

# GRENZEN VERLEGGEN

GENDERDIVERSITEIT IN DE TOP VAN DE (SEMI)PUBLIEKE  
SECTOR

MONITOR GENDERDIVERSITEIT 2024

**seo** • economisch onderzoek

---

## AUTEURS

MARILOU VLAANDEREN & IRIS KLINKER

## IN OPDRACHT VAN

HET MINISTERIE VAN ONDERWIJS, CULTUUR EN WETENSCHAP (OCW)

AMSTERDAM, DECEMBER 2024

# Samenvatting

Het gaat steeds beter met de genderdiversiteit in de top van de (semi)publieke sector. De vorige editie van de monitor had de titel 'een zichtbaar verschil'. Hiermee verwezen we naar de stijging van het aandeel vrouwen van 37 naar 39 procent tussen 2022 en 2023. Ook tussen 2023 en 2024 zien we een stijging, van een gemiddeld aandeel vrouwen in de top van 39 naar 41 procent.

Sinds vorig jaar is het aandeel vrouwen in de (semi)publieke top gestegen met twee procentpunt, van 39 procent in 2023 naar 41 procent in 2024. In eerdere jaren nam genderdiversiteit ook met twee procentpunt toe: van 35 naar 37 procent tussen 2021 en 2022, en van 37 naar 39 procent tussen 2022 en 2023.

Toch zijn we er nog niet. Daarom draagt de huidige monitor de titel 'Grenzen verleggen'. Hiermee verwijzen we naar de noodzaak om voortgang vast te houden, ook nadat doelstellingen worden behaald. Dit kan door nieuwe, meer ambitieuze doelstellingen te formuleren zodat een behaald doel geen bovengrens, maar de nieuwe ondergrens wordt. Zoals Aldous Huxley treffend verwoordde: 'Elke bovengrens, wanneer bereikt, wordt een ondergrond waarop men als vanzelfsprekend en met voorgeschreven recht loopt.' Deze gedachte inspireert om doelstellingen niet als eindpunt te zien, maar als startpunt voor nieuwe ambities.

---

*"Every ceiling, when reached, becomes a floor upon which one walks as a matter of course and prescriptive right." - Aldous Huxley.*

---

Meer ambitieuze doelstellingen kan betekenen dat streefcijfers naar boven worden bijgesteld, richting evenredige vertegenwoordiging (50/50). Daarnaast kunnen organisaties hun ambities vergroten door verder te kijken dan de verdeling op basis van sekse (m/v). Gender omvat immers veel meer dan biologische verschillen; het gaat over de sociale en culturele verwachtingen en hoe deze doorwerken in organisaties. Het themaonderzoek 'Een goede diagnose' biedt organisaties concrete handvatten om deze brede aanpak te realiseren, zodat diversiteit niet alleen zichtbaar wordt in aantallen, maar diep geworteld raakt in de cultuur en waarden van de organisatie.

## De Monitor Genderdiversiteit

De Monitor Genderdiversiteit houdt sinds 2022 jaarlijks bij hoe het gesteld is met genderdiversiteit aan de top van de (semi)publieke sector. In opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) onderzoeken we tot 2027 de verdeling van mannen, vrouwen en non-binaire personen<sup>1</sup> in belangrijke bestuursfuncties. Dit doen we bij organisaties die onder de Wet Normering Topinkomens (WNT) vallen, zoals ministeries, ziekenhuizen, scholen en culturele instellingen.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Door een gebrek aan betrouwbare cijfers over non-binaire personen, richten we ons in deze monitor op het aantal mannen en vrouwen.

<sup>2</sup> De WNT regelt dat topinkomens in de publieke en semipublieke sector aan banden worden gelegd. Onder deze wet vallen ook organisaties die geheel of deels door de overheid worden gefinancierd, waar de overheid besluiten neemt of waar de overheid bestuurders benoemt.

Via het online dashboard ([www.genderdiversiteitindeoverheid.nl](http://www.genderdiversiteitindeoverheid.nl)) maken we daarnaast gegevens per sector, instelling en gremium inzichtelijk. Het is daarbij van belang om verder te kijken dan alleen de gemiddelden. Genderdiversiteit moet namelijk in elk afzonderlijk orgaan goed geregeld zijn.<sup>3</sup> Een evenwichtige verdeling binnen één orgaan is belangrijker dan een gemiddelde over de hele sector. Volgens de kritische massatheorie van Kanter (1977) is minimaal 30 procent vertegenwoordiging van vrouwen of mannen nodig om echt invloed te kunnen uitoefenen in besluitvorming. Ook de verdeling voorbij de kritische massa is van belang. Zo kijken we bijvoorbeeld ook waar sprake is van evenredige vertegenwoordiging, met een aandeel man/vrouw tussen de 45 en 55 procent.

Hoewel ondervertegenwoordiging van mannen soms voorkomt, ligt de nadruk op de achterstand van vrouwen, omdat dit in de meeste sectoren het grootste probleem is. Daarnaast zien we dat non-binaire personen nog sterker ondervertegenwoordigd zijn. In ons onderzoek kwamen we slechts enkele voorbeelden tegen, terwijl non-binaire personen naar schatting 1,8 procent van de Nederlandse bevolking vormen (Joemmanbaks & de Graaf, 2023).

## Genderdiversiteit in de top van de (semi)publieke sector

De (semi)publieke sector bestaat uit ongeveer 8 duizend toporganen en -gremia. Voor bijna 5 duizend gremia en organen kunnen we in 2024 het aantal mannen, vrouwen en non-binaire personen achterhalen, en daarmee de genderdiversiteit inzichtelijk maken. Dit betekent dat ruim 60 procent van alle (semi)publieke gremia en organen is meegenomen in zowel de rapportage als het online dashboard. Ongeveer vijf op negen organen en gremia maken onderdeel uit van de publieke sector, en de overige vier op negen van de semipublieke sector.

De gemiddelden die we presenteren, zijn gebaseerd op alle gremia en organen binnen een bepaalde categorie instellingen of sectoren. Instellingen met meerdere toporganen, waarvoor gegevens beschikbaar zijn, hebben daardoor meer invloed op het gemiddelde. Dit geldt ook voor sectoren met veel beschikbare gegevens, zoals de decentrale overheden. Hierdoor leggen deze instellingen en sectoren relatief meer gewicht in de schaal.

### Eenhoofdige organen

We maken in de analyse onderscheid tussen eenhoofdige organen en organen die uit meerdere personen bestaan. Voor eenhoofdige organen, zoals burgemeesters, dijkgraven en commissarissen van de Koning in het lokaal bestuur, of eenhoofdige directies van semipublieke instellingen, is per definitie geen genderdiversiteit mogelijk. In deze gevallen kijken we naar hoe vaak deze functies door vrouwen worden vervuld in vergelijking met mannen. Dit biedt inzicht in de verdeling van leiderschapsposities tussen mannen en vrouwen.

In de publieke sector zijn eenhoofdige organen vooral te vinden binnen het lokaal bestuur, waar ze verschillende rollen vervullen (Tabel S.1). In de publieke sector zien we een duidelijke verdeling tussen functies met een secretariële rol en functies met een voorzittersrol. In de tabel worden de secretarisfuncties voor respectievelijk het algemeen en dagelijks bestuur weergegeven in de eerste twee kolommen. Deze functies houden vooral de interne organisatie in de gaten en ondersteunen het bestuur bij beleidsvorming en uitvoering. In de derde kolom vinden we de voorzittersfuncties, zoals de burgemeester bij gemeenten, de commissaris van de Koning bij provincies, en de dijkgraaf bij waterschappen. Deze voorzitters spelen een belangrijke rol in het leiden van de vergaderingen en het vertegenwoordigen van hun organisatie naar buiten toe.

---

<sup>3</sup> In de regel - en met name in de (semi)publieke sector - komt dit neer op een 50/50-verdeling, zodat de top een afspiegeling is van de maatschappij.

Wanneer we kijken naar de vertegenwoordiging van vrouwen in deze verschillende rollen, zien we duidelijke verschillen. Vrouwen zijn als topsecretaris van het algemeen bestuur beter vertegenwoordigd. Zo is 49% van de griffiers en 67% van de statengriffiers vrouw, terwijl het aandeel vrouwen bij de gemeentesecretarissen met 34% en bij de provinciesecretarissen met 17% lager ligt.

In de voorzittersfuncties is de vertegenwoordiging van vrouwen nog lager. Slechts 31% van de burgemeesters en 17% van de commissarissen van de Koning is vrouw, en bij de dijkgraven is het aandeel 29%. Dit laat zien dat vrouwen in functies die meer naar buiten gericht zijn en waarin leiderschap naar voren komt, zoals de voorzittersrollen, aanzienlijk minder vertegenwoordigd zijn dan in de meer ondersteunende en interne secretarisfuncties.

Tabel S.1 Vrouwen minder goed vertegenwoordigd in de rol van voorzitter

Type instelling	Topsecretaris	Topsecretaris	Voorzitter
	Algemeen bestuur	Dagelijks bestuur	
<b>Gemeenten</b>	<b>Griffier</b>	<b>Gemeentesecretaris</b>	<b>Burgemeester</b>
Aandeel vrouw	49%	34%	31%
Aantal observaties	336	332	342
<b>Provincies</b>	<b>Statengriffier</b>	<b>Provinciesecretaris</b>	<b>Commissaris van de Koning</b>
Aandeel vrouw	67%	17%	17%
Aantal observaties	12	12	12
<b>Waterschappen</b>		<b>Secretaris-directeur</b>	<b>Dijkgraaf</b>
Aandeel vrouw		0%	29%
Aantal observaties		2	21

Bron: <https://organisaties.overheid.nl/> geraadpleegd medio 2023; <https://www.overheidinnederland.nl/> geraadpleegd medio 2023 en medio 2024.

In de semipublieke sector zien we een ander beeld. Hier zijn er ook ongeveer 400 eenhoofdige organen, zoals eenhoofdige directies in kleinere instellingen binnen de kunst- en cultuursector en de zorg- en welzijnssector. Ongeveer de helft van de ruim 230 eenhoofdige directies bij kunst en cultuur bestaat uit een vrouwelijke directeur (48%). Bij de ongeveer 90 eenhoofdige directies van (kleinere) zorg- en welzijn instellingen is bijna twee derde van de directeuren vrouw (64%).

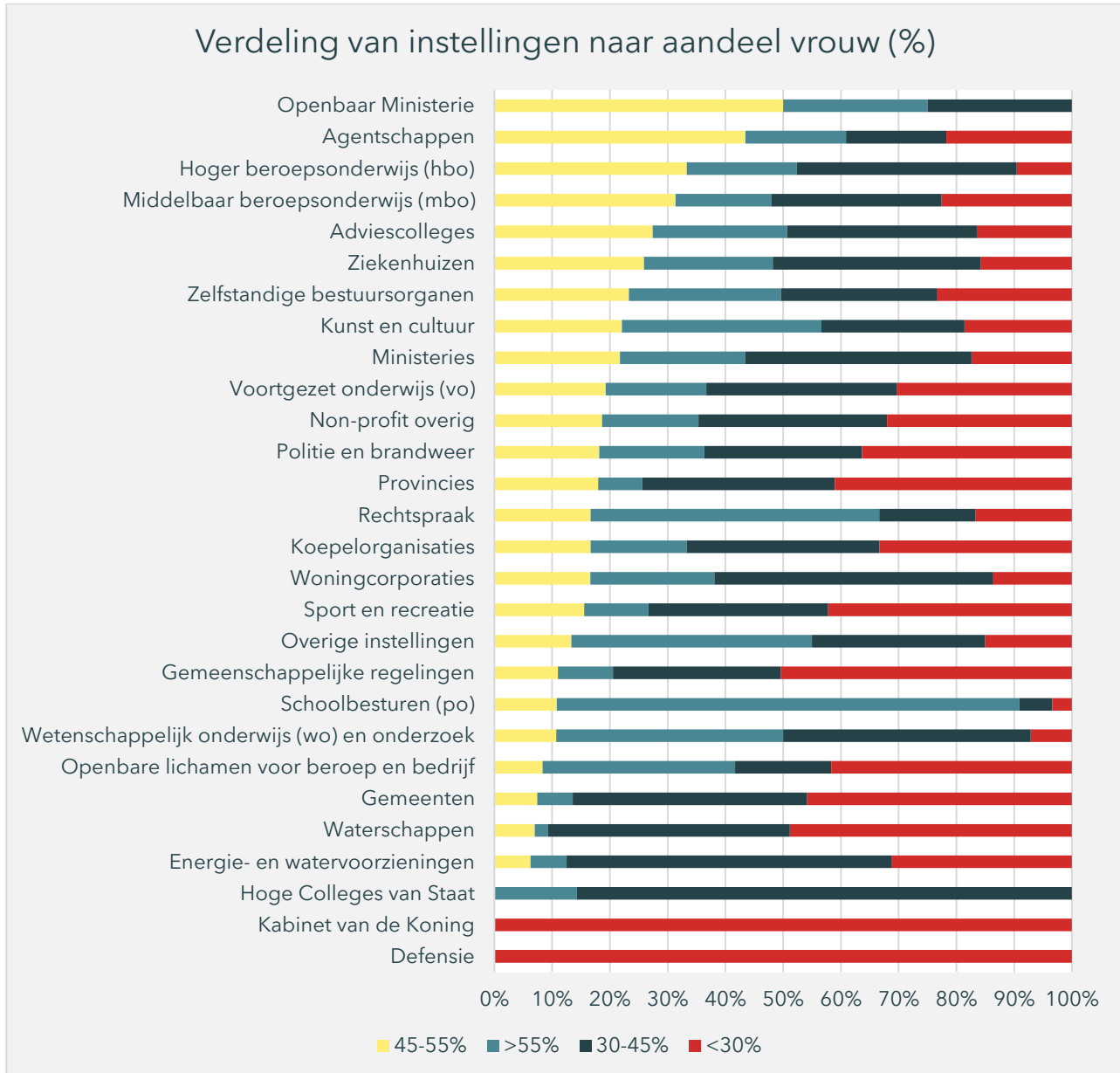
### Evenredige vertegenwoordiging

Figuur S.1 laat de verschillen zien tussen instellingen en sectoren in de mate waarin vrouwen zijn vertegenwoordigd in toporganen en gremia. Het grootste doel is een evenwichtige verdeling tussen mannen en vrouwen, waarbij vrouwen tussen de 45% en 55% van de posities innemen. Dit komt in bepaalde sectoren al regelmatig voor, zoals bij zelfstandige bestuursorganen, non-profit organisaties en agentschappen.

Tegelijkertijd zijn er sectoren waar vrouwen nog sterk ondervertegenwoordigd zijn, zoals bij Defensie, het Kabinet van de Koning en Hoge Colleges van Staat, waar minder dan 30% van de posities door vrouwen wordt ingevuld. In sectoren zoals het onderwijs en de cultuur zien we een gemengd beeld, met zowel instellingen die goed scoren als instellingen waar de vertegenwoordiging van vrouwen achterblijft.

De belangrijkste conclusie is dat er vooruitgang is geboekt in bepaalde sectoren, maar dat er nog steeds veel ruimte is voor verbetering, vooral in sectoren waar vrouwen nog vaak geen 30% van de topfuncties vervullen.

Figuur S.1 Evenredige vertegenwoordiging niet overal binnen bereik

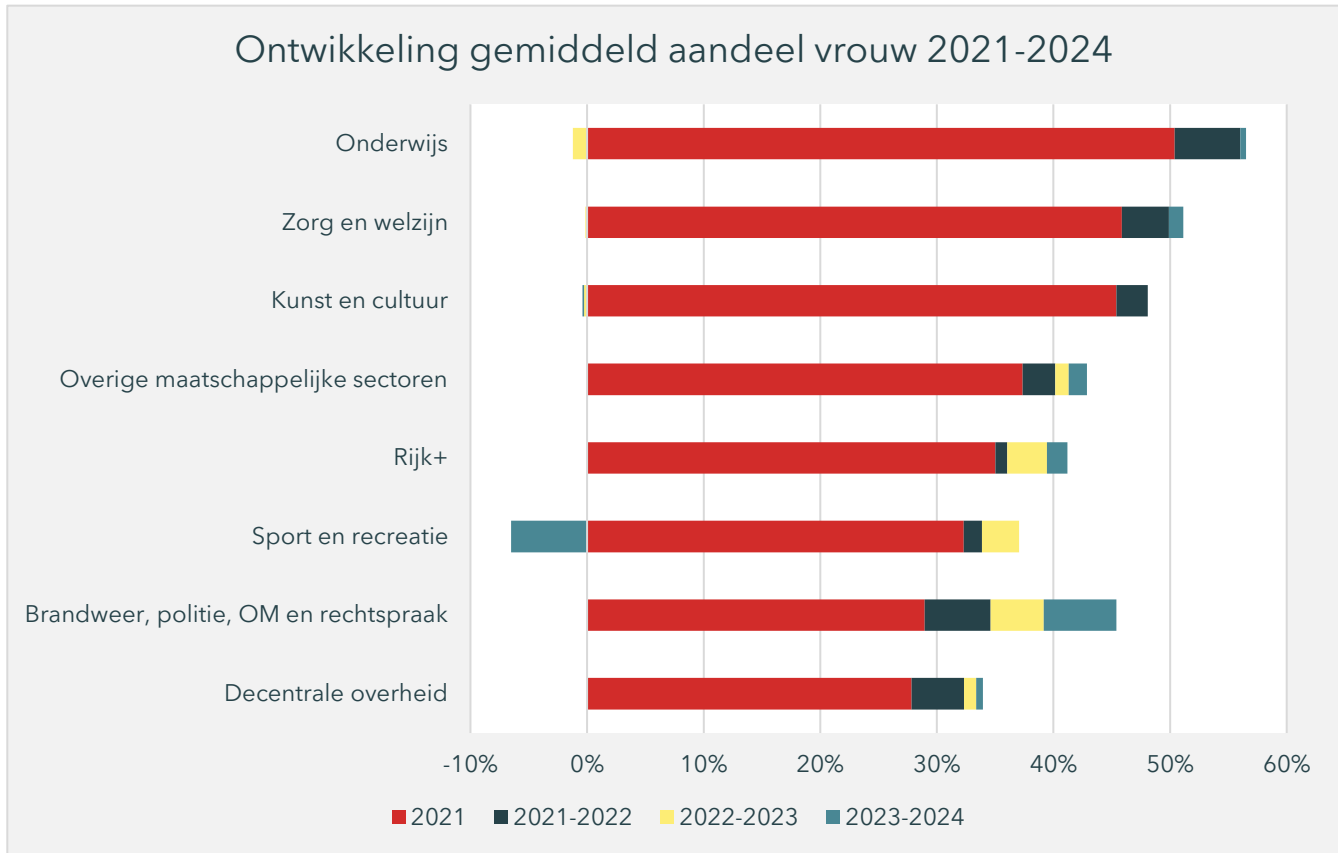


Bron: [www.genderdiversiteitindeoverheid.nl](http://www.genderdiversiteitindeoverheid.nl)

### Ontwikkelingen over de tijd

Sinds de nulmeting in 2021 is het gemiddelde aandeel vrouw per orgaan met zes procentpunt gestegen: van 35 naar 41 procent. Figuur S.2 laat zien dat de verschillende (semi)publieke sectoren aan de stijging hebben bijgedragen. Tegelijkertijd blijven sommige sectoren, zoals de decentrale overheid en sport en recreatie, nog duidelijk achter. In deze sectoren verloopt de toename in het aandeel vrouwen trager, waardoor zij relatief gezien nog steeds een lager aandeel vrouwen kennen in vergelijking met andere sectoren zoals onderwijs en zorg en welzijn, waar de groei aanzienlijk sterker is.

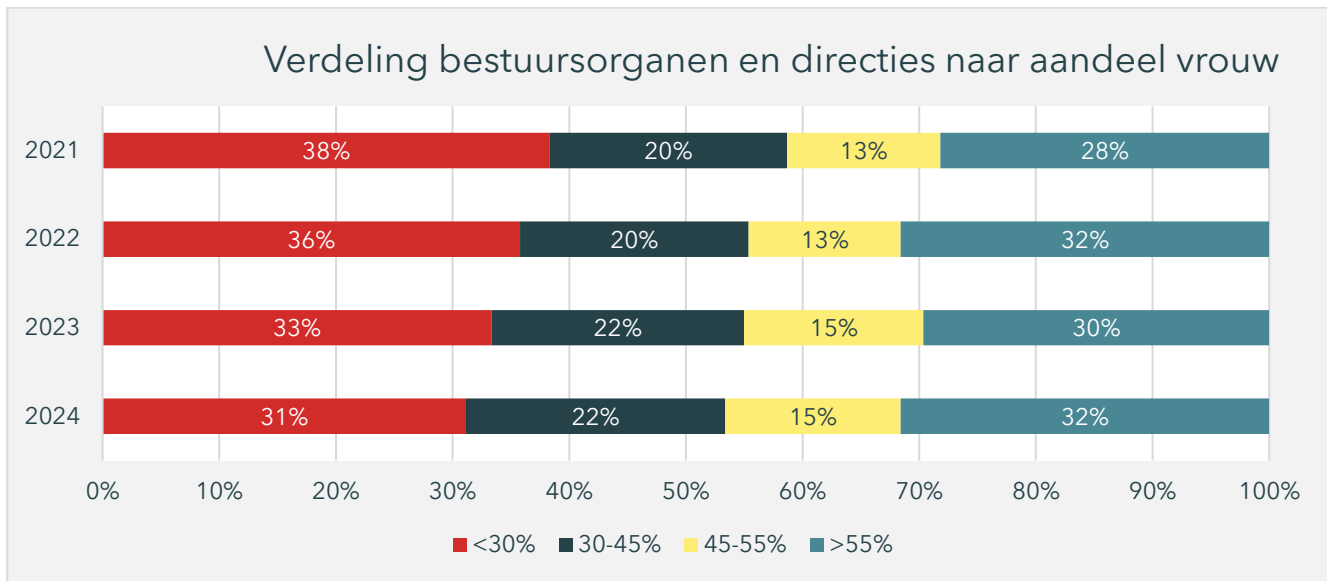
Figuur S.2 Vrouwelijke vertegenwoordiging neemt toe, maar bepaalde sectoren blijven achter



Bron: [www.genderdiversiteitindeoverheid.nl](http://www.genderdiversiteitindeoverheid.nl)

De stijging in vrouwelijke vertegenwoordiging zien we terug in Figuur S.3 en Figuur S.4. In Figuur S.3, die de verdeling van vrouwen in bestuursorganen en directies weergeeft, zien we een geleidelijke afname van het aandeel organen met minder dan 30 procent vrouwen. In 2021 had 38 procent van deze organen een vrouwelijke vertegenwoordiging onder die grens, maar dit daalt naar 31 procent in 2024. Tegelijkertijd neemt het aandeel organen met een hogere vrouwelijke vertegenwoordiging toe, met een lichte verschuiving naar de categorieën van 45-55 procent en boven de 55 procent. Dit wijst op een positieve trend naar meer gelijkheid in de bestuurslagen.

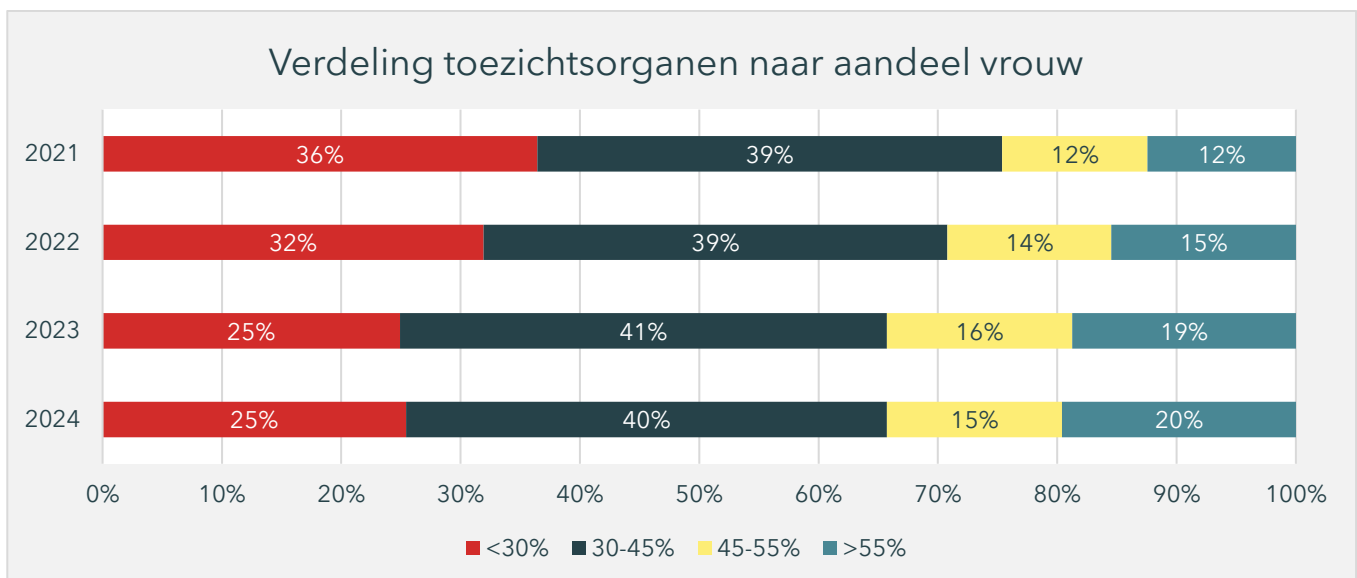
Figuur S.3 Vrouwen minder vaak ondervertegenwoordigd in bestuur en directie



Bron: [www.genderdiversiteitindeoverheid.nl](http://www.genderdiversiteitindeoverheid.nl) Noot: Alle bestuursorganen (college van B&W, dagelijks bestuur, raden van bestuur, directies) met twee of meer leden.

In Figuur S.4, die de verdeling van vrouwen in toezichthoudende organen toont, zien we een vergelijkbare ontwikkeling. Het aandeel toezichthoudende organen met minder dan 30 procent vrouwen daalt van 36 procent in 2021 naar 25 procent in 2024. Ook hier groeit het aantal organen met meer dan 55 procent vrouwelijke vertegenwoordiging, wat wijst op een significante vooruitgang richting een meer evenwichtige samenstelling in deze organen. Het aandeel in de categorieën 30-45 procent en 45-55 procent blijft stabiel, maar de verschuiving naar hogere percentages laat zien dat steeds meer toezichthoudende organen een kritische massa van vrouwelijke vertegenwoordiging bereiken.

Figuur S.4 Van 1/3 naar 1/4 toezichtsorganen met aandeel vrouw onder 'kritische massa'



Bron: [www.genderdiversiteitindeoverheid.nl](http://www.genderdiversiteitindeoverheid.nl) Noot: Alle toezichtsorganen (provinciale staten, gemeenteraden, raden van advies, raden van toezicht) met twee of meer leden.



## Themaonderzoek: een goede diagnose

### De rol van processen, procedures en structuren

Aanvullend op de monitoring van genderdiversiteit bevat dit rapport ook een themaonderzoek. Hierin richten we ons elk jaar op de organisatorische factoren die van invloed zijn op genderdiversiteit in de top. Dit jaar draait het themaonderzoek, *Een goede diagnose*, om het zorgvuldig in kaart brengen van de processen, procedures en structuren die de doorstroom van artsen in ziekenhuizen en Universitair Medisch Centra (UMC's) naar leidinggevende functies en topfuncties beïnvloeden. Wat deze aanpak zo belangrijk maakt, is dat ongelijkheden vaak niet direct zichtbaar zijn. Ze zijn ingebed in de dagelijkse gang van zaken binnen een organisatie, zoals de manier waarop promoties worden toegekend, hoe prestaties worden beoordeeld en de rol die informele netwerken spelen bij carrièrekansen.

Het subtiele karakter van deze processen maakt het lastig om de oorzaken van ongelijkheid op het eerste gezicht te herkennen. Juist daarom is een goede diagnose van belang: we moeten laag na laag de verborgen mechanismen blootleggen die ervoor zorgen dat vrouwen minder doorgroeimogelijkheden hebben dan hun mannelijke collega's. Dit vraagt om een diepgaande analyse van hoe de organisatie werkt, om de ongelijkheden die onbedoeld zijn ingebed in die processen en structuren te kunnen doorbreken.

Een belangrijk aspect van dit onderzoek is dat het niet alleen gaat over de verschillen tussen mannen en vrouwen, maar ook over masculiene en feminiene kenmerken binnen de organisatiecultuur. In ziekenhuizen en UMC's zien we dat processen en structuren vaak masculiene normen benadrukken, zoals het voortdurend beschikbaar zijn, competitiviteit en het belang van overwerk. Dit zijn diepgewortelde normen en waarden die niet eenvoudig aan te passen zijn, zoals Judith Butler in haar werk *Gender Trouble* beschrijft. Butler stelt dat gender niet alleen een biologische of statische eigenschap is, maar veeleer een voortdurend herhaald en performatief proces waarin sociale verwachtingen en gedragingen worden herbevestigd en doorgegeven (Butler, 2002).

Deze waarden en gedragingen zijn daardoor niet zomaar aan te passen, omdat ze sterk verweven zijn met de manier waarop mensen in de organisatie zichzelf en elkaar zien. Masculiene gedragsnormen blijven zich herhalen en versterken zich door de culturele en professionele opvattingen over succes en inzetbaarheid. In deze omgeving worden feminiene waarden, zoals empathie, samenwerking en balans, niet alleen vaak als minder waardevol beschouwd, maar kunnen ze zelfs nadelig zijn voor de carrièreperspectieven van medewerkers die zich hiermee identificeren.

### Ziekenhuizen en UMC's in kaart

Voor dit onderzoek hebben we drie stappen doorlopen om een goed beeld te krijgen van de obstakels die vrouwen ervaren in ziekenhuizen en UMC's. In de eerste stap hebben we gekeken naar de doorstroom van mannen en vrouwen naar leidinggevende functies. Voor dit themaonderzoek beperken we ons tot medische loopbanen, al vraagt een goede diagnose er in de praktijk om dat voor alle loopbanen binnen een organisatie (de belemmeringen in) de doorstroom in kaart worden gebracht.

Daarna hebben we onderzocht hoe mannen en vrouwen hun werk ervaren, vooral op afdelingen waar één groep in de meerderheid is. Hieruit bleek dat vrouwen op afdelingen met vooral mannen, vaker belemmeringen ondervinden. Daarnaast ervaren vrouwen én mannen op afdelingen waar overwegend vrouwen werken, meer steun vanuit hun collega's en vanuit de raad van bestuur. Steun en omkijken naar elkaar zijn belangrijke elementen van feminiene omgangsnormen, die vaak de nadruk leggen op samenwerking, empathie, en sociale verbondenheid. De resultaten suggereren dat niet alleen vrouwen, maar ook mannen hier de baten van ondervinden.



In de derde stap hebben we gesprekken gevoerd met bestuurders en HR-medewerkers om te achterhalen wat de oorzaken zijn van de verschillen in inclusiebelevingen tussen mannen en vrouwen. Uit deze interviews kwam naar voren dat onbewuste vooroordelen en informele netwerken vaak in het voordeel van mannen werken en de doorgroeimogelijkheden van vrouwen beperken. Deze inzichten bieden aanknopingspunten voor aanbevelingen die zich richten op het doorbreken van deze onzichtbare barrières.

### **Aanbevelingen voor inclusieve processen, procedures en structuren**

De aanbevelingen richten zich op verschillende methoden om inclusieve processen, procedures en structuren te verbeteren in ziekenhuizen en UMC's. Het begint met het inclusiever maken van werving en selectie. Hierbij is het belangrijk om te zorgen dat het aannemen van nieuwe medewerkers niet alleen draait om 'goed in het team passen', maar ook om welke nieuwe perspectieven iemand kan brengen. Een goed voorbeeld hiervan is het werken met anonieme sollicitatieprocedures, waarbij persoonlijke gegevens zoals naam, geslacht en leeftijd niet worden meegenomen in de eerste selectie. Dit vermindert de kans op vooroordelen en helpt om meer divers personeel aan te nemen.

Een ander belangrijk aspect is de manier waarop medewerkers worden beoordeeld. De aanbeveling is om beoordelingscriteria duidelijk en transparant te maken. Het gevaar van impliciete beoordelingscriteria is dat dit onbewust bestaande gendernormen in de hand werkt. In de praktijk zien we bijvoorbeeld dat vrouwen vaak minder snel worden gepromoot omdat hun prestaties anders beoordeeld worden dan die van mannen. Door duidelijke, objectieve criteria op te stellen, zoals vastgelegde targets of prestaties, wordt het voor iedereen inzichtelijk waar ze op beoordeeld worden en wordt ongelijkheid verminderd.

De derde aanbeveling is het inrichten van inclusieve verlofregelingen. Het blijkt dat veel vrouwen, vooral met zorgtaken, moeite hebben om werk en privé goed te combineren. Dit kan hun carrièrekansen beperken, doordat dit nadelig uitpakt in hun beoordeling. Een voorbeeld van een inclusieve verlofregeling is het aanbieden van flexibele werkuren of de mogelijkheid om deeltijd te werken zonder dat dit ten koste gaat van hun doorgroeimogelijkheden. Dit soort regelingen geeft werknemers meer ruimte om hun werk te combineren met andere verantwoordelijkheden.

Gelijke beloning is ook een belangrijk onderwerp. Uit het onderzoek blijkt dat vrouwen vaak minder verdienen dan mannen voor hetzelfde werk. Een concreet voorbeeld van een mogelijke verbetering is het uitvoeren van een jaarlijkse loonvergelijking binnen de organisatie om eventuele loonverschillen tussen mannen en vrouwen zichtbaar te maken én op te lossen.

Tot slot gaat een belangrijk deel van de aanbevelingen over het creëren van gelijke kansen in de doorstroom naar de top. Vrouwen krijgen vaak minder kansen om leidinggevende posities te bereiken, onder meer door onzichtbare barrières binnen de organisatie. Een voorbeeld van een oplossing hiervoor is het opzetten van mentorprogramma's, waarin ervaren leiders vrouwelijke collega's begeleiden en ondersteunen bij hun carrièreontwikkeling. Dit kan vrouwen helpen meer zichtbaarheid te krijgen en hun kansen op een hogere functie te vergroten.

# Inhoudsopgave

Samenvatting		i
1	Inleiding	1
	1.1	Achtergrond 1
	1.2	De Monitor Genderdiversiteit 3
	1.3	Leeswijzer 7
2	Genderdiversiteit in de top van de overheid	8
	2.1	Structuur en beschikbaarheid gegevens 8
	2.2	Decentrale overheden 12
	2.3	Brandweer, politie, OM en rechtspraak 19
	2.4	Rijk+ 27
3	Genderdiversiteit in de top van de semioverheid	34
	3.2	Kunst en cultuur 37
	3.3	Onderwijs 39
	3.4	Sport en recreatie 42
	3.5	Zorg en welzijn 43
	3.6	Overige maatschappelijke sectoren 46
4	Een goede diagnose	49
	4.1	De rol van structuren, processen en procedures 50
	4.2	Ziekenhuizen en UMC's in kaart 52
	4.3	Inclusieve processen, procedures en structuren 63
Referenties		73
Bijlage A	Onderzoeksverantwoording genderdiversiteit in de top	77
Bijlage B	Onderzoeksverantwoording themaonderzoek 'Een goede diagnose'	78

# 1 Inleiding

Deze derde editie van de monitor Genderdiversiteit laat zien dat er opnieuw vooruitgang is geboekt in de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties binnen de (semi)publieke sector. Het aandeel vrouwen in de top is gestegen naar 41 procent, een kleine toename ten opzichte van de vorige meting. Hoewel deze cijfers een positieve ontwikkeling laten zien, benadrukt deze editie de noodzaak om die voortgang vast te houden. Inclusie en diversiteit moeten blijvend onderdeel worden van de organisatie. In het themaonderzoek leggen we uit hoe inclusieve processen, procedures en structuren hieraan kunnen bijdragen.

Tussen 2022 en 2027 verzamelt SEO Economisch Onderzoek elk jaar gegevens over hoeveel mannen, vrouwen en non-binaire personen er in de top van de (semi)publieke sector werken. Deze gegevens zijn te vinden op de website [www.genderdiversiteitindeoverheid.nl](http://www.genderdiversiteitindeoverheid.nl) en worden ook opgenomen in de jaarlijkse monitoringsrapportages. De editie van 2024 is de derde keer dat deze gegevens worden verzameld.

De vraag is hoe de verdeling van mannen, vrouwen en non-binaire personen in de top eruitziet. Zijn ze gelijk verdeeld? Of zijn er verschillen met voorgaande jaren? Om deze vragen te beantwoorden, verzamelt SEO Economisch Onderzoek elk jaar gegevens over zoveel mogelijk toporganen van (semi)publieke instellingen. De gegevens worden deels handmatig en deels via andere rapportages en databestanden verzameld. In Bijlage A staat meer uitleg hierover. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft opdracht gegeven voor deze monitor.

De gegevens worden gepubliceerd in een online dashboard dat gebruikers in staat stelt om zelf analyses te maken. Naast de jaarlijkse rapportages over trends en ontwikkelingen, verschijnt er ook elk jaar een verdiepend themaonderzoek. In het derde themaonderzoek staan inclusieve processen, procedures en structuren als thema centraal.

## 1.1 Achtergrond

Nederland heeft de afgelopen jaren belangrijke stappen gezet om meer genderdiversiteit in de top van bedrijven en organisaties te realiseren. Bedrijven en organisaties worden steeds meer gestimuleerd om diversiteit als een strategisch doel te omarmen, omdat een evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de top leidt tot betere besluitvorming en innovatie.

Tegelijkertijd heeft het overheidsbeleid een belangrijke rol gespeeld, zoals met de invoering van de 'Wet ingroeiquotum en streefcijfers' per 1 januari 2022 voor het bedrijfsleven. Deze wet verplicht beursgenoteerde bedrijven om minstens een derde van de commissarissen te laten bestaan uit vrouwen en minstens een derde uit mannen, en zorgt ervoor dat beursgenoteerde bedrijven en grote bedrijven jaarlijks hun voortgang moeten rapporteren. Dit creëert zowel druk als ondersteuning om genderdiversiteit te bevorderen. Box 1.1 geeft zicht op de stand eind 2022, één jaar nadat de Wet ingroeiquotum en streefcijfers in werking trad voor het bedrijfsleven.

**Box 1.1** Inzichten uit de eerste SER Monitor Genderbalans over de (sub)top van het bedrijfsleven

De *SER Monitor Genderbalans* houdt jaarlijks bij hoe de verhouding tussen mannen en vrouwen zich ontwikkelt in de top (bestuur en raden van commissarissen) en de subtop van grote bedrijven in Nederland. Dit gebeurt op basis van de Wet ingroeiquote en streefcijfers, die sinds 2022 van kracht is. Bedrijven zijn verplicht om streefcijfers op te stellen voor een betere genderbalans en jaarlijks te rapporteren over hun voortgang. Het ingroeiquote geldt specifiek voor beursgenoteerde bedrijven, die minimaal een derde vrouw en een derde man in hun raden van commissarissen moeten hebben. De monitor volgt hoe bedrijven deze doelen nastreven en of ze actieplannen hebben om de genderbalans te verbeteren. In 2024 verscheen de eerste monitor, die zicht gaf op de gegevens over boekjaar 2022.

De monitor laat zien dat er vooruitgang is geboekt, maar dat vrouwen nog steeds te weinig vertegenwoordigd zijn in de top van grote bedrijven. In 2022 was 14,7 procent van de bestuurders vrouw en bestond 26,2 procent van de raden van commissarissen uit vrouwen. In de subtop, waar bedrijven voor het eerst verplicht streefcijfers hebben opgesteld, is de situatie iets gunstiger. Eind 2022 bestond de subtop gemiddeld voor 26,3 procent uit vrouwen. Hoewel de instroom van vrouwen in leidinggevende functies met 34 procent achterblijft bij die van mannen, neemt het aantal vrouwen in de subtop wel licht toe doordat de uitstroom van vrouwen lager is. Dit biedt een kleine verbetering in de doorstroom naar hogere posities.

Wat opvalt, is de grote kloof tussen de vooruitgang op papier en de realiteit in de praktijk. Hoewel er een lichte stijging is in het aantal vrouwen in het bestuur en de raden van commissarissen, blijft het percentage vrouwen in de top nog steeds laag. Vooral het feit dat 61 procent van de bedrijven geen enkele vrouw in het bestuur heeft, laat zien dat de inspanningen voor genderdiversiteit nog onvoldoende effect hebben. Ook is opvallend dat in bepaalde sectoren, zoals de bouw en de landbouw, vrouwen bijna volledig afwezig zijn, terwijl in andere sectoren, zoals cultuur, sport en recreatie, de genderbalans al veel beter is.

Daarnaast valt op dat bedrijven wel streefcijfers van gemiddeld 30 procent vaststellen, maar dat de instroom van vrouwen in leidinggevende functies in de subtop daar nog steeds onder blijft. Dit kan betekenen dat het lastig is om deze doelstellingen op korte termijn te behalen. Een ander opvallend punt is dat bedrijven met een plan van aanpak om deze streefcijfers te bereiken, dit meestal delen met hun medewerkers, maar dat ruim 60 procent van de bedrijven eind 2022 nog geen formeel plan had opgesteld. Kortom, hoewel de ambities er zijn, is de uitvoering nog een groot aandachtspunt. Bovendien ontbreken mechanismen die ervoor zorgen dat bedrijven hierop worden afgerekend of anderszins negatieve consequenties ervaren wanneer er onvoldoende vooruitgang wordt geboekt.

Bron: Sociaal-Economische Raad (2024).

Ook in de (semi)publieke sector wordt gewerkt aan een betere verdeling tussen mannen en vrouwen in topfuncties. Ministeries en hun uitvoeringsorganisaties hebben de opdracht gekregen om binnen vijf jaar een verdeling te bereiken van 45 procent tot 55 procent vrouwen in de (sub)top. Eind 2023 bestond de (sub)top (vanaf schaal 15 en hoger) nog uit 40 procent vrouwen en 60 procent mannen (BZK, 2024).

Daarnaast streeft men naar een 50/50-verdeling in zelfstandige bestuursorganen en adviescolleges. Het kabinet wil hiermee laten zien dat de overheid een voorbeeld is op het gebied van genderdiversiteit, zodat andere sectoren dit kunnen volgen. Het beleid richt zich niet alleen op het stellen van doelen, maar ook op het ondersteunen van organisaties bij het maken van plannen om deze doelen te behalen.

Daarnaast versterkt het kabinet zijn inzet door te investeren in een structuur om de voortgang te volgen. Hierbij worden cijfers verzameld en inzichtelijk gemaakt voor de hele (semi)publieke sector, via de Monitor Genderdiversiteit. Vijf jaar lang verschijnt er elk jaar een rapport met de resultaten, en de onderliggende cijfers zijn te vinden op het dashboard [www.genderdiversiteitindeoverheid.nl](http://www.genderdiversiteitindeoverheid.nl). Eerdere edities verschenen in 2022 en 2023. De monitor Genderdiversiteit 2024 is de derde editie.

## 1.2 De Monitor Genderdiversiteit

### 1.2.1 Genderdiversiteit in de top

In dit rapport kijken we naar de verdeling van mannen, vrouwen en, waar van toepassing, non-binaire personen in topfuncties binnen de (semi)publieke sector. Dit gaat onder andere over burgemeesters, bestuurders, toezichthouders, Tweede Kamerleden, brandweercommandanten en leden van adviescommissies.

#### Voorbij gemiddelden

Het gaat in de praktijk vooral om de genderdiversiteit binnen een specifiek orgaan, niet alleen om het gemiddelde. Volgens Kanter (1977) is een vertegenwoordiging van minimaal 30 procent nodig om echt invloed te kunnen hebben op besluitvorming. Dit noemt zij de "kritische massa". Als mannen of vrouwen minder dan 30 procent van een orgaan uitmaken, beperkt dit hun invloed op de besluitvorming. In organisaties met meerdere toporganen kan het zijn dat mannen en vrouwen gemiddeld gelijk verdeeld zijn, maar dat dit per orgaan niet het geval is.

Daarom kijkt deze monitor niet alleen naar de gemiddelden, maar ook naar de verdeling binnen de verschillende instellingen en organen. We richten ons specifiek op organen waar minder dan 30 procent vrouwen (of mannen) zitten en op organen met een evenwichtige verdeling tussen mannen en vrouwen (45-55 procent).<sup>4</sup> Cijfers worden verzameld op orgaan- of gremiumniveau, per instelling en per jaar. Het dashboard [www.genderdiversiteitindeoverheid.nl](http://www.genderdiversiteitindeoverheid.nl) geeft de mogelijkheid om in te zoomen: van sector naar type instelling, naar instelling en naar de bijbehorende toporganen.

#### Zichtbare en onzichtbare verschillen

Genderdiversiteit is maar één van de vele vormen van diversiteit. Mensen verschillen op zichtbare en onzichtbare manieren van elkaar, ook als het gaat om gender. Gender draait niet alleen om geslacht, maar om de groep waarmee iemand zich identificeert en hoe die identiteit tot uiting komt. Dit betekent dat mensen ook onzichtbaar van elkaar kunnen verschillen op het gebied van gender (Schotel, 2023). Om genderdiversiteit goed te begrijpen, moeten we zowel de zichtbare als de onzichtbare verschillen meenemen. Dit helpt om te zien hoe ongelijkheid ontstaat en waarom een bredere aanpak nodig is om genderdiversiteit goed in kaart te brengen.

Dit onderzoek beperkt zich tot observeerbare kenmerken van gender (*genderexpressie*), en geeft daarmee geen zicht op onzichtbare verschillen. Dit neemt niet weg dat deze onzichtbare verschillen eveneens van waarde zijn in het streven naar meer genderdiversiteit.

#### Non-binaire personen

Omdat verschillen vaak onzichtbaar zijn, blijven non-binaire personen mogelijk onderbelicht. De monitor Genderdiversiteit 2024 bevat de meest recente gegevens over organisaties met meer dan 22.000 mannen en vrouwen in de top, maar slechts een enkel non-binair persoon. Naar schatting vormen non-binaire personen 1,8 procent van de Nederlandse bevolking (Joemmanbaks & de Graaf, 2023). Als zij evenredig vertegenwoordigd zouden zijn, zouden er ongeveer 400 non-binaire personen in de (semi)publieke top moeten zijn. Het gebrek aan voorbeelden van non-binaire personen aan de top kan deels komen door de achtergestelde arbeidspositie van

---

<sup>4</sup> In eerdere jaren hanteerden we een range van 40 tot 60 procent om te bepalen of er sprake was van evenredige vertegenwoordiging tussen mannen en vrouwen. Dit jaar hebben we echter besloten om, in het kader van 'grenzen verleggen', de definitie aan te scherpen naar een verhouding van 45 tot 55 procent. Deze aanpassing sluit beter aan bij het doel dat de overheid zichzelf heeft gesteld op het gebied van evenredige vertegenwoordiging in topfuncties.

bijvoorbeeld transgender personen (De Lombaerde et al., 2021). Daarnaast speelt de (on)zichtbaarheid van verschillen een rol: je kunt vaak niet aan de buitenkant zien of iemand zich als non-binair identificeert. Ook belemmert privacywetgeving de registratie van deze gegevens (SER Diversiteit in Bedrijf, 2021).

## 1.2.2 Themaonderzoek: een goede diagnose

Aanvullend op het in kaart brengen van genderdiversiteit, bevat ook deze monitoringsrapportage een themaonderzoek. Hierin zoomen we jaarlijks in op de organisatorische aspecten die genderdiversiteit in de top bevorderen of belemmeren.

Het themaonderzoek van dit jaar, *Een goede diagnose*, richt zich op het nauwkeurig blootleggen van de vaak verborgen obstakels die vrouwen tegenkomen op weg naar leidinggevende functies, specifiek binnen ziekenhuizen en universitaire medische centra (UMC's). Wat we bedoelen met *een goede diagnose* is dat we laag na laag de dieperliggende mechanismen blootleggen die bijdragen aan de ongelijke doorstroom van vrouwen en mannen, en daarmee genderdiversiteit in de top.

Het herkennen van structurele vormen van ongelijkheid en uitsluiting is namelijk niet eenvoudig. Ongelijkheden zijn vaak ingebed in de alledaagse processen en structuren van organisaties, waardoor ze onopgemerkt blijven of als normaal worden gezien. Denk bijvoorbeeld aan hoe prestaties worden beoordeeld, de manier waarop beslissingen worden genomen over promoties, of de informele netwerken die invloed hebben op carrièrekansen. Deze patronen kunnen onbewust bepaalde groepen bevoordelen, zoals mannen, en anderen buitensluiten, zoals vrouwen, zonder dat er sprake is van opzet.

Een goede diagnose speelt hierop in door deze vaak impliciete vormen van uitsluiting en ongelijkheid zichtbaar te maken. Door een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve analyses brengen we in kaart waar vrouwen minder doorstromen, en waarom dat gebeurt. We onderzoeken hoe processen, procedures en structuren bijdragen aan ongelijke kansen, en hoe die aangepast kunnen worden om inclusiever te worden.

### Gender voorbij sekse

Daar waar hoofdstuk 2 en 3 zich noodgedwongen beperken tot sekse in plaats van gender, is het belangrijk om te begrijpen dat gender veel breder is dan sekse. Sekse verwijst naar de biologische verschillen tussen mannen en vrouwen, zoals anatomische en hormonale kenmerken, terwijl gender gaat over de sociale en culturele verwachtingen rondom man- en vrouw-zijn. Gender gaat dus niet alleen over wie we zijn op basis van biologische kenmerken, maar ook over hoe we onszelf zien en hoe de samenleving ons ziet en behandelt. Dit speelt een belangrijke rol in hoe we werken, leven en met elkaar omgaan.

Het artikel "*Medicine Is Not Gender Neutral – She Is Male*" zet uiteen hoe gendernormen in de medische wereld structureel beïnvloeden wat we als belangrijk beschouwen. Hoewel steeds meer vrouwen arts worden, blijft het idee van "de arts" sterk mannelijk gekleurd. Traditioneel mannelijke eigenschappen zoals rationaliteit, objectiviteit en autoriteit worden in de geneeskunde vaak gezien als waardevol, terwijl traditioneel vrouwelijke eigenschappen zoals empathie, communicatie en zorgzaamheid minder aandacht krijgen (Lombarts & Verghese, 2022).

Dit betekent dat zelfs als vrouwen de meerderheid van de artsen zouden vormen, de structuur en cultuur van de geneeskunde nog steeds voornamelijk mannelijke waarden en normen zou kunnen reflecteren. Dit kan ertoe leiden dat vrouwelijke artsen zich minder gewaardeerd voelen of zich moeten aanpassen aan de heersende mannencultuur, zelfs als hun kwaliteiten juist van groot belang zijn voor patiëntenzorg, zoals blijkt uit studies die

aantonen dat patiënten van vrouwelijke artsen vaak betere uitkomsten hebben op gebieden zoals communicatie, psychosociale ondersteuning en preventieve zorg (Betancuik et al., 2003; Berthold et al., 2008; Hall et al., 2014; Roter & Hall, 2004).

De implicatie hiervan is dat gendergelijkheid niet alleen gaat over het verhogen van het aantal vrouwen in bepaalde beroepen, maar ook over het herdefiniëren van wat we waarderen in die beroepen. Traditioneel mannelijke en vrouwelijke kwaliteiten moeten gelijkwaardig worden gewaardeerd, wat een inclusievere werkomgeving mogelijk maakt waarin ieders talenten tot hun recht komen. Deze nuancering is van belang: alleen als we verder kijken dan de man-vrouw-dichotomie en de bredere aspecten van gender meenemen, kunnen we écht inclusieve systemen creëren.

### 1.2.3 Afbakening

#### **Horizontaal: (semi)publieke instellingen**

Voor de monitor worden jaarlijks gegevens gezocht over alle (semi)publieke instellingen en organen. Voor de afbakening van (semi)publiek wordt aangesloten bij de reikwijdte van de Wet Normering Topinkomens (WNT). De WNT is van toepassing op alle rechtspersonen die op de een of andere manier met de publiekrechtelijke overheid zijn verbonden: de (semi)publieke rechtspersonen.

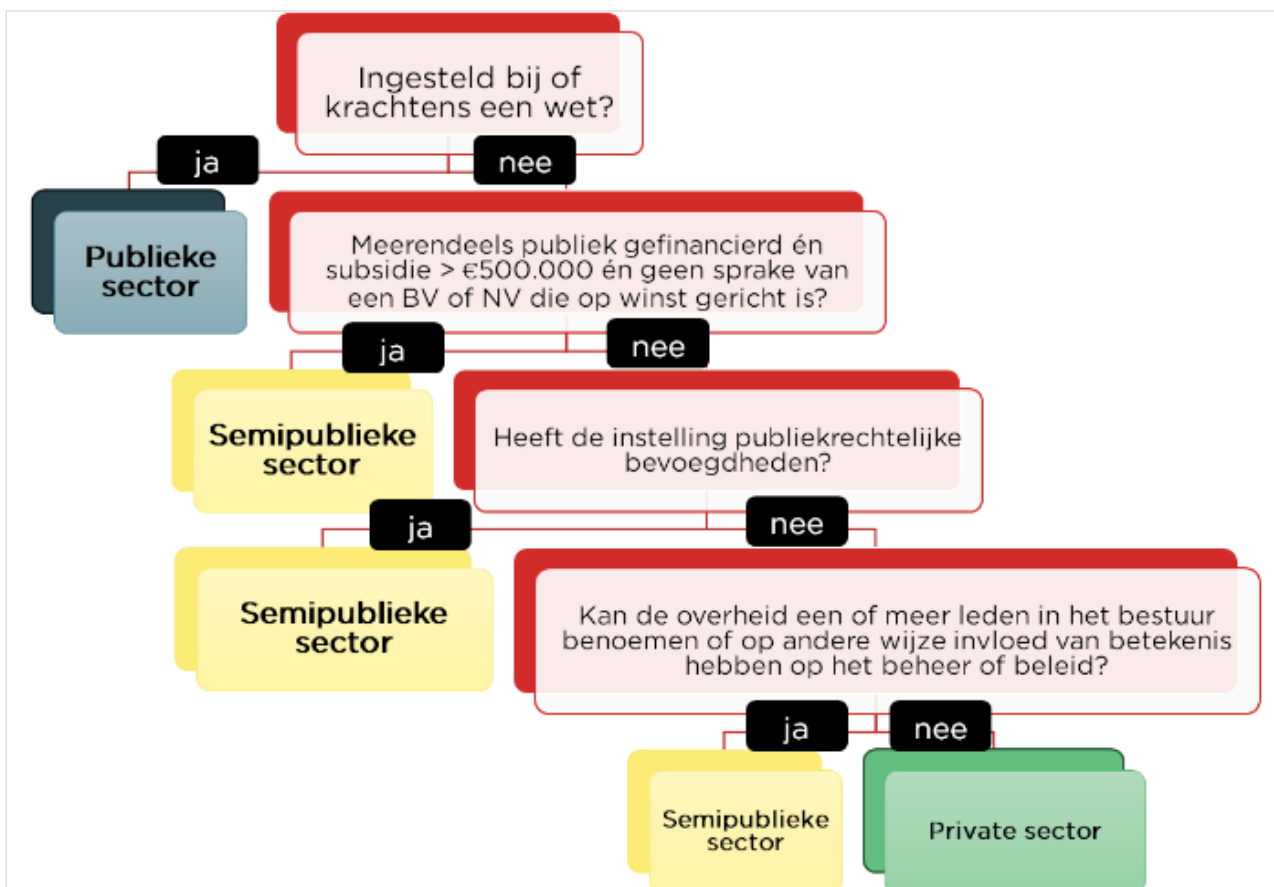
Een instelling of orgaan valt onder de WNT wanneer een of meerdere van de onderstaande criteria van toepassing zijn:

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

Wanneer de overheid eigenaar is, maakt de instelling of het orgaan onderdeel uit van de publieke sector. Daar waar de overheid geen eigenaar is maar wel financiert en/of directe invloed heeft op benoemingen en besluiten, maakt de instelling deel uit van de (semi)publieke sector. Figuur 1.1 helpt organisaties bij het vaststellen of de WNT van toepassing is. Daar waar een of meerdere criteria van toepassing zijn, valt het orgaan of de instelling binnen de reikwijdte van de monitor Genderdiversiteit.



Figuur 1.1 Beslisboom: (semi)publiek op basis van vier toepassingscriteria



Bron: Vlaanderen & Tieben (2022)

**Verticaal: top**

De afbakening van de top is gelijk aan de eerste twee edities van de Monitor Genderdiversiteit (zie Vlaanderen & Tieben, 2022; Vlaanderen & Klinker, 2023). Hierbij geldt de afbakening van de Adviesgroep Vinkenburg (2020) als uitgangspunt. De adviesgroep richt haar advies op de (semi)publieke (top)organen in Box 1.2. Aanvullend hanteren we voor ministeries en rijksdiensten het onderscheid gehanteerd door de Algemene Bestuursdienst tussen de Topmanagementgroep, Topmanagers en Managers, waarbij we de eerste twee groepen als top indelen en de managers als onderdeel van de subtop buiten beschouwing laten.

Ook vallen de verkozen en eenhoofdige organen binnen de reikwijdte van de monitor. Op orgaanniveau is een evenredige vertegenwoordiging per definitie niet te realiseren. Wel kent met name het decentraal bestuur een aantal belangrijke voorzittersfuncties, waardoor het totaal aantal mannen en vrouwen per functiegroep relevante inzichten biedt voor de monitor. Hetzelfde geldt voor verkozen organen: zij vervullen een belangrijke rol in het openbaar bestuur. Echter bemoeilijkt de directe invloed van de kiezer de sturing op evenredige vertegenwoordiging.

## Box 1.2 (Top) organen in de (semi)publieke sector op basis van de Adviesgroep Vinkenburg

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

Bron: Adviesgroep Vinkenburg (2020)

## 1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 van deze rapportage beschrijft de genderdiversiteit in de top van de overheid. Hoofdstuk 3 beschrijft de genderdiversiteit in de top van de semioverheid. Hoofdstuk 4 vat de bevindingen van het themaonderzoek naar inclusieve processen, procedures en structuren samen.

## 2 Genderdiversiteit in de top van de overheid

Sinds de meting van een jaar geleden, is het aandeel vrouwen in de top van de overheid gestegen met één procentpunt: van gemiddeld 34 naar gemiddeld 35 procent. De vertegenwoordiging van vrouwen in lokaal bestuur blijft net als eerdere jaren, achter bij de vertegenwoordiging in de top van de rest van de overheid.

In paragraaf 2.1 gaan we in op de beschikbaarheid van gegevens en de structuur van de verschillende overheidssectoren. Vervolgens beschrijft paragraaf 2.2 de genderverdeling bij decentrale overheden, met specifieke aandacht voor gemeenteraden, provincies en waterschappen, waar het aandeel vrouwen in bepaalde functies nog achterblijft. Paragraaf 2.3 richt zich op de genderdiversiteit bij de brandweer, politie, het Openbaar Ministerie en de rechtspraak, waarbij enkele sectoren al dichterbij een evenwichtige verdeling komen. Tot slot behandelt paragraaf 2.4 de stand van zaken binnen de Rijk+-sector, inclusief ministeries en adviescolleges, waar het aandeel vrouwen stapsgewijs toeneemt, maar een evenredige vertegenwoordiging nog niet overal is bereikt.

### 2.1 Structuur en beschikbaarheid gegevens

#### 2.1.1 Indeling sectoren en typen instellingen

Onder overheid verstaan we alle rechtspersonen die bij of krachtens een wet zijn ingesteld. We onderscheiden drie publieke sub-sectoren:

1. **Decentrale overheden:** gemeenschappelijke regelingen<sup>5</sup>, gemeenten, provincies en waterschappen;
2. **Brandweer, politie, het OM en de rechtspraak,** en;
3. **Rijk+:** adviescolleges, agentschappen, Defensie, Hoge Colleges van Staat, Kabinet van de Koning, koepelorganisaties, ministeries, openbare lichamen voor beroep en bedrijf en zelfstandige bestuursorganen.

Per sector maken we aanvullend onderscheid tussen verschillende typen instellingen. Hierbij sluiten we zoveel mogelijk aan bij de indeling van het Register van Overheidsorganisaties.<sup>6</sup>

#### 2.1.2 Ontbrekende gegevens

De publieke sector kent meer dan 3.200 topgremia. Voor de monitor Genderdiversiteit zijn gegevens verzameld over het aantal mannen en vrouwen per gremium. Niet overal waar we naar gegevens hebben gezocht, hebben we deze gevonden. Tabel 2.1 laat zien dat gegevens het vaakst ontbreken voor gemeenschappelijke regelingen, waar gegevens ontbreken voor 54 procent van alle gremia. Daarnaast ontbreken gegevens voor een derde van de organen binnen het Rijk (32 procent) en voor 31 procent van de zelfstandige bestuursorganen.

<sup>5</sup> Gemeenschappelijke regelingen zijn samenwerkingsverbanden tussen meerdere (overwegend regionale) overheden. Hieronder vallen ook de regionale samenwerkingsorganen.

<sup>6</sup> Zie: [Register van Overheidsorganisaties](#).

Verder ontbreekt 25 procent van de gegevens voor de rechtspraak, 22 procent voor de Hoge Colleges van Staat, en 20 procent voor de decentrale overheden en openbare lichamen voor beroep en bedrijf. Ook missen er gegevens voor 16 procent van de adviescolleges en agentschappen, en voor 12 procent van de brandweer, politie, en OM. In enkele sectoren, zoals gemeenten (2 procent), waterschappen (4 procent), en provincies (15 procent), ontbreken maar weinig gegevens. Voor enkele instellingen, zoals het Openbaar Ministerie, politie en brandweer, koepelorganisaties, het Kabinet van de Koning en ministeries, zijn de gegevens compleet.

Er kunnen verschillende redenen zijn waarom gegevens ontbreken. Voor gemeenschappelijke regelingen, adviescolleges, agentschappen en zelfstandige bestuursorganen verzamelen we gegevens op basis van de websites van de instellingen. Daar waar instellingen onder de WNT vallen, moeten deze vaak een website hebben om te voldoen aan de verantwoordingsplicht.<sup>7</sup> Toch kunnen we voor sommige instellingen, zoals gemeenschappelijke regelingen en adviescolleges, geen website vinden. Het ontbreken van websites voor gemeenschappelijke regelingen kan te maken hebben met hun beperkte omvang, waardoor ze zijn vrijgesteld van de WNT-verantwoordingsplicht. Voor adviescolleges kan het ontbreken van gegevens komen doordat het tijdelijke instellingen betreft, die mogelijk al zijn opgeheven.

---

<sup>7</sup> Voor bepaalde WNT-instellingen geldt een verantwoordingsvrijstelling. Het gaat om (zeer) kleine semipublieke instellingen die voldoen aan de volgende vier cumulatieve criteria:

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

Tabel 2.1 Voor ruim één op de vijf publieke toporganen zijn geen gegevens beschikbaar

Type instellingen per sector	Aantal gremia	Zonder beschikbare gegevens
<b>Decentrale overheid</b>	<b>2.830</b>	<b>20%</b>
Gemeenschappelijke regelingen	932	54%
Gemeenten	1.725	2%
Provincies	104	15%
Waterschappen	69	4%
<b>Brandweer, politie, OM en rechtspraak</b>	<b>25</b>	<b>12%</b>
Openbaar Ministerie	4	0%
Politie en brandweer	13	8%
Rechtspraak	8	25%
<b>Rijk+</b>	<b>443</b>	<b>32%</b>
Adviescolleges	136	46%
Agentschappen	38	16%
Defensie	5	80%
Hoge Colleges van Staat	9	22%
Kabinet van de Koning	1	0%
Koepelorganisaties	6	0%
Ministeries	24	0%
Openbare lichamen voor beroep en bedrijf	15	20%
Zelfstandige bestuursorganen	209	31%
	<b>3.298</b>	<b>21%</b>

Bron: [www.genderdiversiteitindeoverheid.nl](http://www.genderdiversiteitindeoverheid.nl)

### 2.1.3 Beschikbare gegevens

Over 2.600 topgremia zijn gegevens terug te vinden (Tabel 2.2). Voor bijna alle (sub-)sectoren hebben gegevens betrekking op het jaar 2024. Uitzondering zijn gegevens over de brandweer en een deel van de gegevens over de rechtspraak. Hier hebben we gegevens verzameld op basis van de meest actuele jaarverslagen, en hebben deze gegevens betrekking op het jaar 2023.

Gemiddeld bestaan publieke topgremia uit ruim een derde vrouw (Tabel 2.2). Twee derde bestaat uit man. We zijn daarnaast dit jaar voor het eerst één non-binair persoon tegengekomen in de top van de publieke sector. Aangezien het om slechts één persoon gaat, is de vertegenwoordiging in de publieke top nog altijd gelijk aan 0 procent.

Tabel 2.2 Gemiddeld bestaan publieke topgremia voor een derde uit vrouwen

Type instellingen per sector	Gemiddeld aandeel vrouw	Aantal topgremia
<b>Decentrale overheid</b>	<b>34%</b>	<b>2.277</b>
Gemeenschappelijke regelingen	30%	429
Gemeenten	35%	1.694
Provincies	34%	88
Waterschappen	29%	66
<b>Brandweer, politie, OM en rechtspraak</b>	<b>45%</b>	<b>22</b>
Openbaar Ministerie	50%	4
Politie en brandweer	43%	12
Rechtspraak	48%	6
<b>Rijk+</b>	<b>41%</b>	<b>301</b>
Adviescolleges	45%	73
Agentschappen	38%	32
Defensie	16%	1
Hoge Colleges van Staat	41%	7
Kabinet van de Koning	0%	1
Koepelorganisaties	37%	6
Ministeries	41%	24
Openbare lichamen voor beroep en bedrijf	37%	12
Zelfstandige bestuursorganen	41%	145
<b>Totaal</b>	<b>35%</b>	<b>2.600</b>

Bron: [www.genderdiversiteitindeoverheid.nl](http://www.genderdiversiteitindeoverheid.nl)

In 2024 zien we wederom lichte veranderingen in het gemiddelde aandeel vrouwen in de top van verschillende sectoren en hun onderliggende instellingen. Binnen de **decentrale overheid** is het gemiddelde aandeel vrouwen gestegen van 33 procent in 2023 naar 34 procent in 2024. Wanneer we kijken naar de onderliggende instellingen, blijft het aandeel vrouwen bij gemeenten stabiel op 35 procent, terwijl de provincies een daling laten zien van 36 procent naar 34 procent. Bij de waterschappen is het aandeel vrouwen gestegen van 27 procent naar 29 procent, en bij gemeenschappelijke regelingen van 29 procent naar 30 procent.

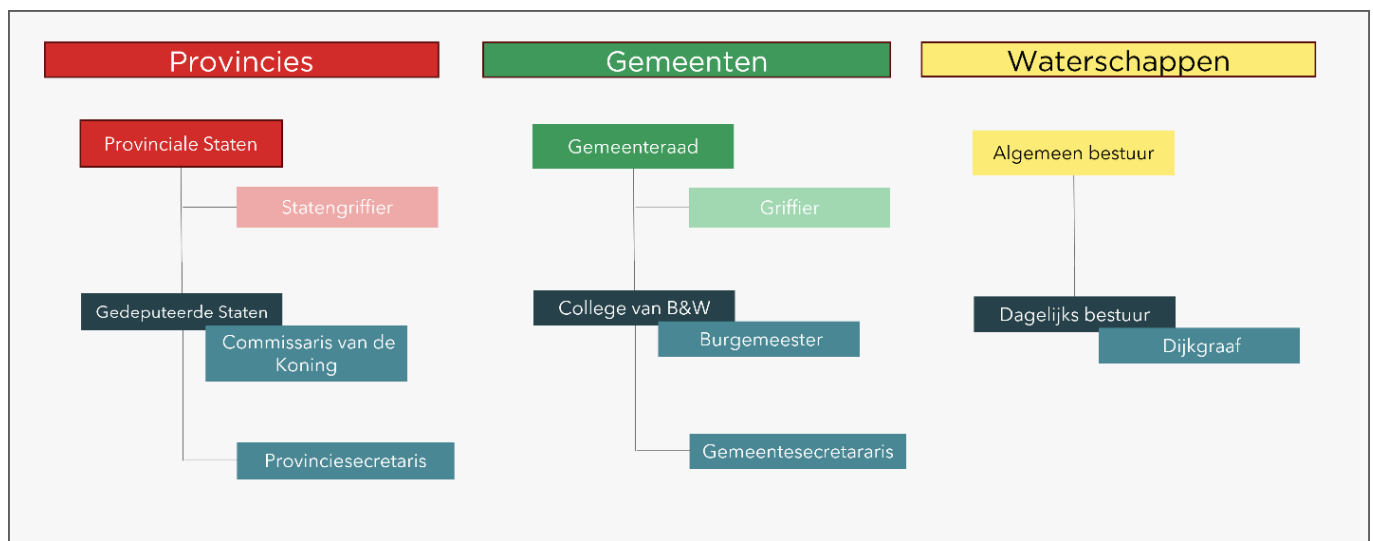
In de sector **brandweer, politie, OM en rechtspraak** steeg het gemiddelde aandeel vrouwen van 43 procent naar 45 procent. Binnen het Openbaar Ministerie bleef het aandeel stabiel op 50 procent, terwijl bij de rechtspraak het aandeel vrouwen steeg van 46 procent in 2023 naar 48 procent in 2024. Bij de politie en brandweer zien we een lichte stijging van 42 procent naar 43 procent.

Binnen de sector **Rijk+**, waaronder ministeries en agentschappen vallen, steeg het gemiddelde aandeel vrouwen van 40 procent naar 41 procent. Bij de adviescolleges steeg het aandeel van 44 procent naar 45 procent, terwijl bij agentschappen het aandeel vrouwen licht steeg van 37 procent naar 38 procent. Bij defensie bleef het aandeel laag, met een kleine stijging van 13 procent in 2023 naar 16 procent in 2024. In totaal laat de publieke top in 2024 een gemiddeld aandeel vrouwen zien van 35 procent, een lichte stijging ten opzichte van 34 procent in 2023.

## 2.2 Decentrale overheden

Decentrale overheden hebben twee belangrijke bestuursorganen: het algemeen bestuur en het dagelijks bestuur. Het algemeen bestuur is het hoogste orgaan en houdt toezicht op het dagelijks bestuur. Dit algemeen bestuur is te vergelijken met een raad van toezicht of raad van commissarissen in de semioverheid of de private sector. Het dagelijks bestuur lijkt op een raad van bestuur en zorgt voor het beheer, de organisatie en het dagelijks werk. Gemeenten, provincies en waterschappen gebruiken verschillende namen voor deze bestuursorganen. Figuur 2.1 toont deze namen in eenvoudige schema's voor provincies, gemeenten en waterschappen. Bij gemeenschappelijke regelingen worden dezelfde termen gebruikt: algemeen bestuur en dagelijks bestuur.

Figuur 2.1 Functies algemeen en dagelijks bestuur bij de decentrale overheid



Bron: [www.genderdiversiteitindeoverheid.nl](http://www.genderdiversiteitindeoverheid.nl)

### 2.2.1 Algemeen en dagelijks bestuur

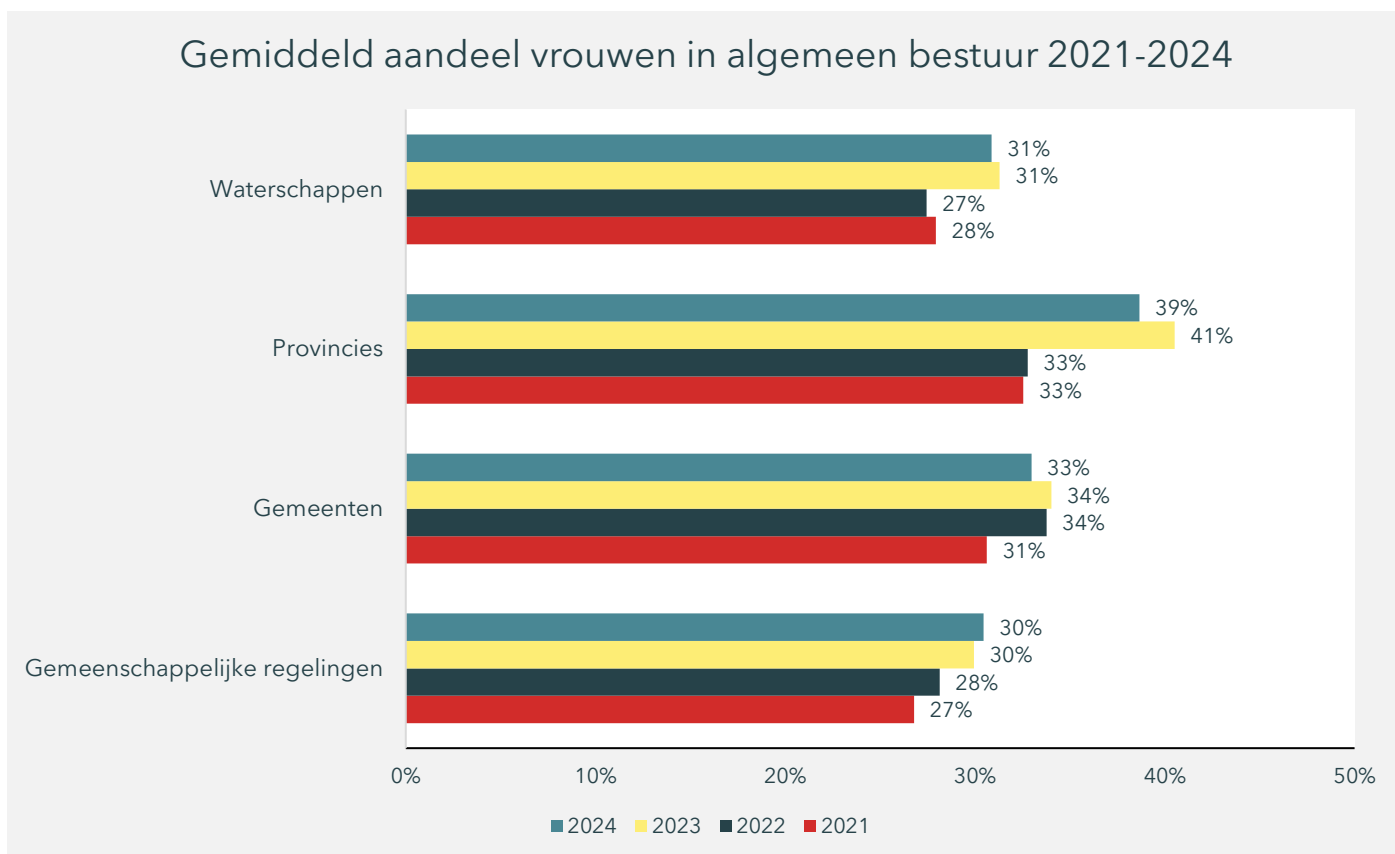
Leden van het algemeen bestuur van gemeenten, provincies en waterschappen worden rechtstreeks door de kiezers gekozen voor een periode van vier jaar. In maart 2022 waren de gemeenteraadsverkiezingen, en in maart 2023 de verkiezingen voor het algemeen bestuur van gemeenschappelijke regelingen en voor de Provinciale Staten. De vorige editie van de monitor Genderdiversiteit beschreef eerder dat deze verkiezingen een positieve impuls hebben gegeven aan het aandeel vrouwen. Met de gemeenteraadsverkiezingen in 2022 nam het aandeel vrouwen toe met 11 procent ten opzichte van 2021. Als gevolg van de verkiezingen voor de Provinciale Staten in 2023 steeg het aandeel vrouwen met bijna een kwart tussen 2022 en 2023 (23 procent). De verkiezingen voor de waterschappen in 2023 resulteerden in een relatieve stijging van 14 procent.

Sinds de vorige editie van de monitor hebben geen verkiezingen voor lokaal bestuur plaatsgevonden. Toch is te zien dat, voor alle verkozen algemene bestuursorganen, het aandeel vrouwen licht is gedaald. Dit komt doordat, ook tijdens de zittingsperiode, wisselingen plaatsvinden. Zo komt het voor dat lokale bestuurders tijdens de zittingsperiode ontslag nemen, of verlof opnemen wegens ziekte of zwangerschap. In beginsel wordt deze dan vervangen door de kandidaat die het hoogst staat op de lijst van de partij van de vertrekkende bestuurder, mits deze daarvoor beschikbaar is (Kiesraad, 2022).



Door tussentijdse wisselingen veranderde bij zes op de tien algemene bestuursorganen de m/v-samenstelling. Daar waar de samenstelling veranderde, nam in twee derde van de gevallen het aandeel vrouwen af. Gemiddeld daalde hierdoor het aandeel vrouwen in het algemeen bestuur met 1 procentpunt ten opzichte van 2023, van 33 naar 32 procent. Dit ligt nog altijd ruim beneden het streven van de overheid om het aandeel mannen/vrouwen in het openbaar bestuur tussen de 40 en 60 procent te brengen (Ollongren, 2019).

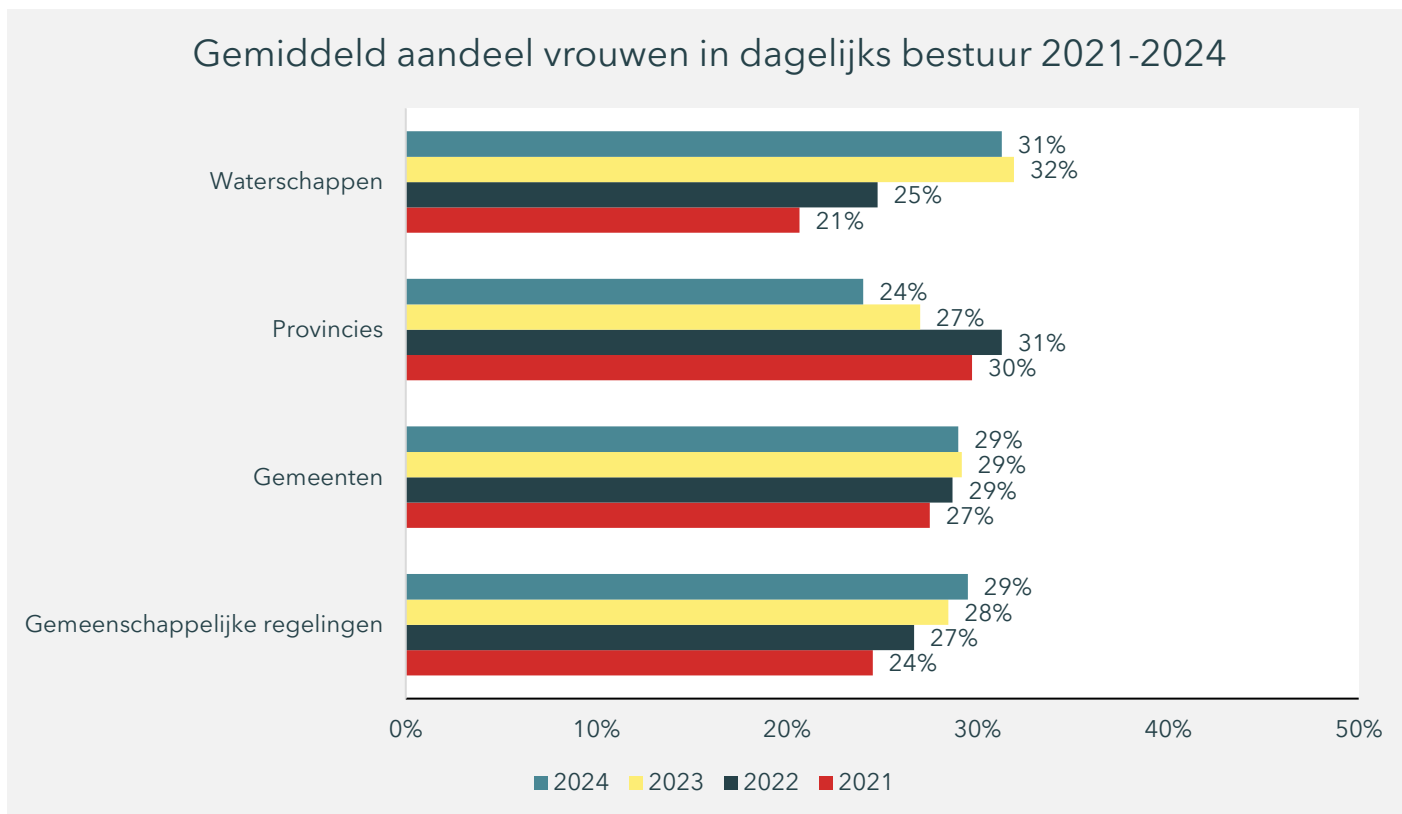
Figuur 2.2 Minder vrouwen in algemeen lokaal bestuur door tussentijdse wisselingen



Bron: <https://organisaties.overheid.nl/> geraadpleegd medio 2023 en 2024; <https://www.overheidinnederland.nl/> geraadpleegd medio 2023 en 2024; websites gemeenten, provincies en waterschappen geraadpleegd medio 2021 en medio 2022.

Het algemeen bestuur kiest uit haar midden de leden van het dagelijks bestuur. Ook hier vinden soms tussentijdse wisselingen plaats, waardoor de m/v-samenstelling kan veranderen tijdens de zittingsperiode. Alleen voor gemeenschappelijke regelingen nam hierdoor het gemiddelde aandeel vrouwen licht toe tussen 2023 en 2024. Voor waterschappen, provincies en gemeenten hebben tussentijdse wisselingen onder de streep een negatief effect gehad op het gemiddelde aandeel vrouwen. Gemiddeld is in 2024 - net als in 2023 - 29 procent van alle leden in het dagelijks bestuur vrouw en 71 procent man.

Figuur 2.3 Tussen 2023 en 2024 loopt ook het gemiddelde aandeel vrouwen in het dagelijks bestuur licht terug

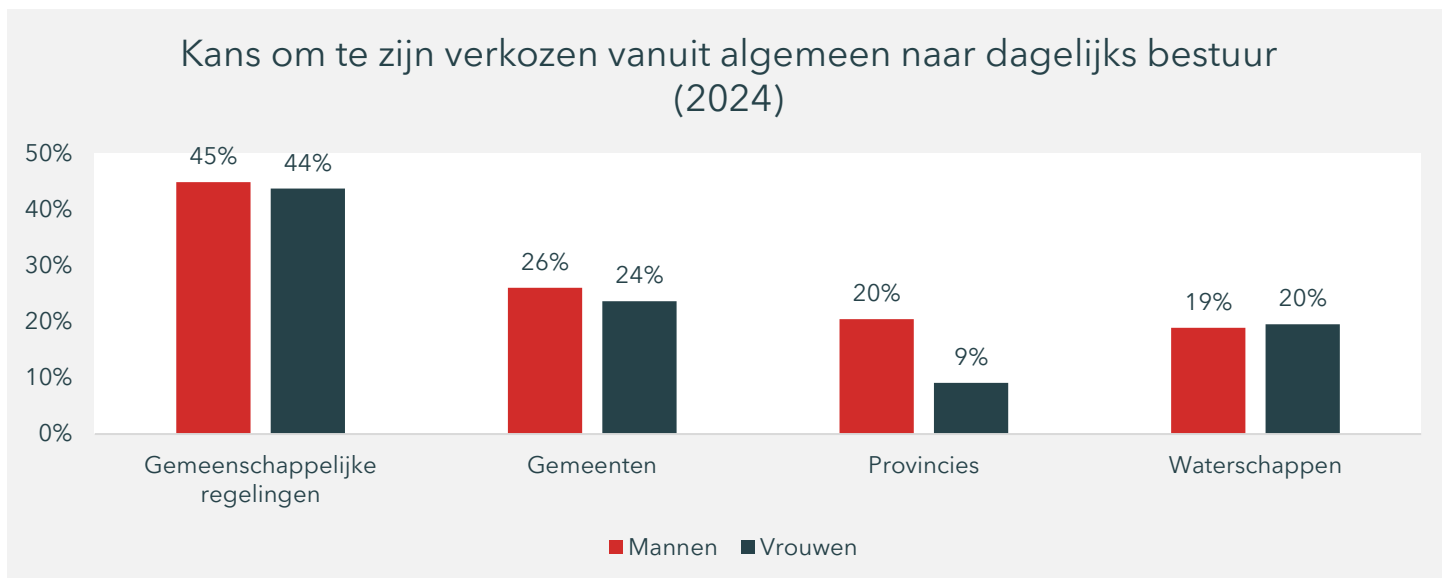


Bron: <https://organisaties.overheid.nl/> geraadpleegd medio 2023 en 2024; <https://www.overheidinnederland.nl/> geraadpleegd medio 2023 en 2024; websites gemeenten, provincies en waterschappen geraadpleegd medio 2021 en medio 2022

Wanneer we Figuur 2.2 en Figuur 2.3 met elkaar vergelijken, zien we dat vrouwen over het algemeen minder goed zijn vertegenwoordigd in het dagelijks bestuur ten opzichte van het algemeen bestuur. Dit betekent dat vrouwen in het algemeen bestuur minder kans hebben om zitting te nemen in het dagelijks bestuur. Dit zien we terug in Figuur 2.4. In deze figuur delen we per gender het aantal personen in het dagelijks bestuur door het aantal in algemeen bestuur, om zo de kans te berekenen dat iemand vanuit het algemeen bestuur wordt verkozen.

Met uitzondering van de waterschappen, hebben mannelijke leden in het algemeen bestuur gemiddeld meer kans om te worden verkozen voor het dagelijks bestuur dan vrouwen. Het verschil is met name groot voor provinciebesturen. Met de verkiezingen voor de Provinciale Staten in 2023 was 41 procent van de verkozen leden vrouw. Toch vertegenwoordigen zij in 2024 minder dan een kwart van de leden in de Gedeputeerde Staten (24 procent). Vrouwelijke statenleden zijn in 2024 9 procent verkozen als gedeputeerde, tegenover 20 procent voor de mannelijke statenleden (Figuur 2.4). Het feit dat de kiezer vaker kiest voor een vrouw in lokale verkiezingen, wordt daarmee deels tenietgedaan.

Figuur 2.4 Mannelijke statenleden twee keer meer kans om te zijn verkozen als gedeputeerde



Bron: <https://organisaties.overheid.nl/> geraadpleegd medio 2023 en 2024; <https://www.overheidinnederland.nl/> geraadpleegd medio 2023 en 2024; websites gemeenten, provincies en waterschappen geraadpleegd medio 2021 en medio 2022.

Uit onderzoek naar vrouwelijke wethouders van Runderkamp et al. (2024) blijkt dat de ondervertegenwoordiging van vrouwen verschillende oorzaken kent. Ten eerste zorgen traditionele gendernormen en verwachtingen ervoor dat vrouwen vaker te maken krijgen met de verwachting om zorgtaken te combineren met hun carrière, wat hun bereidheid of mogelijkheid om politieke functies zoals het wethouderschap te ambiëren beperkt. Daarnaast worden vrouwelijke kandidaten nog vaak geconfronteerd met seksistische opvattingen en stereotypen, bijvoorbeeld dat politiek leiderschap eerder wordt geassocieerd met mannen.

Daarnaast geeft het onderzoek zicht op de politieke barrières, die de weg naar het wethouderschap voor vrouwen belemmeren. Zo werkt de manier waarop politieke partijen georganiseerd zijn en het selectieproces voor wethouders verloopt, vaak in het nadeel van vrouwen. Vrouwelijke kandidaten zijn minder zichtbaar binnen de netwerken die van belang zijn voor politieke benoemingen, en er is een gebrek aan gestructureerde maatregelen om gendergelijkheid in politieke functies te bevorderen. In veel gevallen worden wethouders voorafgaand aan de verkiezingen al informeel geselecteerd, waarbij de voorkeur vaak uitgaat naar kandidaten die al langere tijd in de partij actief zijn, een groep waarin mannen oververtegenwoordigd zijn (Runderkamp et al., 2024). Dit sluit aan bij de dynamiek beschreven door Bouwman (2023) en Van Dijk (2023) voor de selectie van gedeputeerden bij provincies, waarbij informele en formele normen als ‘een actief partijlid zijn’ of ‘ruime politieke ervaring’ de kans vergroten dat de keuze op een mannelijke kandidaat valt.

Ten derde hebben vrouwen minder vaak minder toegang tot de juiste netwerken die nodig zijn om door te stromen naar het wethouderschap. Vooral in lokale politieke kringen is het hebben van de juiste connecties binnen de partij en de gemeentelijke structuren cruciaal. Vrouwen worden minder vaak actief gescout en moeten daarom vaker zelf de weg naar het wethouderschap vinden, wat in een door mannen gedomineerde politieke omgeving moeilijk kan zijn (Runderkamp et al., 2024).

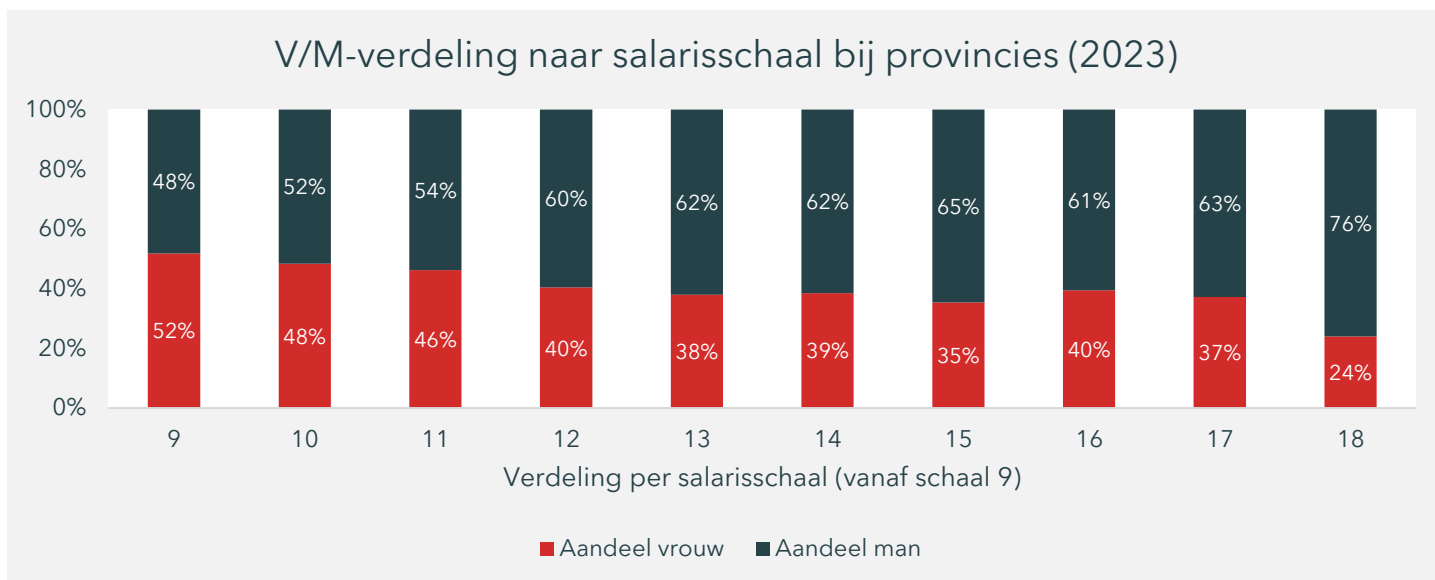
## 2.2.2 Ambtelijke top

In het lokaal en regionaal bestuur wordt het beleid uitgevoerd door het ambtelijk apparaat. Ook in de ambtelijke top is een evenwichtige v/m-verdeling van belang voor het bevorderen van een representatieve en inclusieve overheid. Een evenwichtige v/m-verdeling draagt bij aan diversiteit in perspectieven, wat de kwaliteit van beleidsvorming en besluitvorming kan verbeteren. Bovendien fungeert een diverse top als een voorbeeld voor andere lagen van de organisatie en kan het bijdragen aan een meer rechtvaardige verdeling van kansen binnen het ambtenarenapparaat. Door in deze monitor voor het eerst inzicht te bieden in de verhoudingen tussen mannen en vrouwen in zowel lokale bestuursorganen als de ambtelijke top, ontstaat een completer beeld van hoe bestuurlijke macht en invloed in het lokaal en regionaal bestuur verdeeld zijn.

### Provincies

In 2023 bestond bijna 47 procent van alle medewerkers bij de provincies uit vrouwen (A&O Provincies, 2024). Uit de verdeling van het aandeel vrouwen en mannen per salarisschaal in Figuur 2.5 blijkt echter dat het aandeel vrouwen afneemt naarmate de salarisschaal stijgt. In schaal 9 is het aandeel vrouwen grofweg gelijk aan dat van mannen, met een verdeling van 52 procent vrouw en 48 procent man. Naarmate de salarisschalen toenemen, zien we een duidelijke daling in het aandeel vrouwen. In schaal 12 bijvoorbeeld, bedraagt het aandeel vrouwen nog 40 procent, terwijl dat bij mannen 60 procent is. Deze trend zet zich door naar de hogere schalen, waarbij het aandeel vrouwen in schaal 18 nog maar 24 procent bedraagt tegenover 76 procent mannen. Deze cijfers wijzen erop dat vrouwen binnen de provincies ondervertegenwoordigd zijn in de hogere salarisschalen, wat wijst op een mogelijke loonkloof of ongelijke doorstroom naar hogere functies.

Figuur 2.5 Hoe hoger de salarisschaal, hoe lager de vrouwelijke vertegenwoordiging in de provincietop



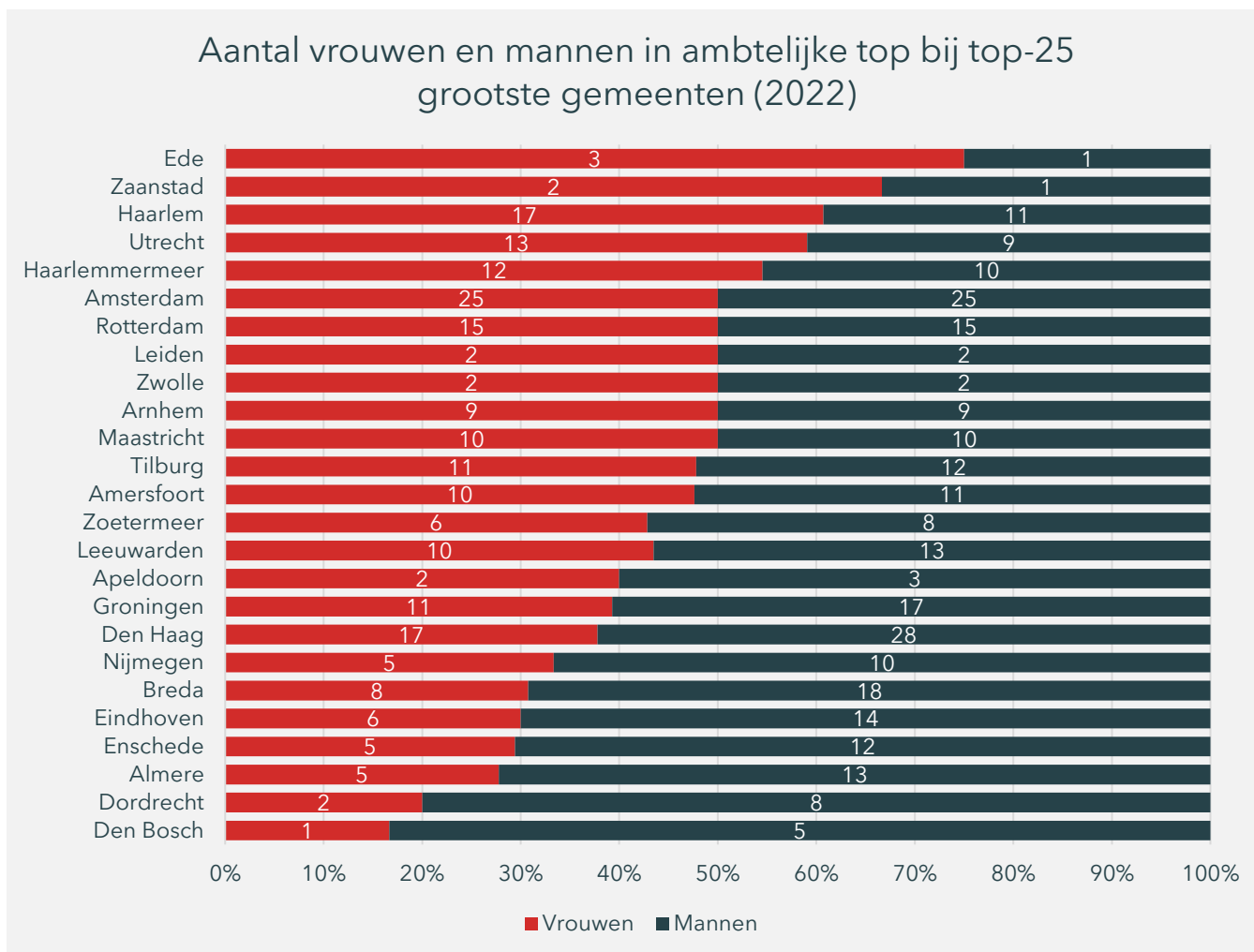
Bron: Personeelsmonitor Provincies 2023<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Zie: <https://personeelsmonitorprovincies.onderzoek.nl/>

### Gemeenten

De cijfers van BNR<sup>9</sup>, weergegeven in Figuur 2.6, laten zien dat de V/M-verdeling in de ambtelijke top van de 25 grootste gemeenten in Nederland in 2022 redelijk goed verdeeld is. Voor 9 van deze 25 gemeenten bevindt de man/vrouw-verdeling zich binnen het bereik van evenredige vertegenwoordiging, wat wil zeggen dat het aandeel mannen en vrouwen tussen de 45 en 55 procent ligt. Dit betekent dat bij ruim een derde van de grootste gemeenten sprake is van een gebalanceerde man-vrouwverhouding in leidinggevende posities.

Figuur 2.6 Bij 1 op 3 van de grootste gemeenten evenredige vertegenwoordiging in de top (45-55 procent)



Bron: BNR

Er zijn echter enkele duidelijke uitschieters te zien. Zo zijn gemeenten zoals Ede en Zaanstad sterk oververtegenwoordigd door vrouwen, met respectievelijk 3 en 2 vrouwen tegenover slechts 1 man in de ambtelijke top. Aan de andere kant valt Den Bosch op door de zeer lage vertegenwoordiging van vrouwen, met slechts 1 vrouw en 5 mannen in de topfuncties. Ook Dordrecht laat een vergelijkbare scheve verhouding zien, met 2 vrouwen tegenover 8 mannen. Dit geeft aan dat, hoewel er over het algemeen een redelijk evenwichtige verdeling is in veel

<sup>9</sup> Zie: <https://www.bnr.nl/nieuws/arbeidsmarkt/10464162/bijna-net-zoveel-vrouwen-als-mannen-topambtenaar-bij-gemeenten>

gemeenten, er nog steeds enkele plaatsen zijn waar een aanzienlijke onbalans bestaat in de man/vrouw-verdeling binnen de top van de ambtelijke functies.

### 2.2.3 Eenhoofdige organen

De top van gemeenten, provincies en waterschappen kent ook een aantal eenhoofdige organen, weergegeven in Figuur 2.1. Daar waar een orgaan uit één persoon bestaat (man, vrouw of non-binair), is evenredige vertegenwoordiging per definitie niet te realiseren. Wel kijken we in de monitor naar het totaal aantal mannen en vrouwen per functiegroep.

#### Genderdiversiteit anno 2024

Vrouwen zijn relatief vaak griffier bij gemeenten en provincies (Tabel 2.3). Zij leiden het secretariaat voor de gemeenteraden en Provinciale Staten. In gemeenten is 49 procent van de griffiers vrouw, terwijl dit bij de provincies zelfs 67 procent is. Vrouwen zijn echter minder goed vertegenwoordigd in de functies van gemeentesecretaris en provinciesecretaris, waar respectievelijk 34 procent en 17 procent vrouw is. Voor wat betreft voorzittersfuncties, zoals burgemeesters en commissarissen van de Koning, is het aandeel vrouwen ook beperkt, met slechts 31 procent vrouwelijke burgemeesters en 17 procent vrouwelijke commissarissen van de Koning.

Bij de waterschappen zijn vrouwen helemaal ondervertegenwoordigd in leidinggevende functies. Zo is geen van de secretarissen-directeuren vrouw, en slechts 29 procent van de dijkgraven is vrouw. Ook al zijn er hier en daar positieve ontwikkelingen, het aandeel vrouwen in belangrijke bestuursfuncties blijft over het algemeen achter.

Tabel 2.3 Vrouwen zijn ook in het secretariaat van het algemeen bestuur beter vertegenwoordigd

Type instelling	Topsecretaris	Topsecretaris	Voorzitter
	Algemeen bestuur	Dagelijks bestuur	
<b>Gemeenten</b>	<b>Griffier</b>	<b>Gemeentesecretaris</b>	<b>Burgemeester</b>
Aandeel vrouw	49%	34%	31%
Aantal observaties	336	332	342
<b>Provincies</b>	<b>Statengriffier</b>	<b>Provinciesecretaris</b>	<b>Commissaris van de Koning</b>
Aandeel vrouw	67%	17%	17%
Aantal observaties	12	12	12
<b>Waterschappen</b>		<b>Secretaris-directeur</b>	<b>Dijkgraaf</b>
Aandeel vrouw		0%	29%
Aantal observaties		2	21

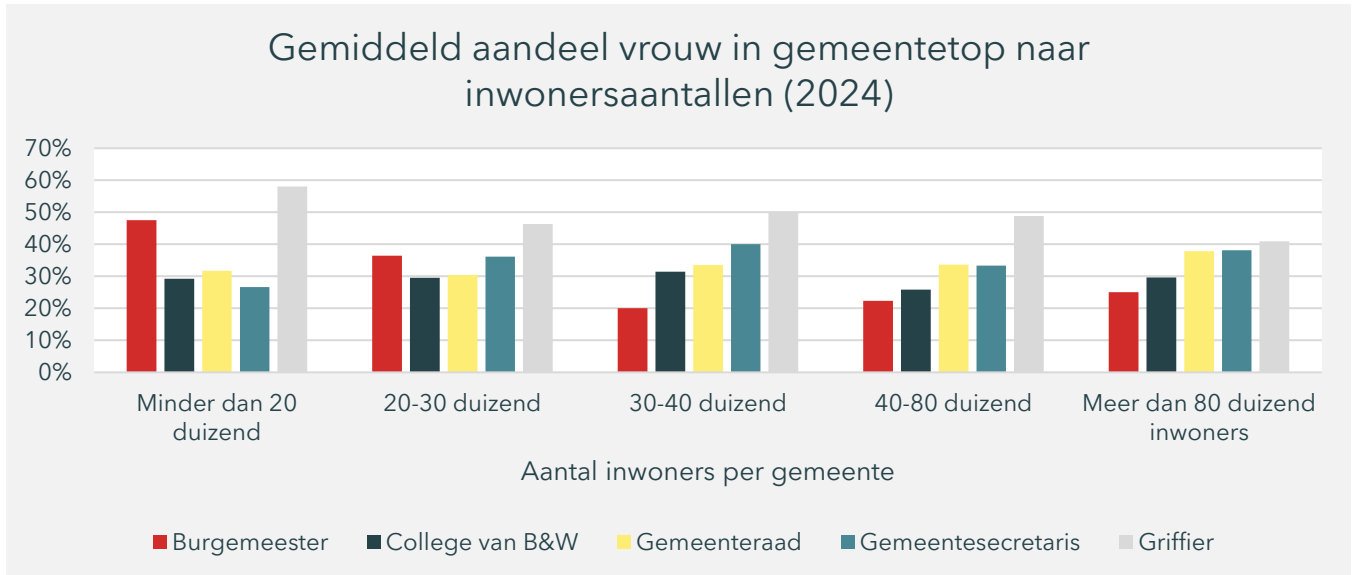
Bron: <https://organisaties.overheid.nl/> geraadpleegd medio 2023; <https://www.overheidinnederland.nl/> geraadpleegd medio 2023 en medio 2024

#### Variatie in grootte van gemeenten

Figuur 2.7 toont het gemiddelde aandeel vrouwen in verschillende functies in de gemeentetop, gesorteerd naar inwonersaantallen van de gemeenten in 2024. Het valt op dat bij kleinere gemeenten (minder dan 20 duizend inwoners) een hoger percentage vrouwelijke burgemeesters (rood) te zien is dan in grotere gemeenten. Naarmate het aantal inwoners toeneemt, blijft het aandeel vrouwen in functies zoals de gemeentesecretaris (groen) en griffier (grijs) redelijk stabiel en hoog, vooral in gemeenten met meer dan 30 duizend inwoners. In alle functies neemt het

aandeel vrouwen af naarmate de gemeente groter is, behalve bij de functie gemeentesecretaris, waar het aandeel relatief stabiel blijft, ook in grotere gemeenten.

Figuur 2.7 Meer vrouwelijke burgemeesters in kleinere gemeenten



Bron: <https://www.overheidinnederland.nl/> geraadpleegd medio 2023 en medio 2024. CBS Statline: [Bevolking op 1 januari en gemiddeld; geslacht, leeftijd en regio | CBS](#)

## 2.3 Brandweer, politie, OM en rechtspraak

### 2.3.1 Brandweer

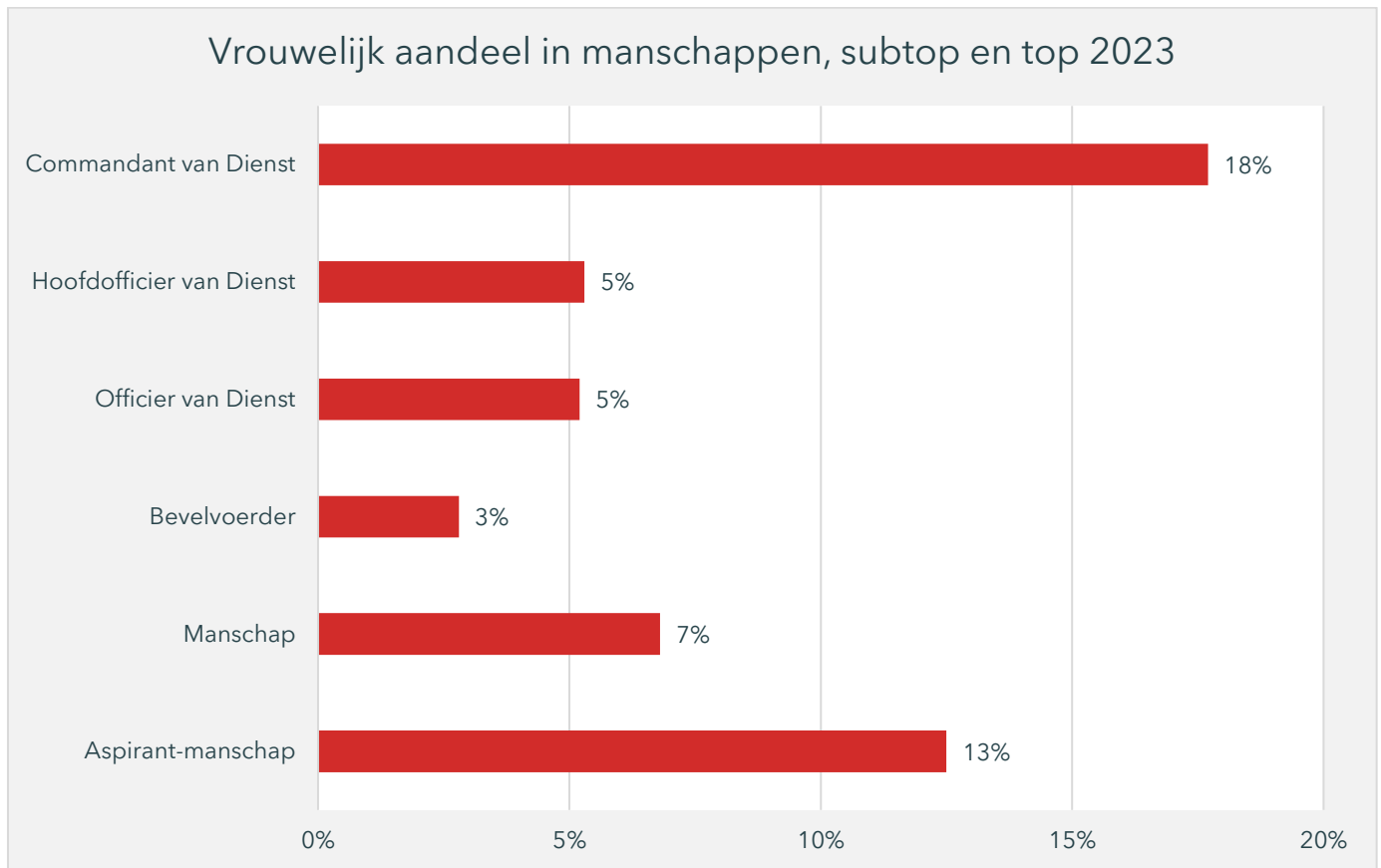
#### Genderdiversiteit anno 2023

Het Nederlands Instituut Publieke Veiligheid (NIPV) publiceert jaarlijks gegevens over de samenstelling van de top van de brandweer. De meest recente data zijn van 2023. Onder de top vallen alle officieren van dienst: commandanten, hoofdofficieren en officieren. De subtop bestaat uit onderofficieren, zoals bevelvoerders, die leiding geven aan de manschappen en aspirant-manschappen.

Het aandeel vrouwen is het laagst in de subtop van de brandweer. Figuur 2.8 toont aan dat het percentage vrouwen tussen de 'reguliere' brandweerlieden (manschappen) en bevelvoerders met de helft afneemt. Dit laat zien dat vrouwen onder de manschappen minder vaak doorstromen naar de subtop in vergelijking met hun mannelijke collega's. Hierdoor is slechts drie procent van de bevelvoerders vrouw.



Figuur 2.8 Het aandeel vrouwen is het laagst in de subtop van de brandweer: de bevelvoerders



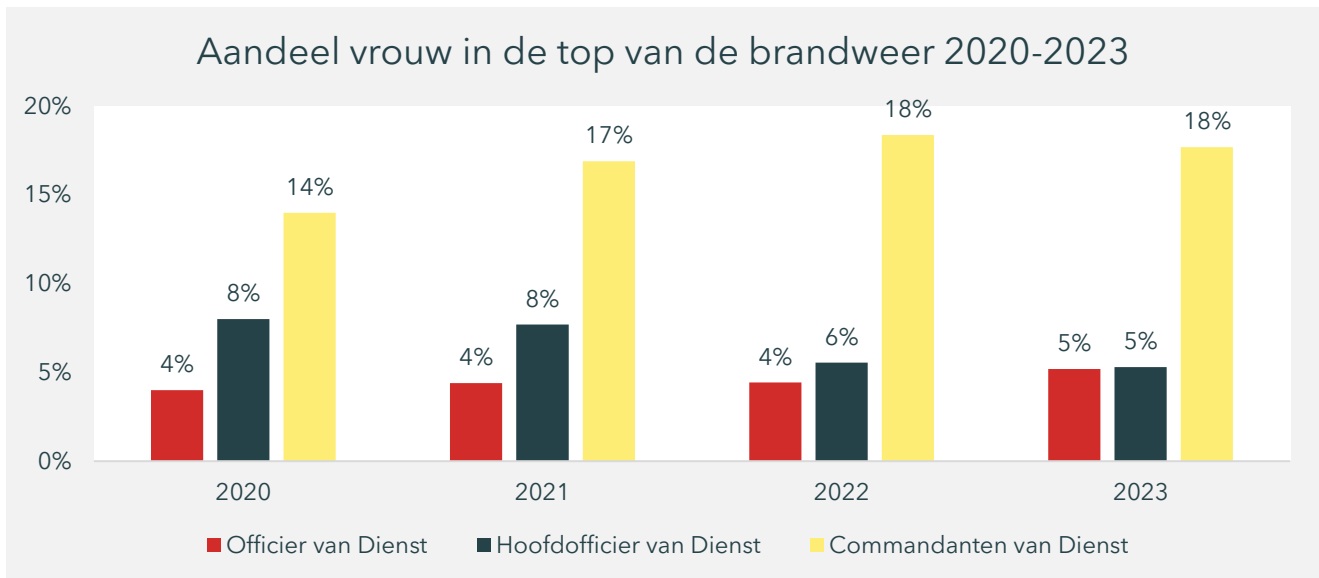
Bron: NIPV (2024)

Daar waar vrouwelijke brandweerlieden doorstromen naar de subtop, stromen zij vanuit daar wel vaker door naar de top dan hun mannelijke collega's. Zo zijn vrouwen beter vertegenwoordigd in de tweede en derde rang - respectievelijk de Hoofdofficieren en de Officieren van dienst - dan onder de bevelvoerders. Eenmaal Hoofdofficier van Dienst, maken vrouwen ook een grotere kans om door te stromen naar de eerste rang: de Commandanten van Dienst. Zo neemt het aandeel vrouw tussen de tweede en eerste rang toe met een factor 3: van 5 naar 18 procent.

### Vergelijking over de tijd

Sinds 2020 groeit het aandeel vrouw in de eerste rang van de brandweer, van 14 procent in 2020 naar 18 procent in 2023 (Figuur 2.9). Zo was in 2023 14 van de 79 commandanten vrouw. In de rang daaronder - de Hoofdofficieren - waren er in 2023 slechts 10 vrouwen, tegenover 179 mannen. Vrouwen waren in de tweede rang nog sterker ondervertegenwoordigd in 2023 dan de jaren ervoor. In de derde rang bleef het aandeel vrouwen grofweg gelijk in de periode 2020-2023, variërend tussen de 4 en 5 procent.

Figuur 2.9 Alleen in de eerste rang is het aandeel vrouw tussen 2020 en 2023 toegenomen



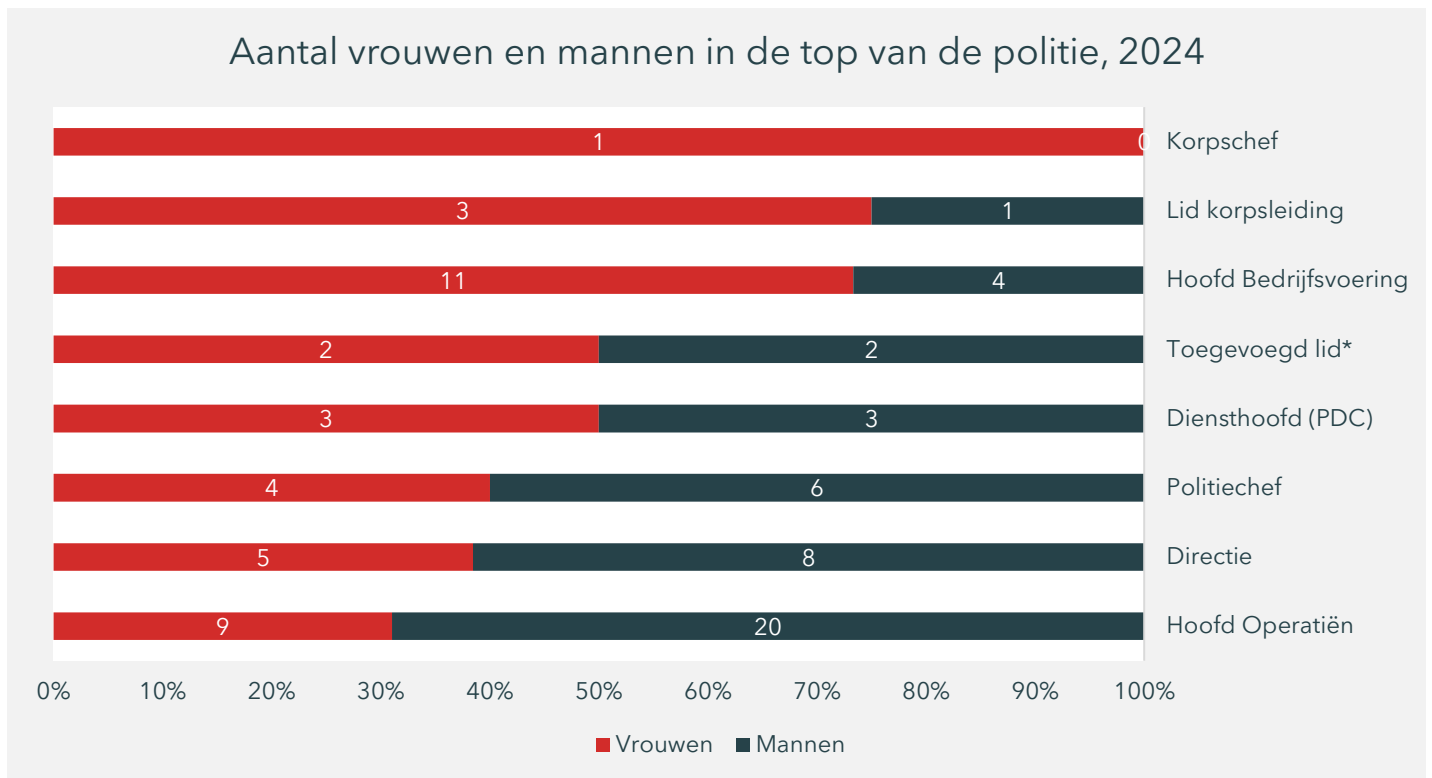
Bron: NIPV (2024, 2023, 2022); IFV (2021)

### 2.3.2 Politie

#### Genderdiversiteit anno 2024

Voor de afbakening van de politietop gebruiken we de definitie van de politie voor de ‘strategische top’. Deze bestaat uit directeuren, politiechefs en de korpsleiding (de leden van de korpsleiding en de korpschef). In totaal zien we dat er 44 mannen en 38 vrouwen werkzaam zijn in de verschillende functies binnen de politietop, wat neerkomt op 54 procent mannen en 46 procent vrouwen. De verdeling is niet gelijkmatig over de functies. Zo zijn sommige functies, zoals korpschef en hoofd bedrijfsvoering, vooral door vrouwen bezet, terwijl andere functies, zoals hoofd operatiën, meer door mannen worden ingevuld. Figuur 2.10 laat zien dat de verdeling van mannen en vrouwen binnen de politietop verschilt per functie, maar dat er in totaal nog steeds iets meer mannen dan vrouwen aanwezig zijn in deze lagen van de organisatie.

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



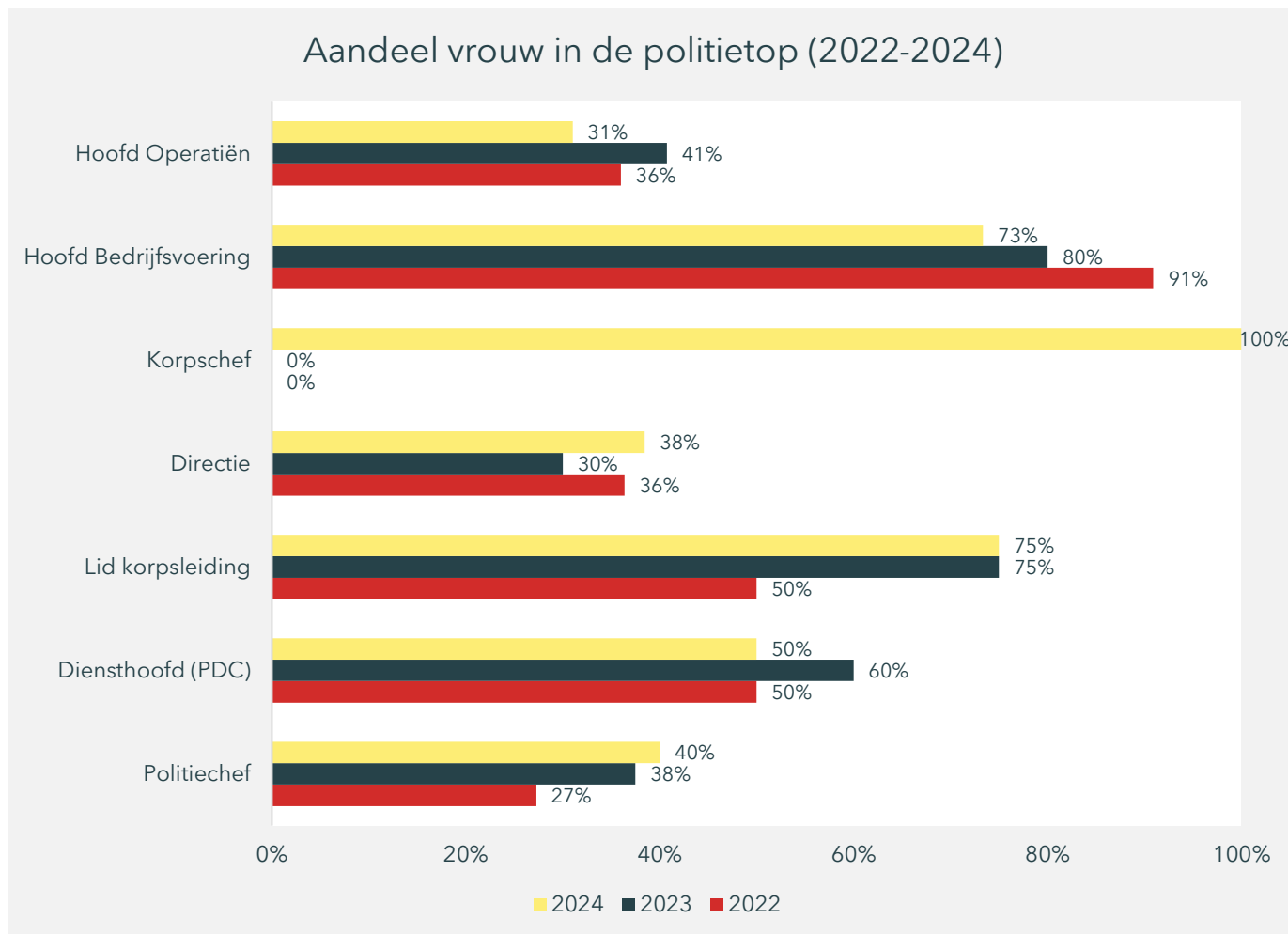
Bron: Gegevens verstrekt door de politie t.b.v. de monitor Genderdiversiteit. \* Een 'toegevoegd lid' van de eenheidsleiding is een medewerker in een ontwikkeltraject voor een leidinggevende functie. Ze kunnen bepaalde taken en bevoegdheden krijgen van de politiechef, maar mogen zelf geen ondermandaat verlenen<sup>10</sup>

### Vergelijking over de tijd

Het aantal vrouwen in de politietop is al meer dan 15 jaar aan het toenemen. In 2007 was 10 procent van de 150 topfuncties door vrouwen bezet. In 2022 was het aandeel vrouwen in de top gestegen naar 45 procent, en vervolgens naar 49 procent in 2023 (Tieben & Vlaanderen, 2022; Vlaanderen & Klinker, 2023). Tussen 2023 en 2024 is het aandeel vrouw licht afgenomen naar 46 procent. Hiertegenover staat dat er per functie meer balans ontstaat, met uitzondering van de functie Hoofd Operatiën (Figuur 2.11). In functies waarbij vrouwen in de meerderheid waren in 2023, zoals Hoofd Operatiën en Diensthoofd, zijn mannen in 2024 beter vertegenwoordigd. In functies waar zij in 2023 ondervertegenwoordigd waren, zoals in de directie en als politiechef, zijn zij in 2024 beter vertegenwoordigd.

<sup>10</sup> Zie: [definities \(politie.nl\)](https://www.politie.nl/definities)

Figuur 2.11 Meer evenwicht in de politietop

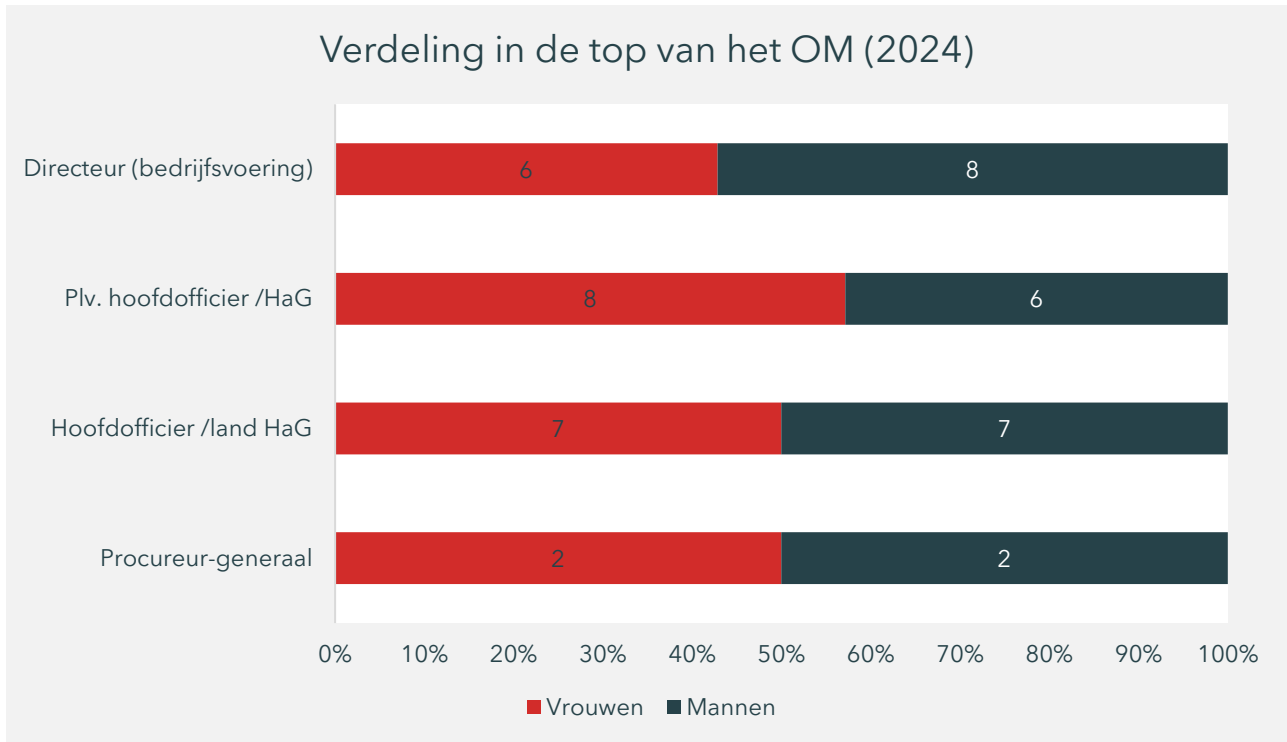


Bron: Gegevens verstrekt door de Nationale Politie t.b.v. de Monitor Genderdiversiteit.

### 2.3.3 Openbaar Ministerie

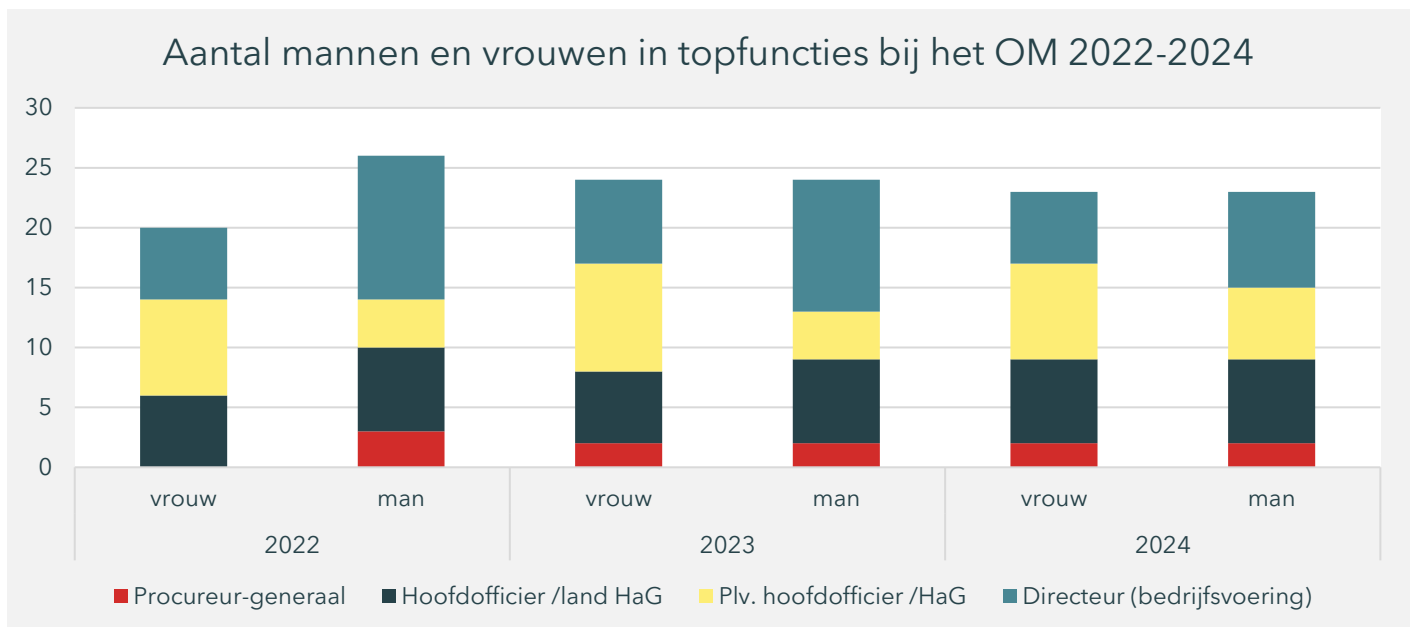
Het Openbaar Ministerie is een landelijke organisatie verdeeld over tien arrondissementen. De landelijke leiding wordt gevoerd door het College van procureurs-generaal. Dit is de absolute top van het OM. Medio 2024 bestaat het College van procureurs-generaal uit twee mannen en twee vrouwen (Figuur 2.12). Onder de 28 (plaatsvervangende) hoofdofficieren zijn er 15 vrouwen en 13 mannen. Ook onder de directeuren was er zo goed als sprake van evenredige vertegenwoordiging. Hierdoor was in 2024 sprake van evenredige vertegenwoordiging, met een top die bestaat uit 24 mannen en 24 vrouwen (50/50). Ook per functie is in 2024 sprake van (bijna) evenredige vertegenwoordiging. Dit terwijl vrouwen twee jaar eerder voornamelijk nog plaatsvervangende functies bekleedden, en alle posities als procureur-generaal door mannen werden bekleed (Figuur 2.13).

Figuur 2.12 In 2024 bestaat de top van de OM uit evenveel mannen als vrouwen



Bron: Gegevens verstrekt door het OM t.b.v. de monitor Genderdiversiteit

Figuur 2.13 In twee jaar tijd van 43/57 vrouw/man naar 50/50



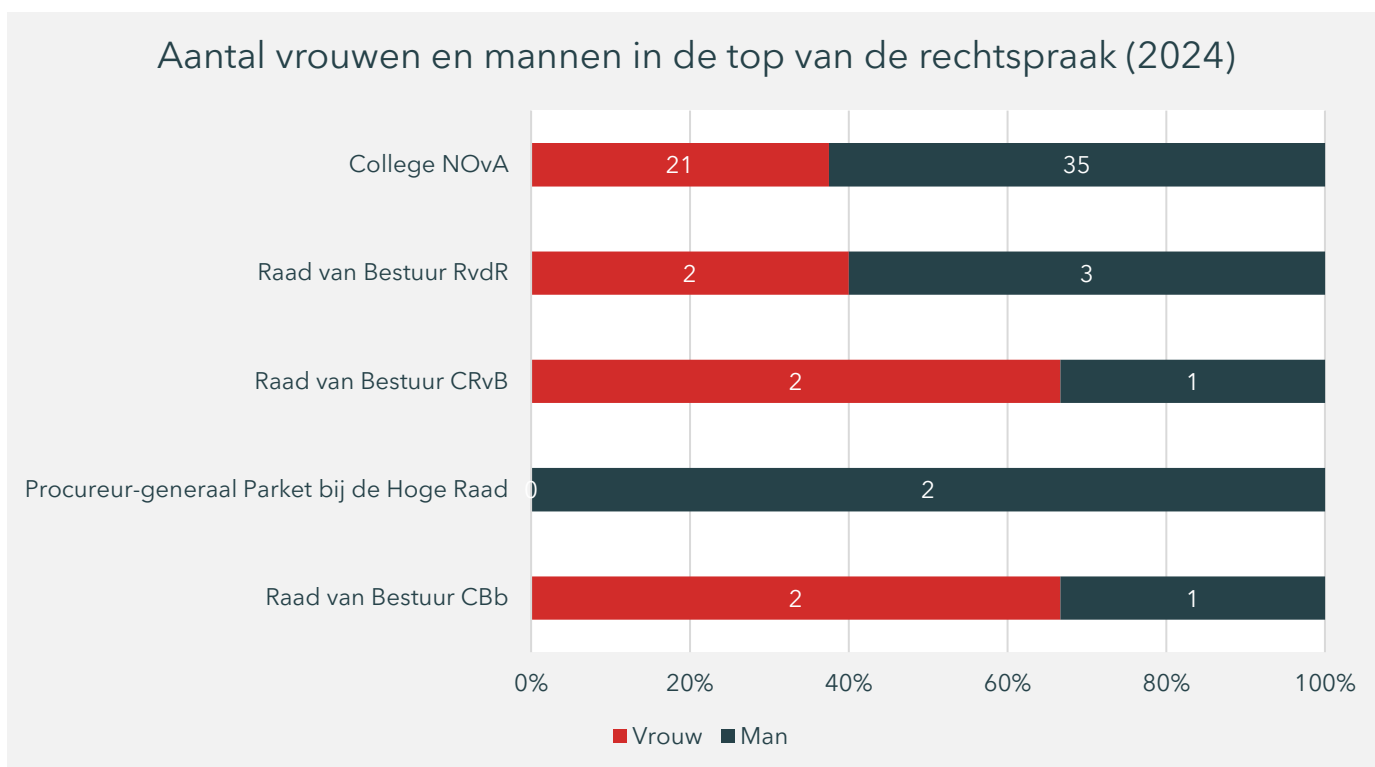
Bron: Gegevens verstrekt door het OM t.b.v. de monitor Genderdiversiteit. **Noot:** HaG staat voor Hoofdofficier van Justitie te Den Haag.

### 2.3.4 Rechtspraak

#### Bestuursorganen en colleges

De Rechtspraak bestaat uit verschillende organisaties en organen die rechtspreken.<sup>11</sup> De **Raad voor de Rechtspraak (RvdR)** bestuurt de meeste van deze organisaties, waaronder de 11 rechtbanken en de 4 gerechtshoven. De **Hoge Raad der Nederlanden** is het hoogste rechtscollege van Nederland. De Hoge Raad beoordeelt of lagere rechters het recht goed hebben toegepast en kan uitspraken vernietigen als dat niet het geval is. De Hoge Raad behandelt zaken in het civiele recht, strafrecht en belastingrecht. De **Centrale Raad van Beroep (CRvB)** behandelt als hoogste rechter zaken op het gebied van sociale zekerheid en ambtenarenrecht. Ten slotte is het **college van Beroep voor het bedrijfsleven (CBb)** gespecialiseerd in economisch bestuursrecht en behandelt geschillen tussen bedrijven en de overheid. Samen met de rechtbanken en gerechtshoven vormen deze organisaties en organen de rechtspraak. Figuur 2.14 laat zien dat in 2024 voor iedere vijf mannen, drie vrouwen functies bekleden in de top van de rechtspraak (3:5). Dit is een vooruitgang ten opzichte van eerdere jaren (Tabel 2.4). Zo was de verdeling in 2021 nog 1:2, met twee keer zoveel mannen in de top dan vrouwen.

Figuur 2.14 27 vrouwen en 42 mannen in de top van de rechtspraak



Bron: [Website NOVA](#); [Website Rechtspraak](#); [Website Hoge Raad](#). Geraadpleegd september 2024.

<sup>11</sup> Zie voor een overzicht: [Contactgegevens Rechtspraak | Overheid.nl](#)

Tabel 2.4 Van 1/3 naar 3/8 vrouw

Organen rechtspraak	Vrouwen			Mannen		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Raad van Bestuur CBb	0	0	2	2	2	1
Procureur-generaal Parket bij de Hoge Raad	0	0	0	2	2	2
Raad van Bestuur CRvB	1	2	2	2	1	1
Raad van Bestuur RvdR	2	1	2	4	3	3
College NOvA	17	17	21	36	36	35
<b>Totaal</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	<b>46</b>	<b>44</b>	<b>42</b>

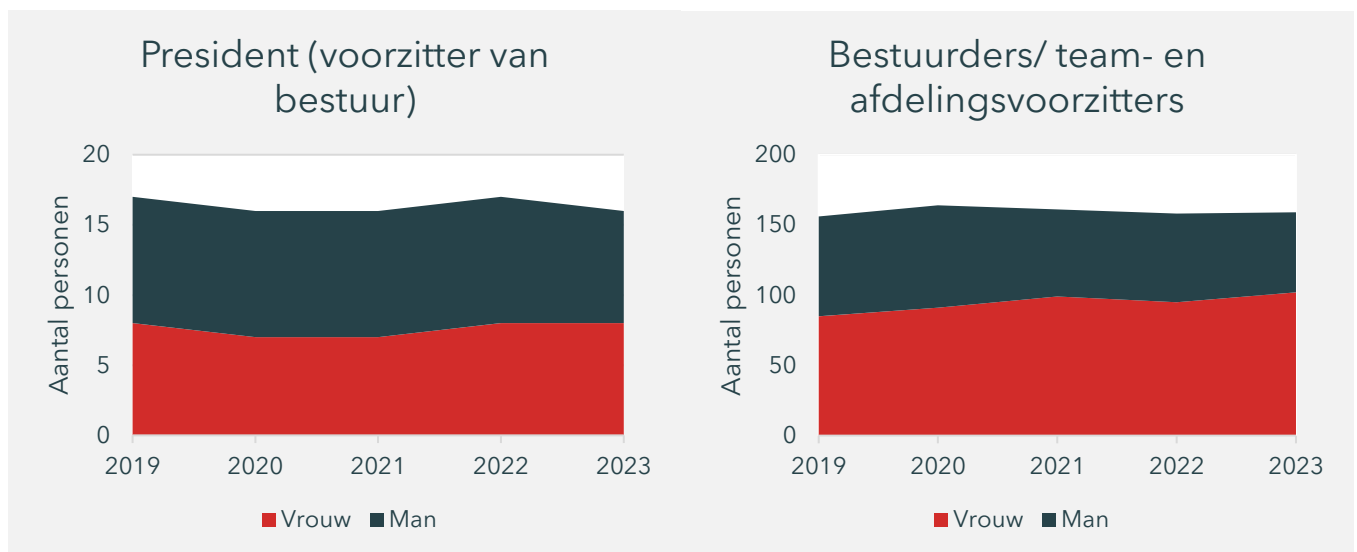
Bron: [Website NOVA](#); [Website Rechtspraak](#); [Website Hoge Raad](#). Geraadpleegd september 2024.

### Rechtbanken en gerechtshoven

Nederland kent elf rechtbanken waar recht wordt gesproken. Wie het niet eens is met de uitspraak bij de rechtbank, kan in hoger beroep bij een van de vier gerechtshoven. In 2023 werkten er bijna 2.700 rechterlijke ambtenaren bij deze 15 rechtsprekende instellingen. Dit zijn de (senior) rechters, (senior) raadsheren en de overige rechterlijke ambtenaren. Daarnaast staat aan de top van de verschillende rechtbanken en gerechtshoven een president. Andere rechterlijke topfuncties worden bekleed door de bestuurders en de team- en afdelingsvoorzitters.

Vrouwen spreken vaker recht dan mannen. In de periode 2019-2023 vertegenwoordigden vrouwen ongeveer twee derde van alle rechterlijke ambtenaren. In deze periode was ongeveer de helft van de presidenten vrouw (Figuur 2.15). Daarnaast nam het aandeel vrouw in de overige topfuncties (bestuurders/team- en afdelingsvoorzitters) toe van 54 procent in 2019 naar 64 procent in 2023, een verschil van tien procentpunt (Figuur 2.15). Als gevolg hiervan was in 2023 het aandeel vrouw in de top zo goed als gelijk aan het aandeel vrouw in de lagen daaronder.

Figuur 2.15 Steeds meer vrouwen in de top van rechtbanken en gerechtshoven



Bron: RvdR (2024).



Ondanks dat vrouwen beter vertegenwoordigd zijn onder de rechterlijke ambtenaren, krijgen zij gemiddeld minder betaald. Ook na correctie voor verschillende karakteristieken is er sprake van een loonkloof bij het begin van de opleiding. Box 2.1 beschrijft hoe inschaling op basis van laatstverdiend salaris loonverschillen in de hand werkt.

### Box 2.1 Inschaling op basis van laatstverdiend loon bij de rechtbank werkt loonverschillen in de hand

Hoewel vrouwen in Nederland de meerderheid vormen onder rechterlijke ambtenaren, verdienen zij nog steeds minder dan hun mannelijke collega's. In 2023 is er sprake van een onverklaarbaar loonverschil van 3,5 procent bij de start van de opleiding tot officier of rechter (Leliveld & Bel, 2023). Dit betekent dat bij dezelfde karakteristieken (fte, leeftijd, superspecialist en werkgever), mannen nog steeds 3,5 procent meer betaald krijgen dan vrouwen. Tegen de tijd dat ambtenaren benoemd worden tot officier of rechter, is het loonverschil niet langer significant. Dit suggereert dat de oorzaak van de ongelijke beloning buiten de rechterlijke macht zelf ligt. Rechters en officieren van justitie worden namelijk bij indiensttreding ingeschaald op basis van hun laatstverdiende loon, en vrouwen verdienen in andere sectoren vaak al minder.

Het ministerie van Justitie en Veiligheid heeft daarom toegezegd het loonbeleid aan te passen. Zo zal bij inschaling niet meer het laatstverdiende loon leidend zijn, maar de werkervaring. Empirisch onderzoek uit de VS laat zien dat zogenaamde *salary history bans* (verboden omtrent loongeschiedenis) positieve effecten hebben op het loonniveau van vrouwen en culturele minderheden (Bessen, Denk & Meng, 2024; Recalde & Vesterlund, 2022). Tegelijkertijd blijft voor veel huidige rechters de loonkloof bestaan. Bovendien blijft er binnen de rechterlijke macht ruimte om uitzonderingen te maken voor individuele gevallen. Dit roept de zorg op dat deze in de praktijk met name voor mannelijke sollicitanten zullen worden gemaakt.

Bron: Leliveld & Bel (2023); Bessen, Denk & Meng (2024); Recalde & Vesterlund (2022)

## 2.4 Rijk+

### 2.4.1 Rijk+

Onder Rijk+ vallen alle publieke instellingen en organisaties die landelijk opereren. Naast de instellingen die deel uitmaken van de rijksoverheid, omvat dit ook zelfstandige bestuursorganen (zbo's) en rechtspersonen met een wettelijke taak (Rwt's) met eigen rechtspersoonlijkheid. Tabel 2.5 geeft een overzicht van de verschillende typen instellingen uit het Register van Overheidsorganisaties en de bijbehorende onderdelen.

Gemiddeld bestaan gremia in Rijk+ uit 41 procent vrouw, een stijging van één procentpunt ten opzichte van vorig jaar. Adviescolleges hebben het hoogste gemiddelde aandeel vrouwen (45 procent). In de directie van het Kabinet van de Koning ontbreekt het net als in eerdere jaren aan vrouwen (0 procent). De top van Defensie bestaat voor 16 procent uit vrouwen. Bij agentschappen bedraagt het gemiddelde aandeel vrouwen 38 procent, en bij ministeries is dit 41 procent. Zelfstandige bestuursorganen hebben een gemiddeld vrouwenaandeel van 41 procent, met hogere percentages in specifieke gremia zoals adviescommissies. De verschillen per type instelling en positie zijn zichtbaar, waarbij bijvoorbeeld voorzitters bij adviescolleges een aandeel van 33 procent vrouwen hebben, terwijl dit bij agentschappen 50 procent is.

Met de Tweede Kamerverkiezingen eind november 2023 is het aandeel vrouw in de Tweede Kamer gestegen van 38 naar 41 procent sinds medio 2023. Toch bestaat het Kabinet-Schoof uit minder vrouwen dan haar rechtsvoorganger Rutte IV. Van de 29 ministers en staatssecretarissen zijn er 11 vrouw (38 procent). Dit terwijl de 15 vrouwelijke ministers en staatssecretarissen bij Rutte-IV nog in de meerderheid waren (52 procent).

Tabel 2.5 Gemiddeld 1 procent meer vrouw in de sector Rijk+

Gremium	Aantal gremia	Gemiddeld aandeel vrouw
<b>Adviescolleges</b>	<b>73</b>	<b>45%</b>
Adviescollege/-commissie	61	45%
Bestuur/Directie	9	44%
Voorzitters	3	33%
<b>Agentschappen</b>	<b>32</b>	<b>38%</b>
Directie	2	0%
Raad van Bestuur	28	40%
Voorzitters	2	50%
<b>Defensie</b>	<b>1</b>	<b>16%</b>
Brigadegeneraal of S16 en hoger	1	16%
<b>Hoge Colleges van Staat</b>	<b>7</b>	<b>41%</b>
College van Bestuur	1	33%
Directie	1	67%
Eerste Kamer der Staten-Generaal	1	39%
Nationale (Kinder-/Veteranen-)ombudsman	1	33%
Raad van Bestuur	2	37%
Tweede Kamer der Staten-Generaal	1	41%
<b>Kabinet van de Koning</b>	<b>1</b>	<b>0%</b>
Directie	1	0%
<b>Koepelorganisaties</b>	<b>6</b>	<b>37%</b>
Algemene Vergadering	1	50%
Directie	1	20%
Raad van Bestuur	4	38%
<b>Ministeries</b>	<b>24</b>	<b>41%</b>
Directeur-/Secretaris-/Inspecteur-Generaal	12	37%
Top	12	46%
<b>Openbare lichamen voor beroep en bedrijf</b>	<b>12</b>	<b>37%</b>
Raad van Bestuur	8	38%
Raad van Toezicht	4	36%
<b>Zelfstandige bestuursorganen</b>	<b>145</b>	<b>41%</b>
Adviescollege/-commissie	4	60%
Raad van Advies/Raad van Toezicht	114	39%
Raad van Bestuur/Directie	27	45%
<b>Totaal</b>	<b>301</b>	<b>41%</b>

Bron: [www.genderdiversiteitindeoverheid.nl](http://www.genderdiversiteitindeoverheid.nl)

## 2.4.2 Adviescolleges

Adviescolleges geven ministers of de Eerste en/of Tweede Kamer advies, zowel op verzoek als ongevergd. Dit advies gaat over wetten, regels of beleid. In de Kaderwet Adviescolleges staat dat men bij benoemingen streeft naar een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen. Daarnaast heeft het (vorige) kabinet in februari 2022 aangegeven te streven naar een 50/50 verdeling van mannen en vrouwen in deze adviescolleges.

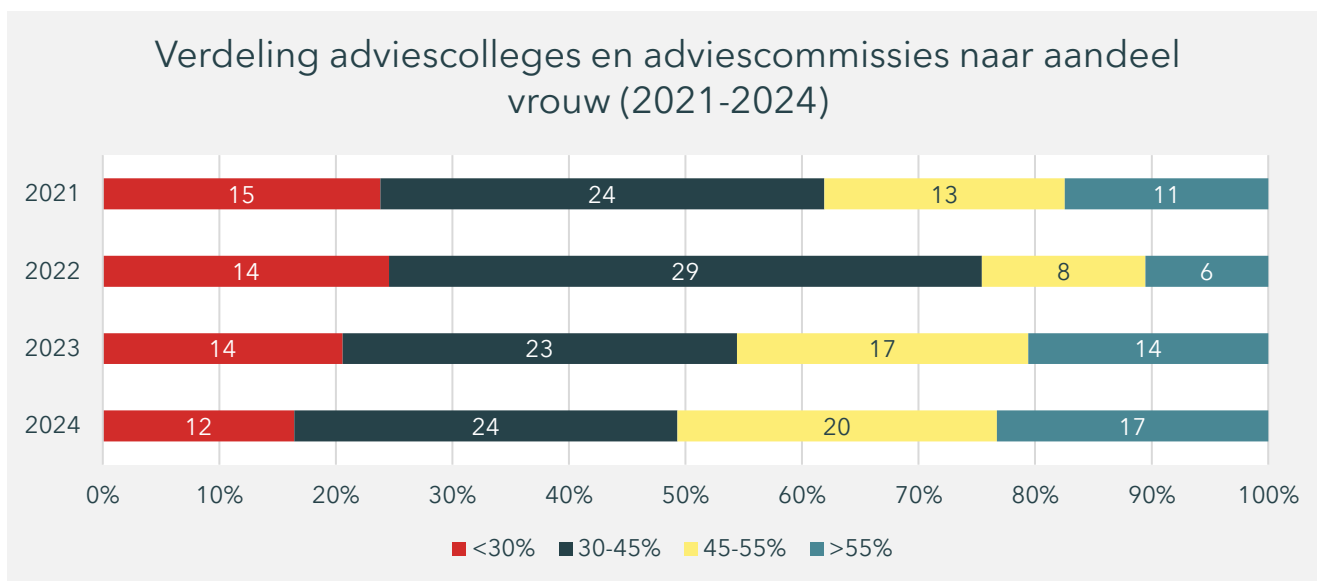
Voor de monitor Genderdiversiteit hebben we naar gegevens gezocht over de samenstelling van meer dan 110 adviescolleges die staan vermeld in het Register van Overheidsorganisaties.<sup>12</sup> Voor 73 adviescolleges zijn gegevens over het aantal mannen en vrouwen terug te vinden. Gegevens ontbreken met name voor adviescolleges die tijdelijk zijn ingesteld. Voor de permanent ingestelde adviescolleges zijn gegevens doorgaans wel terug te vinden. Daar waar gegevens beschikbaar zijn, bestaat het adviescollege uit gemiddeld 45 procent vrouwen en 55 procent mannen.

### Vergelijking over de tijd

Gemiddeld bestaan adviescolleges in 2024 voor 45 procent uit vrouwen. Dit is een stijging ten opzichte van eerdere jaren. In 2003 bestonden de vaste adviescolleges gemiddeld uit 25 procent vrouwen (Algemene Rekenkamer, 2019). De Algemene Rekenkamer (2019) beschrijft dat tussen 2003 en 2010 het aandeel vrouwen toenam, gevolgd door een periode van stagnatie tussen 2010 en 2019. Om deze stagnatie te doorbreken, heeft het kabinet verschillende aanbevelingen uit het rapport van de Algemene Rekenkamer (2019) opgevolgd.<sup>13</sup> Als gevolg hiervan zien we dat tussen 2019 en 2024 het gemiddelde aandeel is toegenomen van 38 procent naar 45 procent.

Bij 27 procent adviescolleges en adviescommissies is in 2024 sprake van evenredige vertegenwoordiging, met een aandeel vrouw tussen de 45 en 55 procent (Figuur 2.16). Ook neemt het deel van de adviescolleges met een aandeel vrouw onder de kritische massa van 30 procent, af. Zo waren in 2021 nog in drie op de twaalf adviescolleges minder dan 30 procent vrouw, ten opzichte van twee op de twaalf adviescolleges met minder dan 30 procent vrouwen in 2024.

Figuur 2.16 Vaker evenredige vertegenwoordiging binnen adviescolleges en adviescommissies



Bron: Websites adviescolleges en adviescommissies, geraadpleegd medio 2021, medio 2022, medio 2023 en medio 2024.

<sup>12</sup> Zie: [Contactgegevens Adviescolleges | Overheid.nl](#)

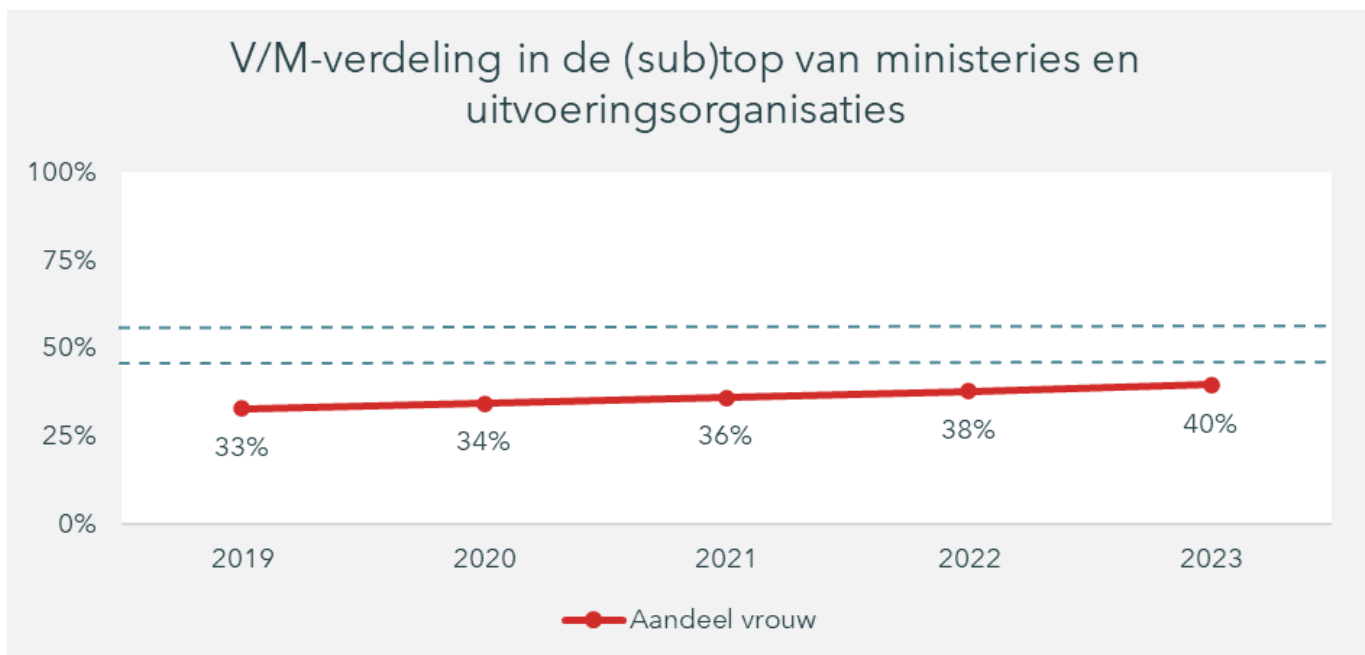
<sup>13</sup> Zie: [Kabinetsreactie rapport Algemene Rekenkamer 'Diversiteit in vaste adviescolleges van de regering'](#)

## 2.4.3 Ministeries

### Ministeries en uitvoeringsorganisaties

De rijksoverheid streeft naar evenredige vertegenwoordiging in de (sub)top van ministeries en uitvoeringsorganisaties, met als doelstelling 45 tot 55 procent vrouw in 2026 (BZK, 2024). Het gaat hierbij om salarisschaal 15 en hoger. Eind 2023 bestond de (sub)top nog uit 40 procent vrouwen en 60 procent mannen. Dit is een stijging van zeven procentpunten in vijf jaar tijd (Figuur 2.17).

Figuur 2.17 Voorbij het streven van ten minste 45 procent vrouw in schaal 15 en verder



Bron: BZK (2024), gegevens aangeleverd door ABD medio 2024

In deze monitoringsrapportage ligt de nadruk op gegevens die betrekking hebben op 2024. Daarnaast zijn we geïnteresseerd in de verdeling *per instelling*, of in dit geval *per departement*. De gegevens uit de meest recente Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk (BZK, 2024) geven zicht op de verdeling tot en met 2023, zonder deze uit te splitsen naar departement.

Zodoende maken we aanvullend gebruik van gegevens aangeleverd door de Algemene Bestuursdienst (ABD). Zo is een aanzienlijk deel van de (sub)top van het Rijk ondergebracht bij de ABD. Daarnaast zijn er een aantal zogenaamde 'functiefamilies' die niet bij de ABD zijn ondergebracht. Hierdoor is het aantal ABD-functies lager dan het totaal aantal (sub)topfuncties bij het Rijk.

Daarnaast blijkt uit het meest recente *Jaarverslag Bedrijfsvoering Rijk* (BZK, 2024) dat ABD-functies vaker door vrouwen worden vervuld dan het gemiddelde voor alle (sub)topfuncties binnen het Rijk: 46 versus 40 procent in 2023. Wanneer (sub)topfuncties onder de ABD vallen, worden deze over het geheel genomen dus vaker door vrouwen vervuld dan wanneer dit niet het geval is.

## ABD-functies

De ABD maakt – net als voor het Rijk als geheel – onderscheid tussen subtop en top op basis van de salarisschalen. De subtop bestaat medio 2024 uit meer dan duizend ABD-managers (schaal 15). De top bestaat uit meer dan 600 ABD-Topmanagers (schaal 16). Dit zijn de directeuren, programmadirecteuren en projectdirecteuren bij de ministeries en uitvoeringsorganisaties. Daarnaast bestaat de top uit een kleine honderd leden in de Topmanagementgroep (schaal 17 en verder). De TMG-leden behoren tot de hoogste ambtenaren van de rijksoverheid. Binnen de ministeries zijn zij de belangrijkste functionarissen: de (plaatsvervangend) secretarissen-generaal, (programma)directeuren-generaal en inspecteurs-generaal.

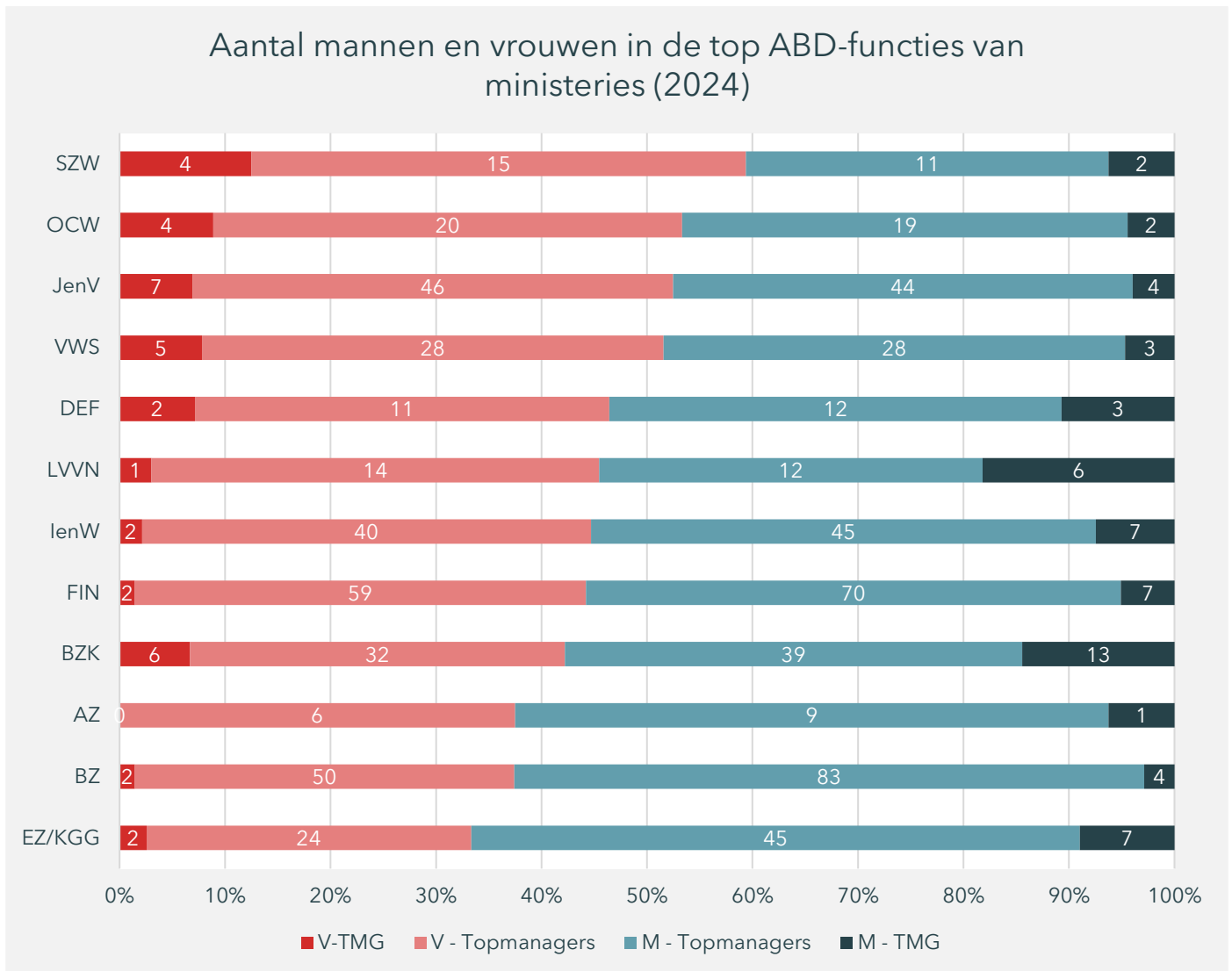
Voor het totaal aan mannen en vrouwen in de top (schaal 16 en verder) is grofweg sprake van evenredige vertegenwoordiging in 2024. Van de in totaal 726 personen zijn er 336 vrouw (46 procent). Kijken we alleen naar de TMG (schaal 17+), dan is er nog geen sprake van evenredige vertegenwoordiging. Deze bestaat medio 2024 uit 38 vrouwen, tegenover 60 mannen. Dit komt neer op 38 procent vrouw. Hiermee geldt nog altijd: hoe hoger in de top, hoe lager het aandeel vrouwen.

Bij de helft van de ministeries is in 2024 sprake van evenredige vertegenwoordiging in de top ABD-functies (Figuur 2.18), met een aandeel vrouwen van tussen de 45 en 55 procent. Bij de Economische Zaken/Klimaat en Groene Groei (EZ/KGG), Buitenlandse Zaken<sup>14</sup> (BZ), Algemene Zaken (AZ) en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) begeeft het aandeel vrouw zich op basis van de gegevens bij de ABD onder de 45 procent. Bij het ministerie van Sociale Zaken (SZW) zijn vrouwen vertegenwoordigd voorbij de 55 procent (59 procent).

---

<sup>14</sup> Voor Buitenlandse Zaken (BZ) zijn alleen de TMG-functies ABD-functies. Gegevens over de verdeling in schaal 16 en verder, zijn daarom aanvullend aangeleverd door BZ. Deze gegevens betreffen alle topfuncties, en niet alleen de functies die bij de ABD zijn ondergebracht.

Figuur 2.18 Bij de helft van de ministeries is het aandeel vrouw tussen de 45 en 55 procent voor top ABD-functies

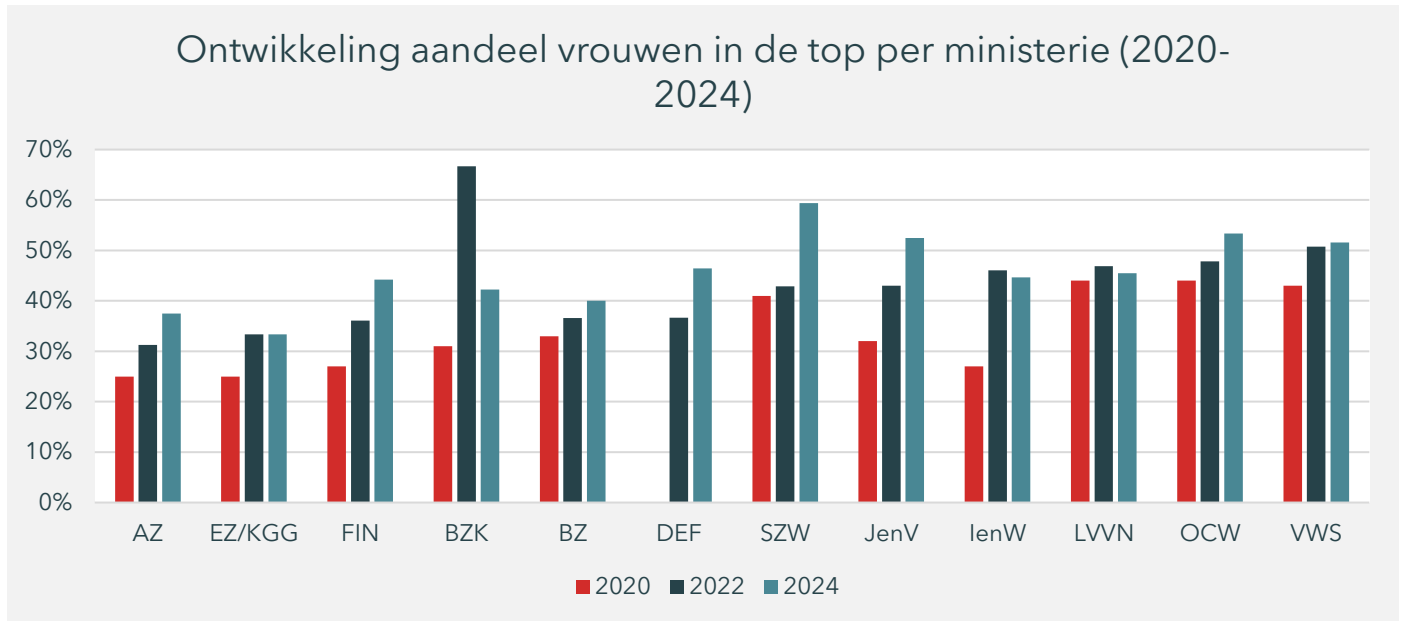


Bron: Gegevens aangeleverd door de ABD, Website ABD. *Toelichting bij legenda: V/M geeft zicht op het aantal vrouwen (V) en mannen (M) voor de ABD-functies Topmanagers (schaal 16) en de TMG (schaal 17 en verder).*<sup>15</sup> De aantallen in de balken geven zicht op het aantal mannen en vrouwen.

Het aantal vrouwen in top ABD-functies bij ministeries is de afgelopen jaren flink toegenomen. In 2014 was 30 procent van deze posities door vrouwen bezet, maar in 2020 was dit gestegen naar 39 procent bij topmanagers (vanaf schaal 16) en 37 procent voor de TMG-groep. Sindsdien is het aandeel vrouwen in deze functies verder gegroeid (Figuur 2.19). In de top van de ministeries van Financiën (Fin), Justitie en Veiligheid (JenV) en Infrastructuur en Waterstaat (IenW) is het aandeel vrouwen met maar liefst twee derde toegenomen ten opzichte van het niveau van 2020.

<sup>15</sup> Gegevens over de verdeling in de top van BZ betreffen meer dan alleen de ABD-functies, zie voetnoot 14.

Figuur 2.19 Meer vrouwen in de top per ministerie



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

## 3 Genderdiversiteit in de top van de semioverheid

### 3.1.1 Indeling

Onder semipublieke organisaties verstaan we alle rechtspersonen die formeel niet van de overheid zijn, maar wel nauw met de overheid verbonden zijn. Dit kan op twee manieren: financieel, doordat ze grotendeels afhankelijk zijn van publieke middelen, of door hun maatschappelijke taak, omdat ze een publiek belang behartigen. Volgens artikel 1.3 van de WNT zijn dit organisaties waar:

- de overheid financiert;
- de overheid beslissingen moet goedkeuren;
- de overheid de bestuurders benoemt.

We delen de semioverheid op in vijf sectoren:

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

### 3.1.2 Ontbrekende gegevens

Gegevens over semipublieke instellingen zijn doorgaans moeilijker te vinden dan die over publieke instellingen. Vooral bij instellingen in het primair en voortgezet onderwijs ontbreken vaak gegevens. Dit komt door een aanpassing in het privacybeleid van het DUO Open Data portaal. Om te voorkomen dat gegevens over geslacht naar specifieke personen herleid kunnen worden, worden aantallen mannen en vrouwen kleiner dan vijf sinds vorig jaar niet meer weergegeven.

Vanaf dit jaar brengen we echter de samenstelling van de directie in het primair onderwijs niet langer in kaart op instellingsniveau, maar op het niveau van schoolbesturen. Deze besturen zijn vaak verantwoordelijk voor meerdere basisscholen. Omdat een bestuur doorgaans uit meer personen bestaat dan de directie van een enkele basisschool, ontbreken er relatief minder gegevens dan in voorgaande jaren, wat het totale aantal observaties doet toenemen. Aangezien we de gemiddelden berekenen naar het aantal organen per type instelling of sector, legt het primair onderwijs dit jaar meer gewicht in de schaal dan in eerdere edities van de monitor.

Gegevens zijn doorgaans wel beschikbaar voor het vervolgonderwijs (mbo, hbo en wo) en voor de meeste kunst- en cultuurinstellingen en voor de woningcorporaties. Voor sectoren als sport en recreatie, overige zorg- en welzijnsinstellingen (exclusief ziekenhuizen), en andere maatschappelijke sectoren zijn gegevens minder goed beschikbaar (Tabel 3.1).



Tabel 3.1 In het primair en voortgezet onderwijs ontbreken de meeste gegevens

Type instellingen per sector	Aantal gremia	Zonder beschikbare gegevens
<b>Kunst en cultuur</b>	<b>1.046</b>	<b>31%</b>
Kunst en cultuur	1.046	31%
<b>Onderwijs</b>	<b>1.637</b>	<b>59%</b>
Hoger beroepsonderwijs (hbo)	72	4%
Middelbaar beroepsonderwijs (mbo)	166	36%
Schoolbesturen (po)	765	54%
Voortgezet onderwijs (vo)	602	82%
Wetenschappelijk onderwijs (wo) en onderzoek	32	13%
<b>Sport en recreatie</b>	<b>119</b>	<b>50%</b>
Sport en recreatie	119	50%
<b>Zorg en welzijn</b>	<b>588</b>	<b>40%</b>
Overige instellingen	360	43%
Ziekenhuizen	228	37%
<b>Overige maatschappelijke sectoren</b>	<b>848</b>	<b>44%</b>
Energie- en watervoorzieningen	37	43%
Non-profit overig	535	65%
Woningcorporaties	276	4%
<b>Totaal</b>	<b>4.238</b>	<b>46%</b>

Bron: [www.genderdiversiteitindeoverheid.nl](http://www.genderdiversiteitindeoverheid.nl)

### 3.1.3 Beschikbare gegevens

De Monitor Genderdiversiteit 2024 bevat gegevens over meer dan 2,2 duizend topgremia in de semipublieke sector (Tabel 3.2). Overwegend hebben deze gegevens betrekking op medio 2024, met uitzondering van de directies in het middelbaar beroepsonderwijs, voortgezet onderwijs en primair onderwijs: hier is 2023 het meest recente peiljaar. Gemiddeld bestaan deze topgremia uit 49 procent vrouw. Dit is drie procentpunten hoger dan het gemiddelde uit de vorige editie van de Monitor Genderdiversiteit (Vlaanderen & Klinker, 2023). Dit valt deels te verklaren door een toename in het aantal observaties van directies in het primair onderwijs, die in 2023 gemiddeld voor twee derde uit vrouwen bestonden.

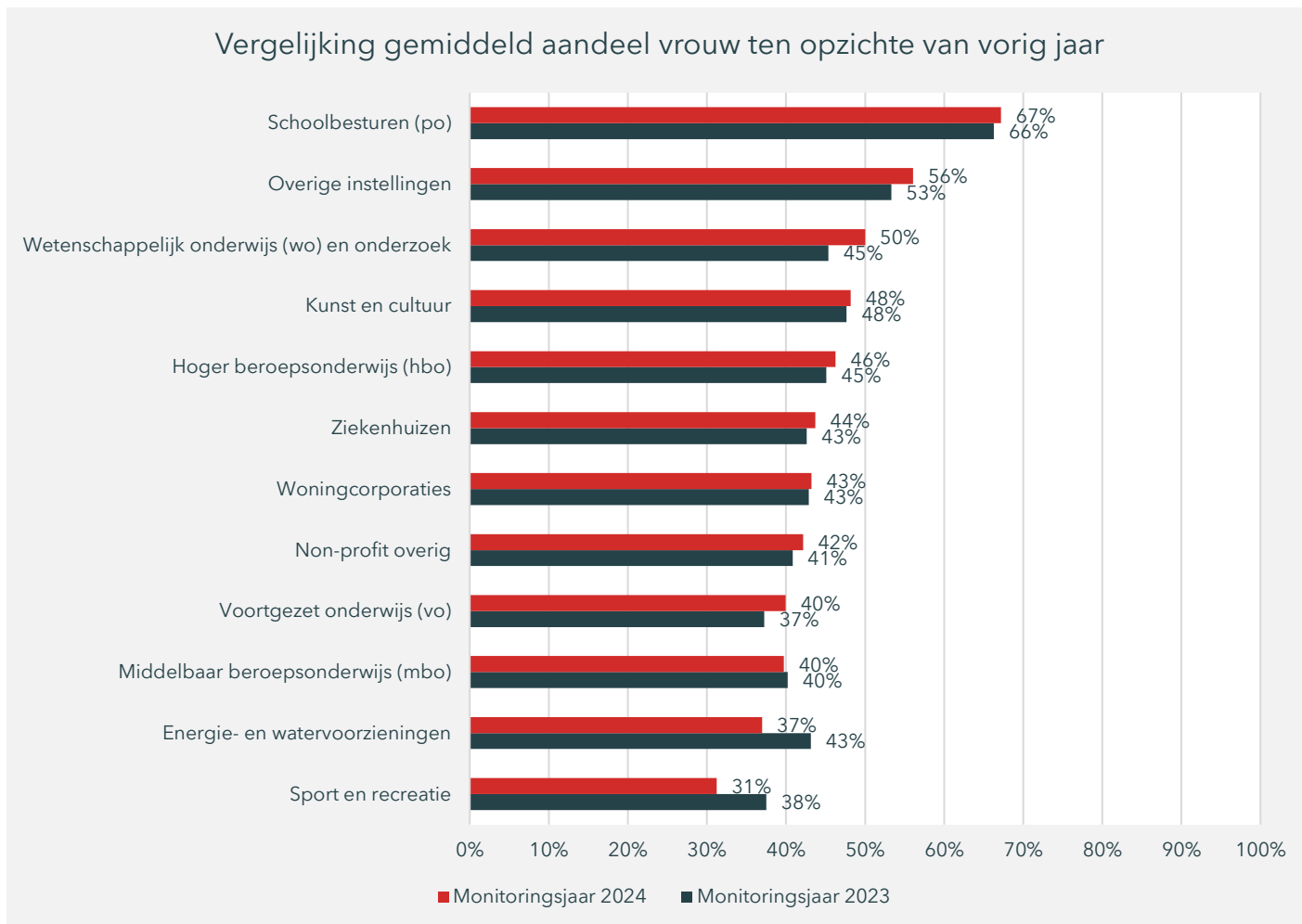
Tabel 3.2 Mannen en vrouwen bijna evenredig vertegenwoordigd in de semipublieke sector

Type instellingen per sector	Gemiddeld aandeel vrouw	Aantal topgrema
<b>Kunst en cultuur</b>	<b>48%</b>	<b>720</b>
Kunst en cultuur	48%	720
<b>Onderwijs</b>	<b>55%</b>	<b>665</b>
Hoger beroepsonderwijs (hbo)	46%	69
Middelbaar beroepsonderwijs (mbo)	40%	107
Schoolbesturen (po)	67%	352
Voortgezet onderwijs (vo)	39%	109
Wetenschappelijk onderwijs (wo) en onderzoek	48%	28
<b>Sport en recreatie</b>	<b>31%</b>	<b>60</b>
Sport en recreatie	31%	60
<b>Zorg en welzijn</b>	<b>51%</b>	<b>350</b>
Overige instellingen	56%	207
Ziekenhuizen	44%	143
<b>Overige maatschappelijke sectoren</b>	<b>43%</b>	<b>472</b>
Energie- en watervoorzieningen	40%	21
Non-profit overig	43%	186
Woningcorporaties	43%	271
<b>Totaal</b>	<b>49%</b>	<b>2.267</b>

Bron: [www.genderdiversiteitindeoverheid.nl](http://www.genderdiversiteitindeoverheid.nl)

Vergelijken we de meest recente gegevens met gegevens van een jaar eerder, dan zien we dat voor de meeste instellingen het gemiddeld aandeel vrouw is gestegen (Figuur 3.1). Tegelijkertijd zien we dat juist in de sectoren waar vrouwen al minder goed vertegenwoordigd waren, het aandeel vrouw afneemt. Dit zijn de energie- en watervoorzieningen, en de directies, bestuurs- en toezichtsorganen in de sport- en recreatiesector. Wel gaat dit om een relatief klein aantal organisaties en organen.

Figuur 3.1 Juist waar vrouwen al minder vertegenwoordigd waren, daalt het gemiddelde aandeel vrouw



Bron: [www.genderdiversiteitindeoverheid.nl](http://www.genderdiversiteitindeoverheid.nl)

### 3.2 Kunst en cultuur

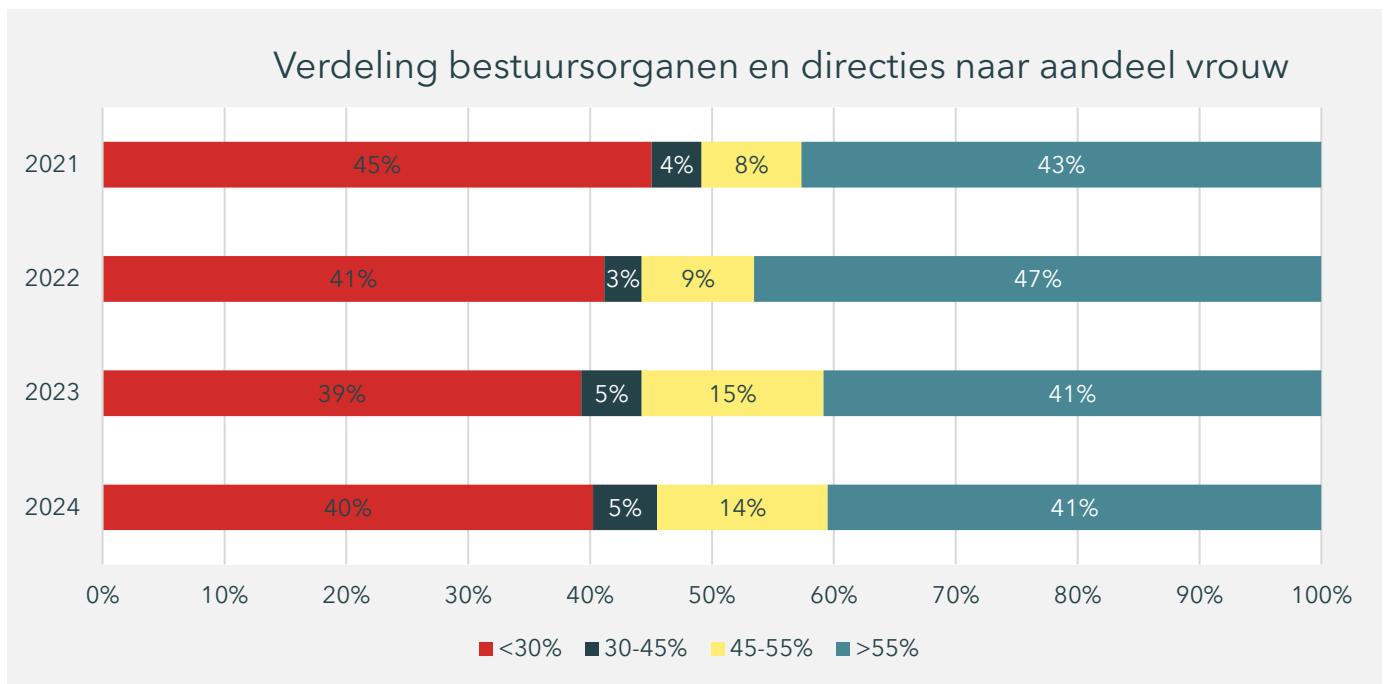
De overheid vindt het belangrijk dat iedereen toegang heeft tot kunst en cultuur. Kunst en cultuur krijgen veel publieke financiering, waardoor de meeste instellingen in deze sector onder de Wet normering topinkomens (WNT) vallen. Dit geldt voor de creatieve industrie, musea en instellingen voor podiumkunsten, beeldende kunst, film en literatuur, inclusief bibliotheken. We hebben gegevens verzameld van ongeveer 400 instellingen die onder de WNT vallen. Dit zijn instellingen die deel uitmaken van de Basisinfrastructuur (BIS) en instellingen die in het WNT-register staan.

#### Bestuur

In de kunst- en cultuursector hebben vrijwel alle instellingen een two-tier bestuur. Dit bestaat uit een bestuurlijk orgaan (directie of raad van bestuur) en een raad van toezicht. Bijna zes op de tien bestuurlijke organen bestaat uit slechts één persoon. Bij grotere instellingen varieert het aantal bestuursleden van twee tot tien. Als het bestuur uit slechts één persoon bestaat, kan er per definitie geen sprake zijn van genderdiversiteit of evenredige vertegenwoordiging.

Wel zien we dat bestuursorganen bijna net zo vaak uit overwegend mannen als overwegend vrouwen bestaan (Figuur 3.2). Dit evenwicht zien we terug in de meest recente gegevens (2024), alsook in de gegevens van voorgaande jaren (2021-2023). In de periode 2021-2024 schommelt het gemiddelde aandeel vrouw in de bestuursorganen rond de 50 procent, waardoor we (gemiddeld) kunnen spreken van evenredige vertegenwoordiging.

Figuur 3.2 Mannen en vrouwen evenredig vertegenwoordigd in het bestuur van kunst en cultuur



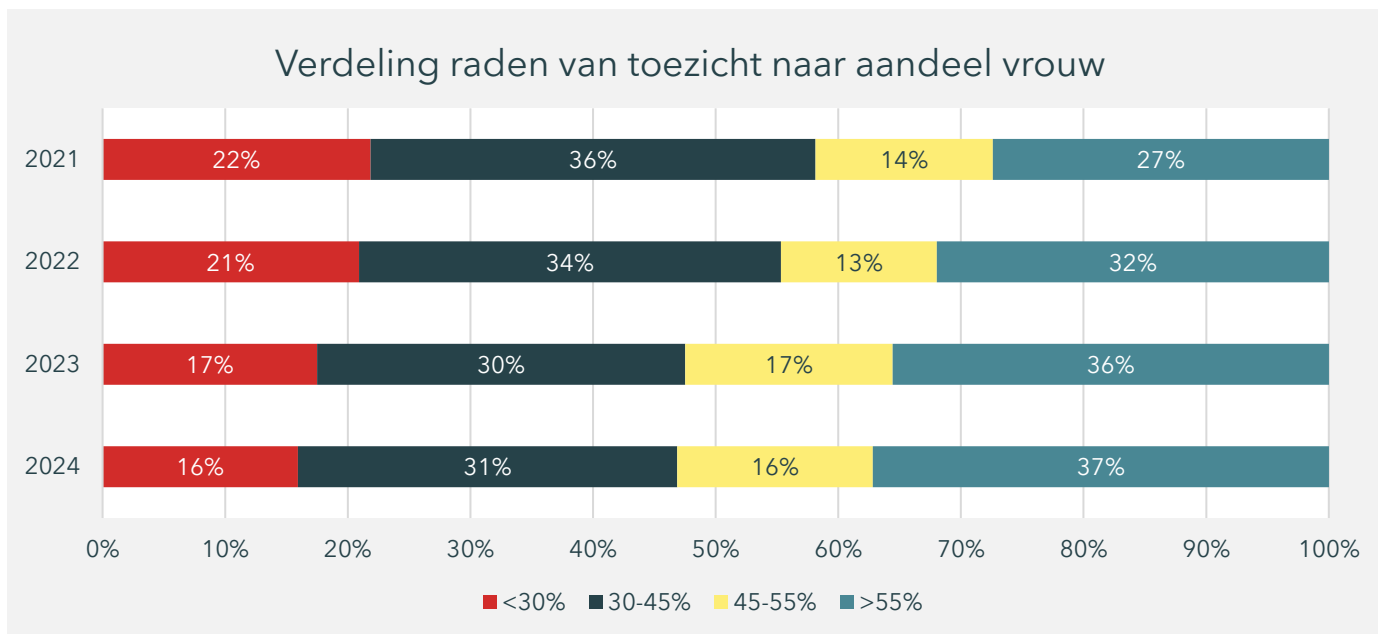
Bron: Websites kunst- en cultuurinstellingen. Geraadpleegd medio 2021, medio 2022, medio 2023 en medio 2024.

### Toezicht

Ten opzichte van eerdere jaren zijn vrouwen steeds minder vaak ondervertegenwoordigd in raden van toezicht. Figuur 3.3 laat zien dat het aandeel raden met minder dan 30% vrouwen daalt van 22% in 2021 naar 16% in 2024. Tegelijkertijd neemt het aandeel raden met meer dan 55% vrouwen toe, van 27% in 2021 naar 37% in 2024. De groepen tussen deze uitersten blijven redelijk stabiel. In plaats daarvan zijn vrouwen vooral vaker oververtegenwoordigd ten opzichte van eerdere jaren. Wel is er ook in 2024 nog altijd vaker sprake van een oververtegenwoordiging van mannen dan een oververtegenwoordiging van vrouwen.

Samengenomen blijft het aantal toezichtorganen waar sprake is van evenredige vertegenwoordiging beperkt. Dit terwijl de ruim tachtig procent van de toezichtsorganen uit tenminste vijf personen bestaat, waardoor evenredige vertegenwoordiging beter te realiseren is dan voor de kleinere bestuursorganen.

Figuur 3.3 Nog altijd beperkt sprake van evenredige vertegenwoordiging in toezichtsorganen kunst en cultuur



Bron: Websites kunst- en cultuurinstellingen. Geraadpleegd medio 2021, medio 2022, medio 2023 en medio 2024.

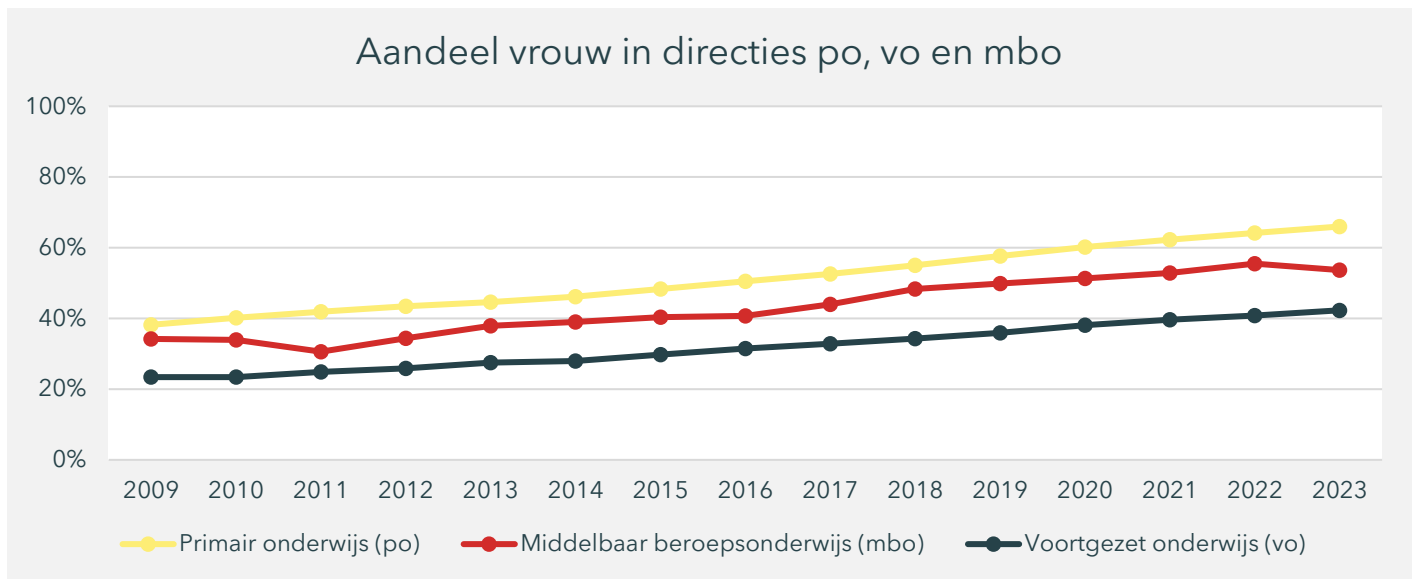
### 3.3 Onderwijs

#### 3.3.1 Directies in het po, vo en mbo

Hoe de top van onderwijsinstellingen is vormgegeven, hangt af van het type onderwijsinstelling: het primair onderwijs (po), voortgezet onderwijs (vo), middelbaar beroepsonderwijs (mbo), hoger beroepsonderwijs (hbo) en wetenschappelijk onderwijs (wo). In het po, vo en mbo maken directies onderdeel uit van de top.

Figuur 3.4 toont de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in directies van het onderwijs over een periode van 15 jaar, van 2009 tot 2023. In deze periode waren vrouwen en mannen aan het begin (2009) al grofweg evenredig vertegenwoordigd onder het onderwijsgevend personeel, behalve in het primair onderwijs (po), waar mannen ondervertegenwoordigd waren. Ondanks deze evenredigheid bleef het aandeel vrouwen in directies aanvankelijk achter. In het po was bijvoorbeeld het percentage vrouwen in directies lager dan verwacht op basis van hun aandeel onder het personeel. Over de tijd zien we echter dat de verhouding tussen mannen en vrouwen in de directies meer in lijn is komen te liggen met de algehele verdeling tussen mannen en vrouwen binnen het onderwijs, met een opvallende groei van vrouwen in directieposities, vooral in het po.

Figuur 3.4 Stijgende vertegenwoordiging van vrouwen in onderwijsdirecties (2009-2023)



Bron: OCW in cijfers

### 3.3.2 Bestuur en toezicht in het mbo, hbo en wo

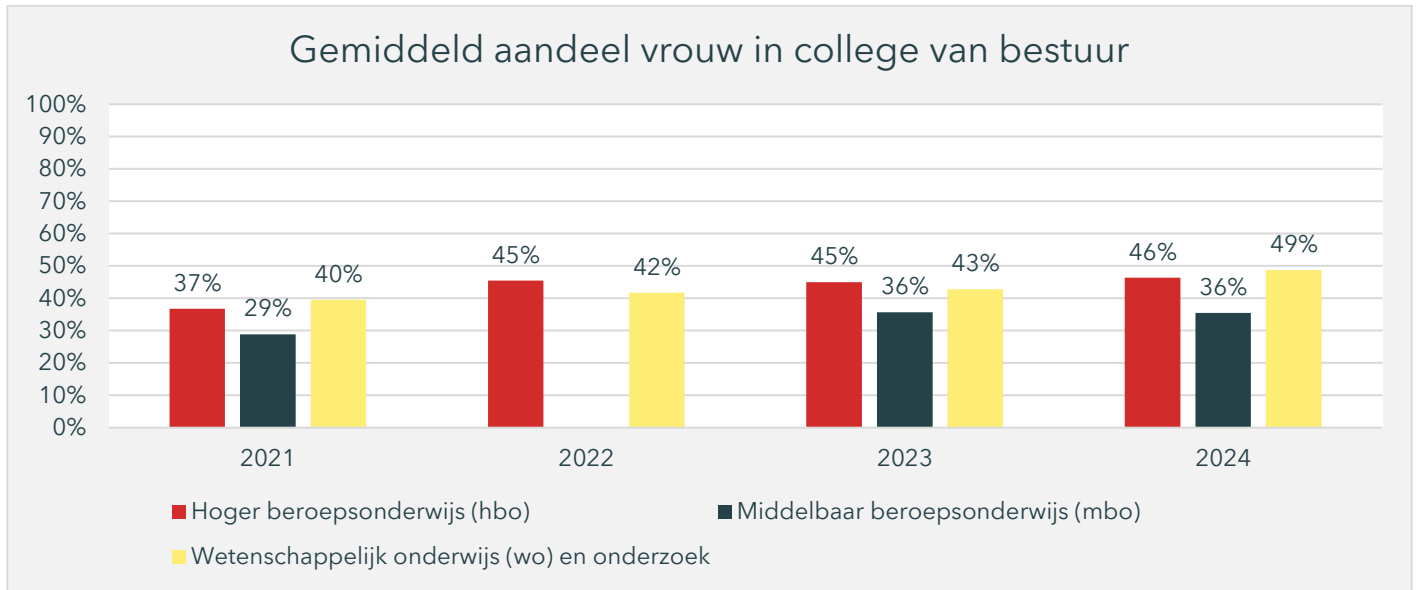
Het vervolgonderwijs kent een two-tier bestuursmodel, met het college van bestuur als hoogste bestuursorgaan<sup>16</sup> (cvb) en de raad van toezicht als toezichtsorgaan (rvt).

#### Bestuur

Figuur 3.5 laat de ontwikkeling zien van het gemiddeld aandeel vrouwen in colleges van bestuur van verschillende onderwijsvormen tussen 2021 en 2024. In het hoger beroepsonderwijs (hbo) stijgt het aandeel vrouwen van 37% in 2021 naar 46% in 2024, wat wijst op een toenemende vertegenwoordiging van vrouwen in bestuurlijke posities. In het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek (wo) neemt het percentage vrouwen ook toe, van 40% in 2021 naar 49% in 2024. In het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) blijft het aandeel vrouwen stabiel, met een lichte stijging van 29% in 2021 naar 36% in 2023 en 2024. Dit duidt op een groeiende, maar nog niet evenwichtige vertegenwoordiging van vrouwen in de besturen van verschillende onderwijssectoren.

<sup>16</sup> Een deel van de mbo-scholen beschikt aanvullend over een directie waar de verantwoordelijkheid voor de dagelijkse gang van zaken is belegd (zie Figuur 3.4).

Figuur 3.5 Meer vrouwen in het college van bestuur in het vervolgonderwijs

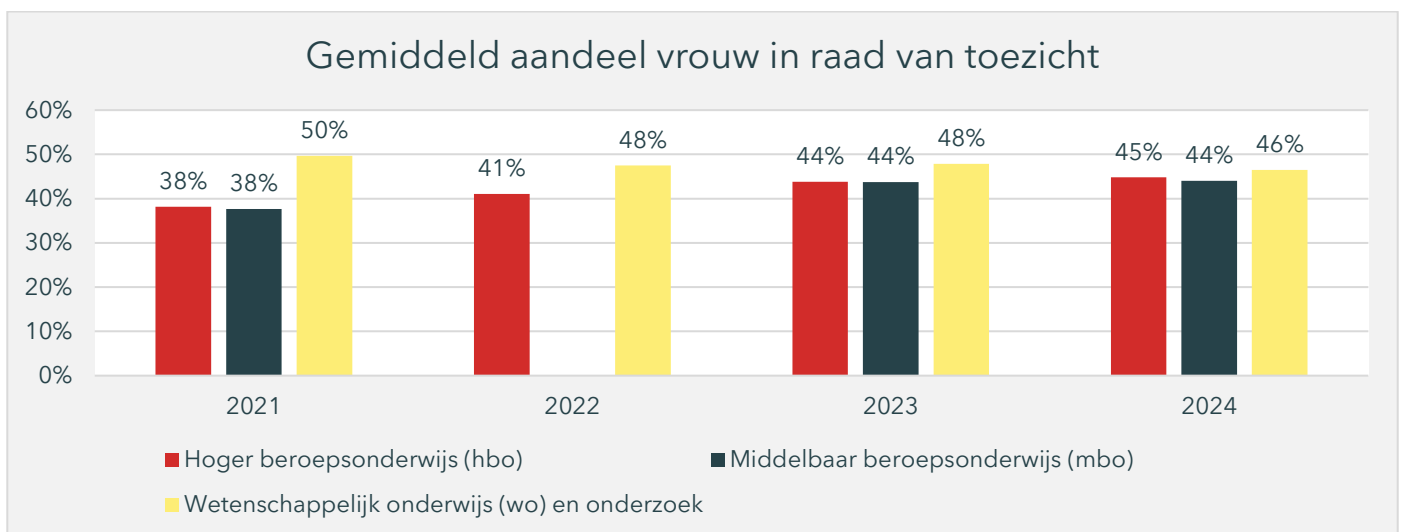


Bron: LNVH (2021, 2022, 2023, 2024); Websites onderwijsinstellingen. Geraadpleegd medio 2021, medio 2022, medio 2023 en medio 2024. Noot: voor het mbo ontbreken gegevens voor 2022.

### Toezicht

Figuur 3.6 laat de gemiddelde vertegenwoordiging van vrouwen in raden van toezicht in verschillende onderwijsvormen zien van 2021 tot 2024. In het hoger beroepsonderwijs (hbo) zien we een geleidelijke stijging, van 38% in 2021 naar 45% in 2024. Het aandeel vrouwen in de raden van toezicht van het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) stijgt licht van 38% in 2021 naar 44% in 2024. In het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek (wo) is het aandeel vrouwen het hoogst, met een lichte fluctuatie: van 50% in 2021, naar 46% in 2024. Deze cijfers laten zien dat er, met name in het hbo en wo, een redelijk gelijke verdeling is ontstaan tussen mannen en vrouwen in de raden van toezicht.

Figuur 3.6 (Bijna) gelijke verdeling in mannen en vrouwen in toezicht vervolgonderwijs



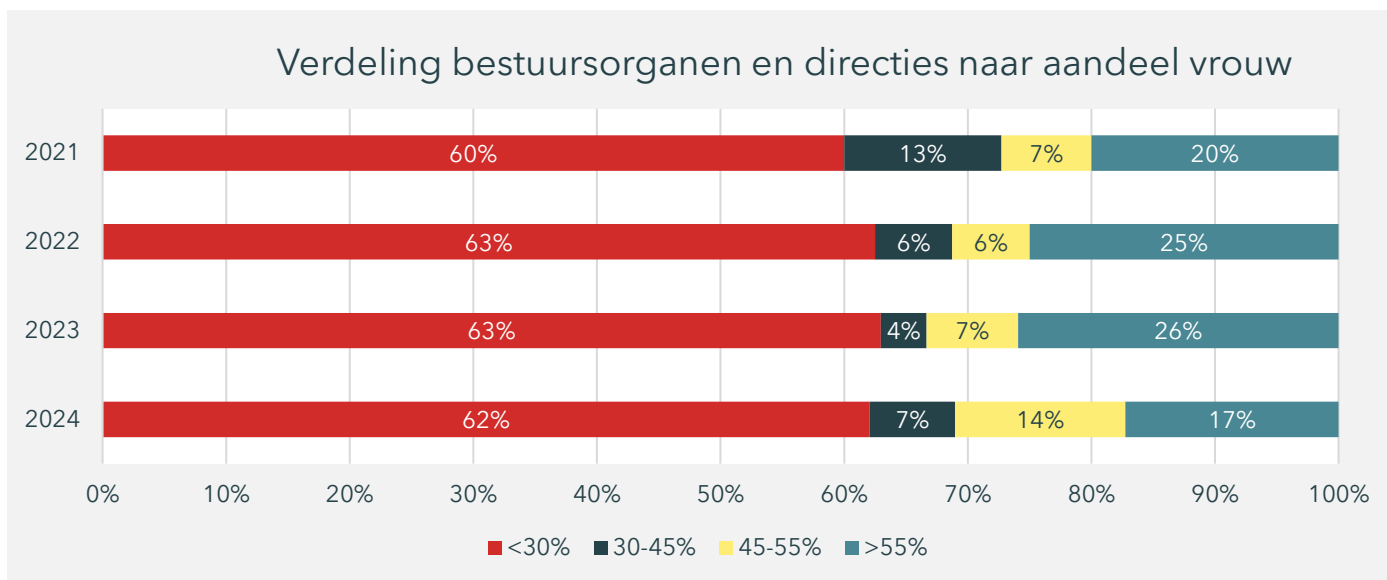
Bron: LNVH (2021, 2022, 2023, 2024); Websites onderwijsinstellingen. Geraadpleegd medio 2021, medio 2022, medio 2023 en medio 2024.

### 3.4 Sport en recreatie

#### Bestuur

Figuur 3.7 laat zien dat vrouwen nog steeds ondervertegenwoordigd zijn in de bestuursorganen en directies van de sport- en recreatiesector, vooral in de recreatieschappen. In 2024 heeft 62% van de organisaties minder dan 30% vrouwen in het bestuur. Met name in de recreatieschappen is het aantal vrouwen opvallend laag. Het lage aandeel vrouwen in deze besturen hangt samen met de manier waarop de leden van recreatieschappen worden gekozen. Recreatieschappen zijn verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van recreatiegebieden, en de bestuursleden worden vaak benoemd door gemeenten en provincies die deelnemen aan deze samenwerkingsverbanden. Deze benoemingen worden gedaan op basis van de samenstelling van de lokale besturen, waar mannen nog steeds oververtegenwoordigd zijn, vooral in leidinggevende rollen.

Figuur 3.7 Vrouwelijke bestuurders blijven ondervertegenwoordigd in sport- en recreatiesector



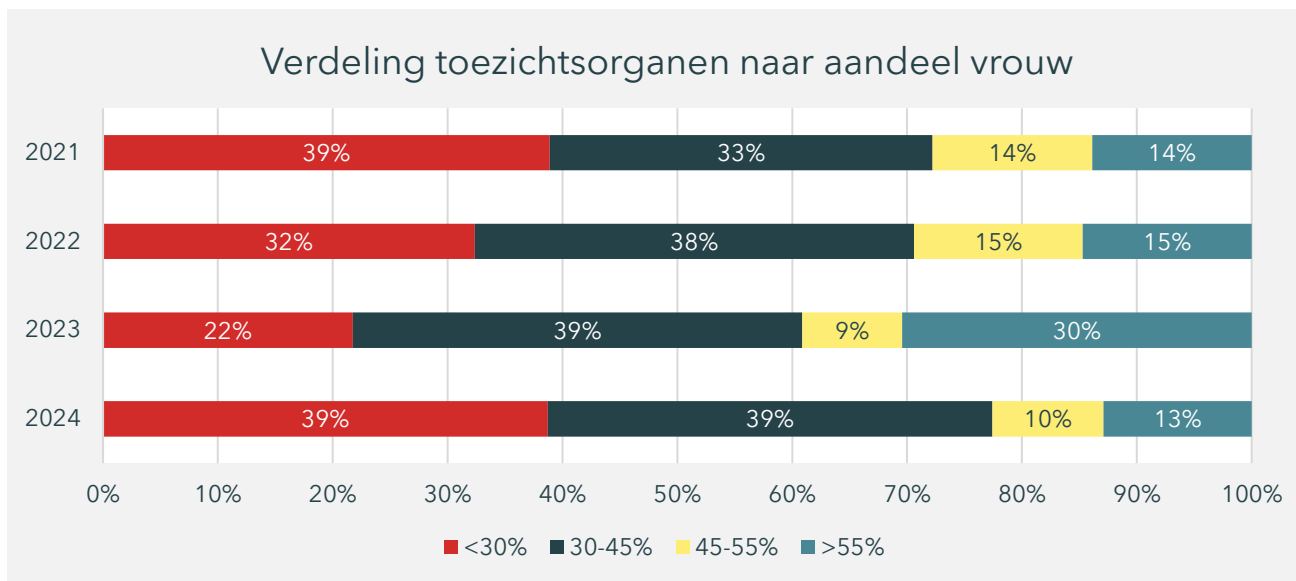
Bron: Websites instellingen sport en recreatie. Geraadpleegd medio 2021, medio 2022, medio 2023 en medio 2024.

#### Toezicht

Figuur 3.8 toont de verdeling van bestuursorganen en directies in de sport- en recreatiesector naar het aandeel vrouwen van 2021 tot 2024. In 2024 zien we dat nog steeds 39% van de organisaties minder dan 30% vrouwen in bestuursfuncties heeft. Slechts bij 10 procent is er sprake van evenredige vertegenwoordiging. Opnieuw zien we dat de ondervertegenwoordiging van vrouwen sterk wordt gedreven door een ondervertegenwoordiging bij de recreatieschappen, in dit geval in het algemeen bestuur.



Figuur 3.8 Ook in het toezicht van sport en recreatie zijn vrouwen nog vaak ondervertegenwoordigd



Bron: Websites instellingen sport en recreatie. Geraadpleegd medio 2021, medio 2022, medio 2023 en medio 2024.

### 3.5 Zorg en welzijn

Binnen de sector zorg en welzijn maken we onderscheid tussen ziekenhuizen en overige zorg- en welzijnsinstellingen.

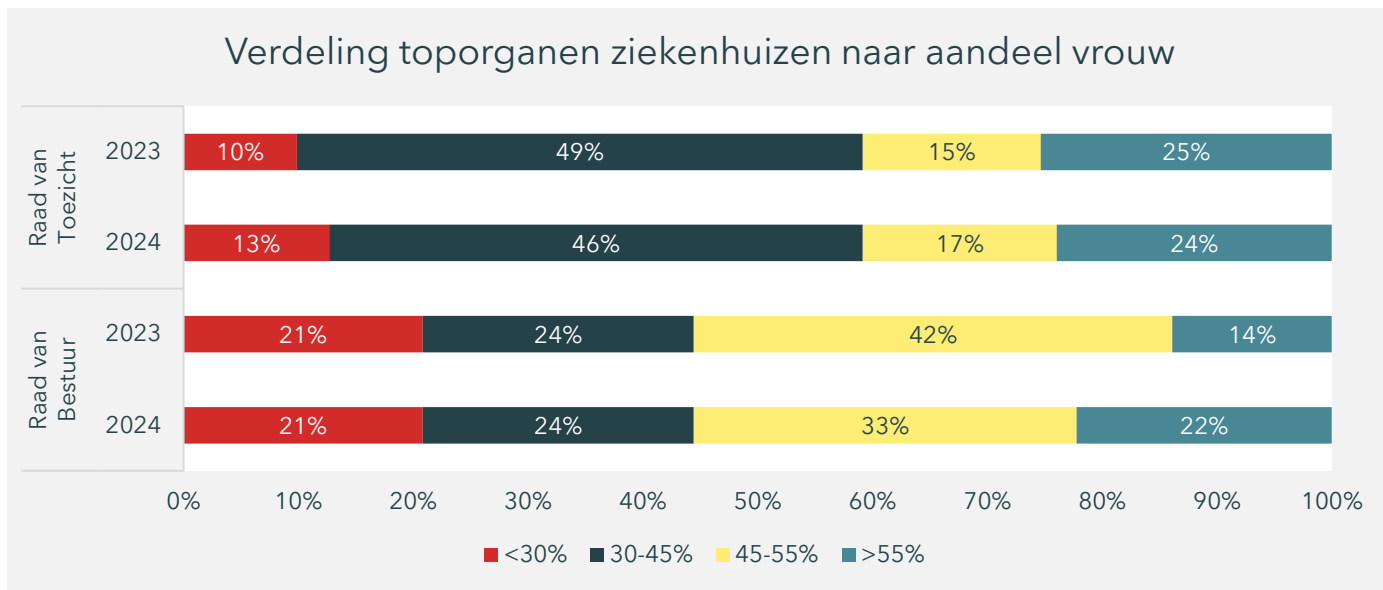
#### 3.5.1 Ziekenhuizen

Nederland telt 71 ziekenhuizen, waarvan 31 academische of topklinische ziekenhuizen en 40 algemene of categoriale ziekenhuizen. Academische ziekenhuizen zijn verbonden aan universiteiten en voeren naast zorg ook onderzoek uit, terwijl topklinische ziekenhuizen gespecialiseerde zorg bieden. Algemene ziekenhuizen leveren basiszorg en categoriale ziekenhuizen focussen zich op specifieke zorggebieden, zoals revalidatie.

In 2024 zien we dat het gemiddelde aandeel vrouwen in de raad van bestuur 43% is, terwijl dit in 2023 41% was. In de raad van toezicht is het aandeel vrouwen 44% in 2024, tegenover 46% in 2023. Figuur 3.9 laat zien dat vrouwen vaker ondervertegenwoordigd zijn in de raad van bestuur, maar dat er ook vaker sprake is van evenredige vertegenwoordiging (45-55% vrouwen) ten opzichte van toezicht. In 2023 was er echter vaker evenredige vertegenwoordiging in de raden van bestuur dan in 2024. Dit verschil komt doordat in 2024 mannen vaker ondervertegenwoordigd waren in het bestuur.

Vrouwen zijn dus vaker ondervertegenwoordigd dan mannen in de top van ziekenhuizen, ondanks dat vrouwen het merendeel van het totale personeel in ziekenhuizen vertegenwoordigen. In het themaonderzoek 'Een goede diagnose' (Hoofdstuk 4) voeren we verschillende analyses uit met het doel om te achterhalen hoe het komt dat vrouwen minder vaak doorstromen naar de (sub)top van ziekenhuizen.

Figuur 3.9 Ten minste 30 procent vrouw in de meeste toporganen van ziekenhuizen



Bron: Websites ziekenhuizen geraadpleegd medio 2023 en medio 2024

Inmiddels is dus vier op negen toezichthouders vrouw. Toch wordt de rol van voorzitter slechts in 8 procent van de raden door een vrouw bekleed, zo blijkt uit aanvullende gegevens aangeleverd door de NVTZ. Vrouwen krijgen dus vaker ‘een plek aan de tafel’, maar zelden ‘aan het hoofd’.

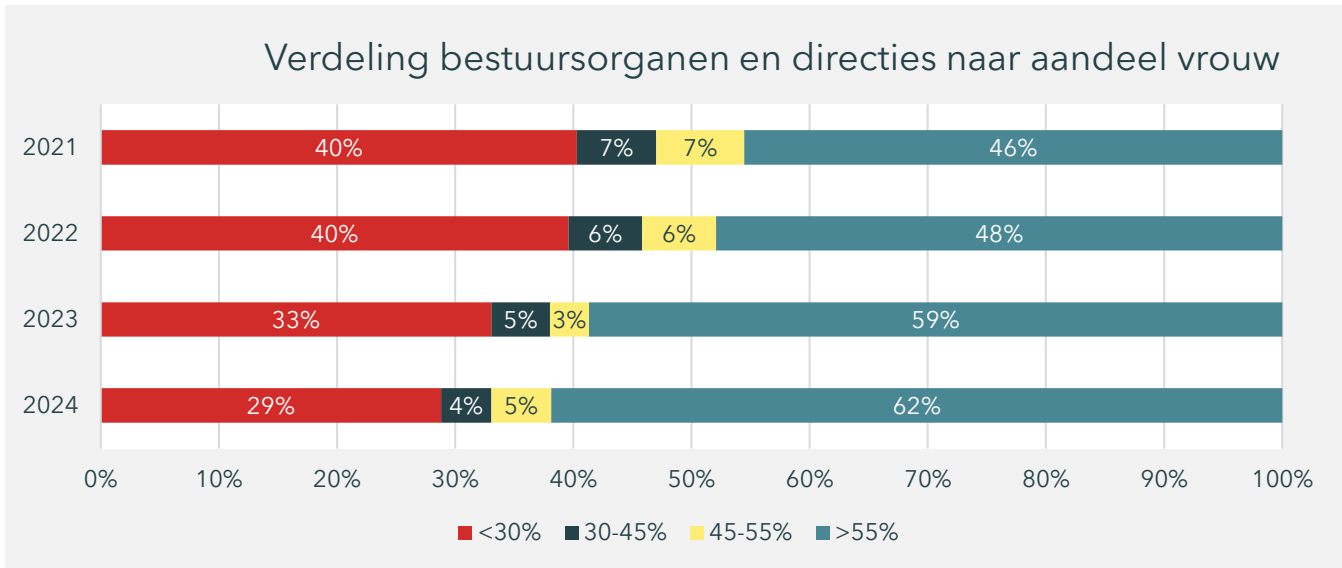
Ook wereldwijd zien we dat slechts 8 procent van de voorzittersrollen in boards door vrouwen bekleed. Dit terwijl dezelfde toporganen gemiddeld voor meer dan een kwart uit vrouwen bestaan (Deloitte, 2024). Onderzoek naar board directors in de US laat zien dat dit niet alleen voor vrouwen geldt, maar ook voor andere minderheidsgroepen (Field et al., 2020). Uit dit onderzoek blijkt dat bepaalde kwalificaties – zoals eerdere leiderschapsposities of ervaring in finance – bij meerderheidsgroepen de kans vergroten dat zij worden verkozen tot voorzitter. Voor vrouwen of andere minderheidsgroepen is echter het beschikken over deze kwalificaties in de meeste gevallen onvoldoende om te worden verkozen als voorzitter. Field et al. (2020) spreken daarom van een glazen plafond (‘glass ceiling’) ook wanneer er al sprake is van ‘a seat at the table’ – een plek aan tafel.

### 3.5.2 Overige instellingen

#### Bestuur

Figuur 3.10 toont de verdeling van bestuursorganen en directies in de zorg- en welzijnssector naar het aandeel vrouwen van 2021 tot 2024. Het gaat hier voornamelijk om directies, waarbij in sommige gevallen ook een raad van bestuur (rvb) is betrokken. Ook voor deze sector geldt dat driekwart van de directies uit slechts één persoon bestaat. In die gevallen is er per definitie geen sprake van genderdiversiteit. Medio 2024 wordt bijna twee derde van de instellingen met een eenkoppige directie geleid door een vrouwelijke directeur. Bij de grotere instellingen, waar de raden van bestuur of directies uit twee tot zes personen bestaan, vertegenwoordigen vrouwen gemiddeld 59% van het bestuur. Dit is een aanzienlijke stijging ten opzichte van een jaar eerder, toen dit percentage nog 49% was.

Figuur 3.10 Mannen vaker ondervertegenwoordigd in het bestuur van zorg en welzijn

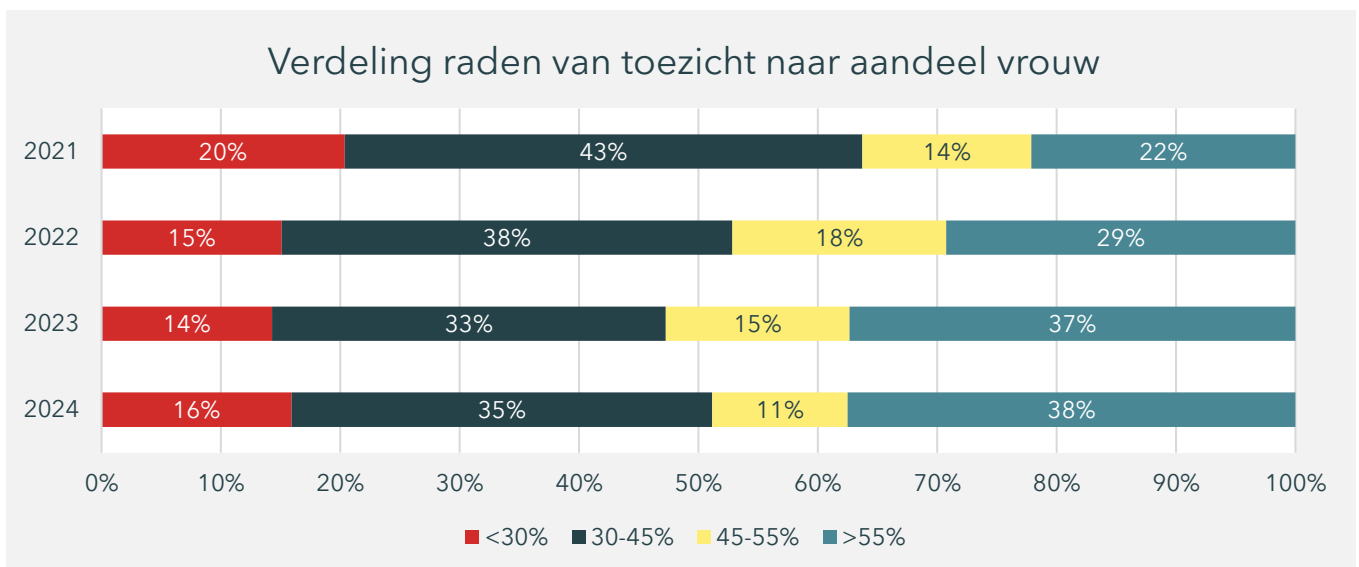


Bron: Websites zorg- en welzijnsinstellingen. Geraadpleegd medio 2021, medio 2022, medio 2023 en medio 2024.

**Toezicht**

Figuur 3.11 laat de verdeling van raden van toezicht zien naar het aandeel vrouw. In 2024 hebben we de samenstelling van 88 toezichtsorganen in de zorg- en welzijnssector kunnen terugvinden. Deze raden van toezicht bestaan uit twee tot acht toezichthouders, afhankelijk van de grootte van de organisatie. Gemiddeld bestond deze groep medio 2024 voor 47% uit vrouwen. Bij één raad van toezicht waren er alleen vrouwen, terwijl vijf raden van toezicht volledig uit mannen bestonden. Daarnaast was bij vijf van de negen instellingen het aandeel mannen en vrouwen redelijk gelijk, met een verhouding tussen de 40% en 60%. Dit geeft aan dat er in het merendeel van de instellingen sprake is van een (redelijke) balans tussen mannelijke en vrouwelijke toezichthouders.

Figuur 3.11 Aandeel vrouw bij vijf op zes raden van toezicht boven 'kritische massa' van 30 procent.



Bron: Websites zorg- en welzijnsinstellingen. Geraadpleegd medio 2021, medio 2022, medio 2023 en medio 2024.

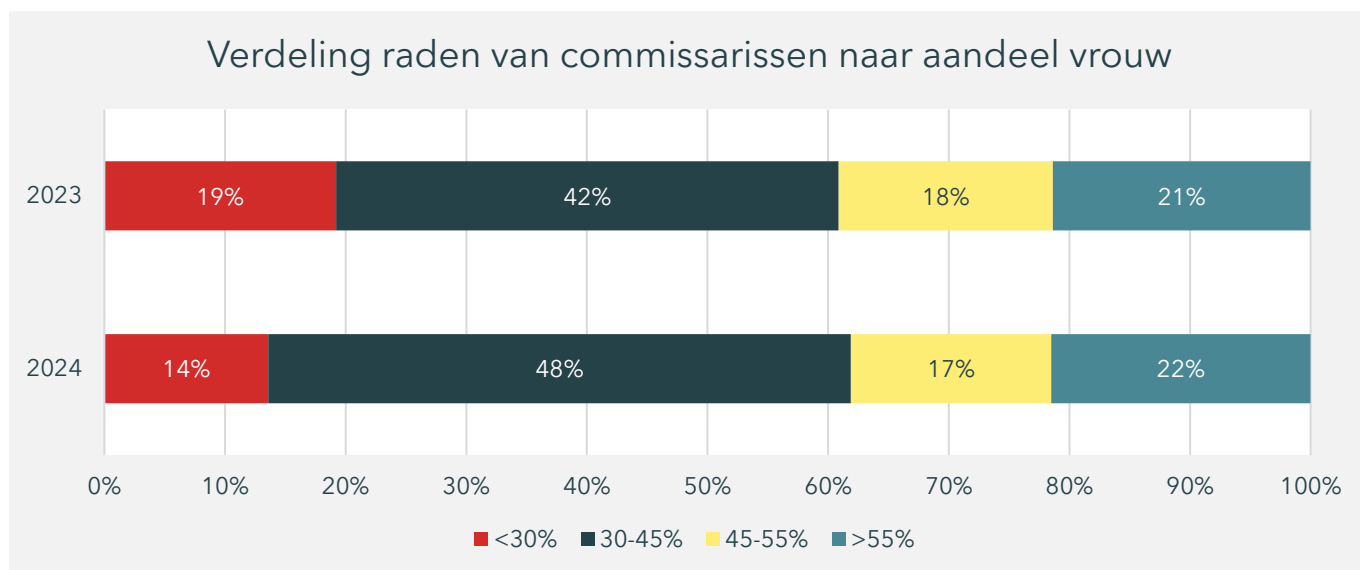
### 3.6 Overige maatschappelijke sectoren

#### 3.6.1 Wonen

Nederland telt in 2023 bijna 300 woningcorporaties die allen onder de reikwijdte van de WNT vallen. De top van woningcorporaties bestaat uit een toezichtsorgaan (raad van commissarissen) en een bestuursorgaan (raad van bestuur of directie).

Voor 271 woningcorporaties beschikken we over gegevens over het aantal mannen en vrouwen in de rvc, met als peildatum 20 augustus 2024. In alle rvc's zit ten minste één man. Zes rvc's bestaan geheel uit mannen (2%). In een op zeven rvc's is het aandeel vrouw onder de 'kritische massa' van 30 procent in 2024. Vrouwen zijn daarmee minder vaak ondervertegenwoordigd ten opzichte van een jaar eerder. Zo was er medio 2023 nog bij bijna een op vijf rvc's sprake van een vrouwelijke vertegenwoordiging onder de 30 procent (Figuur 3.12).

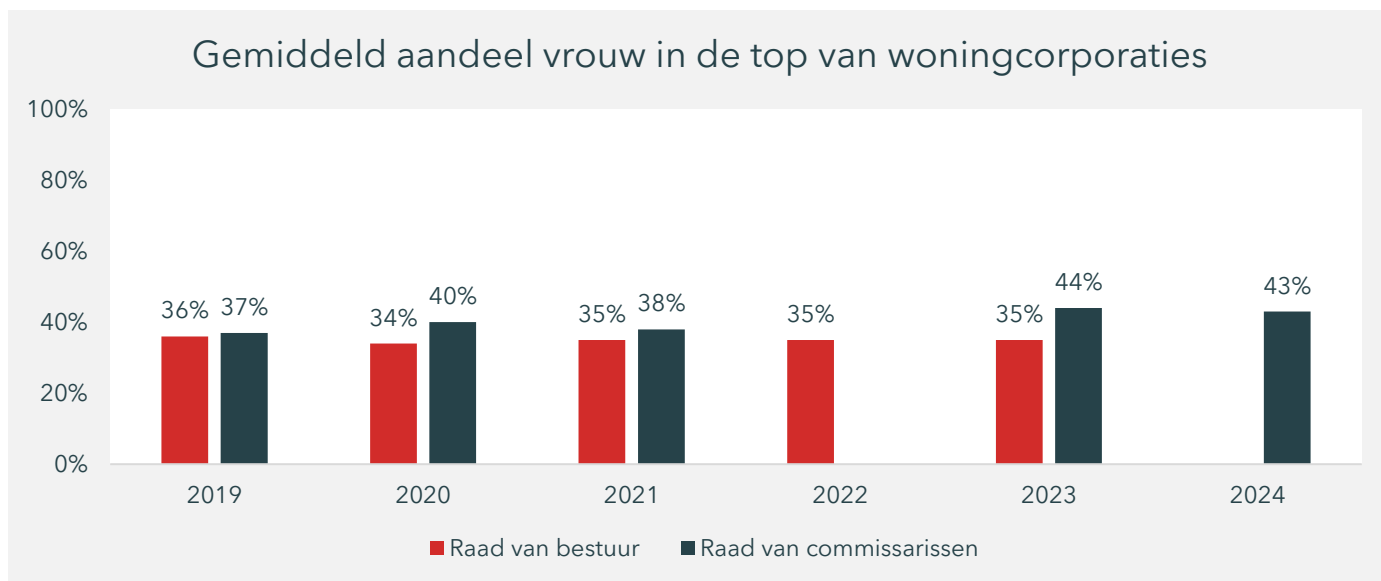
Figuur 3.12 In 2024 minder rvc's met een aandeel vrouw onder de kritische massa (<30 procent)



Bron: Gegevens aangeleverd door VTW t.b.v. de Monitor Genderdiversiteit.

Figuur 3.13 laat zien dat het gemiddelde aandeel vrouwen in de raad van commissarissen (rvc) van woningcorporaties over de jaren is toegenomen. In 2019 was dit aandeel 37%, en dit steeg gestaag naar 44% in 2023, met een lichte daling naar 43% in 2024. Voor de raad van bestuur (rvb) zien we echter geen vergelijkbare stijging. Het gemiddelde aandeel vrouwen in de rvb schommelt tussen de 34% en 36% gedurende de hele periode van 2019 tot 2024, zonder een duidelijke groei zoals in de rvc. Dit laat zien dat de rvc sneller stappen maakt richting een grotere vrouwenvertegenwoordiging, terwijl de vooruitgang in de rvb beperkter blijft. Ook bij de woningcorporaties lijken daarmee toezichthoudende rollen toegankelijker voor vrouwen dan de uitvoerende bestuursrollen, een patroon dat we eerder zagen binnen andere sectoren.

Figuur 3.13 Bijna evenredige vertegenwoordiging in toezicht, stagnatie in bestuur



Bron: Van den Bosch et al., (2020); VTW<sup>17</sup>; KPMG (2021, 2022, 2023 2024); gegevens aangeleverd door VTW t.b.v. de Monitor Genderdiversiteit. Noot: voor 2024 zijn nog geen gegevens beschikbaar over het aandeel vrouw in de rvb. Daarnaast ontbreken gegevens over het aandeel vrouw in de rvc voor 2022.

### 3.6.2 Non-profit overig

In de semipublieke sector vallen nog een overige 300 non-profitorganisaties onder de Wet Normering Topinkomens (WNT). Deze organisaties behoren echter niet tot de grotere maatschappelijke sectoren.<sup>18</sup> Volgens het WNT-register gaat het om een breed scala aan instellingen met een maatschappelijke taak, zoals energie- en watervoorzieningen, opvangcentra, slachtofferhulp, A&O-fondsen, vrijwilligerscentrales, kabelomroepen en sociale fondsen. Voor meer dan 60 procent van deze organisaties zijn gegevens over de samenstelling van de top beschikbaar. Bij meer dan de helft van de instellingen is er een zogenaamd two-tier bestuur, bestaande uit een directie of raad van bestuur en een toezichtsorgaan.

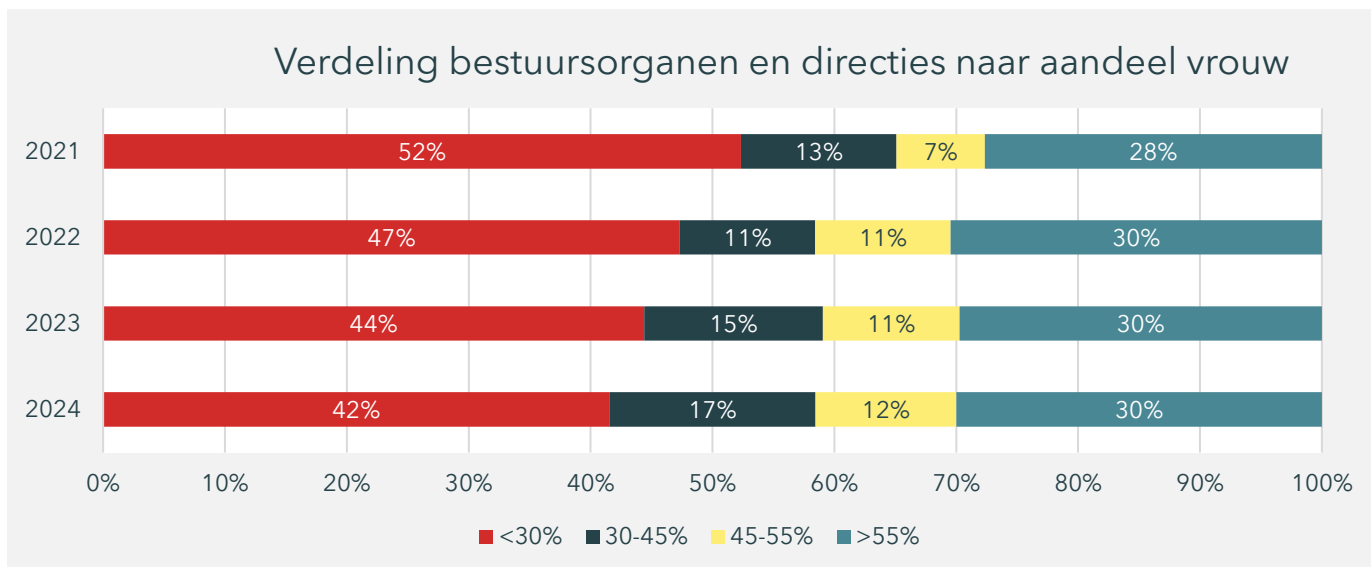
Figuur 3.14 toont de verdeling van bestuursorganen en directies in de non-profitsector (overig) naar het aandeel vrouwen van 2021 tot 2024. Wat opvalt, is dat het percentage bestuursorganen met minder dan 30% vrouwelijke vertegenwoordiging, wat wordt beschouwd als onder de kritische massa, elk jaar afneemt. In 2021 had 52% van de bestuursorganen minder dan 30% vrouwen, maar dit daalt gestaag naar 42% in 2024.

Tegelijkertijd zien we een lichte toename in de bestuursorganen waar vrouwen goed vertegenwoordigd zijn. In 2024 heeft 30% van de bestuursorganen meer dan 55% vrouwen, een stijging ten opzichte van eerdere jaren. De categorieën met een redelijk evenwichtige verdeling, zoals 45-55% vrouwen, blijft sinds 2022 relatief stabiel. Deze ontwikkelingen laten zien dat het aandeel vrouwen in leidinggevende posities in de non-profitsector langzaam maar zeker toeneemt, vooral door de afname van het aantal organisaties met een zeer lage vrouwelijke vertegenwoordiging.

<sup>17</sup> [Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties \(vtw.nl\)](http://vtw.nl)

<sup>18</sup> Dit betreft de sectoren kunst en cultuur, onderwijs, sport en recreatie, zorg en welzijn en wonen.

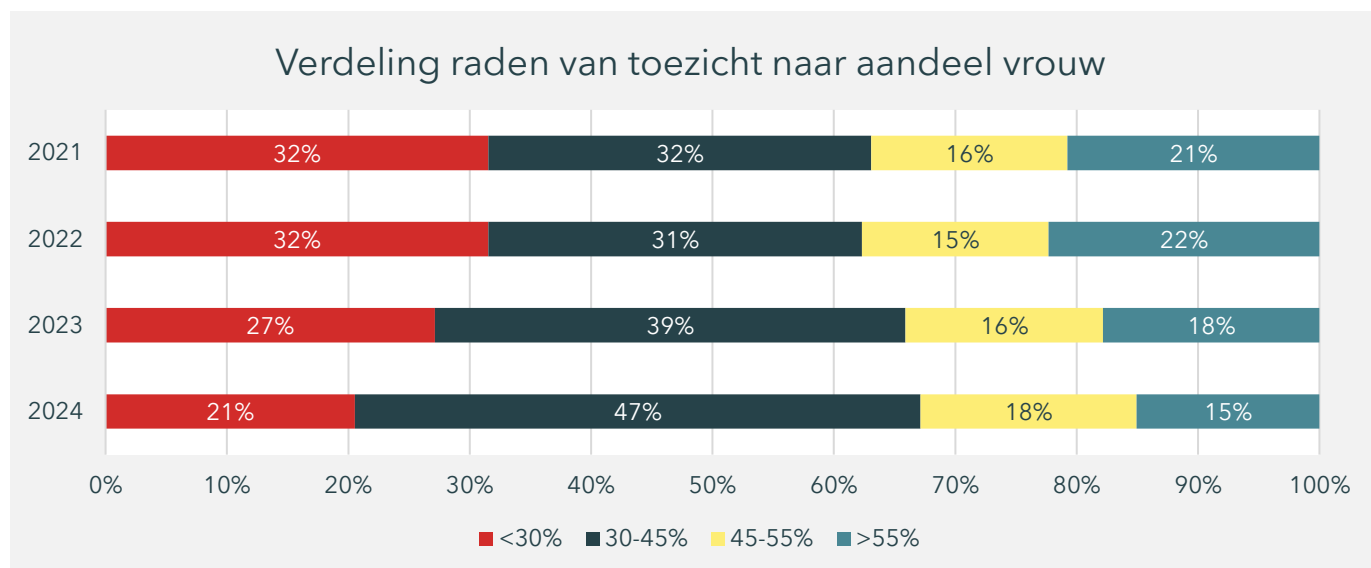
Figuur 3.14 Steeds meer vrouwelijke bestuurders vertegenwoordigd boven 'kritische massa' van 30 procent



Bron: Websites non-profitinstellingen. Geraadpleegd medio 2021, medio 2022, medio 2023 en medio 2024.

Figuur 3.15 toont de verdeling van raden van toezicht in de non-profitsector (overig) naar het aandeel vrouwen van 2021 tot 2024. Wat opvalt, is dat het percentage raden van toezicht met minder dan 30% vrouwen, wat onder de kritische massa wordt beschouwd, jaar na jaar afneemt. In 2021 had 32% van de raden van toezicht minder dan 30% vrouwen, maar in 2024 is dit gedaald naar 21%. Dit wijst op een verbeterde vrouwelijke vertegenwoordiging in deze raden. De afname van raden van toezicht met minder dan 30% vrouwelijke vertegenwoordiging in 2024 kwam vooral ten goede kwam aan de groep raden met 30-45% vrouwen. In 2024 had 47% van de raden een vrouwelijke vertegenwoordiging tussen de 30 en 45%, een duidelijke stijging ten opzichte van eerdere jaren. Slechts 18% van de raden heeft een evenredige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen (45-55%).

Figuur 3.15 In 2024 bestaat bijna de helft van de rvt's voor 30 à 45 procent uit vrouwen



Bron: Websites non-profitinstellingen. Geraadpleegd medio 2021, medio 2022, medio 2023 en medio 2024.

## 4 Een goede diagnose

Een goede diagnose betekent dat we zorgvuldig onderzoeken welke obstakels vrouwen tegenkomen in hun weg naar de top. Dit hoofdstuk laat zien hoe we met data en inzichten barrières kunnen identificeren en aanpakken. Door deze analyse helpen we ziekenhuizen en Universitair Medisch Centra (UMC's) om inzicht te krijgen in mogelijke belemmeringen om vanuit daar inclusieve processen te creëren, wat de doorstroom van vrouwen naar leidinggevende posities bevordert en de diversiteit in de top versterkt.

Genderdiversiteit aan de top van organisaties vraagt erom dat er wordt voldaan aan specifieke structurele en culturele kenmerken binnen de organisatie. De Adviesgroep Vinkenburg (2020) benoemt vier van deze 'organisatorische randvoorwaarden' voor genderdiversiteit in de top: een heldere visie op diversiteit, inclusieve cultuur en inclusief leiderschap, inclusieve inrichting van processen, procedures en structuren en omgaan met weerstand en creëren van draagvlak.

Elk jaar belichten we in het themaonderzoek van de monitor Genderdiversiteit één van deze randvoorwaarden. We starten met een samenvatting van de wetenschappelijke inzichten: wat is al bekend vanuit bestaand onderzoek, en hoe draagt dit aspect bij aan (gender)diversiteit in de top? De volgende stap is een vertaalslag naar de praktijk. We onderzoeken hoe (semi)publieke organisaties in de praktijk invulling geven aan deze randvoorwaarde, wat hierbij werkt en welke eventuele belemmeringen zij ondervinden. Elk jaar richten we ons op een specifiek deel van de (semi)publieke sector. Deze focus stelt ons in staat om verschillen tussen organisaties en binnen sectoren, beter te begrijpen.

Het uiteindelijke doel van de verschillende onderdelen van het themaonderzoek is om (semi)publieke organisaties te ondersteunen in hun streven naar meer genderdiversiteit aan de top. Hierbij maken we gebruik van bevindingen en goede voorbeelden voor en door (semi)publieke organisaties, ter illustratie en inspiratie. Ook kunnen beschrijvingen van knelpunten herkenning oproepen, en organisaties zo aansporen om de eigen processen, procedures en structuren onder de loep te nemen. Want: 'je gaat het pas zien, wanneer je het doorhebt'.

### **Themaonderzoek 2024**

Na eerdere themaonderzoeken naar een heldere visie op diversiteit (2022) en inclusieve cultuur en inclusief leiderschap (2023), richten we ons dit jaar op de derde randvoorwaarde: inclusieve processen, procedures en structuren. Hiermee doelen we op organisatorische aspecten die gelijke kansen bevorderen. Wat we hieronder verstaan, lichten we in paragraaf 4.1 nader toe.

Het themaonderzoek van dit jaar draagt de titel "Een goede diagnose," wat niet alleen verwijst naar het belang van het stellen van een zorgvuldige diagnose in ziekenhuizen en UMC's—de sector die dit jaar centraal staat—maar ook naar het in kaart brengen van inclusieve organisatorische kenmerken. In paragraaf 4.2 geven we voorbeelden van hoe inclusie in de praktijk kan worden bevorderd. Op basis van onze analyse in ziekenhuizen en UMC's benoemen we concrete manieren waarop organisaties inclusieve processen, procedures en structuren kunnen implementeren. Deze praktische aanbevelingen zijn terug te vinden in paragraaf 4.3.

## 4.1 De rol van structuren, processen en procedures

### 4.1.1 Ongelijkheid verankerd

Inclusie, diversiteit en gelijkheid zijn allesbehalve vanzelfsprekend. Merens (2022) spreekt over 'een lange weg te gaan' als het gaat om de vertegenwoordiging van vrouwen in de top van organisaties. De strijd voor inclusie, diversiteit en gelijkheid kan voelen als werken tegen de gevestigde orde, waarbij elke stap vooruit moeizaam wordt bevochten. Maar hoe zit het dan met uitsluiting, homogeniteit en ongelijkheid binnen organisaties? Waarom lijkt dit wel vanzelf te gaan, en wat zijn de mechanismen die deze verschijnselen in stand houden?

Een van de concepten die helpt om dit te begrijpen, is dat van 'inequality regimes'. Dit begrip, geïntroduceerd door Joan Acker, verwijst naar de structurele processen en praktijken binnen organisaties die ongelijkheid creëren en in stand houden. Acker (2006) benadrukt dat ongelijkheid binnen organisaties niet toevallig is, maar diep verankerd is in de manier waarop werk is georganiseerd. Deze ongelijkheid is structureel van aard, wat betekent dat het niet alleen gaat om individuele gevallen van discriminatie, maar om systematische verschillen die in de fundamenten van organisaties zijn ingebouwd. Deze ongelijkheidsregimes, zoals Acker ze noemt, bestaan uit regels, procedures, en gewoonten die bepaalde groepen bevoordelen boven anderen, vaak zonder dat men zich daar bewust van is. De vijf organisatorische processen die ongelijkheid in stand houden, beschreven in Acker (2006), zetten we hieronder uiteen.

#### Organisatorische processen van ongelijkheid

Ten eerste, **de organisatie van de algemene verkeisen**. Werk is vaak ingericht op basis van het beeld van een witte man die zich volledig aan zijn werk kan wijden, zonder verantwoordelijkheden voor kinderen of andere zorgtaken buiten het verdienen van een inkomen. Dit betekent dat de eisen van het werk meestal geen rekening houden met werknemers die buiten het werk om zorgtaken hebben. De norm van de voltijd beschikbare medewerker gaat hierbij uit van werknemers die altijd en volledig inzetbaar zijn, zonder dat privéverplichtingen hier invloed op hebben (Sociaal-Economische Raad, 2022). Omdat vrouwen doorgaans meer verantwoordelijkheden hebben buiten het werk, zoals zorg voor kinderen, worden zij benadeeld door deze manier van organiseren. Dit versterkt de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen in organisaties en draagt bij aan een ongelijke verdeling van vrouwen en mannen in de hiërarchieën van organisaties.

Ten tweede wijst Acker op **de organisatie van klassenhiërarchieën**. In haar werk legt ze uit dat bureaucratische systemen binnen organisaties, zoals functiewaarderingssystemen en hiërarchieën, vaak bestaande ongelijkheden in stand houden of zelfs versterken. Deze structuren zijn zelden objectief en kunnen impliciete voorkeuren bevatten voor functies of rollen die traditioneel door mannen worden ingevuld. Dit betekent dat functies die vaker door vrouwen worden uitgevoerd, zoals verpleging, lager worden gewaardeerd, wat resulteert in minder doorgroeimogelijkheden en een lagere beloning. Hierdoor blijven vrouwen vaker steken in lagere posities en kunnen ze moeilijker naar hogere functies doorstromen.

Ten derde spelen **werving en selectie** een grote rol in het verankeren van ongelijkheid. Werven via sociale netwerken is een manier waarop gender- en cultureel-etnische ongelijkheden in organisaties in stand blijven. Wanneer nieuwe medewerkers worden aangenomen, gebeurt dit vaak via informele netwerken, zoals via collega's of bestaande contacten. Dit betekent dat mensen die al binnen de heersende norm passen – zoals witte mannen – een grotere kans hebben om aangenomen te worden (Perquin-Deelen, 2020). Daarnaast wordt bij het beoordelen van de competentie van kandidaten vaak onbewust rekening gehouden met de etniciteit en het geslacht van zowel



de sollicitant als de besluitvormers. Hierdoor worden witte mannen sneller gezien als competent en beter geschikt voor de functie dan anderen, zelfs wanneer de kwalificaties vergelijkbaar zijn.

Ten vierde zijn **loonsystemen en leiding geven (supervisie)** belangrijke processen die bijdragen aan ongelijkheid. Loonvorming en supervisie zijn in essentie klassenpraktijken die de verdeling van middelen tussen werknemers en management bepalen en controle uitoefenen over het werkproces. Gender en etniciteit beïnvloeden aannames over vaardigheden, verantwoordelijkheden en wat een 'eerlijk' loon zou moeten zijn voor bepaalde functies. Dit helpt de loondifferentiatie in stand te houden. Acker geeft als voorbeeld haar onderzoek naar Zweedse banken in de jaren '80, waar ondanks afspraken over gelijke beloning de loonkloof tussen mannen en vrouwen toenam. Dit kwam doordat lokale managers een deel van de loonsverhogingen mochten toewijzen aan medewerkers die zij als hoog presterend beschouwden. In de praktijk kregen vooral mannen deze verhogingen, waardoor de loonkloof groeide. Dit laat zien dat gepersonaliseerde loonsystemen ongelijkheid kunnen versterken. Daarnaast verschillen de toezichtpraktijken tussen organisaties, waarbij de relatie tussen supervisor en werknemer soms wordt beïnvloed door geslacht en etniciteit, wat kan bijdragen aan het behoud van bestaande ongelijkheden.

Ten slotte zijn er **informele interacties tijdens het werk** die bijdragen aan ongelijkheid. Deze informele omgangsvormen, zoals gesprekken tijdens vergaderingen of uitnodigingen om na het werk een drankje te doen, kunnen subtiel bijdragen aan uitsluiting. Witte mannen kunnen bijvoorbeeld witte vrouwen en mensen met een migratieachtergrond buitensluiten door niet naar hen te luisteren in vergaderingen, hen niet uit te nodigen voor sociale activiteiten buiten werktijd of hun mening over werkgerelateerde problemen minder vaak te vragen. Deze informele interacties spelen een belangrijke rol in het opbouwen van netwerken en zichtbaarheid binnen een organisatie. Wanneer bepaalde groepen stelselmatig worden uitgesloten van deze netwerken, kan dit hun kansen op loopbaanontwikkeling en invloed binnen de organisatie beperken.

### **Verandering van ongelijkheidsregimes: een moeilijke opdracht**

Hoewel Acker erkent dat het mogelijk is om ongelijkheidsregimes te veranderen, maakt ze ook duidelijk dat dit zeer uitdagend is. Veranderingen die zich richten op specifieke praktijken, zoals gelijke beloning of diversiteitsbeleid, kunnen enige verbetering brengen, maar vaak blijven de onderliggende structuren onaangetast. Dit komt doordat diepgewortelde normen en waarden over wat werk inhoudt, wie geschikt is voor welke functie, en hoe beloning moet worden geregeld, niet zomaar veranderen door beleid of regels.

Om echt een einde te maken aan structurele ongelijkheid is het nodig om de fundamenten van hoe organisaties werken ter discussie te stellen, aldus Acker (2006). Dit betekent dat er niet alleen naar de formele procedures gekeken moet worden, maar ook naar de ongeschreven regels, de informele cultuur, en de normen die bepalen wat als waardevol werk wordt gezien. Alleen door deze diepere lagen van organisaties te veranderen, kan er een werkelijke verschuiving plaatsvinden naar meer gelijkheid.

#### **4.1.2 Inclusieve processen, procedures en structuren**

Inclusieve processen, procedures en structuren zijn de tegenhanger van bovengenoemde 'inequality regimes'. Het betreft manieren van werken en organiseren die gelijkheid structureel in de hand werken. Binnen een organisatie kan bijvoorbeeld gekeken worden naar de processen en procedures in werving- en selectie, en hoe deze kansengelijkheid van kandidaten met verschillende achtergronden bevorderen of juist belemmeren. Specifiek voor genderdiversiteit in de top benoemt de Adviesgroep-Vinkenburg (2020) een aantal aandachtspunten. Bijvoorbeeld: zijn processen rondom benoemingen van bestuurders en toezichthouders transparant genoeg? En:

wordt bij selectie in de top gezocht naar 'inpassing', of juist iemand die een aanvulling is op de huidige samenstelling?

Daarnaast bepalen processen, procedures en structuren de gelijkheid binnen de organisatie. Een inclusieve inrichting zorgt ervoor dat werknemers met verschillende achtergronden gelijke kansen hebben om promotie te maken, hun functioneren langs dezelfde lat wordt beoordeeld, en dat gelijke prestaties gelijk worden beloond. Zo vormen inclusieve processen, procedures en structuren een randvoorwaarde voor een (meer) diverse doorstroom, en daarmee diversiteit in de top.

Het gevaar hierbij is dat processen, procedures en structuren vaak als vanzelfsprekend worden gezien. Dit maakt het lastig om ze kritisch tegen het licht te houden en waar nodig aan te passen. Ongelijkheid kan daardoor onbedoeld worden gereproduceerd, omdat impliciete vooroordelen en bestaande machtsverhoudingen hun weg kunnen vinden in ogenschijnlijk neutrale werkwijzen. Het vereist dan ook bewustwording en een actieve inzet om deze structuren te herzien, zodat inclusie niet slechts een streven blijft, maar daadwerkelijk wordt verankerd in de dagelijkse praktijk van de organisatie.

Dit begint bij het stellen van 'een goede diagnose'. Het startpunt is het in kaart brengen van de doorstroom binnen de organisatie. Onder doorstroom verstaan we de mate waarin vrouwen en mannen binnen een organisatie doorgroeien naar hogere functies of leidinggevende posities. Deze brengen we in kaart aan de hand van ontwikkelingen in de man-vrouwverdeling per stap in het carrièrepad. Daar waar de v/m-verdeling voor een bepaalde stap (meer) verschuift, is dit een reden om nader in te zoomen op de onderliggende oorzaken. Zo kan dit een aanwijzing zijn dat er binnen dit deel van de doorstroom belemmeringen plaatsvinden ten nadele van - in de meeste gevallen - vrouwen.

Belemmeringen in de diversiteit van de doorstroom moeten in verband worden gebracht met de inclusie van processen, procedures en structuren. Daar waar vrouwen minder of minder snel doorstromen, moet worden gekeken naar systeemkenmerken die hierbij van invloed kunnen zijn (Adviesgroep Vinkenburg, 2020). Vinkenburg (2017) benoemt bijvoorbeeld de mate waarin loopbaanstappen, functievereisten en verblijftijd vast liggen voor een bepaalde functie of promotie. Daar waar deze een hogere drempel op kunnen werpen voor vrouwen, bijvoorbeeld omdat deze lastiger te combineren zijn met zorgtaken, heeft dit als oorzaak dat vrouwen minder of minder snel deze stap kunnen zetten.

Net als in de medische wereld, vereist een goede diagnose daarom in veel gevallen een iteratief proces. Op basis van verschillende stappen, wordt de oorzaak van problemen laag na laag in kaart gebracht. Op basis van een goede diagnose kunnen processen vervolgens worden aangepast en geoptimaliseerd, zodat zij inclusie en diversiteit in de top structureel verankeren in het DNA van de organisatie.

## 4.2 Ziekenhuizen en UMC's in kaart

In deze paragraaf illustreren we hoe het stellen van de diagnose er in de praktijk uit kan zien. Hierbij nemen we de ziekenhuizen en UMC's als voorbeeld. De analyse bestaat uit drie achtereenvolgende stappen. In paragraaf 4.2.1 nemen we doorstroom van mannelijke en vrouwelijke medisch geschoolden onder de loep, en specifiek hoe de man/vrouw-verdeling zich ontwikkelt voor het carrièrepad binnen ziekenhuizen. Een tweede verdiepende slag is het analyseren van factoren die hierbij een rol kunnen spelen, waarbij we kijken naar inclusiebelevingen van mannelijke en vrouwelijke medisch specialisten voor mannen-gedomineerde versus vrouwen-gedomineerde

specialisatiegebieden (4.2.2). De derde en laatste stap is een kwalitatief onderzoek naar de onderliggende oorzaken op basis van interviews met bestuurders en hr-verantwoordelijken binnen ziekenhuizen en UMC's (4.2.3)

### 4.2.1 Doorstroomanalyse

Het in kaart brengen van de doorstroom binnen ziekenhuizen en UMC's is complex. Een eerste complicerende factor is dat er binnen dezelfde organisaties meerdere carrièrepaden mogelijk zijn voor medische, verplegende en bestuurlijke functies. De doorstroom van mannen en vrouwen moet daarmee per functiegroep in kaart worden gebracht. In dit themaonderzoek richten we ons op de doorstroom van medisch geschoolden. Naar dit voorbeeld kan een vergelijkbare exercitie worden uitgevoerd voor de andere loopbanen binnen de ziekenhuiswereld.

Een tweede complicerende factor is dat er sprake is van 'feminisering' in de artseneroepen. Zo was arts - en met name medisch specialist - van oudsher een 'mannenberoep'. In 1987 was slechts 20 procent van alle artsen en 15 procent van de specialisten vrouw (Velden et al., 2021). In 2007 was dit opgelopen tot 40 procent van alle artsen en 34 procent van de specialisten. Ook sindsdien is het aandeel vrouwelijke artsen en medisch specialisten toegenomen. Deze verschuivingen kunnen een vertekend beeld geven, doordat ontwikkelingen in de instroom zich later pas vertalen in ontwikkelingen in de samenstelling voor de hogere posities. Wel is het tempo waarin veranderingen in de instroom zich vertalen in ontwikkelingen in de doorstroom, relevant. Zo kan het zijn dat vrouwen pas later in hun carrière een volgende stap kunnen maken dan mannen.

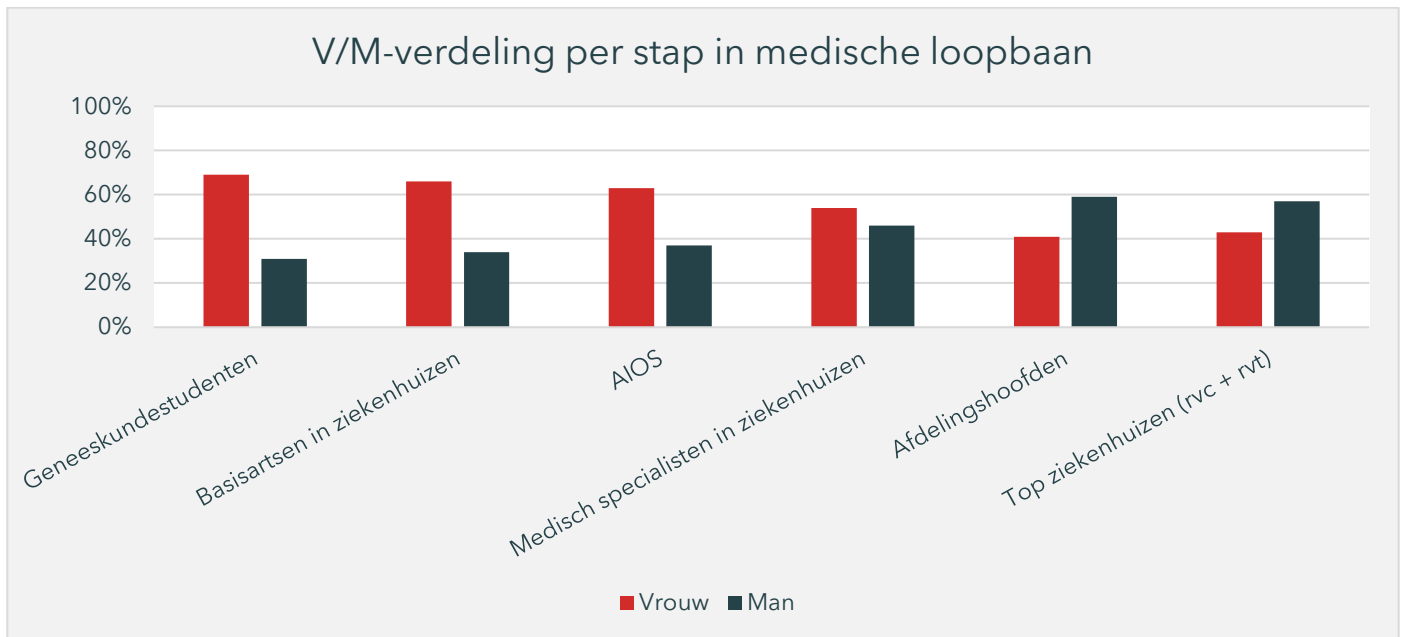
Een derde complicerende factor is dat de top en subtop in ziekenhuizen en UMC's slechts deels met elkaar in verbinding staan. Voor de hoogste bestuursorganen (raden van bestuur en raden van toezicht) wordt een aanzienlijk deel van buiten de organisatie geworven. Dit omdat de kwalificaties en kennis van de afdelingshoofden in de subtop niet per definitie aansluiten bij het beoogde profiel van bestuursleden en toezichthouders. Zo was in 2020 40 procent van de ziekenhuisbestuurders opgeleid tot arts (Van der Scheer & de Koeijer-Gorissen, 2022). Als gevolg hiervan vormt de subtop slechts deels een 'kweekvijver' voor de top, en is doorstroom naar de top slechts beperkt mogelijk. Desalniettemin is ook de doorstroom tot en met de subtop relevant, aangezien deze ook *an sich* een belangrijke stempel zet op de organisatie.

### **Genderdiversiteit in de loopbaan tot en met medisch specialisten**

In ziekenhuizen en UMC's volgen medisch geschoolde professionals verschillende carrièrepaden, van geneeskundestudent tot aan de hoogste bestuurslagen. Hoewel vrouwen goed vertegenwoordigd zijn in de instroom van geneeskundestudenten en basisartsen, blijkt dat hun aandeel afneemt naarmate zij doorstromen naar hogere posities. Figuur 4.1 laat zien dat voor elke stap in de medische loopbaan het aandeel vrouwen kleiner wordt.

Hieronder lichten we de verdeling toe per carrièrefase. We beginnen met de instroom van vrouwen bij geneeskundestudenten en basisartsen, gevolgd door de cijfers rondom artsen in opleiding tot specialist (AIOS) en medisch specialisten. Vervolgens bespreken we de doorstroom naar leidinggevende posities in de subtop en eindigen we bij de vertegenwoordiging van vrouwen in de hoogste bestuurslagen.

Figuur 4.1 Voor bijna iedere stap in de loopbaan neemt het aandeel vrouw af



Bron: DUO, CBS StatLine, Capaciteitsorgaan (2022), Vis et al. (2022).

## Geneeskundestudenten en basisartsen

In ziekenhuizen en UMC's werken veel verschillende soorten medisch professionals, elk met hun eigen opleiding en carrièrepad. Deze loopbanen beginnen allemaal bij de basisopleiding geneeskunde, een zesjarige studie waarin studenten zich intensief voorbereiden op een carrière in de zorg, met zowel theoretische vakken als praktijkervaring via coassistentenschappen. Na het afronden van deze opleiding ontvangen afgestudeerden hun mastertitel in geneeskunde en kunnen ze aan de slag als basisarts. Vanaf hier kunnen ze kiezen of ze door willen stromen naar een specialisatie.

Een eerste observatie is dat vrouwen sterk vertegenwoordigd zijn in de basisopleiding geneeskunde: in 2022 was bijna 70% van de afgestudeerden vrouw (1.699 vrouwen ten opzichte van 741 mannen).<sup>19</sup> Dit patroon zet zich door bij de basisartsen, waar vrouwen bijna hetzelfde aandeel van 69% vertegenwoordigen in de gehele gezondheids- en welzijnssector. Bij ziekenhuizen en UMC's ligt dit percentage net iets lager, op 66%.<sup>20</sup> Dit betekent dat van de basisartsen die in 2022 in ziekenhuizen en UMC's werkten, er bijna 7.500 vrouw waren, tegenover ongeveer 3.800 mannelijke basisartsen. Vrouwen vormen in deze eerste loopbaanfase dus de ruime meerderheid.

## AIOS en medisch specialisten

Voor basisartsen die zich verder willen specialiseren tot medisch specialist, staat een intensieve opleidingsroute van minimaal vier tot zes jaar te wachten, afhankelijk van de gekozen specialisatie.<sup>21</sup> Dit komt bovenop de zes jaar van de basisopleiding, waardoor de totale opleidingsduur voor medisch specialisten vaak minstens tien jaar bedraagt. In deze fase blijven vrouwen goed vertegenwoordigd: van de artsen in opleiding tot specialist (AIOS) was 63% vrouw in 2022 (Capaciteitsorgaan, 2022).

<sup>19</sup> [Hoger onderwijs - Hoger onderwijs - DUO Open Onderwijsdata](#)

<sup>20</sup> [StatLine - Medisch geschoolden; werknemers, arbeidsduur; specialisme, sector, leeftijd \(cbs.nl\)](#)

<sup>21</sup> [Opleiding tot medisch specialist | Federatie Medisch Specialisten \(demedischspecialist.nl\)](#)

Toch valt op dat vrouwelijke basisartsen minder vaak direct na het behalen van hun diploma instromen in de specialisatieopleiding. Uit onderzoek blijkt dat slechts 15% van de vrouwelijke basisartsen direct doorstroomt naar een opleidingsplaats voor specialisatie, vergeleken met 22% van hun mannelijke collega's (Vis, Flinterman & Batenburg, 2022). Vrouwelijke basisartsen kiezen er dus vaker voor om eerst werkervaring op te doen als arts niet in opleiding tot specialist (ANIOS), terwijl hun mannelijke collega's vaker direct beginnen met specialiseren. Dit verschil kan wijzen op uiteenlopende carrièrekeuzes en levensomstandigheden tussen mannen en vrouwen aan het begin van hun medische loopbaan.

Nadat artsen hun specialisatie hebben afgerond en officieel medisch specialist zijn, verandert de man-vrouwverdeling opnieuw. In 2022 was het aandeel vrouwelijke medisch specialisten werkzaam in ziekenhuizen en UMC's nog maar 54%, met 4.800 vrouwen tegenover iets meer dan 4.000 mannen.<sup>22</sup> Dit laat zien dat het aandeel vrouwen afneemt naarmate ze verder vorderen op de carrière ladder. Vrouwen blijven dus in de meerderheid, maar die meerderheid is veel kleiner dan in eerdere loopbaanfasen. Deze trend, waarin het aandeel vrouwen afneemt bij elke stap naar een hogere positie, wijst op een mogelijk obstakel in de doorstroom voor vrouwelijke professionals binnen ziekenhuizen en UMC's.

### Subtop en top

Daarnaast is er ook een duidelijk verschil in de doorstroom naar leidinggevende functies binnen ziekenhuizen en UMC's. Uit onderzoek blijkt dat 18% van de mannelijke medisch specialisten werkzaam is als medisch manager of afdelingshoofd, terwijl dit slechts 13% is voor vrouwelijke medisch specialisten.<sup>23</sup> In relatieve aantallen komt dit neer op een schatting dat ongeveer 41% van de medische managers en afdelingshoofden vrouw is. Hoewel dit percentage niet ver onder de 50% ligt, laat het zien dat vrouwen minder vaak deze leidinggevende functies bereiken dan mannen.

In de hoogste bestuurslagen, zoals de raden van bestuur en toezicht, zien we een soortgelijk patroon: gemiddeld bestaat 43% van de leden van de raad van bestuur en 44% van de raad van toezicht uit vrouwen. Hoewel dit aandeel hoger ligt dan het gemiddelde voor de (semi)publieke sector, waar vrouwen gemiddeld 41% van de topfuncties bekleden, ligt het nog steeds onder de bandbreedte voor evenredige vertegenwoordiging (45-55%). Dit verschil is extra opvallend wanneer we bedenken dat vrouwen bijna 80% van alle werknemers in ziekenhuizen en UMC's vormen.<sup>24</sup> De vraag rijst hier waarom deze verhouding zich niet weerspiegelt in de hoogste lagen van de organisatie.

### Conclusie

In de eerdere edities van de monitor Genderdiversiteit kwam de sector Zorg en welzijn naar voren als koploper op het gebied van genderdiversiteit in de top. Ook in de huidige editie is het aandeel vrouw in de toporganen à 43 procent bij ziekenhuizen en UMC's hoger dan het gemiddelde à 41 procent voor de (semi)publieke sector. Meer genderdiversiteit in de top dan in andere sectoren, kan de indruk wekken dat er weinig noodzaak is om de inclusiviteit van processen, procedures en structuren in deze sector onder de loep te nemen.

Een meer genuanceerd beeld ontstaat uit de analyse van de doorstroom hierboven. De vrouwelijke vertegenwoordiging in de top van ziekenhuizen en UMC's bedraagt bijna de helft van de vrouwelijke vertegenwoordiging in het personeelsbestand. Volledigheidshalve merken we op dat er redenen zijn om in de

<sup>22</sup> [StatLine - Medisch geschoolden; werknemers, arbeidsduur; specialisme, sector, leeftijd \(cbs.nl\)](#)

<sup>23</sup> <https://loopbaanmonitormedischspecialisten.nl/resultaten/>

<sup>24</sup> [StatLine - Werknemers met een baan in de zorg en welzijn; persoonskenmerken, regio \(cbs.nl\)](#)

samenstelling van de top af te wijken van de samenstelling van het personeelsbestand. Zo zijn vrouwen relatief oververtegenwoordigd binnen ziekenhuizen en UMC's. Een oververtegenwoordiging van vrouwen in de top kan onwenselijk zijn, bijvoorbeeld wanneer het streven is om de samenstelling in de top overeen te laten komen met de samenstelling van de patiëntenpopulatie (50/50). Toch blijft het opmerkelijk dat het aandeel vrouw in de top en de subtop niet hoger is dan 50 procent, maar lager.

Hieruit concluderen we dat aandacht voor genderdiversiteit in de top *an sich* niet voldoende is, wanneer de samenstelling in de in- en doorstroom dermate afwijkt van de samenstelling in de top. Binnen deze context is er wel degelijk reden om kritisch te kijken naar de inclusiviteit van de processen, procedures en structuren die bepalend zijn voor de doorstroom.

## 4.2.2 Verdiepend onderzoek: m/v-verschillen in ervaringen

Om te komen tot een goede diagnose, doen we aanvullend onderzoek naar de ervaringen van medisch specialisten binnen de ziekenhuizen en UMC's waar zij werkzaam zijn. Zo kunnen verschillen in ervaringen tussen vrouwelijke en mannelijke specialisten zicht geven op systeemkenmerken die bijdragen aan belemmeringen in de doorstroom van vrouwen, en zo richting geven aan interventies voor inclusievere processen, procedures en structuren.

Specifiek worden bestaande gendernormen verankerd in de processen, procedures en structuren van een organisatie. Zo beschrijft Judith Butler dat gender geen vaste biologische eigenschap is, maar eerder een voortdurend proces waarin sociale verwachtingen en gedragingen worden herhaald en doorgegeven (Butler, 2002). Dit benadrukt hoe hardnekkig bepaalde ongelijkheidsmechanismen binnen organisaties kunnen zijn, aangezien gendergerelateerde verwachtingen en gedragingen vaak impliciet en ingebed zijn in de dagelijkse routines.

Verschillen tussen mannen en vrouwen staan in de regel niet op zichzelf. Zo liet de vorige editie van de Monitor Genderdiversiteit zien dat vrouwen met een niet-Westerse migratieachtergrond gemiddeld het minste inclusie ervaren binnen de (semi)publieke sectoren. Hierbij spraken we van een interactie-effect, waarbij de neerwaartse effecten van vrouw zijn en het hebben van een niet-Westerse migratieachtergrond, elkaar versterken. Hierdoor is het effect van vrouw zijn in combinatie met een niet-Westerse migratieachtergrond nog sterker dan het effect van alleen vrouw zijn (met een Westerse achtergrond) of alleen een niet-Westerse achtergrond hebben (als man). Het is goed denkbaar dat interactie-effecten tussen gender en cultureel-etnische achtergrond ook optreden in de loopbaan van medisch specialisten.<sup>25</sup>

### Het effect van gender en 'selectieve feminisering'

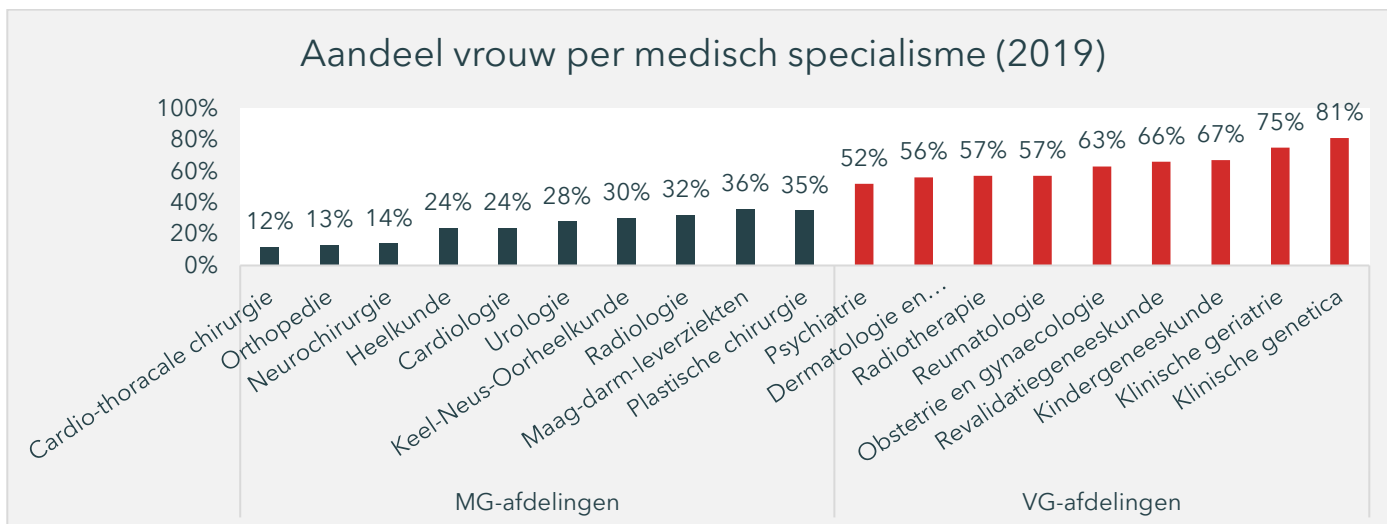
In het huidige themaonderzoek analyseren we een ander mogelijk interactie-effect, namelijk de interactie tussen vrouw zijn en op een zogenaamde 'mannenafdeling' werken als medisch specialist. Zo spreekt cardioloog Hans Verhoef van een 'selectieve feminisering', en bestaan er nog altijd klinische disciplines waar de medisch specialisten overwegend man zijn.<sup>26</sup> Dit zien we terug in de cijfers van de Registratiecommissie Geneeskundig Specialisten uit 2019 (Figuur 4.2). De gegevens geven zicht op de tien specialismen met een ondervertegenwoordiging van vrouwen: Cardio-thoracale chirurgie (12 procent), Orthopedie (13 procent), Neurochirurgie (14 procent), Heelkunde (24 procent), Cardiologie (24 procent) en Urologie (28 procent) en Keel-Neus-Oorheelkunde (30

<sup>25</sup> Dit blijkt ook uit de cohortstudie van Mulder et al. (2023) waarin de loopbaan van geneeskundestudenten zeven jaar na afstuderen, in kaart wordt gebracht. De studie laat zien dat geneeskundestudenten met een migratieachtergrond minder kans hebben om als arts aan de slag te gaan, vooral wanneer zij vrouw zijn..

<sup>26</sup> [Feminisering medisch specialismen zet niet door | medischcontact](#)

procent), Radiologie (32 procent), Maag-darm-leverziekten (36 procent) en Plastische chirurgie (35 procent). Deze mannen gedomineerde (MG) afdelingen zijn overwegend technische of proceduregerichte specialismen. Aan de andere kant zijn er negen afdelingen waar de meerderheid van de medisch specialisten vrouw is: Klinische genetica (81 procent), Klinische geriatrie (75 procent), kindergeneeskunde (67 procent), revalidatiegeneeskunde (66 procent), Obstetrie en gynaecologie (63 procent), Radiotherapie (57 procent), Reumatologie (57 procent), Dermatologie en venerologie (56 procent), Psychiatrie (52 procent): de vrouwen gedomineerde (VG) afdelingen.

Figuur 4.2 Veel variatie in het aandeel vrouwen per specialisatiegebied



Bron: Capaciteitsorgaan (2019)

Wetenschappelijk onderzoek suggereert namelijk dat werken op medische afdelingen die worden gedomineerd door mannen, voor vrouwen extra nadelige effecten kunnen hebben op de ervaren inclusie (zie o.a. Temkin et al., 2024). In dergelijke omgevingen spelen gendergerelateerde verwachtingen een belangrijke rol. Vrouwen voelen de druk om zich aan te passen aan de heersende norm, waarbij assertiviteit en directheid van mannen vaak gewaardeerd worden, maar bij vrouwen tot afwijzing kunnen leiden (Wright, 2016; Wright & Wright, 2016). Dit kan ervoor zorgen dat vrouwen zich minder gesteund voelen en niet altijd zichzelf kunnen zijn op de werkvloer.

Daarnaast hebben vrouwen op mannenafdelingen vaak te maken met sociale isolatie (Temkin et al., 2024). Ze missen vaak netwerken en rolmodellen waar ze zich mee kunnen identificeren, terwijl mannelijke collega's makkelijker aansluiting vinden bij bestaande netwerken (Madera et al., 2019; Peel et al., 2018; Sullivan et al., 2012). Dit kan ervoor zorgen dat vrouwen minder steun en begeleiding krijgen, wat hun gevoel van erbij horen en hun kansen om door te groeien negatief beïnvloedt.

Ook ervaren vrouwen op zulke afdelingen vaak statusverschillen. Ze passen zich aan om geaccepteerd te worden, bijvoorbeeld door sociale grenzen te versoepelen (Cardador et al., 2022). Tegelijkertijd krijgen ze tegenstrijdige reacties: gedrag dat bij mannen wordt geprezen, wordt bij vrouwen juist bekritiseerd (Choo, 2017). Dit constante balanceren tussen aanpassen en jezelf blijven kan hun welzijn en motivatie schaden (Haruno et al., 2023; Gerull et al., 2019), waardoor ze zich vaker buitengesloten voelen en minder tevreden zijn met hun werk.

Ook wanneer vrouwen wel doorstromen naar hogere functies, betekent dit niet altijd een cultuurverandering. Uit onderzoek blijkt dat vrouwen in mannelijke omgevingen vaak hun gedrag aanpassen om geaccepteerd te worden. In hogere functies tonen ze bijvoorbeeld meer masculien gedrag, zoals assertiviteit en competitie, omdat dit vaak



als succesvol wordt gezien. Dit wordt het 'Queen Bee'-fenomeen genoemd. Vrouwen die deze aanpassing hebben gemaakt, beoordelen daardoor jongere vrouwen vaak kritischer en zien hen als minder ambitieus dan hun mannelijke collega's. Deze houding creëert afstand en geeft jonge vrouwen het gevoel dat zij niet aan de verwachtingen voldoen als zij zich niet op dezelfde manier aanpassen aan de heersende cultuur (Faniko, Ellemers, & Derks, 2021). Hierdoor blijven masculiene omgangsnormen onveranderd.

## Resultaten uit de Loopbaanmonitor Medisch Specialisten

Om belemmeringen in de doorstroom van vrouwelijke medici in ziekenhuizen en UMC's nader te verklaren, onderzoeken we in hoeverre bovenstaande effecten terug te zien zijn in de verschillen in ervaringen van de medisch specialisten omtrent hun loopbaan. Specifiek analyseren we hoe de ervaringen van mannelijke en vrouwelijke specialisten verschillen, en in hoeverre deze gendereffecten op hun beurt weer verschillen van de afdeling waar de medisch specialist werkzaam is. Voor dit laatste maken we onderscheid tussen afdelingen waar medisch specialisten overwegend man (MG) versus overwegend vrouw (VG) zijn.

Voor de analyse benutten we de meest actuele gegevens uit de Loopbaanmonitor Medisch Specialisten, met 2024 als peiljaar. In deze tweejaarlijkse monitor bevragen initiatiefnemers de Federatie Medisch Specialisten, de Jonge Specialist en de Landelijke vereniging van Artsen in Dienstverband (LAD) (toekomstig) medisch specialisten en andere medische beroepsgroepen. De meting 2024 bevat de antwoorden van meer dan 10 duizend respondenten op meer dan 50 vragen over onder andere de werkvorm, werkdruk, ambities, arbeidsvoorwaarden, het werkplezier en de tevredenheid. De initiatiefnemers spreken op de website van een representatief onderzoek, gegeven het hoge aantal aios en medisch specialisten die aan de monitor hebben deelgenomen. Bijlage B bevat een technische toelichting met informatie over de gebruikte gegevens en de methode van de analyse.

We gebruiken de resultaten van dit onderzoek om de vraag te beantwoorden hoe vrouwelijke medisch specialisten werkzaam op MG-afdelingen in (universitaire) ziekenhuizen (n = 735) hun tevredenheid, werkplezier en werkweek ervaren, ten opzichte van

- (1) de antwoorden van mannelijke medisch specialisten MG-afdelingen (n = 1.345)
- (2) de antwoorden van vrouwelijke medisch specialisten op alle overige afdelingen (n = 3.023) en
- (3) de antwoorden van mannelijke medisch specialisten op de negen VG-afdelingen (n = 344).

In Tabel 4.1 zien we hoe tevreden verschillende groepen medisch specialisten zijn over acht aspecten van hun werk: werkdruk, werk-privébalans, steun vanuit de raad van bestuur (RvB), steun van collega's, invloed op de organisatie, feedback, persoonlijke ontwikkeling en professionele ontwikkeling. Hoe hoger het percentage tevreden respondenten per groep, hoe beter hun ervaring met inclusie op dat specifieke punt.

De analyse richt zich niet op de scores van de groepen afzonderlijk, maar op hoe de tevredenheid van vrouwen op man-gedomineerde (MG) afdelingen zich verhoudt tot die van de andere drie groepen. Dit gebeurt door middel van statistische vergelijkingen om vast te stellen of de verschillen waarschijnlijk echt zijn of op toeval berusten. Sterretjes in de tabel geven de mate van significantie aan; meer sterretjes (bijvoorbeeld \*\*\* voor  $p < 0,001$ ) betekenen dat de verschillen vrijwel zeker niet toevallig zijn.



Tabel 4.1 Laagste tevredenheid onder vrouwelijke medisch specialisten op zogenaamde 'mannenafdelingen'

% Tevreden per groep	Vrouwen op MG (n=735)	Mannen op MG (n = 1.345)	Vrouwen op overig (n = 3.023)	Mannen op VG (n=344)
<b>Gendereffecten</b>				
Werkdruk	0,63	0,73***	0,64	0,74***
Werk-privé balans	0,68	0,85***	0,72	0,83***
Steun Raad van Bestuur	0,21	0,28***	0,24	0,40***
<b>Effecten van afdeling</b>				
Steun collega's	0,85	0,85	0,89***	0,92**
<b>Interactie-effecten (gender x afdeling)</b>				
Invloed	0,63	0,68*	0,73***	0,79***
Feedback	0,90	0,95***	0,94***	0,95**
Persoonlijke ontwikkeling	0,84	0,93***	0,91***	0,95***
Professionele ontwikkeling	0,86	0,93***	0,92***	0,94***

Bron: Loopbaanmonitor Medisch Specialisten 2024. \* p < 0,05; \*\* p < 0,01 \*\*\* p < 0,001

De tabel toont drie soorten verschillen:

- **Genderverschillen:** Op de punten werkdruk, werk-privébalans en steun vanuit de RvB zijn vrouwelijke medisch specialisten over het algemeen minder tevreden dan hun mannelijke collega's, ongeacht de afdeling.
- **Afdelingseffecten voor steun van collega's:** Specialisten op man-gedomineerde (MG) afdelingen zijn minder tevreden over de steun van collega's dan hun collega's op afdelingen waar vrouwen de meerderheid vormen. Dit geldt voor zowel mannen als vrouwen. Dit wijst erop dat feminie omgangsnormen, zoals samenwerking, empathie en sociale verbondenheid, op deze afdelingen sterker aanwezig zijn. Deze waarden lijken niet alleen vrouwen maar ook mannen ten goede te komen.
- **Interactie-effecten tussen gender en afdeling:** Voor invloed, feedback, persoonlijke ontwikkeling<sup>27</sup>, en professionele ontwikkeling<sup>28</sup> zien we een combinatie van gender- en afdelingsverschillen. Vrouwelijke specialisten zijn op deze punten minder tevreden dan mannelijke collega's op dezelfde MG-afdelingen en scoren ook lager dan vrouwen op overige afdelingen.

Kortom ervaren vrouwelijke specialisten op MG-afdelingen over het algemeen minder tevredenheid dan hun mannelijke collega's en vrouwelijke collega's op vrouw-gedomineerde afdelingen. Daarnaast valt op dat vrouwen én mannen die op VG-afdelingen werken, meer steun ervaren vanuit hun collega's en vanuit de raad van bestuur.

## Conclusie

Samengenomen verschillen mannelijke en vrouwelijke specialisten in hun ervaringen omtrent inclusie, waarbij verschillen in alle gevallen nadelig voor vrouwen uitpakken. Dit wijst erop dat systemen nog grotendeels masculien van aard zijn, ondanks dat de vrouwelijke vertegenwoordiging onder medisch specialisten is toegenomen. Deze

<sup>27</sup> De ruimte voor professionele persoonlijke ontwikkeling, zoals gespreksvaardigheden, samen beslissen en het kunnen omgaan met werkdruk.

<sup>28</sup> De ruimte om zich te ontwikkelen in niet-klinische competenties, zoals besturen, opleiden of het uitoefenen van een rol als kwaliteitsfunctionaris.

gendereffecten pakken nog nadeliger uit voor vrouwen in de mannen-gedomineerde specialismen. Tegelijkertijd zien we dat ook mannen op vrouwen-gedomineerde afdelingen meer steun ervaren, wat erop wijst dat meer feminiene omgangsnormen voor iedereen een positieve uitwerking hebben.

Deze resultaten sluiten aan bij wat eerder in de wetenschappelijke literatuur is beschreven, namelijk dat vrouwen in mannelijke omgevingen zich nog meer moeten aanpassen om erbij te horen en succesvol te zijn. Voor een goede diagnose is het daarom van belang om naast de doorstroom per functie(niveau), aandacht te besteden aan de verschillen die zich binnen dezelfde functie of organisatie-laag afspelen, en welke verschillen in processen, procedures en structuren helpen deze verschillen te verklaren.

Hierbij is het goed te vermelden dat deze observaties slechts ter illustratie dienen van hoe doorstroom en inclusie nader kunnen worden onderzocht. De analyses moeten nadrukkelijk niet worden gezien als evaluatie of anderszins als een beoordeling van de prestaties van ziekenhuizen en UMC's op het gebied van D&I. Een oordeel of evaluatie vraagt namelijk ten minste om vergelijkingen over de tijd en/of vergelijkingen met andere sectoren, wat voorbij gaat aan het doel en de scope van het themaonderzoek.

Wel kunnen de bevindingen bij de ziekenhuizen en UMC's als 'haakjes' dienen voor (semi)publieke organisaties die binnen de eigen organisatie willen komen tot een goede diagnose. Zo zijn m/v-verschillen in de doorstroom en inclusiebelevingen allesbehalve uniek voor de ziekenhuizen en UMC's, wat maar weer wordt bevestigd door het feit dat het gemiddelde aandeel vrouw in de top in deze organisaties hoger is dan in de (semi-)publieke sector als geheel. Daarnaast blijkt uit het onderzoek naar inclusiebelevingen uit de vorige editie van de monitor genderdiversiteit dat er ook in andere (semi)publieke sectoren significante verschillen bestaan in hoe inclusief mannen en vrouwen de werkomgeving ervaren. Daarnaast kwamen er verschillen naar voren die gerelateerd zijn aan andere achtergrondkenmerken. Verschillen in inclusiebelevingen zijn daarmee een wijdverspreid fenomeen.

### 4.2.3 Kwalitatieve analyse: onderliggende oorzaken in kaart

Aanvullend op een analyse van cijfers, geven interviews met stakeholders zicht op mogelijke belemmeringen voor de inclusiviteit van processen, procedures en structuren in ziekenhuizen en UMC's. Ook hier ligt - net als bij de meeste vormen van procesoptimalisatie - de nadruk op het in kaart brengen van mogelijke knelpunten, en minder op wat er goed gaat. Deze beschrijving dient opnieuw ter illustratie en inspiratie voor (semi)publieke organisaties die aan de slag willen/moeten met het optimaliseren van processen binnen de eigen organisatie. Aangezien slechts een deel van de ziekenhuizen en UMC's in dit onderzoek is betrokken en er verschillen zijn tussen organisaties, vormen deze bevindingen geen uitputtend beeld van de sector als geheel.

#### **Behoudende cultuur**

De hiërarchische en behoudende cultuur in ziekenhuizen en UMC's maakt het lastig om veranderingen door te voeren. Deze cultuur is geworteld in traditionele opleidingsmodellen en de autonomie van medisch specialisten. Vooral binnen specialismen zoals chirurgie, waar hiërarchische verhoudingen op de werkvloer de norm zijn, is het lastig om ruimte te creëren voor nieuwe ideeën en veranderingen. Medewerkers, zoals jonge artsen, voelen zich vaak minder vrij om te pleiten voor veranderingen uit angst dat dit hun carrière kan schaden. De hiërarchische dynamiek beperkt niet alleen de doorstroom van vrouwen naar hogere functies, maar zorgt er ook voor dat initiatieven op het gebied van diversiteit en inclusie vaak langzaam worden ingevoerd. Het is een uitdaging om een cultuur te creëren waarin iedereen zich vrij voelt om zijn of haar mening te delen, en waarin ruimte is voor diverse perspectieven. Dit remt de acceptatie van veranderingen en houdt bestaande machtsverhoudingen in stand.

## Hiërarchische structuren en afhankelijkheidsrelaties

De gesprekken laten zien dat de hiërarchische structuren in ziekenhuizen zorgen voor afhankelijkheidsrelaties die een open cultuur in de weg staan. Junior artsen zijn bijvoorbeeld sterk afhankelijk van de beoordeling en goedkeuring van meer ervaren collega's, waardoor zij minder snel durven te spreken over ongelijkheid of een gebrek aan inclusie. Deze afhankelijkheid weegt extra zwaar in gespecialiseerde vakgebieden, waar het aantal experts beperkt is en waar overstappen naar een andere werkplek moeilijker is zonder risico's voor de loopbaan. Hierdoor blijven bestaande machtsverhoudingen vaak onaangetast. Dit beperkt niet alleen de mogelijkheden om problemen aan te kaarten, maar belemmert ook de zichtbaarheid van vrouwen binnen de organisatie. Als gevolg hiervan krijgen zij minder snel kansen op promotie naar leidinggevende functies, wat hun doorstroom naar de top aanzienlijk vertraagt.

## Masculiene normen en noodzaak tot aanpassen

Verschillende gesprekspartners benadrukken dat de cultuur in veel ziekenhuizen nog steeds wordt gedomineerd door masculiene normen. Vrouwen die willen doorstromen naar leidinggevende functies voelen zich vaak genoodzaakt om zich aan te passen aan een assertieve, competitieve en soms harde leiderschapsstijl. Deze aanpassing wordt vaak gezien als noodzakelijk om serieus genomen te worden in een omgeving waar directheid en zelfverzekerdheid hoog worden gewaardeerd. Vrouwen geven aan dat ze hierdoor soms tegen hun eigen natuur in moeten handelen, wat hen belemmert om authentiek te zijn in hun rol. Deze dynamiek zorgt ervoor dat zorgzame en verbindende leiderschapsstijlen, die vrouwen vaak van nature hanteren, minder zichtbaar zijn. Tegelijkertijd twifelen veel vrouwen aan hun geschiktheid voor hogere posities, wat hun kansen op promotie verkleint. Dit patroon draagt bij aan een beperkte diversiteit in leiderschapsstijlen binnen de medische sector en vormt een belemmering voor de doorstroom van vrouwen naar de top.

## Old boys network

Het 'old boys network' in ziekenhuizen vormt een belangrijke barrière voor de doorgroeimogelijkheden van vrouwen. Uit de gesprekken blijkt dat informele netwerken, ook wel het 'old boys network' genoemd, een belangrijke rol spelen bij de doorgroeimogelijkheden in ziekenhuizen. Deze netwerken bestaan vaak uit mannelijke artsen en bestuurders die elkaar ondersteunen bij promoties en andere carrièrekansen. Dit zorgt ervoor dat mannen gemakkelijker toegang hebben tot waardevol mentorschap en waardevolle ondersteuning. Vrouwen hebben minder vaak toegang tot deze netwerken, wat hen belemmert om zichtbaar te worden binnen de organisatie en te profiteren van dezelfde loopbaankansen. Hierdoor worden mannelijke kandidaten vaker naar voren geschoven bij promoties, zelfs wanneer vrouwelijke kandidaten even goed of beter gekwalificeerd zijn. Dit informele systeem draagt bij aan de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen en belemmert de doorstroom van vrouwen naar hogere posities, omdat zij vaak een extra stap moeten zetten om dezelfde erkenning en steun te krijgen.

## De rol van 'promotiewaardig werk'

De focus op individuele prestaties in ziekenhuizen kan de doorstroom van vrouwen naar leidinggevende posities belemmeren. Zo speelt de manier waarop prestaties worden herkend en gewaardeerd een rol. Van Santen (2024) beschrijft dat vrouwen in een ziekenhuis minder vaak doorstromen, omdat zij naast verticale ambities—het beklimmen van de carrière ladder—ook horizontale ambities zouden hebben. Zij hechten bijvoorbeeld veel waarde aan het verbeteren van hun vakkennis en het bijdragen aan een groter doel binnen de organisatie, zoals het verbeteren van de zorgkwaliteit of het ondersteunen van collega's. Hun (vaak mannelijke) leidinggevendens beoordelen prestaties echter vaak vanuit een ander perspectief, waarbij de nadruk ligt op verticale groei. Dit leidt tot een verschil in verwachtingen, waardoor andere vormen van talent minder worden opgemerkt en gewaardeerd.

Wetenschappelijk onderzoek (o.a. De Pater et al., 2010; Misra et al., 2012) laat zien dat vrouwen inderdaad meer tijd besteden aan 'non-promotable work' (niet-promotiewaardig werk). In de academische wereld besteden vrouwen bijvoorbeeld meer tijd aan commissiewerk en advies geven, daar waar mannelijke collega's meer tijd aan onderzoek besteden (Misra et al., 2012). Onderzoek van Babcock et al. (2017) geeft zicht op de onderliggende oorzaken. Vrouwen worden vaker gevraagd om dergelijke taken op zich te nemen, en stemmen bovendien vaker in. Tegelijkertijd laat de studie zien dat de bereidheid van vrouwen om deze taken op zich te nemen niet primair te wijten is aan een intrinsieke voorkeur. In plaats daarvan spelen maatschappelijke verwachtingen een grote rol. Vrouwen voelen vaak de druk om aan deze verwachtingen te voldoen en worden gezien als beter geschikt voor taken die gericht zijn op samenwerking en ondersteuning, wat leidt tot een hogere acceptatie van deze verzoeken.

### **Nadruk op technische competenties in leiderschapsposities**

De nadruk op technische competenties en individuele prestaties binnen ziekenhuizen, met name in gespecialiseerde en snijdende disciplines zoals chirurgie, vormt een belangrijke belemmering voor inclusie. In deze context wordt vaak de beste vakspecialist automatisch naar voren geschoven voor leidinggevende posities, zonder dat er voldoende wordt gekeken naar andere cruciale vaardigheden zoals teamwerk en inclusief leiderschap. Hierdoor ontstaat een cultuur waarin persoonlijke prestaties centraal staan, en minder aandacht is voor de zachte vaardigheden die bijdragen aan een inclusieve werkomgeving.

Deze focus maakt het moeilijker om leiders te selecteren die in staat zijn om diversiteit te bevorderen en een cultuur van samenwerking te stimuleren. Als gevolg daarvan blijven traditionele, hiërarchische leiderschapstijlen dominant, wat de ontwikkeling van een meer inclusieve cultuur belemmert. In disciplines waar de nadruk sterk ligt op wie de meest inhoudelijk bekwame specialist is, is het moeilijk om de inclusieve en teamgerichte benadering, die in andere delen van de organisatie wordt nagestreefd, succesvol door te voeren. Dit houdt bestaande machtsstructuren in stand en zorgt ervoor dat veranderingen richting een cultuur van samenwerking en inclusiviteit traag verlopen.

Bovendien belemmert deze focus de doorstroom van talentvolle medewerkers met andere kwalificaties, zoals verpleegkundigen, die ondanks hun competenties vaak minder kansen krijgen om door te groeien naar strategische functies. Hierdoor kiezen zij er vaak voor om hun carrière elders voort te zetten, bijvoorbeeld in andere zorgsectoren waar meer ruimte is voor doorgroei. Dit leidt niet alleen tot een verlies van divers talent binnen ziekenhuizen, maar beperkt ook de diversiteit binnen de top van de organisatie: de zogenaamde 'lekkende pijplijn' (*leaky pipeline*). De nadruk op technische prestaties versterkt dus een cultuur waarin inclusiviteit en samenwerking minder op de voorgrond staan, wat uiteindelijk een drempel opwerpt voor de ontwikkeling van een inclusieve werkomgeving op alle niveaus. Om dit te veranderen is een cultuurverandering nodig waarin leiderschapskwaliteiten zoals samenwerking en het bevorderen van inclusie, (meer) gelijkwaardig worden gewaardeerd als technische expertise.

### **Conclusie**

Het kwalitatieve onderzoek laat zien dat er achter de cijfers over doorstroom en verschillen in ervaringen verschillende oorzaken schuilgaan. Op basis van interviews blijkt bijvoorbeeld dat er in sommige vakgebieden nog steeds veel nadruk ligt op technische vaardigheden en individuele prestaties, vooral in specialistische richtingen zoals chirurgie. Dit maakt het lastig om een meer teamgerichte en inclusieve manier van leidinggeven door te voeren. Daarnaast laten de gesprekken zien dat de hiërarchische structuur in ziekenhuizen een rol speelt. Medewerkers, vooral de jongere artsen, voelen zich vaak niet vrij om hun mening te geven over ongelijkheid of mogelijke verbeteringen. Ze zijn bang dat dit hun carrière kan schaden, wat een open en inclusieve cultuur in de weg staat.

Deze inzichten helpen om beter te begrijpen waarom bepaalde ongelijkheden blijven bestaan, zelfs als er al stappen zijn gezet om inclusie te bevorderen. Ze geven zicht op de achterliggende oorzaken, die niet direct zichtbaar zijn in de cijfers. Dit maakt het mogelijk om een volledige diagnose te stellen van de belemmeringen voor een inclusieve werkomgeving. Daardoor kunnen er gerichtere maatregelen worden genomen om de doorstroom van vrouwen te verbeteren en de werkomgeving inclusiever te maken.

## 4.3 Inclusieve processen, procedures en structuren

In deze paragraaf richten we ons op hoe deze diagnose kan worden vertaald naar gerichte interventies. Door processen, procedures en structuren inclusiever te maken, kunnen ziekenhuizen en UMC's zorgen voor gelijke kansen voor alle medewerkers. Dit vraagt om aanpassingen in werving, selectie en beoordelingen, zodat onbewuste vooroordelen minder invloed hebben. De voorgestelde maatregelen, gebaseerd op recente inzichten uit wetenschappelijk onderzoek en praktijkvoorbeelden, helpen om een werkomgeving te creëren waarin iedereen zich gewaardeerd voelt en gelijke kansen heeft om door te groeien.

### 4.3.1 Werving en selectie: inclusieve processen en procedures

#### **Aanvulling in plaats van inpassing**

Ten eerste is het zinvol om niet alleen kandidaten te selecteren op 'inpassing' binnen de huidige cultuur, maar ook te zoeken naar mensen die het team aanvullen. Onderzoek van Tholen (2024) laat zien dat het criterium of iemand 'past' in de organisatie, vaak vaag is en wordt gevormd door persoonlijke voorkeuren of percepties van hoe een kandidaat iets zou kunnen bijdragen aan of verstoren van het sociale klimaat van het team. Recruiters kijken bijvoorbeeld naar persoonlijkheid, sociaal gedrag of zelfs uiterlijk, waardoor subjectieve dimensies worden toegevoegd aan de beoordeling. Deze oordelen over 'inpassing' worden vaak impliciet gebruikt bij de selectie van kandidaten, wat kan leiden tot vooroordelen op basis van geslacht, etniciteit of leeftijd.

In plaats van inpassing, kan aanvulling als een aparte beoordelingscategorie worden meegenomen, naast de standaardcriteria zoals ervaring en vaardigheden. Dit criterium richt zich op de unieke kwaliteiten of perspectieven die een kandidaat inbrengt en de bijdrage hiervan aan het versterken en diversifiëren van het team. Deze score wordt meegenomen in het algehele beoordelingsproces, naast de beoordeling van andere kwalificaties. Zo krijgt de meerwaarde die een kandidaat kan bieden aan de organisatie een centrale rol in de selectie.

#### **Opt-out in plaats van opt-in**

Ook het toepassen van een 'opt-out'-optie bij benoemingslijsten kan drempels verlagen voor deelname aan selectieprocessen, waardoor potentiële kandidaten zichzelf minder snel diskwalificeren. Een "opt-out"-strategie kan daarnaast helpen om een breder scala aan kandidaten te betrekken. In plaats van dat mensen zichzelf actief moeten aanmelden voor een selectieproces, worden ze automatisch meegenomen in het proces, tenzij ze ervoor kiezen om niet mee te doen. Dit verlaagt de drempel voor deelname, vooral voor mensen die zich anders misschien niet zouden aanmelden. Onderzoek van He, Kang & Lacetera (2021) laat zien dat wanneer kandidaten zich moeten afmelden in plaats van aanmelden, dit genderverschillen vermindert.

Door deze aanpak standaard op te nemen in wervingsprocedures, neemt de organisatie een actievere rol in het zichtbaar maken van divers talent. Dit kan bijvoorbeeld door interne talentpools automatisch mee te laten doen aan sollicitaties voor leidinggevende functies. Zo komt de verantwoordelijkheid voor deelname meer bij de organisatie te liggen, wat de kans op een diverse instroom vergroot.

### Scoren per criterium in plaats van per kandidaat

Het bevorderen van kansengelijkheid in werving en selectie kan worden ondersteund door kandidaten te beoordelen per criterium in plaats van in hun geheel. Dit zorgt voor een objectievere en transparantere selectie, waarbij de nadruk ligt op vooraf vastgestelde criteria in plaats van op persoonlijke indrukken.

Deze aanpak helpt om impliciete vooroordelen te verminderen. Zo laat onderzoek van Wolgast et al. (2017) zien dat een gestructureerd selectieproces leidt tot eerlijkere beslissingen door de nadruk te leggen op objectieve criteria en het verminderen van subjectieve indrukken. Door kandidaten te vergelijken op basis van specifieke criteria, is er minder ruimte voor opmerkingen zoals "het klikt gewoon niet". Dergelijke opmerkingen zijn vaak gebaseerd op persoonlijke voorkeuren en kunnen leiden tot een voorkeur voor kandidaten die lijken op de beoordelaar. Door per criterium te werken, baseren beoordelaars hun keuze op meetbare en relevante eigenschappen.

Daarnaast verschuift de focus van persoonlijke indrukken naar concrete criteria. Vooraf worden de kwaliteiten en eigenschappen vastgesteld die belangrijk zijn voor de functie, bijvoorbeeld door een 'fake cv' te gebruiken om de ideale kandidaat te beschrijven zonder dat een specifiek persoon wordt beoordeeld. Deze scoringssystemen dragen bij aan een consistentere en minder bevooroordeeld selectieproces (Bergelson et al., 2022). Zo wordt de aandacht gericht op wat nodig is voor de functie, wat bijdraagt aan een gelijkjer speelveld voor alle kandidaten.

## 4.3.2 Inclusieve beoordeling

### Mannelijke en vrouwelijke eigenschappen gewaardeerd

Onderzoek toont aan dat patiënten die door vrouwelijke artsen worden behandeld vaak betere resultaten hebben (Wallis et al., 2017; Tsugawa et al., 2017; Greenwood et al., 2018). Vrouwelijke artsen richten zich meer op patiëntgerichte communicatie, psychosociale ondersteuning en preventieve zorg (Bertakis et al., 2003; Berthold et al., 2008; Hall et al., 2014; Roter & Hall, 2004). Ze werken ook vaker in achtergestelde gemeenschappen en nemen minder risico's (Wallis et al., 2017; Firth-Cozens, 2008).

Tegelijkertijd wordt '*physicianhood*' of 'arts-zijn' vooral gevormd door mannelijke waarden, zoals macht, autoriteit en objectiviteit (Lombarts & Verghese, 2022). Eigenschappen die vaak als vrouwelijk worden gezien, zoals empathie en zorgzaamheid, krijgen minder aandacht en worden minder gewaardeerd. Lombarts & Verghese (2022) benadrukken dat alle artsen, ongeacht hun gender, zowel mannelijke als vrouwelijke eigenschappen hebben. Een goede balans tussen empathie en rationaliteit kan bijdragen aan betere zorg. Het erkennen van deze verschillende eigenschappen helpt om de geneeskunde inclusiever en diverser te maken.

Om een structurele verandering te realiseren die leidt tot meer inclusie in de medische sector, is het belangrijk om te beginnen met het besef dat de huidige rol van arts voornamelijk door mannelijke waarden is gevormd. Dit zorgt voor ongelijkheden en uitsluiting van vrouwen en andere minderheidsgroepen. Het erkennen van deze mannelijke oriëntatie is een eerste stap voor organisaties, opleidingen en beleidsmakers om de cultuur binnen de geneeskunde inclusiever te maken.

Hierbij is het onderscheid tussen 'equality' en 'equity' van groot belang.<sup>29</sup> 'Equality' verwijst naar het gelijke behandelen van iedereen, waarbij alle individuen dezelfde kansen en ondersteuning krijgen. Echter, in een context

---

<sup>29</sup> [Equity vs. Equality: What's the Difference? | Online Public Health](#)

waar ongelijkheden diepgeworteld zijn, is gelijke behandeling vaak onvoldoende om gelijke uitkomsten te bereiken. 'Equity' gaat daarentegen uit van het principe dat verschillende groepen verschillende vormen van ondersteuning nodig hebben om dezelfde uitkomst te realiseren. Door deze benadering van 'equity' te omarmen, erkennen organisaties dat sommige groepen meer ondersteuning nodig hebben dan anderen om daadwerkelijk gelijkwaardige kansen te realiseren. Dit bewust ongelijk handelen vormt een belangrijk instrument om op langere termijn een inclusieve werkomgeving te bevorderen, waar iedere arts - ongeacht gender of achtergrond - gelijke mogelijkheden heeft om zich te ontwikkelen en te floreren.

Een volgende stap is het aanpassen van de professionele normen en beoordelingscriteria. In de huidige medische wereld worden zogenaamde 'zachte' vaardigheden, zoals communicatie, empathie en patiëntgerichtheid, minder gewaardeerd. Deze vaardigheden worden vaak als vrouwelijk beschouwd, maar zijn net zo belangrijk voor de zorg. Door nieuwe meetinstrumenten te ontwikkelen die deze vaardigheden erkennen, kan er een betere balans ontstaan tussen mannelijke en vrouwelijke eigenschappen in de geneeskunde.

### **Aandacht voor werk-privébalans**

Inclusieve beoordelingsprocessen helpen de norm van de voltijd beschikbare medewerker te doorbreken. De norm van de voltijd beschikbare medewerker wordt gekenmerkt door het idee dat werknemers altijd en volledig inzetbaar moeten zijn, zonder belemmeringen zoals zorgtaken. In de praktijk werkt dit in het nadeel van vrouwen die vaak zorgverantwoordelijkheden op zich nemen, zoals in de zorg voor kinderen. De focus op voltijd inzetbaarheid vormt daardoor een structurele belemmering voor gendergelijkheid, omdat het vrouwen beperkt in hun doorgroeimogelijkheden en carrièreontwikkeling binnen organisaties. Daarnaast draagt deze norm bij aan een cultuur waarin medewerkers zonder zorgverplichtingen als meer toegewijd worden gezien, wat de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen in de hand werkt en vrouwen ontmoedigt om leidinggevende posities na te streven (Sociaal-Economische Raad, 2022).

Organisaties kunnen op verschillende manieren aandacht besteden aan de balans tussen werk en privé. Een eerste punt van aandacht zijn de beoordelingscriteria waarop medewerkers worden beoordeeld. Deze zijn ook in de voorgaande editie van de monitor Genderdiversiteit (2023) beschreven. Het gebruik van objectieve (meetbare) prestatie-indicatoren wordt vaak gezien als een goede aanpak voor diversiteit en inclusie (Talent naar de Top, 2020). Tegelijkertijd kunnen KPI's en doelen ook nadelen hebben als het gaat om de werk-privébalans. Prestaties worden vaak gemeten op basis van output of productie, wat medewerkers onbewust kan aansporen om meer uren te werken, ook overuren. Het is daarom belangrijk een balans te vinden tussen criteria die zowel de kwantiteit als de kwaliteit van werk en prestaties in kaart brengen. Ook is het belangrijk dat de productiviteit van medewerkers in verhouding staat tot hun dienstverband. Als KPI's en beloningsstructuren geen onderscheid maken tussen parttimers en fulltimers, kan dat leiden tot een ongelijke beoordeling.

Een tweede punt van aandacht is dat een goede werk-privébalans ook mogelijk moet zijn voor leidinggevend en mensen in topfuncties. Als doorgroeien naar hogere posities gepaard gaat met meer werkuren, ontmoedigt dit vooral vrouwen om door te stromen (Fischer et al., 2002). Het is daarom aan te raden om de werkdruk per functieniveau te monitoren en knelpunten in doorgroeimogelijkheden en werk-privébalans aan te pakken. Daarnaast is het belangrijk om te onderzoeken in hoeverre verplichte leiderschapsprogramma's bijdragen aan de werkdruk. Uit gesprekken blijkt dat deze programma's, vooral voor vrouwen, een extra drempel kunnen vormen om door te stromen naar leidinggevende functies. Het volgen van programma's en trainingen komt vaak bovenop de reguliere werkzaamheden, wat juist voor groepen die een goede werk-privébalans nodig hebben een ontmoediging kan zijn om door te groeien.



Een derde aandachtspunt zijn inclusieve verlofregelingen, met name rondom ouderschapsverlof. Hoe organisaties inclusie en gelijkheid in verlofregelingen kunnen verankeren, zetten we in de volgende sub-paragraaf nader uiteen.

### 4.3.3 Inclusieve verlofregelingen

#### **Ruimte voor maatwerk**

Om te voorkomen dat ouderschap belemmeringen opwerpt in de doorstroom van (met name) vrouwen, is het van belang om terugkeerprocedures na verlof te herzien en te verbeteren. De mogelijkheid om belangrijke evaluatiemomenten tijdens of na een verlofperiode in te halen moet expliciet worden opgenomen in de beleidsmaatregelen, zodat werknemers niet onterecht promotiekansen mislopen. Het aanbieden van 'return-to-work days' kan helpen om werknemers tijdens hun verlof al gedeeltelijk terug te laten keren. Aandachtspunt hierbij is dat deze mogelijkheid niet gebruikt wordt om vrouwen onder druk te zetten om eerder terug te keren dan gewenst.

#### **Heldere afspraken**

Daarnaast moet er aandacht zijn voor het ontwikkelen van heldere procedures rondom carrièrekansen na het ouderschap, vooral in sectoren waar vrouwen hoogopgeleid zijn, zoals de gezondheidszorg. Uit onderzoek van Yerkes et al. (2017) naar de ervaringen van moeders in Australië, blijkt dat moeders naar eigen zeggen minder carrièrekansen of salaris accepteren in ruil voor de flexibiliteit die ze nodig hebben om werk en gezin te combineren. Tegelijkertijd is er sprake van een "onzekere overeenkomst" ('unsettled bargain'), met name voor moeders met een universitaire opleiding. Voor deze groep zijn de voorwaarden van de arbeidsafspraken rondom flexibiliteit vaak verre van vaststaand. De kosten voor hun carrière door het accepteren van flexibele werkregelingen worden vaak niet als een standaard onderdeel van hun arbeidsvoorwaarden gezien, wat zorgt voor onzekerheid en onduidelijkheid. Het gebrek aan duidelijke afspraken zorgt voor onzekerheid en kan gevoelens van onrechtvaardigheid oproepen. Werkgevers kunnen inspelen op deze behoefte aan duidelijkheid door concrete kaders te scheppen die loopbaanvertragingen beperken en zorgen voor een eerlijke verdeling van verantwoordelijkheden.

#### **(Meer) genderneutraal ouderschapsverlof**

Zwangerschap en ouderschap hebben invloed op de carrièrekansen van vrouwen. In Nederland krijgen vrouwen minimaal 16 weken zwangerschaps- en bevallingsverlof, een noodzakelijke periode waarin ze tijdelijk afwezig zijn van hun werk. Na deze periode keren ze terug naar de werkvloer, wat invloed kan hebben op hun doorgroeimogelijkheden en verdere loopbaanontwikkeling. Dit verschil in afwezigheid tussen mannen en vrouwen kan leiden tot ongelijkheid op de werkvloer, iets wat deels kan worden verminderd door vaderschapsverlof te stimuleren en te ondersteunen, zoals de aanvulling van vaderschapsverlof in ziekenhuizen en UMC's laat zien (Box 4.1).



#### Box 4.1 Volledig betaald vaderschapsverlof in ziekenhuizen en UMC's

In de cao's van ziekenhuizen en UMC's is een goede praktijk zichtbaar, namelijk het aanvullen van het loon tijdens vaderschapsverlof van 70 procent naar 100 procent. Voor juli 2020, hadden partners (in de meeste gevallen vaders) alleen recht op één week betaald verlof. Sinds juli 2020 kunnen partners in Nederland aanvullend tot vijf weken verlof opnemen na de geboorte van het kind. Vanuit het UWV krijgen zij in deze periode 70 procent van hun salaris uitgekeerd.

Niet iedereen maakt gebruik van deze regeling, zo blijkt uit gegevens in de CBS Microdata. In juli 2020 – de maand dat voor het eerst gebruik kon worden gemaakt van vaderschapsverlof – kregen ruim 5,5 duizend vaders in Nederland die maand een kind. Minder dan vier op de tien maakten gebruik van de regeling (38 procent), tegenover 62 procent die hiervan geen gebruikmaakten. Voor vaders werkzaam in ziekenhuizen en UMC's, was de verhouding precies andersom. Van de 188 vaders, maakten 62 procent gebruik van de regeling. Ook in deze sectoren werd dus niet altijd gebruikgemaakt van de regeling.

Sindsdien is in de cao's van ziekenhuizen en UMC's opgenomen dat de werkgever bij gebruik van de regeling, het inkomen aanvult van 70 naar 100 procent. Het opnemen van het verlof, zorgt hierdoor niet langer voor een verlies in inkomen.

Dit is een voorbeeld van een structurele maatregel voor meer gelijkheid, ten eerste in de zorg voor kinderen. Uit studies naar bestaande vaderschapsregelingen in Zweden en Canada blijkt dat dat vaderschapsverlof leidt tot een grotere betrokkenheid van vaders bij de zorg voor hun kinderen, wat bijdraagt aan een meer gelijke verdeling van zorg- en huishoudelijke taken (Haas & Hwang, 2008; Patnaik, 2019). Daarnaast kan het niet alleen leiden tot meer gelijkheid thuis, maar ook op de werkvloer (O'Brien, 2009). Wanneer vaders ook langdurig met verlof gaan na de geboorte van een kind, wordt het verschil in afwezigheid tussen mannen en vrouwen kleiner. Hierdoor worden de gevolgen van ouderschap voor hun carrière meer gelijkgetrokken, wat kan bijdragen aan gelijkere carrièrekansen.

Door het gebruik van ouderschapsregelingen te stimuleren, draagt deze aanvulling bij aan gelijkheid, zowel thuis als op de werkvloer.

Bron: Haas & Hwang, 2008; Patnaik, 2019; O'Brien, 2009.

### 4.3.4 Gelijke beloning

#### Onderzoek naar beloningsverschillen

Om ongelijkheden in beloning aan te pakken, kan meer transparantie rondom salarisstructuren bijdragen aan een eerlijker systeem. Organisaties kunnen ervoor kiezen om salarissen en bonussen niet langer te baseren op het laatst verdiende loon, maar op vooraf vastgestelde, objectieve criteria. Ook het implementeren van een regelmatige evaluatie van toelagen en gratificaties helpt om ervoor te zorgen dat beloningen worden toegekend op basis van prestaties. Door dergelijke secundaire arbeidsvoorwaarden tijdelijk toe te kennen en periodiek te herzien, kunnen verschillen die ontstaan door eerdere toekenningen worden verminderd.

Daarnaast kunnen ziekenhuizen en UMC's de resultaten van salarisanalyses binnen teams en afdelingen delen. Dit biedt medewerkers inzicht in mogelijke verschillen en maakt ongelijkheden bespreekbaar. Door interne benchmark-analyses uit te voeren, kunnen organisaties de factoren die bijdragen aan verschillen in beloning in kaart brengen en gericht aanpakken. Dit bevordert een cultuur van openheid en verantwoordelijkheid, die nodig is om de loonkloof te verkleinen.

De casestudie van het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG) laat zien hoe meer openheid over salarisstructuren kan helpen om beloningsverschillen te verkleinen (Box 4.2). Uit het onderzoek bleek dat vrouwen minder gratificaties en toelagen ontvingen dan mannen, vooral in specialismen waar mannen vaker leidinggevende

functies hebben. Door deze resultaten te delen, werd het gesprek over ongelijkheden op gang gebracht. Dit voorbeeld laat zien dat regelmatige evaluatie van beloningen en openheid over de resultaten kunnen bijdragen aan een eerlijkere beloningsstructuur.

#### Box 4.2 Blinde vlekken in beloning: beloningsverschillen in het UMCG in kaart

##### Aanleiding

In 2022 startte het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG) een onderzoek naar beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen. De aanleiding was de wens om mogelijke ongelijkheden in beloning te onderzoeken en meer transparantie te bieden. Hoewel salarissen officieel gekoppeld zijn aan functieniveaus, bestonden er twijfels of dit in de praktijk ook daadwerkelijk leidt tot gelijke beloning. Dit onderzoek moest duidelijkheid geven over de vraag of er beloningsverschillen zijn.

##### Doelstelling

Het onderzoek had als doel om vast te stellen of er systematische beloningsverschillen bestaan tussen mannen en vrouwen bij gelijkwaardig werk in het UMCG. Hierbij werden drie kernvragen gesteld:

1. Bestaan er systematische beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen bij gelijkwaardige functies?
2. In welke functiegroepen zijn deze verschillen het meest uitgesproken?
3. Welke salariscomponenten dragen bij aan deze verschillen?

##### Onderzoeksmethode

De studie werd uitgevoerd door twee economen van de RUG en was gebaseerd op gegevens van ruim 13.000 medewerkers met een vaste aanstelling over de periode 2012-2020. Er werd gekeken naar de totale salarissen, waarbij het brutosalaris, gratificaties en toelagen (uitgezonderd ORT en TVO) werden meegenomen. Verschillen in beloning werden gecorrigeerd voor de gebruikelijke parameters waaronder leeftijd, functie, en leidinggevende rollen. Specifiek binnen de groep medisch specialisten werd onderscheid gemaakt tussen snijdende, beschouwende en ondersteunende specialismen.

##### Resultaten

Uit het onderzoek bleek dat vrouwelijke medewerkers gemiddeld minder verdienden dan mannelijke collega's in alle functieschalen. In 2020 was het verschil 6,1% voor vrouwelijke medisch specialisten en 3,2% voor vrouwen in andere functies. De verschillen zaten vooral in de aanvullende beloningscomponenten zoals gratificaties en toelagen. Zo ontvingen vrouwelijke medisch specialisten tot 5,4% minder aan toelagen en tot 7,1% minder aan gratificaties dan hun mannelijke tegenhangers. De grootste verschillen werden gevonden bij de snijdende specialismen, waar vrouwelijke specialisten bijna 10% minder ontvingen dan mannen.

##### Belangrijke bevindingen

Het onderzoek liet zien dat de belangrijkste oorzaak van de beloningsverschillen niet in het brutosalaris (CAO) ligt, maar juist in de toekenning van gratificaties en toelagen. Dit zijn beloningen die vaak op basis van subjectieve beoordelingen worden toegekend, bijvoorbeeld voor extra inzet of prestaties. Uit de resultaten bleek dat deze beoordelingen vaker in het voordeel van mannen uitvallen. Dit verschil werd vooral zichtbaar in specialismen waar mannen oververtegenwoordigd zijn in hogere posities, zoals in de snijdende vakgebieden.

##### Uitdagingen en succesfactoren

Het uitvoeren en openbaar maken van het onderzoek ging niet zonder slag of stoot. Er was aanvankelijk terughoudendheid binnen de organisatie om de resultaten te delen, uit angst voor onrust onder medewerkers. Toch werd ervoor gekozen om de uitkomsten breed te publiceren, waardoor een open gesprek op gang kwam over de mogelijke oorzaken die een rol zouden kunnen spelen bij beloningsverschillen. Dit bleek een belangrijke succesfactor, omdat het creëren van bewustwording en een bredere acceptatie van het onderwerp binnen de organisatie cruciaal zijn om veranderingen te bewerkstelligen. Het UMCG ziet de beloningsverschillen niet uitsluitend als een financieel issue, maar als een verschil in waardering van vrouwelijk en mannelijk talent en ziet een parallel met de tragere doorstroming van vrouwen op de academische loopbaanladder. Dat perspectief is de insteek van de werkgroep die zich hiermee bezighoudt.

Bron: SEO Economisch Onderzoek, m.m.v. betrokkene(n) UMCG.

Een open dialoog over beloningsverschillen is geen vanzelfsprekendheid. In plaats daarvan kunnen resultaten over beloningsverschillen ook tot weerstand leiden, met name vanuit de *meerbetaalden* (m). In een column in het

Financieel Dagblad beschrijft econoom Sophie van Gool dat mannen, die vaak in de hogere inkomensgroepen zitten, geneigd zijn ongelijkheden te rationaliseren of te minimaliseren.<sup>30</sup> Dit komt door een combinatie van de wens om hun positie te behouden en het gevoel dat hun salaris eerlijk is verdiend. Hierdoor worden pogingen om een gelijk speelveld te creëren vaak geïnterpreteerd als een bedreiging van hun status en verworvenheden. Dit kan leiden tot een defensieve houding en een terughoudendheid om de eigen privileges kritisch onder de loep te nemen, wat de dialoog over eerlijke beloning bemoeilijkt.

Het is belangrijk om alert te zijn op mogelijke vormen van weerstand naar aanleiding van beloningsonderzoek, en hier waar mogelijk op te anticiperen. Hierbij helpt het wanneer de top van de organisatie achter deze bevindingen gaat staan en laat zien dat ze de uitkomsten serieus nemen. Dit zorgt ervoor dat de aandacht verschuift van het verdedigen van persoonlijke posities naar het samen zoeken naar oplossingen voor een eerlijker beloningsbeleid.

### Transparante en objectieve beloningsstructuren

Transparantie in beloningen draagt bij aan gendergelijkheid door inzicht te geven in hoe salarissen, toelagen en gratificaties worden toegekend. Vooral de 'extraatjes', zoals gratificaties op basis van individuele prestaties, kunnen leiden tot verschillen wanneer deze op subjectieve gronden worden toegekend. Openheid over de toekenningscriteria maakt het mogelijk om eerlijkheid te waarborgen en ervoor te zorgen dat iedereen gelijke kansen heeft om in aanmerking te komen voor deze beloningen. Dit helpt om beloningsverschillen binnen organisaties te verkleinen en een transparanter systeem te creëren.

Daarnaast is het belangrijk om beloningen niet af te laten hangen van eerder verdiend loon. Door het salaris te koppelen aan objectieve criteria, zoals functieniveau en prestaties, kunnen eerdere ongelijkheden worden vermeden. Wanneer een nieuw loon gebaseerd wordt op het voorgaande, blijven bestaande verschillen vaak bestaan. Objectieve toekenning voorkomt dat ongelijkheden uit het verleden doorwerken in nieuwe functies en zorgt voor een eerlijker beloningsbeleid voor alle medewerkers.

## 4.3.5 Kansengelijkheid in doorstroom naar de top

### Evenredige vertegenwoordiging in de top

Gelijke kansen in de doorstroom en een meer evenredige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de top versterken elkaar op verschillende manieren. Een grotere aanwezigheid van vrouwen in de top van organisaties kan fungeren als een breekijzer voor kansengelijkheid in de doorstroom van mannen en vrouwen. Zo kan meer diversiteit in de top 'doorsijpelen' naar de subtop en andere organisatielagen (Gould, Kulik & Sardeshmukh, 2018; Stainback, Roberts & Biswas, 2024).<sup>31</sup>

Genderdiversiteit in de top is met name belangrijk binnen afdelingen en specialisatiegebieden waar vrouwen ondervertegenwoordigd (of juist oververtegenwoordigd) zijn. Volgens de theorie van culturele clonage, zoals beschreven door Essed (2012), worden mensen die al in de medische top aanwezig zijn, vaak gekloond. Dit betekent dat zij voorkeur geven aan kandidaten die lijken op de personen die al domineren in de specialismen. Dit leidt tot een systematische reproductie van uniformiteit. Dit belemmert de instroom van meer diverse kandidaten, waaronder vrouwen en mensen met een migratieachtergrond. Het patroon van 'klonen' komt ook naar voren uit het onderzoek naar de loopbaan van Nederlandse geneeskundestudenten zeven jaar naar afstuderen (Mulder et al.,

<sup>30</sup> Zie: <https://fd.nl/opinie/1513962/mannelijke-intuities>

<sup>31</sup> Voor de werking van deze 'doorsijpel-effecten' geldt een aantal randvoorwaarden, beschreven in paragraaf 4.2 van de 2023-editie van de Monitor Genderdiversiteit.

2023). Hieruit blijkt dat mannen een hogere kans hebben om specialist te worden in specialismen die voornamelijk binnen ziekenhuizen worden uitgeoefend, zoals chirurgie, interne geneeskunde, cardiologie, en neurologie. Dit zijn specialismen waar mannen al vaker vertegenwoordigd zijn ten opzichte van de andere medische specialismen (Mulder et al., 2023).

Deze hardnekkige patronen vragen om interventies die zorgen voor meer genderdiversiteit in de top, zoals quota en streefcijfers. Dit leidt tot een eerlijker speelveld, waarin talent en inzet zwaarder wegen dan gender bij het bepalen van carrièremogelijkheden. Zo wordt kansenongelijkheid verminderd en worden barrières voor vrouwen in hun doorstroom aangepakt, wat de weg opent naar een inclusievere en gelijkwaardige arbeidsmarkt.

Het beleid van het Amsterdam UMC, waarbij een streefcijfer van 60 procent is ingesteld voor vrouwelijke benoemingen in hoogleraarsfuncties, is een goed voorbeeld van hoe interventies gericht op evenredige vertegenwoordiging kunnen bijdragen aan gelijke kansen (Box 4.3). Door bewust in te zetten op meer vrouwelijke benoemingen, probeert het UMC bestaande ongelijkheden in de doorstroom naar topfuncties te doorbreken. Dit initiatief erkent dat, hoewel het huidige percentage vrouwelijke hoogleraren voldoet aan landelijke normen, er extra inspanningen nodig zijn om vrouwen in de praktijk een eerlijke kans te geven op de hoogste academische posities.

#### Box 4.3 Streefcijfer voor vrouwelijke hoogleraren in het Amsterdam UMC als breekijzer

##### **Aanleiding**

Het Amsterdam UMC heeft een streefcijfer van 60% voor vrouwelijke benoemingen in hoogleraarsfuncties ingevoerd. Dit kwam voort uit de constatering dat het aandeel vrouwelijke hoogleraren lager is dan het aantal vrouwen binnen de rest van de organisatietop. Hoewel het huidige percentage voldoet aan landelijke normen, vond het UMC dat er meer gedaan moest worden om vrouwen een eerlijke kans te geven in de academische carrière.

##### **Doelstelling**

Het streefcijfer wil zorgen voor een betere balans tussen mannelijke en vrouwelijke hoogleraren. Door de extra focus op vrouwelijke kandidaten bij nieuwe benoemingen, streeft het UMC ernaar om bestaande ongelijkheden te doorbreken. Het doel is dat vrouwen gelijkwaardige mogelijkheden krijgen om door te groeien naar de hoogste academische posities.

##### **Aanpak**

Om het streefcijfer te behalen, gaat het UMC jaarlijks rapporteren over de voortgang. De Raad van Bestuur steunt de doelstelling en maakt de resultaten openbaar om bewustwording te creëren. Dit helpt om zowel binnen als buiten de organisatie draagvlak te krijgen voor het initiatief.

##### **Uitdagingen**

Het formuleren van streefcijfer heeft een positief effect op de bewustwording van mechanismen die gelijke beoordeling stimuleren. De aanname dat kwaliteit vanzelf naar boven komt drijven door selectie is daardoor veranderd in de vraag: hoe selecteren we zo gelijkwaardig mogelijk en zorgen we ervoor dat we echt de beste persoon benoemen. Dat blijft de uitdaging.

##### **Succesfactoren**

Een belangrijke succesfactor was de steun van de Raad van Bestuur en de transparante communicatie over de resultaten. Dit zorgde voor een open gesprek binnen de organisatie over gendergelijkheid. Ook de betrokkenheid van invloedrijke medewerkers hielp om de weerstand tegen het streefcijfer te verminderen.

##### **Resultaten**

Mede dankzij het beleid worden er nu meer vrouwen benoemd in hoogleraarsfuncties dan voorheen. Hoewel de doelstelling van 60% nog niet is bereikt, is er meer bewustzijn ontstaan over de noodzaak van gelijke kansen voor vrouwen. Dit heeft ook andere instellingen geïnspireerd om soortgelijke maatregelen te overwegen.

Bron: SEO Economisch Onderzoek, m.m.v. betrokkene(n) Amsterdam UMC.

## Mentorship en sponsorship

Mentorship- en sponsorshipprogramma's spelen direct in op de barrières van informele netwerken zoals het 'old boys network', door structurele ondersteuning te bieden aan vrouwen die anders geen toegang hebben tot deze informele netwerken. Waar deze netwerken vaak gesloten zijn en vaker mannen de weg wijzen naar belangrijke carrièrekansen, zorgen dergelijke programma's ervoor dat vrouwen ook een ingang krijgen tot invloedrijke contacten en steun. Dit gebeurt door hen te koppelen aan ervaren collega's, zoals hoogleraren of bestuurders, die hen actief begeleiden en promoten binnen de organisatie.

Een sponsorshipprogramma gaat verder dan mentorschap. Sponsors zijn vaak leidinggevend en/of hoogleraren die niet alleen advies geven, maar ook actief kansen creëren voor hun protegé. Ze brengen hen bijvoorbeeld in contact met invloedrijke netwerken, bevelen hen aan voor belangrijke projecten en beschermen hen tegen obstakels binnen de organisatie. Dit soort actieve ondersteuning is belangrijk om door te dringen tot netwerken die traditioneel gesloten zijn voor nieuwkomers, zoals het 'old boys network'.

Het sponsorshipprogramma binnen het UMCG beschreven in Box 4.4, is een goed voorbeeld van hoe gerichte ondersteuning kan helpen om het 'old boys network' te doorbreken. Door vrouwelijke professionals in de mid-career fase te koppelen aan invloedrijke sponsors, biedt het programma hen toegang tot dezelfde netwerken en kansen als hun mannelijke collega's. Dit bevordert hun zichtbaarheid en vergroot hun kansen op doorstroom naar hogere functies.

Het initiatief vanuit radiologe Derya Yakar kreeg extra steun door de betrokkenheid en inzet van meerdere personen.<sup>32</sup> Box 4.4 beschrijft de gezamenlijke inspanningen als succesfactor voor de implementatie van het sponsorshipprogramma.

---

<sup>32</sup> Annelies Pieterse, Marian Mourits, Nienke de Waard en Stephanie Klein Nagelvoort-Schuit.

## Box 4.4 Doorbreken van barrières: hoe Sponsorship vrouwen in het UMCG vooruithelpt naar de top

**Aanleiding**

Het initiatief voor het sponsorshipprogramma binnen het UMCG ontstond uit persoonlijke ervaringen van Derya Yakar, een radioloog. Zij merkte dat het na haar opleiding tot medisch specialist en verandering van werkgever moeilijk was om zonder een bestaand netwerk vooruitgang te boeken in de academische wereld. De bestaande netwerken en steunstructuren, waar veel mannelijke collega's gebruik van maakten, waren ontoegankelijk voor haar als buitenstaander. Dit leidde tot de gedachte dat vrouwen in de mid-career fase baat zouden hebben bij gerichte ondersteuning door invloedrijke personen binnen de organisatie, wat resulteerde in het idee voor een sponsorshipprogramma.

Een sponsorshipprogramma biedt ondersteuning aan talentvolle mensen door iemand met een machtspositie, zoals een leidinggevende of hoogleraar. De sponsor zet zich in om de carrière van de protegé te bevorderen, bijvoorbeeld door hen in contact te brengen met invloedrijke netwerken, hen aan te bevelen voor belangrijke projecten, en hen te beschermen tegen obstakels binnen de organisatie. Dit gaat verder dan mentorschap, omdat de sponsor actief kansen creëert en zich inzet om de zichtbaarheid en het succes van de protegé te vergroten.

**Programma op hoofdlijnen**

- De tweejarige pilot omvat ongeveer 20 sponsors en 20 protegés. Sponsors zijn ervaren medewerkers en hoogleraren, zowel mannen als vrouwen, die hun netwerk en kennis delen. De protegés, vrouwelijke artsen in de mid-career fase als wetenschapper, zoeken ondersteuning om hun carrière verder te ontwikkelen.
- Het programma streeft naar een inclusievere werkomgeving waar vrouwen gelijke kansen krijgen om door te groeien naar hogere functies, zoals universitair hoofddocent (UHD) of hoogleraar. Deze missie, vastgesteld met de Raad van Bestuur, bevordert een cultuur waarin ambities bespreekbaar zijn. De matching tussen sponsors en protegés gebeurt zorgvuldig op basis van inhoudelijke en persoonlijke voorkeuren om vertrouwen op te bouwen.
- Succes wordt gemeten door te kijken naar de doorstroom van vrouwen en de ervaringen van de deelnemers met werkplezier en inclusie. Het programma wil het vanzelfsprekend maken dat leidinggevendenden een protegé begeleiden door dit als criterium op te nemen in beoordelingsgesprekken.
- Na de pilot wil men het programma uitbreiden naar andere groepen, zoals niet-artsen, medewerkers met een migratieachtergrond en introverte personen, en verkennen of het naar andere ziekenhuizen kan worden uitgerold. Het uiteindelijke doel is een blijvende verandering waarbij diversiteit en inclusie standaard in het beleid zijn verankerd.

**Belemmeringen**

Het implementeren van het sponsorshipprogramma brengt verschillende uitdagingen met zich mee. Een van de grootste obstakels is dat het concept sponsorship weinig bekendheid geniet binnen de academische wereld, aangezien het zijn oorsprong vindt in het bedrijfsleven. Hierdoor is het opzetten van een dergelijk programma ingewikkeld en zal het gaandeweg moeten worden bijgesteld en aangepast. Daarnaast heerst de opvatting dat vrouwen minder interesse zouden hebben in het nastreven van hogere functies, zoals die van hoogleraar of afdelingshoofd, en vaker kiezen voor deeltijdwerk of horizontale carrièreontwikkeling. Sommigen vonden het speelveld niet ongelijk, maar stelden dat er simpelweg te weinig ambitieuze vrouwen te vinden waren.

**Succesfactoren**

Een belangrijke succesfactor voor het sponsorshipprogramma was het verkrijgen van steun van invloedrijke personen, waarbij de volledige steun van de Raad van Bestuur (RvB) cruciaal was. Ook de goede samenwerking met Personeel & Organisatie (P&O) speelde een essentiële rol. Daarnaast hebben we kwalitatieve interviews afgenomen met de doelgroep om hun specifieke behoeften en ervaren obstakels in kaart te brengen. Vervolgens is een koppeling gemaakt met ons interne leiderschapsprogramma, om ook de sponsors te ondersteunen in hun ontwikkeling tot effectieve sponsors. Dankzij het enthousiasme en de betrokkenheid van deze sleutelfiguren kreeg het initiatief de nodige steun binnen de organisatie, wat het mogelijk maakte om het programma verder uit te rollen. Het betrekken van personen met strategische kennis en invloed zorgde ervoor dat het initiatief serieus werd genomen en breder werd geaccepteerd binnen het ziekenhuis.

Bron: SEO Economisch Onderzoek, m.m.v. betrokkene(n) UMCG.

# Referenties

- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464.
- Adviesgroep Vinkenburg. (2020). *Sturing en beleid voor evenredige vertegenwoordiging v/m in de (semi-)publieke top*. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- Algemene Rekenkamer. (2019). *Diversiteit in vaste adviescolleges van de regering*. Den Haag: Algemene Rekenkamer.
- Babcock, L., Recalde, M. P., Vesterlund, L., & Weingart, L. (2017). Gender differences in accepting and receiving requests for tasks with low promotability. *The American Economic Review*, 107(3), 714-747.
- Bergelson, I., Tracy, C., & Takacs, E. (2022). Best practices for reducing bias in the interview process. *Current Urology Reports*, 23, 319-325.
- Bertakis, K. D., Franks, P., & Azari, R. (2003). Effects of physician gender on patient satisfaction. *Journal of the American Medical Women's Association (1972)*, 58(2), 69-75.
- Bessen, J., Denk, E., & Meng, C. (2024). Perpetuating wage inequality: Evidence from salary history bans. *The Journal of Economic Inequality*, 1-25.
- Berthold, H. K., Gouni-Brethold, I., Bestehorn, K. P., Böhm, M., & Krone, W. (2008). Physician gender is associated with the quality of type 2 diabetes care. *Journal of Internal Medicine*, 264(4), 340-350.
- Bouwman, M. (2023). Aandeel vrouwelijke gedeputeerden in twaalf jaar niet zo laag. Geraadpleegd op 17 september 2023: *Binnenlands Bestuur*. Retrieved from <https://www.binnenlandsbestuur.nl>
- Butler, J. (2002). *Gender trouble*. Routledge.
- BZK (2024). *Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2023*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Capaciteitsorgaan. (2019). *Capaciteitsplan 2021-2024: Hoofdrapport*. Utrecht: Capaciteitsorgaan.
- Capaciteitsorgaan. (2022). *Capaciteitsplan 2024-2027: Deelrapport 1*. Utrecht: Capaciteitsorgaan.
- Cardador, M. T., Hill, P. L., & Salles, A. (2022). Unpacking the status-leveling burdens for women in male-dominated occupations. *Administrative Science Quarterly*, 67, 237-284.
- Choo, E. K. (2017). Damned if you do, damned if you don't: Bias in evaluations of female resident physicians. *Journal of Graduate Medical Education*, 9, 586-587.
- De Lombaerde, G., Prince, Y., & Zandvliet, K. (2021). *De arbeidsmarktpositie van transgender personen*. Rotterdam: SEOR.
- De Pater, I. E., Van Vianen, A. E. M., & Bechtoldt, M. N. (2010). Gender differences in job challenge: A matter of task allocation. *Gender, Work & Organization*, 17(4), 433-453.
- Deloitte Global. (2024). *Women in the boardroom: A global perspective (8th ed.)*. Deloitte Global Boardroom Program.
- Essed, P. (2012). Cloning the physician. In *Clones, fakes and posthumans* (pp. 127-140). Brill.
- Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2021). The Queen Bee phenomenon in academia 15 years after: Does it still exist, and if so, why? *British Journal of Social Psychology*, 60(2), 383-399.
- Field, L. C., Souther, M. E., & Yore, A. S. (2020). At the table but cannot break through the glass ceiling: Board leadership positions elude diverse directors. *Journal of Financial Economics*, 137(3), 787-814.
- Firth-Cozens, J. (2008). Effects of gender on performance in medicine. *BMJ*, 336(7647), 731-732.
- Fischer, A., Rodriguez Mosquera, P. M., & Rojahn, K. (2002). Masculiniteit met een feminien gezicht. *Universiteit van Amsterdam*.
- Gerull, K. M., Loe, M., Seiler, K., McAllister, J., & Salles, A. (2019). Assessing gender bias in qualitative evaluations of surgical residents. *American Journal of Surgery*, 217, 306-313.



- Gould, J. A., Kulik, C. T., & Sardeshmukh, S. R. (2018). Trickle-down effect: The impact of female board members on executive gender diversity. *Human Resource Management, 57*(4), 931-945.
- Greenwood, B. N., Carnahan, S., & Huang, L. (2018). Patient-physician gender concordance and increased mortality among female heart attack patients. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 115*(34), 8569-8574.
- Hall, J. A., Gulbrandsen, P., & Dahl, F. A. (2014). Physician gender, physician patient-centered behavior, and patient satisfaction: A study in three practice settings within a hospital. *Patient Education and Counseling, 95*(3), 313-318.
- Haas, L., & Hwang, C. P. (2008). The impact of taking parental leave on fathers' participation in childcare and relationships with children: Lessons from Sweden. *Community, Work & Family, 11*(1), 85-104.
- Haruno, L. S., Chen, X., Metzger, M., Lin, C. A., Little, M. T. M., & Kanim, L. E. A. (2023). Racial and sex disparities in resident attrition among surgical subspecialties. *JAMA Surgery*.
- He, J. C., Kang, S. K., & Lacetera, N. (2021). Opt-out choice framing attenuates gender differences in the decision to compete in the laboratory and in the field. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 118*(42), e2108337118.
- IFV. (2021). *Brandweerderkerndata 2020*. Arnhem: Instituut Fysieke Veiligheid.
- Joemmanbaks, F., & de Graaf, H. (2023). *Kiezen voor een "X": Onderzoek naar de behoefte aan een non-binaire geslachtsregistratie*. Utrecht: Rutgers.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Kiesraad. (2022). *Handleiding tussentijdse benoemingen voor centraal stembureaus*. Den Haag: Kiesraad.
- KPMG. (2021). *Aankomst en vertrek: analyse van in- en uitstroom van corporatiebestuurders in 2020*. Amstelveen: KPMG.
- KPMG. (2022). *Aankomst en vertrek: analyse van in- en uitstroom van corporatiebestuurders in 2021*. Amstelveen: KPMG.
- KPMG. (2023). *Aankomst en vertrek: analyse van in- en uitstroom van corporatiebestuurders in 2022*. Amstelveen: KPMG.
- KPMG. (2024). *Aankomst en vertrek: analyse van in- en uitstroom van corporatiebestuurders in 2023*. Amstelveen: KPMG.
- Leliveld, K., & Bel, K. (2023). *Onderzoek beloningsverschillen*. Rotterdam: Erasmus Q-Intelligence.
- LNVH. (2021). *Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2021*. Utrecht: Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren.
- LNVH. (2022). *Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2022*. Utrecht: Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren.
- LNVH. (2023). *Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2023*. Utrecht: Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren.
- LNVH. (2024). *Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2024*. Utrecht: Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren.
- Lombarts, K. M., & Verghese, A. (2022). Medicine is not gender-neutral—She is male. *New England Journal of Medicine, 386*(13), 1284-1287.
- Madera, J. M., Hebl, M. R., Dial, H., Martin, R., & Valian, V. (2019). Raising doubt in letters of recommendation for academia: Gender differences and their impact. *Journal of Business Psychology, 34*, 287-303.
- Merens, J. G. F. (2022). *Een lange weg: De ondervertegenwoordiging van vrouwen in management en top nader verklaard* (Doctoral dissertation, Utrecht University).
- Misra, J., Lundquist, J. H., & Templer, A. (2012). Gender, work time, and care responsibilities among faculty. *Sociological Forum, 27*(2), 300-327.
- Mulder, L., Wouters, A., Akwiwu, E. U., Koster, A. S., Ravesloot, J. H., Peerdeman, S. M., Salih, M., Croiset, G., & Kusurkar, R. A. (2023). Diversity in the pathway from medical student to specialist in the Netherlands: A retrospective cohort study. *The Lancet Regional Health - Europe, 35*, 100749.
- NIPV. (2022). *Kerncijfers veiligheidsregio's 2021*. Arnhem: Nederlands Instituut Publieke Veiligheid.
- NIPV. (2023). *Kerncijfers veiligheidsregio's 2022*. Arnhem: Nederlands Instituut Publieke Veiligheid.



- NIPV. (2024). *Kerncijfers veiligheidsregio's 2023*. Arnhem: Nederlands Instituut Publieke Veiligheid.
- O'Brien, M. (2009). Fathers, parental leave policies, and infant quality of life: International perspectives and policy impact. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 624(1), 190-213.
- Ollongren, K. (2019). Kamerbrief met reactie op rondetafelgesprek vrouwen in het openbaar bestuur. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Patnaik, A. (2019). Reserving time for daddy: The consequences of fathers' quotas. *Journal of Labor Economics*, 37(4), 1009-1059.
- Peel, J. K., Schlachta, C. M., & Alkhamesi, N. A. (2018). A systematic review of the factors affecting choice of surgery as a career. *Canadian Journal of Surgery*, 61, 58-67.
- Perquin-Deelen, C. F. (2020). Biases in de boardroom en de raadkamer: Een juridische en filosofische analyse van de bestuurlijke taakuitoefening en rechterlijke beoordeling, mede aan de hand van een empirische studie (Doctoral dissertation, Radboud Universiteit Nijmegen). Deventer: Wolters Kluwer.
- Recalde, M. P., & Vesterlund, L. (2022). Gender differences in negotiation and policy for equalizing outcomes. In *Bargaining: Current Research and Future Directions* (pp. 455-475). Cham: Springer International Publishing.
- Rvdr. (2021). *Rechtspraak Jaarverslag 2020*. Den Haag: Raad voor de rechtspraak.
- Rvdr. (2022). *Rechtspraak Jaarverslag 2021*. Den Haag: Raad voor de rechtspraak.
- Rvdr. (2023). *Rechtspraak Jaarverslag 2022*. Den Haag: Raad voor de rechtspraak.
- Rvdr. (2024). *Rechtspraak Jaarverslag 2023*. Den Haag: Raad voor de rechtspraak.
- Schotel, A. L. (2023). *Visible and vulnerable: The political representation of lesbian, gay, bisexual, trans and intersex (LGBTI) people in the Netherlands and Germany*. UvA Dissertation.
- Sociaal-Economische Raad. (2022). *Charterdocument Gendergelijkheid: Naar een gelijkwaardige positie van vrouwen op de arbeidsmarkt*. Den Haag: SER Diversiteit in Bedrijf.
- Sociaal-Economische Raad. (2024). *SER Monitor Genderbalans in het Nederlandse bedrijfsleven 2024*. Den Haag: SER.
- SER Diversiteit in Bedrijf. (2021). *Charterdocument Meten is weten*. Den Haag: SER.
- Stainback, K., Roberts, H., & Biswas, P. K. (2024). Women's representation in managerial hierarchies: An examination of trickle-down and pipeline effects. *Human Resource Management*.
- Sullivan, M. C., Bucholz, E. M., Yeo, H., Roman, S. A., & Sosa, J. A. (2012). "Join the club": Effect of resident and attending social interactions on overall satisfaction among 4,390 general surgery residents. *Archives of Surgery*, 147, 408-414.
- Temkin, S. M., Salles, A., Barr, E., Leggett, C. B., Reznick, J. S., & Wong, M. S. (2024). "Women's work": Gender and the physician workforce. *Social Science & Medicine*, 351, 116556.
- Tholen, G. (2024). Matching candidates to culture: How assessments of organisational fit shape the hiring process. *Work, Employment and Society*, 38(3), 705-722.
- Tsugawa, Y., Jena, A. B., Figueroa, J. F., Orav, E. J., Blumenthal, D. M., & Jha, A. K. (2017). Comparison of hospital mortality and readmission rates for Medicare patients treated by male vs female physicians. *JAMA Internal Medicine*, 177(2), 206-213.
- Van Dijk, R. E. (2023). Playing by the rules? The formal and informal rules of candidate selection. *Women's Studies International Forum*, 96, 102669.
- Van der Scheer, W., & de Koeijer-Gorissen, R. (2022). *Bestuurders in beeld: 20 jaar onderzoek naar het besturen van zorgorganisaties*. Rotterdam: Erasmus Centrum voor Zorgbestuur.
- Van den Bosch, S., Slingerland, M., & Groenendijk, S. (2020). *Het stimuleren van diversiteit in Raden van Commissarissen*. Utrecht: Berenschot.
- Van Santen, M. (2024). Lek in de pijpleiding. Geraadpleegd op: <https://www.artsenauto.nl/man-vrouw-verdeling-in-de-top-van-de-zorg/>.

- Velden, L. F. J., van der, Hingstman, L., Heiligers, P. J. M., Hansen, J. Toenemend percentage vrouwen in de geneeskunde: verleden, heden en toekomst. *Nederlands Tijdschrift voor Geneeskunde*, 152(40), 2165-2171.
- Vis, E., Flinterman, L., & Batenburg, R. (2022). *Loopbanen en loopbaanwensen van basisartsen: Resultaten van de peiling in 2022*. Utrecht: Nivel.
- Vlaanderen, M., & Tieben, B. (2022). *Monitor Genderdiversiteit 2022*. SEO-rapport 2022-141. Amsterdam: SEO.
- Vlaanderen, M. & Klinker, I. (2023). *Monitor Genderdiversiteit 2023: Een zichtbaar verschil*. SEO-rapport 2024-05. Amsterdam: SEO.
- Wallis, C. J., Ravi, B., Coburn, N., Nam, R. K., Detsky, A. S., & Satkunasivam, R. (2017). Comparison of postoperative outcomes among patients treated by male and female surgeons: A population-based matched cohort study. *BMJ*, 359.
- Wolgast, S., Bäckström, M., & Björklund, F. (2017). Tools for fairness: Increased structure in the selection process reduces discrimination. *PLOS ONE*, 12(12), e0189512.
- Wright, T. (2016). Women's experience of workplace interactions in male-dominated work: The intersections of gender, sexuality, and occupational group. *Gender, Work & Organization*, 23, 348-362.
- Wright, T., & Wright, T. (2016). Understanding gender, sexuality, and occupation in male-dominated environments. In *Gender and Sexuality in Male-Dominated Occupations* (pp. 17-59). London: Palgrave Macmillan.
- Yerkes, M. A., Martin, B., Baxter, J., & Rose, J. (2017). An unsettled bargain? Mothers' perceptions of justice and fairness in paid work. *Journal of Sociology*, 53(2), 476-491.

## Bijlage A Onderzoeksverantwoording genderdiversiteit in de top

Voor de monitor Genderdiversiteit worden tussen 2022 en 2027 jaarlijks gegevens verzameld over het aantal mannen, vrouwen en non-binaire personen in de top van de (semi)publieke sector. Gegevens worden verzameld per toporgaan en zijn terug te vinden op [www.genderdiversiteitindeoverheid.nl](http://www.genderdiversiteitindeoverheid.nl). Daar waar de top van (semi)publieke organisaties uit meerdere organen bestaat, wordt de genderdiversiteit per orgaan weergegeven.

Uitgangspunt is dat de monitor niet alleen zicht geeft op de beschikbare gegevens, maar ook zicht geeft op waar de gegevens ontbreken (de 'blinde vlekken'). Startpunt van de analyse is een overzicht van alle instellingen die onder de Wet Normering Topinkomens (WNT) vallen, en de organen van deze instellingen die tot de top behoren. De WNT-instellingen die onder toezicht staan van het ministerie van BZK zijn voor een groot deel opgenomen in het [WNT-register](#). Dit overzicht vullen we aan met instellingen die onder toezicht staan van andere toezichthouders:

- Zorginstellingen en andere instellingen op het beleidsterrein van het ministerie van VWS;
- Onderwijsinstellingen en andere instellingen op het beleidsterrein van het ministerie van OCW;
- Kunstinstellingen die onderdeel uitmaken van de Basisinfrastructuur (BIS);<sup>33</sup>
- Woningcorporaties.

Aanvullend maken we gebruik van andere overzichten van (semi)publieke instellingen, zoals het zbo-register en overzichten van Rwt's, adviescolleges en agentschappen.<sup>34</sup> Samen bevatten deze overzichten namen van circa 8.300 instellingen. Voor iedere instelling hebben we gegevens opgezocht over de v/m-verhouding. Daar waar openbare bronnen niet beschikbaar zijn, maken we gebruik van de websites van de instellingen.

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

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

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

---

<sup>33</sup> Deze instellingen ontvangen een zogenaamde BIS-subsidie vanuit OCW voor vier jaar (2021-2025).

<sup>34</sup> Zie: [Register van Overheidsorganisaties](#)

# Bijlage B Onderzoeksverantwoording themaonderzoek 'Een goede diagnose'

## Loopbaanmonitor Medisch Specialisten

De Loopbaanmonitor Medisch Specialisten is een tweejaarlijks enquête-onderzoek naar de loopbaanontwikkeling van alle (toekomstig) medisch specialisten, klinisch chemici, klinisch fysici en ziekenhuisapothekers in Nederland. Alhoewel zij hun resultaten hebben samengevat (zie: [Loopbaanmonitor | Federatie Medisch Specialisten \(demedischspecialist.nl\)](#)), hebben zij de resultaten niet onderzocht aan de hand van genderverschillen. De resultaten van de enquête zijn openbaar en beschikbaar via: Resultaten - Loopbaanmonitor Medisch Specialisten.

Het dashboard van de monitor maakt het mogelijk om gegevens te filteren en uitsplitsingen te maken naar onder andere type instelling, werksituatie (medisch specialist/aios), gender en hoofdspecialisme. Voor deze analyse beperken we ons tot de 5,5 duizend medisch specialisten die werkzaam zijn binnen UMC's en ziekenhuizen.<sup>35</sup>

### Methode

De mogelijke antwoorden op de enquêtevragen over **tevredenheid** zijn op een schaal van 1 tot 5: 1) Zeer tevreden, 2) Tevreden, 3) Niet tevreden, niet ontevreden, 4) Ontevreden, en 5) Zeer ontevreden. Voor **werkplezier** geldt een vergelijkbare schaal: 1) (bijna) altijd, 2) Vaak, 3), Regelmatig, 4) Af en toe, 5) Nooit. Deze antwoorden hebben we omgezet naar een binaire variabele, waarbij observaties met een score van 1 zijn geclassificeerd als de 'tevreden' groep en observaties met een score van 0 als 'ontevreden'.

Vervolgens hebben we een 'balance table' gemaakt<sup>36</sup>, waarin het aandeel tevreden respondenten in een groep wordt vergeleken met het aandeel in een andere groep. De tabel rapporteert een p-waarde, die aangeeft of het verschil tussen de twee groepen significant is. In dit onderzoek zijn we geïnteresseerd in vrouwen op MG-afdelingen, ten opzichte van drie groepen: (1) mannelijke medisch specialisten MG-afdelingen (2) vrouwelijke medisch specialisten op alle overige afdelingen en (3) de antwoorden van mannelijke medisch specialisten op de negen VG-afdelingen, en we hebben daarom drie balance tables geproduceerd.

Door het aandeel tevreden respondenten van vrouwen op MG-afdelingen met deze drie groepen te vergelijken, hopen we onderscheid te kunnen maken tussen verschillende effecten. Als we vrouwen op MG-afdelingen zouden vergelijken met alle andere respondenten, en er zou uitkomen dat deze groep gemiddeld minder tevreden is, is het niet mogelijk om na te gaan of het geobserveerde verschil te maken heeft met dat (1) vrouwen wellicht over het algemeen minder tevreden zijn of (2) dat medisch specialisten op MG-afdelingen over het algemeen minder tevreden zijn. We willen deze effecten van elkaar scheiden en dat kan door de vergelijking met deze drie groepen te maken.

---

<sup>35</sup> Aangezien de genderverdeling van de aiossen afwijkt van die van medisch specialisten, laten we voor de analyse de aios buiten beschouwing.

<sup>36</sup> Gemaakt met R-studio versie 4.3.3 en met de package 'onetable'.

## Kwalitatieve analyse: onderliggende oorzaken in kaart

In de kwalitatieve analyse hebben we onderzocht welke onderliggende oorzaken de inclusiviteit van processen en structuren in ziekenhuizen en UMC's beïnvloeden. Hiervoor hebben we vijftien gesprekken gevoerd met verschillende groepen gesprekspartners (Tabel B.1).<sup>37</sup> Deze gesprekken vonden plaats tussen april en september 2024. De inzichten die hieruit zijn verkregen, helpen om specifieke knelpunten te identificeren en vormen de basis voor verdere aanbevelingen.

Tabel B.1 Overzicht gesprekspartners voor kwalitatieve analyse

Groep	Gesprekken
Afdelingshoofden	2
Bestuurders	3
Brancheorganisaties/vertegenwoordigers	2
Deskundigen/wetenschappers	4
HR-professionals	3
Overige medische professionals	1
<b>Totaal</b>	<b>15</b>

<sup>37</sup> Uit privacyoverwegingen is het overzicht van de respondenten in Tabel B.1 niet herleidbaar tot specifieke individuen.



# “De wetenschap dat het goed is.”

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

**SEO-rapport 2024-133**

**ISBN 978-90-5220-459-8**

## **Informatie & Disclaimer**

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

## **Copyright © 2024 SEO Amsterdam.**

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

Roetersstraat 29  
1018 WB Amsterdam

**+31 20 399 1255**  
[secretariaat@seo.nl](mailto:secretariaat@seo.nl)  
[www.seo.nl](http://www.seo.nl)