

De rol van toezichthouder en medezeggenschap bij diversiteits- en inclusiebeleid

Verkenkend onderzoek naar raden van toezicht en van commissarissen en naar ondernemings- en medezeggenschapsraden bij (semi-)publieke organisaties in Amsterdam

Alfons Fermin, Zeki Arslan en Peter Zwaga

rapport
31 mei 2023



Colofon

Auteurs: Alfons Fermin, Zeki Arslan, Peter Zwaga

© Fermin Onderzoek & Advies (Utrecht) en Platform Sociale Binding (Amsterdam)

Zowel de organisatie van de Dag van de Diversiteit & Arbeidsmarkt in de Amsterdamse (semi-)publieke sector (DD&A) 2023 als dit rapport zijn mogelijk gemaakt door een financiële bijdrage van de gemeente Amsterdam.

Inhoud

| | |
|--|----|
| Samenvatting | 4 |
| Hoofdstuk 1. Inleiding | 8 |
| 1. Doel van de verkenning..... | 8 |
| 2. Taken interne toezichthouder en ondernemingsraad..... | 9 |
| 3. D&I-beleid en wettelijke kaders..... | 11 |
| 4. Aanpak onderzoek en opbouw rapport..... | 14 |
| Hoofdstuk 2. Resultaten enquête onder interne toezichthouders | 15 |
| 1. Inleiding..... | 15 |
| 2. Kenmerken deelnemers enquête..... | 16 |
| 3. Resultaten en analyse..... | 16 |
| 4. Conclusies..... | 22 |
| Hoofdstuk 3. Interviews met interne toezichthouders | 24 |
| 1. Inleiding..... | 24 |
| 2. Kenmerken deelnemers interviews..... | 24 |
| 3. Resultaten en analyse..... | 25 |
| Hoofdstuk 4. Interviews met ondernemingsraden | 30 |
| 1. Inleiding..... | 30 |
| 2. Kenmerken deelnemers interviews..... | 31 |
| 3. Resultaten van de interviews..... | 32 |
| Hoofdstuk 5. Conclusies en aanbevelingen | 38 |
| 1. Conclusies..... | 38 |
| 2. Aanbevelingen..... | 39 |

Samenvatting

Raden van toezicht en commissarissen en medezeggenschaps- en ondernemingsraden kunnen met hun verschillende verantwoordelijkheden en bevoegdheden het thema van diversiteit en inclusie (D&I) op de agenda zetten, bevorderen en volgen binnen hun organisaties, en bijdragen aan bewustwording erover. Steeds meer arbeidsorganisaties zien het belang in om meer divers en inclusief te worden. Tegelijkertijd wordt de druk op arbeidsorganisaties om D&I-beleid te ontwikkelen van buitenaf opgevoerd, door wet- en regelgeving op Europees, nationaal en lokaal niveau. Ook dat vormt een reden voor interne toezichthouders en medezeggenschap om zich voor D&I in te zetten.

Er is nauwelijks kennis over hoe interne toezichthouders en medezeggenschaps- en ondernemingsraden hun rol op dit terrein op zich nemen. In combinatie met de belangrijke rol die deze raden kunnen spelen bij D&I-beleid vormde dat de motivatie voor een verkennend onderzoek naar de rol die deze raden bij D&I-beleid spelen. Hoe vullen interne toezichthouders en medezeggenschap hun rol bij het bevorderen van diversiteit en inclusie in? Wat zijn daarbij knelpunten en hoe kunnen deze worden overwonnen?

Voor dit verkennende onderzoek naar de rol van toezichthouders en ondernemingsraden bij diversiteits- en inclusiebeleid hebben we informatie opgehaald door een combinatie van een enquête en interviews.

Enquête onder toezichthouders

We hebben allereerst een enquête uitgezet onder raden van toezicht en commissarissen. De respons was laag, maar het beeld dat uit de vijftien reacties naar voren kwam was vrij eenduidig, en over het geheel genomen positief. Interne toezichthouders zouden in hun eigen ogen over het algemeen voldoende aandacht hebben voor het onderwerp van diversiteit en inclusie, het in voldoende mate aan de orde stellen in overleg met bestuurders en de ondernemingsraad. De organisaties waarop zij toezicht houden zouden volgens hen over het algemeen redelijk divers zijn en zouden een diversiteits- en inclusiebeleid hebben. Toelichting bij de antwoorden maakt duidelijk dat het positieve beeld wel nuances behoeft. Diversiteit wordt, indien het om vorderingen gaat, vaak beperkt tot gender, en ambities om diversiteit en inclusie te bevorderen worden soms al opgevat als een diversiteits- en inclusiebeleid. Over het algemeen vonden de toezichthouders dat ze voldoende kennis en informatie hebben om beleid voor diversiteit en inclusie op de agenda te zetten en te bespreken.

Interviews met toezichthouders

Ter verdieping van de enquêteresultaten hebben we interviews afgenomen met leden van zes raden van toezicht/commissarissen. Hieruit komt een vergelijkbaar beeld naar voren als uit de enquête. De organisaties waar ze toezicht op houden zijn volgens de geïnterviewden over het algemeen redelijk of zeer divers. Dat oordeel was niet altijd op cijfers gebaseerd en er was niet altijd kennis over de mate van diversiteit in de organisatie. Cijfers over diversiteit worden lang niet altijd verzameld. Slechts een enkele organisatie monitort de ontwikkeling van diversiteit in de organisatie. De organisaties waar de respondenten toezicht op houden,

hebben volgens hen over het algemeen een diversiteits- en inclusiebeleid. Daarbij wordt diversiteit breed opgevat, maar wordt bij de uitvoering geregeld gefocust op enkele diversiteitskenmerken, vaak gender en soms enkele andere kenmerken als culturele diversiteit. Het beleid zelf zou volgens de respondenten variëren van geformuleerde ambities tot een uitgewerkt beleid, inclusief een structuur om het aan te jagen.

De geïnterviewde toezichthouders gaven aan dat diversiteit en inclusie voor hen een belangrijk onderwerp is. De meeste gaven aan het regelmatig of (bijna) altijd op de agenda te zetten in overleggen met de directie. Een enkele was er al een tijd niet aan toegekomen, vanwege andere zaken die meer prioriteit hadden. De respondenten gaven aan dat het belangrijk is het onderwerp telkens weer te agenderen, omdat het bevorderen van diversiteit en inclusie een lange adem vergt. Ook vragen ze regelmatig aandacht voor diversiteit bij werving en selectie en oefen er soms direct invloed op uit bij de werving en selectie van nieuwe bestuurders en toezichthouders. Diversiteit van het bestuur en het toezichthoudend orgaan zagen ze deels als een resultaat van hun bijdrage. Maar het blijkt niet altijd eenvoudig om geschikte kandidaten met een diverse achtergrond te vinden voor topfuncties; op dat punt schieten volgens hen veel wervings- en selectiebureaus tekort.

De toezichthouders vinden overleg met de ondernemingsraad van groot belang onder meer vanwege de signaalfunctie van deze raad. Ze hebben regelmatig overleg met de ondernemingsraad. Maar respondenten van drie van de zes organisaties gaven aan dat de ondernemingsraad in hun organisatie zich nauwelijks profileert op dat onderwerp. De toezichthouders zeiden soms de ondernemingsraad aan te raden het onderwerp te agenderen in het overleg met het bestuur.

De toezichthouders krijgen hun informatie vooral van het bestuur van hun organisatie. Daarnaast krijgen ze informatie over het onderwerp via bijeenkomsten van onder meer koepelorganisaties in hun branche, inclusief koepels van toezichthouders. Maar niet alle koepels hebben er aandacht voor, want anderen merkten op dat die koepels er weinig aandacht voor hadden. Twee respondenten opperden het idee om voor toezichthouders in de (semi-)publieke sector van Amsterdam een overleg over diversiteit en inclusie te realiseren, zodat toezichthouders hun knelpunten en uitdagingen op dit terrein met elkaar kunnen bespreken en kennis kunnen uitwisselen.

Een van de obstakels voor het bevorderen van diversiteit en inclusie door toezichthouders is dat veel onderwerpen hun aandacht vragen en hun tijd beperkt is. Bij twee van de zes organisaties had het onderwerp daardoor de laatste tijd weinig tot geen aandacht gehad in overleg met de directie. Maar ook de andere toezichthouders hadden soms moeite om erop te focussen, vanwege andere belangrijke onderwerpen. Een structuur om diversiteit en inclusie aan te jagen en te monitoren kan helpen om het onderwerp op de agenda te houden. Obstakels die (verder) werden genoemd zijn: onvoldoende diverse lijst van kandidaten waar traditionele wervings- en selectiebureaus mee komen, problemen met 'onbevooroordeeld' selecteren (van nieuwe bestuursleden of toezichthouders), en dilemma's bij registratie van diversiteitskenmerken (privacy en weerstand).

De respondenten waren positief over het wetsvoorstel toezicht gelijke kansen bij werving en selectie. Ze zien dat als een steun in de rug voor de toezichthouders en het kan helpen om het onderwerp steeds weer te agenderen.

Interviews met ondernemingsraden

We hebben gesproken met leden van vijf (centrale) ondernemingsraden, met name in het onderwijsveld, en daarnaast van een zelfstandig bestuursorgaan. Diversiteit en inclusie heeft in alle vijf de organisaties aandacht, en een beleid ervoor is ontwikkeld of in ontwikkeling in die organisaties. In het verleden ging de aandacht vooral uit naar meer vrouwen in leidinggevende en topfuncties, maar tegenwoordig is de focus breder. Een structuur voor het bevorderen van D&I is in ontwikkeling of al aanwezig in hun organisaties volgens de respondenten. De organisaties zouden volgens hen over het algemeen redelijk divers zijn op de werkvloer, maar de diversiteit zou afnemen richting de top, althans voor andere diversiteitskenmerken dan geslacht. Kennis over de samenstelling van het personeel en de ontwikkeling van diversiteit ervan lijkt niet altijd systematisch te worden bijgehouden. De ondernemingsraden van de onderwijsorganisaties die we hebben gesproken gaven aan dat het onderwerp van diversiteit en inclusie vanzelf al regelmatig op de agenda kwam, door de grote diversiteit onder leerlingen/studenten en deels ook onder docenten.

De aandacht van de ondernemingsraden van de respondenten voor het onderwerp van diversiteit en inclusie in het overleg met het bestuur verschilt nogal, van zelden tot zeer regelmatig. Die verschillen lijken samen te hangen met andere onderwerpen die om aandacht vragen (zoals bijv. fusieperikelen), van de ambitie van het bestuur op het vlak van D&I, de fase waarin het D&I-beleid zich bevindt, en de 'afstand' tussen de or en het bestuur.

Uit de interviews komt naar voren dat enkele ondernemingsraden redelijk actief zijn bij het ter sprake brengen van dit onderwerp, maar andere raden nogal volgend zijn en bijvoorbeeld wachten totdat ze van de directie een D&I-plan ontvangen voor advies. In grote organisaties is het voor centrale ondernemingsraden niet eenvoudig om contact met de achterban te houden; een onderdelencommissie kan daarbij helpen. Het blijkt ook behulpzaam te zijn als er een aparte commissie voor D&I (of P&O) is binnen de ondernemingsraad. Verder kunnen ondernemingsraadleden met een diverse achtergrond hun ervaring gebruiken om het onderwerp te verwoorden en op de kaart zetten. Niet alle ondernemingsraden waren even divers. Ook wordt er niet altijd door het bestuur goed naar de ondernemingsraad geluisterd. De ondernemingsraad heeft op de meeste terreinen alleen adviesrecht; dan moet je met goede argumenten komen, wil het bestuur naar je luisteren. In een enkel geval was er een 'kloof' tussen bestuur en de ondernemingsraad, wat de invloed van de raad beperkte. In andere organisaties was het bestuur zich wel bewust van het belang om naar de raad te luisteren en deze te betrekken bij verandertrajecten.

Ondernemingsraden (of P&O-commissies ervan) overleggen regelmatig met het hoofd van de HRM-afdeling en worden betrokken bij vacatureteksten, vooral voor hogere functies. Bij de benoeming van bestuurders en toezichthouders heeft de ondernemingsraad adviesrecht.

De or-leden die we spraken, hebben het gevoel over het algemeen geen belangrijke informatie te missen voor het uitoefenen van hun rol op dit terrein. Indien nodig vragen ze

informatie bij het bestuur. De ondernemingsraden krijgen verder relevante informatie via vakbonden en platforms voor medezeggenschap in hun sector. Maar die platforms zouden volgens hen niet altijd aandacht hebben voor het onderwerp van diversiteit.

Volgens de respondenten die kennis hadden genomen van het wetsvoorstel Toezicht gelijke kansen bij werving en selectie, zou dit weinig verandering brengen in hun rol, omdat hun organisatie al een diversiteitsbeleid heeft.

De respondenten zien allerlei obstakels voor een rol van ondernemingsraden op het terrein van D&I, zoals beperkte tijd, vele 'prioriteiten', onvoldoende uitgewerkt D&I-beleid, geen gegevens om de ontwikkeling te volgen/monitoren, problemen met het raadplegen van de achterban in grote organisaties en een weinig diverse ondernemingsraad.

Daarnaast kwamen de respondenten met tips, zoals een aparte commissie D&I binnen de ondernemingsraad, het stimuleren van een diverse ondernemingsraad, een structuur met onderdelencommissies in de afdelingen van een grote organisatie, en periodiek informeel overleg (naast formeel overleg) met een directielid, waarbij ook plannen en ontwikkelingen inzake diversiteit en inclusie aan de orde kunnen komen.

Conclusies en aanbevelingen

Het onderzoek heeft een eerste beeld gegeven van hoe interne toezichthouders en ondernemingsraden omgaan met het onderwerp van D&I. Het heeft vooral zicht gegeven op knelpunten waar ze tegenaan lopen, en mogelijkheden om hiermee om te gaan. Het gaat daarbij om knelpunten als beperkingen in tijd en prioriteit stellen aan D&I, terwijl veel andere onderwerpen om aandacht vragen. Het gaat ook om bewustwording over het belang van D&I en gebrek aan kennis over D&I-beleid. Daarnaast krijgen ze te maken met weerstand binnen de organisatie tegen D&I-beleid en praktische en principiële problemen met bijvoorbeeld registratie van diversiteitskenmerken. D&I-beleid vergt een lange adem, en is dus moet het continu worden geagendeerd en besproken. Uiteraard dient ook naar de diversiteit van de raad van toezicht/commissarissen of ondernemingsraad zelf te worden gekeken. Een diverse raad helpt bovendien om kennis en ervaring van diversiteitsgroepen binnen te halen.

Het rapport wordt afgesloten met enkele aanbevelingen. Zo helpt regelmatig overleg tussen ondernemingsraden en interne toezichthouders over D&I elkaars functioneren en positie op dit terrein te versterken. Ook zouden deze raden met diversiteitsnetwerken binnen hun organisaties moeten spreken, om kennis en ervaring uit te wisselen. Branche- en koepelorganisaties van deze raden, maar ook kenniscentra, moeten zorgen voor een passend trainings- en scholingsaanbod op dit terrein. Overheden en/of koepelorganisaties kunnen uitwisseling van kennis en ervaring van toezichthouders met D&I faciliteren. Ten slotte is meer onderzoek nodig, ter verbreding en verdieping van de kennis, maar ook om de raden handvatten te bieden voor een sterkere rol bij D&I-beleid.

Hoofdstuk 1. Inleiding

1. Doel van de verkenning

Interne toezichthoudende organen – raden van toezicht en commissarissen – en medezeggenschaps- en ondernemingsraden kunnen een belangrijke rol spelen bij het diversiteits- en inclusiebeleid (D&I-beleid) van de organisatie waarvan zij onderdeel zijn. Beide typen raden kunnen met hun verschillende verantwoordelijkheden het thema van diversiteit en inclusie agenderen en bespreken met de directie van hun organisatie.

De druk op deze raden om oog te hebben voor maatschappelijke belangen, zoals gelijke kansen en non-discriminatie, neemt toe. De *Wet toezicht gelijke kansen bij werving en selectie* die binnenkort wordt behandeld door de Eerste Kamer zal – als deze wet wordt - werkgevers verplichten om over een werkwijze te beschikken die gericht is op het creëren van gelijke kansen in het proces van werving en selectie. Interne toezichthouders hebben dan de taak erop toe te zien dat hun bestuur zo een werkwijze heeft opgesteld. Medezeggenschap krijgt er ook een taak bij, omdat zo'n werkwijze betrekking heeft op het wervings- en selectiebeleid.

Gezien de belangrijke rol die interne toezichthouders en medezeggenschap kunnen spelen bij diversiteit- en inclusiebeleid van organisaties verbaast het ons dat er niet of nauwelijks kennis is over hoe zij hun rol op dit terrein invullen. We hebben alleen een onderzoek van 2014 kunnen vinden over de rol van ondernemingsraden binnen de Rijksector bij het bevorderen van diversiteit en inclusie.¹

Deze kennislacune, in combinatie met het belang om dit onderwerp op de agenda te zetten, was voor ons reden een verkenning uit te voeren naar de rol van interne toezichthouders en medezeggenschap bij diversiteit en inclusie. Hoe vullen interne toezichthouders en medezeggenschap hun rol bij het bevorderen van diversiteit en inclusie in? Wat zijn daarbij knelpunten en hoe kunnen deze worden overwonnen? Deze vragen stonden centraal in dit onderzoek. De resultaten worden in dit rapport gepresenteerd.

De verkenning is tevens bedoeld als input voor de Dag voor Diversiteit en Arbeidsmarkt (DD&A) in de Amsterdamse (semi-)publieke sector, die we op 31 mei 2023 organiseren. Tijdens deze bijeenkomst presenteren we de resultaten van de verkenning en zullen andere sprekers aandacht vragen voor dit thema, en zal hierover met betrokkenen en geïnteresseerden in gesprek worden gegaan.

De Dag voor Diversiteit en Arbeidsmarkt (DD&A) in de Amsterdamse (semi-)publieke sector 2023 en het onderzoek waarover hier wordt gerapporteerd zijn mogelijk gemaakt door een financiële bijdrage van de gemeente Amsterdam. De gemeente ondersteunt dit in het kader van haar inspanningen om een inclusieve Amsterdamse arbeidsmarkt te stimuleren. Tijdens de eerste Dag van Diversiteit & Arbeidsmarkt voor de (semi-) publieke sector in

¹ Hoogeveen, Y., Van den Berg, D., Van Dijk, M. (2014) OR-en Rijk en Diversiteit. Onderzoek naar de rol van OR-en bij het bevorderen van variëteit bij het Rijk. Den Haag: CAOP Research in opdracht van het A+O fonds Rijk.

Amsterdam², op 15 december 2021, ging de aandacht uit naar twee andere onderwerpen: (1) de Barometer culturele diversiteit als instrument voor organisaties om inzicht te verkrijgen in de ontwikkeling van hun personeelsbestand wat betreft culturele diversiteit, en (2) goede voorbeelden van diversiteitsbeleid in de Amsterdamse (semi-)publieke sector.³ Vanwege het succes van de DD&A 2021 en omdat het van belang is de discussie en uitwisseling van ervaringen tussen (semi-)publieke organisaties over dit thema te blijven ondersteunen, werd besloten tot een vervolg. In samenspraak met de gemeente Amsterdam hebben we ervoor gekozen om de rol van interne toezichthouders en medezeggenschap bij diversiteit en inclusie op de agenda van DD&A 2023 te zetten.

In het vervolg van het hoofdstuk gaan we nader in op de taken en verantwoordelijkheden van interne toezichthouders en op die van medezeggenschap binnen (semi-) publieke organisaties (paragraaf 2) en over relevante wettelijke kaders voor diversiteits- en inclusiebeleid (paragraaf 3). In de afsluitende paragraaf van het hoofdstuk gaan we kort in op de aanpak van het onderzoek en de opbouw van de rest van het rapport.

2. Taken interne toezichthouder en ondernemingsraad

Taken en verantwoordelijkheden toezichthouder

Raden van toezicht en raden van commissarissen zijn intern toezichthoudende organen. Ze hebben verschillende taken en verantwoordelijkheden, die vaak in de branchecode van de organisatie zijn vastgelegd (bijv. governancecode cultuur, zorg of woningcorporaties).⁴ Raden van toezicht of van commissarissen in semipublieke organisaties hebben drie functies: een toezichthoudende rol, een advies- en klankbordfunctie en een werkgeversrol.⁵ De interne toezichthouder houdt toezicht op het beleid van het dagelijks bestuur (de directie, raad van bestuur of college van bestuur) en de algemene gang van zaken in een organisatie. Ze houdt toezicht op de financiële gezondheid, risicobeheersing, de uitvoering van de strategie en de waarborging van de belangen van stakeholders door het bestuur. Ze overlegt daartoe regelmatig met het dagelijks bestuur. Een onderdeel van deze toezichthoudende rol is dat de raad belangrijke besluiten van het bestuur goedkeurt, zoals het vaststellen van de begroting, het jaarverslag, de jaarrekening en strategische beleidsplannen. Daarnaast geeft de interne toezichthouder advies en fungeert ze als

² De DD&A 2021 werd georganiseerd door Zeki Arlsan en Peter Zwaga (Platform Sociale Binding) en Alfons Fermin (Fermin Onderzoek & Advies), in samenwerking met Maurice Crul (VU) en Esin Aközbeke van BMC, en werd mogelijk gemaakt door een financiële bijdrage van de gemeente Amsterdam.

³ Het vooronderzoek resulteerde in twee papers: Maurice Crul, Handleiding Culturele Barometer voor de Publieke Sector. December 2021. VU, Fermin Onderzoek & Advies, Platform Sociale Binding, BMC. Esin Aközbeke, Goede voorbeelden van diversiteitsbeleid in Amsterdamse (semi-)publieke organisaties. Kritische succesfactoren en valkuilen in de praktijk van zeven organisaties. December 2021. BMC, Fermin Onderzoek & Advies, Platform Sociale Binding, VU. In zekere zin is de DD&A een derde dag over diversiteit en inclusie, omdat Platform Sociale Binding 6 december 2019 al een vergelijkbare “Themabijeenkomst Diversiteit Publiek Sector” had georganiseerd, waar de DD&A 2021 op voortbouwde.

⁴ De nieuwe versie van de Nederlandse Corporate Governance Code verplicht bestuurders van beursgenoteerde bedrijven tot nadenken over diversiteit en inclusie in alle lagen van hun onderneming. Zie Philips Willems, ‘Code voor goed bestuur aan erosie onderhevig? De toevoeging over diversiteit bewijst dat het ook anders kan’, NRC.nl 4 mei 2023.

⁵ Zie hierover Bestuurderscentrum: [Verschillen tussen een Raad van Commissarissen en een Raad van Toezicht](#); BoardRefreshment: [Wat doet de RvC](#); PWC (2020), [De commissaris in de publieke sector](#).

klankbord voor het bestuur of de directie. Ten slotte heeft de raad van toezicht of commissarissen de rol van werkgever van het bestuur. Het gaat dan om het aannemen, schorsen en ontslaan van de bestuurder(s).

Raden van toezicht en commissarissen kunnen hun toezichthoudende, advies- en klankbordfunctie gebruiken om diversiteit en inclusie op de agenda te zetten en het onderwerp te bespreken met het bestuur. Via hun werkgeversrol kunnen ze bij werving en selectie van nieuwe bestuursleden direct diversiteit (van het bestuur) bevorderen.

De naam van de interne toezichthouder is afhankelijk van de rechtsvorm van een organisatie. In de non-profitsector – bij verenigingen, stichtingen en coöperaties wordt gewoonlijk de term raad van toezicht (rvt) gebruikt, terwijl in de profitsector – bij bv's en nv's - de term raad van commissarissen (rvc) gebruikelijk is. Tal van organisaties in de (semi-)publieke sector – zoals ziekenhuizen en woningcorporaties - hebben een toezichtmodel ingevoerd dat sterk lijkt op dat van het bedrijfsleven, waarbij een raad van commissarissen toezicht houdt op het management. Leden van een raad van toezicht worden toezichthouder genoemd en leden van een raad van commissarissen worden commissaris genoemd. Wij zullen in dit rapport de raden aanduiden als raden van toezicht/commissarissen of als interne toezichthouder.

Taken en verantwoordelijkheden ondernemingsraad

De ondernemingsraad (of medezeggenschapsraad of personeelsvertegenwoordiging) komt op voor de belangen van het personeel in een onderneming of organisatie, kan meedenken over bedrijfseconomische en sociale onderwerpen en kan door advisering of instemming invloed hebben op de bedrijfsvoering. Voor bedrijven met vijftig medewerkers of meer is een ondernemingsraad (or) verplicht. Organisaties met minder dan vijftig medewerkers kunnen een personeelsvertegenwoordiging (pvt) instellen voor medezeggenschap. Overigens zijn er naast medezeggenschapsraden van personeel ook andere gremia voor medezeggenschap bij bepaalde organisaties, zoals voor studenten in het wo, hbo en mbo en voor ouders van leerlingen in het voortgezet en primair onderwijs. In zorginstellingen zijn er cliëntenraden om medezeggenschap van cliënten vorm te geven. Wij hebben ons in het onderzoek beperkt tot medezeggenschapsraden voor het personeel. Voor het gemak spreken we over ondernemingsraden (or's), ook als het over medezeggenschapsraden of personeelsvertegenwoordigingen gaat.

De ondernemingsraad kan een rol spelen bij het bevorderen van diversiteit en inclusie van hun arbeidsorganisatie. Het onderwerp van diversiteit & inclusie is voor de ondernemingsraad relevant; de raad is immers de vertegenwoordiger van alle medewerkers in de organisatie. Door medezeggenschap via de ondernemingsraad kunnen medewerkers invloed uitoefenen op de bedrijfsvoering van hun organisatie.

De ondernemingsraad heeft een wettelijke taak bij het stimuleren van gelijke behandeling en signaleren en bespreekbaar maken van discriminatie. Art. 28.3 van de Wet op ondernemingsraden (WOR) stelt: "De ondernemingsraad waakt in het algemeen tegen discriminatie in de onderneming en bevordert in het bijzonder de gelijke behandeling van

mannen en vrouwen alsmede de inschakeling van gehandicapten en minderheden in de onderneming.”⁶

De ondernemingsraad kan gebruik maken van haar advies-, instemmings- en initiatiefrecht om over het thema van diversiteit en inclusie met de bestuurders in gesprek te gaan. De raad kan het initiatiefrecht benutten om voorstellen aan het bestuur te doen, bijvoorbeeld op het gebied van diversiteit en inclusie. De raad heeft een stimulerende taak, bij het aanstellings-, ontslag- en bevorderingsbeleid, en kan toetsen of dat past binnen het diversiteits- en inclusiebeleid. De raad heeft recht om informatie op te vragen, bijvoorbeeld op het gebied van diversiteit en inclusie. Ze heeft adviesrecht bij onder meer het inlenen van arbeidskrachten. En ze kan het onderwerp van diversiteit en inclusie agenderen voor een gesprek met de bestuurder (overlegrecht).⁷ De raad moet minimaal tweemaal per jaar met de bestuurders overleggen over de algemene gang van zaken, en daarbij moeten ook vertegenwoordigers van de interne toezichthouder aanwezig zijn.

Driehoek toezichthouder – bestuur - or

De interne toezichthouder, het dagelijks bestuur en de ondernemingsraad vormen samen de zogenaamde ‘driehoek’ van overleg binnen een organisatie. De toezichthouder heeft er belang bij te overleggen met de ondernemingsraad, die immers ook een belangrijke informatiebron vormt. Dat voorkomt dat de toezichthouder alleen afhankelijk is van de informatie die ze van het bestuur krijgt. Omgekeerd is het voor de ondernemingsraad van belang met de interne toezichthouder te overleggen bij het bepalen van haar mening (advies) over bepaalde ontwikkelingen in het bedrijf. Formeel overleg tussen de toezichthouder en medezeggenschap is er minimaal twee keer per jaar tijdens het algemeen overleg van de ondernemingsraad en directie. Daarnaast kan het ook informeel vorm krijgen, bijvoorbeeld in informeel contact tussen leden van de interne toezichthouder met de voorzitter van de ondernemingsraad.⁸

3. D&I-beleid en wettelijke kaders

Diversiteits- en inclusiebeleid

Steeds meer arbeidsorganisaties ontwikkelen en implementeren beleid voor diversiteit en inclusie. Er is een Charter Diversiteit, waar organisaties zich bij kunnen aansluiten; ze krijgen vervolgens ondersteuning en toegang tot een netwerk.⁹ SER Diversiteit in Bedrijf bevordert diversiteit en inclusie op de werkvloer en ondersteunt bedrijven bij het opzetten, uitvoeren en monitoren van hun diversiteitsplannen. Specifiek voor Amsterdam is er het stedelijk initiatief Amsterdam – Divers & Inclusief (ADI)¹⁰, van SER Diversiteit in Bedrijf in samenwerking met de gemeente Amsterdam. Het initiatief ADI is een platform voor

⁶ Wet op de ondernemingsraden (WOR).

⁷ Zie SER.nl over Medezeggenschap en diversiteit en inclusie. Zie ook: Rijksoverheid Welke rechten heeft een ondernemingsraad (OR)?

⁸ Zie Alliantie Medezeggenschap & Governance, Toezichthouder en ondernemingsraad: een sterk koppel. Zie ook: SER: Medezeggenschap: Overleg met toezichthouders.

⁹ SER: Charter Diversiteit

¹⁰ Amsterdam – Divers & Inclusief

bedrijven in de regio Amsterdam en “wil een stedelijke beweging in gang zetten waarin ondernemingen elkaar versterken en de norm stellen voor goed en inclusief werkgeverschap”.¹¹ Daarnaast zijn er sectorale initiatieven, zoals het Nationaal actieplan voor meer diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs en onderzoek (2020).¹²

Diversiteit wordt tegenwoordig gewoonlijk breed opgevat bij diversiteits- en inclusiebeleid, en verwijst naar de verschillen tussen mensen in onder andere gender, culturele achtergrond, leeftijd, seksuele oriëntatie en beperking. Het gaat dus om zichtbare en minder of niet-zichtbare kenmerken. In het kader van diversiteits- en inclusiebeleid streeft een organisatie naar een diverse samenstelling van het personeelsbestand. Inclusie gaat dan om het omgaan met en het optimaal benutten van deze verschillen. Een inclusieve organisatie “maakt zo goed mogelijk gebruik van de diverse talenten en vermogens op de arbeidsmarkt” en zorgt voor een inclusieve werkomgeving, waarin alle medewerkers worden gerespecteerd, verschillen worden gewaardeerd en alle werknemers tot hun recht komen, ongeacht hun leeftijd, levensfase, functiebeperking geslacht of herkomst.¹³

Wettelijke kaders

Een extra reden om aandacht te geven aan de rollen van de toezichthouder en medezeggenschap bij diversiteits- en inclusiebeleid vormt het voorstel voor de *Wet toezicht gelijke kansen bij werving en selectie* dat momenteel ter behandeling ligt bij de Eerste Kamer ligt.¹⁴ Het wetsvoorstel beoogt, in aanvulling op al bestaande gelijke behandelingswetgeving, discriminatie op de arbeidsmarkt te voorkomen, waardoor iedereen een gelijke kans heeft in de zoektocht naar een baan. Doel van het wetsvoorstel is werkgevers aanzetten tot het treffen van maatregelen om gelijke kansen bij de werving en selectie te bevorderen. Intermediairs en werkgevers met meer dan 25 werknemers zijn volgens deze wet verplicht een werkwijze te hebben voor het voorkomen van arbeidsmarktdiscriminatie en dienen bijbehorende maatregelen op schrift te stellen en ervoor te zorgen dat iedereen hiervan kennis kan nemen. De Nederlandse Arbeidsinspectie houdt hierop toezicht. Interne toezichthouders zullen hun eigen rol hierbij moeten oppakken wanneer deze wet van kracht wordt. Hetzelfde geldt voor ondernemingsraden. Zij hebben instemmingsrecht voor besluiten tot vaststelling, wijziging en intrekking van een regeling inzake aanstellingsbeleid; en zij zullen dus moeten instemmen met de te zijner tijd verplichte werkwijze voor werving en selectie.

Naast dit wetsvoorstel zijn er nog andere verplichten en afspraken waaraan bedrijven zich moeten houden inzake gelijke kansen voor verschillende diversiteitsgroepen. Uiteraard moeten werkgevers mensen gelijk behandelen, op grond van artikel 1 van de Grondwet en de wetten voor gelijke behandeling. Daarnaast zijn er specifieke wetten en afspraken. In het kader van de Participatiewet zijn banenafspraken gemaakt door overheid, werkgevers- en werknemersorganisaties voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (mensen met

¹¹ <https://020diverseniinclusief.nl/>

¹² <https://www.dihoo.nl/onderwerpen/nationaal-actieplan>

¹³ Rijksoverheid: [Diversiteit en inclusie bij de Rijksoverheid](#), en SER: [Medezeggenschap en diversiteit en inclusie](#)

¹⁴ [Eerstekamer.nl](#), wetsvoorstel 35.673. Naar verwachting zal de wet medio 2024 in werking treden.

een arbeidsbeperking).¹⁵ De doelgroep bestaat uit mensen die moeilijk een gewone baan vinden of behouden door onder meer ziekte, handicap, langdurige werkloosheid of een verslavingsverleden. Begin 2026 moeten er in totaal 125.000 banen zijn bijgekomen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Organisaties met meer dan 25 werknemers in dienst zijn verplicht ook mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen. Als een werkgever iemand uit het doelgroepregister (beheert door het UWV) in dienst neemt of houdt, telt de baan van deze persoon mee voor de banenafpraak en het quotum arbeidsbeperkten van de werkgever (indien van toepassing). Lukt het werkgevers uiteindelijk niet om het afgesproken aantal banen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, dan moeten ze alsnog zorgen voor een minimaal aantal werkplekken (een quotum) voor deze doelgroep.

Daarnaast zijn er ook afspraken en wetten die tot doel hebben het aantal vrouwen in topfuncties te bevorderen. Op Europees niveau is er een wet voor een Europees quotum voor vrouwen in raden van toezicht en bestuur voor grote beursgenoteerde bedrijven.¹⁶ En vanaf 1 januari 2022 geldt voor grote beursgenoteerde bedrijven in Nederland de diversiteitswet (Wet Evenwichtiger verhouding tussen mannen en vrouwen in het bestuur en de raad van commissarissen). Deze heeft als doel de verhouding tussen vrouwen en mannen in de top en subtop van grote naamloze en besloten vennootschappen evenwichtiger te maken. Deze wet bevat twee maatregelen om diversiteit in de top van het bedrijfsleven te bevorderen. Ten eerste regelt een ingroeiquotum dat ten minste één derde deel van de raad van commissarissen van grote beursgenoteerde bedrijven voor tenminste één derde deel moet bestaan uit vrouwen (dat geldt alleen voor nieuwe benoemingen van commissarissen). Daarnaast moeten grote naamloze en besloten vennootschappen verplicht passende en ambitieuze streefcijfers opstellen om de verhouding tussen het aantal mannen en vrouwen in de (sub)top van de onderneming evenwichtiger te maken en jaarlijks over de voortgang rapporteren in het SER Diversiteitsportaal.¹⁷

Ten slotte zijn er ook andere ontwikkelingen, zoals beleid om stagediscriminatie tegen te gaan. Op 14 februari 2023 ondertekenden partners in en rond de mbo-sector de Werkagenda mbo en het Stagepact mbo. De aanpak van stagediscriminatie heeft daarin volgens de minister, zowel voor het bevorderen van kansgelijkheid als voor het verbeteren van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt.¹⁸ Organisaties die hun handtekening eronder hebben gezet, inclusief werkgeversorganisaties MKB-Nederland

¹⁵ De banenafpraak geldt voor de volgende mensen: in de Wajong die kunnen werken, met een WSW-indicatie (sociale werkvoorziening), met een WIW- of een ID-baan, mensen die onder de Participatiewet vallen en waarvan UWV heeft vaststelt dat ze niet 100% van het wettelijk minimumloon kunnen verdienen. Zie het [Doelgroepregister](#) van UWV.

¹⁶ Europa-nu.nl, [EU-parlement stemt in met vrouwenquotum voor bedrijven](#); 22-11-2022. Vanaf 30 juni 2026 moet de rvc van een beursgenoteerd bedrijf met meer dan 250 werknemers voor 40 % uit vrouwen bestaan, of ten minste 33 % van de commissarissen én de leden van de raad van bestuur.

¹⁷ SER [Diversiteitsportaal](#), SER.nl: <https://www.ser.nl/nl/thema/diversiteitsportaal/inhoud-wet> En Rijksoverheid, Nieuwsbericht 'Betere man-vrouw verhouding geregeld voor top bedrijfsleven', 28-9-2021. Op 30 maart is verder een EU-wet voor loontransparantie aangenomen, die de loonkloof tussen mannen en vrouwen moet aanpakken. Om discriminatie te voorkomen verplicht de wet werkgevers hun werknemers op toegankelijke wijze de objectieve en genderneutrale criteria in te laten zien die worden gebruikt om salarissen en eventuele salarisverhogingen te bepalen. [Nieuwsbericht](#) SER 30 maart 2023.

¹⁸ Brief minister OCW aan Tweede Kamer van 14 februari 2023, Aanbieding Werkagenda en stagepact mbo.

en VNO-NCW, hebben zich eraan gecommitteerd om maatregelen te nemen om stagediscriminatie tegen te gaan.

4. Aanpak onderzoek en opbouw rapport

Voor dit verkennende onderzoek naar de rol van toezichthouders en ondernemingsraden bij diversiteits- en inclusiebeleid hebben we informatie opgehaald door een combinatie van een enquête en interviews.

Allereerst hebben we de rol van interne toezichthouders onderzocht met:

- (1) een online enquête onder raden van toezicht en commissarissen van (semi-)publieke organisaties in Amsterdam, uitgevoerd in september-oktober 2022;
- (2) zes diepte-interviews met leden van raden van toezicht/commissarissen van (semi-)publieke organisaties in Amsterdam, gehouden tussen januari-maart 2023;

Vervolgens hebben we een korte verkenning uitgevoerd naar de rol van medezeggenschap:

- (3) vijf diepte-interviews met leden van (centrale) ondernemings- of medezeggenschapsraden van (semi-) publieke organisaties in Amsterdam, tussen december 2022- februari 2023.

Nadere informatie over de aanpak van deze delen van het onderzoek geven we in de inleidingen van hoofdstukken 2, 3 en 4.

Zoals elk onderzoek had ook deze zijn beperkingen. Het betrof een kort, verkennend onderzoek, vanwege de beperkte tijd die ervoor was en daarbij konden we niet of nauwelijks voortbouwen op kennis over dit onderwerp. Verder is het onderzoek geheel gebaseerd op de resultaten van een enquête - met een respons van 15 - in combinatie met een tiental interviews. Dat vormt onvoldoende basis voor het trekken van vergaande conclusies. Daar komt bij dat het onderzoek zich beperkt tot de opvattingen van betrokkenen uit toezicht en medezeggenschap over hun eigen functioneren. We hebben hun uitspraken niet gecontroleerd door ze bijvoorbeeld te vergelijken met beschikbare data, beleidsplannen en rapportages van hun organisaties. Het rapport geeft dus de eigen *opvattingen* van leden van interne toezichthoudende organen en medezeggenschapsraden weer over hun rol bij diversiteits- en inclusiebeleid.

In de volgende hoofdstukken worden de resultaten van deze verkenningen gepresenteerd. De opbouw is als volgt:

- We beginnen, in hoofdstuk 2, met de presentatie van de resultaten van de enquête onder toezichthouders. Dit vormde het startpunt van onze verkenning.
- Vervolgens behandelen we de resultaten van de zes interviews met toezichthouders (hoofdstuk 3)
- Daarop aansluitend presenteren we de opbrengst van de interviews met ondernemingsraden (hoofdstuk 4).
- Het afsluitende hoofdstuk 5 recapituleert de belangrijkste bevindingen en conclusies van het onderzoek, en we sluiten af met enkele aanbevelingen. Dit hoofdstuk kan ook apart gelezen worden, als een samenvatting van het rapport.

Hoofdstuk 2. Resultaten enquête onder interne toezichthouders

1. Inleiding

Er is weinig bekend over de rol van raden van toezicht en raden van commissarissen bij het bevorderen van diversiteit en inclusie binnen organisaties waarop zij toezicht houden. Wij hebben geen onderzoek hierover gevonden. Wel is er op het internet wat informatie te vinden over verantwoordelijkheden en aanbevelingen van toezichthouders op dit vlak. Maar indien het onderwerp van diversiteit en inclusie aandacht krijgt in relatie tot toezichthouders, gaat het meestal over het streven naar een diverse samenstelling van de raden zelf.¹⁹

Om een eerste indruk te krijgen van de rol die deze raden spelen bij het bevorderen van diversiteit en inclusie hebben we tussen september en oktober 2022 een enquête verstuurd naar raden van toezicht en raden van commissarissen van 95 organisaties uit de Amsterdamse (semi-) publieke sector, met het verzoek deze in te vullen. Er is geen totaaloverzicht van alle (semi-) publieke organisaties in Amsterdam. Daarom hebben we via internet en via de gemeente een adressenbestand samengesteld, en dat gebruikt voor het versturen van de vragenlijsten. Dat bestand was niet volledig, en bovendien bevatte het vaak algemene contactgegevens van organisaties.

De eerste respons was laag (7 ingevulde formulieren); daarom hebben we enkele pogingen ondernemen voor meer respons. We hebben in november een belronde gehouden, om de beoogde respondenten gerichter te benaderen. We hebben toen bij 40 organisaties een contactpersoon bij de raad van toezicht/commissarissen achterhaald, en die rechtstreeks de vragenlijst toegestuurd. Daarnaast hebben we tijdens onze interviews met leden van rvt's en rvc's en met leden van or's van organisaties – die tussen december 2022 en maart 2023 zijn afgenomen – de respondenten verzocht alsnog een vragenlijst te laten invullen indien de toezichthouder bij de betreffende organisatie dat nog niet had gedaan. Bij elkaar heeft dat geresulteerd in 8 extra vragenlijsten. De totale respons bestond dus uit 15 vragenlijsten. Dat is een respons van bijna 16%; nog steeds een lage respons.

Deze lage respons vormt een belemmering voor de veralgemenisering van de conclusies naar alle raden van toezicht en commissarissen van (semi-)publieke organisaties in Amsterdam. De raden die de enquête wel hebben ingevuld zouden op relevante kenmerken namelijk kunnen verschillen van degenen die dat niet hebben gedaan. Zoals we in de volgende paragraaf zien, hebben vooral raden bij organisaties in de onderwijs- en cultuursector de enquête ingevuld. Daarnaast is het mogelijk dat vooral die raden de enquête hebben ingevuld, die zich inzetten voor diversiteits- en inclusiebeleid. Dan zouden de enquêteresultaten een te positief beeld schetsen van de rol van de raden op dit vlak. Maar raden kunnen ook andere redenen hebben gehad om de enquête niet in te vullen. Zo gaven sommige raden aan dat het moment van de enquête hen niet goed uitkwam, omdat er net een nieuwe raad was ingesteld of dat ze het te druk hadden met andere zaken. Ook

¹⁹ Bijv. Berenschot, [De kracht van diversiteit in het toezicht](#). Whitepaper. En: Berenschot, [Verkenkend onderzoek naar het stimuleren van diversiteit in RvC's in de woningcorporatiesector](#). Rapport, 2020.

gaven sommige contactpersonen aan dat er geen raad van toezicht was bij de aangeschreven organisatie; immers niet alle (semi-)publieke organisaties hebben zo'n raad.

2. Kenmerken deelnemers enquête

In totaal hebben 15 raden van toezicht/commissarissen de vragenlijst ingevuld. In de tabel hieronder staat de verdeling van respondenten per sector. Met name vanuit de onderwijssector (6 respondenten) en cultuursector (4 respondenten) hebben we ingevulde vragenlijsten ontvangen. Drie raden houden op 'overige organisaties' toezicht; het betreft een organisatie in de evenementensector, de energiesector en de transport- en infrastructuursector. Het onderwijs is dus goed vertegenwoordigd, waarbij van de zes raden die deelnamen er vier toezicht houden op het primair onderwijs (po), een op het voortgezet onderwijs (vo) en een op het hoger onderwijs (ho). Bij de vier raden die toezicht houden op een organisatie in de cultuursector betreft het podia en een museum. Vier van de 15 raden die participeerden in het onderzoek zijn deelnemingen waarvan de gemeente Amsterdam aandeelhouder is (voor 100% of samen met één of meerdere andere aandeelhouders).²⁰

Tabel 1: respondenten per sector

| sector | subsector | aantal |
|------------------------------------|-----------|-----------|
| Onderwijs | po | 4 |
| | vo | 1 |
| | hbo | 1 |
| Huisvesting | | 1 |
| Welzijn | | 1 |
| Cultuur | | 4 |
| Evenementen | | 1 |
| Energie | | 1 |
| Transport en infrastructuur | | 1 |
| totaal | | 15 |

po: primair onderwijs; vo: voortgezet onderwijs

3. Resultaten en analyse

In deze paragraaf presenteren en bespreken we de resultaten van de enquête. Telkens beginnen we met een tabel met de scores op de verschillende antwoordcategorieën per vraag. Bij elke vraag was ruimte voor toelichting. Bij een enkele vraag gaven alle respondenten een toelichting (vraag 4), maar bij de meeste vragen was dat de helft of minder van de respondenten. Die toelichting is bij de analyse gebruikt om de antwoorden te duiden en voorbeelden bij de antwoorden te geven. De analyse volgt telkens na elke tabel.

²⁰ Er zijn 24 deelnemingen van de gemeente Amsterdam; zie voor de lijst van deelnemingen: <https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/organisatie/overige/deelnemingen/alle-deelnemingen/>

1. Wat is de mate van diversiteit van de organisatie waar u toezichthouder bent met betrekking tot:

| | Niet | Weinig | Redelijk | Zeer | Niet bekend |
|-------------------------------------|------|--------|----------|------|-------------|
| het bestuur van uw organisatie | 3 | | 10 | 2 | |
| de raad van toezicht/commissarissen | | | 13 | 2 | |
| het personeel | | 2 | 7 | 5 | 1 |

De organisatie waarop toezicht wordt gehouden is over het algemeen redelijk divers volgens de respondenten, waarbij het personeel vaak meer divers is dan de raad van toezicht/commissarissen en het bestuur. Het bestuur is in enkele gevallen niet divers. Daarbij moet bedacht worden dat kleine organisaties soms maar een bestuurslid hebben.

De toelichting die enkele (zes) respondenten gaven, maakt duidelijk dat de term ‘diversiteit’ op verschillende wijze is opgevat door verschillende respondenten voor verschillende onderdelen van de organisatie. Zo werd soms aangegeven dat de diversiteit van het bestuur redelijk is wat betreft man-vrouw verhouding, terwijl voor personeel ook gekeken werd naar diversiteit op dimensies zoals herkomst en leeftijd. Kortom, indien aangegeven wordt dat sprake is van een redelijke mate van diversiteit in bijvoorbeeld het bestuur kan dat ook beperkt zijn tot het aandeel vrouwen erin. Bij het aangeven van de mate van diversiteit van het personeel speelt ook een kennislacune, maakte enkele opmerkingen duidelijk. Zo werd een paar keer opgemerkt dat lang niet alle diversiteitskenmerken bekend zijn of worden bijgehouden van het personeel, zoals seksuele voorkeur en herkomst. Dan werd het oordeel gebaseerd op een inschatting op basis van wel bekende diversiteitskenmerken, vooral die standaard al bekend zijn bij P&O.

2. Wordt er kennis bijgehouden over de diversiteit van het personeel in uw organisatie?

| Ja | nee | is me niet bekend | |
|----|-----|-------------------|--|
| 9 | 4 | 2 | |

Bij een meerderheid van organisaties wordt volgens de respondenten kennis bijgehouden over de diversiteit van het personeel van de organisatie. Sommige respondenten gaven aan dat ze niet weten of de diversiteit van het personeel wordt bijgehouden. De helft van de respondenten gaf geen toelichting.

Uit de toelichting bij deze en andere vragen wordt duidelijk dat lang niet alle diversiteitskenmerken worden bijgehouden in de organisaties; soms beperkt het tot de gebruikelijke kenmerken die P&O bijhoudt. Uit de toelichting kwam ook naar voren dat de toezichthouders niet altijd goed zicht hebben op wat wordt bijgehouden in de organisatie. Twee respondenten gaven aan dat ze bezig zijn met de Barometer culturele diversiteit (van het CBS)²¹ en in de toekomst ook de diversiteit naar herkomst zal worden bijgehouden.

²¹ <https://www.cbs.nl/barometerculturelediversiteit>

3. A. Heeft de organisatie waar u toezichthouder bent een beleid voor diversiteit en inclusie?

| Ja | nee | is me niet bekend |
|----|-----|-------------------|
| 12 | 2 | 1 |

B. Welke doelgroepen staan centraal in dit beleid?

| focus op enkele doelgroepen | breed diversiteitsbeleid | is ons niet bekend |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------|
| | 11 | 1 |

Bijna alle organisaties waarop de respondenten toezicht houden hebben een beleid voor diversiteit en inclusie. Enkele hebben volgens de respondenten niet zo'n beleid of het is hen niet bekend. Indien er een diversiteitsbeleid is, heeft dat een brede focus wat betreft diversiteitskenmerken, dus niet alleen geslacht, maar ook culturele achtergrond/herkomst, seksuele oriëntatie, beperking, enz.

Wat het diversiteitsbeleid inhoudt, wordt niet heel duidelijk. Uit de toelichting van enkele respondenten blijkt dat het soms gaat om de "bereidheid" om naar meer diversiteit te streven, en "open te staan" voor diversiteit, terwijl er (nog) geen concreet beleid is om op een systematische wijze meer diversiteit te bevorderen. Uit de toelichting blijkt wel dat in enkele organisaties duidelijk verder zijn. Een respondent gaf aan dat de organisatie waarop zij/hij toezicht houdt het keurmerk van de Roze Loper heeft voor een inclusieve organisatie voor lhbt'i's in zorg- en welzijnsinstellingen, en dat ze van plan zijn die certificering als *best practice* te gebruiken om diversiteit van andere doelgroepen vorm te geven. Een andere respondent gaf aan dat aan de doelstellingen van het diversiteits- en inclusiebeleid targets zijn verbonden.

4. Heeft uw raad van toezicht/commissarissen aandacht voor het onderwerp van het bevorderen van een divers personeel en van een inclusieve organisatie bij:

| | niet | soms | vaak |
|---------------------------------------|------|------|------|
| uw taak als toezichthouder | | 9 | 6 |
| uw taak als adviseur van het bestuur | | 10 | 5 |
| uw taak als werkgever van het bestuur | 1 | 9 | 5 |

- Zo ja, waarin komt deze aandacht tot uiting? Kunt u concrete stappen en/of resultaten noemen?
- Zo nee, waarom spelen doelen van bevorderen van diversiteit en inclusie geen rol?

| is geen taak van RvT/RvC | (nog) niet aan toegekomen | reden is onbekend |
|--------------------------|---------------------------|-------------------|
| | 3 | |

Bijna alle respondenten geven aan dat ze soms of vaak aandacht hebben voor het onderwerp van diversiteit en inclusie in overleggen. Uit de antwoorden blijkt dat de meeste toezichthouders soms aandacht hebben dit onderwerp bij hun taak als toezichthouder, adviseur van het bestuur en als werkgever van het bestuur, en een behoorlijk aantal gaf aan dat ze er vaak aandacht voor hebben. Een respondent gaf in de toelichting aan dat ze er tot nu toe nog nooit aandacht voor hebben gehad, omdat er op dit moment al (te) veel op het bordje ligt van de organisatie en het bestuur.

Alle respondenten gaven een toelichting bij de vraag hoe deze aandacht tot uiting komt. Verschillende respondenten lichtten toe dat deze aandacht tot uiting komt in allerlei overleggen en vergaderingen, van de interne toezichthouder zelf en in overleggen met het bestuur. Het onderwerp wordt blijkens de toelichtingen regelmatig geagendeerd in bepaalde overleggen, of krijgt spontaan aandacht, bijvoorbeeld bij de bespreking van jaarplannen, de missie, personeelsbeleid, kwaliteitsplannen, programmering (bijv. theater), bestuursverslagen, en andere rapportages. Een respondent gaf aan dat het een aandachtspunt is in een externe audit. Ook gaven enkele respondenten aan dat het aandacht krijgt bij de werving en selectie van bestuursleden en benoeming van nieuwe toezichthouders.

Een respondent gaf aan dat diversiteit en inclusie een van de drie speerpunten uit het instellingsplan is, en daardoor regelmatig terugkomt in alle besprekingen. Een andere respondent (bij een rvt van een schoolbestuur in het primair onderwijs) gaf aan dat het aandacht krijgt in bijna elke vergadering, omdat de scholen van hun organisatie in zeer diverse wijken staan. Soms wordt het expliciet geagendeerd, maar andere keren komt het 'vanzelfsprekend' aan de orde. Diversiteit en inclusie staat bij deze organisatie hoog op de agenda, is onderdeel van de visie en het HRM-beleid van de organisatie, en de raad heeft expliciet de taak om hierop toe te zien.

Bij de vraag naar concrete stappen en resultaten worden met name resultaten bij werving en selectie genoemd: een aandachtspunt bij het werven van nieuwe toezichthouders en bestuursleden, en bij een divers personeelsbeleid in bredere zin. Daarnaast zijn resultaten genoemd als: een uitgewerkt diversiteitsbeleid en de vaststelling ervan door de interne toezichthouder, samen met het bestuur en de ondernemingsraad, het aanstellen van een diversiteitscoördinator, het bespreken van de opvolging van de speerpunten uit het diversiteitsplan, en het organiseren van een studiedag over dit onderwerp.

5. Komt het thema van inclusie en diversiteit aan de orde in het (half)jaarlijks overleg van uw raad met de (centrale) ondernemings- of medezeggenschapsraad?

| nooit | soms | regelmatig |
|-------|------|------------|
| 3 | 6 | 6 |

Het thema van diversiteit en inclusie heeft bij drie interne toezichthouders nog niet op de agenda gestaan in het overleg met de (centrale) ondernemings- of medezeggenschapsraad, en bij de overige toezichthouders heeft het soms of regelmatig op de agenda gestaan.

Slechts enkele respondenten hebben hun antwoord toegelicht. In een toelichting geeft een respondent aan dat het nog niet op de agenda heeft gestaan, maar dat het de ambitie is om volgend jaar over dit onderwerp met de ondernemingsraad in gesprek te gaan. Twee respondenten geven aan dat in hun organisatie het diversiteits- en inclusiebeleid is vormgegeven en wordt uitgevoerd door het bestuur in samenspraak met de interne toezichthouder en ondernemingsraad, en dat het daarom regelmatig op de agenda heeft gestaan, ook in overleg met de ondernemingsraad.

6. Verandert naar uw mening de rol van de interne toezichthouder als het wetsvoorstel *Toezicht gelijke kansen bij werving en selectie* wet is geworden?

| ja | nee | Weet niet |
|----|-----|-----------|
| 7 | 5 | 3 |

- Zo ja, hoe?
- Zo nee, waarom niet?

De meningen zijn verdeeld over de vraag of de rol van de interne toezichthouder zal veranderen als het wetsvoorstel *Toezicht gelijke kansen bij werving en selectie*²² wet is geworden. De helft denkt dat die rol wel zal veranderen, de andere helft denkt dat dat niet het geval is of weet het niet. Uit de toelichtingen komt naar voren dat de verschillen tussen degenen die menen dat het hun rol wel of niet zal veranderen in praktijk niet groot zijn. Enkeligen die een toelichting hebben gegeven bij hun ‘nee’ menen dat de rol van de interne toezichthouder niet zal veranderen omdat het onderwerp nu al hun aandacht heeft. Wel geven enkeligen aan dat het ertoe kan leiden dat ze hun rol op dit vlak intensiveren of meer data-gedreven gaan werken. Degenen die aangeven dat de rol van de toezichthouder wel gaat veranderen door het wetsvoorstel lichtten dit toe met onder meer: dat ze verwachten dat de wet een extra legitimatie biedt voor toezicht op diversiteit- en inclusie, dat het meer systematisch aandacht zal krijgen, dat de discussie ‘formeler’ zal worden, dat er ‘strakker’, ‘actief’ en nadrukkelijker toezicht op zal moeten worden gehouden en bestuurders op een minder vrijblijvende manier erop zullen worden aangesproken. De interne toezichthouder zal er dan actief op moeten toezien dat de wet wordt nageleefd en indien dat niet gebeurt, dat onder de aandacht te brengen van het bestuur. Een respondent verwacht dat het dan standaard een onderwerp voor de zelfevaluatie van de raad zal gaan worden.

7. Welke informatie en kennis mist de raad van toezicht of raad van commissarissen om haar rol bij toezicht op en advies aan het bestuur op het gebied van diversiteit en inclusie te kunnen vervullen?

De meeste respondenten gaven aan dat ze als raad geen informatie missen om de rol bij toezicht op en advies aan het bestuur op het gebied van diversiteit en inclusie te kunnen vervullen, vaak zonder een toelichting erbij. Sommige respondenten gaven aan dat ze geen idee hebben of ze informatie misten, omdat het de laatste tijd geen aandacht heeft gehad van de raad. Een respondent gaf aan dat ze geen ‘formele’ informatie missen, want die kunnen ze krijgen als ze erom vragen. Maar dat ze wel ‘ervaringskennis’ missen: hoe inclusie

²² Zie voor het wetsvoorstel: https://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/35673_wet_toezicht_gelijke_kansen

in de organisatie wordt beleefd, waar het aan schort en schuurt in de praktijk. Een ander gaf aan dat niet elk lid van de raad zelf ervaring heeft vanuit een diverse achtergrond en dat ze daarom binnenkort een training gaan volgen om dat perspectief beter te leren kennen en de eigen (onbewuste) bias te herkennen. Twee respondenten gaven aan dat ze data missen over diversiteit binnen de organisatie, onder meer wat betreft herkomst. Een respondent miste informatie over hoe om te gaan met het dilemma in het onderwijsveld van enerzijds een lerarentekort (wat de keuze beperkt), en anderzijds een HRM-beleid gericht op diversiteit en targets.

8. Zijn er nog andere belemmeringen voor de raad van toezicht of raad van commissarissen om haar rol op dit vlak te vervullen?

De meeste respondenten gaven aan dat er geen belemmeringen zijn. Slechts een enkele respondent gaf andere belemmeringen aan om de rol van toezichthouder op dit vlak te vervullen. Een respondent merkte op dat diversiteit en inclusie vooral met bewustwording, de juiste intentie en een cultuur van vertrouwen te maken hebben, en dat het meetbaar maken van diversiteit en inclusie hier afbreuk aan kan doen. Het zou daarom niet bevorderlijk zijn voor diversiteit en inclusie als een toezichthouder op dit thema te veel op de toezichtrol gaat zitten en dit primair invult als toezien of de cijfers (targets) gehaald worden. Een andere respondent zag een probleem bij het meetbaar maken van diversiteit. De toezichthouder had ervaren dat bij sommige medewerkers met een migratieachtergrond van de tweede generatie een weerstand bestaat om op hun herkomst geregistreerd te worden; zij voelen zich Nederlander. Weer een andere respondent gaf aan dat het leraren- en schoolleiderstekort een belemmering vormt bij het voeren van een diversiteitsbeleid binnen het onderwijs. Ten slotte gaf een respondent aan dat toezichthouder bij een gesubsidieerde culturele instelling een onbezoldigde functie is, en dat dit een belemmering vormt voor het werven van met name jongere en biculturele kandidaten. Weer een andere respondent gaf aan dat een interne toezichthouder soms te veel op zijn bordje heeft. Zo was in zijn/haar bedrijf een grote transformatie aan de gang, en was er daardoor op dit moment geen ruimte om het onderwerp van diversiteit en inclusie veel aandacht te geven.

9. Heeft u suggesties voor het oplossen van genoemde belemmeringen zodat de toezichthouder een (grotere) rol kan spelen op het gebied van diversiteit en inclusie?

Enkele respondenten gaven een suggestie voor het oplossen van genoemde belemmeringen (vooral voor belemmeringen die ze zelf, bij de vorige vraag hadden genoemd). Een respondent gaf aan dat voor toezicht op diversiteits- en inclusiebeleid een juiste mix van leden van een raad van toezicht/commissarissen nodig is, met elkaar aanvullende kennis en vaardigheden. Een andere respondent gaf aan dat het zou helpen als de functie van toezichthouder bij een gesubsidieerde culturele instelling bezoldigd zou mogen zijn, passend bij de omvang van de instelling. Een andere suggestie betreft het opzetten van een databank met kandidaten met een diverse achtergrond en relevante (toezichthoudende) ervaring, vergelijkbaar met de databank van Topvrouwen.nl.²³ Weer een ander suggereerde een keurmerk voor Amsterdamse bedrijven met bijvoorbeeld minimaal 50% medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt; om vervolgens bedrijven die minimaal 10% van hun

²³ <https://www.ser.nl/nl/thema/topvrouwen>

inkoop doen bij bedrijven met dit keurmerk een speciaal ‘stempel’ te geven (‘Amsterdam is proud of...’).

10. Zijn er nog andere dingen belangrijk om in het kader van dit onderwerp te vermelden die u nog niet heeft kunnen plaatsen bij bovenstaande vragen?

Slechts twee respondenten gaven hierbij een antwoord. Een respondent merkte op dat oog moet zijn voor het risico van diversiteits- en inclusiebeleid met harde targets: dat het tot hokjesdenken kan leiden en het middel het doel wordt. Dan kan het groepen juist uit elkaar drijven. In plaats van te beginnen bij diversiteit en daarna naar inclusie te streven, zou het omgekeerd moeten worden aangepakt. Een ander merkte op dat momenteel veel aandacht van de gemeente en buitenwereld gaat naar culturele diversiteit, terwijl andere vormen van diversiteit minder aandacht krijgen. Dat zou anders moeten.

4. Conclusies

De antwoorden op de enquêtevragen geven een eerste indruk van hoe raden van toezicht en van commissarissen zich inzetten bij het bevorderen van diversiteit en inclusie binnen hun organisaties. De respons was vrij laag (15) en ongelijk verdeeld over de verschillende sectoren. Door deze kenmerken kunnen we de resultaten van de enquête niet veralgemeniseren naar alle interne toezichthouders van (semi-) publieke organisaties in Amsterdam. Maar omdat er vrij grote overeenstemming is in de antwoorden in de vijftien ingevulde vragenlijsten, geven ze wel een beeld van hoe toezichthouders in hun eigen perceptie omgaan met dit onderwerp. Het is overigens niet geheel uitgesloten dat alleen toezichthouders de vragenlijst hebben ingevuld die actief met het thema van diversiteit en inclusie bezig zijn; dan geeft de enquête een te positief beeld van hoe toezichthouders in Amsterdam hiermee omgaan. Daarnaast gaat het om percepties over hun eigen optreden; we hebben hun uitspraken niet gecontroleerd met informatie verzameld via andere onderzoeksmethoden.

Het beeld dat uit de vijftien reacties naar voren komt is over het geheel genomen positief. Volgens de respondenten hebben hun raden van toezicht of commissarissen over het algemeen voldoende aandacht voor het onderwerp van diversiteit en inclusie, is het bestuur, de raad van toezicht/commissarissen en het personeel over het algemeen behoorlijk divers, voert hun organisaties over het algemeen een beleid voor diversiteit in brede zin. Ook menen velen dat de raden van toezicht of commissarissen voldoende kennis en informatie hebben over het onderwerp; en dat er weinig belemmeringen zijn om hun toezicht op dit vlak uit te oefenen.

Nadere bestudering van de toelichting bij de antwoorden laat een meer gedifferentieerd en genuanceerd beeld zien. Zo wordt diversiteit weliswaar breed opgevat, maar bij de vraag over de mate diversiteit van de raad, bestuur en het personeel, blijkt diversiteit regelmatig ingeperkt tot gender. Tevens blijkt dat een “open houding” voor diversiteit bij het bestuur soms al opgevat wordt als een vorm van diversiteitsbeleid. En “aandacht voor diversiteit en inclusie” wordt verschillend opgevat, en kan zich bijvoorbeeld beperken tot aandacht bij de benoeming van bestuursleden.

Met enkele aanvullende interviews hebben we geprobeerd het beeld dat uit de enquête naar voren komt te verdiepen. Een interview biedt de mogelijkheid door te vragen en naar voorbeelden te vragen. De opbrengsten van de interviews worden in het volgende hoofdstuk besproken.

Hoofdstuk 3. Interviews met interne toezichthouders

1. Inleiding

De in het vorige hoofdstuk besproken resultaten van de enquête onder raden van toezicht/commissarissen geven een eerste indruk van hun rol bij het bevorderen van diversiteit en inclusie binnen de organisaties waar ze een toezichtfunctie hebben. Ter verdieping van de resultaten van de enquête hebben we interviews afgenomen met leden van zes raden van toezicht/commissarissen. De resultaten van deze interviews presenteren we in dit hoofdstuk.

In de vragenlijst die we hadden uitgezet (zie vorige hoofdstuk) konden deelnemers ook aangeven of ze bereid waren tot een diepte-interview. Ze konden in dat geval hun contactgegevens aan ons doorgeven. We hebben deze personen benaderd en uiteindelijk hebben we zo met vijf toezichthouders een afspraak kunnen maken voor een interview. Daarnaast hebben we deelnemingen van de gemeente die niet de vragenlijst hadden ingevuld apart benaderd. Dat leverde een extra afspraak op. Zodoende hebben vijf van de zes geïnterviewde toezichthouders ook de enquête ingevuld.

2. Kenmerken deelnemers interviews

We hebben gesproken met leden van drie raden van toezicht en drie raden van commissarissen. Het betrof toezichthouders van een schoolbestuur (primair onderwijs), een woningcorporatie, een muziekpodium, een theaterpodium, een openbaar vervoerorganisatie, en een organisatie van transport en infrastructuur. Twee van de zes organisaties zijn deelnemingen van de gemeente Amsterdam. Wat betreft omvang hebben we gesproken met toezichthouders van enkele grote organisaties (met duizenden werknemers), enkele middelgrote organisaties met honderden werknemers, en een kleine organisatie (met bijna 50 werknemers). Twee van de organisaties waarmee we hebben gesproken zijn een deelneming van de gemeente Amsterdam.

We hebben gesproken met leden van de raden van toezicht of commissarissen (vaak een voorzitter, soms een lid en soms de secretaris). Het betrof in totaal zeven respondenten: bij een organisatie hebben we met twee respondenten gesproken, en bij alle andere met een persoon.

Tabel 2: geïnterviewde raden

| nr | Type organisatie | type raad | sector |
|----|-------------------------|-----------|-----------------------------|
| 1 | schoolbestuur | rvt | onderwijs |
| 2 | woningcorporatie | rvc | huisvesting |
| 3 | muziekpodium | rvt | cultuur |
| 4 | theaterpodium | rvt | cultuur |
| 5 | openbaarvervoerder | rvc | transport |
| 6 | transportinfrastructuur | rvc | transport en infrastructuur |

De interviewduur varieerde van een uur tot anderhalf uur. De interviews werden op locatie of online afgenomen in de periode januari - februari 2023.

3. Resultaten en analyse

Diversiteit en D&I-beleid van de organisaties

Diversiteit organisatie

De organisaties waarop de raden toezicht houden zijn volgens de respondenten over het algemeen redelijk of zeer divers. Dat geldt dan vooral voor het personeel en minder voor de top. In managementfuncties zijn vrouwen over het algemeen wel goed vertegenwoordigd (en daar is veelal ook beleid voor), maar dat geldt minder voor andere aspecten van diversiteit. Wat betreft man-vrouwverhouding zijn het dagelijks bestuur en de raden van toezicht/van commissarissen over het algemeen redelijk tot zeer divers (of representatief). Soms zitten er ook mensen met een biculturele achtergrond in het bestuur en/of als toezichthouder, en een enkele keer ook met een andere diverse achtergrond. Verschillen in de diversiteit en ook van het bestuur van organisaties hangen samen met de doelgroep (de klanten) van organisaties.²⁴

Kennis over diversiteit organisatie

Kennis over diversiteit wordt volgens de respondenten niet altijd (goed) bijgehouden. Uiteraard zijn er altijd de standaard personeelsgegevens die de P&O-afdeling bijhoudt. In enkele organisaties wordt ook kennis bijgehouden over enkele andere kenmerken, zoals de culturele achtergrond van werknemers. In het kader van de banenafpraak voor mensen met een arbeidsbeperking worden ook die gegevens bijgehouden. Maar het totale beeld van diversiteit lijkt regelmatig te ontbreken. Ik kleine organisatie kan een toezichthouder zich wel een bepaald beeld vormen van de diversiteit van de organisatie. Een respondent die toezicht houdt op een (grote) organisatie merkte op dat er op diversiteit wordt gemonitord doordat nieuwe werknemers op vrijwillige basis een aantal vragen anoniem kunnen beantwoorden over hun (diverse) achtergrond (etnische afkomst, seksuele voorkeur, lichamelijke en mentale handicap). Deze organisatie heeft via de het Nederlandse Inclusiviteits Monitor (NIM)²⁵ een nulmeting laten uitvoeren; de resultaten moeten nog worden bekeken en besproken.

Beleid voor diversiteit en inclusie

Op een na hebben alle organisaties een beleid voor diversiteit en inclusie. In de organisatie die nog helemaal geen diversiteitsbeleid heeft, is er wel de ambitie om hiermee aan de slag te gaan. Bij de organisaties die wel een beleid hebben, beperkt dat 'beleid' zich soms tot bepaalde ambities in de meerjarenstrategie of kwaliteitsbeleid van de organisatie. Bij andere organisaties gaat het om een uitgewerkt beleid voor diversiteit en inclusie, inclusief concretisering in 'andere' werving- en selectiemethoden en coaching van talenten. Enkele

²⁴ Uiteraard is er niet een maat voor diversiteit. Als je het over afspiegeling hebt, moet je ook kijken naar de doelgroep van een organisatie. Zo werken bij een muziekpodium dat zich vooral op jongeren richt relatief veel jonge mensen en mensen met een biculturele achtergrond; dat is ook de doelgroep van de organisatie. En in het primair onderwijs werken relatief veel vrouwen.

²⁵ <https://www.nederlandseinclusiviteitsmonitor.nl/>

organisaties hebben ook een structuur voor diversiteits- en inclusiebeleid, zoals een manager diversiteit en inclusie of een adviesorgaan op dit vlak.

Diversiteit wordt over het algemeen breed opgevat binnen D&I-beleid, maar bij de realisering van de ambities ligt het accent vaak op diversiteit naar geslacht, culturele diversiteit en soms ook beperking. Andere aspecten van diversiteit krijgen vaak minder aandacht. Enkele organisaties hadden aandacht ervoor via participatiebanen of door samenwerking met EMMA at Work (voor begeleiding en coaching van jongeren met een fysieke aandoening). Elke organisatie heeft weer zijn eigen uitdagingen op dit terrein. In het basisonderwijs zijn vrouwen oververtegenwoordigd, zodat meer diversiteit kan betekenen dat de focus ligt op het aantrekken van meer mannen. Bij grotere organisaties zou per afdeling en per niveau naar de samenstelling worden gekeken. Bij sommige organisaties, zoals in de culturele sector, zijn er ook vanuit de gemeente Amsterdam richtlijnen voor diversiteit (het indienen van een actieplan diversiteit en inclusie²⁶), met het accent op diversiteit in de raden van toezicht; omdat de gemeente adviesrecht heeft bij de benoeming van nieuwe toezichthouders bij culturele organisaties. In enkele van de organisaties worden de vorderingen inzake diversiteit gemonitord.

Diversiteit wordt ook breed opgevat in de zin van aandacht voor een inclusieve organisatie en cultuur, inclusief sociale veiligheid. Indien mensen met een diverse achtergrond worden binnengehaald, moet je ze ook vasthouden en stimuleren dat het betrokken medewerkers worden. Daar is het inclusiebeleid op gericht.

Daarnaast vullen organisaties diversiteit op hun eigen wijze in met het oog op hun doel- of klantengroep. Zo gaf een theaterpodium aan dat diversiteit ook tot uiting komt in het theateraangebod, en bij schoolbestuur ook in de kwaliteit van het onderwijs en streven naar gelijke kansen.

We zijn niet uitgebreid ingegaan op motivatie voor ambities op het terrein van diversiteit en inclusie, maar die kwamen soms in de gesprekken wel aan bod. Argumenten als afspiegeling van de bevolking of populatie van leerlingen/ouders of klanten spelen vooral een rol. Daarnaast werd het argument van meerwaarde van diversiteit voor een organisatie genoemd. Het wordt van belang geacht dat de diversiteit van het publiek/klantenpopulatie en onder de medewerkers in zekere mate weerspiegelt wordt in de samenstelling van de top van de organisatie, om bijvoorbeeld tot een goed aanbod te komen, om om te kunnen gaan met specifieke behoeften bij die doelgroepen, en om herkenbaar te zijn. In die lijn gaf een respondent aan dat een meer diverse en inclusieve organisatie ook bijdraagt aan het maatschappelijk draagvlak. Een ander gaf aan dat het zorgt voor meer verschillende invalshoeken en perspectieven van waaruit naar onderwerpen wordt gekeken die voor de organisatie van belang zijn. Diversiteit aan de top (bestuur en toezichthouder) wordt door iedereen van groot belang geacht om D&I in de hele organisatie te bevorderen.

²⁶ Gemeente Amsterdam (2020), De kracht van kunst en cultuur. Hoofdlijnen kunst en cultuur 2021-2024.

Rol toezichthouder bij D&I-beleid van de organisaties

Aandacht voor D&I in overleg met bestuur en or

Alle respondenten gaven aan dat de interne toezichthouder een belangrijke rol hoort te spelen bij het bevorderen van diversiteit en inclusie in de organisatie. Zoals een respondent het verwoordt: “De raad van toezicht heeft als taak te bekijken of inderdaad de culturele diversiteit en inclusie ook geborgd wordt. Dat de bestuurder toeziet dat mensen zich veilig en thuis voelen in de organisatie en dat je de inclusie ook terugziet in de leiderschapsstijl.” En een ander: “De raad van toezicht is in staat om diversiteit binnen organisaties te laten slagen en kan bepaalde benoemingen voor elkaar krijgen.”

Volgens de respondenten vinden hun raden het bevorderen van diversiteit en inclusie van groot belang. Er zijn natuurlijk ook vele andere belangrijke onderwerpen, en bij een van de deelnemende toezichthouder waren andere prioriteiten de reden waarom de laatste tijd weinig aandacht voor D&I was. Maar de andere toezichthouders zouden het regelmatig of in enkele gevallen (bijna) altijd op de agenda zetten in hun overleg met bestuurders. Ze vragen het bestuur ook om beleid en rapportages op dit vlak, en meer in het bijzonder om aandacht ervoor bij werving en selectie, met name bij functies in de hogere regionen.

Invloed op werving en selectie

Toezichthouders hebben als werkgevers van het bestuur een grote invloed op werving en selectie van bestuursleden. Alle respondenten zeggen dat hun raad aandacht heeft voor diversiteit bij het werven en aanstellen van nieuwe bestuursleden. Wel hebben ze wisselende ervaringen met wervings- en selectiebureaus die ze hiervoor inschakelen. Veel hebben teleurstellende ervaringen met dit soort bureaus. Je moet expliciet vragen om kandidaten te werven met een diverse achtergrond. En dan geven sommige bureaus vervolgens aan dat ze niet aan die eis kunnen voldoen. En in andere gevallen komen ze met een kandidaat die wel een diverse achtergrond heeft, maar niet competent is voor de functie. Enkele respondenten gaven aan dat vanwege zulke ervaringen ze zoeken naar minder ‘traditionele’ wervings- en selectiebureaus. Kortom, blijkbaar is er nog veel te verbeteren bij wervings- en selectiebureaus voor het topsegment.

Contact met OR

Overleg met de ondernemingsraad (of medezeggenschapsraad of personeelsvertegenwoordiging) wordt door alle respondenten van groot belang geacht. Er is zowel formeel als informeel overleg met de ondernemingsraad. Contact met de ondernemingsraad wordt van belang geacht vanwege de signaleringsfunctie; die raad kan aangeven of bepaalde problemen zich voordoen binnen de organisatie. Daarnaast wordt contact met de ondernemingsraad van belang geacht omdat hij ook een belangrijke rol speelt bij diversiteit en inclusie. Drie respondenten gaven aan dat de ondernemingsraad bij hun organisatie aan andere onderwerpen prioriteit geven en weinig actief zijn op het terrein van diversiteit en inclusie. De toezichthouders zagen het als hun taak om de ondernemingsraad aan te raden het onderwerp meer aandacht te geven en in het overleg met het bestuur te agenderen. Dat is opmerkelijk; blijkbaar is bij de helft van de organisaties waarvan we de toezichthouder hebben gesproken volgens de respondenten de ondernemingsraad niet erg actief op dit terrein.

Concrete resultaten

Concrete resultaten die zijn genoemd door de respondenten zijn onder meer het aanstellen van bestuursleden met een diverse achtergrond en dat het bestuur aandacht blijft houden voor dit onderwerp, beleid ontwikkeld en rapportages opstelt.

Informatievoorziening en externe contacten

De toezichthouders krijgen vooral informatie van het bestuur zelf, over het beleid en trends binnen de organisatie. Daarnaast zijn er respondenten die aangaven dat ze relevante informatie en kennis over beleid voor diversiteit en inclusie verwerven door bezoeken van congressen en seminars, en via koepelorganisaties van hun branche en koepels van toezichthouders in hun branche. Anderen merkten op dat koepelorganisaties in hun branche er juist weinig aandacht voor hadden. Mogelijk verschilt het per branche. Leden van de raden van toezicht/commissarissen kunnen ook regelmatig bijscholing en trainingen volgen; daar is vaak budget voor. Zo gaf een respondent aan een cursus te hebben gevolgd over meer aandacht van toezichthouders voor zachte controle, 'soft controls', toezicht op gedrag en cultuur, naast 'harde controle' op cijfers en risico's. Dat zou eraan bijdragen dat de toezichthouder meer aandacht heeft voor diversiteit en inclusie.

Obstakels en tips

Toezichthouders wezen ook op enkele obstakels bij hun inspanningen om aandacht te vragen voor diversiteit en inclusie bij overleggen met het bestuur. Allereerst is diversiteit en inclusie slechts een van de aandachtspunten van de toezichthouders, en moet het concurreren met andere onderwerpen die aandacht behoeven. Bij twee organisaties waren er zelfs zoveel andere onderwerpen die prioriteit hadden, dat er weinig of geen aandacht was geweest voor diversiteit en inclusie. Maar ook bij andere organisaties komt het regelmatig voor dat andere onderwerpen alle aandacht opeisen, en het moeilijk is de focus op diversiteit en inclusie vast te houden. Dit probleem hangt samen met het knelpunt van beperkte tijd die toezichthouders hebben om alle relevante thema's te bespreken en te agenderen, terwijl het bevorderen en realiseren van een beleid van diversiteit en inclusie veel inspanningen en een lange adem vergen. Het instellen van een structuur voor diversiteit en inclusiebeleid, bijvoorbeeld met een diversity officer, zorgt voor een meer structurele aandacht voor diversiteit en inclusie. Maar ook dan is het voor de toezichthouder het van belang om het onderwerp te blijven agenderen.

Een probleem bij het werven van bestuursleden en toezichthouders met een diverse achtergrond is dat traditionele wervings- en selectiebureaus moeite hebben die te vinden. Daarom moet ook naar andere bureaus worden gekeken, gaven de respondenten aan. Een respondent gaf aan dat toezichthouders zelf een breed netwerk zouden moeten onderhouden, zodat ze niet alleen van zulke bureaus afhankelijk zijn. Een ander knelpunt is dat als kandidaten met een diverse achtergrond gevonden zijn, een bias bij de selectiecommissie ervoor kan zorgen dat kandidaten met een diverse achtergrond strenger worden beoordeeld. Met het oog daarop kunnen onder meer toezichthouders een training over selectie volgen, gaf een respondent aan. Een andere respondent wees er juist op dat soms te star wordt afgegaan op bijvoorbeeld een andere culturele achtergrond van kandidaten, soms door alleen naar de achternaam te kijken. Het risico hiervan is dat minder competente kandidaten worden geselecteerd. Het is daarom van belang niet alleen te koersen op cijfers (targets). Maar uit de gesprekken kwam ook naar voren dat er vaak

problemen zijn met cijfers over de ontwikkeling van diversiteit in een organisatie. Vanwege privacy-redenen en weerstand van het personeel zijn die vaak beperkt tot geslacht en leeftijd (en beperking, in het kader van de banenafpraak). Enkele organisaties blijken de ontwikkeling van diversiteit wel cijfermatig te kunnen volgen. Zo heeft een organisatie heeft door de Nederlandse Inclusiviteits Monitor (NIM) een nulmeting laten uitvoeren.

Twee respondenten opperden het idee om een overleg over diversiteit en inclusie in het leven te roepen voor Amsterdamse raden van toezicht in de (semi-)publieke sector. Binnen zo'n platform zouden toezichthouders bepaalde thema's kunnen bespreken.

Toezichthouders in de (semi-) publieke sector lopen deels tegen dezelfde uitdagingen en vragen aan. Toezichthouders in deze sector dienen ook oog te hebben voor de maatschappelijke opgave van hun organisatie, ook naar de gemeente toe.

Toekomstige ontwikkelingen

De respondenten waren positief over het wetsvoorstel toezicht gelijke kansen bij werving en selectie. Ze zien dat als een steun in de rug voor de toezichthouders en als noodzakelijke stok achter de deur. Het kan helpen het onderwerp blijvend te agenderen en om plannen voor diversiteit en inclusie op papier te zetten en in het jaarverslag op te nemen. Overigens kende een enkeling het wetsvoorstel niet.

Hoofdstuk 4. Interviews met ondernemingsraden

1. Inleiding

De ondernemingsraad kan een rol spelen bij het bevorderen van diversiteit en inclusie van hun arbeidsorganisatie. Het onderwerp van D&I is voor de ondernemingsraad relevant; de raad is immers de vertegenwoordiger van álle medewerkers in de organisatie. Door medezeggenschap via de ondernemingsraad kunnen medewerkers invloed uitoefenen op de bedrijfsvoering van hun organisatie. De or heeft niet alleen tot taak voor de belangen van het personeel op te komen, maar mee te denken over bedrijfseconomische en sociale onderwerpen die van belang zijn voor de organisatie.

De ondernemingsraad kan gebruik maken van haar advies-, instemmings- en initiatiefrecht om over het thema van diversiteit en inclusie met de bestuurders van de organisatie in gesprek te gaan. De raad heeft een (wettelijke) taak bij het stimuleren van gelijke behandeling en signaleren en bespreekbaar maken van discriminatie.

De mogelijke rol van de ondernemingsraad bij diversiteit en inclusie krijgt in onderzoek weinig aandacht. De enige studie die we hierover hebben kunnen vinden, is er een van tien jaar geleden. Het betreft een onderzoek van het CAOP in opdracht van het A+O fonds Rijk uit 2014.²⁷ De resultaten van diepte-interviews met leden van ondernemingsraden en een enquête onder ondernemingsraden binnen de Rijkssector laten zien dat het onderwerp diversiteit en inclusie ten tijde van het onderzoek (2013-2014) maar matig de aandacht had van raden in deze sector. Het onderwerp had weinig prioriteit, zowel bij de ondernemingsraden als het bestuur en de HRM-afdeling van de betreffende organisaties. De ondernemingsraden bleken vooral een toetsende en dus meer volgende rol voor zichzelf te zien op dit vlak. Wel was er de wens om als raad een actievere rol te gaan spelen, onder meer door het onderwerp te agenderen en levendig te houden in het overleg met de bestuurders.

Inmiddels is er meer aandacht en bewustzijn voor diversiteit en inclusie, in zowel de politieke als maatschappelijke discussie, en ook binnen bedrijven. Is er ook binnen ondernemingsraden meer aandacht voor dit thema sinds het onderzoek van 2014? Er zijn signalen die hierop wijzen. Uit een onderzoek van de Nederlandse Vereniging voor Medezeggenschap in 2021 naar diversiteit en inclusie zou meer dan de helft (60%) van de respondenten uit ondernemingsraden het onderwerp op de agenda hebben staan, “hoewel nog wel vooral in de vorm van nadenken en bewustzijn creëren.”²⁸

²⁷ Hoogeveen, Y., Van den Berg, D., Van Dijk, M. (2014) OR-en Rijk en Diversiteit. Onderzoek naar de rol van OR-en bij het bevorderen van variëteit bij het Rijk. Den Haag: CAOP Research in opdracht van het A+O fonds Rijk.

²⁸ SBI Formaat, ‘Diversiteiten inclusie: de OR maakt het verschil’, 4 oktober 2022. Het NVMz onderzoek zelf hebben we niet kunnen terugvinden. Ook is onduidelijk wat de reikwijdte van het onderzoek was. Zie over medezeggenschap en D&I ook: SER, [Medezeggenschap en diversiteit en inclusie](#).

2. Kenmerken deelnemers interviews

Tabel 3: geïnterviewde medezeggenschapsraden

| Nr. | Type organisatie | Type raad | sector |
|-----|------------------|-----------|---------------------|
| 1 | mbo | or | onderwijs |
| 2 | hbo | cmr | onderwijs/onderzoek |
| 3 | wo | cor | onderwijs/onderzoek |
| 4 | umc | cor | Zorg/onderzoek |
| 5 | zbo | or | financiële sector |

wo = wetenschappelijk onderwijs en onderzoek; umc = universitair medisch centrum; zbo = zelfstandig bestuursorgaan; cmr = centrale medezeggenschapsraad; cor = centrale ondernemingsraad

We hebben medezeggenschaps- en ondernemingsraden in de Amsterdamse (semi-) publieke sector benaderd via onze netwerken en de lijst met organisaties die we ook gebruikt hadden voor de enquête. We hebben enkele ondernemings- en medezeggenschapsraden van de organisaties uit die lijst om medewerking aan een interview gevraagd. We streefden naar een vijftal interviews. We hebben ons daarbij beperkt tot medezeggenschap op het centrale niveau van een organisaties (cor of cmr). Bij grote organisaties zijn er vaak ook medezeggenschapsraden binnen de verschillende afdelingen, colleges, enz.

We hebben uiteindelijk vier (centrale) ondernemingsraden en één centrale medezeggenschapsraad bereid gevonden om deel te nemen aan het onderzoek. Voor het gemak spreken we in de tekst alleen over ondernemingsraden, ook als we het hebben over de (centrale) medezeggenschapsraad en over centrale ondernemingsraden.²⁹ Bij vier raden hebben we gesproken met de voorzitter, en bij een met een lid ervan. Daarnaast waren bij twee organisaties nog een tweede betrokkene aanwezig bij de interviews. In totaal waren er dus zeven respondenten bij vijf organisaties. Zie Tabel 3 voor een overzicht van de respondenten die we hebben geïnterviewd. De duur van het interview varieerde van een uur tot anderhalf uur. De interviews werden op locatie of online afgenomen in de periode december 2022 – februari 2023.

De meeste deelnemende ondernemingsraden betreffen medezeggenschap bij onderwijs- en onderzoeksorganisaties: een mbo-, hbo- en universitaire instelling. Ook hebben we met een ondernemingsraad van een universitair medisch centrum gesproken. Ten slotte hebben we met een ondernemingsraad van een zelfstandig bestuursorgaan gesproken. Het betreft in alle gevallen medezeggenschap in relatief grote organisaties.

²⁹ Een ondernemingsraad wordt ingesteld op basis van de WOR bij instellingen die op basis van de wet (WOR) daartoe verplicht zijn. Voor sommige organisaties, zoals scholen, is een or niet verplicht. Dan kan – al dan niet bij wet - een medezeggenschapsraad worden ingesteld; die kan beperktere rechten hebben van advies en instemming. ORnet.nl, Verschil tussen een ondernemings- en medezeggenschapsraad

3. Resultaten van de interviews

Diversiteit en D&I-beleid van de organisaties

Alle vijf de organisaties waarvan we OR-leden hebben gesproken, hebben volgens hen een breed D&I-beleid vastgesteld. De organisaties hebben een meerjarenstrategie voor D&I, met een missie, ambities en visie hoe meer diversiteit en inclusie te realiseren. D&I wordt volgens de respondenten onder meer van belang geacht vanwege het afspiegelingsargument en met het oog op een inclusieve leer- en werkomgeving. Bij de grote organisaties (alle vijf) moeten deze ambities en visie vervolgens binnen de verschillende afdelingen (colleges, faculteiten, divisies) nader vorm worden gegeven. In de organisaties is ook een structuur opgezet om diversiteit en inclusie te bevorderen en zijn mensen ingezet om het beleid verder uit te werken en te concretiseren, zoals met behulp van een transitieteam, een diversity officer en diversity board. Ook zijn er in veel van de deelnemende organisaties medewerkersnetwerken voor verschillende diversiteitsgroepen. In de meeste organisaties is D&I-beleid van recente datum, al was er wel al langer beleid voor meer vrouwen aan de top. Een organisatie heeft al langere geschiedenis van ontwikkeling van diversiteitsbeleid.

Wat betreft de diversiteit van de organisaties geldt dat ze over het algemeen redelijk divers zijn op de werkvloer, maar dat die diversiteit in beperkte mate terug te zien is in de staf en top van de organisatie. Wat betreft man-vrouw verhouding is er overigens wel vaak al sprake van toenemende diversiteit in de top, maar voor andere diversiteitskenmerken geldt dat minder. Diversiteit wordt in alle organisaties breed opgevat. Maar daarbinnen worden bij concretisering van het beleid en het monitoren van de voortgang wel keuzes gemaakt, om te focussen op bepaalde diversiteitsgroepen. Het gaat dan gewoonlijk om een accent op gender- en culturele diversiteit. Daarnaast is er vaak ook meer specifieke aandacht voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt en mensen met een beperking.³⁰ Kennis van diversiteit wordt door twee van de organisaties die we hebben gesproken bijgehouden met een barometer culturele diversiteit (om de diversiteit van het personeelbestand in kaart te brengen en te volgen). Bij de andere organisaties lijkt er minder (systematisch) kennis over te worden bijgehouden.

De uitdagingen op het terrein van diversiteit en inclusie verschillen per organisatie. Zo zijn die voor een mbo-instelling anders dan die voor een wo-instelling. Bij de universitaire instelling (wo) hadden ze bijvoorbeeld te maken met het specifieke probleem dat er veel docenten en onderzoekers met een niet-westerse achtergrond werken, maar dat die afkomstig zijn uit landen als China en India, en niet uit migrantengemeenschappen in Nederland. Daarom hebben ze gekozen om bij culturele diversiteit te focussen op de STAM-groep: mensen met een Surinaams-, Turks-, Antilliaans- of Marokkaans-Nederlandse achtergrond.

³⁰ Zie voor een uitgebreidere beschrijving en analyse van het D&I beleid van enkele (semi-)publieke organisaties in Amsterdam: Aközbek, Esin (2021). *Goede voorbeelden van diversiteitsbeleid in Amsterdamse (semi-)publieke organisaties. Kritische succesfactoren en valkuilen in de praktijk van zeven organisaties*. December 2021. BMC, Fermin Onderzoek & Advies, Platform Sociale Binding, VU.

Door de ontwikkeling en uitvoering van een diversiteits- en inclusiebeleid krijgt het onderwerp regelmatig aandacht vanuit het bestuur en de D&I-structuur, zoals in uitgewerkte plannen en allerlei verslagen. Daarnaast vraagt het haast als ‘vanzelf’ aandacht bij organisaties met een divers personeelsbestand en/of klantengroep, zoals bepaalde onderwijsinstellingen. Mede daardoor is het ook regelmatig een gespreksonderwerp in besprekingen van de ondernemingsraad met bestuurders.

Rol or bij D&I-beleid

Ondernemingsraad en diversiteit & inclusie

De rol van de ondernemingsraad bij het bevorderen van en overleggen over het onderwerp van diversiteit en inclusie verschilt nogal bij de raden waarmee we hebben gesproken. Bij een raad lijkt het onderwerp zelden op de agenda te staan bij overleg met bestuurders en toezichthouders (omdat andere onderwerpen urgenter zouden zijn), en als de raad het aan de orde stelt, wordt er zelden naar hen geluisterd. Bij een andere ondernemingsraad is het regelmatig een onderwerp van overleg, en wordt de raad gewoonlijk informeel al vooraf betrokken bij de ontwikkeling van voor hen relevante plannen, zo ook op het terrein van diversiteit en inclusie. Bij weer een andere raad komt het onderwerp vanzelf steeds weer ter sprake, vanwege de diversiteit van de leerlingen en personeel van de instelling.

Dergelijke verschillen houden verband met zaken als de tijd die ondernemingsraadleden hebben voor hun or-werkzaamheden, andere onderwerpen die om aandacht concurreren, of er een formeel D&I-beleid is, het stadium waarin dat beleid zich bevindt en de wijze waarop het bestuur en de ondernemingsraad zich tot elkaar verhouden. Uit de interviews kwam naar voren dat de ondernemingsraden af en toe met de toezichthouder overleggen maar dat het onderwerp van D&I daarbij over het algemeen weinig ter sprake komt. Bij een organisatie was een diversity officer aangesteld, waarmee (de voorzitter van) de ondernemingsraad regelmatig overlegt. Enkele ondernemingsraden hadden ook een commissie P&O die periodiek met het hoofd van HRM-afdeling overlegt over personele regelingen.

Uit de interviews blijkt dat enkele ondernemingsraden redelijk actief zijn bij het ter sprake brengen van dit onderwerp, maar de andere nogal volgend zijn en bijvoorbeeld wachten totdat ze van de directie een plan voor D&I ontvangen voor advies. De fase waarin het diversiteits- en inclusiebeleid zich bevindt en welke structuur er is ontwikkeld om D&I-beleid uit te voeren zijn van invloed op hoe de ondernemingsraad met het onderwerp omgaat. Zo is in enkele organisaties het D&I-beleid nog in een beginstadium, en alleen in algemene termen geformuleerd. Bij concretisering kan de ondernemingsraad een rol bij spelen, maar tegelijk blijkt dat vaagheid een probleem kan vormen bij het aan de orde stellen van het onderwerp. Er zijn dan bijvoorbeeld geen targets en cijfers over de diversiteit, en nog geen aanspreekpunten ervoor.

Ook de tijd die leden van ondernemingsraden hebben om aan or-activiteiten te besteden, en de omvang en structuur van de organisatie en medezeggenschapsstructuur hebben invloed op ter sprake brengen van het onderwerp. De omvang van de ondernemingsraad

wordt mede bepaald door de omvang van de organisatie.³¹ Bij grote organisaties is het voor centrale ondernemings- of medezeggenschapsraad moeilijk contact te onderhouden met de achterban. Dat gaat beter indien er onderdelencommissies (oc's) zijn in de verschillende onderdelen, die weer een afvaardiging hebben in de centrale ondernemingsraad. Dat blijkt niet altijd het geval te zijn in grote organisaties. Ook verschilt de tijd die or-leden en de voorzitter voor or-taken hebben. Wettelijke is er een minimum aantal uren voor or-werkzaamheden (60 uur per jaar)³², maar sommige organisaties geven or-leden meer uren. Diversiteit en inclusie is uiteraard een van de vele onderwerpen waar de ondernemingsraad zich mee kan bemoeien, en indien ze maar beperkte tijd hebben en veel onderwerpen om aandacht vragen, kan dat onderwerp al snel ondergesneeuwd raken. Het helpt als er een aparte commissie is voor D&I (en/of P&O) binnen de ondernemingsraad. Ook kan het helpen als er or-leden zijn met een diversiteitachtergrond, die hun ervaring kunnen gebruiken om problemen waar ze tegenaan lopen goed te verwoorden en het onderwerp stevig op de kaart te zetten. Sommige van de ondernemingsraden zijn vrij divers; anderen zijn minder divers.

Het type relaties tussen ondernemingsraad en bestuurders lijkt eveneens van invloed te zijn. Een respondent gaf aan de zijn organisatie de relaties erg formeel en hiërarchisch zijn; de kloof is groot en er zou volgens de respondenten weinig naar de ondernemingsraad worden geluisterd. In een andere organisatie waren er naast de formele ook (periodieke) informele contacten tussen de voorzitter van de ondernemingsraad en het bestuurslid met medezeggenschap (en D&I) in haar agenda. Daardoor konden makkelijker en al in een vroeger stadium zaken besproken worden, ook bijvoorbeeld plannen voor diversiteit en inclusie. De andere ondernemingsraden die we hebben gesproken zaten tussen deze twee uitersten in wat betreft de aard van hun contacten met de bestuurders.

Ondernemingsraden (of commissie P&O in de raden) blijken regelmatig te overleggen met het hoofd van de HRM-afdeling. Ondernemingsraden worden ook betrokken bij opstellen van bepaalde vacatureteksten, met name voor bepaalde hogere functies. Soms zit een or-lid in de sollicitatiecommissie. Ze kunnen er op- en aanmerkingen bij maken, ook met het oog op het diversiteitsbeleid. Bij de benoeming van bestuurders en toezichthouders heeft de ondernemingsraad adviesrecht. Op die wijze kunnen ze invloed hebben op de aanstelling van nieuwe toezichthouders en bestuurders.

We hebben (centrale) ondernemingsraden van grote semipublieke organisaties gesproken. Die omvang en afstand tot medewerkers belemmert de relatie met hen. In organisaties met onderdelencommissies die weer een afvaardiging hebben in de centrale ondernemingsraad is dat minder een probleem. Volgens de geïnterviewden zijn de signalen vanuit de achterban nogal divers: een deel ervan boeit het niet, anderen vinden andere zaken belangrijker, en weer anderen vinden dat het met diversiteit en inclusie te langzaam gaat.

De geïnterviewden noemden enkele concrete resultaten van de acties van de ondernemingsraad op het terrein van diversiteit en inclusie, zoals meer aandacht voor diversiteit bij de aanstelling van een nieuwe toezichthouder of bestuurder, toenemend

³¹ Zie: [hoeveel leden telt een OR?](#) Rijksoverheid.nl

³² [Welke rechten heeft een OR?](#) Rijksoverheid.nl

bewustzijn voor diversiteit en inclusie, en meer aandacht voor het thema van sociale veiligheid. Duurzame diversiteit vereist dat sprake is van een inclusieve organisatie (en dus van sociale veiligheid).

Een respondent wees erop dat de rol van de ondernemingsraad op het terrein van diversiteit en inclusie niet overschat moet worden. Deze raden hebben op de meeste terreinen alleen adviesrecht. Dan is het van belang om met goede argumenten te komen en dat de bestuurders goed naar de ondernemingsraad luistert. Niet altijd wordt de ondernemingsraad om advies gevraagd over plannen voor D&I-beleid. In een organisatie was het vastgesteld zonder dat de raad erin was gekend, maar deze raad wil achteraf met advies op het beleidsplan komen. Op een beperkt aantal terreinen heeft de ondernemingsraad instemmingsrecht, zoals over personele regelingen. Dan is hun invloed groter en wordt er beter naar de ondernemingsraad geluisterd. Een ondernemingsraadlid merkte op dat het onderwerp “gedoseerd” aan de orde moet worden gesteld, “om al te veel weerstand en irritatie te voorkomen” bij bestuurders.

Informatie en contacten

De ondernemingsraadleden die we spraken hebben het gevoel over het algemeen geen belangrijke informatie te missen voor het uitoefenen van hun rol op dit terrein. Ze kunnen informatie vragen bij het bestuur, indien ze daaraan behoefte hebben. Bij twee organisaties werden ze over de ontwikkeling van diversiteit van het personeel geïnformeerd met een Culturele Barometer. Daarnaast zijn er medewerkers-tevredenheidsonderzoeken die enige informatie over sociale veiligheid geven. Informatie ontvangen de raden verder via de vakbonden waarvan leden van de raad lid zijn. Veel ondernemingsraden hadden ook contacten met platforms voor medezeggenschapsraden in hun sector (zoals Platform medezeggenschap mbo en Landelijk overleg universitair medezeggenschap) en met brancheorganisaties (mbo-raad bijv.). Maar in die platforms was het onderwerp van diversiteit en inclusie volgens hen nog niet aan bod gekomen. Verder waren de externe contacten over het algemeen beperkt. Een enkele ondernemingsraad had een training gevolgd om zich bewust te worden van de rol die vooroordelen kunnen spelen bij sollicitatieprocedures, en over het belang van een divers samengestelde sollicitatie- en benoemingscommissie.

Een organisatie ontplooid veel nevenactiviteiten, als maatschappelijk verantwoorde ondernemer (mvo) en door ruimte te scheppen voor vrijwilligerswerk van medewerkers onder werktijd. Ook de ondernemingsraad van deze organisatie was betrokken bij het opzetten en faciliteren van mvo-activiteiten. Dat was niet bedoeld om een bijdrage te leveren aan het D&I-beleid, maar zorgde indirect wel voor meer draagvlak ervoor. Personeelsleden komen zo in contact met mensen met een diverse achtergrond, en dat zorgt voor bewustwording.

Toekomstige ontwikkelingen

Het wetsvoorstel Toezicht gelijke kansen bij werving en selectie (dat inmiddels bij de Eerste Kamer ligt voor goedkeuring) was niet bij alle respondenten bekend. Volgens de respondenten die het wel kenden zou het wetsvoorstel weinig veranderen aan hun rol. Diversiteits- en inclusiebeleid is al in ontwikkeling in hun organisatie; in die zin zou er niet veel veranderen.

Obstakels en tips

Uit de gesprekken met ondernemingsraadleden kwamen verschillende obstakels naar voren voor het uitvoeren van hun taken op het terrein van diversiteit en inclusie.

- Een onduidelijk diversiteits- en inclusiebeleid en strategie. Soms was dit beleid nog onvoldoende uitgewerkt, waardoor handvatten ontbraken om het onderwerp concreet aan te kaarten.
- Beperkte tijd die ondernemingsraadleden hebben voor hun or-taken en vele andere onderwerpen die om aandacht vragen. De tijdsfactor kwam bij enkele respondenten aan de orde als een van de redenen waarom ze weinig aandacht hebben gehad voor het onderwerp. Ondernemingsraadleden bij de grote organisaties die we spraken hebben vaak maar een dag per week voor hun or-taken (we hebben niet in alle interviews naar het aantal uren gevraagd). Bovendien zijn er in grote organisaties ook veel onderwerpen die om aandacht van de ondernemingsraad concurreren.
- Ze ontvangen over het algemeen weinig informatie over het onderwerp van diversiteit en inclusie via netwerken, zoals platforms. Dat werd door sommigen als een gemis ervaren.
- Beperkte diversiteit van de ondernemingsraad zelf. Een respondent gaf aan dat zijn ondernemingsraad weinig divers was, maar dat wel werd gestreefd naar meer diversiteit. Lidmaatschap van de ondernemingsraad was niet gewild in die organisatie, waardoor men al blij is als mensen zich verkiesbaar stellen voor de or.
- Bij een organisatie speelde een sterk hiërarchische structuur mee, waardoor vaak niet geluisterd zou worden naar de ondernemingsraad door het bestuur en de toezichthouders.
- Probleem van onvoldoende gegevens om ontwikkelingen in diversiteit van het personeel te volgen. Daardoor is het moeilijk zicht te houden op de ontwikkeling van diversiteit, maar is het ook moeilijk voor de ondernemingsraad om bepaalde diversiteitsgroepen te benaderen om hen te vragen om input.

De respondenten kwamen ook met enkele mogelijkheden om dit soort problemen aan te pakken:

- Een aparte commissie D&I binnen de ondernemingsraad helpt om het steviger op de agenda te stellen als raad.
- Zorg voor diversiteit van de ondernemingsraad zelf; dat maakt het ook makkelijker om het onderwerp op de kaart te zetten.
- Zorg in grote organisaties met verschillende onderdelen voor formele of anders informele onderdelencommissies in verschillende afdelingen of op verschillende thema's, voor input vanuit de werkvloer en om bepaalde thema's goed op de kaart te zetten.
- Pleit voor het toevoegen van een (vrijwillig in te vullen) vragenlijst over diversiteit bij het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Het onderwerp van D&I zou ook aandacht kunnen krijgen bij exitgesprekken.
- Vraag aandacht voor de samenstelling van de selectiecommissie bij sollicitaties; die is van invloed op kansen van diversiteitsgroepen.
- Stimuleer het inschakelen van wervings- en selectiebureaus voor functies in het hogere segment die een ander segment in het aanbod kunnen aanboren.
- Benadruk naar het bestuur het belang van de meerwaarde van betrokkenheid van de ondernemingsraad op dit vlak; de ondernemingsraad kan binnen een organisatie

bijvoorbeeld een rol spelen bij het wegnemen van vooroordelen onder het personeel over bepaalde diversiteitsgroepen.

- Periodiek informeel overleg tussen voorzitter van de ondernemingsraad en een directielid met medezeggenschap in de portefeuille kan ook voor dit onderwerp zorgen voor verkleining van de kloof tussen beide organen. Verwezen werd naar het dialoogmodel voor de partijen in de ‘gouden driehoek’ van directie-interne toezichthouder-medezeggenschap. Het model is gebaseerd op het uitgangspunt dat indien deze drie partijen in een vroegtijdig stadium elkaar informeren en daadwerkelijk naar elkaar luisteren, met respect voor ieders eigen verantwoordelijkheid, dat leidt tot betere en soepelere besluitvorming en meer draagvlak op de werkvloer.³³ Volgens een door ons geïnterviewde or-voorzitter zou het ervoor zorgen dat de ondernemingsraad eerder hoort wat er bij het bestuur speelt, en omgekeerd het bestuur sneller op de hoogte is van wat er onder het personeel speelt. Het dialoog-model impliceert dat je vroegtijdig met elkaar in gesprek gaat over het verandertraject, en enkele or-leden al in een vroeg stadium informeel bij de plannen betrokken worden.

³³ Zie [OR & Commissaris Special](#), op de site van Alliantie Medezeggenschap en Governance, SER, december 2016. En [Pleidooi voor dialoogmodel](#), op site van Alliantie Medezeggenschap & Governance.

Hoofdstuk 5. Conclusies en aanbevelingen

Welke rol spelen interne toezichthouders en ondernemingsraden bij het diversiteits- en inclusiebeleid van organisaties in het (semi-) publieke domein in Amsterdam? Deze vraag hebben we in het onderzoek verkend door informatie op te halen bij deze raden via een enquête en een tiental interviews.

1. Conclusies

Uit onze verkenning komt naar voren dat het onderwerp van diversiteit en inclusie op behoorlijk wat aandacht kan rekenen van interne toezichthouders en in mindere mate van ondernemingsraden die we hebben gesproken en/of die de vragenlijsten hebben ingevuld. Uiteraard gaat het hier om een kleine selectie van interne toezichthouders en een nog kleinere selectie van ondernemingsraden. Een andere beperking van het onderzoek is dat we ons alleen hebben gebaseerd op de uitspraken van betrokken op hun eigen functioneren; we hebben naast de interviews en enquête geen andere bronnen geraadpleegd. Op basis hiervan kunnen geen algemene uitspraken worden gedaan over hoe deze raden omgaan met dit onderwerp. Wel geeft het onderzoek een beeld van hoe deze raden aankijken tegen D&I, het belang ervan en hoe zij het al dan niet proberen te bevorderen binnen hun organisaties. Ook geeft het onderzoek een beeld van de obstakels en knelpunten die deze raden daarbij tegenkomen en hoe ze daarmee om gaan.

Raden van toezicht of van commissarissen die deelnamen aan het onderzoek benutten naar hun eigen mening hun rol als toezichthouder, als werkgever en hun advies- en klankbordfunctie om aandacht te vragen voor het bevorderen van diversiteit en inclusie door de directie. Ondernemingsraden maken soms gebruik van hun rechten om het onderwerp in hun overleg met de directie te bespreken, en dan met name hun adviesrecht (en informatierecht). Maar niet alle ondernemingsraden die we hebben gesproken hebben zijn de laatste tijd actief met dit onderwerp bezig geweest.

Het is opvallend dat zowel in de interviews met de ondernemingsraadleden als met toezichthouders naar voren kwam dat in hun ogen ondernemingsraden het onderwerp niet altijd in voldoende mate aandacht zouden geven en agenderen. Wat daarbij meespeelt is dat er veel andere onderwerpen aandacht vragen van medezeggenschap. Maar hetzelfde geldt voor de rol van de toezichthouders, terwijl zij wel aangaven het onderwerp regelmatig te agenderen en bespreken. Wellicht heeft het te maken met de verschillende verantwoordelijkheden en bevoegdheden van toezichthouders en medezeggenschap. Ondernemingsraden gaven aan dat ze soms weinig prikkels uit de achterban – van de medewerkers - ontvangen om aandacht te besteden aan het onderwerp.

Toch erkennen de respondenten dat ondernemingsraden wel een taak hebben op het terrein van het bevorderen van diversiteit en inclusie. Leden van deze raden die we spraken gaven aan dat ze door ons onderzoek geprikkeld waren om meer aandacht eraan te geven. De ondernemingsraad heeft ook een wettelijke taak bij het stimuleren van gelijke behandeling en signaleren en bespreekbaar maken van discriminatie (WOR, artikel 28.3). Dat betreft niet alleen aandacht voor gelijke behandeling van zittend personeel, maar ook van potentieel nieuw personeel (werving en selectie). De nieuwe wet toezicht gelijke kansen

bij werving en selectie stimuleert de raden wellicht om hieraan meer aandacht te geven. En het recent ondertekende Stagepact mbo zou voor meer aandacht moeten zorgen voor het onderwerp van stagediscriminatie. Over dit laatste onderwerp hebben we overigens geen vragen gesteld in de enquête en interviews. Uit de gesprekken kwam naar voren dat er behoefte is aan het scheppen van voorwaarden zodat ondernemingsraden meer aandacht aan dit soort onderwerpen kunnen geven. Zo kunnen vakbonden en platforms voor ondernemingsraden zorgen voor het verspreiden van informatie over D&I.

Toezichthouders – althans die we hebben gesproken of een vragenlijst hebben ingevuld – lijken meer aandacht te hebben voor D&I. Maar ook voor toezichthouders kunnen meer voorwaarden worden geschapen om diversiteit en inclusie sterker en in bredere zin te bevorderen. Daarbij kan onder meer worden gedacht aan de suggestie van enkele respondenten om bestuursleden en toezichtschouders een training te laten volgen over werving en selectie van nieuwe bestuursleden en toezichthouders met een diverse achtergrond. Ook zouden platforms van toezichthouders, bijvoorbeeld in Amsterdam, uitwisseling van kennis en informatie over toezicht op diversiteit en inclusie kunnen ondersteunen.

2. Aanbevelingen

Afsluitend formuleren we enkele eigen aanbevelingen die voortbouwen op enkele suggesties van de respondenten.

Ondernemingsraden en interne toezichthouders zouden regelmatig met elkaar moeten overleggen over D&I. Beide raden beschikken over hun eigen informatie en expertise, en door goed contact kunnen ze elkaars functioneren en positie versterken.³⁴

Ondernemingsraden of toezichthouders zouden regelmatig moeten overleggen met diversiteitsnetwerken binnen hun organisaties (indien aanwezig), voor het uitwisselen van kennis en ervaringen. Zij kunnen de raden ook wijzen op obstakels waar leden van hun doelgroep regelmatig tegenaan lopen. Ook kan voor informatie over specifieke behoeften aangeklopt worden bij belangenorganisaties van diversiteitsgroepen.

Brancheorganisaties of koepels van toezichthouders of ondernemingsraden in bepaalde branches moeten nagaan of hun scholingsaanbod voor leden van toezichthouders en ondernemingsraadleden voldoende relevant is voor de taken van hun leden op het terrein van het bevorderen van diversiteit en inclusie. Uit ons onderzoek kwam naar voren dat dit scholingsaanbod niet altijd in voldoende mate aan zou sluiten bij de behoeften op dit terrein. Bij het verspreiden van informatie en geven van trainingen op dit vlak kan ook gedacht worden aan ander organisaties, zoals kennisinstituten en brancheorganisaties.

Periodiek, bijvoorbeeld jaarlijks, een bijeenkomst van toezichthouders in de (semi-) publieke sector over diversiteit en inclusie organiseren, om kennis en ervaringen uit te wisselen. Koepelorganisaties, het rijk of een gemeente kunnen dat organiseren of faciliteren, in

³⁴ SER (2017). Vestigen en versterking van de relatie tussen OR en RvC. Handreiking voor leden van ondernemingsraden. Commissie Bevordering Medezeggenschap. SER, Den Haag.

samenwerking met relevante actoren in het veld. Tevens zou een vergelijkbare bijeenkomst van ondernemingsraden in de (semi-)publieke sector over D&I mogelijk kunnen worden gemaakt. Uit enkele interviews kwam naar voren dat hieraan behoefte is. Ter ondersteuning van zulke bijeenkomsten zou periodiek een enquête kunnen worden uitgezet, om de inspanningen van toezichthouders of ondernemingsraden voor diversiteit en inclusie in bijvoorbeeld een gemeente te inventariseren. De resultaten ervan kunnen weer als input worden gebruikt voor de bijeenkomsten.

Er is meer onderzoek nodig naar hoe toezichthouders en ondernemingsraden zich inzetten voor het onderwerp van diversiteit en inclusie. Er is weinig kennis over dit onderwerp. Tegelijk vragen allerlei recente ontwikkelingen in wetgeving en sectorale afspraken – zoals de nieuwe wet toezicht gelijke kansen bij werving en selectie en het stagepact – aandacht voor een inclusief wervings- en selectieproces bij organisaties. Dit vereist kennis over deze onderwerpen en aandacht voor D&I-beleid, ook bij toezichthouders en ondernemingsraden. Dit onderzoek biedt slechts een eerste verkenning van het onderwerp. Uit de verkenning komt naar voren dat naar het oordeel van de respondenten met name ondernemingsraden meer op dit terrein zouden kunnen en moeten doen. Onderzoek is in twee richtingen mogelijk. Allereerst een uitgebreider en verdiepend onderzoek, om een breder en gedetailleerder beeld te krijgen van hoe deze raden zich voor dit onderwerp inzetten en mogelijkheden om deze rol te versterken. Ten tweede is een meer actiegericht onderzoek mogelijk, om samen met betrokkenen in het veld te onderzoeken hoe ondernemingsraden (of interne toezichthouders) hun taken op dit terrein vervullen, welke kansen en obstakels ze daarbij tegenkomen, om bijvoorbeeld vervolgens samen met betrokkenen handvatten te ontwikkelen om het onderwerp steviger op de agenda te kunnen zetten en houden.