

# Ambassadeursnetwerk 2003

*Vrouwelijke leiders zichtbaar*

---

# Voorwoord

— 'Vrouwelijke leiders zichtbaar'. Onder dat motto werkten de negentien leden van het Ambassadeursnetwerk 2003, onder leiding van Gerlach Cerfontaine, aan de toename van het aantal vrouwen in hogere posities. Door in gesprek te gaan met talentvolle vrouwen in hun eigen bedrijf. Door het belang van diversiteit uit te dragen in de organisatie en daarbuiten. Door gangbare werving- en selectieprocessen door te lichten op het produceren van eenheidsworst. Door talenten van vrouwen te spotten en door alternatieve carrièrepaden mogelijk te maken. En door te werken aan een grotere toegankelijkheid van de cultuur van hun bedrijven en organisaties.

Negentien ambassadeurs met elk meerdere eigen actiepunten. Dit boek is de weergave van de resultaten van hun werk, hun visie en motivatie. De ambassadeurs maken school. De noodzaak om echte kansen te bieden aan alle werknemers – mannen en vrouwen – dringt geleidelijk door. Wij vinden dat een goede zaak. Niet per se of alleen uit het oogpunt van rechtvaardigheid. Zeker op de wat langere termijn is het optimaal benutten van ieders talenten bittere noodzaak voor bedrijven zelf en voor de samenleving als geheel.

De Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid



Aart-Jan De Geus

De staatssecretaris van Economische Zaken



Karien van Gennip

---

# Inhoudsopgave



Voorwoord	3		
Inleiding	6		
■ <b>Vrouwelijke leiders zichtbaar</b>			
drs. G.J. Cerfontaine	9		
■ <b>Business case</b>			
drs. W. Biewinga RA	15		
mr. F.C.A. van Haasteren	20		
ir. J.M. Leemhuis-Stout	21		
■ <b>Cultuuromslag</b>			
drs. N.W. Hoek	27		
ir. C.J. Vriesman	32		
mr. A.F. Fehmers	33		
ir. H.G. Dijkgraaf	37		
		■ <b>Diversiteit en innovatie</b>	
		prof. dr. F.A. van Vught	41
		ir. K.J.P. Stigter	45
		A.J. aan de Stegge	48
		ing. R. van Gelder BA	49
		■ <b>Alternatieve carrièrepaden</b>	
		J.G.A. Rijnierse	53
		mr. G.H.N.L. van Woerkom	58
		M. A. Beuving	59
		■ <b>Zichtbaarheid</b>	
		dr. A.H.E.M. Wellink	65
		mr. R.M. Bergkamp	70
		dr. J.C.M. van Eijndhoven	71
		mr. M.J. Cohen	75
		Nawoord	78
		Samenstelling Ambassadeursnetwerk 2003	80
		Samenstelling Ambassadeursnetwerk 2001/2002	82
		Colofon	84



# Inleiding

'Vrouwelijke leiders zichtbaar'. Onder dat motto heeft in 2003 een nieuw ambassadeursnetwerk zich ingezet voor de toename van het aantal vrouwen in hogere functies, ondersteund door de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Economische Zaken en werkgeversorganisatie VNO-NCW.

Hoewel het aantal vrouwen op hoge posities de afgelopen twintig jaar behoorlijk is gegroeid – in het bedrijfsleven, bij de overheid en in de politiek – zijn vrouwelijke leiders in het Nederland van de 21e eeuw nog altijd niet vanzelfsprekend. Uit de Emancipatiemonitor 2002 blijkt dat slechts 13 procent van de managers in het hoger kader van het bedrijfsleven vrouw is. Op de hoogste niveaus zijn vrouwen al helemaal schaars. Volgens dezelfde Emancipatiemonitor hebben de raden van commissarissen van de top-500 van Nederlandse bedrijven slechts 5,5 procent vrouwen in hun gelederen. En van diezelfde bedrijven is niet meer dan 1,8 procent van de leden van de raden van bestuur vrouw.

Als we deze cijfers vergelijken met die van enkele andere hoogontwikkelde landen, steekt Nederland daar bleek bij af. In de VS bijvoorbeeld is 12,4 procent van de board of directors vrouw. Dit ondanks het feit dat vrouwen nu net zo hoog zijn opgeleid als mannen. En ondanks het feit dat steeds meer vrouwen een betaalde baan hebben. Er blijkt nog steeds sprake van een hardnekkig 'glazen plafond'.

## Het 'glazen plafond' verklaard

De afgelopen twintig jaar is er veel onderzoek verricht naar het niet doorstromen van vrouwen naar hogere

posities. Er is een onderscheid te maken in drie categorieën verklarende factoren: individuele, institutionele en culturele factoren.

Tot de individuele factoren behoren het opleidingsniveau, de werkervaring of de keuze voor een bepaalde beroepssector. Het gemiddeld lagere opleidingsniveau en de geringere arbeidsparticipatie van vrouwen vormden lange tijd een belangrijke verklaring. Dit gaat echter al lang niet meer op; het aandeel van vrouwen in hogere en wetenschappelijke opleidingen is vaak zelfs hoger dan dat van mannen. Wel zijn er nog verschillen in loopbaanstrategieën.

Institutionele factoren betreffen de structuur van de maatschappij, van organisaties en ondernemingen. Het gaat bijvoorbeeld om de maatschappelijke arbeidsverdeling naar sekse, waarin mannen tot voor kort voornamelijk kostwinners waren en vrouwen voornamelijk zorgden. Op tal van terreinen werkt dit nog steeds door – zoals de beschikbaarheid van kinderopvang of de standaard-dagindeling. Op het niveau van organisaties gaat het onder meer om procedures en criteria voor de selectie van kandidaten voor leidinggevende functies. Veel bedrijven en instellingen kennen 'standaardroutes' naar hogere functies, waarbij kortere of tijdelijke onderbrekingen van de loopbaan negatief uitwerken.

De derde categorie, van culturele factoren, bevat de invloed van ongeschreven regels, mores en omgangsvormen in een organisatie, bedrijf of instelling. Dominante bedrijfsculturen zouden op dit moment beter aansluiten bij de mannelijke leef- en belevingswereld dan bij die van

vrouwen. Bovendien bepaalt de bedrijfscultuur of datgene wat formeel mogelijk is, ook in de praktijk geaccepteerd wordt. Zo is het werken in deeltijd in steeds meer bedrijven formeel mogelijk, maar veel deeltijders hebben in de praktijk minder loopbaankansen. Een ander onderdeel van de bedrijfscultuur zijn de beelden die heersen rond bepaalde functies of rond zaken als gezag uitoefenen. Het beeld van de manager is vanouds bijvoorbeeld toegesneden op mannen. Dit werkt nog steeds door in het profiel van de 'goede leider' en daarmee in de criteria voor selectie.

## Diversiteit op de agenda

De acceptatie van ongelijke loopbaankansen is de laatste jaren sterk afgenomen. Niet alleen uit rechtvaardigheidsoverwegingen; ook uit economische noodzaak worden ongelijke kansen en de daaruit voortvloeiende disbalans inmiddels als probleem gezien. Demografische ontwikkelingen op de middellange termijn en ambities om Nederland ook in de toekomst een sterke economische speler te maken, dragen daaraan bij. Het is nodig al het talent te benutten op alle niveaus. Bedrijven ervaren bovendien dat eenzijdig opgebouwde organisaties minder aansluiten bij markt en samenleving. Ook vragen de toenemende complexiteit van processen en het groeiende belang van communicatie en samenwerking meer dan ooit om het benutten van kwaliteiten die vrouwen gemiddeld meer in huis hebben. Meer diversiteit is dus nodig om optimale resultaten te behalen. Dit gegeven krijgt steeds meer aandacht van de beslissers in het bedrijfsleven en andere arbeidsorganisaties.

Een toenemend aantal bedrijven probeert in hun organisatie de voorwaarden te scheppen waarin diversiteit mogelijk wordt. Zij nemen gericht maatregelen om vrouwelijk talent te spotten en vast te houden. Zij maken serieus werk van alternatieve carrièrepaden en van mogelijkheden om (al of niet tijdelijk) korter en flexibeler te werken, ook op hogere niveaus. Hun methoden en criteria bij werving en selectie lichten zij door op onbewuste en onbedoelde bevoordeling van mannen. Of zij vergroten het draagvlak voor meer diversiteit in hun bedrijf door het middenkader daarop te trainen. Het Ambassadeursnetwerk 2003 is een uiting van de toegenomen aandacht voor diversiteit.

#### Ambassadeursnetwerk: concrete acties

Voor de meeste ambassadeurs past hun lidmaatschap in een breder beleid om de noodzaak van meer diversiteit – m/v, allochtoon/autochtoon, jong/oud – hoger op de bedrijfsagenda te plaatsen. Elk van de ambassadeurs stelde zich ten doel om tijdens de looptijd van het netwerk een aantal eigen actiepunten uit te voeren, zowel intern op het eigen bedrijf gericht als extern op de branche of op publiciteit. Dit zorgt voor verbreding van het draagvlak in de eigen organisatie en in de maatschappij. Bovendien leiden de inspanningen tot een olievlekwerking van het thema in de verschillende branches. De boodschap van het ambassadeursnetwerk als geheel is dat een evenwichtig samengesteld management in het belang is van bedrijven en instellingen zelf. Diversiteit op alle niveaus van de organisaties leidt tot een betere bedrijfsvoering en

zorgt voor een betere aansluiting bij zowel de arbeidsmarkt als de consumentenmarkt. Opportunity Advies heeft ook voor dit netwerk een begeleidende rol gehad, zowel logistiek als inhoudelijk. Het tweede Ambassadeursnetwerk maakte gebruik van de infrastructuur die voor het eerste netwerk is opgezet, zoals de website [www.ambassadeursnetwerk.nl](http://www.ambassadeursnetwerk.nl)

#### Inhoud van dit boek

Dit boek vormt de weergave van het werk van het ambassadeursnetwerk. De ambassadeurs en hun actiepunten staan centraal in uiteenlopende vormen, zoals interviews, reportages en pagina's met actiepunten en resultaten. Aansluitend bij het doel van dit netwerk om de (toekomstige) vrouwelijke leiders zichtbaar te maken, zijn niet alleen ambassadeurs, maar ook een aantal vrouwelijke leidinggevendenden uit hun bedrijven geïnterviewd. Het boek bevat verder algemene feiten, cijfers en aanbevelingen voor iedereen die aan de slag wil om meer diversiteit te bereiken. De verschillende ambassadeurs zijn thematisch gerangschikt op basis van de accenten in hun actiepunten. Na een interview met voorzitter Cerfontaine is het eerste thema de 'business case'. Ambassadeurs Biewinga, Leemhuis-Stout en Van Haasteren zetten uiteen wat de noodzaak en het belang van diversiteit is in hun bedrijf en sector. Vervolgens komen Hoek, Fehmers en Dijkgraaf aan bod. Zij vertellen over de maatregelen die zij in hun bedrijven hebben genomen om een cultuuromslag te bewerkstelligen ten gunste van meer diversiteit. Van Vught, Stigter en Van Gelder gaan verder over de relatie



Het thema van het Ambassadeursnetwerk 2003 is: vrouwelijke leiders zichtbaar. Op deze foto staan de vrouwen, bijeengebracht door voorzitter Cerfontaine om tijdens een lunchbijeenkomst met enkele ambassadeurs te discussiëren over diversiteit.

tussen diversiteit en innovatie – in het bijzonder in de harde en technische sectoren. Het volgende thema gaat over alternatieve carrièrepaden, toegelicht door Rijnierse, Beuving en Van Woerkom. Ambassadeurs Wellink, Van Eijndhoven, Cohen en Bergkamp hebben zich vooral ten doel gesteld de zichtbaarheid van vrouwen in hun eigen organisaties te vergroten. Dit thema vormt de afsluiting van het boek.

Vrouwelijke leiders zichtbaar: het credo waarmee het Ambassadeursnetwerk 2003 vrouwen wil motiveren en bedrijven wil inspireren en aanzetten tot actie.

|

|

|

|

|

|

|

## Gerlach Cerfontaine

De actiepunten van Gerlach Cerfontaine, president-directeur Schiphol

Het organiseren van een lunchbijeenkomst met leden van raden van bestuur en vrouwen uit de subtop, met als doel het vrouwelijk managementpotentieel meer zichtbaar te maken en duidelijk te krijgen hoe de stagnatie in de doorstroom aangepakt kan worden

Deze bijeenkomst heeft op 19 juni 2003 plaatsgevonden. Collega-ambassadeurs Leemhuis, Bergkamp en Wellink waren hierbij eveneens aanwezig. De bijeenkomst heeft waardevolle tips opgeleverd voor zowel vrouwen als werkgevers (zie pagina 77). Cerfontaine merkte op dat deze groep vrouwen zeer zelfbewust is, haar eigen loopbaan bepaalt en haar eigen keuzes maakt. De voorzitter van het Ambassadeursnetwerk heeft daarom veel vertrouwen in de toekomst.

Het ondersteunen van opleidingen leiderschap voor vrouwen

Cerfontaine heeft met een aantal opleidingsinstituten gesproken over de mogelijkheden en onmogelijkheden van speciale leiderschapsopleidingen voor vrouwen. Het kan effectief zijn om een soort *peer group review* op te zetten. Anderzijds is diversiteit een zaak van mannen én vrouwen. Dat maakt een goede afweging noodzakelijk van wat je specifiek op vrouwen richt en wat niet. Naar alle waarschijnlijkheid zal Cerfontaine een bijdrage gaan leveren aan een leiderschaps cursus van een van de instituten.

Het voorzitten van het Ambassadeursnetwerk 2003

Als voorzitter heeft Cerfontaine een bindende en aanjagende functie en treedt hij regelmatig naar buiten. Met name bij de start van het Ambassadeursnetwerk heeft hij diverse interviews gegeven over het onderwerp. Onder andere in Management Team, Forum en Management Scope. Ook bij andere gelegenheden heeft hij het Ambassadeursnetwerk adequaat over het voetlicht gebracht. Hij was dagvoorzitter van een bijeenkomst van het Health Management Forum over leiderschap (v/m) in de top van de zorg. Daarnaast is hij bij verschillende activiteiten van collega-ambassadeurs aanwezig geweest om hen te stimuleren en zijn visie in te brengen. Zo woonde hij het ambtswoninggesprek van Cohen bij.



### Schiphol

Schiphol Group is een exploitant van luchthavens die zich richt op het creëren en ontwikkelen van AirportCities. Mede door deze strategie wil Schiphol de internationale concurrentiepositie versterken en uitgroeien tot een toonaangevende, internationale luchthavenonderneming. In 2002 werd een omzet behaald van 774 miljoen euro en een nettowinst van 131 miljoen euro. Er werken ruim 2.100 mensen, van wie 31,2 procent vrouw. Van de 1.362 mannen werkt 2,1 procent parttime (uitgaande van minder dan 34 uur per week). Van de 617 vrouwelijke werknemers werken er 210 minder dan 34 uur per week. Ruim tien procent van de vrouwen werkt 34 uur en de rest meer dan 34 uur. In de raad van commissarissen heeft één vrouw zitting. De directie bestaat uit drie personen, van wie eveneens één vrouw (Van Lier Lels). Het aandeel vrouwen in hogere managementposities is 19,3 procent.

## — “Ik zie een sterke generatie vrouwen”

De president-directeur van Schiphol is voorzitter van het Ambassadeursnetwerk 2003 en optimistisch over de toekomst. Vrouwen en mannen dwingen diversiteit af; leiders met visie kiezen ervoor omdat het de prestaties van een bedrijf ten goede komt. Een gesprek over cultuurveranderingen en creatieve oplossingen.

De transparantie is opvallend op de tweede verdieping van het Schipholgebouw; alle kamers hebben glazen wanden naar de gang. Gerlach Cerfontaine kan vanuit zijn ruime kamer zowel de A4 als het vliegveld overzien en dat past wel bij een directeur die zijn onderneming ziet als “een conditie qua infrastructuur”. Als ambassadeur houdt Cerfontaine zich echter meer bezig met cultuur dan met infrastructuur. Dit jaar is Cerfontaine voorzitter van het tweede Ambassadeursnetwerk. Collega-directeur Marike van Lier Lels was in 2002 al ambassadeur in het eerste netwerk.

### Zichtbaar maken

“Ik heb me gericht op het zichtbaar maken van vrouwen tussen de dertig en veertig, de toekomstige vrouwelijke leiders. Mijn indruk is dat die groep vrouwen zeer zelfbewust is, haar eigen loopbaan bepaalt en haar eigen keuzes maakt. Dat is interessant. De gesprekken die ik met hen heb gevoerd, onder andere tijdens een lunchbijeenkomst die ik als een van mijn actiepunten heb georganiseerd,

geven mij buitengewoon veel vertrouwen in de toekomst. Ik zie een sterke generatie vrouwen.” Ook de samenstelling van het kabinet en de Tweede Kamer stemt Cerfontaine optimistisch. “Tenminste, als het lukt om creatief om te gaan met de periode dat mannen en vrouwen de zorg voor kinderen moeten combineren met hun carrière. Daar gaat vaak iets mis. Er wordt veel geïnvesteerd in iemand en toch haken vrouwen dikwijls af.

Die knip in de carrière vind ik jammer, dat zouden werkgevers en werknemers nog veel beter kunnen invullen. “Natuurlijk is dat in deze periode van economische recessie niet gemakkelijk. “Er zit wat druk op, om het eufemistisch te zeggen.” Maar toch: “Als een man of vrouw bewezen kwaliteiten heeft, dan heb je iets voor iemand over. Op woensdagmiddag vrij, 's avonds werken, parttime leiderschap, waarom niet? Creatief denken op dit vlak zou veel meer aan de orde moeten komen.” >>

"De trits van emancipatie  
naar economische noodzaak  
en nu performance, dat vond  
ik een eye-opener."



## “Creatief omgaan met de periode dat mannen en vrouwen de zorg voor kinderen moeten combineren met hun carrière”

### Ogen openen

Talenten aan je bedrijf binden en hen uitzicht blijven bieden op topposities is meer dan politiek correct gedrag. Er is sprake van bedrijfsbelang. “Het ultieme bewijs dat diversiteit goed is voor de prestaties van een organisatie, is zacht onderbouwd. Maar ik geloof er heilig in, omdat ondernemen een reflectie is op de samenleving.

Bovendien geloof ik in multidisciplinariteit en in complementariteit, in ratio en emotie. Door de interactie tussen die uitersten krijg je een beter resultaat.” Cerfontaine ziet een duidelijke ontwikkeling in de gedachtevorming over diversiteit. “Het was eerst een thema vanuit overwegingen. Vervolgens werd het wegens de krapte op de arbeidsmarkt een economische noodzaak en nu gebeurt het vanuit de overtuiging dat diversiteit goed is voor de performance van een bedrijf. Die trits, dat vond ik een eye-opener.” Zo bevinden ook bedrijven zich in verschillende fasen in hun houding en acties ten aanzien van diversiteit. “De koplopers hebben een diversity council, die doen cultuuronderzoek, die géven gedragscursussen voor mannen, die zien dat diversiteit ook de verantwoordelijkheid van de man is, die letten op de woensdagmiddag. En er zijn bedrijven die nog moeten beginnen, waar het nog geen issue is. Als je die vergelijkt met de kopgroep dan zie je dat er nog een hoop te doen is, zowel in de private als in de publieke sector.”

### Cultuur veranderen

Een eerste vereiste is echter de juiste mentaliteit: “De cultuur in de organisatie moet dat toelaten. Je kan de hele verbandtrommel aan maatregelen inzetten, maar als de mentaliteit en de cultuur er niet zijn, gebeurt er helemaal niets.” Cerfontaine weet zeker dat de huidige generatie jonge vrouwen in de dialoog met hun mannelijke collega's en hun ceo's zo'n cultuurverandering zullen afdwingen. “Mannen en vrouwen van die leeftijd streven allebei een cultuur na waarbij de combinatie van werk en privé voor zowel mannen en vrouwen mogelijk wordt. Mannen worstelen er net zo goed mee. Daarover moet je gesprekken voeren.” Ook thuis moeten er trouwens gesprekken worden gevoerd, vindt de voorzitter. “Het startpunt is: ben je als man en vrouw bereid om een bepaalde rolverdeling te accepteren? Daar zit nog veel dynamiek in die een belangrijke rol op de achtergrond speelt. Tegelijk: als het bedrijf meer meewerkt, gaat het gesprek aan de keukentafel gemakkelijker. Als het bedrijf van de man ook bereid is mogelijk te maken dat hij bijvoorbeeld minder gaat werken, dan is dat een absolute sprong vooruit.”

### Leiderschap

En wat is de rol van de leider in dit alles? “Ik geloof in coachend leiderschap, in *team performance*, het beste uit mensen halen gecombineerd met resultaat. De leider is

verantwoordelijk voor een visie die het team perspectief geeft, die inspireert, motiveert en stimuleert. Diversiteit is een onderwerp dat past in die visieontwikkeling.” Hoewel Cerfontaine groot belang hecht aan de functie van rollen en identificatiemogelijkheden, huivert hij ervoor zichzelf als zodanig te zien: “Ik relatieveer graag mijn eigen bijdrage. Ik heb wel een motief bij alles wat ik doe. Als het gaat over de stijl van leidinggeven die diversiteit een kans geeft, komt Cerfontaine met een simpel antwoord. “Het basisrecept is wezenlijke interesse in mensen. Je kunt van alles suggereren en doen, maar je moet mensen accepteren zoals ze zijn en benadrukken wat ze goed doen.” Dat klinkt heel erg als inclusiveness, de noodzakelijke voorwaarde voor de effectiviteit van divers samengestelde teams. “Ja, het heeft een nieuwe naam, maar het is een oud principe. Wel is het heel moeilijk om zo'n clubgevoel te bouwen. Daar doe je lang over. Het is een proces dat op een gegeven moment zichzelf voortstuwt. Dat is het mooiste moment, als het niet meer alleen van jou afhankelijk is.”

## ■ Aandeel van vrouwen in RvB's en RvC's van de grootste 500 bedrijven per bedrijfstak (%) 2001

	Bedrijven			Raden van Bestuur		Raden van Commissarissen		totaal	
	aantal	totaal		totaal		totaal		totaal	
		personen	% vrouwen	personen	% vrouwen	personen	% vrouwen	personen	% vrouwen
Industrie en delfstoffenwinning	183	605	1,7	542	4,8	1147	3,1		
Bouwnijverheid en installatiebedrijven	9	56	0	147	9,5	203	6,9		
Handel, horeca en installatiebedrijven	69	194	1,5	209	5,3	403	3,5		
Vervoer, opslag en communicatie	30	103	2,9	125	8	228	5,7		
Financiële dienstverlening	145	384	1,8	678	4,9	1062	3,8		
Zakelijke dienstverlening	21	63	3,2	76	5,3	139	4,3		

Bron: Toptelling 2002 -  
Opportunity in Bedrijf

## ■ Aandeel van vrouwen in de ambtelijke top, 1992, 1996, 2000 (%)

	1992	1996	2000
Secretarissen-Generaal	8	8	8
Plaatsvervangend SG		25	0
Directeuren-Generaal		8	9
Plaatsvervangend DG		0	7
Griffiers (Provincie)	0	0	17
Gemeentesecretarissen	3	5	8
Secretarissen Waterschappen	1	1	4

Bron: Toptelling 2002 -  
Opportunity in Bedrijf

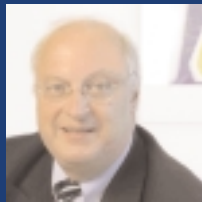
## ■ Benoemd in topfuncties in 2003

Bedrijfsleven		Openbaar bestuur	
Helga Bouwman	COO Sanoma Uitgevers	Judith van Kranendonk	directeur generaal cultuur OCW
Nancy McKinstrey	CEO Wolters Kluwer	Karla Peijs	minister van VenW
Eija Ailasmaa	CEO Sanoma Uitgevers	Sybilla Dekker	minister van VROM
Dinette Bekhuis	algemeen directeur uitzendorganisatie Unique	Rita Verdonk	minister van Vreemdelingenzaken en Integratie
Monika Milz	directeur grootbedrijf Rabobank Nederland	Maria van der Hoeven	minister van OCW
Ingrid Brekelmans	directeur Retail Rabobank Amsterdam	Agnes van Ardenne-van der Hoeven	minister van Ontwikkelingssamenwerking
Judy Boynton	CFO Koninklijke Shell Groep	Melanie Schultz van Haegen-Geesteranus	staatssecretaris van VenW
Gerdie Harteveld	directeur IT Management Pink Roccade	Anette Nijs	staatssecretaris van OCW
Barbara Kux	CPO Philips	Medy van der Laan	staatssecretaris van OCW
Dorine Burmanje	bestuursvoorzitter Kadaster	Karien van Gennip	staatssecretaris van EZ
		Clemence Ross-van Dorp	staatssecretaris van VWS

---

# Business case

14



## Willy Biewinga

### De actiepunten van Willy Biewinga, voorzitter raad van bestuur Deloitte

#### Visie op de ontwikkelingen in de branche

Deloitte heeft samen met de 'Big 4' (naast Deloitte zijn dit KPMG, PriceWaterhouseCoopers en Ernst&Young) een gezamenlijke publicatie opgesteld. In deze publicatie geven de voorzitters van de Big 4 hun reactie op de huidige situatie in hun eigen onderneming, de mogelijke schaarste aan talent, de aantrekkelijkheid als werkgever voor vrouwen en hun visie op de lessen in verandering om de doorstroom te bevorderen. Daarnaast hebben lunchbijeenkomsten met jonge, vrouwelijke professionals inzicht gegeven in de ontwikkelingen en de veranderingen. Dit heeft veel reacties losgemaakt en heeft ervoor gezorgd dat het onderwerp binnen Deloitte is gaan leven. De reacties kunnen worden gedeeld in een speciaal ingerichte digitale 'eRoom' op de interne website, waar tevens informatie over diversiteit voorhanden is.

#### Een intern Diversity-programma invoeren

In het ambassadeursjaar is een Diversity Council ingesteld, waarin de top van de organisatie is vertegenwoordigd. Deze council adviseert het bestuur over doelstellingen, draagt initiatieven aan, bewaakt de voortgang en vervult een ombudsfunctie. De council start een aantal projecten. Bijvoorbeeld een project om aan te tonen dat parttime werken goed kan en niet ten koste hoeft te gaan van commerciële activiteiten of productiviteit. De Diversity Council onderzoekt daarnaast de mogelijkheid om een cultuur- en communicatietraining te organiseren.

#### Werken aan talent

Een van de speerpunten is het realiseren van een toename van vrouwen in het management-developmentprogramma. Om dit te ondersteunen onderzoekt de Diversity Council of er een coachings- en begeleidingsprogramma kan worden opgezet. Enerzijds om high potentials gericht te stimuleren en te coachen, anderzijds om beoordelings- en benoemingscommissies te begeleiden in hun taken.



#### Deloitte

Deloitte is met kantoren door heel Nederland en 7.500 medewerkers één van de grootste organisaties op het gebied van accountancy, belastingadvies, consultancy en financieel advies. De partners van Deloitte zijn de gezamenlijke eigenaars van de onderneming. De omzet bedraagt ruim zeshonderd miljoen euro. Het aandeel vrouwen over de hele organisatie is 36 procent. Naarmate het functieniveau stijgt, daalt het percentage vrouwen. In de startfunctie pre-manager is de verhouding nog ongeveer gelijk, in het niveau onder de partners is iets meer dan tien procent vrouw. Vier procent van de partners is vrouw. De combinatie partnerschap en minder- dan-fulltime werken is zeldzaam: twee procent werkt minder dan vier dagen (alleen mannen), vijf procent werkt tussen de vier en de vijf dagen (voornamelijk mannen) en de overige 93 procent van de partners werkt fulltime.

## – Voortijdig vertrekkende vrouwen kosten geld

Een keiharde business case als basisprincipe: het ambassadeursjaar van Willy Biewinga, voorzitter van de raad van bestuur van Deloitte, heeft duidelijk gemaakt dat er een wereld te winnen valt op het gebied van diversiteit. Deloitte-partner Marjet van Zuijlen heeft praktische inspiratie opgedaan in de Verenigde Staten.

16

Begin 2003 ontstond het besef dat de komende schaarste aan talent voor een organisatie als Deloitte een belangrijk onderwerp is. Biewinga: "Aan de instroomkant leveren we goed werk. De instroom van mannen en vrouwen is gelijk en vormt een goede weerspiegeling van de afstudeerders aan universiteiten en hogescholen. Begin jaren negentig benoemden we de eerste vrouwelijke partners. Dat ging snel. In 1996 hadden we één vrouwelijke partner, anderhalf jaar later elf vrouwelijke partners. Daarna bleek de doorstroom van vrouwen naar hogere functies toch minder voorspoedig te lopen dan we op het eerste gezicht dachten. Het verbetert wel, maar te langzaam." Dat geldt overigens voor alle grote financieel zakelijke dienstverleners, zo blijkt uit een gezamenlijke publicatie die de Big 4 hierover hebben uitgebracht.

### Organisatiecultuur

Deze publicatie is een van de actiepunten van Biewinga: "Wij schrijven over de visies op diversiteit van Deloitte, Ernst & Young, KMPG en PricewaterhouseCoopers, de ont-

wikkelingen binnen de Big 4 en maatregelen die tot meer diversiteit leiden. De Nederlandse financieel zakelijke dienstverleners lopen behoorlijk achter, dat blijkt uit cijfers van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Vrouwen in de zakelijke dienstverlening krijgen in vergelijking met andere sectoren het minst vaak een hoge positie in hun bedrijf. Ook als vrouwen eenmaal een hogere positie hebben, is het in de zakelijke dienstverlening het lastigst om door te dringen tot de echte top." De analyse van Van Zuijlen en Biewinga stemt overeen: de oorzaak ligt in de organisatiecultuur. Van Zuijlen formuleert voorzichtig: "Het is moeilijk hierover iets te zeggen zonder dat mensen zich bedreigd voelen. Het is voor veel personen zó natuurlijk om bepaalde grappen of opmerkingen te maken of mensen als gesprekspartner te negeren, dat ze zich niet realiseren dat ze daarmee een groep uitsluiten. Het is absoluut niet moedwillig, maar er is gewoon geen oog voor. Er is een probleem, maar de *awareness* ontbreekt." >>

Van Zijlen: "Er is een  
probleem, maar de  
*awareness* ontbreekt."



## “Onze klanten willen niet langer uitsluitend heren in grijze pakken tegenover zich”



### Succes in Amerika

In de Verenigde Staten is het tien jaar geleden ook begonnen met bewustwording. Toen startte Deloitte US het programma 'Initiative for the Retention and Advancement for Women'. Van Zuijlen heeft in juni 2003 dit jaar uitgebreid kennis gemaakt met dit programma. "Deloitte in Amerika ontdekte onder andere dat vrouwen vaker dan mannen de organisatie bleken te verlaten. Niet om thuis te gaan zitten, zoals werd gedacht, maar om elders in het bedrijfsleven hoge posities te kunnen bekleden." Met andere woorden: aan hun kwaliteiten kon het niet liggen. Een simpel rekensommetje leerde dat deze voortijdig vertrekende vrouwen veel geld kosten, alleen al vanwege de rekrutering van nieuwe arbeidskrachten. "Deloitte is toen gestart met een communicatie- en cultuurprogramma: Men and Women as Colleagues, waarin mannen en vrouwen open en eerlijk met elkaar konden praten over hun eigen vooroordelen." Het hele bedrijf heeft deelgenomen: eerst de partners en vervolgens alle werknemers. "Deze training wordt nu aangewezen als één van de kritische succesfactoren van het programma. De tweede succesfac-

tor is het stellen van streefcijfers voor het aandeel vrouwelijke partners en directors. Niet als hard doel, maar als een 'lonkend perspectief'. Recent is daar trouwens ook het streven naar meer vrouwen in leiderschapsposities aan toegevoegd." Volgens Van Zuijlen is het derde belangrijke punt dat in Amerika de mogelijkheid bestaat om in de periode dat de kinderen klein zijn, drie dagen te werken. "Hiervan wordt op grote schaal gebruik gemaakt." In de VS steeg het aandeel vrouwelijke partners en directors van zeven procent in 1993 naar zestien procent in 2002.

### Betrokkenheid senior management

In Nederland heeft Biewinga nog aardig wat moeite gehad om diversiteit op de agenda te krijgen in de raad van bestuur. "Ik werd versleten voor iemand met geitenwollen sokken. Maar die horde heb ik genomen en nu bestaat volgens mij echt het besef dat we er aandacht aan moeten besteden." Als ambassadeur heeft Biewinga verschillende actiepunten onderhanden, waaraan druk wordt gewerkt: "Het aanvaarden van een ambassadeursrol was de start. Naar buiten te treden als een werkgever die veel

# “Dit jaar zijn drie keer zoveel vrouwelijke senior managers benoemd als in 2002”

belang hecht aan diversiteit, helpt ons om binnen de organisatie meer medewerking en aandacht voor dit onderwerp te krijgen. Een tweede belangrijke stap was het voeren van rondetafelgesprekken met jong talent – vrouwen en mannen – over diversiteit. Dit maakte ons duidelijk hoe jonge mensen zich willen ontwikkelen en welke belemmeringen zij daarbij zien. Een derde belangrijke stap is het benoemen van een Diversity Council. Deze bestaat uit veertien leiders in onze organisatie, van wie twaalf mannen en twee vrouwen. Zij bereiden concrete voorstellen voor actie in hun praktijk voor, zoals een coachingsprogramma.”

## Parttime en commercieel

Uit het 'zelfonderzoek' blijkt dat parttime werken een belangrijke hindernis vormt voor het doorstromen van vrouwen naar hogere functies. Volgens Biewinga komt de weerstand tegen vier dagen werken nog voort uit het idee dat input, het uren maken, belangrijker is dan de output. “Dus laten we eens beginnen met aan te tonen dat het goed kan.” Van Zuijlen vertelt hoe dat in z'n werk gaat:

“Dat doen we onder andere door te laten zien dat twee personen die één dag in de week als hoogleraar werken, toch uiterst productief zijn.” Biewinga vindt het belangrijk dat zijn organisatie ermee om leert gaan. Hij verwacht dat de vraag naar parttime werk zal toenemen: “Uit gesprekken die ik als ambassadeur heb gevoerd met jonge mannen en vrouwen bleek dat onderwerpen als parttime werken en het combineren van kinderen en carrière bij vrouwen én mannen spelen. Vanuit huis werken kan prima gaan, het belangrijkste blijft uiteindelijk de omzettafels halen.”

## Coaching jong talent

Een ander punt dat de Diversity Council onderzoekt, is de mogelijkheid om high potentials – mannen en vrouwen – gericht te coachen om hen voor de organisatie te behouden en hun ontwikkeling te stimuleren. Volgens Biewinga zit er al schot in de zaak: “Dit jaar zijn drie keer zo veel vrouwelijke senior managers benoemd.” Van Zuijlen en Biewinga gaan het traject vol overtuiging in. De business case staat immers buiten kijf. “Ieder voortijdig vertrek kost

25 procent van een jaarsalaris en zes maanden improductiviteit,” aldus Biewinga. “Bovendien zie je steeds meer vrouwen in de top van het bedrijfsleven,” voegt Van Zuijlen als argument toe: “Die willen niet meer uitsluitend heren in grijze pakken tegenover zich.” En als Biewinga iets verder in de toekomst kijkt, ziet hij nóg een ijzersterk argument: “In 2008 is het weer vechten op de arbeidsmarkt. Het zou mooi zijn als wij tegen die tijd Employer of Choice voor zowel mannen als vrouwen zijn.” En daarmee heeft Deloitte Nederland een lonkend perspectief.

“Employer of choice is een lonkend perspectief.”



## Fred van Haasteren

De actiepunten van Fred van Haasteren, concurdirecteur sociale en algemene zaken Randstad

**Mensen met behulp van cijfers bewust maken van het feit dat vrouwen in Nederlandse Randstadbedrijven minder vaak managementfuncties vervullen dan in andere Randstadbedrijven**

De cijfermatige verhoudingen in Nederland en elders zijn in kaart gebracht. In Nederland is vier procent van het hoger management vrouw, tegenover bijvoorbeeld 32 procent in de VS en zelfs vijftig procent in Duitsland. Conclusie: de geringe doorstroom van vrouwen binnen Randstad lijkt een typisch Nederlands probleem te zijn

**Ervor zorgen dat het topmanagement meer betrokken raakt bij bovengenoemd vraagstuk, onder andere door themalunches te organiseren met vrouwelijke high potentials**

In de maand mei werden twee lunchbijeenkomsten gehouden met vrouwelijke high potentials en een aantal topmanagers. Daaruit kwam geen eenduidig beeld naar voren. In de ene bijeenkomst werd geconstateerd dat vrouwen zelf vaak niet echt willen doorstoten. In de andere bijeenkomst stelde een deel van de vrouwen last te hebben gehad van belemmeringen in de organisatie. Bestuursvoorzitter Ben Noteboom heeft tijdens deze bijeenkomst benadrukt dat bevordering van het aandeel vrouwen in het management noodzakelijk is.

**Het aandeel vrouwen in het management vergroten, onder meer door uitwisseling van 'best HR-practices' binnen de Groep**

De HR-managers binnen Randstad spraken af de transparantie van de carrièremogelijkheden te verbeteren. Ook zijn ze nagegaan of er 'best practices' te vinden zijn in de landen buiten Nederland die tot voorbeeld zouden kunnen strekken in Nederland. Er werden geen specifieke HR-tools gevonden die vrouwenparticipatie in het management in andere landen meer bevorderen. Wel werd geconstateerd dat de ruime mogelijkheden om in het middenkader parttime te werken mogelijk een factor vormt in de gebrekkige doorstroming van vrouwen naar de top in Nederland. Daar is parttime werken immers nauwelijks mogelijk. Geconcludeerd werd dat het voor Randstad Nederland verstandig zou zijn onderzoek te doen naar de specifieke redenen waarom vrouwen niet doorstromen. Daarom nemen zij deel aan de cultuurdiagnose van Mixed (zie pagina 36).

### Randstad

Randstad Holding NV is een internationale, zakelijke dienstverlener met werkmaatschappijen in Europa en Noord-Amerika. De Randstad Groep is een van de grootste uitzendondernemingen in de wereld en is marktleider in Nederland, België, Duitsland en het zuidoosten van de Verenigde Staten. In 2002 realiseerde de Randstad Groep een omzet van 5,4 miljard euro en een nettowinst van 56,8 miljoen euro. Gemiddeld waren er in 2002 per dag circa 208.000 mensen voor Randstad werkzaam. In de Nederlandse werkmaatschappijen werken bijna 5300 mensen (79 procent vrouwen en 21 procent mannen). Van de medewerkers in de lagere functies is ongeveer tachtig procent vrouw en twintig procent man. In het middenkader begint het aantal vrouwen drastisch te dalen. In de hoogste salarisklassen komen nauwelijks vrouwen meer voor. Alleen uitzendketen Capac heeft één vrouw in de directie.

## Joan Leemhuis-Stout

### De actiepunten van Joan Leemhuis-Stout, voorzitter NVZ

- **Binnen de op te richten Zorgacademie een toelatingsbeleid invoeren dat uitgaat van evenveel mannen als vrouwen**  
Leemhuis maakt zich als voorzitter van de NVZ sterk voor de ontwikkeling van managementkwaliteiten van mannen en vrouwen. Er moet niet alleen worden gekeken naar de functie-ontwikkeling 'aan het bed, maar ook naar de ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten.' De oprichting van de Zorgacademie – een opleidingsschool voor leiders in de zorg – is hierbij een cruciaal instrument. Helaas heeft de oprichting van deze Zorgacademie enige vertraging opgelopen. De doelstelling om evenveel mannen als vrouwen toe te laten blijft echter onverkort van kracht vanaf de feitelijke oprichting.
- **Stimuleren dat het groeiende aantal vrouwelijke medisch specialisten gelijke tred houdt met het aandeel van vrouwen in het geïntegreerd medisch specialistisch bedrijf**  
Leemhuis wil een netwerk opzetten voor praktiserende en toekomstige vrouwelijke artsen en specialisten. Het is de bedoeling dit samen met de Zorgacademie, de Vereniging voor Nederlandse Vrouwelijke Artsen en de Orde van Medisch Specialisten te doen. Met de VNVA en de Orde zijn de eerste besprekingen al gevoerd. Daarnaast heeft Leemhuis geconstateerd dat er onvoldoende cijfers voorhanden zijn over de m/v-verhoudingen in de sector. Om de business case ook in kwantitatieve zin duidelijk te maken is zij gestart met een inventarisatie.
- **Persoonlijke ervaringen en tips delen met andere vrouwen**  
Leemhuis spreekt regelmatig met jonge vrouwen over dit thema, binnen en buiten de branche, bijvoorbeeld tijdens de lunchbijeenkomst die Cerfontaine als ambassadeursvoorzitter had georganiseerd. Het is de persoonlijke ervaring van de ambassadeur dat mensen het om te beginnen thuis goed moeten regelen: dus de taakverdeling afstemmen met je partner en onder andere hulp in de huishouding en opvang voor de kinderen regelen. Dit kan een grote financiële belasting betekenen, maar een loopbaan brengt de bevrediging van een maatschappelijke bezigheid en de mogelijkheid aangeboren talenten in te zetten voor de maatschappij.



### NVZ vereniging van ziekenhuizen

De NVZ vereniging van ziekenhuizen is primair gericht op de zorginhoudelijke, sociale en economische belangen van de leden. De NVZ streeft ernaar zodanige kaders te scheppen dat de leden alert en flexibel kunnen inspelen op (veranderingen in) de vraag naar zorg. Tot de leden behoren alle algemene ziekenhuizen, de categoriale instellingen in Nederland, zoals astmacentra, audiologische centra, kankercentra, radiotherapeutische instituten, dialysecentra en de revalidatiecentra. In totaal gaat het om 170 instellingen. Driekwart van de medewerkers in de zorg is vrouw en 67 procent van alle medewerkers werkt in deeltijd. Van de managers is slechts minder dan vijf procent vrouw.

## — “Er moet een olievlekwerking ontstaan”

Samen overzien ze de breedte van de geneeskundige branche: Joan Leemhuis-Stout als voorzitter van de NVZ vereniging van ziekenhuizen en Irene Hellemans als cardioloog en voorzitter van de Vereniging van Nederlandse Vrouwelijke Artsen (VNVA). Er is nog veel te doen.

### Hoe is het gesteld met de vrouwen in de top van de geneeskunde en de ziekenhuizen?

Leemhuis: “Als in de raden van bestuur van de ziekenhuizen vijf procent vrouwen zit, dan heb je het denk ik wel gehad.”

Hellemans: “In Nederland is 3,3 procent van de hoogleraren geneeskunde een vrouw. Van de Europese landen presteert alleen Duitsland nog slechter. In Engeland is het elf procent, in Finland achttien en in Polen 24.”

**Hoe komt dat? Aan de instroom kan het niet liggen, want 52 procent van de artsen in opleiding en 75 procent van de werknemers in de ziekenhuizen is vrouw.**  
Hellemans: “De doorstroom naar de top is een slagveld. Van de universitaire docenten is nog maar 22 procent vrouw en voor de universitaire hoofddocenten ligt dat op acht procent. Benoemingen in de top gebeuren vrijwel uitsluitend door te putten uit het netwerk. De benoe-

mingscommissies – die bestaan uit veel donkergrijze mannenpakken – zoeken dan toch weer in hun eigen circuits. Men denkt dat iedereen gelijke kansen krijgt, maar de cijfers laten zien dat dit niet het geval is. Bovendien ligt de lat voor vrouwen heel hoog: zij moeten in alle opzichten perfect zijn. Zij worden niet alleen inhoudelijk beoordeeld, maar ook op hun sociale vaardigheden en uiterlijk. Bij onze mannelijke collega's worden imperfecties beter getolereerd. Ook zijn vrouwen zelf vaak te bescheiden. Zij zullen minder snel solliciteren, maar wachten tot ze worden gevraagd.”  
Leemhuis: “Ik heb jarenlang gedacht dat het allemaal wel meeviel. Zelf ben ik van een generatie waarin je heel makkelijk een kans kreeg omdat je nog zo'n beetje de enige vrouw was. Maar in de generatie van de jonge dertigers is de concurrentie groot.” >>

Hellemans: "Benoemingen  
in de top gebeuren vrijwel  
uitsluitend door te putten  
uit de eigen circuits."

Leemhuis: "Je kunt best  
directeur van een zieken-  
huis zijn in een duobaan."



## “Ik kom steeds meer mannelijke collega’s tegen die zeggen dat ze het in deze tredmolen niet dertig jaar volhouden”



### Vrouwen moeten de concurrentie met mannen toch gewoon aan kunnen?

Leemhuis: “Ik dacht dat deze generatie was opgegroeid met de gedachte dat man en vrouw alletwee werken en er samen wat van maken. Maar als ambassadeur heb ik een aantal gesprekken gevoerd met jonge vrouwen en zij hebben het gevoel dat de mannen van hun leeftijd nog heel weinig geëmancipeerd zijn, als ik dat woord mag gebruiken. Minder dan wij denken.”

Hellemans: “Er is nog heel duidelijk een cultureel aspect. Ook zie ik veel vrouwen die geen zin hebben in alle machtsspelletjes die nodig zijn om aan de top te komen. Zij concentreren zich liever op de dingen die hun energie geven en niet op de dingen die hun energie kosten. Veel talent wordt afgeschreven omdat vrouwen het niet op de masculiene manier willen doen.”

### Hoe kan de situatie volgens u verbeteren?

Leemhuis: “Ik denk dat vrouwen als wij een voorbeeldfunctie kunnen vervullen. En ik vertel jonge vrouwen altijd

dat ze niet alles zelf hoeven te kunnen. Waar je minder goed in bent of geen tijd voor hebt, dat moet je als het ware inkopen.

” Hellemans: “Ook moeten vrouwen met capaciteit en ambitie meer gestimuleerd worden om hun talenten en hun kansen te benutten. Bijvoorbeeld door ze te laten zien wat het nut is van commissies en besturen en ze te leren hoe ze netwerken kunnen opbouwen. De VNVA verzorgt trainingen op dit gebied. Daarnaast ligt er een taak voor de instellingen zelf. Die zouden om te beginnen eens goed moeten inventariseren hoe de situatie bij zichzelf is. Iedere instelling denkt dat het wel meevalt.”

Leemhuis: “Bij elk werkbezoek dat ik breng aan een ziekenhuis, heb ik het over dit onderwerp. Mij valt op hoe aarzelend dat wordt opgepakt. Het is niet de bedoeling hen de maat te nemen, maar ik probeer wel te appelleren aan onderwerpen die voor de branche van groot belang zijn. Ik heb mij echter vergist in de snelheid waarmee dit onderwerp bij mijn achterban op de agenda kan komen. Daarom is zo'n initiatief als het ambassadeursnetwerk

# “Ik heb mij vergist in de snelheid waarmee dit onderwerp bij mijn achterban op de agenda kan komen”

specifiek in de zorg zo belangrijk. Dit netwerk is gelanceerd in het najaar 2003 op het congres 'Leiderschap (v/m) in de top van de zorg; waaraan wij beiden deelnamen. Mede door zo'n congres gaat het onderwerp leven en krijgt het handen en voeten.”

## **Wat kunnen de huidige leidinggevendenden doen?**

Leemhuis: “De vrouwelijke leden van de raden van bestuur kunnen bij uitstek een stimulans geven aan dit proces, ook onder hun mannelijke collegae. Zij kunnen hun verhaal vertellen aan vrouwelijke potentials én de boodschap uitdragen in hun eigen directiegroepen. Er moet een soort olievlekwerking ontstaan.”

## **Waarom legt u dit uitsluitend op het bordje van de vrouwelijke leden?**

Leemhuis: “Ik heb de vrouwen nodig om het onder de aandacht te brengen. Zij zijn er nu eenmaal ontvankelijker voor en je moet ergens beginnen!”

## **En op de werkvloer?**

Hellemans: “Leidinggevendenden moeten veel meer een coachende rol vervullen. Een baas moet zeggen: 'Ik zie mogelijkheden bij jou. Hoe gaan we dat aanpakken?’”  
Leemhuis: “Je moet persoonlijke opleidingsplannen ontwikkelen. Dat staat in onze CAO, maar het moet wel gebeuren. Investeer er nu eens in, laat zien hoeveel je al bereikt hebt en laat een ander het schaamrood op de kaken krijgen.”

## **Is het in deze sector wel mogelijk om de vaste patronen te doorbreken?**

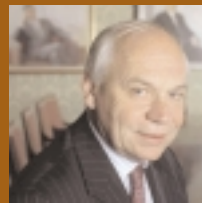
Hellemans: “Ik kom steeds meer mannelijke collega's tegen die zeggen dat ze het in deze tredmolen niet dertig jaar volhouden. En met name waar krapte is, bijvoorbeeld bij kinderartsen, wordt men steeds creatiever en vindingrijker. Dan blijkt dat er gewoon oplossingen zijn voor dingen die vroeger als absoluut onmogelijk werden gezien. Onlangs sprak ik twee collega's die een duobaan hadden bedacht waarbij ze om de maand een maand vrij zijn. Dat

beviel deze mannen prima, want zo kwamen ze toe aan andere bezigheden. En voor de interne organisatie gaf deze regeling de minste hobbels.”  
Leemhuis: “Bij directies van ziekenhuizen ligt dat minder ingewikkeld. Zij hebben kantoorbanen, die kun je gemakkelijker delen. Een managementfunctie in een ziekenhuis onderscheidt zich niet van andere managementbanen. Je kunt best directeur van een ziekenhuis zijn in een duobaan.”

---

# Cultuuromslag

26



## Niek Hoek

### De actiepunten van Niek Hoek, voorzitter raad van bestuur Delta Lloyd

#### Het thema via olievlekwerking verspreiden in de branche

Vorig jaar won Delta Lloyd de Diversity Award, wat heeft geleid tot veel aandacht voor het diversiteitsbeleid, ook van andere bedrijven in de sector. Een aantal verzekeraars heeft contact gezocht en informatie aangevraagd. Daarnaast heeft Delta Lloyd de Bond van Verzekeraars uitgenodigd de slotbijeenkomst van het Ambassadeursnetwerk bij te wonen. Ook heeft Hoek op diverse bijeenkomsten buiten de branche over het onderwerp gesproken, zoals tijdens een congres van de zorgsector, een emancipatiecongres van het Ministerie van SZW en een Loopbaandag voor CDA-vrouwen.

#### Deelname aan het onderdeel verankering van Mixed

Delta Lloyd neemt deel aan het project 'verankering' van Mixed (zie pagina 36), met als doel het in gang gezette beleid in alle onderdelen goed te verankeren. Het project is in verschillende fasen verdeeld. Na een nulmeting (bestaand uit interviews en groepsgesprekken met 150 medewerkers uit alle lagen van de organisatie) volgt een diagnose. Hieruit zijn aandachtspunten af te leiden die het bedrijf kan omzetten in concrete actiepunten. De interviews zijn afgenomen; de diagnose komt in 2004 beschikbaar.

#### Consolidatie van het diversiteitsbeleid

Delta Lloyd heeft al enige tijd diversiteitsbeleid op de agenda staan. In deze fase is het zaak het commitment vast te houden. Delta Lloyd doet dit door zich op een aantal aspecten te concentreren. Ten eerste is de organisatie consistent bezig diversiteit te brengen in de management-developmentprogramma's. In de tweede plaats richt de organisatie de bedrijfscultuur op een betere balans tussen werk en privé. De CAO biedt allerlei mogelijkheden, waarop ook mannen zich beginnen te beroepen. Ten derde scherpt Delta Lloyd de aannameprocedures aan op genderneutraliteit. Door onder andere leidinggevend te trainen in het voeren van selectiegesprekken en genderneutrale competentieprofielen wil de organisatie onbewuste selectiemechanismen uitsluiten. Selectiecommissies moeten bovendien altijd evenwichtig samengesteld zijn. Bovendien werft Delta Lloyd actief vrouwen. In het traineeprogramma voor jonge academicus is de helft vrouw. En ten slotte besteden de interne en externe communicatie aandacht aan het diversiteitsbeleid, onder andere op de websites.



#### Delta Lloyd

Delta Lloyd Groep is een financiële dienstverlener die onder de merken Delta Lloyd, OHRA en ABN AMRO Verzekeringen een breed assortiment producten en diensten biedt aan particuliere en zakelijke consumenten. DLG bestaat uit circa 6.500 mensen, inclusief de buitenlandse divisies. Het diversiteitsbeleid wordt expliciet genoemd in het corporate profiel van de groep. De raad van commissarissen telt sinds 1 januari 2004 één vrouw; in de raad van bestuur hebben nog geen vrouwen zitting. Van de directie is elf procent vrouw. Voor de managers ligt dit op twintig procent; in 1998 was dit nog drie procent. Het aandeel vrouwelijke teamleiders is 32 procent en het totaal aantal vrouwelijke werknemers van DLG is opgelopen van 29 procent in 1998 naar 42 procent in 2003.

## Diversiteit als essentieel onderdeel bedrijfsvoering

Vorig jaar won Delta Lloyd de Diversity Award, een prijs van VNO-NCW. Geen reden om achterover te leunen, vindt bestuursvoorzitter Niek Hoek. "Diversiteit bereiken vraagt diepgaande cultuurveranderingen en daarvoor is consistent beleid nodig." Want directeuren Hanneke Jukema en Miriam van Dongen zijn nog vaak de enige vrouw in een vergadering.

Diversiteit stond nog niet op de agenda toen Hoek in 1997 het bestuur van Delta Lloyd kwam versterken. "Toen wij bij Delta Lloyd over dit onderwerp begonnen, waren alle 25 directeuren het erover eens dat we geen issue hadden. Ze zeiden dat iedere vrouw hier dezelfde kansen had als haar mannelijke collega's." Hoek was het daarmee absoluut oneens: "Als de helft van je bezetting vrouw is, kan het evident niet zo zijn dat er geen goede vrouwelijke kandidaat-directeuren of managers zijn. Het grootste succes van ons beleid is dat we de organisatie daarvan bewust hebben gemaakt."

### Kans op Balans

Een belangrijk middel om die bewustwording te bereiken was de training Kans op Balans, die alle managers en directieleden hebben gevolgd. Deze training leerde de deelnemers onder andere inzien dat masculiene en

feminiene eigenschappen elkaar kunnen versterken. Dat gebeurde mede aan de hand van een assessment van de eigen managementstijl. Ook maakte deze training – soms pijnlijk – duidelijk hoe het voelt om lid van een meerderheid of minderheid te zijn. Jukema: "Mannen deden in een rollenspel de nieuwe ervaring op niet tot de dominante groep te behoren. En merkten vervolgens dat zij niet meer op hun persoonlijke eigenschappen, maar uitsluitend op hun man-zijn werden beoordeeld. Je zag hier het effect van groepsgedrag. Bij iedere training gebeurde precies hetzelfde, opmerkelijk! Het was een training die veel heeft opgeleverd en ik vond het heel leuk."

### Diversiteit

Als onderdeel van de training stelden de deelnemers ook een plan van aanpak voor hun business unit op. Diversiteit is namelijk geen leuk extraatje, maar een essentieel >>

Van Dongen (l): "Laat mij nou  
maar m'n werk doen en  
beoordeel dát."

Jukema (r): "Ik heb bewust  
meteen twee vrouwen  
benoemd."



## “We hebben in dit bedrijf targets voor alles, dus waarom niet voor diversiteit”



onderdeel van de bedrijfsvoering binnen Delta Lloyd. Hoek: “Je krijgt een beter bedrijf door teams op alle niveaus in de organisatie divers samen te stellen en ook echt in teamverband te werken. Dan wordt er vanuit verschillende invalshoeken naar uitdagingen of problemen gekeken, en dat komt de kwaliteit van besluiten ten goede.” Hoek diept een sprekende anekdote op om deze stelling te staven: “Ik heb ooit met zes getalenteerde mannelijke bedrijfseconomen in het kader van een management game een bedrijf geleid. In de tweede ronde waren we failliet. Later heb ik met een divers samengesteld team - qua opleiding, man/vrouw-samenstelling, stijl – eenzelfde soort management game gedaan waaraan drieduizend verschillende teams deelnamen. Toen eindigden we bij de allerbesten.” De directeuren Van Dongen en Jukema nemen diversiteit vanzelfsprekend mee in hun beleid. Jukema: “Ik heb in de loop van 2003 een nieuw bedrijfs-onderdeel opgezet, en heb daar bewust meteen twee vrouwen benoemd.” Van Dongen zoekt diversiteit meer in

de achtergronden van haar teams: “Als ik aan een fusie of overnametransactie werk, stel ik mijn teams op basis van de verschillende disciplines samen: financieel, actuarieel, marketing en fiscaal. Het gaat mij om de meerwaarde van multidisciplinaire teams.”

### Selectiecommissie

Sinds 1998 is Delta Lloyd zichtbaar van samenstelling veranderd: van drie (in 1998) naar twintig procent vrouwelijke managers en van nul naar elf procent vrouwelijke directeuren. Dat is niet alleen te danken aan de Kans op Balanstraining. Een belangrijke zet volgens Hoek was het ingrijpen in de samenstelling van de commissie Executive Development (ED): “Dit is misschien wel de belangrijkste commissie die we binnen Delta Lloyd hebben. Hier vinden de benoemingen plaats en de beoordeling van het managementpotentieel. In deze commissie zaten vijf jaar geleden alleen mannen en qua functiewaarde kwamen daar voorlopig ook uitsluitend mannen voor in aanmerking.

# “Mannen deden in een rollenspel de nieuwe ervaring op dat zij niet tot de dominante groep behoorden”

Dat hebben we bewust doorbroken door twee vrouwen in dit gremium te benoemen.” Van Dongen beaamt het succes van deze en andere maatregelen: “Vrouwen beoordeelen anders en letten op andere dingen. Zo zorg je ervoor dat kandidaten echt gelijke kansen krijgen.”

## Verankering beleid

Inmiddels is Delta Lloyd bezig om het gelijke-kansenbeleid te verankeren in de organisatie: het is mooi als het beleid op concernniveau in orde is, maar dat is slechts het begin. Het is onontbeerlijk dat de mensen op de werkvloer weten welk beleid het bedrijf voert en welke rol zij zelf vervullen. Delta Lloyd doet daarom mee aan het onderdeel ‘verankering’ van Mixed, dat in het tweede actiepunten van Hoek is omschreven. Bij Delta Lloyd is de eerste stap afgerond, de nulmeting: “Er zijn 150 interviews afgenomen met medewerkers in alle lagen van de organisatie,” vertelt Hoek, “en de uitkomsten worden op dit moment uitgewerkt.” In deze interviews wordt op syste-

matische wijze gevraagd naar wat medewerkers merken van het gelijke-kansenbeleid en welke belemmeringen zij ervaren. Als de organisatie de geconstateerde knelpunten afdoende oplost, resulteert het traject in een certificaat.

## Streefcijfers of niet?

Hoek zou daarnaast graag streefcijfers invoeren: “We hebben in dit bedrijf voor alles targets, dus waarom niet voor diversiteit?” Die vraag is het startsein van een discussie die duidelijk maakt dat dit een lastige materie is. Van Dongen vindt dat het gevaar van positieve discriminatie op de loer ligt. Zij zou absoluut niet beoordeeld willen worden op het feit dat ze vrouw is: “Laat mij nou maar m'n werk doen en beoordeel dat.” Hoek stelt daartegenover dat het volgens hem precies omgekeerd ligt. Dat er sprake is van negatieve discriminatie als vrouwen niet ongeveer even vaak benoemd worden als mannen. “Ik denk dus dat je als vrouw, wil je directeur worden in een mannelijke omgeving, gewoon beter moet zijn dan een man.”

## Cultuur zit diep

De vraag dient zich aan of het inmiddels niet mooi genoeg is: iedereen binnen Delta Lloyd is zich bewust van de kansen die diversiteit biedt, het aandeel vrouwen in hogere posities stijgt, de leidinggevende vrouwen zelf zeggen dat hen geen strobreed in de weg wordt gelegd, de mogelijkheden om werk en privé goed te regelen zijn ruim en er wordt nog gebruik van gemaakt ook, door vrouwen én mannen. Hoek signaleert echter dat de cultuuromslag nog niet voltooid is. “Wij hebben hier de afgelopen jaren meerdere benoemingen gedaan. Bij twee van de drie vrouwelijke directeuren was de reactie: ‘ik wil er eerst nog even over nadenken of ik het wel aankan’. Zoiets heeft een man nog nooit tegen me gezegd. Zo'n reactie gaat terug tot de traditionele rolpatronen waarmee iedereen wordt opgevoed. Elementaire cultuur is ongelooflijk hardnekkig. We zijn er nog lang niet.” En tot die tijd blijft Delta Lloyd het onderwerp diversiteit op allerlei manieren op de agenda zetten.



*Kees Vriesman* —

#### **Staatsbosbeheer**

Staatsbosbeheer is als de grootste natuurbeheerorganisatie van Nederland verantwoordelijk voor ruim 240.000 hectare natuur, bos- en recreatieterrein; ongeveer 6 procent van het totale oppervlak van Nederland. Staatsbosbeheer is lid van Eurosite, het netwerk van organisaties voor het beheer van Europa's natuurlijk erfgoed. Staatsbosbeheer valt onder het Algemeen Rijksambtenaren Reglement (ARAR) en daardoor kunnen de medewerkers gebruik maken van de rechtspositieregelingen die de rijksoverheid kent. In totaal werken er ruim duizend mensen in de organisatie. Daarvan is zeventien procent vrouw. Van de instromers in 2002 was de helft vrouw. Twee van de acht regiohoofden zijn vrouwen.

#### **De actiepunten van Kees Vriesman, directeur Staatsbosbeheer**

##### **Het aantrekkelijker maken van managementfuncties voor vrouwen**

De arbeidsmogelijkheden waarmee medewerkers hun dagindeling meer op maat kunnen snijden zijn opnieuw tegen het licht gehouden. Hierdoor is vooral het besef ontstaan dat alleen goed kan worden gepresteerd als het huiselijke leven goed loopt. In het voorjaar van 2004 wordt een actieprogramma opgesteld om Staatsbosbeheer aantrekkelijker te maken als werkgever voor vrouwen. Doel is een cultuuromslag te bewerkstelligen in zowel de 'groene wereld' (bosbeheer) als in de 'rode wereld' (bouw, aanneming).

##### **Het uitdragen van het thema**

De directie heeft extra aandacht geschonken aan het Vrouwennetwerk Staatsbosbeheer. Dit netwerk is ontstaan uit een project van een aantal jaren geleden: 'Vrouwelijke opzichters in opleiding'. Dit heeft geresulteerd in een tiental vrouwelijke opzichters, een aantal dat nog steeds groeit. In overleg worden barrières om doorstroming van vrouwen naar hogere functies te bevorderen benoemd en - om ze te slechten - nader onderzocht. Dit punt krijgt blijvend aandacht in het bedrijf. Bij benoemingen zal voortaan scherper (thans geldt al het voorkeursbeginsel) het interne principe 'waar kan, moet!' worden gehanteerd. In interviews is het thema door Vriesman zoveel mogelijk aangesneden.

## Bart Fehmers

### De actiepunten van Bart Fehmers, algemeen directeur IBM Nederland NV

#### IBM en de ict-sector meer doordringen van de noodzaak dat vrouwelijke kenmerken nadrukkelijk aanwezig moeten zijn op managementniveau

IBM heeft deelgenomen aan een cultuurdiagnose van Mixed (zie pagina 36). Er bleek op een aantal punten een aanzienlijke discrepantie te bestaan tussen de huidige en de gewenste bedrijfscultuur. Op basis van de bevindingen wordt een actieplan opgesteld, dat geïntegreerd wordt met bestaande management-developmentprogramma's. Ook neemt IBM deel aan een werk/leven-project van Mixed. Het doel is een betere werk/leven-balans van medewerkers te bewerkstelligen. Actuele thema's en taboes die leven binnen een afdeling worden met behulp van een beproefde interviewmethodiek naar boven gehaald. Er zijn vier facilitators opgeleid om werk/leven-trajecten te kunnen begeleiden. Bovendien zijn er Mindset-workshops opgezet voor de managers binnen IBM Nederland.

Samen met ING en Unilever is in november 2003 een conferentie gehouden over de doorstroming van vrouwen in deze organisaties. Ook met branchevereniging ICT Nederland is een activiteit georganiseerd.

#### Vrouwen versneld laten doordringen in leidinggevende functies, met als 'simpele' stelregel de eis dat alle kandidatenlijsten minimaal twintig procent vrouwen moeten bevatten

Deze wijziging is in januari 2003 doorgevoerd. Als op de kandidatenlijst onvoldoende vrouwen staan, wordt de procedure tijdelijk stopgezet. De afdeling HR draagt vervolgens extra kandidaten aan. Ze maakt daarvoor gebruik van een lijst met potentials, die al een assessment hebben gedaan voor managementfuncties. Daarnaast werkt IBM ook aan de vergroting van de instroom van vrouwen. Sinds medio 2003 wordt een hoger percentage (ruim 60 procent) vrouwen aangenomen.

#### Ondersteunen van activiteiten en gemeenschappen van mensen die de doelstelling 'meer m/v-evenwicht' nastreven

Er is een eerste aanzet gegeven voor een netwerk van expertorganisaties op het gebied van diversiteit die verbonden zijn aan Opportunity in Bedrijf. Door een dergelijke krachtenbundeling kan een sterker verhaal in de markt worden gezet. Daarnaast wisselt IBM ervaringen uit met onder meer ING, Rabobank en Delta Lloyd. Dit subnetwerk van bedrijven die in een vergelijkbare fase zitten op het gebied van diversiteitsbeleid komt een aantal keren per jaar bijeen.



#### IBM

Het van oorsprong Amerikaanse ict-bedrijf IBM is in zo'n 160 landen actief. De omzet van IBM Corporation was in 2002 81,2 miljard dollar. Wereldwijd heeft IBM bijna 316.000 medewerkers. IBM Nederland heeft ruim 5.200 medewerkers. Daarvan is 22 procent vrouw. Van het management van IBM Nederland is dertien procent vrouw. Diversiteit is al sinds 1953 een belangrijke poot van het personeelsbeleid van IBM. Vóór het ambassadeurschap van Fehmers werden binnen IBM Nederland onder meer netwerkbijeenkomsten georganiseerd voor vrouwen (en mannen) over verschillen in communicatie tussen mannen en vrouwen, netwerken en work-life balance. Ook zijn exit-interviews gevoerd met vrouwen die de organisatie verlaten om op basis van deze bevindingen aanpassingen te kunnen doen aan het personeelsbeleid. Daarnaast is IBM actief in 'mentoring' van vrouwelijke technische studenten en wordt sinds 2002 een zomerkamp georganiseerd voor meisjes in de brugklas om ze vertrouwd te maken met techniek.

## — Cultuur beïnvloedt een kwart van het bedrijfsresultaat

De veranderende cultuur in de ict-sector vereist een andere cultuur op de werkvloer. IBM-directeur Bart Fehmers ziet daarom een grote noodzaak voor het benutten van vrouwelijk talent. Uitgangspunt is dat de helft van de vacatures voor leidinggevenden wordt ingevuld door een vrouw.

— Toen Bart Fehmers in juni 2001 algemeen directeur werd van IBM Nederland was hij met 35 jaar de jongste die ooit op die post werd benoemd. "IBM wilde de leiding in een aantal Europese landen verjongen", zegt de inmiddels 38-jarige Fehmers. "Heel spannend dat IBM zo'n verandering aandurft." Wat Fehmers betreft verandert er de komende jaren nog veel meer bij de Nederlandse tak van het ict-bedrijf. Het percentage vrouwen moet flink omhoog en dat geldt ook voor het aantal vrouwen op senior management-functies. "En dat moet in die volgorde. Je kunt niet jonge vrouwen binnenhalen en hun al na twee, drie jaar een hele hoge functie geven. IBM Spanje heeft sinds 1997 een vrouwelijke directeur. Dat kon omdat daar potentieel voorhanden is. Maar dat is er in Nederland gewoon veel minder."

### Kennis en kunde

Fehmers ziet een keiharde bedrijfseconomische noodzaak om vrouwelijk talent zoveel mogelijk te benutten. "Het eenvoudige werk hebben we in de ict achter de rug. Nu komt het aan op het oogsten van het minder laaghangende fruit: taken die onderdelen van organisaties overstijgen, zelfs ondernemingen overstijgen. Het gaat steeds meer om het toepassen van de technologie. Dat maakt

dat er meer dan ooit behoefte is aan teams van mensen met kennis en kunde van allerlei pluimage. Het complex van uitdagingen waar we nu als industrie voor staan, maakt dat er grote behoefte is aan 'vrouwelijke' eigenschappen als beter naar elkaar luisteren, teambuilding, uitkomen voor je gevoelens, je kwetsbaar durven opstellen."

### Minimaal twintig procent

Het personeelsbestand van IBM Nederland bestaat voor 22 procent uit vrouwen. In het management is dertien procent vrouw. Fehmers vindt dat het aandeel van vrouwen in leidinggevende posities in verhouding moet zijn met het totale aandeel en dus moet worden opgetrokken naar 22 procent. Om dit te bevorderen is besloten dat er naar vacatures in het management twintig procent vrouwelijke kandidaten meedingt, met een minimum van één vrouw. "Die regel is begin dit jaar ingevoerd, in het kader van mijn ambassadeurschap." Het drastisch vergroten van het aantal vrouwelijke managers is een langetermijndoel. "Het is belangrijk jezelf zo'n doel te stellen", vindt Fehmers. "Want: 'What gets measured, gets done'. Maar om de 22 procent te halen zou je bij iedere vrijkomende post een vrouw moeten benoemen. Dat is onmogelijk, vooral ook

omdat die vrouwen er gewoon nog niet zijn. We halen nu de helft, wat al heel fors is. Het streven om op de helft van de vrijkomende managersposten vrouwen te benoemen is een heel bewuste keuze van IBM. En dat gaat heel ver."

### Cultuurdiagnose

Om inzicht te krijgen in de cultuuraspecten die de doorstroom van vrouwen belemmeren of bevorderen heeft IBM deelgenomen aan een cultuurdiagnose van Mixed. Fehmers: "We zijn ons bewust dat een goed klimaat voor al onze medewerkers een significante bijdrage levert aan het bedrijfsresultaat - 25 procent daarvan wordt namelijk direct beïnvloed door het klimaat en de cultuur." Het cultuuronderzoek sluit aan op een aantal andere initiatieven die binnen IBM ontwikkeld worden op het gebied van management development, diversiteit en het meten van het klimaat binnen de organisatie. De resultaten van het cultuuronderzoek zijn in lijn met het beeld van de rest van de ict-sector, vindt Fehmers. "We zijn een bedrijf dat gericht naar een resultaat toewerkt en ook de managementstijlen hanteert die daarbij passen. Er blijkt een verschil te zijn in de primaire cultuurkenmerken tussen de verkooporganisatie en de meer technische bedrijfsfonder-

“Er is in de ict een grote  
behoefte aan ‘vrouwelijke’  
eigenschappen.”

delen. De verkooporganisatie is meer  
gedreven door resultaat terwijl in de  
technische omgeving meer waarde  
wordt gehecht aan de relatie met de  
naaste collega's en het team.” Op basis  
van de resultaten van het cultuur-  
onderzoek stelt IBM een actieplan op  
dat gericht is op verdere verbetering  
van de managementcapaciteiten  
binnen de organisatie. Fehmers: “We  
zijn van mening dat we met onze  
focus op diversiteit een aanzet zullen  
geven tot een cultuur die nog meer  
ruimte biedt voor de combinatie van  
innovatie, persoonlijke ontwikkeling  
en teamwork.”



### ■ Zeven argumenten voor diversiteitsbeleid

---

- **Marketing:**  
een divers personeelsbestand vormt een goede afspiegeling van een steeds diversere afzetmarkt.
- **Arbeidsmarkt:**  
'war for talent': bedrijven moeten al het beschikbare potentieel benutten, zeker met het oog op de demografische ontwikkelingen. Door de vergrijzing zal in de komende jaren jaarlijks 4,2 procent van de werkende beroepsbevolking de arbeidsmarkt verlaten. De vraag naar arbeid wordt daarmee weer hoger dan het aanbod.
- **Voorkomen van kapitaalvernietiging:**  
het vroegtijdig vertrek van vrouwen ('regretted losses') omdat hun kwaliteiten niet worden (h)erkend en zij zich niet optimaal kunnen ontplooiën, leidt tot aanzienlijke kosten.
- **Verbetering bedrijfsvoering:**  
diversiteit in de personeelssamenstelling leidt tot meer creativiteit en innovatief vermogen. Een evenwichtig management is krachtiger, flexibeler en beter in staat in te spelen op veranderingen dan een eenzijdig samengesteld team.
- **Aantrekkelijk werkgeverschap:**  
het diversiteitsbeleid laat zien dat de organisatie aantrekkelijk is voor uiteenlopende medewerkers.
- **Maatschappelijk ondernemerschap:**  
gelijke kansen bieden aan iedereen.
- **Bedrijfsimago:**  
positief imago op de arbeidsmarkt en voorkomen dat de organisatie wordt beticht van ongelijke behandeling.

### ■ Mixed – naar een betere m/v-balans op het werk

---

- De Directie Coördinatie Emancipatiebeleid (DCE) van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid voert samen met zeven marktpartijen op het gebied van human resources het ESP-Equalproject 'Mixed – naar een betere m/v-balans op het werk' uit. Mixed biedt praktische instrumenten waarmee bedrijven en organisaties de doorstroming van vrouwen kunnen stimuleren. Zo'n dertig bedrijven en organisaties doen als pilot mee aan het project. Dit betekent dat zij experimenteren met één van de instrumenten, bijvoorbeeld coaching, cultuurdiagnose, werk/leven-trajecten, deeltijd Diagnose of de verankering van gelijke kansen via de internationale standaard Investors in People. Meer informatie over Mixed op [www.mixed-equal.nl](http://www.mixed-equal.nl). Van de volgende bedrijven die deelnemen aan Mixed is een topmanager lid van het Ambassadeursnetwerk 2003:
  - Delta Lloyd
  - IBM
  - Korps Landelijke Politiediensten
  - Gemeente Amsterdam
  - Randstad Nederland

## — Henk Dijkgraaf

De actiepunten van Henk Dijkgraaf, tot 24 oktober 2003 president-directeur Shell Nederland

### — De kennis van en betrokkenheid met diversiteit van het hoger mannelijk management vergroten

De verschillende Shell-maatschappijen in Nederland hebben speciale contactpersonen voor 'diversity and inclusiveness'. Deze D&I-contactpersonen hebben het afgelopen jaar diverse activiteiten georganiseerd. Bij de lunch-and-learn-programma's bijvoorbeeld werden de positieve effecten van diversiteit op het functioneren van een team naar voren gebracht door middel van presentaties, video's en discussies. Ook werden 'diversity and inclusiveness awareness and skilling sessions' georganiseerd, speciaal ontwikkeld voor het senior management.

### — Integratie van diversiteit in HR-processen

Shell heeft een wereldwijde standaard voor regels op het gebied van werving en selectie, beoordelingsmanagement, intimidatie en discriminatie. Shell Nederland heeft zijn HR-processen en richtlijnen getoetst aan deze standaard. De arbeidsvoorwaarden zijn flink gemoderniseerd. Met de Centrale Ondernemingsraad (COR) is onderhandeld over verdere flexibilisering van de werktijden, waarmee beter tegemoet wordt gekomen aan de arbeids- en zorgwensen van medewerkers. Deze flexibilisering wordt begin 2004 ingevoerd. Verschillende locaties hebben concrete doelstellingen geformuleerd voor wat betreft het aantal te werven vrouwen en zijn bezig die doelen door middel van hun resourcing en recruitment-beleid te realiseren. Shell gaat door met het eigen kinderopvangbeleid. Dit bestaat uit bemiddeling (voor opvangplaatsen) en financiering (het werkgeversdeel plus de kosten van bemiddeling en plaatsing).

### — Aandacht in diverse Shell-media voor diversiteit en specifiek de doorstroming van vrouwen

In verschillende Shell-bladen, onder meer Shell Venster, zijn het afgelopen jaar artikelen verschenen over diversiteit en met name de doorstroming van vrouwen. Diverse vestigingen hebben een speciale Diversity & Inclusiveness-intranetsite ontwikkeld waarop vooral informatie te vinden is over het bevorderen van de doorstroming van vrouwen.



### Shell

De Koninklijke/Shell Groep is een Nederlands-Brits concern met twee centrale kantoren, in Londen en in Den Haag. De Nederlandse poot, Koninklijke Petroleum, heeft zestig procent van de aandelen. Shell is actief in 145 landen en heeft wereldwijd 115.000 medewerkers. Van het management is acht procent vrouw. Het streven is dat dit in 2008 op twintig procent ligt. Bij Shell in Nederland werken ongeveer 11.000 mensen. Dertig procent van de afgestudeerden die Shell in Nederland in 2003 aannam, is vrouw. Shell Nederland won in 2003 de Diversity Award van werkgeversorganisatie VNO-NCW.

## — Een cultuur waarin mensen zich durven blootgeven

Shell neemt diversiteit serieus. Niet voor niets kreeg het concern de Diversity Award 2003 van VNO-NCW. De jury oordeelde dat Shell een cultuuromslag in gang heeft gezet die opmerkelijk is in een door mannen gedomineerde branche. Ambassadeur Dijkgraaf stimuleerde het afgelopen jaar onder andere de betrokkenheid van mannelijke managers met diversiteit. Hoe merkbaar is dat op de werkvloer? Drie Shell-mannen aan het woord over het belang van diversiteit.

—

“Het gaat niet alleen om statistieken,  
maar ook om gedrag”

Shell gebruikt voor zijn diversiteitsbeleid de metafoer van de ijsberg. Verschillen in uiterlijk, sekse en leeftijd springen meteen in het oog, maar het gaat om het grote gedeelte onder de oppervlakte: de rijkheid aan talenten, ideeën, achtergronden en gezichtsvelden. Shell streeft daarom naar een hoge mate van *inclusiveness*: een werkomgeving waarbij diversiteit wordt gewaardeerd en iedereen het gevoel heeft bij de club te horen. En dat lijkt ook te lukken. Shell hield in 2003 wereldwijd een groot personeelsonderzoek naar de tevredenheid onder de medewerkers. Driekwart van de 8.000 Nederlandse respondenten was positief over de werkomgeving vanwege de verscheidenheid. Onder vrouwen lag dat percentage zelfs op 78 procent. Terwijl Shell voor vrouwen in principe toch een moeilijke omgeving is, een technisch bedrijf met traditioneel weinig aanbod van vrouwen.

### Ogen openen

“Toen ik hier zomer 2002 begon, werd deze afdeling nog sterk gedomineerd door Britten en Nederlanders. Nu is het een stuk breder: met medewerkers uit Tsjechië, Canada en Singapore”, vertelt Hans Bakker, manager project services bij Shell Global Solutions International B.V. in Den Haag. “Het aandeel vrouwen is bij ons tien procent. Ik zou dat wel sneller omhoog willen hebben. Maar als ik op de universiteit kijk hoeveel vrouwen je tegenkomt bij technische studies, dan is het percentage daar niet anders.” Over diversiteit zegt Bakker: “Ik denk dat het iets aan je groep toevoegt. Er werkt hier een vrouw van wie de man thuis voor de kinderen zorgt. Dat is een mooie stimulans voor diversiteit. Net zoals verschillende nationaliteiten dat zijn. Wij Nederlanders hebben een vrij traditionele cultuur als het om de zorg voor de kinderen gaat. Een Zweeds echtpaar is gewend dat heel anders te doen. Die openen anderen de



Hans Bakker

ogen." Een Diversity & Inclusiveness Awareness Session heeft Bakker nog niet bijgewoond. Wel is hij alert: "Bij de selectie van nieuwe mensen let ik allereerst op de technische achtergrond die ik nodig heb, maar als zich voor een vacature een geschikte vrouw meldt, kies ik voor haar".

#### Voorbeeld

Dennis Oostveen, manager human resources & business support van de Shell Nederland Verkoopmaatschappij in Capelle aan den IJssel, heeft wel ervaring met diversiteitsessies. Hij is er zeer over te spreken. "Mensen zeggen wat ze waarderen en welke obstakels ze tegenkomen als vrouw, homo of niet-Nederlander. Mensen reageren ook op elkaar. Veel vrouwen tussen de dertig en veertig geven aan dat ze tijd voor hun gezin belangrijker vinden dan geld verdienen. Je ziet dat sommige mannen vervolgens ook een dag minder in de week willen werken." Uit diversiteitssessies komt



Dennis Oostveen

volgens Oostveen het volgende beeld naar voren: "Mensen reageren positief op de serieuze aandacht die er binnen Shell voor diversiteit is. Kritiek komt er op het feit dat de managers nog overwegend mannen zijn. Want de traditionele mannelijke manager die dag en nacht werkt, is niet het juiste voorbeeld voor jongeren en vrouwen."

#### Mannelijke visie

Volgens Theo Eyckenschild is er nog veel werk te verzetten. Eyckenschild is behalve executive consultant op het Haagse hoofdkantoor ook change agent, een Shell-medewerker die het diversiteitsbeleid uitdraagt. Hij doet presentaties en oefeningen met zijn afdeling van 25 consultants. "Bij die trainingen gaat het erom met elkaar in gesprek te komen. We vragen mensen bijvoorbeeld aspecten te noemen waar ze zich aan ergeren. Cultuurverschillen blijken vaak een rol te spelen. Aziaten



Theo Eyckenschild

en Amerikanen zijn gewend anders te vergaderen dan Nederlanders. Dan bespreken we vervolgens hoe de communicatie beter kan. Als dat leidt tot een cultuur waarin mensen zich meer bloot durven te geven, dan is er veel gewonnen." De aandacht voor vrouwen binnen Shell noemt Eyckenschild heel goed. "Maar het gaat ook om bewustzijn bij de overwegend mannelijke managers. Ik sprak van de week nog een manager die klaagde dat een medewerkster niet zo doelgericht werkte. Hij bedoelde dat ze met veel verschillende dingen tegelijk bezig was. Hij beoordeelde haar dus vanuit een typisch mannelijke visie waarbij effectiviteit gelijk staat aan je op één ding concentreren. Terwijl vrouwen over het algemeen anders te werk gaan, meer multitasking. Senior managers moeten goed met dergelijke verschillen omgaan. Veel kerels zijn daar nog helemaal niet in thuis. Het gaat niet alleen om statistieken, maar ook om gedrag."

---

# Diversiteit en innovatie

40



## Frans van Vught

De actiepunten van Frans van Vught, rector magnificus en voorzitter college van bestuur Universiteit Twente

### Integreren van diversiteitsbeleid in het reguliere beleid van de Universiteit Twente

De universiteit voerde vroeger speciaal diversiteitsbeleid en daar was een aparte medewerker voor. In de eerste bijeenkomst van het Ambassadeursnetwerk werd Van Vught duidelijk dat die aanpak het beleid een geïsoleerde positie geeft. Het thema moet breed gedragen worden in de hele organisatie. Daarom is zijn hoofddoelstelling: zorgen dat diversiteit een integrale rol krijgt, oftewel *mainstreaming*. De door de ambassadeur ingestelde Adviesraad Diversiteit draagt daaraan bij.

### Opzetten van een Adviesraad Diversiteit. De raad zal doelen formuleren op het gebied van diversiteit en de eenheden ondersteunen in het behalen ervan

In de raad hebben onder meer vier vrouwelijke hoogleraren, twee decanen en de portefeuillehouder personeel in het college van bestuur zitting. Zij hebben doelen opgesteld, zoals verhoging van de instroom en verlaging van de uitval van vrouwelijke studenten, verhoging van het percentage vrouwelijke universitair docenten en van het aantal vrouwen op beleidsbepalende functies. De raad monitort de vooruitgang, spreekt mensen hierop aan en ontplooit initiatieven om diversiteit in de genen van de organisatie te verankeren.

### Leidinggevend en bewust maken van het belang van diversiteit

De Adviesraad organiseert rondetafelbijeenkomsten met als doel sleutelfiguren binnen alle faculteiten en eenheden te doordringen van het belang van diversiteit en te bereiken dat bij iedere benoeming gezocht wordt naar vrouwelijk talent. Deze bijeenkomsten worden verschillende keren per jaar gehouden, ook na het 'ambassadeursjaar', zodat iedereen alert blijft.

### Organiseren van een symposium met als insteek meer vrouwen aantrekken in de technische faculteiten

Hiervoor wil de universiteit samenwerken met de VHTO, de landelijke organisatie van Vrouwen in Hogere Technische Opleidingen. Van Vught heeft twee collega-ambassadeurs bereid gevonden eveneens hieraan deel te nemen: Van Eijndhoven en Dijkgraaf. Het symposium vindt plaats in het voorjaar van 2004.



### Universiteit Twente

De Universiteit Twente is een relatief jonge universiteit: de oprichting dateert uit 1961. Het is een ondernemende, internationaal georiënteerde researchuniversiteit die onderzoek doet en onderwijs verzorgt in wetenschapsgebieden die variëren van bestuurskunde tot technische natuurkunde en biomedische technologie. Verdeeld over twintig opleidingen en vijf faculteiten waren er in het afgelopen studiejaar bijna 6.600 studenten ingeschreven en 575 promovendi. In 2002 telde de universiteit 2.705 medewerkers, waarvan 190 hoogleraren. Er waren 122 promoties en het totale budget bedroeg ruim tweehonderd miljoen euro. Het aantal vrouwelijke hoogleraren en universitair hoofddocenten is gestegen van twee procent in 1998 naar 7,5 procent in november 2003. Ook het aantal vrouwelijke universitair docenten nam in die periode toe, van 13 procent tot 17 procent. Van de assistenten in opleiding is bijna een kwart vrouw.

## Diversiteit stimuleert innovatie

Vrouwelijke hoogleraren zijn schaars in Nederland, net als meisjes in technische opleidingen. Met de vrouwelijke bèta-professoren is het dus helemaal slecht gesteld. Niet goed voor de innovatieve kracht van de wetenschap en de Nederlandse economie, vindt Frans van Vught, voorzitter van het college van bestuur van de Universiteit Twente.

Het gesprek vindt plaats in het statige Haagse kantoorpand van de Onderwijsraad, waar de gang vol hangt met foto's van illustere voorgangers. Allemaal mannen. Het valt ook Van Vught op. "Dat is nu niet meer zo; haast hij zich te zeggen. Het ambassadeursschap heeft hem anders doen kijken naar diversiteit. "Ik heb het altijd een belangrijk onderwerp gevonden; het leek me iets volstrekt vanzelfsprekends. Inmiddels realiseer ik me dat dit niet automatisch zo is. Ik voel me nu meer dan voorheen verantwoordelijk om daadwerkelijk bij te dragen aan diversiteit." Een concrete actie van Van Vught was de instelling van de Adviesraad Diversiteit op zijn eigen universiteit. Deze zal aan de hand van kwantitatieve doelen permanent de in- en doorstroom van vrouwen sturen. Mainstreaming werkt namelijk het best, zo heeft Van Vught het afgelopen jaar geleerd. "Diversiteitsbeleid was bij ons een apart onderwerp met een daarvoor speciaal aangestelde medewerker. Daarmee isoleer je het onderwerp, dat is niet goed. Je moet het zo organiseren dat niemand eromheen kan."

### Meer vrouwen

In november 2003 bedroeg het aantal vrouwelijke hoogleraren en universitair hoofddocenten in Twente 7,5

procent. Dat is beter dan Delft (3,5 procent) en Eindhoven (5 procent), maar nog steeds veel te laag. Vooral in de technische faculteiten is het moeilijk vrouwelijke kandidaten te vinden, vertelt Van Vught. Al ziet hij wel verbetering. "Onlangs hebben we vrouwen kunnen aannemen bij werktuigbouwkunde en fysica. En sinds begin dit jaar hebben we een vrouwelijke decaan; zegt hij trots. Naast meer vrouwelijke medewerkers wil Van Vught ook meer vrouwelijke studenten aantrekken. "Nederland loopt internationaal gezien enorm achter op het gebied van bèta en techniek, zeker als het om vrouwen gaat. Ik denk dat er wel degelijk een reservoir is van potentiële geïnteresseerden, maar het is ons tot nu toe onvoldoende gelukt om dat aan te boren." Dat is slecht, vindt de ambassadeur. "Voor die vrouwen zelf, maar ook voor de technische vakgebieden. Diversiteit stimuleert namelijk de innovatie. Vrouwen kijken anders: associatiever en creatiever. Dat verrijkt de ontwikkeling van een vak en kan tot wetenschappelijke doorbraken leiden." Tot slot is een groter aantal bèta's, vrouwen én mannen, pure noodzaak: "om ons welvaartspeil te kunnen handhaven in de toekomst en om onze ambitie een 'kennisland' te zijn, waar te maken."

### Studies aantrekkelijker

De vraag is natuurlijk hoe je vrouwen de technische kant op krijgt. Dat de campagnes van de afgelopen jaren niet hebben gewerkt, kan Van Vught alleen maar beamen. "Ik denk dat de opleidingen moeten veranderen. Om ze aantrekkelijker te maken, vooral ook voor vrouwen, is verbreding nodig. Uit enquêtes blijkt namelijk dat zij graag ruimte willen hebben voor een eigen invulling. Aan een studie die eruit ziet als een tunnel beginnen ze niet." Daarom is begonnen met de mogelijkheid studierichtingen in de bachelorsfase te combineren (major-minorcombinaties) en wordt ingezet op brede doorstroommogelijkheden naar verschillende masters. Daarnaast blijft het een imagokwestie, denkt de collegevoorzitter. "Technische studies worden ten onrechte als vreselijk moeilijk gezien. Scholieren vergelijken een technische opleiding met schoolwiskunde. Maar in een academische studie zijn de mogelijkheden legio en is de praktische relevantie groot, denk bijvoorbeeld aan life sciences of biomedische technologie."

“Een groter aantal bèta’s –  
vrouwen en mannen –  
is pure noodzaak.”

#### Diversiteit op de agenda

Het komt dus goed uit dat Van Vught ook lid is van het Innovatieplatform, ingesteld door het kabinet en onder voorzitterschap van de minister-president. Dit platform moet een strategie ontwikkelen voor innovatieve kennisontwikkeling als motor van economische groei. Met de vrouwelijke leden van het platform gaat hij overleggen wat de beste manier is om het onderwerp diversiteit op de agenda te krijgen. “Bij mij is het knopje om: zo lang ik een enigszins invloedrijke positie bekleed, zal ik me sterk maken voor diversiteit. Mijn ambassadeurschap eindigt wat dat betreft niet na dit jaar.”



## ■ Kritische succesfactoren voor diversiteitsbeleid

### — Voorwaarden voor succes:

- Zorg voor een duidelijke visie en commitment van de top
- Creëer een gevoel van urgentie
- Koppel het diversiteitsbeleid aan de strategische doelstellingen
- Focus op bewustwording en cultuurverandering: breng de informele 'regels van het spel' in lijn met de doelstellingen van het beleid
- Leg verantwoordelijkheid en initiatief bij het lijnmanagement
- Zorg voor ondersteuning door de Human Resources afdeling
- Reken het management af op het behalen van diversiteitsdoelstellingen
- Richt maatregelen zowel op de ondersteuning van talentvolle vrouwen als op de organisatie

### — Tips voor uitvoering:

- Maak de business case zichtbaar: laat zien wat de bedrijfseconomische gevolgen zijn van onderbenut potentieel en wat de voordelen zijn van diversiteit
- Breng de cijfermatige m/v-verhoudingen per echelon in kaart, stel zo nodig streefcijfers op en zorg voor een periodieke meting van de voortgang
- Niet roepen maar doen: "be the change you want to see"
- Goede arbeidsvoorwaarden zijn niet voldoende, kijk met name naar selectiemechanismen en naar de informele regels om carrière te maken
- Breng informele belemmeringen in de bedrijfscultuur in kaart en maak ze bespreekbaar
- Geen voorkeursbeleid of positieve discriminatie, wel extra en gerichte aandacht
- Management Development beleid: jaarlijks 'ambitiegesprek' met vrouwelijk talent
- Maak ruimte voor alternatieve carriërepaden, bijvoorbeeld door ook horizontale stappen mogelijk te maken
- Een goede werk/leven balans is belangrijk voor medewerkers en essentieel voor de onderneming
- Zorg voor transparantie in de benoemingsprocedure van managementposities.
- Houd rekening met het 'spitsuur van het leven' (30 - 40 jaar)
- Creëer mogelijkheden voor vrouwen zodat ook zij kunnen profiteren van netwerken, bijvoorbeeld door mentoring
- Check functieprofielen en beoordelingscriteria op een goede balans tussen masculiene en feminiene competenties
- Zorg voor een kritische massa en benoem waar mogelijk meerdere vrouwen tegelijk in managementposities
- Goed voorbeeld doet goed volgen: denk aan rolmodellen

## ■ Ambitieniveau

— Het ambitieniveau van vrouwen wordt gemiddeld lager ingeschat dan dat van mannen, met name doordat zij meer waarde hechten aan een goede balans tussen werk en privé. Onderzoek bij een aantal organisaties laat echter zien dat het ambitieniveau van vrouwelijk middenkader in de meeste gevallen iets hoger is dan dat van hun mannelijke collega's. De ambitie is gemeten op een schaal van 1 t/m 7, in termen van 'een hogere functie willen', 'denken het te kunnen' en 'bereid erin te investeren'.

	Ambitieniveau op schaal 1 t/m 7	
	Mannen	Vrouwen
Bankverzekeraar	4.3	4.6
Bank	4.3	3.7
Bankverzekeraar	4.3	5.3
Rijksoverheid	4.2	4.9
Dienstverlening	5.4	4.2
Procesindustrie	4.3	4.9
Bankverzekeraar	4.4	4.9

Bron: Opportunity in Bedrijf

## Karel Stigter

De actiepunten van Karel Stigter, tot medio augustus 2003 directeur NAM, nu directeur EP Solutions bij Shell International Exploration and Production

### HR-processen controleren op de mate waarin zij diversiteit en *inclusiveness* bevorderen

De NAM heeft de criteria die een rol spelen bij selectie, beoordeling, ranking en promotie onder de loep genomen. Naar aanleiding van deze check wordt nog meer zorg besteed aan de samenstelling van panels die mensen beoordelen. Met name als iemand afwijkt van de norm, Aziat in plaats van Europeaan bijvoorbeeld, is het nodig een diverse beoordelingsgroep te hebben.

### Mede sponsoren van De Glazen Gids die vaststelt waar vrouwen belemmerd worden in hun doorstroom en waar zich (culturele) barrières bevinden

De NAM heeft input geleverd aan deze Gids, een project dat wordt gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds. Het betrof onder meer de globale resultaten van het onderzoek dat de NAM door de Rijksuniversiteit Groningen (RuG) heeft laten doen naar de effecten van diversiteit op de bedrijfsvoering. Diversiteit blijkt hierop een positief effect te hebben als er voldoende groepsbetrokkenheid (*inclusiveness*) is. De Gids brengt de belemmeringen voor vrouwen om door te stromen naar hogere functies in kaart. Op basis daarvan worden momenteel verschillende instrumenten ontwikkeld: beleidsscenario's en praktische tips.

### Actief promoten van het Shell Career Development Programme voor vrouwen

Een eerste groep, bestaande uit vijftien vrouwen, is inmiddels van start gegaan. Het is een pilot-project. In Amerika bestaat dit programma al langer, naast programma's voor zwarten, latino's et cetera. De opzet is vrouwen bewuster te begeleiden in hun ontwikkeling.

### Een mentoringschema opzetten voor vrouwen

Mentoring is een onderdeel van het Career Development Programme. Enkele senior-leiders hebben zich als mentor beschikbaar gesteld en er is een mentoringschema opgesteld dat op de interne website is geplaatst. Het is enigszins vergelijkbaar met het systeem van 'reverse coaching' van Shell, waarbij jongere medewerkers (potentials) worden gecoacht door senior leaders en vice versa.



### NAM

De NAM (Nederlandse Aardolie Maatschappij) houdt zich bezig met de opsporing en winning van aardgas en aardolie in Nederland en in het Nederlandse deel van de Noordzee. De NAM is een joint venture van Shell en ExxonMobil. Het personeel is in dienst bij Shell. Bij de NAM werken ruim 2.000 mensen waaronder 250 vrouwen. De NAM heeft een actief vrouwen netwerk. Als onderdeel van Shell kent de NAM al geruime tijd een actief *diversity* en *inclusiveness*-beleid. Bij het bedrijf zijn mensen van 37 verschillende nationaliteiten in dienst. Negentig procent van de werknemers is Nederlands. De NAM streeft er naar bij het aannemen van afgestudeerden 25 procent vrouwen aan te nemen. Vorig jaar lag dat percentage op 21 procent (zes van de 29).

## – “Binnenhalen is één, aan boord houden is twee”

Boren naar olie en gas is traditioneel mannenwerk. Toch is NAM-directeur Karel Stigter (inmiddels in dienst bij moederconcern Shell) een vurig pleitbezorger van diversiteit. Het maakt organisaties volgens hem innovatiever. “Vrouwen geven een ander perspectief”

— “Wat je nooit moet doen is groepen voortrekken, dat levert alleen maar cynisme op”, doceert Karel Stigter. “Wat je wel moet doen is als leidinggevende laten zien dat je diversiteit serieus neemt. Door het onderwerp steeds bespreekbaar te maken. Dat doe ik ook graag, want ik haat lemminggedrag en eenheidsworst. Ik heb het thema diversiteit bij de NAM en Shell altijd veel persoonlijke energie gegeven. Want als de baas het meent, weten de medewerkers: dit is serieus.”

### Intuïtie

Stigter was tot half augustus 2003 directeur van de NAM. Nu is hij directeur EP Solutions bij Shell International Exploration and Production in Rijswijk. Als commissaris blijft hij betrokken bij de NAM. Hij trad in 1977 in dienst bij Shell en vervulde sindsdien verschillende functies bij zowel Shell als de NAM. “Ik ben niet de standaard manager”, zegt Stigter van zichzelf. “Ik drijf sterk op intuïtie. Word zenuwachtig als mensen bij een overleg het heel snel met elkaar eens zijn. De fatale fout van veel managers is dat ze mensen met afwijkende meningen als *blockers* zien. Dat staat innovatie in de weg. Het is de kunst om te zeggen: ‘Dat is interessant. En waarom zeg je dat eigenlijk?’ Op die manier doe je misschien wat langer over de besluitvor-

ming, maar je neemt wel een betere beslissing. Daarom ben ik al heel lang een pleitbezorger van diversiteit. Een organisatie is gebaat bij meer vrouwen, die geven een ander perspectief, maar ook bij mensen met verschillende culturele achtergronden.”

### Mannenbolwerk

Nu is oliemaatschappij NAM niet bepaald een bedrijf waar van oudsher grote groepen vrouwen werken. Sterker nog, vanwege de aard van de werkzaamheden – boren naar olie en gas op de hei en op zee – is het een mannenbolwerk. “Hoe we ook ons best doen, we zullen altijd meer mannen hebben. We hebben ons ten doel gesteld bij het aannemen van jonge academici 25 procent vrouwen te recrutereren. Dat is niet zo makkelijk, want je zoekt mensen met een technische achtergrond. Maar we komen in de buurt. Een belangrijk middel daarbij zijn onze *campus ambassador teams* die naar universiteiten gaan en uitdragen dat wij een sprankelend en divers bedrijf vormen. Ook nodigen we studenten uit voor debatten en excursies.”

### Clubgevoel

Stigter hamert niet alleen op het belang van diversiteit, maar ook op dat van *inclusiveness*, dat hij vertaalt met

clubgevoel of erbij horen. Stigter: “Binnenhalen is één, aan boord houden is twee. Je moet dus een sfeer creëren waarbij vrouwen zich *included* voelen. Als vrouwen zich niet thuis voelen omdat ze het gevoel krijgen dat alleen mannelijk gedrag loont of dat er te inflexibel wordt omgesprongen met de combinatie kinderen en werk, dan haken ze af en is alle moeite om ze binnen te halen vergeefs geweest.”

### Prestaties

De NAM liet de Rijksuniversiteit Groningen (RuG) het afgelopen jaar een groot onderzoek doen naar de effectiviteit van divers samengestelde teams (zie het tweede actiepunt van Stigter). De onderzoekers stelden vast dat de effectiviteit van divers samengestelde teams sterk afhangt van de mate van *inclusiveness*. “Als je een heel divers team hebt en de mensen hebben het gevoel dat ze erbij horen, dan zullen ze aantoonbaar betere prestaties leveren. Als dat niet het geval is, werkt diversiteit tegen je. Dan kun je beter een homogeen team hebben van bijvoorbeeld tien Hagenaars. Die hebben al heel snel een band met elkaar. Concrete resultaten van een grotere diversiteit in een bedrijf zijn moeilijk te meten, geeft Stigter toe. “Maar het staat buiten kijf dat, als je door een andere

“Ik word zenuwachtig als mensen het heel snel met elkaar eens zijn.”

samenstelling van je organisatie betere beslissingen gaat nemen en een beter product levert, de winst uiteindelijk omhoog zal gaan. Er is dus ook een hele zakelijke reden om diversiteit na te streven.”

De resultaten van het onderzoek van de RuG zijn binnen de NAM besproken met de teams die aan het onderzoek hebben meegedaan. Zij hebben vervolgens verschillende verbeteringen aangebracht. Als gevolg van een reorganisatie zijn de teams intussen gewijzigd, maar de bevindingen van het onderzoek worden nog steeds benut door de teamleden. Ook worden ze als input gebruikt voor managers om een grotere mate van *inclusiveness* te realiseren.





#### Telfort

Telfort, specialist in mobiele telefonie, is een vertrouwde naam in Nederland. Begin 2003 heette het bedrijf nog O2. Het Britse moederbedrijf verkocht de Nederlandse poot in april 2003 echter aan Greenfield Capital Partners. O2 kreeg vervolgens de naam Telfort. In het boekjaar 2002 - 2003 werd een omzet gerealiseerd van 410 miljoen euro, een stijging van 27 procent ten opzichte van het vorige boekjaar. Het aantal medewerkers van Telfort is 710. Het aandeel vrouwen in de organisatie is 39,8 procent. In 2002 steeg het percentage vrouwen in het management met tien procent naar 34,4 procent. In de periode voor het ambassadeurschap was men dus ook al alert op de doorstroming van vrouwen. In managementteams is het onderwerp onder de aandacht gebracht; onder andere door middel van een lezing door O2-commissaris Neelie Kroes.

## Ton aan de Stegge

#### De actiepunten van Ton aan de Stegge, algemeen directeur Telfort

##### **Het ontwikkelen van gericht beleid om de verhouding tussen mannen en vrouwen binnen de afdelingen en binnen het management beter in balans te krijgen**

Het jaar 2003 was een roerig jaar voor Telfort, waarin het behoud van medewerkers de eerste prioriteit kreeg. Het reeds opgezette interne diversiteitsnetwerk zal in de toekomst weer actiever worden. In ieder geval is in 2003 mede met Opportunity in Bedrijf op positieve wijze intern het gesprek op gang gebracht over de balans privé/werk. Hiervoor is meer begrip ontstaan in het bedrijf. Daarnaast wordt de managers gevraagd om bij aanname van nieuwe medewerkers goed te kijken naar de verdeling man/vrouw op de afdeling en bij gelijke geschiktheid de voorkeur te geven aan een vrouw. Dit verzoek is niet vastgelegd in een formele richtlijn. Telfort kiest bewust voor evenwicht in de verhouding mannen en vrouwen in managementposities. De organisatie werkt met een talentenlijst. Op basis van deze talentenlijst is vaker dan voorheen vrouwelijk talent gekozen voor bepaalde projecten.

##### **Het bevorderen van bewustwording op het gebied van diversiteit door het inbouwen van modules in talent- en managementprogramma's en door het uitnodigen van professionals met autoriteit op dit vlak**

Binnen de module People Management Program (PMP) heeft een programmamanager van De Baak een lezing gehouden over de samenwerking tussen mannen en vrouwen en wat daarbij de valkuilen zijn. In het Jonge Ondernemers Programma (JOP) - een programma voor jonge talenten binnen het bedrijf - is een soortgelijke lezing georganiseerd. Uit de reacties van met name de mannen bleek dat bij hen zeker bewustwording is ontstaan.

## — Rob van Gelder

### De actiepunten van Rob van Gelder, voorzitter raad van bestuur Boskalis

#### — Screenen van wervings- en selectieprocedure en pr-materiaal

Het aandeel vrouwen dat instroomt bij Boskalis is gering, ook afgezet tegen het aandeel vrouwen dat in de technische richting afstudeert. Mogelijk hangt dit samen met de uitstraling van het bedrijf en de wijze van werven. Daarom heeft Van Gelder aan Opportunity in Bedrijf gevraagd een quick scan te maken van de wervings- en selectieprocedure, inclusief het pr-materiaal en aspecten van de arbeidsmarktcommunicatie. Er is nagegaan of dit zowel mannen als vrouwen in gelijke mate aanspreekt en gelijke kansen biedt. De resultaten van de scan zijn medio 2004 bekend.

#### — Verbinding leggen met het technisch onderwijs

Van Gelder gaf het afgelopen jaar regelmatig lezingen en bracht bezoeken aan onderwijsinstellingen. Hij hield een inleiding op de conferentie 'Naar meer diversiteit in de technische beroepskolom' op 30 oktober 2003 in Den Haag. De conferentie was een initiatief van de VHTO (Landelijke Organisatie Vrouwen in Hogere Technische Opleidingen en Functies).

#### — Belang m/v-evenwicht in het management uitdragen

Slagvaardig en kundig personeel, met een grote diversiteit aan culturele en professionele achtergronden, wordt in het jaarverslag van Boskalis een 'uitgangspunt van het ondernemingsbeleid' genoemd. Het management draagt regelmatig de boodschap uit van het belang van een evenwicht tussen mannen en vrouwen in het bedrijf. Daarbij moet worden aangetekend dat het onderwerp weerbaarst is in een technisch bedrijf als Boskalis. Ondanks extra aandacht wordt slechts beperkte voortgang geboekt.



### Boskalis

Koninklijke Boskalis Westminster nv is een internationaal opererend concern met een leidende positie op de wereldmarkt van baggerdiensten. Boskalis houdt zich bezig met de aanleg en het onderhoud van havens en vaarwegen, de creatie van land in water en de bescherming van kusten en oevers. Boskalis heeft vestigingen in tien landen in Europa en daarbuiten. Boskalis, met ruim 3.000 medewerkers, heeft de beschikking over een vloot van ruim 300 schepen en is actief in circa 50 landen, verspreid over vijf continenten. De omzet bedraagt 1,1 miljard euro. In Nederland heeft Boskalis rond de 2.000 medewerkers. Het percentage vrouwen in de Nederlandse organisatie is negen procent. Het percentage vrouwen in het management is twee procent.

## — “Hoe krijgen we meer vrouwen in de ploeg?”

Bij de ambities van Nederland als kenniseconomie spelen techniek en technisch onderwijs een grote rol. Een probleem is dat meisjes te weinig voor een bèta-opleiding en carrière kiezen. Onderwijs en praktijk zijn nog te weinig op hen afgestemd. De VHTO (Landelijke Organisatie Vrouwen in Hogere Technische Opleidingen en Functies) wijdde een congres aan het onderwerp. Ambassadeur Rob van Gelder, voorzitter van de raad van bestuur van Boskalis, was een van de sprekers.

—

“In onze baggerhoek moet je vrouwen met een lantaarntje zoeken.”

Vooraf vrouwelijke professionals uit het onderwijs kwamen naar het Museon in Den Haag om te praten over meer diversiteit in de technische beroepskolom. Ambassadeur Van Gelder, werkzaam in de macho baggerwereld, staat voor aanvang van het symposium zijn koffie te drinken te midden van een tiental vrouwen. “Meestal zie je tijdens een congres een zaal vol heren in grijze pakken en een enkele vrouw. Dit is eens heel wat anders”, aldus een enthousiaste Van Gelder. Met de vrouwelijke congresgangers praat hij over de rol van vrouwen in het techniekonderwijs. “Als vrouw moest je in het verleden altijd beter zijn”, zegt een docent toegepaste natuurwetenschappen aan de Fontys Hogescholen in Eindhoven. “Dat kwam omdat er maar relatief weinig vrouwen in het technisch onderwijs zaten en er dus scherp op je werd gelet. Dat gevoel is gelukkig verdwenen. Wij hebben nu ook een vrouwelijke directeur.” Een projectmanager bij Swisscom zegt te hopen dat meisjes die voor een technische opleiding kiezen, positievere reacties krijgen dan zij toen ze de hts ging volgen. “Ik haalde op de middelbare school achten en negens voor de

exacte vakken. Maar het was zelfs zo sterk dat de decaan, die ook natuurkundeleraar was, zei: ‘De hts, ben je gek meid, ga maar naar de pabo.’ Negentig procent van de omgeving reageerde negatief. Gelukkig steunde mijn vader mijn plan wél.”

### Vrouwen zoeken met lantaarntje

In zijn inleiding definieert Boskalis-topman Van Gelder de uitdaging waar hij voor staat in ‘simpel rond-Rotterdam’s’ als: hoe krijgen we meer vrouwen in de ploeg? Hij is niet de ambassadeur met de gemakkelijkste taak. De baggersector is van oudsher een mannenwereld van ‘technuten’. De diversiteit is alleen groot in termen van nationaliteiten. Vrouwen zijn niet in groten getale werkzaam bij Boskalis. Wel onder het administratief ondersteunend personeel, maar niet ‘in het veld’. Dat heeft behalve met de cultuur van Boskalis ook te maken met het onderwijs. “In de opleidingen die je voor onze baggerhoek nodig hebt – civiele techniek, werktuigbouw, geodesie en hydrografie – moet je vrouwen of meisjes met een lantaarntje zoeken.” Dat is jammer, want juist in de technische sector is steeds meer



behoefte aan vaardigheden als samenwerking en communicatie, iets waar vrouwen vaak sterk in zijn. Over de kwaliteit van de vrouwen die bij Boskalis binnenstromen, is Van Gelder goed te spreken. "Ze zijn vaak beter, scherper, meer gedreven dan hun mannelijke collega's en vinden snel hun plek in de organisatie. Hij vindt het echter jammer dat getalenteerde technisch geschoolde vrouwen soms afhaken omdat ze aan een gezin beginnen of niet uitgezonden willen worden omdat de partner aan Nederland is gebonden. "Die perikelen zie je bij mannen natuurlijk ook. Maar omdat er in een bedrijf als het onze maar zo weinig vrouwen zijn, is het dubbel doodzonde." De mogelijkheden om vrouwen beter vast te houden, zijn volgens Van Gelder beperkt. "De praktijk meer aanpassen aan de wensen van vrouwen is altijd goed. Maar als bedrijf moet je wel je concurrentiepositie op de wereldmarkt in de gaten houden. Er is een spanningsveld tussen die twee."

#### Onderwijs moet veranderen

Het technisch onderwijs onderkent de problemen die Van Gelder signaleert. In de jaren tachtig werd geprobeerd de instroom van meisjes door middel van een imagocampagne te vergroten. Iedereen kent nog de slogan "Een slimme meid is op haar toekomst voorbereid". Inmiddels is vastgesteld dat speciale voorlichting alleen niet werkt. Het onderwijs zelf moet veranderen.

Volgens directeur Cocky Booy van de VHTO krijg je meer meisjes in technische opleidingen door op voorhand rekening te houden met de verschillen tussen jongens en meisjes. Een goed voorbeeld daarvan zijn de zogeheten snijvlakopleidingen die de laatste jaren zijn gestart, bijvoorbeeld human technology. "Dergelijke opleidingen sluiten beter aan bij de interesse van meisjes dan de traditionele technische opleidingen. Je ziet dat het effect heeft. De instroom bij technische opleidingsinstituten is gestegen. Dat neemt niet weg dat meisjes nog steeds tegen een sterke stroom in moeten roeien."

#### Deltaplan

Het Ministerie van Onderwijs komt met een heus Deltaplan om meer (vrouwelijke) studenten voor het technisch onderwijs te realiseren. Volgens programmamanager Ronald van den Bos moeten we af van het stereotiepe beeld dat techniek typisch iets is voor mannen. En dat het vuil werk is (beroepsonderwijs) of abstract en theoretisch (hoger onderwijs). "Het sleutelwoord is differentiatie, een veelzijdiger aanbod dat alle leerlingen met talent stimuleert. Dat begint al in het basisonderwijs, waar techniek voor ouders en kinderen een positieve keuze moet zijn en niet een tweede keus voor diegenen die niet zo goed in talen zijn."

Behalve van de overheid en het onderwijs is ook een bijdrage van het bedrijfsleven nodig, aldus Van den Bos. "Zonder veranderingen op de arbeidsmarkt heeft dit alles geen zin. Een negatief imago van de beta- en techniekberoepen schrikt af. Aantrekkelijk werkgeverschap is dus een vereiste. Bijvoorbeeld via betere arbeidsvoorwaarden, loopbaanperspectieven en meer combinatiemogelijkheden voor arbeid en zorg."



---

# Alternatieve carrièrepaden

52



## Hans Rijnierse

### De actiepunten van Hans Rijnierse, directievoorzitter Sodexho Nederland

#### Het uitdragen van de boodschap van het Ambassadeursnetwerk

In het december-nummer van het blad van de branchevereniging verscheen een interview met Rijnierse en oud-staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid Annelies Verstand. In het Sodexho-personeelsblad verschijnt in het voorjaar van 2004 een artikel. Rijnierse heeft de boodschap van het Ambassadeursnetwerk het afgelopen jaar uitgedragen in organisaties waarin hij actief is. Dat deed hij bijvoorbeeld als voorzitter van werkgeversorganisatie VNO-NCW West, tijdens het jaardiner van de branchevereniging en tijdens het Miljoenenontbijt in Gouda ter gelegenheid van de presentatie van de Miljoenennota.

#### Opzetten van een netwerk van vrouwen die managementpotentieel hebben, maar hun carrière tijdelijk willen onderbreken

Dit netwerk is inmiddels opgezet. Het doel is vooral het uitwisselen van kennis. Vrouwen die een periode thuis zijn, kunnen via internet op de hoogte blijven van de ontwikkelingen bij Sodexho. Dat heeft twee voordelen: de vrouwen blijven zich betrokken voelen bij Sodexho en op het moment dat ze ervoor kiezen weer bij het bedrijf aan de slag te gaan, kunnen ze sneller de draad weer oppakken.

#### Het beleid om vrouwen beter te laten doorstromen naar hogere en lijnfuncties binnen Sodexho Nederland voortzetten, verder verankeren en consistent uitwerken én uitdragen

Sodexho heeft al ruim tien jaar geleden een beleid daarvoor ontwikkeld. Het creëren van goede voorwaarden staat centraal. Sodexho geeft mannen en vrouwen de ruimte om hun werk af te stemmen op hun privé-omstandigheden. Daarbij wordt de mogelijkheid geboden om een periode minder te werken of een minder zware functie te vervullen, zonder dat de carrière daaronder lijdt.



#### Sodexho

Cateringbedrijf Sodexho werd in 1966 in Frankrijk opgericht. Nu is het de grootste organisatie ter wereld op dit gebied. In 1995 ging de cateraar Van Hecke, onderdeel van het Britse Gardner Merchant, op in Sodexho. Wereldwijd heeft Sodexho 320.000 werknemers, in Nederland 7.500. Van die Nederlandse werknemers is zeventig procent vrouw. Van het management is de helft vrouw. De omzet van Sodexho Nederland bedroeg in het boekjaar 2002-2003 369 miljoen euro.

## – Tijdelijk een stapje opzij is geen probleem

Hans Rijnerse is directievoorzitter van Sodexho Nederland. Marjolein Reijs is P&O-manager van de Divisie Noord. Op het hoofdkantoor van Sodexho in Capelle aan den IJssel vertellen ze over hun ervaringen met diversiteit en alternatieve carrièrepaden.

**Zeventig procent van de Sodexho-werknemers is vrouw. In het managementteam zit er niet één. Hoe komt dat?**

Reijs: "De meeste vrouwen bij Sodexho werken vijftien tot twintig uur per week. Ze zijn geen kostwinner. Bij het management zie je bijna alleen fulltimers. Het is dus niet vreemd dat je daar minder vrouwen tegenkomt."

Rijnerse: "In de directie hadden we tot vorig jaar voor het eerst een vrouw, maar zij heeft ons bedrijf verlaten. In de groep onder de directie zijn tien van de 45 mensen vrouwen, dat waren er een aantal jaren terug nog maar een of twee. In het totale management zitten bij ons 150 mensen. Daarvan is ruim de helft vrouw. Er is bijna geen bedrijf in Nederland dat dat kan zeggen. En van de 1.400 vestigingsmanagers is maar liefst 1.000 tot 1.100 vrouw. Met zo'n grote populatie vrouwen zijn we een uitstekend bedrijf om carrièrekansen te bieden aan zowel mannen als vrouwen."

**Hoe doe je dat dan?**

Rijnerse: "Je moet mensen een functie geven op basis van hun kwaliteiten en mogelijkheden. Dat moet je op een faire manier doen. De beste moet het worden. Positieve discriminatie zou geen goed doen aan het proces. De

arbeidsmarkt is na generaties aan het veranderen, maar we moeten ons in Nederland niet met Finland of Zweden vergelijken, waar het gewoner is dat vrouwen fulltime werken."

Reijs: "Mijn moeder maakte het mogelijk dat ik studeerde en zelfstandig kon worden. Mijn dochter zal straks nog meer kansen pakken. Het is een groeiproces. Zoals nu al vreemd wordt opgekeken als een vrouw vijf dagen in de week thuiszit. Dat geeft aan dat de maatschappelijke mening steeds verandert. Ik heb er vrede mee dat mijn dochter drie dagen in de week in de crèche is, omdat ik daar zelf voor gekozen heb. Maar veel vrouwen voelen zich nog bezwaard als ze zo'n stap nemen."

**Het is dus een kwestie van rustig afwachten?**

Rijnerse: "Nee, de basishouding moet je wel veranderen. Je moet blijven duwen en uitdagen. Er zijn de nodige bedrijven waar het nog redelijk ouderwets is. De sfeer van 'wij mannen regelen het wel! Maar in veel bedrijven is het al goed geregeld. Toch moet je ook daar steeds blijven werken aan het creëren van goede randvoorwaarden.'" >>

Reijs: "Als je kansen  
biedt om het werk aan te  
passen aan persoonlijke  
omstandigheden, doe je het  
als bedrijf goed."



## “We houden contact met een categorie ‘buitenspelers’ waarvan we hopen dat ze weer binnen komen spelen”



**Sodexho Nederland probeert vrouwen beter te laten doorstromen naar hogere en lijnfuncties. Meneer Rijnierse, een van uw actiepunten als ambassadeur is om dit beleid voort te zetten, verder te verankeren en uit te dragen.**

Rijnierse: “Dat is inderdaad de essentie. Ook in de buitenwereld is het een onderwerp waar ik constant aandacht voor vraag. Bijvoorbeeld in mijn functie als voorzitter van VNO-NCW West. Ik roep ondernemers op om bij het runnen van hun bedrijf meer oog te hebben voor de positie van vrouwen. Binnen Sodexho doen we dit gewoon goed. Belemmeringen voor vrouwen zijn er niet. Meer dan tien jaar geleden is de focus er al op gericht, maar je moet als bedrijf of organisatie geen dingen willen forceren. De vraag ‘Waarom zitten er bij jullie geen vrouwen aan de top?’ vind ik niet zo interessant. Het is veel belangrijker om in je bedrijf goede voorwaarden te creëren. Je ziet in onze business-units dat mensen steeds vaker kiezen voor een balans tussen werk en privé, voor meer *quality of life*. Zowel mannen als vrouwen kiezen voor een stapje minder in hun ambitieniveau als ze kleine kinderen hebben. Als ze dat aangeven, dan kan dat. Daarna kunnen ze

eventueel weer een stapje hoger.”

Reijs: “Het heeft ook te maken met het koesteren van talent. Voor zowel mannen als vrouwen. Als je kansen biedt om het werk aan te passen aan persoonlijke omstandigheden, doe je het als bedrijf goed. Vrouwen hebben die wens vaker. Het is doodzonde als iemand voorgoed zou vertrekken omdat ze zwanger wordt. Zeg dan liever: ‘Joh, doe even wat minder en zet daarna weer een stap in je carrière, horizontaal of verticaal.’ Vrouwen kiezen juist voor ons, omdat dit een wereld is zonder haantjesgedrag. Ze weten dat je bij Sodexho op basis van je eigen kwaliteiten kunt ontwikkelen. En ook al doe je het een tijdje rustig aan in verband met je privé-situatie, je blijft jezelf ontwikkelen.”

**Hebt u zelf ervaring met het aanpassen van werk aan privé-omstandigheden?**

Reijs: “Ik heb het zelf ook een periode rustiger aan gedaan. Vanwege zwangerschap en bevalling. Toen heb ik anderhalf jaar op een project gezeten om ruim 400 vacatures in de regio Groot-Amsterdam in te vullen. Vier dagen per week, op een ander niveau en met andere verantwoorde-

## “Het is doodzonde als iemand voorgoed zou vertrekken omdat ze zwanger wordt”

lijkheden dan in de baan die ik had. Ik was business-manager, een behoorlijk zware functie. Na het project ging ik weer meer werken en kreeg ik mijn huidige baan als P&O-manager. Een redelijk alternatief carrièrepad dus.”

Rijnierse: “Ik heb altijd fulltime gewerkt, ruim mag ik wel zeggen. Mijn vrouw – met wie ik dertig jaar getrouwd ben – werkt ook. Heel dichtbij zelfs (Wilma Rijnierse is de secretaresse van Hans Rijnierse, red.). We leerden elkaar in het bedrijf kennen. In die dagen hadden we in totaal twintig man personeel. Mijn vrouw is met een onderbreking van één jaar altijd in het bedrijf actief geweest.”

### **Sodexho kent een vrouwennetwerk. Wat houdt dat in?**

Reijs: “Dat is hartstikke nieuw. Het vrouwennetwerk is zowel intern als extern, voor vrouwen die potentieel hebben, maar hun carrière onderbreken voor de kinderen. Het is vooral een kennisnetwerk. De kern ervan is een eigen internetsite waar vrouwen kennis kunnen opdoen en ervaringen kunnen uitwisselen. Ook worden er terugkomdagen georganiseerd waarop genetwerkt kan worden.”

Rijnierse: “Zo kun je ook contact houden met een categorie buitenspelers waarvan je hoopt dat ze na verloop van

tijd weer binnen komen spelen. Als een vrouw terugkomt nadat ze er een tijd uit is geweest, kost het haar tijd om alle kennis weer in te halen. Maar als je thuis de veranderingen in het bedrijf via internet kunt bijhouden, kun je dat ondervangen.”

Reijs: “Dat geldt overigens niet alleen voor vrouwen die moeder worden. We hadden een kanjer op Commerciële Zaken zitten, een jonge meid die een jaar voor zichzelf naar Amerika wilde. Via de site kunnen we nu toch een lijntje met haar houden.”

### **Wordt het beleid door iedereen gedragen? Zijn er geen mannelijke managers die het allemaal onzin vinden?**

Rijnierse: “Laat ik het zo zeggen: ook in ons bedrijf zijn er nog heren die hulp nodig hebben. Het belangrijkste is dat de top absoluut op één lijn zit. De meeste managers overigens ook. En als er dan nog één is die zich negatief opstelt, dan is daar de deur!”

Reijs: “Ruimte bieden voor alternatieve carrièrepaden maakt het soms wel ingewikkelder. We hebben bijvoorbeeld drie vrouwelijke cateringmanagers die alledrie in deeltijd werken. Voor de verantwoordelijke districtsmanager maakt het dat wat lastiger. Werken met een fulltime manager is overzichtelijker.”

Rijnierse: “Maar de boodschap aan die man is: ‘Je doet het wel.’ En voor het overgrote deel van onze mensen geldt dat de bereidheid om mee te werken er gewoon is.”

“Het heeft ook te maken met  
koesteren van talent.”



## Guido van Woerkom

### ANWB

De ANWB, opgericht in 1883, is voor de leden actief op het terrein van mobiliteit, recreatie en toerisme. De organisatie biedt uiteenlopende producten en diensten: wegenkaarten, boeken, gidsen, hulpverlening, Wegenwacht en belangenbehartiging in Nederland en Europa. De ANWB heeft ruim 3,8 miljoen leden. Daarvan zijn er 3,7 miljoen lid van de Wegenwacht. De Wegenwacht hielp in 2002 1,4 miljoen mensen met pech onderweg. De omzet van de ANWB bedraagt ruim 600 miljoen euro. De bond telt 4.400 medewerkers. Daarvan is 45 procent vrouw en 55 procent man. Van de leidinggevenden is 36 procent vrouw en 64 procent man.

### De actiepunten van Guido van Woerkom, hoofd directeur ANWB

**Vrouwen binnen de ANWB 'de vloer geven' om te tonen wat ze hebben bereikt, hoe ze zover gekomen zijn en wat hen drijft. Op die manier kunnen ze ook een voorbeeld zijn voor anderen**

Aandacht schenken aan diversiteit is onderdeel van het dagelijkse beleid van Van Woerkom. In 2003 schreef hij een column in het personeelsblad over de positie van mannen en vrouwen in de ANWB en kaartte de doorstroom van vrouwen aan op een bijeenkomst met alle 300 leidinggevenden van de ANWB. Daarmee is de doorstroom van vrouwen een issue geworden binnen de hele organisatie. De ambassadeur nam daarnaast deel aan een 'Lagerhuis-discussie' voor Mercedes Benz-dealers, over de rol van vrouwen in de autobranche. Onderdeel van het beleid van de ANWB is dat vrouwelijke leidinggevenden altijd de gelegenheid krijgen om interviews te geven of artikelen te schrijven. Hiermee geeft Van Woerkom invulling aan het thema van het Ambassadeursnetwerk: 'vrouwelijke leiders zichtbaar'.

**Bevorderen dat er meer vrouwen in technische beroepen worden aangesteld, bijvoorbeeld bij de Wegenwacht en in de IT**

Dit is al langere tijd een punt van aandacht. Het afgelopen jaar is de eerste vrouwelijke regiomanager benoemd. Het aantal vrouwelijke wegenwachters is het afgelopen jaar gestegen van zes naar zeven. Dat is een relatief hoog aantal, omdat deze vrouwen een opleiding autotechniek én vijf jaar ervaring in de autobranche moeten hebben. Daarnaast zijn zeven van 34 teammanagers vrouw. De vrouwen in technische beroepen kunnen als rolmodel dienen voor andere vrouwen en hen laten zien dat het werk aantrekkelijk is. Bovendien doorbreken ze de traditionele mannencultuur.

## — Minze Beuving

### De actiepunten van Minze Beuving, korpschef KLPD

#### — Het aantal vrouwelijke leidinggevenden binnen het KLPD verhogen

Het KLPD heeft een streefcijfer voor de instroom van vrouwen. Voor 2003 was dit twintig procent. Dit percentage is gehaald en voor 2004 verhoogd naar 21 procent. In 2003 heeft een actie plaatsgevonden met als doel potentiële managers aan te trekken. Er is een grote respons gekomen op deze wervingsactie; veel vrouwen met relevante ervaring bleken belangstelling te hebben om bij de politie leiding te gaan geven. Er zijn twaalf kandidaten geselecteerd. Negen daarvan zijn vrouw. Deze zij-instromers krijgen een opleiding op een tactisch leidinggevend niveau. Daarnaast worden de vrouwelijke zij-instromers begeleid door middel van een mentoringprogramma in het kader van Mixed (zie pagina 36 en 62).

#### — Bijdrage aan het versterken van de landelijke en internationale structuur voor diversiteit bij de politie

Een diensthoofd vertegenwoordigt het KLPD nationaal en internationaal in politievrouwennetwerken. Dit diensthoofd heeft het co-presidentschap van het European Network of Policewomen, waarin 27 landen zijn vertegenwoordigd. Het KLPD werkt samen met het Landelijke Expertise Centrum Diversiteit, verschillende politieregio's en leden van de politiebonden.

#### — Het initiëren van een 'salon' voor politievrouwen aan de top

Begin 2004 wordt een 'salon' georganiseerd voor vrouwelijke leidinggevenden op strategisch niveau, met deelnemers vanuit de politie en het bedrijfsleven.

#### — Het uitdragen van het thema 'meer vrouwen naar de top'

In de zogenoemde Warnsveldkring bespreken de korpschefs regelmatig een onderwerp. Elke korpschef neemt een gast mee. Begin december 2003 was het onderwerp diversiteit en de vraagstelling "Wat stimuleert vrouwen om voor een leidinggevende baan te kiezen?" Beuving nodigde hierbij Job Cohen uit.



### **KLPD**

Het Korps Landelijke Politiediensten (KLPD) verricht zelfstandige, ondersteunende en coördinerende werkzaamheden op landelijk niveau. In specifieke situaties, zoals bij rampen, massamanifestaties en grootschalige evenementen, biedt het KLPD ondersteuning aan de regionale korpsen of coördineert het korps gezamenlijke activiteiten. Concrete taken van het KLPD zijn onder andere bestrijding van zware criminaliteit, handhaving van de milieuwetgeving en rampenbestrijding. Medio augustus 2003 had het KLPD bijna 4.000 medewerkers, van wie twintig procent vrouwen. Ongeveer 600 medewerkers hebben een managementfunctie als diensthoofd, unithoofd of groepsleider. Van hen is twee procent vrouw.

## – Bewijzen dat een topfunctie in deeltijd kan

Politieseries op televisie doen vermoeden dat een succesvolle politiemann (m/v) verplicht getrouwd is met zijn werk. Dat is nogal ouderwets, bewijst het politie-echtpaar Wil van Gemert (43) en Miriam Barendse (39). Ze hebben allebei een hoge leidinggevende positie én drie kleine kinderen.

— U werkt beiden vier dagen in een topfunctie, als lid van de korpsleiding KLPD (Van Gemert) en van de regio Utrecht (Barendse). Was dat moeilijk te regelen?

Zij: "Er is ons geen strobreed in de weg gelegd. Sterker nog: toen ik begin dertig was en werd gevraagd districtchef te worden, gaf mijn baas expliciet en uit eigen beweging aan dat er ruimte was om die baan te combineren met een gezin. Mijn zwangerschappen bleken geen beletsel voor verdere promoties. Het scheelt dat we laat kinderen hebben gekregen: intussen hadden we al een goede staat van dienst opgebouwd. Dat geeft krediet."

Hij: "Zeker in posities als de onze bepaal je grotendeels je eigen agenda en vinden mensen het normaal dat ze zich moeten schikken naar jouw schema. Onze secretaresses hebben intensief contact over onze agenda's."

**Bent u een uitzondering binnen de politie?**

Zij: "Een mannelijke collega binnen de Utrechtse korpsleiding gaf al het goede voorbeeld, maar ik ben de eerste vrouw hier die vier dagen aanwezig is vanwege gezinsverplichtingen. Dat is bijzonder. Aan de andere kant is het wel normaal dat mensen op hoge posities een dag in de week weg zijn voor studie. Dat bewijst

dat een topfunctie in deeltijd kan."

Hij: "Onze carrières zijn relatief snel gegaan. De meeste mannen in de top zijn ouder en hebben geen kleine kinderen. In die zin is mijn situatie ongewoon. Bovendien kent de politie van oudsher een sterke beschikbaarheids-cultuur: je bent 24 uur per dag, zeven dagen per week in dienst. Als er iets is dan moet je er staan."

**Vraagt dat aanpassingen van de organisatie?**

Zij: "Om te beginnen moest ik mezelf opvoeden. Die beschikbaarheid wordt een soort automatisme. De valkuil is dat het nooit genoeg is. Sinds ik kinderen heb, vraag ik me scherper af of iets haast heeft en of ze juist mij nodig hebben."

Hij: "Je moet ook bij collega's duidelijk je grenzen aangeven. Als ik weg moet voor de kinderen, ga ik. Eventueel kom ik later terug, of laat ik mensen bij mij thuis komen om iets te bespreken."

Zij: "Mensen kunnen geen gedachten lezen, dus je moet expliciet aangeven waarvoor je thuis wel en niet aanspreekbaar bent. Ik zeg bijvoorbeeld altijd dat ze me alleen voor spoedeisende zaken tussen vijf en acht kunnen storen; dan is het spitsuur."

**Hoe reageren de collega's?**

Zij: "Ze vinden het vanzelfsprekend dat ik andere verplichtingen heb. Uiteindelijk gaat het om het resultaat, niet om de uren die je aanwezig bent. Toch had ik lood in mijn schoenen, de eerste keer dat ik om vijf uur moest weglopen uit een vergadering. Daar ben ik van af. Ik hoor regelmatig dat mensen graag met mij vergaderen, want dan weten ze dat het op tijd is afgelopen!"

Hij: "De eerste keer dat ik weg moest omdat een van mijn dochters ziek was, kreeg ik bewonderende blikken. Ik was direct de Vader van het jaar."

Zij: "Dat blijft een verschil. Naar vrouwen kijkt men met een andere blik: hoe lang ga je dit volhouden?"

**Is de cultuur aan het veranderen?**

Hij: "Ja. Collega's zien dat het kan, een hoge leidinggevende positie in vier dagen combineren met een gezin. En ze merken ook dat wij er niet onder lijden, dat we een balans hebben gevonden en noch het werk, noch de kinderen tekort doen."

Zij: "Ik zie meer leidinggevend en vier dagen gaan werken. Ook mannen. Sommigen waren jaloers op mijn zwangerschapsverlof. Maar ze hebben ervan geleerd dat je best >>

Barendse: "We hadden al  
krediet opgebouwd.  
Dat scheelt"

Van Gemert: "Ik werd direct  
behandeld als Vader  
van het jaar."



— **Van Gemert: “Collega’s zien dat we de balans hebben gevonden: we doen noch ons werk, noch de kinderen te kort”**

**Barendse: “Het idee dat er ook nog iets is buiten het werk, is geen taboe meer. Dat is ook prettig voor mensen zonder kinderen”**



vier maanden weg kunt, dus er is ineens een toename van het aantal sabbaticals. Bovendien merk ik een positief effect op de efficiency. Het is nu legitiem om te vragen of een vergadering op tijd klaar kan zijn. Het idee dat er ook nog iets is buiten het werk, is geen taboe meer. Dat is ook prettig voor mensen zonder kinderen.”

Hij: “De discussie is niet of deeltijd kan, maar welke mate van deeltijd nodig is om een functie goed te vervullen: kun je ook in drie dagen leiding geven?”

**Dus het komt helemaal goed met vrouwen aan de top bij de politie?**

Hij: “Nou, we zijn er nog lang niet. De leiding is nog te veel een mannenaangelegenheid, in ieder geval bij de KLPD. In totaal hebben we ongeveer twintig procent vrouwelijke medewerkers, en er zijn drie vrouwen lid van het Korpsmanagementteam, dat uit twintig personen bestaat. Verder zijn vrouwen in leidinggevende functies nog sterk ondervertegenwoordigd. Toch wijzigt dat wel: in 2003 zijn twaalf medewerkers binnengehaald voor leidinggevende functies direct onder het diensthoofd-niveau. Daarbij zijn negen vrouwen.”

Zij: “Vanuit de regio Utrecht gaan veel vrouwen naar de politieacademie. Dat zijn de potentiële toekomstige topvrouwen. De instroom zit dus goed. Wel moeten we beleid

ontwikkelen om vrouwen ook te behouden voor het korps. Dan denk ik aan het scheppen van inhoudelijk interessante functies die in drie dagen kunnen, mogelijkheden creëren om tijdelijk een stap terug te doen en het opzetten van een goede waarnemingsregeling voor leidinggevende vrouwen.”

**Mentoring**

De KLPD neemt deel aan het onderdeel Mentoring en Coaching van Mixed. Het programma Mentoring en Coaching stelt aankomende leidinggevendenden in staat om een kijkje in de keuken te nemen van de leidinggevende. Hierdoor kunnen zij beter bepalen of zij ook zo'n functie ambiëren. Iemand met ervaring op een bepaald onderwerp (mentor) wordt gekoppeld aan iemand die daar meer over wil weten. Mentoren verschaffen begeleiding, advies en training. Een mentor stuurt de deelnemer in de juiste richting en introduceert haar bij de juiste mensen. Een mentor deelt de eigen ervaringen. Soms betekent dit dat de vrouw in kwestie 'meeloopt'; bijvoorbeeld naar vergaderingen of externe bijeenkomsten. Bij de KLPD zullen onder andere de zij-instromers die met ingang van 1 februari 2004 van start gaan (zie actiepunten Minze Beuving) aan dit mentoringprogramma deelnemen.



---

# Zichtbaarheid

64



## Nout Wellink

### De actiepunten van Nout Wellink, president DNB

#### Publiciteit geven aan betere doorstroom van vrouwen, zowel binnen de eigen organisatie als daarbuiten

Het doel van dit actiepunt is enerzijds vrouwen met ambitie te stimuleren en te ondersteunen en anderzijds het inzicht van het management te vergroten dat een beter m/v-evenwicht noodzakelijk is. Wellink gaf onder meer een interview aan het DNB Magazine, een blad voor externe relaties, over de cultuuromslag die hij nastreeft. Ook verschenen er twee artikelen over het nieuwe diversiteitsbeleid van DNB in personeelskrant De Florijn.

#### Persoonlijk in gesprek raken met vrouwen die zich kwalificeren voor hogere posities

Wellink organiseerde twee ontmoetingen met vrouwelijke leidinggevendens. Daarbij vertelden de DNB-vrouwen over hun ervaringen en over belemmeringen die ze als vrouw ondervinden. Zo merkte men op dat mannen geneigd zijn bij sollicitatieprocedures eerder mannen dan vrouwen te selecteren. Ook wordt een vierdaagse werkweek nog niet door alle chefs geaccepteerd als gelijkwaardig aan een fulltime dienstverband. Wellink heeft de conclusies van de bijeenkomsten besproken met de overige directieleden van DNB.

#### Harde doelen stellen ten aanzien van het aantal vrouwen in het interne leiderschapontwikkelingstraject

In 2003 is een grote reorganisatie doorgevoerd binnen DNB. Bij de selectie van het management voor de nieuwe organisatie wordt nadrukkelijk gestreefd naar een zo groot mogelijk aantal vrouwen. In laag 1 (de managers meteen onder de directie) zijn vier van de veertien benoemde personen vrouw.

#### Invoeren dat minimaal één vrouw op de voordrachtslijst staat voor managementfuncties

Dit voornemen is afgelopen jaar ingevoerd als middel om de doorstroom van vrouwen naar hogere functies te bevorderen. Het is ook een manier om vrouwelijk talent beter zichtbaar te maken.

#### Flexibele werktijden onderdeel maken van de balanced score card

De balanced score card is een middel voor de directie om afspraken te maken met onderafdelingen. Een van de afspraken heeft bijvoorbeeld betrekking op het percentage parttimers. De balanced score cards voor 2004 zullen een aantal diversiteitbevorderende afspraken bevatten.



#### De Nederlandsche Bank

De Nederlandsche Bank (DNB) werd in 1814 opgericht om de uitgifte en verspreiding van bankbiljetten te organiseren. Die taak heeft DNB nog steeds. Zij bevordert de goede werking van het chartale en girale betalingsverkeer. Daarnaast houdt de bank toezicht op banken, beleggingsinstellingen en geldtransactieantoren. Internationaal draagt DNB bij aan het vaststellen en uitvoeren van het monetaire beleid in de Europese Unie. Bij de Nederlandsche Bank, gevestigd in Amsterdam, werken 1.870 mensen. Van de medewerkers is 34 procent vrouw. Van het management is twintig procent vrouw.

## — “Vier van de veertien nieuwe managers zijn vrouw”

Werken aan een betere doorstroom van vrouwen is bij de Nederlandsche Bank (DNB) een onderwerp dat prioriteit geniet. Een gesprek met president Nout Wellink en afdelingsdirecteur P&O Marlou Banning over eisen aan kandidatenlijsten, zichtbaarheid en een mooi kleurenpalet.

Het ambassadeursjaar van Nout Wellink viel samen met een ingrijpende reorganisatie van DNB. Een mooie kans voor Wellink om te laten zien dat het benoemen van meer vrouwen in hoge functies hem ernst is. Want reorganisaties pakken doorgaans negatief uit voor het aantal vrouwelijke leidinggevendens. Ten tijde van het interview met Wellink en Banning zijn net de managers direct onder de directie benoemd. “Vier van de veertien nieuw benoemde managers zijn vrouw”, vertelt Wellink. “We zijn erin geslaagd meer vrouwen boven water te halen.”

### Hoe hebt u dat aangepakt?

Wellink: “Bij een promotievoorstel moet tussen de kandidaten tegenwoordig minstens één vrouw staan. Dat is een goed middel om vrouwelijk talent zichtbaar te maken en we hebben het dit jaar ingevoerd. Het was een van mijn actiepunten als ambassadeur. Vroeger riepen de betrokkenen

soms wat al te makkelijk ‘we konden geen vrouw vinden’. Met deze regel is de bewijslast als het ware omgedraaid.” Banning: “Het is een trucje om het fenomeen ‘soort zoekt soort’ te doorbreken. Je geeft meer kansen aan een groep die ondervertegenwoordigd is. Dat doen we ook bij de instroom. Van onze sollicitanten bij DNB is dertig procent vrouw. Je kunt besluiten toch vijftig procent vrouwen op gesprek uit te nodigen. Iemands cv is heel belangrijk, maar de vraag of iemand goed in een team past, is net zo belangrijk.”

Wellink: “Ik vind dat je bij een benoeming ook de externe effecten in beschouwing moet nemen. Daarmee bedoel ik een evenwichtige organisatie en het functioneren van de afdeling; wat voegt iemand toe aan de al aanwezige kwaliteiten? Als je dat niet doet, krijg je nooit het aandeel vrouwen dat je wilt hebben.” >>

Banning: "Ons bedrijf  
wordt voor een deel nog  
gekleurd en gedomineerd  
door mannen."

Wellink: "Doordat ik ambassa-  
deur was, werd ik zelf ook  
meer met de neus op  
de feiten gedrukt."



## “Ik ben nog nooit een man tegengekomen die een promotie weigerde”



**DNB heeft 34 procent vrouwelijke werknemers waar in de financiële wereld 43 procent het gemiddelde is. Is DNB niet aantrekkelijk voor vrouwen?**

Wellink: “Aan de arbeidsvoorwaarden zal het niet liggen. We hebben een 36-urige werkweek die flexibel kan worden ingevuld. Parttime werken is mogelijk op alle niveaus. We hebben goede ouderschaps- en zorgverlofregelingen. En de kosten van crèches en buitenschoolse opvang worden voor een groot deel betaald. Maar er zitten nog knelpunten in onze cultuur, hoorde ik toen ik als ambassadeur twee bijeenkomsten had met vrouwelijke leidinggeven- den bij de bank. Als een collega een dag niet op kantoor is omdat hij in het buitenland is, wordt dat makkelijker geaccepteerd dan dat iemand afwezig is om een dag voor de kinderen te zorgen. Ook speelt een rol dat DNB lang een bedrijf met weinig doorstroom is geweest. Iemand die een managementfunctie kreeg, hield die tot aan zijn pensioen. Bovendien kennen we een aantal vakgebieden, zoals algemene economie en accountancy, waarin van oudsher weinig vrouwen actief zijn. Pas de laatste jaren is de instroom van vrouwen daar op gang gekomen.”

Banning: “Ons bedrijf wordt voor een deel nog gekleurd en gedomineerd door mannen. Dat uit zich soms in hele praktische belemmeringen voor vrouwen, zoals de tijden waarop men wordt geacht aan het werk te gaan. Ik heb

zelf op een afdeling gewerkt waar ik twee keer per week om kwart over negen binnenkwam. Mijn leidinggevende sprak me daar steeds op aan. Weliswaar met een grapje, maar ik hield daar toch een schuldgevoel aan over.”

Wellink: “Er had in het verleden positiever meegedacht kunnen worden. Anderzijds zijn er ook voorbeelden dat het anders kan: Marlou kon direct na haar zwangerschapsverlof in haar huidige directeursfunctie beginnen.”

Banning: “Ik heb niet het gevoel dat ik als vrouw meer moeite heb moeten doen om op mijn huidige plek terecht te komen. Ja, als ik drie dagen was gaan werken, was ik hier niet gekomen. Maar voor de rest is het een kwestie van gewoon je best doen. En een zekere ambitie uitstralen.”

**Vrouwen zijn soms te bescheiden, hoor je wel eens zeggen**

Wellink: “Ik ben nog nooit een man tegengekomen die een promotie weigerde. Wel heb ik tot drie keer toe meegemaakt dat een vrouw voor een hogere post bedankte. Ik geloof wel dat vrouwen eerder reageren met ‘kan ik dat wel aan?’ Daar ligt ook een verantwoordelijkheid van de leidinggevende. Die moet zich niet meteen bij die twijfel neerleggen en zeggen: ‘doe het dan maar niet’. Want het kan ook een manier van communiceren van vrouwen zijn.

## “Minstens één vrouw op de kandidatenlijst is een trucje om het fenomeen ‘soort zoekt soort’ te doorbreken”

Niet te *eager* willen overkomen. Het andere uiterste zijn mensen die roepen dat die hogere post ze op het lijf is geschreven. Dat is weer een beetje te veel van het goede.” Banning: “Deze reorganisatieronde ook weer. Ik maak mee dat vrouwen die voor een promotie zijn voorgedragen even komen praten omdat ze twijfelen welke keuze ze moeten maken. Een man die niet geselecteerd is, zegt achteraf tegen je: ‘Onbegrijpelijk dat ze niet aan mij hebben gedacht’. Er is dus duidelijk een verschil in attitude. Als je even met zo’n vrouw doorpraat blijkt overigens dat de aarzeling in nagen van de tien gevallen met het thema kinderen te maken heeft. Ze wil nog kinderen of heeft net jonge kinderen.”

Wellink: “Dat is en blijft het grote verschil: vrouwen brengen de kinderen ter wereld. Ze onderbreken hun carrière daardoor vaker en werken meer parttime. Daardoor hebben zij ten opzichte van mannen van dezelfde leeftijd op een gegeven moment gewoon wat minder werkervaring.”

Banning: “Je ziet dat het verandert. De generatie vrouwen na mij zegt: ‘waar gaat dit over?’ Die brengen hun kind gewoon naar de kinderopvang.”

Wellink: “In mei is mijn eerste kleinkind geboren. Dat kind gaat al vanaf september naar de crèche.”

**Meneer Wellink, wat was voor u het belangrijkste doel van uw ambassadeurschap?**

Wellink: “Een groter bewustzijn creëren rond dit thema, de doorstroom van vrouwen en de obstakels die er zijn. Doordat ik ambassadeur was, werd ik zelf ook meer met de neus op de feiten gedrukt. Zo werkt dat. Ik heb al veertig jaar een stijf been. Dit jaar is het Europees Jaar voor mensen met een handicap en ik zit daarvoor in het Amsterdamse comité van aanbeveling. Ik zou me terdege moeten realiseren wat het is om een handicap te hebben. Maar het gekke is dat ik er nooit echt bij had stilgestaan. Pas toen ik in die club zat, heb ik eens laten inventariseren hoe het met de drempels en de toegankelijkheid van ons gebouw zat. Je moet je blijkbaar eerst van een situatie bewust zijn, voordat je iets extra's gaat doen om zaken te veranderen. Want eigenlijk vind ik het allemaal zo logisch dat ook vrouwen een belangrijke maatschappelijke rol spelen. Mijn moeder heeft ook altijd gewerkt en datzelfde geldt voor mijn vrouw. Maar in de praktijk blijkt dat niet iedereen het zo vanzelfsprekend vindt.”

**Wat is eigenlijk de meerwaarde van diversiteit in een organisatie als DNB?**

Banning: “Laatst hebben we onszelf, een groep van vijftien managers bij DNB, in het kader van een training ‘in kaart

gebracht’. Daarbij werden eigenschappen en kwaliteiten met kleuren aangeduid. Drie van de vier vrouwen scoorden veel rood, dat wil zeggen goed op intermenselijke relaties. Dat was voor mij geen schokkend nieuws. Maar toen we alle vijftien de kleuren die we ‘scoorden’ bij elkaar legden, ontstond er een mooi kleurenpalet. Heel interessant om je te realiseren. Je kunt elkaar dan gaan opzoeken voor de dingen waarin de ander sterk is. We laten de effecten van onze aandacht voor diversiteit overigens onderzoeken door een studente van de Vrije Universiteit. Dat onderzoek loopt nog.”

Wellink: “Wat Marlou zo-even vertelde, dat noem ik nou de externe effecten van diversiteit. De som der delen is meer dan het geheel. Daaraan moeten we werken. Aan een cultuurverandering die tot een situatie leidt waarbij het voor iedereen vanzelfsprekend is dat de organisatie en elk onderdeel daarvan divers is. Dus meer vrouwen aan de top, maar ook meer flexibiliteit en de mogelijkheid om in een managementfunctie vier dagen te werken, iets wat ook voor mannen prettig is. Om dit te bereiken is er een omslag nodig. Het heeft tijd nodig, maar ik heb het gevoel dat er nu beweging is.”



#### **Ministerie van LNV**

Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit is een veelzijdig ministerie dat zich richt op vier maatschappelijke doelen: Vitale Natuur, Vertrouwd Platteland, Veilig Voedsel en Groen Ondernemen. Er werken 7500 mensen bij LNV, waarvan 34 procent vrouwen. Dat is iets minder dan gemiddeld bij het Rijk (38 procent). LNV liep echter lange tijd forser achter. Het aandeel vrouwen in de schalen tien en hoger nam sinds 1998 toe van negentien procent tot 26 procent. In de schalen veertien en hoger verdubbelde het aandeel van de vrouwen zelfs (van zes procent naar dertien procent). Voordat Renée Bergkamp ambassadeur werd, was er ook al aandacht voor meer vrouwen in het management van LNV. Tussen 2000 en 2002 verdubbelde het aandeel vrouwen in een managementteamfunctie van tien naar 22,5 procent. Het afgelopen jaar steeg dat aandeel verder naar 27 procent.

## *Renée Bergkamp*

#### **De actiepunten van Renée Bergkamp, directeur-generaal Ministerie van LNV**

##### **Het verder stimuleren van de doorstroom van vrouwen naar het hoger management binnen het Ministerie van LNV**

Het Management Ontwikkelings (MO)-programma heeft circa 35 deelnemers, waarvan momenteel de helft vrouw is. Zij worden intensief gevolgd en begeleid door de ambtelijke top. In totaal zijn in 2003 twee vrouwen en één man vanuit het MO-programma doorgestroomd naar een functie in een Management Team (MT). Twee vrouwelijke MT-leden zijn in deze periode doorgestroomd naar de functie van plaatsvervangend directeur.

##### **Streven naar het aanstellen van tenminste één vrouw per MT**

LNV stimuleert een mix van kwaliteiten binnen een Management Team. Binnen het ministerie is sinds enkele jaren meer aandacht voor coachend leiderschap, feminiene kwaliteiten, mobiliteit en persoonlijke ontplooiing. Dit bleek bevorderlijk voor het aantal vrouwen in managementfuncties. Begin 2003 hadden vier van de dertig directies nog geen enkele vrouw in het MT; inmiddels is dat aantal geslonken tot twee directies.

##### **Versteving van het onderlinge netwerk van vrouwen in MT-posities**

Met vrouwelijke managers wordt regelmatig een gesprek gevoerd over hoe het hen vergaat, er zijn bijeenkomsten voor vrouwelijke MT-leden en mogelijkheden tot coaching en intervisie. Dit jaar vond in maart een lunch voor vrouwelijke directeuren plaats, in juni was er een lunch voor vrouwelijke MT-leden en in november een lunch voor vrouwelijke directeuren én MT-leden.

##### **Het thema diversiteit samen met de Algemene Bestuursdienst op een aansprekende manier onder de aandacht brengen van de top van de gehele rijksdienst**

Op initiatief van de ambassadeur organiseert de Algemene Bestuursdienst, samen met de directie P&O van LNV, een seminar voor de ambtelijke top binnen de rijksoverheid. Dit seminar vindt begin 2004 plaats.

## — José van Eijndhoven



De actiepunten van José van Eijndhoven, voorzitter college van bestuur Erasmus Universiteit

### — Doorvoeren van het ingezette stimuleringsbeleid - in het kader van de Wet Evenredige Vertegenwoordiging - van vrouwen in hogere functies aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

De Erasmus Universiteit heeft een eigen aanvulling op het landelijke Aspasia-programma van de NWO (Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek) om meer vrouwelijke universitair hoofddocenten te benoemen. Het budget van dit programma is beperkt. De EUR heeft vrouwen met een positief beoordeelde aanvraag waarvoor NWO geen geld meer beschikbaar had, een promovendus ter beschikking gesteld en bevordert tot hoofddocent. In 2003 betrof deze regeling vier vrouwen. Daarnaast stelt de Erasmus Universiteit Rotterdam sinds maart 2003 gedurende vier jaar een kwart van het salaris beschikbaar wanneer een nieuwe vrouwelijke hoogleraar wordt benoemd. Deze actie heeft tot veel aandacht voor vrouwelijke kandidaat-hoogleraren geleid, maar nog niet tot een benoeming.

### — Diverse acties gericht op het zichtbaar maken van vrouwen als hoogleraar of bestuurder aan de universiteit.

#### Deelname aan conferenties gericht op het stimuleren van vrouwen in hogere functies aan universiteiten

Van Eijndhoven gaf onder meer een interview aan De Volkskrant en was spreker op de volgende bijeenkomsten: een bijeenkomst op de Erasmus Universiteit Rotterdam ter gelegenheid van Internationale Vrouwendag (8 maart), een landelijke bijeenkomst van Aspasia's, georganiseerd door de NWO, en een bijeenkomst van de Universiteit Maastricht over vrouwen in de wetenschap onder de titel De Vrolijke Wetenschap. Haar motto hierbij is: 'de hoogleraar is een vrouw.'

### Erasmus Universiteit Rotterdam

De Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) ontstond in 1973 na een fusie van de Nederlandse Economische Hogeschool en de Medische Faculteit Rotterdam. Op dit moment kent de universiteit zeven faculteiten: economie, rechten, sociale wetenschappen, geneeskunde en gezondheidswetenschappen, wijsbegeerte, historische en kunstwetenschappen en bedrijfskunde. Aan de EUR studeren ruim 16.000 studenten. Meer jongens dan meisjes beginnen een studie aan de EUR: 58 procent van het totaal aantal eerstejaars. Hoe hoger in de universitaire rangorde, hoe lager het percentage vrouwen: 29 procent vrouwelijke universitair docenten; twaalf procent universitair hoofddocenten en vijf procent vrouwelijke hoogleraren (tien van de 195). Ter vergelijking: de Universiteit van Amsterdam heeft 11,5 procent vrouwelijke hoogleraren en de Technische Universiteit Eindhoven scoort het laagst met slechts 1,6 procent.

## – Zoeken buiten het eigen vertrouwde netwerk

José van Eijndhoven is de eerste vrouw aan het hoofd van het college van bestuur van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Een grotere zichtbaarheid van vrouwen in de academische wereld is voor haar een majeur punt.

- De Nederlandse universiteiten hebben gemiddeld 7,2 procent vrouwelijke hoogleraren en hiermee scoort Nederland het laagst van alle landen in Europa. Toen Van Eijndhoven nog hoogleraar was in Utrecht, kreeg ze regelmatig brieven gericht aan 'de heer professor Van Eijndhoven': "Dan liet ik mijn secretaresse steevast bellen om te vertellen dat de professor een vrouw was." Toch kijkt Van Eijndhoven er niet van op. "Nederland is altijd een burgerlijk land geweest, met als hoogste doel dat de vrouw thuis voor de kinderen zorgt. Er is veel veranderd, maar er is nog steeds een morele druk op vrouwen om niet te veel te werken. In de academische wereld is het niet anders."

### Veel werken de norm

Het academische klimaat is erg prestatiegericht, aldus Van Eijndhoven. "Veel werken is altijd de norm geweest. Een hoogleraar wordt geacht zestig tot tachtig uur per week te werken om een beetje succesvol te zijn. Die gedachte hang ik niet aan. Het is mogelijk om naast je werk ook andere dingen te doen. Maar dan moet je accepteren dat je niet altijd beschikbaar bent. Jongeren doen dat. Het was op de universiteit altijd al geaccepteerd dat men een dag niet aanwezig was in verband met een nevenbaan, maar

niet als het om kinderen ging. Nu begint ook dat geaccepteerd te worden." José van Eijndhoven studeerde scheikunde in Leiden en doceerde vervolgens in Utrecht. In 1994 werd ze bijzonder hoogleraar Technologisch Aspectenonderzoek. Sinds 2001 is Van Eijndhoven voorzitter van het College van Bestuur van de Erasmus Universiteit Rotterdam. "Ik heb een man en twee kinderen en ik ben altijd blijven werken. Na vier weken thuiszitten met de oudste had ik al in de gaten dat ik met een kind tussen vier muren niet gelukkig zou worden."

### Diversiteit

Met de diversiteit onder de studenten zit het wel goed, blijkt tijdens een korte wandeling op Woudestein, de campus van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het aantal vrouwelijke studenten ligt zeker niet onder het aantal mannelijke en ook blijkt de universiteit al lang niet meer het strikte domein van autochtone Nederlanders. "We hebben hier 92 nationaliteiten rondlopen," vertelt Van Eijndhoven. Maar onder de 195 hoogleraren bevinden zich maar tien vrouwen. Van de universitair hoofddocenten zijn 22 van de 187 vrouw en van de universitair docenten 81 van de 276. "We leiden evenveel jongens als meisjes op. Het is eeuwig zonde als dat vrouwelijke talent vervol-

gens niet wordt gebruikt", reageert Van Eijndhoven. "Bovendien krijg je met meer vrouwen een andere sfeer in de organisatie. De decanen zeggen dat de sfeer anders is in vergaderingen waar vrouwen bij zijn."

### Zoekgedrag

"Het is heel belangrijk dat mensen zich realiseren dat een hoogleraar ook een vrouw kan zijn. Het zoekgedrag wordt dan anders. Men gaat dan ook eens buiten het eigen vertrouwde – voornamelijk mannelijke – netwerk kijken. Officieel is ons beleid op de Erasmus Universiteit dat alle vrouwen die in aanmerking komen voor een vrijgekomen post als hoogleraar uitgenodigd moeten worden. Ook als ze niet als hoogste op de lijst staan. Maar het kost moeite dat altijd te realiseren. 'Als ik een goede kandidaat op het oog heb, waarom moet ik dan nog een vrouw uitnodigen', is de redenering. 'Dat is ons beleid', moet ik dan weer roepen. De ratio van het beleid is dat er bij het breed uitnodigen van kandidaten wel eens iemand tussen zou kunnen zitten die beter blijkt te zijn dan op het eerste gezicht op papier lijkt." Een curriculum zegt niet altijd alles en kan ook een te bescheiden indruk geven van de prestaties van een kandidaat, legt Van Eijndhoven uit. Bovendien heeft dit beleid een positief neveneffect: "Vrouwen krijgen door

"Het is heel belangrijk dat mensen zich realiseren dat een hoogleraar ook een vrouw kan zijn."

dat ze het kunnen. Want er zijn nog steeds veel signalen die vrouwen tegenhouden. Er is een attitudeverandering nodig."

#### Legitimiteit

"Vrouwen moeten op de universiteit zichtbaarder worden. Ik heb daar sinds mijn aantreden als voorzitter van het College voortdurend op getamboereerd. Dat ik ambassadeur was, gaf me ook meer legitimiteit om dat te doen. Vrouwen merken dat er meer support is, vertellen ze me. En om een concreet voorbeeld te noemen: twee keer per jaar heb ik overleg met de faculteiten en ik zet dan steeds het onderwerp 'vrouwen' op de agenda. Deze keer hebben ze dat allemaal zelf al gedaan, zag ik."



### ■ Werving en selectie

---

#### De valkuil:

##### — Vrouwen als een risico ervaren

Vrouwen worden als een risico ervaren: vrouwen moeten bewijzen een functie aan te kunnen, mannen hebben het vertrouwen mee.

##### — Denken: er zijn geen vrouwen beschikbaar

Als vrouwen niet solliciteren op een vacature wordt er vaak te gemakkelijk vanuit gegaan dat er kennelijk weinig vrouwen beschikbaar zijn.

##### — Rekruteren uit eigen netwerk.

Kandidaten worden vaak geselecteerd uit het eigen netwerk. Maar vrouwen maken in beperkte mate deel uit van de netwerken waarmee men bekend is

##### — Stereotypering

Het gedrag en de ambitie van individuele vrouwen inschatten op basis van het vermeende gedrag van vrouwen in het algemeen ("houdt ze het wel vol?")

##### — Zoeken naar een kloon

We zijn geneigd te zoeken naar 'meer van hetzelfde'. Dat is veilig en levert geen verrassingen. Het gevolg is ook dat we vrouwen niet in beeld krijgen als we het gedrag van mannen als voorbeeld aanhouden.

##### — Wachten tot vrouwen zelf solliciteren

Vrouwen zullen niet zo gauw van zichzelf zeggen dat ze het goed doen. Vrouwen aarzelen te solliciteren op leidinggevende functies

#### Een andere aanpak:

---

Af vragen: ervaar ik een vrouwelijke kandidaat als risico en als dat zo is, waarom ervaar ik dan een risico? Zou ik hetzelfde risico ervaren als de kandidaat een man zou zijn?

Vrouwen onvoorwaardelijk vertrouwen schenken, net zoals aan mannen.

---

Arbeidsmarktcommunicatie richten op vrouwen. Afvragen wat vrouwen interesseert, wat hun wensen en verwachtingen zijn. Daarmee rekening houden in de communicatie en zorgen dat de boodschap effectief vrouwen bereikt.

---

Afvragen of vrouwen deel uitmaken van de netwerken waaruit gerekruteerd wordt. Als dat niet zo is, alternatieve netwerken benaderen en alternatieve kanalen voor rekrutering gebruiken.

---

Onderkenning van het mechanisme dat aan een vrouw automatisch minder ambitie wordt toegeschreven. Commitment en betrokkenheid openlijk aan de orde durven stellen in beoordelings- en selectiegesprekken.

---

Eigen 'kloon' gedrag onderkennen. Selectie en beoordeling objectiveren. Kwaliteiten die belangrijk worden gevonden in de organisatie benoemen en gebruiken als norm voor het selecteren en beoordelen. Erop toezien dat selectiecommissies divers zijn samengesteld. Beoordelaars trainen in objectief beoordelen.

---

Vrouwen persoonlijk benaderen en uitnodigen een hogere functie aan te gaan. Zo nodig talentvolle vrouwen in een relatief veilig omgeving laten experimenteren met leidinggeven ten einde hun zelfvertrouwen te verhogen. Zorgen voor een coach.

**Bron: Sleutels tot inzicht.** Hoe organisaties de doorstroom van vrouwen naar hogere functies kunnen bevorderen. Publicatie Mixed (verschijnt februari 2004)

## — Job Cohen

De actiepunten van Job Cohen, burgemeester van Amsterdam

- **Bij externe werving het wervings- en selectiebureau de opdracht geven specifiek te zoeken naar vrouwen en allochtonen**  
De gemeente Amsterdam is in gesprek met een aantal wervings- en selectiebureaus. Zij krijgen specifiek de opdracht om met name vrouwelijke en allochtone kandidaten voor te dragen. Dit gebeurt voor een concrete vacature, maar met de gegevens wordt ook een database opgezet voor in de toekomst. Ook is een bureau benaderd dat zich specifiek richt op vrouwen.
- **Voor de bestuurlijk/ambtelijk samengestelde selectiecommissie een handleiding maken voor criteriumgericht selecteren. Hiermee wil Cohen waarborgen dat iedereen gelijke kansen krijgt in het selectieproces, en dat uiteindelijk de beste kandidaat gekozen wordt**  
Veel selecteurs beoordelen sollicitanten intuïtief, dus onbewust op basis van vooroordelen. Kandidaten uit 'afwijkende' groepen krijgen daardoor minder kans. Het handboek, dat eind 2003 is afgerond, beschrijft de mechanismen die een rol spelen bij selectiegesprekken. Het boek schetst een aantal valkuilen en aandachtspunten en draagt vaardigheden aan. Het doel is om uitsluitend op aanwezige competenties te selecteren en niet-relevante aspecten zoveel mogelijk buiten beeld te houden. De handleiding is geschreven op de Amsterdamse situatie, maar op een aantal punten ook bruikbaar voor anderen. Daarom kan de digitale versie door geïnteresseerden worden opgevraagd bij de afdeling Concern P&O.
- **Door gerichte communicatie stimuleren dat onder de directeuren en stadsdeelsecretarissen een substantieel aandeel vrouwen (en allochtonen) in het top-ontwikkeltraject aanwezig is**  
Het aandeel vrouwen op directiefuncties is momenteel in vrijwel alle diensten heel laag. Daarom is expliciet om een grotere alertheid gevraagd. De afdeling Management Ontwikkeling gaat met de directeuren en stadsdeelsecretarissen bespreken hoe hierin concreet verbetering kan komen. Ook wordt de lijst met high potentials met hen doorgenomen.
- **Organiseren van een ambtswoninggesprek met topvrouwen werkzaam bij organisaties in Amsterdam**  
Dit ambtswoninggesprek heeft plaatsgevonden op 9 oktober 2003. Onder andere Het Parool heeft er aandacht aan besteed.



### Gemeente Amsterdam

Van de ongeveer 731.000 inwoners die Amsterdam telt, wonden er 512.000 tien jaar geleden nog niet in de stad. Ruim een kwart miljoen van deze nieuwkomers is afkomstig uit de rest van Nederland en zo'n 164.000 kwamen uit het buitenland. Al met al huisvest Amsterdam momenteel mensen van 173 verschillende nationaliteiten. Met het diversiteitsbeleid van de gemeente wordt gestreefd naar een stad waar iedereen zich thuis voelt en eerlijke kansen heeft, waarin iedereen kan meedoen, meedenken en meebeslissen. Vrouwen zijn steeds actiever geworden in het openbare leven. Vrouwen vormen 43,5 procent van de Amsterdamse beroepsbevolking. Het aandeel vrouwen binnen de gemeentelijke organisatie was in dat jaar 31 procent. In 2002 was het aandeel vrouwelijke directeuren en stadsdeelsecretarissen 24 procent. Dit moet in vier jaar zijn gestegen naar 41 procent. Het aandeel vrouwen werkzaam in de totale gemeente moet in die periode stijgen naar 37 procent.

## – Zijn wij nou die topvrouwen?

Ze zijn directeur van een landelijke bank, voorzitter van een immense onderwijsgroep of partner in een prestigieus adviesbureau. Burgemeester Job Cohen heeft hen uitgenodigd om met hem en de voorzitter van het Ambassadeursnetwerk, Gerlach Cerfontaine, te praten over de doorstroming van vrouwen naar hogere functies. Een reportage over het nut van sponsors, parttime werken en toch de meeste omzet maken.



“Ik zou graag eens van gedachten willen wisselen met een kleine groep vrouwen die al een topfunctie bekleden”, zo luidde de uitnodiging van de burgemeester.

De vrouwen die nu in de damessalon van de ambtswoning met elkaar kennismaken, nemen elkaar nieuwsgierig en waardierend op. Hun ironische bescheidenheid tijdens de kennismaking – “Zijn wij nou die topvrouwen?” – blijkt tijdens het diner geworteld in een vaste overtuiging van eigen kwaliteiten. Deze vrouwen hoeven zich niet meer te bewijzen. Daarom wil Cohen juist van hen horen wat hen heeft geïnspireerd in hun carrière en welke randvoorwaarden van belang zijn. Tevens beoogt de ambassadeur met dit ambtswoninggesprek – een van zijn actiepunten - vrouwelijke leiders in Amsterdam zichtbaar te maken.

### Het belang van sponsors

“Mannen én vrouwen hebben sponsors nodig!” zegt de bankdirecteur terwijl het bestek op de borden tikt en de wijn in de glazen fonkelt. Maar of je het nu sponsors, mentoren of netwerken noemt, iedereen gruwet van de notie

dat een sponsor iemand is die je de hand boven het hoofd houdt. “Het zijn vooral mijn eigen kwaliteiten geweest die mij op deze positie hebben gebracht”, zegt de senior partner. Toch blijkt uit de verhalen van veel aanwezigen dat hun loopbaan is gestimuleerd door iemand “uit de klasse van de macht”, zoals de burgemeester het formuleert. De bestuursvoorzitter: “Een eigenzinnige wethouder die alleen vrouwen aannam, is voor mij de kans geweest om door te breken.”

### Diversiteit moet!

En zo'n kans is niet vanzelfsprekend, zoals het collegelid uit onderzoek weet: “Er zitten allerlei uitsluitingsmechanismen in selectieprocedures. De geprefereerde sollicitant is nog altijd een blanke jonge man.” Onbegrijpelijk, vindt haar buurvrouw. Voor haar is diversiteit de belangrijkste doelstelling bij het samenstellen van een team. Ook de directeur van de luchthaven is overtuigd: “Zowel de *performance* van een bedrijf als de cultuur gaan erop vooruit als je meer vrouwen in de top aanstelt.”

### Parttime werken

De mogelijkheid om in deeltijd te werken blijkt een belangrijk thema in de loopbaanverhalen. Een van de directeuren heeft die mogelijkheid afgedwongen door eerst net als de mannen tachtig uur per week te werken en de hoogste targets te halen. "Nu ben ik leidinggevende geworden op mijn eigen voorwaarden." Wel is deeltijd bij deze managers een relatief begrip dat vaker slaat op de aanwezigheid op kantoor dan op de productiviteit. Niemand ervaart dit als een probleem. "Ik ben parttime partner, maar draai dezelfde omzet als de fulltime partners."

"Het zijn vooral mijn eigen kwaliteiten geweest die mij op deze positie hebben gebracht."



### Tips uit de praktijk

Halverwege 2003 organiseerde Gerlach Cerfontaine, voorzitter van het Ambassadeursnetwerk 2003, een lunchbijeenkomst met vrouwelijk talent. Tijdens deze lunch is een groot aantal praktische suggesties naar voren gekomen die als stimulans kunnen dienen voor de loopbaan van vrouwen.

### Naar de top? Tips voor vrouwen

- Maak jezelf zichtbaar: neem initiatief en toon lef
- Participeer actief in netwerken, vooral mannennetwerken
- Wees doortastend en 'brutaal'
- Wees gedreven en ambitieus

- Draag op een zakelijke manier empathie uit
- Maak keuzes en accepteer de consequenties daarvan
- Wees onafhankelijk van maatschappelijke oordelen over je levenswijze
- Ga uit van eigen kracht en eigen uniciteit
- Onderhandel 'aan de keukentafel'

### Talenten spotten? Tips voor werkgevers

- Tref regelingen om vrouwen van 30 tot 45 jaar vast te houden (levensloopbewust beleid)
- Zorg voor meer flexibiliteit in werktijden en werkplekken (thuiswerken en telewerken als alternatief voor parttime werken)
- Maak verstandig gebruik van targets

- Creëer een platte organisatiestructuur
- Stel meerdere vrouwen tegelijk aan; zorg dat niet slechts enkele vrouwen het diversiteitsbeleid moeten waarmaken
- Stimuleer ook mannen om keuzes te maken
- Spreek verantwoordelijke managers individueel aan, op basis van concrete situaties
- Voer de discussie ook op het niveau van de raad van commissarissen
- Stel goede leiders aan, die voeling hebben met het thema
- Beoordeel vrouwen net als mannen op hun potentieel

---

# Nawoord

|

|

|

|

|

|

|

## — Ambassadeursnetwerk 2003

*Vrouwelijke leiders zichtbaar*

### Een nieuwe generatie leiders

Met genoegen heb ik een jaar geleden het estafettestokje overgenomen van Ewald Kist, die een eerste 'ambassadeursnetwerk' voorzat. In 2003 ging er een tweede lichterling ambassadeurs aan de slag om de doorstroom van vrouwen naar hogere functies een extra impuls te geven. Dat blijkt immers niet vanzelf te gaan. Formeel zijn er gelijke kansen in alle arbeidsorganisaties. Maar in de praktijk blijken er sekseverschillen in de mate waarin kansen worden genomen én geboden.

Vrouwen bevolken massaal de universiteiten, ze maken ongeveer 45 procent uit van de arbeidsmarkt, maar zijn nog steeds nauwelijks te vinden in top en management. Dat is een gemiste kans. Dat is mij als voorzitter het afgelopen jaar eens te meer duidelijk geworden. Het bedrijfseconomisch belang van diversiteit is evident en wordt in deze publicatie ook door de andere ambassadeurs in alle toonaarden bezongen.

Een veel gehoorde verklaring voor het geringe aantal vrouwen in de top, is: we kunnen ze niet vinden, ze zijn er niet of ze willen niet. Dat is onzin, er is heel veel vrouwelijk talent en ambitie in Nederland. Er dient zich een nieuwe generatie managers aan, waaronder een substantiële groep zeer talentvolle en krachtige vrouwen. Die wilden we dit jaar zichtbaarder maken en daaraan draagt deze publicatie naar ik hoop ook bij.

De leden van het ambassadeursnetwerk zijn geen moraalridders, maar pragmatische leiders die hun visie op diversiteit in het management niet alleen uitdragen, maar ook omzetten in concrete acties. En luisteren naar wat vrouwen zelf over dit thema te vertellen hebben: wat zijn hun vragen en hun motieven? Wat stimuleert hen carrière te maken en invloed uit te oefenen? En wat zijn volgens hen de meest wezenlijke zaken die moeten gebeuren om de situatie van onevenwichtigheid in de (sub-)top te veranderen? De verschillende sessies die zijn georganiseerd door de ambassadeurs hebben de bewustwording vergroot en beweging tot stand gebracht binnen de bedrijven. Dit is een belangrijke voorwaarde voor cultuurverandering. Zaken als de ontbrekende transparantie van benoemings-

procedures en de 'fulltime aanwezigheidscultuur' werden bespreekbaar gemaakt.

En daar bleef het niet bij. U hebt in deze publicatie een indrukwekkend aantal praktische actiepunten kunnen zien. Niet alles daarvan kan en zal binnen de ambassadeursperiode worden uitgevoerd, ook hierna zal het worden voortgezet.

En ook dit tweede ambassadeursnetwerk roept een nieuwe groep ondernemers en bestuurders op om het voorbeeld te volgen en het thema op te pakken. Ook de overheid wordt opgeroepen de eigen verantwoordelijkheid te nemen. Want laten we ons geen illusies maken: we hebben te maken met een boeiend en belangrijk, maar ook een taai onderwerp. Dat vraagt tijd en blijvende aandacht.

Gerlach Cerfontaine,  
Voorzitter Ambassadeursnetwerk 2003,  
CEO Schiphol Group

---

# Ambassadeursnetzwerk 2003

#### Leden van het Ambassadeursnetwerk 2003

- De heer drs. G.J. Cerfontaine,  
president-directeur van Schiphol Group  
en voorzitter Ambassadeursnetwerk 2003
- Mevrouw mr. R.M. Bergkamp,  
directeur-generaal bij het Ministerie van Landbouw,  
Natuurbeheer en Visserij
- De heer M. A. Beuving,  
korpchef KLPD en voorzitter van  
de Raad van Hoofdcommissarissen  
(vanaf 1 januari 2004 bevelhebber  
der Koninklijke Marechaussee)
- De heer drs. W. Biewinga RA,  
voorzitter raad van bestuur van Deloitte
- De heer mr. M.J. Cohen,  
burgemeester van Amsterdam
- De heer ir. H.G. Dijkgraaf,  
president-directeur van Shell Nederland BV  
(sinds 24 oktober 2003 met pensioen)
- Mevrouw dr. J.C.M. van Eijndhoven,  
voorzitter van het college van bestuur  
van de Erasmus Universiteit Rotterdam
- De heer mr. A.F. Fehmers,  
algemeen directeur van IBM Nederland NV
- De heer ing. R. van Gelder BA,  
voorzitter van de raad van bestuur van Boskalis
- De heer mr. F.C.A. van Haasteren,  
concerndirecteur sociale en algemene zaken  
van Randstad Holding NV
- De heer drs. N.W. Hoek,  
voorzitter van de raad van bestuur van Delta Lloyd NV
- Mevrouw ir. J.M. Leemhuis-Stout,  
voorzitter van de NVZ vereniging van ziekenhuizen
- De heer J.G.A. Rijnierse,  
directievoorzitter van Sodexho
- De heer A.J. aan de Stegge,  
algemeen directeur van Telfort
- De heer ir. K.J.P. Stigter,  
directeur van NAM BV (in de loop van 2003 directeur EP  
Solutions bij Shell International Exploration and Production)
- De heer ir. C.J. Vriesman,  
directeur van Staatsbosbeheer
- De heer prof. dr. F.A. van Vught,  
rector magnificus en voorzitter van het college  
van bestuur van de Universiteit Twente
- De heer dr. A.H.E.M. Wellink,  
president van de Nederlandsche Bank
- De heer mr. G.H.N.L. van Woerkom,  
directeur van de ANWB

---

# Ambassadeursnetzwerk 2001/02

#### Leden van het Ambassadeursnetwerk 2001/02

- De heer mr. E. Kist,  
voorzitter raad van bestuur ING Groep en voorzitter  
Ambassadeursnetwerk 2001/02
- De heer J.E. van den Braak,  
manager human resources Dow Benelux NV
- De heer drs. C.H. van Dalen,  
lid raad van bestuur DSM
- De heer mr. B. Haverlag,  
algemeen directeur Amstel Lease (ABN Amro)
- Mevrouw S. Kwekkeboom-Janse,  
directeur Istimewa-Elektro en Zakenvrouw 2001
- Mevrouw ir. M.E. van Lier Lels,  
executive vice president Schiphol Group
- De heer dr. S.J. Noorda,  
voorzitter college van bestuur Universiteit  
van Amsterdam
- De heer ir. P.J.A. van Schijndel,  
directievoorzitter Interpolis
- De heer ir. drs. H.N.J. Smits,  
voorzitter raad van bestuur Rabobank Nederland
- De heer mr. drs. M.H.M Smits,  
financieel directeur Koninklijke Vendex KBB NV
- De heer drs. H. Starren, directeur De Baak,  
managementcentrum VNO-NCW
- De heer drs. C.H. Tesselhoff,  
lid raad van bestuur Delta Lloyd
- De heer drs. C.W. van der Waaij RA,  
directievoorzitter Unilever Nederland BV
- Mevrouw drs. C. Zuiderwijk,  
algemeen directeur PinkRoccade  
PinkRoccade IT Management

---

# Colofon

■ **Uitgave**

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid  
Directie Coördinatie Emancipatiebeleid  
Postbus 90801  
2509 LV Den Haag  
T 070 - 333 44 44

Deze publicatie kan worden aangevraagd bij de  
Informatietelefoon van het ministerie van SZW:  
T 0800 - 9051 of [info@minszw.nl](mailto:info@minszw.nl).

Het Ambassadeursnetwerk wordt inhoudelijk en logistiek  
begeleid door:

Opportunity Advies  
Laan van de Helende Meesters 13  
1186 AC Amstelveen  
T 020 - 426 58 90  
e-mail: [oib@opportunity.nl](mailto:oib@opportunity.nl)  
internet: [www.opportunity.nl](http://www.opportunity.nl)

De website van het Ambassadeursnetwerk:  
[www.ambassadeursnetwerk.nl](http://www.ambassadeursnetwerk.nl)

■ **Concept en tekst:**

Lansu+Paulis Bedrijfsjournalisten, Leiden

■ **Fotografie:**

Michael Lehmann, Rotterdam

■ **Vormgeving en productie:**

Met Andere Woorden, Rotterdam