

DIVERSITEIT
EEN MULTIDISCIPLINAIRE TERREINVERKENNING

Onder redactie van:

Prof. mr. C.D.J. Bulten
Mr. drs. C.F. Perquin-Deelen
Mr. M.H.C. Sinninghe Damsté
Mr. K.J. Bakker

VOORWOORD

Op 3 december 2019 nam de Tweede Kamer een motie aan. In de motie wordt de regering verzocht om de maatregelen uit het SER-advies 19/12 ‘Diversiteit in de top’ van september 2019 integraal over te nemen. De SER noemt een aantal maatregelen die genomen moet worden om het aandeel vrouwen in de top van het bedrijfsleven te vergroten. De meest bekende is het verplichte quotum: de raad van commissarissen van een beursgenoteerde vennootschap zou voor (minimaal) 30% uit vrouwen moeten bestaan.

Dè aanleiding voor het verschijnen van het SER-Advies is het vervallen van de streefcijferbepaling van art. 2:166/276 BW. Deze bepaling bevatte ook een minimumnorm van 30%, maar ontbeert een sanctie. Een groot bedrijf – groot in de zin van art. 2:397 lid 1 BW – dat het minimum van 30% mannen of vrouwen in bestuur of raad van commissarissen niet haalde, moest uitleggen wat er aan schortte. ‘Moest’ en ‘schortte’, want de wettelijke regeling in art. 2:166/276 BW is een horizonbepaling. Vanaf 1 januari 2020 bestaat zij niet meer. De gedachte in Den Haag was dat aan het eind van 2019 ieder groot bedrijf de norm zou halen. Dat is niet het geval, daarom het SER-Advies en daarom het voorgestelde verplichte quotum.

Op zijn beurt is het einde van de streefcijferbepaling weer dé aanleiding voor de verschijning van dit boek. Het boek werd gepresenteerd tijdens een OO&R-symposium op donderdag 6 februari 2020 ten kantore van OO&R-partner Loyens & Loeff NV te Amsterdam. De redactie is in handen van Claartje Bulten, Charlotte Perquin-Deelen, Mijke Sinninghe Damsté en Koen Bakker.

Het boek is een multidisciplinaire terreinverkenning, zoals de ondertitel aangeeft. Diversiteit is immers meer dan een juridisch begrip. Het gaat om (non)discriminatie, duurzaamheid, gelijkheid en verscheidenheid. Iedereen in het bedrijfsleven en daarbuiten heeft het over diversiteit, maar wat houdt het precies in? Diversiteit ziet niet enkel op genderverschillen, maar op alle mogelijke verschillen tussen mensen in het algemeen. Dat laatste benoemt de SER in zijn advies als culturele diversiteit. Daarnaast wordt inclusiviteit of inclusie vaak in een adem met diversiteit genoemd. Het begrippenpaar diversiteit (in zijn totaliteit, dus inclusief culturele diversiteit) en inclusie staan in dit boek centraal.

In 21 hoofdstukken bespreken de auteurs met een veelal wetenschappelijke achtergrond diverse aspecten van diversiteit en inclusie. Naast een bespreking van de huidige streefcijferbepaling en de (juridische) voor- en nadelen van een wettelijk quotum is er aandacht voor diversiteitsbeleid. Hoe krijgt dat vorm, en, belangrijker: kan het beleid leiden tot de gewenste verandering binnen een organisatie? Er is aandacht voor beloningsverschillen en het opheffen daarvan, LHBTI-diversiteit in de boardroom, diversiteit in de financiële sector in relatie tot de geschiktheidstoets van de toezichthouder, en de positie van de ondernemingsraad ten aanzien van diversiteit. Een verhandeling over de wijze waarop corporate governance codes aandacht besteden aan diversiteit ontbreekt niet, evenals een bespreking van de invloed van het Metoo-tijdperk. Diversiteit in taal, zowel psycholinguïstisch als historisch, wordt eveneens behandeld. Ook is er een hoofdstuk over diversiteit vanuit het perspectief van het bredere begrip racisme. Wij danken alle schrijvers voor hun mooie bijdrage aan dit boek en aan onze Serie.

Zonder een van de schrijvers te kort te willen doen, willen wij onze Belgische collega prof. Marieke Wyckaert extra danken. Zij schreef een hoofdstuk over het in België ingevoerde verplichte genderquotum voor beursgenoteerde vennootschappen. Haar rake observaties kunnen de Nederlandse minister en haar wetgevingsjuristen behulpzaam zijn bij het voldoen aan het verzoek in de motie van 3 december 2019.

Kort en goed: dit is een multidisciplinair boek over een belangrijk hedendaags onderwerp. Het is dan ook met genoegen en plezier dat wij het boek opnemen in de Serie. Alle hoofdstukken zijn stuk voor stuk lezenswaardig en bevatten veel informatie. Het boek is nuttig voor de wetenschapper, de praktijkjurist en iedereen die meer wil lezen over de wetenschappelijke inzichten rond diversiteit.

Gerard van Solinge
Martin van Olffen
Marco Nieuwe Weme
Claartje Bulten

VERKORTE INHOUDSOPGAVE

	Voorwoord	V
1	Diversiteit – Een inleidende beschouwing <i>C.D.J. Bulten</i>	1
2	Genderdiversiteit vanuit het aandeelhoudersperspectief <i>R. Abma, D.P. van Kleef & D. Spaargaren</i>	19
3	Mythes over diversiteit in organisaties <i>Y.W.M. Benschop & S. Doelman</i>	39
4	Diversiteitsbeleid bij vennootschappen in Nederland <i>M.C.L. van den Brink & S. van der Raad</i>	53
5	LHBTI-diversiteit in de boardroom in de VS, het VK en Nederland <i>V.O. Ersungur & P.P. de Vries</i>	71
6	Diversiteit in organisaties: noodzaak en uitdaging <i>H. Ghorashi</i>	87
7	Het potentieel pakken – de waarde van meer gelijkheid tussen mannen en vrouwen op de Nederlandse arbeidsmarkt <i>W. Graven, M.-L. van Veenstra & N. Beuwer</i>	105
8	Het ‘Metoo’-tijdperk <i>M. Laterveer</i>	133
9	Meer vrouwen in de bestuurskamer via Boek 2 BW? Over streefcijfers, quota en de beperkingen van wetgeving <i>M.L. Lennarts</i>	155

10	Diversiteit en beloningen: gelijke beloningen, de gender pay gap en gedragsverandering <i>E.C.H.J. Lokin & M.F. van Schendel</i>	195
11	Een analyse van ‘pas toe of leg uit’ van het streefgetal bij Nederlandse beursvennootschappen <i>M. Lückerath-Rovers</i>	217
12	A psycholinguistic view on stereotypical and grammatical gender: The effects and remedies <i>J. Misersky & T. Redl</i>	237
13	Geschiktheidstoetsingen in de Nederlandse bankensector en het streven naar diversiteit: een dilemma? <i>I.P. Palm-Steyerberg</i>	257
14	De invloed van implicit gender bias op de zetelverdeling in de top van Nederlandse vennootschappen <i>C.F. Perquin-Deelen</i>	293
15	Race in relation to law and politics <i>N. Mustafa & A.R. Topolski</i>	323
16	Culturele diversiteit (column) <i>E. Sanders</i>	343
17	Silver bullet, golden skirts, trickle down? Verschillende kanten en (on)waarschijnlijke effecten van genderquota in Boek 2 BW <i>M.H.C. Sinninghe Damsté & C.N. van Dooren</i>	347
18	Europeesrechtelijke grenzen aan quotamaatregelen ter bevordering van diversiteit in (de top van) het bedrijfsleven? <i>A.G. Veldman</i>	373
19	De positie van de ondernemingsraad ten aanzien van diversiteit <i>L.G. Verburg</i>	393
20	Bedrijfscultuur en diversiteit zijn Chefsache <i>H.M. Vletter-van Dort</i>	413

- 21 Genderquota in genoteerde vennootschappen in België: een
 mathematische voltreffer, maar toch ook maar een doekje voor het
 bloeden? 429
 M. Wyckaert

UITGEBREIDE INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	V
Verkorte inhoudsopgave	VII
Hoofdstuk 1 Diversiteit – Een inleidende beschouwing	1
<i>C.D.J. Bulten</i>	
1.1 Inleiding	1
1.2 Terminologie	3
1.2.1 Inleiding	3
1.2.2 Diversiteit	4
1.2.3 Inclusie	5
1.3 Rode draad	5
1.3.1 Inleiding	5
1.3.2 Waar gaat dit boek over?	6
1.3.3 Een enkele rode draad	14
1.4 Uitleiding	16
Hoofdstuk 2 Genderdiversiteit vanuit het aandeelhoudersperspectief	19
<i>R. Abma, D.P. van Kleef & D. Spaargaren</i>	
2.1 Inleiding	19
2.2 Waarom vinden institutionele beleggers genderdiversiteit in besturen en raden van commissarissen belangrijk?	21
2.2.1 Invloed genderdiversiteit op waardecreatie	21
2.2.2 Invloed genderdiversiteit op ondernemingsbestuur en risicomanagement	22
2.2.3 Invloed genderdiversiteit op inclusiviteit en maatschappelijk verantwoord ondernemen	23
2.3 Welke rol spelen institutionele beleggers bij de bevordering van genderdiversiteit in besturen en raden van commissarissen?	24
2.3.1 Inleiding	24
2.3.2 Inhoud stembeleid	25
2.3.3 Impact stembeleid institutionele beleggers	27
	XI

2.4	Hoe kan genderdiversiteit verder worden bevorderd?	32
2.5	Conclusie	36
	Bronnenlijst	37

Hoofdstuk 3 Mythes over diversiteit in organisaties 39

Y.W.M. Benschop & S. Doelman

3.1	Inleiding	39
3.2	Belangrijke actoren voor D&I	41
3.3	Mythe 1: Iedereen kan D&I doen, want passie voor het onderwerp volstaat	43
3.4	Mythe 2: D&I is slecht voor je carrière	44
3.5	Mythe 3: Een D&I programma is tijdelijk, en binnen afzienbare tijd overbodig	45
3.6	Mythe 4: D&I is gebaat bij happy diversity retoriek, en kan beter wegblijven bij macht	46
3.7	Mythe 5: D&I is de verantwoordelijkheid van HR	47
3.8	Tot slot: zorg dat de D&I essentials op orde zijn	48
	Bronnenlijst	49

Hoofdstuk 4 Diversiteitsbeleid bij vennootschappen in Nederland 53

M.C.L. van den Brink & S. van der Raad

4.1	Inleiding	53
4.2	Fix de ander	54
4.3	De normwerker en 'othering'	57
4.4	Othering bij binnenkomst	58
4.5	De eerste stappen op de werkvloer	60
4.6	Conclusie	63
	Bronnenlijst	65

Hoofdstuk 5 LHBTI-diversiteit in de boardroom in de VS, het VK en Nederland 71

V.O. Ersungur & P.P. de Vries

5.1	Inleiding	71
5.2	LHBTI-diversiteit in de boardroom in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk	71
5.2.1	Management van geaardheid en (gender)identiteit	71
5.2.2	Openbaarmaking van diversiteitsbeleid in de Verenigde Staten	72
5.2.3	Openbaarmaking van diversiteitsbeleid in het Verenigd Koninkrijk	73
5.3	LHBTI-diversiteit in de boardroom in Nederland	74
5.3.1	Nederlandse opvattingen over seksuele en genderdiversiteit	74
5.3.2	Diversiteit onder de Corporate Governance Code	74
5.4	De business case voor LHBTI-diversiteit	76
5.5	LHBTI-diversiteit in Nederlandse bestuursverslagen	77
5.5.1	Inleiding	77
5.5.2	Geen verplichting tot verslaglegging van het LHBTI-beleid	77
5.5.3	Methode van het onderzoek	78
5.5.3.1	Anti-discriminatie	78
5.5.3.2	Business case	79
5.5.3.3	Benoeming van senior management	79
5.5.3.4	Toepasselijkheid van meerdere categorieën	80
5.5.4	Resultaten van het onderzoek	80
5.6	LHBTI-activisme van ceo's, ondernemingen en aandeelhouders in de Verenigde Staten en Nederland	82
5.6.1	Inleiding	82
5.6.2	LHBTI-activisme van ceo's en ondernemingen in de Verenigde Staten	82
5.6.3	LHBTI-activisme van aandeelhouders in de Verenigde Staten	83
5.6.4	LHBTI-activisme van ceo's, ondernemingen en aandeelhouders in Nederland	84
5.7	Samenvatting en aanbevelingen	84

Hoofdstuk 6 Diversiteit in organisaties: noodzaak en uitdaging 87

H. Ghorashi

6.1	Inleiding	87
6.2	Diversiteit of het gebrek daaraan in organisaties	88
6.3	De macht van vanzelfsprekendheid en diversiteit	89

6.4	Nederlands nooit goed genoeg	91
6.4.1	Inleiding	91
6.4.2	Taal als bron van uitsluiting	92
6.5	Noodzaak en belang	93
6.6	Drang naar succes	94
6.7	Een pleidooi voor innovatieve veranderingstrajecten	96
6.8	Wat kan de wetenschap doen?	98

Hoofdstuk 7 Het potentieel pakken – de waarde van meer gelijkheid tussen mannen en vrouwen op de Nederlandse arbeidsmarkt 105

W. Graven, M.-L. van Veenstra & N. Beuwer

7.1	Inleiding	105
7.2	Onbenut potentieel van vrouwen op de Nederlandse arbeidsmarkt	107
7.2.1	Solide maatschappelijke basis van gendergelijkheid wordt niet volledig doorvertaald naar de arbeidsmarkt	107
7.2.2	Het succes van vrouwen in het onderwijs staat in contrast met hun positie op de arbeidsmarkt	114
7.2.3	Ondanks vele initiatieven is slechts beperkte voortgang op gendergelijkheid geboekt	115
7.3	Een systeem, specifiek voor Nederland, dat zichzelf in stand houdt	116
7.3.1	De Nederlandse arbeidsmarkt kent een ongelijke verdeling van mannen en vrouwen tussen ‘deeltijd- en voltijdsectoren’	117
7.3.2	De verdeling van betaald werk en onbetaalde zorgtaken is niet gelijk tussen mannen en vrouwen	119
7.3.3	Binnen de Nederlandse samenleving bestaan uitgesproken opvattingen die keuzes over onderwijs, loopbaan en zorg beïnvloeden	122
7.4	De waarde van meer gelijkheid voor Nederland	124
7.4.1	Een meer gelijke positie van vrouwen op de arbeidsmarkt versterkt de economische zelfstandigheid van vrouwen	124
7.4.2	Een hoger aantal arbeidsuren van vrouwen kan de sleutel zijn tot het oplossen van de groeiende arbeidstekorten in sectoren	125
7.4.3	Meer gelijkheid kan een forse toename in bbp van meer dan €100 miljard opleveren, maar vereist grote veranderingen in de manier waarop werk, zorg en onderwijs georganiseerd worden	127
7.5	Een geïntegreerde aanpak met zes oplossingsrichtingen	129
7.6	Nawoord	132

Hoofdstuk 8 Het ‘Metoo’-tijdperk 133

M. Laterveer

8.1	Het begin	133
8.2	De oorsprong	135
8.2.1	Een masculiene outputcultuur	135
8.2.2	Het ontstaan van een revolutie	137
8.2.2.1	Voorkeurenfalsificatie	137
8.2.2.2	Sociale steun	138
8.2.2.3	De juiste voorwaarden	138
8.2.2.4	Toeval of niet?	139
8.2.2.5	Jurisprudentie	140
8.2.2.6	Opwelling van fatsoen	142
8.3	Seksueel grensoverschrijdend gedrag	143
8.3.1	Percepties en patronen	143
8.3.1.1	De man als testosteronbom	144
8.3.1.2	Mannen en Metoo	146
8.3.2	Culturele noties	148
8.3.2.1	Reclame in tijden van #ophef	148
8.3.2.2	Sex sells	149
8.3.2.3	Het juk van mannelijkheid	150
8.3.2.4	De Bambi-pose	151
8.4	De juiste vragen	153

**Hoofdstuk 9 Meer vrouwen in de bestuurskamer via Boek 2 BW?
Over streefcijfers, quota en de beperkingen van wetgeving** 155

M.L. Lennarts

9.1	Inleiding	155
9.2	Inhoud, karakter en ratio van de streefcijferregeling	157
9.3	In de literatuur gesignaleerde onduidelijkheden en aandachtspunten	161
9.3.1	Onduidelijkheden	161
9.3.2	Aandachtspunten	162
9.4	Werking van de streefcijferregeling in de praktijk	164
9.4.1	De ontwikkeling van de man/vrouw-verhouding bij RvB's van grote NV's en BV's sinds 1 januari 2013	164
9.4.2	Mate van naleving van de uitlegverplichting als niet aan het streefcijfer is voldaan	167
9.4.3	De rol van de accountant en de rol van de AV	168

9.5	Streefcijferregelingen en quota in enkele Europese lidstaten	170
9.5.1	Inleiding	170
9.5.2	Bindende quota of streefcijfers? Reikwijdte qua entiteiten?	173
9.5.3	Reikwijdte qua functies	175
9.5.4	Flexibele invoering quota/streefcijfers en eventuele horizonbepalingen	175
9.5.5	Voorkeursbeleid conform EU-recht?	176
9.5.6	Handhaving	177
9.5.7	Effectiviteit	178
9.6	Man/vrouw-diversiteit in Boek 2 BW na 2019	183
9.6.1	Ingrijpen lijkt onontkoombaar, maar hoe?	183
9.6.2	Bij de vormgeving van een bindende quotumregeling te maken keuzes	184
9.6.2.1	Welke sanctie?	184
9.6.2.2	Geleidelijke invoering en te bereiken percentage(s)	185
9.6.2.3	Ruime of minder ruime reikwijdte qua bedrijven?	185
9.6.2.4	Toepassing op uitvoerende functies of alleen op niet-uitvoerende functies?	187
9.6.2.5	Invulling voorkeursbeleid	187
9.6.3	(Hoe) kan de naleving en de effectiviteit van de streefcijferregeling worden vergroot?	188
9.6.3.1	Een meer flexibele regeling in plaats van ‘one size fits all’?	188
9.6.3.2	Het verbinden van een boete aan niet-naleving van de transparantieplichting?	189
9.6.3.3	Een spreekrecht voor de ondernemingsraad en verplichte rapportage over de man/vrouw-verdeling in verschillende lagen van het personeelsbestand	190
9.7	Tot slot: de beperkingen van wetgeving	191
 Hoofdstuk 10 Diversiteit en beloningen: gelijke beloningen, de gender pay gap en gedragsverandering		 195

E.C.H.J. Lokin & M.F. van Schendel

10.1	Inleiding	195
10.2	Wetsvoorstel Gelijke beloning van vrouwen en mannen	196
10.2.1	Aanleiding en doel	196
10.2.2	Certificaat Gelijke Beloning	197

10.2.3	Een vermoeden van loondiscriminatie	199
10.2.4	Openbaarmaking in het jaarverslag en informatieplicht	199
10.2.5	Reacties op het wetsvoorstel	200
10.3	Achtergrond Gender Pay Gap Regulations	201
10.3.1	Aanleiding en doel	201
10.3.2	De Gender Pay Gap Regulations in detail	203
10.3.2.1	Meer dan 250 employees	203
10.3.2.2	De openbaar te maken cijfers	203
10.3.2.3	Full-pay relevant employee	204
10.3.2.4	Pay en pay period	205
10.3.2.5	Overige vereisten	206
10.3.3	Handhaving	206
10.3.4	Toepassing in de praktijk	207
10.3.4.1	Inleiding	207
10.3.4.2	Voorgestelde aanpassingen	209
10.4	Gedragsveranderende transparantieplichtingen	210
10.4.1	Inleiding	210
10.4.2	De koppeling tussen de Gender Pay Gap en de pay ratio-regeling in het Verenigd Koninkrijk	211
10.4.3	Transparantieplichtingen en gedragsverandering	212
10.5	Conclusie	215

Hoofdstuk 11 Een analyse van ‘pas toe of leg uit’ van het streefgetal bij Nederlandse beursvennootschappen 217

M. Lückerath-Rovers

11.1	Inleiding	217
11.2	‘Pas toe of leg uit’ in de wet	218
11.2.1	Ruim een decennium discussie over quota en streefgetallen	218
11.2.2	Pas toe of leg uit	219
11.2.3	Verantwoordelijkheid voor een goede uitleg	220
11.3	Pas-toe bij Nederlandse beursvennootschappen: de Female Board Index 2018	222
11.3.1	Vrouwelijke commissarissen en bestuurders in 2018	222
11.3.2	Diversiteit bij nieuwe beursfondsen	223
11.3.3	Vennootschappen die voldoen aan het streefgetal	224
11.3.4	Nieuwe bestuurders en commissarissen bij vennootschappen zonder vrouw	225
11.4	De uitleg in de jaarverslagen	226
11.4.1	Inleiding	226
11.4.2	Vennootschappen met diversiteit over RvB en RvC in jaarverslag	226

11.4.3	Best practices	227
11.4.4	Onvoldoende uitleg, aantoonbaar niet juist of belofte niet nagekomen	228
11.4.5	Geen doelstelling, beleid of tevreden met ontbreken vrouwen	229
11.4.6	We kiezen “de beste kandidaat”, andere competenties gaan voor	230
11.4.7	De sector, de omvang van de raad en ontbreken kandidaten als excuus	231
11.4.8	Formulering eigen (hoger of lager) streefgetal of geen streefgetal	232
11.4.9	Toekomstige benoemingen	233
11.4.9.1	Haalbaarheid doelstelling	233
11.4.9.2	Nadruk op diversiteit bij nieuwe benoemingen	233
11.4.9.3	Rol executive search bureaus	234
11.5	Conclusie	234
	Bronnenlijst	235
Hoofdstuk 12 A psycholinguistic view on stereotypical and grammatical gender: The effects and remedies		237
<i>J. Misersky & T. Redl</i>		
12.1	Introduction	237
12.2	How gender manifests itself in language	238
12.3	Effects of gender in language on language processing and decision-making	240
12.3.1	Gender stereotypes	240
12.3.2	Grammatical gender	241
12.3.3	Combined research on grammatical gender and gender stereotypes	243
12.3.4	Decision-making and societal effects of gender in language	245
12.4	Avoiding the gender bias	245
12.5	Gender-fair language	246
12.5.1	Does it do the trick?	246
12.5.2	How to use gender-fair language	248
12.5.2.1	English	248
12.5.2.2	Dutch	249
12.6	Summary and Conclusion	251
	References	251

**Hoofdstuk 13 Geschiktheidstoetsingen in de Nederlandse
bankensector en het streven naar diversiteit: een dilemma? 257**

I.P. Palm-Steyerberg

13.1	Inleiding	257
13.2	Regelgeving ter bevordering van diversiteit	260
13.2.1	Inleiding	260
13.2.2	Verplicht diversiteitsbeleid RvB en RvC	262
13.2.3	Diversiteit in leeftijd, geslacht, nationaliteit en opleiding en ervaring	262
13.2.4	Streefcijfers	264
13.2.5	Proces van werving en selectie	265
13.2.6	Plan van opvolging	266
13.2.7	Training en bewustwording	266
13.2.8	Rapportageverplichtingen	267
13.2.9	Extern toezicht	268
13.3	Geschiktheidseisen	270
13.3.1	Inleiding	270
13.3.2	Collectieve geschiktheid	270
13.3.3	Individuele geschiktheid	271
13.3.4	Beoordeling van de geschiktheid in het licht van het collectief	274
13.4	Het spanningsveld tussen geschiktheid en diversiteit	275
13.4.1	Inleiding	275
13.4.2	Wel geschikt, maar niet divers	275
13.4.3	Wel divers, maar niet geschikt	277
13.4.4	Geschiktheid als drempel voor diversiteit?	280
13.5	Diversiteit in de praktijk: facts and figures	281
13.5.1	Inleiding	281
13.5.2	Diversiteit in leeftijd	283
13.5.3	Diversiteit in geslacht	285
13.5.4	Diversiteit in nationaliteit	286
13.6	Conclusie en aanbevelingen	287
	Bijlage: resultaten Nederlandse banken per 31/12/2018	290

**Hoofdstuk 14 De invloed van implicit gender bias op de
zetelverdeling in de top van Nederlandse vennootschappen** 293

C.F. Perquin-Deelen

14.1	Inleiding	293
14.2	Wat is implicit gender bias?	294
14.3	De uiting van implicit gender bias	298
	14.3.1 Androcentrisme en de ongelijke beoordeling van mannen en vrouwen	298
	14.3.2 Kwaliteit als objectiviteit	301
	14.3.3 Leiderschap	305
	14.3.4 Same sex favouring	307
	14.3.5 Gender bias door vrouwen zelf naar zichzelf	310
14.4	Beperking van de mentale misleiding	312
	14.4.1 Inleiding	312
	14.4.2 De zoektocht naar de kandidaten	312
	14.4.3 Netwerken	315
	14.4.4 Beeldvorming	317
	14.4.5 De invloed van leiders	320
14.5	Conclusie	321

Hoofdstuk 15 Race in relation to law and politics 323

N. Mustafa & A.R. Topolski

15.1	Introduction	323
15.2	The Historical Roots of Racism in Europe	324
15.3	Race and the Law	329
	15.3.1 Introduction	329
	15.3.2 Case 1: Cultural background as a justification	331
	15.3.3 Case 2: Unwanted Islamic School	335
15.4	Insights and tips in the pursuit of racial justice	337
	Further suggested and partial reading tips	342

Hoofdstuk 16 Culturele diversiteit (column) 343

E. Sanders

Hoofdstuk 17 Silver bullet, golden skirts, trickle down? Verschillende kanten en (on)waarschijnlijke effecten van genderquota in Boek 2 BW 347

M.H.C. Sinninghe Damsté & C.N. van Dooren

17.1	Inleiding	347
17.2	Vrouwen aan de top in cijfers	349
17.3	Geen silver bullet	355
17.4	Genderdiversiteitsbeleid in Europa	357
	17.4.1 Inleiding	357
	17.4.2 Genderquota in Europa	357
	17.4.3 Europees richtlijnvoorstel 2012	361
17.5	SER-Advies	362
	17.5.1 Voorgestelde maatregelen	362
	17.5.2 Observaties	363
17.6	Aanbevelingen wetgever	367
	17.6.1 Inleiding	367
	17.6.2 Ingroeiquotum	367
	17.6.3 Flexibele streefcijferregeling	368
17.7	Conclusie	369
	Bronnenlijst	369

Hoofdstuk 18 Europeesrechtelijke grenzen aan quotamaatregelen ter bevordering van diversiteit in (de top van) het bedrijfsleven? 373

A.G. Veldman

18.1	Inleiding	373
18.2	Het Europees Unierechtelijke toetsingskader	375
	18.2.1 De Marschall-norm voor positieve acties	376
	18.2.2 De Badeck & Lommers-norm voor positieve acties	379

18.3	Diversiteitsdoelstellingen en quotaregelingen getoetst aan het EU-kader	380
18.3.1	Personele en materiële werkingssfeer van de Marschall-norm	380
18.3.2	Zijn diversiteitsdoelstellingen gericht op gelijke vertegenwoordiging legitiem?	381
18.3.3	Dwingende quotaregelingen getoetst aan de proportionaliteitsvoorwaarden	383
18.3.3.1	Inleiding	383
18.3.3.2	Het EU-voorstel voor een genderquotum en voorbeelden van nationale quotawetgeving	384
18.4	Het nationaal wettelijke kader voor voorkeursbeleid in Nederland	386
18.4.1	Nederlandse gelijkebehandelingswetgeving	387
18.4.2	Jurisprudentie van het College voor de Rechten van de Mens	388
18.4.3	Juridische beoordeling	390
18.5	Conclusie	391
 Hoofdstuk 19 De positie van de ondernemingsraad ten aanzien van diversiteit		 393
 <i>L.G. Verburg</i>		
19.1	Inleiding	393
19.2	Het belang van en de toenemende belangstelling voor diversiteit	394
19.3	De begrippen diversiteit en inclusie en het begrip onderneming	399
19.3.1	Het begrip diversiteit	399
19.3.2	Het begrip inclusie en de samenhang tussen diversiteit en inclusie	400
19.3.3	Het begrip onderneming	401
19.4	Diversiteit als leidraad voor de samenstelling van de ondernemingsraad	402
19.4.1	De wettelijke regeling van de samenstelling van de ondernemingsraad	402
19.4.2	Een andere regeling van de opzet van de verkiezing van OR-leden?	404
19.5	Diversiteit binnen de onderneming als een te behartigen thema c.q. nastrevenswaardig doel en de rol van de OR	405
19.5.1	De wettelijke regeling van diversiteit binnen de onderneming en de rol van de ondernemingsraad: over de stimulerende taak van artikel 28 lid 3 WOR en het instemmingsrecht van artikel 27 WOR	405
19.5.2	Enige overwegingen omtrent een robuuster inbedding van de notie van diversiteit en inclusie in de WOR	410
19.6	Conclusie	411

Hoofdstuk 20 Bedrijfscultuur en diversiteit zijn Chefsache 413

H.M. Vletter-van Dort

20.1	Inleiding	413
20.2	De Nederlandse en Britse Corporate Governance Codes	415
20.3	Standard Voluntary Code of Conduct voor executive search firms	417
20.4	De 30% Club	418
20.5	Diversiteitseisen van beleggers	419
20.6	Stand van zaken in Nederland	421
20.7	Het verband tussen diversiteit, cultuur en governance	423
20.8	Hoe nu verder?	425

**Hoofdstuk 21 Genderquota in genoteerde vennootschappen in België:
een mathematische voltreffer, maar toch ook maar een
doekje voor het bloeden?** 429

M. Wyckaert

21.1	Inleiding	429
21.2	“In genoteerde vennootschappen en de organisaties van openbaar belang [...] is ten minste één derde van de leden van de raad van bestuur van een ander geslacht dan de overige leden”	429
21.3	“Genderquota werken”	431
21.4	“Words of any gender include the other gender”	432
21.5	“When it comes to silencing women, Western culture has had a thousand years of practice”	435
21.6	“Ik hoop in ieder geval dat we de genderissues op een dag kunnen begraven. Want eigenlijk is heel die m/v-discussie in de kunsten niet zo interessant. Voor mij gaat kunst niet over ‘vrouw zijn’ of ‘man zijn’. Menstruatiekunst – of peniskunst, for that matter – is zelden boeiend”	437
21.7	Conclusie	438

Hoofdstuk 1

DIVERSITEIT – EEN INLEIDENDE BESCHOUWING

C.D.J. Bulten¹

1.1 Inleiding

In haar dystopische romans *The handmaids' tale* en *The testaments* beschrijft Margaret Atwood republiek Gilead, een theocratisch patriarchaat waarin de vrouw volkomen ondergeschikt is aan de man. Zo doen *Handmaids* dienst als ‘babydragers’: het is enkel hun taak te baren. In beklemmende stijl laat Atwood beseffen dat een staat als Gilead niet ondenkbaar is. Dit grijpt de lezer naar de keel.²

Strikt genomen zijn de boeken van Atwood niet dystopisch. In interviews vertelt de schrijfster dat zij niet een toekomst schetst, maar speculatieve fictie gebaseerd op het verleden. Alle regels die gelden in Gilead en alles wat de vrouwen overkomt, is reeds geschied. Atwood balt slechts samen, brengt heden en geschiedenis bijeen.³ Voor een Nederlands voorbeeld van zo’n regel hoef ik maar zeventig jaar terug in de tijd. Tot ver in de jaren vijftig van de vorige eeuw gold in Nederland een huwelijk voor een vrouw als een ‘onderwerpingsverdrag’. De maritale status bracht handelingsonbekwaamheid mee. Slechts met medewerking van de echtgenoot mocht de vrouw rechtshandelingen verrichten. Met de inwerkingtreding van de Lex-Van Oven werd deze regel op 1 januari 1957 afgeschaft.⁴ Ten tijde van de afschaffing

1 Prof. mr. dr. Claartje Bulten is hoogleraar Ondernemingsrecht en verbonden aan het Van der Heijden Instituut van de Radboud Universiteit Nijmegen. Tevens is zij Kroonlid van de SER. Enkele alinea’s van dit hoofdstuk verschenen ook als Column in *Ondernemingsrecht* 2019/166.

2 *The testaments* won de prestigieuze The Booker Prize 2019.

3 Zie bijv. een interview met Margriet Oostveen, De Volkskrant 7 september 2019, <https://www.volkskrant.nl/cultuur-media/margaret-atwood-zou-geen-vervolg-schrijven-op-the-handmaid-s-tale-maar-ze-deed-het-toch-waarom~b2f2c741/>.

Het (tweede) boek *The Testaments* verscheen 34 jaar na het eerste boek *The handmaids' tale*. Atwood schreef na al die jaren het vervolg: “In de jaren negentig dacht iedereen dat de Koude Oorlog voorbij was en dat vrijheid en democratie hadden gewonnen. Maar daarna begon dat idee dus te verdampen.” Oostveen beschrijft het aldus: “De vrouwenhaat die dankzij Donald ‘grab them by the pussy’ Trump opnieuw aan de oppervlakte komt, de kennelijke nieuwe aantrekkingskracht van het patriarchaat, terwijl de ene na de andere Amerikaanse staat abortusrechten beperkt, geeft *The Handmaid's Tale* volgens velen nieuwe betekenis.”

4 Zie C.J.H. Jansen, ‘De Lex-Van Oven: 50 jaar opheffing handelingsonbekwaamheid van de gehuwde vrouw’, *NJB* 2006, afl. 23, p. 1256-1260.

werd ‘de handelingsonbekwaamheid van de gehuwde vrouw’ gelukkig al als anomalie gezien, niet strokend met het recht der werkelijkheid. Het feit blijft dat de wet wel bestond. Machtshebbers met andere opvattingen dan Van Oven hadden er voor kunnen kiezen de werkelijkheid weer in lijn te brengen met de wet, in plaats van de wet af te schaffen.

Sinds de Lex-Van Oven is er de nodige emancipatoire wet- en regelgeving bijgekomen. Steeds wordt de gelijkwaardige positie van vrouwen en mannen (in het bedrijfsleven) benadrukt en als uitgangspunt genomen. Zonder uitputtend te zijn noem ik (1) de Wet gelijke behandeling van mannen en vrouwen ter implementatie van een Europese richtlijn die gelijkheid wil verwezenlijken voor mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt; (2) een streefcijferbepaling in art. 2:166/276 BW; (3) de Best practice bepalingen 2.1.5 en 2.1.6 van de corporate governance code 2016 en (4) de Europese richtlijn bekendmaking van niet-financiële informatie met bijbehorende implementatie. Ook (5) het Verdrag betreffende de Werking van de Europese Unie (VWEU) (h)erkent diversiteit. Art. 8 VWEU gaat over de bevordering van gendergelijkheid.

Naast alle wet- en regelgeving verschijnen er de nodige rapporten en studies over (gender)diversiteit.⁵ Alleen al in 2019 verscheen er een Dutch Female Board Index, een Bedrijvenmonitor Topvrouwen, alsmede een Notitie van het CPB en SCP over Vrouwen aan de top. Veel (media)aandacht kreeg het SER-Advies 19/12 ‘Diversiteit in de top - Tijd voor versnelling’. Twee jaar eerder werd bovendien de streefcijferbepaling (hiervoor onder (2)) uitvoerig geëvalueerd in het rapport Evaluatie Wet bestuur en toezicht.⁶

Tevens verheft de maatschappelijke druk op bedrijven om ‘iets te doen met diversiteit en inclusie’. Van beleggerszijde riep Eumedion in zijn speerpuntenbrief 2019 bestuurders en commissarissen op transparant te zijn over *board diversity*. Ook Larry Fink van investeerder BlackRock schreef in zijn brief aan ceo’s (2019) dat *board diversity* een *priority* van governance is. In Hoofdstuk 2 gaan Abma c.s. nader in op de door Eumedion ingenomen standpunten en het perspectief van de aandeelhouder.

Een belangrijke aanleiding voor alle recente aandacht voor diversiteit is de horizon van het al genoemde wettelijk streefcijfer. Die horizon ligt op 31 december 2019; daarna vervalt art. 2:166/276 BW. En wat moet er dan gebeuren? Een veelgehoord antwoord is een verplicht quotum voor vrouwen in de top van het bedrijf. Zo beveelt de SER in zijn advies aan de regering aan om een ingroeiquotum van 30% voor de raad van commissarissen van een beursgenoteerde vennootschap te introduceren. Met de werkgeversorganisaties als een van de drie geledingen van de SER zijn de

⁵ Zie ook de opsomming in par. 9.2 (Lennarts).

⁶ Het rapport verscheen als deel 110 in de IVO-Serie en is voorts te downloaden op <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2017/12/15/tk-bijlage-evaluatie-wet-bestuur-en-toezicht>. Ik verwijs tevens naar Hoofdstuk 9 van Lennarts.

werkgevers dus ‘om’ en lijkt een verplicht quotum een stap dichterbij. Het kabinet heeft zich echter nog niet officieel geroerd in het quotum- of diversiteitsdebat en zwijgt tot op heden in alle toonaarden.

De volksvertegenwoordiging voelde zich aan zet. De meest recente loten aan de stam zijn de moties die de Tweede Kamer op 3 december 2019 aannam. De ene motie verzoekt de regering de maatregelen uit het hiervoor genoemde SER-advies om het aantal vrouwen in de top van het bedrijfsleven te vergroten, integraal over te nemen.⁷ De andere motie komt min of meer op hetzelfde neer en verzoekt de regering om de SER-aanbevelingen tot onderdeel van het beleid te maken.⁸ Met het aannemen van de moties is het nog niet een gegeven dat er een verplicht genderquotum voor raden van commissarissen van beursgenoteerde bedrijven komt. Het kabinet Rutte III is verdeeld, al is de verantwoordelijke minister voor emancipatiebeleid, Minister Van Engelshoven, voorstander van zo’n wettelijke verplichting. Maar een wettelijke regeling is nog niet zo eenvoudig. Ik wijs op de mogelijke botsing met Europeesrechtelijke jurisprudentie, waarover uitgebreid hoofdstuk 18 van Veldman, Sinninghe Damsté en Van Dooren besteden aandacht aan andere onmogelijkheden van het door de SER voorgestelde quotum in Hoofdstuk 17.

Wat moet een organisatie nu ‘doen’ met of aan diversiteit? Wat betekent diversiteit, hoe bereiken we het en welke aspecten spelen een rol? Deze vragen staan centraal in dit boek. Het boek is een multidisciplinaire terreinverkenning, omdat diversiteit veel meer is dan een juridisch begrip. Sociologen, bedrijfswetenschappers, economen en taalwetenschappers geven gefundeerde inzichten en handvatten in plaats van de zoveelste gevatte oneliner in een praatprogramma.

De tekst van de hoofdstukken werd afgesloten op 31 augustus 2019. Een enkeling hield rekening met het nadien verschenen SER-Advies 19/12. De hoofdstukken zijn opgenomen in alfabetische volgorde van de auteursnamen.

1.2 Terminologie

1.2.1 Inleiding

Om het direct diffuus te maken: diversiteit is niet een op zichzelf staand fenomeen. Het wordt door de Europese Commissie gezien als onderdeel van duurzaamheid en *corporate social responsibility*.⁹ Diversiteit gaat bovendien vaak vergezeld van ‘inclusiviteit’ of ‘inclusie’.¹⁰ Een precieze definitie van alle begrippen ontbreekt, de

7 *Kamerstukken II 2019/20*, 35 300 XIII, nr. 55.

8 *Kamerstukken II 2019/20*, 35 300 XV, nr. 11.

9 European Commission, ‘A renewed EU Strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility’, COM(2011) 681 final, § 3.3.

10 Een voorbeeld: de code voor de kunst- en cultuursector wijzigt per 1 november 2019 zijn naam in Code Diversiteit & Inclusie.

termen worden soms door elkaar gebruikt. De Dikke Van Dale kent ‘inclusiteit’ niet, maar wel inclusiviteit. Dit is de toestand dat iedereen gelijke rechten en plichten heeft, en ongeacht persoonlijke kenmerken als leeftijd, sekse, afkomst of etniciteit, volwaardig kan deelnemen aan het maatschappelijk leven. In par. 19.3 beschrijft Verburg de begrippen diversiteit en inclusie uitgebreider.

Een eenvoudige uitleg is de volgende: diversiteit is de uitnodiging voor het feestje; inclusie is je thuis voelen op het feestje. Ik ga kort in op de twee begrippen.

1.2.2 Diversiteit

Velen denken bij diversiteit enkel aan de man/vrouw-verhouding ofwel genderdiversiteit. Maar het begrip kent een veel bredere lading. Het behelst iedere vorm waarin mensen zichtbaar of onzichtbaar van elkaar kunnen verschillen. Het Oxford Handbook of Diversity in Organizations (2015) ziet ‘*different genders, sexual orientations, racial and ethnic backgrounds, ages, and (dis)abilities, as well as religious beliefs*’ als onderdelen of aspecten van diversiteit. In art. 10 VWEU staat een soortgelijke opsomming. De Corporate Governance Code trekt ‘diversiteit’ eveneens iets breder. Nationaliteit, leeftijd en achtergrond inzake opleiding en beroepservaring zijn van belang, zie Best practice bepaling 2.1.6 over het afleggen van verantwoording over en uitvoering van het diversiteitsbeleid.

Diversiteit raakt aan gelijke behandeling. Een totale afwezigheid van diversiteit kan duiden op discriminatie of racisme. Aldus bezien is het een element van in diverse verdragen verankerde grondrechten.

De SER maakt in het SER-Advies 19/12 ‘Diversiteit in de top’ onderscheid tussen gender- en culturele diversiteit. Culturele diversiteit wordt niet gedefinieerd, maar in de adviesaanvraag is te lezen dat de betrokken ministers werknemers met een (niet-westerse) migratieachtergrond op de korrel hebben. De SER benadrukt dat diversiteit een multidimensionaal begrip is.¹¹ Van eenduidig gebruik is geen sprake. Voor diversiteit in arbeidsorganisaties geldt in het algemeen een brede definitie. Diversiteit is dan ‘alle kenmerken waarop mensen van elkaar verschillen’. Dit lijkt op het woord ‘verscheidenheid’ waar de Van Dale mee komt.

Het begrip diversiteit kan vervolgens worden onderverdeeld in verschillende categorieën. Er is het bekende genderdiversiteit met daarnaast de culturele diversiteit. Maar ook *surface-level diversity* en *deep-level diversity*, waarbij het eerste staat voor demografische verschillen (denk aan culturele achtergrond) en de tweede de persoonlijke verschillen bedoelt.¹²

11 SER-Advies 2019/12, Diversiteit in de top, Tijd voor versnelling, Deel II Analyse, par. 2.2 (p. 15).

12 In het SER-Advies 2019/12 (p. 16) komt ook nog statistische en dynamische diversiteit als onderscheid aan bod. Voor statistische diversiteit gaat het om aantallen en afspiegeling (data), terwijl de dynamische diversiteit ziet op het interactie op het productief maken van diversiteit. Dat laatste schurkt volgens mij bijna aan tegen inclusie.

1.2.3 Inclusie

Inclusie is een lastig, bijna amorf begrip. Het is meer ongrijpbaar dan diversiteit, schrijven Benschop en Doelman. Zij zien dat men vindt dat inclusie ‘fijn’ is. Niemand is er tegen en het is beter te verteren dan diversiteit. Het roept ook minder weerstand op. Het lastige is echter dat inclusie niet eenvoudig te meten is. De dominante groep ervaart immers altijd inclusie. Bij inclusie gaat het er eigenlijk om hoe de organisatie met diversiteit omgaat.

Van den Brink en Van der Raad vatten het treffend in hun *inclusie-framework* (par. 4.6). Pas bij een hoge mate van ergens bij horen én een hoge waarde van uniekheid is er sprake van inclusie. Het individu of de medewerker wordt behandeld als een insider in de organisatie en wordt ook toegestaan of aangemoedigd om zijn of haar uniekheid binnen de groep te behouden. Bij minder is er slechts sprake van assimilatie, differentiatie of zelfs exclusie.

Soms worden de termen diversiteit en inclusie door elkaar gebruikt. Een enkele keer overlapt de terminologie. Diversiteit is het voorkomen (in de zin van bestaan) van een zekere, significante mate van verscheidenheid. Inclusie is het vermogen van een organisatie om een cultuur te scheppen waarin elke werknemer zich gewaardeerd en gerespecteerd voelt. De uitnodiging en het feestje, het is nog niet zo’n gekke omschrijving.

1.3 Rode draad

1.3.1 Inleiding

Genderdiversiteit krijgt in dit boek meer aandacht dan culturele diversiteit. Dat is niet verwonderlijk. Het wetenschappelijk onderzoek naar het laatste onderwerp staat niet meer in de kinderschoenen, maar is niet prominent voorhanden. Ik schreef hierboven al dat culturele diversiteit minder afgebakend en amorpher is dan genderdiversiteit. Inclusie wordt in diverse hoofdstukken niet behandeld als apart onderwerp, maar steeds als vervolg op of logische partner van diversiteit.

Voor de bespreking van de hoofdstukken heb ik getracht in te delen naar onderwerp, van algemene diversiteit naar streefcijfer en quotum, via juridisch naar sociologie en bedrijfswetenschappen. Dat bleek ondoenlijk. Slechts een enkel hoofdstuk is te vatten onder één noemer, de meeste hoofdstukken zeggen iets over diversiteit en inclusie, of combineren cijfermatig inzicht met juridische bevindingen. Daarom volg ik de volgorde van de hoofdstukken zelf. De rode draden weef ik aan het eind van deze paragraaf aaneen.

1.3.2 Waar gaat dit boek over?

In Hoofdstuk 2 zien Abma, Van Kleef en Spaargaren genderdiversiteit vanuit het perspectief van de aandeelhouder. Zij geven antwoord op prangende vragen, zoals: waarom vinden (institutionele) beleggers genderdiversiteit in bestuur en raad van commissarissen belangrijk? Zo bespreken zij de actieve rol die institutionele beleggers bij de bevordering van genderdiversiteit spelen en kunnen spelen. Vijf concrete aanbevelingen bevorderen vervolgens die diversiteit. De auteurs wijzen op een zorgvuldig wervings- en selectieproces. Van bijzonder belang achten zij de rapportages. Het bestuur en de raad van commissarissen behoren transparant te zijn in de keuze voor kandidaten, zij moeten verantwoorden waarom een persoon op een voordracht wordt geplaatst. Het kan bovendien geen kwaad meer aandacht te besteden aan genderdiversiteit binnen de gehele organisatie, vinden Abma, Van Kleef en Spaargaren. Ook een *executive committee* mag aan een diversiteitsregeling, zoals nu nog het wettelijk streefcijfer, niet ontsnappen. Tot slot is gelijke behandeling van de in Nederland bestaande bestuursmodellen een must: de streefcijferregeling bijvoorbeeld is stringenter voor *two tier boards* dan voor *one tier boards*. Dat verschil is niet goed te verklaren.

Diversiteitsbeleid wordt vaak genoemd als de sleutel voor een diverse, gezonde organisatie. In Hoofdstuk 3 rekenen Benschop en Doelman af met de mythes over diversiteit en inclusie ('D&I') in organisaties. Zij gaan in op de D&I-professional, en zijn positie binnen een bedrijf. De enkele passie voor het onderwerp diversiteit en inclusie is mooi, maar volstaat niet. Daarnaast is, anders dan velen denken, je bezig houden met en inzetten voor D&I niet slecht voor een carrière. De gedachte dat een programma binnen de organisatie op het terrein van D&I slechts tijdelijk is omdat een werkend programma tot overbodigheid leidt, is wel weer een idee-fixe. Een D&I-professional vervult blijvend een noodzakelijke rol in een modern bedrijf, aldus de auteurs. De vierde mythe gaat over de beeldvorming en het spraakgebruik. Liever geen *happy diversity* retoriek, want D&I gaat over macht en roept weerstand op. Tot slot zien Benschop en Doelman dat de verantwoordelijkheid voor D&I meestal bij de HR-afdeling ligt. Zij vinden het echter beter bij het management passen: dat heeft tot taak in de praktijk invulling te geven aan het ideaal van inclusief leiderschap. Zij sluiten af met tien punten waar een D&I-professional mee aan de slag zou moeten gaan.

Hoofdstuk 4 bouwt in zekere zin voort op de inzichten van Benschop en Doelman. Hierin beschrijven Van den Brink en Van der Raad de stand van zaken ten aanzien van het diversiteitsbeleid bij vennootschappen in Nederland. Zij vinden dat beleid tot op heden weinig effectief. Er is een aantal oorzaken aan te wijzen. De eerste is 'fix de ander', ofwel de strategie die gericht is op het assimileren van de minderheidsgroep aan de dominante groep. Een tweede oorzaak is de normwerker en het proces van *othering*. Bij *othering* wordt een nieuwkomer afgezet tegen het heersende beeld van de geïdealiseerde normwerker. De nieuwkomer is de 'ander' die moet trachten

aan de normen te voldoen. Diversiteitsbeleid is vaak op dit laatste gericht. De focus ligt op het fixen van de ander, zodat deze aan de dominante meerderheidsnorm kan voldoen, terwijl die ander regelmatig tot een minderheid behoort. In hun onderzoeken stuiten Van den Brink en Van der Raad op diverse voorbeelden van *othering*, bijvoorbeeld in sollicitatiegesprekken en de eerste periode op de werkvloer. Zij concluderen dat diversiteitsinterventies die leiden tot inclusie aan het dominante beeld van de normwerker morrelen, en niet de minderheidsgroepen adresseren. Er is geen simpel stappenplan voor een diversie en inclusieve organisatie.

In het verlengde van deze twee hoofdstukken ligt [Hoofdstuk 5](#) over LHBTI-diversiteit in de *boardroom*. Ersungur en De Vries bespreken hoe bedrijven in de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk en Nederland omgaan met LHBTI. Welke regels gelden er in deze jurisdicties voor de openbaarmaking van diversiteitsbeleid? En wordt LHBTI in dit verband expliciet genoemd? Uit onderzoeken blijkt dat een LHBTI-beleid kan leiden tot een betere financiële prestatie door onder meer betere besluitvorming binnen de vennootschap, grotere werknemersparticipatie en het bedienen van een omvangrijkere consumentenmarkt. De auteurs onderzochten de wijze waarop de 25 grootste Nederlandse beursvennootschappen in het bestuursverslag gewag maken van hun LHBTI-beleid. Ook gaan zij in op wat zij noemen LHBTI-activisme: het stelling nemen in maatschappelijke discussie over LHBTI-onderwerpen door ceo's, ondernemingen zelf én de aandeelhouders. Ersungur en De Vries sluiten af met een oproep tot transparantie: het expliciet benoemen van het diversiteitskenmerk LHBTI als onderdeel van het diversiteitsbeleid en van de profielschets voor senior managementfuncties kan een positieve bijdrage leveren aan de diversiteit in de *boardroom*.

In [Hoofdstuk 6](#) betoogt Ghorashi dat diversiteit in organisaties niet alleen noodzakelijk is, maar ook een uitdaging vormt. Zij tracht 'de bronnen van macht van normalisering' bloot te leggen. Hierbij is het uitgangspunt dat er een noodzaak is voor verandering naar meer inclusieve organisaties. Organisaties benaderen diversiteit nauwelijks als een integraal vraagstuk. Vanuit een breder (historisch) perspectief ziet de auteur dat de context van de verzorgingsstaat van groot belang is om te begrijpen waarom diversiteit in Noord-Europa zo'n specifieke vertaling krijgt. Die context brengt vervolgens de deficitbenadering mee. Men fixeert op gebreken of tekorten van migranten en vluchtelingen in plaats van ze aan te spreken op talent en kwaliteit. De auteur staaft haar beweringen met voorbeelden uit onderzoek. Zo is bijvoorbeeld de taalbeheersing reden voor de uitsluiting van en voor een niet-volwaardige participatie van migranten en vluchtelingen. Ghorashi neemt stelling: om tot inclusiviteit te komen, zijn goede bedoelingen van organisatie niet genoeg. Die bedoelingen kunnen zelfs aan inclusie in de weg staan. De genormaliseerde beelden moeten ter discussie worden gesteld. Om dit te bewerkstelligen, houdt de auteur een pleidooi voor innovatieve veranderings-trajecten. Zij wijst op het belang van de wetenschap en de co-creatie van academische, professionele en lokale kennis, bijeengebracht in onder meer de Refugee Academy. Dit kan bijdragen aan de langdurige inclusie van vluchtelingen.

Veel hoofdstukken verwijzen naar een rapport van McKinsey, wat in september 2018 verscheen. Het rapport, getiteld *The Power of Parity*, ziet op de waarde van meer gelijkheid tussen mannen en vrouwen op de Nederlandse arbeidsmarkt. De auteurs van dit rapport, Graven, Van Veenstra en Beuwer gaven desgevraagd aan dat de inhoud van dit rapport nog steeds staat én actueel is. Daar hebben zij tot op heden niets aan toe te voegen. De redactie heeft er daarom voor gekozen om het meest belangrijke deel uit het rapport *The Power of Parity* op te nemen als Hoofdstuk 7 in dit boek.

In het rapport wordt de Nederlandse situatie vergeleken met die in andere West-Europese landen. Uit (economisch) onderzoek destilleren de auteurs een systeem dat de ongelijkheid op de Nederlandse arbeidsmarkt kan verklaren. Zij signaleren drie dimensies. Ten eerste is er een ongelijke spreiding van mannen en vrouwen tussen sectoren, waarbij de vrouwen veel in deeltijd werken. Voorts bestaat er een ongelijke verdeling van betaald werk en onbetaalde zorg. Vrouwen nemen nog steeds het overgrote deel van de zorgtaken op zich. De derde dimensie is moeilijker meetbaar en betreft de uitgesproken opvattingen en sociale normen in Nederland die hun invloed hebben op de keuzes van mensen ten aanzien van onderwijs, loopbaan en zorg. De auteurs tonen aan dat er een onbenut potentieel van vrouwen op de Nederlandse arbeidsmarkt is. Hoofdstuk 7 bevat aldus een integraal op feiten gebaseerd perspectief op de waarde van meer gelijkheid tussen mannen en vrouwen op de Nederlandse arbeidsmarkt.

De vraag: Wat betekent het Metoo-tijdperk voor de maatschappij en voor bedrijven? staat in Hoofdstuk 8 centraal. Het door auteur Laterveer gegeven antwoord is natuurlijk minder eenvoudig. Zij bespreekt de oorsprong en het ontstaan van de hashtag Metoo en ziet dat de masculiene outputcultuur aan de basis staat. Bezien vanuit het concept van een revolutie, beantwoordt Metoo aan de factoren die nodig zijn voor zo'n beweging of ommekeer. Het gaat hierbij om de voorkeurenfalsificatie waarbij men zwijgt, sociale steun voor hen die spreken en de juiste voorwaarden. Ook speelt de shift in normen, die tevens tot uitdrukking komen in enkele rechterlijke uitspraken een rol van betekenis. Laterveer bespreekt welke percepties en patronen te identificeren zijn bij seksueel overschrijdend gedrag. Zij gaat in op het al dan niet bestaande fenomeen van de man als testosteronbom en de wijze waarop mannen de Metoo-beweging ervaren. Niet te onderschatten factoren van betekenis zijn voorts de reclame, de gedachte dat *sex sells*, het juk van de mannelijkheid, en de Bambi-pose. De auteur brengt deze culturele noties in verbinding met Metoo en bespreekt hun invloed. Zij concludeert dat voor goede antwoorden eerst de juiste vragen nodig zijn. Voor die antwoorden moeten we niet kijken naar de mens met zijn menselijke neigingen, maar juist naar de culturele noties en dus naar de achtergronden van het gedrag.

In Hoofdstuk 9 komt de juridische kant van genderdiversiteit aan bod. Lennarts bespreekt het wettelijk streefcijfer van art. 2:166/276 BW en een mogelijk in te voeren quotum voor vrouwen. Zij gaat daarbij in op de beperkingen die aan wetgeving kleven. Interessant is haar analyse van de werking van de streefcijferregeling in de

praktijk. Hierbij betreft zij de rol van de accountant en van de algemene vergadering van aandeelhouders. Die laatste is immers de handhaver van de streefcijferregeling: nemen de aandeelhouders genoeg met de uitleg die het bestuur heeft gegeven wanneer het streefcijfer niet wordt gehaald? Lennarts deed ook rechtsvergelijkend onderzoek en rangschikt de regels die de genderdiversiteit in de top van bedrijven in enkele Europese landen moeten bevorderen, evenals hun effectiviteit. Elementen als bindend, reikwijdte qua entiteiten, reikwijdte qua functies, flexibele invoering, horizonbepalingen en handhaving passeren de revue. Ook het nog immer hangende Europese richtlijnvoorstel komt aan bod. De auteur ziet dat ingrijpen in Nederland onontkoombaar lijkt, maar hoe? Zij bespreekt de keuzes die de Nederlandse wetgever zou kunnen maken, indien hij kiest voor een quotum. Voornoemde elementen keren daarbij terug. Tot slot ziet Lennarts de nodige beperkingen bij wetgeving. We weten vooral wat bedrijven zeggen te doen aan diversiteitsbeleid en waarom ze het streefcijfer niet hebben gehaald. Maar wat er daadwerkelijk gebeurt bij werving en selectie voor topfuncties, blijft ongewis.

Lokin en Van Schendel beschrijven in [Hoofdstuk 10](#) de juridische aspecten van de beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen. In Nederland ligt er het Wetsvoorstel gelijke beloning, maar tot een wet komt het tot op heden niet. Het Verenigd Koninkrijk kent de *Gender Pay Gap Regulations 2017*, een onderdeel van de *Equality Act 2010*. De auteurs bespreken beide regelingen en zoomen in op de overeenkomsten en verschillen. Zij zien dat de discussie in Nederland en het Verenigd Koninkrijk over diversiteit en beloningen tot een geheel andere aanpak in beide landen leidt. Het Nederlandse wetsvoorstel gaat uit van de invoering van een handhavingsregeling om te waarborgen dat mannen en vrouwen gelijk worden beloond voor arbeid van gelijke waarde. De naam van de *Gender Pay Gap Regulations 2017* laat al zien dat het in het Verenigd Koninkrijk gaat om de *gender pay gap* binnen de gehele onderneming. Aan de overkant van het Kanaal wil men een gedragsverandering bij de top van de onderneming bewerkstelligen. Niet alleen gelijke beloning, maar gelijke vertegenwoordiging op verschillende functies is het uiteindelijke doel. Transparantieplichtingen moeten dat doel helpen bereiken. De auteurs vragen zich af of de nadruk in Nederland wel gelegd moet worden op de genderloonkloof. Zij missen het debat over de inhoud van een regeling die beloningsverschillen moet tegengaan. Hun (mogelijk retorische) vraag luidt: moet er niet een regeling komen waarbij ondernemingen inzicht krijgen in hun eigen genderloonkloof en zij ter verantwoording kunnen worden geroepen?

Het numerieke onderzoek van Lückerrath-Rovers in [Hoofdstuk 11](#) sluit aan bij Hoofdstuk 9 van Lennarts. Lückerrath-Rovers publiceert jaarlijks de Female Board Index en bespreekt haar bevindingen over het wettelijk streefcijfer thans in dit boek. Iedereen zegt dat de bepaling van art. 2:166/276 BW niet werkt, maar is dat ook echt zo? Aan de hand van de Female Board Index 2018 laat zij zien in hoeverre het streefgetal wordt gehaald ('pas toe'). Ook beschrijft zij hoe de vennootschappen invulling

geven aan de vereiste wettelijke uitleg indien het streefcijfer niet wordt gehaald ('leg uit'). Zij toont aan dat in 2018 slechts vijf vennootschappen van de 90 onderzochte beursvennootschappen voldoen aan het streefcijfer van 30% vrouwen in het bestuur en in de raad van commissarissen. Voor enkel de raad van commissarissen ligt dit aantal hoger, op dertig vennootschappen. Ook al waren er bestuurs- een commissarisbenoemingen aan de orde in de onderzochte periode, toch werden er (veel of steeds) mannen benoemd. De diversiteit werd dus niet verbeterd. De uitleg waarom het streefcijfer niet is gehaald, is kort gezegd voor verbetering vatbaar. De uitleg is vaag, weinig concreet, niet-toetsbaar en soms zelfs onjuist. 'Het niet kunnen vinden van een vrouw' of 'kwaliteit boven diversiteit te verkiezen' zijn gebezigde argumenten. De verantwoordelijkheid om de vennootschap hierop aan te spreken ligt bij de aandeelhouder, besluit Lückerath-Rovers.

In een Engelstalig [Hoofdstuk 12](#) beschrijven Misersky en Redl het onderscheid tussen stereotypering en het grammaticale geslacht. Ze zien twee prominente wijzen hoe mensen geslacht herkennen in taal en hoe de verschillende talen hier mee omgaan. Aan de hand van Engelse, Nederlandse en Duitse zinnen wordt duidelijk dat de ene taal masculiener is dan de andere. De vervolgstap is hoe stereotypes en grammaticaal geslacht door de lezer worden gepercipieerd en tot welke besluitvorming het leidt. De hersenen behandelen masculiene woorden niet als neutraal, er treedt een *male bias* op. Er is dus sprake van *genderbias* in taalgebruik. De auteurs leggen de gedachte die achter genderfair taalgebruik zit, bloot. Zij tonen aan de hand van voorbeelden aan hoe dit taalgebruik kan worden aangewend om meer genderinclusief te communiceren. De kracht die woorden hebben, is groter dan men beseft, concluderen Misersky en Redl.

In [Hoofdstuk 13](#) beschrijft Palm-Steyerberg een dilemma in de financiële sector en dan specifiek voor banken. Enerzijds is er de geschiktheidstoets van de financiële toezichthouder. Anderzijds is er de roep om meer divers samengestelde besturen en raden van commissarissen. Hoe verhouden de beide sets aan regelgeving zich tot elkaar? Werpt de geschiktheidstoets mogelijk drempels op voor de diversiteit? Palm-Steyerberg analyseert eerst de bestaande regelgeving voor banken op het terrein van diversiteit. De transparantieplichtingen voeren de boventoon. Vervolgens komen de regels die de geschiktheidstoets vorm geven, aan de orde. De auteur signaleert een spanningsveld. Zij is van mening dat banken weliswaar een diversiteitsbeleid moeten voeren, maar dit beleid maakt nog geen onderdeel uit van de individuele, dan wel collectieve geschiktheidstoets. De spiegelbeeldige situatie – een geselecteerde kandidaat is wel divers maar niet geschikt – is echter ook niet de bedoeling. Banken dienen op zoek te gaan naar kandidaten die én geschikt zijn én passen in het diversiteitsbeleid. Het hoofdstuk bevat tevens empirisch onderzoek. Het is interessant te bezien of de top van de Nederlandse bankensector nu meer of minder divers is samengesteld in vergelijking met beursgenoteerde bedrijven die in de Dutch Female Board Index zijn opgenomen. Palm-Steyerberg concludeert dat van significante verschillen geen sprake is.