

FEBRUARI 2022



GENDERGELIJKHEID

NAAR EEN GELIJKWAARDIGE POSITIE VAN VROUWEN OP DE ARBEIDSMARKT

CHARTERDOCUMENT

SER

Diversiteit in Bedrijf

COLOFON

SER DIVERSITEIT IN BEDRIJF

SER *Diversiteit in Bedrijf* is onderdeel van de Sociaal-Economische Raad (SER), de belangrijkste adviesraad voor regering en parlement over sociaal-economische vraagstukken. In de SER werken ondernemers, werknemers en onafhankelijke kroonleden samen. SER Diversiteit in Bedrijf wordt financieel mede mogelijk gemaakt door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en individuele bedrijven en publieke organisaties.

SER

Diversiteit in Bedrijf

SER Diversiteit in Bedrijf **overstijgt** verschillende diversiteitsdimensies, **verbindt** netwerken van bedrijven en maatschappelijke organisaties, **ondersteunt** bedrijven bij het versterken van diversiteit en inclusie en **meet** de resultaten van het diversiteitsbeleid.

SER Diversiteit in Bedrijf is aangesloten bij het [EU Platform of Diversity Charters](#). Inmiddels is in 26 EU-landen een Charter Diversiteit actief.

Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T: 070 – 3 499 576
E: DIB@ser.nl



www.diversiteitinbedrijf.nl



[SER_DiB](#)



[SER Diversiteit in Bedrijf](#)

INHOUDSOPGAVE

1. GENDERDIVERSITEIT: KANSEN EN UITDAGINGEN	6
2. VROUWEN OP DE ARBEIDSMARKT	10
3. GENDERGELIJKHEID: BELEMMERINGEN	14
3.1 STRUCTURELE BELEMMERINGEN	14
3.2 CULTURELE BELEMMERINGEN	18
4. GENDERGELIJKHEID: OPLOSSINGEN	24
4.1 OPLOSSINGEN VOOR STRUCTURELE GENDERGELIJKHEID OP ARBEIDSMARKT	24
4.2 STRUCTURELE OPLOSSINGEN IN ORGANISATIES	27
4.3 OPLOSSINGEN GERICHT OP CULTUURVERANDERING	36
5. MEDEZEGGENSCHAP EN MEDEWERKERSNETWERKEN	40
5.1 MEDEZEGGENSCHAP	40
5.2 MEDEWERKERSNETWERKEN	40
5.3 SAMENWERKING OR EN MEDEWERKERSNETWERKEN	41
BIJLAGEN	42
BIJLAGE 1. ORGANISATIES EN NETWERKEN	43
BIJLAGE 2. MEDEWERKERSNETWERKEN VAN VROUWEN	46
BIJLAGE 3. JURIDISCH KADER	47

INLEIDING



Gelijke kansen en behandeling op de arbeidsmarkt, evenredige vertegenwoordiging op alle niveaus en een inclusieve bedrijfscultuur voor vrouwen is een van de doelen van SER Diversiteit in Bedrijf. De laatste decennia zijn daarin grote stappen gezet. Vrouwen zijn meer en langer gaan werken en ook economisch zelfstandiger geworden. Niettemin blijft er veel te wensen over en is er veel werk aan de winkel, want de kansen op de arbeidsmarkt zijn nog ongelijk verdeeld.

Binnen de Sociaal-Economische Raad (SER) is het bevorderen van genderdiversiteit en -gelijkheid dan ook een belangrijk aandachtspunt, zoals blijkt uit de verschillende SER-adviezen en de activiteiten van SER-Topvrouwen.^{1 2} Het is ook een belangrijke focus van het *European Platform of Diversity Charters* waarvan SER Diversiteit in Bedrijf deel uitmaakt. Samen met onze partners in 25 Europese landen - met een netwerk van meer dan 12.000 aangesloten werkgevers - dragen we bij aan kennisdeling en organiseren we Europese bijeenkomsten over verschillende aspecten van het vraagstuk van genderdiversiteit en -gelijkheid.

Veel werkgevers in Nederland en elders in Europa zijn zich bewust van de noodzaak van actie. Zo focust ongeveer de helft van de huidige 344 ondertekenaars van het Charter Diversiteit zich expliciet op meer genderdiversiteit en -gelijkheid op de werkvloer. Inmiddels heeft de ervaring ook geleerd dat het binnenhalen van meer vrouwelijke werknemers één zaak is, maar het behouden en doorstromen ervan een heel andere. Meer diversiteit betekent niet direct meer inclusie. Daar is veel meer voor nodig. Mede dankzij de #MeToo-beweging is het besef van de urgentie ervan de

laatste jaren toegenomen. Ook de coronapandemie laat zien dat de positie van vrouwen - door de ongelijke verdeling van arbeid en zorg - kwetsbaar is en blijft.

In dit Charterdocument gaan we in op de vraag: wat zijn belemmeringen voor meer gendergelijkheid in arbeidsorganisaties en wat is nodig om die te overwinnen? Gendergelijkheid is van belang voor vrouwen én mannen. Dit vereist bewustwording en cultuurverandering. In die verandering is een rol weggelegd voor zowel mannen als vrouwen, voor werknemers én werkgevers. Het is in het belang van vrouwen en in dat van bedrijven zelf.

Hoofdstuk 1 gaat nader in op de meerwaarde van gendergelijkheid op de arbeidsmarkt. Hoofdstuk 2 geeft een beknopte beschrijving van de belangrijkste kenmerken van de arbeidsmarktpositie van vrouwen. Hoofdstuk 3 beschrijft de belangrijkste structurele en culturele belemmeringen voor het realiseren van meer gendergelijkheid op de arbeidsmarkt en binnen arbeidsorganisaties. Oplossingsrichtingen en aanbevelingen voor interventies komen aan de orde in hoofdstuk 4. Hoofdstuk 5 gaat in op rol van ondernemingsraad en van medewerkersnetwerken binnen bedrijven.

In de bijlagen vind je een overzicht van relevante organisaties die zich inzetten voor meer gendergelijkheid op de arbeidsmarkt, van vrouwennetwerken in bedrijven die zijn aangesloten bij het Charter Diversiteit en beknopte juridische informatie.

1 *SER-advies Diversiteit in de top: tijd voor versnelling*, september 2019. *SER-advies Een kansrijke start voor alle kinderen*, juni 2021.

2 Voor meer informatie: [website SER Topvrouwen](#).

1

GENDERDIVERSITEIT: KANSEN EN UITDAGINGEN

In de discussie over de positie van vrouwen op de arbeidsmarkt staan twee perspectieven centraal die elk apart of in combinatie voorkomen: het perspectief van gelijke kansen en behandeling, en het perspectief van de business case.

BUSINESS CASE

In de businesscasebenadering van diversiteit en inclusie staat het bedrijfsbelang centraal. Het benadrukt de meerwaarde voor een arbeidsorganisatie van een genderdivers samengesteld personeelsbestand en van een inclusieve bedrijfscultuur. Waar bestaat die meerwaarde uit?

Op bedrijfsniveau bestaat de potentiële meerwaarde van een genderdivers samengesteld personeelsbestand en een inclusieve bedrijfscultuur uit:

- > Aantrekken en behouden van (top)talenten.
- > Beter inspelen op behoeften en verwachtingen van een divers samengestelde klantenkring. Voor organisaties uit het publieke domein vertaalt zich dit in een betere aansluiting bij de leefwerelden van vrouwen.
- > Toegang tot nieuwe markten.

- > Betere, op vrouwen afgestemde dienstverlening en producten.
- > Groter vermogen tot aanpassing aan veranderingen en het reduceren van risico's.
- > Innovatiever en creatiever teamwerk.
- > Betere samenwerking tussen collega's.
- > Betere besluitvorming op basis van verschillende invalshoeken.
- > Hogere medewerkerstevredenheid.
- > Meer betrokken en loyale werknemers.
- > Positiever imago.

Al deze potentiële voordelen van (gender)diversiteit en inclusie vergroten de kans dat een bedrijf zich in de markt onderscheidt en een voorsprong heeft op zijn concurrenten. Dat biedt, zeker in tijden van krapte op de arbeidsmarkt, grote voordelen.

ONDERZOEK

Er zijn nog betrekkelijk weinig wetenschappelijke studies die hard bewijs leveren voor de stelling dat genderdiversiteit op de werkvloer inderdaad economische en sociale meerwaarde oplevert. Niettemin zijn er wel (internationale) onderzoeksresultaten die in die richting wijzen.



Zo blijkt uit onderzoek van McKinsey & Company³ onder meer dan duizend grote bedrijven in vijftien landen een positief verband te bestaan tussen genderdivers leiderschap en financiële prestaties, en worden de volgende conclusies getrokken:

- > Bedrijven met de hoogste genderdiversiteit in leidinggevende teams hadden 33% meer kans op beter financieel resultaat en het maken van winst dan het landelijke gemiddelde in hun sector.
- > Hoe meer vrouwen in leidinggevende teams, hoe hoger de kans op betere prestaties van bedrijven.
- > Bedrijven met meer dan 30% vrouwen in leidinggevende teams doen het beter dan bedrijven met 10-30% vrouwen, die het weer beter doen dan bedrijven met weinig tot geen vrouwen in leidinggevende teams.
- > Er is een substantieel prestatieverschil van 48% tussen de meest en de minst genderdiverse bedrijven.

Sinds McKinsey het onderzoek 'Why Diversity Matters' in 2015 publiceerde is de positieve relatie tussen genderdiversiteit en bedrijfsresultaat in hun vervolgonderzoeken alleen maar sterker geworden. McKinsey stelt ook vast dat desondanks de vooruitgang in genderdiversiteit traag verloopt.

- > Het aantal bedrijven uit de dataset van McKinsey met vrouwen in de top is tussen 2017 en 2019 met slechts 1% toegenomen van 14% naar 15%. Meer dan een derde van de bedrijven heeft helemaal nog geen vrouwen in de leiding. Het gebrek aan vooruitgang is zichtbaar in alle sectoren en nagenoeg alle landen.
- > Er is een groeiende kloof tussen bedrijven die vooroplopen op het gebied van genderdiversiteit en bedrijven die dit nog moeten omarmen. Een derde van de bedrijven heeft de afgelopen vijf jaar vooruitgang geboekt in genderdiversiteit in de top. De meeste bedrijven hebben weinig of geen vooruitgang geboekt of zelfs een terugval gekend. Dit is terug te zien in de resultaten van de bedrijven die het laagst scoren op genderdiversiteit: de kans dat zij minder presteren dan hun collega's met meer genderdiversiteit is tussen 2015 en 2019 toegenomen van 5% naar 19%.

Een wetenschappelijk onderzoek onder de honderd grootste beursgenoteerde bedrijven in het Verenigd Koninkrijk geeft eenzelfde beeld: bedrijven met vrouwen in de bestuurskamer presteren financieel beter dan bedrijven zonder. Bovendien blijkt het effect groter bij drie of meer vrouwen in de top dan bij twee of minder.⁴

3 - *Diversity Wins. How inclusion matters*, Hunt, Vivian, e.a., McKinsey & Company, mei 2020.
 - *Delivery through Diversity*, Hunt, Vivian, e.a., McKinsey & Company, januari 2018.
 - *Why Diversity Matters*, Hunt, V., Layton, D. en Prince, S., McKinsey & Company, februari 2015.

4 *Brahma, S., Nwafor, C. & Boateng, A., Board Gender diversity and firm performance: The UK evidence, Internationale Journal of Finance and Economics, Vol. 26, Issue 4, oktober 2021.*



CHARTERONDERTEKENAARS: FOCUS OP GENDERGELIJKHEID

Veel van de ondertekenaars van het Charter Diversiteit zetten in op meer gendergelijkheid op de werkvloer. Uit de Monitor Charter Diversiteit 2020 - een analyse van 124 rapportages van bedrijven en publieke organisaties - blijkt dat 55% van hen inzet op deze diversiteitsdimensie. Dat is iets meer dan in 2019 (52%). Opvallend is dat deze inzet in de private sector - met name onder grote bedrijven - beduidend hoger is (80%) dan in de (semi)publieke sector (47%). Een verklaring hiervoor kan zijn dat vrouwen in de (semi)publieke sector al beter vertegenwoordigd zijn.

De meeste doelstellingen zijn gericht op het vergroten van de instroom (31%). Voor doorstroom (26%) of het tegengaan van uitstroom (10%) is minder aandacht.

59% van de Charterondertekenaars rapporteert een toename in de instroom. 54% van hen rapporteert een toename van de doorstroom naar hogere posities van vrouwelijke medewerkers ten opzichte van 2019. Ongeveer 20% ziet geen verandering in in- en doorstroom. De uitstroom van vrouwelijke medewerkers is volgens 45% van de ondertekenaars in 2020 niet veranderd, dan wel afgenomen (25%).

De meest ingezette activiteiten voor het vergroten van bewustwording en draagvlak voor gendergelijkheid zijn workshops/trainingen (o.a. over vooroordelen en inclusief leiderschap) en ondersteuning van medewerkersnetwerken.

De meest ingezette activiteiten voor het genderbewust aanpassen van het personeelsbeleid zijn het aanpassen van vacatureteksten, het inzetten van andere wervingskanalen en het instellen van vertrouwenspersonen. Ongeveer 42% biedt ook coaching en mentorschap aan. Een minderheid creëert specifieke voorzieningen zoals genderneutrale toiletten en/of kolfruintes.

De opbrengsten van genderdiversiteit worden door Charterondertekenaars op een schaal van 1 tot 10 gemiddeld beoordeeld op 7,1. De bijdrage aan meer diversiteit onder klanten krijgt met 7,4 de hoogste waardering. Charterondertekenaars beoordelen bewustwording en draagvlak voor genderdiversiteit in de top van de organisatie gemiddeld met een 8, onder het management met 7,3 en bij overig personeel met 7,1. Ten opzichte van 2019 is er in alle functielagen sprake van een verbetering.

Figuur 1. Gemonitorde verandering in 2020 ten opzichte van 2019 wat betreft instroom, doorstroom en uitstroom van vrouwelijke medewerkers, in absolute aantallen.



Bron: Monitor Charter Diversiteit 2020, SER Diversiteit in Bedrijf/Regioplan.

In Nederland is een aantal kleinschalige onderzoeken verricht naar de relatie tussen genderdiversiteit en meerwaarde voor de organisatie. In een onderzoek onder twaalf bedrijven in het midden- en kleinbedrijf wijzen de deelnemende bedrijven vanuit bedrijfseconomisch perspectief vooral op groei in personeel, (daarmee) groei in winst en een grotere afzetmarkt. Verder melden bedrijven dat genderdiversiteit besparingen oplevert, zoals minder wervingskosten, minder ziekteverzuim en meer rendement van opleidingen, omdat personeel minder snel vertrekt.

In het SER-advies *Diversiteit in de top, tijd voor versnelling* concludeert de Sociaal-Economische Raad dat er voldoende aanwijzingen zijn voor de meerwaarde van diversiteit en inclusiviteit en pleit ervoor dat deze voordelen worden erkend.⁵ Ook ondertekenaars van het Charter Diversiteit melden positieve effecten, zoals meer creativiteit en innovatie in teams, een meer diverse klantenkring, kansen in nieuwe markten en betere zakelijke prestaties.⁶

GELIJKE BEHANDELING EN MVO

Een tweede perspectief op genderdiversiteit en inclusie is dat van maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo): iedereen heeft recht op gelijke kansen en behandeling, ongeacht geslacht/sekse of andere persoonskenmerken. Veel bedrijven kiezen voor dit perspectief. Zij streven ernaar hun personeelsbestand representatief te laten zijn voor de samenstelling van de beroepsbevolking. De reden hiervoor is vaak de achterstand van vrouwen op de arbeidsmarkt in vergelijking met mannelijke werknemers.⁷ Gelet op de sterke ondervertegenwoordiging van vrouwen in management en bestuur van arbeidsorganisaties focussen bedrijven vaak in het bijzonder op genderdiversiteit aan de top.

In de praktijk komen het businesscase- en het mvo-perspectief vaak naast, maar ook in combinatie met elkaar voor. Dit is ook zichtbaar in de motieven die de ondertekenaars van het Charter Diversiteit noemen voor het voeren van diversiteitsbeleid.⁸

5 *Diversiteit in de top: tijd voor versnelling, SER, Advies 19/12, Den Haag, september 2019.*

6 *Monitor Charter Diversiteit 2020, SER Diversiteit in Bedrijf/Regioplan, augustus 2021.*

7 *Emancipatiemonitor 2020, CBS/SCP, december 2020.*

8 - *Monitor Charter Diversiteit 2020, SER Diversiteit in Bedrijf/Regioplan, augustus 2021.*
- *Monitor Charter Diversiteit 2019, Diversiteit in Bedrijf/Regioplan, september 2020.*
- *Monitor Charter Diversiteit 2018, Diversiteit in Bedrijf/Regioplan, januari 2020.*
- *Diversiteit in Bedrijf: overzichtsstudie, Regioplan, oktober 2016.*

2

VROUWEN OP DE ARBEIDSMARKT

Nederland wordt over het algemeen gezien als een emancipeerd land. In de gendergelijkheidsindex (Gender Equality Index), die de vorderingen op het gebied van gendergelijkheid in de Europese Unie meet, staat Nederland momenteel op de vijfde plaats, achter Zweden en Denemarken (2020). Nederland doet het met een score van 74,1 volgens deze genderindex niet slecht in vergelijking met andere Europese landen.⁹

In 2018 concludeerde McKinsey op basis van een analyse dat Nederland op een aantal gebieden qua gendergelijkheid achterloopt in vergelijking met West-Europese landen. Op vier punten scoort Nederland zelfs het slechtste: het aantal uren dat vrouwen werken, het gemiddelde inkomen van vrouwen, de vertegenwoordiging van vrouwen in managementposities en de ondervertegenwoordiging van vrouwelijke studenten binnen STEM-richtingen (Science, Technology, Engineering en Mathematics) en bètaberoepen.¹⁰

Hieronder volgt een aantal cijfers over de positie van vrouwen op de arbeidsmarkt.

VROUWEN WERKEN STEEDS MEER

In de afgelopen 50 jaar zijn vrouwen steeds vaker gaan werken. De netto-arbeidsparticipatie van vrouwen van 15-75 jaar groeide sterk tussen 1970 en 2020 van 34,7% naar 64,2%. Die van mannen nam af van 83,6% naar 72,5%. Niettemin is er nog een verschil van 8,3%.

Het verschil in werkloosheid is door de jaren heen gedaald tot bijna hetzelfde niveau in 2020 (4% onder vrouwen en 3,7% onder mannen).¹¹

Jongere generaties Nederlandse vrouwen zijn inmiddels vaker hoogopgeleid dan mannen. 52% van hen heeft een hbo- of wo-diploma, tegenover 42% van de jonge mannen.¹²

9 Zie: *Gender Equality Index 2021, European Institute for Gender Equality (EIGE)*.

10 *McKinsey & Company, Het potentieel pakken. De waarde van gelijkheid tussen mannen en vrouwen op de Nederlandse arbeidsmarkt, september 2018.*

11 Bron: CBS Statline.

12 Bron: CBS Statline.



OVERVERTEGENWOORDIGD IN DEELTIJDWERK

Het verschil tussen mannen en vrouwen ligt vooral in het aantal werkzame uren: vrouwen werken veel vaker in deeltijd. In 2020 had 74% van de werkende vrouwen een deeltijdbaan, van de mannen was dat 26,6%. Nederlandse vrouwen (en mannen) werken ook het meest in deeltijd in vergelijking met andere Europese landen.¹³ De gemiddelde arbeidsduur van werkende vrouwen neemt wel toe. Tussen 2015 en 2019 steeg dit met bijna twee uur tot 28,5 uur per week.

Er is een verschil tussen theoretisch en praktisch opgeleide vrouwen. Zo werken theoretisch opgeleide vrouwen gemiddeld 31 uur per week, 1 dag meer per week dan de praktisch opgeleide vrouwen. De gemiddelde arbeidsduur van mannen - bijna 39 uur per week - verandert nauwelijks.¹⁴

79% van de mannelijke werknemers heeft een vaste arbeidsrelatie, tegen 76% van de vrouwelijke. Het aandeel zelfstandig werkende vrouwen binnen het totaal van zelfstandigen is met 38% wel een stuk lager.¹⁵

LOONKLOOF

Mannen hebben niet alleen vaker werk en meer voltijds banen, ze verdienen per uur ook meer dan vrouwen. Deze loonkloof is in ons land groter dan in de meeste andere EU-landen en is de laatste jaren nauwelijks kleiner geworden.¹⁶ Hoewel onderscheid in beloning tussen vrouwen en mannen bij de wet is verboden, was er in 2020 in Nederland nog sprake van een loonkloof van 14%. Dit is het verschil tussen het gemiddelde bruto uurloon van alle in loondienst werkende mannen en dat van alle in loondienst werkende vrouwen.¹⁷

MINDER ECONOMISCH ZELFSTANDIG

Een van de gevolgen van de ongelijke arbeidsverdeling is dat vrouwen minder vaak economisch zelfstandig zijn. Positief is dat het verschil met mannen kleiner is geworden, maar nog wel aanzienlijk is. In 2020 was 61,5% van de vrouwen van 20-64 jaar economisch zelfstandig, onder mannen was dat 76,8%; een verschil van ruim 15%. In 2015 was dit verschil nog 20% (54% om 74%). Vooral alleenstaande vrouwen (met kinderen) die niet economisch zelfstandig zijn, lopen een grote kans op armoede. Ook is er

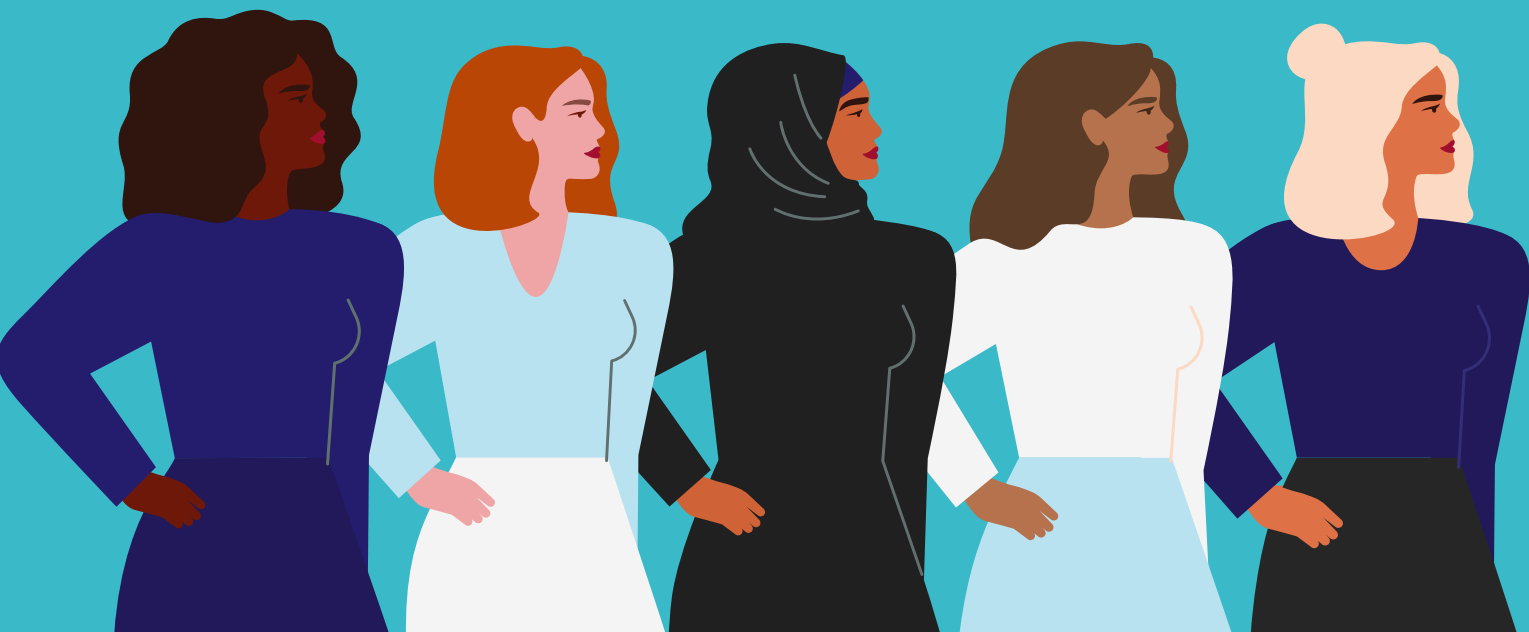
13 *Emancipatiemonitor 2020, CBS/SCP, Den Haag, december 2020.*

14 Idem.

15 Bron: CBS Statline.

16 Zie: *EU Monitor. Understanding the gender pay gap: definition and causes.*

17 Bron: CBS Statline.



binnen de groep vrouwen sprake van verschillen naar migratieachtergrond. Zo is de tweede generatie Nederlands-Surinaamse en Nederlands-Antilliaanse vrouwen even economisch zelfstandig als Nederlandse vrouwen zonder migratieachtergrond. De eerste generatie Nederlandse vrouwen uit Arabische en Midden-Oostenlanden is over het algemeen lager opgeleid, werkt minder en is daarmee minder vaak economisch zelfstandig.

ONDERVERTEGENWOORDIGD IN TOPFUNCTIES

De genoemde verschillen hebben ook grote gevolgen voor het aandeel vrouwen in topfuncties. Het aandeel vrouwelijke hogere managers blijft sterk achter bij het aandeel werkende vrouwen. Dat geldt voor alle bedrijfstakken en ook voor de overheid. En: hoe hoger in de top, hoe minder vrouwen daar werken.¹⁸ De hoogste posities in veel arbeidsorganisaties worden nog steeds bezet door hoger opgeleide mannen (zij zijn in ruime meerderheid zonder migratieachtergrond, hebben geen arbeidsbeperking of LHBTI+-oriëntatie). Het verkleinen van de kansen van vrouwen als ze hoger op de ladder komen, wordt vaak beschreven als een 'lekkende pijpleiding'. Het lek ontstaat wanneer er wel voldoende vrouwelijk talent is om door te stromen, maar dit talent niet wordt geselecteerd en dus

weer uitstroomt. Dit verschilt echter per sector en bedrijf. Vrouwen die op basis van meerdere identiteiten afwijken van de norm worden hier ook meer mee geconfronteerd.

Het aandeel vrouwen in de top van de 89 beursgenoteerde bedrijven neemt wel toe. Het percentage vrouwelijke commissarissen steeg daar naar 33,2% (2021). Dat van vrouwelijke bestuurders steeg ook - van 12,4 naar 13,6% in 2021 - maar lag op een veel lager niveau dan de laatste jaren.¹⁹ 70 beursgenoteerde ondernemingen hebben geen enkele vrouw in de raad van bestuur.

Tussen 2013 en 2020 gold in Nederland een streefcijferregeling van minimaal 30% vrouwen en minimaal 30% mannen in de raden van bestuur (rvb) en in de raden van commissarissen (rvc) voor 5.000 grote vennootschappen. Doel was om de doorstroom van vrouwen te bevorderen. Wanneer bedrijven dit percentage niet haalden, moesten ze hiervan uitleg geven in hun jaarverslagen. Uiteindelijk bleek slechts 10% van de bedrijven dit percentage te realiseren. Dat was voor veel partijen, waaronder de SER, reden te pleiten voor aanscherping van de wet.^{20 21} Het vorige kabinet en het parlement gingen daarin mee. Sinds 1 januari 2022 is een nieuwe wet van kracht met

18 *Diversiteit in de top: tijd voor versnelling, SER, Advies 19/12, Den Haag, september 2019.*

19 *The Dutch Female Board Index 2021, prof. dr. M. Lückerath, TIAS, School for Business and Society, 2021.*

20 Zie: *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2020.*

21 Zie: *SER-advies Diversiteit in de top: tijd voor versnelling, september 2019.*

een ingroeiquote voor rvc's en rvb's van ongeveer 100 beursgenoteerde bedrijven en een streefcijferregeling voor ongeveer 5.000 grote vennootschappen.²² Dit betekent dat de rvc's in deze bedrijven moeten toegroeien naar 30% vrouwen. Daarnaast zouden alle bijna 5.000 grote vennootschappen zelf ambitieuze streefcijfers en actieplannen moeten opstellen. Voor hen geldt geen verplicht quotum, maar blijft er ruimte voor maatwerk en eigenaarschap.

CORONACRISIS

Uit steeds meer onderzoek komt naar voren dat de huidige gezondheidscrisis ongelijke effecten heeft op het gebied van gezondheid, werk en leven van vrouwen en mannen. McKinsey heeft berekend dat in de huidige crisis banen van vrouwen 1,8 keer kwetsbaarder zijn dan die van mannen: vrouwen maken wereldwijd 39% uit van de werkgelegenheid, maar zijn verantwoordelijk voor 54% van het totale banenverlies.²³ Bovendien lopen vrouwen wereldwijd meer gezondheidsrisico's, omdat zij grotendeels verantwoordelijk zijn voor de formele en informele zorg aan patiënten en familieleden. Hierdoor worden ze meer blootgesteld aan het virus.^{24 25}

Ook in Europa worden vrouwen meer blootgesteld aan risico's tijdens de huidige pandemie, omdat het vooral vrouwen zijn die in essentiële beroepen werken en werk en zorgtaken combineren. Ook in Nederland zijn vrouwen oververtegenwoordigd in essentiële beroepen, zoals in de zorg, het onderwijs en de kinderopvang. Onderzoek laat zien dat de Europese zorgsector maar liefst uit 76% vrouwen bestaat. Het gevolg hiervan is dat vrouwen onevenredig vertegenwoordigd zijn in beroepen waar én de werkdruk is toegenomen én de gezondheidsrisico's groter zijn.²⁶ Daarnaast werken vrouwen binnen sectoren die in 2020 nagenoeg zijn stilgevallen door de lockdowns en andere maatregelen. Zo zijn zij oververtegenwoordigd in de cultuur-, welzijns- en toerismesector en binnen de

detailhandel.²⁷ Dit maakt vrouwen kwetsbaarder voor werkloosheid. De werkloosheid onder vrouwen was eind 2020 dan ook sterker gestegen dan onder mannen. Eind 2019 kenden vrouwen een werkloosheidspercentage van 3,4% en mannen 3,5%. Eind 2020 was dit opgelopen naar 4,3% versus 3,9%.²⁸

Onderzoek laat ook zien dat Nederlandse moeders tijdens de eerste lockdown van 2020 minder vrije tijd overhielden en hun werk-privébalans meer onder druk kwam te staan.²⁹ Atria heeft via verschillende portretten in beeld gebracht wat de effecten zijn van COVID-19 maatregelen voor moeders en vaders, ook in tijden dat kinderopvang en scholen sluiten.³⁰

Het is belangrijk dat beleidsmakers goed in kaart brengen wat de economische en psychosociale gevolgen zijn van crises voor vrouwen en daar hun maatregelen op aanpassen.



22 [Wet Evenwichtiger verhouding tussen mannen en vrouwen in bestuur en raad van commissarissen.](#)

23 [COVID-19 and gender equality: Countering the regressive effects, McKinsey & Company, 15 juli 2020.](#)

24 [Wenham, C., Smith, J. Morgan, S., COVID-19: the gendered impacts of the outbreak, maart 2020.](#)

25 [Fawole, O.I., Bamiselu, O.F., Adewuyi, P.A., Nguku P.M., Gender dimensions to the Ebola outbreak in Nigeria.](#)

26 [Yerkes, M.A., e.a., 'Intelligent' lockdown, intelligent effects? Results from a survey on gender \(in\)equality in paid work, the division of childcare and household work, and quality of life among parents in the Netherlands during the Covid-19 lockdown, november 2020.](#)

27 Idem. Zie ook: [Pleidooi voor een gendersensitieve blik in crisistijd.](#)

28 Bron: CBS Statline.

29 [Yerkes, M.A. e.a., 'Intelligent' lockdown, intelligent effects? Results from a survey on gender \(in\)equality in paid work, the division of childcare and household work, and quality of life among parents in the Netherlands during the Covid-19 lockdown, november 2020.](#)

30 Zie: [pagina Corona en gender op website van Atria.](#)

3

GENDERGELIJKHEID: BELEMMERINGEN

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op een aantal structurele en culturele factoren die de instroom- en doorstroom van vrouwen op de arbeidsmarkt binnen bepaalde sectoren en organisaties remmen. Deze belemmeringen leiden tot ongelijke kansen voor vrouwen op de arbeidsmarkt, zowel binnen sectoren als binnen bedrijven en organisaties. In paragraaf 3.1 gaan wij in op de structurele belemmeringen. De culturele factoren die gendergelijkheid op de arbeidsmarkt belemmeren komen aan de orde in paragraaf 3.2.

3.1 STRUCTURELE BELEMMERINGEN

3.1.1 STRUCTURELE FACTOREN OP MACRO-NIVEAU

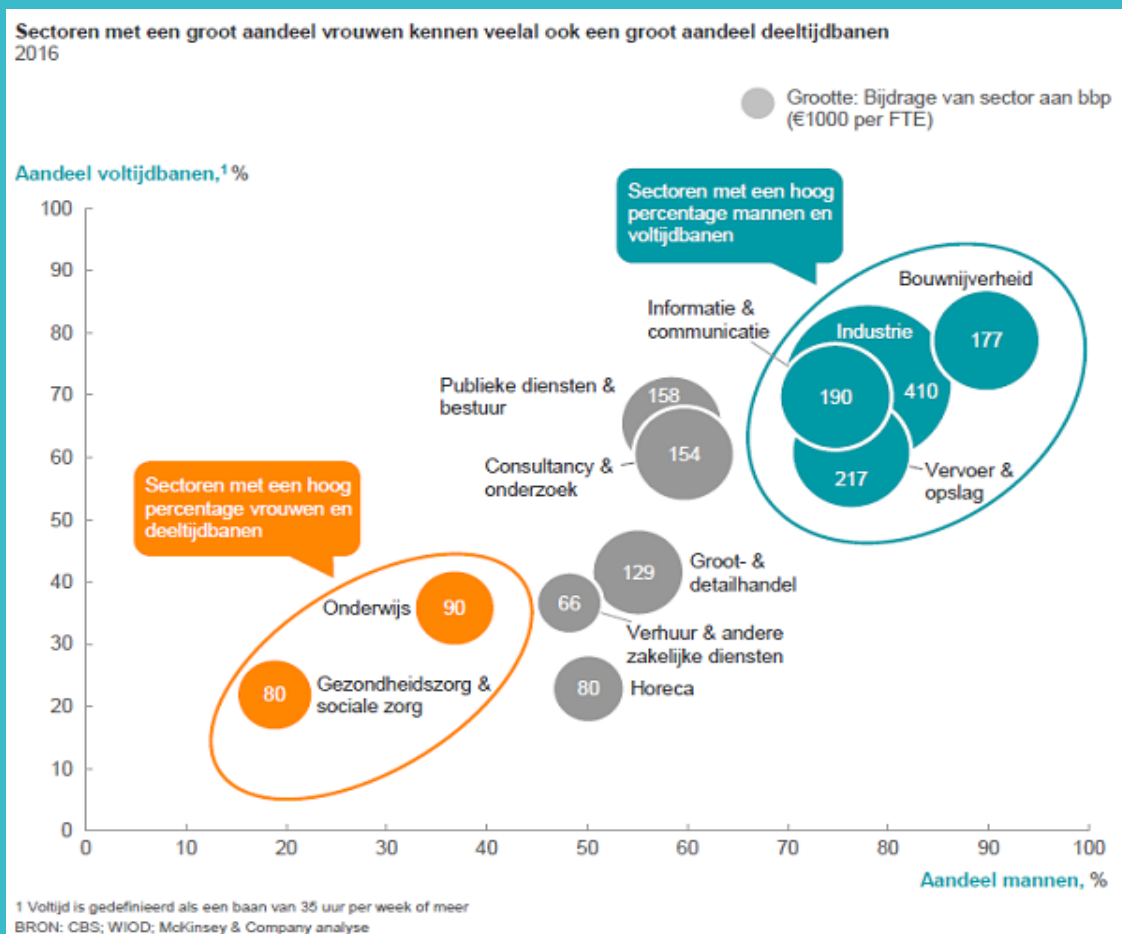
ONGELIJKE ARBEIDSVERDELING M/V OVER SECTOREN

Allereerst wordt de genderongelijkheid in inkomen en in kansen voor vrouwen op de Nederlandse arbeidsmarkt veroorzaakt en versterkt door de hardnekkige ongelijke spreiding van vrouwen en mannen over verschillende sectoren. Vrouwen zijn structureel ondervertegenwoordigd in technische beroepen en oververtegenwoordigd in het onderwijs, de zorg en de cultuursector. Het gevolg hiervan

is dat vrouwen minder instromen in sectoren waar juist de komende jaren veel carrièrekansen liggen, zoals in de duurzaamheids-/technische-, ICT-, financiële- en bouwsector. Dit zijn sectoren waar veel voltijdbanen beschikbaar zijn en waar werknemers een hoger gemiddeld inkomen hebben.

De hoofdoorzaak voor de ongelijke verdeling tussen sectoren is het lagere aantal vrouwelijke studenten die kiezen voor bètastudierichtingen (techniek, ICT en wis- en natuurkunde). Ook blijken vrouwelijke studenten die wel een bètastudierichting volgen, toch minder snel te kiezen voor een technisch beroep. Wel is in de afgelopen tien jaar het aandeel vrouwelijke studenten binnen bètaopleidingen gestegen. Voor mannen geldt op hun beurt dat ze ondervertegenwoordigd zijn in het onderwijs, de zorg en welzijn. Ook dit zijn sectoren die door vergrijzing een toenemende krapte kennen. Het is daarom belangrijk dat er in deze sectoren meer mannen instromen en dat er minder segregatie is binnen sectoren tussen vrouwen en mannen.³¹

Figuur 2. Sectoren met een groot aandeel vrouwen



Bron: CBS; WIOD; McKinsey & Company analyse

ONGELIJKE ARBEIDSVERDELING M/V IN UREN WERK

Deeltijdwerk wordt gezien als een erfenis van het kostwinnersmodel uit de vorige eeuw, waar het gezin grotendeels steunde op de man als hoofdkostwinner.³² Ook nu kiezen veel vrouwen voor werken in deeltijd om op deze manier zorg en werk makkelijker te kunnen combineren. Hoewel het elke vrouw vrij staat te kiezen voor de werk-privébalans die haar het beste past, is aan deeltijdwerk wel een aantal nadelen verbonden. Het betekent onder andere dat vrouwen gemiddeld minder verdienen, minder pensioen opbouwen en daarmee minder economisch zelfstandig zijn. Economische zelfstandigheid wordt bereikt als men 70% van het wettelijk minimumloon verdient.

Onderzoek van Atria toont ook aan dat er een wederkerig verband is tussen financiële afhankelijkheid van vrouwen en partnergeweld: een verhoogde arbeidsparticipatie geeft vrouwen meer toegang tot financiële mogelijkheden en daarmee tot fysieke veiligheid.³³

ONGELIJKE VERDELING M/V IN ARBEID EN ZORG

Een belangrijke verklaring voor de verschillen in arbeidsmarktpositie tussen mannen en vrouwen is de ongelijke verdeling tussen arbeid en zorg. Deze verdeling wordt aangeduid met de term werk-privébalans. Dit heeft betrekking op de verdeling tussen betaald en onbetaald werk in de privé sfeer, zoals ouderschap, huishoudelijk werk, mantelzorg, vrijwilligerswerk en vrije tijd. Deze balans is gemiddeld verre van in evenwicht: vrouwen nemen nog steeds veel meer zorgtaken op zich dan mannen.

Hoewel ook steeds meer mannen arbeid en zorg combineren, laat tijdsbestedingsonderzoek zien dat de verschillen nog groot zijn: mannen besteden 35% en vrouwen 65% van de totale tijd aan onbetaalde arbeid. Een op de zes ouders met minderjarige kinderen heeft, naar eigen zeggen, werk en zorg gelijk verdeeld. Veel vaker dan gewenst, werkt de vader het meest buitenshuis en neemt de moeder het grootste deel van de zorg voor haar rekening. Van de ouders die een gelijke verdeling van werk en zorg voorstaan,

32 Economische onafhankelijkheid: een ondergeschoven kindje?, Atria, december 2018.

33 Financiële (on)afhankelijkheid van vrouwen en partnergeweld, Atria, februari 2021.

heeft maar een op de vier dat ook verwezenlijkt. Daarbij kan de corona-epidemie de ongelijke verdeling in arbeid en zorg tussen vrouwen en mannen vergroten.³⁴

De structureel ongelijke verdeling in onbetaalde zorgtaken tussen vrouwen en mannen wordt mede veroorzaakt doordat Nederland zorgvoorzieningen heeft die, in vergelijking met andere West-Europese landen, in het nadeel werken van vrouwen.³⁵ Voorbeeld hiervan zijn dure kinderopvang en korter ouderschapsverlof voor de partners. Ook zijn buitenschoolse activiteiten in Nederland een verantwoordelijkheid van de ouders zelf.³⁶

Het is dan ook niet vreemd dat 57% van de vrouwen onbetaalde zorgtaken, huishoudelijk werk en mantelzorg als redenen noemt om in deeltijd te blijven werken in tegenstelling tot 27% van de mannen.³⁷

3.1.2 STRUCTURELE FACTOREN BINNEN ORGANISATIES

Organisaties lijken op papier vaak genderneutraal, maar zijn dat in de praktijk niet.³⁸ De genderongelijkheid in organisaties is verweven met praktijken, processen en acties die ongelijkheid tussen mannen en vrouwen in stand houden, bijvoorbeeld in de verdeling van macht, middelen, beslissingen over hoe te werken, mogelijkheden voor promotie of voor interessant werk, salaris en andere garanties, en respect op de werkvloer. Met name in traditionele en grote hiërarchische organisaties bestaat een grote kans op genderongelijkheid.

NORM VAN DE VOLTijd BESCHIKBARE MEDEWERKER

Een andere structurele factor die gendergelijkheid remt is de organisatielogica van arbeidsorganisaties in de vorm van regels, richtlijnen en functiewaarderingen. Organisaties lijken vaak genderneutraal, maar zijn vaak ingericht op werknemers die altijd beschikbaar zijn en voltijd kunnen werken. Dit belemmert de positie van de vrouw die vaker werk en zorg combineert. Het beperkt ook hun kansen, bijvoorbeeld als zij zwanger worden of maandelijks ziek door menstruatie. Hoewel zwangerschapdiscriminatie bij

wet is verboden, heeft het College voor de Rechten van de Mens geconcludeerd dat 43% van de werkende of werkzoekende vrouwen te maken krijgt met discriminatie vanwege een zwangerschap of omdat ze moeder zijn.³⁹

De norm van 24/7 beschikbaarheid werkt ook door in het werk van recruiters. Uit onderzoek in de universitaire wereld komt naar voren dat talentscouts stereotiepe ideeën hebben over de ideale professor en/of leidinggevende: het is iemand die 24/7 beschikbaar is, weinig zorgverplichtingen heeft, een groot academisch netwerk heeft opgebouwd en goed is in het binnenhalen van nationale en internationale beurzen. Dit beeld wordt eerder geassocieerd met mannen dan met vrouwen. Wanneer selectiecommissies zich op hun beurt niet bewust zijn van dezelfde stereotiepe vooroordelen, blijkt dat zij vrouwelijke academici ook eerder kritisch bevragen op hun leiderschapscompetenties dan mannelijke academici. Dit leidt ertoe dat vrouwelijke academici, hoe hoger ze klimmen op de ladder, minder kansen hebben.

GESLOTEN NETWERKEN EN PROCEDURES

Een andere belemmering voor vrouwen op weg naar de top bestaat uit de uitsluitende werking van gesloten benoemingsprocedures en informele netwerken. Vrouwen worden door gesloten benoemingsprocedures en informele netwerken eerder uitgesloten van belangrijke informatie, bijvoorbeeld over welke posities vrijkomen en wat de selectiecriteria zijn. Informele netwerken spelen hier een belangrijke rol en verkleinen met name kansen voor nieuwkomers en buitenstaanders die deze netwerken meestal ontberen. Een bekend voorbeeld is het ongelijke aantal vrouwelijke academici dat benoemd wordt tot professor aan Nederlandse universiteiten. Hoewel universiteiten inmiddels streefcijfers hanteren van 30% vrouwelijke hoogleraren, blijkt het merendeel van hen dit percentage nog niet te halen. Nederland loopt hierin achter op andere Europese landen. Een van de oorzaken is het weinig transparante en informele benoemingbeleid van universiteiten.⁴⁰ Onderzoek naar het benoemingsbeleid van drie wetenschappelijke disciplines binnen zeven

34 *Pleidooi voor een gendersensitieve blik in crisistijd, SER Diversiteit in Bedrijf, april 2021.*

35 *Wie zorgt er voor de kinderen? In: Emancipatiemonitor 2020, CBS/SCP, Den Haag, 2020.*

36 Zie ook het *SER-advies 'Een kansrijke start voor alle kinderen', juni 2021.*

37 *The power of parity: Advancing gender equality in the Dutch labor market, McKinsey Global Institute, september 2018.*

38 *Acker, J., Inequality regimes: gender, class and race in organizations, augustus 2006.*

39 Zie: [pagina Zwangerschapdiscriminatie op de website van het College voor de Rechten van de Mens.](#)

40 *Share of female professors, in the Netherlands and EU countries, Rathenau Institute, januari 2022.*

Nederlandse universiteiten toont aan dat vrouwen minder kansen hebben om door te stromen. Wel verschillen de belemmeringen per discipline.⁴¹

LOONKLOOF

De loonkloof tussen mannen en vrouwen wordt allereerst veroorzaakt door de gemiddeld lagere lonen in sectoren waarin veel vrouwen werken. Ook werken ze meer in deeltijd en hebben ze minder managementfuncties, die beter betalen. Toch blijkt dat 6% van de loonkloof van 14% door andere factoren wordt veroorzaakt, zoals informele beloningsverschillen tussen vrouwen en mannen voor hetzelfde werk en voor dezelfde werkuren.⁴² Daarnaast zijn de loonverschillen kleiner voor startende vrouwen op de arbeidsmarkt en nemen deze toe naarmate vrouwen ouder worden en als gevolg van loopbaanonderbrekingen.

Verder is er sprake van willekeurige beloningscriteria. Het College voor de Rechten van de Mens heeft onderzoek gedaan naar structurele beloningsverschillen bij ziekenhuizen, hogescholen en verzekeringsmaatschappijen. Uit dit onderzoek onder achttien ziekenhuizen bleek dat 43% van de beloningen op willekeurige basis waren toegekend. Hierdoor werden vrouwen in alle onderzochte functiegroepen slechter beloond voor hetzelfde werk. De willekeurige beloningscriteria waren: lagere inschaling van herintreders, aansluiting op het laatstgenoten salaris en de salarisonderhandelingen.⁴³ Uit het onderzoek onder zes hogescholen kwamen in totaal meer dan dertig niet-neutrale beloningsmaatstaven naar voren. Bij al deze maatstaven is er een reële kans op beloningsonderscheid. Ook hier komen de genoemde redenen voor de beloningsverschillen naar voren.⁴⁴ Gelukkig onderzoeken steeds meer bedrijven intern de beloningsverschillen tussen vrouwen en mannen. Een voorbeeld is Charterondertekenaar APG (zie kader in paragraaf 4.2).

41 *Van den Brink, M. & Benschop, Y., Slaying the Seven-Headed Dragon: The Quest for Gender Change in Academia, augustus 2011.*

42 *Zie: informatiepagina De loonkloof in Nederland op de website van WomenInc.*

43 *Gelijke beloning van mannen en vrouwen bij de algemene ziekenhuizen in Nederland. Onderzoek en oordeel, College voor de Rechten van de Mens, april 2011.*

44 *Verdient een man meer? Gelijke beloning van mannen en vrouwen bij hogescholen, College voor de Rechten van de Mens, januari 2016.*

EUROPESE AANDACHT VOOR LOONKLOOF

Het verkleinen van de loonkloof tussen vrouwen en mannen is voor de Europese Commissie een van de belangrijkste aandachtspunten van het Europese gendergelijkheidsbeleid. De Commissie vindt dat lidstaten en bedrijven meer verantwoording moeten afleggen over loonverschillen tussen vrouwen en mannen. Ze heeft daarom een Europese richtlijn voor meer sociale gelijkheid opgesteld met twintig grondbeginselen die moeten leiden naar een sociaal Europa met gelijke kansen. Een daarvan is het waarborgen en stimuleren van gelijke behandeling en gelijke kansen voor vrouwen en mannen op de arbeidsmarkt, in arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden en in loopbaanontwikkeling, bijvoorbeeld gelijke beloning voor hetzelfde werk.

In 2021 presenteerde de Europese Commissie een voorstel met een aantal maatregelen om in de lidstaten de loonkloof te dichten. Zo moeten vrouwen compensatie krijgen als ze onterecht een lager loon kregen dan mannelijke collega's en moeten sancties zoals boetes kunnen worden opgelegd aan bedrijven die zich niet houden aan de regels voor gelijke beloning. Daarnaast krijgt personeel het recht om de werkgever te vragen naar informatie over de lonen binnen het bedrijf. Verder moeten bedrijven met minimaal 250 werknemers duidelijk maken of er sprake is van een loonkloof door informatie hierover openbaar en toegankelijk te maken. Het gaat hier om een voorstel. Het Europees Parlement en de Raad moeten er nog mee instemmen. Wanneer dat is gebeurd, hebben de lidstaten nog twee jaar om de maatregelen te implementeren.

Zie ook: *It's time to close the gap. Equal pay for equal work, European Commission.*

Zie ook: *Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT*

3.2 CULTURELE BELEMMERINGEN

In deze paragraaf gaan we in op culturele factoren die meer gendergelijkheid op de Nederlandse arbeidsmarkt en binnen organisaties in de weg staan. Een daarvan is stereotypering, wat de keuzes van vrouwen en mannen beïnvloedt in het onderwijs, op de arbeidsmarkt en op de werkvloer. Stereotypen over de maatschappelijke rollen van mannen en vrouwen werken door op de arbeidsmarkt. Ze werken descriptief en prescriptief: ze geven aan hoe we denken dat vrouwen en mannen zich in de praktijk van alledag gedragen en leiden tegelijkertijd tot gendernormen en -rollen die vrouwen en mannen voorschrijven hoe ze zich moeten gedragen.

3.2.1 CULTURELE FACTOREN OP MACRONIVEAU

Genderstereotypen ontstaan al vroeg in de opvoeding. In de loop van de tijd worden ze vaak steeds vanzelfsprekender, ze normaliseren. Hierdoor gaan verschillen die cultureel zijn aangeleerd natuurlijk en aangeboren lijken. Een ander negatief effect van stereotypen is dat ze geïnternaliseerd worden door meisjes en jongens waardoor ze rolbevestigend gaan werken.⁴⁵

ZORG EN HUISHOUDEN: EEN TAAK VAN VROUWEN

Een van de meest hardnekkige culturele stereotypen is dat de zorg voor kinderen, het huishouden en naasten een taak voor vrouwen is. Dit stereotype creëert een deeltijdnorm waarbij het normaal wordt gevonden dat moeders met jonge kinderen minder (gaan) werken. Dit leidt tot minder steile carrièrepaden voor moeders die werk en (mantel)zorg combineren. Ze maken minder promotie en komen minder in leidinggevende posities terecht waar voltijd werken de norm is. Mannen hebben hier minder last van.

Mannen en vrouwen worden door stereotypen ook anders beoordeeld op hun keuzes, bijvoorbeeld in het combineren van werk en zorgtaken. Zo blijkt uit onderzoek dat vrouwen eerder negatief beoordeeld worden als ze na zwangerschap hun ambities blijven nastreven. Mannen

die zorgtaken en een baan combineren, worden eerder als positief beoordeeld. Veel vrouwen ervaren hierdoor een innerlijk conflict bij de keuze voor een combinatie van werk en familielevens. Mannen ervaren zo'n conflict wat minder. Extra problematisch is het wanneer leidinggevers benadrukken dat het lastig is om carrière te maken en tegelijkertijd te kiezen voor een gezin.^{46 47}



MINDER GESCHIKT VOOR TECHNISCHE OF WETENSCHAPPELIJKE BEROEPEN

Een ander hardnekkig stereotype is dat vrouwen minder geschikt zijn voor wetenschappelijke en technische beroepen. Al op jonge leeftijd leren meisjes dat STEM-disciplines⁴⁸ het domein van jongens zijn. Dat wordt bijvoorbeeld gevoed door technisch speelgoed dat jongens op jonge leeftijd krijgen, door mediabeelden van mannen als wetenschappers en uitvinders, of door leerkrachten die deze stereotypen uitdragen. Hierdoor is de kans groot dat meisjes zelf ook het idee ontwikkelen dat ze slecht zouden zijn in STEM-vakken, met als gevolg dat ze minder kiezen voor bètavakken. Dit bepaalt dan weer hun verdere school- en loopbaankeuzes.⁴⁹

45 [Atria, 2020.](#)

46 [Ellemers, N., Women at Work: How Organizational Features Impact Career Development, October 2014.](#)

47 [Ely, R.J., & Padavic, I., What's Really Holding Women Back. It's not what most people think, Harvard Business Review, March-April 2020.](#)

48 STEM staat voor Science, Technology, Engineering and Mathematics

49 Zie: de pagina [Interventies vroege genderstereotypering](#) en de pagina [Beeldenbrekers](#) op de website van Atria.

siapartners

How gender-biased is your job ad?

**Gender-coded language
in Dutch job ads**

Volume II – September 2020



SIA PARTNERS: ANALYSE GENDERSTEREOTYPERING IN VACATURETEKSTEN

Charterondertekenaar Sia Partners (2020) heeft via een gender gecodeerd instrument een analyse gemaakt van vacatureteksten uit 18 verschillende sectoren en 350 bedrijven op het gebruik van genderstereotiepe woorden. De resultaten zijn vergeleken met een vervolgstudie die een half jaar later plaatsvond. Voor de tweede monitor zijn 13.900 vacatureteksten beoordeeld. Uit de resultaten blijkt dat de industriële sector en de automobielin-dustrie nog steeds hoog scoren op masculien taalgebruik, maar dat in 56% van de onderzochte sectoren inmid-dels meer genderneutraal dan masculien taalgebruik wordt gebezigd. Sectoren blijken zich steeds bewuster te worden van woordgebruik dat mensen uitsluit.

Zie: *How gender-biased is your job ad? Gender-coded language in Dutch job ads, Sia Partners, Vol. II, September 2020.*

STEREOTYPEN IN BEELD- EN TAALGEBRUIK

Genderongelijkheid is een diepgeworteld fenomeen in beeld- en taalgebruik. Dit wordt een *linguistic gender bias* genoemd.⁵⁰ Voorbeelden zijn de toevoegingen van ‘vrouwelijke’ labels aan zelfstandig naamwoorden of vrouwelijke ver-voegingen van woorden zoals leraar of kunstenaar. Een ander voorbeeld is het standaardgebruik van ‘hij’ in teksten als voor-naamwoord waar ook ‘zij’ of ‘hen’ kan worden gebruikt. Maar ook op meer onbewuste manieren komen stereotypen terug in taalgebruik. Uiteindelijk leiden gendervooroordelen in taal tot een proces van *othering*, het labelen van een persoon of

sociale groep als anders en afwijkend van de norm. De norm is hier de man. Vrouwen worden door processen van *othering* op afstand gezet en behoren niet tot de in-groep. Die pro-cessen worden bovendien versterkt als iemand op meerdere identiteiten afwijkt van normen, zoals een zwarte lesbische vrouw. Een ander probleem van *othering* is dat de impliciete norm die het probleem veroorzaakt, vaak niet ter discussie wordt gesteld.⁵¹

50 Vinkenburg, C., *Voordelen (v/m) in taalgebruik, WOMEN Inc., 2016.*

51 Idem.



3.2.2 CULTURELE GENDERSTEREOTYPEN OP ORGANISATIENIVEAU

Ook in organisaties hebben stereotiepe overtuigingen en normen een remmende werking op gendergelijkheid. Een mogelijke verklaring hiervoor wordt gegeven door Social Role Theory.⁵² Deze theorie verklaart hoe vrouwen en mannen zich gaan gedragen naar hun cultureel aangeleerde verschillen en door hun gedrag deze verschillen vervolgens weer bevestigen. Een voorbeeld hiervan is het idee dat mannen worden gelabeld als ‘van nature’ meer competente leiders dan vrouwen. Onderzoek naar dergelijke stereotypen toont aan dat eigenschappen als actief, assertief, competitief en dominant eerder aan mannen en dat eigenschappen als sociaal, collegiaal en empathisch meer aan vrouwen worden toegeschreven.⁵³

EFFECTEN OP WERVING EN SELECTIE

Stereotypering werkt onder andere door in werving- en selectiepraktijken van organisaties, bijvoorbeeld in vacatureteksten. Het taalgebruik bepaalt of vrouwen zich al dan niet aangesproken voelen door een vacature. Uit onderzoek blijkt dat het gebruik van masculiene woorden in vacatureteksten vrouwen afremt om te solliciteren, met name in sectoren en beroepen die door mannen worden gedomineerd.⁵⁴ Daar bevatten vacatureteksten meer

masculien taalgebruik vanuit stereotiepe ideeën over deze sectoren en beroepen. Vrouwen voelen zich hierdoor minder aangesproken, identificeren zich vervolgens minder met de functie en zullen daardoor minder snel solliciteren. Dezelfde onderzoeken tonen ook aan dat mannen minder afgeremd worden om te solliciteren door zowel stereotiep mannelijk en meer genderneutraal taalgebruik. Het is belangrijk dat vacaturehouders zich hiervan bewust zijn. Stereotypering werkt ook op een andere manier door. Organisaties maken steeds meer gebruik van Artificiële Intelligentie (AI) onder andere in het werving- en selectieproces met als doel het tegengaan van subjectieve selectie. Technologie is echter niet neutraal. Software wordt ontwikkeld door programmeurs, vaak mannen. Bovendien is die software meestal gebaseerd op bestaande data. Hierdoor bestaat het gevaar dat algoritmes dezelfde vooroordelen kennen en de aanwezige genderongelijkheid in de samenleving weerspiegelen.⁵⁵

EFFECTEN OP DOORSTROOM

Ook leiden stereotyperingen tot het anders beoordelen van de kwaliteiten van vrouwen en mannen. Zo worden vrouwen met een directieve manier van leidinggeven negatiever beoordeeld dan mannen met deze stijl van leidinggeven. En worden mannen die zich als leiders weinig assertief opstellen op hun beurt negatiever beoordeeld dan vrouwen.⁵⁶

52 *Eagly & Wood. Social Role Theory. 2012.*

53 *Heilman, M.E., Gender stereotypes and workplace bias, 2012. Vinkenburg, C., Vooroordelen (v/m) in taalgebruik, WOMEN Inc., 2016.*

54 - *Gaucher, D. et al, Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality, 2011.*
- *Hentschel.T et al., Sounds like a fit! Wording in recruitment advertisements and recruiter gender affect women's pursuit of career development programs via anticipated belongingness, 2020.*

55 *Recruiter of computer. Zo voorkom je als werkgever discriminatie door algoritmes bij werving en selectie, College voor de Rechten van de Mens, december 2021.*

56 *Mierlo, L. van, (Vrouwelijk) leiderschap in tijden van crisis, MI, 24 maart 2021.*

Grotere risico's voor vrouwen in leidinggevende posities

Wanneer vrouwen doorstromen naar leidinggevende posities lopen ze ook meer risico. Onderzoek toont aan dat vrouwen op het moment dat het niet goed gaat met een organisatie, bijvoorbeeld in tijden van een pandemie, eerder doorstromen.⁵⁷ Daardoor hebben ze een lastiger startpositie en zullen makkelijker falen dan mannen. Dit fenomeen wordt 'de glazen klif' genoemd, een verwijzing naar de voor vrouwen gladde en breekbare weg naar de top van organisaties.

Zelfbeperkend gedrag

De kans is groot dat vrouwen deze stereotiepe verschillen internaliseren en zichzelf vervolgens ook als minder geschikte leiders gaan zien. Dit proces wordt in de literatuur verklaard door Lack of Fit Theory⁵⁸, die stelt dat geïnternaliseerde stereotiepe verschillen kunnen leiden tot zelfbeperkend gedrag. Een ander risico van het internaliseren van stereotyperingen wordt een Stereotype Threat genoemd: de angst voor een negatief oordeel over de eigen groep. Deze angst kan leiden tot onderprestatie of het niet durven aangaan van kansen.

Queen bee gedrag

Ook vrouwen in leidinggevende posities kunnen andere vrouwen belemmeren om door te stromen. Dit gedrag wordt queen bee gedrag genoemd.⁵⁹ ⁶⁰ Het is een metafoor voor hoe sommige vrouwen aan de top zich solistisch en masculien gaan gedragen als ze tot een minderheidsgroep behoren. Ze hebben vaak allerlei hindernissen moeten overwinnen om in hun carrière zo ver te komen. Vervolgens distantiëren ze zich van een rolbevestigend stereotiep vrouwelijk gedrag en zijn geneigd zich te assimileren aan de mannelijke cultuur en norm. Hierdoor kunnen ze zich minder inzetten voor de kansen van vrouwelijke junior-collega's in de organisatie. Queen bees zijn dan ook vaak tegenstander van quota of streefcijferregelingen die kansen van vrouwen moeten vergroten. Zij zélf zijn er immers óók gekomen door hard te werken. Het blijkt wel dat dit gedrag niet ontstaat omwille van competitie met vrouwen, maar door angst voor negatieve reacties van anderen.

ONGELIJKE BEHANDELING OP DE WERKVLOER

Ook in de cultuur op de werkvloer is de ongelijke behandeling - vaak subtiel en onuitgesproken - van vrouwen geen uitzondering. Voorbeelden zijn mannen die hun vrouwelijke collega's iets uitleggen wat ze al weten, hen onderbreken tijdens vergaderingen of buitensluiten van informele uitjes, borrels of cruciale informatie. Vaak wordt dit subtiele gedrag niet eens opgemerkt. Het gebeurt ook binnen organisaties met een actief D&I-beleid: de indruk wordt gewekt dat het wel goed is met D&I, terwijl er toch subtiele uitsluiting plaatsvindt. Alleen wordt dat vaak maar door bepaalde groepen ervaren.

ONGEWENST GEDRAG OP DE WERKVLOER

Uit verschillende onderzoeken en onthullingen vanuit de praktijk blijkt dat wangedrag en intimidatie tegen vrouwen op de werkvloer nog steeds veel voorkomt.⁶¹ ⁶² CNV-onderzoek onder 2.700 werkenden toonde al aan dat 30% van de werkende vrouwen op de werkvloer te maken heeft gehad met seksuele intimidatie en/of aanranding. 61% van de vrouwen is lastiggevallen met seksueel getinte opmerkingen en/of taalgebruik. Bij mannen is dit respectievelijk 5% en 18%. Vrouwen met een lager opleidingsniveau rapporteren meer gevallen van ongewenst gedrag. Ook hebben steeds meer vrouwen last van intimidatie op het werk via digitale communicatie. De gevolgen van dit ongewenste gedrag zijn enorm, voor de medewerker én de werkgever. Denk bijvoorbeeld aan stress, verminderde concentratie, toenemend ziekteverzuim, uitval en uitstroom van vrouwelijke werknemers.



57 [Ellemers, N., Women at Work: How Organizational Features Impact Career Development, Oktober 2014.](#)

58 [Wallbridge, D., The Lack of Fit Model, gender bias in the workplace, December 2015.](#)

59 Idem.

60 [Faniko, K., Ellemers, N., Derks, B. & Lorenzi-Cioldi, F., Nothing Changes, Really: Why Women Who Break Through the Glass Ceiling End Up Reinforcing It, April 2017.](#)

61 [Rapport Harassment in Dutch academia. Exploring manifestations, facilitating factors, effect and solutions, Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren \(LNVH\), mei 2019.](#)

62 [CNV-onderzoek: meerderheid vrouwen seksueel geïntimideerd op werkvloer, 17 juni 2021.](#)

Casus: wangedrag binnen universiteiten

Het Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren deed in 2019 onderzoek naar wangedrag op de universitaire werkvloer en onderzocht 53 cases. Hieruit kwamen structurele vormen naar voren van wangedrag tegen vrouwelijke docenten en stafleden op Nederlandse universiteiten. Structurele vormen zijn langdurige patronen van wangedrag met als doel het aantasten van iemands waardigheid, het creëren van een onveilige en vijandige sfeer en op die manier vrouwelijke wetenschappers belemmeren in hun wetenschapspraktijk en tijdens hun academische loopbaan. Een groot deel van deze vormen van gedrag vond plaats gedurende verschillende fases van de wetenschappelijke carrières van de academici en staf en werd voornamelijk veroorzaakt door mannelijke supervisors en managers.

ROL VAN HIËRARCHIE EN MACHTSVERHOUDINGEN

Als een van de oorzaken voor wangedrag wordt de hiërarchische structuur van organisaties genoemd. Hierdoor is er sprake van sterke machtsongelijkheid. Deze creëert vervolgens een angstcultuur, met name voor werknemers in een afhankelijkheidspositie zoals mensen met tijdelijke contracten of een verblijfsvergunning. Ook beschermt de hiërarchische structuur invloedrijke personen die zich schuldig maken aan wangedrag, in plaats van hen ter verantwoording te roepen.

De werking van privilege

Hoe hoger in de hiërarchie, hoe meer macht en privileges: systematische voordelen voor mensen in dominante posities in organisaties. Door deze voordelen hebben zij meer toegang tot beslissingsbevoegdheid en autoriteit. Het probleem van privileges is dat dominante groepen hun geprivilegieerde positie niet vanzelfsprekend herkennen en zich er niet van bewust zijn. Een ander probleem is dat privileges vaak gekoppeld worden aan individuele successen. Geprivilegieerden denken dat ze daarom recht hebben op een bevoorrechte positie. Dit idee wordt versterkt wanneer er in organisaties teveel nadruk wordt gelegd op individuele successen en onderlinge competitie in plaats van op samenwerking, empathie en zorg.⁶³

Overigens zijn witte, hoger opgeleide mannen in organisaties niet de enige groep met privileges. Ook hoger opgeleide witte vrouwen, mensen zonder beperking en/of mensen die heteroseksueel zijn kunnen een meer geprivilegieerde positie innemen binnen organisaties.⁶⁴

Casus: wangedrag binnen de politie

De politie is van oudsher een sterk hiërarchische en masculiene organisatie. Ook binnen de politieorganisatie komen al decennialang vormen van ongewenst gedrag voor tegen vrouwen op de werkvloer en blijft dit een aandachtspunt. Volgens onderzoek komt dit door *double male dominance*: dubbele dominantie, in aantallen van mannen en in het bepalen van de norm.⁶⁵ Wanneer vrouwen sterk in de minderheid zijn, kunnen volgens onderzoekers meer seksueel getinte houdingen jegens vrouwen voorkomen. Hoewel er meerdere malen onderzoek is gedaan naar wangedrag binnen de politie, heeft de leiding hier niet altijd oog voor gehad, blijkt uit het onderzoek. Het structureel wegkijken en niet bestraffen van ongewenst gedrag door leidinggevenden en mensen met autoriteit zijn redenen dat er een cultuur ontstaat waarbinnen dit gedrag wordt genormaliseerd en kan toenemen.

63 *Benschop, Y., Grand Challenges, Feminist Answers, juni 2021.*

64 *Idem.*

65 *Neven, E.W.S. & Ramautarsing, S., Politievrouwen, ongewenst gedrag en machtsmisbruik op de werkvloer, mei 2021.*



4

GENDERGELIJKHEID: OPLOSSINGEN

In dit hoofdstuk kijken we naar een aantal oplossingsrichtingen voor een aantal knelpunten die gendergelijkheid kunnen belemmeren op de arbeidsmarkt en binnen organisaties. Ook gaan we hier in op meer algemene, structurele en op culturele oplossingen voor de werkvloer.

4.1 OPLOSSINGEN VOOR STRUCTURELE GENDERGELIJKHEID OP ARBEIDSMARKT

STIMULEER GELIJKE KANSEN VIA HET ONDERWIJS

Het is belangrijk om vrouwen al op jonge leeftijd bewust te maken van de consequenties van studiekeuzes en het belang van bètastudierichtingen. Bètastudies bieden veel mogelijkheden om voltijd te werken, meer te verdienen en door te stromen. STEM-sectoren dragen bij aan de kenniseconomie en positie van Nederland, bijvoorbeeld op het gebied van innovatie, duurzame economie en het tegengaan van klimaatverandering. Veel bedrijven zijn in toenemende mate afhankelijk van technologie en IT. Het oplopende personeelstekort in de STEM-sectoren biedt vrouwen kansen en baangaranties.



PAK GENDERSTEREOTYPERINGEN AAN

Het is van belang om man-vrouwstereotyperingen tegen te gaan, bijvoorbeeld door meisjes te stimuleren met 'jongens'-speelgoed te spelen of door verhalen te vertellen over belangrijke vrouwelijke wetenschappers, zoals over Marie Curie, de eerste vrouwelijke Nobelprijswinnaar in scheikunde.⁶⁶ Meisjes ontberen vaak dit soort rolmodellen. Gelukkig komt hier wel meer aandacht voor. Zo lanceerde Barbie in 2010 de 'Female Computer Engineer Barbie'. Pas in 2021 kwam de eerste zwarte vrouwelijke Barbiedokter in de verkoop.⁶⁷

WERK AAN ROLMODELLEN

Ook in het onderwijs kunnen rolmodellen meisjes en vrouwen stimuleren om te kiezen voor bètastudierichtingen. Meisjes kijken met name op tegen ouders, docenten, en vrouwen die werkzaam zijn in STEM-sectoren en grote, bekende internationale organisaties.⁶⁸ Deze rolmodellen laten perspectieven zien en wakkeren het zelfvertrouwen aan.⁶⁹ Daarom heeft VHTO, expertisecentrum genderdiversiteit in bèta, techniek & IT, de database 'Spiegelbeeld' ontwikkeld. Vrouwelijke werknemers uit deze sectoren kunnen zich daar aanmelden als rolmodel en verzorgen gastlessen op basisscholen via het project 'Beeldenbrekers'.⁷⁰

FACILITEER EEN BETERE BALANS TUSSEN WERK EN PRIVÉ

De ongelijke verdeling in arbeidsuren tussen vrouwen en mannen wordt grotendeels veroorzaakt door ongelijke verdeling tussen arbeid en zorgtaken. Willen vrouwen meer gaan werken dan moeten mannen meer zorgtaken op zich nemen. De mate waarin aandacht is voor de combinatie van werk en privé is niet alleen een persoonlijke keuze, maar ook afhankelijk van inkomensverdeling, aanzegelijke verlofregelingen en voorzieningen.

Een ander scenario, bepleit door het SCP, richt zich op het seksneutraal maken van de zorg. Dit betekent dat mannen en vrouwen de onbetaalde arbeid gelijker verdelen. Als zowel mannen als vrouwen binnen het huishouden

66 *Wils, K., Tussen kookpotten en kookpotten. Marie Curie en de rol van ongelijke genderverhoudingen in de wetenschap.*

67 *Charles, W., What gender is science?, mei 2011.*

68 Zie: *Attitudemeting W&T, website VHTO.*

69 Zie: *De 10 inzichten in gender en STEM, website VHTO.*

70 Zie: *Database Spiegelbeeld, VHTO.*

BÈTAROLMODELLEN VIA 'GIRLS DAY'

Brancheorganisatie en Charterondertekenaar WIJ Techniek zet zich al lang in voor meer gendergelijkheid in de technische installatiebranche. Dat doet ze door samen te werken met VHTO. Het doel is meisjes te stimuleren om te kiezen voor een technisch beroep. Tijdens jaarlijkse Girls Day worden bèta-, technische of IT-bedrijven en -afdelingen gestimuleerd hun deuren te openen zodat meisjes van 10-15 jaar met hen en hun vrouwelijke rolmodellen kunnen kennismaken.

Girls' Day 2022 vindt plaats op donderdag 7 april. Meer informatie vind je op de website van *VHTO Expertisecentrum genderdiversiteit in bèta, techniek en IT.*



MICROSOFT: AZURE ACADEMY

Microsoft is zich bewust van het belang van meer IT-vrouwen op de arbeidsmarkt en heeft daarom de Azure Academy opgericht. Dit is een Academy waarbij ruim twintig vrouwen van 28-56 jaar middels een volledig betaalde opleiding worden klaargestoomd voor een IT-carrière. Deelnemers die de Academy succesvol hebben afgerond en een Microsoft-certificaat hebben behaald, worden actief geholpen bij het vinden een baan als data scientist.

Meer informatie vind je op de website van *Microsoft*.

dertig uur per week betaald werk verrichten, hebben zij beiden meer tijd over voor zorg, aldus het SCP.⁷¹ Een hervorming van het belastingstelsel draagt hieraan bij. Het is belangrijk om via financiële prikkels vrouwen te stimuleren om te werken en mannen te stimuleren om meer te zorgen. Een gendergelijk belastingstelsel maakt zowel betaalde als onbetaalde arbeid fiscaal aantrekkelijk.

BREID OUDERSCHAPSVERLOF UIT

Nederland kent een aantal verlofregelingen ter ondersteuning van arbeid en zorg, zoals zwangerschaps-, bevalings- en ouderschapsverlof. Betere verlofregelingen zijn voor beide ouders essentieel. Ouders moeten voldoende betaald verlof kunnen opnemen. Dat is nu nog niet het geval. Op dit moment kennen we in Nederland 26 weken onbetaald ouderschapsverlof per ouder in de eerste acht levensjaren van het kind. Dit verandert per augustus 2022 door een nieuwe Europese richtlijn die voorziet in twee maanden betaald ouderschapsverlof. Ouders krijgen straks gedurende negen weken ouderschapsverlof een UWV-uitkering ter hoogte van 50% van hun dagloon (tot 50% van het maximum dagloon). Voorwaarde is dat

zij deze negen weken opnemen in het eerste levensjaar van het kind.⁷² Op de website van WOMEN Inc. staat een handig overzicht van beschikbare verlofregelingen.⁷³

MAAK KINDEROPVANG TOEGANKELIJK EN BETAALBAAR

Naast ouderschapsverlof zijn er diverse andere voorzieningen die vrouwen in staat stellen meer en langer te werken. Een daarvan is kwalitatief goede en betaalbare kind- en buitenschoolse opvang. Dat is essentieel om werk en zorgtaken te kunnen combineren. Een goed passend dagarrangement voor kinderen biedt ouders meer mogelijkheden. Bovendien levert een kwalitatief goede kinderopvang ook een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van kinderen.⁷⁴

SER-ADVIES 'EEN KANSRIJKE START VOOR ALLE KINDEREN'

De SER adviseert minimaal twee dagen kinderopvang per week voor alle jonge kinderen. In de kinderopvangtoeslag komt de eis dat ouders moeten werken te vervallen, allereerst voor kinderen van 0 tot 4 jaar. Daarna moet ook voor kinderen van 4 tot 13 jaar een financieel toegankelijk aanbod van twee dagen kinderopvang per week worden gerealiseerd.

Meer weten? Bekijk het *SER-advies 'Een kansrijke start voor alle kinderen. Naar inclusieve en toegankelijke voorzieningen voor kinderen van 0-13 jaar*.



71 Dijk, D. van & Wierda, E., *Weten mannen te verrassen?*, Tijdschrift voor Sociale Vraagstukken, januari 2016.

72 *Ouderschapsverlof deels betaald vanaf augustus 2022*, nieuwsbericht Rijksoverheid.

73 *Alle verlofregelingen op een rij*, WOMEN Inc.

74 *SER-advies: Maak kinderopvang toegankelijk, betaalbaar en eenvoudig*, 10 juni 2021.

4.2 STRUCTURELE OPLOSSINGEN IN ORGANISATIES

STUUR OP MEER GENDERDIVERSITEIT

Voor gendergericht beleid is het allereerst belangrijk om de knelpunten voor gendergelijkheid in de organisatie in kaart te brengen. Essentieel is onderzoek, zowel kwantitatief, bijvoorbeeld via HR-metrics of enquêtes, als kwalitatief, via interviews. Zo is het voor het stimuleren van in- en doorstroom van vrouwen belangrijk om de man-vrouwverhouding van het personeel in beeld te brengen. Bedrijven kunnen dit doen door man-vrouwgegevens te koppelen aan variabelen, zoals bedrijfsonderdeel, salarisschaal, functieverblijfsduur en aantal dienstjaren. Wanneer een nulmeting laat zien dat er sprake is van ondervertegenwoordiging van vrouwen in het algemeen en/of binnen bepaalde afdelingen, dan kan hierop worden gestuurd via het formuleren van SMART-doelen.

Voorkeursbeleid

Een van de beleidsinterventies om gendergelijkheid te bevorderen is voorkeursbeleid. Dit kan worden ingezet om de historische achterstand van vrouwen op de arbeidsmarkt recht te trekken. Voorkeursbeleid kent verschillende vormen, van lichte tot meer zware vormen die aan wettelijke eisen moeten voldoen. Het gaat gepaard met verschillende regelingen. Een lichte vorm van voorkeursbeleid is om bij gelijke geschiktheid te kiezen voor een vrouw. Voorkeursbeleid kan worden ingezet bij iedere stap in het arbeidsproces, dus ook in doorstroom of bij arbeidsvoorwaarden.

Een organisatie mag niet zomaar voorkeursbeleid voeren, omdat de wet bepaalt dat werknemers gelijk moeten worden behandeld. Wil een organisatie voorkeursbeleid voor vrouwen invoeren, dan moet het voldoen aan een aantal eisen:⁷⁵

- > Er moet sprake zijn van een structurele achterstand van vrouwen in de organisatie.
- > De achterstand moet aantoonbaar zijn. Daarom is het doen van onderzoek essentieel.
- > De werkgever is verplicht alle sollicitanten, mannen als vrouwen, objectief te beoordelen en de beoordelingscriteria moeten vastliggen. Vrouwen krijgen enkel voorrang bij 'gelijke' geschiktheid.

- > De werkgever moet de maatregel kunnen rechtvaardigen.
- > Wanneer de werkgever voorkeursbeleid voert bij werving- en selectieprocedures dan is de werkgever verplicht om dit al in de vacaturetekst kenbaar te maken.

Quota

Bij voorkeursbeleid wordt vaak gelijk gedacht aan quota: een bepaald aandeel aan functies wordt voorbehouden aan een bepaalde groep. Quotaregelingen worden ingezet om gebrek aan evenredige vertegenwoordiging die historisch is ontstaan en maar langzaam vermindert, op te heffen. Quota kunnen zeer effectief zijn op het gebied van gendergelijkheid, bijvoorbeeld om in korte tijd het aantal vrouwen in de bedrijfstop te vergroten. Verschillende Europese landen maakten tot nu toe succesvol gebruik van genderquota.⁷⁶ Ook gaan quotaregelingen vaak gepaard met andere maatregelen, zoals streefcijferregelingen.⁷⁷ Quota worden vaak gezien als een paardenmiddel: als andere maatregelen niet het gewenste resultaat hebben, is het tijd voor een hardere aanpak.

Streefcijferregelingen

Streefcijferregelingen kunnen wettelijk zijn vastgelegd of door de organisatie zelf worden bepaald. Er wordt bij m/v-streefcijferregelingen vaak gekozen voor een percentage van 30%, omdat onderzoek aantoont dat er bij minimaal 30% vrouwen meer evenwicht ontstaat tussen mannen en vrouwen op de werkvloer. Vrouwen zijn dan niet meer duidelijk in de minderheid.⁷⁸ Het probleem met zelfopgelegde streefcijfers is vaak dat ze te verblijvend zijn. Ook blijkt uit onderzoek dat organisaties naast de streefcijfers maar beperkte andere doelen stellen voor verbetering van de aanpassing van de bedrijfscultuur of aanpassing van werkprocessen.⁷⁹

Tie-break systeem

Een andere vorm van voorkeursbeleid is het *tie-break* systeem. Dit gaat uit van het principe van gelijke geschiktheid. Wanneer in de laatste sollicitatieronde een man en vrouw overblijven dan wordt bij gelijke geschiktheid gekozen voor een vrouw.

75 *Wat is doelgroepenbeleid?*, College voor de Rechten van de Mens.

76 *Pouwels, B. & van den Brink, M., Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2020.*

77 *"Een vrouwenquotum gaat om het rechtzetten van discriminatie"*, Universiteit van Utrecht, 5 oktober 2018.

78 *Moss Kanter, R., Men and women of the corporation, Basic Books Inc., 1977.*

79 *Pouwels, B. & van den Brink, M., Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2020.*

WIJ TECHNIEK

De bedrijven waar Charterondertekenaar Wij Techniek, het ontwikkelingsfonds voor de technische installatiebranch, mee samenwerkt hebben steeds meer oog voor de specifieke competenties die vrouwen meebrengen. Een aantal jaren geleden stonden technische bedrijven nog niet echt te springen om vrouwen voor technische functies aan te nemen. Deze werkgevers dachten dat alle vrouwen parttime wilden werken en vonden dat dit in hun branche niet kon. Dat is inmiddels veranderd. Parttime werken is bij steeds meer bedrijven mogelijk en ook steeds meer mannen maken hiervan gebruik. De ervaring is dat de inbreng van vrouwen in het bedrijf positief werkt richting klanten, bijdraagt aan creatieve oplossingen en de sfeer en onderlinge omgang in het bedrijf verbetert. Technische bedrijven zoeken nu steeds gerichter naar vrouwen.

PILOT 'NUDGING IN WERVING EN SELECTIE'

Het programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt (VIA) van het ministerie van SZW onderzoekt in acht pilots wat werkt om de instroom van minderheidsgroepen te verbeteren. Een van de pilots is 'Nudging in werving en selectie'. Daarin werken deelnemende werkgevers aan de aanpassing van hun wervings- en selectieproces om de invloed van onbewuste vooroordelen zoveel mogelijk te beperken. Dat maakt het gemakkelijker de beste kandidaat aan te nemen, ongeacht hoeveel die op jou lijkt. De pilot is bedoeld om in de praktijk te testen wat werkt. Er zijn inmiddels drie praktische handleidingen ontwikkeld:

- > In 5 stappen naar een inclusievere vacaturetekst.
- > In 3 stappen naar een objectievere selectie.
- > In 6 stappen naar een gestructureerd interview.

Kijk voor meer informatie over het programma op [talentsbelangrijker.nl](https://www.talentsbelangrijker.nl).



WET 'EVENWICHTIGER VERHOUDING TUSSEN MANNEN EN VROUWEN IN BESTUUR EN RAAD VAN COMMISSARISSEN'

Deze wet, ook wel de wet Ingroeiquotum, geldt voor de ongeveer 100 beursgenoteerde bedrijven in Nederland. De raden van commissarissen en besturen van deze bedrijven moeten voor tenminste een derde uit vrouwen bestaan. Bedrijven die dit niet halen, mogen voor vrijgekomen functies alleen vrouwen benoemen. Bedrijven die het percentage niet halen en toch een man benoemen krijgen een sanctie: de benoeming wordt dan nietig verklaard. De overige, ongeveer 5.000 'grote' vennootschappen moeten zelf passende streefcijfers en actieplannen opstellen voor hun subtop, raad van bestuur en raad van commissarissen. De SER zorgt voor monitoring via een diversiteitsportaal. Jaarlijks rapporteren bedrijven via dit portaal, dat in de loop van 2022 gereed is, aan de SER. Resultaten worden ook zichtbaar gemaakt. Vragen hierover kunnen gestuurd worden naar diversiteitsportaal@ser.nl.

Voor meer informatie bekijk de pagina 'Wat houdt de wet ingroeiquotum en streefcijfers in?' op de website van de SER.

Nadelen voorkeursbeleid

Er kleven ook nadelen aan voorkeursbeleid. Quota roepen vaak weerstand op, zowel bij de zittende meerderheid als bij vrouwen. De meerderheidsgroep kan het voorkeursbeleid zien als een vorm van voortrekken en kan de competenties van vrouwen daardoor eerder in twijfel trekken.⁸⁰ Ook zijn niet alle vrouwen voorstander van quota, omdat zij liever beoordeeld willen worden op hun competenties. Quota veranderen bovendien niet de aanwezige genderongelijkheid in werkprocessen of cultuur. Daarnaast bestaat het risico dat organisaties hun inspanningen voor gendergelijkheid staken wanneer het percentage vrouwen in de organisatie is bereikt.⁸¹

HR-INSTRUMENTEN

HR-management kan allerlei instrumenten inzetten die de in- en doorstroom van vrouwen bevorderen. Men kan bijvoorbeeld training, loopbaanontwikkeling en opleidingen aanbieden en het werk anders inrichten waardoor er voor vrouwen en mannen een betere balans ontstaat tussen werken en zorgen.⁸² Het inclusiever maken van het werving- en selectieproces is ook een optie.

PAS WERVING EN SELECTIE AAN

De eerste stap bij genderinclusieve werving is om de doelgroep van potentiële vrouwen goed in kaart brengen en stil te staan bij hun communicatiestijlen. Ook is het belangrijk om inzicht te hebben in welke primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden belangrijk zijn voor vrouwen, bijvoorbeeld de mogelijkheid deel te nemen aan opleidingen of mentorprogramma's. Ook dienen organisaties zich bewust te worden van stereotieperend taalgebruik in vacatureteksten.

Gebruik gendersensitief taalgebruik

Bij het schrijven van de vacature moet masculien taalgebruik worden vermeden. Dit kan door meer feminien en/of genderneutraal te schrijven. Er is inmiddels een aantal handreikingen die daarbij kunnen helpen, zoals de 'Incomplete Stijlgids' van WOMEN Inc.⁸³ of de 'Waarden

80 *Ellemers, N., Jansen, W.S., Şahin, O., en Toorn, J. van der, Naar effectief diversiteitsbeleid: het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk, Universiteit van Utrecht, 2020.*

81 *Pouwels, B. & van den Brink, M., Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2020.*

82 *Diversiteit in de top: tijd voor versnelling, SER-advies, 20 september 2019.*

83 *De Incomplete Stijlgids, WOMEN Inc., 2019.*



SER TOPVROUWEN: DATABASE MET TALENT

SER Topvrouwen maakt de groep hooggekwalificeerde vrouwen die geschikt zijn voor bestuursfuncties aan de top in Nederland zichtbaar. Door vrouwen met talent en ambitie op te nemen in de database geeft het de doorstroom van vrouwen naar topposities een impuls. De database bevat profielen van ervaren en getalenteerde topvrouwen, die beschikbaar zijn als kandidaat voor commissaris, lid van raad van bestuur of raad van toezicht. De kandidaten werken in uiteenlopende sectoren en hebben een ruime bestuurlijke en praktijkervaring in bedrijfsleven en wetenschap. De database staat open voor vrouwen met relevante werkervaring op bestuurs-, directie- of executiveniveau in het bedrijfsleven of (semi)publieke organisaties. Daarnaast is de site een ingang voor bedrijven, instellingen en (non)executive searchbureaus die zoeken naar vrouwelijke kandidaten voor de raad van bestuur, commissarissen of toezicht. De database voldoet vanzelfsprekend aan de wettelijke eisen rond privacy.

Meer informatie vind je op de website van *SER Topvrouwen*.

Voor Een Nieuwe Taal' van de Code Diversiteit & Inclusie.⁸⁴ Over stereotiepe vooroordelen in taal bieden verschillende organisaties trainingen aan.

Herdefinieer competenties

In traditionele, masculiene sectoren en organisaties is vaak weinig oog voor de specifieke competenties en kennis die vrouwen meebrengen, zoals bijvoorbeeld de *soft skills* die nodig zijn voor goede klantrelaties. Competenties worden vaak beoordeeld vanuit de meerderheid. Dit brengt het gevaar met zich mee dat het functieprofiel wordt opgesteld door medewerkers die al in de organisatie werken, waardoor eenzelfde soort medewerker wordt aangetrokken. Zoek dus bewust naar complementaire competenties en kijk daarin naar aanvullende kwaliteiten. Dat opent meer mogelijkheden voor vrouwelijke kandidaten uit de eigen en andere sectoren en met andere opleidingen en ervaringen.⁸⁵

Zoek alternatieve wervingskanalen

Wervingskanalen zijn bepalend voor het aantrekken van meer vrouwen. Het is belangrijk om niet voor de geijkte kanalen te kiezen omdat die nieuwe potentiële sollicitanten niet bereiken. Zodra de doelgroep in kaart is gebracht, moeten wervingskanalen dus steeds opnieuw worden aangepast.

Zorg voor transparante procedures

Naast het aanpassen van vacatureteksten zijn open en transparante selectieprocedures essentieel voor de in- en doorstroom van vrouwen. Een objectief en gestandaardiseerd wervings- en selectieproces vermindert de kans dat stereotypen en vooroordelen de selectie beïnvloeden. Leg daarom van tevoren de functie-eisen en beoordelingscriteria vast, standaardiseer deze en spreek een vaste scoringsschaal af. Iedere sollicitant krijgt dan dezelfde vragen voorgelegd. De vragen moeten worden opgesteld aan de hand van de voor de functie essentiële competenties. Ieder lid van de selectiecommissie beoordeelt afzonderlijk de kandidaten en pas achteraf worden scores opgeteld en punten vergeleken.⁸⁶

Stel selectiecommissies divers samen

Door selectiecommissies divers samen te stellen neemt het bewustzijn over genderdiversiteit toe. De commissieleden wisselen hun gespreksresultaten uit en komen tot meer verschillende inzichten die eerder leiden tot de keuze voor een atypische kandidaat. Leg ook de werkwijze van commissies vast. Soms kan een externe 'auditor' hierbij helpen. Deze kan dan zicht houden op het naleven van transparante en objectieve procedures.⁸⁷ Daarnaast is

84 *Waarden Voor Een Nieuwe Taal. Een veilige, inclusieve en toegankelijke taal voor iedereen in de kunst- en cultuursector, Code Diversiteit & Inclusie, 2020.*

85 *Diversiteit in de top: tijd voor versnelling, SER-advies, 20 september 2019.*

86 *Diversiteit in de top: tijd voor versnelling, SER-advies, 20 september 2019.*

87 Idem.



RABOBANK: SPONSORING VAN VROUWELIJK TALENT

“Een coach of mentor praat met je, een sponsor praat over je”, schreef Ben Tiggelaar een aantal jaren geleden in een column. Dat was voor Rabobank de directe aanleiding om een Sponsortraject op te zetten. Alle executive leden, ruim 200 in totaal en toen voornamelijk mannen (95%), werd gevraagd of ze een vrouwelijk talent wilden sponsoren. Vrouwelijke talenten die toe waren aan de volgende loopbaanstap werden aangemoedigd om op basis van de beschikbaar gestelde profielen zelf een sponsor te benaderen en afspraken te maken over de inhoud en duur van de sponsoring.

Onderdeel van het traject was een workshop waar ingegaan werd op de verschillen tussen mannen en vrouwen, vooral over de ongeschreven regels bij het willen maken van een carrière-stap. Het Rabobank Sponsortraject heeft op drie vlakken bijgedragen aan meer bewustwording over genderdiversiteit:

1. De mannelijke sponsoren kregen inzicht in het beschikbare vrouwelijke toptalent en hun gedrag.
2. De vrouwelijke 'sponsees' kregen toegang tot het 'mannenbolwerk' en inzage in de ongeschreven regels op de werkvloer.
3. In de organisatie werd een groot draagvlak gecreëerd voor genderdiversiteit (wie wil er nu níet succesvol zijn als sponsor?).

het belangrijk dat leden van een selectiecommissie zich bewust zijn van het belang van diversiteit en mogelijke vooroordelen binnen selectieprocessen. Ze kunnen hiervoor trainingen volgen.⁸⁸

ZET IN OP BEHOUD EN DOORSTROOM

Faciliteer flexibele werktijden en thuiswerken

Als het gaat om gelijkere verdeling van arbeid en zorg hebben werkgevers een actieve rol. Zij kunnen met name mannelijke werknemers stimuleren om meer deeltijd te werken en gebruik te maken van verlofregelingen. Zij kunnen het mannelijke en vrouwelijke werknemers makkelijker maken om werk en zorg beter te combineren. Te denken valt aan het invoeren van flexibele werktijden, de mogelijkheid om verlof op te nemen of thuis te werken. Ook kunnen zij maatwerkoplossingen zoeken om overbelaste vrouwelijke werknemers te ontlasten. Voorbeelden zijn het regelen van kinderopvang en thuiswerkmaatregelen.

Maak gebruik van mentorprogramma's en sponsoring

Twee andere interventies die vaak worden ingezet om gendergelijkheid te bevorderen, zijn mentorprogramma's en sponsoring. Deze koppelen junior-medewerkers (v) aan een senior-medewerker in de organisatie en bieden hun workshops, trainingen en/of intervisie aan. Het doel van een mentorprogramma is om deze junioren toegang te geven tot relevante netwerken, rolmodellen en daarmee tot belangrijke informatie.

Zet cross-mentoring in

Onderzoek toont aan dat mentorprogramma's bijdragen aan bredere netwerken, zichtbaarheid en werktevredenheid onder vrouwen. Het meest succesvol is als er van twee kanten wordt gewerkt en geleerd. In deze cross-mentorprogramma's krijgt ook de mentor intervisie en workshops aangeboden om nieuwe inzichten op te doen binnen de mentor-mentee relatie.⁸⁹ Een belangrijk

88 *Diversiteit in de top: tijd voor versnelling, SER-advies, 20 september 2019.*

89 *Leenders, L., Blijenbergh, I.L., en Brink, M.C.L. van den, Myriad potential for mentoring: Understanding the process of transformational change through a gender equality intervention, mei 2019.*

onderdeel van een cross-mentoring programma is de veilige omgeving waarbinnen de mentee onderwerpen zoals genderongelijkheid kan aankaarten en met de mentor naar oplossingen kan zoeken. Hierdoor krijgen mentoren inzicht in de problemen en in hun verantwoordelijkheid daarin. Zo gaan mentoren zich op hun beurt verantwoordelijk voelen voor het bevorderen van gendergelijkheid.⁹⁰ Mentorprogramma's worden ook bekritiseerd omdat ze benadrukken dat vrouwen bepaalde vaardigheden ontberen die nodig zijn om te kunnen doorstromen. Genderongelijkheid wordt op die manier tot een individueel probleem gemaakt, wat de aanwezige subtiele processen van ongelijkheid in organisaties kan verbloemen.

FACILITEER MEDEWERKERSNETWERKEN

Ook medewerkersnetwerken van vrouwen kunnen helpen om de positie van vrouwen te verbeteren. Binnen deze netwerken kunnen vrouwen in een meer vertrouwde omgeving ervaringen met elkaar delen, belemmeringen voor gendergelijkheid signaleren en bespreken. Een medewerkersnetwerk is daardoor een goed klankbord voor HR, management en directie. Deze netwerken organiseren ook workshops en trainingen die de professionele ontwikkeling van vrouwelijke werknemers stimuleren. Ook bieden ze vrouwen toegang tot nieuwe netwerken en belangrijke informatie over de organisatie. Hoofdstuk 5 gaat hierop nader in en bijlage 2 biedt een overzicht van medewerkersnetwerken van vrouwen onder Charterondertekenaars.

VOER TRANSPARANT EN EERLIJK LOONBELEID

75% van de werkgevers denkt dat er geen sprake is van een loonkloof in hun organisatie, terwijl uit onderzoek blijkt dat dit wel het geval is. Het is daarom belangrijk dat organisaties dit onderzoeken. Een loonkloof ontstaat voor een deel bij ongelijke inschaling en beloning tussen vrouwen en mannen. Dit gebeurt dan op basis van subjectieve beoordelingen. De beloning en inschaling moeten dus op een neutrale en objectieve manier plaatsvinden. Daarnaast is het belangrijk om transparant te communiceren over eventuele beloningsverschillen in de organisatie.⁹¹

90 *Leenders, L., Blijenbergh, I.L., en Brink, M.C.L. van den, Myriad potential for mentoring: Understanding the process of transformational change through a gender equality intervention, mei 2019*

91 *Aan de slag met een eerlijk loonbeleid, WOMEN Inc.*

TALENT NAAR DE TOP: CROSS-COMPANY MENTORINGPROGRAMMA'S

Talent naar de Top heeft twee cross-company mentoringprogramma's ontwikkeld: Boardroom Coaching en Cross Mentoring. Deze zijn gericht op enerzijds de doorstroom van vrouwelijk en bicultureel talent en anderzijds op de ontwikkeling van inclusief leiderschap. De cross-company opzet biedt deelnemers de mogelijkheid om een uniek kijkje in de keuken te nemen van een andere organisatie. Boardroom Coaching is een exclusief programma, gericht op de (versnelling van) de laatste stap van vrouwelijke executive potentials naar de boardroom. Zij worden als 'coachees' gekoppeld aan topbestuurders; afhankelijk van het type organisatie zijn dit voorzitters of leden van raden en colleges van bestuur of secretarissen generaal. Bij cross mentoring gaat het om management potentials (al dan niet op een kruispunt in hun carrière) die als mentees deelnemen en gedurende een jaar een mentor (senior-manager) hebben uit een andere organisatie.

In beide programma's worden de een-op-een mentoringgesprekken ondersteund en aangevuld met groepssessies in verschillende werkvormen. Het gaat om wederzijds leren: zowel de mentees als de mentoren hebben er profijt van. Door de koppeling van de programma's aan het diversiteitsbeleid en de focus op inclusief leiderschap draagt het ook bij aan meer diversiteit en inclusiviteit in de organisatie.

Meer informatie op de website van *Talent naar de Top*.





TAUW: TRAINING 'VROUWEN MET IMPACT'

Ingenieurs- en adviesbureau TAUW streeft naar meer gendergelijkheid op de werkvloer. Van de 1.200 werknemers is momenteel 70% man. TAUW wil met het oog op innovatie graag een meer diverse organisatie zijn en heeft een streefcijfer voor vrouwen van 30% ingesteld. Die vrouwen moeten ook voldoende kansen hebben om door te stromen. De vrouwelijke werknemers van TAUW hebben hier zelf een workshop, training en webinar voor bedacht: 'Vrouwen met Impact'. Doel is om vrouwelijke werknemers bewust te maken van hun competenties en impact te creëren door het ontwikkelen van verschillende soorten leiderschapsstijlen binnen een masculiene organisatie als TAUW. De reacties van de vrouwen zijn positief. Maar er zijn ook kritische geluiden, zoals van mannelijke collega's die bang zijn om hierdoor minder kansen te hebben.

Lees ook de blog *'Op weg naar vrouwelijke invloed met impact'* op de website van TAUW.

APG: AANPAK LOONKLOOF

Pensioenuitvoerder APG onderzocht in 2019 een beloningsverschil van 2,2% in de organisatie. Het bleek dat 125 vrouwelijke medewerkers voor hetzelfde werk minder werden beloond dan hun mannelijke collega's. Dit loonverschil werd eenmalig gelijkgetrokken. Aanvullend onderzoek gaf aan dat het verschil niet ontstond bij indiensttreding en ook geen gevolg was van verschil in beoordeling. Vrouwen scoorden daarop hetzelfde als hun mannelijke collega's. Het onderzoek wees wel uit dat vrouwen minder vaak en minder snel promotie maken en daardoor in salaris achterblijven. Voor een deel ligt dit aan kansen die mannelijke leidinggevenden bieden, voor een ander deel aan het zelfbeeld van vrouwen: zij zien zich minder snel ziet als een goede kandidaat voor een hogere functie. De vrouwen die wel promotie maakten gaven vaak aan dat ze hiervoor gevraagd of op gewezen waren. APG heeft op basis van deze resultaten verschillende interventies ontwikkeld om de loonkloof structureel en duurzaam te dichten.

Lees ook de publicatie *'Loonkloof veroorzaakt door minder steil carrièrepad vrouwen'* op de website van APG.

MINISTERIE VAN FINANCIËN: BEHOEFTE AAN COACHEND LEIDERSCHAP

WOMEN Inc. heeft voor het ministerie van Financiën onderzocht waarom vrouwen niet voldoende doormen naar leidinggevende posities. Het onderzoek bestond uit tafelgesprekken waarvoor verschillende vrouwen uit de subtop en de managers die hen aansturen werden uitgenodigd. Uit de gesprekken bleek dat vrouwelijke subtoppers die in aanmerking komen voor een leidinggevende positie behoefte hebben aan meer coachend leiderschap. Zij verwachten dit van hun directe leidinggevende met wie ze hun loopbaan stappen beter kunnen bespreken. Ook was het voor hen niet altijd duidelijk welke mogelijkheden er zijn voor opleiding en training, terwijl deze informatie digitaal wel beschikbaar is. Een ander punt dat naar voren kwam was dat vrouwen zaken als samenwerking en empathie belangrijk vonden, met name ook aan de top.

Lees ook het artikel *'Zo werkt het bij het ministerie van Financiën'*.



4.3 OPLOSSINGEN GERICHT OP CULTUURVERANDERING

In organisaties waarin alles draait om zo hard mogelijk werken en competitie, en waar weinig ruimte is voor het maken van fouten zullen vrouwen zich minder thuis voelen. In deze organisaties is er sowieso een culturomslag nodig: er moet een ander beeld komen dan de ideale werknemer met weinig zorgverplichtingen die 24/7 beschikbaar is. Ook de opvattingen over verdeling van arbeid en zorg over mannen en vrouwen moeten veranderen. Werkgevers spelen in die cultuurverandering een belangrijke rol. Zij kunnen meer ruimte maken voor een inclusieve werkcultuur waar vrouwen zich welkom en veilig voelen en voldoende kansen hebben om door te stromen.

WERK AAN EEN INCLUSIEVE BEDRIJFS-CULTUUR

Vaak wordt bij diversiteitsbeleid alleen de nadruk gelegd op de in- en doorstroom van ondervertegenwoordigde groepen, zoals vrouwen. Als de organisatiecultuur die genderongelijkheid in stand houdt, stromen vrouwen zo weer uit. Werken aan een inclusieve cultuur is dus een

voorwaarde voor het creëren van gelijke kansen van vrouwen. Met een inclusieve cultuur wordt vaak een cultuur bedoeld waarbinnen medewerkers zich thuis voelen en zichzelf kunnen zijn. Een inclusieve omgeving is daarbij ook een omgeving waarbinnen individuen zich verbonden voelen met de organisatie en zij van elkaars verschillende perspectieven leren. Om dit te kunnen bereiken is het belangrijk dat er een mate van vertrouwen en veiligheid is op de werkvloer waardoor er ruimte kan ontstaan voor dialoog. De top en de leiders spelen hierin een essentiële rol.

ONTWIKKEL INCLUSIEF LEIDERSCHAP

De kans van slagen van gendergelijkheidsbeleid hangt sterk af van het commitment van de organisatietop. Het topmanagement moet open en duidelijk communiceren over het belang van gendergelijkheid en een veilige werkcultuur. De top kan deze onderwerpen steeds opnieuw agenderen en daarmee de aanpak ervan versnellen. Ook is het belangrijk dat de top verschillende afdelingsdirecteuren laat sturen op resultaten hiervan, bijvoorbeeld aan de hand van KPI's.

DELOITTE: FOCUS INCLUSIEF LEIDERSCHAP

Een inclusieve cultuur valt of staat met het leiderschap. Of en in welke mate mensen zich betrokken voelen in een organisatie, hangt volgens onderzoek van Deloitte grotendeels af van wat de leiders in die organisatie zeggen en doen. De ontwikkeling van inclusief leiderschap vormt daarom een essentieel onderdeel van effectief diversiteitsbeleid.

Onderzoek wijst uit dat inclusieve leiders zes eigenschappen gemeen hebben:

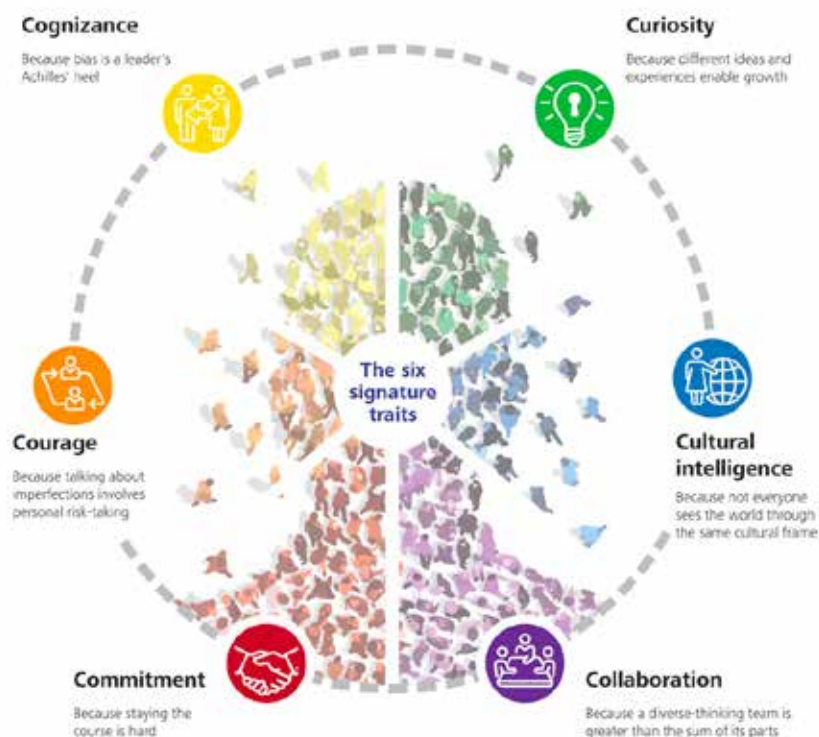
- > Betrokkenheid: ze zijn oprecht toegewijd aan diversiteit, dagen de status quo uit, spreken anderen aan op hun verantwoordelijkheid, en D&I staat hoog op hun persoonlijke agenda.
- > Moed: ze hebben de moed om zich kwetsbaar op te stellen, fouten toe te geven en ruimte te geven aan anderen.
- > Bewustzijn van bias: ze zijn zich bewust van hun blinde vlekken en van hiaten in het systeem, en werken hard om te zorgen dat de meritocratie daadwerkelijk een meritocratie is.
- > Openheid: ze tonen interesse in anderen, betonen zich ruimdenkend en empathisch, luisteren zonder oordeel en proberen anderen te begrijpen.
- > Culturele intelligentie: ze zijn alert op culturele verschillen en passen zich waar nodig aan.
- > Samenwerking: ze zijn in staat anderen in hun kracht te zetten, besteden aandacht aan verschillende perspectieven en denkstijlen en zorgen voor psychologische veiligheid en collegialiteit binnen teams.

Om deze kwaliteiten in leiders te ontwikkelen biedt Deloitte een inclusief-leiderschapsprogramma. Dit bestaat uit een 360°-assessment, individuele coaching en groepsworkshops waarin deelnemers leren wat het betekent om een inclusief leider te zijn. Deloitte is enkele jaren geleden met dit programma gestart voor de senior-leiders en zij hebben dit vervolgens verder gebracht naar de lagen eronder. De gehele organisatie krijgt dit programma in de context van zijn rol aangeboden met als brede doelstelling inclusief gedrag.

Lees meer over het onderzoek van Deloitte in het artikel *'The Key to Inclusive Leadership'* op *Harvard Business Review*.

Figuur 3. De zes eigenschappen van een inclusieve leider.

Bron: Deloitte, *The six signature traits of inclusive leadership - Thriving in a diverse new world*



HR kan ook interventies inzetten om inclusief leiderschap te bevorderen, bijvoorbeeld door:

- > inclusief leiderschap een onderdeel te maken van het leiderschaps- of managementontwikkelprogramma;
- > het management te trainen in inclusief leiderschap via externe diversiteitsexperts of -bureaus;
- > inclusief leiderschap op te nemen als vaste competentie waarop het management jaarlijks wordt beoordeeld.

Zorg verder voor voldoende contact met aanwezige vrouwelijke medewerkers(netwerken) en betrek hen bij het stimuleren van gendergelijkheid. Koppel emancipatie en/of diversiteit daarnaast aan een portefeuille van een lid van de directie of raad van bestuur. Tot slot is het belangrijk dat de top voldoende middelen en mensen beschikbaar stelt om onderzoek te doen, trainingen uit te voeren en activiteiten te organiseren.⁹²

WERK AAN SOCIALE VEILIGHEID OP DE WERKVLOER

Het is belangrijk dat bedrijven ongewenst gedrag herkennen en erkennen en werk maken van sociale veiligheid. Ongewenst gedrag, zoals seksueel overschrijdend gedrag, vindt vaker plaats binnen een afhankelijkheidsrelatie en is vaak subtiel en moeilijk aan te tonen. Hierdoor ervaren veel vrouwelijke medewerkers een drempel om het te bespreken en helemaal om het te melden. Zij zijn dan bang om niet geloofd te worden of voor de gevolgen voor hun aanstelling of beoordelingen. Ook is vaak niet duidelijk waar zij terecht kunnen met klachten over ongewenst gedrag. Het is dan ook essentieel dat werkgevers een sociale omgeving creëren waarbinnen meldingen officieel en onafhankelijk worden onderzocht, leidinggevenden het goede voorbeeld geven en collega's elkaar durven aan te spreken op ongewenst gedrag. Dit kunnen werkgevers doen door hun processen beter in te richten, trainingen te geven en te monitoren op ongewenst gedrag.

GEBRUIK EEN KLACHTENPROCEDURE EN ZORGSTRUCTUUR

Werkgevers zijn verplicht om beleid te voeren en maatregelen te nemen om ongewenst gedrag tegen te gaan. Ze moeten hun processen zo inrichten dat incidenten vaker gemeld worden en dat klachten op de juiste manier en met de juiste consequenties worden afgehandeld.

Een eerste stap is om melders serieus te nemen. Een officiële en heldere klachtenprocedure en een goede zorgstructuur helpen daarbij. Werkgevers kunnen bijvoorbeeld een in- of externe vertrouwenspersoon aanstellen of gebruikmaken van klachtencommissies. Ook kan een werkgever leidinggevenden, vertrouwenspersonen en werknemers trainen in het herkennen en omgaan met ongewenst gedrag op de werkvloer. Zorg als werkgever verder voor voldoende afstemming tussen verschillende organisatieonderdelen die met een melding te maken hebben, zoals de bedrijfsarts, vertrouwenspersonen en personeelszaken. Ook is het belangrijk dat sociale veiligheid binnen afdelingen en/of teams standaard wordt gemonitord, bijvoorbeeld door vragen over ervaren (on)veiligheid toe te voegen aan een periodiek medewerkerstevredenheidsonderzoek.

Met de Zelfinspectietool Werkdruk en Ongewenst gedrag van Inspectie SZW kunnen werkgevers zelf checken of zij aan de regels voldoen. Met dit instrument inventariseert de werkgever de risico's op ongewenst gedrag en ontvangt een lijst met verbeterpunten.⁹³

Meer informatie en tips zijn te vinden in de Handreiking 'Aanpak ongewenst gedrag op de werkvloer'¹⁹⁴ van SER Diversiteit in Bedrijf.

MANNEN AAN ZET

Volgens sommige onderzoekers is genderongelijkheid vooral een probleem van en voor mannen. Het wordt immers veroorzaakt door mannelijke praktijken en informele netwerken op de werkvloer⁹⁵ die een masculiene werkcultuur in stand houden. Mannen kunnen hier iets aan veranderen door zich bewust te worden van hun geprivilegieerde positie en hun gedrag, en door ruimte te maken voor minder geprivilegieerde groepen.

92 *Diversiteit in de top: tijd voor versnelling, SER-advies, 20 september 2019.*

93 *Zelfinspectietool Werkdruk en ongewenst gedrag, Nederlandse Arbeidsinspectie/Ministerie SZW.*

94 *Handreiking 'Aanpak ongewenst gedrag op de werkvloer', SER Diversiteit in Bedrijf, februari 2022.*

95 *Hearn, J., Men and Masculinities: What have they got to do with gender equality and women's empowerment?, University of Huddersfield, September 2021.*



ALLIANDER: MET ANDERE OGEN

Bij energienetwerkbedrijf Alliander kunnen collega's in de workshop 'Met andere ogen' via *virtual reality* een moment van uitsluiting ervaren. Dat kan zijn op basis van gender, cultuur, seksuele oriëntatie of arbeidsvermogen. Deelnemers ervaren bijvoorbeeld een gesprek waarbij ze persoonlijk worden geconfronteerd met vooroordelen en er stereotiepe grappen. Na deze ervaring gaan zij, onder begeleiding van een getrainde gespreksleider, met elkaar in gesprek: wat voelde je, wat zag je, wat hoorde je? Wat was beter geweest, zijn er parallellen met jouw werkomgeving en wat ga jij nu meer, minder of anders doen?

Joy Lodarmasse, manager Diversiteit en Inclusie: "In deze gesprekken verken je als team de grenzen van toelaatbaar gedrag en hoe je met elkaar in gesprek gaat als een persoonlijke grens wordt overschreden. Daarbij is er veel aandacht voor de verantwoordelijkheid van de 'bijstaander'. Ook die willen wij activeren, want een slachtoffer kan niet altijd de energie en moed opbrengen om ongewenst gedrag aan de orde te stellen. Een werkcultuur waarin iedereen zich veilig, gezien en gewaardeerd voelt maak je tenslotte samen."

Het initiatief om zo'n sessie met het team te organiseren kan bij een collega liggen, maar ook bij de leidinggevende. Joy: "Als blijkt dat een peiling onder medewerkers aangeeft dat de sociale veiligheid onder spanning staat. Er is uiteraard meer nodig dan één keer een goed gesprek. Daarom is er in de leiderschapstrainingen ook veel aandacht voor diversiteit en inclusie. Energie verdient aandacht, zeggen we bij Alliander. Daarmee bedoelen we ook de energie van onze mensen."

5

MEDEZEGGENSCHAP EN MEDEWERKERSNETWERKEN

5.1 MEDEZEGGENSCHAP

De ondernemingsraad (or) kan op grond van zijn wettelijke bevoegdheden een belangrijke rol spelen in het bevorderen van D&I, ook op het gebied van gendergelijkheid,⁹⁶ en kan een stimulerende rol spelen door bijvoorbeeld:

- > De aanpak van sekse- en zwangerschapsdiscriminatie expliciet aandacht te geven.
- > Het creëren van een (eventueel anonieme) meldingsmogelijkheid.
- > Aandacht in het or-spreekuur met zo nodig een doorverwijzende rol voor de or.
- > Antidiscriminatie en diversiteit op basis van sekse onderdeel van or-training te maken.
- > Zich te informeren over de positie van vrouwelijke werknemers en de genderdiversiteit in de organisatie.
- > Initiatieven te nemen om D&I (verder) te bevorderen binnen de organisatie als geheel en binnen het medezeggenschapsorgaan zelf.
- > Netwerken van vrouwen te stimuleren.
- > Voorlichting en workshops te geven, samen met werkgever, HR en/of organisaties van buiten.

5.2 MEDEWERKERSNETWERKEN

Met name in grotere bedrijven en organisaties organiseren werknemers zich in medewerkersnetwerken om ervaringen uit te wisselen en hun specifieke belangen te behartigen. Die organisatievorming gebeurt ook onder vrouwelijke werknemers. Medewerkersnetwerken geven hun leden een stem. Door aandacht te vragen voor hun specifieke ervaringen en positie maken ze andere medewerkers bewust van de verschillen en overeenkomsten tussen collega's. Medewerkersnetwerken bevorderen ook vaak de persoonlijke en professionele ontwikkeling van personeelsleden, bijvoorbeeld door begeleiding en workshops. Ze kunnen gericht advies geven aan de afdeling HR en de bedrijfsleiding over het voeren van een effectief personeelsbeleid. Medewerkersnetwerken blijken in de praktijk een belangrijke motor voor de participatie van medewerkers en dragen daarmee bij aan een inclusieve bedrijfscultuur en -prestaties.

Onder de huidige 344 ondertekenaars van het Charter Diversiteit zijn veel medewerkersnetwerken van vrouwelijke werknemers actief. Bijlage 2 geeft hiervan een overzicht.

96 Zie ook het thema [Medezeggenschap op de website van de SER](#).

5.3 SAMENWERKING OR EN MEDEWERKERSNETWERKEN

In de praktijk wordt er niet altijd samengewerkt tussen medewerkersnetwerken en de or. Een enkele or kent een kwaliteitszetel toe aan een medewerkersnetwerk. Er bestaan goede redenen om die samenwerking aan te gaan:

- > Medewerkersnetwerken kunnen de or voeden door als klankbordgroep te fungeren.
- > Op grond van haar informatierecht kan de or jaarlijks D&I op de agenda zetten en op de hoogte raken van de personeelssamenstelling. Vaak slaagt de or er niet in om in te spelen op de behoeften van werknemers die ondervertegenwoordigd zijn in (bepaalde lagen van) de organisatie en om bij te dragen aan een inclusieve bedrijfscultuur. Het aangaan van een samenwerking met medewerkersnetwerken die wél contact hebben met ondervertegenwoordigde groepen en weten wat daar speelt, kan een oplossing bieden.
- > Op grond van art. 15 van de Wet op de Ondernemingsraden kan de or commissies instellen die nuttig zijn voor het vervullen van zijn taak. Voordeel daarvan is dat vertegenwoordigers van medewerkersnetwerken die zelf geen or-lid zijn de beschikking krijgen over dezelfde faciliteiten als or-leden. De or kan deskundigheid binnenhalen als vertegenwoordigers van medewerkersnetwerken zitting nemen in de or.
- > Op basis van het instemmingsrecht ex art. 27 Wet op de Ondernemingsraden kunnen werknemers invloed uitoefenen op het opstellen van de Risico-Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) en het bijbehorende plan van aanpak. Al in een vroeg stadium kunnen de or en de werkgever rekening houden met mogelijke spanningen tussen werknemers, bijvoorbeeld door ongewenst en grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer, door bij het opstellen van de RI&E samen te werken met de medewerkersnetwerken.

BIJLAGEN



BIJLAGE 1. ORGANISATIES EN NETWERKEN

SPECIFIEK

ATRIA

Atria, kennisinstituut voor emancipatie en vrouwengeschiedenis, staat voor een gendergelijke samenleving, waarin mensen zoveel mogelijk gelijke behandeling, gelijke rechten en gelijke kansen krijgen, en zich verbonden voelen met elkaar. Het verzamelt en beheert het erfgoed van vrouwen en vrouwenbewegingen. Kernthema's zijn onder andere verdeling van arbeid en zorg, en genderstereotypering.

Meer info: www.atria.nl



EMANCIPATOR

Emancipator streeft naar sociale rechtvaardigheid: een duurzame wereld waarin iedereen zich in veiligheid, vrijheid en gelijkwaardigheid kan ontplooiën en ontwikkelen. Daarvoor is zowel mannen- als vrouwenemancipatie nodig. Emancipator werkt aan sociale rechtvaardigheid door in te zetten op het veranderen van de positie van en ideeën over mannen en mannelijkheid. Een van de kernthema's is arbeid en zorg. Het voert projecten uit, ontwikkelt interventies, maakt factsheets en stimuleert onderzoek over de rol van mannen om mannen meer kansen te geven om te zorgen, op te komen tegen geweld en stereotypen te doorbreken.

Meer info: www.emancipator.nl



ETNISCHE ZAKENVROUWEN NEDERLAND (EZVN)

EZVN stimuleert vrouwen met een andere culturele achtergrond om te ondernemen en zich te manifesteren op de arbeidsmarkt in leidinggevende (top)functies en als toezichthouders. Om dit te realiseren initieert EZVN mentorprojecten voor basisschoolleerlingen, studenten, professionals en (beginnende) ondernemers, in samenwerking met onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven. EZVN zet hiervoor haar 'eigen' rolmodellen in en biedt hun een podium.

Meer info: www.ezvn.nl



FNV VROUW

FNV Vrouw maakt als zelfstandige bond deel uit van FNV, de grootste vakbond in Nederland. FNV Vrouw zet zich in om de positie van vrouwen te verbeteren. Onder andere door binnen FNV aandacht te vragen voor zaken die voor vrouwen (extra) van belang zijn, door contacten met politici en werkgevers, door het opstellen van brandbrieven en aanbevelingen. Maar ook door lobby en actie zet het onderwerpen voor vrouwen op de kaart.

Meer info: www.fnvvrouw.nl



NEDERLANDSE VROUWEN RAAD (NVR)

De Nederlandse Vrouwen Raad bundelt haar krachten met lidorganisaties om de positie van de vrouw te versterken. Het zet zich hiervoor nationaal en internationaal in, met onder meer de VN Vrouwenvertegenwoordiger, lobbywerk en diverse activiteiten en projecten. De NVR vertegenwoordigt als koepelorganisatie ongeveer 1 miljoen vrouwen. Dat maakt de NVR een sterke verbindende speler in de belangenbehartiging bij politiek en overheid als het gaat om de rechten en participatie van vrouwen.

Meer info: www.nederlandsevrouwenraad.nl



TALENT NAAR DE TOP

Talent naar de Top is een stichting met een maatschappelijke doelstelling voor meer divers talent in de (sub)top. De missie is diversiteit en inclusiviteit in de top de norm te maken, omdat dit ervoor zorgt dat de besluitvorming en prestaties van het bedrijf verbeteren en dat de talenten van alle medewerkers worden benut. Talent naar de Top ondersteunt organisaties met het Charter Talent naar de Top, cross company programma's, en advies en training.

Meer info: www.talentnaardetop.nl



VHTO, EXPERTISECENTRUM GENDERDIVERSITEIT IN BÈTA, TECHNIEK & IT

VHTO wil de participatie van meisjes en vrouwen in bèta, techniek en IT vergroten. Het zet hiervoor verschillende activiteiten in, zoals het zichtbaar maken van vrouwelijke rolmodellen met de database Spiegelbeeld, het bestrijden van hardnekkige vooroordelen middels het geven van gastlessen en organiseren van speeddates in het basis- en voortgezet onderwijs en het ondersteunen van een genderinclusieve werkomgeving. Daarvoor heeft het voor werkgevers een Gender Scan ontwikkeld.

Meer info: www.vhto.nl



WERK EN MANTELZORG

Stichting Werk&Mantelzorg zet zich in voor werkgevers en organisaties die mantelzorgvriendelijk willen werken. Het haalt de kennis uit de praktijk en staat in nauw contact met leidinggevend en werkgevers. Het geeft advies, doet eigen onderzoek en publiceert hierover. Werk&Mantelzorg is in 2005 opgericht door MantelzorgNL en Qidos. MantelzorgNL is de Landelijke Vereniging voor Mantelzorgers en Vrijwilligerszorg. Het zet zich, samen met ruim 330 lidorganisaties, in voor mensen die langdurig en onbetaald voor een ander zorgen: als familielid, buur, vriend of 'gewoon' uit solidariteit. Qidos is een innovatief HR trainings- en adviesbureau. Het begeleidt organisaties op drie thema's: bewegende organisaties, verbindend leiderschap en krachtige mensen.

Meer info: www.werkenmantelzorg.nl



BUREAU CLARA WICHMANN

Bureau Clara Wichmann streeft naar een betere maatschappelijke en rechtspositie van vrouwen in Nederland. Hiernaast is het medestander in het bestrijden van alle vormen van genderdiscriminatie, ongelijkheid en stereotypering. Dit gebeurt door bevordering en beïnvloeding van het recht, de rechtspraktijk, wet- en regelgeving en de wettoepassing waarin principiële kwesties aan de orde komen die de rechten van vrouwen direct raken. 'Werk en zorg' is een van de speerpunten.

Meer info: www.clara-wichmann.nl



WOMEN INC.

WOMEN Inc. is een belangenorganisatie die sinds 2005 de emancipatie van vrouwen in Nederland versnelt. Centraal staat het streven naar een samenleving met gelijke kansen voor iedereen, ongeacht gender of sekse. Genderongelijkheid is het grootst op de thema's geld, werk, gezondheid en media. Om hierin verandering te realiseren doet WOMEN Inc. onderzoek, voert campagne bij publiek en politiek, deelt kennis en organiseert bijeenkomsten en workshops om de kansen van vrouwen te vergroten. Dit doet het samen met een agenderend netwerk - van landelijke tot lokale overheden, ambassadeurs, bedrijven, instellingen en kennisinstituten - om op alle niveaus van de samenleving verschil te maken.

Meer info: www.womeninc.nl



ALGEMEEN

COLLEGE VOOR DE RECHTEN VAN DE MENS

Bij het College voor de Rechten van de Mens kun je terecht met vragen over discriminatie en de betekenis van mensenrechten in Nederland. Je kunt misstanden melden en je discriminatieklacht voorleggen. Ook geeft het College advies en denkt mee over wat je zelf kunt doen. Op de website zijn onder andere dossiers te vinden over gendergelijkheid en zwangerschapsdiscriminatie.

Meer info: www.mensenrechten.nl

DE SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD (SER)

De Sociaal-Economische Raad (SER) maakt zich hard voor meer D&I op de Nederlandse arbeidsmarkt. Daar zet het zich langs verschillende lijnen voor in:

> SER Diversiteitsportaal

De SER ondersteunt bedrijven bij de uitvoering van de nieuwe wet voor meer genderdiversiteit in de (sub)top van het bedrijfsleven. Daarvoor ontwikkelt het met belanghebbenden een digitaal diversiteitsportaal voor bedrijven.

Meer info: www.ser.nl/nl/thema/diversiteit-en-inclusie/diversiteitsportaal

> SER Topvrouwen

SER Topvrouwen onderschrijft het belang van een groter aandeel vrouwen in de top van het Nederlandse bedrijfsleven. Met het oog op innovatief vermogen, evenwichtige besluitvorming en zo breed mogelijk afgestelde maatschappelijke antennes, hoort genderdiversiteit in bedrijven bovenaan de boardroomagenda te staan. SER Topvrouwen maakt de groep hooggekwalificeerde board-ready vrouwen in Nederland zichtbaar. Door vrouwen met talent en ambitie op te nemen in de database van topvrouwen wil het de doorstroom van vrouwen naar topposities een impuls geven. De database staat open voor vrouwen met relevante werkervaring in het bedrijfsleven of (semi)publieke organisaties in een rol op bestuurs-, directie- of executieveniveau.

Meer info: www.topvrouwen.nl

> SER Diversiteit in Bedrijf

SER Diversiteit in Bedrijf ondersteunt organisaties en bedrijven bij het bevorderen van een gemêleerd personeelsbestand en een inclusief bedrijfsklimaat. Het hanteert een brede visie op D&I en richt zich op vijf dimensies van diversiteit: naast gender zijn dat arbeidsvermogen, culturele diversiteit, leeftijd en seksuele oriëntatie (LHBTI+). De missie is een arbeidsmarkt waarop verschillen gewaardeerd en optimaal benut worden.

Meer info: www.diversiteitinbedrijf.nl

STICHTING VAN DE ARBEID

‘Arbeid en zorg’ is een van de centrale thema’s van de Stichting van de Arbeid, het overlegorgaan voor de representatieve centrale organisaties van werkgevers en van werknemers. De Stichting wil met haar aanbevelingen en adviezen eraan bijdragen dat de combinatie van betaald werk met de zorg voor het gezin of de mantelzorg soepel verloopt en dat ook de omgang op het werk goed blijft.

Meer info: www.stvda.nl/nl/thema/arbeid-zorg



SER

SER
TOP vrouwen

SER
Diversiteit in Bedrijf



BIJLAGE 2. MEDEWERKERSNETWERKEN VAN VROUWEN

Bij de ondertekenaars van het Charter Diversiteit zijn veel medewerkersnetwerken van vrouwen actief. Hieronder een aantal voorbeelden.

ABN AMRO Bank	Leading Ladies / Women on the Move
Accenture	Working Parents
Alliander	Lianne
APG	Topvrouwen@APG
Brandweer Nederland	Brandweervrouwen
Boeing Netherlands BV	Women In Leadership
CNV	Stuurgroepen Vrouwen
De Haagse Hogeschool	Vrouwennetwerk
Deloitte	Women's Network
Deltion College	Gender
Dow Benelux BV	B-WIN (Benelux Women's Innovation Network)
Dura Vermeer Groep	EVA
EY	Every Women
FNV	Netwerk Vrouwen
Gemeente Den Haag	Spirit
Hewlett Packard Enterprise	Women@Work
Hogeschool InHolland	Leidinggevende Vrouwen
IBM Nederland	Smarter Women Network / Blue Women
Innogy Essent	Vrouwennetwerk
KPMG	Woman's Network
KPN	KPN Powered by Women
LTO	Vrouw en Bedrijf
Ministerie van Buitenlandse Zaken	Female Exchange Experience
Ministerie van Defensie	Defensie Vrouwen Netwerk
Ministerie van Economische Zaken	Vrouw
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat	DIVA
MN	MN Vrouwennetwerk
Nederlandse Spoorwegen	Iron Ladies
PageGroup	Women@Page
Philips	Philips Women Lead / WINergy
PostNL	Women's Inclusion Network
PwC	Women NL
Rabobank	Rabo Women
Randstad Groep Nederland	Gender
Rijksuniversiteit Groningen	Letteren Vrouwen Netwerk
Schiphol Group	Women on Air
Shell Nederland	Women's Network Shell (WN)
Sodexo	Sodexo Women's International Forum for Talent (SWIFT)
Stantec B.V.	Women@Stantec
Universiteit Leiden	Sophia
Universiteit Maastricht	FEM
UWV	Vrouw@UWV
Vattenfall	Impulse
VodafoneZiggo	Women Connected

BIJLAGE 3. JURIDISCH KADER

NEDERLANDSE WETGEVING

De rechten van vrouwen en mannen zijn op een aantal manieren in de nationale wetgeving verankerd. Allereerst in artikel 1 van de Grondwet. Dit artikel bepaalt dat allen die zich in Nederland bevinden in gelijke gevallen gelijk behandeld worden. Discriminatie op grond van geslacht is niet toegestaan. Dit is verder uitgewerkt in de gelijkebehandelingswetgeving.⁹⁷

Hieronder een overzicht van een aantal relevante wetten.

> **Wet gelijke behandeling van mannen en vrouwen**

Deze wet is in 1980 in werking getreden. De wet behandelt het verschil in behandeling tussen mannen en vrouwen op het werk: een werkgever mag niet discrimineren bij het aangaan van een arbeidsovereenkomst, bij de arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, de bevordering en het ontslag. Zowel mannelijke als vrouwelijke werknemers kunnen een beroep doen op deze wet, bijvoorbeeld als zij bij de arbeidsvoorwaarden ongelijk worden behandeld.

> **Wet onderscheid arbeidsduur**

Deze wet is in 1996 in werking getreden. De wet verbiedt een verschil in behandeling tussen deeltijders en voltijders op het werk, tenzij hiervoor een objectieve rechtvaardiging (goede reden) aanwezig is. Zowel werknemers die in voltijd als werknemers die in deeltijd werken kunnen een beroep doen op deze wet als zij ongelijk worden behandeld bij de voorwaarden waaronder een arbeidscontract wordt aangegaan, voortgezet of beëindigd.

> **Wet onderscheid bepaalde en onbepaalde tijd**

Deze wet is in 2002 in werking getreden. De wet verbiedt een verschil in behandeling tussen werknemers met een vast arbeidscontract en werknemers met een tijdelijk arbeidscontract, tenzij hiervoor een objectieve rechtvaardiging (goede reden) aanwezig is. Werknemers kunnen een beroep doen op deze wet als zij bij de arbeidsvoorwaarden ongelijk worden behandeld.

> **Wet Evenwichtiger verhouding tussen mannen en vrouwen in bestuur en raad van commissarissen**

Deze wet is sinds 1 januari 2022 van kracht. De wet heeft tot doel de verhouding tussen het aantal mannen en vrouwen in de top van grote bedrijven evenwichtiger te maken. Grote NV's en BV's worden verplicht om passende en ambitieuze streefcijfers te formuleren voor de verhouding tussen mannen en vrouwen in het bestuur, de raad van commissarissen en de subtop. Daarover dienen zij te rapporteren aan de Sociaal-Economische Raad (SER). Verder regelt het wetsvoorstel dat de samenstelling van de raad van commissarissen en niet-uitvoerende bestuurders van grote NV's en BV's evenwichtig moet zijn in die zin dat deze ten minste voor een derde uit mannen en een derde uit vrouwen bestaat. Een benoeming in strijd met dit voorschrift is nietig. Dit heeft echter geen gevolgen voor de rechtsgeldigheid van de besluitvorming.

INTERNATIONAAL KADER

Naast de Universele Verklaring voor de Rechten van de Mens, het Internationaal Verdrag Inzake Burgerrechten en Politieke Rechten en het Internationaal Verdrag Inzake Economische, Sociale en Culturele Rechten bestaat er het Internationaal Verdrag voor de uitbanning van alle vormen van vrouwendiscriminatie (CEDAW, ofwel het VN-Vrouwenverdrag). In tegenstelling tot de algemene mensenrechtenverdragen, waar gesproken wordt over discriminatie op grond van geslacht, worden in het VN-Vrouwenverdrag vrouwen expliciet genoemd. Dit verdrag definieert discriminatie tegen vrouwen als "elk onderscheid, elke uitsluiting of beperking op basis van geslacht, met als doel of resultaat het genot van de mensenrechten door vrouwen en meisjes te belemmeren". Op die manier kunnen vrouwen niet op voet van gelijkheid met mannen hun rechten en vrijheden genieten op het politieke, sociale, culturele, burgerlijke vlak of op welk terrein dan ook.

Het Europees Verdrag voor de Rechten van de Mens van de Raad van Europa en het Handvest van de Grondrechten van de Europese Unie zijn ook van toepassing op vrouwen. Het verbod op discriminatie is een van de fundamentele beginselen van de EU. De organisatie bestrijdt discriminatie op grond van geslacht, ras of etnische afstamming, godsdienst of geloofs-overtuiging, handicap, leeftijd en seksuele geaardheid. Het recht op non-discriminatie is vastgelegd in de EU-verdragen en in het Handvest van de Grondrechten.

Verder zijn vanaf het jaar 2000 richtlijnen tot stand gebracht, onder andere over gelijke behandeling van mannen en vrouwen. Een overzicht van relevante richtlijnen:

- > [Richtlijn \(EU\) 2019/1158 over het evenwicht tussen werk en privéleven voor ouders en mantelzorgers.](#)
- > [Richtlijn 2006/54/EG over gelijke kansen en gelijke behandeling van mannen en vrouwen in arbeid en beroep.](#)
- > [Richtlijn 2004/113/EG over gelijke behandeling van mannen en vrouwen bij de toegang tot en aanbod van diensten en goederen.](#)
- > [Richtlijn 2000/78/EG over gelijke behandeling in arbeid en beroep.](#)

97 Zie de pagina [Gelijkebehandelingswetgeving op de website van het College voor de Rechten van de Mens.](#)

PUBLICATIES VAN SER DIVERSITEIT IN BEDRIJF

MEER TIPS EN INFORMATIE OVER DIVERSITEIT EN INCLUSIE BINNEN VERSCHILLENDE DIMENSIES EN SECTOREN STAAN OP DE WEBSITE WWW.DIVERSITEITINBEDRIJF.NL EN IN DE VOLGENDE DOCUMENTEN:

KENNIS- EN CHARTERDOCUMENTEN

- > Charterdocument 'Meten is weten. Zicht op effecten van diversiteits- en inclusiebeleid', december 2021.
- > Charterdocument 'Leeftijddiversiteit', november 2021.
- > Kennisdocument 'Werken naar vermogen. Arbeidsbeperking/chronische ziekte en diversiteit', april 2020.
- > Kennisdocument 'Van culturele diversiteit naar inclusie', maart 2020.
- > Kennisdocument 'Naar een inclusieve werkvloer voor LHBTI+-werknemers', november 2019.
- > Kennisdocument 'Divers werven en selecteren', 12 september 2019.
- > Kennisdocument 'From cultural diversity to inclusion. Expert report ethnic, cultural and religious background', 15 mei 2019.
- > Kennisdocument 'Diversiteit brengt je verder. Diversiteit in de sectoren transport, logistiek en personenvervoer', 28 november 2018.
- > Diversiteitswijzer 'From cultural diversity to inclusion', 11 oktober 2018.
- > Kennisdocument 'Bouwen aan diversiteit. Diversiteit in de sectoren bouw, infra en techniek', 27 augustus 2018.
- > Kennisdocument 'Diversiteit onder gemeentepersoneel', 22 mei 2018.
- > Diversiteitswijzer 'Van diversiteit naar inclusie'. Compacte weergave van het betreffende Kennisdocument, maart 2018.
- > Diversiteitswijzer 'LHBTI op de werkvloer', 28 maart 2018.
- > Kennisdocument 'Medewerkersnetwerken: een motor voor verandering', 10 maart 2018.
- > Kennisdocument 'Arbeid en zorg in balans. Genderdiversiteit', 22 januari 2017.
- > Medewerkersnetwerken in het vizier; een overzicht van medewerkersnetwerken van Charterondertekenaars. Wordt regelmatig geactualiseerd.

De meest recente versies van bovenstaande documenten zijn te downloaden via het kennisplatform op www.diversiteitinbedrijf.nl.

OVERIGE PUBLICATIES

- > Handreiking 'Doelstellingen voor diversiteit en inclusie SMART formuleren', Universiteit Utrecht, SER Diversiteit in Bedrijf en Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM), september 2021.
- > Het moet wel werken. Een vergelijkende analyse en duiding van patronen in de data verzameld onder ondertekenaars van het Charter Diversiteit en deelnemers aan de Nederlandse InclusiviteitsMonitor, Universiteit Utrecht, SER Diversiteit in Bedrijf en Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM), september 2021.
- > Brochure 'Barometer Culturele Diversiteit. Inzicht in je personeelsbestand', SER Diversiteit in Bedrijf, november 2021
- > Monitor Charter Diversiteit 2020, Regioplan in opdracht van SER Diversiteit in Bedrijf, augustus 2021.
- > Samenvatting Monitor Charter Diversiteit 2020, Regioplan in opdracht van SER Diversiteit in Bedrijf, augustus 2021.
- > Monitor Charter Diversiteit 2019, Regioplan in opdracht van de Diversiteit in Bedrijf/SER, Amsterdam, oktober 2020.
- > Monitor Charter Diversiteit 2018, Regioplan in opdracht van de Diversiteit in Bedrijf/Stichting van de Arbeid, Amsterdam, januari 2020.
- > Het Charter Diversiteit. Ervaringen en resultaten uit de praktijk, Regioplan in opdracht van de Diversiteit in Bedrijf/Stichting van de Arbeid, Amsterdam, december 2018.

Je vindt ons ook op [YouTube SER Diversiteit in Bedrijf](#).





Diversiteit in Bedrijf

Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T: 070 – 3 499 576
E: DIB@ser.nl



www.diversiteitinbedrijf.nl



[SER_DiB](#)



[SER Diversiteit in Bedrijf](#)