



Sociaal Economische Raad  
Mevrouw M.I. Hamer  
Postbus 90405  
2509 LK Den Haag

Den Haag, 20 maart 2019  
Briefnr.19/15/NLR/LS/mv/rp  
Betreft: Reactie op “Adviesaanvraag diversiteit in de top” (brief van de Minister van OC&W aan de SER d.d. 29 juni 2018)

Geachte mevrouw Hamer,

De Nederlandse Vrouwen Raad, met haar 55 aangesloten lidorganisaties en een bereik van 1 miljoen vrouwen, maakt zich sterk voor meer genderdiversiteit in de top<sup>1</sup>. In 2018 is de NVR een samenwerking aangegaan met de Universiteit Utrecht, die dit maatschappelijk vraagstuk in de hub ‘Gender and Diversity’<sup>2</sup> wetenschappelijk onderzoekt. In deze brief delen wij onze gezamenlijke visie en ervaringen met u ten behoeve van genoemde adviesaanvraag.

Deze visie gaat uit van een **geïntegreerde aanpak op maatschappelijk-, organisatie-, en individueel niveau**. We vragen hierin aandacht voor **alle bedrijven**, niet alleen grote bedrijven, **aandacht voor de Nederlandse sociaal-culturele context**, en een **erkenning dat een wettelijk quotum een bewezen effectief instrument** is. Tevens zal zonder invoering van een quotum de **internationale reputatie** van Nederland verder verslechteren en de **geloofwaardigheid van de overheid** afnemen.

#### Leeswijzer

Na een aantal algemene opmerkingen over de adviesaanvraag en de context (Deel I), behandelen wij in het tweede deel van deze brief kort de specifieke vraagstellingen over belemmeringen en obstakels (Deel II). Omdat veel wetenschappelijk onderzoek hierover beschikbaar is, volstaan we voornamelijk met verwijzingen daarnaar. In Deel III beschrijven wij vervolgens een aantal “stevige maatregelen” die bewezen effectief zijn om de huidige impasse te doorbreken. Tenslotte treft u in de bijlage een literatuurlijst aan met relevante documenten.

---

<sup>1</sup> <https://www.nederlandsevrouwenraad.nl/html/index.php?paginaID=2697>

<sup>2</sup> <https://www.uu.nl/en/research/institutions-for-open-societies/hubs/gender-and-diversity>

## Deel I: Algemene opmerkingen

### 1. Focus niet alleen op de grote bedrijven

Zoals de SER-adviesaanvraag terecht stelt, is er de afgelopen tientallen jaren veel aandacht geweest voor het gebrek aan doorstroming van vrouwen naar senior- en topposities in het bedrijfsleven. Desondanks zijn de resultaten bedroevend, met name voor de uitvoerende senior- en topposities. Wij zijn van mening dat de situatie nog ernstiger is dan wordt getoond. In de huidige discussies worden meestal de cijfers van de beursgenoteerde ondernemingen (90) getoond terwijl deze cijfers (25% vrouwen in Raden van Commissarissen (RvC) en 6% in Raden van Bestuur (RvB))<sup>3</sup> een vertekend beeld geven van de werkelijke situatie. Deze cijfers zijn niet representatief, omdat deze kleine groep internationale bedrijven vanwege hun omvang en goede naam veel beter in staat zijn dan andere bedrijven om toptalent (mannelijk en vrouwelijk) uit de markt te halen. Ook vele initiatieven, zoals de website Navigeren naar de top (in 2016 door minister Bussemaker gelanceerd), Talent naar de top en de database van Topvrouwen.nl, bedienen vooral grote bedrijven. Deze initiatieven hebben bijgedragen aan de zichtbaarheid van het onderwerp, maar het is niet duidelijk welke impact zij hebben op verbetering van de cijfers voor alle bedrijven.

***Wij adviseren om deze discrepantie in de beeldvorming expliciet te benoemen en meer representatieve cijfers als uitgangspunt voor uw advies te nemen, zoals de Bedrijvenmonitor Topvrouwen<sup>4</sup> of de SCP/CPB Emancipatiemonitor 2018<sup>5</sup>.*** Volgens de Bedrijvenmonitor Topvrouwen, die rapporteert over de bedrijven die aan de streefcijferwet moeten voldoen, was in 2017 slechts 10,7% van de zetels in RvB en 15% in RvC bezet door vrouwen. De SCP/CPB Emancipatiemonitor geeft een breder beeld van de situatie bij de grootste 5000 bedrijven, die niet noodzakelijkerwijs alle onder de streefcijferwet vallen. Daaruit blijkt dat er 18 % vrouwen in RvC en 15% in RvB zijn benoemd. In de Emancipatiemonitor 2018 wordt bovendien de verwachting uitgesproken dat het in dit tempo nog 20 jaar zal duren voordat er sprake is van een gelijke man/vrouw verhouding in de top. Wij wijzen in dit kader op de situatie in het VK, waar ook de zelf-reguleringsaanpak werd geïntroduceerd, en waarin na vele jaren van matige groei het aandeel vrouwen in RvB (executive directors) sterk achterblijft<sup>6</sup>. Het VK koos voor een streefcijfer van 33% (voor non-executive directors) in 2020. Het aandeel vrouwelijke non-executives groeide wel gestaag tot 35% (FTSE100) en 29% (FTSE250). Maar het aandeel vrouwen in het bestuur (executive directors) stagneert, in de FTSE100 op 10% en in FTSE250 op 6%. Het rapport roept dit jaar op tot lering trekken uit de voortgang die wordt geboekt in landen die wél wettelijke en afdwingbare quota hebben ingevoerd.

---

<sup>3</sup> Lückcrath-Rovers, 2018

<sup>4</sup> Henderikse en Pouwels, 2017

<sup>5</sup> Merens en Dirven, 2018

<sup>6</sup> Vinnicombe et al., 2018

## 2. Oog voor de sociaal-culturele context

Het onderwerp kan niet los gezien worden van de specifieke Nederlandse sociaal-culturele context<sup>7</sup>. Ten eerste is er sprake van een institutionele verankering van de deeltijdbaan. Daarmee worden mogelijke arbeid-en-zorg kwesties gedeeltelijk opgelost en daalt de urgentie voor bijvoorbeeld hoogwaardige kinderopvang en andere voorzieningen. Ook blijkt economische zelfstandigheid als individueel belang minder goed aan te sluiten bij ideeën van tweeverdieners over een goede relatie. Ten tweede is er in de politiek weinig urgentie om stevig emancipatiebeleid te voeren. Het gebrek aan handhaving van door de overheid zelf ingevoerde wetten, zoals de streefcijferwet, is hiervan het bewijs; gebrek aan handhaving leidt niet tot ophef in de bevolking of de politiek. Beleid is nodig dat oog heeft voor deze sociaal-culturele context, om daarmee bestaande normen uit te dagen en te veranderen.<sup>8</sup>

## 3. Erken dat een wettelijk quotum bewezen effectief is

De adviesaanvraag spitst zich toe op “maatregelen *naast een wettelijk quotum*”.

Hiermee lijkt de minister het inmiddels omvangrijke academische bewijs dat vooral met afdwingbare wettelijke maatregelen goede voortgang wordt bereikt te ontkennen. Wij brengen daarom de volgende constatering onder uw aandacht.

- a. Uit recent onderzoek blijkt dat wettelijke quotaregelingen die gepaard gaan met verschillende vormen van toezicht en sanctionering van overheidswege, het meest effectief zijn om gestelde doelstellingen voor wat betreft het percentage vrouwen in bestuursraden te realiseren. Dat is met name het geval in Noorwegen, Italië, Frankrijk, België en IJsland.<sup>9</sup>
- b. Zelfreguleringsbenaderingen blijken minder effectief, in de zin dat vooruitgang veel minder snel gaat en ook stagneert na verloop van tijd zoals in het VK. Maar van twee landen kan worden gezegd dat zelfregulering vooralsnog voldoende vruchten lijkt af te werpen en dat zijn Zweden en Finland. Factoren die als doorslaggevend zijn benoemd voor het positieve resultaat aldaar, betreffen allereerst het belang dat gelijkheid heeft als maatschappelijke waarde; dit blijkt ook uit het feit dat deze landen, na IJsland en Noorwegen, op respectievelijk de derde en vierde plaats staan van de Global Gender Gap Index.
- c. Andere factoren c.q. randvoorwaarden voor effectieve zelfregulering betreffen de rol van de overheid die het goede voorbeeld geeft, de rol van de media, het bestaan van een zelfreguleringstraditie en de dreiging van wettelijke maatregelen wanneer zelfregulering niet effectief genoeg blijkt.<sup>10</sup>

## 4. Risico van ongeloofwaardigheid overheid neemt hand over hand toe

Sinds het van kracht worden van de streefcijferwet in 2013 en de tussentijdse verlenging ervan in 2017 wegens uitblijvende resultaten, heeft de huidige streefcijferwet nog steeds niet geleid tot significante verbetering van de situatie. Slechts 5 van de 90 beursgenoteerde bedrijven<sup>11</sup> voldoen nu aan het wettelijke streefcijfer van 30%

---

<sup>7</sup> Portegijs, 2018.

<sup>8</sup> Yerkes en Den Dulk, 2015

<sup>9</sup> Senden en Kruisinga, 2018

<sup>10</sup> Ibid, m.n. pp. 97-103 voor wat betreft de impact van de verschillende benaderingen

<sup>11</sup> Lückcrath-Rovers, 2018

vrouwen in RvB en RvC, en dat aantal is afgenomen ten opzichte van het voorgaande jaar (6). Bovendien voldoen de bedrijven niet aan de wettelijke rapportageverplichting ('comply or explain'). Slechts 60% van de beursgenoteerde bedrijven rapporteert over hun diversiteitsbeleid in het jaarverslag. Van alle bedrijven die onder de wet vallen, legt meer dan de helft in het jaarverslag niet uit waarom de zetels van de rvb of rvc niet evenwichtig zijn verdeeld. Slechts 6% voldoet aan de wettelijke rapportageverplichtingen voor de rvb en 9% voor de rvc.<sup>12</sup> Al in 2016<sup>13</sup> signaleerden wij dat het straffeloos laten van het niet-nakomen van de wettelijke bepalingen tot ongeloofwaardigheid van de overheid zal leiden en het risico van symboolwetgeving in zich bergt. In de evaluatie zal dit risico benoemd moeten worden omdat de ongeloofwaardigheid, gezien de ontwikkelingen in de ons omringende landen, alleen maar verder toeneemt.

### 5. De internationale reputatie van Nederland verslechtert

Het is zorgwekkend dat de internationale reputatie van Nederland als een land dat gelijkheid van mannen en vrouwen hoog in het vaandel heeft staan steeds meer wordt uitgehold. In het Global Gender Gap rapport van oktober 2018 staat Nederland op een bedroevende 56<sup>e</sup> plaats [van 149] waar het gaat om de economische participatie en kansen van vrouwen. Ten aanzien van 'political empowerment' scoort Nederland weliswaar beter – de 28<sup>e</sup> plaats. Dit resultaat laat echter zien dat Nederland zeker geen voortrekkersrol meer vervult op dit terrein en dat de politiek en de overheid zelf geen leidend voorbeeld zijn voor het bedrijfsleven. In vergelijkende zin, bevindt Nederland zich in West-Europa in de onderste regionen.<sup>14</sup> De politiek en overheid zullen zelf moeten uitdragen deze waarde hoog op de agenda te hebben staan en actief na te streven, willen zij verandering in de maatschappij kunnen bewerkstelligen.

## Deel II: Belemmeringen en obstakels

Op drie niveaus zijn er barrières te benoemen die elkaar beïnvloeden, namelijk op het niveau van de samenleving, de organisaties en de vrouwen zelf<sup>15</sup>:

### Samenleving

Binnen de samenleving bestaan ten minste vier barrières, die genderdiversiteit in de top belemmeren.

1. **Er bestaan stereotype ideeën over de ambities van vrouwen om hogere posities te bekleden en over leiderschap,<sup>16</sup> hoe leiders eruitzien en hoe ze zich gedragen binnen de Nederlandse samenleving.** Bij een CEO wordt er veelal gedacht aan een man tussen de 50 en 60 jaar oud in een grijs of donkerblauw maatpak. Mannen hoeven niet te bewijzen dat ze potentieel leiderschapskwaliteiten hebben, terwijl bij vrouwen ervanuit wordt gegaan dat ze minder carrière georiënteerd zijn en onbetrouwbaarder.<sup>17</sup> Van vrouwen in leiderschapsposities wordt veelal gedacht dat

---

<sup>12</sup> Henderikse en Pouwels, 2017

<sup>13</sup> Senden en Visser, 2016 en Krusinga et al., 2016

<sup>14</sup> World Economic Forum, 2018

<sup>15</sup> Merens en Dirven, 2016: p.133; Van Doorne-Huiskes, 2010

<sup>16</sup> Berkery et al., (2013)

<sup>17</sup> Crawford, 2001

ze niet stabiel zijn, dat ze ruzie zoeken en zich als een stereotypische “bitch” gedragen.<sup>18</sup> Ook in de recente NVR-expertmeeting werden deze belemmeringen benoemd door de topvrouwen die spreker waren<sup>19</sup>. Vrouwen worden vaak nog beoordeeld op hun uiterlijk en hun gedrag (zogenaamde “babe versus bitch”) en deze verschillen worden ook in performance reviews besproken. Wanneer een vrouw hetzelfde gedrag vertoont als een man wordt zij ongeduldig en/of ambitieus gevonden terwijl men vindt dat een man resultaatgericht en/of gedreven is. De meeste mensen denken bij het woord chirurg nog steeds aan een man, terwijl er inmiddels een groot aantal vrouwen werkzaam is in dit vak. ‘Unconscious bias’ speelt derhalve een rol in onze beeldvorming en beïnvloedt daardoor ook regelmatig gedrag terzake. Enkel wanneer een substantieel aantal mannen en vrouwen een breder scala aan rollen en functies vervult, zullen stereotype aannames veranderen.<sup>20</sup>

2. **Stereotypen over vrouwen en moederschap (en mannen en vaderschap) zorgen voor belemmeringen in carrières.** Doordat moederschap en zelf zorgen voor kinderen belangrijke waarden zijn in onze maatschappij en vaders minder kansen krijgen om te zorgen, kiezen veel Nederlandse vrouwen voor deeltijdbanen.<sup>21</sup> Maar deeltijdbanen vormen meestal een belemmering in de doorstroom naar posities op besluitvormende niveaus. Managementfuncties zijn vooral voltijdfuncties.<sup>22</sup> Voltijds werkende moeders moeten zich vaak verdedigen, zowel tegenover anderen als tegenover zichzelf. Sociaal-culturele normen hebben ook invloed op de wijze waarop faciliteiten, bijvoorbeeld betreffende kinderopvang, zijn geregeld.<sup>23</sup> Zo bestaat er geen consensus over de financiering van formele kinderopvang, waardoor deze onderhevig is aan grote veranderingen. Ambivalentie blijkt ook uit het feit dat betaald ouderschapsverlof slechts voor een deel van de werkenden beschikbaar is. Ook de mondjesmaat uitbreiding van het vaderschapsverlof is een effect van sociaal-culturele visies op de taakverdelingen tussen mannen en vrouwen betreffende arbeid en zorg.
3. **De afwezigheid van vrouwelijke rolmodellen op hoog niveau bevestigt de heersende sociaal-culturele normen.** Vrouwen aan de top zijn juist nodig als rolmodellen<sup>24</sup> want: “You cannot be what you cannot see”. Meisjes en vrouwen moeten kunnen zien dat het vrouwen in verschillende sectoren is gelukt die top te bereiken. In Duitsland groeit nu een generatie meisjes op met Angela Merkel als bondskanselier. Op het schoolplein maken zij grapjes tegen de jongens: “Jij kunt geen bondskanselier worden want dat zijn altijd meisjes.”
4. **Ook op politiek niveau zorgt stereotypering over leiderschap voor ongelijke vertegenwoordiging van vrouwen,** zoals hierboven beschreven. Zo bestaat

---

<sup>18</sup> Ibid

<sup>19</sup> NVR/VVAO

<sup>20</sup> Ellemers, 2018

<sup>21</sup> Yerkes, 2009

<sup>22</sup> Zie CBS Statline:

<http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=82808NED&D1=0&D2=a&D3=0%2c3%2c6&D4=0%2c54&D5=56%2cl&HDR=T%2cG4%2cG3&STB=G2%2cG1&VW=T>

<sup>23</sup> Yerkes en Den Dulk, 2015

<sup>24</sup> Singh et al., 2006

bijvoorbeeld het beeld dat vrouwen in de politiek hun andere taken (als moeder, partner) niet goed uitvoeren.<sup>25</sup>

## Organisaties

We benoemen drie barrières op organisatieniveau, die genderdiversiteit in de top belemmeren.

1. **Masculiene of niet-inclusieve organisatiecultuur binnen organisaties en de informele machtsstructuren die hieruit voortkomen.** Selectiecommissies zijn vaak eenzijdig (wat betreft gender) samengesteld en onvoldoende geschoold in het selecteren van goede kandidaten, noch in het herkennen van discriminerende mechanismen. Men put bij de voordracht van kandidaten uit netwerken, waarin weinig vrouwen voorkomen ('old boys network') en waarin nieuwkomers al dan niet bewust buiten worden gesloten.<sup>26</sup>
2. **HRM-praktijken zijn vaak niet gender-neutraal.** Organisaties stellen vaak functieprofielen op die niet aantrekkelijk zijn voor vrouwen. Daarnaast wordt veelal aangenomen dat vrouwen tussen de 35 en 45 jaar te druk zijn met kinderen om carrière te maken, ondanks dat deze "mythe" al vaak is ontkracht ten aanzien van de wetenschap en in het bedrijfsleven. Deze vooringenomenheden zijn bij de meeste HRM-afdelingen niet bekend; hierdoor wordt er veelal niet aan vrouwen gedacht voor bepaalde functies<sup>27</sup> en hebben ze ook niet altijd in gelijke mate toegang tot relevante trainingstrajecten. HRM-praktijken zijn daarmee onvoldoende gender-neutraal, transparant en inclusief.<sup>28</sup> Ook is er nog te weinig aandacht voor de specifieke impact van gender bij selectiemethoden ('black box') voor topfuncties. Men vertrouwt op kandidaten uit de eigen kring en op kandidaten met 'oude' kwaliteiten.<sup>29</sup> Van vrouwelijke kandidaten wordt verwacht dat ze zich op dezelfde manier presenteren als hun mannelijke collega's. Alleen wanneer specifiek om vrouwelijke kandidaten wordt gevraagd, worden zij gevonden door HRM-afdelingen en search bureaus.<sup>30</sup> In het politieke bedrijf vinden veel benoemingen plaats in vertrouwenscommissies, die vooral uit mannen bestaan die kandidaten kiezen die op hen lijken.<sup>31</sup>
3. **'Tokenisme' vormt een belangrijk belemmering voor het vergroten van het aandeel vrouwen in de top.** Een token is iemand die de minderheidsgroep representeert, in dit geval vrouwen. Uit recent onderzoek<sup>32</sup> is gebleken dat in RvC's waarin ten minste één vrouw zit, de kans afneemt dat er nog een vrouw benoemd wordt. Deze kans neemt nog sterker af als er meer dan één vrouw al lid is.

---

<sup>25</sup> Leyenaar, 2016

<sup>26</sup> Stroeker en Notten, 2015

<sup>27</sup> Holgersson, 2013.

<sup>28</sup> Van den Brink et al., 2016

<sup>29</sup> Ellemers, 2014

<sup>30</sup> Van den Brink et al., 2016

<sup>31</sup> Niemantsverdriet, 2016

<sup>32</sup> Smith en Parrotta, 2018

## Individueel niveau

Meerdere barrières bestaan ook op het niveau van het individu.

1. **Het internaliseren van stereotypingen kan leiden tot minder ambitie en gebrek aan zelfvertrouwen onder vrouwen.** Vrouwen zijn ambitieus ten aanzien van de inhoud van hun vak, maar een leidinggevende positie wordt soms door vrouwen gezien als een afleiding van de eigen professie. Vrouwen denken in termen van positieverbetering veelal inhoudelijk terwijl strategische keuzen ook van belang zijn.<sup>33</sup> Bij de toedeling van projecten letten vrouwen minder dan mannen op de effecten van zichtbaarheid die het welslagen van projecten oplevert. Ze voelen zich vaak niet gesteund in hun ambities door heersende culturele normen (de onder Samenleving geschetste stereotypering), maar maken ook hun ambities onvoldoende bekend.<sup>34</sup> Dit is vaak weer het gevolg van een “geïnternaliseerde stereotypering” waarbij zij weet dat het als “onbeleefd” kan worden opgevat als zij haar ambities kenbaar zou maken.<sup>35</sup> Het gebrek aan steun en kansen heeft vervolgens weer een negatieve invloed op de ontwikkeling van hun ambities.<sup>36</sup> Daarom moeten vrouwen vaker dan mannen gevraagd worden voor functies, zodat zij zich gesteund voelen en beter tot hun recht komen. Maar de hierboven genoemde ‘old boys networks’ staan hierbij in de weg. Onder andere in de academische wereld zijn vrouwen vaak geen onderdeel van effectieve netwerken die hun zichtbaarheid en hun kansen tot doorstroming kunnen verbeteren.<sup>37</sup> Tijdens de genoemde NVR-expert meeting kwam ook naar voren dat vooroordelen aan twee kanten werken, dus zowel bij mannen als bij vrouwen zelf. Ook onder sommige vrouwen leeft het idee dat vrouwen minder geschikt zijn om leiding te geven. Deze internalisering van normen maakt het erg lastig om dit probleem aan te pakken.
2. **Bij vrouwen geldt de zogenoemde “double bind”:<sup>38</sup> de vanouds bestaande onverenigbaarheid van de rol van leider en de rol als vrouw.** Wanneer vrouwen zich willen kwalificeren voor besluitvormende functies, moeten ze zich op een mannelijke manier profileren, dan komen ze soms, in de ogen van mannelijke collega’s, als te “eager” over, te scherp, niet diplomatiek en (te) kritisch. Vrouwen moeten dus gesteund worden om zowel met hun eigen *bias* als met die van anderen en de organisatie waar zij werkzaam zijn om te gaan.<sup>39</sup> Vrouwen zijn daarnaast vaak kritischer dan mannen over hun eigen potentieel en kwaliteiten, en netwerken minder.
3. **Vrouwen zien weinig vrouwelijke rolmodellen op hoog niveau, waardoor ze denken dat het niet voor hen is weggelegd.**

---

<sup>33</sup> Visser, 2009.

<sup>34</sup> Fels, 2008

<sup>35</sup> Ibid

<sup>36</sup> Ellemers, 2014

<sup>37</sup> Van Engen et al., 2010

<sup>38</sup> Eagly, 2007

<sup>39</sup> Ellemers, 2014

## Deel III: Stevige maatregelen

In dit deel beschrijven wij de maatregelen die effectief ingezet kunnen worden.

### 1. Handhaaf het bestaande juridische instrumentarium

Politiek en samenleving hechten in zijn algemeenheid groot belang aan de handhaafbaarheid en het handhaven van regels die de overheid stelt en dat deze een effectieve bijdrage leveren aan de gestelde beleidsdoelstellingen. Daarom is het niet te begrijpen waarom dat voor de streefcijferwet anders zou zijn. De gedachte dat de streefcijferwet wel ‘vanzelf’ tot naleving gaat leiden door het bedrijfsleven blijkt naïef te zijn<sup>40</sup>. Een breed scala aan handhavingsmaatregelen is denkbaar om tot een beter resultaat te komen. Die kunnen van ‘opschalende’ aard zijn in de zin van maatregelen die van overtuiging naar sanctionering opschuiven, wanneer resultaten nog steeds uitblijven. Een belangrijke stap zou aldus zijn om over te gaan tot een systeem van ‘enforced self-regulation.’ Hierbij kan de huidige ‘pas-toe of leg-uit’ verplichting aan een toezichtstelsel worden gekoppeld, dat bedrijven dwingt tot meer, beter en openbaar rekenschap af te leggen.<sup>41</sup> Dat impliceert het aanwijzen c.q. instellen van een orgaan dat belast is met dat toezicht. Daaraan gekoppeld, zal een dergelijk orgaan bevoegdheden en middelen tot zijn beschikking moeten hebben om bedrijven aan te sporen de gestelde verplichting serieus te nemen. Die kunnen variëren van “carrot-and-stick” middelen, waaronder positieve incentives zoals het verlagen van exchange fees of het verlenen van keurmerken voor goed-presterende bedrijven en “naming-and-shaming” aan de andere kant van het spectrum. Inmiddels<sup>42</sup> heeft de minister deze laatste aanpak voor de top 200 bedrijven ingezet. In de oplopende handhavingspyramide zou een waarschuwing een volgende stap kunnen zijn en bij geen verbetering een boete [Italië].<sup>43</sup> Daarop volgende sancties bij benoemingen die niet bijdragen aan het gestelde doel, zouden kunnen zijn; het ontnemen van financiële voordelen van zittende bestuursleden [België, Frankrijk], het nietig verklaren van gedane benoemingen [België, Frankrijk, Griekenland, Duitsland], het leeg laten van bestuurszetels [Duitsland], weigering tot inschrijving van ondernemingen [IJsland, Noorwegen], en/of ontbinding van de onderneming [Italië, Noorwegen].

### 2. Focus op de procedure en eis transparantie

De Nederlandse regering heeft sinds 2012, toen het “Voorstel voor een richtlijn van het Europees Parlement en de Raad voor het verbeteren van de gender balans bij Raden van Commissarissen van beursgenoteerde bedrijven en gerelateerde maatregelen”<sup>44</sup> werd gelanceerd, onderdeel uitgemaakt van een blokkerende minderheid. De argumentatie dat de getroffen Nederlandse maatregelen tot voldoende voortgang zouden leiden waardoor de richtlijn niet nodig zou zijn, zijn inmiddels ruimschoots gelogenstraft. Ook het andere argument, dat er onvoldoende gekwalificeerde vrouwen zouden zijn om de posities te vervullen en er daarom ongekwalificeerde vrouwen zouden worden

---

<sup>40</sup> Senden en Visser, 2019

<sup>41</sup> Op basis van de ‘enforcement pyramid’ zoals ontwikkeld door I. Ayres and J. Braithwaite, 1992, p. 35-39 en 101-132.

<sup>42</sup> Ministerie van OCW, 2019

<sup>43</sup> Senden en Kruisinga, 2018, m.n. pp. 68-70

<sup>44</sup> Europese Commissie, 2012a



benoemd, is inmiddels weerlegd. Recent onderzoek in Noorwegen<sup>45</sup>, dat wettelijke quota invoerde in 2003, laat zien dat vrouwen die na invoering benoemd werden in de RvCs beter gekwalificeerd waren dan hun voorgangers. Desondanks volhardt de regering vooralsnog in deze oppositie vanuit het oogpunt van subsidiariteit. **Wij bevelen aan dat de SER de ontwerp-richtlijn serieus betreft in haar advies en dan met name kijkt naar het in de richtlijn voorgestelde model.** De richtlijn bevat geen 'quotum' als zodanig maar procedurebepalingen op het gebied van de werving en selectie. Het schrijft voor dat procedures niet-discriminerend en transparant moeten zijn, dat kandidaten recht hebben op alle informatie rondom de procedure, ook als zij afgewezen worden, en dat als zij feiten kunnen aandragen die een vermoeden van discriminatie doen rijzen, het aan het bedrijf is om aan te tonen dat daar geen sprake van is.<sup>46</sup> Het is onze overtuiging dat een dergelijke verplichting tot transparantie en van omkering van de bewijslast, mits afdwingbaar vastgelegd, een positief effect zal hebben op de doorstroom van vrouwen naar topposities. Onderzoek ondersteunt de stelling dat het verleggen van de bewijslast van de benadeelden naar de andere partij bijdraagt aan het wegwerken van stereotype aannames.<sup>47</sup>

### 3. Maatregelen door het bedrijfsleven

Een van de belangrijkste kritieke succesfactoren is het *commitment* van de top. De CEO van Deutsche Telekom vroeg zich in de pers af: "What's wrong with us that we do not have at least 30% women at top level?"<sup>48</sup> en stelde een target van 30% voor alle niveaus in, benoemde direct twee vrouwelijke leden in de RvB en nam maatregelen op het gebied van de doorstroom. Om echt resultaat te boeken, is gericht beleid noodzakelijk, waarbij duidelijk is vastgelegd wie in de organisatie verantwoordelijk is. Uit Amerikaans onderzoek<sup>49</sup> is gebleken dat dit de meest effectieve manier is om diversiteit te bevorderen. Deze methode levert betere resultaten op dan het tegengaan van gender bias door trainingen en het tegengaan van sociale isolatie van minderheden door activiteiten als netwerken en mentoring. De effectiviteit van de laatste twee maatregelen wordt overigens wel versterkt indien ook de verantwoordelijkheid voor het behalen van diversiteitsdoelstellingen duidelijk is belegd. Een andere belangrijke voorwaarde voor het slagen van beleid is<sup>50</sup> dat alle leden in seniorposities voldoende oordeelkundig zijn wat betreft de noodzaak en de principes van gendergelijkheid (discussies en conversaties). Ook moet er voldoende kennis in de organisatie aanwezig zijn om gendergelijkheidsbeleid te implementeren. Uit recent onderzoek<sup>51</sup> komen verder nog de volgende effectieve maatregelen naar voren die werkgevers zouden kunnen nemen:

- Specifieke aandacht en tijd om vrouwelijke kandidaten te zoeken loont;
- Selecteer een searchbureau met een trackrecord op het gebied van vrouwelijke kandidaten, en wees niet tevreden als het niet direct lukt;

---

<sup>45</sup> Bertrand et al., 2019

<sup>46</sup> Senden en Visser, 2013

<sup>47</sup> Ellemers, 2018

<sup>48</sup> Senden en Visser, 2014

<sup>49</sup> Kalev et al., 2006

<sup>50</sup> Palmieri, 2011

<sup>51</sup> Van den Brink et al., 2016

- Zorg voor verankering van diversiteitsbeleid, door het op te nemen in reglementen en beleid;
- Zoek naar complementariteit in profielen in plaats van generieke profielen omdat dat meer ruimte biedt om kandidaten uit andere sectoren en met andere achtergronden te selecteren;
- Zorg voor diversiteit in de betrokkenheid van personen bij werving- en selectieprocedures (opstellen functieprofielen, selectiecommissies) om gender bias te voorkomen.

De rol van *executive search bureaus* is tevens belangrijk. Zij kunnen een actievere rol spelen door bij het opstellen van een profiel voor een kandidaat diversiteit bespreekbaar te maken<sup>52</sup>.

#### 4. Overheidsmaatregelen

##### 1. Verstevig de streefcijferwet tot een quotawet met een rapportageverplichting

Verleng de streefcijferwet met 5 jaar, voer een quotum in van minstens 40% representatie van mannen en vrouwen in RvC's (in lijn met veel Europese landen) en neem daarin op de verplichting voor bedrijven om te rapporteren over de aantallen m/v per functie, op alle niveaus. Dit vergroot de transparantie voor potentiële vrouwelijke werknemers, creëert een "level playing field" voor alle bedrijven en zet bedrijven serieus aan tot het nemen van stappen die in hun macht liggen, namelijk het bevorderen van doorstroom. Maak de rapportageverplichting niet vrijblijvend maar voer een sanctie in die pijn doet. Het ingezette "naming and shaming" voor de 200 grootste bedrijven is symboolpolitiek. Aansluiting kan worden gezocht bij de geldboete die bij het niet-tijdig publiceren van de jaarrekening wordt geheven.

##### 2. Professionaliseer de handhaving

Professionaliseer de handhaving naar voorbeeld van IJsland, dat in 2018 een systeem heeft opgezet voor het handhaven en monitoren van gelijke beloning. Bedrijven (met meer dan 25 werknemers) moeten bewijzen dat zij gelijke beloning voor werk van gelijke waarde bieden aan mannen en vrouwen door middel van het aanvragen van een certificering (IST 85). Het door de bedrijven geïmplementeerde managementsysteem voor gelijke beloning wordt door een geaccrediteerde auditor gecontroleerd (iedere 3 jaar). Bovendien worden er eisen gesteld aan de manier waarop de informatie over beloning in statistieken wordt gepresenteerd. Bedrijven die hieraan niet voldoen kunnen door de sociale partners bij het Centrum voor Gendergelijkheid worden gemeld. Het Centrum kan een termijn stellen waarbinnen nakoming moet worden gerealiseerd, met een boete bij niet-nakoming. Beroep tegen boetes is mogelijk bij de minister van Sociale Zaken.

In de Nederlandse situatie zouden de nakoming van zowel de streefcijfers zelf als de rapportageverplichtingen (diversiteitsbeleid, niet-nakomen van streefcijfers) kunnen worden gemonitord door een daartoe aangewezen instantie. Hierbij kan aansluiting onderzocht worden bij:

---

<sup>52</sup> Ibid

- Accountantscontrole bij de jaarrekening, mits controlerende accountants voldoende inhoudelijk geschoold worden of met externe expertise ondersteund worden om een inhoudelijk oordeel af te geven. Voorkomen moet worden dat het een “tick-the-box” oefening wordt zonder inhoudelijke toetsing.
- Monitoring Commissie Corporate Governance of, naar Frans voorbeeld, de Autoriteit Financiële Markten.<sup>53</sup>
- Nieuw op te richten Emancipatie Autoriteit<sup>54</sup> die tot doel heeft om de vorderingen op het vlak van emancipatie regelmatig en publiekelijk tegen het licht te houden. Een analyse van 40 jaar overheidsemancipatiebeleid<sup>55</sup> heeft laten zien dat een consistente en heldere visie op emancipatie heeft ontbroken, en dat het beleid vooral getypeerd werd door ad hoc commissies, taskforces en projecten.

### 3. Stimuleer het bedrijfsleven door aanvullende maatregelen voor te schrijven

- Stel “auto-transparantie” verplicht; dit betekent dat organisaties intern zichtbaar moeten maken hoe beslissingen omtrent leiderschapsposities en promoties worden genomen.
- Neem in aanbestedingsprocedures dezelfde voorwaarden op (minstens 40% mannen en vrouwen) over de gender samenstelling van het top en senior management van de organisatie en maak *compliance* maatgevend en doorslaggevend in de toewijzingsprocedure.

### 4. Creëer draagvlak onder de bevolking

De SER refereert aan de noodzaak dat er draagvlak is onder de bevolking voor gekozen maatregelen. Onderzoek<sup>56</sup> toont aan dat de weerstand tegen een quota maatregel weggenomen en het draagvlak ervoor vergroot kunnen worden door de manier waarop de maatregel wordt beschreven. Zo kan het label ‘positieve actie’ een negatievere uitwerking hebben op een specifieke doelgroep dan het ‘promoten van diversiteit’. Ook dienen argumenten zorgvuldig gekozen te worden. Wijzen op de ‘oververtegenwoordiging van mannen’ en ‘de negatieve gevolgen als kandidaten slechts uit een selecte groep geworven worden’ kunnen goede manieren zijn om het draagvlak voor maatregelen te vergroten. Bij de introductie van de Europese ontwerp-richtlijn in 2012 werd het draagvlak voor wettelijke maatregelen onderzocht<sup>57</sup>. Daaruit bleek dat 88% van de Europeanen van mening zijn dat vrouwen gelijk vertegenwoordigd moeten zijn in leiderschapsposities in het bedrijfsleven. Bovendien is 75% voor een vorm van wettelijke maatregelen, waarin kwalificaties doorslaggevend blijven. Tenslotte kan een overheids campagne worden overwogen om vooroordelen over vrouwelijke leiders weg te nemen. Als voorbeeld kan Frankrijk dienen, waar men na invoering van de quotawetgeving (40% vrouwen en mannen in RvC’s voor bedrijven met meer dan 500 werknemers en een omzet van minstens EUR 50 miljoen) de campagne “jamais seule” (“nooit een vrouw alleen”) startte.

<sup>53</sup> Senden en Krusinga 2018, p. 81.

<sup>54</sup> Van Doorne-Huiskes et al., 2017

<sup>55</sup> Van Doorne-Huiskes, e.a., 2017

<sup>56</sup> Morgenroth en Ryan, 2018

<sup>57</sup> Europese Commissie, 2012b

In deze brief hebben wij onze gezamenlijke visie en ervaringen met u ten behoeve van genoemde adviesaanvraag gedeeld. Onze visie voor een wettelijk quotum in samenhang met maatschappelijke-, organisatorische-, en individuele maatregelen is gebaseerd op onze ervaringen en onderzoek op het terrein van gender en diversiteit. Wij zijn allen ervan overtuigd dat het vergroten van genderdiversiteit in de top mogelijk is – met de juiste, stevige maatregelen.

Uiteraard lichten wij onze suggesties graag uitgebreid toe op 20 maart of daarna.

Met vriendelijke groet,

Nederlandse Vrouwen Raad



Nenita La Rose  
Anneke van Doorne-Huiskes  
Mirella Visser

Universiteit Utrecht Hub Gender and Diversity



Linda Senden  
Ekaterina Rashkova-Gerbrands  
Chantal Remery  
Mara Yerkes

## Bijlage Literatuurlijst

Ayres, I, Braithwaite, J ( 1992), *Responsive Regulation: Transcending the Deregulation Debate*, Oxford University Press, New York.

Berkery, E, M. Morley and S. Tiernan (2013), *Beyond gender role stereotypes and requisite managerial characteristics*, in: *Gender in Management: An International Journal*, 28 (5), pp. 278-298.

Bertrand, M., S. Black, S. Jensen and A. Lleras-Muney (2019), *Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labour Market Outcomes in Norway*, in: *Review of Economic Studies*, 86, pp. 191-239

Brink, M. van den, L. Blommaert, B. Leest and S. Elferink (2016), *Black box tussen aanbod, werving en selectie van vrouwen*, Nijmegen: Radboud University Social and Cultural Research / Gender & Diversity Studies.

Childs, S. (2013), *In the Absence of Electoral Sex Quotas: Regulating Politics Parties for Women's Representation*, in: *Representation*, 49(4), pp. 401–423. doi: 10.1080/00344893.2013.850320.

Crawford, A. (2001), *Women in Leadership: The Stereotyping of Women*, in: *Kellogg Journal of Organization Behavior*, 2000, [beschikbaar op: https://www.kellogg.northwestern.edu/research/ktag/resources/papers/crawford.pdf](https://www.kellogg.northwestern.edu/research/ktag/resources/papers/crawford.pdf).

DIW Wochenbericht (2018), *Frauenanteil in Aufsichtsräten steigt, weitere Instrumente für die Gleichstellung gefragt*, [beschikbaar op: https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.579003.de/18-9.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.579003.de/18-9.pdf)

Doorne-Huiskes, A. van (2010), *Vrouwelijk talent werkt*. Assen: Van Gorcum.

Doorne-Huiskes, A. van, R. Römkens, J. Schippers en A. Wiersma (2017), *Van privéprobleem tot overheidszorg: Emancipatiebeleid in Nederland*, Zoetermeer: Lectorium Uitgeverij.

Eagly, A.H. (2007), *Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions*, in: *Psychology of Women Quarterly*, 31, pp. 1-12.

Ellemers, N. (2018), *Gender Stereotypes*, in: *Annual Review of Psychology*, 69, pp. 257-298.

Ellemers, N. (2014), *Women at work: how organizational features impact career development*, in: *Policy insights from the behavioral and brain sciences*, 1 (1), pp. 46-54.

Engen, M. van, I. Bleijenbergh en C. Vinkenburg (2010), *Structurele en culturele belemmeringen in de doorstroom van vrouwen naar hogere functies binnen de TU Delft*. Eindrapport onderzoeksproject Talent naar de Top. Delft: Technische universiteit Delft.

Escobar-Lemmon, M. and M.M. Taylor-Robinson (2009), Getting to the Top: Career Paths of Women in Latin American Cabinet, in: Political Research Quarterly, 62(4), pp. 685–699.

Eurofound (2018), Women in management: Underrepresented and overstretched?, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

European Commission (2012a), Voorstel voor een RICHTLIJN VAN HET EUROPEES PARLEMENT EN DE RAAD inzake de verbetering van de man-vrouwverhouding bij niet-uitvoerende bestuurders van beursgenoteerde ondernemingen en daarmee samenhangende maatregelen, beschikbaar op: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012PC0614&from=EN>

European Commission (2012b), Special Eurobarometer 376 Women in Decision-Making Positions, [beschikbaar op: http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs\\_376\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_376_en.pdf)

Fels, A (2008), Vrouwen & Ambitie, Nieuwegein: Uitgeverij Reunion.

Freidenvall, L. and H. Hallonsten (2013), Why Not Corporate Gender Quotas in Sweden?, in: Representation, 49(4), pp. 467–485. doi: 10.1080/00344893.2013.859349.

Henderikse, W. en B. Pouwels (2017), Een beetje beter, maar nog lang niet voldoende. Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017. Zeist: Van Doorne-Huiskes en Partners.

Holgersson, C. (2013), Recruiting managing directors: doing homosociality, in: Gender, Work & Organization, 20 (4), pp. 454-466.

Hughes, M. , M. Krook and P. Paxton (2015), Transnational Women’s Activism and the Global Diffusion of Gender Quotas, in: International Studies Quarterly, 59(2), pp. 357–372. doi: 10.1111/isqu.12190.

Inter-parliamentary union data, beschikbaar op: <http://archive.ipu.org/wmn-e/world.htm>

Kalev, A., E. Kelly and F. Dobbin (2006), Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies, in: American Sociological Review, 71 (4), pp. 589-617.

Krook, M. and D. O’Brien (2012), All the president’s men? the appointment of female cabinet ministers worldwide, in: Journal of Politics, 74(3), pp. 840–855. doi: 10.1017/S0022381612000382.

Kruisinga, L. Lennarts en L.A.J.Senden (2016), Vrouwen naar de top. Van symboolwetgeving naar een aanpak die wél werkt. Een rechtsvergelijkende beschouwing over de vraag hoe m/v-diversiteit kan worden gerealiseerd in de top van het Nederlands bedrijfsleven, in: Nederlands Juristenblad, 21, pp. 1470-1479.

Leyenaar, M. (2016), Hare Excellentie. 60 jaar vrouwelijke ministers in Nederland, Amsterdam: Prometheus.

Lückerath-Rovers, M. (2018), The Dutch Female Board Index 2018, Tilburg: TIAS, available at: <https://www.tias.edu/docs/default-source/Kennisartikelen/female-board-index-2018.pdf>

Merens, A. en H.J. Dirven (2016), Topfuncties, in Portegijs, W. and M. van den Brakel (2016), Emancipatiemonitor 2016, [beschikbaar op](#): [https://www.scp.nl/Publicaties/Alle\\_publicaties/Publicaties\\_2016/Emancipatiemonitor\\_2016](https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2016/Emancipatiemonitor_2016)

Merens, A. en H.J. Dirven (2018), Komen er meer vrouwen in topfuncties?, in Portegijs, W. and M. van den Brakel (2018), Emancipatiemonitor 2018, [beschikbaar op](#): [https://www.scp.nl/Publicaties/Alle\\_publicaties/Publicaties\\_2018/Emancipatiemonitor\\_2018](https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2018/Emancipatiemonitor_2018)

Ministerie van OCW, 2019, aanbiedingsbrief bij rapport 'Benchmark: man-vrouw verhoudingen in raden van bestuur en raden van commissarissen van de 200 grootste Nederlandse bedrijven die vallen onder de Wet Bestuur en Toezicht (Wbt)', beschikbaar op <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2019/03/08/aanbiedingsbrief-bij-het-onderzoeksrapport-over-diversiteit-aan-de-top>

Monitoring Commissie Corporate Governance Code (2016), De Nederlandse Corporate governance code, [beschikbaar op](#): <https://www.mccg.nl/?page=5178>

Morgenroth, T. and M. Ryan (2018), Quotas and affirmative action: understanding group-based outcomes and attitudes, in: Social and Personality Psychology Compass, doi.org/10.1111/spc3.12374.

Niemantsverdriet, T. (2016), Vrouwelijke premier gezocht, in: NRC, 20 juli 2016, beschikbaar op: <https://www.nrc.nl/nieuws/2016/07/19/vrouwelijke-premier-gezocht-3313520-a1512371>

NVR/VVAO (2018), Verslag Expert meeting NVR en VVAO "Stereotypering Vrouwen aan de Top", 19 april 2018; [beschikbaar op](#): [https://www.nederlandsevrouwenraad.nl/docs/Verslag\\_Expertmeeting\\_NVR\\_en\\_VVAO\\_april\\_2018.pdf](https://www.nederlandsevrouwenraad.nl/docs/Verslag_Expertmeeting_NVR_en_VVAO_april_2018.pdf)

Palmieri, S. (2011), Gender-Sensitive Parliaments', Inter-Parliamentary Union, [beschikbaar op](#): <http://archive.ipu.org/pdf/publications/gsp11-e.pdf>.

Portegijs, W. (2018), Ons geld. Vrouwen en mannen over het belang van inkomen en economische zelfstandigheid voor vrouwen, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Portegijs, W. and M. van den Brakel (2018), Emancipatiemonitor 2018, [beschikbaar op: https://www.scp.nl/Publicaties/Alle\\_publicaties/Publicaties\\_2018/Emancipatiemonitor\\_2018](https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2018/Emancipatiemonitor_2018).

Rashkova, E. R. and Zankina, E. (2014), When Less Means More: Influential Women of the Right - the Case of Bulgaria, in: Celis, K. and Childs, S. (eds) Gender, Conservatism and Political Representation. ECPR Press.

Rashkova, E. R. and Zankina, E. (2015), Women in Politics in Eastern Europe: A Changing Outlook, in: W. Hofmeister, M. Sarmah and D. Kaur, Women in Politics in Eastern Europe: A Changing Outlook, pp. 87–94. Singapore: Konrad-Adenauer-Stiftung,.

Senden, L. en Visser, M. (2013), Misverstanden en beren op de weg van het Europese vrouwenquotum bij beursgenoteerde ondernemingen, in: het Financieele Dagblad 20 december 2013.

Senden, L. and M. Visser (2014), Promoting Women in Management, CEC European Managers, Centre for Inclusive Leadership, Universiteit Utrecht, [beschikbaar op: https://cec-managers.org/wp-content/uploads/2018/05/CEC-PWL\\_120115\\_ENGL\\_01.pdf](https://cec-managers.org/wp-content/uploads/2018/05/CEC-PWL_120115_ENGL_01.pdf).

Senden, L. en M. Visser (2016), Nederland bekommert zich niet om topvrouwen, in NRC Handelsblad 19 januari 2016.

Senden, L. en M. Visser (2019), Alleen met quota krijg je vrouwen aan de top, in de Volkskrant 7 maart 2019.

Senden, L. and S. Kruisinga (2018), Gender-balanced company boards in Europe - A comparative analysis of the regulatory, policy and enforcement approaches in the EU and EEA Member States. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Singh, V., S. Vinnicombe and K. James, (2006), Constructing a professional identity: how young female managers use role models, in: Women in Management Review, 21 (1), pp.67-81, <https://doi.org/10.1108/09649420610643420>

Smith, N. and P. Parrotta (2018), Why so few women on Boards of Directors? Empirical evidence from Danish companies in 1998 – 2010, in Journal of Business Ethics, 147, pp. 445-467.

Stroeker, N. en M. Notten (2015), Vrije plekken in RvC's en RvB's. Een onderzoek, netwerkanalyse en routeadvies voor topvrouwen op weg naar de vrije plekken in de top 200 bedrijven, Zoetermeer: Panteia/LaRed.

Vinnicombe, S., E. Doldor and R. Sealy (2018), The Female FTSE Board Report 2018, Cranfield University, [beschikbaar op: https://www.cranfield.ac.uk/som/expertise/changing-world-of-work/gender-leadership-and-inclusion-centre/female-ftse-index](https://www.cranfield.ac.uk/som/expertise/changing-world-of-work/gender-leadership-and-inclusion-centre/female-ftse-index).



Visser, M. (2010), De zijderoute naar de top – strategisch leiderschap voor vrouwen, Business Contact (genomineerd voor Managementboek van het Jaar 2010).

World Economic Forum (2015), The Global Gender Gap Report 2018, Geneva: World Economic Forum, [beschikbaar op](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf): [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf).

Yerkes, M.A. (2009), Part-time Work in the Dutch Welfare State. The Ideal Combination of Work and Care?, in: Policy and Politics, 37(4), pp. 535-552.

Yerkes, M.A. and L. den Dulk (2015), Arbeid-en-zorgbeleid in de participatiesamenleving. Een vergroting van de mogelijkheden?, in: Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 31(4), pp. 510-528.