tool gebaseerd op openbare bronnen. Aan de hand van het dashboard constateert de Adviesgroep dat er sprake is van grote verschillen binnen en tussen subsectoren, instellingen en organen. Gemiddelden vertellen daarmee niet het hele verhaal. Een interactieve tool die in- en uitzoomen mogelijk maakt, is een noodzakelijk onderdeel van monitoring en rapportage. Daarnaast constateert de Adviesgroep dat betrouwbare, actuele en vindbare informatie over het aantal mannen en vrouwen in de top van publieke en semipublieke organisaties op veel plekken ontbreekt.

Op basis van deze constatering, adviseert de Adviesgroep de overheid een infrastructuur en bijpassend rapportageformat te (laten) ontwikkelen waarmee (sub)sectoren, koepelorganisaties en instellingen de aantallen, hun plannen en beloning op jaarlijkse basis rapporteren (Box 1.1).

**Box 1.1 De Adviesgroep adviseert de overheid om een monitoringsinfrastructuur en een bijpassend rapportageformat te (laten) ontwikkelen.**

"Ten behoeve van de handhaving van de streefcijferregeling, adviseren we 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: equippeer 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.

Hierbij adviseren wij een transparante rapportagevorm en -format waarin namen van organisaties en functionarissen terug te vinden zijn zoals die ook in jaarverslagen en op websites staan. De verantwoording voor deze rapportage ligt bij de bestuurder of de minister, het monitoren ervan kan bij koepelorganisaties of de overheid worden belegd. Om de administratieve last te beperken en om rapportage en monitoren 'gewoon' te laten worden, verdient het de aanbeveling aan te sluiten bij bestaande rapportagecycli en mechanismen waar de sector bekend mee is."

Bron: Adviesgroep Vinkenburg (2020)

Het laatste ingrediënt in de werkzame mix is het gebruik van **governance codes**. 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 (Box 1.2).

**Box 1.2** De Adviesgroep adviseert bestaande governance codes waar nodig uit te breiden met nadere richtlijnen en criteria voor profielschetsen.

“Wij adviseren sectoren om ten aanzien van het belang van (meer) evenredige vertegenwoordiging en diversiteit voort te borduren op de governance codes die al in de sector bestaan. Het hebben van een code alleen is niet genoeg voor duurzame verbetering en aandacht voor het thema. Rond het thema diversiteit en inclusie zullen daarom in veel bestaande codes nadere richtlijnen en criteria voor profielschetsen en benoemingsprocedures moeten worden ontwikkeld. Daarnaast moeten partijbesturen en stakeholders binnen de eigen subsector elkaar in toenemende mate op dit soort aspecten van beleid leren aanspreken. Daar waar codes niet bestaan of niet toereikend zijn, is een kabinetstandpunt nodig. Om te kunnen sturen op de benodigde organisatorische randvoorwaarden adviseren wij instellingen en gremia om middels nader onderzoek in kaart te brengen hoe inclusief het klimaat en het leiderschap worden gevonden. Tot slot adviseren wij instellingen en gremia om meer inzicht te verkrijgen in processen en procedures rond benoeming of verkiezing, met name daar waar eerder beleid niet tot duurzame verbetering heeft geleid voor wat betreft representatie.”

Bron: Adviesgroep Vinkenburg (2020)

Uit bovenstaande volgt de vraag in hoeverre bestaande governance codes en monitors aansluiten bij het advies. In opdracht van OCW voorzien we met deze QuickScan voor zover mogelijk in de behoefte aan inzicht in de huidige stand van zaken. We verkennen de aanwezigheid én aard van monitors en governance codes, en brengen ook de aantallen opnieuw in kaart.

## 1.2 Opdracht en onderzoeksvragen

Deze QuickScan richt zich op de vraag in hoeverre de potentie van monitoring en governance codes als effectieve sturingsmechanismen reeds wordt benut in het (semi)publieke domein, en waar er ruimte is voor verbetering. Een integraal onderdeel van de vraagstelling over de huidige stand van aantallen, is de update van het Dashboard Diversiteit dat SEO voor de Adviesgroep heeft opgesteld. Concreet zijn de onderzoeksvragen als volgt:

1. Welke governance codes bestaan er in de (semi)publieke sector en wat omvatten ze? In welke codes is er specifieke aandacht voor genderdiversiteit en wat behelst dit precies? Voldoen deze codes aan de criteria zoals genoemd in het rapport-Vinkenburg?
2. Welke terugkerende elementen in kwalitatieve, op genderdiversiteit gerichte, governance codes kunnen als ‘good practice’ aangemerkt worden?
3. Voor welke sectoren zijn governance codes niet openbaar, moeilijk te achterhalen of non-existent? Worden hier verklaringen voor gegeven?
4. Welke periodieke monitors bestaan er reeds in de (semi)publieke sector? Welke feitelijke stand van zaken kan uit deze periodieke monitors worden gedestilleerd?
5. Voor welke organisaties of sectoren bestaan geen periodieke monitors? Worden hier verklaringen voor gegeven?
6. Voor sectoren en organisaties waarvoor geen monitors bestaan: zijn cijfers over v/m-verhoudingen wel elders te achterhalen?
7. Voor welke organisaties of sectoren zijn cijfers m.b.t. v/m-verhoudingen niet openbaar, moeilijk te achterhalen of ontbreken de data in zijn geheel? Worden hiervoor verklaringen gegeven?
8. Bij hoeveel organen en gremia is (bijna) sprake van evenredige vertegenwoordiging in de top?

9. Welke aanbevelingen richting overheid respectievelijk stakeholders in het veld kunnen worden gegeven m.b.t. het verbeteren van bestaande governance codes of het opzetten van nieuwe governance codes waar deze ontbreken?
10. Welke aanbevelingen kunnen worden gegeven, m.b.t. het achterhalen van ontbrekende data en het opzetten van een overkoepelende monitor voor de (semi)publieke sector, die ondersteunend is in het proces naar meer genderdiversiteit in de top van de (semi)publieke sector?

## 1.3 Afbakening

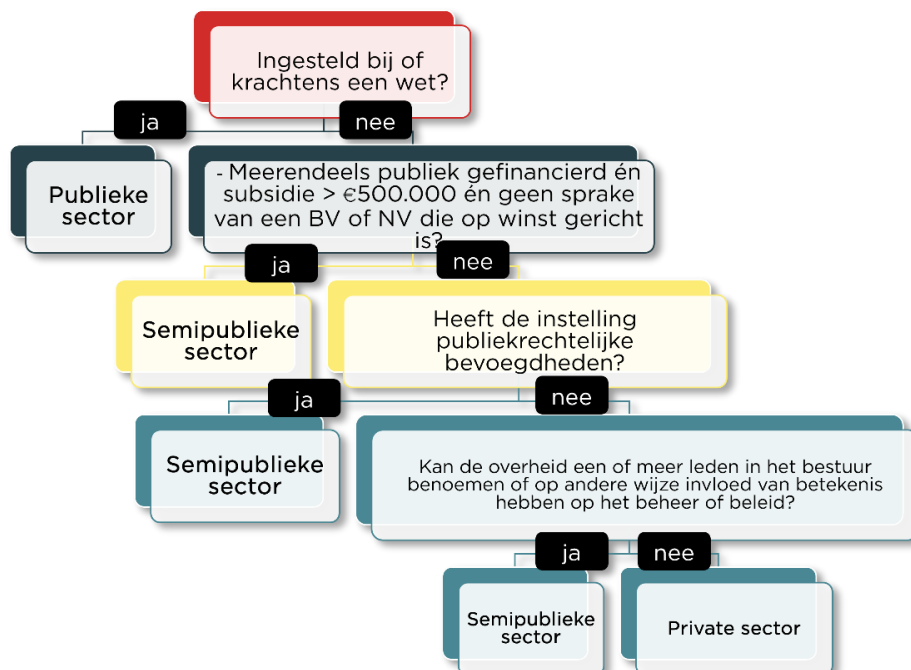
### 1.3.1 Horizontaal: (semi)publieke instellingen

Deze QuickScan 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 deze QuickScan zoeken we aansluiting bij bestaande kaders. Specifiek hanteren we net als de Adviesgroep 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: SEO Economisch Onderzoek

### 1.3.2 Verticaal: top en subtop

Het publieke en semipublieke veld kent een grote verscheidenheid aan (organisatie)structuren. Welke organen en gremia onderdeel uitmaken van 'de top' en 'de subtop', verschilt daarom per subsector en per type instelling.

#### *(semi)publieke top*

Voor de afbakening van 'de top' sluiten we aan bij de Adviesgroep. De Adviesgroep benoemt 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 in de Algemene Bestuursdienst tussen de Topmanagementgroep, Topmanagers en Managers, waarbij we de eerste twee groepen als top en de laatste groep als subtop indelen.

#### *(semi)publieke subtop*

Waar sprake is van een subtop, valt ook deze binnen de reikwijdte van de QuickScan. Hoe 'lager' we afdalen in de organisatie, hoe minder vergelijkbaar de gremia tussen instellingen (Adviesgroep Vinkenburg, 2020). De structuur en afbakening van de subtop hangen dus nog sterker samen met de structuur van de organisatie dan de top. Zodoende sluiten we aan bij de afbakeningen van de subtop die instellingen zelf hanteren. Afhankelijk van de grootte van de organisatie en subsector, zijn dit de bovenste managementlagen, de eerste echelons, hoog-specialistische posities en/of alle leidinggevende posities binnen de organisatie. Daar waar definities uiteenlopen, zijn gegevens beperkt vergelijkbaar.

### 1.3.3 Inhoudelijk: genderdiversiteit

In deze inventarisatie ligt de nadruk op de vertegenwoordiging van vrouwen en mannen (v/m) in de (sub)top. *Gender* kent echter meer dan twee 'hokjes'. Gender non-binaire en transgender personen vormen ongeveer 4 procent<sup>3</sup> van de Nederlandse bevolking, maar zijn anno 2021 ondervertegenwoordigd in topfuncties.

<sup>3</sup> [Handreiking LHBTI-Feiten en Cijfers 2018\\_0.pdf \(movisie.nl\)](#)

Bovendien staat gender als vorm van diversiteit niet op zichzelf. Gender is gekoppeld aan andere sociale categorieën, zoals etniciteit, functiebeperking, leeftijd, seksuele oriëntatie en sociale klasse (Adviescommissie DIHOO, 2021). Ook deze vormen van diversiteit vragen blijvende aandacht.

Kanttekening is dat diversiteit in den brede lastig kwantificeerbaar is. Ook zijn bij kleine aantallen (bijzondere) persoonsgegevens sneller herleidbaar, wat spanning oplevert tussen (open) monitoring en rapportage en privacywetgeving. Dit levert beperkingen op voor de mate waarmee intersectionaliteit ook in de kwantitatieve analyse kan worden meegenomen. Zodoende beperkt deze QuickScan het kwantitatieve onderzoek tot het aantal mannen en vrouwen in de (sub)top. In het kwalitatieve onderzoek naar de aanwezigheid en aard van governance codes, gaan we uit van intersectionaliteit als 'best practice'. Intersectionaliteit betekent aandacht voor de verwevenheid van diversiteitsvormen (Crenshaw, 1990).

## 1.4 Leeswijzer

Deze rapportage beschrijft op kwalitatieve wijze de bevindingen van de inventarisatie. Deze rapportage is daarmee aanvullend op het [Dashboard Diversiteit](#). Het dashboard bevat alle kwantitatieve informatie en overzichtstabellen die ten grondslag liggen aan deze rapportage.

Hoofdstuk 2 beschrijft de aanwezigheid en aard van governance codes in de (semi)publieke sector. Hoofdstuk 3 gaat in op de aard en aanwezigheid van monitoring. In hoofdstuk 0 beschrijven we de huidige stand van zaken in termen van aantallen. Hoofdstuk 0 sluit af met een aantal aanbevelingen om ontbrekende gegevens te achterhalen, en monitoring en governance codes beter in te zetten zodat deze bijdragen aan het doel van meer genderdiversiteit in de (sub)top.

## 2 Inventarisatie governance codes

Op vrijwel alle (semi)publieke instellingen zijn één of meerdere governance codes van toepassing. Deze bieden echter beperkt handvatten voor diversiteit. Een aantal codes noemt het hebben van een diversiteitsbeleid of het gebruik van profielschetsen, maar blijven in de meeste gevallen weinig concreet en zijn daarmee weinig sturend.

Governance codes bevatten richtlijnen voor bestuur (en in sommige gevallen toezicht) van de eigen organisatie. Governance codes worden door en voor (koepel-)organisaties zelf vastgesteld, en zijn daarmee een manier van zelfregulering. Naleving van codes is daarmee vrijwillig, maar lang niet in alle gevallen vrijblijvend. In semipublieke verbanden geldt naleving als lidmaatschapsverplichting en/of wordt men aangesproken op niet-naleving. Vermoedelijk schuilt in het op gang brengen van de dialoog en aanspreekcultuur de kracht van codes (Humbert et al., 2019).

Governance codes kunnen aandacht voor genderdiversiteit verankeren in bepalingen op drie thema's: profielschetsen, verantwoordingsprocessen en het diversiteitsbeleid. De mate waarmee deze 'haakjes' worden benut, verschilt per thema en per code. In dit hoofdstuk beschrijven we de aanwezigheid en aard van governance codes in de (semi)publieke sector. Ten eerste beschrijven we in paragraaf 2.1 de aanwezigheid van bepalingen van governance codes. Vervolgens beschrijven we in paragraaf 2.2 de aard van bepalingen op drie relevante thema's voor diversiteit conform het Advies-Vinkenburg. In paragraaf 2.3 belichten we ter inspiratie een 'best practice' afkomstig uit de culturele en creatieve sector. Paragraaf 2.4 sluit af met een conclusie.

### 2.1 Aanwezigheid van governance codes

#### 2.1.1 Publieke sector

Binnen de publieke sector onderscheiden we de aanwezigheid van governance codes voor het openbaar bestuur en de publieke dienstverleners.

##### **Openbaar bestuur en politie**

Voor het overgrote deel van de publieke sector is dezelfde code van toepassing: de Code Goed Openbaar Bestuur. Hieronder vallen de Rijksoverheid, provincies, gemeenten, waterschappen en politie. De Code Goed Openbaar Bestuur stamt uit 2009 en wordt sinds april 2021 aangevuld met een Code Goed Digitaal Openbaar Bestuur. Daarnaast heeft de politie voor de eigen sector de Code Blauw ontwikkeld. Dit is een beroepscode bedoeld voor iedereen die bij de Nederlandse politie werkt.

##### **Publieke dienstverleners**

Onder publieke dienstverleners vallen publieke uitvoerende diensten zoals publiekrechtelijke zelfstandige bestuursorganen (ZBO's), Rechtspersonen met een wettelijke taak (Rwt's), agentschappen en gemeenschappelijke regelingen. Op alle publieke dienstverleners is de Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners van toepassing. Een aantal dienstverleners beschikt daarnaast over een eigen gedragscode. Deze zijn opgesteld voor en door de eigen organisatie, toegespitst op de eigen organisatie-context. Voorbeelden zijn de gedragscode van de Kamer van Koophandel, de code van het UWV en de gedragscode van de Sociale verzekeringsbank. Ten slotte past een aantal

semipublieke instellingen vrijwillig de Corporate Governance Code voor beursgenoteerde bedrijven – deels<sup>4</sup> – toe. Voorbeelden zijn netwerkbedrijf Alliander, de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en De Nederlandsche Bank.

## 2.1.2 Semipublieke sector

Voor de semipublieke sector levert de inventarisatie van governance codes een beeld op dat vele malen complexer is. Hierbij staan drie bevindingen centraal.

### 1. Het semipublieke veld kent een grote verscheidenheid aan governance codes.

Governance codes kennen hun oorsprong in de private sector, en hebben zich van daaruit verspreid naar het semipublieke veld. Inmiddels kent ook de semipublieke sector een verscheidenheid aan codes als vorm van zelfregulering. Dit reflecteert de toepasbaarheid van governance-bepalingen van 'checks and balances', in een sector waarbinnen stichtingen en ledenorganisaties breed vertegenwoordigd zijn.

Daarnaast weerspiegelt de grote verscheidenheid aan codes de diversiteit van semipublieke organisaties. Deze diversiteit vertaalt zich in uiteenlopende governance structuren en maatschappelijke opdrachten. Hierdoor zijn governance codes op veel plekken toegespitst op een bepaald onderdeel van een (sub)sector. Zo beschikt de sector onderwijs over separate codes voor basisscholen, middelbare scholen, mbo's, hbo's en universiteiten. Dit weerspiegelt de verscheidenheid aan instellingen *binnen* de subsector onderwijs. Een palet aan governance codes geeft gehoor aan deze verscheidenheid, en de uitdagingen waar instellingen voor staan.

### 2. Voor een klein onderdeel van de semipublieke sector bestaat geen governance code.

Voor een aantal 'niches' binnen het semipublieke veld blijkt geen governance code te bestaan. Dit zijn instellingen in subsectoren zoals recreatie, natuurbescherming, mobiliteit, kennisinstellingen en onderzoeksinstituten (exclusief universiteiten). Het ontbreken van een specifieke governance code, betekent niet dat governance codes geheel niet worden toegepast. Zo zien we praktijkvoorbeelden uit onder meer de recreatiebranche waarbij aansluiting wordt gezocht bij de governance code van sociale werkorganisaties, omdat de maatschappelijke functie, oriëntatie van de organisatie en primaire dienstverlening overeenkomen met sociaal werk.

### 3. Meerdere codes kunnen van toepassing zijn, én toegepast worden.

Een instelling kan, om meerdere redenen, meerdere codes gelijktijdig toepassen. Bijvoorbeeld om naast handhaving van een generieke code, inhoudelijke focus aan te brengen op een specifiek toepassingsgebied of reikwijdte. Zo hebben de directeuren publieke gezondheid GGD/GHOR een aanvullende governance code vastgesteld die standaarden biedt voor goed bestuur in de publieke gezondheid en veiligheid. Voor GGD's biedt deze code voorschriften voor het bestuurlijk onderdeel van governance, naast de zorgsector-brede voorschriften uit de Governance Code Zorg. Daarnaast kunnen governance codes elkaar aanvullen in inhoudelijke focus. Zo zijn op culturele instellingen naast de meer generieke code Governance Code Cultuur, twee aanvullende codes van toepassing: de Fair Practice Code en de Code Diversiteit en Inclusie.

---

<sup>4</sup> Niet alle bepalingen van de Corporate Governance Code zijn toepasbaar voor niet-beursgenoteerde instellingen, bijvoorbeeld door verschillen in de organisatiestructuur ten opzichte van beursgenoteerde bedrijven. Daar waar bepalingen niet van toepassing zijn, wordt dit aangegeven conform het 'pas-toe-en-leg-uit-principe' van de code.



## 2.2 Aard van governance codes

Governance codes kunnen houvast bieden voor diversiteit door hierover bepaalde bepalingen op te nemen. We inventariseren de aard van bepalingen op de drie thema’s genoemd door de Adviesgroep:

1. **Profielschetsen:** het benoemen op basis van een profielschets;
2. **Verantwoording:** het betrekken van belanghebbenden/stakeholders bij de werving/selectie;
3. **Diversiteitsbeleid:** het beschikken over een diversiteitsbeleid.

De Adviesgroep stelt daarnaast vast dat er behoefte is aan concretisering en nadere invulling van codes. Zodoende analyseren we aan de hand van Tabel 2.1 ook de concretisering van voorschriften over profielschetsen, verantwoording en diversiteitsbeleid, en in hoeverre deze specifiek betrekking hebben op genderdiversiteit.

Tabel 2.1 Inventarisatiekader governance codes

Thema	Bevat de code voorschriften over..
Profielschetsen	het gebruik van profielschetsen bij (her-)benoemingen? een toelichting op de verschillende aspecten van diversiteit? genderdiversiteit als relevant aspect van diversiteit?
Verantwoording	de betrokkenheid van CR, OR of Huurdersvereniging bij benoeming van bestuurders/toezichhouders? de verslaglegging over het diversiteitsbeleid? de verslaglegging over diversiteit (v/m) in de (sub)top? de verantwoordingsprocessen over diversiteit in de (sub)top?
Diversiteitsbeleid	het beschikken over een diversiteitsbeleid? de uitwerking en invulling van het diversiteitsbeleid? het formuleren van doelen/streefcijfers?

Bron: SEO Economisch Onderzoek

### 2.2.1 Profielschetsen

#### Criteria

Voorschriften over (het gebruik van) profielschetsen kunnen diversiteit in de (semi)publieke top bevorderen. Bijvoorbeeld door voor te schrijven dat diversiteitskenmerken in profielschetsen worden opgenomen. Zijlstra en De Ruijter (2016) noemen het opnemen van diversiteitskenmerken in profielschetsen als een nuttige interventie om diversiteit in de top van de (semi)publieke sector te bewerkstelligen. Niet alleen onderstrepen profielschetsen het belang van diversiteit. Ze helpen ook het wervings- en selectieproces te objectiveren. Dit laat minder ruimte over voor discriminatie in wervings- en selectieprocessen (Foley & Williamson, 2019). Zodoende inventariseren we ook in hoeverre profielschetsen toelichting geven op de verschillende aspecten van diversiteit, en in hoeverre genderdiversiteit als één van deze aspecten wordt benoemd.

#### Gebruik van profielschetsen

Het gebruik van profielschetsen komt terug in verschillende governance codes voor de zorg, sociaal werk, onderwijsinstellingen (mbo, vo, hbo en universiteiten) en publieke dienstverleners. In een aantal governance codes wordt

het gebruik van profielschetsen alleen voor het toezichthoudend orgaan voorgeschreven, en niet (expliciet) voor het bestuurlijk orgaan.

### Aandacht voor diversiteit

Diversiteit wordt doorgaans als relevant onderdeel van profielschetsen genoemd. Wanneer een toelichting wordt gegeven op de verschillende aspecten van diversiteit, staat geslacht of gender hier altijd bij vermeld.

## 2.2.2 Verantwoording

### Criteria

Governance codes kunnen verantwoording op een aantal manieren verankeren. Ten eerste door bepalingen op te nemen over de verslaglegging over het diversiteitsbeleid én de stand van diversiteit (resultaten). Dit versterkt monitoringprocessen, en brengt feedbackprocessen op gang. Deze wijze van monitoring en feedback versterken op hun beurt de effectiviteit van governance codes (Ashford & De Stobbeleir, 2013). Daarbij is het van belang dat deze processen extern worden ingericht. Zo draagt feedback bij aan de doelgerichtheid wanneer deze afkomstig is van een gezaghebbende autoriteit of van soortgelijke organisaties, zoals andere organisaties in de branche (Locke et al., 1988). Zodoende inventariseren we ten eerste in hoeverre schriftelijke verantwoording over diversiteit en diversiteitsbeleid is verankerd in governance codes.

Ten tweede beschrijft de Adviesgroep ook het op gang brengen van een 'aanspreekcultuur' en de stakeholderdialoog als een belangrijk onderdeel van de werking van governance codes (zie Box 2.1). Zodoende inventariseren we ook de bepalingen die de betrokkenheid van stakeholders verankeren.

#### Box 2.1 Verantwoording als een "onmisbaar element in de werkzame mix van sturing"

Verantwoording afleggen is een onmisbaar element in de werkzame mix van sturing. Codes zien erop toe dat verantwoording wordt afgelegd in jaarverslagen en maatschappelijke documenten, maar ook binnen koepelverbanden. Een cultuur waarin bestuurders en toezichthouders elkaar onderling kunnen en durven aanspreken speelt hierin een belangrijke rol, net als het houden van dialoogsessies met belangrijke stakeholders. Vermoedelijk schuilt in dit elkaar aanspreken en de dialoog opzoeken de kracht van codes als vorm van sectorale zelfregulering en sterke hefboom voor verbetering (Humbert et al., 2019).

Bron: Adviesgroep Vinkenburg (2020)

### Verslaglegging

Er zijn ons geen voorbeelden bekend van governance codes die (publieke) verslaglegging over diversiteit en/of het diversiteitsbeleid voorschrijven. Wel verankert de Code Diversiteit en Inclusie (beschreven in paragraaf 2.3) de *betrokkenheid* van het personeel bij het diversiteitsbeleid. De code schrijft voor dat dat het personeel betrokken wordt bij zowel de formulering als het toezicht op het beleid. Ten slotte schrijft ook het Charter Diversiteit in Bedrijf (DiB) dat de OR actief wordt betrokken bij het diversiteitsbeleid in de organisatie. In geen van deze voorbeelden worden er ook eisen gesteld aan de manier waarop verslaglegging richting het (vertegenwoordigd) personeel plaatsvindt.

### Betrokkenheid van stakeholders

Er zijn ons slechts twee voorbeelden bekend van governance codes die de betrokkenheid van stakeholders expliciet verankeren in benoemingsprocessen. De Governance code Woningcorporaties is een goed voorbeeld van een code waarbij de betrokkenheid van stakeholders centraal staat. Deze betrokkenheid is ook sterk verweven met de benoeming van bestuur en de Raad van Commissarissen. Zo schrijft de code voor dat de RvC in het opstellen van

profiel schetsen ook de input van medewerkers, bewonersorganisatie en eventueel andere belanghebbenden, meeneemt. Een ander voorbeeld is de Code Goed Sportbestuur (2006). Deze schrijft voor dat kandidaten voor bestuur en toezicht worden voorgedragen aan de Algemene Ledenvergadering (ALV).

## 2.2.3 Diversiteitsbeleid

### Criteria

De Adviesgroep noemt het 'hebben van een plan' als één van de onderdelen in de 'werkzame mix'. Relevant is daarnaast niet alleen dat er een diversiteitsbeleid is, maar ook hoe dit is vormgegeven. Dobbin en Kalev (Kalev et al. 2006, Dobbin & Kalev, 2016) laten zien dat de effecten van verschillende diversiteitsmaatregelen sterk uiteenlopen. Wat werkt, hangt sterk samen met specifieke sector- en organisatiecontext. Dit onderstreept de rol van governance codes om op (sub)sector niveau concrete handvatten te bieden om het diversiteitsbeleid op instellingsniveau vorm te geven.

Zo kunnen voorschriften over het diversiteitsbeleid ook het gebruik van streefcijfers en het stellen van doelen verankeren. De werking van governance codes en streefcijfers gaan hand in hand (Mensi-Klarbach et al., 2019). Codes kunnen streefcijfers opnemen als 'good practice', of als verplicht onderdeel van het bredere diversiteitsbeleid.

### Diversiteitsbeleid

Bijna alle codes schrijven voor dat organisaties beschikken over een diversiteitsbeleid. Daarentegen ontbreken bepalingen over de vormgeving en uitwerking van het beleid. Uitzondering is opnieuw de Code Diversiteit en Inclusie (zie paragraaf 2.3). De Code Diversiteit en Inclusie schrijft de reikwijdte van diversiteitsplannen voor, met aanvullend een aantal uitgangspunten voor effectief beleid. Ook formuleert de code suggesties voor het stellen van doelen en streefcijfers.

### Concretisering en streefcijfers

Vaker worden handvatten voor de vormgeving en uitwerking van het diversiteitsbeleid via andere, aanvullende kanalen aangereikt. De Gedragscode van het UWV verankert het beschikken over organisatie-breed diversiteitsbeleid. De concrete invulling van het diversiteitsbeleid in nader toegelicht in aanvullende documenten, waaronder de Charter Diversiteit.

Een ander voorbeeld betreft de subsectoren hoger onderwijs en onderzoek. Binnen deze subsectoren is gekozen voor een opzet waarbij de concrete handvatten buiten de governance code om worden ontwikkeld en aangeboden. Dit gebeurt onder andere in de vorm van een Actieplan, een handreiking voor het opstellen van een gendergelijkheidsplan en een nationale Adviescommissie Divers en Inclusief Hoger Onderwijs en Onderzoek (DIHOO). De governance code Goed Bestuur Universiteiten beschrijft de principes; de overige instrumenten bieden handvatten voor de concrete invulling van deze principes.

Hetzelfde zien we in de publieke sector. Afwisselend tussen subsectoren worden instrumenten ingezet die aanvullend op - of in plaats van - codes sturen op diversiteitsbeleid. In bepaalde gevallen zijn deze instrumenten wettelijk verankerd. Zo schrijft de Kaderwet adviescolleges de adviescolleges voor te streven naar evenredige vertegenwoordiging (geslacht 50/50, niet westerse migratieachtergrond 10%). Daarbij geldt het 'pas-toe-of-leg-uit-principe'. Een

niet-wettelijk verankerd voorbeeld komt uit de hoek van provincies. Zo benadrukt het Interprovinciaal Overleg (IPO) het streven naar diversiteit in het personeelsbestand<sup>5</sup> verankerd in haar werkgeversvisie 2025.

## 2.3 Good practice: de Code Diversiteit & Inclusie

De Code Diversiteit & Inclusie is opgesteld voor en door de culturele en creatieve sectoren. De voorganger van de code was de Code Culturele Diversiteit. In 2019 hebben culturele en creatieve brancheverenigingen de handen ineengeslagen om de code te vernieuwen. Het resultaat is een Code Diversiteit en Inclusie die concrete handvatten biedt, minder vrijblijvend is en een breed perspectief<sup>6</sup> biedt op diversiteit. De code sluit aan bij de twee bestaande codes voor kunst en cultuur: de Fair Practice code en de Governance code cultuur.

De code bestaat uit vijf pijlers:

1. Weet waar je staat ten aanzien van diversiteit en inclusie;
2. Integreer diversiteit en inclusie in je visie;
3. Creëer commitment en draagvlak binnen je organisatie voor het naleven van de Code;
4. Maak een plan van aanpak, gericht op continue verbetering;
5. Monitor en evalueer de naleving van de Code en leg er verantwoording over af.

We onderscheiden vijf 'good practices' die bijdragen aan de effectiviteit van de code.

### 1. Wees concreet.

Aanleiding om de code culturele diversiteit te vernieuwen was dat deze weinig concreet was, en daardoor weinig effectief. Naleving ging gepaard met een zekere vrijblijvendheid. Sinds 2021 is de naleving van de Code Diversiteit & Inclusie niet langer vrijblijvend voor instellingen die gefinancierd worden vanuit de Culturele Basisinfrastructuur. De code biedt praktische principes om verandering te bewerkstelligen. Tegelijkertijd staat het organisaties vrij om de vertaalslag van principes naar praktijk naar eigen inzicht in te vullen. Op deze manier biedt de code concrete handvatten waar gewenst, en laat ondertussen ruimte voor verschillen.

### 2. Bied instrumenten, ondersteuning en inspirerende voorbeelden.

De organisatie achter de code faciliteert organisaties bij de praktische invulling van de code naar de praktijk. Voor de eerste pijler ('weet waar je staat') kunnen organisaties de [Scan D&I](#) invullen op de website van de code. Ook voor de overige stappen biedt de [website www.codedi.nl](http://www.codedi.nl) concrete handvatten zoals het aanbieden van trainingen en delen van inspirerende voorbeelden. Ten derde wijst de organisatie achter de code organisatietrajecten aan die instellingen helpen bij het bereiken van meer diversiteit en inclusie. Ten vierde verzorgt de organisatie voor- en toelichting over de Code, door het geven van presentaties en het beantwoorden van vragen die via het vragenformulier op de website binnenkomen. Ten slotte worden in samenwerking met bureaus en D&I-professionals trainingen (o.a. 'masterclasses') georganiseerd om instellingen handvatten te bieden om de volgende stap te zetten in diversiteit en inclusie.

---

<sup>5</sup> "Werken aan maatschappelijke opgaven betekent ook dat we als organisaties diversiteit nastreven bij samenstelling van het personeel. Diversiteit draagt bij aan het succesvol werken aan maatschappelijke opgaven en herkenbaarheid van de organisatie: verschillende talenten, kennis en zienswijze" (pp. 6). Link: [Werkgeversvisie 2025 IPO](#).

<sup>6</sup> De code gaat uit van een intersectionele aanpak van diversiteit, bestaande uit culturele achtergrond, gender (man, vrouw, non-binair), fysieke en mentale arbeidsbeperkingen en sociaaleconomische status, leeftijd en levensovertuiging.

### 3. Faciliteer diagnose als startpunt van beleid.

De eerste stap van de code is 'weet waar je staat'. Dit sluit aan bij de aanbeveling van de Adviesgroep: 'diagnose als startpunt van beleid'. Organisaties kunnen hiervoor gebruikmaken van de **Scan D&I**. De scan bestaat uit vier onderdelen: strategie en beleid, diversiteit, inclusie en sociale wenselijkheid. De scores per onderdeel geven zicht op de sterke en verbeterpunten. Zo kunnen organisaties gericht sturen op verbetering.

### 4. Stuur op diversiteitsplannen in combinatie met concrete doelen en streefcijfers.

De code Diversiteit en Inclusie stuurt aan op het hebben van een plan voor meer diversiteit en inclusie (stap 4). Het plan dient betrekking te hebben op de 4 P's: Programma, Publiek, Personeel en Partners. De code schrijft voor dat de organisaties voor iedere 'P' een stip op de horizon tekenen. De code schrijft voor: "Formuleer voor alle P's waar je nu staat en wat de gewenste situatie is. Formuleer heldere doelstellingen en acties bij die gewenste situatie en ondersteun de doelstellingen waar mogelijk met streefcijfers op basis van de voorgestelde meetwaarden die je bij de vier P's kunt terugvinden." Het stellen van heldere doelen draagt bij aan de focus en verantwoording voor meer diversiteit in de top (Sojo et al., 2016). Bovendien sluit de combinatie van het sturen op plannen in combinatie met streefcijfers aan bij het advies van de Adviesgroep.<sup>7</sup>

### 5. Veranker transparantie en verantwoording

De code hanteert het 'pas toe en leg uit' principe. De code schrijft voor dat organisaties denken en handelen volgens de code, en daar publieke verantwoording over afleggen. Zo helpt de code overheden die naleving van de code willen stellen als financieringsvoorwaarde. De monitor beschrijft dat afrekening op basis van de code geen recht doet aan de geest van de code. In plaats daarvan biedt de publieke verantwoording aanleiding voor een terugkerend gesprek over diversiteit en inclusie.

## 2.4 Conclusie

Op vrijwel alle (semi)publieke instellingen zijn één of meerdere governance codes toepasbaar. Desalniettemin bieden governance codes beperkt handvatten voor diversiteit, laat staan genderspecifiek. Een aantal codes noemt het hebben van een diversiteitsbeleid of het gebruik van profielschetsen, maar deze blijven in de meeste gevallen weinig concreet en zijn daarmee weinig sturend.

Daar waar governance codes meer concreet zijn, zien we dat de keuze om wel of niet te ondertekenen niet geheel vrijblijvend is. Een tekenend voorbeeld is de Code Diversiteit en Inclusie voor de cultuursector. Deze code schrijft concrete stappen voor die een beroep doen op de middelen en capaciteit van organisaties. Tegelijkertijd bleek al tijdens het schrijven van de code dat publieke financiers naleving van de code als financieringsvoorwaarde zouden stellen. Het niet ondertekenen van de code, zou verstrekkinge gevolgen hebben in een sector die voor een groot deel afhankelijk is van publieke financieringsbronnen. Het is goed denkbaar dat minder organisaties bereid waren tot naleving indien hier geen financiële consequenties aan verbonden zouden zijn.

Uit bovenstaande leiden we af dat de effectiviteit van governance codes niet op zichzelf staat. Een koppeling met financieringsvoorwaarden gaat wellicht ten koste van het vrijwillige karakter; tegelijkertijd zorgt het voor commitment om de code na te leven. Hierdoor kan de code voorschriften opnemen die oproepen tot concrete acties, die verder gaan dan generieke, vrijblijvende bepalingen.

---

<sup>7</sup> Zie pp. 7 Adviesgroep Vinkenburg (2020).

Uiteraard zijn er ook andere manieren om te zorgen voor meer commitment voor naleving. Een voorbeeld is het bevorderen van maatschappelijke betrokkenheid. Dit kan door organisaties 'een plek aan de tafel' te geven. Wanneer organisaties worden uitgenodigd mee te denken over diversiteitsthema's, kan dit bijdragen aan de bereidheid om concrete voorschriften na te leven.

Ten slotte merken we op dat governance codes slechts één manier zijn om commitment te verankeren. Ook hier geldt dat er geen sprake is van een 'one-size-fits-all'. Een governance code kan concreet voorschrijven *hoe* diversiteit dient te worden nagestreefd. Een andere mogelijke vorm is dat de governance code voorschrijft *dat* diversiteit dient te worden nagestreefd. Deze principe-gebaseerde codes kunnen worden aangevuld met concrete handvatten in de vorm van handreikingen, scans etc. Beide vormen kunnen effectief zijn, zolang het 'totaalpakket' aan instrumenten genoeg houvast biedt.

## 3 Inventarisatie monitoring

Meten is weten, zeker wanneer het gaat om diversiteit. Toch wordt monitoring nog vaak gezien als een manier van 'naming and shaming', en blijft monitoring beperkt tot intern gebruik. Hierdoor zijn de gegevens die wél openbaar zijn, vaak niet actueel, betrouwbaar en/of vindbaar.

Hoe dragen de aanwezigheid én aard van monitors bij aan meer transparantie, verantwoording én diversiteit in het (semi)publieke domein? In dit hoofdstuk beschrijven we de aanwezigheid en aard van monitoring in de (semi)publieke sector. In paragraaf 3.1 beschrijven we de aan- én afwezigheid van monitoring in de publieke en semipublieke sector. In paragraaf 3.2 inventariseren we de aard van monitoring aan de hand van drie thema's van effectieve monitoring. In paragraaf 3.3 geven we zicht op de Hospital Leadership monitor als een 'good practice' van monitoring in het semipublieke domein. Paragraaf 3.4 sluit af met een conclusie.

### 3.1 Aanwezigheid van monitors

#### 3.1.1 Publieke sector

De aanwezigheid van monitoring verschilt sterk tussen de verschillende onderdelen van de publieke sector. In wat volgt maken we onderscheid tussen openbaar bestuur, ministeries en overige overheidsdiensten, en beschrijven we de versnippering en blinde vlekken in monitoring.

##### **Openbaar bestuur**

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) biedt iedere twee jaar zicht op de v/m-verhouding in de top in kaart voor provincies, gemeenten en waterschappen in de [Staat van het Bestuur](#). Dit zijn dit de Provinciale en Gedeputeerde Staten voor provincies, de Gemeenteraad en het College van Burgemeester en Wethouders voor gemeenten en het Algemeen Bestuur van waterschappen. Voor gemeenten en waterschappen vindt monitoring daarnaast overkoepelend plaats voor de subtop. Zowel waterschappen als gemeenten monitoren en rapporteren in de eigen A&O-monitor het aandeel vrouwen in leidinggevende posities. Voor provincies ontbreken deze gegevens.

##### **Ministeries**

De managementfuncties in de top van de ministeries behoren tot de Algemene bestuursdienst (ABD). Bij vacatures ondersteunt Bureau ABD de ministeries bij het proces van de werving en selectie. In 2020 bracht Bureau ABD voor het eerst een openbaar jaarverslag uit. Hierin wordt ook het aandeel vrouwen gerapporteerd voor de drie (sub-)toplagen in het Rijk: de Topmanagementgroep, ABD-topmanagers en ABD-managers. Deze gegevens worden (net als de overige informatie over de samenstelling van het personeelsbestand van het Rijk) jaarlijks gerapporteerd in de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk die door de minister van BZK aan de Tweede Kamer wordt aangeboden. Er wordt in de openbare rapportages geen uitsplitsing gemaakt naar ministerie, maar deze gegevens zijn wel beschikbaar. In het kader van deze QuickScan zijn de uitgesplitste gegevens ter beschikking gesteld voor het [Dashboard Diversiteit](#).

## Overige overheidsdiensten

Juist daar waar diensten verderaf staan van de overheid, wordt meer verantwoording afgelegd over de governance. Hierdoor vindt meer monitoring op man-vrouwverhouding in de (sub)top plaats voor Zelfstandige Bestuursorganen dan Agentschappen. Dit heeft te maken met de wettelijke verplichtingen van organen om verslag te doen van de governance binnen de organisatie. Zelfstandige bestuursorganen die verderaf staan van de overheid, zijn op grond van de Kaderwet verplicht om jaarlijks verslag te doen over de governance en taakuitvoering. Een groot deel van de ZBO's gaat hierbij in op de man-vrouwverhouding voor topfuncties en/of salarisschalen.

Agentschappen maken onderdeel uit van ministeries, en hebben daarmee alleen een financiële verantwoordingsplicht. In veel gevallen ontbreken jaarverslagen, en daarmee ook (openbare) gegevens over de samenstelling van de (sub)top. Wel zijn op de website van de Rijksoverheid de namen van directieleden terug te vinden, waaruit in de meeste gevallen het geslacht en de samenstelling van de directie of het bestuur kunnen worden herleid.

## Versnippering en blinde vlekken

Ondanks de versnipperde monitoring en verslaglegging in de publieke sector, kunnen we voor de meeste organen in de publieke top het aantal mannen en vrouwen achterhalen. Hier komen echter honderden websites van gemeenten, waterschappen en provincies, honderden ZBO-jaarverslagen en andere documenten aan te pas. Dit onderstreept het gebrek aan overkoepelende monitoring in de publieke sector. Zonder het plegen van een aanzienlijke inspanning, blijft het beeld versnipperd.

Daarnaast zijn voor een deel van de instellingen geen gegevens beschikbaar over de samenstelling van de top of subtop. Dit zijn met name kleinere gemeenschappelijke regelingen. In circa een op de vijf gevallen beschikt een instelling helemaal niet over een eigen webpagina. Voor een deel zijn dit instellingen die door hun beperkte omvang uitgezonderd zijn van de WNT-verantwoordingsverplichting.<sup>8</sup> 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 bestuur en/of toezicht.

## 3.1.2 Semipublieke sector

Ook de inventarisatie van monitors levert een beeld op dat vele malen complexer is voor de semipublieke sector dan voor de publieke sector. Monitoring vindt niet alleen plaats voor en door de eigen (koepel-)organisaties: ook de overheid en andere partijen dragen bij aan het verzamelen en rapporteren van de aantallen. In wat volgt beschrijven we de verschillende vormen van monitoring verspreid over verschillende semipublieke sectoren.

## Monitoring voor en door de overheid

In de semipublieke sectoren beïnvloedt de overheid op verschillende manieren monitoring en transparantie.

---

<sup>8</sup> Voor bepaalde WNT-instellingen 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.



Een eerste manier is het verplicht stellen van transparantie aan de hand van wettelijke kaders. Zorginstellingen die onder de Wet toelating zorginstellingen (WTZI) vallen, moeten jaarlijks verantwoording afleggen bij het ministerie van VWS. Via een online portaal leveren zorginstellingen onder meer jaarverslagen, financiële gegevens en gegevens over governance aan. Hieronder valt een verplicht format voor de Wettelijke verplichte bijdragen. Twee onderdelen zijn relevant voor deze QuickScan. Ten eerste dienen zorginstellingen voor ieder van de zeven principes van de Governance Code Zorg naleving te rapporteren conform het 'pas-toe-of-leg-uit'-principe. Het tweede onderdeel betreft de bezoldiging en namen van WNT-functionarissen, waaruit in de meeste gevallen ook indirect het geslacht kan worden herleid.

Ten tweede is de overheid ook opdrachtgever/uitvoerder van monitoring en gegevensverstrekking van publiek-gefinancierde instellingen. Voor het bekostigd onderwijs verzamelt en publiceert de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) zelf gegevens over de directiesamenstelling op instellingsniveau<sup>9</sup>. In de gesubsidieerde cultuursector laat de overheid periodiek extern onderzoek uitvoeren naar de samenstelling van bestuur en toezicht.

Ten slotte voerde het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) in de periode 2000-2018 tweejaarlijks het onderzoek Vrouwen in Besluitvorming (ViB) uit. Het onderzoek bestond uit een steekproef van circa 600 organisaties verdeeld over verschillende (voornamelijk) semipublieke subsectoren. De ViB bood zodoende een vrij overkoepelend beeld van de brede, diverse en grotendeels versnipperde semipublieke sector.

### Zelfmonitoring voor en door (branche-)organisaties

Zelfmonitoring door (branche-)organisaties verschilt sterk per subsector. Zelfmonitoring komt vaker voor binnen subsectoren waar genderdiversiteit op de bestuurlijke agenda staat. Dit zijn ten eerste de subsectoren waar vrouwen relatief ondervertegenwoordigd zijn, zoals bij woningcorporaties en zorgverzekeraars. Brancheorganisaties in de woonsector lieten in 2020 de in- en uitstroom van bestuurders bij woningcorporaties in beeld brengen, en monitoren daarnaast het aantal vrouwelijke toezichthouders. Zorgverzekeraars monitoren en rapporteren niet op brancheniveau, maar wel in de meest recente jaarverslagen.

Op bepaalde plekken in de sectoren zorg en onderwijs is er (bijna) sprake van evenredige vertegenwoordiging in de (sub)top. Hierdoor ervaren instellingen minder urgentie om te monitoren op diversiteit. Zodoende vindt op zowel organisatie- als brancheniveau vrijwel geen monitoring plaats. Uitzondering is de periodieke steekproef van Nederlandse Vereniging Toezichthouders Zorg (NVTZ) naar de samenstelling van raden van toezicht in de zorg. Dit hangt vermoedelijk ook samen met de Governance Code Zorg die genderdiversiteit als een relevant aspect van de Raad van Toezicht onderstreept.

### Overige monitors

Ten slotte kent het semipublieke veld een aantal monitors waarbij noch de overheid noch de sector zelf initiatiefnemer is, zoals de Monitor Vrouwelijke Hoogleraren, de Hospital Leadership Monitor en de Bedrijvenmonitor. Deze monitors komen om uiteenlopende redenen tot stand. De Monitor Vrouwelijke Hoogleraren sluit aan bij het primaire doel van het Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren (initiatiefnemer van de monitor), namelijk het bevorderen van de evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in de wetenschap. De Hospital Leadership Monitor is net als de Bedrijvenmonitor begonnen als particulier initiatief, voortgekomen uit een behoefte aan inzicht en transparantie in de huidige stand van zaken met betrekking tot de samenstelling van besturen van ziekenhuizen.

<sup>9</sup> Deze gegevens geven zicht op de vrouw/man-verhoudingen in de directies, per instelling en per jaar (2010-2020). Kanttekening is dat in de praktijk voor een groot deel van de instellingen, gegevens ontbreken. Daarnaast is de toegankelijkheid van de gegevens beperkt: de data moeten eerst worden bewerkt om de m/v-verdeling in de directie te destilleren.

## 3.2 Aard van monitors

In hoeverre dragen bestaande monitors ook daadwerkelijk bij aan het doel van meer genderdiversiteit? Voor de effectiviteit van monitoring is ook de wijze waarop monitoring plaatsvindt, relevant. In wat volgt analyseren we de aard van bestaande monitors aan de hand van drie thema's:

- 1. Relevantie:** de relevantie voor genderdiversiteit in de (sub)top;
- 2. Openbaarheid en vindbaarheid:** de mate waarmee monitors ook beschikbaar zijn voor buitenstaanders;
- 3. Onderhoud:** de frequentie en regelmaat waarmee (gegevens in) monitors onderhouden worden.

### 3.2.1 Relevantie

#### Criteria

Monitoring dient inzicht te geven in de relevante v/m-samenstellingen binnen een instelling of gremium. 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.

Op basis van deze constatering stellen we twee randvoorwaarden voor de relevantie van informatie. Ten eerste dient monitoring verder te gaan dan gemiddelden en totalen voor de subsector, en moet uitsplitsingen naar instellingen en gremia mogelijk maken. Dit stelt ook aanvullende eisen aan de manier waarop top en subtop worden afgebakend. Sector-overstijgende monitors zoals Trends & Cijfers (BZK, 2020) bakenen de (sub)top af aan de hand van salaris(schaal). Gegevens over salaris geven echter maar beperkt zicht op relevante samenstellingen. Diversiteit telt namelijk op gremiumniveau (Kanter, 1977). En binnen een bepaald gremium zijn verschillen in salaris(schaal) mogelijk, net als dat mannen en vrouwen in dezelfde salarisschaal zich in verschillende gremia kunnen bevinden.

#### Onderscheid tussen instellingen

Of een overkoepelende monitor onderscheid maakt tussen instellingen, hangt sterk samen met wie de monitor uitvoert en/of financiert. Zo beperken koepelorganisaties zich in alle gevallen tot gemiddelden en totalen. Zij zijn over het algemeen terughoudend in het voorzien van informatie op instellingsniveau, aangezien dit kan worden opgevat als een vorm van 'naming and shaming'.

Deze terughoudendheid staat in contrast met de 'externe' monitors. Twee van de drie externe monitors - de Monitor Vrouwelijke Hoogleraren en de Hospital Leadership Monitor - monitoren en rapporteren op zowel geaggregeerd als op instellingsniveau. Ten slotte wisselt het beeld voor monitoring voor en door de overheid: Aantallen zijn wel herleidbaar voor de publiek-gefinancierde onderwijsinstellingen maar niet voor de publiek-gefinancierde culturele instellingen.

#### Afbakening top en subtop

Daar waar top en subtop in de semipublieke sector doorgaans verwijzen naar een bepaald orgaan of bepaalde organisatielaag, maken monitors in de publieke sector de aantallen vaak inzichtelijk op basis van inkomen en salarisschaal. Zo brengt de overkoepelende rapportage Trends en Cijfers van BZK (2020) jaarlijks het aandeel vrouwen in de bovenste tien procent jaarinkomens inzichtelijk voor de sectoren Openbaar Bestuur, Onderwijs en Wetenschappen en Veiligheid. Hetzelfde geldt voor een groot deel van de zelfstandige bestuursorganen. Van de ZBO's die in hun jaarverslagen rapporteren over v/m-verdelingen, splitst een groot deel deze uit naar salarisschaal. Slechts in een aantal gevallen wordt aanvullende informatie gegeven over welke salarisschaal van toepassing op

(sub)topfuncties. Hierdoor is niet altijd duidelijk welke afbakening van top en subtop de instelling hanteert, wat ruimte overlaat voor interpretatie.

## 3.2.2 Openbaarheid en vindbaarheid

### Criteria

Transparantie en verantwoording gaan hand in hand (Adviesgroep Vinkenburg, 2020). Transparantie betekent dat gegevens naast accuraat en begrijpelijk ook beschikbaar zijn voor buitenstaanders (Van den Brink et al., 2010). Door gemonitorde gegevens openbaar én vindbaar te maken, ervaren organisaties meer sociale druk om resultaten te behalen (Dobbin & Kalev, 2016). Zo zijn ook de openbaarheid en vindbaarheid van gemonitorde gegevens randvoorwaarden voor effectiviteit.

### Openbaarheid

Een belangrijke constatering van deze QuickScan is dat een groot deel van monitoring uitsluitend gebeurt voor intern gebruik, zowel door en voor individuele instellingen als in (koepel-)verband. Gegevens worden met regelmaat verzameld, maar niet of slechts beperkt gedeeld. Hierbij hanteren organisaties verschillende definities van 'intern gebruik'. In het meest stringente praktijkvoorbeeld worden informatieverzoeken naar gemonitorde gegevens ook binnen de eigen organisatie niet gehonoreerd. In koepelverband zijn er voorbeelden van koepelorganisaties die gemonitorde gegevens alleen onder leden verspreiden. Een derde variant is dat (koepel-)organisaties onderscheid maken in de rapportage over gemonitorde gegevens voor intern versus extern gebruik. De 'publieksvariant' beperkt zich doorgaans tot geaggregeerde gegevens, daar waar de interne versie meer diepgaande inzichten biedt in verschillen tussen instellingen en gremia.

### Vindbaarheid

Waar gemonitorde gegevens niet of beperkt openbaar worden, blijft ook het feit dát er gemonitord wordt, vaak buiten beeld. Dit draagt bij aan de versnippering van monitoring en gegevens die kenmerkend is voor (met name de semi-)publieke sector. Semipublieke instellingen geven aan vanuit verschillende hoeken bevestigd te worden over diversiteit binnen de eigen organisatie. Uitvragen komen van brancheorganisaties, charters of andere externe partijen. Uitvragen hebben betrekking op de samenstelling van toezicht, bestuur, subtop, of soms de hele organisatie. Regelmatig vindt doublure plaats tussen de gevraagde gegevens. Dit leidt tot een zekere 'monitoringsmoeheid' bij instellingen. Bovendien komen externe uitvragen bovenop eventuele monitoringsinspanningen voor en door de eigen organisatie.

## 3.2.3 Onderhoud

### Criteria

Ten slotte is van belang dat gegevens met regelmaat en frequentie onderhouden worden. Ten eerste draagt dit bij aan de actualiteit van gegevens. Ten tweede maakt continue monitoring ontwikkelingen over de tijd inzichtelijk. Zo ondersteunt continue monitoring het bredere feedbackproces van het actief stellen van doelen en rapporteren over de vooruitgang (Palmén & Kalpazidou, 2019).

Een belangrijke 'bottleneck' voor onderhoud is dat hier middelen tegenover staan. Dit verklaart in het bijzonder waarom op koepelniveau monitoring vaak incidenteel van aard is. Immers worden initiatieven op koepelniveau gefinancierd vanuit de aangesloten ledenorganisaties. Wanneer het draagvlak voor monitoring beperkt is, kan het moeten dragen van de financiële lasten leiden tot weerstand onder ledenorganisaties.

### 3.3 Good practice: de Hospital Leadership Monitor

Hoe divers is het leiderschap van Nederlandse ziekenhuizen? Sinds 2019 laat drs. Leonique Niessen in samenwerking met de TIAS Businessschool zien hoe de raden van bestuur en toezicht van ziekenhuizen zijn samengesteld in termen van mannen en vrouwen. De derde Hospital Leadership Monitor is in november 2021 verschenen. Alle edities zijn openbaar te raadplegen op de website van de TIAS.

De Hospital Leadership Monitor is een inspirerend voorbeeld van hoe een particulier initiatief kan bijdragen aan meer transparantie, zonder een beroep te hoeven doen op ziekenhuizen zelf. Hieronder belichten we vijf werkzame elementen die bijdragen aan de Hospital Leadership Monitor als 'good practice' van monitoring op genderdiversiteit.

#### 1. Benut gegevens die al voorhanden zijn.

De monitor combineert verschillende gegevensbronnen om een multidimensionaal beeld te geven van diversiteit in de top. Geslacht wordt achterhaald uit de jaarverslagen van ziekenhuizen, leeftijd uit KvK-gegevens en inhoudelijke achtergrond en expertise worden achterhaald op basis van LinkedIn-profielen. Het zelf achterhalen van gegevens is arbeidsintensief. Hiertegenover staat dat er geen beroep wordt gedaan op de ziekenhuizen zelf: er is immers geen data-uitvraag. Ook is de monitor niet afhankelijk van de respons van ziekenhuizen, waardoor er een compleet overzicht kan worden gegeven van de gehele subsector.

#### 2. Monitor ontwikkelingen.

Diversiteit gaat verder dan de huidige stand van zaken. Zo ook de Hospital Leadership Monitor. Voor de eerste Hospital Leadership Monitor zijn de jaarlijkse gegevens verzameld voor een periode van vijf jaar: 2014 tot en met 2018. De reeks wordt sindsdien aangevuld met jaarlijkse metingen. Op basis van deze 'tjeddreeks' maakt de monitor ontwikkelingen in genderdiversiteit inzichtelijk. Hieruit komen ook duidelijke cohorteffecten naar voren: we zien dat vrouwen vaker recent zijn ingestroomd. Het terugblikken over een langere periode geeft kortom een meer diepgaand inzicht in de huidige stand van diversiteit, en hoe men daar is gekomen.

#### 3. Zoek de samenwerking op.

De monitor is een particulier initiatief van drs. Leonique Niessen, en wordt in samenwerking met de TIAS uitgevoerd. Deze samenwerking heeft meerdere voordelen: meer gegevens<sup>10</sup>, wetenschappelijke basis en de waarborging van continuïteit. Monitoring kan ook in samenwerking met de sector worden uitgevoerd, bijvoorbeeld door het betrekken van brancheorganisaties. Brancheorganisaties handelen vanuit het belang van hun leden, en zouden onder hun leden het maatschappelijk belang van meer diversiteit en transparantie kunnen uitdragen.

#### 4. Ga voorbij gemiddelden.

De monitor gaat verder dan gemiddelden. Zo geeft de monitor niet alleen zicht op de gemiddelde man-vrouwverhouding, maar ook in de achterliggende verdeling. Hoeveel ziekenhuizen voldoen aan het wettelijk streefcijfer van 30 procent vrouwelijke bestuurders én toezichthouders? Daarnaast splitst de monitor in de bijlage de man-vrouwverdeling voor raden van bestuur en toezicht uit per ziekenhuis in voorgaande jaren. De monitor presenteert deze gegevens zonder dit te duiden; zonder 'naming and shaming'. Toch kunnen ziekenhuizen die bovengemiddeld scoren in termen van diversiteit, met de monitor in de hand hun prestaties delen met de buitenwereld. Dit kan het commitment van ziekenhuizen en stakeholders om zich te blijven inzetten voor het thema versterken.

---

<sup>10</sup> KvK-gegevens zijn alleen beschikbaar voor onafhankelijke onderwijsinstututen die kunnen aantonen dat het gebruik van gegevens een sociaal-maatschappelijk doel dient.

### 5. Monitor op verschillende dimensies, en kijk ook naar verbanden.

De focus van de Hospital Leadership Monitor ligt op man-vrouwverhoudingen in de top. De monitor behandelt geslacht niet als een opzichzelfstaand gegeven, maar kijkt ook naar de verbanden met andere dimensies van diversiteit en daarbuiten. Zo laat de monitor zien dat vrouwelijke RvB- en RvT-leden gemiddeld jonger zijn dan hun mannelijke collega's. Ook laat de monitor zien dat kleinere raden van toezicht gemiddeld uit een significant groter aandeel vrouwen bestaan dan RvT's met meer leden. Ten slotte kijkt de monitor ook naar de inhoudelijke achtergrond van bestuurders en toezichthouders. Zo vormt de monitor een 'good practice' van een intersectionele aanpak in het monitoren van diversiteit.

## 3.4 Conclusie

Voor een groot deel van de (semi-)publieke instellingen zijn gegevens over (onderdelen van) de top of subtop te achterhalen. Door een gebrek aan overkoepelende monitoring, zijn de benodigde gegevens echter versnipperd over duizenden websites en jaarverslagen.

Ook de aard van monitoring biedt ruimte voor verbetering. In sector-overstijgende monitors wordt de (sub)top afgebakend aan de hand van salaris(schaal). Dit weerspiegelt de grote verscheidenheid aan organisatiestructuren in het (semi)publieke veld waardoor een eenduidige afbakening van de (sub)top niet mogelijk is. Gegevens over salaris geven echter maar beperkt zicht op relevante samenstellingen. Daarnaast beperken monitors zich in de rapportage vaak tot gemiddelden en totalen, terwijl diversiteit juist op instellings- en gremiumniveau relevant is. Dit weerspiegelt een zekere terughoudendheid in het transparant maken van diversiteitsgegevens. Monitoring wordt nog vaak gezien als een manier van 'naming and shaming'. Monitoring wordt daarom maar beperkt openbaar gemaakt, wat bijdraagt aan de verdere versnippering van informatie.

De overheid kan de effectiviteit van monitoring verbeteren door de (semi)publieke sector te voorzien van één overkoepelende monitor. Zoals hierboven beschreven, moeten gegevens in de monitor relevant, actueel en openbaar (vindbaar) zijn. Relevantie vraagt om een in- en uitzoomfunctie, zodat de monitor zicht geeft op de aantallen per instelling en per gremium. Dit kan aan de hand van een interactieve tool, bijvoorbeeld in de vorm van een dashboard.

Actualiteit van gegevens vraagt om onderhoud. Zo worden ontwikkelingen over de tijd zichtbaar, en geeft monitoring zicht op de huidige stand van zaken. Veel openbare bronnen zoals jaarverslagen, WNT-verantwoordingen en overkoepelende monitors worden jaarlijks gepubliceerd. Een jaarlijkse update van de monitor ligt daarmee het meest voor de hand. Ten behoeve van de beschikbaarheid van gegevens, raden we aan om gegevens objectief en neutraal weer te geven, om draagvlak voor transparantie te bevorderen. Zo kan de monitor bijdragen aan een 'culture of transparency', en organisaties stimuleren om hun aantallen openbaar en vindbaar te maken.

## 4 Inventarisatie aantallen

Voor drie op de vier (semi)publieke instellingen en gremia zijn gegevens over de v/m-verdeling te achterhalen. Daar waar gegevens beschikbaar zijn, is er in ongeveer een kwart van de gevallen (bijna) sprake van een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen.

In dit hoofdstuk geven we antwoord op de twee onderzoeksvragen in paragraaf 1.2 die betrekking hebben op de aantallen. Ten eerste analyseren we waar gegevens ontbreken, en welke redenen hieraan ten grondslag liggen. Ten tweede analyseren we bij hoeveel gremia er (bijna) sprake is van evenredige vertegenwoordiging in de top. Voor de analyses maken we gebruik van de tabbladen 'Beschikbaarheid van gegevens' en 'Aantallen' uit het [Dashboard Diversiteit](#). We merken op dat dit slechts twee voorbeelden zijn van inzichten die uit het dashboard kunnen worden gedestilleerd. Bijlage B geeft vier aanvullende voorbeelden van manieren om het dashboard te gebruiken.

### 4.1 Het Dashboard Diversiteit

Voor het [Dashboard Diversiteit](#) hebben we de v/m-verhoudingen opgezocht voor circa 4400 gremia van meer dan 2600 instellingen op basis van bestaande overzichten van instellingen: het [WNT-register](#), het [ZBO-register](#) en overzichten van [Rwt's](#), [adviescolleges](#) en [agentschappen](#). De opbrengst van de exercitie is tweeledig. Daar waar gegevens over v/m-verhoudingen beschikbaar zijn, biedt dit inzicht in de huidige stand van genderdiversiteit in de (semi)publieke (sub)top. Daar waar gegevens ontbreken, geeft dit zicht op 'blinde vlekken' in de informatie over de mate van diversiteit in de (semi)publieke top.

Beide type gegevens verwerken we in het Dashboard Diversiteit. Het tabblad Aantallen geeft zicht op de stand van v/m-diversiteit daar waar gegevens beschikbaar zijn. De gegevens van de 2600+ instellingen vullen we aan met bestaande monitors die die gegevens uitsplitsen naar instelling en gremium. Voor het overzicht van de gebruikte bronnen per type instelling, verwijzen we naar het tabblad 'Gegevens en disclaimer' in het [Dashboard Diversiteit](#).

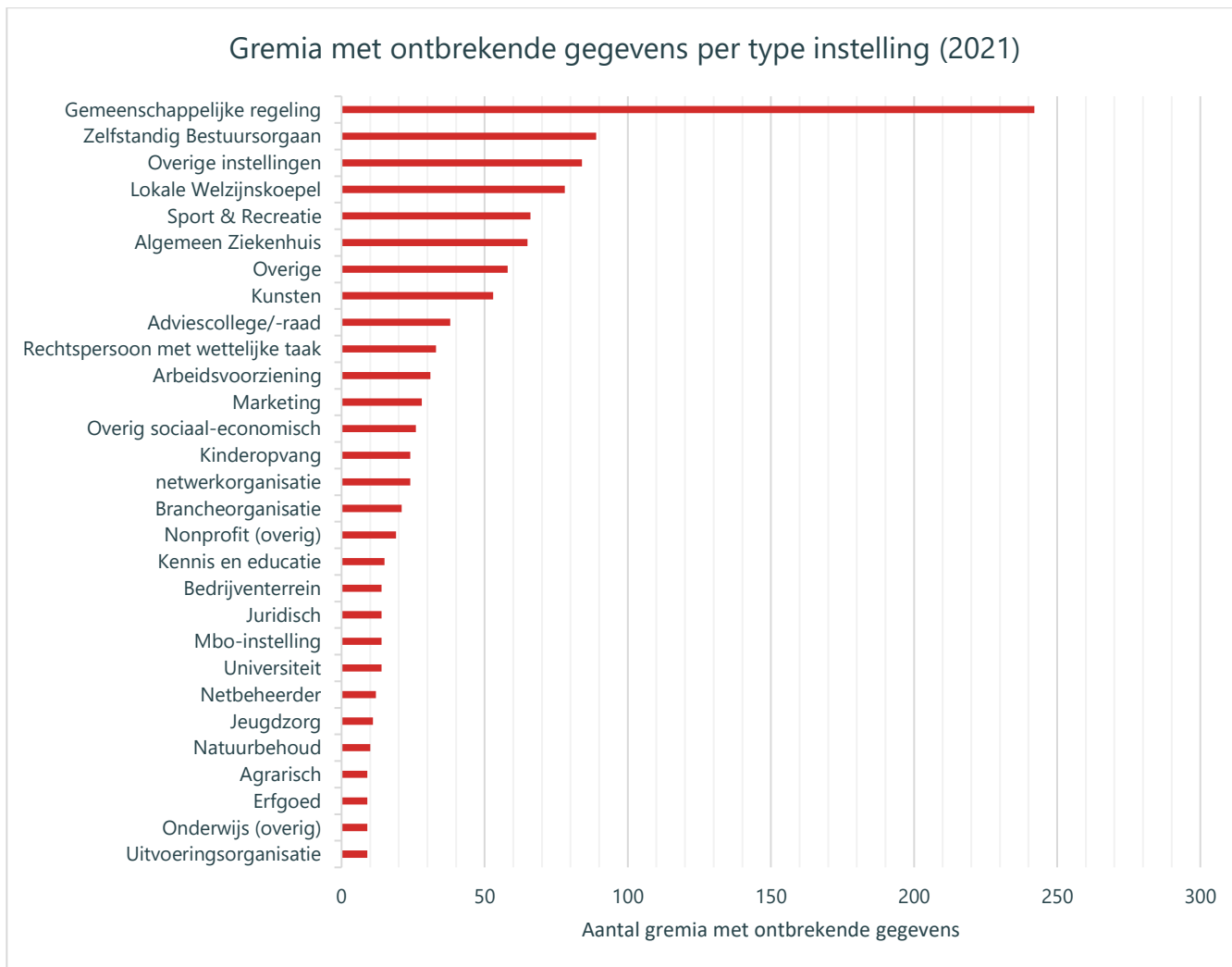
Het tabblad 'Beschikbaarheid van gegevens' geeft zicht op de 'blinde vlekken'. We hanteren dezelfde uitsplitsingen naar instellingen, gremia en sub-sector voor de twee tabbladen. Op deze manier kunnen we de *waarden* in v/m-verdelingen relateren aan de *beschikbaarheid* van deze gegevens.

### 4.2 Ontbrekende gegevens

De meer dan 2600 (semi-)publieke instellingen beschikken samen over circa 4400 gremia. Voor driekwart van de gremia zijn gegevens over v/m-verhoudingen beschikbaar. Deze gegevens zijn verwerkt in het tabblad 'Aantallen' in het [Dashboard Diversiteit](#). Voor een kwart van de gremia zijn geen gegevens beschikbaar. Samen zijn dit meer dan 1100 gremia, verdeeld over 800 instellingen. Voor circa 600 instellingen zijn voor geen enkel (sub)topgremium gegevens beschikbaar. Voor nog ruim 200 instellingen kunnen samenstellingen slechts voor een deel van relevante topgremia worden achterhaald.

### Per type instelling

Figuur 4.1 Voor bijna 250 gremia van gemeenschappelijke regelingen zijn gegevens over de v/m-verdeling niet te achterhalen.



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Figuur 4.1 splitst de 1100 gremia met ontbrekende gegevens uit per type instelling. De figuur laat zien dat gegevens relatief vaak ontbreken bij de (kleinere) gemeenschappelijke regelingen. In circa een op de vijf gevallen beschikt een instelling helemaal niet over een eigen webpagina. In een deel van de gevallen zijn dit instellingen die door hun beperkte omvang uitgezonderd zijn van de WNT-verantwoordingsverplichting.<sup>11</sup> Deze schrijft immers voor dat

<sup>11</sup> Voor bepaalde WNT-instellingen een verantwoordingsvrijstelling. Het gaat om (zeer) kleine semipublieke instellingen die voldoen aan de volgende vier cumulatieve criteria:

- De instelling is een rechtspersoon anders dan genoemd in artikel 1.2 WNT.
- De brutoloonsum van de instelling bedraagt maximaal € 160.000.
- 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).
- 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.

instellingen de WNT-verantwoording jaarlijks op algemeen toegankelijke wijze op internet openbaar dienen te maken voor een periode van tenminste zeven jaar. In de andere gevallen is er wel sprake van een website, maar ontbreken gegevens over (de samenstelling) van bestuur en/of toezicht.

### **Per gremium**

Het **Dashboard Diversiteit** laat zien dat gegevens vaker ontbreken voor de subtop dan de top. In de top is de beschikbaarheid van gegevens het hoogst voor de samenstelling van het College van Bestuur (91%), gevolgd door de directie (83%). Voor circa twee derde van de Raden van Bestuur en de Raden van Toezicht zijn gegevens beschikbaar: in respectievelijk 65 en 68 procent van de gevallen.



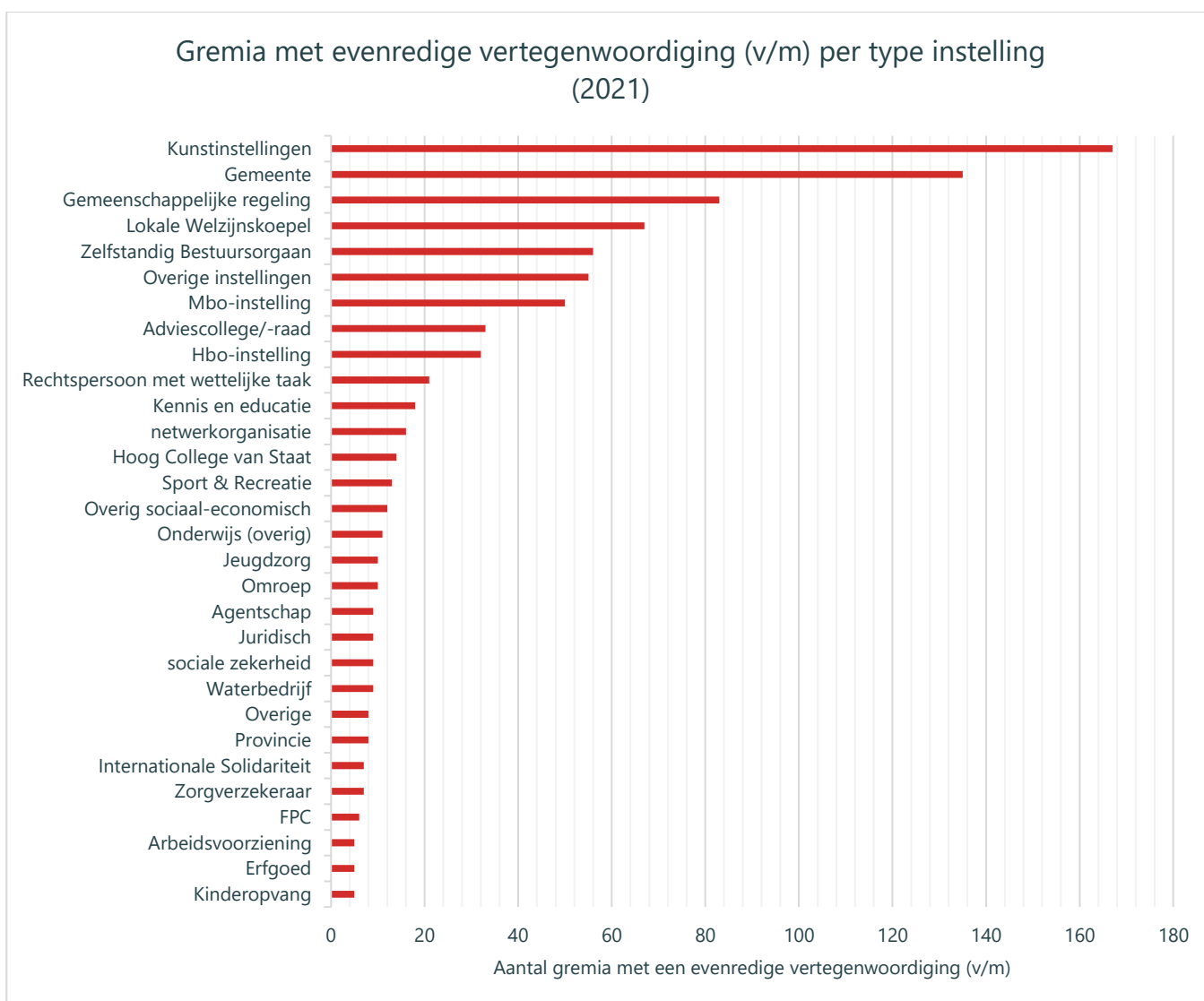
### 4.3 Evenredige vertegenwoordiging

Bij hoeveel gremia in de top is er (bijna) sprake van evenredige vertegenwoordiging? Voor de definitie van evenredige vertegenwoordiging sluiten we aan bij de afbakening van het European Institute for Gender Equality (EIGE) en hanteren we een range van 40 tot en met 60 procent. Van de circa 3300 gremia waarover handmatig gegevens zijn verzameld, valt circa een kwart binnen de range van 40 tot en met 60 procent. In totaal zijn dit 890 gremia.

#### Per type instelling

Figuur 4.2 laat zien dat de meeste gremia met een evenredige vertegenwoordiging onderdeel uitmaken van kunstinstellingen, gevolgd door gemeenten en gemeenschappelijke regelingen.

Figuur 4.2 Voor circa een kwart van de gremia waarover handmatig gegevens zijn verzameld, is de v/m-verdeling in de top tussen de 40 en 60 procent.



Bron: SEO Economisch Onderzoek

Wanneer we het aantal gremia met een evenredige vertegenwoordiging afzetten tegen het totaal aantal gremia per sector, zien we dat er in de sectoren onderwijs, kunst en cultuur vaker sprake is van evenredige vertegenwoordiging dan in andere sectoren. Voor de gegevens die in 2021 handmatig zijn verzameld over onderwijsinstellingen, is in

37 procent van de gevallen sprake van evenredige vertegenwoordiging. Dit percentage halveert grofweg wanneer we ook de gegevens uit de **DUO Open Onderwijs dataset** meenemen voor de samenstelling van directies in het PO, VO en MBO in de periode 2011-2020. Dit weerspiegelt de ongelijke verdeling van vrouwen in de top over de verschillende segmenten in het onderwijs. In 2020 was 80 procent van de directieleden van de primair onderwijsinstellingen vrouw, terwijl voor de onderwijsinstellingen in het vo, hbo en mbo het gemiddelde aandeel vrouw zich gemiddeld onder de veertig procent bevindt.

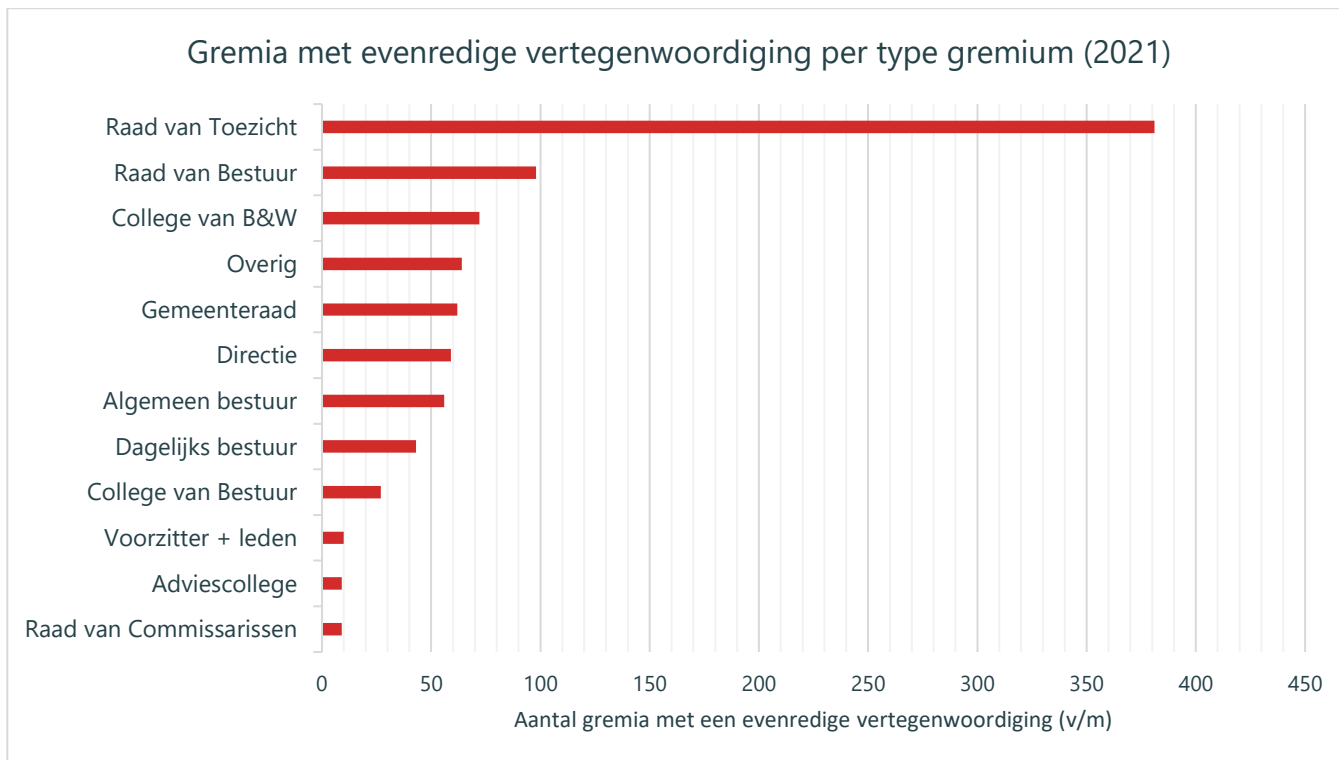
Gemiddeld genomen zijn mannen en vrouwen (bijna) evenredig vertegenwoordigd in de top van de kunst- en cultuursector. De ruim 550 gremia in 2021 bestaan gemiddeld uit 45 procent vrouw. Toch zijn er nog altijd meer gremia in de kunst- en cultuursector waarbij het aandeel vrouwen zich onder de 'kritische massa' van 30 procent bevindt dan dat er gremia zijn waar er sprake is van evenredige vertegenwoordiging: 167 versus 189 gremia. Hiermee komt het aandeel gremia met evenredige vertegenwoordiging op bijna 30 procent van het totaal aantal gremia in kunst- en cultuursector.

### Type gremium

Hoe vaak er sprake is van evenredige vertegenwoordiging, verschilt ook per type gremium. In de top komt evenredige vertegenwoordiging relatief vaak voor in raden van toezicht (rvt): voor ruim een op de drie rvt's is in 2021 sprake van evenredige vertegenwoordiging. Dit percentage ligt lager voor bestuur en directie. Bij ruim 17 procent van alle raden van bestuur is er sprake van evenredige vertegenwoordiging, en bij ruim 8 procent van alle directies.

Deze verschillen zien we terug wanneer we de 890 gremia met een evenredige vertegenwoordiging uitsplitsen naar type gremium in Figuur 4.3. Raden van toezicht vertegenwoordigen ruim veertig procent van alle topgremia die binnen de 40-60 range vallen: 381 van de 890 gremia.

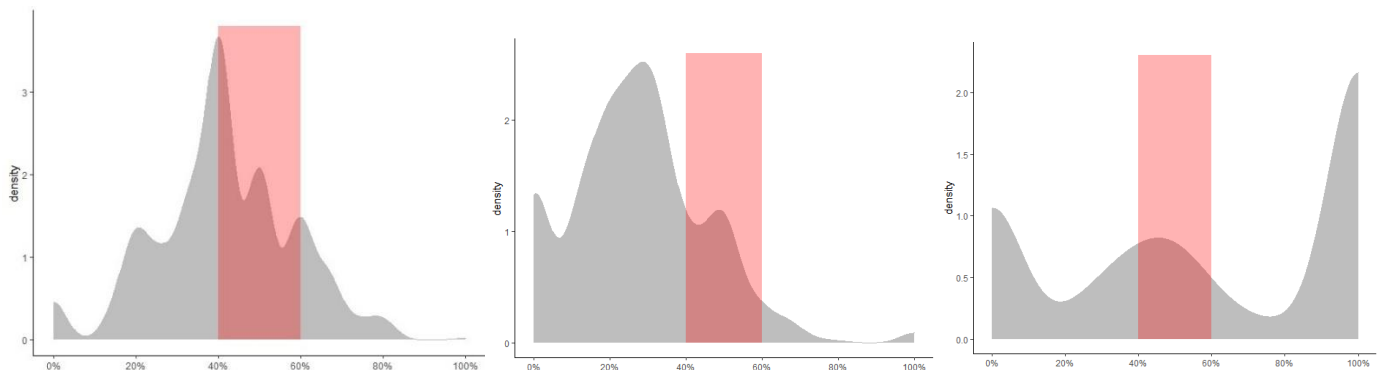
Figuur 4.3 In de raad van toezicht is er relatief vaak sprake van evenredige vertegenwoordiging.



Bron: SEO Economisch Onderzoek

Figuur 4.4 laat de verdelingen zien in v/m-verhouding voor alle gremia die minimaal uit twee personen bestaan. De horizontale as beschrijft het aandeel vrouwen per gremium op een schaal van 0 tot 100 procent. Het rode gebied markeert de range van evenredige vertegenwoordiging tussen de 40 en 60 procent. De verticale as geeft het aantal gremia weer, uitgesplitst naar toezicht, bestuur en directie. Onder toezicht vallen alle raden van toezicht en raden van commissarissen. Onder bestuur valt de raad van bestuur, het algemeen bestuur en het dagelijks bestuur. Onder directie vallen alle directies.

Figuur 4.4 Mannen en vrouwen zijn vaker evenredig vertegenwoordigd in toezicht (links) dan in bestuur (midden) en directie (rechts).



Bron: SEO Economisch Onderzoek

Figuur 4.4 bevestigt het beeld dat in toezicht vaker sprake is van evenredige vertegenwoordiging dan in bestuur en de directie. Daarnaast laat de figuur zien dat het zwaartepunt van v/m-verdeling zich voor bestuur nadrukkelijk aan de linkerkant van het 40-60 gebied bevindt. Dit weerspiegelt dat vrouwen vaker ondervertegenwoordigd zijn in het bestuur dan mannen. Voor directie is het beeld anders: een geheel vrouwelijke directie komt vaker voor dan directies die alleen uit mannen bestaan. Kanttekening is dat het aandeel geheel vrouwelijke directies in hoge mate gedreven wordt door de vrouwelijke vertegenwoordiging in de directies van het primair onderwijs (80%). Hierdoor verschilt het totaalbeeld van de verdelingen in de andere (semi-)publieke sectoren.

Een hogere vrouwelijke vertegenwoordiging in toezicht staat niet op zichzelf. Een toename van vrouwelijke vertegenwoordiging van 10 procent in de rvt gaat gepaard met een hogere vrouwelijke vertegenwoordiging in de overige topgremia van de instelling met gemiddeld 2,6 procent.

## 4.4 Conclusie

Dit hoofdstuk gaat in op twee inzichten uit het Dashboard Diversiteit: de 'blinde vlekken' (ontbrekende gegevens) en het aantal gremia waar sprake is van evenredige vertegenwoordiging.

De eerste conclusie is dat bij grofweg een kwart van de topgremia sprake is van 'blinde vlekken'. Voor ongeveer 1100 van de 4400 gremia zijn gegevens over de v/m-verdeling niet te achterhalen. Deze 'blinde vlekken' hebben betrekking op circa 800 van de 2600 instellingen. Voor 600 instellingen zijn helemaal geen gegevens te achterhalen, en voor 200 instellingen voor een deel van de topgremia. Gegevens ontbreken met name over de v/m-verdelingen bij gemeenschappelijke regelingen, zelfstandige bestuursorganen en lokale welzijnskoepels.

De tweede conclusie is dat bij ruim een kwart van de topgremia waarvan gegevens beschikbaar zijn, er sprake is van evenredige vertegenwoordiging (27%). Dit betreft 890 van de circa 3300 gremia in 2021. Evenredige vertegenwoordiging komt vaker voor in de (semi)publieke sectoren kunst, cultuur en onderwijs. Daarnaast komt evenredige

vertegenwoordiging vaker voor in toezichtsorganen dan in bestuursorganen en directies. Bij 36 procent van de raden van toezicht is sprake van evenredige vertegenwoordiging. Het aandeel gremia met evenredige vertegenwoordiging is ruim tweemaal lager voor bestuursorganen (17%) en ruim vier keer lager voor directies (8%).

## 5 Aanbevelingen

Dit hoofdstuk formuleert een aantal aanbevelingen voor het achterhalen van ontbrekende gegevens, de contourschets van de overkoepelende monitor en verbeteringen in governance codes. De aanbevelingen kunnen niet los van elkaar gezien worden. Dit geldt ook voor het samenspel tussen overheid en 'het veld': alleen samen kunnen zij een effectieve bijdrage leveren aan het doel van meer genderdiversiteit in de top.

### 5.1 Verbetering van governance codes

Voor het beter benutten van governance codes zijn de koepelorganisaties primair aan zet. We bevelen aan om 'guiding principles' in governance codes die effectief diversiteitsbeleid waarborgen, gepaard te laten gaan met praktische ondersteuning in de vorm van sectorspecifieke formats, voorbeelden en andere instrumenten. Richting de overheid onderstrepen we de aanvullende werking van 'slimme prikkels' om naleving te bevorderen.

#### 5.1.1 Koepelorganisaties

##### **Aanbeveling I Veranker effectiviteit als 'guiding principle' in bestaande governance codes.**

- **Veranker effectiviteit van beleid als 'guiding principle' in bestaande governance codes.** Wat betreft diversiteitsbeleid, schrijft het merendeel van de codes voor dat er een diversiteitsbeleid van kracht moet zijn, maar niet waar dit beleid (minimaal) aan moet voldoen of uit moet bestaan. Monitoring, verantwoording en transparantie worden – enkele uitzonderingen daargelaten – niet geborgd, terwijl deze wel onderdeel uitmaken van de 'werkzame mix' voor effectieve sturing en beleid. Het gevolg is dat de effectiviteit van sturing op en monitoring van diversiteit onvoldoende wordt geborgd. Dit vraagt in de eerste plaats om aanvullingen in bestaande governance codes. Hierbij is onze aanbeveling om effectiviteit als principe ('guiding principle') op te nemen in governance codes.
- **Vul codes aan met verwijzingen naar bijlagen en externe documenten voor concretisering.** Wat werkt in de praktijk, is subsector- en zelfs organisatie-specifiek. Het ligt daarom voor de hand om in governance codes ruimte te laten voor verschillen in de concrete invulling van effectief diversiteitsbeleid. Eventuele minimale vereisten op basis van een generiek format (zie bijlage C voor een voorbeeld) dienen tot op zekere hoogte generiek te blijven. Bijvoorbeeld door vereisten te beperken tot de aanwezigheid van de vijf hoofdcomponenten van het format (visiedocument/charter, benutten samenwerking/netwerk, verankering in HR-beleid, benoemingsprocedure en monitoring) en de verslaglegging hierover. De governance code kan verwijzingen opnemen naar een generiek format of andere externe documenten, eventueel toegevoegd als bijlage van de code.

##### **Aanbeveling II Ondersteun organisaties met concrete handvatten voor effectiviteit**

- **Ontwikkel een (sub)sectorspecifiek format voor diversiteitsbeleid.** Aanvullend bevelen we aan om instellingen concrete handvatten te bieden om effectiviteit als 'guiding principle' te vertalen naar de eigen organisatie. Voorschriften die minder vrijblijvend zijn, gaan hand in hand met ondersteuning om hier invulling aan te geven. Hierbij is een sleutelrol weggelegd voor koepelorganisaties. Zij kunnen een generiek format voor diversiteitsbeleid nader concretiseren zodat deze aansluit bij de sectorspecifieke context.

- **Verspreid 'good practices' voor en door de sector.** Daarnaast is er een wijdverspreide behoefte aan toepasbare voorbeelden ('good practices'). In de praktijk zijn (koepel-)organisaties nog vaak terughoudend in het verspreiden van goede voorbeelden. 'Naming' ook in de vorm van 'praising', wordt op veel plekken gezien als een manier van verantwoording afleggen. Gaandeweg lijkt dit langzaam maar zeker op gang te komen en worden inmiddels goede voorbeelden in de zorg (NVTZ) en in bepaalde sectoren van het onderwijs gedeeld. Meer doorbraken zijn noodzakelijk om een cultuur van inspiratie en onderlinge samenwerking mogelijk te maken.
- **Ontwikkel en verspreid aanvullende tools, en zoek hierbij de samenwerking op met andere koepelorganisaties.** Ten slotte kunnen ook andere tools op (sub)sector niveau beschikbaar worden gesteld om invulling te geven aan effectief diversiteitsbeleid. 'Good practice' is de Scan D&I die concrete invulling geeft aan het principe 'Weet waar je staat' in de Code Diversiteit en Inclusie voor de culturele sector (paragraaf 2.3). Het lijkt ons het onderzoeken waard om mogelijkheden tot een bredere toepassing (c.q. ook in andere sectoren) van de Scan D&I te verkennen met de makers van de Code Diversiteit en Inclusie.

## 5.1.2 Overheid

### **Aanbeveling**      **Zorg voor slimme prikkels voor naleving én verantwoording omtrent codes.**

- **Benut de verwevenheid met het semipublieke veld om naleving van governance codes te stimuleren.** Governance codes zijn op de eerste plaats een vorm van zelfregulering. Naleving is echter niet vrijblijvend. In semipublieke verbanden geldt naleving als lidmaatschapsverplichting en/of wordt men aangesproken op niet-naleving. Vermoedelijk schuilt in het opgang brengen van de dialoog en aanspreekcultuur de kracht van codes (Humbert et al., 2019). De overheid is per definitie sterk verweven met de semipublieke sectoren, en kan vanuit deze positie de prikkels tot naleving verder versterken. In sectoren waar de overheid primair optreedt als financier, kan naleving van (specifieke bepalingen van) governance codes als financieringsvoorwaarde worden gesteld.
- **Ga periodiek in gesprek over (de wijze van) naleving conform het 'pas-toe-en-leg-uit' principe.** Ook de wijze waarop de overheid toeziet op naleving, telt. De werking van 'afrekenen op basis van afvinken' verschilt de facto vrijwel niet van wettelijke verplichtingen wanneer instellingen in hun voortbestaan afhankelijk zijn van publieke gelden. Dit doet geen recht aan de kracht van governance codes. Voor best practices, bieden opnieuw voorbeelden uit de cultuursector inspiratie. Publieke financiers (o.a. OCW, Rijksfondsen, G4-gemeenten) stellen naleving van de drie codes van toepassing op de cultuursector als voorwaarde voor subsidie. Voor de Code Diversiteit en Inclusie (paragraaf 2.3) gebeurt dit conform het 'pas-toe-en-leg-uit'. Instellingen worden ten eerste geacht de principes na te leven. Ten tweede leggen zij op structurele basis verantwoording af over de wijze van naleving richting de overheid. Dit versterkt prikkels om principes in de volle breedte toe te passen binnen de eigen organisatie.

## 5.2 Ontbrekende gegevens

De overheid en (semi)publieke organisaties kunnen er samen voor zorgen dat ontbrekende gegevens boven tafel komen. De overheid kan stimuleren dat in codes afspraken worden gemaakt over de transparantie met betrekking tot de samenstelling van de top en subtop. Hierbij bevelen we aan om waar mogelijk aansluiting te zoeken bij bestaande transparantieplichtingen om de administratieve lasten zoveel mogelijk te beperken. Richting 'het veld' bevelen we aan om (sub)sector specifieke formats en handreikingen te ontwikkelen die organisaties helpen bij het bieden van betrouwbare, actuele, complete en vindbare informatie.

### 5.2.1 Overheid

**Aanbeveling:** **Stimuleer het opnemen van transparantieplichtingen in governance codes. Sluit daarbij aan bij eventueel al bestaande transparantieplichtingen om extra lasten te voorkomen.**

- **Stimuleer dat governance codes ook afspraken bevatten over de transparantie van gegevens over (ten minste) het aantal mannen en vrouwen in de top én subtop.** Voor een groot aantal instellingen kunnen we basis van openbare bronnen de gegevens over de top en met name subtop niet (met zekerheid) achterhalen. Gegevens over bezoldigingen in de top die in het kader van de WNT verplicht openbaar worden gemaakt, laten de subtop buiten beschouwing. Daarnaast verplicht de WNT niet om het geslacht van bezoldigden te vermelden. Hierdoor zijn ook gegevens over aantallen in de top niet altijd compleet en/of betrouwbaar. Stimuleer dat in governance codes afspraken worden gemaakt over de transparantie. Dit is noodzakelijk om te zorgen dat gegevens actueel, compleet, betrouwbaar en openbaar te raadplegen zijn. Naast aantallen, kunnen afspraken over transparantie ook betrekking hebben op eventuele streefcijfers, diversiteitsplannen en naleving van governance codes.
- **Zorg voor aansluiting bij de WNT-transparantieplichting en bijbehorende uitzonderingsgronden.** Sinds 1 januari 2018 is het voor alle WNT-instellingen verplicht de WNT-verantwoording jaarlijks uiterlijk 1 juli op algemeen toegankelijke wijze op internet openbaar te maken voor een periode van ten minste zeven jaar. In lijn met de aanbevelingen van de Adviesgroep raden we aan om aan te sluiten bij deze rapportagecycli en mechanismen waar instellingen al bekend mee zijn. De codes kunnen voor de transparantieplichting aansluiten bij de wijze waarop WNT-gegevens toegankelijk dienen te worden gemaakt. Ook in de reikwijdte van de transparantieplichting kan worden aangesloten bij de verantwoordingsvrijstelling<sup>12</sup> van de WNT.
- **Voorkom extra administratieve lasten door waar mogelijk aansluiting te zoeken bij bestaande transparantieplichtingen.** Op een aantal instellingen<sup>13</sup> die onder de WNT vallen, zal ook de *wet over het quotum en het streefcijfer voor meer diversiteit in de top van het bedrijfsleven* van toepassing zijn. Met deze

<sup>12</sup> Voor bepaalde WNT-instellingen 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.

<sup>13</sup> Voorbeelden zijn grote vennootschappen waarvan de aandelen volledig in handen zijn van de overheid, zoals netwerkbedrijven.

wet wordt uitvoering gegeven aan het SER-advies 'Diversiteit in de top. Tijd voor versnelling'. De wet zal per 1 januari 2022 in werking treden. Deze wet bevat ook een transparantieplichting. Deze zal bedrijven verplichten gegevens over de gestelde streefcijfers, plannen van aanpak en huidige genderverhoudingen in de top aan te leveren. Voor de aanlevering van gegevens laat de SER een 'diversiteitsportaal' ontwikkelen, waar bedrijven zelf de vereiste gegevens kunnen aanleveren. Als het gaat om WNT-instellingen die ook te maken hebben met deze nieuwe wet, is het van belang dat eventuele aanvullende transparantie-eisen in codes voor de publieke sector zo goed mogelijk aansluiten bij de eisen van de SER. Hierdoor kunnen deze instellingen de gegevens die zij al voor het SER-portaal verzamelen ook gebruiken voor de publieke transparantie-eisen en wordt extra werk zo veel mogelijk voorkomen.

- **Faciliteer koppelingen met, en zoek aansluiting bij de transparantieplichtingen van WTZi-instellingen.** Zorginstellingen die onder de Wet toelating zorginstellingen (WTZi) vallen, moeten jaarlijks verantwoording afleggen bij het ministerie van VWS. Via een online portaal leveren zorginstellingen onder meer jaarverslagen, financiële gegevens en gegevens over governance aan. Gegevens over bestuursleden en interne toezichthouders (inclusief geslacht) worden uitgevraagd, maar niet openbaar gemaakt. Voor de WTZi-instellingen luidt onze aanbeveling om waar mogelijk inhoudelijk en technisch een koppeling met het bestaande portaal te realiseren om de administratieve last te beperken.
- **Maak gebruik van slimme incentives om naleving van in codes opgenomen transparantieafspraken te stimuleren.** De overheid kan naleving van transparantieafspraken bevorderen door bijvoorbeeld in financieringsregelingen een koppeling te maken met de codes voor goed bestuur. De financiering krijgt dan een voorwaardelijk karakter afhankelijk van het toepassen van de codes met daarin de afspraken omtrent diversiteit.

## 5.2.2 (Koepel-)organisaties

**Aanbeveling: Ontwikkel (sub)sectorspecifieke tools die instellingen helpen bij het bieden van betrouwbare, actuele, complete en vindbare informatie.**

- **Help instellingen de vertaalslag te maken van in codes afgesproken transparantie-vereisten naar de eigen organisatie.** Op de (semi)publieke sector is geen 'one-size-fits-all' benadering van toepassing. Wat onder de top en subtop kan worden verstaan, dient op (sub)sectorniveau te worden vastgesteld. Koepelorganisaties hebben hier een sleutelrol in te vervullen. Koepelorganisaties kunnen over de specifieke afbakening van top en subtop afspraken maken met hun achterban. Ook kunnen koepelorganisaties voor instellingen binnen de (sub)sector heldere kaders bieden. Dit kan door middel van het ontwikkelen van invulformats en afvinklijsten. Deze instrumenten houden rekening met (sector-)specifieke kenmerken, en zorgen dat aan alle voorwaarden omtrent in codes opgenomen transparantie-vereisten wordt voldaan.
- **Bied concrete handvatten om verder te gaan dan verplichtingen.** Diversiteit is meer dan invulformats en afvinklijsten. Koepelorganisaties kunnen aanvullend concrete handvatten bieden die verder gaan dan de minimale vereisten. Een goed voorbeeld van een **handreiking die uitnodigt om te verder gaan dan (financierings-)verplichtingen**<sup>14</sup>, is ontwikkeld door de Adviescommissie Divers en Inclusief Hoger Onderwijs en Onderzoek (DIHOO). De handreiking biedt praktische informatie, aanknopingspunten, voorbeelden en 'best practices' voor het opstellen van een gendergelijkheidsplan voor en door onderzoeks- en hogeronderwijsinstellingen. Daar waar de financieringsvoorwaarden alleen betrekking hebben op genderdiversiteit, biedt de handreiking ook aanknopingspunten voor een intersectionele aanpak. Zo faciliteert én daagt de Adviescommissie DIHOO organisaties uit om verder te denken dan gender. De boodschap, aandacht voor

<sup>14</sup> In dit geval betreft het verplichtingen voor institutionele gendergelijkheidsplannen om financiering te ontvangen vanuit **Horizon Europe**, het kaderprogramma van de Europese Commissie voor onderzoek en innovatie.



intersectionaliteit, en het praktische karakter van de handreiking bieden inspiratie voor koepelorganisaties om instellingen uit te dagen verder te denken dan verplichtingen.

## 5.3 Contourschets overkoepelende monitor

De Adviesgroep raadt aan om de sector te equiperen "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". Een voorloper van een dergelijke 'tool' is het **Dashboard Diversiteit**. In het dashboard brengen we alle gevonden informatie over de aantallen, monitoring en governance codes voor alle (semi)publieke (sub)sectoren samen in één tool.

In deze contourschets formuleren we een aantal aanbevelingen voor doorontwikkeling van het dashboard als overkoepelende monitor. De aanbevelingen van de Adviesgroep dienen als kader. Het kader kleuren we in door onze eigen praktische ervaring met het verzamelen, analyseren en rapporteren van gegevens.

### Aanbeveling I **Combineer kwalitatieve en kwantitatieve informatie.**

- **Leg de link met gestelde doelen (streefcijfers).** Monitoring dient als één van de onderdelen van de 'werkzame mix' zoveel mogelijk aan te sluiten bij de andere sturingsmechanismen. Daar waar streefcijfers van toepassing zijn, kan de monitor de gestelde doelen afzetten tegen de behaalde resultaten. Deze combinatie van streefcijfers en transparantie is bewezen effectief in het sturen op genderdiversiteit (Palmén & Kalpazidou, 2019).
- **Leg de link met governance codes.** Een groot deel van governance codes hanteert het 'pas-toe-of-leg-uit'-principe. Door ook openbare gegevens over naleving op te nemen in het dashboard, versterkt de monitor de werking van governance codes. Tegelijkertijd geeft het combineren van kwalitatieve en kwantitatieve informatie verdiepend inzicht in de relatie tussen diversiteitsbeleid en de resultaten (aantallen) die organisaties behalen.

### Aanbeveling II **Zorg voor de juiste gegevens.**

- **Zorg dat aan de randvoorwaarde van actuele, betrouwbare en openbare gegevens is voldaan.** In paragraaf 5.2 beschrijven we hoe overheid en (koepel-)organisaties er samen voor kunnen zorgen dat ontbrekende gegevens worden achterhaald. Het ontbreken van de juiste gegevens leidt tot beperkingen in de betrouwbaarheid, actualiteit en volledigheid, en daarmee ook de bruikbaarheid van het Dashboard Diversiteit.
- **Verzamel, verwerk en rapporteer de aantallen op instellings- en gremiumniveau.** Het dashboard gaat voorbij gemiddelden, omdat de waarde van diversiteit dit ook doet. Kanter (1977) beschrijft dat een vertegenwoordiging van ten minste 30 procent nodig is om invloed te kunnen uitoefenen op de besluitvorming (de zogenaamde 'kritische massa'). Deze ondergrens is van toepassing op afzonderlijke instellingen en organen, en in mindere mate voor de (sub)sector als geheel. Het is dus op dit niveau dat de monitor zicht moet kunnen geven op de v/m-verdeling. Door gegevens te verzamelen per instelling en per gremium, laten we zien waar nog niet aan de 'kritische massa' wordt voldaan. Of waar er juist al sprake is van evenredige vertegenwoordiging.

### Aanbeveling III **Waarborg de continuïteit en vindbaarheid van monitoring.**

- **Actualiseer (jaarlijks) gegevens.** Door gegevens regelmatig te actualiseren, worden ontwikkelingen over de tijd zichtbaar, en geeft monitoring zicht op de huidige stand van zaken. Doordat veel openbare bronnen zoals jaarverslagen, WNT-verantwoordingen en overkoepelende monitors jaarlijks worden gepubliceerd, ligt ook het een-jaarlijks updaten van de gegevens het meest voor de hand.

- **Stel middelen beschikbaar voor een langere periode.** Een belangrijke *bottleneck* voor onderhoud in de semipublieke sector is dat hier financiële middelen tegenover staan. Dit verklaart waarom op koepelniveau monitoring vaak incidenteel van aard is. De overheid kan vanuit een breder maatschappelijk belang financiële middelen beschikbaar stellen waarmee (het onderhoud van) monitoring voor een langere periode kan worden bekostigd.
- **Verzamel informatie zoveel mogelijk op één plek.** Aan de hand van een interactieve tool kunnen gegevens over verschillende instellingen, gremia en subsectoren op één plek inzichtelijk worden gemaakt. Het centraal onderbrengen en publiceren van gegevens draagt bij aan de bekendheid van de monitor, en daarmee aan de vindbaarheid van informatie. Hiermee wordt de huidige versnippering van informatie tegengegaan.

**Aanbeveling IV      Geef informatie objectief en neutraal weer om draagvlak voor transparantie te bevorderen.**

- Om monitoring beter te benutten, moet de terughoudendheid voor meer transparantie in het veld worden weggenomen. Hiervoor is op de eerste plaats duidelijke communicatie over het doel van de monitor noodzakelijk. Op de tweede plaats dient monitoring een zo feitelijk en objectief mogelijk beeld te geven van de stand van zaken. Een duurzame monitor geeft zicht op de stand van zaken per instelling en per gremium zonder waardeoordeel c.q. zonder 'naming and shaming'.

# Referenties

- Adviescommissie DIHOO (2021). *Handreiking voor het opstellen van een gendergelijkheidsplan*. Den Haag: Adviescommissie Divers en Inclusief Hoger Onderwijs en Onderzoek. Geraadpleegd op: [Handreiking voor het opstellen van een gendergelijkheidsplan | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl](#)
- Adviesgroep Vinkenburg (2020). *Sturing en beleid voor evenredige vertegenwoordiging v/m in de (semi-)publieke top*. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek. Geraadpleegd op: [Sturing en beleid voor evenredige vertegenwoordiging v/m in de \(semi-\)publieke top | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl](#)
- Ashford, S., De Stobbeleir, K. (2013). Feedback, Goal Setting and Task performance revisited. In Locke, E.A. and Latham, G.P. (eds) *New Developments in Goal Setting and Task Performance*.
- BZK (2020). *Trends & Cijfers 2020: Werken in de overheid- en onderwijssectoren*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Geraadpleegd op: [Trends & Cijfers 2020 | Kennisbank Openbaar Bestuur \(kennisopenbaarbestuur.nl\)](#).
- Crenshaw, K. (1990). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review*, 43(1241). DOI: <https://doi.org/10.2307/1229039>.
- Dobbin, F., Kalev, A., Kelly, E. (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, 71, 589-617. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F000312240607100404>.
- Dobbin, F., Kalev, A. (2016). *Why Diversity Fails - And What Works Better*. Harvard Business Review. Geraadpleegd op: <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>.
- Foley, M., Williamson, S. (2019). Managerial Perspectives on Implicit Bias, Affirmative Action, and Merit. *Public Administration Review*, 79(1), 35-45. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12955>.
- Humbert, A. L., Kelan, E. K., & Clayton-Hathway, K. (2019). A rights-based approach to board quotas and how hard sanctions work for gender equality. *European Journal of Women's Studies*, 26(4), 447-468. DOI: <https://doi.org/10.1177/1350506819857125>.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation* Basic Books. New York.
- Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of management review*, 13(1), 23-39. DOI: <https://doi.org/10.2307/258352>.
- Mensi-Klarbach, H., Leixnering, S., Schiffinger, M. (2019). The Carrot or the Stick: Self-Regulation for Gender-Diverse Boards via Codes of Good Governance. *Journal of Business Ethics*, 170, 577-593. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04336-z>.
- Palmén, R., & Schmidt, E. K. (2019). Analysing facilitating and hindering factors for implementing gender equality interventions in R&I: Structures and processes. *Evaluation and program planning*, 77, 101726. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2019.101726>.
- SER (2019). *Diversiteit in de Top: Tijd voor versnelling*. Den Haag: Sociaal Economische Raad. Geraadpleegd op: <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/diversiteit-in-de-top>.
- Sojo, V. E., Wood, R. E., Wood, S. A., & Wheeler, M. A. (2016). Reporting requirements, tar-gets, and quotas for women in leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 519-536. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.003>.
- Van den Brink, M.C.L., Benschop, Y.W.M. & Jansen, W. (2010). Transparantie in academische werving en selectie. *Tijdschrift voor Genderstudies*, 13(4), 7-20.
- Zijlstra, S.E. (2019). *Bestuurlijk organisatierecht* (2e editie). Alphen aan de Rijn: Wolters Kluwer.

# Bijlage A Onderzoeksverantwoording

De QuickScan combineert kwalitatieve en kwantitatieve gegevens voor een zo compleet mogelijk beeld over (sturing op) genderdiversiteit in de (semi)publieke (sub)top. Voor de inventarisatie zijn verschillende onderzoeksmethoden gecombineerd.

## Inventarisatie governance codes en monitors

Informatie over monitoring en governance codes is zoveel mogelijk opgehaald bij koepelorganisaties aan de hand van data-uitvragen en interviews. Daarnaast diende informatie uit inventarisaties uitgevoerd door de leden van de Rijksbrede ambtelijke werkgroep *Genderdiversiteit in de top van de (semi)publieke sector* als achtergrond voor deze QuickScan.

Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met leden, betrokken en initiatiefnemers van:

- De Adviescommissie Divers en Inclusief Hoger Onderwijs en Onderzoek (DIHOO);
- De Hospital Leadership Monitor;
- De Sociaal Economische Raad (SER);
- De Algemene Bestuursdienst (ABD);
- De Code Diversiteit en Inclusie in de culturele sector.

## Inventarisatie aantallen

Om naast beschikbare gegevens ook zicht te krijgen op 'blinde vlekken' in de stand van diversiteit, is voor het verzamelen van de aantallen de lijst van instellingen in het [WNT-register](#) als uitgangspunt genomen. Deze is verder aangevuld met andere overzichten van (semi)publieke instellingen, waaronder het [ZBO-register](#) en overzichten van [Rwt's](#), [adviescolleges](#) en [agentschappen](#). Samen bevatten deze overzichten namen van circa 2500 instellingen. Voor iedere instelling hebben we gegevens opgezocht over de v/m-verhouding.

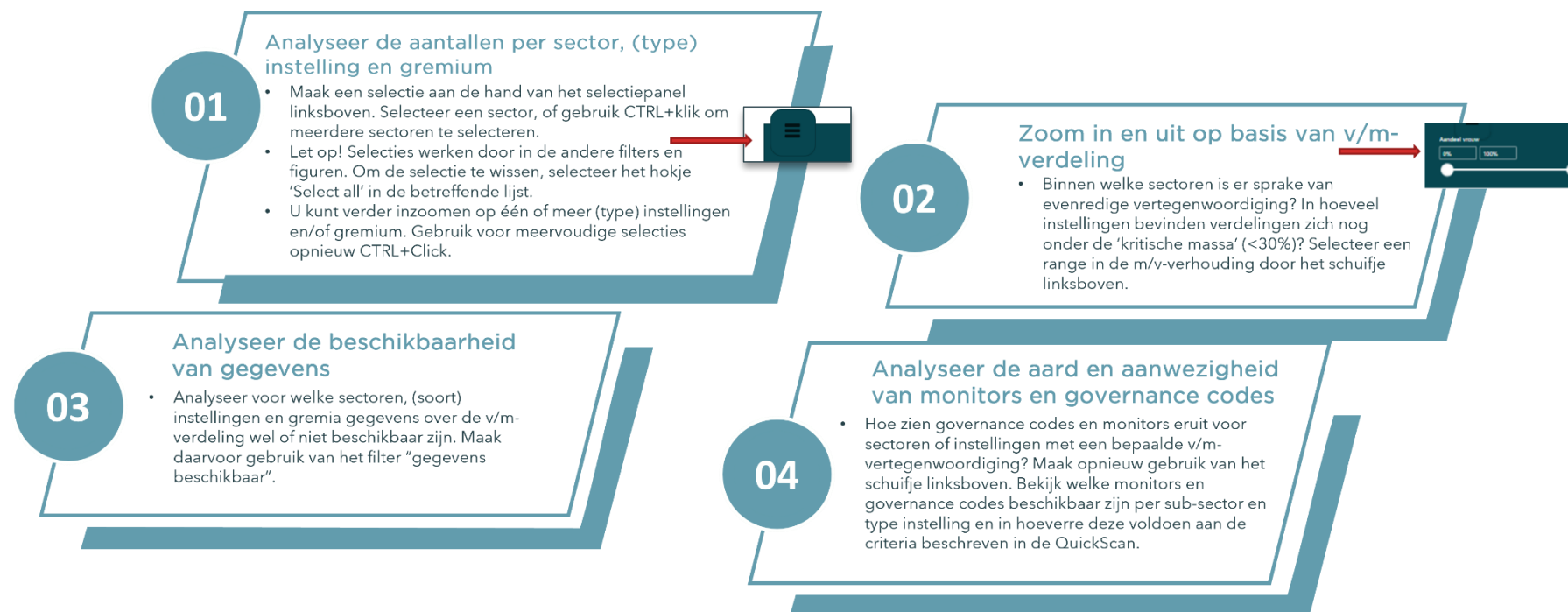
De meeste (semi)publieke instellingen beschikken over een eigen website waar namen en/of foto's van topfunctionarissen, leden van bestuur en/of toezicht, terug te vinden zijn. Deze staan vermeld op de website van de instelling en/of in het meest recente jaarverslag. Aanvullend zijn ook LinkedIn-profielen en andere bronnen geraadpleegd om op basis van naam en functie het geslacht te achterhalen.

Daar waar gegevens beschikbaar zijn, zijn deze op instellings- en gremiumniveau verwerkt in het Dashboard Diversiteit. Het overzicht van de aantallen is verder aangevuld op basis van beschikbare monitors die gegevens uitsplitsen naar instelling en gremium. Voor een overzicht van de geraadpleegde bronnen per type instelling verwijzen we naar het tabblad 'Gegevens & disclaimer' in het [Dashboard Diversiteit](#).

## Bijlage B Dashboard Diversiteit

Het Dashboard Diversiteit is [hier](#) te raadplegen. Figuur B 1 geeft vier voorbeelden van manieren om gebruik te maken van het dashboard.

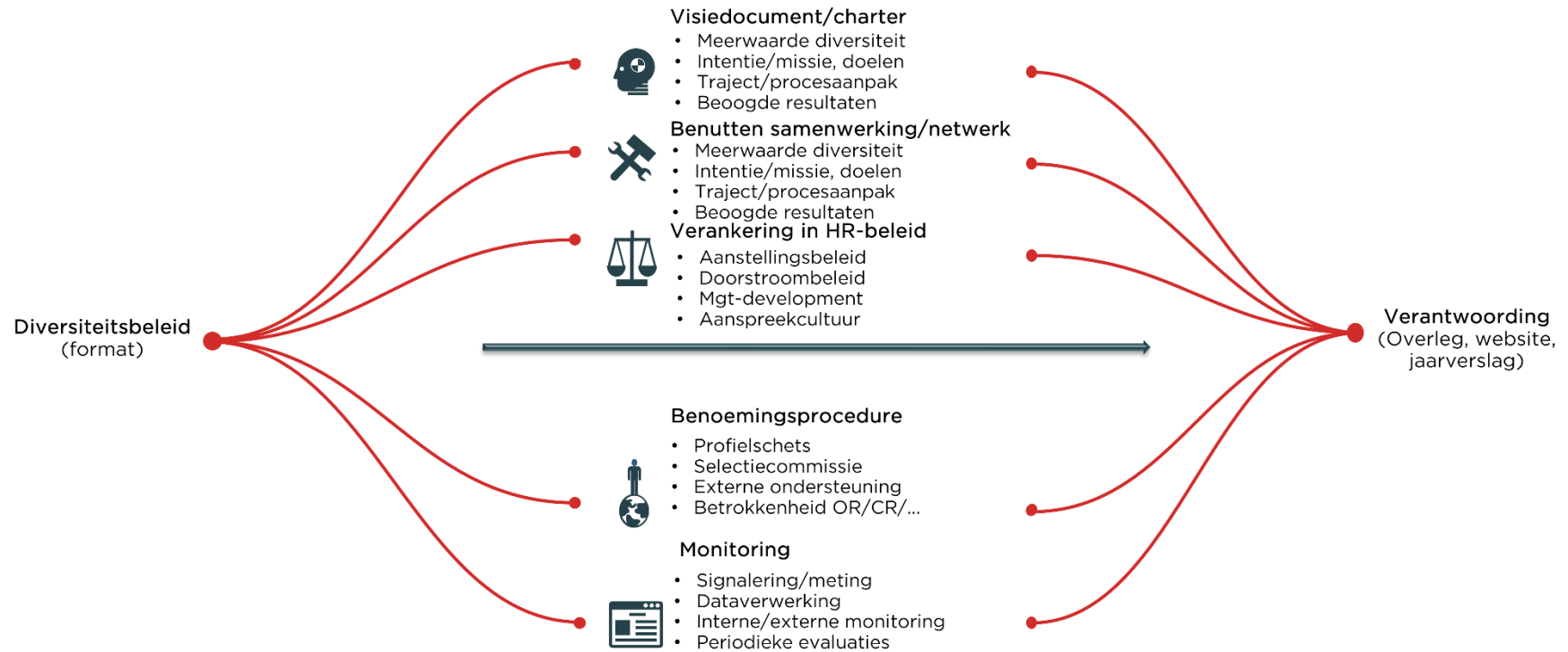
Figuur B 1 Gebruik Dashboard Diversiteit



Bron: SEO Economisch Onderzoek

# Bijlage C Format voor diversiteitsbeleid

Figuur C 1 Een format biedt handvatten voor een effectief diversiteitsbeleid.



Bron: SEO Economisch Onderzoek



# “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** 2021-106

**ISBN** 978-90-5220-154-2

## **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 © 2021 SEO Amsterdam.** Alle rechten voorbehouden. Het is geoorloofd gegevens uit dit rapport 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](mailto:secretariaat@seo.nl).

Roeterstraat 29  
1018 WB, Amsterdam

**+31 20 525 1630**  
[secretariaat@seo.nl](mailto:secretariaat@seo.nl)  
[www.seo.nl](http://www.seo.nl)