MOEDIG VOORWAARTS

GENDERDIVERSITEIT IN DE TOP VAN DE (SEMI)PUBLIEKE SECTOR

MONITOR GENDERDIVERSITEIT 2025

seo • economisch onderzoek

AUTEURS
MARILOU VLAANDEREN M.M.V. LUCAS BREUKER, MILAN HEIDA & PIETER BROUWER

IN OPDRACHT VAN
HET MINISTERIE VAN ONDERWIJS, CULTUUR EN WETENSCHAP (OCW)

AMSTERDAM, FEBRUARI 2026

Samenvatting

De top van de (semi)publieke sector beweegt langzaam richting meer genderbalans. Voor het vierde jaar op rij stijgt het gemiddelde aandeel vrouwen met twee procentpunten: van 41 naar 43 procent tussen 2024 en 2025. Toch is de weg naar evenredige vertegenwoordiging geen vanzelfsprekendheid. Dit zien we terug binnen de centrale overheid, waar het gemiddelde aandeel vrouwen voor bestuursfuncties is afgenomen.

De Monitor Genderdiversiteit

De Monitor Genderdiversiteit (hierna: de monitor) laat sinds 2022 elk jaar zien hoe het staat met genderdiversiteit in de top van de (semi)publieke sector. In opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap volgt SEO Economisch Onderzoek tot en met 2027 de verdeling van mannen, vrouwen en non-binaire personen in belangrijke bestuursfuncties. Het gaat om organisaties die onder de Wet normering topinkomens vallen, zoals ministeries, ziekenhuizen, scholen en culturele instellingen. De uitkomsten zijn te vinden op het online dashboard www.genderdiversiteitindeoverheid.nl. Daar staan cijfers per sector, instelling en gremium uitgesplitst.

De monitor kijkt daarbij verder dan naar het gemiddelde. Genderdiversiteit moet binnen elk afzonderlijk orgaan goed zijn. Een bestuur met een scheve samenstelling blijft scheef, ook als de sector als geheel beter scoort. De kritische massatheorie van Kanter laat zien dat minimaal 30 procent vertegenwoordiging van vrouwen of mannen nodig is om merkbaar invloed te hebben op besluitvorming (Kanter, 1977). Daarom kijkt de monitor niet alleen of die grens wordt behaald, maar ook of een orgaan echt in balans is. We spreken van evenredige vertegenwoordiging wanneer het aandeel man/vrouw zich tussen de 45 en 55 procent bevindt.

Ondervertegenwoordiging van mannen komt soms voor, maar in de meeste sectoren blijft de achterstand van vrouwen het grootste knelpunt. Tegelijkertijd zijn non-binaire personen nog veel minder zichtbaar. Ook in 2025 ontbreekt ieder spoor van non-binaire personen in de (semi)publieke top. Dit ondanks het feit dat steeds meer mensen in Nederland zich als non-binair identificeren.[1]

Genderdiversiteit in de top van de (semi)publieke sector

Medio 2025 bestaat de (semi)publieke sector naar schatting uit ruim achtduizend topgremia, verspreid over meer dan 4,5 duizend instellingen. Dit zijn de bestuursorganen, toezichtsorganen, directies en alle andere gremia waar strategische besluiten worden genomen en waar formele zeggenschap ligt. Voorbeelden zijn colleges van bestuur, raden van bestuur, dagelijkse en algemene besturen, raden van toezicht, raden van commissarissen en adviescolleges.

[1] In ons onderzoek kwamen we vrijwel geen voorbeelden tegen, terwijl non-binaire personen naar schatting 1,8 procent van de Nederlandse bevolking vormen (Joemmanbaks & de Graaf, 2023).

Voor bijna zes op de tien topgremia kunnen we actuele gegevens over het aantal mannen en vrouwen achterhalen. In totaal komt dit neer op bijna vijfduizend toporganen. Daar waar we gegevens hebben gezocht maar niet gevonden, staat dit per jaar in het dashboard aangegeven als "N/A" (*Not Available*).

Eenhoofdige organen

Bijna een derde van deze vijfduizend organen bestaat uit slechts één persoon. Daar waar een orgaan uit één enkel persoon bestaat, is per definitie geen genderdiversiteit mogelijk. In deze gevallen kijken we naar hoe vaak deze functies door vrouwen worden vervuld in vergelijking met mannen. Dit biedt inzicht in de verdeling van leiderschapsposities tussen mannen en vrouwen.

In het lokaal, publiek bestuur zijn eenhoofdige functies grofweg te verdelen in secretarisrollen en voorzittersrollen (Tabel S.1). De cijfers laten een scherp contrast zien tussen verschillende typen organen waar het gaat om secretarisrollen. Vrouwen zijn juist goed vertegenwoordigd in de secretarisfuncties bij het algemeen bestuur: bij gemeenten is 50 procent van de griffiers vrouw en bij provincies 58 procent van de statengriffiers. In de secretarisfunctie bij het dagelijks bestuur liggen de aandelen lager: 37 procent van de gemeentesecretarissen is vrouw en bij provinciesecretarissen blijft dit steken op 17 procent. Bij waterschappen is 19 procent van de secretaris-directeur vrouw.

In de voorzittersrollen is de vertegenwoordiging van vrouwen het laagst. Zo is 33 procent van de burgemeesters vrouw, en bij provincies en waterschappen gaat het om 17 procent commissarissen van de Koning en 19 procent dijkgraven. Kortom: vrouwen zijn relatief vaak zichtbaar in ondersteunende topfuncties, maar veel minder vaak in de rol van voorzitter.

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

Type instelling	Topsecretaris Algemeen bestuur	Topsecretaris Dagelijks bestuur	Voorzitter
Gemeenten	**Griffier**	**Gemeentesecretaris**	**Burgemeester**
Aandeel vrouw	50%	37%	33%
Aantal observaties	342	342	342
Provincies	**Statengriffier**	**Provinciesecretaris**	**Commissaris van de Koning**
Aandeel vrouw	58%	17%	17%
Aantal observaties	12	12	12
Waterschappen	**-**	**Secretaris-directeur**	**Dijkgraaf**
Aandeel vrouw		19%	19%
Aantal observaties		21	21

Bron: https://www.overheidinnederland.nl/ (geraadpleegd medio 2025); websites van provincies, gemeenten en waterschappen (geraadpleegd medio 2025)

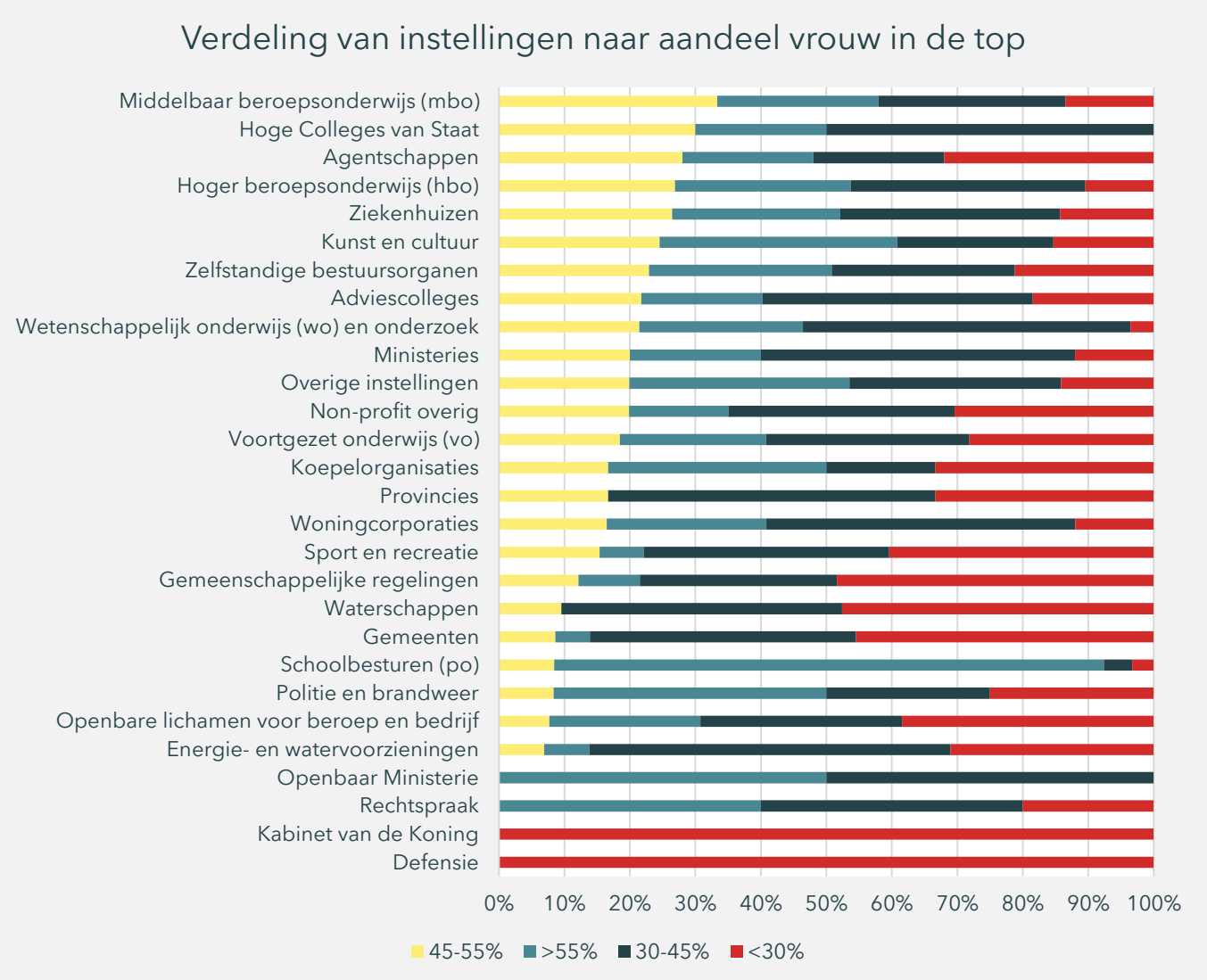
In de semipublieke sector zien we een ander beeld. Hier zijn er ook ongeveer 400 eenhoofdige organen, zoals eenhoofdige directies in kleinere instellingen binnen de kunst- en cultuursector en de zorg- en welzijnssector. Meer dan de helft van de 220 eenhoofdige directies bij kunst en cultuur bestaat uit een vrouwelijke directeur (53 procent). Binnen de sector zorg en welzijn loopt dit op tot 70 procent. In die sector zijn mannen dus juist in de minderheid: slechts drie op de tien solo-directeuren is man.

Evenredige vertegenwoordiging

De overige 3,4 duizend organen uit peiljaar 2025 bestaan uit twee personen of meer. In hoeverre is de samenstelling evenwichtig: hebben mannen en vrouwen voldoende 'kritische massa' (voorbij 30 procent) en ligt de verdeling in de buurt van evenredige vertegenwoordiging (45–55 procent)?

Figuur S.1 laat de verschillen zien tussen instellingen en sectoren in de mate waarin vrouwen zijn vertegenwoordigd in toporganen en gremia. Het grootste doel is een evenwichtige verdeling tussen mannen en vrouwen, waarbij vrouwen tussen de 45 procent en 55 procent van de posities innemen. Dit komt in bepaalde sectoren al regelmatig voor, zoals binnen de toporganen van het beroepsonderwijs, de Hoge Colleges van Staat en agentschappen. Hiertegenover staan de toporganen van de decentrale overheden: het algemeen en dagelijks bestuur (waterschappen en gemeenschappelijke regelingen) en de vertegenwoordigende raden en besturende colleges bij de provincies en gemeenten. Bij ongeveer de helft van deze organen bevindt het aandeel vrouw zich nog onder de 'kritische massa' van 30 procent.

Figuur S.1 Evenredige vertegenwoordiging niet overal binnen bereik

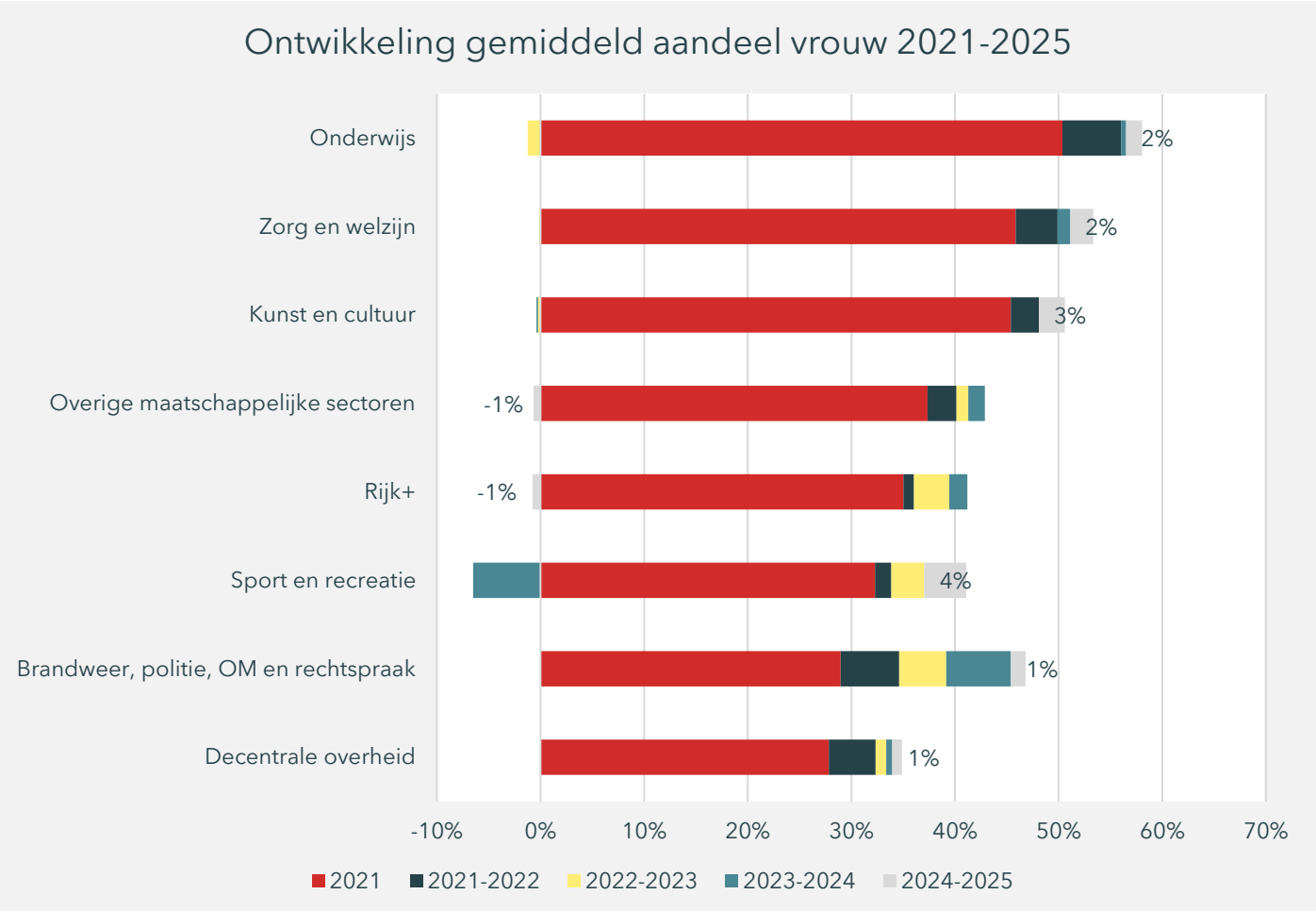


Bron: www.genderdiversiteitindeoverheid.nl. Noot: Het betreft in totaal 3.364 toporganen die uit ten minste twee personen bestaan en waar medio 2025 gegevens over beschikbaar zijn

Ontwikkelingen over de tijd

Sinds de nulmeting in 2021 stijgt het gemiddelde aandeel vrouwen per orgaan met acht procentpunt, van 35 naar 43 procent. Figuur S.2 laat zien dat tussen 2021 en 2025 het gemiddelde aandeel vrouw in alle sectoren is gestegen. De grootste sprongen zijn gemaakt bij de brandweer, politie, het OM en de rechtspraak. In 2021 stond de rechtspraak bijna helemaal onderaan in de ranking naar gemiddeld aandeel vrouwen: alleen bij de decentrale overheid waren vrouwen gemiddeld nog minder goed vertegenwoordigd. In 2025 is de rechtspraak opgeklommen naar de vierde plek, en heeft ze waar het gaat om het gemiddeld aandeel vrouwen de overige maatschappelijke sectoren (waaronder woningcorporaties), Rijk+ (waaronder ministeries, adviescolleges en zelfstandige bestuursorganen) en sport en recreatie, achter zich gelaten.

Figuur S.2 Sinds vorige meting in 2024: gemiddeld genomen opnieuw meer vrouwen in de top



Bron: www.genderdiversiteitindeoverheid.nl. Noot: de labels geven zicht op de ontwikkeling sinds afgelopen peiljaar (2024)

Binnen de sector Rijk+ - denk aan ministeries, adviescolleges, agentschappen en zelfstandige bestuursorganen (zbo's) – is de gemiddelde vrouwelijke vertegenwoordiging tussen 2024 en 2025 voor de eerste keer sinds 2021 gedaald (Figuur S.2). Binnen het bestuur van de agentschappen en de zbo's daalde de vrouwelijke vertegenwoordiging van gemiddeld 41 naar 36 procent vrouwen. Voor circa vijftig bestuursorganen van agentschappen en zbo's hebben we voor beide jaren (2024-2025) gegevens verzameld. Tezamen bestonden deze bestuursorganen medio 2024 uit 68 vrouwen en 84 mannen. Een jaar later bestonden dezelfde organen nog uit 56 vrouwen, tegenover 94 mannen.

Deze ontwikkelingen zijn niet los te zien van bredere ontwikkelingen in de weerstand en draagvlak voor (sturing op) genderdiversiteit in 2024-2025. 2025 was onder meer het jaar dat genderdiversiteit niet langer werd genoemd in de Emancipatienota. Voor het bedrijfsleven beschreef de SER: "Internationale ontwikkelingen lijken de klok soms terug te zetten" (3: 2025).

Toch is weerstand geen nieuw fenomeen, maar juist een onlosmakelijk onderdeel van verandering. Zo kan het werken als 'breekijzer' om ook bredere, culturele veranderingen in werking te zetten die verder gaan dan aantallen alleen.

Themaonderzoek: Krachten in beweging

Er wordt jaarlijks onderzoek gedaan naar een specifiek thema rond genderdiversiteit in organisaties. Een van de randvoorwaarden voor meer genderdiversiteit in de top betreft het omgaan met weerstand en het creëren van draagvlak. Er is daarom voor gekozen om met het themaonderzoek van dit jaar te laten zien hoe weerstand en draagvlak rond genderdiversiteit in organisaties ontstaan en zich ontwikkelen. Op basis van wetenschappelijke inzichten en verdiepende gesprekken binnen de krijgsmacht verkent het rapport hoe veranderingen in selectie, promotie en leiderschap gericht op meer diversiteit en inclusie doorwerken in vertrouwen, samenwerking en bereidheid om mee te bewegen naar meer genderdiversiteit in de (sub)top. De ervaringen van militairen maken zichtbaar welke krachten beweging mogelijk maken, waar spanningen ontstaan en welke aanpakken helpen om het draagvlak duurzaam te versterken.

Meer genderdiversiteit in de top vraagt om organisatorische kenmerken die dit mogelijk maken. De Adviesgroep Vinkenburg noemt vier organisatorische randvoorwaarden: een heldere visie op diversiteit, een inclusieve cultuur en inclusief leiderschap, een inclusieve inrichting van processen, procedures en structuren en omgaan met weerstand en het creëren van draagvlak. Dit themaonderzoek gaat over die laatste randvoorwaarde: het omgaan met weerstand en het creëren van draagvlak.

Net als in de voorgaande edities begint het themaonderzoek bij wetenschappelijke inzichten. Deze vertalen we naar de praktijk op basis van ervaringen binnen de (semi)publieke sector. Het doel is om het leren tussen organisaties te stimuleren, door zicht te geven op situaties waarin weerstand ontstaat, hoe draagvlak kan groeien, en welke aanpakken daarbij helpend kunnen zijn in het dagelijks werk. Het Factsheet in Bijlage B bevat de praktische lessen voor alle (semi)publieke organisaties op basis van het themaonderzoek.

Aanpak

De aanpak van dit jaar wijkt af van die in eerdere edities. In eerdere jaren bestond het themaonderzoek uit kwantitatief onderzoek, aangevuld met enkele gesprekken bij meerdere (semi)publieke organisaties, om een breder beeld te krijgen van hoe de praktijk eruitziet. Dit jaar kozen we voor een andere opzet. We voerden meer dan dertig gesprekken binnen één organisatie, Defensie, en dan specifiek binnen de operationele commando's: de luchtmacht, landmacht, marechaussee en marine. We spraken met hoofden van de Management Development groepen, D&I-adviseurs, maar vooral met militairen. Dit zijn mannen en vrouwen in alle lagen van de krijgsmacht, waaronder een aantal transgenderpersonen. Centraal in de gesprekken stonden de ervaringen van de mens achter de militair: hoe zij veranderingen ervaren die kunnen raken aan hun persoonlijke positie, hun loopbaanperspectief en hun gevoel van waardering. We verkenden hoe zij kijken naar keuzes rond selectie en promotie, en hoe dit doorwerkt in hun vertrouwen, samenwerking en de bereidheid om mee te bewegen met verandering.

Krachten in beweging

De titel 'Krachten in beweging' verwijst op de eerste plaats naar de militairen zelf, die – zo blijkt uit de gesprekken – krachtig meebewegen met ontwikkelingen binnen de organisatie. Daarnaast verwijst de titel naar wat daaraan ten grondslag ligt: kameraadschap als unieke 'kracht' van de organisatie. Kameraadschap – zo blijkt uit het onderzoek – vormt een belangrijke bron van draagvlak voor gelijkheid en diversiteit binnen de krijgsmacht. Het zorgt ervoor dat militairen zich verbonden voelen met iets groters dan henzelf, waardoor zij minder bezig zijn met het beschermen van de eigen positie. Weerstand vanuit een drang om de eigen positie te beschermen, komen we dan ook nauwelijks tegen binnen de krijgsmacht.

Hiermee vormt de krijgsmacht een inspirerend voorbeeld van psychologisch kapitaal: de positieve mentale "voorraad" die mensen helpt om met spanning en verandering om te gaan, en die bestaat uit hoop, vertrouwen in het eigen kunnen, veerkracht en optimisme (Story, Iwai & Taveres, 2025). De verhalen van de militairen laten zien hoe het hoge psychologisch kapitaal zich vertaalt in het omarmen van veranderingen, daar waar deze zichtbaar bijdragen aan diversiteit, inclusie en kansengelijkheid.

Zo staat ook Defensie als organisatie niet stil. In de afgelopen jaren zijn de wijzen waarop benoemingen in de subtop en de top van de krijgsmacht tot stand komen, aangepast. Een deel van die veranderingen zit in het opnieuw bekijken van vaste "stappen" die lang als verplicht golden, de zogeheten hoepels. Daar waar de richting naar een kolonelsfunctie vroeger werd ervaren als "roltrap", kent deze nu minder zekerheden. Samengenomen is er minder sprake van houvast en neemt de onzekerheid over promotiekansen toe. Eerdere studies laten zien dat een dergelijke context van toenemende onzekerheid "zij vs. wij" denken in de hand kan werken.

Daar waar veranderingen te snel worden doorgevoerd, kan een backlash ontstaan. In het geval van Defensie wordt dit door leidinggevenden ook als reden aangedragen om de zogenaamde "hoepelcultuur" slechts stap-voor-stap te veranderen. Zo is er nog altijd sprake van een gesloten cultuur, waarbij zichtbaarheid en herkenning zwaar meewegen, terwijl dit zich volgens gesprekspartners niet noodzakelijkerwijs vertaalt in het zijn van een betere leider.

Uit de gesprekken ontstaat een beeld dat juist deze "hoepels" – daar waar zij inhoudelijk weinig toevoegen – afbreuk doen aan psychologisch kapitaal. Over het algemeen zijn militairen bereid om hun verlies te nemen wanneer zij niet worden geselecteerd, mits zij begrijpen waarom keuzes worden gemaakt en zich serieus genomen voelen. Dit sluit aan bij onderzoek naar organizational justice, waarin procedurele rechtvaardigheid samenhangt met meer acceptatie van besluiten, ook wanneer de uitkomst tegenvalt (Brockner, 2002). Wanneer dat vertrouwen in een eerlijk proces wegvalt, ontstaat sneller spanning, omdat mensen zich dan gaan afvragen of het systeem zelf wel deugt. Dat raakt aan vertrouwen en aan wat men verwacht van de organisatie (Robinson, 1996).

Voor defensie betekent dit op de eerste plaats dat veranderingen (of gebrek daaraan) uitlegbaar moeten zijn, in lijn met meritocratische principes. Dit geldt niet alleen voor bredere veranderingen in benoemingsprocedures, maar ook voor het diversiteitsbeleid an sich. Uit de gesprekken met militairen blijkt dat draagvlak voor diversiteitsbeleid afneemt wanneer de diversiteitsboodschap hiërarchisch vanuit de top wordt uitgedragen, en de uitvoering achterblijft of onduidelijk is.

Daarnaast geven de ervaringen van militairen zicht op het belang van 'gezien worden' voor psychologisch kapitaal. Een belangrijk obstakel hierin zijn gendernormen, die mannen en vrouwen op verschillende manieren kunnen belemmeren. Meerdere mannelijke gesprekspartners geven aan dat zij nog altijd te maken krijgen met het stereotype beeld van 'de mannelijke militair'. Zij ervaren weerstand wanneer zij bewust ruimte maken voor zorgtaken of duidelijke grenzen aangeven in werk, omdat dit buiten het vertrouwde profiel valt van 24/7-beschikbaarheid.

Vrouwelijke gesprekspartners krijgen juist te maken met vrouwelijke stereotypen in beoordelingen, waarbij zij eerder strafpunten krijgen voor masculiene kwaliteiten dan dat zij ervoor worden beloond.

In de structuren zitten vooral knelpunten in regels en voorzieningen die nog uitgaan van één standaardprofiel. Het gaat om praktische randvoorwaarden, zoals passende uitrusting en faciliteiten rond zwangerschap en kolven. Ook gaat het om zorg- en verlofregelingen die in de praktijk niet altijd gelijk uitpakken voor mannen en vrouwen. Daarnaast ervaren medewerkers dat sturing en communicatie versnipperd zijn. Doelen blijven minder zichtbaar, verantwoording blijft beperkt en het blijft onduidelijk wie wat oppakt. Daardoor verloopt de uitvoering traag en is deze moeilijk te volgen.

Defensie kan nog meer draagvlak voor verandering creëren door gelijkheid verder te bevorderen, het psychologisch kapitaal verder te verstevigen en de communicatie te verhelderen. Voor de meer algemene lessen over weerstand en draagvlak verwijzen we naar de routekaart die onderdeel is van deze monitoringsrapportage.

Inhoudsopgave

Samenvatting			2
1	Inleiding		10
	1.1	Achtergrond	10
	1.2	De Monitor Genderdiversiteit	12
	1.3	Leeswijzer	15
2	Genderdiversiteit in de top van de overheid		16
	2.1	Structuur en beschikbaarheid gegevens	16
	2.2	Decentrale overheden	20
	2.3	Brandweer, politie, OM en rechtspraak	25
	2.4	Rijk+	33
3	Genderdiversiteit in de top van de semioverheid		40
	3.1	Structuur en beschikbaarheid van gegevens	40
	3.2	Kunst en cultuur	42
	3.3	Onderwijs	44
	3.4	Sport en recreatie	47
	3.5	Zorg en welzijn	48
	3.6	Overige maatschappelijke sectoren	52
4	Krachten in beweging		55
	4.1	Inzichten uit de wetenschap	55
	4.2	Het verdiepingsonderzoek binnen de krijgsmacht	58
	4.3	Ervaringen van militairen	62
	4.4	Knelpunten in structuren	68
	4.5	Aanbevelingen voor Defensie	72
Referenties			76
Bijlage A	Onderzoeksverantwoording genderdiversiteit in de top		79
Bijlage B	Tien lessen over weerstand en draagvlak		80

1 Inleiding

Deze vierde editie van de monitor Genderdiversiteit draagt de titel *Moedig voorwaarts*. Zo was 2025 het jaar waarin – ondanks zichtbare weerstand – een groot deel van de (semi)publieke organisaties voortgang richting meer genderdiversiteit in de top wist vast te houden. Deze monitor geeft zicht op de laatste ontwikkelingen én biedt (semi)publieke organisaties praktische handvatten voor het omgaan met weerstand en het creëren van draagvlak.

Tussen 2022 en 2027 verzamelt SEO Economisch Onderzoek elk jaar gegevens over hoeveel mannen, vrouwen en non-binaire personen er in de top van de (semi)publieke sector werken. Deze gegevens zijn te vinden in het online dashboard op www.genderdiversiteitindeoverheid.nl en worden ook opgenomen in de jaarlijkse monitoringsrapportages. Met de editie van 2025 zijn deze gegevens voor de vierde keer verzameld. Eerdere monitoringsrapportages zijn te vinden op https://www.genderdiversiteitindeoverheid.nl/monitoringsrapportages.

Ieder jaar geeft de monitoringsrapportage en het bijbehorende dashboard zicht op hoe de verdeling van mannen, vrouwen en non-binaire personen in de (semi)publieke top eruitziet. Om dit inzicht te bieden, verzamelt SEO Economisch Onderzoek jaarlijks gegevens over zoveel mogelijk toporganen van publieke en semipublieke instellingen. SEO verzamelt deze gegevens deels handmatig en deels via bestaande rapportages en databestanden. Bijlage A licht de dataverzameling nader toe. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft opdracht gegeven voor deze monitor.

De gegevens worden gepubliceerd in een online dashboard dat gebruikers in staat stelt om zelf analyses te maken. Naast de jaarlijkse rapportages over trends en ontwikkelingen verschijnt er ook elk jaar een verdiepend themaonderzoek. In de themaonderzoeken staat ieder jaar één van de organisatorische randvoorwaarden voor genderdiversiteit in de top[2] centraal. Het themaonderzoek van dit jaar gaat over het omgaan met weerstand en het creëren van draagvlak.

1.1 Achtergrond

Het aandeel vrouwen in de beroepsbevolking groeit al decennialang. Medio 2025 had bijna 69 procent van de vrouwen een betaalde baan, tegenover 77 procent van de mannen (CBS, 2025). In de top zijn mannen en vrouwen minder evenredig vertegenwoordigd. Zo bestond in 2025 slechts 17 procent van de raden van bestuur van beursgenoteerde bedrijven uit vrouwen (Lückerath-Rovers, 2025). De vertegenwoordiging van non-binaire personen in de top blijft bovendien sterk achter bij hun aandeel op de arbeidsmarkt. Voor de vierde keer op rij blijven zij onzichtbaar in de top, met 0,0 procent vertegenwoordiging.

Een evenwichtige arbeidsmarkt vraagt om een meer evenredige vertegenwoordiging van alle genders in topfuncties. Sinds de jaren negentig richt beleid zich op het vergroten van het aandeel vrouwen in de politiek (TK 1992/1993, 1996/1997, 2000/2001, 2005/2006, 2007/2008, 2012/2013, 2017/2018). Vanaf 2000 kwam ook

[2] Geformuleerd door de Adviesgroep Vinkenburg (2020) in het advies voor sturing en beleid voor evenredige vertegenwoordiging (v/m) in de (semi-)publieke top, centraal (pp. 66).

aandacht voor vrouwen in topfuncties (Merens, 2022). Sindsdien zijn verschillende maatregelen genomen. Zo geldt sinds 2022 de wet voor meer vrouwen in de top van het bedrijfsleven. Ook voor de (semi)publieke sector sprak het kabinet begin 2022 het voornemen uit "de komende periode stevig in te zetten om ook in deze sector het proces voor meer vrouwen in de top te versnellen."[3] Een van de maatregelen was het voornemen om te investeren in een monitoringsstructuur, waarin cijfers worden verzameld en inzichtelijk worden gemaakt voor de hele (semi)publieke sector. SEO Economisch Onderzoek voert tussen 2022 en 2027 de monitoring jaarlijks uit.

De monitor bestaat uit cijfers en uit lessen uit de praktijk. Daarom verschijnt er elk jaar naast de monitoring een verdiepend themaonderzoek dat ingaat op organisatorische randvoorwaarden die genderdiversiteit in de top kunnen helpen of juist kunnen remmen. In eerdere jaren stond daarbij achtereenvolgens een heldere visie op diversiteit (2022), inclusieve cultuur en leiderschap (2023) en inclusieve processen, procedures en structuren (2024) centraal. Dit jaar gaat de aandacht naar de randvoorwaarde die de Adviesgroep Vinkenburg (2020) noemt over omgaan met weerstand en het creëren van draagvlak. Naar dit thema is uitgebreid kwalitatief onderzoek gedaan bij Defensie, met meer dan 30 gesprekken met vooral militairen binnen de krijgsmacht.

2025 was ook in andere opzichten het jaar van weerstand. Zo waaide in de Verenigde Staten de '*anti-woke*' beweging verder op. Wat betreft de impact in Nederland, beschrijft de SER in de monitor van de voortgang in de man-vrouwverhouding in de (sub)top van het bedrijfsleven: "Internationale ontwikkelingen lijken de klok soms terug te zetten" (3: 2025).

Initiatieven binnen de Nederlandse overheid om discriminatie en racisme tegen te gaan, konden gedurende Kabinet Schoof (2024-2025) rekenen op minder medewerking en meer tegendruk.[4] Het thema van deze monitor, - namelijk genderdiversiteit – kwam als term helemaal niet meer voor in de Emancipatienota van juni 2025, daar waar de nota uit 2022 achttien keer die term bevatte (OCW, 2022; 2025). Ook termen zoals gendergelijkheid en inclusie werden grotendeels geschrapt.

Het is belangrijk om deze context te benoemen wanneer we rapporteren over ontwikkelingen in genderdiversiteit in de (semi)publieke top. Daar waar het draagvlak voor diversiteitsbeleid wegzakt, verzwakken of verdwijnen middelen, aandacht en prioriteit: alles wat nodig is om voortgang vast te houden. Dit geldt niet alleen voor de overheid zelf. Zo heeft de Nederlandse overheid naar eigen zeggen een voorbeeldfunctie richting de maatschappij wanneer het gaat om het streven naar evenredige vertegenwoordiging in de top.[5] Wanneer de overheid – met woorden of daden – laat zien dat prioriteit voor het streven naar een evenwichtige top daalt of verdwijnt, sijpelt dit door naar andere (semi)publieke organisaties. Zij zullen zich minder geroepen voelen om (gender)diversiteit in de top actief na te streven.

Dat commitment vanuit politieke bewindslieden het verschil maakt, komt ook terug uit verhalen uit 'het veld'. Door de jaren heen hebben we gesproken met verschillende organisaties die zichtbaar resultaat hebben geboekt als het gaat over genderdiversiteit in de top, zoals de Nationale Politie en Defensie. Alhoewel tijdlijnen, processen en structuren verschillen hebben de succesverhalen één factor gemeen: de betrokken bewindspersoon had besloten dat verandering nodig was. Dit mandaat vanuit de politiek wordt door gesprekspartners unaniem benoemd als kritieke factor voor het behalen van succes.

---

3 Kamerstukken II 2021/22, 30420-368, nr. 368, p.1 [Link].

4 https://www.groene.nl/artikel/kabinet-van-de-afbraak?token=q28N4MGqz9ged37

5 https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2022/02/25/kabinet-wil-meer-vrouwen-in-de-top-van-semipublieke-organisaties

Een paar dagen na het verschijnen van de Emancipatienota viel op 20 juni 2025 het Kabinet-Schoof. Zes maanden later verscheen het coalitieakkoord van het beoogde minderheidskabinet. Het akkoord laat een zichtbare breuk zien met de trend die door het voorgaande kabinet was ingezet, onder meer door:

- Het versterken en wettelijk verankeren van de rol van de Nationaal Coördinator Discriminatie en Racisme;
- Het verplichten van betaalde voetbalorganisaties om schriftelijke plannen te hebben voor antiracisme, gelijkheid, inclusie en een sociaal veilig klimaat;
- Verschillende maatregelen gericht op een goede balans tussen werk en privé.

Specifiek wat betreft genderdiversiteit aan de top beschrijft het akkoord: "We blijven werken aan de gelijkwaardige positie van vrouwen in onze samenleving, onder andere door steun aan initiatieven als 'Vrouwen naar de top' en de inzet van vrouwelijke rolmodellen" (pp. 51). Deze zin versterkt opnieuw het mandaat voor (semi)publieke organisaties in het streven naar meer genderdiversiteit in de top.

De titel *Moedig voorwaarts* van deze vierde editie verwijst op de eerste plaats naar de positieve wending in de boodschap vanuit de politiek. Dit biedt de kans aan organisaties om de komende jaren door te pakken in de (soms moeizame) weg naar evenredige vertegenwoordiging. Daarnaast verwijst de titel naar de belangrijke resultaten die ook in 2025 zijn geboekt, beschreven in hoofdstuk 2 en hoofdstuk 3.

Ten slotte verwijst het naar de intrinsieke kracht van militairen, beschreven in hoofdstuk 4. Deze uit zich in een hoge bereidheid om mee te gaan in ontwikkelingen rondom diversiteit en diversiteitsbeleid. Deze praktijkervaringen bieden inspiratie voor (semi)publieke organisaties die het draagvlak voor diversiteitsbeleid – of veranderingen in bredere zin – willen versterken.

1.2 De Monitor Genderdiversiteit

1.2.1 Genderdiversiteit in de top

Man, vrouw, non-binair

Genderdiversiteit in de top gaat om een goede vertegenwoordiging van alle genderidentiteiten: mannen, vrouwen en non-binaire personen. In de top van de (semi)publieke sector blijven signalen van mensen die zich als non-binair identificeren echter vrijwel geheel afwezig. Tegelijk zijn er nog weinig betrouwbare cijfers over non-binaire personen (zie Vlaanderen & Klinker, 2024). Daarom richt de monitor zich noodgedwongen op mannen en vrouwen. Wat betreft man/vrouw (m/v), komt een gebrek aan diversiteit in de top – enkele uitzonderingen daargelaten – in de praktijk nog steeds neer op een gebrek aan vrouwen. Zodoende ligt de nadruk in deze rapportage met name op hoe de vrouwelijke vertegenwoordiging zich ontwikkelt in de top van (semi)publieke organisaties.

Genderdiversiteit, evenredige vertegenwoordiging en de kritische massa

Genderdiversiteit (of het gebrek daaraan) speelt zich af op orgaan- en organisatieniveau. Zo geeft de top richting aan besluiten, voorbeeldgedrag en zichtbaarheid binnen een organisatie. Hierbij is het niet genoeg wanneer een organisatie (of sector) als geheel "gemiddeld" een redelijke verdeling laat zien. Ter illustratie: de gemiddelde genderverdeling van één orgaan met alleen mannen en één orgaan met alleen vrouwen, is 50/50.[6]

[6] Of in de woorden van Andy Hargreaves: "*"If one foot is in a bucket of steam and the other is in a bucket of ice, you are not, on average, comfortable"*

Zodoende gaat de vraag over hoe genderdiversiteit in de (semi)publieke top zich ontwikkelt voorbij gemiddelden. De cijfers die ten grondslag liggen aan deze rapportage zijn daarom per topgremia verzamelden per organisatie, per gremia en per jaar terug te vinden in het dashboard www.genderdiversiteitindeoverheid.nl. Voor het totaalbeeld van de (semi)publieke sector kijkt deze monitor naar hoe de instellingen en hun toporganen over de sector zijn verdeeld.

Daarbij begint de monitor met de vraag in welke organen mannen en vrouwen ongeveer in balans zijn, met 50/50 als richtpunt. De monitor volgt de beweging door de tijd: schuift de genderbalans in topgremia richting een gelijke verdeling en welk deel van de topgremia voldoet inmiddels aan dat streven? Omdat 50/50 soms per definitie onmogelijk kan zijn – in het geval van een oneven aantal stoelen of eenhoofdige organen - operationaliseert de monitor evenredige vertegenwoordiging als een bandbreedte van 45 tot 55 procent mannen en 45 tot 55 procent vrouwen.

Naast de vraag of gremia toewerken naar evenredigheid, kijkt de monitor naar situaties waarin de vertegenwoordiging van vrouwen, en in enkele gevallen van mannen, onder de grens van de 'kritische massa' blijft. Met kritische massa wordt bedoeld dat een groep die duidelijk kleiner is dan ongeveer een derde, vaker minder ruimte heeft om invloed uit te oefenen op besluitvorming en minder vanzelfsprekend kan deelnemen aan het gesprek.

1.2.2 Themaonderzoek: Krachten in beweging

Net als in de eerdere edities bevat de Monitor Genderdiversiteit naast de cijfers over de top ook een themaonderzoek. In dit themaonderzoek staat elk jaar één organisatorische randvoorwaarde centraal die genderdiversiteit in de top kan helpen of juist kan tegenwerken. Het themaonderzoek start met wetenschappelijke inzichten en maakt daarna een vertaalslag naar ervaringen uit de (semi)publieke sector, zodat organisaties van elkaar kunnen leren over wat in het dagelijks werk helpt en waar spanning kan ontstaan.

Het themaonderzoek van dit jaar heet 'Krachten in beweging' en gaat over het omgaan met weerstand en het opbouwen van draagvlak rond genderdiversiteit. Het onderzoek laat zien hoe weerstand en draagvlak kunnen ontstaan en mee kunnen veranderen wanneer spelregels, verwachtingen en ervaren rechtvaardigheid veranderen. De inzichten komen uit recente literatuur en uit een verdiepend onderzoek binnen Defensie, specifiek de krijgsmacht. Dit jaar is gekozen voor een andere aanpak dan in eerdere edities, met meer dan dertig gesprekken binnen één organisatie, binnen de operationele commando's, met onder meer MD-hoofden, D&I-adviseurs en militairen in verschillende lagen. In de gesprekken stonden ervaringen centraal met veranderingen rond selectie en promotie en de manier waarop die doorwerken in vertrouwen, samenwerking en de bereidheid om mee te bewegen.

De krijgsmacht is om meerdere redenen een interessant voorbeeld om van te leren. Om de enorme uitbreidingsopgave van 80 duizend naar ruim 122 duizend mensen, die naast kansen voor diversiteit ook ervoor zorgt dat de aandacht gaat naar 'Hoofdtaak 1' maar ook om de nadruk op onderlinge verbondenheid – kameraadschap. Eerdere rapportages van o.a. het SCP (2017) legden eerder de knelpunten hiervan bloot. Uit dit themaonderzoek komt ook juist de positieve werking – via versterking van psychologisch kapitaal – voor draagvlak voor diversiteit naar voren.

1.2.3 Afbakening

Horizontaal: (semi)publieke instellingen

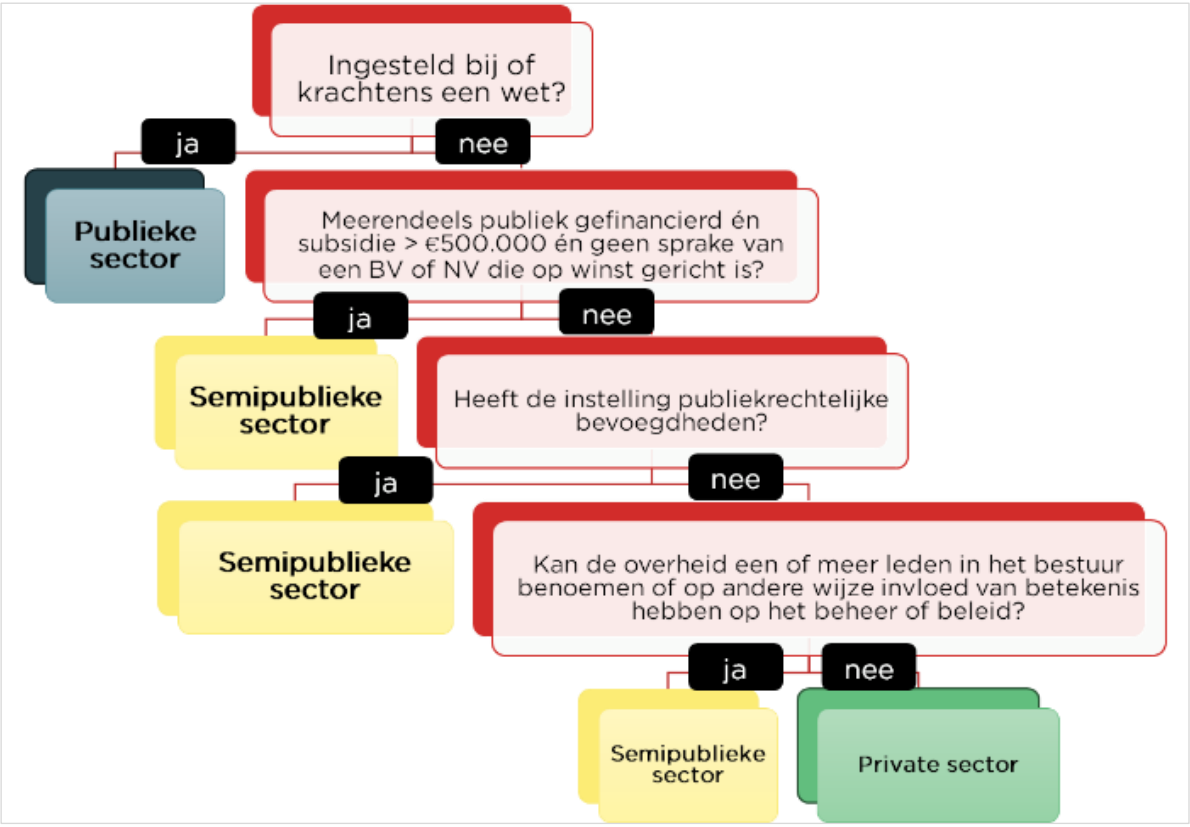
Voor de monitor worden jaarlijks gegevens gezocht over alle (semi)publieke instellingen en organen. Deze werkwijze is gelijk aan eerdere jaren. Voor de afbakening van (semi)publiek wordt aangesloten bij de reikwijdte van de Wet Normering Topinkomens (WNT). De WNT is van toepassing op alle rechtspersonen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

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

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

Wanneer de overheid eigenaar is, maakt de instelling of het orgaan onderdeel uit van de publieke sector. Daar waar de overheid geen eigenaar is, maar wel financiert en/of directe invloed heeft op benoemingen en besluiten, maakt de instelling deel uit van de (semi)publieke sector. Figuur 1.4 helpt organisaties bij het vaststellen of de WNT van toepassing is. Daar waar een of meerdere criteria van toepassing zijn, valt het orgaan of de instelling binnen de reikwijdte van de Monitor Genderdiversiteit.

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



Bron: Vlaanderen & Tieben (2022)

Verticaal: top

De afbakening van de top is gelijk aan de eerste drie edities van de Monitor Genderdiversiteit (zie Vlaanderen & Tieben, 2022; Vlaanderen & Klinker, 2023; Vlaanderen & Klinker, 2024). Hierbij geldt de afbakening van de Adviesgroep Vinkenburg (2020) als uitgangspunt. De adviesgroep richt haar advies op de (semi)publieke (top)organen in Box 1.1. De afbakening is hierbij gelijk aan de Wet Normering Topinkomens (WNT). Aanvullend hanteren we voor ministeries en rijksdiensten het onderscheid door de Algemene Bestuursdienst tussen de Topmanagementgroep, Topmanagers en Managers, waarbij we de eerste twee groepen als top indelen en de managers als onderdeel van de subtop buiten beschouwing te laten. [7]

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

Box 1.1 (Top) organen in de (semi)publieke sector op basis van de Adviesgroep Vinkenburg

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

Bron: Adviesgroep Vinkenburg (2020)

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 van deze rapportage beschrijft de genderdiversiteit in de top van de overheid. Hoofdstuk 3 beschrijft de genderdiversiteit in de top van de semioverheid. Hoofdstuk 4 bevat de bevindingen van het themaonderzoek naar het omgaan met weerstand en creëren van draagvlak,

[7] Het streefcijfer vanuit het Rijk van 45 procent vrouw in 2026 heeft betrekking op de subtop en top. Zodoende wordt hier wel schaal 15 in meegenomen.

2 Genderdiversiteit in de top van de overheid

Vrouwen zijn nog altijd in de minderheid in de top van de overheid. De weg naar meer genderdiversiteit betekent dus een stijging van het aandeel vrouwen. Voor het vierde jaar op rij stijgt de gemiddelde vrouwelijke vertegenwoordiging ten opzichte van een jaar eerder. Wel zien we dat de toename in vrouwelijke vertegenwoordiging ieder jaar minder wordt dan het jaar ervoor.

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

2.1 Structuur en beschikbaarheid gegevens

2.1.1 Indeling sectoren en typen instellingen

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

1. **Decentrale overheden**: gemeenschappelijke regelingen[8], gemeenten, provincies en waterschappen;
2. **Brandweer, politie, het OM en de rechtspraak**, en;
3. **Rijk+**: adviescolleges, agentschappen, Defensie, Hoge Colleges van Staat, Kabinet van de Koning, koepelorganisaties, ministeries, openbare lichamen voor beroep en bedrijf en zelfstandige bestuursorganen.

Per sector maken we aanvullend onderscheid tussen verschillende typen instellingen. Hierbij sluiten we zoveel mogelijk aan bij de indeling van het Register van Overheidsorganisaties.[9]

2.1.2 Ontbrekende gegevens

De publieke sector kent een kleine drieduizend topgremia. Voor de monitor Genderdiversiteit zijn gegevens verzameld over het aantal mannen en vrouwen per gremium. Voor ruim tien van de elf topgremia kan de samenstelling in termen van v/m worden achterhaald op basis van openbare bronnen. Tabel 2.1 laat zien dat gegevens het vaakst ontbreken voor gemeenschappelijke regelingen (26 procent), adviescolleges (25 procent) en zelfstandige bestuursorganen (20 procent).

---

8 Gemeenschappelijke regelingen zijn samenwerkingsverbanden tussen meerdere (overwegend regionale) overheden. Hieronder vallen ook de regionale samenwerkingsorganen.

9 Zie: Register van Overheidsorganisaties.

Het percentage ontbrekende gegevens ligt nu lager dan vorig jaar: 9 versus 21 procent. Dit komt door een opschoning in de data van gemeenschappelijke regelingen. Daarbij zijn dubbelingen eruit gefilterd van instellingen die in het register van overheidsorganisaties zowel voorkwamen als regionaal samenwerkingsorgaan en als gemeenschappelijke regeling.

Er kunnen verschillende redenen zijn waarom gegevens ontbreken. Dit kan als volgt worden verklaard. Voor gemeenschappelijke regelingen, adviescolleges, agentschappen en zelfstandige bestuursorganen verzamelen we gegevens op basis van de websites van de instellingen. Daar waar instellingen onder de WNT vallen, moeten deze vaak een website hebben om te voldoen aan de verantwoordingsplicht. [10] Voor sommige instellingen, zoals gemeenschappelijke regelingen en adviescolleges, kunnen we echter geen website vinden. Het ontbreken van websites voor gemeenschappelijke regelingen kan te maken hebben met hun beperkte omvang, waardoor ze zijn vrijgesteld van de WNT-verantwoordingsplicht. Voor adviescolleges kan het ontbreken van gegevens komen doordat het tijdelijke instellingen betreft, die mogelijk al zijn opgeheven.

[10] Voor bepaalde WNT-instellingen geldt een verantwoordingsvrijstelling. Het gaat om (zeer) kleine semipublieke instellingen die voldoen aan de volgende vier cumulatieve criteria:

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

Tabel 2.1 Gegevens ontbreken vaker bij gemeenschappelijke regelingen, adviescolleges en ZBO's

Type instellingen per sector	Aantal gremia	Zonder beschikbare gegevens
Decentrale overheid	**2.482**	**7%**
Gemeenschappelijke regelingen	628	26%
Gemeenten	1710	0%
Provincies	60	0%
Waterschappen	84	0%
Brandweer, politie, OM en rechtspraak	**22**	**0%**
Openbaar Ministerie	4	0%
Politie en brandweer	13	0%
Rechtspraak	5	0%
Rijk+	**373**	**17%**
Adviescolleges	113	25%
Agentschappen	31	3%
Defensie	1	0%
Hoge Colleges van Staat	10	0%
Kabinet van de Koning	1	0%
Koepelorganisaties	6	0%
Ministeries	26	0%
Openbare lichamen voor beroep en bedrijf	14	0%
Zelfstandige bestuursorganen	171	20%
Totaal/gemiddelde	**2.877**	**9%**

Bron: www.genderdiversiteitindeoverheid.nl

2.1.3 Beschikbare gegevens

Over ruim 2.600 topgremia zijn gegevens terug te vinden (Tabel 2.2). Voor bijna alle (sub-)sectoren hebben gegevens betrekking op het jaar 2025. Uitzondering zijn gegevens over de brandweer en een deel van de gegevens over de rechtspraak. Hier hebben we gegevens verzameld op basis van de meest actuele jaarverslagen, en hebben deze gegevens betrekking op het jaar 2024.

Gemiddeld bestaan publieke topgremia voor ruim een derde uit vrouwen (Tabel 2.2). Twee derde bestaat uit mannen. Net als in eerdere jaren ontbreekt vrijwel ieder spoor van non-binaire personen in de top van de overheid.[11]

[11] Op basis van berichten in de media zijn in 2025 twee voorbeelden van non-binaire personen terug te vinden.

Tabel 2.2 Gemiddeld bestaan publieke topgremia voor een derde uit vrouwen

Type instellingen per sector	Gemiddeld aandeel vrouw	Aantal topgremia
Decentrale overheid	**35%**	**2.317**
Gemeenschappelijke regelingen	30%	463
Gemeenten	36%	1.710
Provincies	32%	60
Waterschappen	25%	84
Brandweer, politie, OM en rechtspraak	**47%**	**22**
Openbaar Ministerie	49%	4
Politie en brandweer	48%	13
Rechtspraak	41%	5
Rijk+	**41%**	**309**
Adviescolleges	44%	85
Agentschappen	32%	30
Defensie	19%	1
Hoge Colleges van Staat	47%	10
Kabinet van de Koning	0%	1
Koepelorganisaties	41%	6
Ministeries	44%	26
Openbare lichamen voor beroep en bedrijf	32%	14
Zelfstandige bestuursorganen	41%	136
Totaal/gemiddelde	**36%**	**2.648**

Bron: www.genderdiversiteitindeoverheid.nl

In 2025 bestaan topgremia in de publieke sector gemiddeld voor 36 procent uit vrouwen. Hiermee is sprake van vooruitgang: van 34,86 procent in 2024 naar 35,52 procent in 2025. Dit komt neer op een stijging van 0,66 procentpunten. Deze toename wordt voor een belangrijk deel gedreven door ontwikkelingen binnen de gemeenten, en specifiek binnen de eenhoofdige organen. Zo nam het aantal vrouwen in de rol van burgemeester, griffier of gemeentesecretaris toe van 383 in 2024 naar 409 in 2025. Het aantal mannen in deze functies nam af van 643 naar 619. Ondanks dat dit dus een relatief kleine groep mensen betreft, legt dit door de structuur van eenhoofdige organen relatief veel gewicht in de schaal. Daarnaast zien we positieve ontwikkelingen binnen gemeenschappelijke regelingen, politie en brandweer, Defensie, Hoge colleges van Staat en koepelorganisaties.

Onderaan de streep kunnen we dus nog steeds spreken van vooruitgang in de vrouwelijke vertegenwoordiging in de publieke top. Wel zien we dat de vooruitgang langzaam afvlakt. Zo steeg tussen 2021 en 2022 het gemiddelde aandeel vrouwen met 1,8 procent.[12] Een jaar later steeg het gemiddelde met 1,3 procent (2022-2023), gevolgd door 0,8 procent in de periode 2023-2024. De toename van 0,66 procent tussen 2024 en 2025 betekent daarmee een verdere afvlakking van de trend.

12 Dit betreft circa 1.800 semipublieke organen waar ook in 2021 gegevens over zijn verzameld (zie Tieben & Vlaanderen, 2021).

Het gemiddelde aandeel vrouwen in de publieke top komt in 2025 daarmee op 36 procent. Tabel 2.2 laat tegelijk zien dat sectoren en typen instellingen ook zijn verschoven in hun gemiddelde aandeel vrouwen. De decentrale overheid komt in 2025 uit op 35 procent vrouwen. Dit is 1 procentpunt hoger dan in 2024. Gemeenten stijgen naar 36 procent, tegenover 35 procent een jaar eerder. Gemeenschappelijke regelingen blijven op 30 procent. Provincies komen uit op 32 procent: twee procentpunt lager dan het gemiddelde van 34 procent in 2024. Waterschappen komen uit op 25 procent en dat ligt vijf procentpunten lager dan het gemiddelde van 30 procent in 2024 (Klinker & Vlaanderen, 2024).

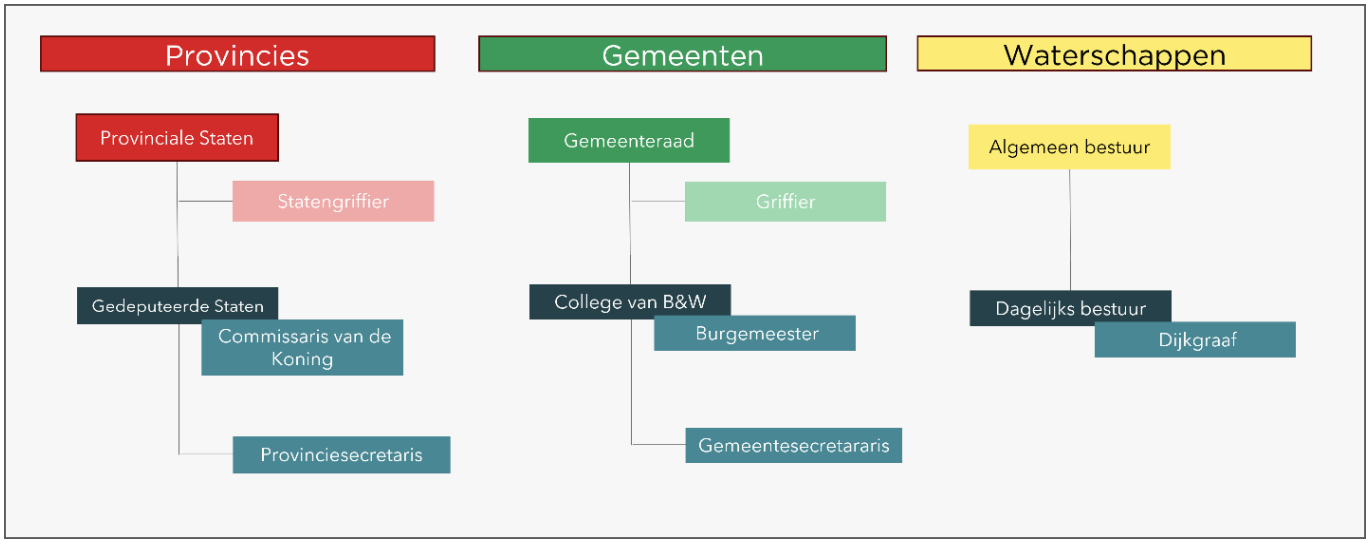
Bij elkaar komen de brandweer, politie, OM en rechtspraak komen in 2025 uit op 47 procent vrouwen. Dit ligt twee procentpunten hoger dan in 2024. Ook per organisatie zien we ontwikkelingen. Het Openbaar Ministerie komt uit op 49 procent, tegenover 50 procent een jaar eerder. Politie en brandweer komen uit op 48 procent, tegenover 43 procent in 2024. Rechtspraak komt uit op 41 procent: een daling van zeven procentpunten ten opzichte van een jaar eerder.

De sector Rijk+ komt in 2025 uit op 40 procent vrouwen. Dit is (afgerond) een procentpunt lager dan in 2024. Adviescolleges komen uit op 44 procent, tegenover 45 procent in 2024. Agentschappen komen uit op 32 procent, tegenover 38 procent een jaar eerder. Defensie komt uit op 19 procent: een stijging van 3 procent ten opzichte van 2024. Zelfstandige bestuursorganen komen uit op 41 procent. Dit is gelijk aan het gemiddelde in 2024. Ministeries komen uit op 45 procent, een stijging van 4 procentpunten. Het Kabinet van de Koning staat net als eerdere jaren op 0 procent vrouw. Kanttekening is dat dit slechts twee personen betreft.

2.2 Decentrale overheden

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

Figuur 2.1 Functies algemeen en dagelijks bestuur bij de decentrale overheid



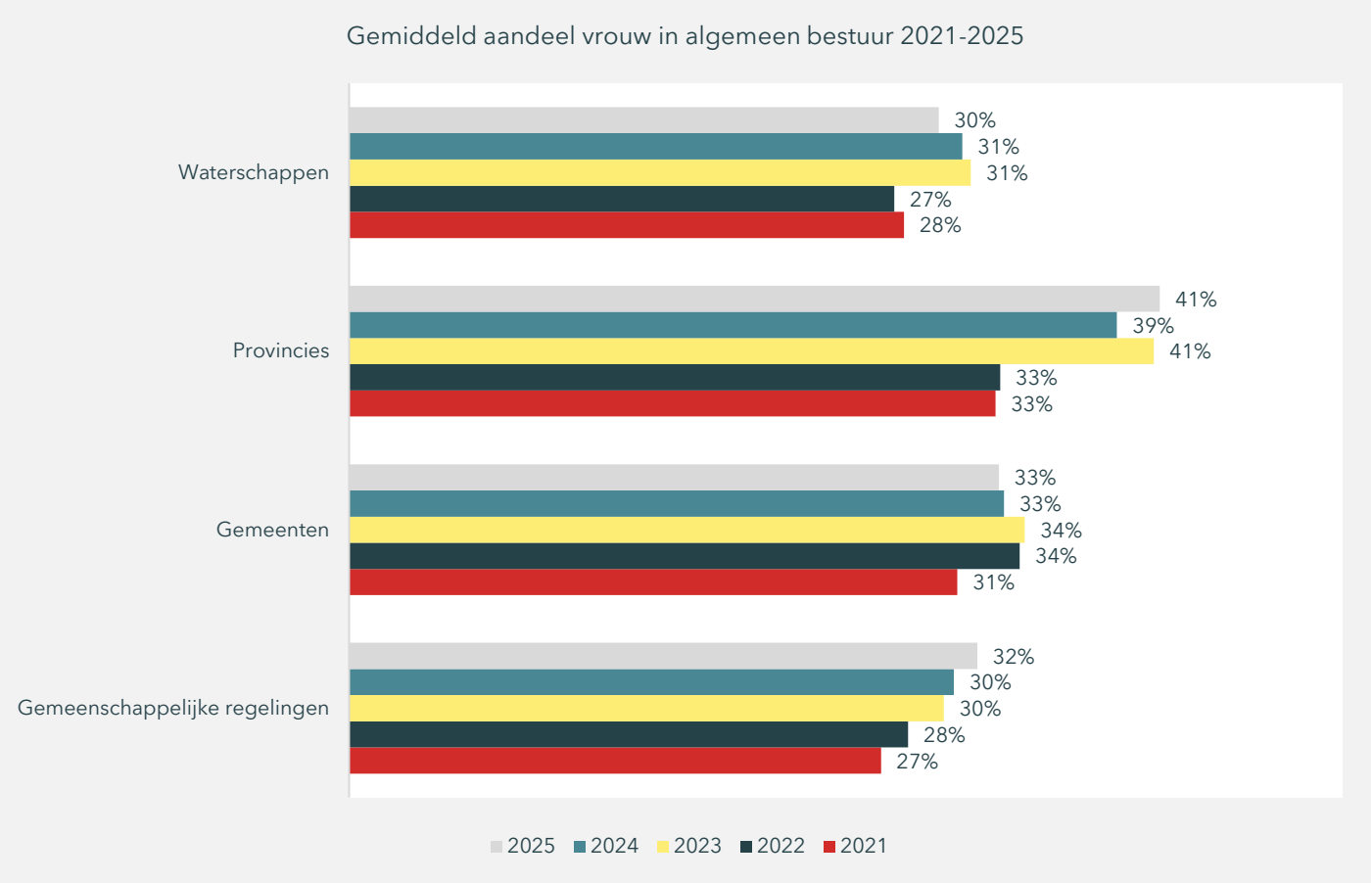
Bron: www.genderdiversiteitindeoverheid.nl

2.2.1 Algemeen en dagelijks bestuur

Leden van het algemeen bestuur van gemeenten, provincies en waterschappen worden rechtstreeks door kiezers gekozen voor vier jaar. In maart 2022 vonden de gemeenteraadsverkiezingen plaats. In maart 2023 volgden de verkiezingen voor het algemeen bestuur van gemeenschappelijke regelingen en voor de Provinciale Staten. De vorige editie van de Monitor Genderdiversiteit laat zien dat deze verkiezingen het aandeel vrouwen een positieve impuls geven. Na de gemeenteraadsverkiezingen in 2022 steeg het aandeel vrouwen met 11 procent ten opzichte van 2021. Door de verkiezingen voor de Provinciale Staten in 2023 nam het aandeel vrouwen tussen 2022 en 2023 met 23 procent toe. De waterschapsverkiezingen in 2023 leidden tot een relatieve stijging van 14 procent.

Sinds de vorige editie van de monitor hebben geen nieuwe verkiezingen voor lokaal bestuur plaatsgevonden. Toch is te zien dat, voor alle verkozen algemene bestuursorganen, het aandeel vrouwen licht is toegenomen (Figuur 2.2). Dit komt doordat ook tijdens de zittingsperiode wisselingen plaatsvinden. Zo komt het voor dat lokale bestuurders tijdens de zittingsperiode ontslag nemen of verlof opnemen wegens ziekte of zwangerschap. In beginsel worden deze dan vervangen door de kandidaat die het hoogst staat op de lijst van de partij van de vertrekkende bestuurder, mits deze daarvoor beschikbaar is (Kiesraad, 2022).

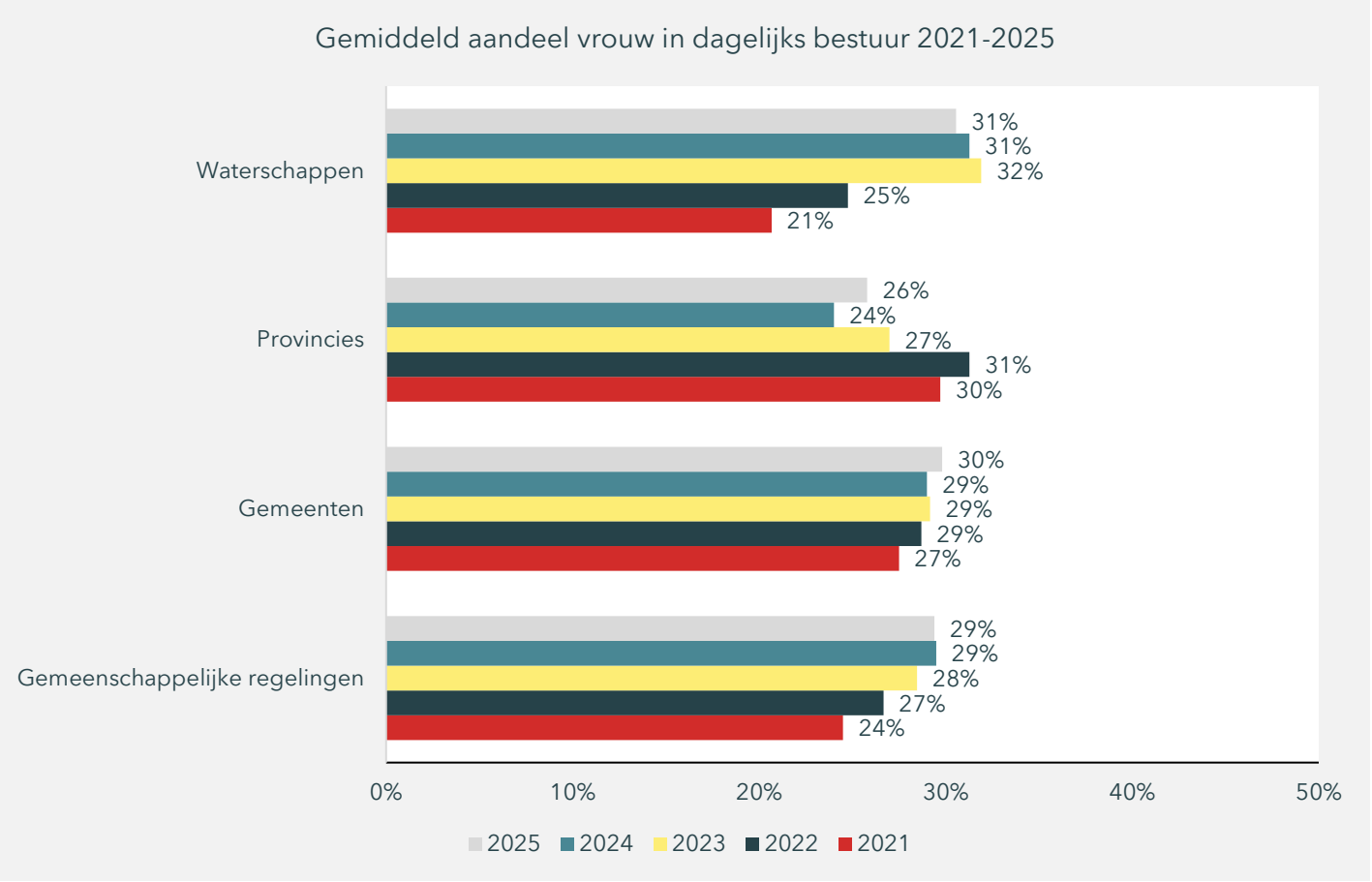
Figuur 2.2 Lichte stijging aandeel vrouwen in lokaal bestuur door tussentijdse wisselingen



Bron: https://organisaties.overheid.nl/ geraadpleegd medio 2023, 2024 en 2025; https://www.overheidinnederland.nl/ geraadpleegd medio 2023, 2024 en 2025; websites gemeenten, provincies en waterschappen geraadpleegd medio 2021 en medio 2022.

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

Figuur 2.3 Vrouwelijke vertegenwoordiging in decentraal bestuur nog altijd onder kritische massa[13]



Bron: https://organisaties.overheid.nl/ geraadpleegd medio 2023, 2024 en 2025; https://www.overheidinnederland.nl/ geraadpleegd medio 2023, 2024 en 2025; websites gemeenten, provincies en waterschappen geraadpleegd medio 2021 en medio 2022

Verdieping: de 'lekkende pijplijn' van de gemeenteraad

In maart 2026 zullen er weer gemeenteraadsverkiezingen plaatsvinden. Ook voor de vrouwelijke vertegenwoordiging in het openbaar bestuur is dit een belangrijk moment, aangezien dit de man-vrouwverdeling voor de komende vier jaar voor een groot deel – m.u.v. tussentijdse vertrekken – bepaalt binnen de raden. Bovendien vormt de gemeenteraad ook de 'kweekvijver' voor bestuurlijke functies. Zo beginnen veel loopbanen van o.a. ministers, wethouders en burgemeesters met volksvertegenwoordiging binnen de (relatief laagdrempelige) gemeenteraad (Braak, 2022).

Diversiteit in de kweekvijver betekent echter niet automatisch diversiteit in bestuurlijke functies. Zo beschrijft Runderkamp (2025) dat de weg naar bestuur voor ondervertegenwoordigde groepen (vrouwen, maar ook mensen met een niet-Nederlandse herkomst) gepaard kan gaan met aanzienlijk meer obstakels.

13 De term "kritische massa" verwijst hier naar de theorie van Kanter (1977) dat ten minste 30 procent representatie nodig is (v/m) om als minderheid ook daadwerkelijk invloed uit te kunnen oefenen. Ondervertegenwoordiging (minder dan 30 procent) kan ertoe leiden dat leden van de minderheid vooral worden gezien als "de uitzondering" en daardoor minder ruimte ervaren om het gesprek te sturen, besluiten te beïnvloeden en steun te vinden voor ideeën.

Zo krijgen Vrouwelijke vertegenwoordigers en bestuurders krijgen aanzienlijk vaker te maken met online agressie en geweld dan mannelijke collega's. De publicatie *Ga toch aardappelen schillen of zoiets* laat zien dat in 2022 bijna de helft van de vrouwelijke ambtsdragers bij de decentrale overheid in het jaar daarvoor online geweld of agressie ervaart. Het verschil met mannen is significant: 47 versus 36 procent.[14]

Vrouwelijke vertegenwoordigers en bestuurders krijgen aanzienlijk vaker te maken met online agressie en geweld dan mannelijke collega's. De publicatie *Ga toch aardappelen schillen of zoiets* laat zien dat in 2022 bijna de helft van de vrouwelijke ambtsdragers bij de decentrale overheid in het jaar daarvoor online geweld of agressie ervaart. Het verschil met mannen is significant: 47 versus 36 procent.

Dit leidt ertoe dat vrouwen afhaken of zich niet meer melden voor een functie in het openbaar bestuur. Runderkamp (2025) spreekt daarom van 'selectieve uitval' en een 'lekkende pijplijn' van vrouwelijke politici in het lokaal bestuur. Dit beeld zien we terug in cijfers. De voorgaande editie van de *Monitor Genderdiversiteit* beschrijft dat vrouwen in de vertegenwoordigende organen van gemeenten en provincies minder kans hebben om te worden verkozen voor een bestuurlijke functie (Vlaanderen & Klinker, 2025).

Vrouwen die zich niet melden voor een publieke functie blijven per definitie buiten beeld. Daardoor zijn deze effecten lastig te kwantificeren. In de aanloop naar de gemeenteraadsverkiezingen van 2026 verschijnen wel signalen in lokale media dat politieke partijen meer moeite hebben om vrouwen te vinden voor op de kieslijst.

Over vrouwen die vertrekken, is meer bekend. Ook vóór het tijdperk van sociale media vallen vrouwen in de gemeenteraad vaker uit (Castenmiller et al., 2002; Tjalma-den Oudsten, 2006). Daarna worden zij bovendien vaker vervangen door mannen dan andersom (Jansen et al., 2016).

Runderkamp (2025) beschrijft dat vroegtijdige uitval van vrouwen, voordat de termijn afloopt, onder andere samenhangt met de manier waarop het werk is georganiseerd. Dit gaat bijvoorbeeld om vergadertijden in het spitsuur van het gezinsleven. Ook de cultuur speelt mee. Mannen geven ook op decentraal niveau lange tijd de toon aan. Dit blijkt uit termen zoals 'wijzeherenoverleg' en uit het feit dat vrouwelijke raadsleden vaker worden onderbroken (Runderkamp, 2025). Runderkamp concludeert dat meer vrouwelijke vertegenwoordiging in de gemeenteraad aandacht vraagt voor behoud. Dit kan bijvoorbeeld door meer ondersteuning, betere primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en meer begeleiding (Runderkamp, 2025).

2.2.2 Eenhoofdige organen

De top van gemeenten, provincies en waterschappen kent ook een aantal eenhoofdige organen, weergegeven in Figuur 2.1. Daar waar een orgaan uit één persoon bestaat (man, vrouw of non-binair), is evenredige vertegenwoordiging per definitie niet te realiseren. Wel kijken we in de monitor naar het totaal aantal mannen en vrouwen per functiegroep.[15]

[14] Op basis van een steekproef van ruim drieduizend politieke ambtsdragers in het decentraal bestuur (zie Steijaert et al., 2022).

[15] Voor non-binaire personen kunnen we dit niet op dezelfde manier doen, omdat er nog weinig betrouwbare cijfers zijn en omdat we op basis van openbare informatie meestal niet met zekerheid kunnen vaststellen met welk gender iemand zich identificeert. Daarom beperken we ons in deze monitor bij deze analyse tot het totaal aantal mannen en vrouwen per functiegroep.

Genderdiversiteit anno 2025

Vrouwen zijn relatief vaak griffier bij gemeenten en provincies (Tabel 2.3). Zij leiden het secretariaat voor de gemeenteraden en Provinciale Staten. In gemeenten is precies de helft van de griffiers vrouw, terwijl dit bij de provincies zelfs 58 procent is. Vrouwen zijn echter minder goed vertegenwoordigd in de functies van gemeentesecretaris en provinciesecretaris, waar respectievelijk 37 procent en 17 procent vrouw is. Voor wat betreft voorzittersfuncties, zoals burgemeesters en commissarissen van de Koning, is het aandeel vrouwen ook beperkt, met slechts 33 procent vrouwelijke burgemeesters en 17 procent vrouwelijke commissarissen van de Koning.

Bij de waterschappen zijn vrouwen helemaal ondervertegenwoordigd in topfuncties. Minder dan één op de vijf dijkgraven en secretaris-directeuren is vrouw (19 procent). Bij waterschappen blijft het aandeel vrouwen in belangrijke bestuursfuncties over het algemeen dus achter.

Tabel 2.3 Minder vrouwen in de rol van voorzitter of als topsecretaris van het dagelijks bestuur

Type instelling	Topsecretaris Algemeen bestuur	Topsecretaris Dagelijks bestuur	Voorzitter
Gemeenten	**Griffier**	**Gemeentesecretaris**	**Burgemeester**
Aandeel vrouw	50%	37%	33%
Aantal observaties	342	342	342
Provincies	**Statengriffier**	**Provinciesecretaris**	**Commissaris van de Koning**
Aandeel vrouw	58%	17%	17%
Aantal observaties	12	12	12
Waterschappen	-	**Secretaris-directeur**	**Dijkgraaf**
Aandeel vrouw		19%	19%
Aantal observaties		21	21

Bron: https://www.overheidinnederland.nl/ (geraadpleegd medio 2025); websites van provincies, gemeenten en waterschappen (geraadpleegd medio 2025).

2.3 Brandweer, politie, OM en rechtspraak

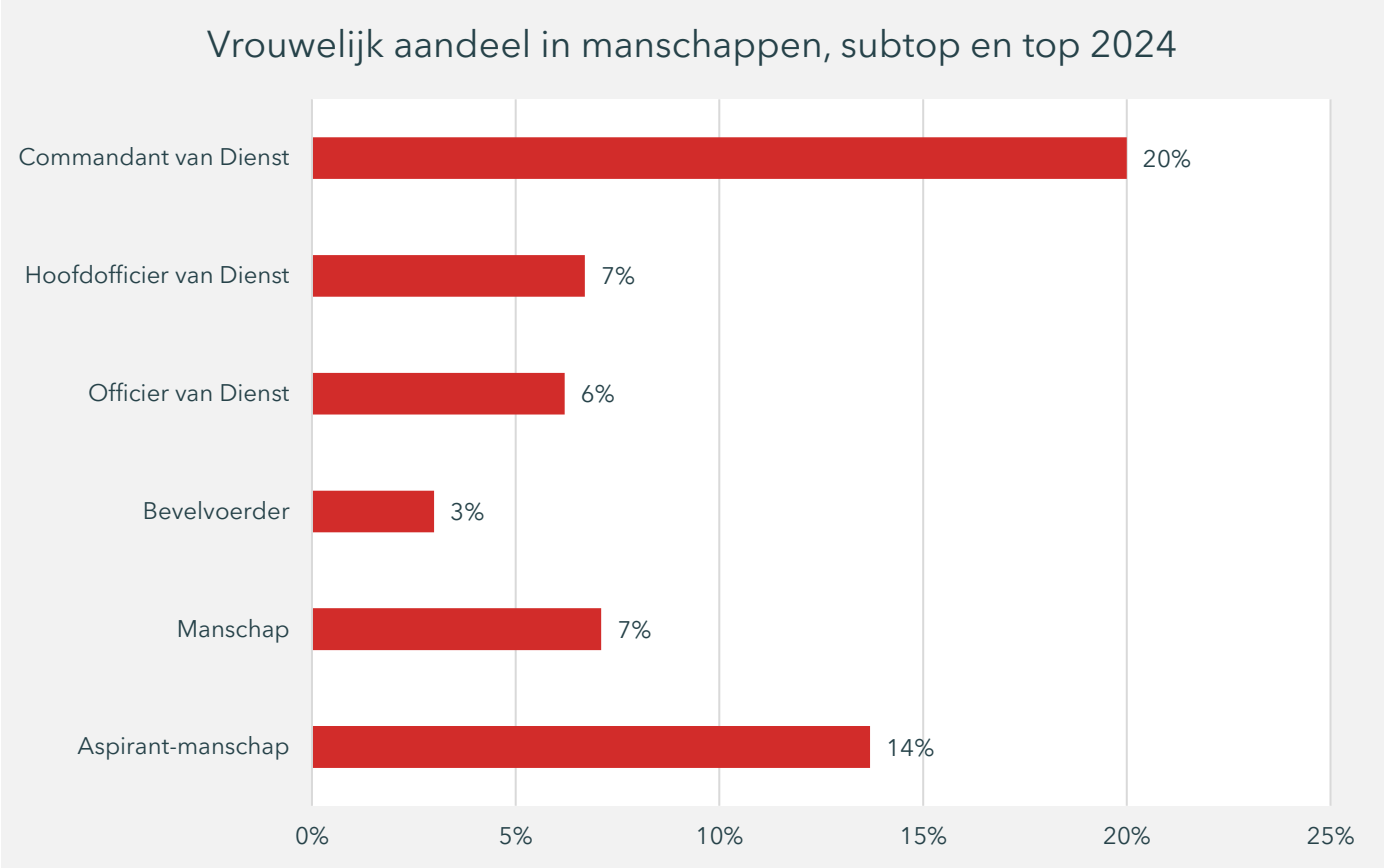
2.3.1 Brandweer

Genderdiversiteit anno 2024

Het Nederlands Instituut Publieke Veiligheid (NIPV) publiceert jaarlijks gegevens over de samenstelling van de top van de brandweer. De meest recente data zijn van 2024. Onder de top vallen alle officieren van dienst: commandanten, hoofdofficieren en officieren. De subtop bestaat uit onderofficieren, zoals bevelvoerders, die leiding geven aan de manschappen en aspirant-manschappen.

Het aandeel vrouwen is het laagst in de subtop van de brandweer. Figuur 2.4 toont aan dat het percentage vrouwen onder de 'reguliere' brandweerlieden (manschappen) en bevelvoerders met de helft is afgenomen. Dit laat zien dat vrouwen onder de manschappen minder vaak doorstromen naar de subtop in vergelijking met hun mannelijke collega's. Hierdoor is slechts drie procent van de bevelvoerders vrouw.

Figuur 2.4 Het aandeel vrouwen is het laagst in de subtop van de brandweer: de bevelvoerders



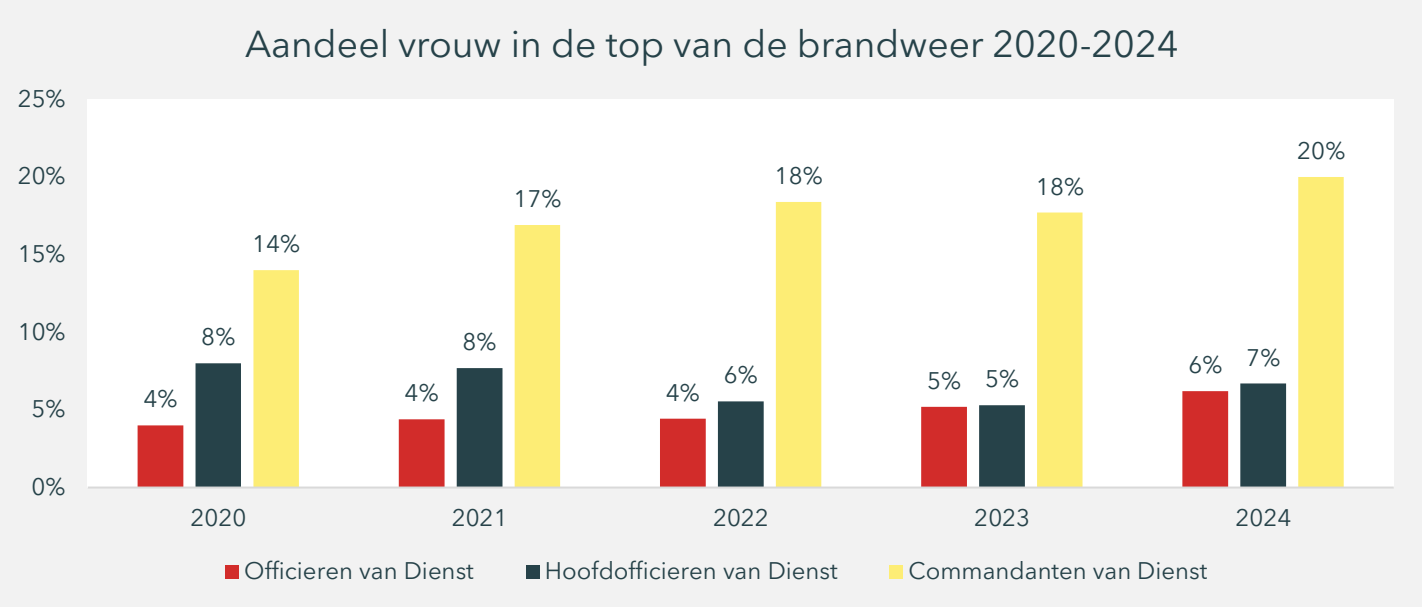
Bron: NIPV (2024)

Daar waar vrouwelijke brandweerlieden doorstromen naar de subtop, stromen zij van daaruit wel vaker door naar de top dan hun mannelijke collega's. Zo waren vrouwen beter vertegenwoordigd in de tweede en derde rang – respectievelijk de Hoofdofficieren en de Officieren van dienst – dan onder de bevelvoerders. Eenmaal Hoofdofficier van Dienst, maakten vrouwen ook een grotere kans om door te stromen naar de eerste rang: de Commandanten van Dienst. Zo is het aandeel vrouwen tussen de tweede en eerste rang toegenomen met een factor 2: van 7 naar 14 procent.

Vergelijking over de tijd

Sinds 2020 groeit het aandeel vrouwen in alle eerste toprangen van de brandweer. De toename is het meest zichtbaar in de eerste rang: de Commandanten van Dienst. In vijf jaar tijd steeg het aandeel vrouw van 14 procent in 2020 naar 20 procent in 2024 (Figuur 2.5). Zo was in 2024 12 van de 60 commandanten vrouw. In de rang daaronder – de Hoofdofficieren – waren er in 2023 slechts 11 vrouwen, tegenover 153 mannen. Wel neemt in 2024 het aandeel vrouw ook in deze rang opnieuw toe, na twee jaren daling (2022-2023). In de derde rang zien we ook voorzichtig vooruitgang. In vijf jaar tijd steeg het aandeel vrouw onder de officieren van 4 naar 6 procent.

Figuur 2.5 Vrouwen beklimmen de hoogste rangen van de brandweer



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

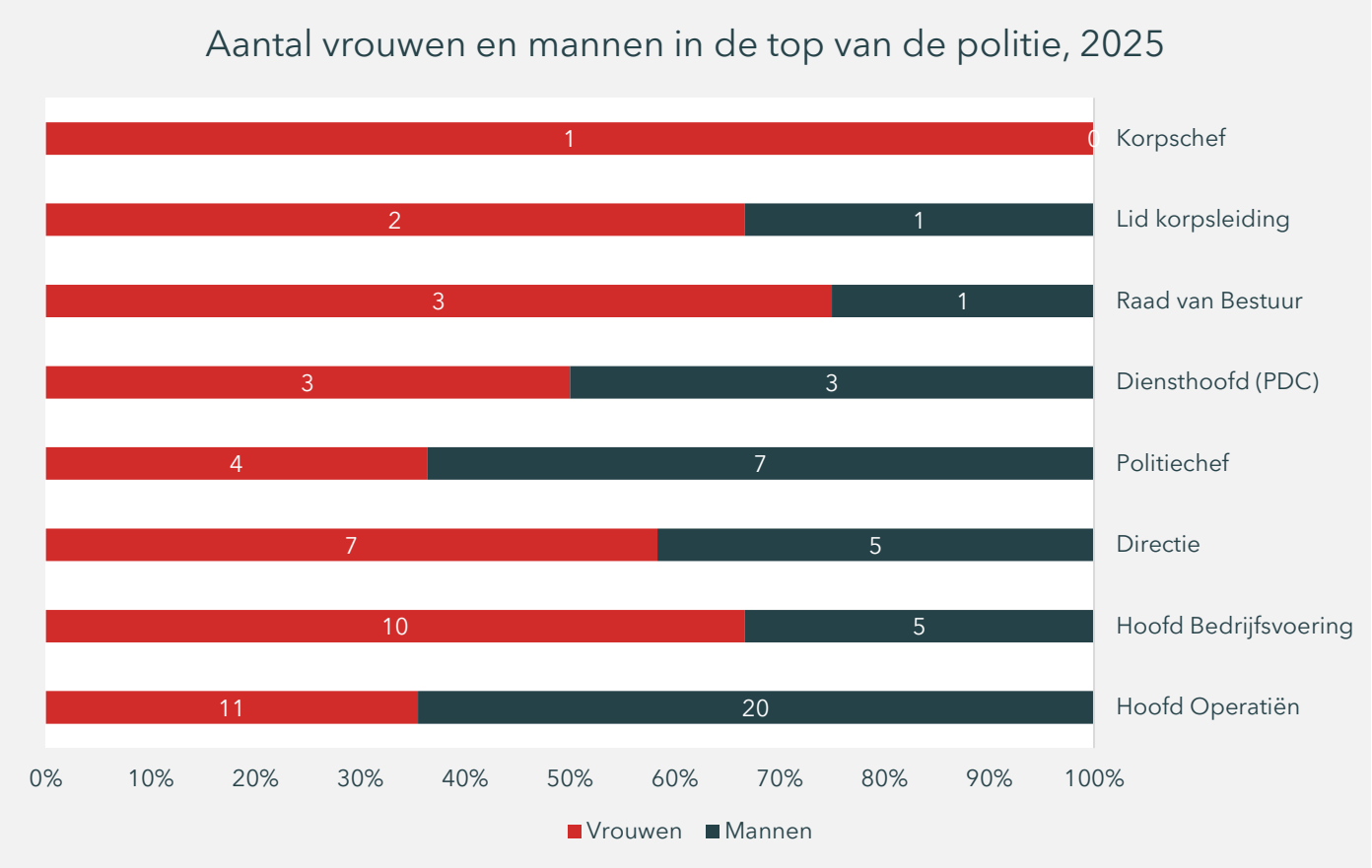
2.3.2 Politie

Genderdiversiteit anno 2025

Voor de afbakening van de politietop gebruiken we de definitie van de politie voor de 'strategische top'. Deze bestaat uit directeuren, politiechefs en de korpsleiding (de leden van de korpsleiding en de korpschef). Na jarenlang diversiteitsbeleid en steeds meer vrouwen in de politietop, heeft de politie in 2025 een belangrijke mijlpaal bereikt: dat jaar bestaat de politietop uit ongeveer net zoveel mannen als vrouwen (42 en 41 respectievelijk).

Daar waar in eerdere jaren het aandeel vrouwen voor een belangrijk deel werd verklaard door hun hogere vertegenwoordiging in de functie Hoofd Bedrijfsvoering, nam het aandeel vrouw geleidelijk af tot 67 procent in 2025. De korpschef (de hoogste 'politiebaas) is sinds 2025 een vrouw. Daarnaast bestaan de korpsleiding en de Raad van Bestuur overwegend uit vrouwen (Figuur 2.6).

Figuur 2.6 Evenredige vertegenwoordiging in de politietop



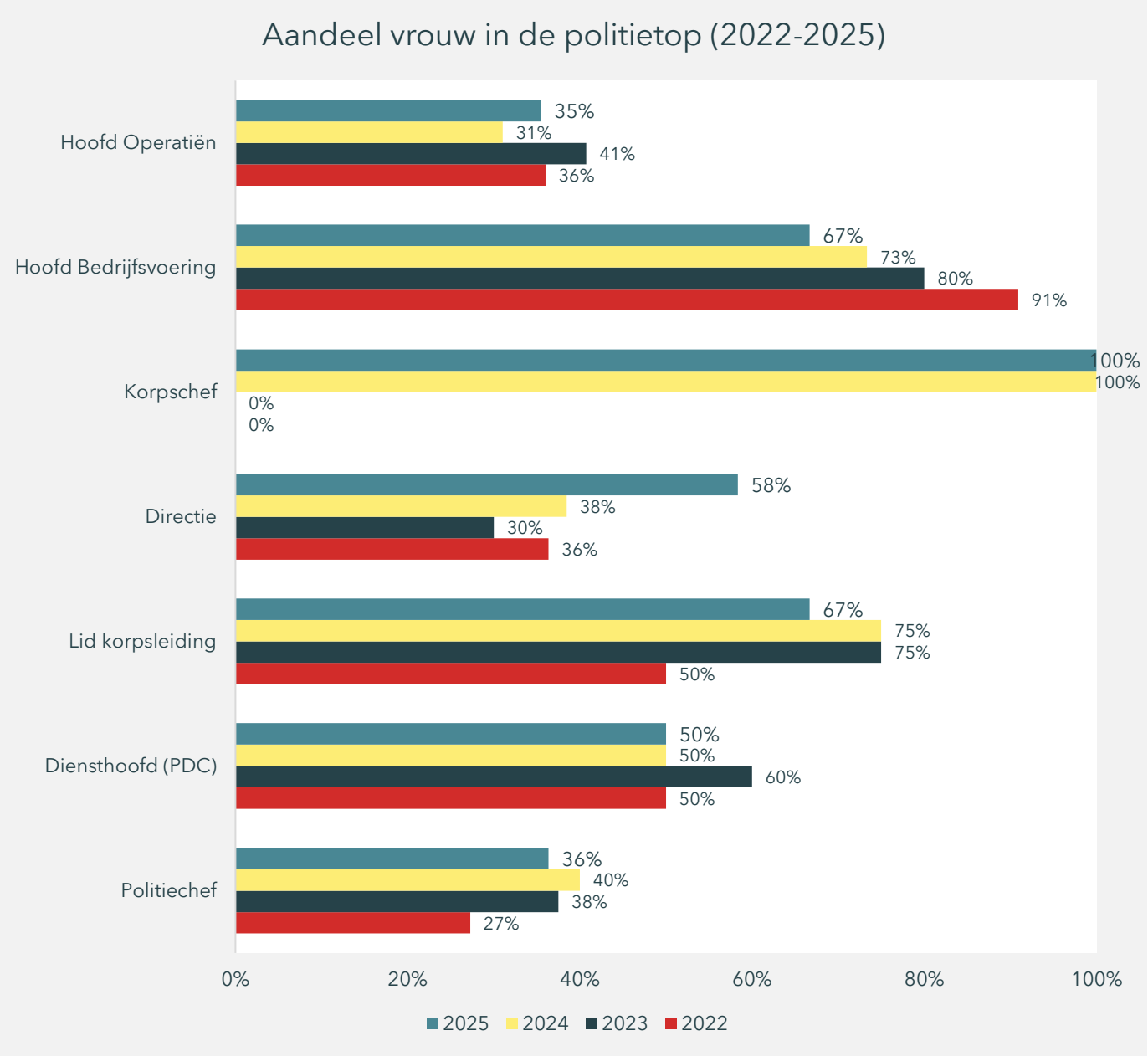
Bron: Gegevens verstrekt door de politie t.b.v. de monitor Genderdiversiteit.

Vergelijking over de tijd

Het aantal vrouwen in de politietop is al meer dan 15 jaar aan het toenemen. In 2007 was 10 procent van de 150 topfuncties door vrouwen bezet. In 2022 was het aandeel vrouwen in de top gestegen naar 45 procent, en vervolgens naar 49 procent in 2023 (Tieben & Vlaanderen, 2022; Vlaanderen & Klinker, 2023). Tussen 2023 en 2024 is het aandeel vrouwen licht afgenomen naar 46 procent. In 2025 is er opnieuw sprake van evenredige vertegenwoordiging (49 procent).

Daarnaast zien we dat voor de meeste functies binnen de top de vertegenwoordiging meer richting 50/50 beweegt (Figuur 2.7). Er ontstaat dus niet alleen meer m/v-balans voor de top als geheel, maar ook binnen de verschillende onderdelen.

Figuur 2.7 Meer evenwicht in de politietop

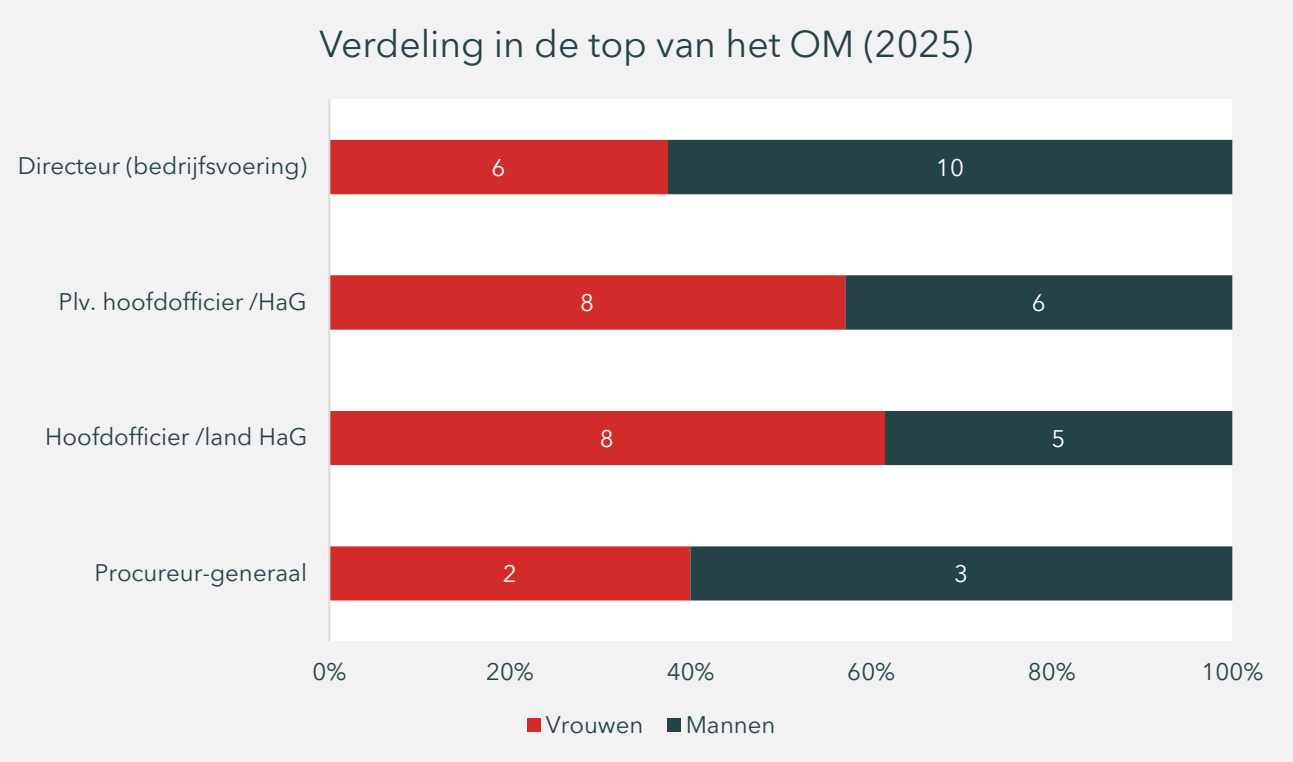


Bron: Gegevens verstrekt door de Nationale Politie t.b.v. de Monitor Genderdiversiteit.

2.3.3 Openbaar Ministerie

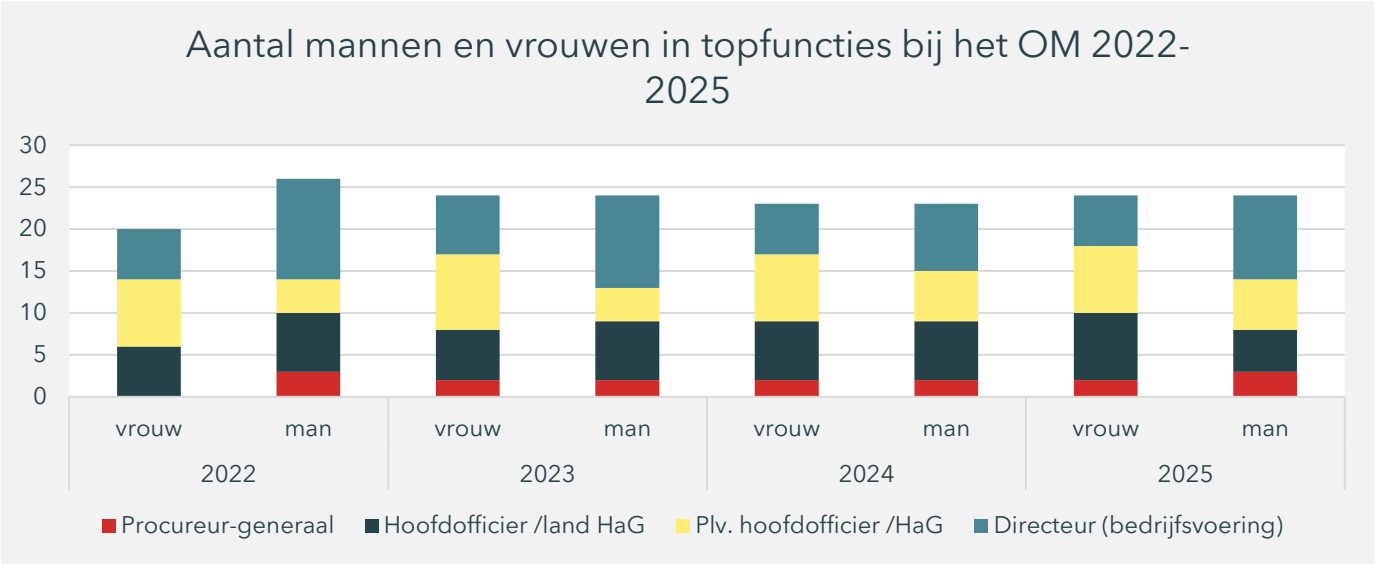
Het Openbaar Ministerie is een landelijke organisatie verdeeld over tien arrondissementen. De landelijke leiding wordt gevoerd door het College van procureurs-generaal. Dit is de absolute top van het OM. Medio 2025 bestaat het College van procureurs-generaal uit drie mannen en twee vrouwen (Figuur 2.8). Onder de 28 (plaatsvervangende) hoofdofficieren zijn er 16 vrouwen en 11 mannen. Hiertegenover staat dat in de directie mannen juist enigszins in de meerderheid zijn. Onderaan de streep was er in 2025 binnen het OM – net als een jaar eerder – precies sprake van evenredige vertegenwoordiging (50/50). Voor het derde jaar op rij kunnen we daarom spreken van evenredige vertegenwoordiging in de top van het Openbaar Ministerie (Figuur 2.13). Het OM blijft hiermee koploper als het gaat over genderdiversiteit in de publieke top.

Figuur 2.8 In 2025 bestaat de top van de OM uit evenveel mannen als vrouwen



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

Figuur 2.9 Drie jaar op rij evenredige vertegenwoordiging in de top van het OM



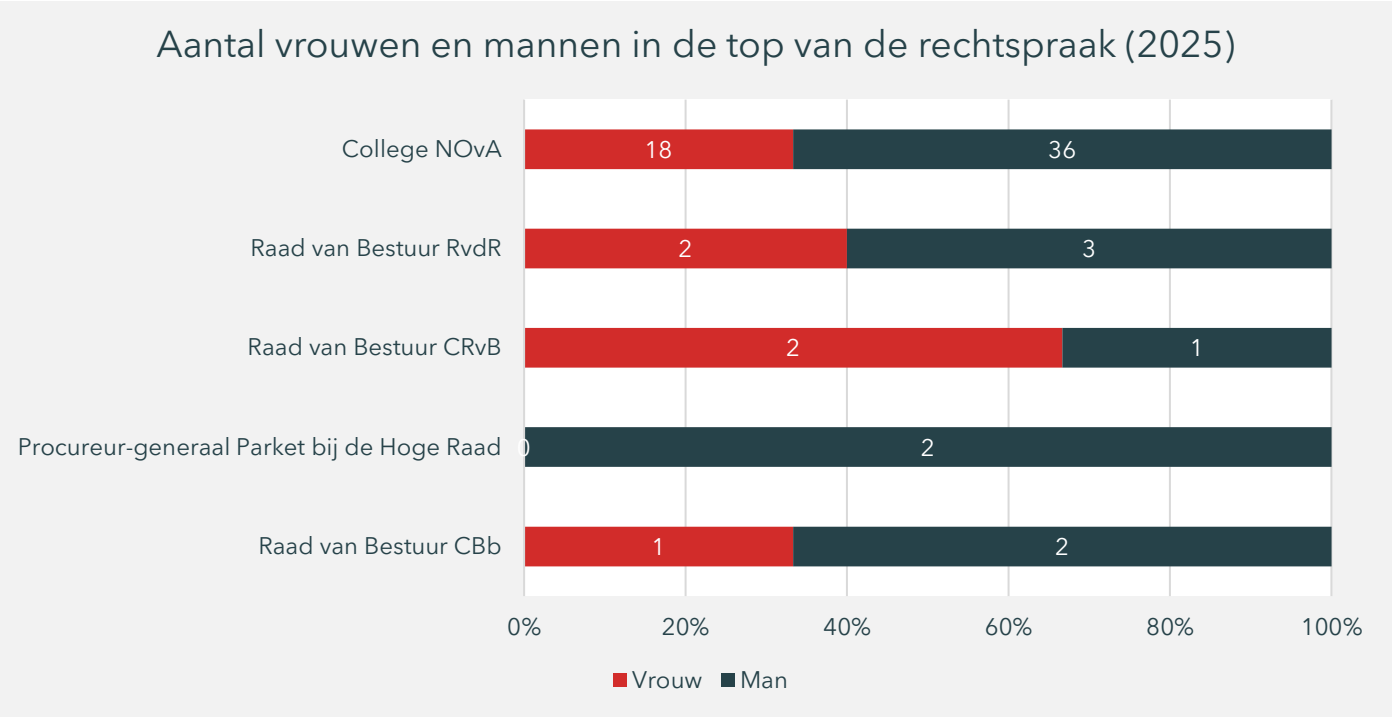
Bron: Gegevens verstrekt door het OM t.b.v. de monitor Genderdiversiteit. **Noot:** *HaG* staat voor Hoofdofficier van Justitie te Den Haag.

2.3.4 Rechtspraak

Bestuursorganen en colleges

De Rechtspraak bestaat uit verschillende organisaties en organen die rechtspreken.[16] De Raad voor de Rechtspraak (RvdR) bestuurt de meeste van deze organisaties, waaronder de 11 rechtbanken en de 4 gerechtshoven. De Hoge Raad der Nederlanden is het hoogste rechtscollege van Nederland. De Hoge Raad beoordeelt of lagere rechters het recht goed hebben toegepast en kan uitspraken vernietigen als dat niet het geval is. De Hoge Raad behandelt zaken in het civiele recht, strafrecht en belastingrecht. De Centrale Raad van Beroep (CRvB) behandelt als hoogste rechter zaken op het gebied van sociale zekerheid en ambtenarenrecht. Ten slotte is het college van Beroep voor het bedrijfsleven (CBb) gespecialiseerd in economisch bestuursrecht en behandelt geschillen tussen bedrijven en de overheid. Samen met de rechtbanken en gerechtshoven vormen deze organisaties en organen de rechtspraak. Figuur 2.10 laat zien dat in 2024 voor iedere twee mannen, één vrouw een topfunctie bekleedt in de top van de rechtspraak (2:1). Dit is een vooruitgang in de genderdiversiteit ten opzichte van 2022-2023, maar een achteruitgang als we het vergelijken met 2024 (Tabel 2.4).

Figuur 2.10 23 vrouwen en 44 mannen in de top van de rechtspraak



Bron: Website NOVA; Website Rechtspraak; Website Hoge Raad. Geraadpleegd medio 2025.

16 Zie voor een overzicht: Contactgegevens Rechtspraak | Overheid.nl

Tabel 2.4 Toporganen rechtspraak weer terug naar 1/3 vrouw en 2/3 man in 2025

	Vrouwen				Mannen			
Organen rechtspraak	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Raad van Bestuur CBb	0	0	2	1	2	2	1	2
Procureur-generaal Parket bij de Hoge Raad	0	0	0	0	2	2	2	2
Raad van Bestuur CRvB	1	2	2	2	2	1	1	1
Raad van Bestuur RvdR	2	1	2	2	4	3	3	3
College NOvA	17	17	21	18	36	36	35	36
Totaal	**20**	**20**	**27**	**23**	**46**	**44**	**42**	**44**

Bron: Website NOVA; Website Rechtspraak; Website Hoge Raad. Geraadpleegd medio 2025.

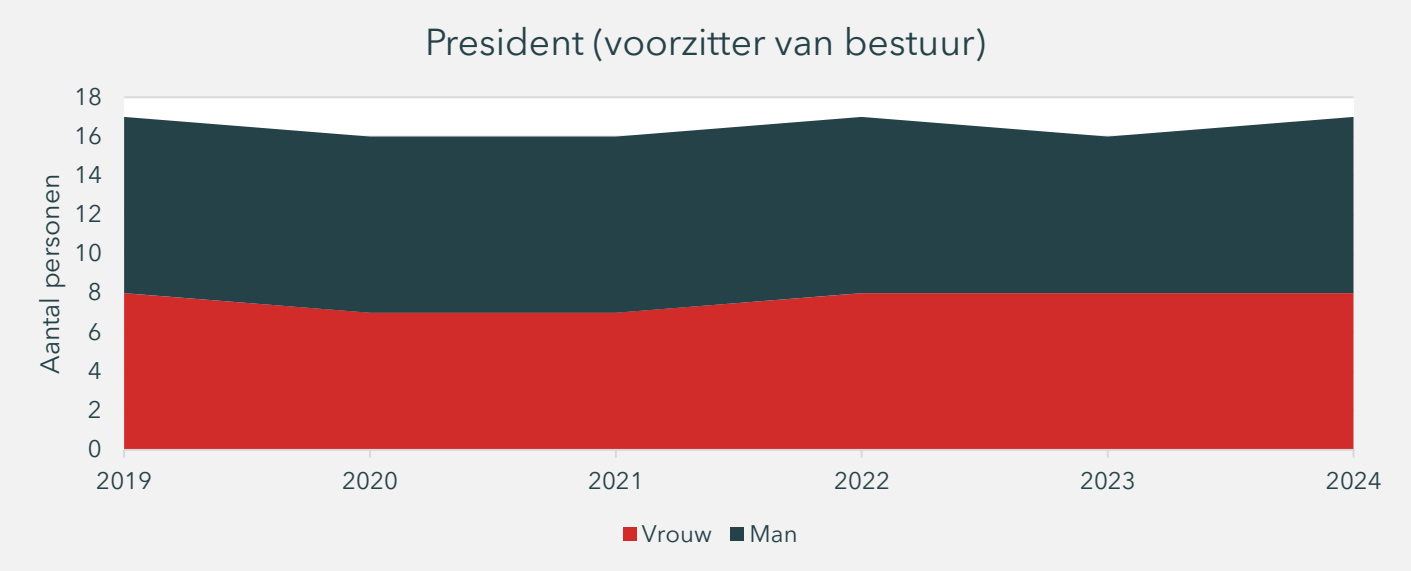
Rechtbanken en gerechtshoven

Nederland kent elf rechtbanken waar recht wordt gesproken. Wie het niet eens is met de uitspraak bij de rechtbank, kan in hoger beroep bij een van de vier gerechtshoven. De Raad van de Rechtspraak brengt ieder jaar een jaarverslag uit met daarin de man-vrouwverdeling in de functies van rechterlijk ambtenaar over de afgelopen vijf jaar. Het meest recente jaarverslag heeft betrekking op de periode 2020-2024.

In 2024 werkten er meer dan 2.700 rechterlijke ambtenaren bij de vijftien rechtsprekende instellingen. Dit zijn de (senior) rechters, (senior) raadsheren en de overige rechterlijke ambtenaren. Daarnaast staat aan de top van de verschillende rechtbanken en gerechtshoven een president. Andere rechterlijke topfuncties worden bekleed door de bestuurders en de team- en afdelingsvoorzitters.

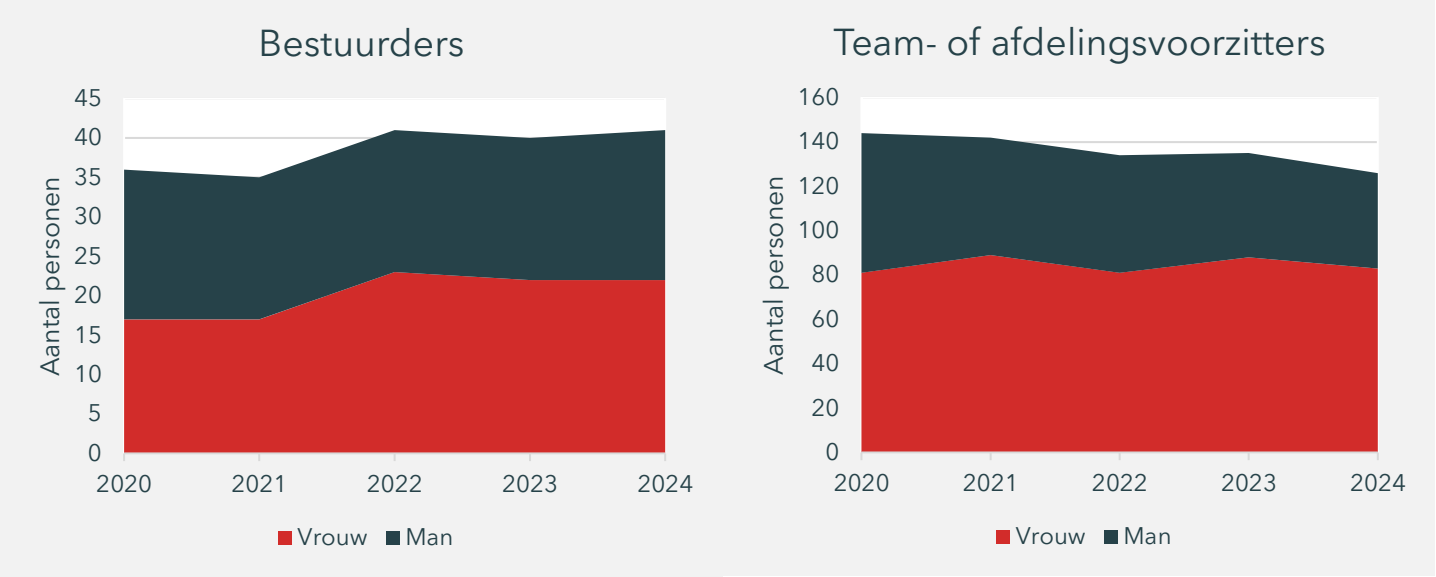
Vrouwen spreken vaker recht dan mannen. In de periode 2020-2024 was ongeveer zes op de tien rechterlijke ambtenaren vrouw. In het bestuur van gerechtshoven was in deze periode sprake van evenredige vertegenwoordiging (Figuur 2.12). Ook in de rol van voorzitter van het bestuur waren mannen en vrouwen grofweg evenredig vertegenwoordigd (Figuur 2.11). In de subtop (de team- en afdelingsvoorzitters) waren in 2020 mannen en vrouwen bijna evenredig vertegenwoordigd, met 46 procent man en 54 procent vrouw. Vier jaar later zien we dat het aandeel mannen is afgenomen naar 37 procent. Hiermee is de genderdiversiteit in de subtop binnen de rechterlijke macht afgenomen, doordat mannen vaker ondervertegenwoordigd zijn.

Figuur 2.11 Evenredige vertegenwoordiging onder voorzitters van rechtbanken en gerechtshoven



Bron: RvdR (2024); www.rechtspraak.nl

Figuur 2.12 Aandeel mannen in leidinggevende functies binnen de rechtspraak neemt af



Bron: Rvdr (2025).

2.4 Rijk+

2.4.1 Rijk+

Onder Rijk+ vallen alle publieke instellingen en organisaties die landelijk opereren. Naast de instellingen die deel uitmaken van de rijksoverheid, omvat dit ook zelfstandige bestuursorganen (zbo's) en rechtspersonen met een

wettelijke taak (Rwt's) met eigen rechtspersoonlijkheid. Tabel 2.5 geeft een overzicht van de verschillende typen instellingen uit het Register van Overheidsorganisaties en de bijbehorende onderdelen.

Tabel 2.5 Gemiddeld 41 procent vrouw en 59 procent man in de top van Rijk+

Gremium	Aantal gremia	Gemiddeld aandeel vrouw
Adviescolleges	**104**	**45%**
Adviescollege/-commissie	94	44%
Bestuur/Directie	6	58%
Voorzitters	4	44%
Agentschappen	**28**	**32%**
Raad van Bestuur	27	31%
Voorzitters	1	64%
Defensie	**1**	**19%**
Brigadegeneraal of S16 en hoger	1	19%
Hoge Colleges van Staat	**10**	**47%**
College van Bestuur	1	33%
Directie	3	56%
Eerste Kamer der Staten-Generaal	1	40%
Nationale (Kinder-/Veteranen-)ombudsman	1	50%
Raad van Bestuur	2	37%
Tweede Kamer der Staten-Generaal	1	43%
Voorzitter/Vice-President/Secretartis	1	67%
Kabinet van de Koning	**1**	**0%**
Directie	1	0%
Koepelorganisaties	**6**	**41%**
Algemene Vergadering	1	56%
Directie	1	20%
Raad van Bestuur	4	43%
Ministeries	**26**	**44%**
Directeur-/Secretaris-/Inspecteur-Generaal	14	43%
Top ABD-functies (schaal 16-19)	12	46%
Openbare lichamen voor beroep en bedrijf	**6**	**34%**
Raad van Bestuur	5	33%
Raad van Toezicht	1	40%
Zelfstandige bestuursorganen	**142**	**39%**
Adviescollege/-commissie	1	100%
Raad van Advies/Raad van Toezicht	54	44%
Raad van Bestuur/Directie	87	37%
Totaal	**242**	**41%**

Bron: www.genderdiversiteitindeoverheid.nl

Gemiddeld bestaan gremia in Rijk+ voor 41 procent uit vrouwen in 2025. Achter de komma komt neer op een daling van ruim een half procentpunt: van gemiddeld 41,2 procent vrouwen in 2024 naar gemiddeld 40,5 procent in 2025. Deze daling wordt ingegeven door een daling van het aandeel vrouwen in het bestuur. Zo zijn er ten opzichte van

2024 aanzienlijk minder vrouwen in de raden van bestuur van agentschappen (van gemiddeld 40 naar 31 procent), openbare lichamen voor beroep en bedrijf (van gemiddeld 38 naar 33 procent) en bij de zelfstandige bestuursorganen (van gemiddeld 45 procent naar 37 procent). Deze ontwikkeling vergroot de bestaande kloof in gender(dis)balans in bestuurlijke en toezichthoudende functies in het (semi)publieke domein.[17]

Verdieping: Voorkeursstemmen voor meer vrouwelijke vertegenwoordiging

Met de Tweede Kamerverkiezingen in oktober 2025 steeg het aandeel vrouwen in de Tweede Kamer van 41 naar 43 procent. Dit ondanks het feit dat vrouwen minder goed vertegenwoordigd waren op de kieslijsten. In 2021 was van alle kandidaten op de kieslijsten nog 38 procent vrouw. In 2023 was dit gedaald naar 36 procent, gevolgd door een verdere daling naar 35 procent in 2025. [18]

Het feit dat er toch meer vrouwen zijn bijgekomen, heeft te maken met een groeiende groep kiezers die bewust een voorkeursstem geeft aan vrouwen die lager op de kieslijst staan. Stichting *Stem op een Vrouw* helpt kiezers daarbij met uitleg over "slim stemmen" en met campagnes die zichtbaar maken welke vrouwen kans maken via voorkeursstemmen. Hierdoor blijven stemmen minder vaak hangen bij de bovenste plekken op de lijst. Volgens Stem op een Vrouw leverde dit in de Tweede Kamerverkiezingen op dat er 3,6 miljoen stemmen op vrouwen werden uitgebracht en dat honderdduizenden kiezers strategisch stemden op lager geplaatste vrouwen. Via voorkeursstemmen werden daardoor vijf extra vrouwen gekozen.[19]

2.4.2 Adviescolleges

Adviescolleges geven ministers of de Eerste en/of Tweede Kamer advies, zowel op verzoek als ongevraagd. Dit advies gaat over wetten, regels of beleid. In de Kaderwet Adviescolleges staat dat men bij benoemingen streeft naar een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen. In lijn daarmee gaf het kabinet Rutte IV aan te streven naar een 50/50 verdeling van mannen en vrouwen in deze adviescolleges.

Voor de Monitor Genderdiversiteit hebben we naar gegevens gezocht over de samenstelling van 113 adviescolleges die staan vermeld in het Register van Overheidsorganisaties.[20] Voor 85 adviescolleges zijn gegevens over het aantal mannen en vrouwen terug te vinden (75 procent). Gegevens ontbreken met name voor adviescolleges die tijdelijk zijn ingesteld. Voor de permanent ingestelde adviescolleges zijn gegevens doorgaans wel terug te vinden. Daar waar gegevens beschikbaar zijn, bestaat het adviescollege uit gemiddeld 44 procent vrouwen en 56 procent mannen.

Vergelijking over de tijd

Het gemiddelde van 44 procent vrouw is vergelijkbaar met het gemiddelde van 45 procent een jaar eerder (Vlaanderen & Klinker, 2024). De voorgaande editie van de Monitor Genderdiversiteit beschreef op basis van de cijfers tot en met 2024 een opwaartse trend in de vrouwelijke vertegenwoordiging in de adviescolleges over de tijd: van 25 procent in 2003, naar 38 procent in 2019 en 45 procent in 2024 (Algemene Rekenkamer, 2019; Vlaanderen & Klinker, 2024).

---

17 Eerdere edities van de Monitor Genderdiversiteit beschrijven dat het aandeel vrouwen in bestuursfuncties structureel achterblijft bij het aandeel vrouw in toezichtsfuncties. Zie o.a. Hoofdstuk 4 van de Monitor Genderdiversiteit 2023 voor een uitgebreide analyse van de kloof tussen toezicht en bestuur (Klinker & Vlaanderen, 2023).

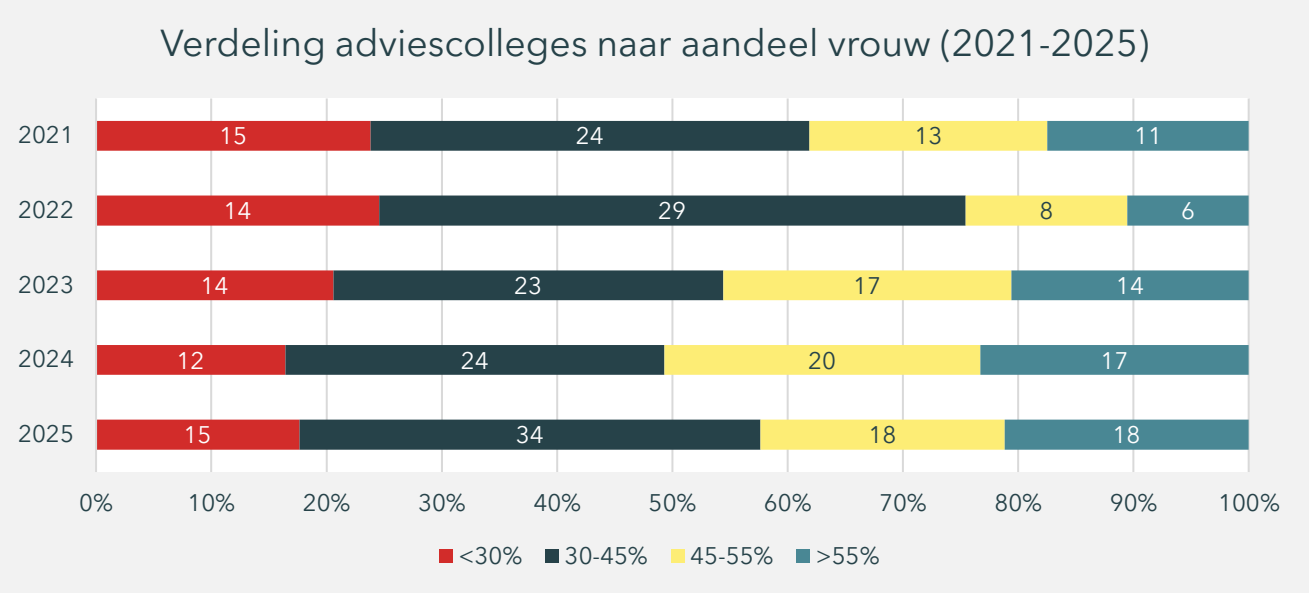
18 Opnieuw minder vrouwen op kandidatenlijst Tweede Kamer (Persbericht) - Stem op een Vrouw

19 Dit was de 2025 van Stem op een Vrouw: een terugblik op onze hoogtepunten. - Stem op een Vrouw

20 Zie: Contactgegevens Adviescolleges | Overheid.nl

Van vooruitgang is tussen 2024 en 2025 geen sprake. Voor het eerst sinds 2022 is het aandeel adviescolleges waar sprake is van evenredige vertegenwoordiging, gedaald (Figuur 2.13). Bovendien is ook het aandeel van de adviescolleges met vrouwelijke vertegenwoordiging onder de "kritische massa" van 30 procent, toegenomen van 16 naar 18 procent tussen 2024 en 2025. Dit zijn kleine verschuivingen, maar ze betekenen desalniettemin een trendbreuk met de vooruitgang die sinds 2022 is geboekt.

Figuur 2.13 Terugval in adviescolleges met evenredige vertegenwoordiging

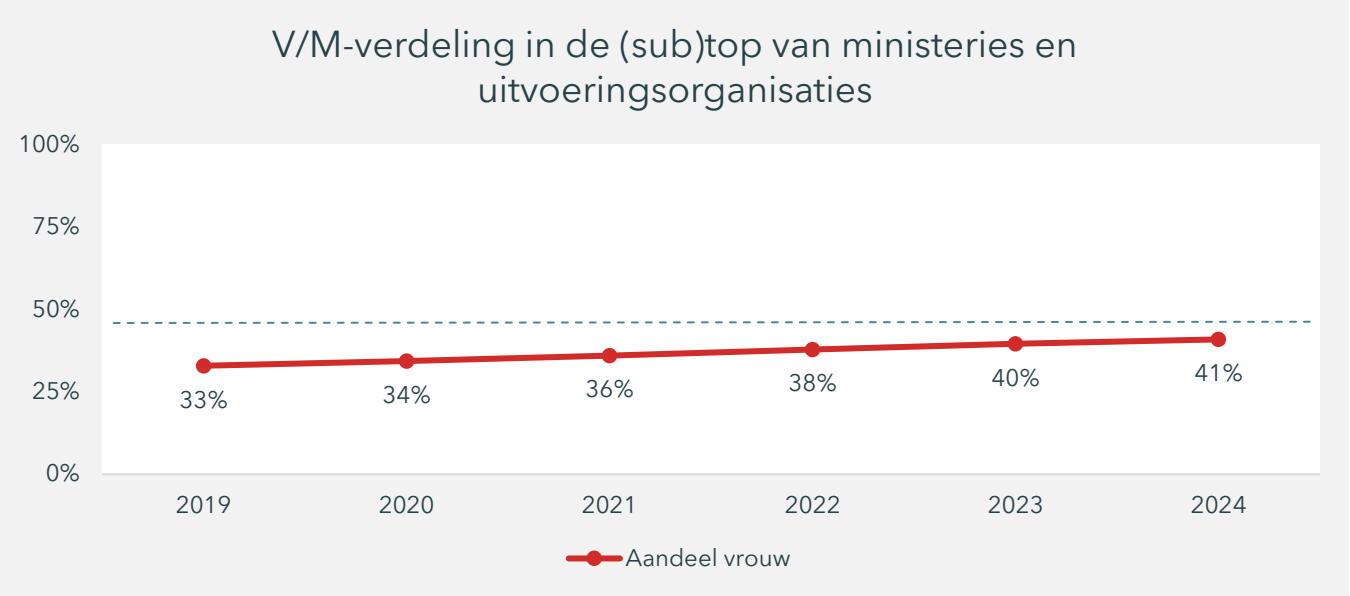


Bron: Websites adviescolleges en adviescommissies, geraadpleegd medio 2021, 2022, 2023, 2024 en 2025.

2.4.3 Ministeries

De rijksoverheid streeft naar een evenwichtige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in de (sub)top van ministeries en uitvoeringsorganisaties. De doelstelling is dat in 2026 45 tot 55 procent van deze functies door vrouwen wordt vervuld (BZK, 2024). Het gaat om functies vanaf salarisschaal 15. Eind 2024 bestond de (sub)top uit 40,9 procent vrouwen en 59,1 procent mannen (Figuur 2.14). Gemiddeld genomen steeg de vrouwelijke vertegenwoordiging tussen 2019 en 2024 met 1,6 procentpunt per jaar. Om nog ruim vier procentpunt te stijgen in twee jaar tijd, is een eindsprint nodig. Concreet zal de overheid het tempo waarmee het aandeel vrouwen stijgt met 30 procent moeten versnellen om haar eigen doelstelling te behalen.

Figuur 2.14 45 procent vrouw in 2026 vraagt om een eindsprint



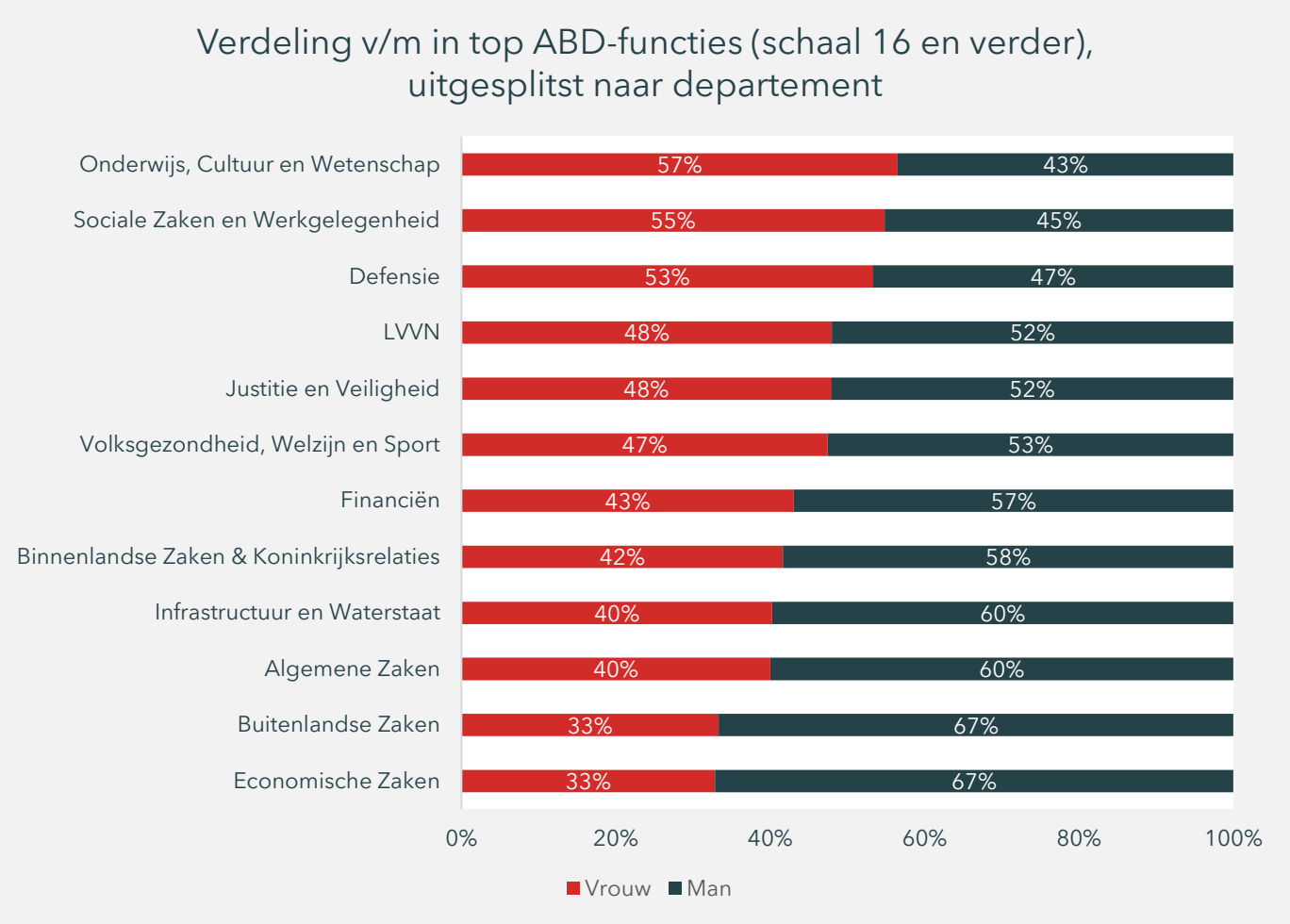
Bron: BZK (2025), gegevens aangeleverd door ABD medio 2025

Veel van de functies in schaal 15/16/17+ zijn ondergebracht bij de Algemene Bestuursdienst (ABD).[21] Voor deze functies deelt ABD jaarlijks gegevens over het aandeel man/vrouw per departement ten behoeve van de monitor. In onze analyse richten we ons op de top: schaal 16 en hoger. Eind 2024 ging dit over ruim 700 personen (ABD, 2025). Voor een groot deel zijn dit de ABD-Topmanagers: de directeuren, programmadirecteuren en projectdirecteuren bij de ministeries en uitvoeringsorganisaties. Daarnaast bestaat de top uit een kleine honderd leden in de Topmanagementgroep (TMG). De TMG-leden behoren tot de hoogste ambtenaren van de rijksoverheid. Binnen de ministeries zijn zij de belangrijkste functionarissen: de (plaatsvervangend) secretarissen-generaal, (programma)directeuren-generaal en inspecteurs-generaal.

Medio 2024 viel de verdeling man/vrouw voor deze groep voor het eerst binnen de range van evenredige vertegenwoordiging (45-55). Zo bestond de groep voor 46 procent uit vrouwen en 54 procent uit mannen. Een jaar later was de gemiddelde verdeling per departement opnieuw gelijk aan 46 procent vrouw en 54 procent man. Kijken we naar de verdeling per departement, dan zien we dat er net als vorig jaar bij de helft van de departementen sprake is van een evenredige vertegenwoordiging (Figuur 2.15).

21 Voor de voortgang in de (sub)top voor alle ABD- en niet ABD-functies verwijzen we naar de Jaarrapportages Bedrijfsvoering Rijk.

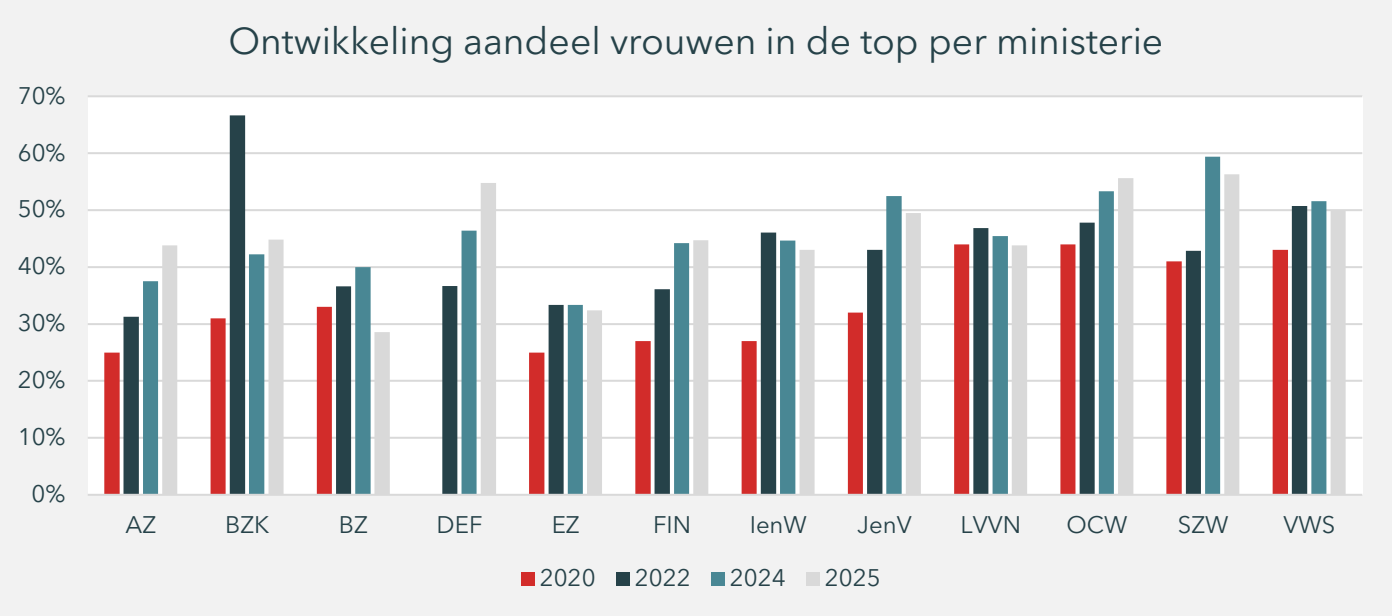
Figuur 2.15 Bij de helft van de ministeries is het aandeel vrouw tussen de 45 en 55 procent



Bron: Gegevens aangeleverd door de ABD.

Evenredige vertegenwoordiging in ABD-functies is het gevolg van een jarenlange opwaartse trend van het aandeel vrouw. In 2014 was 30 procent van deze posities door vrouwen bezet, maar in 2020 was dit gestegen naar 39 procent bij topmanagers (vanaf schaal 16) en 37 procent voor de TMG-groep. Het aandeel vrouwen in deze functies is verder gegroeid tussen 2020 en 2024 (Figuur 2.16). In de ABD-topfuncties van de ministeries van Financiën (Fin), Justitie en Veiligheid (JenV) en Infrastructuur en Waterstaat (IenW) was in 2024 het aandeel vrouwen met maar liefst twee derde toegenomen ten opzichte van het niveau van 2020. Tussen 2024 en 2025 is er bij zeven van de twaalf ministeries sprake van een daling. Dit waren overwegend de ministeries waar vrouwen al beter vertegenwoordigd waren in 2024. Zo bekleedde binnen deze ministeries vrouwen 48 procent van de ABD-topfuncties, tegenover 45 procent vrouw bij de vijf ministeries waar tussen 2024 en 2025 het aandeel vrouw verder toenam.

Figuur 2.16 Ontwikkeling 2024-2025: bij 7 ministeries meer mannen, bij 5 ministeries meer vrouwen



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

3 Genderdiversiteit in de top van de semioverheid

3.1 Structuur en beschikbaarheid van gegevens

3.1.1 Indeling

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

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

We delen de semioverheid op in vijf sectoren:

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

3.1.2 Ontbrekende gegevens

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

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

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

Type instellingen per sector	Aantal gremia	Zonder beschikbare gegevens
Kunst en cultuur	**1.175**	**42%**
Kunst en cultuur	1.175	42%
Onderwijs	**1.754**	**60%**
Hoger beroepsonderwijs (hbo)	72	0%
Middelbaar beroepsonderwijs (mbo)	184	27%
Schoolbesturen (po)	784	53%
Voortgezet onderwijs (vo)	682	85%
Wetenschappelijk onderwijs (wo) en onderzoek	32	13%
Sport en recreatie	**360**	**61%**
Sport en recreatie	360	61%
Zorg en welzijn	**843**	**39%**
Overige instellingen	615	40%
Ziekenhuizen	228	37%
Overige maatschappelijke sectoren	**1210**	**31%**
Energie- en watervoorzieningen	65	38%
Non-profit overig	848	38%
Woningcorporaties	297	8%
Totaal/gemiddelde	**5.342**	**46%**

Bron: www.genderdiversiteitindeoverheid.nl

3.1.3 Beschikbare gegevens

De Monitor Genderdiversiteit 2025 bevat gegevens over meer dan 2,4 duizend topgremia in de semipublieke sector (Tabel 3.2). Overwegend hebben deze gegevens betrekking op medio 2025, met uitzondering van de directies in het middelbaar beroepsonderwijs, voortgezet onderwijs en primair onderwijs: hier is 2024 het meest recente peiljaar. Gemiddeld bestaan deze topgremia voor bijna 50 procent uit vrouwen. Hiermee zijn mannen en vrouwen gemiddeld genomen evenredig vertegenwoordigd in de semipublieke top. Dit is een stijging van één procentpunt ten opzichte van een jaar eerder (Vlaanderen & Klinker, 2024). In peiljaar 2024 was het gemiddelde aandeel vrouwen 49 procent, tegenover gemiddeld 51 procent mannen.

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

Type instellingen per sector	Gemiddeld aandeel vrouw	Aantal topgremia
Kunst en cultuur	**50%**	**675**
Kunst en cultuur	50%	675
Onderwijs	**57%**	**698**
Hoger beroepsonderwijs (hbo)	49%	72
Middelbaar beroepsonderwijs (mbo)	44%	134
Schoolbesturen (po)	68%	367
Voortgezet onderwijs (vo)	40%	97
Wetenschappelijk onderwijs (wo) en onderzoek	48%	28
Sport en recreatie	**35%**	**83**
Sport en recreatie	35%	83
Zorg en welzijn	**53%**	**359**
Overige instellingen	59%	215
Ziekenhuizen	45%	144
Overige maatschappelijke sectoren	**42%**	**606**
Energie- en watervoorzieningen	29%	30
Non-profit overig	42%	317
Woningcorporaties	44%	259
Totaal/gemiddelde	**50%**	**2.421**

Bron: www.genderdiversiteitindeoverheid.nl

3.2 Kunst en cultuur

De overheid wil dat iedereen kunst en cultuur kan beleven. Daarom investeert zij publiek geld in deze sector. Veel culturele instellingen vallen daardoor onder de Wet normering topinkomens (WNT). Dat geldt voor de creatieve industrie, musea en organisaties in de podiumkunsten, beeldende kunst, film en literatuur, waaronder bibliotheken. Medio 2025 zijn gegevens over het aantal mannen en vrouwen van meer dan 600 topgremia te vinden. Dit zijn de raden van bestuur en raden van toezicht van in totaal 323 instellingen. Dit zijn instellingen die deel uitmaken van de Basisinfrastructuur (BIS) en instellingen die in het WNT-register staan.

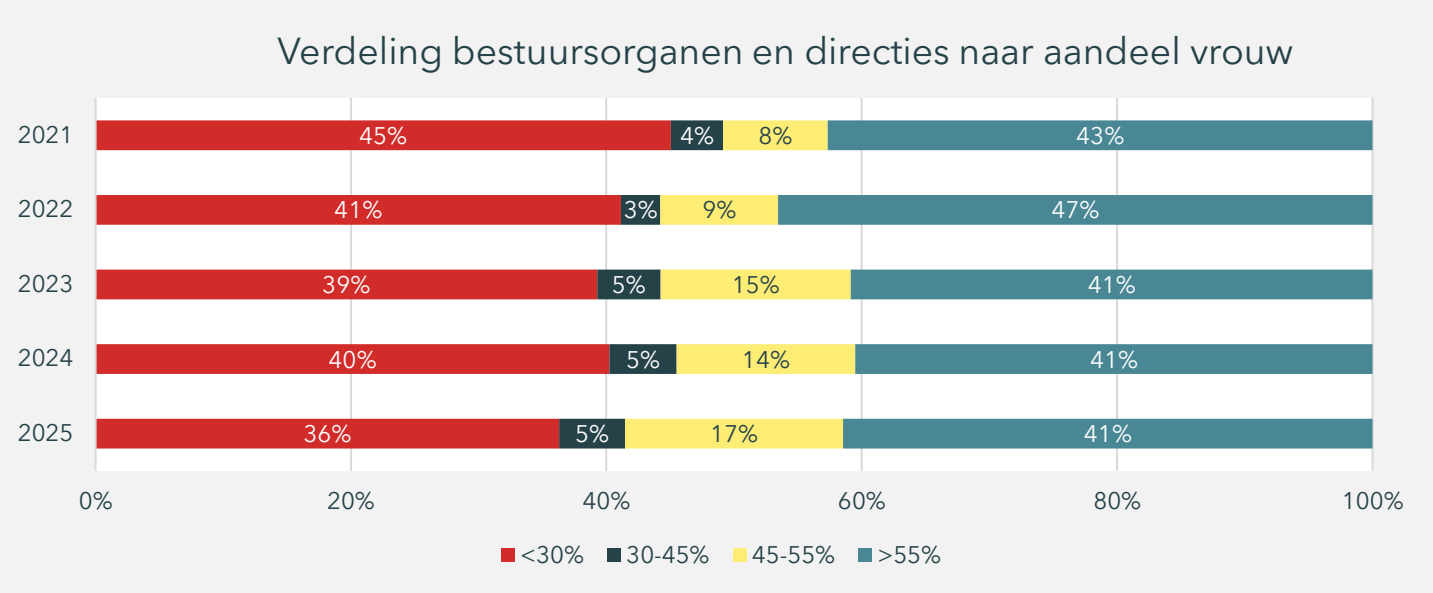
Bestuur

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

Wel zien we dat bestuursorganen bijna net zo vaak uit overwegend mannen als overwegend vrouwen bestaan (Figuur 3.1). Dit evenwicht zien we terug in de meest recente gegevens (2025), alsook in de gegevens van voorgaande jaren (2021-2024). In de periode 2021-2025 schommelt het gemiddelde aandeel vrouwen in de

bestuursorganen rond de 50 procent, waardoor we (gemiddeld) kunnen spreken van een evenredige vertegenwoordiging.

Figuur 3.1 Mannen en vrouwen evenredig vertegenwoordigd in het bestuur van kunst en cultuur

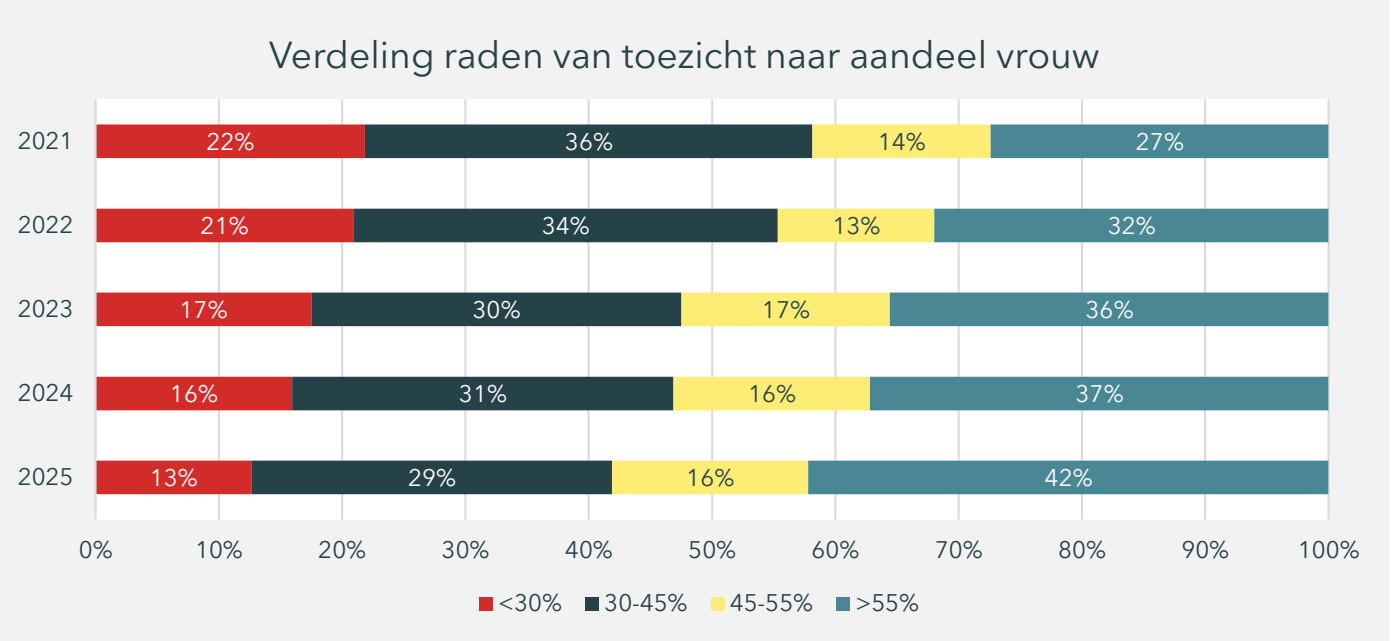


Bron: Websites kunst- en cultuurinstellingen. Geraadpleegd medio 2021, 2022, 2023, 2024 en 2025

Toezicht

Ten opzichte van eerdere jaren zijn vrouwen steeds minder vaak ondervertegenwoordigd in raden van toezicht. Figuur 3.2 laat zien dat het aandeel raden van toezicht met minder dan 30 procent vrouwen daalde van 22 procent in 2021 naar 13 procent in 2025. Tegelijkertijd nam het aandeel raden van toezicht met meer dan 55 procent vrouwen toe, van 27 procent in 2021 naar 42 procent in 2025. De groepen tussen deze twee uitersten veranderden nauwelijks. De verschuiving zat vooral in de categorie met meer dan 55 procent vrouwen: die groep werd groter. In 2025 zijn er ongeveer net zoveel raden van toezicht waar de mannen in de meerderheid zijn als raden van toezicht met een vrouwelijke meerderheid (>55 procent).

Figuur 3.2 Evenveel rvt's met overwegend mannen als overwegend vrouwen in 2025



Bron: Websites kunst- en cultuurinstellingen. Geraadpleegd medio 2021, 2022, 2023, 2024 en 2025

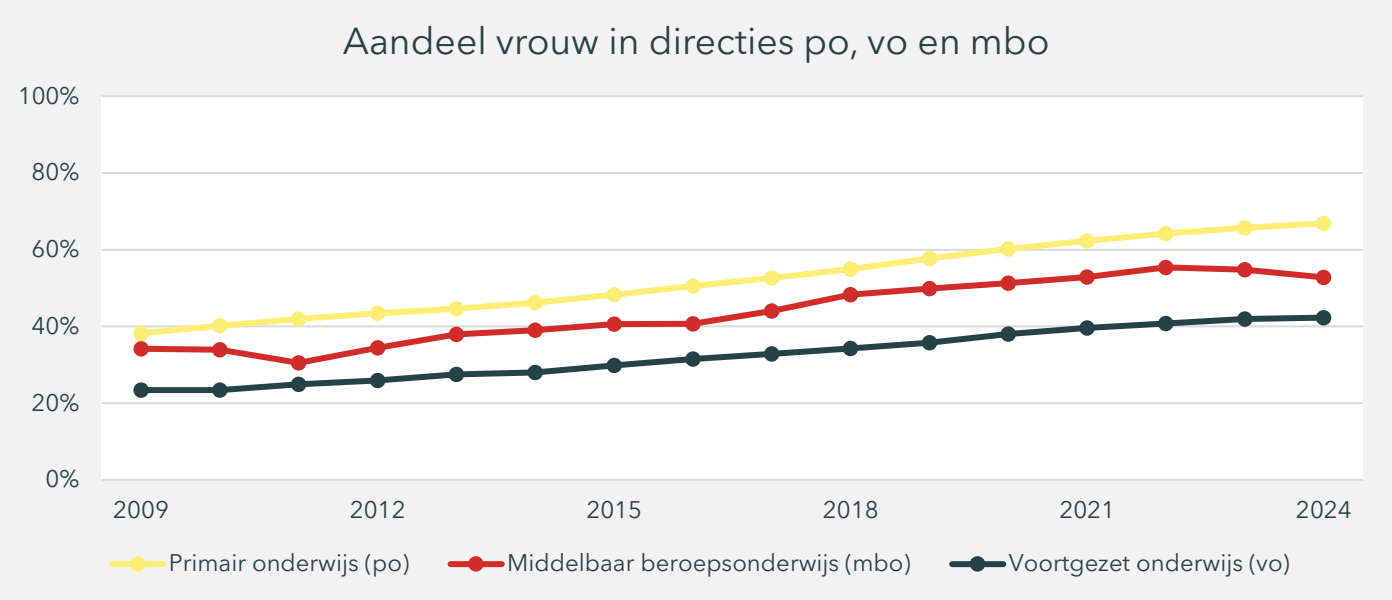
3.3 Onderwijs

3.3.1 Directies in het po, vo en mbo

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

Figuur 3.3 toont de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in directies van het onderwijs over een periode van 15 jaar, van 2009 tot 2024. In deze periode waren vrouwen en mannen aan het begin (2009) al grofweg evenredig vertegenwoordigd onder het onderwijsgevend personeel, behalve in het primair onderwijs (po), waar mannen ondervertegenwoordigd waren. Ondanks deze evenredigheid bleef het aandeel vrouwen in directies aanvankelijk achter bij hun vertegenwoordiging onder het lesgevend personeel. In het po was bijvoorbeeld het percentage vrouwen in directies lager dan verwacht op basis van hun aandeel onder het personeel. Over de tijd zien we echter dat de verhouding tussen mannen en vrouwen in de directies meer in lijn is komen te liggen met de algehele verdeling tussen mannen en vrouwen binnen het onderwijs, met een opvallende groei van vrouwen in directieposities, vooral in het po. Binnen het mbo neemt het aandeel vrouw na een jarenlange stijging weer enigszins af, van 55 procent in 2022 naar 53 procent in 2024.

Figuur 3.3 Stijgende vertegenwoordiging van vrouwen in onderwijsdirecties (2009-2024)



Bron: OCW in cijfers

3.3.2 Bestuur en toezicht in het mbo, hbo en wo

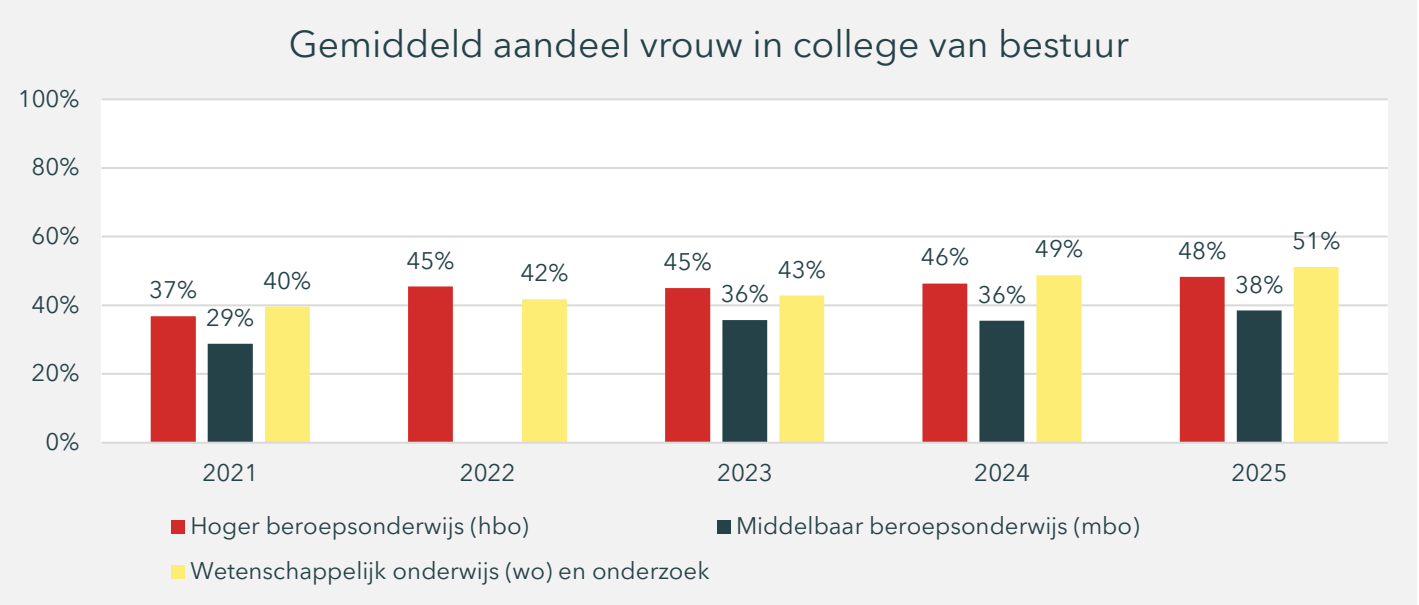
Het vervolgonderwijs kent een two-tier bestuursmodel, met het college van bestuur als hoogste bestuursorgaan[22] (cvb) en de raad van toezicht als toezichtsorgaan (rvt).

Bestuur

Figuur 3.4 laat de ontwikkeling zien van het gemiddeld aandeel vrouwen in colleges van bestuur van verschillende onderwijsvormen tussen 2021 en 2025. In het hoger beroepsonderwijs (hbo) stijgt het aandeel vrouwen van 37 procent in 2021 naar 48 procent in 2025, wat wijst op een toenemende vertegenwoordiging van vrouwen in bestuurlijke posities. In het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek (wo) nam het percentage vrouwen ook toe, van 40 procent in 2021 naar 51 procent in 2025. In het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) bleef het aandeel vrouwen stabieler, met een lichte stijging van 29 procent in 2021 naar 36 procent in 2023 en 2024 en 38 procent in 2025. Dit duidt op een groeiende, maar nog niet evenwichtige, vertegenwoordiging van vrouwen in de besturen van verschillende onderwijssectoren.

22 Een deel van de mbo-scholen beschikt aanvullend over een directie waar de verantwoordelijkheid voor de dagelijkse gang van zaken is belegd (zie Figuur 3.3).

Figuur 3.4 Meer vrouwen in het college van bestuur in het vervolgonderwijs

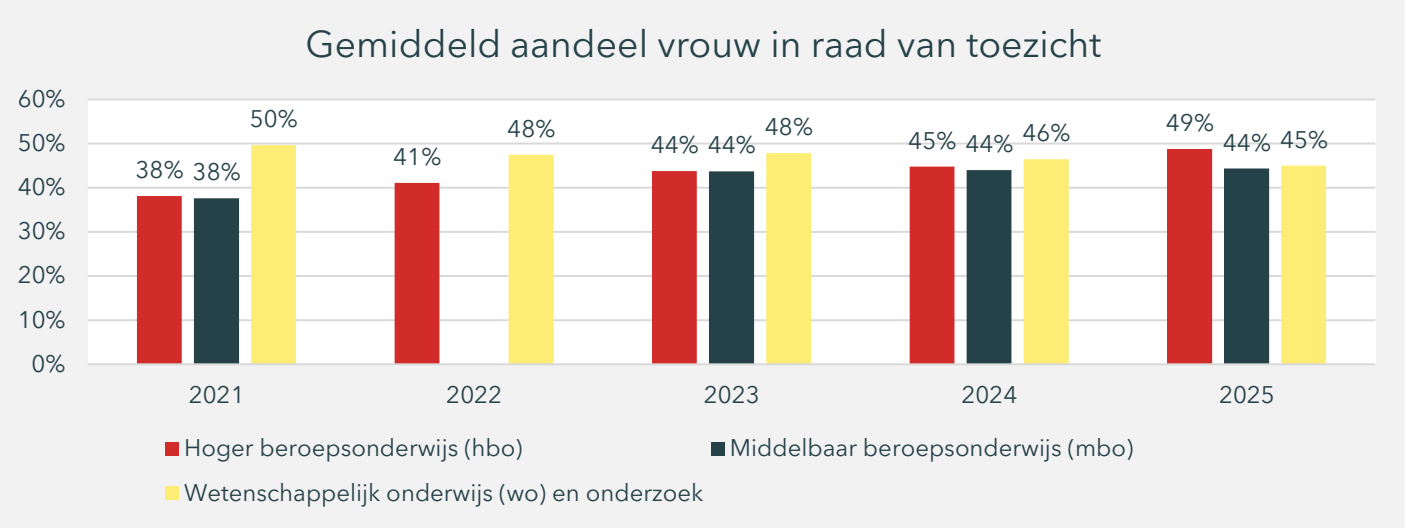


Bron: LNVH (2021, 2022, 2023; 2024); Websites onderwijsinstellingen. Geraadpleegd medio 2021, 2022, 2023, 2024 en medio 2025. Noot: voor het mbo ontbreken gegevens voor 2022

Toezicht

Figuur 3.5 laat de gemiddelde vertegenwoordiging van vrouwen in raden van toezicht in verschillende onderwijsvormen zien van 2021 tot 2025. In het hoger beroepsonderwijs (hbo) zien we een geleidelijke stijging, van 38 procent in 2021 naar 45 procent in 2024, gevolgd door een sprong naar 49 procent in 2025. Het aandeel vrouwen in de raden van toezicht van het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) neemt toe van 38 procent in 2021 naar 44 procent in 2025. In het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek (wo) is er inmiddels sprake van een (licht) dalende trend in het aandeel vrouw: van 50 procent in 2021, naar 45 procent in 2025. Wel blijft de verdeling man/vrouw binnen de bandbreedte van evenredige vertegenwoordiging (45 procent-55 procent).

Figuur 3.5 (Bijna) gelijke verdeling in mannen en vrouwen in toezicht vervolgonderwijs



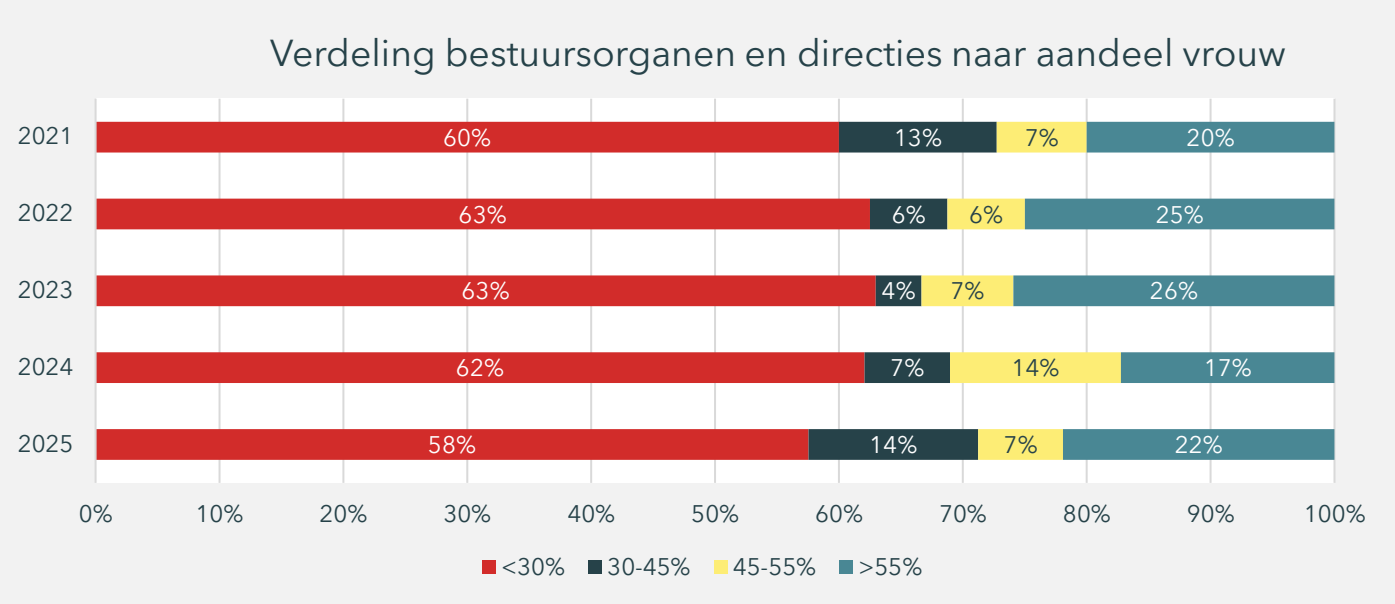
Bron: LNVH (2021, 2022, 2023; 2024); Websites onderwijsinstellingen. Geraadpleegd medio 2021, 2022, 2023, 2024 en 2025

3.4 Sport en recreatie

Bestuur

Figuur 3.6 laat zien dat vrouwen nog steeds ondervertegenwoordigd zijn in de bestuursorganen en directies van de sport- en recreatiesector. In 2025 heeft 58 procent van de organisaties minder dan 30 procent vrouwen in het bestuur.

Figuur 3.6 Vrouwelijke bestuurders nog altijd ondervertegenwoordigd in sport- en recreatiesector

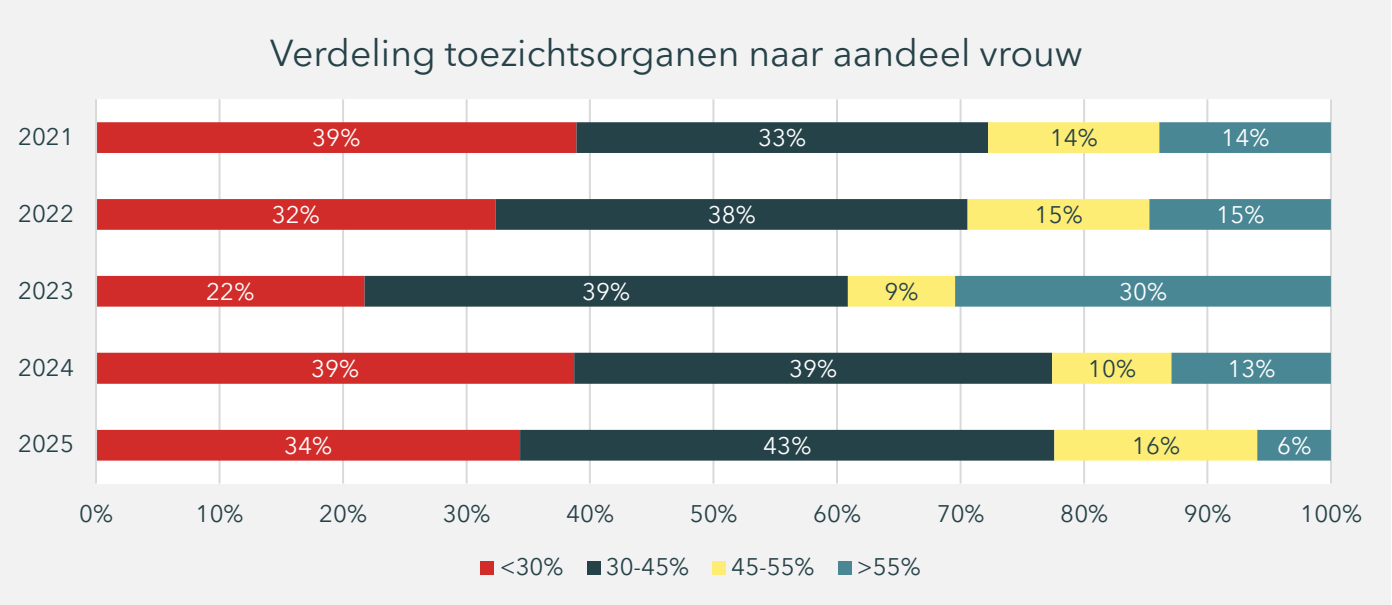


Bron: Websites instellingen sport en recreatie. Geraadpleegd medio 2021, 2022, 2023, 2024 en 2025

Toezicht

Figuur 3.7 laat zien hoe het aandeel vrouwen in toezichtsorganen in de sport- en recreatiesector zich ontwikkelt in de periode 2021–2025. In 2025 hadt 34 procent van de organisaties nog altijd minder dan 30 procent vrouwen in bestuursfuncties. Bij slechts 16 procent was sprake van een evenredige vertegenwoordiging. De genderdiversiteit nam daarmee toe ten opzichte van een jaar eerder, maar bleef achter bij de rest van de semipublieke sector. De ondervertegenwoordiging komt opnieuw vooral door de recreatieschappen, dit keer in het algemeen toezicht.

Figuur 3.7 Ook in het toezicht van sport en recreatie zijn vrouwen nog vaak ondervertegenwoordigd



Bron: Websites instellingen sport en recreatie. Geraadpleegd medio 2021, 2022, 2023, 2024 en 2025

3.5 Zorg en welzijn

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

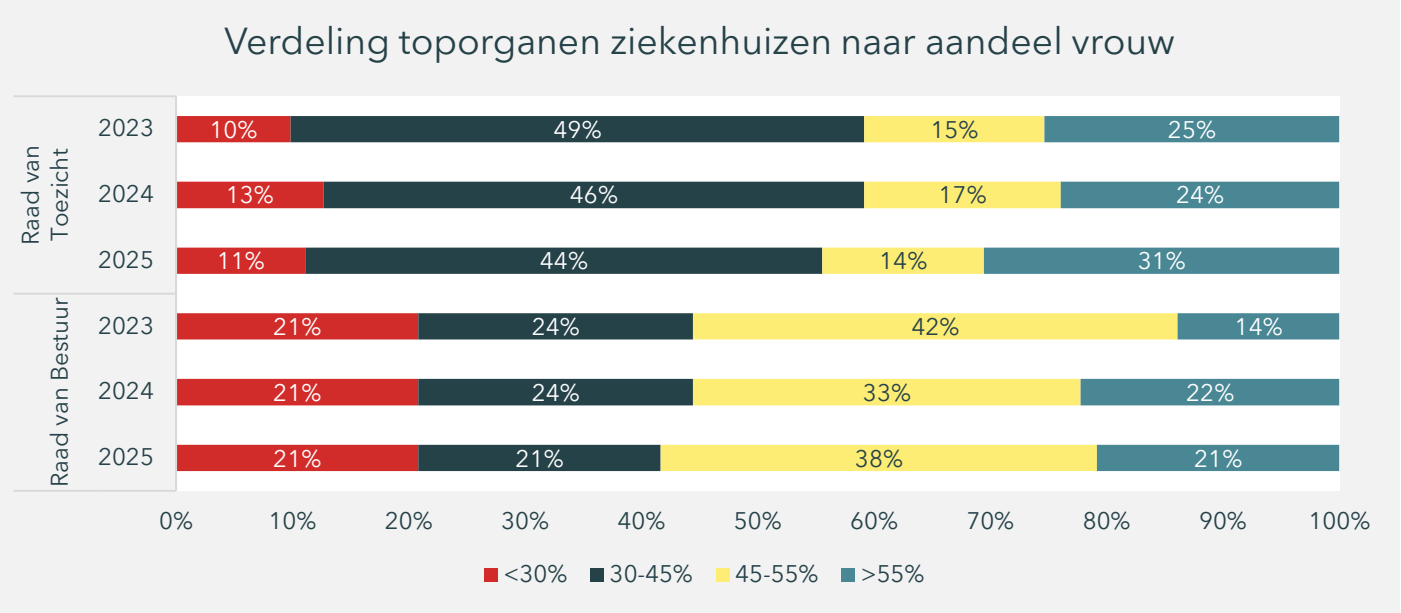
3.5.1 Ziekenhuizen

Nederland telde in 2025 circa 70 ziekenhuizen, circa 30 academische of topklinische ziekenhuizen en 40 algemene of categoriale ziekenhuizen. Academische ziekenhuizen zijn verbonden aan universiteiten en voeren naast zorg ook onderzoek uit, terwijl topklinische ziekenhuizen gespecialiseerde zorg bieden. Algemene ziekenhuizen leveren basiszorg en categoriale ziekenhuizen focussen zich op specifieke zorggebieden, zoals revalidatie.

In de Raad van Toezicht van ziekenhuizen neemt het aandeel vrouwen tussen 2023 en 2025 toe (Figuur 3.8). De grootste groep blijft de ziekenhuizen met 30–45 procent vrouwen, maar die groep krimpt. Tegelijk groeit het aantal ziekenhuizen met een duidelijke vrouwenmeerderheid (> 55 procent), dat in 2025 het vaakst voorkomt. In de Raad van Bestuur is de ontwikkeling minder uitgesproken. Het aandeel ziekenhuizen met minder dan 30 procent vrouwen blijft stabiel. De middenmoot (45–55 procent) daalt in 2024 en herstelt in 2025 gedeeltelijk. De categorie met meer dan 55 procent vrouwen groeit vooral tussen 2023 en 2024 en blijft daarna ongeveer gelijk.

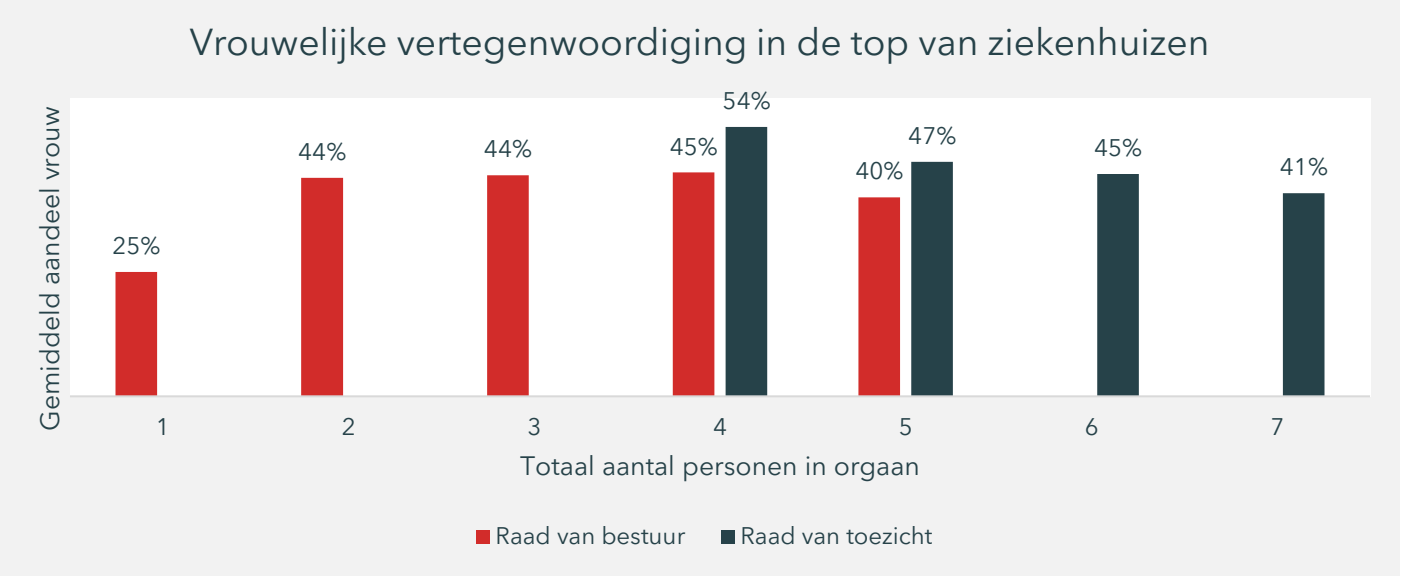
Vrouwen zijn dus vaker ondervertegenwoordigd in de top van ziekenhuizen, terwijl zij het merendeel van het totale personeel in ziekenhuizen vertegenwoordigen. Vrouwen zijn vaker ondervertegenwoordigd in de toporganen van ziekenhuizen met relatief veel, of juist relatief weinig stoelen (Figuur 3.9). Aangezien de grootte van het orgaan samenhangt met de grootte van het ziekenhuis, wijst dit erop dat vrouwen minder goed vertegenwoordigd zijn bij kleinere (regionale) ziekenhuizen en bij de grote ziekenhuizen.

Figuur 3.8 Ten minste 30 procent vrouw in de meeste toporganen van ziekenhuizen



Bron: Websites ziekenhuizen geraadpleegd medio 2023, 2024 en 2025

Figuur 3.9 Minder vrouwelijke vertegenwoordiging in organen met relatief veel *én* relatief weinig stoelen



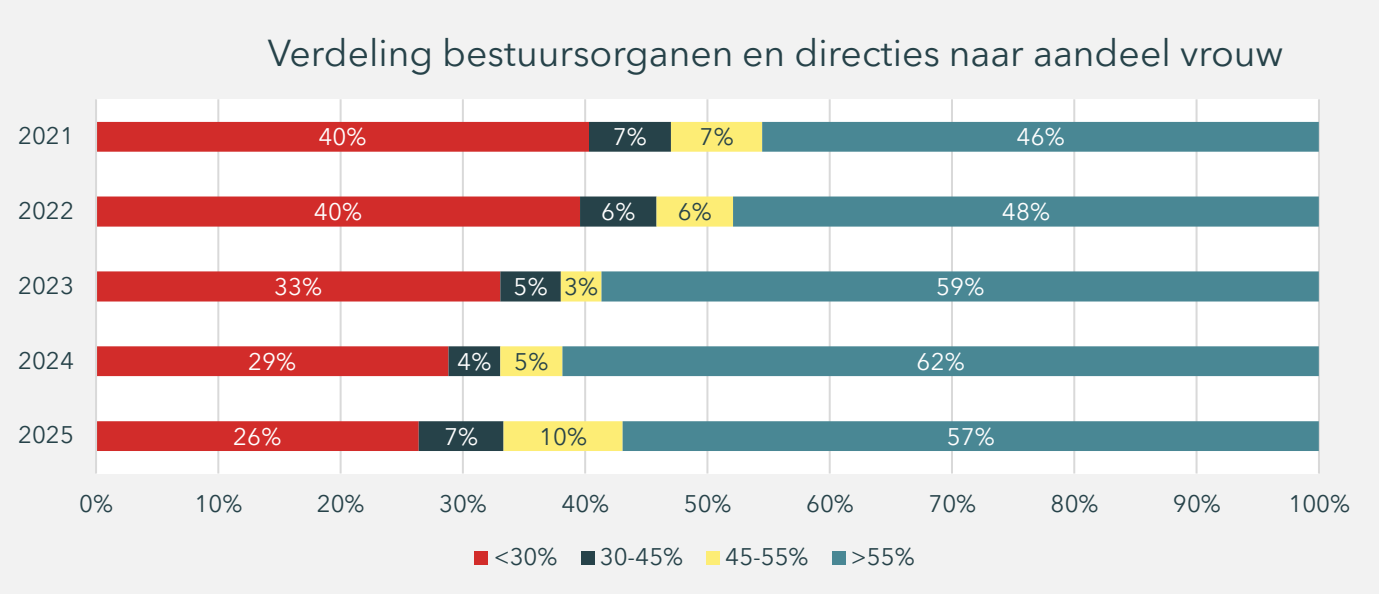
Bron: Websites ziekenhuizen geraadpleegd medio 2023, 2024 en 2025

3.5.2 Overige instellingen

Bestuur

Figuur 3.10 toont de verdeling van bestuursorganen en directies in de zorg- en welzijnssector naar het aandeel vrouwen van 2021 tot 2025. Het gaat hier voornamelijk om directies, waarbij in sommige gevallen ook een raad van bestuur (rvb) is betrokken. Ook voor deze sector geldt dat driekwart van de directies uit slechts één persoon bestaat In die gevallen is er per definitie geen sprake van genderdiversiteit.

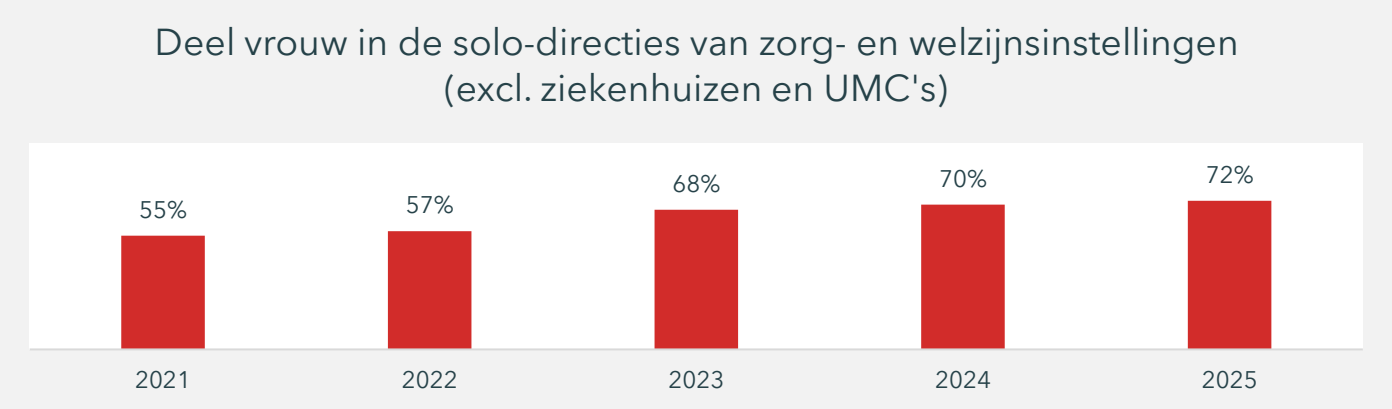
Figuur 3.10 Mannen vaker ondervertegenwoordigd in het bestuur van zorg en welzijn



Bron: Websites zorg- en welzijnsinstellingen. Geraadpleegd medio 2021, 2022, 2023, 2024 en 2025

Medio 2025 werd bijna drie kwart van de instellingen met een eenkoppige directie geleid door een vrouwelijke directeur. Figuur 3.11 laat zien dat het aandeel vrouwen in solo-directies van zorg- en welzijnsinstellingen buiten ziekenhuizen en UMC's stijgt. Dat aandeel gaat van 55 procent in 2021 naar 57 procent in 2022. Daarna stijgt het naar 68 procent in 2023, 70 procent in 2024 en 72 procent in 2025. Tegelijk daalt het aandeel mannen van 45 procent in 2021 naar 28 procent in 2025. In 2025 zijn mannen in deze solo-directies daarmee duidelijk minder vertegenwoordigd dan vrouwen.

Figuur 3.11 Minder genderbalans in de eenhoofdige directies: bijna driekwart inmiddels vrouw



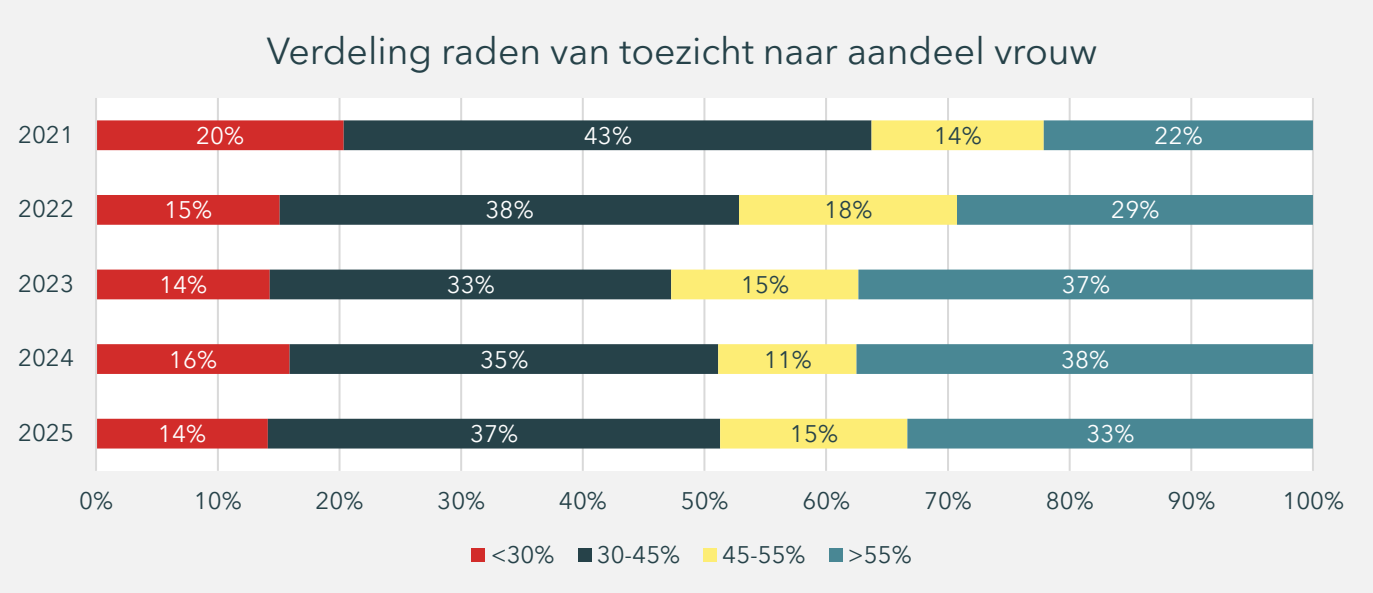
Bron: Websites instellingen sport en recreatie. Geraadpleegd medio 2021, 2022, 2023, 2024 en 2025

Toezicht

Figuur 3.12 laat de verdeling van raden van toezicht zien naar het aandeel vrouwen. In 2025 hebben we de samenstelling van 72 toezichtsorganen in de zorg- en welzijnssector kunnen terugvinden. Deze raden van toezicht bestaan uit twee tot acht toezichthouders, afhankelijk van de grootte van de organisatie. Gemiddeld bestond deze groep medio 2024 voor 46 procent uit vrouwen. Bij één raad van toezicht waren er medio 2025 alleen vrouwen, en

bij één raad waren er alleen mannen. Over het algemeen was er in het merendeel van de instellingen sprake van een (redelijke) balans tussen mannelijke en vrouwelijke toezichthouders.

Figuur 3.12 Sinds 2023 geen grote verschuivingen meer in de verdeling van rvt's naar aandeel vrouw



Bron: Websites zorg- en welzijnsinstellingen. Geraadpleegd medio 2021, 2022, 2023, 2024 en 2025

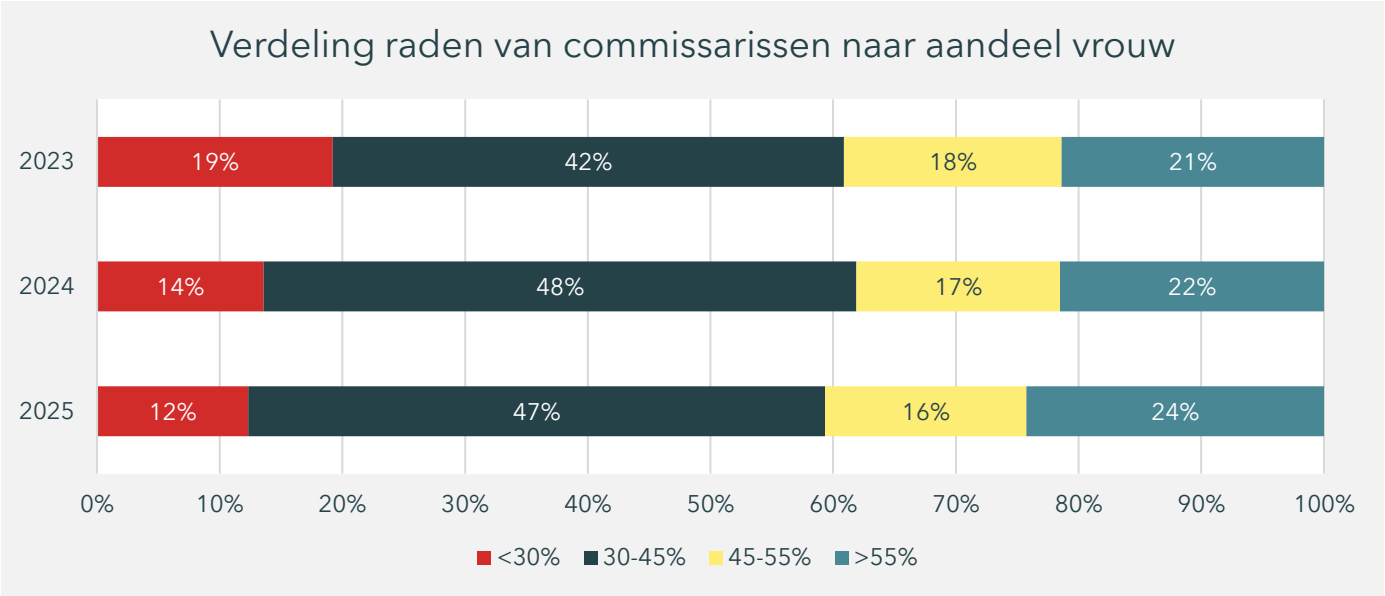
3.6 Overige maatschappelijke sectoren

3.6.1 Wonen

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

Voor 259 woningcorporaties beschikken we over gegevens over het aantal mannen en vrouwen in de rvc, met als peildatum 6 oktober 2025. Vier rvc's bestaan geheel uit mannen (2 procent). Drie rvc's bestaan geheel uit vrouwen (1 procent). Bij een op acht rvc's is het aandeel vrouw onder de 'kritische massa' van 30 procent in 2025. Vrouwen zijn daarmee minder vaak ondervertegenwoordigd dan in eerdere jaren. Zo was er medio 2024 nog bij bijna een op zeven rvc's sprake van een vrouwelijke vertegenwoordiging onder de 30 procent (Figuur 3.13), en een jaar eerder nog bij bijna één op vijf (Figuur 3.13).

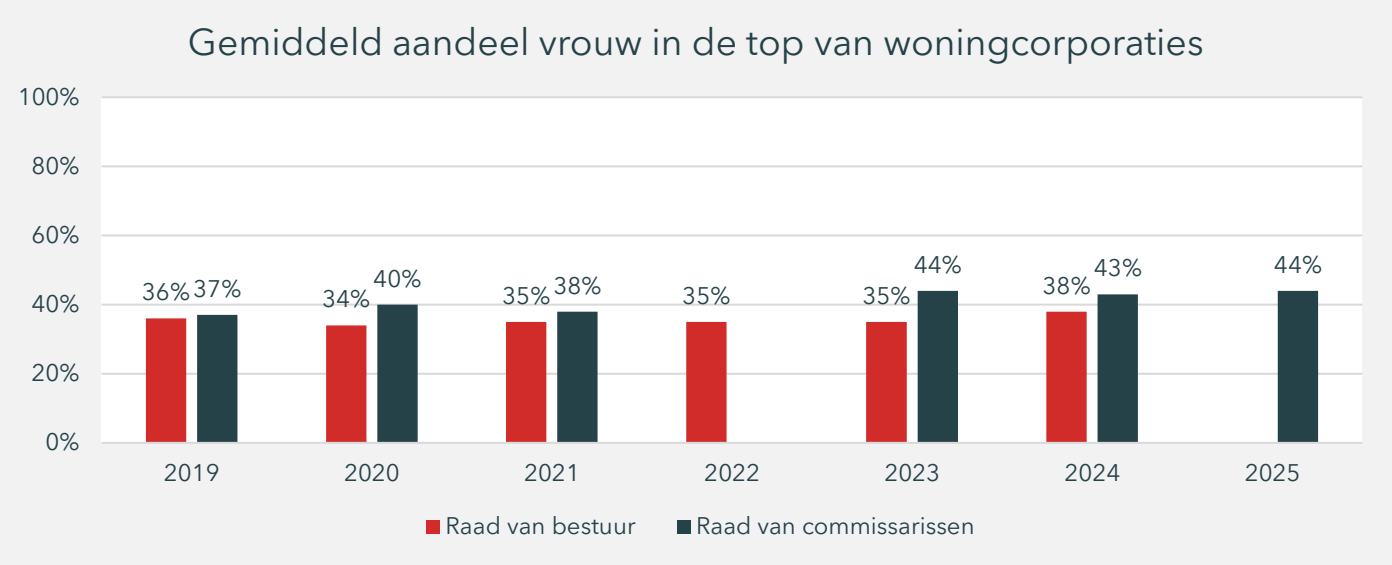
Figuur 3.13 Opnieuw minder rvc's met een aandeel vrouw onder de kritische massa (<30 procent)



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

Figuur 3.14 laat zien dat het gemiddelde aandeel vrouwen in de raad van commissarissen (rvc) van woningcorporaties over de jaren is toegenomen. In 2019 was dit aandeel 37 procent, en dit steeg gestaag naar 44 procent in 2023. In de afgelopen twee jaar is het gemiddelde min of meer constant gebleven. Voor de raad van bestuur (rvb) zien we echter geen vergelijkbare stijging. Het gemiddelde aandeel vrouwen in de rvb schommelde tussen de 34 procent en 36 procent gedurende de hele periode van 2019 tot 2023, zonder een duidelijke groei zoals in de rvc. Tussen 2023 en 2024 was er sprake van een zichtbare sprong van 35 naar 38 procent vrouwen.

Figuur 3.14 Stijging in aandeel vrouw binnen zowel toezicht als bestuur van woningcorporaties



Bron: Van den Bosch et al., (2020); VTW[23]; KPMG (2021, 2022, 2023 2024; 2025); gegevens aangeleverd door VTW t.b.v. de Monitor Genderdiversiteit. Noot: voor 2025 zijn nog geen gegevens beschikbaar over het aandeel vrouw in de rvb. Daarnaast ontbreken gegevens over het aandeel vrouw in de rvc voor 2022

3.6.2 Non-profit overig

Onder de semipublieke sector vallen nog meer dan 300 non-profitorganisaties waar de Wet Normering Topinkomens (WNT) op van toepassing is, maar die niet behoren tot de grotere maatschappelijke sectoren.[24] Volgens het WNT-register gaat het om een breed scala aan instellingen met een maatschappelijke taak, zoals energie- en watervoorzieningen, opvangcentra, slachtofferhulp, A&O-fondsen, vrijwilligerscentrales, kabelomroepen en sociale fondsen. Voor meer dan 60 procent van deze organisaties zijn gegevens over de samenstelling van de top beschikbaar. Bij meer dan de helft van de instellingen is er een zogenaamd two-tier bestuur, bestaande uit een directie of raad van bestuur en een toezichtsorgaan.

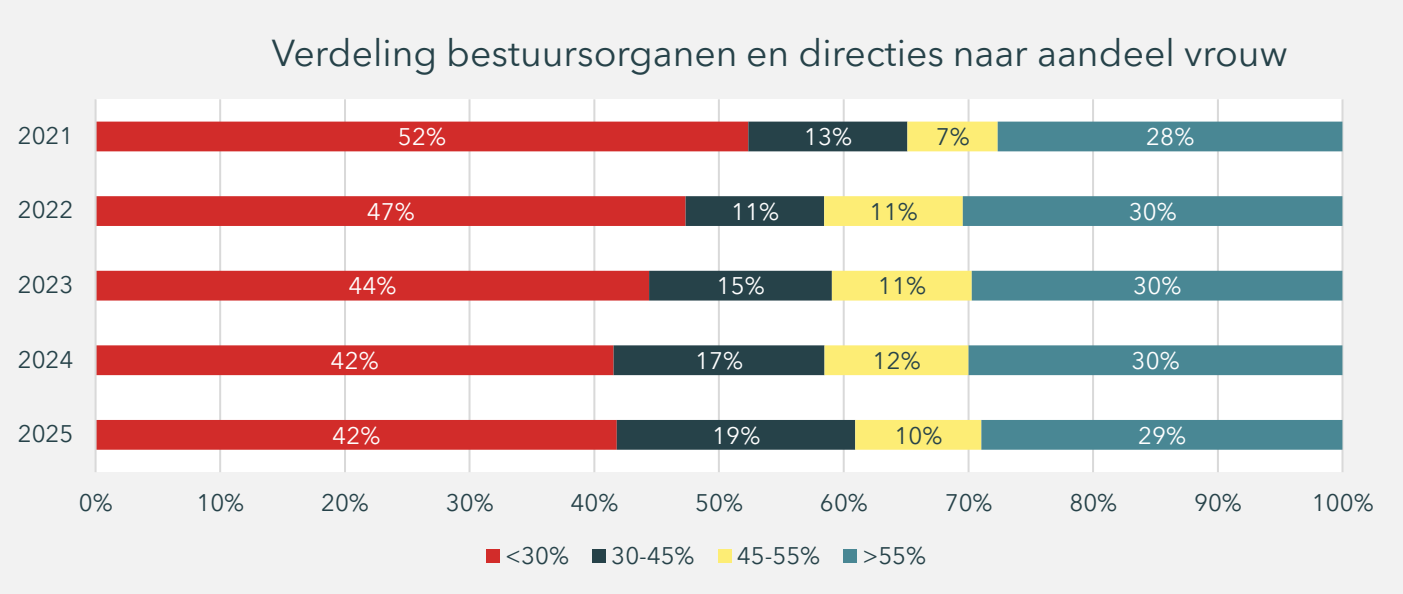
Figuur 3.15 toont de verdeling van bestuursorganen en directies in de non-profitsector (overig) naar het aandeel vrouwen van 2021 tot 2025. Wat opvalt, is dat het percentage bestuursorganen met minder dan 30 procent vrouwelijke vertegenwoordiging, wat wordt beschouwd als onder de kritische massa, elk jaar afneemt. In 2021 had 52 procent van de bestuursorganen minder dan 30 procent vrouwen, maar dit daalde gestaag naar 42 procent in 2024 en 2025. De grootste stijging vond plaats in de categorie 30-45 procent vrouw.

Sinds 2022 blijven de categorieën met een redelijk evenwichtige verdeling, zoals 45-55 procent vrouwen, relatief stabiel. Deze ontwikkelingen laten zien dat het aandeel vrouwen in leidinggevende posities in de non-profitsector langzaam maar zeker toeneemt, vooral door de afname van het aantal organisaties met een zeer lage vrouwelijke vertegenwoordiging.

23 Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (vtw.nl)

24 Dit betreft de sectoren kunst en cultuur, onderwijs, sport en recreatie, zorg en welzijn en wonen.

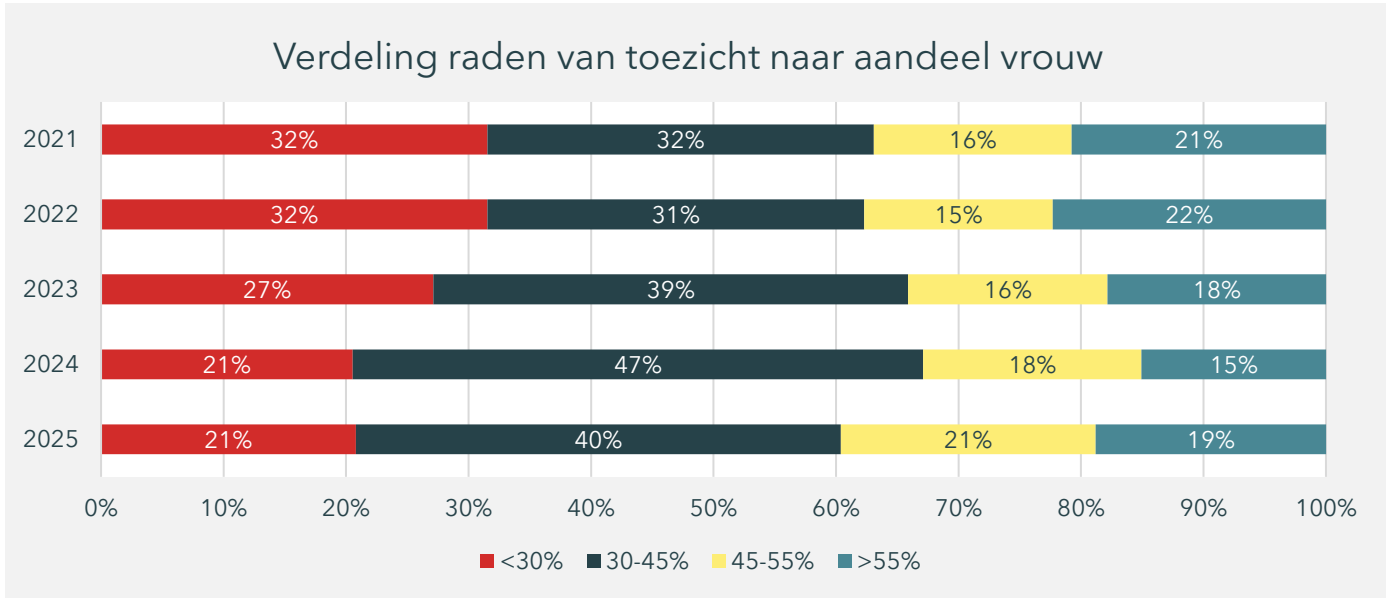
Figuur 3.15 Steeds meer vrouwelijke bestuurders vertegenwoordigd boven 'kritische massa' van 30 procent



Bron: Websites non-profitinstellingen. Geraadpleegd medio 2021, 2022, 2023, 2024 en 2025

Figuur 3.16 laat zien hoe het aandeel vrouwen in raden van toezicht in de non-profitsector (overig) zich ontwikkelde in de periode 2021–2025. Het aandeel raden met minder dan 30 procent vrouwen, onder de kritische massa, daalde elk jaar. In 2021 viel 32 procent van de raden in deze categorie. In 2024-2025 daalde dit naar 21 procent. Dat wijst op een betere vertegenwoordiging van vrouwen. Bovendien was tussen 2024 en 2025 ook nog het aandeel rvt's waar sprake is van evenredige vertegenwoordiging, toegenomen.

Figuur 3.16 Vaker sprake van evenredige vertegenwoordiging in de rvt



Bron: Websites non-profitinstellingen. Geraadpleegd medio 2021, 2022, 2023, 2024 en 2025

Dit ontwikkelpad zien we ook binnen de raden van toezicht zelf. Van alle raden met minder dan 30 procent vrouwen in de periode 2021–2023, kwam in 2025 driekwart uit boven de grens van 30 procent.

4 Krachten in beweging

Dit hoofdstuk verkent hoe weerstand en draagvlak rond genderdiversiteit ontstaan en zich ontwikkelen binnen organisaties. Op basis van recente wetenschappelijke inzichten en een verdiepend onderzoek binnen de krijgsmacht maakt het hoofdstuk zichtbaar welke vormen van dreiging een rol spelen, hoe psychologisch kapitaal draagvlak kan versterken en waar spanningen ontstaan in selectie, promotie en leiderschap. Zo ontstaat een kader om te begrijpen wanneer mensen meebewegen met verandering en wanneer vertrouwen onder druk komt te staan. De lessen zijn op basis van ervaringen binnen de krijgsmacht, maar kunnen ook breder worden toegepast.

4.1 Inzichten uit de wetenschap

4.1.1 Weerstand

Eerdere studies laten zien dat weerstand een van de hoofdredenen is waarom diversiteitsbeleid faalt (Bleijenbergh, 2018; Holmberg & Alvinius, 2024; Smolović Jones et al., 2021). In die zin is het niet verassend dat organisaties weerstand zien als iets om te vermijden. Het resultaat is dat communicatie over diversiteit dikwijls "vooral gezellig moet blijven", en blijft steken op het niveau van berichtgeving over feestelijke activiteiten rondom Ramadan en internationale vrouwendag. Pijnlijke en confronterende discussies over discriminatie, racisme en uitsluiting, blijven dan onbesproken.

Bovendien speelt weerstand zich af in de onderbuik: het komt voort uit diepe gevoelens van angst voor verandering, verlies van privilege of uitsluiting (Velasco & Sansone, 2019). Dat het gaat over *gevoel*, maakt het voor organisaties lastig te doorgronden. Hierdoor wordt weerstand snel ervaren als een kracht waar men geen grip op heeft en nog meer weggezet als 'tegenkracht' van de beoogde verandering.

Weerstand als breekijzer

In plaats van weerstand te negeren of louter te beschouwen als obstakel, pleit de recente literatuur voor een meer open benadering. Velasco & Sansone (2019) toonden in een kwalitatieve studie aan dat sommige managers weerstand benaderen als een kans voor dialoog en educatie: zij gebruikten weerstand om misvattingen bij medewerkers te verhelderen, toonden begrip voor de zorgen en angsten die leefden, en legden het nut van de veranderingen nog eens uit. Deze bevinding sluit aan bij de bredere trend in verandermanagement om weerstand niet simpelweg te bestrijden, maar te benutten als feedback. Zo stelden Ford & Ford (2010) in een invloedrijk artikel dat men moet "stoppen met het de schuld geven van weerstand en het juist gaan gebruiken" – met andere woorden, zie weerstand als een signaal waaruit geleerd kan worden.

Van Douwen (2025) benadert diversiteitswerk[25] bij Defensie als een samenspel van verandering en weerstand. Verandering en weerstand treden vaak tegelijk op. Weerstand vormt daardoor niet alleen een blokkade, maar ook een onderdeel van het veranderproces zelf (Van Douwen, 2025). Diversiteitsactoren kunnen met hun woorden en daden onbedoeld verandering afremmen. Medewerkers die weerstand uiten kunnen onbedoeld beweging tegenhouden. Ook interventies zoals het instellen van een commissie kunnen een gevoel van vooruitgang oproepen, terwijl zij aan verdere stappen juist in de weg staan (Van Douwen, 2025). Dit past bij een benadering waarin het beleid "zicht geeft op situaties waarin weerstand ontstaat" en waarin weerstand gebruikt wordt om beter te begrijpen wat er in het dagelijks werk schuurt.

Weerstand werkt dan als een 'breekijzer' om echte verandering te realiseren. Betekenisvolle veranderinspanningen richten zich op organisatienormen (Van Douwen, 2025). Een voorbeeld is de norm van de 'ideale werknemer': iemand die werk als enige prioriteit ziet en geen andere verantwoordelijkheden heeft (Acker, 1990; Ely & Meyerson, 2000; Zanhour & Sumpter, 2024).

Organisatieverandering is daarom pas betekenisvol als die verder gaat dan het vergroten van het aantal medewerkers uit gemarginaliseerde groepen (Dennissen, 2020; Woods et al., 2022). De verandering is transformerend en verandert hoe de organisatie werkt (Van Douwen, 2025).

Wat is weerstand?

Als we weerstand 'chirurgisch ontleden', dan blijft in de kern een gevoel van dreiging over. Iedere vorm van verandering kan onzekerheid geven, bijvoorbeeld doordat mensen minder grip ervaren of bang zijn dat hun positie verandert. Diversiteitsbeleid geeft extra spanning, omdat het volgens Story et al. (2024) raakt aan fundamentele waarden, overtuigingen en sociale normen.

Story et al. (2024) beschrijven drie soorten dreiging die dit kunnen verklaren:

1. Een eerste soort is dreiging rond middelen en kansen, door hen beschreven als dreiging rond 'resources'. Daarbij gaat het om de vrees dat toegang tot kansen, posities en privileges kleiner wordt voor groepen die al sterk vertegenwoordigd zijn. In zo'n beeld past de "stoelendans": wanneer er wordt gestuurd op meer vertegenwoordiging, kan dat worden gezien als een situatie waarin winst voor de ene groep verlies betekent voor de andere groep;
2. Een tweede soort is 'symbolic threat'. Dit gaat over de betekenis die mensen aan diversiteitsbeleid geven. Bijvoorbeeld het idee dat er nieuwe normen en verwachtingen komen rond doorstroom en beoordeling, die schuren met het idee van meritocratie. Story et al. (2024) geven aan dat dit kan samenhangen met het gevoel dat diversiteit en meritocratie als tegenstrijdig worden gezien, waardoor mensen kunnen denken dat benoemingen minder op kwaliteit en meer op doelen voor vertegenwoordiging gebaseerd zijn. Zij beschrijven dat dit kan leiden tot het gevoel dat de uitkomsten niet eerlijk zijn; het beleid suggereert dat succes van groepen die al voordeel hadden deels samenhangt met lidmaatschap van een historisch bevoorrechte groep;
3. Een derde soort is 'ingroup morality threat'. Daarbij zit de spanning in de boodschap dat het bestaande systeem ongelijkheid kan voortzetten, waardoor leden van meerderheidsgroepen zich kunnen aangesproken voelen op onverdiend voordeel en op betrokkenheid bij een systeem dat als oneerlijk wordt gezien.

Recent onderzoek van Derks et al. (2026) laat zien hoe dreiging kan doorwerken in keuzes rond selectie in masculiene werkcontexten. In vijf experimenten beoordeelden deelnemers kandidaten voor een leidinggevende rol. Mannen kozen vaak voor een vrouw als kandidaat. Zij kozen daarbij vaker voor vrouwen die de bestaande

[25] Werk wat zich richt op het bevorderen van diversiteit en inclusie (van Douwen, 2025).

situatie bevestigen, bijvoorbeeld door ongelijkheid kleiner te maken of door te zeggen dat het niet om gender gaat. Vrouwen die ongelijkheid benoemen en verandering vragen kregen minder steun (Derks et al., 2026). Dit past bij subtiele weerstand zoals ontkenning en afstand nemen: ongelijkheid wordt minder zichtbaar gemaakt, waardoor er minder druk ontstaat om spelregels en normen te veranderen (Derks et al., 2026).

Uitingen van weerstand

Weerstand kan verschillende vormen aannemen. Organisatieleden kunnen weerstand uiten tegen diversiteitsmanagement of tegen diversiteit zelf (Wasserman et al., 2008). Weerstand manifesteert zich in veel vormen en gradaties en is daarmee niet altijd eenvoudig te herkennen. De meest herkenbare vorm is een tegengeluid met een bewuste, vijandige en uitgesproken houding. Weerstand in de vorm van uitgesproken vijandig gedrag is daarbij niet zonder risico's. Vijandig tegen het beleid (het zijn 'tegen diversiteit'). Of weerstand manifesteert zich in de vorm van intimidatie, pesten en discrimineren van ondervertegenwoordigde groepen. Denk aan de documentaire 'De Blauwe Familie' over pesten en intimidatie van culturele minderheden binnen de politieorganisatie. Organisaties kunnen hier meestal iets tegen doen, vooral wanneer het gaat om duidelijk grensoverschrijdend gedrag.

Dit is anders als weerstand op een subtiele manier wordt getoond. Zulke weerstand kan lang onzichtbaar blijven, soms ook voor de betrokkenen zelf. Zij zien hun gedrag dan niet als tegenwerken, maar als handelen dat past bij de doelen en overtuigingen van de organisatie (Ford & Ford, 2010). In de literatuur worden meerdere varianten van subtiele weerstand beschreven. Een eerste variant is 'inaction' en 'superficial conformism': mensen doen weinig of niets, of ze lijken mee te doen zonder dat dit echt tot verandering leidt (Story et al., 2024). Een tweede variant is 'denial' en 'distancing' (Story et al., 2024). Bij 'denial' wordt ongelijkheid of bias kleiner gemaakt of zelfs ontkend. Dat kan de indruk geven dat er geen reden is voor actie, waardoor draagvlak en inzet achterblijven. Bij 'distancing' wordt erkend dat ongelijkheid bestaat, maar zet men het op afstand van zichzelf, bijvoorbeeld door te zeggen dat het vast voorkomt, maar niet in de eigen organisatie of het eigen organisatieonderdeel. Dit remt bewustwording, betrokkenheid en gezamenlijk handelen, waardoor ongelijkheid minder snel wordt gezien en aangepakt.

4.1.2 Draagvlak

Bij draagvlak gaat het om steun voor diversiteit en voor beleid dat daarop stuurt. Het gaat om een houding en gedrag waarbij mensen meewerken, uitspreken dat zij het doel steunen, en in hun dagelijkse keuzes ruimte maken voor inclusie. Story et al. (2024) beschrijven dat de vraag waarom mensen diversiteitsbeleid omarmen voor een deel psychologisch is, omdat mensen verschillen in hoe zij naar verandering kijken en hoeveel mentale ruimte zij hebben om met spanning en onzekerheid om te gaan.

Psychologisch kapitaal

Story et al. (2024) vatten die mentale ruimte samen in psychologisch kapitaal, PsyCap. PsyCap bestaat uit hoop, zelfredzaamheid (efficacy), optimisme en veerkracht. Mensen met meer PsyCap hebben vaker het gevoel dat zij invloed hebben op wat er gebeurt, dat zij obstakels kunnen overwinnen en dat inspanning zin heeft. Daardoor ervaren zij veranderingen in het werk minder snel als bedreigend en kunnen zij diversiteitsinitiatieven eerder zien als een uitdaging waar je iets mee kunt, met ruimte voor leren en ontwikkeling.

Story et al. (2024) leggen uit dat PsyCap draagvlak kan versterken via twee routes:

1. De eerste route is dat PsyCap de kans kleiner maakt dat mensen diversiteitsbeleid zien als een werkstressfactor. Als mensen minder stress en dreiging voelen, ontstaat er sneller bereidheid om mee te doen, om tijd te investeren en om gedrag aan te passen;

2. De tweede route is dat PsyCap helpt om intergroep-bias te verminderen. Concreet gaat het om minder wij-zij denken, minder leunen op stereotypes bij het beoordelen van anderen, en meer ruimte voor een inclusieve sociale identiteit en empathie voor groepen die eerder minder kansen kregen. Dat helpt omdat steun voor diversiteitsbeleid vaak samenhangt met de mate waarin mensen open staan voor de ervaringen van collega's uit andere groepen en bereid zijn om hun eigen aannames te onderzoeken. Op die manier kan PsyCap volgens Story et al. (2024) de stap groter maken van "het beleid accepteren" naar "het beleid actief steunen", bijvoorbeeld door bondgenootschap, constructieve gesprekken en meewerken aan maatregelen in teams en selectieprocessen.

De rol van de organisatie

Weerstand en draagvlak zitten niet vast aan vaste typen mensen, maar kunnen bij iedereen opkomen, soms zelfs tegelijk. Daardoor is draagvlak geen vaste eigenschap van "voorstanders" en weerstand geen vaste eigenschap van "tegenstanders", want in het dagelijkse werk kunnen beide kanten in elkaar overlopen (van Dongen, 2025). In de praktijk reageren mensen op diversiteit vanuit wat zij meemaken in hun werk: welke signalen zij krijgen, welke verhalen rondgaan en of zij het gevoel hebben dat de organisatie eerlijk en serieus handelt.

Structuur en cultuur kleuren die beleving. Als regels, rollen en routines ruimte geven om vragen te stellen, om te leren en om keuzes uit te leggen, dan groeit de kans dat mensen beleid ervaren als logisch en werkbaar. Als het onduidelijk is wie beslist, waarom iets gebeurt en wie verantwoordelijkheid draagt, dan ontstaat sneller irritatie, achterdocht of terugtrekking. Dan voelt diversiteit al gauw als extra gedoe of als iets dat "erbij" moet, in plaats van als onderdeel van normaal organiseren.

Organisaties kunnen die reactie dus mee vormen. Dat lukt vooral door diversiteitswerk stevig te beleggen, met heldere taken, een vaste plek in de lijn en leidinggevenden die zichtbaar meedoen en aanspreekbaar zijn. Het helpt als lastige onderwerpen niet worden weggemoffeld in veilige taal, maar rustig worden benoemd en besproken, met aandacht voor wat mensen spannend vinden en wat zij nodig hebben om mee te kunnen.

4.2 Het verdiepingsonderzoek binnen de krijgsmacht

Net als eerdere edities laat dit themaonderzoek zien welke organisatorische randvoorwaarden in de praktijk nodig zijn om de doelstelling van meer genderdiversiteit in de (sub)top te bereiken, met in deze editie speciale aandacht voor het omgaan met weerstand en het opbouwen van draagvlak. Daarbij staan ervaringen binnen de verschillende lagen van de krijgsmacht centraal, zodat zichtbaar wordt hoe beleid en dagelijkse werkelijkheid elkaar raken.

Dit verdiepingsonderzoek beschrijft hoe militairen de weg naar hogere leiderschapsfuncties beleven en welke situaties vertrouwen geven of juist weerstand oproepen. We voerden ruim dertig gesprekken binnen de operationele commando's van de luchtmacht, landmacht, marechaussee en marine. We spraken met hoofden van Management Development en D&I-adviseurs, met daarnaast een kleiner aantal burgers, en vooral met militairen uit verschillende rangen. We spraken met ongeveer dertig militairen over hun ervaringen als "mens achter de militair". In elk gesprek bespraken we wat bij de gesprekspartner leidt tot meer of minder vertrouwen in processen en keuzes, en in hoeverre diegene zich gesteund en gezien voelt in de eigen identiteit (ongeacht gender).

Hierbij ging het op de eerste plaats over hoe de gesprekspartners de weg naar hogere leiderschapsfuncties ervaren, welke situaties vertrouwen geven (en welke juist niet), en hoe veranderingen rond selectie, beoordeling en promotie doorwerken in hun gevoel van waardering en hun zicht op een volgende stap. Hierbij verkenden we hoe zij kijken

naar keuzes rond selectie en promotie en hoe dat doorwerkt in vertrouwen, samenwerking en de bereidheid om mee te bewegen met verandering. Ook ging het ook over de steun die zij ervaren rondom hun eigen identiteit: als militair én als transgender persoon[26], als vrouw met masculiene eigenschappen, als moderne man, enzovoort.

4.2.1 De defensieorganisatie

Hoe is Defensie georganiseerd?

Wanneer we het hebben over 'Defensie', gaat het meestal over het ministerie van Defensie als geheel. Daarbinnen zit een bestuursdeel dat beleid maakt en keuzes voorbereidt en een uitvoerend deel dat het werk in de praktijk doet. Dat uitvoerende deel is de krijgsmacht: het militaire deel van Defensie. De krijgsmacht bestaat uit de landmacht, luchtmacht, marine en de Koninklijke Marechaussee. Deze onderdelen zijn georganiseerd in operationele commando's, zoals het Commando Landstrijdkrachten voor de landmacht, het Commando Lucht- en Ruimtestrijdkrachten (CLRS) voor de luchtmacht en het Commando Zeestrijdkrachten voor de marine, met de Koninklijke Marechaussee als apart krijgsmachtdeel. De krijgsmacht wordt ondersteund door onderdelen die zorgen voor personeel, locaties, opleidingen, materieel en IT, zoals Defensie Ondersteuningscommando (DOSCO) en Commando Materieel en IT (COMMIT), zodat de operationele commando's hun taken kunnen uitvoeren. Defensiebreed wordt de visie, strategie en beleid uitgewerkt door de Bestuursstaf, vanuit waar richting wordt gegeven aan de gehele defensieorganisatie.

Burgers en militairen

Defensie is een eigen sector binnen het Rijk en werkt met eigen personeelsregels. Defensie hoort daardoor niet bij de "genormaliseerde" onderdelen van de Rijksoverheid waar het gewone arbeidsrecht geldt. Binnen Defensie zijn er twee groepen medewerkers. Burgerpersoneel valt onder het BARD, het Burgerlijk ambtenarenreglement defensie, met regels over onderwerpen zoals aanstelling, rechten en plichten, verlof, werktijden en ontslag. Militair personeel valt onder het AMAR, het Algemeen militair ambtenarenreglement, met vergelijkbare regels en extra bepalingen die passen bij het militaire beroep, zoals verplichtingen rond inzetbaarheid, oefeningen en uitzendingen. Afspraken over arbeidsvoorwaarden, zoals salaris en werktijden, maakt Defensie als werkgever in overleg met de vakbonden.

Het onderscheid tussen militairen en burgerpersoneel is relevant omdat hun loopbanen en sommige spelregels in de praktijk anders werken, al delen zij in de basis een Defensiebreed en generiek functiehuis. Binnen dat functiehuis zijn er zuiver militaire functies, vaak bij de OPCO's, die alleen door militairen kunnen worden vervuld. Militairen bewegen daarnaast in een militair loopbaanstelsel met rangen, commandolijnen en inzetbaarheidseisen, met plaatsing en beoordeling binnen de krijgsmacht. Burgerfuncties kennen een ander loopbaanstelsel en een andere invulling van mobiliteit en professionele identiteit. Tegelijk zijn verschillen die er waren de afgelopen jaren meer geharmoniseerd. Een voorbeeld is loopbaanbegeleiding: militairen kennen dit al langer, en sinds 2014 is loopbaanbegeleiding ook ingericht voor burgerpersoneel. Dit betekent dat dezelfde maatregel in diversiteitsbeleid soms anders kan uitpakken voor militairen en burgers, en daardoor in de praktijk een ander soort draagvlak of weerstand kan oproepen.

Reikwijdte en focus van het onderzoek

In dit onderzoek richten we ons op de ervaringen van militairen die werkzaam zijn (geweest) binnen de krijgsmacht, omdat juist bij hen de weg naar de top en subtop het meest verweven is met een sterke professionele identiteit en

[26] In totaal spraken we met vier transgender personen, die we via het LHBT+ netwerk van Defensie hebben benaderd.

een hechte groepscultuur. Militairen bouwen vaak een extra binding op met het vak en met de eenheid. Die binding maakt dat veranderingen in selectie, beoordeling en benoeming niet alleen als organisatorische aanpassingen worden gezien, maar als iets dat raakt aan erkenning, status en vertrouwen. Juist doordat zij veel in hun loopbaan hebben geïnvesteerd, ervaren zij dat er meer op het spel staat wanneerstaatwanneer spelregels verschuiven. Daardoor wordt in hun verhalen goed zichtbaar welke factoren zorgen voor steun voor of juist weerstand tegen veranderingen. Dit maakt de ervaringen van militairen interessant om van te leren.

Het onderscheid met burgerpersoneel is belangrijk omdat de spelregels rond doorstroom en gezag anders zijn. Militairen bewegen in een militair loopbaanstelsel met rangen, commandolijnen, inzetbaarheidseisen en een traditie van plaatsing en beoordeling binnen de krijgsmacht zelf. Burgerfuncties kennen vaker een ander functiehuis, andere mobiliteit en een ander soort professionele identiteit, waardoor dezelfde maatregel in diversiteitsbeleid in de praktijk anders kan landen en een ander soort draagvlak of weerstand kan oproepen.

4.2.2 Benoemingen in de (sub)top

De militaire top bij Defensie wordt vooral gevuld via interne doorstroom vanuit een gesloten personeelssysteem. Militairen stromen meestal jong in en bouwen hun loopbaan stap voor stap binnen de organisatie op. De stap naar de top begint rond de rang van kolonel, die wordt gezien als het instapniveau van het hogere leiderschap. De voorbereiding daarop verloopt via management development, waarin per krijgsmachtsonderdeel een groep potentiële kandidaten wordt gevolgd en begeleid (Box 4.1).

Box 4.1 Wat doet het Management Development (MD)?

Management development, meestal aangeduid als MD, is het geheel aan processen waarmee Defensie militairen met potentieel voor hogere rangen volgt en begeleidt. De inrichting van MD is gelaagd, met een centraal MD dat lijkt op een rijksbrede topselectie voor de hoogste functies en met aparte MD-structuren per krijgsmachtdeel die de doorstroom in de lagere topniveaus beheren en de 'kweekvijver' leveren voor de hoogste militaire posities.

Het MD richt zich vooral op officieren vanaf het midden- en hogere kader en vormt de schakel tussen loopbaanontwikkeling en personeelsplanning. Binnen MD worden kandidaten besproken, gevolgd in hun ontwikkeling en in beeld gebracht voor toekomstige functies. Deelname aan MD betekent geen automatische benoeming, maar geeft structuur aan de voorbereiding op hogere posities en aan de afwegingen over wie in aanmerking komt voor functies in de top van Defensie.

De selectie richting de top kent een competitief karakter door schaarste aan functies. Naarmate het niveau stijgt, neemt het aantal beschikbare posities af en kan niet iedereen met ambitie doorstromen. Besluitvorming vindt plaats in overlegstructuren waarin dossiers worden besproken, vaak met inbreng van leidinggevenden en adviesorganen. Tegelijk verschilt de invulling van deze processen per krijgsmachtsonderdeel. Sommige onderdelen werken met open sollicitaties op functies, terwijl elders benoemingen sterker worden gestuurd door vakoudsten of bestaande lijnen.

De 'hoepelcultuur'

Voor veel militairen is Defensie de eerste werkgever en blijft het de enige werkgever. Defensie vormt mensen tot militair door vorming en opleiding. Voor officieren begint dat bijvoorbeeld bij de Nederlandse Defensie Academie (NLDA), met de Koninklijke Militaire Academie (KMA) en het Koninklijk Instituut voor de Marine (KIM). In die opleidingen leren zij wat het betekent om militair te zijn. Daarin krijgen structuur en discipline vorm, en groeit het besef van gezamenlijke verantwoordelijkheid, zoals leidinggeven, samenwerken, omgaan met druk en klaarstaan voor inzet. Militair-zijn wordt zo een manier van denken en doen, niet alleen een baan. Dit zorgt voor binding, maar daarmee ook afhankelijkheid. Bijvoorbeeld waar het gaat om de mogelijkheden om carrière te maken. Dit maakt

dat Defensie een 'hoepelcultuur' heeft ontwikkeld, waarbij loopbaanontwikkeling is vormgegeven als een reeks vaste stappen en ervaringsvereisten die in een bepaalde volgorde moeten worden doorlopen.

Nog steeds weerspiegelen procedures bij Defensie meritocratische principes, waarbij men letterlijk zijn of haar strepen "verdient". In het verleden was een MD-traject min of meer een garantie dat er op termijn een kolonelsfunctie zou volgen. Een gesprekspartner refereert hierbij aan "de roltrap", waarbij de weg naar boven slechts een kwestie van tijd was. Wie lang genoeg had meegedraaid, loyaal was geweest en het traject had gevolgd, kon erop rekenen dat de organisatie hem of haar die stap uiteindelijk zou laten maken. Dat versterkte het gevoel dat promotie een soort beloning was voor inzet en uithoudingsvermogen.

Deze dynamiek maakte dat hoge functies gepaard konden gaan met hoge eisen aan verplaatsbaarheid, 24/7 inzetbaarheid en 50- tot 60-uur durende werkweken. Dit ging gepaard met de verwachting dat militairen hun eigen loopbaan centraal stelden en andere levensdomeinen daaraan ondergeschikt maakten. Dit sluit aan bij een model waarin de (mannelijke) militair werd gezien als kostwinner, met een partner zonder eigen loopbaan, waardoor het gezinsleven zich kon aanpassen aan verplaatsingen, lange werkweken en onregelmatige inzet. Binnen dit model was volledige beschikbaarheid voor de organisatie haalbaar en werd dit ook als vanzelfsprekend gezien.

Ontwikkelingen

De context is inmiddels veranderd. De krijgsmacht bestaat niet meer uitsluitend uit mannen en steeds vaker hebben militairen, ongeacht gender, te maken met een partner met een eigen loopbaan. Hierdoor moeten loopbaankeuzes worden afgestemd op twee carrières en op gedeelde zorgtaken. Dit maakt het lastiger om vanzelfsprekend te voldoen aan verwachtingen van permanente beschikbaarheid en beïnvloedt hoe militairen kijken naar doorstroom, inzetbaarheid en de voorwaarden die aan hogere functies zijn verbonden. Vanuit de ambitie om een Defensie te zijn voor iedereen, moet Defensie meebewegen met nieuwe generaties militairen die van hun werkgever verwachten dat zij niet hoeven te kiezen tussen een carrière en tijd voor een privéleven.

In de praktijk bleek bovendien dat deze hoepels niet altijd noodzakelijk waren voor het goed vervullen van topfuncties en dat zij talent konden uitsluiten dat via andere routes relevante ervaring had opgebouwd. Tegelijkertijd nam de personele schaarste toe en werd duidelijk dat behoud van personeel vraagt om meer maatwerk in loopbanen en planning. Dit heeft geleid tot een herbezinning op de vraag welke ervaringen echt nodig zijn en waar ruimte is voor andere vormen van ontwikkeling, zoals ervaring in staf-, beleids-, beleid of personeelsfuncties.

Het gevolg is dat de weg naar de militaire top minder garanties kent. Bovenstaande veranderingen kunnen voor extra spanning zorgen, omdat de onzekerheid over de eigen promotiekansen toeneemt. In zo'n situatie kan teleurstelling omslaan in boosheid of terugtrekgedrag, vooral wanneer het idee ontstaat dat regels veranderen en eerdere afspraken minder houvast geven. Dit gevoel wordt versterkt door schaarste aan functies in de top, waardoor doorstroom gepaard kan gaan met teleurstellingen. Ten slotte blijven oude beelden en verhalen circuleren over vaste paden en impliciete eisen, waardoor veranderingen als onduidelijk of willekeurig kunnen worden ervaren.

Wat kan dit betekenen voor het psychologisch kapitaal?

Samengevat gaat "de weg naar boven" gepaard met minder garanties, minder voorspelbaarheid en meer onzekerheid. In combinatie met de betekenis van defensie voor de eigen identiteit en het feit dat er maar één defensie is, kan dit afbreuk doen aan het psychologisch kapitaal. Door deze spanning kunnen hoop, vertrouwen in het eigen kunnen, veerkracht en optimisme onder druk komen te staan, waardoor veranderingen sneller als dreigend worden ervaren. Dat kan het beeld van een "stoelendans" versterken en "wij versus zij"-denken

aanwakkeren, waarbij selectie-uitkomsten eerder worden gezien als winst voor de ene groep en verlies voor een andere groep. In zo'n klimaat neemt de kans toe dat diversiteits- en selectiebeleid wordt beleefd als extra stress en dreiging, waarbij stereotypering meer ruimte krijgt.

4.3 Ervaringen van militairen

Voor dit onderzoek zijn gesprekken gevoerd met ongeveer dertig militairen. Hun persoonlijke verhalen maken concreet hoe veranderingen in selectie, promotie en diversiteitsbeleid landen op de werkvloer en wat dit betekent voor hun vertrouwen, motivatie en bereidheid om mee te bewegen.

De paragraaf laat op basis van hun persoonlijke verhalen zien hoe zij gendernormen ervaren in beoordelingen en loopbanen, welke spanningen zij tegenkomen en hoe zij betekenis geven aan keuzes van de organisatie. Tegelijk wordt zichtbaar waar draagvlak juist groeit, bijvoorbeeld door kameraadschap en een sterke gedeelde identiteit. Zo wordt duidelijk welke factoren steun geven aan verandering en welke momenten juist afbreuk doen aan vertrouwen en psychologisch kapitaal.

4.3.1 Gendernormen en belemmeringen in de doorstroom

Hoepels en specifieke obstakels voor de moderne man

Gendernormen werken door in hoe loopbanen worden beoordeeld en raken daarbij steeds vaker ook mannen. In meerdere gesprekken komt naar voren dat mannen die bewust kiezen voor zorgtaken of duidelijke grenzen aangeven in werk, sneller buiten het vertrouwde profiel vallen. Een gesprekspartner beschrijft hoe 'hard werken' binnen Defensie nog vaak gelijkstaat aan veel aanwezig zijn en altijd beschikbaar zijn. Mannen die daarvan afwijken, bijvoorbeeld door een vaste zorgdag te nemen of geen 24/7-beschikbaarheid te willen, worden al snel gezien als minder passend voor hogere functies, ook als hun prestaties goed zijn.

Deze spanning wordt vooral zichtbaar op momenten van selectie en doorstroom. Verschillende gesprekspartners geven aan dat in management development-trajecten impliciete beelden meespelen over wie 'logisch' is voor de top. Het traditionele beeld van de militaire leider sluit minder goed aan bij mannen die hun privéleven zichtbaar laten meewegen. Zij passen niet in het vaste loopbaanpad waarin volledige beschikbaarheid als vanzelfsprekend wordt gezien en komen daardoor sneller in een tussenpositie terecht zonder helder perspectief. Dat gevoel van tussen wal en schip vallen wordt versterkt wanneer besluiten weinig worden toegelicht en er geen alternatief ontwikkelpad wordt aangeboden.

Ook vanuit vakbondsperspectief wordt dit herkend als bron van onvrede. Weerstand tegen beleid ontstaat dan niet door afwijzing van gelijkheid, maar door ervaren willekeur en gebrek aan uitleg. Mannen die bewust andere keuzes maken, ervaren dat hun betrokkenheid ter discussie kan komen te staan, terwijl vergelijkbare keuzes bij vrouwen vaker als logisch worden gezien. Dit maakt duidelijk dat gendernormen niet alleen vrouwen raken, maar ook mannen beperken die afwijken van het traditionele rolpatroon. Juist op die snijvlakken wordt zichtbaar hoe belangrijk transparante beoordelingen, erkenning van verschillende levensfasen en realistische loopbaanperspectieven zijn voor vertrouwen en draagvlak binnen de organisatie.

Hoe gendernormen doorwerken in de 'vrouwelijke scorecard'

Vrouwelijke militairen kunnen juist vastlopen wanneer zij niet passen binnen het impliciete beeld van hoe een vrouw zich hoort te gedragen. In meerdere gesprekken komt naar voren dat vrouwen die kwaliteiten tonen die sterk

aansluiten bij de traditionele militaire norm, zoals daadkracht en taakgerichtheid, niet altijd dezelfde waardering krijgen als mannen met vergelijkbaar gedrag. Waar dit bij mannen wordt gezien als doelgericht en effectief, kan het bij vrouwen worden uitgelegd als te weinig mensgericht. Daarmee ontstaat een extra hindernis die losstaat van functioneren of inzet.

Zo zijn er signalen dat beoordelingen door mannen en vrouwen niet altijd op dezelfde manier worden ervaren. Daarbij wordt genoemd dat gedrag en stijl soms anders worden geïnterpreteerd, waardoor vergelijkbare prestaties toch verschillend kunnen worden gewaardeerd. Dit kan leiden tot vragen over de consistentie van beoordelingen en over het beeld dat in beoordelingen ontstaat.

Impliciete verschillen in waardering blijken een belangrijke bron van weerstand. Respondenten geven aan dat weerstand tegen diversiteitsbeleid vaak niet zit in openlijke afwijzing, maar in dit soort subtiele ervaringen. Wanneer mensen het gevoel krijgen dat zij worden beoordeeld op wie zij zijn in plaats van op wat zij laten zien in hun werk, brokkelt vertrouwen af. Dat ondermijnt het draagvlak voor beleid dat gelijkwaardigheid wil bevorderen. De reactie daarop kan boosheid zijn, maar ook terugtrekking of verlies van motivatie, met als risico dat talent zich stilhoudt of afhaakt.

4.3.2 Vormen van dreiging

Symbolische dreiging

Symbolische dreiging ontstaat wanneer diversiteit niet voelt als “er komt iemand bij”, maar als “ons vak verandert van betekenis”. In meerdere gesprekken komt terug dat sommige functies méér zijn dan werk: ze zijn een identiteit, een bron van trots en een bewijs van taaiheid. Als juist dát domein toegankelijker wordt voor andere groepen, kan dat ervaren worden als aantasting van “wie wij zijn” – en niet als een praktische HR-maatregel.

In de meest operationele en minst diverse vakgebieden staat die dreiging vaak het scherpst. Een gesprekspartner wijst erop dat weerstand tegen diversiteit en inclusie vooral zichtbaar wordt bij onderdelen met een uitgesproken stoer en masculien imago, zoals vliegers, beveiliging en brandweer. Dat mechanisme maakt duidelijk waarom discussies over diversiteit zo snel emotioneel kunnen worden: het gaat onder de oppervlakte over prestige, erkenning en plaats in de groep.

Juist mannen die zichtbaar kiezen voor zorg laten zien waar de norm nog knelt. Een gesprekspartner beschrijft hoe ‘hard werken’ in de praktijk nog vaak wordt afgemeten aan aanwezig zijn en altijd kunnen bijspringen, en hoe een vaste zorgdag daardoor niet alleen praktische vragen oproept, maar ook de stille vraag: “ben jij wel écht committed?” Dat is precies de plek waar weerstand ontstaat: niet omdat mensen tegen ouderschap zijn, maar omdat het dominante beeld van de ideale militair onder druk komt te staan.

Voor vrouwen kan symbolische dreiging juist ontstaan wanneer diversiteit in gesprekken lijkt mee te wegen op momenten van twijfel, omdat dit hun behoefte aan professionele erkenning kan raken. Een vrouwelijke gesprekspartner zegt dat kwaliteit voor haar de basis is en dat zij in overleggen soms ziet dat diversiteit bij twijfel een extra argument kan worden, vaker in het voordeel van vrouwen. Zij voelt daar wrijving bij, omdat zij wil dat doorstroom samenhangt met wat iemand heeft gedaan en kan en omdat zij beseft dat haar eigen blik mee kleurt in hoe zij dit waarneemt.

Een andere gesprekspartner herkent dat veel vrouwen zelf terughoudend zijn met voorkeursbeleid, omdat zij niet willen dat collega's hun benoeming verklaren vanuit "vrouw zijn" in plaats van geschiktheid en omdat er binnen de organisatie een gevoeligheid zit op het idee van "voorgetrokken worden". Dat taboe maakt dat beleid in de uitvoering minder makkelijk werkt, omdat zichtbaarheid nodig is om te kunnen sturen, terwijl diezelfde zichtbaarheid kan zorgen voor twijfels of opmerkingen over iemands plek en kwaliteiten.

Realistische dreiging

Daar waar diversiteitsbeleid actief stuurt op meer doorstroom van vrouwen, kan dat voor mannen in theorie voelen als een realistische dreiging, omdat zij dit kunnen ervaren als minder plekken en minder zekerheid in een systeem dat al krap aanvoelt. In de gesprekken komt dat beeld echter beperkt terug. Mannelijke gesprekspartners praten vaker over het belang van duidelijke spelregels, uitlegbaarheid en het gevoel dat maatwerk niet mag doorschieten naar willekeur, dan over het idee dat vrouwen "hun plek innemen". De spanning zit daarmee minder op het doel van meer vrouwen en meer op de vraag of het selectieproces nog te volgen is, welke criteria doorslaggevend waren en waarom iemand een afwijkend pad krijgt. Als die uitleg er is, blijft teleurstelling soms bestaan, maar het vertrouwen in het proces blijft vaker overeind. Hierdoor wordt de realistische dreiging minder zichtbaar in hoe mannen erover spreken.

Vrouwen laten in de gesprekken vaker weerstand zien tegen diversiteitsbeleid, juist omdat dat beleid hun positie binnen de groep kan raken. In een organisatie waar eenheid en uniformiteit sterk zijn, draait "erbij horen" vaak om laten zien dat je dezelfde standaard draagt, dezelfde taal spreekt en hetzelfde werk aankunt, zonder dat jouw persoonlijke kenmerken steeds op de voorgrond staan. Wanneer beleid vrouwen expliciet benoemt als doelgroep, kan dat voor hen voelen alsof hun gender het eerste wordt waar collega's naar kijken, nog vóór hun vakmanschap en inzet. Dan ontstaat het risico dat "vrouw" in het dagelijks gesprek gaat betekenen: anders, extra bekeken, of een uitzondering.

Die dynamiek kan een realistische dreiging oproepen, omdat het niet alleen gaat over reputatie, maar over toegang tot het collectief. Vrouwen kunnen het gevoel krijgen dat zij een prijs betalen voor zichtbaarheid: meer aandacht voor gender kan de ruimte kleiner maken om gewoon één van het team te zijn. Als diversiteitsbeleid vooral wordt uitgelegd in termen van verschillen, kan dat onbedoeld bevestigen dat vrouwen afwijken van de norm, waardoor zij extra druk ervaren om te bewijzen dat zij niet "anders behandeld" willen worden en wel degelijk passen binnen de eenheid. In die situatie kan weerstand een vorm van zelfbescherming worden: niet omdat zij tegen gelijke kansen zijn, maar omdat zij willen voorkomen dat beleid hun vanzelfsprekende plek in de groep onder druk zet.

4.3.3 Afbreuk aan psychologisch kapitaal

De ervaringen in dit deel laten situaties zien waarin militairen zich minder gezien kunnen voelen. Dit moet gelezen worden als een verzameling van momenten waarop beleid en dagelijkse praktijk kunnen schuren, niet als een oordeel dat het binnen Defensie in het algemeen misgaat. In veel gesprekken komt juist naar voren dat militairen vaak meebewegen met veranderingen en dat kameraadschap een stevige basis geeft, waardoor het beschermen van de eigen positie minder op de voorgrond staat.

Tegelijk blijkt uit de interviews dat draagvlak kwetsbaar kan worden wanneer spelregels rond selectie en promotie minder houvast geven en keuzes lastig te volgen zijn. Daarbij gaat het vaak om ervaren willekeur, gebrek aan perspectief en beperkte uitleg, meer dan om afwijzing van gelijkheid als doel. Veel militairen kunnen teleurstelling verdragen, wanneer zij begrijpen waarom een keuze is gemaakt en wanneer zij merken dat hun inzet serieus wordt genomen. Juist daarom is dit thema relevant voor weerstand en draagvlak: als vertrouwen in het proces afneemt,

komt ook de bereidheid onder druk te staan om beleid actief te steunen, zelfs bij mensen die het doel in principe steunen. Daarbij helpt het om te erkennen dat dezelfde maatregel verschillend kan landen, afhankelijk van loopbaanfase, functiegebied en eerdere ervaringen en dat het soms tijd kost voordat veranderingen als logisch en werkbaar gaan voelen.

Beperkt aandacht voor niet-zichtbare vormen van diversiteit

Binnen de krijgsmacht gaat veel aandacht naar zichtbare vormen van diversiteit, zoals het onderscheid man/vrouw. Minder tastbare verschillen krijgen vaak minder ruimte. Militairen zien dat de organisatie vooral let op kenmerken die eenvoudig te meten zijn. Diversiteit in denkstijl, ervaring of perspectief blijft daardoor geregeld buiten beeld. Dit kan onbedoeld een nieuw standaardprofiel creëren van wie als 'divers' geldt. Echte variatie komt dan onder druk te staan. Mensen met een andere achtergrond of visie voelen zich minder gezien. Dat raakt hun vertrouwen in de waarde van hun bijdrage en vermindert hun optimisme dat hun perspectief ertoe doet.

Weinig ruimte voor andersoortige kwaliteiten

Defensie vormt mensen vroeg en intensief. Dat levert verbondenheid, discipline en een sterk teamgevoel op. Tegelijkertijd kan die aanpak ook een keerzijde hebben. Militairen ervaren dat de organisatie soms één type profiel en één type leider voortbrengt. Voor andere kwaliteiten of stijlen blijft dan minder ruimte over. Afwijkende profielen passen minder goed in het dominante beeld en krijgen daardoor minder kansen. Strakke regels kunnen dit versterken. In sommige gevallen vertrekken ervaren en gemotiveerde collega's omdat zij niet aan één formele eis voldoen, terwijl hun totale ervaring en inzet weinig gewicht krijgen. Dat leidt tot frustratie en tot verlies van talent, juist wanneer de organisatie behoefte heeft aan meer variatie in competenties en perspectieven. In zo'n omgeving kunnen militairen het gevoel krijgen dat hun unieke kwaliteiten minder tellen. Dat zet druk op zelfvertrouwen, veerkracht en de ruimte om authentiek te blijven.

Minder waardering voor externe ervaring

Ook ervaring buiten de eigen organisatie telt volgens militairen niet altijd volwaardig mee. Wie tijdelijk buiten Defensie werkt of een minder traditionele rol vervult, merkt dat die ervaring bij beoordelingen en loopbaanstappen beperkt meetelt. Wie minder zichtbaar is voor de top loopt bij promoties sneller tegen het beeld aan van 'onbekende factor'. Dat kan de beoordeling negatief beïnvloeden, ook als de opgedane kennis en vaardigheden relevant zijn. Daarnaast kijken collega's soms kritisch naar zij-instromers of medewerkers die via een andere route sneller doorstromen naar een hoge rang. Dat kan wringen met het gevoel van rechtvaardigheid bij collega's die de traditionele route hebben gevolgd én medewerkers met externe of afwijkende ervaring het gevoel geven minder serieus te worden genomen. Hun vertrouwen in een eerlijk, op kwaliteit gebaseerd systeem neemt af. Dat kan afbreuk doen aan het psychologisch kapitaal en in sommige gevallen bijdragen aan uitstroom.

Afhankelijkheid van individuen in de beoordeling

Militairen ervaren dat loopbaanbeslissingen soms sterk leunen op de rol van individuele personen. Binnen het relatief gesloten systeem van Defensie ontmoeten medewerkers en beoordelaars elkaar tijdens de loopbaan vaker opnieuw. Daardoor kunnen eerdere indrukken lang blijven doorwerken. Als heldere richtlijnen voor objectiviteit en onpartijdigheid ontbreken, bestaat het risico dat persoonlijke ervaringen de beoordeling kleuren.

Een eerdere ontmoeting of een conflict met een leidinggevende kan dan later nog meewegen bij promoties. Medewerkers kunnen het gevoel krijgen dat geluk of pech – wie je als beoordelaar treft – zwaarder weegt dan prestaties en potentieel. Dat tast het vertrouwen in een eerlijk proces aan. Het kan onzekerheid oproepen over het eigen kunnen en het geloof verminderen dat inzet en resultaten vanzelf leiden tot een faire kans.

Gebrek aan transparantie

Militairen geven aan dat het systeem voor promotie en ontwikkeling soms lastig te doorgronden is. Regels en criteria zijn niet altijd eenduidig vastgelegd of komen in de communicatie niet helder terug. Beslissingen over plaatsing en promotie worden bovendien vaak genomen zonder dat medewerkers het proces kunnen volgen. Inspraak en gerichte terugkoppeling blijven dan beperkt. Daardoor is het voor militairen niet altijd duidelijk hoe oordelen tot stand komen en wat Defensie precies van hen verwacht.

Ook ervaren medewerkers dat spelregels over de samenstelling en werkwijze van beoordelingscommissies niet altijd inzichtelijk zijn. Dat kan ertoe leiden dat mensen minder houvast voelen en minder grip ervaren op hun loopbaan. In zo'n context kiezen militairen eerder voor bekende paden en nemen zij minder snel risico's, bijvoorbeeld dat afwijkend gedrag later ongunstig wordt geïnterpreteerd. Deze beperkte transparantie kan het vertrouwen in het systeem onder druk zetten en het optimisme verminderen dat inzet gewaardeerd wordt en op een consistente manier wordt beloond.

Spanningen tussen werk en privé

Veel militairen ervaren spanning tussen hun loopbaan en hun privéleven. De norm lijkt dat wie de top wil bereiken, zich volledig en voortdurend beschikbaar stelt. Cruciale promotiejaren vallen vaak samen met de fase van gezinsvorming. Zowel mannen als vrouwen lopen hier tegenaan. Vrouwen onderbreken hun loopbaan vaker tijdelijk voor zorgtaken thuis. Mannen krijgen juist minder snel begrip als zij een stap terug doen voor het gezin. In de praktijk vertraagt de loopbaan van iedereen die tijdelijk minder beschikbaar is. Sommige ervaren militairen kiezen daarom bewust ervoor om niet door te groeien naar de hoogste rangen. Niet door gebrek aan ambitie of inzet, maar omdat de prijs te hoog is. Zij leveren dan vrijwel alle privétijd in.

De gesprekken wekken ook de indruk dat 24/7-beschikbaarheid niet altijd volgt uit de inhoud van de functie. Een respondent stelt dat veel kantoor- en staffuncties prima binnen een normale werkweek passen, terwijl de organisatie bij hogere functies toch uitgaat van 24/7-beschikbaarheid. Daar waar 'hoepels' inhoudelijk weinig toevoegen, kunnen deze het psychologisch kapitaal ondermijnen.

Daar waar een eis vanuit het perspectief van de militair weinig toevoegt, wordt het lastiger om keuzes die op basis hiervan worden gemaakt, te accepteren. Militairen accepteren doorgaans dat zij niet worden geselecteerd, zolang zij zich erin kunnen vinden hoe keuzes tot stand komen en zich serieus genomen voelen. Dit beeld sluit aan bij onderzoek naar organizational justice. Procedurele rechtvaardigheid vergroot de acceptatie van besluiten, ook als de uitkomst tegenvalt (Brockner, 2002). Wanneer het vertrouwen in een eerlijk proces verdwijnt, nemen spanningen toe. Mensen gaan dan twijfelen aan de kwaliteit van het systeem zelf, wat het vertrouwen aantast en botst met verwachtingen van de organisatie (Robinson, 1996).

Beperkte capaciteit voor begeleiding

Militairen signaleren tot slot dat de capaciteit voor loopbaanbegeleiding beperkt is. Bezuinigingen hebben het team voor Management Development en plaatsingen klein gemaakt. Veel besluiten over functies en promoties ontstaan ad hoc, zonder langetermijnplanning. Daardoor ontbreekt ruimte om iemands profiel, ambities en privéomstandigheden goed mee te wegen bij het uitzetten van een loopbaanpad. Vooral militairen die niet op weg zijn naar de hoogste rangen krijgen weinig aandacht in de loopbaanplanning. Competente mensen belanden daardoor in het bakje 'overig', zonder duidelijk perspectief. Dit demotiveert en vergroot de kans dat talent vroegtijdig vertrekt.

Wanneer medewerkers geen zicht hebben op een passend loopbaanpad dat recht doet aan hun kwaliteiten en aansluit bij hun leven buiten het werk, neemt het vertrouwen in de organisatie af. Hun verwachting van een toekomst binnen Defensie daalt en het kost steeds meer veerkracht om betrokken te blijven.

4.3.4 Kameraadschap, voorbij gender

Militairen gaan op zoek naar wat hen verbindt, niet wat hen anders maakt

Een sterke, gedeelde missie maakt het makkelijker om diversiteit te omarmen. In taakgerichte en missiegedreven eenheden tellen verschillen in achtergrond minder zwaar, zolang iedereen dezelfde standaard haalt. Hierbij geldt: prestaties en bijdrage aan het gezamenlijke doel staan centraal, niet iemands identiteit (MacCoun & Hix, 2010). Daar waar eenheden te maken krijgen met gemeenschappelijke dreiging, wordt het wij-gevoel verder versterkt en verdringt dit (persoonlijke) kenmerken zoals gender en herkomst naar de achtergrond (MacCoun & Hix, 2010). Militairen zelf geven in gesprekken aan dat het in essentie gaat om het teamresultaat en wederzijds vertrouwen, niet om individuele labels. Hierdoor ontstaat een hechte kameraadschap waarbij men minder bezig is met de eigen positie en er weinig ruimte is voor *wij-zij*-denken of onderlinge rivaliteit.

Gedeelde identiteit als draagvlak voor genderdiversiteit

De sterke onderlinge verbondenheid binnen Defensie vormt een belangrijke basis voor draagvlak voor genderdiversiteit. Doordat alle militairen dezelfde training, oefeningen en ontberingen doorstaan, is er een stevig gedeeld fundament. Het maakt in zo'n cultuur minder uit met welk gender iemand zich identificeert, omdat iedereen weet dat collega's aan dezelfde strenge eisen hebben moeten voldoen.

Militairen willen als militair gezien worden, niet als gender

Binnen Defensie staat de professionele identiteit als militair centraal. Militairen willen beoordeeld worden op hun functioneren, inzet en betrouwbaarheid. Gender is in deze context geen primair referentiepunt. Velen beschouwen zichzelf eerst als collega of vakmens, en pas daarna als vrouw, man of anders. Eerder onderzoek van Wright (2018) vat dit samen in de volgende quote: "*I am a soldier, not a gender*". In de gesprekken met militairen komt naar voren dat militairen trots zijn op het feit dat zij allemaal door dezelfde selectie zijn gekomen, dezelfde opleiding hebben gevolgd en onder dezelfde omstandigheden werken. Dat schept gelijkwaardigheid. De wens om als volwaardige professional te worden behandeld leeft breed, ook onder vrouwen. Voor hen is het belangrijk dat hun bijdrage wordt gewaardeerd op basis van inhoud, niet op basis van aannames of verwachtingen rond geslacht.

Tegelijkertijd wordt erkend dat gender in sommige situaties toch een rol speelt, bijvoorbeeld in beeldvorming of bij specifieke fysieke en sociale aspecten van het werk. Militairen geven aan dat zij zich verbonden kunnen voelen met de groep als geheel, maar ook met subgroepen op basis van gedeelde ervaringen of achtergrond. Zo kan iemand zich tegelijk herkennen in het idee van "one of the guys" én "one of the girls". Deze identificaties sluiten elkaar niet uit, maar bestaan naast elkaar. Door binnen de groep ruimte te laten voor die meervoudigheid, ontstaat een gedeelde identiteit waarin verschillen niet worden weggepoetst, maar ook niet bepalend zijn voor iemands plaats in het team.

Deze benadering weerspiegelt een voorkeur voor een cultuur waarin ieders bijdrage telt, ongeacht achtergrond of gender. Militairen voelen zich beter aangesproken wanneer diversiteit wordt benaderd als een praktische realiteit, ingebed in het gezamenlijke werk, en niet als iets dat hen loszet van de groep. Door ruimte te geven aan verschillen zonder deze te benadrukken, wordt de gemeenschappelijke identiteit als militair versterkt. Dat vergroot het draagvlak voor beleid dat uitgaat van gelijkwaardigheid in plaats van onderscheid.

Ervaringen van inclusie

Militairen ervaren inclusie vooral in de dagelijkse praktijk, door daden in plaats van woorden. Kameraadschap uit zich in vanzelfsprekende samenwerking, waarbij rekening wordt gehouden met wat vrouwen of transgender-collega's nodig hebben, zonder daar nadrukkelijk de aandacht op te vestigen. Bijvoorbeeld wanneer een teamlid een praktische aanpassing of extra ondersteuning nodig heeft, zorgen collega's hier discreet voor, als onderdeel van de normale teamzorg. Dit gebeurt "zonder bombarie": men lost het op, zodat ieder groepslid onder gelijke voorwaarden kan meedoen. Zulke alledaagse gebaren – van het creëren van privacy in het veld tot het bewaken van elkaars veiligheid – geven militairen de bevestiging dat hun gender geen belemmering hoeft te zijn om volledig bij de groep te horen.

Er is ruimte voor verschillen waar nodig, maar men krijgt niet het gevoel anders behandeld te worden of *anders* te zijn. Deze inclusieve ervaringen laten zien dat het vertrouwen binnen de eenheid vooropstaat: ongeacht of iemand zich man, vrouw, non-binair of anders voelt het gaat erom dat je op elkaar kunt rekenen wanneer het erop aankomt. Omdat men heeft ervaren dat de groep je accepteert op basis van je kwaliteiten, heerst er soms juist weerstand tegen initiatieven die de nadruk te sterk op genderverschillen leggen. In het verlengde van hun positieve ervaringen vrezen vooral vrouwelijke en transgender militairen dat een te expliciete nadruk op verschil hun moeizaam verworven gevoel van gelijkwaardigheid en gemeenschappelijkheid kan aantasten. Inclusie wordt dus het best bereikt als diversiteit wordt genormaliseerd binnen de groep, zonder veel nadruk op afzonderlijke labels.

Gedeelde basis als bron van draagvlak voor genderdiversiteit

Binnen Defensie is het normaal om te denken en te handelen vanuit iets dat groter is dan het individu. In de gesprekken komt naar voren dat militairen zich sterk verbinden aan de taak, de eenheid en de missie. Daardoor kijken zij vaak eerst naar overkoepelende waarden zoals gelijkwaardigheid, betrouwbaarheid en kameraadschap, en minder naar het beschermen van de eigen positie. Die manier van werken en leven wordt gevoed door gezamenlijke opleiding, gedeelde routines en ervaringen waarin mensen op elkaar aangewezen zijn. Dat geeft een stevig gevoel van onderlinge verbondenheid, dat door respondenten ook wordt beschreven als een "warme deken" van cohesie en saamhorigheid. Juist omdat deze verbondenheid zo belangrijk is voor het functioneren van een eenheid, ontstaat er in veel situaties ruimte om mee te bewegen met veranderingen die de groep sterker maken, zolang de basis van vertrouwen en professionaliteit overeind blijft.

Deze cultuur kan zorgen voor draagvlak voor genderdiversiteit, omdat het gesprek dan minder gaat over losse groepen en meer over wat werkt voor het team als geheel. Als aanpassingen worden gezien als praktisch en helpend voor inzetbaarheid en samenwerking, worden ze sneller onderdeel van "hoe we het hier doen". In de gesprekken komt ook terug dat draagvlak groeit wanneer mensen het gevoel houden dat de spelregels eerlijk zijn en dat inzet en vakmanschap leidend blijven. Dan past genderdiversiteit bij de bredere manier waarop Defensie naar zichzelf kijkt: een organisatie waarin mensen bereid zijn verantwoordelijkheid te dragen voor elkaar en waarin de gezamenlijke opdracht richting geeft aan gedrag en keuzes.

4.4 Knelpunten in structuren

Structuren bepalen of gelijkheid vanzelf spreekt of telkens bevochten moet worden. In deze paragraaf staat niet de intentie centraal, maar de dagelijkse praktijk van regels, regelingen en middelen. Juist daar wordt zichtbaar of genderdiversiteit stevig is verankerd of afhankelijk blijft van maatwerk en goodwill.

De gesprekken laten zien dat knelpunten vaak schuilgaan in ogenschijnlijk neutrale afspraken en voorzieningen. Uitrusting die niet goed past, zorgregelingen die ongelijk uitpakken of onduidelijke sturing op doelen: het zijn concrete factoren die direct doorwerken in inzetbaarheid, doorstroom en vertrouwen. Zo beïnvloeden structuren niet alleen wie kan meedoen, maar ook wie zich gezien en serieus genomen voelt.

Deze paragraaf brengt die structurele belemmeringen in kaart. Daarmee wordt duidelijk waar aanpassingen nodig zijn om gelijkheid niet alleen te benoemen, maar ook te organiseren.

4.4.1 Regels, regelingen en middelen

Kolven

Diacone et al. (2025) laten zien dat ook vrouwelijke militairen de druk voelen om "altijd inzetbaar" te zijn, en dat dit in specifieke levensfases van vrouwen – zoals rondom zwangerschap, bevalling en de overgang – extra spanningen met zich mee kan brengen. Diacone et al. (2025) beschrijven dat de overtuiging om "one of the guys" te zijn, begint af te brokkelen op het moment dat een vrouw moeder wordt in de militaire dienst.[27]

In onze gesprekken benadrukt een respondent dat deze belemmeringen groter zijn in operationele functies met onregelmatige diensten, oefeningen en uitzendingen. Zwangerschap en zorgverantwoordelijkheden leiden daar vaker tot spanningen in teams. Uit onderzoek binnen de Koninklijke Luchtmacht blijkt dat vrouwen in operationele omgevingen meer te maken hebben met micro-agressies rond zwangerschap, waarbij hun afwezigheid als een last voor collega's wordt gezien. Tegelijkertijd merkt zij dat ook mannen steeds vaker tegen knelpunten aanlopen, bijvoorbeeld bij het opnemen van ouderschapsverlof, waar in sommige vakgebieden nog een taboe op rust. Rond kolfruimten speelt dat het onderwerp lang weinig ruimte kreeg op de werkvloer. Vrouwen zochten daarom vaak een oplossing buiten het werk of stopten eerder met voeden, omdat kolven op de werkplek niet vanzelfsprekend voelde. Pas toen er regels kwamen die ruimte geven om een kolfruimte te vragen, zijn op veel plekken kolfruimten gemaakt, al voelt dat nog niet overal als iets dat echt is ingebed.

Zorgregelingen

Zorg- en verlofregelingen kunnen een gebrek aan genderdiversiteit in stand houden doordat ze bepalen wie in welke periode inzetbaar is en wie toegang krijgt tot ervaringen die tellen voor beoordeling, plaatsing en doorgroei. Bij Defensie hoort een uitzending vaak bij de functie en geldt inzetbaarheid als een norm. Als in openbare uitleg als voorbeeld staat dat vrouwelijke militairen met kinderen onder een bepaalde leeftijd niet verplicht zijn om op uitzending te gaan, terwijl er geen vergelijkbare algemene uitzondering voor vaders zichtbaar is, dan ontstaat er een patroon waarin moeders vaker formeel worden uitgezonderd en vaders vaker via planning, overleg en maatwerk een oplossing moeten zoeken.

Dat kan twee effecten geven die samen de diversiteit remmen. Moeders missen dan vaker uitzendingservaring die meeweegt in dossiers, beoordelingen en profielopbouw, waardoor de doorstroom naar functies met meer verantwoordelijkheid lastiger wordt. Vaders krijgen tegelijk een signaal dat zorg minder vanzelfsprekend bij hen past, omdat zij minder vaak een standaardregeling hebben en sneller in een onderhandelingspositie komen met de leiding, met als uitkomst dat zorgtaken thuis vaker bij de moeder blijven liggen. Zo blijven traditionele rolpatronen makkelijker bestaan, waardoor de instroom van vrouwen naar functies met hoge inzetbaarheid kleiner blijft en de doorstroom naar leidinggevende rollen later ook achterblijft.

---

27 Diacone et al. (2025) beschrijven dit als volgt: "The interviews suggested that cracks begin to occur in the women's firm belief of being one of the guys after becoming a mother in the military service"

Uitrusting en andere praktische zaken

Binnen Defensie is de cultuur de afgelopen jaren weliswaar inclusiever geworden, waardoor 'vrouw zijn' minder als afwijkend wordt gezien, maar in de praktijk zijn veel kledingstukken en voorzieningen nog altijd op de mannelijke militair afgestemd. Vrouwen merken dat zij daarin vaak letterlijk niet passen. Uniformen en uitrusting zijn van oudsher voor mannen ontworpen, waardoor kleding en schoenen niet altijd goed aansluiten. Ook praktische faciliteiten – denk aan geschikte ruimtes om te kolven of aan veldomstandigheden – zijn niet overal vanzelfsprekend ingericht op gemengde teams. Deze ogenschijnlijk kleine obstakels hebben direct invloed op het dagelijks werk en op het gevoel een volwaardige professional te zijn. Het gaat dan niet alleen om comfort, maar ook om het signaal dat de organisatie rekening houdt met de realiteit van verschillende lichamen.

Uit de gesprekken met militairen komen concrete voorbeelden naar voren van zulke hindernissen. Zo vertelde een respondent dat vrouwen jarenlang pumps kregen bij het tenue, iets wat in de praktijk onhandig was en vreemd aanvoelde binnen de uniformiteit. Pas na het delen van deze ervaringen en het aandragen van een alternatief kwam er verandering: tegenwoordig mogen vrouwen zelf geschikt schoeisel kiezen, wat hun comfort én professioneel gevoel ten goede komt. Een ander veelgenoemd voorbeeld is de situatie rond zwangerschap en borstvoeding. Binnen sommige operationele eenheden wordt de tijdelijke uitval door zwangerschapsverlof als een last voor collega's gezien. Later, wanneer de moeder terugkeert en tijd nodig heeft om te kolven, kan zo'n verzoek al gauw als "extra gedoe" worden bestempeld. Dit illustreert de ongemakkelijkheid die kan ontstaan als een behoefte buiten het traditionele patroon valt. Tegelijk zijn er ook positieve signalen dat teams praktische oplossingen vinden. In het veld hebben collega's van een vrouwelijke militair eens improviserend een douche-afscherming gebouwd, zodat zij zich met privacy kon wassen. Met zo'n simpel gebaar – niet erover práten, maar het gewoon regelen – lieten ze zien dat inclusie schuilt in aandacht voor elkaars basisbehoeften in het werk.

Dergelijke obstakels en oplossingen raken direct aan het gevoel van professionaliteit en erbij horen. Wanneer standaarduitrusting niet past of wanneer iemand het idee krijgt te moeten *zeuren* om basisvoorzieningen, kan zij zich het buitenbeentje voelen in plaats van een volwaardig teamlid. Vrouwen geven aan dat ze zich soms extra moeten bewijzen om niet op hun anders-zijn afgerekend te worden – bijvoorbeeld fysiek net zo presteren als de mannen – zodat niemand kan zeggen dat ze "speciale behandeling" nodig hebben. Die drang om te conformeren helpt om geaccepteerd te worden, maar legt mentaal een druk: het kost energie en kan ten koste gaan van het zelfvertrouwen. Als de organisatie deze praktische drempels zou negeren, kan dat bovendien het vertrouwen aantasten. Mensen voelen zich dan niet *gezien* om wat ze bijdragen, maar eerder beoordeeld op wie ze zijn (vrouw of man). Dat ondermijnt op den duur het draagvlak voor beleid dat juist gelijkwaardigheid nastreeft – mooie woorden over diversiteit verliezen hun kracht als de dagelijkse werkelijkheid anders voelt. Omgekeerd vergroot het serieus nemen van deze verschillen het gevoel van erkenning. Wanneer vrouwen merken dat hun behoeften normaal gevonden en gefaciliteerd worden, voelen zij zich veilig en gewaardeerd binnen de groep.

4.4.2 Sturing en communicatie

Dit onderdeel gaat over de manier waarop Defensie richting geeft aan diversiteit en inclusie, en over hoe daarover wordt gecommuniceerd in de organisatie. Uit de gesprekken komt naar voren dat medewerkers vooral letten op wat leidinggevenden concreet doen, welke ruimte er is voor vragen en hoe duidelijk verantwoordelijkheden zijn belegd.

Hieronder komt eerst aan bod hoe doelen, sturing en verantwoording in de praktijk worden ervaren. Daarna volgt wat respondenten vertellen over verschillen tussen defensieonderdelen en over het tempo van uitvoering. Tot slot gaat het over communicatie, waaronder de behoefte aan uitleg, context en gesprek op de werkvloer.

Ontbrekende doelen en beperkte verantwoording

In de praktijk ervaren medewerkers dat Defensie weinig werkt met concrete streefcijfers en structurele verantwoording rond diversiteit. Volgens deze ervaringen komt het onderwerp in functioneringsgesprekken en managementrapportages niet vaak terug. Leidinggevenden voelen daardoor niet altijd een duidelijke prikkel om er actief mee aan de slag te gaan. In het middenkader leeft bij sommigen het idee dat diversiteit vanzelf verbetert als er maar voldoende nieuwe mensen instromen, ongeacht hun achtergrond. De bijdrage van diversiteit aan de kwaliteit van het werk blijft dan minder zichtbaar, wat het draagvlak in deze middenlaag kan beperken. Medewerkers geven ook aan dat diversiteit in het dagelijks werk niet altijd als expliciete opdracht terugkomt en niet overal als duidelijke doelstelling in taakomschrijvingen staat. In periodes met veel externe dreiging en nadruk op operationele gereedheid kan diversiteit daardoor sneller naar de achtergrond verdwijnen en worden gezien als iets extra's naast de kerntaak. Deze ervaringen wijzen erop dat diversiteit zonder heldere doelen en consequente opvolging voor een deel van het middenmanagement minder prioriteit krijgt.

Versnippering, onduidelijkheid en traagheid

Medewerkers vertellen dat Defensie eerder werkte met duidelijke streefcijfers, zoals 30 procent vrouwen in 2030. Deze doelen stonden toen expliciet in interne aanwijzingen voor commandanten. Een voorbeeld daarvan is de AGDEF: dat is de Aanwijzing Gereedstelling Defensie, een intern document waarin Defensie vastlegt wat onderdelen moeten doen om gereed te zijn voor hun taken. Medewerkers geven aan dat de formulering in recentere versies algemener is geworden. Daardoor zijn de concrete streefcijfers minder zichtbaar in de richtlijnen. Sommige medewerkers vinden dat jammer, omdat het dan minder helder is waar commandanten op worden gestuurd en omdat het gevoel van urgentie kan afnemen.

Tegelijkertijd is een nieuw diversiteit- en inclusieplan gestart dat op papier maatregelen en doelen benoemt, maar de uitvoering ligt bij de afzonderlijke defensieonderdelen. Elk onderdeel maakt een eigen uitvoeringsplan, wat volgens betrokkenen kan leiden tot een versnipperde aanpak. Sommige onderdeelcommandanten geven er nadrukkelijk prioriteit aan, terwijl anderen het onderwerp minder actief oppakken. Zonder duidelijke centrale regie en opvolging ontstaat zo het beeld van uiteenlopende initiatieven, met verschillen in tempo en kwaliteit. Medewerkers ervaren dat dit de samenhang kan verzwakken en het lastiger maakt om organisatiebreed voortgang te boeken.

Belemmeringen in de communicatie

Spanning rond diversiteit groeit wanneer het thema op organisatieniveau wordt neergezet via boodschappen vanuit de top, zonder dat duidelijk is wat hier in de praktijk mee moet gebeuren. In een gesprek wordt uitgelegd dat het onderwerp dan groot en abstract kan voelen, waardoor mensen die in hun eigen werk weinig knelpunten zien zich afvragen waarom er zo veel nadruk op ligt. Dat gevoel neemt toe wanneer onduidelijk blijft wat het beleid in de praktijk moet veranderen.

Weerstand neemt toe wanneer ambities worden uitgesproken zonder dat helder is wat de gevolgen zijn en wie het gaat waarmaken. Een gesprekspartner schetst dat besluiten soms blijven hangen omdat niemand het eigenaarschap pakt, waardoor een voorzichtige manier van werken ontstaat en kansen om mensen te behouden blijven liggen. In diezelfde sfeer kan diversiteitsbeleid blijven steken op intenties, met een uitvoering die traag op gang komt of moeilijk te volgen is.

Draagvlak groeit wanneer communicatie uitleg en ruimte voor vragen geeft. Een gesprekspartner beschrijft dat de organisatie vaak hiërarchisch communiceert, terwijl medewerkers behoefte hebben aan context, openheid en

gesprek. Zichtbare acties of campagnes kunnen weerstand oproepen wanneer ze voelen als een verplichting, waardoor een aanpak met heldere uitleg, keuzevrijheid en dialoog meer vertrouwen kan geven.

4.5 Aanbevelingen voor Defensie

In de vorige paragrafen is zichtbaar geworden hoe militairen veranderingen rond selectie, promotie en diversiteitsbeleid beleven. Veel mensen bewegen mee wanneer spelregels uitlegbaar zijn en wanneer zij zich serieus genomen voelen. Tegelijk laten de gesprekken zien waar wrijving kan ontstaan, bijvoorbeeld door onduidelijke criteria, praktische drempels in middelen en voorzieningen, en spanning tussen werk en privé. De aanbevelingen in deze paragraaf sluiten aan bij die ervaringen en vertalen ze naar keuzes die Defensie kan maken in beleid en uitvoering.

De eerste aanbevelingen gaan over het verankeren van gelijkheid in de dagelijkse randvoorwaarden van het werk, met aandacht voor voorzieningen, uitrusting, regels en maatwerk. Daarna volgen aanbevelingen die gericht zijn op het versterken van psychologisch kapitaal, door meer duidelijkheid, mensgerichte begeleiding en perspectief na teleurstelling. Tot slot gaat het over communicatie: hoe Defensie het verhaal rond diversiteit herkenbaar en werkbaar kan maken in de taal en praktijk van de organisatie, met uitleg, ruimte voor vragen en zichtbare opvolging.

4.5.1 Veranker gelijkheid, zorg voor maatwerk

Gendergelijkheid verankeren vraagt meer dan gelijke intenties of formeel gelijke regels. Het vraagt om een expliciet uitgangspunt in beleid, organisatie en dagelijks werk: iedereen moet hetzelfde werk kunnen doen onder vergelijkbare omstandigheden, ongeacht gender. Dat betekent dat Defensie niet alleen verschillen moet negeren, maar ze waar nodig actief moet accommoderen. Sommige verschillen bestaan nu eenmaal, bijvoorbeeld in lichamen, gezondheid of zorgverantwoordelijkheden. Gelijkheid betekent dan niet assimileren tot één norm, maar zorgen dat die norm niemand structureel benadeelt.

Deze aanbeveling richt zich daarom op gelijkheid “aan de voorkant”. Door voorzieningen, processen en afspraken zo in te richten dat zij werken voor verschillende situaties en lichamen, voorkomt Defensie dat militairen zelf aan de bel moeten trekken of afhankelijk worden van informele oplossingen. Daarmee verschuift de verantwoordelijkheid van het individu naar de organisatie. Dat vergroot niet alleen de feitelijke gelijkheid, maar zet ook een duidelijke norm: ruimte voor ieders gender hoort bij het professioneel organiseren van werk, inzetbaarheid en veiligheid.

Zorg ‘aan de voorkant’ voor gelijke, gendersensitieve omstandigheden

Gelijkheid verankeren betekent dat Defensie als startpunt neemt dat iedereen hetzelfde werk moet kunnen doen onder vergelijkbare omstandigheden, zonder extra drempels die samenhangen met gender. Dat vraagt soms om actief handelen, omdat een “neutrale” standaard in kleding, uitrusting, voertuigen en gebouwen in de praktijk toch kan uitpakken als een achterstand voor vrouwen. Door in ontwerp, inkoop en inrichting vooraf rekening te houden met verschillende lichamen en met basisbehoeften zoals passende kleding, privacy bij wassen en voldoende voorzieningen op de werkplek, wordt het normaal dat iedereen kan meedraaien zonder dat iemand om uitzonderingen hoeft te vragen. Daarmee ligt de verantwoordelijkheid bij de organisatie en niet bij de individuele militair. Dit voorkomt dat achteraf minder gerepareerd moet worden, en degenen die erom moeten vragen als ‘lastig’ gezien worden.

Naast dat het helpt om weerstand tegen te gaan, kan het 'aan de voorkant regelen' de toon zetten dat ruimte voor ieders gender vanzelfsprekend wordt. Doordat voorzieningen, middelen en routines standaard zijn ingericht op verschillende lichamen en behoeften, hoeft niemand om uitzonderingen te vragen en hoeft een team daar niet steeds opnieuw betekenis aan te geven. Zo laat de organisatie in het dagelijks werk zien wat normaal is: iedereen moet hetzelfde kunnen functioneren, en de randvoorwaarden daarvoor *horen er gewoon bij*.

Extra aandacht voor sociale veiligheid

Die normerende werking hangt samen met sociale veiligheid. Iedere vorm van sociale onveiligheid kan de omstandigheden aantasten waarbinnen mensen hun taken moeten uitvoeren, omdat het vertrouwen in collega's en leidinggevenden afneemt en mensen energie kwijt zijn aan alert blijven, vermijden of zichzelf beschermen. Dat kan de samenwerking en het leren in teams remmen en het kan drempels verhogen om problemen op tijd te bespreken, terwijl dat in dit werk nodig is. Daarom vraagt gelijkheid als norm om extra aandacht voor sociale veiligheid, met duidelijke grenzen, vroeg ingrijpen bij ongewenst gedrag en steun die makkelijk te vinden is, zodat iedereen zich veilig genoeg voelt om het werk goed te doen.

Maak processen, procedures en structuren genderneutraal

Gendergelijkheid gaat ook over structuren die (stereotype) beelden verankeren wat 'normaal' en 'passend' is voor mannen en vrouwen. Dit varieert van de pump als 'vrouwenschoen' voor vrouwelijke militairen, tot en met de regel waarbij na de geboorte van een kind alleen vrouwelijke militairen de eerste vier jaar worden uitgezonderd van uitzendingsplicht, in tegenstelling tot de mannen. Het argument dat 'wanneer we ook vaders gaan uitzonderen, er niemand meer overblijft' houdt impliciet een genderdisbalans in stand. Zo gaat hierdoor ouderschap met name ten koste van de beschikbaarheid en uitzendingservaring van vrouwen, en daarmee ook van de vrouwelijke doorstroom naar de hogere rangen. Bovendien gaat dit argument ervan uit dat vrouwen altijd de minderheid zullen vormen binnen de krijgsmacht. Ten slotte komt ook de regel zelf voort uit een genderdisbalans: uit de 'traditionele' verdeling waarbij de vrouw de zorg voor het pasgeboren kind op zich neemt, en het werk van de man niet of nauwelijks wordt onderbroken. Inmiddels sluit deze verdeling allang niet meer aan bij wettelijke verlofregelingen (zoals geboorteverlof en betaald ouderschapsverlof) en de gemiddelde voorkeuren omtrent de verdeling van werk en zorg.[28]

De aanbeveling is daarom om één genderneutraal zorg- en inzetbaarheidskader te maken dat uitgaat van individuele situaties en professionele beoordeling. Dit kader bevat vaste momenten voor een gesprek tussen medewerker en leidinggevende over wat haalbaar is en wat dit betekent voor inzetbaarheid en ontwikkeling. Het helpt als Defensie expliciet normaliseert dat zorgverantwoordelijkheid voor mannen en vrouwen gelijkwaardig is. Leidinggevenden krijgen daarin een actieve rol, omdat leiderschap bepalend is voor wat als normaal voelt in de cultuur.

Als een tijdelijke aanpassing nodig is, hoort daar direct een alternatief ontwikkelpad bij. Dan is de boodschap niet dat iemand "er even niet bij hoort", maar dat iemand op een andere manier inzetbaar blijft en later weer kan opschalen. Zo wordt ruimte voor persoonlijke voorkeuren en levensfasen onderdeel van hoe Defensie mensen duurzaam inzetbaar houdt. Daarmee verdwijnt ook de prikkel om keuzes te blijven interpreteren via gender. Het mes snijdt hierbij aan twee kanten: mannen en vrouwen worden meer gezien in hun persoonlijke voorkeuren, wat psychologisch kapitaal verder versterkt. Bovendien verkleint dit de verschillen in beschikbaarheid tussen vrouwen en mannen, wat draagvlak voor meer genderdiversiteit verder kan versterken.

---

28 Meer dan de helft van Nederlandse heterokoppels (mannen én vrouwen) zou werk, zorg en huishoudelijke taken graag gelijk willen verdelen, zo blijkt uit de meest recente Emancipatiemonitor (CBS, 2025).

4.5.2 Verder bevorderen van psychologisch kapitaal

Psychologisch kapitaal is de positieve mentale "voorraad" die mensen helpt om met spanning en verandering om te gaan, bestaande uit hoop, vertrouwen in het eigen kunnen, veerkracht en optimisme. Binnen Defensie is dit kapitaal van oudsher sterk: kameraadschap vormt een belangrijke bron van draagvlak en zorgt dat militairen zich verbonden voelen met iets groters dan henzelf. Hierdoor bewegen zij vaak soepel mee met ontwikkelingen en staat het beschermen van de eigen positie minder op de voorgrond. Militairen omarmen vooral veranderingen waarvan zij duidelijk zien dat die bijdragen aan diversiteit, inclusie en gelijkheid. Bepaalde knelpunten kunnen dit positieve kapitaal echter ondermijnen. Onduidelijke beoordelingsprocedures, beperkte loopbaanperspectieven na een afwijzing, spanningen tussen werk en privé en stereotiepe beeldvorming bij beoordelingen zetten het vertrouwen en optimisme onder druk. Deze aanbeveling richt zich erop het psychologisch kapitaal verder te bevorderen door dergelijke knelpunten weg te nemen, zodat militairen ook bij onzekerheid of tegenslag mentaal weerbaar blijven en vertrouwen houden in een eerlijk proces.

Duidelijkheid en transparantie

Communiceer helder over beleidsveranderingen en zorg voor transparantie in zowel visie als uitvoering. Draagvlak verdwijnt wanneer plannen hoog over worden afgekondigd, maar onduidelijk blijft wat er vervolgens mee gebeurt. Veranderingen – of het uitblijven daarvan – moeten altijd goed worden uitgelegd, in lijn met de meritocratische principes van Defensie. Wees expliciet over de doelen, de aanpak en de voortgang van diversiteits- en inclusie-initiatieven. Geef militairen inzicht in de redenen achter beslissingen en neem twijfels weg door open te zijn over criteria en procedures. Hoe concreter en toegankelijker de informatie, des te groter het vertrouwen dat er geen verborgen agenda's spelen. Duidelijkheid voorkomt geruchten en maakt dat medewerkers zich kunnen vinden in de koers, omdat ze begrijpen waar die toe dient.

Mensgerichtheid

Houd oog voor de mens achter de militair. Veranderingen binnen Defensie raken medewerkers in hun persoonlijke positie, hun loopbaanperspectief en hun gevoel van waardering. Een mensgerichte benadering betekent hier rekening mee houden in beleid en leiderschap. Toon oprechte interesse in de drijfveren en zorgen van personeel. Betrek medewerkers bij besluiten die hen direct aangaan, en stel vragen over wat zij nodig hebben om mee te kunnen groeien. Investeer ook in voldoende capaciteit voor persoonlijke loopbaanbegeleiding – niet alleen voor de toppers, maar voor iedereen. Zo voelt niemand zich een nummer. Wanneer mensen merken dat de organisatie hen ziet, hoort en steunt, zullen zij eerder bereid zijn om veranderingen te omarmen. Een cultuur van empathie en aandacht voor het individu vergroot het vertrouwen en de loyaliteit binnen de organisatie.

Bied perspectief na een teleurstelling

Een loopbaan bij Defensie kent onvermijdelijk ook afwijzingen en gemiste kansen. Belangrijk is dat zo'n tegenslag niet het einde van iemands ontwikkeling betekent. Wanneer medewerkers geen zicht hebben op een passend vervolgpad dat recht doet aan hun kwaliteiten en aansluit bij hun leven, neemt het vertrouwen in de organisatie af. Ze verliezen de verwachting van een toekomst binnen Defensie, en het kost steeds meer veerkracht om betrokken te blijven. Voorkom dit door ook ná een teleurstelling perspectief te bieden. Bespreek met de betrokken militair wat de uitslag betekent en bied een alternatief pad – bijvoorbeeld extra opleiding, een andere functie of een volgend selectiemoment. Zo weet iemand dat een gemiste promotie geen blijvende streep door de rekening is. Dit behoudt de hoop en motivatie om door te gaan en verkleint de kans dat talent voortijdig afhaakt. Het laat bovendien zien dat Defensie in elke medewerker wil investeren, niet alleen in degenen die direct naar de top doorstoten.

4.5.3 Positieve, heldere en herkenbare communicatie

Communicatie binnen Defensie speelt een sleutelrol bij het vergroten van het draagvlak voor diversiteit en inclusie. Wanneer er weerstand of twijfel is, helpt een positieve en eerlijke boodschap om misverstanden weg te nemen. Bespreek ook lastige onderwerpen in duidelijke taal en benoem openlijk wat er speelt. Door te laten zien dat zorgen serieus worden genomen en rustig uit te leggen waarom bepaalde veranderingen nodig zijn, groeien het begrip en de bereidheid om mee te bewegen.

Sluit aan bij militaire taal

Belangrijk is dat de manier van communiceren herkenbaar is voor alle militairen. Gebruik laagdrempelige taal die aansluit bij de belevingswereld op de werkvloer, in plaats van afstandelijke beleidstaal of slogans. Koppel de boodschap aan Defensie's kernwaarden – zoals kameraadschap, inzet en professionele trots – zodat diversiteit onderdeel wordt van waar Defensie voor staat. Militairen voelen zich meer aangesproken als diversiteit wordt gebracht als een praktisch onderdeel van het gezamenlijke werk en de missie, niet als een losstaand onderwerp. Zo voorkomen we dat diversiteit wordt gezien als "extra gedoe" of iets dat er gewoon bij moet; het wordt juist een vanzelfsprekend deel van professioneel en teamgericht handelen.

Geef kameraadschap diverse gezichten

Positieve voorbeelden en rolmodellen versterken deze boodschap. Verhalen van collega's die laten zien hoe verschillend talent bijdraagt aan een sterk team, maken inclusie tastbaar. In wervingsmateriaal en interne campagnes is de beeldvorming het krachtigst wanneer die de diversiteit van Defensie op een natuurlijke manier laat zien. Gebruik echte situaties en gezichten waar medewerkers zich in herkennen. Dit vergroot de herkenning en het gevoel van verbondenheid: mensen zien zichzelf terug in de organisatie en ervaren dat iedereen erbij hoort en gewaardeerd wordt.

Actiegericht en helder

Zorg dat communicatie altijd leidt tot zichtbaar handelen. Militairen herkennen snel wanneer woorden niet worden waargemaakt. Leidinggevenden geven daarom het voorbeeld. Zij laten in hun gedrag zien dat inclusie telt, gaan actief het gesprek aan in hun eenheden en delen wat werkt. Geef daarnaast regelmatig terugkoppeling over de stappen die Defensie zet en de resultaten die dit oplevert. Zo wordt duidelijk dat er echt iets verandert en groeit het vertrouwen.

Zo blijft de communicatie positief, concreet en herkenbaar voor iedereen in de organisatie: van beleidsmaker tot leidinggevende, van burger tot militair. Dat vergroot het begrip, de betrokkenheid en het draagvlak voor diversiteit en inclusie binnen Defensie.

Referenties

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies. A theory of gendered organizations. *Gender & Society, 4*(2), 139-158.

Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society, 20*(4), 441-464.

Adviesgroep Vinkenburg. (2020). Sturing en beleid voor evenredige vertegenwoordiging v/m in de (semi-)publieke top. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.

Algemene Rekenkamer. (2019). Diversiteit in vaste adviescolleges van de regering. Den Haag: Algemene Rekenkamer.

Bleijenbergh, I. (2018). Transformational change towards gender equality. An autobiographical reflection on resistance during participatory action research. *Organization, 25*(1), 131-138.

Braak, B. van den (2022). Wethouders in en uit de Tweede Kamer. *De Hofvijver 12*(128). Montesquieu Instituut: Den Haag.

Brockner, J. (2002). Making sense of procedural fairness: How high procedural fairness can reduce or heighten the influence of outcome favorability. *Academy of management review, 27*(1), 58-76.

Castenmiller, P., Leijenaar, M., Niemoller, K., & Tjalma, H. (2002). Afscheid van de Raad. Een terugblik op het raadslidmaatschap. SGBO.

CBS (2025). Emancipatiemonitor 2024. Den Haag: Centraal Bureau van Statistiek.

Dennissen, M. (2020). The Herculean task of diversity networks. Diversity networks as an instrument for organizational equality? (Doctoral thesis). Radboud University, Nijmegen, the Netherlands.

Derks, B., Manzi, F., van Laar, C., & Ellemers, N. (2026). Don't rock the boat! Do men prefer women leaders who support the status quo?. *British Journal of Social Psychology*, *65*(2).

Diacone, N., Bendien, E., van Baarle, E., & Verdonk, P. (2025). Women in the Military: Navigating Through Female Life Stages and Military Career by "Acting Normally". *Armed Forces & Society*, 0095327X251336195.

Douwen, N. V. (2025). Doing diversity work: Unravelling the interplay between change and resistance in the Dutch military (Doctoral thesis). Radboud University, Nijmegen, the Netherlands.

Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). Theories of gender in organizations. A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behaviour, 22,* 103-151.

Ford, J. D., & Ford, L. W. (2010). Stop blaming resistance to change and start using it. *Organizational Dynamics, 39*(1), 24-36

Holmberg, A., & Alvinius, A. (2024). Organizational resistance through organizing principles. The case of gender equality in the military. *Gender in Management: An International Journal, 39*(3), 313-327.

IFV. (2021). Brandweerkerndata 2020. Arnhem: Instituut Fysieke Veiligheid.

Jansen, A., Van Egten, C., Van het Hekke, J., Post, L., & De Jong, T. (2016). Vrouwenstemmen in de raad. Ambities, belemmeringen en successen van vrouwen in de lokale politiek. Atria, kennisinstituut voor emancipatie en vrouwengeschiedenis.

Joemmanbaks, F., & de Graaf, H. (2023). Kiezen voor een "X": Onderzoek naar de behoefte aan een non-binaire geslachtsregistratie. Utrecht: Rutgers.

Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.

Kiesraad. (2022). Handleiding tussentijdse benoemingen voor centraal stembureaus. Den Haag: Kiesraad.

KPMG (2021). Aankomst en vertrek: analyse van in- en uitstroom van corporatiebestuurders in 2020. Amstelveen: KPMG.

KPMG (2022). Aankomst en vertrek: analyse van in- en uitstroom van corporatiebestuurders in 2021. Amstelveen: KPMG.

KPMG (2023). Aankomst en vertrek: analyse van in- en uitstroom van corporatiebestuurders in 2022. Amstelveen: KPMG.

KPMG (2024). Aankomst en vertrek: analyse van in- en uitstroom van corporatiebestuurders in 2023. Amstelveen: KPMG.
KPMG (2025). Aankomst en vertrek: analyse van in- en uitstroom van corporatiebestuurders in 2024. Amstelveen: KPMG.
LNVH (2021). Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2021. Utrecht: Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren.
LNVH (2022). Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2022. Utrecht: Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren.
LNVH (2023). Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2023. Utrecht: Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren.
LNVH (2024). Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2024. Utrecht: Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren.
LNVH (2025). Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2025. Utrecht: Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren.
Lückerath-Rovers, M. (2025). De Nederlandse Female Board Index. TIAS School for Business and Society: Tilburg.
MacCoun, J., & Hix, W. M. (2010). Unit Cohesion and Military Performance. In National Defense Research Institute, *Sexual orientation and U.S. military personnel policy: An update of RAND's 1993 study* (MG-1056-OSD, pp. 137–166). RAND Corporation.
Merens, J. G. F. (2022). Een lange weg: De ondervertegenwoordiging van vrouwen in management en top nader verklaard (Doctoral dissertation, Utrecht University).
NIPV (2025). Kerncijfers veiligheidsregio's 2024. Arnhem: Nederlands Instituut Publieke Veiligheid.
NIPV. (2022). Kerncijfers veiligheidsregio's 2021. Arnhem: Nederlands Instituut Publieke Veiligheid.
NIPV. (2023). Kerncijfers veiligheidsregio's 2022. Arnhem: Nederlands Instituut Publieke Veiligheid.
NIPV. (2024). Kerncijfers veiligheidsregio's 2023. Arnhem: Nederlands Instituut Publieke Veiligheid.
OCW (2022). Emancipatie: een opdracht voor ons allen (Emancipatienota 2022-2025). Den Haag: OCW.
OCW (2025). Emancipatienota 'Veilig meedoen!'. Den Haag: OCW.
Ollongren, K. (2019). Kamerbrief met reactie op rondetafelgesprek vrouwen in het openbaar bestuur. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574-599.
Runderkamp, Z. (2025). Een diverse raad is een diverse democratie (265-276). In: *Sterke Raad*.
Rvdr. (2021). Rechtspraak Jaarverslag 2020. Den Haag: Raad voor de rechtspraak.
Rvdr. (2022). Rechtspraak Jaarverslag 2021. Den Haag: Raad voor de rechtspraak.
Rvdr. (2023). Rechtspraak Jaarverslag 2022. Den Haag: Raad voor de rechtspraak.
Rvdr. (2024). Rechtspraak Jaarverslag 2023. Den Haag: Raad voor de rechtspraak.
Rvdr. (2025). Rechtspraak Jaarverslag 2024. Den Haag: Raad voor de rechtspraak.
SCP (2017). Grenzen aan de eenheid. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
SER (2025). SER Scorecard 2025: Genderbalans in de top en subtop van het bedrijfsleven. Den Haag: Sociaal Economisch Raad.
Smolović Jones, O., Smolović Jones, S., Taylor, S., & Yarrow, E. (2021). 'I wanted more women in, but...'. Oblique resistance to gender equality initiatives. Work*, Employment and Society, 35*(4), 640-656.
Steijaert, M., Thijs, P., Bruijn, S., & Klein Kranenburg, L. (2024). 'Ga aardappelen schillen of zoiets'. Onderzoek naar de omvang, aard en gevolgen van online agressie en geweld tegen vrouwelijke politici in Nederland. Atria & I&O.
Story, J., Iwai, T., & Tavares, G. M. (2024). Positive minds, inclusive minds: PsyCap's potential in overcoming resistance to DEI initiatives in organizations. *Organizational Dynamics, 53*(4), 101087.
Tjalma-den Oudsten, H. (2006). Afgetreden raadsleden. Motieven en ervaringen,
TK (1992/1993). Kabinetsstandpunt Vrouwen in de politiek en het openbaar bestuur. Tweede Kamer, vergaderjaar 1992/1993, 22777, nr. 1.
TK (1996/1997). Kabinetsstandpunt Vrouwen in de politiek en het openbaar bestuur. Tweede Kamer, vergaderjaar 1996/1997, 22777, nr. 8.

TK (2000/2001). Meerjarenbeleidsplan emancipatie. Het emancipatiebeleid voor de korte en middellange termijn. Tweede Kamer, vergaderjaar 2000/2001, 27061, nr. 3.
TK (2005/2006). Meerjarenbeleidsplan emancipatie 2000-2010. Emancipatie: Vanzelfsprekend, maar het gaat niet vanzelf! Tweede Kamer, vergaderjaar 2005/2006, 30420, nr. 2.
TK (2007/2008). Meer kansen voor vrouwen. Emancipatiebeleid 2008-2011. Tweede Kamer, vergaderjaar 2007/2008, 30420, nr. 50.
TK (2012/2013). Hoofdlijnenbrief Emancipatiebeleid 2013-2016. Brief van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap aan de Tweede Kamer van 10 mei 2013. Tweede Kamer, vergaderjaar 2012/2013, 30420, nr. 177.
TK (2017/2018). Emancipatienota 2018-2021. Principes in praktijk. Brief van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap aan de Tweede Kamer van 29 maart 2018. Tweede Kamer, vergaderjaar 2017/2018, 30420, nr. 270.
Velasco, M. & Sansone, M. (2019). Resistance to diversity and inclusion change initiatives: Strategies for transformational leaders. *Organization Development Journal, 37*(3), 9-20.
Vlaanderen, M. & Klinker., I. (2024). Monitor Genderdiversiteit 2023: Een zichtbaar verschil (SEO-rapport 2024-05). Amsterdam: SEO.
Vlaanderen, M. & Klinker., I. (2025). Monitor Genderdiversiteit 2024: Grenzen verleggen (SEO-rapport 2025-03). Amsterdam: SEO.
Vlaanderen, M., & Tieben, B. (2022). Monitor Genderdiversiteit 2022 (SEO-rapport 2022-141). Amsterdam: SEO.
Wasserman, I. C., Gallegos, P. V., & Ferdman, B. M. (2008). Dancing with resistance. Leadership challenges in fostering a culture of inclusion. In K. M. Thomas (Ed.*), Diversity resistance in organizations*. New York: Lawrence Erlbaum Associates
Woods, D. R., Benschop, Y., & Van den Brink, M. (2022). What is intersectional equality? A definition and goal of equality for organizations. *Gender, Work and Organization, 29*, 92-109.
Wright, G. (2018). "I'm a Soldier, not a Gender": Iraq war literature and the double bind of being a woman in combat. Women's Studies, 47(6), 657-672.
Zanhour, M., & Sumpter, D. M. (2024). The entrenchment of the ideal worker norm during the COVID-19 pandemic. Evidence from working mothers in the United States. Gender, *Work and Organization, 31*, 625-643.

Bijlage A Onderzoeksverantwoording genderdiversiteit in de top

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

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

- Zorginstellingen en andere instellingen op het beleidsterrein van het ministerie van VWS;
- Onderwijsinstellingen en andere instellingen op het beleidsterrein van het ministerie van OCW;
- Kunstinstellingen die onderdeel uitmaken van de Basisinfrastructuur (BIS); [29]
- Woningcorporaties.

Aanvullend maken we gebruik van andere overzichten van (semi)publieke instellingen, zoals het zbo-register en overzichten van Rwt's, adviescolleges en agentschappen.[30] Samen bevatten deze overzichten namen van circa 8.300 instellingen. Voor iedere instelling hebben we gegevens opgezocht over de v/m-verhouding. Daar waar openbare bronnen niet beschikbaar zijn, maken we gebruik van de websites van de instellingen.

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

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

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

29 Deze instellingen ontvangen een zogenaamde BIS-subsidie vanuit OCW voor vier jaar.
30 Zie: Register van Overheidsorganisaties

Bijlage B 10 lessen over weerstand en draagvlak

VOOR MEER GENDERDIVERSITEIT IN DE TOP

INTRO

“Zonder wrijving geen glans”

Verandering en weerstand gaan hand in hand. Toch kan weerstand aanvoelen als iets om beter uit de weg te gaan. Maar wat is weerstand eigenlijk? En hoe gebruiken we het als breekijzer voor échte verandering?

Wat is weerstand en wat moet ik ermee?

Streven naar diversiteit voelt soms als fietsen tegen de wind in. Weerstand werkt dan als tegenwind. Iedere stap vooruit kost extra energie. Oude gewoontes, vaste ideeën over kwaliteit en ongeschreven teamregels remmen af.

Draagvlak voelt als wind mee. Mensen snappen waar het om gaat, zien het probleem in concrete situaties en doen mee in keuzes en gedrag. Verandering vraagt dan minder duwen en meer doortrappen.

Tegenwind en wind mee lopen vaak door elkaar. Weerstand is daarom niet alleen een obstakel, maar ook een signaal. Het laat zien waar het spannend wordt en waar het gesprek nodig is. Alleen dan verschuiven afspraken en routines echt.

Deze factsheet is voor iedereen die verandering wil sturen in (semi)publieke organisaties en daarbij te maken krijgt met weerstand en draagvlak. Het geeft handvatten om weerstand te herkennen, te begrijpen en te gebruiken, en om draagvlak op te bouwen bij sleutelspelers in en rond de top. De lessen komen uit werk rond meer genderdiversiteit in de top, en zijn ook bruikbaar bij andere veranderingen rond macht, kansen en ervaren rechtvaardigheid.

01. *Weerstand gaat in de kern over een gevoel van dreiging*

Wanneer we weerstand 'chirurgisch' ontleden, blijft in de kern een gevoel van dreiging over. Soms gaat dit om de symboliek, soms is het gevoel van dreiging puur praktisch van aard.

Symbolisch

Diversiteitsbeleid kan een gevoel van dreiging oproepen door de boodschap die het uitstraalt. Als beleid inzet op betere promotiekansen voor vrouwen, kunnen sommige mannen dit lezen als kritiek op hun eigen verdiensten en voelen dat hun kwaliteiten ter discussie staan. Het kan ook raken aan de organisatie-identiteit, vooral bij maatregelen die op cultuur sturen, doordat mensen bang zijn dat het niet past bij "wie we zijn" of "hoe we het hier doen".

Praktisch

Interne doorstroom lijkt op een stoelendans: er zijn minder plekken dan mensen. Als een deel van die plekken naar vrouwen of andere ondervertegenwoordigde groepen gaat, kunnen mannen denken dat hun kans kleiner wordt en zich daardoor bedreigd voelen. Dit speelt vooral bij harde maatregelen zoals quota en streefcijfers. Dat gevoel wordt sterker als het gereserveerde aandeel duidelijk afwijkt van de huidige verdeling.

02. *Weerstand lijkt soms op draagvlak*

Weerstand houdt verandering tegen en beschermt zo de huidige situatie. Soms lijkt het op draagvlak, zoals aandacht voor diversiteit zonder middelen of mandaat. Het laat zich zien in uitstel, veel overleg zonder besluit, extra onderzoek vragen, verantwoordelijkheid doorschuiven en het ontbreken van concrete doelen. Weerstand herkennen begint met kijken waar en waarom verandering traag gaat.

03. *Organisaties scheppen zelf de omstandigheden die weerstand of juist draagvlak bepalen*

Streven naar diversiteit kent in de praktijk maar weinig echte voor- of tegenstanders. Vrijwel iedereen kan weerstand en draagvlak ervaren. De omstandigheden bepalen wat de overhand krijgt, en deze worden weer door de organisatie bepaald.

De rest van deze factsheet gaat over de rol van organisaties. Het laat zien hoe organisaties randvoorwaarden kunnen neerzetten die medewerkers helpen om open te blijven staan voor meer diversiteit in de top, en voor andere veranderingen in het werk.

04. *Hoe organisaties diversiteit nastreven, bepaalt grotendeels het draagvlak*

De literatuur over **psychologisch kapitaal*** wijst uit dat draagvlak voor diversiteitsbeleid vraagt om helderheid, consistentie en geloofwaardigheid in alle facetten (beleid, doelen, middelen, etc.)

Verandering: sturing op diversiteit

Onzekerheid: wat betekent dit voor mij?

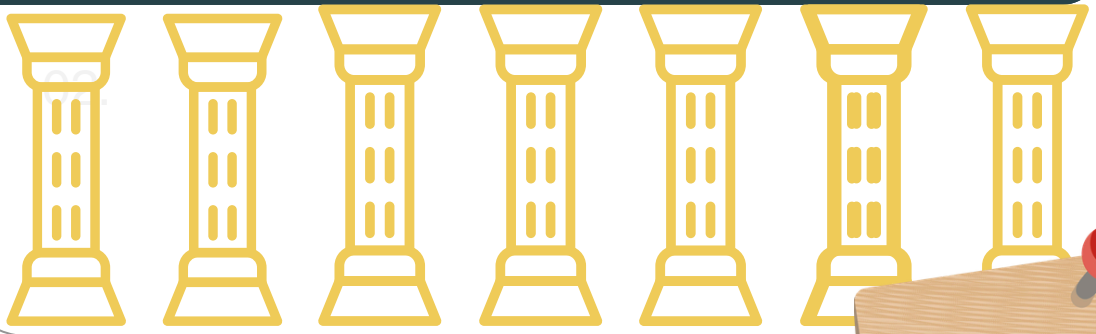
Kenmerken van sturing

Doelen: ambitieus en geloofwaardig

Beleid: concreet en consistent

Middelen: Geen extra taken zonder extra middelen

Draagvlak



* **Psychologisch kapitaal**: een vorm "psychologische kracht" die mensen helpt om goed te functioneren op het werk, vooral als er verandering is. Het bestaat uit vier onderdelen: hoop, zelfvertrouwen in eigen kunnen (efficacy), veerkracht en optimisme.

05. ***Psychologisch kapitaal is een begrip uit de psychologie. Het verklaart waarom verandering soms als iets negatiefs, en soms juist als positiefs wordt gezien.***

Hoop

Optimisme

Vertrouwen in eigen kunnen (*efficacy*)

Veerkracht

06. ***Binnen organisaties zorgt psychologisch kapitaal ervoor dat veranderingen worden gezien als kansen of uitdagingen, in plaats van bedreigingen.***

Verandering: sturing op diversiteit

Onzekerheid: wat betekent dit voor mij?

Sociaal kapitaal

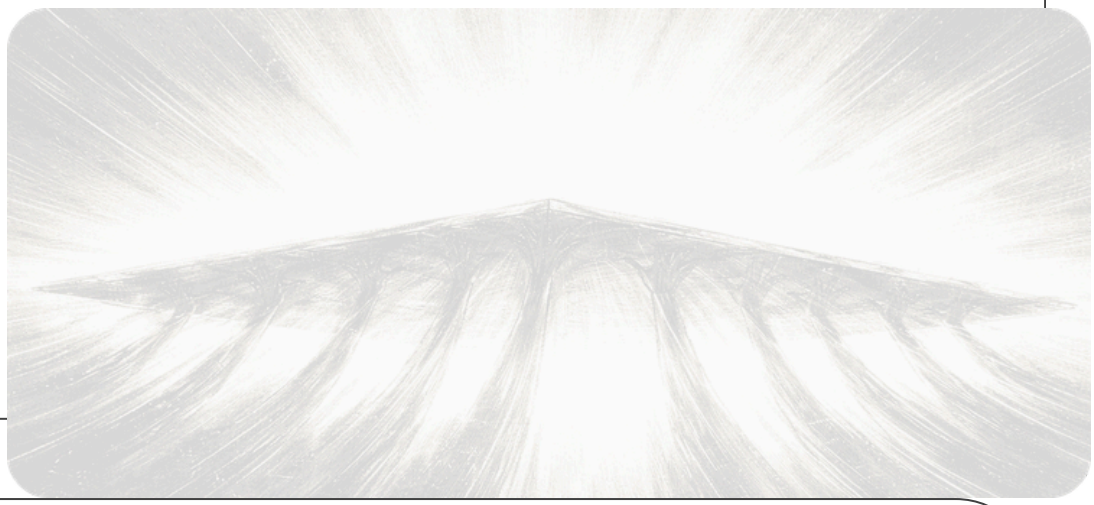
Hoop	**Optimisme**
Vertrouwen in eigen kunnen (*efficacy*)	**Veerkracht**

Onzekerheid wordt omarmd als een **kans** of **uitdaging** (“*challenge accepted*”)

Draagvlak

07. *Draagvlak voor diversiteit hangt samen met het bredere vertrouwen, hoop en optimisme binnen een organisatie.*

Draagvlak groeit als medewerkers vertrouwen hebben in de processen die hun kansen bepalen. Teleurstellingen en onzekerheid zijn te dragen wanneer keuzes uitlegbaar zijn en perspectieven serieus worden genomen. Dat vraagt om navolgbare besluiten en om helderheid, consistentie en geloofwaardigheid.



08. *Draagvlak vraagt om processen en procedures die duidelijk zijn en perspectief bieden.*

Procedures rondom benoemingen, beoordelingen en beloningen moeten uitlegbaar en navolgbaar zijn. Daarnaast moeten zij perspectief bieden, ook bij teleurstellingen. Zo weten medewerkers waar ze aan toe zijn.

Voor promoties moet duidelijk zijn wat iemand kan doen richting een volgende kans, zoals passende taken, ervaring opdoen of een training volgen.

Tip: Het themaonderzoek ‘Krachten in beweging’ van de Monitor Genderdiversiteit 2025 laat zien hoe Defensie psychologisch kapitaal cultiveert binnen de krijgsmacht.

09. *Persoonlijke erkenning helpt om weerstand te ontmantelen*

Persoonlijke erkenning vergroot het zelfvertrouwen, veerkracht, hoop en optimisme en helpen zo bij draagvlak. Bovendien helpt het bij weerstand. Wanneer iemand zich bijvoorbeeld herkent in een beoordeling, is het makkelijker om de uitkomst daarvan te accepteren.

Als iemand merkt dat dit serieus wordt genomen, zakt de spanning vaak en verschuift het gesprek van “ik ben tegen” naar “dit heb ik nodig om mee te kunnen”, waardoor uitleg en afspraken beter landen.

10. *Omgaan met weerstand vraagt om bereidheid om ongemak aan te gaan.*

De laatste les is dat verandering bijna altijd schuurt. Dat effect is extra zichtbaar bij diversiteit, omdat het dan al snel raakt aan verdeling: wie krijgt kansen, wie behoudt status, welke regels tellen, en wat voelt als eerlijk. In dat spanningsveld ontstaan weerstand en ongemak.

Als een organisatie dat ongemak weg wil poetsen, verdwijnt het gesprek naar de onderstroom en blijft het patroon doorgaan. Als het ongemak juist gezien wordt als een normaal signaal onderweg, komt het echte verhaal op tafel en wordt duidelijk wat er nodig is in gedrag, besluiten en opvolging.

Zo wordt weerstand een signaal van waar het schuurt. De vraag “wat maakt dit lastig en wat moeten we regelen zodat je mee kunt” vergroot het vertrouwen en brengt echte beweging op gang.

“De wetenschap dat het goed is.”

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

SEO-rapport 2026-29
ISBN 978-90-5220-643-1

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

Copyright © 2026 SEO Amsterdam.
Alle rechten voorbehouden. Het is geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in artikelen, onderzoeken en collegesyllabi, mits daarbij de bron duidelijk en nauwkeurig wordt vermeld. Gegevens uit dit rapport mogen niet voor commerciële doeleinden gebruikt worden zonder voorafgaande toestemming van de auteur(s). Toestemming kan worden verkregen via secretariaat@seo.nl.

seo • economisch onderzoek

Roetersstraat 29
1018 WB Amsterdam

+31 20 399 1255
secretariaat@seo.nl
www.seo.nl