



Panteia

Research to Progress

Research voor Beleid | EIM | NEA | IOO | Stratus | IPM



Doorstroming vrouwen naar de subtop: *it takes two to tango*

Eindrapport

Oomkens, R., N. Stroeker & M. Notten

Zoetermeer, 21 december 2017

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia. Panteia aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with Panteia. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of Panteia. Panteia does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

Inhoudsopgave

Management samenvatting	5
1 Achtergrond en opzet van het onderzoek	11
1.1 Achtergrond	11
1.2 Doel- en vraagstelling	13
1.3 Onderzoeksopzet in grote lijnen	13
1.4 Opbouw van het rapport	16
2 Subtop: een terra incognita	18
3 Organisatiecultuur en beleid	20
3.1 Structuur	20
3.2 Omvang	20
3.3 Culturen	21
3.4 Leiderschap	24
3.5 Strategie & management	25
3.6 HR-management	27
4 Individuele kenmerken	33
4.1 <i>Human capital</i> : kennis, competenties & ervaring	33
4.2 Sociaal kapitaal	35
4.3 Ambities vrouwen	36
4.4 Werk-privé balans: het combineren van arbeid en zorg	38
5 Van sub naar top	40
5.1 Interne versus externe doorstroming	40
5.2 Verschillen doorstroming naar top versus doorstroming subtop	41
6 Conclusies en aanbevelingen	43
6.1 Barrières voor vrouwen om subtop te bereiken: <i>it takes two to tango</i>	43
6.2 Aanbevelingen voor organisaties: 6 randvoorwaarden voor een effectieve aanpak	45
6.3 Aanbevelingen voor de overheid	46
7 Good practices	48
7.1 Leren van goede voorbeelden!	48
7.2 Rabobank	48
7.3 Dura Vermeer	50
7.4 Gemeente Amsterdam	52



Management samenvatting

Achtergrond en opzet van het onderzoek

Er zijn signalen dat het percentage vrouwen in raden van bestuur (RvB) en raden van commissarissen (RvC) achterblijft. Daarnaast is de kweekvijver voor topvrouwen kleiner geworden. Hierdoor blijft potentieel vrouwelijk talent onbenut. Deze constatering maakt de urgentie van aandacht voor de doorstroming van vrouwen naar de subtop zichtbaar. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft Panteia en La Red gevraagd onderzoek naar de doorstroming van vrouwen naar de subtop uit te voeren.

Dit onderzoek dient inzicht te geven in:

- 1) de mate waarin organisaties (succesvol) beleid hebben ontwikkeld om meer vrouwen aan te trekken in de subtop.
- 2) de ervaringen van vrouwen zélf die een functie in een RvB ambiëren of hebben weten te realiseren.
- 3) mogelijkheden om de effectiviteit van het beleid van organisaties en de Wet bestuur en toezicht (Wbt) te verbeteren.

Om deze doelstelling te bereiken, is de volgende tweeledige centrale onderzoeksvraag geformuleerd:

Welke barrières zijn er voor vrouwen om de subtop te bereiken, en hoe kan de effectiviteit van beleid gericht op het wegnemen van deze barrières worden vergroot zodat het reservoir van toekomstige topvrouwen wordt uitgebreid?

Door middel van een systematische beleidsanalyse (fase 1) van het diversiteitsbeleid van organisaties, interviews met vrouwen uit de subtop en top zelf en relevante stakeholders (fase 2) zijn data verzameld. Hiermee zijn de onderzoeksvragen beantwoord en zijn de mechanismen die een rol spelen bij de doorstroming van vrouwen naar de subtop beschreven. Hieronder worden de belangrijkste onderzoeksresultaten gepresenteerd.

Subtop: een terra incognita

- ❖ Organisaties beschikken nauwelijks over objectieve data over de m/v samenstelling binnen verschillende divisies/business units in de organisatie.
- ❖ Door de afwezigheid van 'harde cijfers' is er geen inzicht in *waar* in organisaties de doorstroming van vrouwen hapert en wordt effectieve sturing hierop belemmerd. Potentieel vrouwelijk talent blijft hierdoor onbenut.

De rol van organisatiecultuur en beleid

Structuur & omvang

- ❖ Binnen een platte of horizontale organisatiestructuur zijn er weinig tot geen tussenliggende managementlagen. Hierdoor is er vaak een groot verschil in vereist functieniveau tussen de subtop en de lagen eronder. Dit zorgt ervoor dat de doorstroming naar de subtop beperkt is.
- ❖ Organisaties waar interne doorstroming beperkt is vanwege een platte organisatiestructuur en/of door beperkte omvang van kweekvijver voor (sub)top investeren onvoldoende in HR-programma's gericht op doorstroming. Hierdoor ontstaat het risico dat potentieel talent vertrekt en/of onbenut blijft.



Culturen

- ❖ Er bestaan grote verschillen tussen divisies/business units binnen bedrijven in de doorstroming van vrouwen naar de subtop. Bewustzijn van subculturen binnen de organisatie helpt bij het begrijpen waarom doorstroming van vrouwen in sommige delen van het bedrijf hapert. Daarbij geldt dat dergelijke subculturen vaak afhankelijk zijn van de personele samenstelling binnen deze divisies / business units.
- ❖ 'Ongeschreven regels' vormen vaak een belemmering voor de doorstroming van vrouwen naar de subtop. Dit geldt vooral in organisaties waar informele besluitvorming een belangrijke rol speelt.
- ❖ Door de aanwezige gender bias in besluitvormingsprocessen zijn zowel mannen als vrouwen geneigd personen met masculiene eigenschappen en gedrag te benoemen voor subtopposities. Hierdoor wordt een onevenwichtige samenstelling (m/v) van de subtop vaak in stand gehouden en blijft veel potentieel aan vrouwen onbenut.
- ❖ Organisatieculturen waarin masculiene eigenschappen en competenties domineren en gewaardeerd worden, vormen een belemmering voor de doorstroming van vrouwen naar de subtop, omdat er onvoldoende ruimte is voor de unieke eigenschappen van verschillende personen. Dit belemmert met name de carrière mogelijkheden van vrouwen. Gendersensitieve organisatieculturen waarin het combineren van werk en zorg wordt gefaciliteerd en waarin zorgtaken niet uitsluitend met vrouwen worden geassocieerd, creëren een meer gelijkwaardige positie tussen vrouwen en mannen. Een gendersensitieve organisatiecultuur kan worden beschouwd als een randvoorwaarde om de lekkende pijplijn tegen te gaan en te zorgen dat voldoende vrouwen doorstromen binnen de organisatie.

Leiderschap

- ❖ Gecommitteerde en daadkrachtige topbestuurders maken het verschil. Als een topbestuurder overtuigd is van de meerwaarde van genderdiversiteit, dit uitdraagt, genderdiversiteit verankert in HR-beleid, actief diversiteitsbeleid opstelt en rekenschap durft af te leggen over het aandeel vrouwen in de subtop, dan bevordert dit de doorstroming van vrouwen naar de subtop.

Strategie & management

- ❖ Om de doorstroming van vrouwen naar de subtop te bevorderen, is het belangrijk dat organisaties streefcijfers formuleren op verschillende niveaus in de organisatie. Bestuurders en managers moeten rekenschap afleggen over het al dan niet behalen van de streefcijfers en de ingezette middelen. Wanneer feitelijke cijfers op het niveau van divisies, business units of afdelingen ontbreken, kunnen leidinggevendenden niet worden aangesproken op hun verantwoordelijkheid om de streefcijfers te halen.
- ❖ Het formuleren van streefcijfers op subtopniveau heeft pas een positief effect op de doorstroming van vrouwen naar de subtop als streefcijfers gepaard gaan met datagedreven HR-beleid waarbij de voortgang inzichtelijk kan worden gemaakt. Zo kan er worden gestuurd op het bevorderen van genderdiversiteit binnen verschillende geledingen in de organisatie.
- ❖ De verantwoording over het niet behalen van de 30%-norm voor vrouwen in de RvB en RvC is bij veel organisaties inadequaat. Niet alleen wordt de norm vaak niet gehaald, de terugkoppeling hierover wordt ook vaak achterwege gelaten. Om het aandeel vrouwen in de (sub)top te vergroten moeten bedrijven beter



rekenschap afleggen zodat zij zich echt bewust worden van de probleemmechanismen die in hun organisatie spelen. Door bedrijven te informeren, faciliteren en stimuleren kan het bewustzijn van het belang van genderdiversiteit worden vergroot.

HR-management

- ❖ Daar waar de doorstroming van vrouwen naar de subtop niet 'vanzelf' gaat, is actief diversiteitsbeleid nodig waarbij specifieke maatregelen worden getroffen om probleemmechanismen die zorgen voor belemmeringen om dit doel te behalen op te heffen.
- ❖ Mentor-, coaching-, sponsor-, of rolmodellenprogramma's helpen vrouwen hun talenten en ambities te ontwikkelen en om hun netwerk te ontsluiten. Valkuil is dat vrouwen te veel worden gestimuleerd om zich aan te passen aan de dominante (masculiene) bedrijfscultuur. Als er geen ruimte is voor de unieke persoonlijke eigenschappen van mensen ontstaat er geen échte diversiteit, maar wordt een bestaande cultuur bestendigd door doorstroming van vrouwen die binnen deze cultuur passen.
- ❖ Programma's gericht op netwerken zijn verondersteld effectief te zijn in omgevingen waarbij informele selectieprocedures een belangrijke rol spelen bij benoemingen.
- ❖ Een vrouwennetwerk stimuleert vrouwen carrièrestappen te ambiëren en daadwerkelijk te zetten, waardoor de kweekvijver wordt vergroot. Vrouwen worden zich beter bewust van mechanismen die spelen, waardoor zij meer doelgericht en effectiever stappen in hun loopbaan kunnen zetten. Een vrouwennetwerk als enig instrument is nooit voldoende om de doorstroming van vrouwen te bevorderen.
- ❖ Om de biases die spelen in selectie- en benoemingsprocessen op te heffen moet je begrijpen hoe deze biases werken. Een gender bias awareness training voor leidinggevenden (m/v) is noodzakelijk en effectief binnen iedere organisatie.

De rol van individuele kenmerken van vrouwen

Human capital: kennis, competenties & ervaring

- ❖ Belangrijke vereiste competenties om de subtop te bereiken zijn: assertiviteit, flexibiliteit en meebewegen, en het durven nemen van risico's. Vrouwen mogen soms meer van deze competenties die van belang zijn voor subtopposities laten zien.
- ❖ *Be good and tell it*: kennis van zaken, inhoud, goede resultaten behalen én deze kennis en kwaliteiten etaleren naar de juiste personen toe zijn de belangrijkste voorwaarden om een subtopfunctie te bereiken. Tegelijkertijd voelt dit laatste ("tell it") voor veel vrouwen – met name in de onderste laag van de subtop – 'onnatuurlijk'. Hierdoor etaleren sommige vrouwen hun kennis, competenties en kwaliteiten (nog) onvoldoende en ontstaat het risico dat zij bepaalde carrièrestappen mislopen.

Sociaal kapitaal

- ❖ Intern netwerken speelt een belangrijke rol bij de doorstroming naar de subtop.
- ❖ Vrouwen moeten begrijpen hoe 'het spel' (intern netwerken) gespeeld wordt. Hierbij moet ervoor worden gewaakt dat vrouwen zich dusdanig aanpassen aan de dominante (masculiene) cultuur dat hun eigenheid verloren gaat en zo de meerwaarde van genderdiversiteit verloren gaat. Om genderdiversiteit van



toegevoegde waarde te laten zijn, is complementariteit van unieke eigenschappen van personen essentieel.

- ❖ Als er aan *succession planning* wordt gedaan is het belangrijk dat vrouwen continu in beeld zijn binnen het interne netwerk en niet alleen op het moment dat de functie vacant is. Zonder bewustzijn van gender bias, is *succession planning* niet effectief.
- ❖ Het hebben van een mentor die vrouwen zelf kunnen kiezen (intern of extern) levert een positieve bijdrage aan doorstroming naar de subtop.

Ambities vrouwen

- ❖ Sommige vrouwen zijn geneigd zich minder expliciet uit te spreken over hun ambities dan mannen. Dit werkt belemmerend voor de doorstroming van vrouwen naar de subtop.
- ❖ Organisaties moeten een cultuur creëren die open staat voor (het zichtbaar ontwikkelen van) ambities van vrouwen, en moeten deze ambities stimuleren, herkennen en accepteren.
- ❖ Veel vrouwen willen vaak een inhoudelijke component in het werk behouden en hebben het beeld dat dit niet of minder kan in subtop- en topposities. Het is van belang dat topvrouwen als rolmodel fungeren en duidelijk maken wat hun intrinsieke motivatie is voor de functie.

Werk-privé balans

- ❖ Zwangerschap is *a fact of life* maar werkt belemmerend voor veel vrouwen voor hun doorstroming naar de subtop. Daarnaast leeft het beeld dat vrouwen met kinderen bepaalde ambities niet hebben c.q. bepaalde functies niet willen (gender bias). Zwangerschap betekent voor veel vrouwen dat hun carrière 'on hold' wordt gezet.
- ❖ Het kunnen combineren van werk en zorgtaken vraagt zowel van de organisatie waar de vrouw werkzaam is, evenals van de organisatie waar haar partner werkt, een gendersensitieve cultuur en beleid. Vaderschapsverlof helpt om zorgtaken evenwichtiger te verdelen en de doorstromingskansen van vrouwen te vergroten.

Van sub naar top

- ❖ Ook al is de kweekvijver bij grotere bedrijven logischerwijs groter, toch vormt dit geen garantie voor een goede doorstroming van vrouwen naar de subtop. Het hebben van voldoende vrouwen in de kweekvijver voor subtopposities betekent namelijk niet per definitie dat er meer vrouwen op subtopposities en/of topposities terechtkomen.
- ❖ Organisaties kunnen het 'lekkende pijplijnmechanisme' stoppen, namelijk door commitment van topbestuurders, het formuleren van streefcijfers, het afleggen van verantwoording over het al dan niet halen van streefcijfers en door actief te sturen op het vergroten van het aandeel topvrouwen.
- ❖ Een goed intern netwerk is voor het bereiken van een toppositie van nóg groter belang dan voor het bereiken van een plek in de subtop.

Conclusie - Barrières voor vrouwen om subtop te bereiken: *it takes two to tango*

Barrières voor vrouwen om door te stromen naar de subtop komen zowel voort uit de organisatiecultuur en het organisatiebeleid, de individuele kenmerken van vrouwen als de wisselwerking hiertussen. Aangezien aan de probleemmechanismen zowel organisatie-gerelateerde als individu-gerelateerde aspecten ten grondslag liggen, liggen kansen om deze belemmeringen op te heffen ook op beide vlakken. Om de



doorstroming van vrouwen naar de subtop te bevorderen, zullen beide partijen – organisaties én vrouwen – moeten leren hoe zij dit spel sámen moeten spelen. Organisaties moeten een context creëren waarin de doorstroming van vrouwen wordt gefaciliteerd, zodat vrouwen de ruimte krijgen en ook daadwerkelijk (kunnen) nemen om door te groeien. Vandaar de ondertitel van dit onderzoek: ***it takes two to tango.***

Aanbevelingen voor organisaties: 6 randvoorwaarden voor een effectieve aanpak

1. Organisaties moeten **inzicht** hebben in het **probleemmechanisme** dat er binnen hun organisatie of divisie voor zorgt dat de doorstroming van vrouwen naar de subtop hapert. Hierbij kan de toepassing van datagedreven HR-beleid helpen, omdat HR-beslissingen dan kunnen worden onderbouwd met data over (m/v verdeling binnen het) personeel en HR-processen.
2. Diversiteitsbeleid moet een **samenhangend geheel** van **maatregelen** en **instrumenten** vormen waardoor gender diversiteit in de organisatiecultuur en in beleid raakt verankerd. Het is belangrijk hierbij te leren van goede voorbeelden van andere organisaties.
3. Het kunnen combineren van werk en zorgtaken is een voorwaarde om doorstroming van vrouwen te bevorderen. Dit vereist een **gendersensitief verlofbeleid** (bijv. de invoering van vaderschapsverlof).
4. Organisaties moeten zich **bewust zijn** van de **rol** van **gender bias** tijdens selectiemomenten en moeten maatregelen nemen om de invloed van gender bias te beperken (bijv. zorgen voor diversiteit in selectiecommissies en maak 'ongeschreven regels' expliciet).
5. Er dienen **streefcijfers** te worden geformuleerd op verschillende niveaus binnen de organisatie zodat bestuurders en managers **verantwoordelijk** kunnen worden gehouden voor het resultaat. Koppel streefcijfers aan KPI's (*key performance indicators*) om zo streefcijfers in te bedden in de organisatiestrategie.
6. **Topbestuurders** moeten zich **committeren** aan **gender diversiteit** en **rekenschap afleggen** over het al dan niet behaalde resultaat omtrent targets op dit vlak.

Aanbevelingen voor de overheid

- ❖ **Streefcijfers** voor de **subtop** en **verantwoording** verplichten
Het formuleren van streefcijfers voor de subtop en de lagen hieronder is weliswaar vrijblijvender dan quota, maar kan een aanjaagfunctie vervullen; het stimuleert organisaties het aandeel vrouwen in de subtop in de eigen organisatie inzichtelijk te maken en managers verantwoordelijk te houden voor het resultaat binnen hun divisie of business unit. Hierdoor ontstaat bewustzijn bij zowel mannen als vrouwen binnen organisaties over de exacte (m/v-)verdeling van subtopposities. Dit is een startpunt om te kunnen sturen op het bevorderen van vrouwen op subtopposities.
- ❖ **Agenderen & goede voorbeelden** aandragen
Het belang van genderdiversiteit is niet in iedere organisatie doorgedrongen. Hierdoor blijft veel potentieel onbenut. De overheid kan hierbij een agenderende rol vervullen; enerzijds door het belang van genderdiversiteit voor het voetlicht te blijven brengen en anderzijds door zogenoemde 'goede voorbeelden' toegankelijk te maken voor organisaties (bijvoorbeeld op fora en platforms), vrouwennetwerken te stimuleren en bijeenkomsten te organiseren waar



bestuurders en managers (m/v) elkaar ontmoeten en ervaringen over effectieve beleidsinstrumenten en programma's kunnen uitwisselen.

❖ **Vaderschapsverlof**

Het goed kunnen combineren van werk- en zorgtaken door zowel de vrouw als haar partner is een belangrijke randvoorwaarde voor vrouwen om ambities te kunnen vormen en realiseren. Een manier om dit te realiseren is door vanuit overheidswege (ruimere) vaderschapsverlofregelingen in te voeren. Er ligt echter ook een verantwoordelijkheid bij organisaties zelf om (ruimere) vaderschapsverlofregelingen in te voeren. Desalniettemin zou de overheid het debat over vaderschapsverlof (blijvend) kunnen agenderen en aanjagen.



1 Achtergrond en opzet van het onderzoek

1.1 Achtergrond

Om de doorstroming van vrouwen naar topposities te bevorderen, voert de directie Emancipatie van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap¹ actief beleid onder de naam 'Vrouwen naar de Top'. Het doel hiervan is te stimuleren dat bedrijven een meer evenredige man/vrouw-verdeling van bestuurszetels in raden van bestuur (RvB's) en raden van commissarissen (RvC's) realiseren. Uit onderzoeken blijkt echter dat het behalen van het streefcijfer van 30% vrouwen in RvB's en RvC's voor veel bedrijven nog ver weg is.² Omdat vrouwen verschillende carrièrestappen doorlopen voordat zij de top bereiken, heeft OCW Panteia en La Red opdracht gegeven voor een onderzoek waarin wordt ingezoomd op de weg naar de subtop. De veronderstelling is namelijk dat vrouwen in de subtop het reservoir vormen voor toekomstige topvrouwen. Goede doorstroommogelijkheden voor vrouwen naar de subtop is daarom een voorwaarde voor een evenwichtige man/vrouw-verdeling in de top van bedrijven. Het voorliggende onderzoek geeft inzicht in deze kweekvijver voor topvrouwen en laat zien wat de werkzame mechanismen zijn van beleidsmaatregelen en beleidsinstrumenten om het aandeel vrouwen in posities in de subtop te vergroten.

Top versus subtop

- ❖ **Definitie top:** raad van bestuur, raad van toezicht, raad van commissarissen, directie (bij afwezigheid RvB)
- ❖ **Definitie subtop:** de eerste en tweede hiërarchische laag onder raad van bestuur/raad van toezicht/raad van commissarissen/directie (bij afwezigheid RvB)

Beleidscontext – nadruk op de 'top'

Er zijn verschillende door de overheid geïnitieerde, aangejaagde en ondersteunde initiatieven die bedrijven en organisaties ertoe moeten aanzetten (sneller) te komen tot een evenwichtige m/v verdeling aan de top. Een voorbeeld hiervan de site NavigerenNaarDeTop.nl³; een tool ontwikkeld om zichtbaar te maken waar de vacatures aan de top ontstaan. Het doel hiervan is om vrouwen inzicht te geven in vacatures aan de top en zo meer vrouwen benoemd te krijgen op topposities.

Om de doorstroom van het aantal vrouwelijke bestuurders en commissarissen te versnellen werd eind 2014 Topvrouwen.nl geïnitieerd door minister Jet Bussemaker (Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap) en Hans de Boer (voorzitter van VNO-NCW). Als vervolg op de site Topvrouwen.nl lanceerden VNO-NCW en D&I Company in 2016 de stichting Topvrouwen. De stichting maakt met een database het reservoir aan board-ready vrouwen inzichtelijk voor bedrijven en de

¹ Hierna benoemd als OCW

² Pouwels, B. & W. Henderikse. (2016). *Waiting on the world to change. Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016*. VanDoorneHuiskes en partners/Commissie Monitoring Talent naar de Top. Geraadpleegd: <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2016/11/01/bedrijvenmonitor-topvrouwen-2016/bedrijvenmonitor-topvrouwen-2016.pdf>

Lückerath-Rovers, M. (2017). *The Dutch Female Board Index 2017*. Tilburg University: TIAS. Geraadpleegd: <https://www.tias.edu/docs/default-source/Kennisartikelen/rapport-female-board-index-2017.pdf?Status=Temp&sfvrsn=2>

³ Panteia en La Red (2016). *Vrije plekken in RvC's en RvB's. Een onderzoek, netwerkanalyse & routeadvies voor topvrouwen op weg naar de vrije plekken in de top200 bedrijven*. Geraadpleegd: <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2016/02/08/vrije-plekken-in-rvc-s-en-rvb-s/onderzoek-panteia-la-red-netwerkanalyse-top200.pdf>



(semi)publieke sector. Daarnaast zorgt de stichting voor debat en informatie over de (versnelling) van diversiteit.

Daarnaast is diversiteit aan de top opgenomen als één van de verplichtingen die de corporate governance code stelt voor beursgenoteerde Nederlandse bedrijven. Voor grote vennootschappen geldt sinds 1 januari 2013 het amendement Kalma c.s. op de Wet bestuur en toezicht (Wbt). Op basis daarvan dienen zetels in de RvB's en RvC's evenwichtig verdeeld te zijn. Voor het aandeel vrouwen is een wettelijk streefcijfer van 30% vastgesteld. In april 2017 is dit wettelijk streefcijfer opnieuw verlengd. De verlenging zorgt dat de eerdere regeling, die per 1 januari 2016 is vervallen, wordt voortgezet tot 1 januari 2020.

Percentage vrouwen in RvB's en RvC's blijft achter

Uit eerdere onderzoeken (Lückerath-Rovers, 2017; Pouwels & Henderikse, 2016) blijkt dat de realisatie van het streefcijfer voor RvB's en RvC's slechts langzaam gestalte krijgt. Daar komt bij dat de toename van het aandeel vrouwen voor rekening komt van een kleine groep voortrekkers. Dus ondanks de inspanningen vanuit de overheid en het bedrijfsleven neemt het aandeel vrouwen in topposities slechts in geringe mate toe. De Bedrijvenmonitor onderzoekt de ontwikkeling van het aantal vrouwen in topposities; in raden van bestuur en raden van commissarissen. In onderstaand kader zijn de belangrijkste resultaten hiervan weergegeven.

Topvrouwenbeleid: percentage vrouwen in RvB's en RvC's blijft achter⁴

- ❖ 2012-2016: aandeel vrouwen in RvB stijgt van 7,4% naar 10,2%;
- ❖ 2012-2016: aandeel vrouwen in RvC gestegen van 9,8% naar 13,1%;
- ❖ 2012-2016: percentage bedrijven dat streefcijfer in RvB realiseert stijgt van 9,3% naar 15,6%;
- ❖ 2012-2016: percentage bedrijven dat streefcijfer in RvC realiseert stijgt van 14,7% naar 22,3%;
- ❖ 2014-2015: aantal bedrijven dat geen beleid heeft voor RvB neemt af van 54% in 2014 naar 45% in 2015;
- ❖ 2014-2015: aantal bedrijven dat geen beleid heeft voor RvC neemt af van 47% in 2014 naar 36% in 2015;
- ❖ medio 2016: 73% van RvB's en 61% van RvC's heeft geen enkele vrouw.

Vrouwen in subtop: terra incognita

De onderzoeken van de 'Commissie Monitoring' (o.a. 2016 en 2017)⁵ richten zich op zowel op ontwikkelingen binnen de top als ontwikkelingen binnen de subtop. De trend uit het onderzoek van de Commissie Monitoring laat zien dat de groei van het aantal vrouwen in de subtop geen gelijke tred houdt met de groei hiervan in de top. In 2008 bestond de subtop van bedrijven die het charter 'Talent naar de top' ondertekenden voor 23,6% uit vrouwen, in 2015 was dat slechts 3,2 procentpunt meer. In 2008 zaten er voor iedere vrouw in de top ruim zes vrouwen in de subtop, terwijl dat er in 2015 nog maar vijf waren. Ten opzichte van 2016 is het aandeel vrouwen in de subtop in 2016 met 1,1 procentpunt gestegen naar 27,8%. Kortom: er zijn niet alleen signalen

⁴ Pouwels, B. & W. Henderikse. (2016). *Waiting on the world to change. Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016*. VanDoorneHuiskes en partners/Commissie Monitoring Talent naar de Top. Geraadpleegd: <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2016/11/01/bedrijvenmonitor-topvrouwen-2016/bedrijvenmonitor-topvrouwen-2016.pdf>

⁵ Pouwels, B. & W. Henderikse. (2017). *Daadkracht werkt! Monitor Talent naar de Top 2016*. Geraadpleegd: <http://di-company.nl/wp-content/uploads/Monitor-TndT-2016-DEF-24-mei-2017.pdf>

Pouwels, B. & W. Henderikse. (2016). *Charterbedrijven zetten de toon: ambitie en commitment werken Monitor Talent naar de Top 2015*. Geraadpleegd: http://di-company.nl/wp-content/uploads/Monitor-TndT2015_totaal.pdf



dat het percentage vrouwen in RvB's en RvC's achterblijft, maar ook dat de kweekvijver voor topvrouwen kleiner is geworden. Aangezien de subtop de kweekvijver en het reservoir moet zijn voor de toekomstige topvrouwen, is het goed inzicht te krijgen in de status quo en cijfermatige ontwikkelingen van die bewuste subtop. Er is echter weinig bekend over de ontwikkelingen van de subtop waardoor wij hier spreken over een terra incognita.

1.2 Doel- en vraagstelling

Doelstellingen

Het onderzoek dient inzicht te geven in:

- 1) de mate waarin organisaties (succesvol) beleid hebben ontwikkeld om meer vrouwen aan te trekken in de subtop.
- 2) in de ervaringen van vrouwen zélf die een functie in een raad van bestuur (RvB) ambiëren of hebben weten te realiseren.
- 3) mogelijkheden om de effectiviteit van het beleid van organisaties en de Wet bestuur en toezicht (Wbt) te verbeteren.

Vraagstelling

Om deze doelstellingen te bereiken, is de volgende tweeledige centrale onderzoeksvraag geformuleerd:

Welke barrières zijn er voor vrouwen om de subtop te bereiken, en hoe kan de effectiviteit van beleid gericht op het wegnemen van deze barrières worden vergroot zodat het reservoir van toekomstige topvrouwen wordt uitgebreid?

1.3 Onderzoekopzet in grote lijnen

Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van een sequentiële onderzoeksopzet waarbij de resultaten van de onderzoeksfases op elkaar voortborduren. Door middel van een beleidsanalyse (fase 1) van diversiteitsbeleid van organisaties, interviews met vrouwen uit de subtop en top zelf en relevante stakeholders (fase 2) zijn data verzameld. Hiermee zijn de onderzoeksvragen beantwoord en zijn de mechanismen die een rol spelen bij de doorstroming van vrouwen naar de subtop beschreven. Hieronder worden de verschillende onderzoeksfases kort beschreven.

Fase 1: beleidsanalyse

De onderzoekers hebben hun beleidsanalyse in eerste instantie uitgevoerd op 60⁶ organisaties. Deze groslijst is ontstaan door een aselechte keuze uit drie groepen organisaties. De eerste groep beslaat 20 bedrijven uit de 'top 200'. De tweede groep beslaat 20 bedrijven uit de Elsevier top 500 (2015) waarbij de range 401-500 niet mee is genomen. De derde groep beslaat 20 organisaties uit de (semi) publieke sector. Deze procedure resulteerde in een groslijst van 60 organisaties die op inhoudelijke gronden een interessante mix van kenmerken vormden.

Vervolgens is voor deze 60 organisaties een beleidsanalyse uitgevoerd die tevens de basis vormde om organisaties te selecteren voor onderzoeksfase 2. De eerste onderzoeksfase richtte zich op het eventuele beleid van organisaties om meer genderdiversiteit, in het bijzonder een toename van het aantal vrouwen in de subtop, te realiseren. Het doel van deze beleidsanalyse was vast te stellen of organisaties

⁶ Omdat sommige organisaties uit de groslijst van 60 niet konden of wilden meewerken aan de verdiepende kwalitatieve interviews (fase 2), zijn 8 organisaties buiten de groslijst geselecteerd om te zorgen voor voldoende inhoudelijke variatie voor verdiepende casestudy analyses. Voor iedere organisatie van de groslijst die niet meewerkte is een vergelijkbare organisatie gezocht in termen van sector en grootte. Uiteindelijk is voor 68 organisaties een beleidsanalyse uitgevoerd.



beleid hebben ontwikkeld om meer vrouwen in de subtop te realiseren en *hoe* zij dat beleid hebben vormgegeven. Voor de beleidsanalyse is openbaar beschikbare documentatie over diversiteitsbeleid bestudeerd (websites, persberichten, financiële jaarverslagen, maatschappelijke jaarverslagen, verslagen over MVO beleid en corporate social responsibility verslagen). Daar waar de openbare informatie niet toereikend was hebben de onderzoekers om aanvullende documenten gevraagd. In een aantal gevallen heeft dat geleid tot aanvullende documenten die uiting gaven aan diversiteitsbeleid. Deze stukken vormden tezamen de bouwstenen voor de beleidsanalyse.

Fase 2: verdiepende kwalitatieve casestudies: interviews met vrouwen en stakeholders

In fase 2 kon door middel van interviews met vrouwen en stakeholders verder worden ingezoomd op diversiteitsbeleid binnen organisaties en op de rol van beleid bij de doorstroming van vrouwen naar de subtop. Om op inhoudelijke gronden organisaties te kunnen selecteren voor de verdiepende kwalitatieve casestudies, zijn organisaties in fase 1 gecategoriseerd van 1 t/m 4 op basis van het al dan niet behalen van het streefcijfer dat geldt voor het aandeel vrouwen in de top (30% voor RvB en RvT/RvC) in combinatie met het wél of niet hebben van actief diversiteitsbeleid. Omdat de subtop niet eenduidig is vast te stellen, baseerden de onderzoekers zich voor de verdere selectie van organisaties op het aandeel vrouwen in de top. Hieronder staat de betekenis van de scores weergegeven:

Scores categorieën 1 t/m 4	Aantal keer dat dit voorkomt (N=68) ⁷
1. streefcijfer voor top (RvB en/of Rvt/RvC) (deels) behaald + actief diversiteitsbeleid	18 x
2. streefcijfer voor top (RvB en/of Rvt/RvC) (deels) behaald + géén actief diversiteitsbeleid	19 x
3. streefcijfer norm voor top (RvB en/of Rvt/RvC) niet behaald + actief diversiteitsbeleid	7 x
4. streefcijfers voor top (RvB en/of Rvt/RvC) niet behaald + géén actief diversiteitsbeleid	16 x

Voor de verdiepende kwalitatieve casestudies zijn dus zowel organisaties geselecteerd die het 'goed' doen wanneer het gaat om de doorstroom van vrouwen naar de top alsmede organisaties waarbij deze doorstroming moeizamer op gang komt. Hiermee kon een sterke bias richting organisaties die het goed doen op het gebied van genderdiversiteit worden voorkomen en kon de validiteit van het onderzoek worden vergroot. Op deze manier kregen de onderzoekers in onderzoeksfase 2 inzicht in de vraag of diversiteitsbeleid samenhangt met een goede doorstroom van vrouwen naar de subtop en de condities waaronder dit gebeurt.

In totaal zijn er in fase 2 59 interviews afgenomen bij 25 organisaties uit de groslijst van 60 plus 8 'nieuwe' organisaties, met gemiddeld 2 tot 3 interviews per organisatie. Hierbij is gezorgd voor variatie op verschillende aspecten, waaronder: top 200, top 201-400 en (semi) publieke organisaties, sector, van origine meer mannen of vrouwen

⁷ Van 8 organisaties waren onvoldoende gegevens bekend om toe te kunnen wijzen aan één van de categorieën. Voor deze organisatie is 'categorie' niet meegenomen als selectiecriteria.



in de organisatie, aandeel vrouwen top en het wel of niet hebben van actief diversiteitsbeleid.

Selectie 25 organisaties verdiepende kwalitatieve casestudies: 59 interviews met vrouwen en stakeholders		
Type organisatie:	Sector:	Categorie:
Top 200 bedrijven: 9 Top 200-400 bedrijven: 6 (Semi)publieke organisaties: 10	(Groot)handel: 1 (Water)bouw: 1 Cultuur: 2 Energie: 1 Financiële dienstverlening: 2 Landbouw en voeding: 1 Maakindustrie: 1 Nutssector: 1 Onderwijs/onderzoek: 2 Overheid: 3 Recreatie & media: 2 Sport: 1 Transport: 1 Uitzendbureau: 1 Vervoer en overslag: 1 Verzekeringen: 2 Voorlichting/onderzoek: 1 Zorg & welzijn: 1	1: 9 2: 8 3: 4 4: 1 Onbekend: 3

Binnen de geselecteerde organisaties zijn interviews gehouden met zowel vrouwen uit de subtop en top⁸ zelf als relevante stakeholders. Met stakeholders worden onder andere een HR-manager, directeur of CEO bedoeld (m/v). In sommige gevallen werd de stakeholderfunctie door een vrouw bekleed. De onderzoekers hebben zoveel mogelijk per case, d.w.z. per organisatie, minimaal 2 vrouwen en 1 stakeholder geïnterviewd.

Met de interviews werden de manieren waarop getracht wordt meer vrouwen in subtopfuncties te krijgen en de doorstroom te bevorderen inzichtelijk gemaakt. Zo werd inzicht verkregen in de relatie tussen het eventueel gevoerde diversiteitsbeleid en de doorstroming van vrouwen naar de subtop. Tevens is ingegaan op mogelijke maatregelen die organisaties en de overheid zouden kunnen nemen om de doorstromingskansen van vrouwen naar de subtop te verbeteren. Door zowel vrouwen als stakeholders (m/v) te interviewen, kregen de onderzoekers zicht op het perspectief van vrouwen zélf alsmede op het perspectief van de betrokkenen die vanuit hun functie als CEO, directeur of HR-manager binnen de organisatie betrokken zijn bij de doorstroming van vrouwen.

De aanname van de onderzoekers was dat de doorstroming van vrouwen naar de subtop een product is van zowel kenmerken van vrouwen zélf alsmede van de organisatiecultuur en gevoerd (HR)beleid. Het idee was dat stakeholders deels dit 'organisatieperspectief' vertegenwoordigden. De interviews met mannelijke stakeholders gaven daarnaast inzicht in het perspectief van mannen op de doorstroming van vrouwen naar de subtop binnen hun organisatie. Hierdoor konden de onderzoekers een *within-case analysis* maken. Hierbij hebben onderzoekers gekeken of er variatie in resultaten is *binnen* een organisatie, dus bijvoorbeeld tussen vrouwen uit de subtop en een mannelijke stakeholder. Daarnaast voerden de onderzoekers een *contrast-case analysis* uit. De *contrast-case analysis* stelde de onderzoekers in staat uitspraken te doen over variatie in uitkomsten *tussen* organisaties. De *contrast-case analysis* gaat onder andere in op verschillen in diversiteitsbeleid tussen organisaties.

⁸ Sommige vrouwen bekleedden zowel een positie in de top als in de subtop, bijvoorbeeld wanneer zij bij verschillende bedrijven werken of wanneer zij als CEO in de top zitten en een functie in RvC van een andere organisatie vervullen.

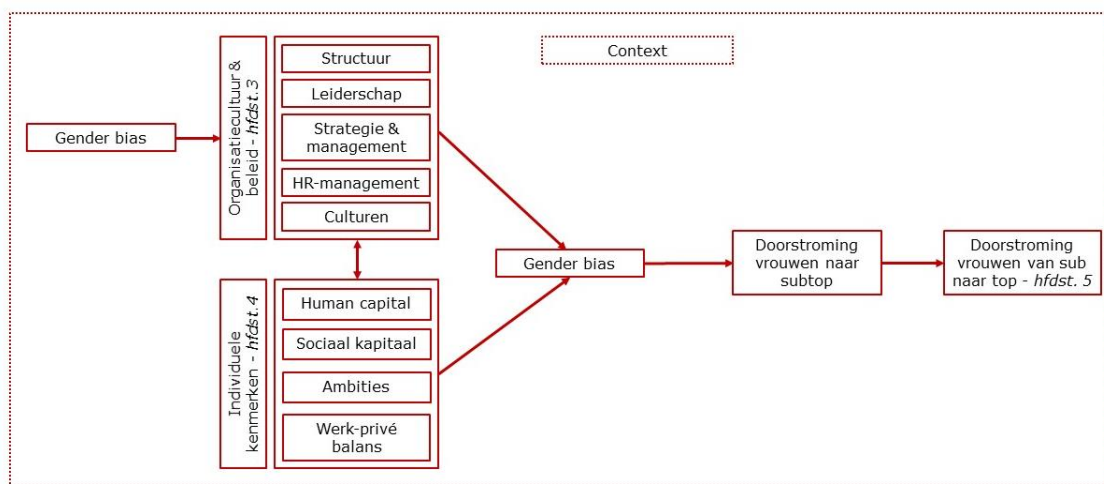


Daar waar verschillen zijn gevonden *binnen* of *tussen* organisaties zijn deze verwerkt in de lopende tekst in de hoofdstukken 2, 3, 4 en 5.

1.4 Opbouw van het rapport

Deze rapportage is gebaseerd op een integrale analyse waarin de resultaten van de beleidsanalyse en de verdiepende kwalitatieve casestudies zijn geïntegreerd. Op deze manier ontstaat een samenhangend en overkoepelend beeld van de mechanismen die een rol spelen bij de doorstroming van vrouwen naar de subtop. Het analytisch kader zoals gepresenteerd in figuur 1.1 vormt de rode draad van dit rapport. Dit model toont de factoren die een rol spelen bij de doorstroming van vrouwen naar de subtop en vanuit de subtop naar de top.

Figuur 1.1 Analytisch kader



In hoofdstuk 2 zijn resultaten van de beleidsanalyse verwerkt en wordt toegelicht waarom 'de subtop' wordt beschouwd als een onontgonnen terrein binnen organisaties. Dit hoofdstuk vormt daarmee een introductie op de daaropvolgende hoofdstukken. In de hoofdstukken 3, 4 en 5 worden resultaten van zowel de beleidsanalyse als de verdiepende interviews op integrale wijze gepresenteerd. In hoofdstuk 3 wordt de rol van organisatiecultuur en -beleid bij de doorstroming van vrouwen naar de subtop besproken, waarbij er een onderscheid is gemaakt tussen de factoren structuur, leiderschap, strategie en management, HR-management en culturen. In dit hoofdstuk worden eveneens de werkzame mechanismen besproken van effectieve beleidsmaatregelen en -instrumenten. Hoofdstuk 4 bespreekt de rol van individuele kenmerken van vrouwen bij de doorstroming naar de subtop. Hierbij worden de mechanismen die betrekking hebben op *human capital*, sociaal kapitaal, ambities en werk-privé balans onderscheiden. Hoofdstuk 5 gaat in op de doorstroming van sub naar top. Specifiek wordt hierbij het onderscheid tussen interne en externe doorstroom besproken. Daarnaast wordt ingegaan op de verschillen tussen de mechanismen die een rol spelen bij de doorstroming naar de subtop versus de doorstroming van sub naar top. De conclusies en aanbevelingen worden gepresenteerd in hoofdstuk 6. In hoofdstuk 7 worden drie good practices beschreven.

Gender bias betekent dat er sprake is van een ongelijkwaardige behandeling in carrièremogelijkheden en ongelijkwaardige verwachtingen op basis van gender. Gender verwijst naar de gedrags- en identiteitsaspecten van sekse. Gender bias is enerzijds bepalend voor de organisatiecultuur en -beleid. Gender bias is namelijk op



een bepaalde manier verankerd in individuen die tezamen organisatieculturen en -beleid mede vormgeven. Anderzijds reflecteren organisatieculturen en -beleid ook een bepaalde vorm van gender bias. Zo kan HR-beleid gender bias al dan niet in stand houden.

Meer concreet betekent gender bias bijvoorbeeld dat vrouwen een negatievere beoordeling dan mannen krijgen, omdat zij niet geassocieerd worden met stereotype (masculiene) eigenschappen waarvan men denkt dat die nodig zijn om succesvol te zijn. Ook worden vrouwen bij gelijke prestaties minder capabel bevonden dan mannen. Dit betekent dat zij dus méér moeten presteren dan mannen om als even capabel te worden gezien.⁹ Hier verwijst gender bias dus naar een andere waardering voor hetzelfde gedrag. Gender bias vormt een spilfunctie bij de doorstroming van vrouwen naar de subtop en is daarom geïntegreerd in de presentatie van resultaten in zowel hoofdstuk 3 als hoofdstuk 5. In hoofdstuk 5 wordt ingegaan op de weg van subtop naar top en de verschillen tussen de mechanismen die hierbij een rol spelen. De conclusies en aanbevelingen worden gepresenteerd in hoofdstuk 6. Hierbij wordt ingezoomd op de wisselwerking tussen kenmerken van organisaties en individuen om de mechanismen te begrijpen die spelen bij de doorstroming van vrouwen naar de subtop. Daarnaast wordt een onderscheid gemaakt tussen aanbevelingen die op basis van de onderzoeksresultaten kunnen worden gedaan aan organisaties en aan de overheid.

In figuur 1.1 is ook de context als van invloed zijnde variabele opgenomen. Allerlei zaken, zoals de Nederlandse wetgeving, de Nederlandse cultuur en het economisch tij zijn van invloed op de positie van vrouwen in de subtop van organisaties. Zo heeft 'de Nederlandse cultuur' ten aanzien van zorg voor kinderen invloed op de ambities van vrouwen. En wanneer er sprake is van krapte op de arbeidsmarkt, zijn bedrijven sneller geneigd om eerder onbenut potentieel – waaronder vrouwen – beter te benutten. In dit onderzoek vormt de rol van deze context echter geen vast onderdeel van de interviews, maar in de gesprekken die zijn gevoerd worden elementen van deze context soms wel genoemd als verklarende factor voor een bepaalde situatie. Daarom is de context wel expliciet benoemd in het analytisch kader.

⁹ Van der Lee, R. & N. Ellemers. (2015). Honoreringkansen voor mannen en vrouwen in de NWO competitie. Eindrapport onderzoek NWO.
Hogue, M. & Lord, R.G. (2007). A multilevel, complexity theory approach to understanding gender bias in leadership. *The Leadership Quarterly* 18: 370–390



2 Subtop: een *terra incognita*

Dit hoofdstuk is gebaseerd op de beleidsanalyse en gaat in op de omvang van de subtop binnen organisaties en de uitdagingen die spelen bij het inzichtelijk maken van de subtop. Zoals in paragraaf 1.1 beschreven, verwijst de term 'subtop' binnen dit onderzoek naar de eerste en tweede hiërarchische laag onder de RvB/directie en de RvT/RvC.

De omvang van de subtop wordt bepaald door het aantal posities dat binnen de organisatie aanwezig is die als opstap naar de top kunnen fungeren. Logischerwijs is de 'vijver' van vrouwen die kunnen doorstromen naar de subtop en van de subtop naar de top in grotere organisaties groter dan in kleinere organisaties. Een vooronderstelling bij de hierboven geschetste definitie van subtop is dat organisaties zich overwegend kenmerken door traditionele verticale organisatiestructuren waarbij duidelijke hiërarchische lagen zijn te onderscheiden.

Wanneer organisaties binnen het huidige onderzoek worden geconfronteerd met de term 'subtop' en de hierbij behorende definitie, blijkt dat de subtop een grijs gebied is. Zo wordt er binnen organisaties vaak verschillend gedacht over posities die wel en niet onder de subtop geschaard kunnen worden.¹⁰ Ook komen functies soms niet voor in een organogram, terwijl deze functies wél als kweekvijver voor topfuncties gelden. Dit laat zien dat de omvang van de subtop afhankelijk is van de organisatiestructuur; welke functies binnen de kweekvijver vallen om te kunnen doorstromen naar de subtop wordt deels bepaald door die structuur. Er lijken steeds meer organisaties te zijn die afstappen van het traditionele horizontale lijnmanagement en de organisatie meer projectmatig inrichten of vormgeven als matrixorganisatie. Ook al is binnen dergelijke organisaties wel degelijk een vorm van hiërarchie, dit is minder eenduidig dan in een organisatie ingericht volgens lijnmanagementprincipes. Dit kan zorgen voor verminderd zicht op hun kweekvijver, waardoor zij een enorm potentieel (aan zowel vrouwen als mannen) onbenut laten.

Voor het huidige onderzoek is op basis van informatie van de website van een organisatie, (jaar)verslagen, REACH-gegevens¹¹, en eventueel aanvullend opgevraagde informatie het aandeel vrouwen in de subtop vastgesteld. Vaak is het echter onduidelijk hoe aangeleverde percentages over het aandeel vrouwen in een bepaalde organisatielaag (bijvoorbeeld 'hoger management') tot stand zijn gekomen en welke posities zijn meegenomen in de berekening. Er bestaan grote verschillen in het aandeel vrouwen in de subtop tussen deze bronnen. Valide en betrouwbare cijfers over het aandeel vrouwen in verschillende lagen in de subtop ontbreken bij veel organisaties. Het is dan ook niet verrassend dat het toepassen van datagedreven HR-beleid (d.w.z. HR-beslissingen onderbouwen met data over personeel en HR-processen¹²) op actuele feitelijke cijfers slechts mondjesmaat wordt toegepast om de doorstroming van vrouwen binnen de organisatie inzichtelijk te maken.

¹⁰ Om goed zicht te krijgen op de daadwerkelijke omvang van de subtop is het nodig een organogram van een organisatie te hebben en te weten door welke personen (m/v) deze functies worden bekleed. Veel organisaties hebben geen organogram met ingevulde posities beschikbaar noch cijfers die de omvang van de subtop inzichtelijk maken.

¹¹ REACH bevat uitgebreide informatie over 3,6 miljoen bedrijven in Nederland.

¹² Berenschot. (2016). *HR analytics: de (genees)kracht van cijfers*. Geraadpleegd: https://www.berenschot.nl/publish/pages/4233/hr_analytics.pdf



Concluderend kan worden gesteld dat de subtop een *terra incognita* is; een onontgonnen terrein binnen organisaties. Organisaties beschikken nauwelijks over objectieve data over de doorstroming van vrouwen binnen verschillende lagen en verschillende divisies of business units in de organisatie. Het is problematisch wanneer dergelijke 'harde cijfers' ontbreken, want dan ontbreekt het inzicht in *waar* in de organisatie doorstroming van vrouwen eventueel hapert en kan er ook niet gericht en effectief op worden gestuurd met beleid. Daarnaast impliceert het dat veel potentieel vrouwelijk talent onbenut blijft.

Subtop: een *terra incognita*

- ❖ Organisaties beschikken nauwelijks over objectieve data over de m/v-samenstelling binnen verschillende divisies of business units in de organisatie.
- ❖ Door de afwezigheid van 'harde cijfers' is er geen inzicht in *waar* in organisaties de doorstroming van vrouwen hapert en wordt effectieve sturing hierop belemmerd. Potentieel vrouwelijk talent blijft hierdoor onbenut.



3 Organisatiecultuur en beleid

Dit hoofdstuk zoomt in op de rol van organisatiecultuur en -beleid bij de doorstroming van vrouwen naar de subtop, waarbij er een onderscheid is gemaakt tussen de factoren structuur, leiderschap, strategie en management, HR-management en culturen. In dit hoofdstuk worden eveneens de werkzame mechanismen van effectieve beleidsmaatregelen en -instrumenten besproken. De beschreven uitkomsten zijn zowel gebaseerd op resultaten van de beleidsanalyse alsmede op uitkomsten van de verdiepende interviews¹³ met vrouwen en stakeholders.

3.1 Structuur

Een organisatiestructuur is bepalend voor de route die vrouwen (en mannen) binnen een organisatie kunnen en moeten afleggen om hogerop te komen. Hiermee wordt de omvang van de kweekvijver voor invulling van subtopposities deels bepaald door de structuur. Binnen een platte of horizontale organisatiestructuur zijn er weinig tot geen tussenliggende managementlagen en is er vaak een groot verschil in vereist functieniveau tussen de subtop en de lagen eronder. Een grote afstand – in termen van vereiste kwaliteiten en competenties – tussen subtop en lagen eronder zorgt ervoor dat de doorstroom van de ene naar de andere laag beperkt is. Hierdoor worden vacatures voor subtopposities in dergelijke platte organisaties vaker extern ingevuld dan in organisaties met een verticale organisatiestructuur.

3.2 Omvang

Uit de *contrast-case analysis* blijkt ook de omvang van organisaties een rol te spelen bij de doorstroming naar de subtop. Bij top 200 bedrijven is de interne doorstroom vaak groter dan bij bedrijven uit de top 200-400 en (semi)publieke organisaties, omdat de vijver om uit te vissen groter is. Dit betekent overigens niet dat een grote vijver garant staat voor een goede doorstroom van vrouwen naar de subtop. Het vereist namelijk dat er ook daadwerkelijk uit de vijver 'gevist' wordt. Vrouwen werkzaam binnen een top 200 bedrijf hebben vaker veel verschillende functies vervuld *binnen* het bedrijf. Binnen de top 200-400 bedrijven is er vaker sprake van doorstroom *tussen* bedrijven. Hierbinnen hebben vrouwen veelal meerdere functies gehad bij verschillende bedrijven. Een gevolg hiervan is dat organisaties waarbij minder interne doorstroming mogelijk lijkt te zijn vanwege de omvang of organisatiestructuur, minder geneigd zijn te investeren in HR-programma's gericht op doorstroming. Er kan dan immers minder geprofiteerd worden van de ontwikkeling van medewerkers. Hierdoor ontstaat het risico dat potentieel talent wegtrekt en/of onbenut blijft. Dergelijke bedrijven lijken nog onvoldoende mogelijkheden te verkennen om interne doorstroom te bevorderen, bijvoorbeeld door training en opleiding.

De rol van omvang en structuur spelen overigens zowel voor vrouwen als voor mannen een rol bij de doorstroming naar de subtop.

¹³ Wanneer er een quote wordt gebruikt staat erachter vermeld of de quote afkomstig is van een vrouw/stakeholder (man), uit subtop of top werkzaam bij een top 200 bedrijf, top 200-400 bedrijf of een (semi)publieke organisatie. Soms werkt een vrouw in de subtop van een top 200 bedrijf én als toezichthouder bij een top 200-400 bedrijf. Dan volgt de notatie: 'vrouw, (sub)top, top 200, top 200-400'.



Structuur & omvang

- ❖ Binnen een platte of horizontale organisatiestructuur zijn er weinig tot geen tussenliggende managementlagen. Hierdoor is er vaak een groot verschil in vereist functieniveau tussen de subtop en de lagen eronder. Dit zorgt ervoor dat de doorstroming naar de subtop beperkt is.
- ❖ Binnen top 200 bedrijven is vaker sprake van interne doorstroom dan bij top 200-400 bedrijven en (semi)publieke organisaties. Een grotere kweekvijver is echter geen garantie voor een goede doorstroming van vrouwen naar de subtop.
- ❖ Organisaties waar interne doorstroming beperkt is vanwege een platte organisatiestructuur en/of door beperkte omvang van kweekvijver voor (sub)top investeren onvoldoende in HR-programma's gericht op doorstroming. Hierdoor ontstaat het risico dat potentieel talent vertrekt en/of onbenut blijft.

3.3 Culturen

3.3.1 Bestaan van subculturen binnen organisaties

Er wordt hier bewust gesproken over *organisatieculturen* (meervoud). De *within-case analysis* laat namelijk zien dat er binnen sommige organisaties grote verschillen tussen divisies of business units kunnen bestaan wat betreft de heersende cultuur. In IT-functies zijn er doorgaans weinig vrouwen, terwijl er bij HR afdelingen en afdelingen communicatie doorgaans relatief veel vrouwen zijn. En in de bankwereld zijn er bijvoorbeeld veel mannen in de hoek van de zakelijke markt en in risico- en asset management, en relatief veel vrouwen binnen private banking. Deze verschillende personele samenstellingen zorgen voor variatie in de dominante cultuur. Hierdoor bestaan er soms grote verschillen *binnen* organisaties wat betreft de doorstroming van vrouwen naar de subtop. Bewustzijn van subculturen binnen organisaties is essentieel om te begrijpen waarom de doorstroming van vrouwen in sommige delen van de organisatie hapert.

3.3.2 Gender bias in ongeschreven regels en besluitvormingsprocessen

Organisaties beïnvloeden zowel onbewust als bewust de doorstroming van vrouwen naar de subtop. De bewuste beïnvloeding is te herkennen aan een actief beleid om de doorstroming te bevorderen. De basis van dit beleid is vrijwel altijd een wens tot verbetering op morele dan wel economische gronden.

Onbewust speelt de mate waarin gender bias is geïnternaliseerd in de organisatiecultuur. Bij doorstroming in organisaties spelen 'ongeschreven regels' en geschreven regels beiden een rol in de mogelijkheden van doorstroming voor mannen én vrouwen. Deze zogenoemde 'ongeschreven regels' spelen in combinatie met de onbewuste gender bias een doorslaggevende rol in de doorstroming van vrouwen van de subtop.

Er zijn meerdere 'ongeschreven regels' te noemen die gaan over aannames over wat 'nodig' is om carrière te kunnen maken. Denk aan buitenlandervaring, de 'juiste' vooropleiding, het 'juiste' pad en het uitvoeren van nevenactiviteiten. Voor vrouwen met en zonder kinderen zijn dergelijke ongeschreven vereisten vaker een belemmering om te kunnen doorgroeien naar de subtop dan bij mannen. Dit geldt ook voor het opnemen van zorg- of ouderschapsverlof. Binnen sommige organisaties worden carrières van vrouwen bevroren wanneer er bevallings-, of ouderschapsverlof wordt opgenomen. Het is evident dat dit belemmerend of op zijn minst vertragend werkt voor mogelijkheden om door te stromen naar de subtop.



'Ongeschreven regels' hebben ook betrekking op besluitvormingsprocessen binnen organisaties. De mate waarin ongeschreven regels een rol spelen verschilt sterk tussen organisaties. Door de aanwezige gender bias in besluitvormingsprocessen zijn mannen geneigd personen met masculiene eigenschappen en gedrag voor te dragen en te benoemen, los van de geschreven regels over 'best person for the job'. Hierdoor komen organisaties waarbij de top en subtop voornamelijk uit mannen bestaan in een vicieuze cirkel terecht: soort zoekt soort.

"Je ziet dat hoe hoger in de organisatie, hoe meer mannen er zijn. En mannen schuiven mannen uit hun eigen netwerk naar voren of geven impliciet de voorkeur aan andere mannen. Daarom is het ook zo belangrijk dat je veel mensen kent als vrouw met ambities, dan is de kans het grootst dat je gevraagd wordt om te solliciteren. In de praktijk hebben vrouwen in die informele gang van zaken toch een achterstand."
(vrouw, stakeholder, (semi)publiek).

Eerder onderzoek toont echter aan dat gender bias niet alleen bij mannen impliciet aanwezig is; zowel mannen als vrouwen stereotyperen andere vrouwen. Zo wordt leiderschap bijvoorbeeld onbewust gekoppeld aan mannen. Hierdoor zijn zowel vrouwen als mannen meer geneigd om een onbewuste voorkeur te hebben voor mannelijk leiderschap. Toch is er bij vrouwen verhoudingsgewijs een groter gedeelte dat zich bewust is van genderongelijkheid en gender bias. Dit pleit ervoor meer diversiteit in selectiecommissies te creëren.¹⁴

3.3.3 Waardering van unieke persoonlijke eigenschappen

De mate waarin masculiene en feminiene eigenschappen en competenties domineren en gewaardeerd worden binnen organisatieculturen, bepalen welke competenties van belang worden geacht voor subtopposities, hoe vacatureteksten worden opgesteld, selectiecommissies worden samengesteld en dus ook hoe selectiegesprekken plaatsvinden. Afhankelijk van de dominante cultuur in organisaties heeft dit implicaties voor de carrièremogelijkheden van vrouwen. Zo wordt in sommige divisies veel waarde gehecht aan masculien gedrag, waardoor de doorstroming van vrouwen binnen deze divisie naar de subtop meer belemmeringen vertoont dan bij andere divisies. Ook bepalen woordgebruik in wervingsteksten, vacatureteksten en sollicitatiegesprekken mede wie er solliciteert en/of wie door wil stromen. Het is belangrijk dergelijke kruispunten te herkennen waarop vrouwen wel of niet in- of doorstromen.

"Onze vacatureteksten zijn te vrouwonvriendelijk, onze selectiegesprekken ook. Daar gaan we wat aan doen." (man, stakeholder, top 200-400).

De stakeholder van bovenstaand citaat gaf hierbij aan ook minder nadruk op zogenoemde masculiene eigenschappen en competenties te gaan leggen in wervingsteksten en deze teksten meer genderneutraal op te stellen; zowel vanuit de overtuiging dat diversiteit in eigenschappen bijdraagt aan een goed bedrijfsresultaat als vanuit het idee dat dergelijke teksten vrouwen meer aanspreken en zij dus sneller solliciteren. Om de doorstroming van vrouwen naar de subtop te bevorderen, is een organisatiecultuur nodig waarbij ruimte is voor de unieke eigenschappen van verschillende personen. Op deze manier hebben medewerkers – zowel vrouwen als mannen – meer ruimte om te excelleren dan in een eenzijdige cultuur gedomineerd

¹⁴ Van den Brink, M. (2010). *Behind the scenes of science. Gender practices in the recruitment and selection of professors in the Netherlands*. Proefschrift. Radboud Universiteit Nijmegen.



door masculiene normen en waarden, waaronder individualisme, prestatiedruk en belang van status en hiërarchie.

3.3.4 Combinatie werk en zorgtaken faciliteren

In organisatieculturen zijn aannames verweven over het combineren van werk- en zorgtaken door vrouwen, die ervoor zorgen dat vrouwen – in tegenstelling tot hun mannelijke collega's – moeten verantwoorden hoe zij werk en zorg combineren. Wanneer de ongeschreven regel geldt dat carrières worden bevroren bij het opnemen van zwangerschapsverlof, worden vrouwen belemmerd om in hetzelfde tempo door te groeien als iemand die géén verlof opneemt.

"Toen ik zwanger was werd ik meteen uit alle 'potential klasjes' gemikt. 'Jij gaat even geen carrière maken'. Dan voelt dat wel als kwetsend, want echt geaccepteerd wordt het niet." (vrouw, (sub)top, top 200, top 200-400).

Daarnaast hebben veel vrouwen het gevoel onder een vergrootglas te liggen waar het aankomt op hun prestaties, zeker in een periode dat zij net kinderen hebben gekregen. Ook ervaren veel vrouwen dat mannen bepaalde aannames hebben over het kunnen combineren van werk en zorg. Zo krijgen vrouwen vaak de vraag "hoe zij het thuis organiseren" of gaan mannelijke leidinggevenden ervan uit dat het "vast te zwaar" wordt voor een vrouw als zij zwanger is en ook daarna, om carrière te maken. Overigens blijken deze aannames óók bij vrouwen te bestaan, waardoor vrouwen reacties van andere vrouwen als een belemmering ervaren waar het gaat om het zetten van een volgende carrièrestap.

In de loopbaan van een vrouw spelen zaken die te maken hebben met de werk-privé balans een belangrijke rol. Een organisatiecultuur waarin flexibel werken wordt toegestaan voor het combineren van werk met de thuissituatie (of dat nou een gezin met kleine kinderen is of het verzorgen van één van de ouders) helpt zowel mannen als vrouwen. Onder flexibel werken verstaan we hier de mogelijkheid tot thuiswerken c.q. de mogelijkheid om later te beginnen, eerder weg te gaan dan de standaard van 9 tot 5 werktijden en 's avonds nog thuis te werken. Ook een bedrijfscultuur waarin tijdelijk parttime werken, zowel voor vrouwen als mannen, wordt gestimuleerd helpt voor een betere werk-privé balans en daarmee ook voor een positieve invloed op de doorstroom van vrouwen. Uiteindelijk gaat het immers om de resultaten die je oplevert en niet om het aantal uren dat je fysiek aanwezig bent.

Organisatieculturen waarin de combinatie van werk en zorg wordt gefaciliteerd en waarin zorgtaken zowel met vrouwen als mannen worden geassocieerd, creëren een meer gelijkwaardige positie tussen vrouwen en mannen binnen de organisatie. Het voorkomt eveneens dat vrouwen, zoals in veel organisaties het geval is, onder een vergrootglas komen te liggen. Dergelijke gendersensitieve culturen komen vaker voor bij (semi)publieke organisaties dan bij top 200 en top 200-400 bedrijven. Desalniettemin is het van belang te vermelden dat het hebben van gendersensitiviteit binnen een organisatiecultuur op zichzelf geen garantie is voor een goede doorstroming van vrouwen naar de subtop. Een gendersensitieve organisatiecultuur kan worden beschouwd als een randvoorwaarde om de lekkende pijplijn tegen te gaan en te zorgen dat voldoende vrouwen doorstromen binnen de organisatie.



Culturen

- ❖ Er bestaan grote verschillen tussen divisies/business units binnen bedrijven in de doorstroming van vrouwen naar de subtop. Bewustzijn van subculturen binnen de organisatie helpt bij het begrijpen waarom doorstroming van vrouwen in sommige delen van het bedrijf hapert. Daarbij geldt dat dergelijke subculturen vaak afhankelijk zijn van de personele samenstelling binnen deze divisies / business units.
- ❖ 'Ongeschreven regels' vormen vaak een belemmering voor de doorstroming van vrouwen naar de subtop. Dit geldt vooral in organisaties waar informele besluitvorming een belangrijke rol speelt.
- ❖ Door de aanwezige gender bias in besluitvormingsprocessen zijn zowel mannen als vrouwen geneigd personen met masculiene eigenschappen en gedrag te benoemen voor subtopposities. Hierdoor wordt een onevenwichtige samenstelling (m/v) van de subtop vaak in stand gehouden en blijft veel potentieel aan vrouwen onbenut.
- ❖ Organisatieculturen waarin masculiene eigenschappen en competenties domineren en gewaardeerd worden, vormen een belemmering voor de doorstroming van vrouwen naar de subtop, omdat er onvoldoende ruimte is voor de unieke eigenschappen van verschillende personen. Dit belemmert met name de carrièremogelijkheden van vrouwen. .
- ❖ Gendersensitieve organisatieculturen waarin het combineren van werk en zorg wordt gefaciliteerd en waarin zorgtaken niet uitsluitend met vrouwen worden geassocieerd, creëren een meer gelijkwaardige positie tussen vrouwen en mannen. Een gendersensitieve organisatiecultuur kan worden beschouwd als een randvoorwaarde om de lekkende pijplijn tegen te gaan en te zorgen dat voldoende vrouwen doorstromen binnen de organisatie.

3.4 Leiderschap

Topbestuurders, zowel mannen als vrouwen, spelen een cruciale rol bij de doorstroming van vrouwen naar de subtop. Een CEO die ervan overtuigd is dat genderdiversiteit meerwaarde heeft en dit ook uitdraagt, helpt om de doorstroming van vrouwen naar de subtop te bevorderen. Dit geldt zelfs binnen bedrijven met een overheersend masculiene cultuur. Een topbestuurder kan het verschil maken, omdat het belang van genderdiversiteit hiermee doorsijpelt naar andere lagen binnen de organisatie. Desalniettemin ervaren mannelijke bestuurders óók barrières wanneer zij het belang van diversiteit voor het voetlicht proberen te brengen in organisaties.

"Dan zit ik enorm te duwen en pushen om genderdiversiteit op de agenda te krijgen binnen onze organisatie. Mensen kijken me dan aan met een blik van: 'waar is die beste man mee bezig?!'" (man, stakeholder, top 200-400).

Een topbestuurder die zich uitspreekt voor genderdiversiteit en die opereert binnen een organisatiecultuur waarin het belang van genderdiversiteit wordt (h)erkend, zal uiteraard sneller een positief effect bereiken dan een topbestuurder die werkt in een omgeving waarin masculiene eigenschappen en gedrag domineren. Maar ook in organisaties waar het voor topbestuurders moeilijker is door een zogenoemde leemlaag door te dringen is verandering mogelijk. Topbestuurders die genderdiversiteit belangrijk vinden, zullen zich hierover niet alleen expliciet moeten uitlaten maar zullen ook de daad bij het woord moeten voegen. Door genderdiversiteit hoog op de agenda te zetten, te verankeren in HR-beleid (o.a. door streefcijfers vast te stellen) en diversiteitsmaatregelen te nemen kunnen topbestuurders ervoor zorgen dat de doorstroming van vrouwen naar de subtop wordt bevorderd. Daarnaast moet een bestuurder bereid zijn om rekenschap af te leggen over het al dan niet behalen



van een goede m/v-samenstelling binnen de subtop. Kortom, om als topbestuurder het verschil te kunnen maken is naast een gevoel van urgentie ook daadkracht nodig.

Leiderschap

- ❖ Gecommitteerde en daadkrachtige topbestuurders maken het verschil. Als een topbestuurder overtuigd is van de meerwaarde van genderdiversiteit, dit uitdraagt, genderdiversiteit verankert in HR-beleid, actief diversiteitsbeleid opstelt en rekenschap durft af te leggen over het aandeel vrouwen in de subtop, dan bevordert dit de doorstroming van vrouwen naar de subtop.

3.5 Strategie & management

3.5.1 Ontbreken data en streefcijfers op subtopniveau

Binnen veel organisaties is geen zicht op het aandeel vrouwen in de verschillende lagen en divisies in de organisatie. Hierdoor is het moeilijk vast te stellen *waar* in de organisatie de doorstroming precies hapert. Streefcijfers op subtopniveau ontbreken in veel organisaties, zo blijkt uit de *contrast-case analysis*. Vaak heeft men wel een 'gevoel' over de m/v-verdeling, maar exacte aantallen ontbreken. De afwezigheid van objectieve data op het niveau van divisies, business units of afdelingen maakt dat leidinggevenden op die niveaus dan ook niet kunnen worden aangesproken op hun verantwoordelijkheid om bepaalde streefcijfers te halen; er kan geen rekenschap worden afgelegd.

Het formuleren van streefcijfers op subtopniveau dient dan ook gepaard te gaan met het toepassen van datagedreven HR-beleid waarbij HR-beslissingen worden onderbouwd met data over personeel en HR-processen. Bestuurders en managers moeten zich committeren aan de gemaakte afspraken en moeten eigenaarschap tonen waarbij zij de opdracht om de doorstroming van vrouwen naar de subtop te bevorderen aanvaarden. Te vaak worden streefcijfers geformuleerd zonder dat er rekenschap wordt afgelegd over het behaalde resultaat. In dergelijke gevallen zal het formuleren van streefcijfers niet leiden tot het gewenste resultaat. Daarom moeten bestuurders en managers rekenschap afleggen over de ingezette middelen om het streefcijfer te behalen en over het daadwerkelijke resultaat, zodat managers in actie komen en op het al dan niet behalen van de streefcijfers kunnen worden aangesproken. De verwachting is dat hiermee de discrepantie tussen beleid en praktijk (paragraaf 3.6.2.) eveneens wordt verkleind. Immers, het gewenste beleid wordt niet alleen met de mond beleden maar ook in de praktijk tot uitvoer gebracht door het bestaan van de streefcijfers en de mogelijkheid deze zwart op wit weer te geven.

3.5.2 Wet bestuur en toezicht

Op basis van de Wet bestuur en toezicht (Wbt) dienen zetels in de RvB's en RvC's evenwichtig verdeeld te zijn. Voor het aandeel vrouwen is een wettelijk streefcijfer van 30% vastgesteld. Wanneer bedrijven dit streefcijfer niet halen, zijn zij verplicht zich te verantwoorden. Op basis van de analyse van websites en jaarverslagen ontstaat het beeld dat veel bedrijven zich niet, selectief of slechts op globale wijze verantwoorden. Verschillende bedrijven gaan bijvoorbeeld alleen in op het feit dat er minimaal 30% vrouwen in de RvC zit, maar gaan niet in op het niet behalen van de norm voor de RvB. Tevens blijft de verantwoording vaak vaag en wordt er vermeld dat de zetelverdeling "onevenwichtig is en een evenwichtige zetelverdeling tussen mannen en vrouwen een aandachtspunt blijft". Organisaties die een heldere (HR) strategie



hebben geformuleerd ten aanzien van de doorstroming van vrouwen naar de subtop en top, verantwoordden zich uitgebreider over het aandeel vrouwen in de top.

Om de Wbt ook invloed te laten hebben op ontwikkelingen op subtopniveau verdient het volgens de onderzoekers op basis van de onderzoeksresultaten aanbeveling om organisaties aan te spreken op hun 'explain' verantwoordelijkheid. Om ervoor te zorgen dat bedrijven hun verantwoordingstaak serieus nemen is het aan te bevelen om het bewustzijn van organisaties van het belang van genderdiversiteit te vergroten. Het afleggen van rekenschap over geformuleerde streefcijfers heeft pas daadwerkelijk impact als het belang van genderdiversiteit is doorgedrongen bij organisaties. Daarnaast kan de overheid door het presenteren van een sectorspecifieke benchmark inzicht geven in de prestaties van organisaties ten aanzien van de doorstroming van vrouwen naar de top en subtop. Het aanreiken van goede voorbeelden kan organisaties eveneens motiveren om beleid toe te passen om genderdiversiteit te vergroten. Door bedrijven te informeren, faciliteren en stimuleren kan ervoor zorgen dat bedrijven hun verantwoordingstaak serieus nemen en zich op adequate wijze verantwoorden.

Betrokkenen binnen het onderzoek is gevraagd of zij verwachten dat het invoeren van quota kan helpen om het aandeel vrouwen in de subtop en top te vergroten. Stakeholders en vrouwen zijn verdeeld over de effectiviteit van quota. Een aantal betrokkenen geeft aan dat het mogelijk helpt omdat hiermee bestaande ongelijke m/v-verhoudingen binnen de (sub)top kunnen worden doorbroken. Velen verwachten echter dat dit instrument bedrijven tegen de haren instrijkt, vanwege het dwingende karakter. Velen benoemen dat het belangrijk is dat het belang van genderdiversiteit doordringt bij bedrijven. Wanneer bedrijven zich bewust worden van het potentieel aan vrouwen dat onbenut blijft, raken zij intrinsiek gemotiveerd om het aandeel vrouwen in de (sub)top te vergroten. In tegenstelling tot het opleggen van quota, zorgt dit volgens verschillende betrokkenen voor commitment om het aandeel vrouwen in de (sub)top te vergroten. Dit commitment is noodzakelijk om aandacht voor genderdiversiteit duurzaam te verankeren in bedrijven.

Strategie & management

- ❖ Om de doorstroming van vrouwen naar de subtop te bevorderen, is het belangrijk dat organisaties streefcijfers formuleren op verschillende niveaus in de organisatie. Bestuurders en managers moeten rekenschap afleggen over het al dan niet behalen van de streefcijfers en de ingezette middelen. Wanneer feitelijke cijfers op het niveau van divisies, business units of afdelingen ontbreken, kunnen leidinggevenden niet worden aangesproken op hun verantwoordelijkheid om de streefcijfers te halen.
- ❖ Het formuleren van streefcijfers op subtopniveau heeft pas een positief effect op de doorstroming van vrouwen naar de subtop als streefcijfers gepaard gaan met datagedreven HR-beleid waarbij de voortgang inzichtelijk kan worden gemaakt. Zo kan er worden gestuurd op het bevorderen van genderdiversiteit binnen verschillende geledingen in de organisatie.
- ❖ De verantwoording over het niet behalen van de 30%-norm voor vrouwen in de RvB en RvC is bij veel organisaties inadequaat. Niet alleen wordt de norm vaak niet gehaald, de terugkoppeling hierover wordt ook vaak achterwege gelaten. Om het aandeel vrouwen in de (sub)top te vergroten moeten bedrijven beter rekenschap afleggen zodat zij zich echt bewust worden van de probleemmechanismen die in hun organisatie spelen. Door bedrijven te informeren, faciliteren en stimuleren kan het bewustzijn van het belang van genderdiversiteit worden vergroot.



3.6 HR-management

3.6.1 *Beleid gericht op aanpassing vrouwen*

De *contrast-case analysis* laat zien dat veel organisaties proberen de doorstroming van vrouwen naar de subtop bewust te beïnvloeden door middel van beleidsmaatregelen en -instrumenten, zoals vrouwennetwerken, mentorprogramma's, talentprogramma's en *succession planning*. Verschillende organisaties benadrukken dat diversiteit voor hen niet alleen genderdiversiteit omvat, maar ook diversiteit in leeftijd, seksuele geaardheid, cultuur en mensen met een beperking. Dergelijk 'inclusiebeleid' komt met name voor bij (semi)publieke organisaties. In sommige gevallen ontbreken concrete beleidsmaatregelen bij organisaties die uitgaan van inclusie. Dit is problematisch wanneer het aandeel vrouwen in de subtop achterblijft. In organisaties waar de doorstroming van vrouwen naar de subtop niet vanzelf gaat, zijn namelijk concrete maatregelen nodig om genderdiversiteit te bevorderen.

Zowel binnen diversiteitsbeleid als inclusiebeleid hebben veel organisaties speciale programma's, netwerken of trainingen voor vrouwen ontwikkeld. Dergelijk beleid is vaak zowel gericht op de lagen onder de subtop als op de subtop zelf. Opmerkelijk is echter dat de aanname achter veel programma's of trainingen is dat vrouwen zich moeten aanpassen; dan wel door hun netwerkvaardigheden te verbeteren (het 'spel' leren spelen) of door te leren omgaan met de uitdagingen die de combinatie werk en zorg meebrengt. Dit impliceert dat de aanname binnen bedrijven veelal *niet* is dat houding en gedrag van managers en bestuurders onderdeel van het probleem is. Een uitzondering hierop is een organisatie waar *gender bias awareness* trainingen worden gegeven aan zowel mannen als vrouwen om hen bewust te maken van biases tijdens selectieprocedures (zie paragraaf 3.6.3). Omdat de programma's gericht zijn op het aanpassen van gedrag van vrouwen, lijkt de aanname te bestaan dat de oorzaak van een beperkte doorstroming van vrouwen naar de subtop ligt in het gedrag van vrouwen. Dit is opvallend, omdat er andere elementen zijn die een belangrijkere oorzaak vormen voor het ontbreken van voldoende vrouwen in de subtop, waaronder gender bias in besluitvormingsprocessen.

"De mentoring en coaching van vrouwen is er vaak op gericht vrouwen te leren hoe het 'spel van de mannen' gespeeld wordt. Maar als vrouwen wordt dan geleerd om masculien gedrag te vertonen, leidt doorstroming van vrouwen niet tot diversiteit."
(vrouw, top, top 200 en top 200-400).

Bovenstaand citaat bevat verschillende strategieën voor vrouwen. Eén element is dat vrouwen begrijpen hoe 'het spel' werkt en leren daarmee rekening te houden. Dit betekent dat zij zich bewust zijn van het belang van 'ongeschreven regels' en intern netwerken bij selectieprocedures. Door het toepassen van deze strategie kunnen vrouwen nog steeds hun eigenheid bewaken. Het tweede element – het spel meespelen – leidt namelijk niet tot een vergroting van diversiteit als vrouwen masculiene eigenschappen gaan vertonen om een positie in de subtop te behalen. Om genderdiversiteit te bevorderen, is het van belang dat er ruimte is voor unieke eigenschappen van personen binnen een organisatiecultuur.

In veel gevallen is diversiteitsbeleid gericht op de doorstroming van vrouwen een reactie op een kleine kweekvijver van vrouwen om uit te selecteren óf op het ontbreken van voldoende vrouwen in de subtop of top. Dit laatste speelt bijvoorbeeld wanneer streefcijfers over het aandeel vrouwen in de (sub)top niet worden behaald. Van een kleine kweekvijver is bijvoorbeeld sprake binnen technische organisaties,



bouwbedrijven of de bankenwereld; de aanwas van vrouwen van onderuit de organisatie is beperkt.

3.6.2 Discrepantie beleid & praktijk: gender bias

Waar het gaat om gender bias in 'beleid' kan een onderscheid worden gemaakt tussen verschillende uitgangspunten: 1) keuze voor *best person*, 2) diversiteit, 3) inclusie. Vaak stelt men dat binnen het gevoerde HR-beleid het uitgangspunt is dat men "kiest voor de persoon met de beste kwaliteiten" (*best person*) of dat gender geen rol mag spelen bij benoemingen (inclusie). De kern van inclusie is dat iedereen binnen een organisatie dezelfde kansen heeft waar het gaat om in- en doorstroming en dat verschillen tussen personen als een toegevoegde waarde worden gezien. Wanneer 'diversiteit' een kernaspect is van het HR-beleid, worden actief instrumenten ingezet om genderdiversiteit te vergroten.

De assumptie bij de zogenoemde '*best person*' benadering en bij inclusiebeleid lijkt te zijn dat leidinggevendenden de onbewuste gender bias kunnen uitschakelen, terwijl onderzoek¹⁵ heeft aangetoond dat deze bias – ondanks goede intenties – desalniettemin een belangrijke rol speelt bij selectieprocedures. In de praktijk zorgt gender bias voor een discrepantie tussen HR-beleid en de uitvoering hiervan, terwijl het HR-beleid op papier vaak toereikend is volgens betrokkenen. Gender bias is zowel bij mannen als vrouwen impliciet aanwezig is. Zo koppelen zowel mannen als vrouwen bijvoorbeeld leiderschap onbewust aan mannen. Dat maakt dat veel mensen geneigd om een onbewuste voorkeur voor mannelijk leiderschap te hebben.

"Iedereen zegt: ik wil gewoon de beste persoon. Als je weet dat gender bias een rol speelt, weet je dat dat niet kan. Laat mensen zien dat ze vooroordelen hebben. Dit voorkomt doorstrom van iemand die op jou lijkt. (man, stakeholder, top 200).

"Mannen zorgen veelal voor nieuwe benoemingen en dat heeft invloed op de doorstroming van vrouwen. Vrouwen zijn vaak openhartiger, laten onzekerheid meer zien. Mannen interpreteren dat als zwakte. Maar ook dat is belangrijk voor een leider, je kwetsbaarheid durven tonen. Dat wordt niet altijd ingezien." (vrouw, top, top 200 en top 200-400).

"De top bestaat voor een groot deel uit mannen die door mannenogen naar de subtop kijken. Zij vinden het moeilijk om gedrag van vrouwen, dat anders is dan hun eigen gedrag, als 'potentieel' te beschouwen. Mannen doen het anders dan vrouwen. De hele selectieprocedure is omgeven door bias. Dit is één van de aller-aller-aller-moeilijkste dingen" (vrouw, top, top 200).

De aanwezigheid van gender bias bij selectieprocessen wil overigens niet zeggen dat het voeren van actief diversiteitsbeleid niet loont. Het laat zien dat betrokkenen zich bewust moeten zijn van de aanwezigheid van deze biases en selectieprocessen zo moeten inrichten dat biases worden beperkt, bijvoorbeeld door te zorgen voor diversiteit in selectiecommissies.

¹⁵ Hogue, M. & Lord, R.G. (2007). A multilevel, complexity theory approach to understanding gender bias in leadership. *The Leadership Quarterly* 18: 370–390
Van den Brink, M. (2010). *Behind the scenes of science. Gender practices in the recruitment and selection of professors in the Netherlands*. Proefschrift. Radboud Universiteit Nijmegen.
Van der Lee, R. & N. Ellemers. (2015). Honoreringkansen voor mannen en vrouwen in de NWO competitie. Eindrapport onderzoek NWO.



Daarnaast blijkt uit de *contrast-case analysis* dat binnen commerciële organisaties, althans meer dan in (semi) publieke organisaties gefinancierd met publieke middelen, informele besluitvormingsprocedures in de praktijk de boventoon te voeren boven formele besluitvormingsprocessen. Formeel doet een bedrijf aan *succession planning* (het identificeren en ontwikkelen van personeelsleden met veel potentieel), maar in de praktijk komt het bij benoemingen volgens velen aan op het beschikken over het juiste interne netwerk. Tevens speelt hierbij het belang van assertiviteit en profilering een rol; men moet weten wat je ambities zijn (zie nadere toelichting in H4).

Onvoldoende bewustzijn van de rol van informele selectieprocedures en van de rol van gender bias bij selectieprocedures is daarom een valkuil binnen HR-beleid, met name binnen beleid met de keuze voor *best person* en inclusie als uitgangspunt. Voorwaarde voor effectief HR-beleid is dat probleemmechanismen die doorstromen van vrouwen belemmeren in beeld zijn en dat daar waar de doorstroming van vrouwen naar de subtop hapert, concrete beleidsmaatregelen bestaan om genderdiversiteit te bevorderen.

3.6.3 Effectieve HR-programma's

Wat als 'goed beleid' kan worden beschouwd hangt af van de context waarbinnen het is geïmplementeerd. De aanleiding voor organisaties om diversiteitsbeleid in te voeren kan variëren. Wat een effectieve beleidsmaatregel is om het aandeel vrouwen in de subtop te vergroten hangt af van verschillende factoren zoals de organisatiecultuur, individuele kenmerken van vrouwen zelf en de externe context. Beleid is pas effectief als het inspeelt op de specifieke probleemmechanismen die spelen. De probleemmechanismen die ervoor zorgen dat er onvoldoende vrouwen doorstromen kunnen per divisie, business unit of afdeling verschillen. Een divisie waar de kweekvijver voor vrouwen om door te stromen naar de subtop te klein is, heeft een andere strategie nodig dan een divisie waar de kweekvijver groot genoeg is maar vrouwen desalniettemin niet doorstromen. Dit betekent dat (HR) managers *binnen* het bedrijf verschillende beleidsinstrumenten moeten inzetten om de doorstromingen in verschillende geledingen van de organisatie te bevorderen.

Uit de *contrast-case analysis* blijkt dat in sommige organisaties de doorstroming van vrouwen naar subtop goed gaat ondanks het ontbreken van actief diversiteitsbeleid. Bij deze organisaties is gendersensitiviteit verankerd in de organisatiecultuur, waardoor bijvoorbeeld zowel mannen als vrouwen werk en zorg goed kunnen combineren. Daarnaast is in deze organisaties het belang van genderdiversiteit diep in de organisatiecultuur geworteld. Dit is ook terug te zien in de HR-procedures waar de rol van gender bias door bijvoorbeeld divers samengestelde selectiecommissies beperkt wordt. Binnen dergelijke organisaties zijn geen specifieke maatregelen aanwezig om genderdiversiteit te bevorderen, omdat vrouwen immers al goed doorstromen naar de subtop.

Daar waar de doorstroming van vrouwen naar de subtop niet 'vanzelf' gaat, is actief diversiteitsbeleid nodig waarbij er specifieke maatregelen worden getroffen om de zogenoemde probleemmechanismen te op te heffen. Hieronder worden een aantal beleidsprogramma's of instrumenten beschreven die op basis van interviews met vrouwen en stakeholders verondersteld worden effectief te zijn. Hierbij wordt aangegeven wat het werkzame mechanisme is en binnen welke context effectiviteit wordt verondersteld. Onderstaande instrumenten zijn op zichzelf nooit voldoende om de doorstroming van vrouwen te bevorderen. Om effectief diversiteitsbeleid te voeren zijn een aantal **voorwaarden** essentieel, namelijk:



- ❖ Organisaties moeten **inzicht** hebben in het **probleemmechanisme** dat er binnen hun organisatie of divisie voor zorgt dat de doorstroming van vrouwen naar de subtop hapert.
- ❖ Organisaties moeten zich **bewust zijn** van de **rol** van **gender bias** tijdens selectiemomenten en moeten maatregelen nemen om de invloed van gender bias te beperken.
- ❖ **Topbestuurders** moeten zich **committeren** aan **gender diversiteit** en **rekenschap afleggen** over het al dan niet behaalde resultaat.
- ❖ Er dienen **streefcijfers** te worden geformuleerd op verschillende niveaus binnen de organisatie zodat bestuurders en managers verantwoordelijk kunnen worden gehouden voor het resultaat.
- ❖ Diversiteitsbeleid moet een **samenhangend geheel** van **maatregelen** en **instrumenten** vormen waardoor gender diversiteit in de organisatiecultuur en beleid raakt verankerd.

Mentoren, sponsors, coaches en rolmodellen

Organisaties waarbinnen gewerkt wordt met sponsors, mentoren, coaches of rolmodellen streven ernaar om vrouwen met ambities en talenten verder te helpen in hun ontwikkeling. Een ander doel kan zijn om een netwerk te ontsluiten voor vrouwen die dat niet of minder hebben. Door ondersteuning worden vrouwen tevens meer succesvol in het realiseren van hun ambities. Door mentor- en sponsorprogramma's kan eveneens het animo onder vrouwen voor een subtoppositie toenemen. Wanneer meer vrouwen op subtopposities worden benoemd, kan de kweekvijver voor topposities worden vergroot.

Een voorwaarde voor een effectieve aanpak is dat deelnemende vrouwen zich goed kunnen identificeren met hun mentor of met iemand die door het bedrijf als rolmodel wordt gepresenteerd (bijvoorbeeld een vrouw uit de (sub)top die zich openlijk uitlaat als ambassadeur van het vrouwennetwerk). Dergelijke aanpakken zijn verondersteld effectiever te zijn wanneer vrouwen ook worden *gevraagd* om aan dit soort programma's deel te nemen. Een valkuil van mentoring is dat vrouwen te veel worden gestimuleerd om masculien gedrag te vertonen; op die manier is er alsnog geen sprake van diversiteit en profiteert de organisatie niet optimaal van ieders unieke eigenschappen en ontstaat er geen optimale samensmelting van eigenschappen. Programma's gericht op netwerken worden verondersteld effectief te zijn in omgevingen waarbij informele selectieprocedures een belangrijke rol spelen bij benoemingen.

Vrouwennetwerken

Een vrouwennetwerk kan vrouwen stimuleren bepaalde carrièrestappen te zetten of te ambiëren waardoor de kweekvijver wordt vergroot. Daarnaast biedt een vrouwennetwerk de vrouwen die daar behoefte aan hebben ondersteuning op hun weg naar de subtop. Dit kan ervoor zorgen dat zij zich beter bewust zijn van de mechanismen die er spelen en zorgen dat zij doelgerichter en effectiever stappen in hun loopbaan kunnen zetten.

Activiteiten die binnen een vrouwennetwerk een plek kunnen hebben zijn bijvoorbeeld:

- ❖ Bewustzijn creëren over mogelijkheden door het inhoudelijk uitdiepen van bepaalde onderwerpen in nieuwsbrieven.
- ❖ Succesvolle vrouwelijke managers in het zonnetje zetten.



- ❖ Netwerken met (vrouwen)netwerken van bijvoorbeeld collega-organisaties of organisaties in de nabije omgeving van de eigen organisatie.
- ❖ Verzorgen van opleidingen en trainingen (bijvoorbeeld over 'personal branding' of 'corporate politics').
- ❖ Het creëren van of bouwen aan rolmodellen, en dit op een goede manier neerzetten.

Een vrouwennetwerk alleen is nooit afdoende om het aandeel vrouwen in de subtop te vergroten¹⁶. Tevens zal een vrouwennetwerk weinig effect sorteren in een omgeving waarbinnen het belang van genderdiversiteit niet wordt onderkend. Daarnaast moet de top binnen een organisatie zich uitspreken over het belang en de rol van het vrouwennetwerk om een optimaal positief effect te bereiken.

"We geven [het vrouwennetwerk] een podium binnen de organisatie. Dat is het belangrijkste instrument wat we inzetten. Ook belangrijk is de manier waarop [voorzitter RvB] er over praat en die is er heel expliciet in." (man, stakeholder, top 200)

Gender bias awareness training voor vrouwen en mannen

Een onevenwichtige samenstelling van de subtop komt vaak doordat óf de kweekvijver voor subtop te beperkt is óf doordat de kweekvijver wellicht groot genoeg is maar vrouwen er niet worden 'uitgevist'. Gender bias is veelal de oorzaak hiervan. Ondanks goede intenties om meer vrouwen aan te nemen worden bestaande m/v-verhoudingen in stand gehouden. Door personen die een cruciale rol spelen in (informele en formele) selectieprocedures bewust te maken van deze gender bias ziet men bijvoorbeeld in hoe belangrijk het is om een divers samengestelde selectiecommissie te hebben. Bewustwording van de impliciet aanwezige gender bias is de eerste stap naar het veranderen van selectiegedrag. Oftewel, om de *biases* die er spelen in selectie- en benoemingsprocessen te kunnen opheffen móét je begrijpen dat deze *biases* er zijn en hoe deze werken.

"[het vrouwennetwerk]) heeft bij het CvB voor elkaar gekregen dat er volgende week een gender awareness training komt... Het kan dus wel op de agenda."

(vrouw, subtop, stakeholder, (semi)publiek)

Een dergelijke training wordt verondersteld noodzakelijk en effectief te zijn in ieder type organisatie. Het probleem rondom gender bias staat namelijk los van de intenties van een organisatie. Dus ook binnen organisaties die stellen genderdiversiteit na te streven of die naar algehele inclusie streven, is het belangrijk dat managers zich bewust zijn van de impliciet aanwezige gender bias.

¹⁶ Gremmen, I. & Y. Benschop. (2013). Vrouwennetwerken als diversiteitsinstrument in organisaties. *Tijdschrift voor HRM*, 16: 32-53.



HR- management

- ❖ Daar waar de doorstroming van vrouwen naar de subtop niet 'vanzelf' gaat, is actief diversiteitsbeleid nodig waarbij specifieke maatregelen worden getroffen om probleemmechanismen die zorgen voor belemmeringen om dit doel te behalen op te heffen.
- ❖ Effectief diversiteitsbeleid voldoet aan de volgende voorwaarden:
 - Biedt inzicht in het probleemmechanisme dat zorgt dat de doorstroming van vrouwen hapert.
 - Verbetert bewustzijn van gender bias tijdens selectiemomenten en neemt maatregelen om invloed gender bias te beperken.
 - Verhoogt commitment en laat (top)bestuurders rekenschap afleggen over resultaten.
 - Formuleert streefcijfers zodat bestuurders en managers verantwoordelijk kunnen worden gehouden voor het resultaat.
 - Vormt een samenhangend geheel van maatregelen en instrumenten waardoor gender diversiteit in organisatiecultuur en beleid raakt verankerd.
- ❖ Mentor-, coaching-, sponsor-, of rolmodellenprogramma's helpen vrouwen hun talenten en ambities te ontwikkelen en om hun netwerk te ontsluiten. Valkuil is dat vrouwen te veel worden gestimuleerd om zich aan te passen aan de dominante (masculiene) bedrijfscultuur. Als er geen ruimte is voor de unieke persoonlijke eigenschappen van mensen ontstaat er geen échte diversiteit, maar wordt een bestaande cultuur bestendig door doorstroming van vrouwen die binnen deze cultuur passen.
- ❖ Programma's gericht op netwerken zijn verondersteld effectief te zijn in omgevingen waarbij informele selectieprocedures een belangrijke rol spelen bij benoemingen.
- ❖ Een vrouwennetwerk stimuleert vrouwen carrièrestappen te ambiëren en daadwerkelijk te zetten, waardoor de kweekvijver wordt vergroot. Vrouwen worden zich beter bewust van mechanismen die spelen, waardoor zij meer doelgericht en effectiever stappen in hun loopbaan kunnen zetten. Een vrouwennetwerk als enig instrument is nooit voldoende om de doorstroming van vrouwen te bevorderen.
- ❖ Om de biases die spelen in selectie- en benoemingsprocessen op te heffen móét je begrijpen hoe deze biases werken. Een gender bias awareness training voor leidinggevenden (m/v) is noodzakelijk en effectief binnen iedere organisatie.



4 Individuele kenmerken

Dit hoofdstuk bespreekt de rol van individuele kenmerken van vrouwen zélf bij hun doorstroming naar de subtop. Hierbij worden de mechanismen die betrekking hebben op *human capital*, sociaal kapitaal, ambities en werk-privé balans onderscheiden. Evenals hoofdstuk 3, is dit hoofdstuk gebaseerd op de resultaten van de beleidsanalyse en verdiepende interviews met vrouwen en stakeholders.

4.1 *Human capital: kennis, competenties & ervaring*

4.1.1 *Be good and tell it!*

Veel vrouwen geven aan dat de allerbelangrijkste factor voor het bereiken van hun huidige functie het goed doen van je werk is. Het belang van het beschikken over de juiste kennis, ervaring en competenties is evident. Vrouwen geven aan dat zij in staat waren te laten zien hoe zij een cruciale aanvulling vormden op een bestaand(e) team of afdeling en daarbij zorgden voor de gewenste resultaten. Tevens is het van belang dat vrouwen zich uitspreken over hun resultaten.

“Je moet zorgen dat je gewoon ongelofelijk goed bent in datgene wat je doet. Je werk beter doen dan anderen, dat is het begin.” (vrouw, subtop, top 200).

Minstens zo belangrijk is dat iemand laat zien wat zij (of hij) waard is en dit expliciet uitspreekt naar de juiste mensen toe: *be good and tell it!*

“Hoe harder je voor jezelf opkomt, hoe meer kans je hebt om een functie te krijgen. Ik heb heel duidelijk mijn competenties aangegeven en heb dus meer mogelijkheden gekregen. Als je meer timide bent, dan blijven deuren gesloten” (vrouw, (sub)top, 200).

De geïnterviewde vrouwen geven duidelijk aan dat vrouwen over eventuele bescheidenheid heen moet stappen om de subtop te bereiken. Daarnaast geldt zowel voor vrouwen als mannen dat om de subtop te bereiken, men assertief moet zijn en zichzelf duidelijk moet kunnen profileren:

“Ik heb het altijd als vrouw gevoeld als ‘jezelf onnatuurlijk promoten’. Maar in de mannenwereld ben je vaak nog steeds heel bescheiden, al voelt dat voor vrouwen niet zo.” (vrouw, (sub)top, top 200, top 200-400).

“Het is dus van belang dat je jezelf naar voren duwt en je ambities kenbaar maakt. Het politieke spel meespelen dus”. (vrouw, subtop, top 200).

“Het is heel belangrijk om je er als vrouw bewust van te zijn dat je steeds jezelf moet bewijzen. Je moet daar niet van schrikken of je door af laten remmen, je moet gewoon steeds je punt maken en jezelf laten horen. Dit vraagt een behoorlijke assertiviteit van vrouwen zelf.” (vrouw, subtop, top 200).

Tegelijkertijd blijkt dat dit voor sommige vrouwen niet altijd ‘natuurlijk’ voelt. Zowel de *contrast-case* als de *within-case analysis* laten zien dat er op dit punt verschillen bestaan tussen vrouwen die een positie in de onderste laag van de subtop bekleden en vrouwen die een topospositie vervullen. Deze laatste groep lijkt minder moeite te hebben met het expliciet maken van hun kwaliteiten en resultaten. Dit betekent dat er individuele verschillen bestaan tussen vrouwen binnen eenzelfde bedrijf. Dit laat zien



hoe belangrijk het is dat beleidsmaatregelen gericht op het bevorderen van de doorstroming van vrouwen naar de subtop maatwerkgericht is.

4.1.2 Flexibel zijn en meebewegen

Veel vrouwen in een (sub)toppositie bij een top 200 bedrijf geven aan dat het belangrijk is dat *"je kunt meebewegen."* (vrouw, subtop, top 200). Hiermee wordt enerzijds bedoeld dat het belangrijk is om met tegenslagen om te kunnen gaan. Anderzijds refereert "kunnen meebewegen" ook naar het vermogen om je te kunnen aanpassen aan bestaande geschreven en ongeschreven regels. Voor zowel mannen als vrouwen geldt dat zij flexibel moeten zijn en in staat moeten zijn om zich tot op zekere hoogte aan te passen aan hun omgeving en een veerkrachtige mindset moeten hebben.

"Bij tegenslag, zoals de mededeling dat je functie straks niet meer bestaat, gaat het erom hoe jij in de wedstrijd zit en hoe je met dit soort gebeurtenissen omgaat." (vrouw, subtop, top 200)

In hoofdstuk 3 kwam al naar voren dat er binnen verschillende organisaties programma's bestaan die erop gericht zijn de assertiviteit van vrouwen te vergroten en hen te leren hoe zij 'het spel' moeten meespelen.

4.1.3 Risico's nemen

Een ander aspect dat verschillende vrouwen noemen als factor om in hun huidige functie te belanden is dat zij risico's hebben genomen.

"Bouw niet alleen aan wat je goed kan. Zoek risico's op waar je een veel van kan leren. Dit laat zien dat je lef hebt en iets durft." (vrouw, (sub)top, top 200, top 200-400).

Ook geven veel vrouwen aan dat hun intrinsieke motivatie om nieuwe uitdagingen aan te gaan, heeft geholpen om hogerop te komen.

"Als persoon vind ik het belangrijk om beweeglijk te blijven en om nieuwe dingen uit te proberen." (vrouw, subtop, top 200).

Kortom, om in subtopposities te komen gaat het bij human capital van vrouwen om een combinatie van de gewenste kennis, ervaring en competenties. Zoals hieronder verwoord door één van de geïnterviewde vrouwen:

"Het is een combinatie van je eigen ambitie kenbaar maken, dat mensen je mogen, je graag als collega willen en dat mensen je iets toevertrouwen. Ook is van belang wat je resultaten tot nu toe zijn en hoe je reageert op dingen. Ook moet je er zijn voor de zaak als het nodig is en je moet een visie hebben." (vrouw, subtop, top 200).

Een voorwaarde om kennis te kunnen vergroten, nieuwe kwaliteiten te kunnen ontwikkelen en risico's te kunnen nemen, is dat vrouwen de ruimte krijgen om te kunnen excelleren. Dit vereist onder andere een gendersensitieve organisatiecultuur waarbij zowel vrouwen als mannen werk en zorgtaken kunnen combineren. Daarnaast is het van belang dat zowel leidinggevenden als vrouwen zelf zich bewust zijn van eventuele gender biases.



Human capital: kennis, competenties & ervaring

- ❖ Belangrijke vereiste competenties om de subtop te bereiken zijn: assertiviteit, flexibiliteit en meebewegen, en het durven nemen van risico's. Vrouwen mogen soms meer van deze competenties die van belang zijn voor subtopposities laten zien.
- ❖ *Be good and tell it*: kennis van zaken, inhoud, goede resultaten behalen én deze kennis en kwaliteiten etaleren naar de juiste personen toe zijn de belangrijkste voorwaarden om een subtopfunctie te bereiken. Tegelijkertijd voelt dit laatste ("tell it") voor veel vrouwen – met name in de onderste laag van de subtop – 'onnatuurlijk'. Hierdoor etaleren sommige vrouwen hun kennis, competenties en kwaliteiten (nog) onvoldoende en ontstaat het risico dat zij bepaalde carrièrestappen mislopen.

4.2 Sociaal kapitaal

4.2.1 Meebewegen in 'het spel' van intern netwerken helpt

Voortbordurend op het belang van het behalen van goede resultaten binnen het werk en het kunnen profileren, is ook het hebben van een goed intern netwerk essentieel. Wat betreft intern netwerken lijkt te gelden: hoe hoger de positie, hoe belangrijker de rol van 'kruiwagens'. De vijver voor zowel de subtop als de top bestaat vaak uit een selecte groep mensen die goede connecties hebben.

Met name vrouwen binnen de top 200 bedrijven stellen dat het hebben van een goed eigen intern netwerk doorslaggevend is om een positie in de subtop te verkrijgen. Belemmerend daarbij kan zijn dat veel vrouwen het politieke aspect dat kleeft aan netwerken als onprettig ervaren. Vooral vrouwen die nu een positie onderaan de subtop bekleden hebben hiermee over het algemeen weinig affiniteit. Het belang van dergelijke informele selectiemomenten lijkt echter groot te zijn.

"Er zijn meer informele selectiemomenten dan wij ons kunnen voorstellen. Met meebewegen kun je soms beter een gevecht winnen dan door er tegenin te gaan. Het is een spel. Maar dat moet je leuk vinden. Je moet hier de uitdaging in zien." (vrouw, subtop, top 200).

Om een goed intern netwerk op te kunnen bouwen, is het belangrijk om te weten 'hoe de hazen lopen' in het bedrijf.

"Je moet leren inschatten wie sterk is en wie echt wat te zeggen heeft." (vrouw, (sub)top, top 200, top 200-400).

Personen die een functie in de subtop of top bekleden wordt soms gevraagd wie zij denken dat hen over een aantal jaar zou kunnen vervangen (*succession planning*).

"De subtop wordt vaak gekozen op basis van prestatie. Je moet het goed doen. Maar, je moet je wel zelf melden. De combinatie is: iets goed kunnen en voldoende assertief zijn op een prettige manier. Je moet niet alleen je ambities uitspreken als de vacature er is, maar al veel eerder. Je moet koffie drinken met iemand van de RvB. Je moet niet wachten op een formeel moment. Veel vrouwen hadden dit tot de subtop niet echt nodig, maar hoe hoger je komt, hoe meer je het zelf moet doen." (vrouw, (sub)top, top 200, top 200-400).



Hieruit komt naar voren dat de vereiste assertiviteit om zichzelf te positioneren hand in hand gaat met het opbouwen van een goed intern netwerk. Dit zorgt er ook voor dat de betreffende vrouw voorkomt op de short en long list als het gaat om *succession planning* en iemand een subtoppositie kan bereiken. Ook hierbij geldt dat bestuurders en managers binnen organisaties zich bewust moeten zijn van gender bias. Immers, *succession planning* zal niet leiden tot de doorstroming van meer vrouwen naar de subtop als selectiecommissies eenzijdig zijn samengesteld.

4.2.2 Mentor

Veel vrouwen geven aan de rol van een mentor erg belangrijk te vinden voor doorstroming naar de subtop en van de subtop naar de top.

"Een mentor is iemand die je helpt om op jezelf te reflecteren en die de juiste vragen kan stellen". (vrouw, subtop, top 200-400).

Uit de gesprekken blijkt dat vrouwen op verschillende manieren een mentor krijgen; via een formeel mentorprogramma of informeel door zich in te spannen en deze zelf actief te zoeken. Binnen een formeel mentorprogramma is er vaak sprake van een koppeling aan iemand binnen de organisatie, waarbij vrouwen daarover vaak zelf een voorkeur kunnen uitspreken. Als er geen mentorprogramma bestaat zoeken vrouwen vaak zelf een mentor, bij voorkeur iemand op een strategische positie binnen de (sub)top – bijvoorbeeld een lid van de RvB – of fungeert de eigen leidinggevende als interne coach. Hoe hoger in de 'boom' de betreffende vrouw zit, hoe vaker zij deze coach extern zoekt.

Sociaal kapitaal

- ❖ Intern netwerk speelt een belangrijke rol bij de doorstroming naar de subtop.
- ❖ Vrouwen moeten begrijpen hoe 'het spel' (intern netwerken) gespeeld wordt. Hierbij moet ervoor worden gewaakt dat vrouwen zich dusdanig aanpassen aan de dominante (masculiene) cultuur dat hun eigenheid verloren gaat en zo de meerwaarde van genderdiversiteit verloren gaat. Om genderdiversiteit van toegevoegde waarde te laten zijn, is complementariteit van unieke eigenschappen van personen essentieel.
- ❖ Als er aan *succession planning* wordt gedaan is het belangrijk dat vrouwen continu in beeld zijn binnen het interne netwerk en niet alleen op het moment dat de functie vacant is. Zonder bewustzijn van gender bias is *succession planning* niet effectief.
- ❖ Het hebben van een mentor die vrouwen zelf kunnen kiezen (intern of extern) levert een positieve bijdrage aan doorstroming naar de subtop.

4.3 Ambities vrouwen

4.3.1 Overtuiging bij deel van vrouwen dat doorgroei leidt tot minder raakvlak met inhoud

Als het gaat over ambities en doorgroeien komt uit zowel de *contrast-case* als de *within-case analysis* naar voren dat er verschillende opvattingen zijn over wat 'doorgroeien' is. Dit kan immers zowel verticaal als horizontaal plaatsvinden. Veel vrouwen geven aan zich (vak)inhoudelijk te willen blijven ontwikkelen zonder ook altijd de behoefte te hebben aan (meer) bestuurlijke of leidinggevende taken:

"Wat noem je doorgroeien? Moet dat in de lijn? Is dat niet een beperkte blik? Lijnmanagement is niet de enige manier om te groeien." (vrouw, subtop, (semi)publiek)



Uit de gesprekken komt naar voren dat dit inhoudelijke aspect een belangrijkere rol speelt bij vrouwen bij de vraag om wel of niet te willen doorgroeien naar een subtop of topfunctie. Verschillende vrouwen in de onderste laag van de subtop, of de laag er net onder, hebben vaak het idee dat je als topvrouw niet meer inhoudelijk bezig kunt zijn en je enkel gericht bent op leidinggeven. Verschillende van de geïnterviewde vrouwen die nu een topospositie bekleeden merken dit zelf regelmatig. Eén van hen zegt:

"Dat is de reden waarom ik vrouwen probeer uit te leggen wat mij intrinsiek motiveert aan mijn functie." (vrouw, top, top 200, top 200-400).

Voor sommige vrouwen geldt dat zij subtop- en topfuncties associëren met vaardigheden en eigenschappen waarvan zij denken dat dit niet bij hen (als vrouw) past. Hieruit blijkt dat gender bias ook bij vrouwen zelf aanwezig is. Wanneer zij een subtop- of topospositie uitsluitend associëren met 'leiderschap', waaraan zij dan ook nog eens masculiene eigenschappen en competenties koppelen, sluiten zij zichzelf onnodig uit van subtop en/of toposposities. Coaching en mentoring kunnen deze vrouwen helpen om in te zien dat het werk in de subtop ook inhoudelijk interessant is. Daarnaast is het van belang dat organisaties de vacatureteksten niet zo opstellen dat er uitsluitend masculiene eigenschappen en competenties worden gevraagd. Hierdoor blijft veel vrouwelijk potentieel onbenut.

4.3.2 Ambities nog niet altijd herkend en geaccepteerd

Binnen (semi)publieke organisaties geven veel vrouwen aan dat hun ambities worden herkend, mits ze worden uitgesproken. Enerzijds impliceert dit dat vrouwen hun latente ambities meer manifest moeten maken. Anderzijds moeten organisaties in staat ambities van vrouwen te (h)erkennen, ook al manifesteren deze zich doorgaans anders dan bij mannen. Binnen commerciële bedrijven geven vrouwen vaker aan dat ambities van mannen anders worden ervaren dan ambities van vrouwen, en is men nog nauwelijks gewend om hiermee om te gaan:

"Toen ik eens tegen [voorzitter RvB] zei dat ik het wel zag zitten om zijn opvolger te worden, wist hij niet of hij moest lachen of niet" (vrouw, subtop, top 200).

Dit citaat toont dat het optimaal benutten van ambities van vrouwen zowel inspanningen van vrouwen zelf als inspanningen van organisaties vereist. Vrouwen moeten hun ambities expliciet maken en leidinggevendenden moeten ambities erkennen. Ook moeten leidinggevendenden zich hierbij bewust zijn van gender bias: ervaren zij ambities van vrouwen anders dan van mannen? Bewustzijn hiervan is een eerste stap naar gedragsverandering.

Ambities vrouwen

- ❖ Sommige vrouwen zijn geneigd zich minder expliciet uit te spreken over hun ambities. Dit werkt belemmerend voor de doorstroming van vrouwen naar de subtop.
- ❖ Organisaties moeten een cultuur creëren die open staat voor (het zichtbaar ontwikkelen van) ambities van vrouwen, en moeten deze ambities stimuleren, herkennen en accepteren.
- ❖ Veel vrouwen willen vaak een inhoudelijke component in het werk behouden en hebben het beeld dat dit niet / minder kan in subtop- en toposposities. Het is van belang dat topvrouwen als rolmodel fungeren en duidelijk maken wat hun intrinsieke motivatie is voor de functie.



4.4 Werk-privé balans: het combineren van arbeid en zorg

Kinderen krijgen is a *fact of life* maar werkt belemmerend voor veel vrouwen. Of je het als belemmering ervaart verschilt echter per vrouw. Het blijft iets waar vrouwen – samen met hun partner – mee om moeten gaan. Dit maakt het vraagstuk rondom het faciliteren van arbeid en zorg een thema waarbij zowel de bedrijfscultuur van de organisatie waar de vrouw werkzaam is als die van de organisatie waar haar partner werkt een rol spelen. Het gaat immers niet alleen om de mogelijkheid die de vrouw krijgt om flexibel te werken of om verlof op te nemen, maar ook om de mogelijkheden die haar partner hiertoe heeft. Het verlof dat gekoppeld is aan het dragen en baren van een kind kan nooit door de partners in gelijke delen verdeeld worden. Vaderschaps- en ouderschapsverlof kan hierin een deel van de belemmering wegnemen. Wanneer organisaties vaderschapsverlof dusdanig vormgeven dat mannen en vrouwen zorgtaken evenwichtiger kunnen verdelen, wordt de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen rondom het krijgen en verzorgen van kinderen deels weggenomen. Voorwaarde hiervoor is dat mannen daadwerkelijk de ruimte krijgen en voelen om zorgverlof op te nemen.

De opvoeding en het draaiende houden van een gezin wordt in de dagelijkse werkpraktijk ook vaak gezien als de taak van een vrouw. Regelmatig krijgen vrouwen bij sollicitaties op subtopfuncties de vraag: "En hoe ga je dat thuis regelen?". Een vraag die aan een man in een vergelijkbare situatie niet wordt gesteld.

Onderstaande quotes laten zien hoe vrouwen de fase van kinderen krijgen/hebben verschillend ervaren:

"De fase van kinderen krijgen, dat is een 'fact of life' maar het werkt wel belemmerend. Het combineren van het moederschap met werk is een grotere opgave dan het vaderschap combineren met werk." (vrouw, top, top 200, top 200-400).

"In mijn loopbaan heb ik ook een paar jaar 3,5 dag gewerkt. Ik had toen 4 kleine kinderen. Die tijd ben ik op een positie gaan zitten waar ik heel goed in was. Je hoeft echt niet vanaf je 25^{ste} met stoom in je oren rond te rennen. [...] Je moet zelf accepteren dat het een paar jaar even anders is en daar niet heel zenuwachtig van worden." (vrouw, (sub)top, top 200, top 200-400).

"Ik heb er bewust voor gekozen om een gezin en een carrière te combineren en dat is goed mogelijk. Mijn man en ik wilden allebei een gezin en onszelf blijven ontwikkelen. Toen de drie kinderen (inmiddels tieners van 10, 13 en 15) klein waren werkten wij beide 4 dagen in de week. Nu werken we beide weer fulltime. Belangrijk in het leidinggeven is om mensen vertrouwen te geven. Dat geeft je zelf ook tijd en ruimte om de dingen te doen die je zelf moet doen." (vrouw, subtop, top 200).

Wat verschillende vrouwen in subtopfuncties ook aangeven is dat zij na hun zwangerschap duidelijk een stap terug hebben moeten doen: zich weer 'waar' moeten maken, zichzelf weer opnieuw moeten laten zien en moeten profileren. Als dit niet gebeurt, is de veronderstelling toch gauw dat je niet meer in de markt bent voor een (sub)topfunctie. Soms betekent het zelfs dat je na terugkomst van je zwangerschapsverlof weer helemaal opnieuw moet beginnen of je functie zelfs kwijt bent.



"Je merkt bij terugkomst na je zwangerschapsverlof dat je alle krediet kwijt bent en opnieuw moet opbouwen. Je komt terug en krijgt geen tijd om dingen in te halen, je moet direct presteren." (vrouw, subtop, top 200)

"Hoe mooi het allemaal ook klinkt, een zwangerschap is voor een werkgever lastig. In mijn geval werkte ik pas een paar jaar bij het bedrijf en daar zijn ze niet erg sympathiek met mijn zwangerschap omgegaan. Ik ben daar toen heel bewust mee omgegaan. Ik wilde een tweede kind en daarna weer accelereren. Ik mocht niet terugkomen in mijn oude functie." (vrouw, top, top 200-400).

Wat veel vrouwen als belemmerend en storend ervaren waar het gaat om het hebben van kinderen – en hier komt de rol van gender bias wederom naar voren – zijn de aannames die anderen (veelal mannen) hebben over de combinatie van werken en zorgen voor kinderen. Veel vrouwen hebben het gevoel dat anderen voor hen denken en invullen dat het bijvoorbeeld "vast te zwaar wordt voor haar nu ze zwanger is". Hierdoor worden vrouwen soms bij voorbaat al uitgesloten van subtopposities en wordt het talent van vrouwen niet verzilverd.

Een vrouw uit de onderste laag van de subtop gaf aan soms moeite te hebben met topvrouwen die doen voorkomen dat zij geen enkele belemmering hebben ervaren rondom het krijgen van kinderen.

"Ik zie om me heen dat vrouwen met jonge kinderen hier mee worstelen. En het maakt ook dat ik mij minder goed met deze [top]vrouwen kan identificeren. Het voelt soms alsof zij een soort supervrouw zijn. Ik zou juist graag willen weten hoe zij met dit soort worstelingen zijn omgegaan." (vrouw, subtop, top 200).

Dit laat zien dat het effect van de inzet van rolmodellen afhankelijk is van de manier waarop vrouwen aankijken tegen het combineren van werken en zorgen. De uitdagingen die vrouwen ervaren verschillen en dit maakt dat vrouwen verschillende behoeften kunnen hebben waar het gaat om rolmodellen. Enerzijds zijn er vrouwen die de factor 'kinderen' niet willen inbrengen in de discussie rondom de doorstroming van vrouwen naar de subtop of top. Zij hebben het gevoel dat hiermee bepaalde stereotypingen en associaties in stand worden gehouden, namelijk dat zorgtaken primair bij vrouwen liggen. Anderzijds speelt de uitdaging rondom het combineren van werken en zorg voor veel vrouwen (met name uit de onderste laag van de subtop) een rol.

Werk – privé balans

- ❖ Zwangerschap is a fact of life maar werkt belemmerend voor veel vrouwen voor hun doorstroming naar de subtop. Daarnaast leeft het beeld dat vrouwen met kinderen bepaalde ambities niet hebben c.q. bepaalde functies niet willen (gender bias). Zwangerschap betekent voor veel vrouwen dat hun carrière 'on hold' wordt gezet.
- ❖ Het kunnen combineren van werk en zorgtaken vraagt zowel van de organisatie waar de vrouw werkzaam is, evenals van de organisatie waar haar partner werkt, een gendersensitieve cultuur en beleid. Vaderschapsverlof helpt om zorgtaken evenwichtiger te verdelen en de doorstromingskansen van vrouwen te vergroten.



5 Van sub naar top

Dit hoofdstuk gaat in op de doorstroming van vrouwen vanuit de subtop naar de top. Specifiek wordt hierbij het onderscheid tussen interne en externe doorstroom besproken. Daarnaast wordt ingegaan op de verschillen tussen de mechanismen die een rol spelen bij de doorstroming naar de subtop versus de doorstroming van de subtop naar de top.

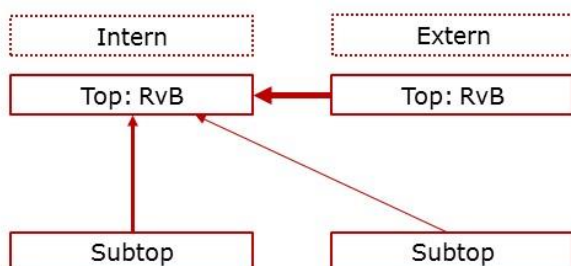
5.1 Interne versus externe doorstroming

De aanname is dat de subtop de kweekvijver is voor het selecteren van personen voor topposities. De resultaten van dit onderzoek laten zien dat de doorstroming van sub naar top niet overal op eenzelfde manier werkt. Zo laat de *contrast-case analysis* zien dat andere mechanismen een rol spelen bij de doorstroming van sub naar top binnen top 200 bedrijven, top 200-400 bedrijven en (semi)publieke organisaties.

Binnen de top 200 bedrijven lijkt interne doorstroom van sub naar top vaker voor te komen dan binnen 'kleinere' organisaties (<500 medewerkers). Hierbij geldt hetzelfde als bij doorstroming naar de subtop: hoe groter het bedrijf, hoe groter de kweekvijver vanuit de subtop. In theorie zou een grote kweekvijver automatisch tot meer interne doorstroom moeten leiden. Uit de vorige hoofdstukken kwam echter naar voren dat ook daar waar de kweekvijver groot genoeg is de doorstroom van vrouwen kan haperen. Dit kan bijvoorbeeld komen door de organisatiecultuur waarin een sterke gender bias is verankerd en door een gebrek aan actief diversiteitsbeleid. Oftewel, organisaties met een grote kweekvijver moeten niet achterover leunen en denken dat een grote kweekvijver automatisch tot een betere doorstroming van vrouwen leidt.

Veel bedrijven lijken het belangrijk te vinden dat mensen (zowel vrouwen als mannen) intern kunnen doorstromen. Daarom worden soms speciale programma's opgericht met als doel interne doorstroming te bevorderen. Een voordeel van interne doorstroom ten opzichte van externe werving is dat het bedrijf een interne kandidaat beter kent, en dit vertrouwen speelt een belangrijke rol bij de benoeming van een topbestuurder.

Figuur 5.1 Doorstroming vrouwen van sub naar top: RvB



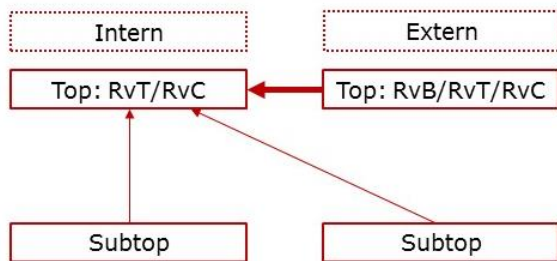
Er is een onderscheid gemaakt tussen de doorstroming naar de RvB (figuur 5.1) en doorstroming naar de RvT/RvC (figuur 5.2). De routes die in beide figuren worden gepresenteerd gelden overigens zowel voor vrouwen als mannen. Inzoomend op figuur 5.1 wordt duidelijk dat voor posities binnen de RvB vaak extern wordt gezocht. Dit betekent dat hier vooral horizontale stappen worden gezet. De reden hiervoor is dat men de voorkeur geeft aan personen die ervaring hebben met de betreffende functie.



Dus, stel men zoekt een CFO, dan is men geneigd op zoek te gaan naar iemand die elders als CFO heeft gewerkt. Dit moet dan wel een bedrijf zijn dat qua grootte vergelijkbaar is. De verticale stap maken, dus van sub naar top, lijkt alleen intern te gebeuren. Een uitzondering hierop is wanneer iemand in de subtop van een grote multinational heeft gewerkt (denk aan Google of Shell). In dergelijke uitzonderlijke gevallen kan het gebeuren dat iemand extern van sub naar top doorstroomt.

Figuur 5.2 toont de wijze waarop doorstroming naar de RvT/RvC plaatsvindt. Hieruit komt naar voren dat de top (RvB, RvT, RvC) van organisaties de belangrijkste vijver vormt in benoemingsprocessen voor de RvT/RvC. Interne doorstroming is hier zeer beperkt en ongebruikelijk. Dat is ook logisch gelet op de toezichthoudende rol van de RvT/RvC. Hierdoor geven organisaties de voorkeur aan externen om een positie binnen de RvT/RvC te bekleden. Zoals in hoofdstuk 4 duidelijk werd (en ook uit landelijke cijfers blijkt) vervullen vrouwen vaker de functie van toezichthouder dan van topbestuurder.

Figuur 5.2 Doorstroming vrouwen van sub naar top: RvT/RvC



Interne versus externe doorstroming

- ❖ Ook al is de kweekvijver bij grotere bedrijven logischerwijs groter, dit is geen garantie voor een goede doorstroming van vrouwen naar de subtop. Het hebben van voldoende vrouwen in de kweekvijver voor subtopposities betekent namelijk niet per definitie dat er meer vrouwen op subtopposities terechtkomen.

5.2 Verschillen doorstroming naar top versus doorstroming subtop

Bij de doorstroming naar de top zijn dezelfde mechanismen waar te nemen als bij de doorstroming naar de subtop (zoals beschreven in de hoofdstukken 3 en 4). Zo spelen organisatiecultuur en beleid (structuur, leiderschap, strategie & management, HR-management en culturen) ook een bepalende rol bij de doorstroming van sub naar top. Tevens zet ook bij veel organisaties het 'lekkende pijplijnmechanisme' door bij de doorstroom naar de top; in verschillende organisaties is het aandeel vrouwen binnen de top lager dan in de subtop. Er zijn echter ook organisaties die in staat zijn geweest het gat in de pijplijn te dichten door actief diversiteitsbeleid te voeren. Door commitment van topbestuurders, door het formuleren van streefcijfers en hierover verantwoording af te leggen en door actief te sturen op het vergroten van het aandeel vrouwen in de top is binnen deze organisaties de doorstroming van vrouwen naar de top verbeterd.

Een belangrijk verschil tussen doorstroming naar de top ten opzichte van doorstroming naar de subtop is dat in het eerste geval het belang van sociaal kapitaal en intern netwerken nóg groter. Eerder werd duidelijk dat het hebben van een goed



intern netwerk belangrijk is om door te kunnen stromen naar de subtop. Het belang van 'wie je kent' is voor het bereiken van een topositie nóg belangrijker.

De onderzoekers verklaren het feit dat de geïnterviewde vrouwen weinig onderscheid ervaren in de mechanismen die een rol spelen bij de doorstroming naar de top versus doorstroming naar de subtop vanuit het gegeven dat de subtop in het huidige onderzoek dicht onder de top zit. In termen van hiërarchie is in de gehanteerde definitie het onderscheid tussen top en subtop betrekkelijk klein; namelijk de eerste en tweede laag onder de RvB en RvT/RvC.

Verskil doorstroming naar top versus subtop

- ❖ Organisaties kunnen het 'lekkende pijplijnmechanisme' stoppen, namelijk door commitment van topbestuurders, het formuleren van streefcijfers, het afleggen van verantwoording over het al dan niet halen van streefcijfers en door actief te sturen op het vergroten van het aandeel topvrouwen.
- ❖ Een goed intern netwerk is voor het bereiken van een topositie van nóg groter belang dan voor het bereiken van een plek in de subtop.



6 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de centrale vraagstelling binnen het onderzoek: *“Welke barrières zijn er voor vrouwen om de subtop te bereiken en hoe kan de effectiviteit van beleid gericht op het wegnemen van deze barrières worden vergroot, zodat het reservoir van toekomstige topvrouwen wordt uitgebreid?”*

Paragraaf 6.1 richt zich op het eerste deel van de vraag (barrières) en de paragraaf 6.2 en 6.3 richten zich op het tweede deel van de hoofdvraag (vergroten effectiviteit beleid), waarbij aanbevelingen worden gedaan aan bedrijven en aan de overheid.

6.1 Barrières voor vrouwen om subtop te bereiken: *it takes two to tango*

Er bestaan grote verschillen tussen organisaties waar het gaat om de doorstroming van vrouwen naar de subtop. In veel organisaties hapert de doorstroming van vrouwen naar de subtop waardoor een aanzienlijk potentieel van vrouwelijk talent onbenut wordt gelaten. Om te zorgen voor een evenwichtiger verdeling van vrouwen en mannen in de subtop moet een gevoel van urgentie doordringen tot organisaties om de daad bij het woord te voegen om de doorstroming van vrouwen te bevorderen. In paragraaf 6.2 wordt beschreven aan welke voorwaarden een effectieve aanpak moet voldoen. Daar waar het aandeel vrouwen in de subtop achterblijft, zijn verschillende barrières waar te nemen die een hapering in de doorstroming van vrouwen veroorzaken. Deze barrières zijn veelal het resultaat van de wisselwerking tussen organisatieculturen en beleid enerzijds en individuele kenmerken van vrouwen anderzijds.

Organisatieculturen waarin masculiene eigenschappen en competenties domineren en overgewaardeerd worden, vormen een belemmering voor de doorstroming van vrouwen naar de subtop. Daarnaast zorgt de gender bias die in vrouwen zelf aanwezig is ervoor dat zij bepaalde ambities laten varen omdat zij soms veronderstellen dat subtop- of topposities bepaalde (lees: masculiene) eigenschappen, competenties en kwaliteiten vereisen die zijzelf menen te ontberen. Deze twee factoren tezamen versterken elkaar ook nog eens waardoor de doorstroming van vrouwen achterblijft en een enorm potentieel vrouwen onbenut blijft. Om deze barrière op te heffen zullen zowel organisaties als vrouwen zelf anders moeten gaan acteren. Organisaties moeten zich bewust zijn van de gender bias in vereiste kwaliteiten, competenties en ervaring, en moeten kijken hoe functieprofielen meer gendersensitief kunnen worden vormgegeven. Het idee dat (sub)topfuncties uitsluitend of voornamelijk masculien gedrag vereisen, moet zowel door organisaties als door vrouwen zélf worden losgelaten.

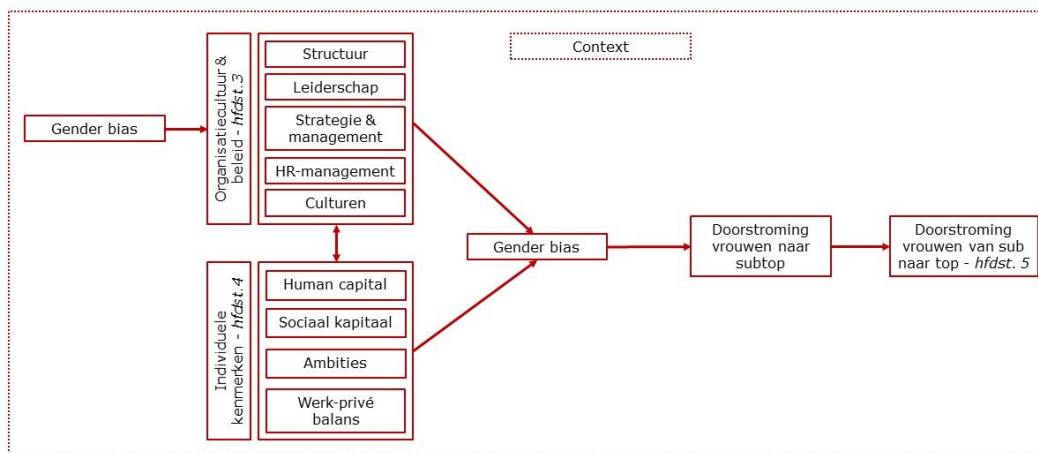
Daarnaast vormen ‘ongeschreven regels’ vaak een belemmering voor de doorstroming van vrouwen naar de subtop. Dit geldt vooral in organisaties waar informele besluitvorming een belangrijke rol speelt in het aanname- en doorstroombeleid. Generaliserend gesteld: in combinatie met de neiging van vrouwen hun kennis, competenties, ervaring, en ambities onvoldoende te expliciteren, zorgen deze ‘ongeschreven regels’ er vaak voor dat de doorstroming van vrouwen naar de subtop hapert. Dit kan ervoor zorgen dat vrouwen onvoldoende in beeld zijn bij managers in de subtop en top waardoor zij buiten de kweekvijver belanden. Hierin lijken vrouwen (onderaan) de subtop te verschillen van topvrouwen, die meer geneigd zijn zich expliciet uit te spreken over hun *human capital*.



Daarbij onderschatten vrouwen soms het belang van intern netwerken. Begrip van de manier waarop 'het spel' (intern netwerken) gespeeld wordt is daarom essentieel om door te kunnen stromen naar de subtop. Dit geldt met name in organisaties waar informele besluitvorming een grote rol speelt. Tegelijkertijd moeten organisaties zich bewust zijn van de rol van gender bias in zowel formele als informele procedures. Goede profilering door vrouwen maakt immers niet het verschil wanneer selectieprocedures doordrenkt zijn van gender bias. De gender bias die namelijk in besluitvormingsprocessen is verankerd zorgt ervoor dat zowel mannen als vrouwen (zij het in mindere mate) geneigd zijn personen met masculiene eigenschappen en gedrag te benoemen voor subtopposities. Hierdoor wordt een onevenwichtige m/v-samenstelling van de subtop in stand gehouden.

Zwangerschap is *a fact of life* maar werkt eveneens belemmerend voor vrouwen voor de doorstroming naar de subtop. Het beeld leeft bij veel mannelijke leidinggevenden dat vrouwen met kinderen bepaalde functies niet ambiëren. Daarnaast betekent een zwangerschap voor veel vrouwen dat hun carrière 'on hold' wordt gezet. Het negatieve effect van een zwangerschap op carrières van vrouwen hangt nauw samen met de verdeling van zorgtaken tussen de vrouw en haar partner. Het kunnen combineren van werken en zorgtaken vraagt om een gendersensitieve cultuur en beleid. Hierdoor ontstaat een evenwichtiger verdeling in zorgtaken tussen mannen en vrouwen, waardoor gelijkwaardigheid toeneemt en het vrouwelijk potentieel beter benut kan worden door organisaties.

Figuur 6.1 Analytisch kader



Concluderend kan dus worden gesteld dat barrières voor vrouwen om door te stromen naar de subtop voortkomen uit zowel organisatiecultuur en beleid als individuele kenmerken van vrouwen en de wisselwerking hiertussen (zie figuur 6.1). Aangezien aan de probleemmechanismen zowel organisatie-gerelateerde als individu-gerelateerde aspecten ten grondslag liggen, liggen oplossingen voor deze belemmeringen ook zowel op extern als intern vlak. Om de doorstroming van vrouwen naar de subtop te bevorderen zullen beide partijen – organisaties én vrouwen – moeten leren hoe zij dit spel samen moeten spelen. Organisaties moeten een context creëren waarin de doorstroming van vrouwen wordt gefaciliteerd zodat vrouwen de ruimte krijgen en kunnen nemen om door te groeien. Vandaar de ondertitel van dit onderzoek: ***it takes two to tango.***



6.2 Aanbevelingen voor organisaties: 6 randvoorwaarden voor een effectieve aanpak

Daar waar de doorstroming van vrouwen naar de subtop hapert, moeten organisaties actief diversiteitsbeleid voeren, waarbij beleidsmaatregelen, programma's en/of instrumenten zijn gericht op het bevorderen van de doorstroom van vrouwen. Dit overzicht vormt een handzame leidraad voor organisaties die écht werk willen maken van het vergroten van het aandeel vrouwen in de subtop.

Bevorderen doorstroming vrouwen naar de subtop

6 randvoorwaarden voor effectief diversiteitsbeleid



In hoofdstuk 3 zijn verschillende beleidsmaatregelen besproken die verschillende probleemmechanismen 'blokkeren'. Hieronder staan de zes randvoorwaarden waaraan effectief diversiteitsbeleid moet voldoen om de doorstroming van vrouwen naar de subtop te kunnen bevorderen nader beschreven.



Toelichting: 6 randvoorwaarden voor effectief diversiteitsbeleid

1. Organisaties moeten **inzicht** hebben in het **probleemmechanisme** dat er binnen hun organisatie of divisie voor zorgt dat de doorstroming van vrouwen naar de subtop hapert. Hierbij kan de toepassing van datagedreven HR-beleid helpen, omdat HR-beslissingen dan kunnen worden onderbouwd met data over (m/v verdeling binnen het) personeel en HR-processen.
2. Diversiteitsbeleid moet een **samenhangend geheel** van **maatregelen** en **instrumenten** vormen waardoor gender diversiteit in de organisatiecultuur en in beleid raakt verankerd. Het is belangrijk hierbij te leren van goede voorbeelden van andere organisaties.
3. Het kunnen combineren van werk en zorgtaken is een voorwaarde om doorstroming van vrouwen te bevorderen. Dit vereist een **gendersensitief verlofbeleid** (bijv. de invoering van vaderschapsverlof).
4. Organisaties moeten zich **bewust zijn** van de **rol** van **gender bias** tijdens selectiemomenten en moeten maatregelen nemen om de invloed van gender bias te beperken (bijv. zorgen voor diversiteit in selectiecommissies en maak 'ongeschreven regels' expliciet).
5. Er dienen **streefcijfers** te worden geformuleerd op verschillende niveaus binnen de organisatie zodat bestuurders en managers **verantwoordelijk** kunnen worden gehouden voor het resultaat. Koppel streefcijfers aan KPI's (*key performance indicators*) om zo streefcijfers in te bedden in de organisatiestrategie.
6. **Topbestuurders** moeten zich **committeren** aan **gender diversiteit** en **rekenschap afleggen** over het al dan niet behaalde resultaat omtrent targets op dit vlak.

6.3 Aanbevelingen voor de overheid

❖ **Streefcijfers voor de subtop en verantwoording verplichten**

Betrokkenen zijn verdeeld over de effectiviteit van quota (voor de subtop danwel voor de top), omdat een deel van de vrouwen en stakeholders verwacht dat een dergelijk instrument bepaalde bedrijven tegen de haren instrijkt. Het formuleren van streefcijfers voor de subtop en de lagen hieronder is weliswaar vrijblijvender dan quota, maar kan een aanjaagfunctie vervullen; het stimuleert organisaties het aandeel vrouwen in de subtop in de eigen organisatie inzichtelijk te maken en managers verantwoordelijk te houden voor het resultaat binnen hun divisie of business unit. Hierdoor ontstaat bewustzijn bij zowel mannen als vrouwen binnen organisaties over de exacte (m/v-)verdeling van subtopposities. Dit is een startpunt om te kunnen sturen op het bevorderen van vrouwen op subtopposities. Zowel vrouwen als stakeholders geven tevens aan dat zij het belangrijk vinden dat er onafhankelijk onderzoek wordt gedaan waarin het aandeel vrouwen in de subtop in verschillende organisaties in Nederland op betekenisvolle wijze met elkaar wordt vergeleken.

❖ **Agenderen & goede voorbeelden aandragen**

Het belang van genderdiversiteit is niet in iedere organisatie doorgedrongen. Hierdoor blijft veel potentieel onbenut. Daarnaast hebben organisaties behoefte aan 'goede voorbeelden' en willen zij leren van andere organisaties die er in slagen een evenredige m/v-verdeling in de subtop te realiseren. De overheid kan hierbij een agenderende rol vervullen; enerzijds door het belang van genderdiversiteit voor het voetlicht te blijven brengen en anderzijds door zogenoemde 'goede voorbeelden' toegankelijk te maken voor organisaties (bijvoorbeeld op fora en platforms), vrouwennetwerken te stimuleren en



bijeenkomsten te organiseren waar bestuurders en managers (m/v) elkaar ontmoeten en ervaringen over effectieve beleidsinstrumenten en programma's kunnen uitwisselen.

❖ **Vaderschapsverlof**

Het goed kunnen combineren van werk- en zorgtaken door zowel de vrouw als haar partner is een belangrijke randvoorwaarde voor vrouwen om ambities te kunnen vormen en realiseren. Een manier om dit te realiseren is door vanuit overheidswege (ruimere) vaderschapsverlofregelingen in te voeren. Er ligt echter ook een verantwoordelijkheid bij organisaties zelf om (ruimere) vaderschapsverlofregelingen in te voeren. Desalniettemin zou de overheid het debat over vaderschapsverlof (blijvend) kunnen agenderen en aanjagen.



7 Good practices

7.1 Leren van goede voorbeelden!

Op basis van de onderzoeksresultaten zijn drie good practices geselecteerd. Good practices kunnen bijdragen aan het leren van door anderen eerder opgedane ervaringen, en daarmee bijdragen aan het beter functioneren van de eigen organisatie. Voorwaarde is dan wel dat een good practice wordt gehanteerd vanuit en in de juiste context. Voor een juist gebruik van good practices is het van groot belang dat zowel de aanbieder als de (her)gebruiker zich bewust is van de mogelijke (nuance- en context)verschillen bij het gebruik van good practices.

Bij de good practices binnen het huidige onderzoek gaat het om voorbeelden waarbij zeer actief diversiteitsbeleid wordt gevoerd om de doorstroom van vrouwen naar de subtop te bevorderen. Waarom is een organisatie een good practice, wat werkt er goed, wat zijn de werkzame mechanismen die leiden tot succes?

7.2 Rabobank

Over de organisatie

In Nederland bedient Rabobank ruim 6,7 miljoen Nederlandse particulieren en 800.000 zakelijke klanten met financiële producten en diensten. Wereldwijd is Rabobank actief in veertig landen en bedient men circa 10 miljoen klanten. De Rabobank is een coöperatie met leden in plaats van aandeelhouders.

In 2014 heeft de Rabobank de doelstelling geformuleerd om in 2020 30% vrouwen in de top te hebben en 40% vrouwen in de subtop. Rabobank is er namelijk van overtuigd dat diversiteit bijdraagt aan de transformatie van de bank en aan een betere klantbediening. Bij de Rabobank werken wereldwijd meer vrouwen dan mannen (52% versus 48%). Met de nieuwe groepsdirectie, die in september 2017 is aangetreden, is de doelstelling in de bestuurslaag behaald (40%).

Diversiteit uit zich in een variëteit aan mensen in geslacht, genderidentiteit, leeftijd, seksuele geaardheid, cultuur, etniciteit en mentale en fysieke gezondheid. Het managen van diversiteit houdt in dat deze verschillen van mensen optimaal worden benut. Een voorwaarde voor het realiseren van meer genderdiversiteit is een inclusieve cultuur: een cultuur waarin iedereen zichzelf kan zijn en mag zijn en waar medewerkers zich gerespecteerd en gewaardeerd voelen op basis van wie ze zijn.

De doorstroom van vrouwen is een belangrijk strategisch speerpunt binnen Rabobank. Het uitgangspunt is dat diversiteit nodig is om optimaal te kunnen profiteren van ieders unieke eigenschappen. Daarnaast leidt een eenzijdige samenstelling van teams tot tunnelvisie en groepsdenken. Wiebe Draijer (CEO): *"Ik ben ervan overtuigd dat de bijdrage van vrouwen op topposities essentieel is voor groei en voor een betere werkomgeving."*

- ❖ Sector: financiële dienstverlening
- ❖ Aantal medewerkers: 45.567
- ❖ Totaal aandeel vrouwen in organisatie: 52%
- ❖ Aandeel vrouwen in 2017 in groepsdirectie: 10 personen, 4 vrouwen (40%)
- ❖ Aandeel vrouwen in 2016 in subtop: 25%



Aanpak

Om de doorstroom van vrouwen naar de (sub)top te bevorderen, wordt een actief diversiteitsbeleid gevoerd. Dit gebeurt, onder andere, door bij de samenstelling van teams te streven naar diversiteit.

De Rabobank hecht veel waarde aan de in- en doorstroom van talentvolle vrouwen. Zo is in 2014 het Charter 'Talent naar de top' ondertekend. Vanuit de top is de noodzakelijke commitment aanwezig om aandacht voor genderdiversiteit duurzaam te kunnen verankeren in de organisatie. Zo zijn er streefcijfers geformuleerd om de in- en doorstroom van vrouwen te bevorderen. Ook worden vrouwen gestimuleerd om zich te ontwikkelen, profileren en hun netwerk te gebruiken. Dit wordt gedaan met behulp van workshops, mentoring- en sponsoringprogramma's. Faisal Sheikh (Project Manager Diversity & Inclusion) vat de aanpak van Rabobank als volgt samen:

"Bewustzijn, commitment, meten en bijsturen. Dat is waar ons beleid op is gebouwd."

Sponsoringprogramma

De afgelopen jaren heeft Rabobank ingezet op sponsoring en mentoring van talentvolle vrouwen vanaf functieschaal 7. In 2016 hebben ruim 40 trajecten tot een succesvolle vervolgstap geleid in de loopbaan van de gesponsorde vrouwen. Het sponsorprogramma houdt vrouwen een spiegel voor; het helpt hen hun ambitie uit te spreken, kwaliteiten te erkennen, lef te hebben én om zichzelf te blijven.

"Het gaat erom dat vrouwen het spel van netwerken leren spelen zonder hun unieke eigenschappen te verliezen." (Faisal Sheikh, Project Manager Diversity & Inclusion)

Gender bias awareness training

Een onevenwichtige samenstelling van de subtop komt vaak doordat de kweekvijver voor de subtop te beperkt is of doordat de vrouwen er niet worden 'uitgevist'. Gender bias is veelal de oorzaak hiervan. Door personen die een cruciale rol spelen in selectieprocedures bewust te maken van deze gender bias ziet men in hoe belangrijk het is om een divers samengestelde selectiecommissie te hebben. Daarom bestaan sinds 2015 selectiecommissies voor topfuncties binnen de Rabobank uit minimaal 30% vrouwelijke leden.

"We hebben veel verschillende programma's om genderdiversiteit te bevorderen, maar het begint bij 'awareness'. Je moet je ervan bewust zijn dat je onbewuste vooroordelen hebt. Wij laten managers workshops volgen om hen te laten zien hoe bevooroordeeld ze zijn. We hebben de top 100 managers van de Rabobank in 2014-2015 dergelijke trainingen laten volgen. Dit bevordert de doorstroom van iemand die anders is dan zij." (Faisal Sheikh, Project Manager Diversity & Inclusion)

Diversiteitsboard

In 2014 heeft de Rabobank een Diversiteitsboard ingesteld.

De Diversiteitsboard waarborgt het commitment en de betrokkenheid van de top van de organisatie. De board staat onder voorzitterschap en vicevoorzitterschap van leden van de groepsdirectie. De andere leden zijn (internationale) senior managers en directeuren. Zij komen elk kwartaal bijeen en bespreken de behaalde resultaten aan de hand van rapportages. Naar aanleiding hiervan kan de Diversiteitsboard aanvullende acties of maatregelen nemen.



Wat levert het op?

Dankzij het commitment vanuit de groepsdirectie, de actieve inzet van de Diversiteitsboard, het aanbieden van awareness trainingen, het sponsoringprogramma, diverse empowerment programma's en het vrouwen netwerk RaboWoman is het Rabobank gelukt om meer bewustzijn te creëren van het belang van genderdiversiteit en om versneld de achterstand in genderdiversiteit in te lopen. Het aandeel vrouwen in de top is in twee jaar van 5% naar 25% gegaan; de raad van commissarissen bestaat sinds 2017 voor 30% uit vrouwen, en de groepsdirectie bestaat voor 40% uit vrouwen. Daarmee heeft de Rabobank in heel korte tijd een enorme sprong voorwaarts gemaakt op het gebied van genderdiversiteit.

Tips

- ❖ Het begint bij bewustzijn en allemaal dezelfde taal spreken. Als een organisatie zich niet bewust is van de onbewuste vooroordelen die er zijn, hebben andere acties geen zin.
- ❖ Het gaat niet alleen om minderheden te 'empoweren', ook groepen die in de meerderheid zijn moeten actief aan de slag met diversiteit en inclusie.
- ❖ Commitment van de top van de organisatie is van cruciaal belang. Het voorbeeldgedrag dat zij kunnen laten zien is van onschatbare waarde voor de doelen die je als organisatie wilt behalen.

Contact

Faisal Sheikh – Project Manager Diversity & Inclusion: diversity@rabobank.nl

7.3 Dura Vermeer

Over de organisatie

Dura Vermeer Groep NV is actief in de bouw, infrastructuur en engineering. Dura Vermeer werkt samen met partners om integrale en duurzame oplossingen voor uiteenlopende bouwopgaven te realiseren.

Het familiebedrijf Dura Vermeer bestaat meer dan 160 jaar. Kernbegrippen zijn: continuïteit, duurzaamheid, stabiliteit, vakmanschap, saamhorigheid. Dura Vermeer vindt het belangrijk dat er ruimte is voor medewerkers om individuele ambities waar te maken en daagt medewerkers uit tot zelfontwikkeling, creativiteit en ondernemerschap. Dura Vermeer probeert haar maatschappelijke verantwoordelijkheid te tonen door een transparante manier van zaken doen en door duurzaam te ondernemen.

- ❖ Sector: bouwnijverheid
- ❖ Aantal medewerkers: 2.500
- ❖ Totaal aandeel vrouwen in organisatie: 15%
- ❖ Aandeel vrouwen in top: 10 personen, 1 vrouw (10%)
- ❖ Aandeel vrouwen in subtop: 122 personen, 18 vrouwen (15%)

Aanpak

In haar strategie benoemt Dura Vermeer 'diversiteit' en 'een breed complementaire organisatie' als belangrijk thema's. Dat past bij de lange termijn blik die het familiebedrijf eigen is om het bedrijf steeds beter te maken. Vandaar ook de aandacht voor meer vrouwen in de bouw. De voorzitter van de raad van bestuur geeft aan dat dat hard nodig is, omdat het aandeel (hoog opgeleide) vrouwen in management en hogere posities op dit moment nog te laag is bij Dura Vermeer. Het beeld dat



complementariteit van verschillende persoonlijke eigenschappen van belang is voor de prestaties van het bedrijf dringt steeds meer door.

Om meer vrouwen in (sub)topposities te krijgen zet Dura Vermeer drie strategieën in.

Vrouwennetwerk EVA

In 2016 is EVA opgericht; het vrouwennetwerk van Dura Vermeer. EVA verbindt vrouwen binnen Dura Vermeer. Het doel van EVA is het aantrekken en behouden van vrouwen op managementniveau en het laten doorgroeien van vrouwen naar managementfuncties (zowel in project- als in lijnfuncties). EVA wil diversiteit binnen de organisatie bevorderen en zorgen dat geen talent onbenut wordt gelaten. Dit thema is extra opportuun in een alsmaar krappere wordende arbeidsmarkt. Het vrouwennetwerk doet ook intern onderzoek naar belemmeringen voor diversiteit in de organisatie, de man-vrouwverhouding in management- en directieposities, en verschil in salariering tussen mannen en vrouwen.

Recent is een groep mannelijke ambassadeurs benoemd binnen Dura Vermeer die een actieve bijdrage gaan leveren om de olievlekwerking van EVA te vergroten. Ook is een mentorpool opgezet waarbij leden vanuit de directie zijn gekoppeld aan EVA leden. Daarnaast wordt gewerkt aan het opzetten van een specifiek op vrouwen gericht opleidingsprogramma. Het bestuur van EVA komt regelmatig samen met de raad van bestuur en fungeert als een adviserend orgaan.

"De organisatie is zich sterk aan het ontwikkelen. In het begin was er een conservatieve houding. Nu is het bedrijf actief aan het meedenken en toont commitment om meer vrouwen in hogere posities te krijgen. Er hebben zich nu ook 7 mannelijke ambassadeurs aan EVA gebonden. Zij vormen de link naar de mannen in de organisatie en leveren hun bijdrage aan het behalen van de doelstellingen van EVA." (Freya van der Kroef – Programmamanager Strategie Divisie Infra en tevens Bestuurslid EVA).

Steun aan de top

De diepgewortelde overtuiging bij de raad van bestuur dat het bedrijf vrouwen in de subtop en top moet hebben, is van groot belang bij de cultuurverandering die Dura Vermeer doormaakt. Ook de raad van commissarissen staat achter het initiatief van het vrouwennetwerk EVA.

"We geven EVA een podium binnen de organisatie. Dat is het belangrijkste instrument dat we inzetten. Wat ook belangrijk is, zeker in een familiebedrijf, is de manier waarop onze eigenaar over diversiteit Praat. Hij is heel expliciet over het belang van vrouwen aan de subtop en top." (Alfred Boot – HR-directeur)

Key Performance Indicators (KPI's)

Verder werkt Dura Vermeer met KPI's om de doorstroming te bevorderen. Er zijn verschillende KPI's voor de diverse echelons in de organisatie. Afhankelijk of het om staf- of lijnfuncties gaat, variëren de KPI's. De KPI's zijn resultaatgericht en dat wordt intern ervaren als een heel sterk punt. Ze brengen het bedrijf in beweging.

"We monitoren de interne doorstroom. Daarmee wordt de man-vrouwverhouding binnen het bedrijf duidelijk. We leggen dit vervolgens naast onze KPI's die we hieraan verbonden hebben. Als je dat niet doet, gebeurt er niks." (Alfred Boot – HR-directeur)



Als de KPI's niet worden gehaald, wordt dat aangegrepen om met elkaar in gesprek te gaan om te bedenken hoe het beter kan. Hieruit wordt duidelijk dat de combinatie van monitoring en het hebben van streefcijfers handvatten biedt om intern de discussie aan te gaan over het aandeel vrouwen in de (sub)top.

Wat levert het op?

Dankzij het commitment vanuit de raad van bestuur, de actieve inzet van het vrouwen netwerk EVA en diverse communicatiemiddelen, zoals een eigen Facebookpagina, is het Dura Vermeer gelukt om meer bewustzijn te creëren over het belang van meer vrouwen in de bouw. Door de onderzoeken die door EVA zijn gedaan is er ook meer duidelijkheid over de grootste belemmeringen voor doorstroom en instroom van vrouwen bij Dura Vermeer. Die bewustwording heeft geleid tot interne vraagtekens bij de traditionele manier van carrière maken binnen de bouw.

Tips

- ❖ Benoem ook mannelijke ambassadeurs binnen het vrouwen netwerk. Dat levert meer draagvlak op om meer competente vrouwen in de organisatie te signaleren en verder door te laten groeien.
- ❖ Durf anders na te denken over de invulling van functies. Niet de opleiding zou hierin centraal moeten staan, maar de competenties die nodig zijn voor het goed kunnen invullen van een functie.
- ❖ Overleg met een divers samengesteld team van recruiters welke competenties en eigenschappen nodig zijn voor vacante posities nu en in de toekomst. Bespreek wat dit betekent voor het profiel dat wordt opgesteld en wie je daarmee aantrekt. Zo zorg je dat je profielen creëert die ook vrouwen aanspreken.

Contact

Freya van der Kroef – Programmamanager Strategie Divisie Infra tevens bestuurslid EVA: f.kroef@duravermeer.nl

7.4 Gemeente Amsterdam

Over de organisatie

De Gemeente Amsterdam vertegenwoordigt en bestuurt de 850.000 inwoners van Amsterdam op het gebied van grootstedelijk beleid, zoals burgerzaken, werk & inkomen, onderwijs & jeugd en zorg & ondersteuning. De afgelopen jaren is er fors gereorganiseerd en is de organisatie gekrompen van 30.000 naar 15.000 medewerkers. Het strategisch uitgangspunt hierbij is te komen tot één organisatie in dienst van Amsterdam: een daadkrachtige, flexibele en inclusieve organisatie waarin verschillende organisatieonderdelen, taken en verantwoordelijkheden onder de noemer '1Amsterdam' zijn gecentraliseerd.

- ❖ Sector: Overheid
- ❖ Aantal medewerkers: 15.000(19.000 inclusief externe inhuur)¹⁷
- ❖ Totaal aandeel vrouwen in organisatie: 49%
- ❖ Aandeel vrouwen in top: gemeentelijk managementteam (GMT): 5 personen, 2 vrouwen (40%)
- ❖ Aandeel vrouwen in subtop: 57 personen, 26 vrouwen (46%)

¹⁷ Peildatum december 2017



Aanpak

"We hebben een buitengewoon heldere norm. We willen een 50/50 verhouding in het aantal mannen en vrouwen en daar is geen discussie over." (Arjan van Gils – Gemeentesecretaris)

De Gemeente Amsterdam hanteert het basisprincipe dat het ambtenarenbestel een weerspiegeling moet zijn van de beroepsbevolking van de stad. Het GMT is ervan overtuigd dat de gemeente een diverse stad alleen goed kan bedienen als je ook een diverse in inclusieve organisatie bent: talent als basis, diversiteit als kracht. Dat is hét uitgangspunt van de inclusieve werkcultuur binnen de Gemeente Amsterdam. Een juiste 'mindset' is hierbij belangrijk, waarbij leidinggevenden zich meer bewust zijn van hun rol tijdens een sollicitatieprocedure of het stimuleren van een open werksfeer waarin iedereen zichzelf kan zijn.

Dit principe geldt door en voor de hele organisatie: het wordt niet alleen benoemd en uitgedraaid als streven, maar ook vertaald in beleid waarmee traditionele patronen worden doorbroken. De top binnen de gemeente committeert zich hier ook echt aan.

"Het is een pallet aan maatregelen dat je neemt. We hebben bijvoorbeeld een leiderschapsprogramma, een mentorprogramma, een subtopprogramma, een centrum voor mobiliteit en de Amsterdamse School met leerinterventies. Een belangrijke tool in het realiseren van een goede man-vrouwverhouding binnen de gemeente is [het gebruik van] HR-analytics. Hierdoor hoeven we namelijk niet af te gaan op onderbuikgevoelens." (Yardena Shitrit – Directeur Personeel en Organisatie). HR-analytics wil zeggen dat HR-beslissingen zijn onderbouwd met data over personeel, waaronder man-vrouwverdeling en data over HR-processen.

Om een effectief beleid te voeren, zijn valide en betrouwbare cijfers over het aandeel vrouwen in de verschillende lagen van de organisatie onontbeerlijk. De Gemeente Amsterdam zet daarom sterk in op de verdere ontwikkeling van de technische applicatie *Amsterdam Management Information* dat onder andere inzicht geeft in de in-, door- en uitstroom van medewerkers. De informatie uit het systeem is beschikbaar voor de hele organisatie en laat zwart op wit de stand van zaken zien. Zo kan er datagedreven HR-beleid worden gevoerd op basis waarvan men kan zien of interventies leiden tot resultaat of dat bijsturing noodzakelijk is.

HR-analytics geeft houvast om in te kunnen zoomen op de plekken in de organisatie waar het vastloopt: hoe komt dat, welke probleemmechanismen liggen hieraan ten grondslag en wat kan daaraan worden gedaan? Afdelingshoofden worden ter verantwoording geroepen en worden extra geattendeerd op maatregelen die zij kunnen treffen zodat de streefcijfers per afdeling ook daadwerkelijk worden gehaald. Met dit instrument wordt er zo echt gestuurd op een mix van mannen en vrouwen in alle geledingen van de organisatie.

"Vanuit de kennis uit de applicatie kunnen we de blik richten naar de interne kweekvijver aan talent waaruit gevist kan worden om de verhouding in balans te houden. Daarbij ligt overigens ook een duidelijke taak voor werknemers. Die kunnen niet achterover leunen, maar worden gestimuleerd om zich actief te melden." (Yardena Shitrit – Directeur Personeel en Organisatie)

"Wil je echt het verschil maken, dan moet je dieper in de organisatie en de werkcultuur duiken. HR-analytics helpt hierbij omdat het richting geeft aan waar in de



organisatie actiever gestuurd moet worden op een gebalanceerde man-vrouwverhouding.” (Arjan van Gils – Gemeentesecretaris)

Met alleen cijfers is men er natuurlijk niet. Vervolgens moet een organisatie daar ook op acteren. Amsterdam doet dat door op veel verschillende fronten aandacht te besteden aan diversiteit en inclusie. Zo worden alle managers in een opleidingstraject gewezen op het belang van inclusie en diversiteit en krijgen ze ook hulp om dit te implementeren in hun team. Daarnaast wordt er aandacht besteed aan de juiste randvoorwaarden. Zo is het bij Gemeente Amsterdam normaal om je eigen tijd in te delen, af en toe thuis te werken en kan er ook op hoge posities vier dagen gewerkt worden. Ook kunnen talentvolle medewerkers zich aanmelden voor één van de verschillende mentorprogramma's van de stad. Tot slot wordt er in de organisatie op veel verschillende momenten aandacht besteed aan diversiteit en inclusie, van heidagen tot specifieke momenten zoals de dag van de mantelzorger.

Wat levert het op?

Een diverse organisatie, waarin iedereen vrij is om zijn of haar talenten te ontwikkelen, kan beter inspelen op de vragen uit de maatschappij. Uit onderzoek blijkt dan ook keer op keer dat divers samengestelde organisaties succesvoller zijn dan homogene organisaties. Dat geldt niet alleen voor de verdeling man-vrouw, maar ook voor migratieachtergrond, jong-oudbalans, seksuele oriëntatie, en wel of geen beperking. Met de applicatie *Amsterdam Management Information* hebben alle managers continu zicht op hun medewerkersbestel. Dit biedt mogelijkheden om hierover gerichte prestatieafspraken te maken en streefcijfers vast te stellen en te monitoren. De aanpak heeft effect: het streven van een 50/50 verhouding in de top en subtop is nagenoeg gehaald.

Tips

- ❖ Bewustwording management: zorg dat het management, zowel in de top als op teamniveau, bewust is van de voordelen van een divers samengesteld team, het volstrekt normaal vindt en zich inzet voor een inclusief klimaat. Amsterdam doet dit door aandacht te besteden aan inclusie en diversiteit in het leiderschapstraject dat elke manager doorloopt.
- ❖ Goede randvoorwaarden: zorg dat het acceptabel is voor zowel vrouwen als mannen om vier dagen te werken, de eigen tijd in te delen en soms thuis te werken, ook in hoge posities.
- ❖ Zorg dat het volstrekt normaal is dat er vrouwen in de top zitten en stuur daar ook actief op bij het selecteren van kandidaten. Dat betekent dat het bijvoorbeeld niet kan voorkomen dat er geen vrouwen in het gemeentelijk managementteam zitten.
- ❖ Gebruik HR-analytics om duidelijk te krijgen op welke plekken in de organisatie nog verbetering mogelijk is (zowel op in-, door- als uitstroom).

Contact

Sabine Wanmaker, organisatieadviseur inclusie en diversiteit, directie Personeel en organisatieontwikkeling: s.wanmaker@amsterdam.nl

