

Inhoudsopgave

- | | | | |
|----|--|----|---|
| 4 | Voorwoord door Frank Heemskerk | 44 | Weloverwogen oordelen – Gitta Luiten |
| 6 | Inleiding: Bij het vijfde netwerk | 48 | Alleen het resultaat telt – Ben Noteboom |
| 8 | De vrijblijvendheid voorbij – Sybilla Dekker | 52 | Alice in Wonderland – Joop van Oosten |
| 12 | Bouwen aan het fundament – Peter Barbier | 56 | Ik wil meer dialoog – Ben van der Veer |
| 16 | Missie: méér vrouwen – Dick Berlijn | 60 | Gezamenlijke acties |
| 20 | Symptomen van een glazen plafond – Jean-François van Boxmeer | 63 | Charter ‘Talent naar de Top’ |
| 24 | <i>It’s lovely at the top</i> – Dorine Burmanje | 66 | Colofon - DVD <i>It’s lovely at the top</i> |
| 28 | Gezondheidszorg is te masculien – Elisa Carter | | |
| 32 | Nederland beter maken – Wiebe Draijer | | |
| 36 | Het managen van de pijplijn – Peter Elverding | | |
| 40 | Werk in uitvoering – Rokus van Iperen | | |

Afgelopen jaar ben ik met zeer veel plezier betrokken geweest bij zowel het Ambassadeurs netwerk 2007 – 2008 als bij de ontwikkeling van het Charter ‘Talent naar de Top’. Als je weet hoe Nederland scoort qua aantallen vrouwen op belangwekkende posities binnen het bedrijfsleven, de overheid en de wetenschap, dan schrik je. In gesprekken met de ambassadeurs werd bevestigd dat er niet één oorzaak is en al helemaal niet één oplossing.

It's the economy, stupid

Sommige organisaties binnen het jongste Ambassadeursnetwerk waren al heel lang bezig om hun talentvolle vrouwen stapje voor stapje naar de top te brengen. De kennisuitwisseling met de andere ambassadeurs en de zelf opgelegde doelen helpen daarbij om het bewustzijn op een nog hoger niveau te brengen. Voor andere bedrijven gold in het begin dat ze zich eigenlijk nog niet goed bewust waren van dit vraagstuk. ‘Glazen plafond in onze sector? Voor vrouwen? We hebben toch nauwelijks vrouwen in onze sec-

tor?’ Maar uiteindelijk geldt voor iedereen dat ze zich afgelopen jaar als echte ambassadeurs binnen en buiten hun organisatie hebben opgesteld.

Het laten doorstromen van vrouwen naar de top is niet meer alleen een fraai emancipatoir streven. Welnee, ‘It’s the economy, stupid’, om Bill Clinton maar eens te parafraseren. In een steeds sneller internationaliserende wereld gaat het om wie het slimst is, wie het meest ondernemend is, en wie het meest innovatief, wie het best weet wat de klant écht wil. Niet grondstoffen of financiering bepalen hoe goed we het zullen doen in deze concurrentieslag, maar de vraag of we



het meest halen uit ons menselijk kapitaal. Gezien het rapportcijfer dat Nederland krijgt voor het benutten van vrouwelijk kapitaal, valt het antwoord op deze vraag helaas niet helemaal positief uit.

Te vaak hoor ik nog de klacht dat er niet voldoende slimme, ambitieuze vrouwen zijn. Mijn antwoord is gebaseerd op de praktische wijsheid van Jeltje van Nieuwenhoven: ‘Als je iets niet kunt vinden, dan moet je beter zoeken’. Het is in het belang van onze samenleving als iedereen meedoet en alle talenten worden benut. Ook binnen mijn eigen ministerie wordt er serieuzer en beter werk van gemaakt om vrouwelijk talent binnen

te halen, te behouden en klaar te stomen voor de top. Zoals gezegd, er is niet één oorzaak of één oplossing. Dus gaat het uiteindelijk om heldere doelen en een doordachte strategie. Vanuit welbegrepen eigen-belang en vanuit de unieke kenmerken van de desbetreffende organisatie

Ook binnen mijn eigen ministerie worden vrouwen klaargestoomd voor de top

Mede op mijn initiatief is het afgelopen jaar het Charter ‘Talent naar de Top’ uitgewerkt. Door dit Charter te ondertekenen committeren bedrijven, overheidsinstellingen en not-for-profit organisaties zich vrijwillig, maar niet vrijblijvend en dus op basis van harde doelstellingen aan een duidelijk en meetbaar diversiteitsbeleid. En leggen daar ook verantwoording over af.

Ik wil Sybilla Dekker niet alleen bedanken voor haar rol als voorzitter van het Ambassadeursnetwerk, maar met name ook voor haar bijdrage aan de ontwikkeling van het Charter. Met zulke topvrouwen komen we er wel.

Met de lichte 2007-2008 viert het Ambassadeursnetwerk zijn eerste jubileum. In 2001 ging de eerste ploeg ambassadeurs van start, onder aanvoering van toenmalig ING-bestuursvoorzitter Ewald Kist. Het idee achter dit initiatief was simpel: mobiliseer een aantal beslissers uit het bedrijfsleven en andere arbeidsorganisaties om de doorstroming van vrouwen een extra impuls te geven. Het is niet aan de overheid om het bedrijfsstrategische belang van diversiteit uit te dragen, zo was de gedachte. Juist voor topmanagers is hier een belangrijke taak weggelegd. Deze ambassadeurs zijn geen 'ideologische mascottes' - wél pragmatische leiders die hun visie op diversiteit niet alleen uitdragen, maar ook omzetten in concrete acties.

Sinds de start in 2001 hebben inmiddels bijna tachtig boegbeelden deelgenomen aan de vijf edities van het Ambassadeursnetwerk. Al deze organisaties tezamen vertegenwoordigen ruim anderhalf miljoen Nederlandse werknemers. Soms direct, maar in elk geval indirect zijn al deze mensen de afgelopen jaren met het onderwerp diversiteit m/v in aanraking gekomen.

Met hun acties stellen de ambassadeurs zich ten doel het bedrijfsbelang van een meer evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in hogere functies aan te tonen. Met hun aanpak willen zij andere organisaties inspireren en stimuleren om het goede voorbeeld te volgen. Voor deze vijfde editie van het Ambassadeursnetwerk hebben de deelnemers zich geëngageerd aan drie algemene doelstellingen, te weten:

- 1. Het realiseren van een aantoonbare verbetering waar het de vertegenwoordiging van vrouwen in de hogere functies van de eigen organisaties betreft.**
- 2. Het uitdragen van de business case, de bedrijfseconomische meerwaarde die diversiteit te bieden heeft.**
- 3. Het bestendigen van deze toewijding door diversiteit in het bedrijfsbestuur te verankeren, onder meer door bij te dragen aan een diversiteitscharter.**

Bij het vijfde netwerk

Los van deze algemene doelstellingen hebben verschillende ambassadeurs hun deelname aan het netwerk ook aangegrepen om aan enkele centrale thema's te werken. Zoals flexibilisering van arbeidspatronen – plaats- en tijdonafhankelijk werken en een grotere variatie in loopbaanpaden – en het zichtbaarder maken van vrouwelijk topotentieel.

De regiefunctie van het Ambassadeursnetwerk ligt voor deze vijfde editie bij het ministerie van Economische Zaken, terzijde gestaan door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Het netwerk wordt ondersteund door een begeleidingscommissie, waarin naast de voorzitter de beide ministeries en VNO-NCW zitting hebben. Het secretariaat en de projectcoördinatie van het Ambassadeursnetwerk is in handen van Opportunity Advies, het aan Opportunity in Bedrijf gelieerde consultancybureau.

Deelnemers aan het Ambassadeursnetwerk 2007-2008 zijn:

- Sybilla Dekker, voormalig minister van VROM en voorzitter van het netwerk
- Peter Barbier, COO Capgemini
- Dick Berlijn, (voormalig) Commandant der Strijdkrachten
- Jean-François van Boxmeer, CEO Heineken NV
- Dorine Burmanje, voorzitter Raad van Bestuur Kadaster
- Elisa Carter, lid Raad van Bestuur GGZ Eindhoven
- Wiebe Draijer, managing director Benelux van McKinsey & Company
- Peter Elverding, voormalig voorzitter Raad van Bestuur DSM
- Rokus van Iperen, voorzitter Raad van Bestuur Océ
- Gitta Luiten, directeur Mondriaan Stichting
- Ben Noteboom, CEO Randstad Holding NV
- Joop van Oosten, voorzitter Raad van Bestuur Koninklijke BAM Groep
- Ben van der Veer, voorzitter Raad van Bestuur KPMG



Sybilla Dekker is voorzitter van het Ambassadeursnetwerk 2007 – 2008. Van 2003 tot 2006 was zij minister van VROM in het kabinet Balkenende II. Daarvoor werkte zij onder meer als algemeen directeur van werkgeversorganisatie AWWN. Zij was ook voorzitter van Opportunity in Bedrijf.

‘Zonder verankering van diversiteitsbeleid blijf je zitten met goede bedoelingen’

Sybilla Dekker [Ambassadeursnetwerk 2007 - 2008]

De vrijblijvendheid voorbij

Sybilla Dekker speelt als voorzitter van het vijfde Ambassadeursnetwerk een andere rol dan haar voorgangers Ewald Kist (ING), Gerlach Cerfontaine (Schiphol), Peter Bakker (TNT) en Jos Nijhuis (PricewaterhouseCoopers). Uit hoofde van hun functie als zakelijk boegbeeld hadden zij de taak het bewustzijn over diversiteit m/v bij collega-topmannen aan te wakkeren. Die voorbeeldrol was voor ex-minister en beroepsbestuurder Sybilla Dekker niet weggelegd. In plaats daarvan bracht zij andere kwaliteiten mee, zoals een langdurige betrokkenheid bij het onderwerp, een omvangrijk netwerk van beslissers en een ruime hoeveelheid tijd om ‘de boel nu eens eindelijk vlot te trekken’. Een terugblik op een onstuimig jaar.

Vlak na haar aantreden als ‘opperambassadeur’ zette Sybilla Dekker op niet mis te verstane wijze de toon. De tijd dat we met z’n allen beamen dat we in Nederland sterk achterlopen waar het de vertegenwoordiging van vrouwen in de maatschappelijke en zakelijke top betreft, is wat haar betreft nu echt voorbij. Op de eerste bijeenkomst met de ambassadeurs, begin 2007,

stelde ze aan alle aanwezigen de vraag: Waar wil je over een jaar zijn, wat wil je als resultaat naar buiten brengen, en hoe denk je dat te bereiken? Zij sloot de bijeenkomst af met een kordaat geformuleerde doelstelling: ‘Aan het einde van de rit wil ik zien dat de te nemen maatregelen in jullie organisatie zijn geïmplementeerd.’

‘Dit mag geen leuk rondje maatschappelijk verantwoord ondernemen worden’

De vrijblijvendheid voorbij... ‘Het uitspreken van intenties alleen is niet genoeg. De ambassadeurs moesten met écht concrete zaken komen, maatregelen die daadwerkelijk een verschil gaan uitmaken. In mijn afsluitende ronde langs de ambassadeurs zie ik nu dat iedereen op een structurele manier met het onderwerp aan de slag is gegaan. Natuurlijk zie je verschillen tussen de organisaties, maar iedereen spreekt intussen van de noodzaak het nieuwe beleid in de bedrijfscultuur te verankeren. Daar gaat het om.

Zonder die finale stap, blijf je zitten met goede bedoelingen.'

De verschillen tussen de organisaties van de deelnemende ambassadeurs leidden tot een rijk geschakeerd palet aan actiepunten en maatregelen. Dekker: 'Ik vond het erg aardig om te zien hoe iedereen andere accenten aanbracht. In het begin waren er ambassadeurs die zich hardop afvroegen: Goh, heb ik een probleem? Dan wil ik eerst wel eens meten wat nu exact de situatie is. Anderen waren al uitvoeriger met het onderwerp aan de slag geweest, maar wilden deze keer toch een aantal significante stappen nemen om de doorstroming van vrouwen te bevorderen. Voor hen was de vraag actueel: Hoe kan ik hier nu een extra impuls aan geven en hoe krijg ik dit tussen de oren van het management? Allemaal heel legitieme vragen. Ik heb wel steeds benadrukt dat al die vragen dit jaar moeten leiden tot nieuw beleid. En nog belangrijker: tot verankering daarvan. Al realiseer ik me dat zo'n traject behoorlijk wat tijd kost.'

'Voor een bedrijf is het een strategisch voordeel om op dit terrein een duidelijke signatuur te hebben'

Sybilla Dekker heeft zich tijdens haar voorzitterschap van het Ambassadeursnetwerk intensief bemoeid met de deelnemers. Verschillende keren heeft zij in de organisaties van de ambassadeurs directieleden en groepen ambitieuze vrouwen toegesproken. Ook buiten het gezelschap ambassadeurs merkt ze onder (top)bestuurders een

toenemende vraag naar haar betrokkenheid bij het beter benutten van vrouwelijk potentieel. Zo nodig onderneemt Dekker zelf actie. 'Soms verneem ik van bedrijven die nog nauwelijks iets doen met het onderwerp diversiteit m/v. Ik bel dan gewoon de bestuursvoorzitter op, of schrijf hem een brief. Altijd komt er een reactie, en vaak leidt dat tot een uitvoeriger gesprek. Zo krijg je beweging in de zaak. Ik denk dat ik veel kan betekenen voor bedrijven die hier serieus mee aan de slag willen. Vaak hoor ik de opmerking dat ze niet te vinden zijn, talentvolle vrouwen voor topfuncties. Ik toon dan aan dat ze er wél zijn en hoe je ze op het spoor kunt komen.'

Steeds meer organisaties zijn hier op board-niveau mee bezig, weet Dekker. Het laatste jaar is er sprake van een soort momentum, alsof de zaak nu ineens in een stroomversnelling is gekomen. 'Het bewustzijn dat er écht iets moet gebeuren begint eindelijk te beklijven', merkt de ambassadeursvoorzitter. Ze wijst op de internationale onderzoeken van Catalyst en McKinsey die aantonen dat de aanwezigheid van vrouwen in topfuncties een gunstig effect heeft op de bedrijfsresultaten. Ook haalt ze bij herhaling de Nederlandse Female Board Index van onderzoeker Mijntje Lückers-Rovers aan. In de eerste editie (2007) van dat doorlopende onderzoek naar het aantal vrouwelijke bestuurders en commissarissen bij Nederlandse beursondernemingen komt een ontluisterend beeld naar voren over de situatie in dit land. Dekker: 'Bedrijven met een ronduit slechte score op die lijst begonnen onmiddellijk te bellen. Ik concludeer daaruit dat het steeds vaker als een strategisch voordeel

wordt gezien om op dit terrein een duidelijke signatuur te hebben.'

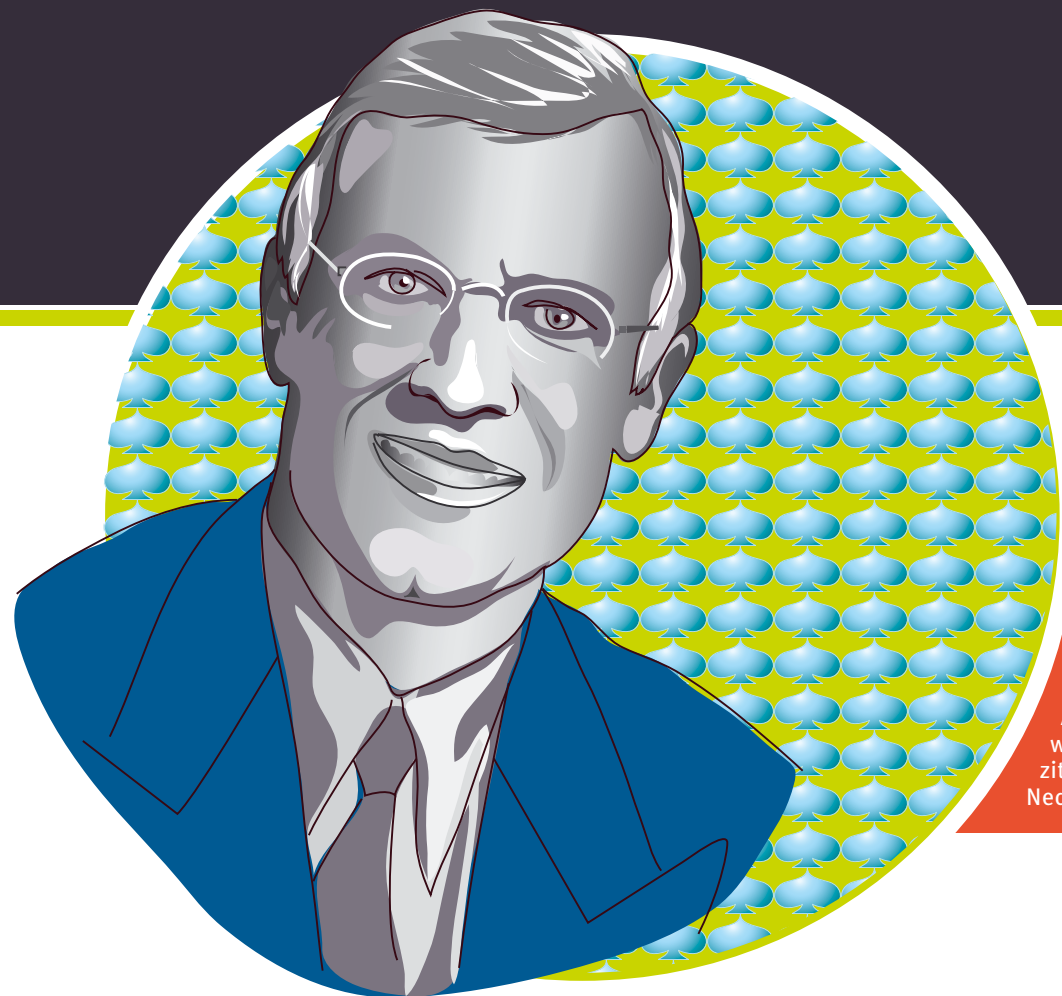
'Het Charter zal een verdere versnelling teweegbrengen'

Conclusie: 'De tijd is rijp om met een Charter te komen' (zie ook pag. 63-65). Het streven van de Taskforce die het Charter 'Talent naar de Top' heeft ontwikkeld, wederom onder aanvoering van Sybilla Dekker, is binnen vijf jaar een vertegenwoordiging van 20 procent vrouwen in topfuncties te bereiken. 'Dat wordt nog een hele klus', beseft ook Dekker. 'Maar anderszins: we moeten gebruikmaken van dit momentum. Verschillende bedrijven zullen het Charter gaan ondertekenen; zij zullen openbaar rapporteren over hun vorderingen. Je zult zien dat een soort trots zich van die bedrijven meester gaat maken. Ze willen het goed doen, als beste uit de bus komen in hun bedrijfstak. Goed voorbeeld doet goed volgen. Ik geloof er absoluut in dat dit instrument een olievlekwerking teweeg kan brengen.'

Dekker benadrukt dat ondertekening van het Charter vrijwillig is, 'maar bepaald niet vrijblijvend'. Bedrijven kiezen zelf hun doelstellingen en verbinden daar maatregelen aan die tot resultaat moeten leiden. 'Het gaat om het uitspreken van een duidelijk commitment en concrete targets', verduidelijkt de voorzitter. 'Een onafhankelijke toezichthouder zal de vorderingen bij de bedrijven die hebben ondertekend monitoren. Dat bedoel ik met 'niet vrijblijvend'. Als je

deelneemt, dan heb je je eenvoudigweg aan de afspraken te houden.'

Dit werkt beter dan een van rijkswege opgelegd quotum voor de vertegenwoordiging van vrouwen in de top van bedrijven, vindt Dekker. Toch realiseert ze zich dat ook voor deze aanpak nog flink wat overtuigingskracht nodig is. Ze zal met andere woorden nog vaak haar stem moeten laten horen. Geen probleem, zegt ze, want de argumenten heeft ze paraat. En alle ambassadeurs kunnen deze argumenten onderschrijven en vanuit hun specifieke situatie nog verder aanvullen. 'Ik zal bedrijven wijzen op de business case, dat een brede aanwezigheid van vrouwen ook onderaan de streep voordelen oplevert. En kijk naar de arbeidsmarktsituatie, de toenemende concurrentie bij het aantrekken van talent. Ik zal aantonen dat talent tegenwoordig een stuk kritischer staat tegenover potentiële werkgevers en dat dit een onderwerp is waarmee bedrijven zich kunnen en moeten profileren. En niet te vergeten het argument van de creativiteit, wat van cruciaal belang is voor onze kennismaatschappij. Er zijn inmiddels voldoende bewijzen voor de veronderstelling dat het werken in gemengde teams een aanjager is voor creativiteit. Wilt u nog meer argumenten?'



Peter Barbier is als COO sinds 2007 bij Capgemini verantwoordelijk voor Technology Services in de regio's Continental Europe en Asia Pacific. Daarvoor was hij directievoorzitter van Capgemini Nederland BV.

'Ik heb absoluut geen probleem met openlijke rapportage'

Peter Barbier [Capgemini]

Bouwen aan het fundament

Peter Barbier stond aanvankelijk wat sceptisch tegenover het onderwerp diversiteit m/v. Maar door het werken in gemengde teams raakte hij overtuigd van de zaak. 'Dat had te maken met het werkplezier', herinnert hij zich. 'Bovendien liet dat gemengde teamwerk zich vertalen in een beter rendement.'

Tegenwoordig onderkent Barbier ook de maatschappelijke noodzaak van een meer evenwichtige balans tussen mannen en vrouwen op het werk. 'Ik ben net terug uit India. Capgemini is daar betrokken bij een liefdadigheidsproject dat scholing financiert voor meisjes uit kansarme gezinnen. Elk beetje geld dat families in India overhouden, gaat per definitie naar de jongens. Vergelijk dat maar eens met Nederland, waar iedereen gelijke kansen heeft. We hebben een enorm grote groep hoog opgeleide vrouwen, maar we maken daar onvoldoende gebruik van. Dat is toch zonde. We hebben hier alle ontplooiingsmogelijkheden, we hebben enorm veel potentieel talent. Dan moeten we ook ons uiterste best doen om dat talent tot bloei te laten komen en te benutten. Dat is goed voor de econo-

mie, dat is goed voor de bedrijven, en dat is goed voor de mensen.'

In 2004 drong dit besef in zijn volle omvang door bij Capgemini Nederland. In die tijd kampte de organisatie met een terugloop van het aantal vrouwen. Er werd een diversiteitsplatform opgericht en er werden targets gesteld. 'De veronderstelling was toen dat je een betere balans kunt afdwingen', memoreert Barbier. 'Dat was naïef, we wilden het allemaal veel te snel. Voordat je als organisatie daadwerkelijk een spurt kunt maken, moet je eerst aan het fundament bouwen. Het creëren van een breed gedragen bewustzijn over diversiteit is daarbij cruciaal.'

'Het is naïef om te denken dat je een betere balans kunt afdwingen'

Vanaf dat moment is Barbier betrokken geweest bij heel wat 'awareness sessies' in alle lagen van het bedrijf én daarbuiten. De ondermaatse vertegenwoordiging van vrouwen is immers niet een probleem waar alleen Capgemini mee kampt. De

hele ICT-sector is nog bij uitstek een mannenwereld. Gedurende zijn ambassadeursjaar heeft Barbier nog eens extra op de trom geslagen. Zo waren er lunchbijeenvkomsten met andere leiders uit de branche en meetings met de vrouwelijke toppers uit het bedrijf. Ook gaf Barbier enkele lezingen voor ICT-professionals onder de noemer 'Diversity in Business'.

Bijzonder waardevol waren voor Barbier de gesprekken met de vrouwelijke vice-presidents in het bedrijf. 'Het aardige is dat zij hun carrièrepad meestal minder als een probleem ervaren dan wij veronderstellen. Zij geven aan met hun partner een soort van modus gevonden te hebben voor het combineren van loopbaan en privéleven. Het vinden van dergelijke oplossingen is cruciaal.'

'Ik geloof veel meer in flexibiliteit dan in parttime werken'

Vrouwen die wat meer moeite hebben met het vinden van zulke oplossingen kunnen rekenen op ondersteuning. In eerste instantie op mentaal vlak. Het project 'Connect in Circles' bijvoorbeeld is erop gericht om allerlei praktische kanten van de carrière in een open dialoog te bespreken. Vrouwen die worstelen met bepaalde aspecten van hun loopbaan nemen er aan deel, naast vrouwen die er voor zichzelf in geslaagd zijn oplossingen te vinden. Om het diversiteitsbewustzijn verder in het bedrijf te verankeren, staat een senior mentor aan het hoofd van elke circle. Mentoren komen weer afzonderlijk bijeen

om de loopbaanbelemmeringen voor vrouwen in het bedrijf met elkaar te bespreken.

Erg succesvol is ook de workshop 'Samen betaald werken', die zich richt op collega's met een werkende partner. De kernvraag is daar: Hoe ga je privé om met het feit dat je allebei een carrière nastreeft? 'Deze cursus is keer op keer volgeboekt', laat Barbier weten. 'Dit zijn misschien kleine voorbeeldjes, maar het feit dat er zeer veel belangstelling voor is, zegt meer dan genoeg. Het onderwerp begint te leven.'

De oplossing voor veel loopbaanbelemmeringen van praktische aard is in de meeste gevallen 'flexibiliteit', betoogt Barbier. 'Ik geloof veel meer in flexibel dan in parttime werken. Wij promoten de mogelijkheid om dagen te kopen, buiten de standaard vrije dagen om. Dat geldt voor alle functielagen. Van die voorziening wordt vooral gebruik gemaakt op momenten dat het in de privé sfeer spitsuur is. Het gaat erom dat je voor jezelf een omgeving creëert waarin je zagezegd twee heren kunt dienen. Dat lukt alleen maar als je een sfeer hebt in je bedrijf waarin de zaken bespreekbaar gemaakt kunnen worden. Vaak blijkt er veel meer te kunnen dan verwacht.'

'Ik heb geen probleem met het stellen van targets om de doorstroming van talentvolle vrouwen te versnellen'

Barbier is ervan overtuigd dat meer flexibiliteit zal leiden tot het vasthouden van talentvolle vrouwen in zijn organisatie en uiteindelijk ook tot een snellere doorstroming naar hogere functies.

Het afgelopen jaar is de dalende tendens van het aandeel vrouwen bij Capgemini in Nederland tot staan gebracht. Er is nu zelfs sprake van een toename van het aantal vrouwelijke consultants met 5 procent. Een kwart van de begin 2008 benoemde practice managers is vrouw. En in de tweede lichting van het interne leadership programma is het aandeel vrouwen al gegroeid tot 40 procent.

Ondanks deze resultaten vindt Peter Barbier het nog te vroeg om over harde targets te spreken. Althans: 'Het ligt eraan hoe je die targets definieert. In het maatschappelijke debat is iedereen erg gespitst op de benoeming van topvrouwen. Ik blijf erbij dat daarvoor eerst het fundament op orde moet zijn. Definieer je jouw targets als het doelbewust nastreven van meer evenwicht tussen mannen en vrouwen in de organisatie, dan ga ik akkoord. Ik heb geen probleem met het stellen van targets om de doorstroming van talentvolle vrouwen naar de top te versnellen. Targets voor het aantal vrouwen in de directie, daar is het voor Capgemini nog te vroeg voor.'

Toch is Barbier enthousiast over het Charter 'Talent naar de Top'. 'Ik kan dit initiatief alleen maar toejuichen', zegt hij. 'Het versnellen van de doorstroming, het verbreden van het draagvlak, het roemen en benoemen van aansprekende praktijkvoorbeelden, het openlijk rapporteren over de vorderingen, ik vind dat allemaal een goede zaak. Het gaat erom dat bedrijven extra hun best gaan doen. Wat mij betreft liever in de context van dit Charter, dan op een verplichte basis à la Tabaksblat.'

'Jazeker, wij gaan dit Charter ondertekenen', meldt Barbier. 'Ik heb ook absoluut geen probleem met de openlijke rapportage. Ook hiervoor geldt: meten is weten. En stel dat we onze doelstellingen niet halen, dan beschouw ik het zelfs als een meerwaarde dat we onze ervaringen met andere bedrijven kunnen delen. Alleen door te vallen en weer op te staan kun je je prestaties verbeteren. Wat mij betreft zit er geen enkel tegengesteld belang in dit initiatief.'

Actiepunten:

*** BEWUSTWORDING – de noodzaak van diversiteit m/v tijdens diverse bijeenkomsten blijven aanklaarten, zowel binnen als buiten het bedrijf. Waardevol waren de gesprekken met vrouwelijke vice-presidents in het bedrijf.**

*** ONDERSTEUNEN – met behulp van netwerkbijeenkomsten (Connect in Circles) en workshops (Samen betaald werken) oplossingen aanreiken voor het combineren van loopbaan en privéleven. Meer algemeen: flexibiliteit promoten.**

*** TARGETS STELLEN – opdat de pijlijn met vrouwelijk talent beter wordt gevuld. De dalende lijn van het aandeel vrouwen is intussen omgebogen naar groei.**





Dick Berlijn was van 2005 tot 2008 Commandant der Strijdkrachten. In die hoedanigheid was hij als generaal belast met het bevel over de operationele commandanten van de zee-, land- en luchtmacht.

‘De vrouwen zelf hadden eigenlijk maar één wens. Ze willen dat de organisatie hen serieus neemt.’

Dick Berlijn [Defensie]

Missie: méér vrouwen

In 2004 ging bij Defensie de bewustwordings- en stimuleringscampagne Genderforce van start. De doelstellingen van dit programma hielden direct verband met de nieuwe taakstelling van de organisatie. Uit de beleidsstukken van die tijd: Teamwerk is een belangrijke vereiste voor het realiseren van vrede en veiligheid in een instabiele omgeving. Defensie heeft ervaren dat gemengde groepen militairen in dergelijke complexe situaties beter functioneren en een grotere mentale weerbaarheid hebben. Bovendien blijkt dat vrouwelijke militairen een belangrijke functie vervullen, onder andere als monitors van excessief gedrag. Ook hebben vrouwen in internationale crisissituaties een belangrijke rol in het leggen van contacten met de lokale bevolking.

De veranderde taakstelling van Defensie vraagt dus om nieuwe en andere competenties van de medewerkers. ‘Maar naast deze kwalitatieve motieven, is het vooral ook eigenbelang’, erkent Dick Berlijn kort voordat hij zijn functie als Commandant der Strijdkrachten overdraagt aan Peter van Uhm. ‘Wij moeten de organisatie gevuld hebben. Met andere woorden: het potenti-

eel vrouwen op de arbeidsmarkt hebben we hard nodig. Dat betekent automatisch ook dat je vrouwen nodig hebt in hogere posities. Zo maak je als organisatie duidelijk dat je genderbeleid serieus neemt.’

‘Ik wilde dat vrouwen van mij persoonlijk vernamen dat ik gender uitermate serieus neem’

Het aandeel vrouwen bij Defensie vertoonde tot 2001 een stijgende lijn, maar sinds die tijd is er sprake van een stagnatie. Van de circa 20.000 burgermedewerkers is 23 procent vrouw, in vergelijking met andere overheidsdiensten een laag percentage. In de topfuncties bij Defensie is de vrouwelijke vertegenwoordiging krap 3 procent. Nog lager zijn de cijfers die betrekking hebben op militaire functies. Slechts 9 procent van de ongeveer 50.000 militairen is vrouw. In de hoogste militaire rangen bedraagt het aandeel vrouwen nog geen 2 procent.

De doelstellingen voor het opkrikken van deze cijfers zijn al in 2004 bepaald, bij de start van het project Genderforce. In 2010 moet 30 procent van de burgermedewerkers vrouw zijn; het aandeel vrouwelijke burgermedewerkers in topfuncties moet dan zijn verdubbeld. Het aandeel vrouwelijke militairen moet in 2010 zijn gestegen tot 12 procent, waarbij minimaal 3 procent vrouwen vanaf de kolonelsrang het streven is.

De stagnerende groei was voor Dick Berlijn een extra motief om gedurende zijn ambassadeursjaar Defensie nog eens goed voor het voetlicht te dragen als aantrekkelijke werkgever voor vrouwen. Die boodschap moest niet alleen gericht zijn aan de buitenwacht, maar vooral ook aan de vrouwen binnen de organisatie. Het vertrek van getalenteerde defensievrouwen is immers een extra punt van zorg. Daarom nodigde Berlijn in maart van dit jaar de vrouwen in de organisatie uit voor een zogenoemde powerlunch. De opkomst – ruim 140 vrouwen – was overweldigend.

Berlijn: ‘Het ging mij er vooral om dat die vrouwen van mij persoonlijk vernamen dat ik gender uitermate serieus neem. Dat ik kwaliteit wil binnenhalen, en mensen met kwaliteit voor de organisatie wil behouden. Ik wilde ze duidelijk maken dat het niet alleen om mooie woorden gaat, maar dat we ook concrete faciliteiten kunnen bieden. De vrouwen zelf hadden eigenlijk maar één wens. We willen dat de organisatie ons serieus neemt, kreeg ik steeds te horen. Die bal heb ik meteen teruggekaatst. Ik heb gezegd: ik wil dat jullie voortaan je mond opentrekken. Zeg

ons wat je wilt, wat je nodig hebt, laat ons dat weten, zodat wij erop kunnen reageren.’

‘Het is een punt van voortdurende aandacht: méér vrouwen in Defensie interesseren én ze geïnteresseerd houden’

‘Ik vermoed dat lang niet op alle plekken in de organisatie bekend is wat wij te bieden hebben’, zegt Berlijn. ‘We hebben speciale coaching voor vrouwen, er is uitgebreide loopbaanbegeleiding. Dergelijke faciliteiten moeten we beter communiceren.’ Het afgelopen jaar is er bij Defensie hard gewerkt om dat bewustzijn verder aan te moedigen. Zo’n vierhonderd trainers en opleiders hebben bijscholing gehad over het onderwerp. De module ‘gender’ is nu een vast onderdeel in de interne opleidingen. En naast de powerlunch zijn er het afgelopen jaar nog een stuk of dertig druk bezochte bijeenkomsten geweest om de intenties van Defensie nadrukkelijker op tafel te leggen.

Berlijn spreekt heel bewust van de noodzaak tot ‘cultuurverbetering’ in plaats van ‘cultuurverandering’. ‘De cultuur op Defensie is door de jaren heen zienderogen veranderd. Maar we moeten hier hard aan blijven trekken. Er zijn nog genoeg elementen die voor verbetering in aanmerking komen.’ Berlijns opvolger, generaal Peter van Uhm, zal het onderwerp op de agenda moeten blijven houden. Berlijn: ‘Van Uhm weet als geen ander dat dit voor ons een uitermate serieuze kwestie is. Mijn opvolger heeft aangege-

ven dat hij mijn inspanningen op dit terrein met veel enthousiasme zal voortzetten. Dat komt dus wel goed.’

Het is een punt van voortdurende aandacht: méér vrouwen in Defensie interesseren én ze geïnteresseerd houden, benadrukt Berlijn. Het behoud van talentvolle defensievrouwen was daarom een van zijn belangrijkste actiepunten als deelnemer in het Ambassadeursnetwerk. Afgelopen jaar is de organisatie met nieuwe faciliteiten gekomen voor het nastreven van een betere werk/privé-balans. Zo zijn er extra regelingen en financiële voorzieningen ontwikkeld voor vrouwen en mannen met jonge kinderen die op uitzending gaan. Vrouwelijke instromers krijgen nu in het begin van hun loopbaan en tijdens hun opleiding een buddy toegewezen. In de regel is dat een vrijgestelde officier die speciale begeleiding biedt.

‘Geen mooie praatjes. Wat telt, zijn de concrete resultaten’

De ambities van Defensie om meer vrouwen te betrekken in de organisatie liegen er niet om. Volgens Berlijn is er pas sprake van een geslaagde missie als alle doelstellingen zijn gehaald. ‘Het is ons absoluut niet om mooie praatjes te doen. Wat telt, zijn de concrete resultaten.’

Verankering van het genderbeleid is een vereiste om alle ambities ook waar te kunnen maken. Elk defensieonderdeel heeft daarom een eigen genderambassadeur. Deze moet erop toe-

zien dat er structureel wordt gewerkt aan het behalen van de kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen ten aanzien van vrouwen in de organisatie. Aangemoedigd wordt om gender als vast onderdeel op te nemen in rapportages, beleidsstukken, werkprocessen en evaluaties. ‘De aandacht voor dit onderwerp mag niet verzwakken’, besluit Berlijn.

Actiepunten:

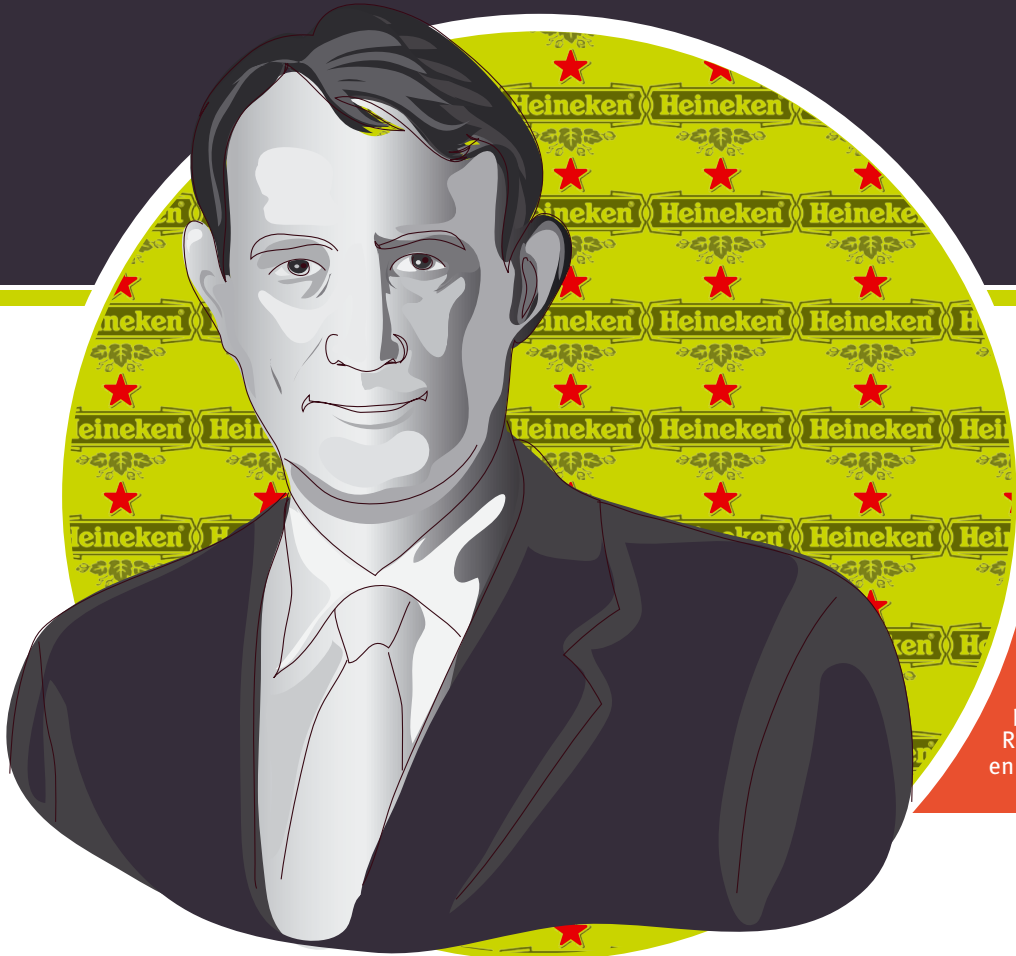
*** CULTUUR VERBETEREN – regelmatige bijeenkomsten die de bewustwording moeten stimuleren en structurele aandacht voor gender in de opleidingen.**

*** BEHOUD – vrouwen blijven voor de organisatie geïnteresseerd houden en dit faciliteren met werk/privé-voorzieningen, speciale coaching en mentorprogramma’s.**



*** VERANKERING – aanstelling van een genderambassadeur per bedrijfsonderdeel; gender als vast onderdeel in rapportages, beleidsstukken, werkprocessen en evaluaties.**

*** DOELSTELLINGEN – vasthouden aan een significante stijging van het aandeel vrouwelijke burgermedewerkers en militairen op alle niveaus.**



Jean-François van Boxmeer is CEO van Heineken N.V. Voordat hij in 2001 toetrad tot de Raad van Bestuur, vervulde hij voor Heineken posten in onder meer Rwanda, Congo, Polen en Italië.

‘Ik neem veel liever drie kleine stappen die tot resultaat leiden, dan dat ik in drie reuzenstappen snel thuis wil zijn’

Jean-François van Boxmeer [Heineken]

Symptomen van een glazen plafond

‘Waarom ik ‘ja’ heb gezegd tegen de uitnodiging deel te nemen aan het Ambassadeursnetwerk? Vanwege de vrouw die naast mij zat tijdens een officieel diner, toenmalig staatssecretaris Karien van Gennip. Wij hadden iets gemeenschappelijk. Wij zijn allebei ouders van een nog jonge tweeling. Dan heb je het al snel over het combineren van werk en privé. Maar ik had ook rationele argumenten om in te gaan op het verzoek. Ik had tekenen ontvangen dat het vasthouden van talentvolle vrouwen ook voor Heineken een issue is, in Nederland althans. Dat interesseerde mij als bestuurder. Nu kreeg ik een aanleiding in de schoot geworpen om mij hier serieuzer op te richten. Ik was ervan overtuigd dat het een kwestie betreft die de bedrijfsstrategie in het hart raakt.’

‘We lopen in Nederland onmiskenbaar achter op het buitenland’

Als Franstalige Belg die is opgevoed in Nederlandstalig België en op heel wat buiten-

landse posten heeft gediend, kost het Jean-François van Boxmeer weinig moeite om een oordeel te vellen over de positie van Nederlandse vrouwen in de top van het bedrijfsleven: ‘Wij lopen hier onmiskenbaar achter. Ten aanzien van dit onderwerp merk ik in Nederland een soort gespannenheid, een gelatenheid ook. Ik vermoed dat die terug te voeren is op de cultuur van het kostwinnersmodel hier, welke overigens aan het veranderen is.’

Eerder dit jaar had Van Boxmeer een meeting met alle managementteams uit Centraal- en Oost-Europa. Een gezelschap van 130 mensen, van wie zeker een derde vrouwen. ‘Neem het MT in Griekenland, daar tref je vier vrouwen aan. Of de landen in het voormalige Oostblok. De participatie van vrouwen is daar nagenoeg 100 procent, en ook in de hogere functies zie je daar een goede balans tussen mannen en vrouwen. In West-Europa, Nederland in het bijzonder, gaat het om een enkeling. Je ziet hier alleen veel vrouwen in een hoge HR- of communicatiefunctie. Maar zelden in marketing of financiën. Vanaf de universiteiten nemen we voldoende vrouwen aan.

Maar 10, 15 jaar later, als er wezenlijke carrière-stappen gemaakt moeten worden, zijn die vrouwen ineens uit het zicht verdwenen. Inmiddels studeren er meer vrouwen dan mannen af. We ontkomen er kortom niet aan om acties te ondernemen, om vrouwen vast te houden en hun doorstroming naar hogere functies te vergemakkelijken.’

Jean-François van Boxmeer wilde uitvinden hoe het ‘glazen plafond’ er bij Heineken uitziet. Maar eerst de definitie: Zo’n plafond belemmert vrouwen die zich hebben voorgenomen carrière te maken, aantoonbare capaciteiten hebben, hard willen werken, en zelfs in de privésfeer van alles hebben geregeld. Van Boxmeer bemerkte een vast patroon bij veel mannelijke leidinggevers. ‘Vaak hoorde ik hen zeggen: Deze vrouw is fantastisch, ze heeft goede kwaliteiten, maar ze is nog niet helemaal klaar voor die volgende stap. Bijna onbewust wordt dat zo naar voren gebracht. Ik zie dit als een symptoom van een glazen plafond.’

‘Geef mij een jaar om de samenstelling van de selectiecommissies te veranderen’

Vrouwelijke rolmodellen zijn een probaat middel om het glazen plafond te helpen slijten. Van Boxmeer noemt de van origine Australische wereldwijde marketingdirecteur van het Heinekenmerk en de vrouwen die als landendirecteur werken in Rwanda, Libanon, Canada en Kroatië. Sommige benoemingen van vrouwen in

dergelijke functies hadden een persoonlijk zetje van Van Boxmeer nodig. Langzaam maar zeker begint nu gewinning op te treden.

Wereldwijd telt de top 400 van Heineken 9 procent vrouwen. In het managementteam van Heineken Nederland zitten nu nog geen vrouwen. In de laag daaronder wel. ‘Als voorzitter van de NV bespreek ik dit onderwerp met de Nederlandse directie’, zegt Van Boxmeer. ‘Ik heb de heren van het managementteam gezegd voor het onderwerp gesensibiliseerd.’ Het resultaat hiervan is onder meer de instelling van een werkgroep diversiteit m/v in de Nederlandse organisatie. Daarnaast krijgt ook Nederland te maken met een belangrijke nieuwe beleidsmaatregel die Van Boxmeer gaat uitvaardigen. Hij wil dat voortaan minimaal twee vrouwen zitting nemen in de selectiecommissies voor midden- en topfuncties. ‘Ik wil het niet forceren, maar ik beschouw dit wel als een van de meest praktische maatregelen om de praktijk te kunnen veranderen. Geef mij een jaar om dit in de zes belangrijkste commissies te implementeren. Eerst wil ik dit toepassen in de commissies die zich buigen over het middenmanagement. Het moet een natuurlijk proces worden.’

Van Boxmeer had zich voorgenomen in zijn ambassadeursjaar een dialoog op gang te brengen met de Raad van Bestuur en de directies. ‘Dat was nog de minste moeite’, zegt hij. Inzet van die dialoog was een ‘bloemlezing’ met ervaringen van enkele hooggeplaatste Nederlandse vrouwen in het bedrijf. Daar had Van Boxmeer speciaal om verzocht. ‘Wat ik zo aardig vind aan Nederlanders is hun directheid. In plaats

van wat politiekcorrecte observaties kreeg ik een compleet boekwerk met adviezen en raadgevingen. We hebben daar in de dialoogsessies enkele belangrijke zaken uitgehaald. Zo zeggen de meeste vrouwen niets te voelen voor positieve discriminatie. Wel vinden ze het belangrijk de werk/privé-balans bespreekbaar te maken tijdens de communicatie over carrièrestappen. Dat is een nadrukkelijke wens: Hoe kan dit bedrijf mij voor enkele jaren een goed perspectief bieden als ik het even wat minder aan wil doen?’

‘Your CEO has a hobby – he goes soft now’

Op basis van de dialoogsessies zijn concrete acties geformuleerd. Meten hoe vrouwelijke high potentials al dan niet doorstromen is nu een vast onderdeel van de managementrapportages. Streefcijfers? Daar is het nog te vroeg voor, vindt Van Boxmeer. ‘Ik wil eerst voldoende draagvlak creëren, anders lukt het niet. Ik neem veel liever drie kleine stappen die tot resultaat leiden, dan dat ik in drie reuzenstappen snel thuis wil zijn.’ Om die reden is ondertekening van het Charter ‘Talent naar de top’ voor Heineken nog geen uitgemaakte zaak. Daarbij speelt ook de vraag wie er eigenlijk zou moeten tekenen, de NV of Heineken Nederland. Bovendien is Heineken al met het onderwerp bezig en vraagt het bedrijf zich af of het wel een Charter nodig heeft.

Voorlopig wil Van Boxmeer de nadruk leggen op bewustwording. Zoals onlangs nog, op een bijeenkomst van de top 100 in Boekarest.

‘Ik begon mijn speech daar als volgt: *Your CEO has a hobby – he goes soft. From now on I shall promote women.* Daarop volgde een grote stilte. Je zag mensen denken: Is hij nu serieus? Gaan we nu positief discrimineren? Leg je vervolgens de vraag op tafel waarom we in verschillende landen vrouwelijk talent gedurende de loopbaan verliezen, dan begint al vrij snel de business case te dagen.’

Actiepunten:

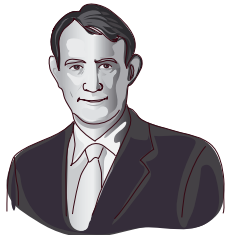
*** AGENDEREN – het opbouwen en communiceren van de business case en een dialoog hierover op gang brengen in de Raad van Bestuur en in de directies.**

*** RAPPORTEREN – doorstroming en m/v-evenwicht een vast onderdeel laten zijn van de managementrapportages.**

*** ROLMODELLEN – de zichtbaarheid van talentvolle vrouwen in de organisatie vergroten.**

*** COMMUNICEREN – open communicatie over loopbaanmogelijkheden bevorderen.**

*** SELECTEREN – minimaal twee vrouwen benoemen in de selectiecommissies voor midden- en topfuncties.**





Dorine Burmanje is sinds 2004 voorzitter van de Raad van Bestuur van het Kadaster. Zij is de eerste vrouw op die post sinds de oprichting van het Kadaster in 1832.

‘Smoezen als ‘er waren geen geschikte vrouwen te vinden’ liggen op de loer’

Dorine Burmanje [Kadaster]

It's lovely at the top

‘Nu komt het vanzelf wel goed met de balans hier, dacht ik toen ik in 2004 werd aangesteld als bestuursvoorzitter. Eenmaal een vrouw aan de top... Maar het kwam niet goed. Het Kadaster is een zogeheten ‘krimpende organisatie’ – met minder mensen moeten wij meer taken vervullen. Tot mijn grote schrik bleek dat voor de weinige managementposten die nog te vergeven waren, het voornamelijk mannen waren die werden voorgedragen. Enkele talentvolle vrouwen verlieten de organisatie.’

‘Ho mannen, daar komen jullie niet zo gemakkelijk mee weg’

Deelname aan het vijfde Ambassadeursnetwerk was voor Dorine Burmanje een uitgelezen kans om eens de vinger aan de organisatorische pols van het Kadaster te houden. Die exercitie begon met het voeren van een uitgebreide gespreksronde met de vrouwen in het bedrijf. Gevraagd naar de reden waarom er geen interesse was voor doorstroming naar een hogere functie, kwamen

de bekende argumenten ter tafel: de ambitie is er niet, geen trek in een noodzakelijke verhuizing, de carrière van de mannelijke levenspartner gaat voor. Significanter waren de bevindingen van de Kadaster-vrouwen die wél in waren voor promotie. ‘Wij worden simpelweg niet geselecteerd’, zo luidde het oordeel.

‘Daar ben ik op gaan inzoomen’, zegt Burmanje. ‘Mijn conclusie was al vrij snel dat het aan de selectieprocedures lag. Mannen selecteren over het algemeen mannen. Dat verschijnsel heb ik aan de orde gesteld in directievergaderingen. De reactie was daar: Okay, als dit moet veranderen, geef ons dan maar een target. Toen heb ik gezegd: Ho mannen, daar komen jullie niet zo gemakkelijk mee weg. Want dan kom ik over een jaar bij jullie terug, en dan krijg ik te horen dat ze niet te vinden zijn, vrouwen die geschikt zijn voor de openstaande functies. Mijn stelregel is vanaf dat moment: Er mag pas een officiële procedure worden gestart, als minimaal de helft van de voorgedragen kandidaten vrouw is. Bovendien moet er standaard ten minste één vrouw in de selectiecommissie zitten. Op die manier worden

voortaan de opdrachten ingestoken bij de search-bureaus.’

Maar dan de praktijk... Bij de aanvang van het Ambassadeursnetwerk had Burmanje een vacature voor financieel directeur. Het directieteam was vooralsnog een volledig mannelijk gezelschap, dus de komst van een vrouw had de voorkeur. Een bureau dat gespecialiseerd is in vrouwen voor topfuncties kreeg de zoekopdracht. Het leverde niets op, totdat op zeker moment 35 vrouwen uit het netwerk persoonlijk werden aangeschreven. Uiteindelijk kwamen daar twee reacties op. Burmanje: ‘Een vrouw die het salaris een belemmering vond, en een andere vrouw die vroeg of haar man ook mocht solliciteren, want zelf had ze niet zo’n trek in de baan.’

‘Ons target van 32 procent vrouwen in managementfuncties gaan we zeker halen’

Uiteindelijk is de vacature toch ingevuld, door een vrouw. Door de opgelegde krimp zitten de werkelijke topfuncties bij het Kadaster nu ‘op slot’. Burmanje concentreert zich daarom op het middenkader. In die pijplijn zitten ongeveer 120 functies, waarvan begin 2007 16 procent ingevuld werd door een vrouw. Toen is ook een target vastgesteld, namelijk een verdubbeling van dat percentage in 2010. ‘Nu, een jaar later, zitten we al op 23 procent’, zegt Burmanje opgetogen. ‘Dit gaan we dus zeker halen.’

Ook voor managementfuncties hanteert het Kadaster nu de eis dat minimaal de helft van de

voordrachten vrouw moet zijn. Daarnaast werkt het bedrijf extra hard aan het behoud van talentvolle vrouwelijke instromers. De meeste gebruikelijke HR-instrumenten – coaching, MD-trajecten, persoonlijke ontwikkelingsplannen – zijn daarvoor wel beschikbaar. Burmanje: ‘Maar de werkelijke uitdaging ligt toch in het aanpakken van de bedrijfscultuur. Begrijp mij goed, wij hebben hier een bijzonder prettige cultuur, maar die is wel door mannen neergezet. Het accent ligt te nadrukkelijk op de techniek. Dat moet verschuiven naar meer mensgericht leiderschap, naar meer aandacht voor zingeving in het werk. Met name voor vrouwen zijn dat belangrijke waarden. In onze arbeidsmarktcampagnes zijn we die nu ook nadrukkelijker gaan benoemen.’

Zo gaat het Kadaster binnenkort een ‘vrouwelijke toets arbeidsvoorwaarden’ opzetten. Burmanje: ‘Ik wil dat de vrouwen die wij hebben binnengehaald nu eens zelf aangeven wat zij nodig hebben om hun werk goed te doen en vol te houden. Ik reken op faciliteiten die we niet verwacht hadden. Vrouwen die ervoor pleiten om werk mee te nemen voor zaterdagmiddag bijvoorbeeld, omdat dan de kinderen toch met paps op het sportveld zijn. Of vrouwen die gewoon vragen om extra salaris of bonus, zodat ze zelf hun zorg kunnen inkopen.’

Sinds vorig jaar is binnen het Kadaster ook een intern Ambassadeursnetwerk actief, onder aanvoering van Burmanje. Elf ambassadeurs in het land dragen over alle vestigingen de diversiteitsgedachte uit. Ook rapporteren zij aan de Raad van Bestuur wat er speelt op de afdelingen, en welke beleidsaanpassingen wenselijk zijn om

de bedrijfscultuur de gewenste richting in te sturen.

‘We moeten elkaar over dit onderwerp recht in de ogen durven kijken’

Het idee van het ambassadeurselftal is ontstaan tijdens de interne manifestatie ‘Man zoekt vrouw’, een combinatie van nieuwjaarsbijeenkomst en teambuildingsactiviteit in de Amsterdam Arena. Om de mannen in het bedrijf te interesseren was heel bewust voor het thema ‘voetbal’ gekozen. Toen dagvoorzitter Jack van Gelder een gezelschap profvoetballers introduceerde, draafden elf toppers uit het vrouwenvoetbal het veld op. Daarmee was de toon gezet. De landelijke pers schonk uitvoerig aandacht aan het ludieke evenement. ‘Precies wat ik voor ogen had’, zegt Burmanje. ‘De buitenwereld mag gerust weten dat het Kadaster zwaar inzet op dit thema. En het is natuurlijk helemaal fraai als zo wat meer vrouwen geïnteresseerd raken in dit bedrijf.’

Burmanje zegt erg te hechten aan de vorm waarin de boodschap verpakt zit. ‘Ik zie niet zoveel heil in nog meer rapporten over dit onderwerp. Alles is inmiddels wel bekend en uitgekauwd. Het komt nu toch echt aan op doen.’

Mensen enthousiast maken voor het verschijnsel ‘vrouwen aan de top’, liefst op een ludieke manier, daar is Burmanje nog wel voor te porren. Vandaar haar initiatief om ter afsluiting van het Ambassadeursnetwerk een song op te nemen, ‘It’s lovely at the top’, vrij naar Randy

Newman. Stiekem hoopt ze dat zoveel mogelijk ambassadeurs haar in de opnamestudio ter zijde zullen staan.

Met haar targets binnen handbereik, lijdt het geen twijfel dat Burmanje voor het Kadaster het Charter ‘Talent naar de Top’ zal ondertekenen. ‘Dit is stukken beter dan van bovenaf quota opleggen’, vindt ze. ‘Maar laat dit niet iets vrijblijvends worden. Smoezen als ‘er waren geen geschikte vrouwen te vinden’ liggen op de loer. Wat mij betreft dus geen verzachtende omstandigheden. We moeten elkaar over dit onderwerp recht in de ogen durven kijken’.

Actiepunten:

*** TARGETS** – verdubbeling van aantal vrouwen in management in drie jaar tijd.

*** SELECTEREN** – functieprofielen aanpassen; ten minste de helft vrouwelijke kandidaten bij voordrachten; minimaal één vrouw in selectiecommissie.



*** CULTUUR AANPASSEN** – instelling van een intern Ambassadeursnetwerk.

*** FACILITEREN** – ‘vrouwelijke toets arbeidsvoorwaarden’

*** INSPIREREN** – evenementen met ‘een glimlach’, zoals ‘Man zoekt vrouw’ en de dvd ‘It’s lovely at the top’



Elisa Carter heeft sinds 2004 zitting in de Raad van Bestuur van GGz Eindhoven. Daarvoor bekleedde zij dezelfde functie bij de RIAGG Maastricht. Zij groeide op in Suriname en volgde daar de verpleegkundige A-opleiding.

‘Bij bijeenkomsten over dit onderwerp zijn steeds vaker mannen met invloed op de samenstelling van organisaties aanwezig’

Elisa Carter [GGz Eindhoven]

Gezondheidszorg is te masculien

Twee jaar nadat Elisa Carter werd uitgeroepen tot eerste Zwarte Vrouwelijke Manager van het Jaar (2005) kostte het haar weinig moeite de uitnodiging voor deelname aan het Ambassadeursnetwerk te accepteren. ‘Ik zag dit als een mooie gelegenheid om de positie van vrouwen in de gezondheidszorg eens onder de loep te nemen. Nog steeds bestaat het beeld dat dit een door vrouwen beheerste bedrijfstak is. Maar deze sector is door de jaren heen behoorlijk masculien geworden, zowel qua vertegenwoordiging in hogere functies als qua bedrijfscultuur.’

‘Op een gegeven moment besloot ik dat ik daadwerkelijk een rolmodel was’

Bij haar nominatie als Zwarte Vrouwelijke Manager van het Jaar overheerste nog de twijfel. ‘Ik dacht: Waarom niet gewoon Manager van het Jaar? Waarom nu zo de nadruk op mijn sekse en huidskleur? Totdat ik inzag dat zwarte meisjes in Nederland een dubbele achterstand hebben als ze hogerop willen komen. Het is belangrijk

dat ze voorbeelden hebben van lotgenoten die wél carrière hebben kunnen maken. Ik ben in deze rol gegroeid. Steeds vaker werd ik gevraagd om mee te denken over loopbaanstrategieën voor deze meisjes, ze te coachen, mijn ervaringen aan ze te vertellen. Op een gegeven moment besloot ik dat ik daadwerkelijk een rolmodel was.’

De eerste bijeenkomst van het Ambassadeursnetwerk was voor Elisa Carter een schot in de roos. ‘Sybilla Dekker zei dat we moesten waken voor vrijblijvendheid. Toen gingen bij mij de belletjes rinkelen. Mijn ambassadeurschap moest niet alleen vruchten afwerpen voor GGz Eindhoven. Het moest iets teweeg brengen in de hele Nederlandse gezondheidszorg. In een vroeg stadium heb ik aangeklopt bij de NVZD (Vereniging van Bestuurders in de Gezondheidszorg). Directeur Jan Aghina kon ik snel overtuigen om het onderwerp te agenderen. Ook hij was van mening dat we gerust een precedent konden scheppen. Bewust kiezen voor vrouwelijke bestuurders op basis van hun kwaliteiten. Zeer binnenkort zal dat resulteren in concrete benoemingen.’

Op dit vlak was er al langer beweging in de gezondheidszorg. Sinds 2006 is binnen de NVZD een commissie actief die zich buigt over diversiteitsvraagstukken. Ook hier is Elisa Carter bij betrokken. Acties richten zich in sterke mate op bureaus voor werving en selectie in de gezondheidszorg. In een open discussie zijn de parameters voor de selectie van bestuurders bijgesteld. De doelstelling was simpelweg om meer vrouwen onder de aandacht te brengen voor een topfunctie.

Ruim 70 procent van de werknemers in de gezondheidszorg is vrouw, maar in de bestuurlijke top laag is 85 procent man. Elisa Carter is al geruime tijd een buitenbeentje. Bij de RIAGG in Maastricht vormde zij in haar eentje de Raad van Bestuur. Bij GGZ Eindhoven vervult zij die post met een mannelijke collega. Als het aan Carter ligt, zullen er de komende jaren meer vrouwen aan het hoofd van GGZ-instellingen staan. Gedurende haar ambassadeursjaar heeft ze veel tijd en moeite gestoken in het ontwikkelen van een stageprogramma voor ambitieuze vrouwen die willen doorstromen naar een bestuursfunctie.

‘Bij succes willen we dit initiatief uitrollen bij andere GGZ-instellingen’

‘Ik ben begonnen met het organiseren van een kick off bijeenkomst, een *inspirational session*. Samen met Sybilla Dekker en Opportunity in Bedrijf heb ik uitgelegd waarom we diversiteit gaan verankeren in ons HR-beleid en waarom

we daarbinnen speciale aandacht hebben voor de doorstroming van vrouwen. Ik heb de opzet van het stageprogramma uit de doeken gedaan, uitgelegd wie daarvoor in aanmerking komt. Op die bijeenkomst waren ruim dertig vrouwen aanwezig. De belangstelling voor het traineeschap was duidelijk merkbaar. De sfeer was van: er staat nu echt iets te gebeuren.’

De opzet van het programma is dat ambitieuze vrouwen voor de periode van een jaar zo’n zes uur per week meelopen in de Raad van Bestuur om zodoende kennis van en inzicht in de kerntaken binnen die functie op te doen. Van meet af aan was er veel belangstelling voor dit traject, wat Carter dwong om collega-instellingen in te schakelen. Halverwege dit jaar gaan nu vier grotere GGZ’s van start met het programma. Trainees krijgen zo de kans om buiten de eigen instelling ervaring op te doen. Carter beschouwt de eerste ronde als een belangrijke testcase. Het streven is om bij succes dit initiatief uit te rollen over de circa veertig GGZ-instellingen in Nederland.

‘De criteria voor deelname hebben we inmiddels geformuleerd’, zegt Carter. ‘Het belangrijkste is dat vrouwen het willen, dat ze aantoonbare ambitie hebben voor een bestuursfunctie. Daarnaast tellen de vaardigheden die nodig zijn voor zowel de stagerol als de topfunctie: goed kunnen luisteren, analytisch vermogen, de vaardigheid om goed te kunnen wegen. We zetten ook hoog in op sociale vaardigheden. Voor deze functie moet je bij uitstek een people’s manager zijn.’

Elisa Carter gelooft in permanente actie. ‘Ambassadeur ben je voor het leven. Ik ben het aan mijn stand verplicht om vrouwen te stimuleren en te coachen, zolang ik die behoefte zo nadrukkelijk om mij heen voel.’ Het organiseren van een inspiratiesessie moet een jaarlijks terugkerend evenement worden. ‘Je moet het bewustzijn blijven prikkelen, het onderwerp op de agenda houden. Ik wil dat mensen scherp blijven, de aandacht mag niet wegzakken.’ Met mensen uit haar netwerk werkt Elisa Carter aan een zakboekje met tips voor ambitieuze vrouwen. ‘Heel praktisch: Hoe kan ik mijn lichaamstaal inzetten bij het uitvoeren van mijn functie? Wie kan ik bellen als ik even behoefte heb aan ruggespraak?’

‘Ik wil dat mensen scherp blijven, de aandacht mag niet wegzakken’

Mensen uit Carters netwerk waren sowieso een belangrijk lokaas tijdens haar ambassadeursactiviteiten. Naast Jan Aghina van de NVZD heeft ze ook anderen weten te inspireren voor het onderwerp ‘doorstroming van vrouwelijk talent’, zoals bestuursvoorzitter Albert Jansen van management- en adviesbureau BMC en Leen van Leersum, de bestuursvoorzitter van het centrum voor geestelijke gezondheidszorg Emergis. Carter: ‘Ik veer helemaal op als ik nu merk dat bij bijeenkomsten over dit onderwerp steeds vaker mannen aanwezig zijn. Mannen met invloed op de samenstelling van organisaties. Zodra je ze kunt overtuigen van de business

case, wordt het een stuk eenvoudiger om ook echt een beroep op ze te doen.’

Carter heeft ook samenwerking gezocht met het Platform Diversiteit van de gemeente Eindhoven. ‘Ik vind het belangrijk dat je richtlijnen en maatregelen generiek probeert te maken. De gemeente heeft een knap ambitieus programma opgezet. Het ideaalbeeld is dat je als werkgevers in een gemeente hetzelfde beleid kunt communiceren.’

Namens de GGZ Eindhoven is Elisa Carter *most definitely* van plan het Charter ‘Talent naar de top’ te ondertekenen.

Actiepunten:

*** TRAINEESCHAP** – organisatie van een practicum voor vrouwelijke directeurs die willen doorstromen naar de functie van bestuurder in de gezondheidszorg.

*** AGENDEREN en INSPIREREN** – organisatie van inspirational sessions om de doorstroming van vrouwen blijvend op de agenda te houden.

*** NETWERKEN BENUTTEN** – het onderwerp ook buiten de eigen instelling een plek geven en samenwerking zoeken met andere organisaties, zoals de gemeente Eindhoven.





*‘Elke grote verandering in het bedrijfsleven gaat nu eenmaal gepaard met **scepsis**’*

Wiebe Draijer is managing director Benelux van McKinsey & Company. In deze hoedanigheid is hij niet alleen deelnemer aan het Ambassadeursnetwerk, maar maakt hij ook deel uit van de Taskforce ‘Vrouwen naar de Top’.

Wiebe Draijer [McKinsey] Nederland beter maken

‘Hier kunnen wij wat mee’, was de eerste reactie van Wiebe Draijer, toen hij gevraagd werd voor het vijfde Ambassadeursnetwerk. Het is immers de core business van McKinsey om ‘Nederland beter te maken’, waarbij niet noodzakelijkerwijs de commerciële belangen van de consultancyfirma voorop hoeven staan. Draijer noemt zo enkele thema’s die wat hem betreft een stuk hoger op de Nederlandse agenda kunnen. Thema’s overigens die de doorstroming van talentvolle vrouwen vaak indirect als neveneffect hebben. Een kleine greep: flexibilisering van arbeidstijden, het promoten van talent en het stimuleren van ondernemerschap.

‘In Nederland maken wij veel te weinig gebruik van de mogelijkheden voor flexibel werken’

Het onderwerp arbeidsmarktflexibilisering en werktijden is een taai vraagstuk in Nederland. ‘Aan dit thema moet je blijven trekken’, betoogt Draijer. ‘In Nederland maken wij veel te weinig

gebruik van de mogelijkheden voor flexibel werken. Juist vrouwen kunnen hier baat bij hebben. Het verhoogt de arbeidsparticipatie en kan een drempel weghalen voor vrouwen die willen herintreden, maar opzien tegen het combineren van werk en privé.’

Waar het hogere functies betreft, mogen we volgens Draijer flexibiliteit niet verwarren met werken in deeltijd. ‘Kijk, in ideologische zin vind ik dat het moet kunnen, een topfunctie bekleden in vier dagen per week. Maar de praktijk in het bedrijfsleven is weerbarstiger. Het is de verantwoordelijkheid van bedrijven hun bedrijfscultuur zodanig aan te passen dat flexibel werken geen belemmering hoeft te zijn voor een loopbaanfunctie. Vrouwen zullen zich goed moeten realiseren dat je een topfunctie moeilijk kunt invullen op parttimebasis. Aan beide kanten is een mentaliteitsaanpassing nodig. Ik zie flexibiliteit niet zozeer als een arbeidsvoorwaarde, wél als succesvoorwaarde om vrouwen - én mannen - te kunnen vasthouden voor topposities op langere termijn.’

Als lid van premier Balkenende’s Innovatie-

platform grijpt Wiebe Draijer elke gelegenheid aan om ondernemerschap te promoten. Nederland doet het op dit vlak 'schaandalig slecht'. Slechts 30 procent van de universitair studenten denkt überhaupt aan de optie ooit ondernemer te worden. In de Verenigde Staten ligt dat percentage op 70. Opvallend is wel dat Nederlandse vrouwen een vergelijkbare ondernemersgeest hebben als vrouwen in andere landen. Juist voor vrouwen is het starten van een eigen onderneming een ideale mogelijkheid om te werken op de schaal waarop ze dat zelf kunnen en willen.

Volgens Draijer is de beeldvorming in Nederland ten aanzien van vrouwen in topfuncties in positieve zin aan het veranderen. 'Maar er is ook nog veel ketelmuziek. We kunnen pas juchien als we daadwerkelijk het benoemingenbeleid in bedrijven zien veranderen. En dat gebeurt nog maar mondjesmaat.' Wel hoort Draijer steeds vaker dat bedrijven bewust op zoek zijn naar vrouwen voor openstaande topfuncties. Vaak zonder concreet resultaat. Draijer: 'Ik vraag mij ernstig af of de headhunters in Nederland een voldoende aantal vrouwen in hun kaartenbakken hebben zitten.'

'Wij waren van nature geneigd om vooral mensen te rekruteren uit bètavakken'

Dat ze niet te vinden zijn, talentvolle vrouwen voor topfuncties, is een zwakgebod. Hooguit zijn ze wat minder zichtbaar. Sinds zijn toetreding tot het Ambassadeursnetwerk heeft Draijer

de suggestie gedaan om met andere pleitbezorgers een overzicht samen te stellen van vierhonderd talentvolle vrouwen. Niet alleen vrouwen die al in de top zijn aanbeland, maar vooral ook vrouwen die de kwaliteiten hebben om daar snel aan te schuiven. 'Zoiets hoeft echt geen wetenschappelijk stempel te dragen', vindt Draijer. 'Ik denk vooral aan een lijst waarop iedereen die er in Nederland toe doet kan aangeven: dit zijn nu de potentiële topvrouwen die ik op mijn horizon zie. Zo'n overzicht moet er wat mij betreft snel komen.' De Nederlandse organisatie van McKinsey moet er zelf ook hard aan trekken om het aantal vrouwen te vergroten. Niettemin had Nederland het afgelopen jaar het hoogste percentage vrouwelijke instromers ooit, namelijk een kwart van het totaal. 'Wij waren van nature geneigd om vooral mensen te rekruteren uit bètavakken. Feit is dat je daar relatief weinig vrouwen aantreft. Sinds enige tijd kijken we bewust breder. Het is cruciaal dat we alternatieve bronnen van vrouwelijk talent aanboren.'

'Maar ook wij hebben te maken met de traditionele uitvalredenen van Nederlandse vrouwen', stelt Draijer. Een bijkomende verklaring is dat het 'ontwikkelpad' naar het partnerschap bij McKinsey ongemeen intensief is. Eenmaal binnen, zijn er volgens Draijer inmiddels wel voldoende instrumenten beschikbaar die de race kunnen faciliteren en zo nodig verzachten. Interne en externe coaching, een internationaal vrouwennetwerk, uit hoofde van het werk toegang tot andere waardevolle netwerken in het bedrijfsleven. En verder... 'Wij zijn extreem liberaal als het om parttime werken gaat. Ook veel

mannelijke partners en consultants stellen hier prijs op. Specifiek voor vrouwen zijn we van plan de periode van zwangerschapsverlof te verlengen. We bieden de mogelijkheid om gedurende een bepaalde tijd minder intensief te hoeven reizen. Dit soort zaken helpt mensen, zowel mannen als vrouwen, om beter door de drukste periode van hun leven te kunnen navigeren.'

'Een quotum leidt alleen maar tot negatieve bijeffecten'

In zijn ambassadeursjaar kon Wiebe Draijer inhaken op de resultaten van het Europese McKinsey-onderzoek *Women Matter* naar de financiële prestaties van bedrijven met een redelijke vertegenwoordiging van vrouwen in de hoogste functies. In navolging van eerder Amerikaans onderzoek blijkt ook in de nieuwe studie dat er een duidelijke correlatie is tussen m/v-evenwicht en winstgevendheid. Bedrijven met meerdere vrouwen in de raad van bestuur maken gemiddeld ruim de helft meer winst op het eigen vermogen dan bedrijven met een voornamelijk mannelijke top.

Minstens zo belangrijk als het verbeteren van de financiële prestaties, is het formuleren van een antwoord op de toenemende schaarste aan talent. 'De noodzaak om nieuwe bronnen van talent aan te boren, mag je niet lichtzinnig opvatten', betoogt Draijer. McKinsey is betrokken geweest bij het opstellen van het Charter 'Talent naar de Top' – Wiebe Draijer zelf is toegetreden tot de gelijknamige taskforce. 'Via het Charter

committeren organisaties zich aan het verwezenlijken van hun doelstellingen. Dit zal tot meer slagkracht leiden dan het door de overheid opleggen van een quotum voor vrouwen in het bestuur van bedrijven', verwacht Draijer. 'Zo'n quotum leidt tot zeer negatieve bijeffecten, ook voor de vrouwen zelf.'

Draijer maakt zich overigens geen zorgen over organisaties die zich 'oncomfortabel' gaan voelen bij het openbare karakter van het Charter. 'Eigenlijk is dat precies de bedoeling', relativeert hij. 'Als ondertekenaars zich er te gemakkelijk bij voelen, dan stelt het dus niets voor. Natuurlijk zullen er kritische geluiden komen. Elke grote verandering in het bedrijfsleven gaat nu eenmaal gepaard met scepsis. Maar dat is zeker geen reden om dan maar niks te doen.'

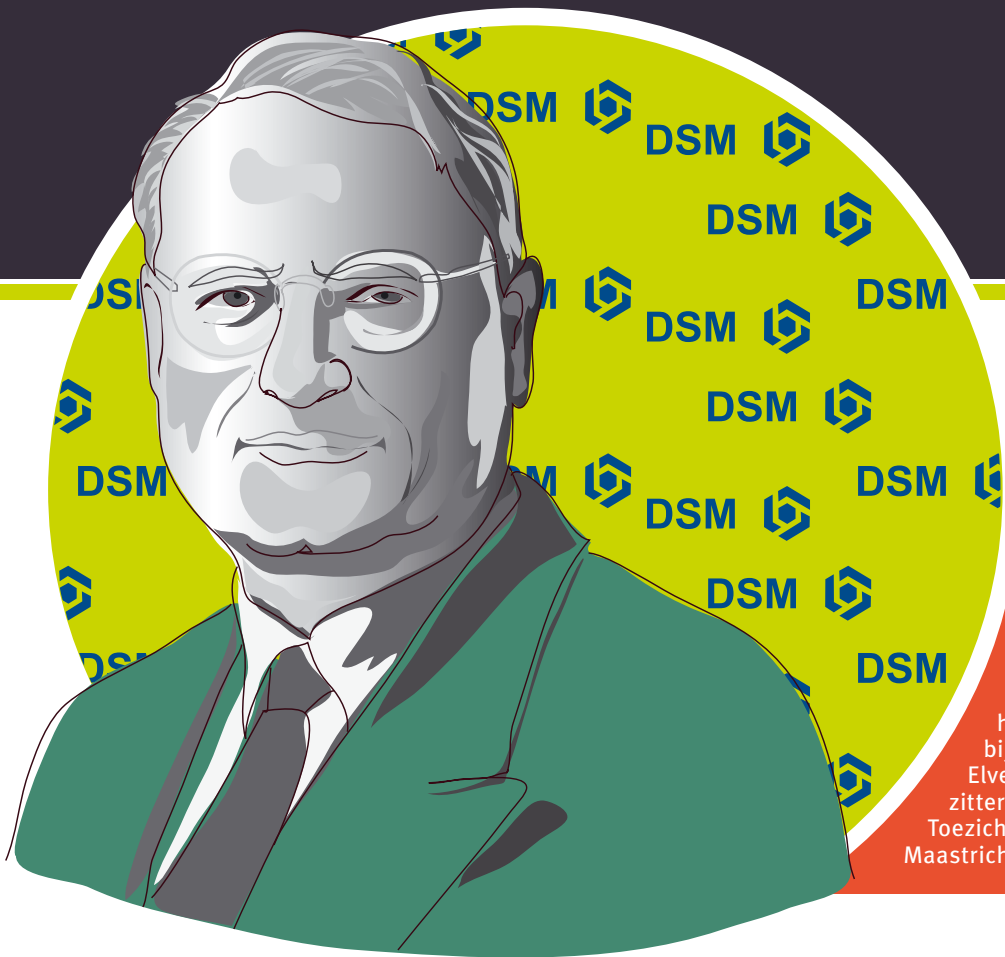
Actiepunten:

*** AGENDEREN – enkele belangrijke arbeidsmarktthema's op de Nederlandse agenda zetten, onder andere met de resultaten van het McKinsey-onderzoek Women Matter.**

*** ZOEKEN EN ZICHTBAAR MAKEN – bronnen van vrouwelijk talent uitbreiden; de namen van potentiële topvrouwen bijeenbrengen in een openbaar overzicht.**

*** COMMITTEREN – een pleidooi voor ondertekening van het Charter 'Talent naar de Top'**





Peter Elverding was tot 1 mei 2007 bestuursvoorzitter bij DSM. Momenteel zit hij de Raad van Commissarissen bij Océ voor, en bekleedt hij commissariaten bij ING Groep en SHV. Elverding is tevens voorzitter van de Raad van Toezicht van de Universiteit Maastricht.

*‘Managers moeten hun **‘comfortgevoel’** achter zich laten en de verschillen tussen mensen juist leren waarderen.’*

Peter Elverding [ex-DSM]

Het managen van de pijn

In het gezelschap ambassadeurs is Peter Elverding in zekere zin een vreemde eend in de bijt. ‘Sinds mei 2007 heb ik niet meer een bedrijf achter me staan, een onderneming waarbinnen ik zaken op gang kan brengen. Om die reden heb ik voor een andere aanpak gekozen. Natuurlijk breng ik mijn achtergrond mee en kan ik moeilijk DSM als referentiekader wegcijferen. Maar door mijn commissariaten heb ik nu wel een bredere insteek. Bij de organisaties waarop ik toezicht houd, kan ik gerust over dit onderwerp mijn stem laten gelden. Ik ben dus niet helemaal ontarmd.’

‘De kwestie is simpel: er is altijd schaarste aan talent’

Peter Elverding heeft een HR-verleden. Zo ook Henk van Dalen, zijn toenmalige collega in de Raad van Bestuur bij DSM en in die hoedanigheid deelnemer in het eerste Ambassadeursnetwerk (2002). ‘Denk niet dat mannen met een HR-achtergrond als vanzelf iets

met het onderwerp ‘doorstroming van vrouwelijk talent’ hebben’, waarschuwt Elverding. ‘Mannen in HR verschillen niet van mannen in andere functies. Wel heb ik als bestuurder altijd te maken gehad met de wijze waarop je benoemingen realiseert. Dat leert je waarschijnlijk eenvoudiger te kijken naar de kern van het probleem.’

De kern van het vraagstuk is volgens Elverding extreem simpel en van alle tijden: Er is altijd een schaarste aan talent. Wanneer je de helft van het potentiële talent buitensluit, dan handel je domweg niet in het belang van je onderneming. Als je talent voor je organisatie wilt inzetten, dan moet je ook je uiterste best doen om dat talent in alle geledingen van de samenleving op te sporen.

Elverding heeft een broertje dood aan de heersende politieke correctheid over dit onderwerp. ‘Er wordt veel te veel over gepraat. Het benutten van talent moet je ontdoen van alle ideologie die eromheen schuilt. Je moet gewoon handelen in het belang van je organisatie. Ik vind dat we als bedrijfsleven ook moeten waken voor politiekcorrecte afvinklijstjes. Die kwamen op

ons af bij de introductie van de code-Tabaksblat. Op wel 133 verschillende punten moesten bedrijven zich gaan afvragen: voldoe ik hieraan en heb ik dit wel goed op orde? Het aankruisen van die vakjes is echt geen garantie voor werkelijke beleidswijzigingen. Die hebben alleen kans van slagen als ze breed door de onderneming worden gedragen. Daarom geloof ik ook veel meer in fundamentele veranderingen - zelfs als die traag verlopen - dan in snelle politiekcorrecte aanpassingen.'

'Zorg ervoor dat de pijplijn met talent evenwichtig gevuld raakt, en rapporteer daarover'

Kijk uit met ideologie, waarschuwt Elverding. Maar het stellen van targets kan zeker geen kwaad, mits die niet door de overheid zijn opgelegd. DSM nam al in 2000 doelstellingen op voor de vertegenwoordiging van vrouwen in hogere functies. De meeste doelen zijn afgelopen jaren behaald. 'Bij de start hadden we nauwelijks vrouwen in de zwaarste managementfuncties. We hebben een versnelling in het benoemingenbeleid weten te bereiken door relatief veel vrouwen van buiten aan te trekken. Naast extra aandacht voor vrouwelijke instromers, is het van groot belang dat de pijplijn met talent evenwichtig gevuld raakt. Onze interne targets waren vooral gericht op het managen van die pijplijn. Wat mij betreft werkt dat beter dan voor de buitenwereld met wat spraakmakende benoemingen van enkele topvrouwen te willen scoren.'

Als toezichthouder ziet Elverding hoe heilzaam het stellen van targets en verankering van beleid kunnen werken. Bij ING Groep bijvoorbeeld, waar diversiteit m/v de fase van gerichte actie voorbij is en het onderwerp nu een vast onderdeel is van de reguliere managementprocessen. Of bij de Universiteit Maastricht, die op dit moment de grootste stijging van het aantal vrouwelijke hoogleraren op haar naam kan schrijven. Reden is een opmerkelijke incentive, in het leven geroepen om de traditionele achterstand van vrouwelijke hoogleraren doeltreffend aan te pakken. Selectiecommissies die bewust en gefundeerd voor een vrouwelijke kandidaat kiezen, mogen voor de desbetreffende vakgroep 100.000 euro aan extra onderzoeksgeld besteden.

'Kom met ten minste twee of drie vrouwelijke kandidaten aanzetten'

In zijn ambassadeursjaar heeft Elverding veel tijd gestoken in gesprekken met searchbureaus. 'Ik was benieuwd in hoeverre de vraag naar en het aanbod van topvrouwen op elkaar aansloten. Vreemd genoeg was daar nog niet echt onderzoek naar gedaan, terwijl headhunters natuurlijk wel een erg belangrijke rol spelen bij het plaatsen van mensen in hoge functies.'

Elverding kon zonder veel moeite een rode draad uit al die gesprekken halen. De meeste bureaus voor werving en selectie bemerken de laatste jaren een sterk toegenomen vraag naar vrouwelijke (top)kandidaten. 'Opdrachtgevers

stellen het steeds vaker als harde voorwaarde: Kom met ten minste twee of drie vrouwelijke kandidaten aanzetten. Je ziet dat met name de algemene bureaus, die vooral hun contacten en relaties in de mannennetwerken hebben, zich nu nadrukkelijk moeten inspannen om zich deze nieuwe markt vraag eigen te maken. Voor mij is dit ook een duidelijk teken dat het onderwerp niet langer een hype is. Bedrijven zijn bewust bezig hun talentpool te vergroten.'

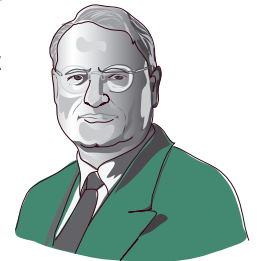
In die gesprekken viel ook vaak het commentaar te horen dat vrouwen minder geneigd zijn zich te manifesteren in netwerken of zich op andere wijze op de voorgrond te plaatsen. Het kost headhunters daardoor meer moeite om vrouwelijk talent op te sporen. Dit in tegenstelling tot enkele bureaus die gespecialiseerd zijn in de werving en selectie van vrouwen voor hogere functies. Een ander verschil is weer dat de bureaus van algemene signatuur doorgaans betere ingangen hebben bij de grotere organisaties. 'Een kwestie van tijd', vermoedt Elverding. 'De vraag is er, dus gaat men vanzelf aanbod creëren. Zo werkt de markt nu eenmaal. Steeds meer ogen richten zich nu op de samenstelling van de talentpool. Voor het vullen van de pijplijn met vrouwelijk talent is dat natuurlijk goed nieuws.' In meer algemene zin: 'Managers moeten leren over zichzelf heen te stappen. Ze moeten hun comfortgevoel achter zich laten en de verschillen tussen mensen juist leren waarderen.'

Peter Elverding is pleitbezorger voor ondertekening van het Charter 'Talent naar de Top'. 'In het licht van alle verschillende MVO-doelstellin-

gen is het eigenlijk heel logisch dat je ook over de diversiteit in je organisatie verslag uitbrengt. Waarmee ik niet wil zeggen dat je doorstroming van vrouwelijk talent als hoogste organisatiedoel moet zien. Maar zie het wel als een belangrijk onderdeel van de manier waarop je met al je verschillende stakeholders communiceert. Als ik dit Charter in mijn DSM-tijd voorgelegd had gekregen, dan had ik zonder twijfel mijn handtekening gezet.'

Actiepunten:

*** AGENDEREN – als commissaris en toezichthouder het onderwerp bewust op de agenda houden van de betrokken organisaties. Ook de gelegenheid aangrijpen om in interviews en toespraken steeds de 'talentkwestie' aan de orde te stellen.**



*** GESPREKKEN MET HEADHUNTERS – in kaart brengen in hoeverre de vraag naar en het aanbod van vrouwelijke kandidaten voor topfuncties op elkaar aansluiten.**



Rokus van Iperen is sinds 1999 voorzitter van de Raad van Bestuur van Océ NV. Hij trad in 1978 in dienst bij de centrale werkmaatschappij Océ Technologies BV en bekleedde sindsdien verschillende functies in het bedrijf.

‘Liever niet nu even ons aardig voordoen, en over een jaar voor schut gaan’

Rokus van Iperen [Océ]

Werk in uitvoering

‘Nee, tijdens mijn gewone werkzaamheden hield ik mij niet echt bezig met de positie van vrouwen in deze onderneming’, zegt Rokus van Iperen, terugkijkend op het moment dat hij de uitnodiging voor deelname aan het Ambassadeursnetwerk ontving. ‘Maar als dan de staatssecretaris je aandacht voor dit onderwerp vraagt, en je gaat je erin verdiepen, dan raak je wel getriggerd. Dan zie je ineens al die argumenten die pleiten voor een betere balans. Het verbeteren van de sfeer in je onderneming. Het feit dat je tekorten aan talent niet langer kunt opvullen met mensen uit het reservoir waarin je tot nu toe hebt gevist. Zeker voor een bedrijf met een nadrukkelijk technologische achtergrond, een mannengemeenschap met andere woorden, is het meer dan wenselijk dat vrouwen een prominere rol gaan spelen.’

Toch kan Océ niet meteen gaan roepen dat vanaf nu ook vrouwen voor elke functie in aanmerking komen, beklemtoont Van Iperen. ‘Daarmee lossen we het probleem niet op. Het aanbod van vrouwen uit de technische studierichtingen is simpelweg ontoereikend. Maar bij

die vaststelling mogen we het niet laten. Océ verandert van een louter technologisch bedrijf in een onderneming die steeds meer aan dienstverlening doet. Die verbreding van activiteiten heeft een grotere aantrekkingskracht op vrouwen.’

‘We gaan extra investeren in het middenmanagement, zodat de vrouwen daar beter kunnen doorgroeien’

Met 24.000 medewerkers die actief zijn in 34 landen wil het van oorsprong Venlose Océ zijn personeelsbestand beter laten aansluiten op de diversiteit aan klanten en markten die het bedient. Amerikaanse branchegenoten zijn een stuk verder met het aantrekken van vrouwelijke topmanagers. Hewlett Packard had Carly Fiorina enkele jaren aan het hoofd van de onderneming staan, maar dat was geen onverdeeld succes. Anders was dat bij Xerox, waar CEO Anne Mulcahy een uitermate succesvolle saneringsoperatie heeft doorgevoerd.

Océ is ook toe aan een zware vrouwelijke bestuurder. De afgelopen maanden is er gezocht naar een nieuwe CFO. Headhunters kregen de nadrukkelijke opdracht breder te zoeken dan alleen in het bestand mannen. En de selectiecommissie had zich voorgenomen: bij gelijke geschiktheid geven we de voorkeur aan een vrouw. Maar op de voordrachtlijsten was geen vrouw te vinden. Van Iperen: 'Je kunt dan zeggen: er is geen aanbod, dus we zoeken er maar niet meer naar. Je kunt ook zeggen: we gaan extra investeren in het middenmanagement, zodat de vrouwen daar beter kunnen door-groeien. Op dat punt zijn we nu aanbeland.'

Een aardig voorbeeld van zo'n investering is het Global Océ Professionals Program. Twee keer per jaar wordt een groep van circa dertig high potentials geselecteerd om gezamenlijk intensief aan een bedrijfsstrategisch vraagstuk te werken. Zij rapporteren over hun bevindingen aan de Raad van Bestuur en het hoogste management. Een uitstekende manier om je in de organisatie te profileren. Sinds dit jaar wordt de deelname aan deze sessies door vrouwen nadrukkelijk gestimuleerd. Hun aanwezigheid heeft een erg positief effect op het hele team, zo heeft Van Iperen ervaren. 'Ik merk dat vrouwen vaak het bindende element zijn in dat teamwerk. In de laatste groep was een vrouw de grote gangmaker.'

Waar het aantrekken van vrouwen voor technische functies bij Océ nog de nodige problemen oplevert, zit er wel schot in de vrouwelijke vertegenwoordiging bij sales & services. Wereldwijd bezetten vrouwen 13 procent van de functies in

de managementteams van de werkmaatschappijen. Voor operationele salesfuncties is dat 20 procent. De veertig beste verkopers, op een totaal van vijfduizend wereldwijd, treden toe tot de zogenoemde Club Ambassador. Dat selecte gezelschap bestaat inmiddels voor een aanzienlijk deel uit vrouwen.

Helemaal uniek is de samenstelling van het Thaise managementteam, waar uitsluitend vrouwen in zitten. 'En zij draaien meer dan uitstekend', aldus Van Iperen. 'Wederom een bewijs dat meer vrouwen in de organisatie ook een bedrijfseconomisch belang dient.'

'Als je er als topman geen aandacht aan besteedt, dan pikt de rest het ook niet op'

Toch staat Océ pas aan het begin van dit bewustwordingsproces. Daarom heeft Van Iperen zijn ambassadeursjaar voor een flink deel besteed aan de interne communicatie over dit onderwerp. Hij kaart het onderwerp aan in alle nationale en internationale bedrijfspublicaties en spreekt zijn medewerkers geregeld toe per webcast. 'Als je er als topman geen aandacht aan besteedt, dan pikt de rest het ook niet op', zo is zijn overtuiging. Van Iperen kan inmiddels rekenen op de steun van betrokken medestanders in de bedrijfstop, zoals de HR-directeur en het hoofd corporate communications. Met deze pleitbezorgers richt hij zich ook op de externe stakeholders. Een van hun activiteiten is het bedrijf beter profileren in de arbeidsmarktcommunica-

tie. Océ wil zich zo positioneren als een aantrekkelijke werkgever voor ambitieuze vrouwen.

Nederlandse vrouwen die bij Océ al een hogere managementpositie bekleden, zijn ook actief betrokken bij het opzetten van een diversiteitsbeleid. Via een nulmeting zijn werkmaatschappijen gevraagd hoeveel vrouwen in de managementlagen vertegenwoordigd zijn. Hun taak is ook om aan de hand van interviews een beeld te schetsen van hoe de medewerkers de man/vrouw-verhouding in het bedrijf beleven. Van Iperen: 'Tijdens brainstormen en werkontbijten vindt er terugkoppeling plaats. Ik beschouw de bevindingen stuk voor stuk als relevante bouwstenen die ons verder helpen met het vormgeven van een uitgekristalliseerd beleid.'

'We zullen met targets komen die een substantiële verbetering beogen'

Het uitkristalliseren van dat beleid is werk in uitvoering, maar de voltooiing ervan is in zicht. Het plan is om binnen afzienbare tijd doelstellingen op tafel te hebben voor de vertegenwoordiging van vrouwen in de trajecten recruitment, management development en succession planning. Tot nu toe kregen de hoofden van de managementteams in de werkmaatschappijen de neutrale vraag voorgelegd of ze voor de korte en de langere termijn hadden voorzien in de opvolging van alle belangrijke posten. Van Iperen: 'Die vraag moet dus explicieter worden. Waarschijnlijk is het nog te vroeg om van ze te eisen dat ze op termijn 30 procent vrouwen in

hun teams hebben. Maar we zullen wel komen met targets die een substantiële verbetering van het evenwicht beogen.'

Voordat dat zover is, wil Van Iperen eerst een volledig commitment hebben van de bedrijfstop. 'Ik wil dat we het ook écht menen met elkaar. Dus niet nu even ons aardig voordoen, en over een jaar voor schut gaan. Maar zodra die wil er is, voorzie ik ook geen enkele belemmering meer om het Charter 'Talent naar de Top' te onderekenen.'

Actiepunten:

*** INTERN COMMUNICEREN – de boodschap dat het menens is breed in de organisatie neerzetten.**

*** ARBEIDSMARKTCOMMUNICATIE – Océ positioneren als aantrekkelijke werkgever voor ambitieuze vrouwen.**

*** STIMULEREN – meer vrouwen laten deelnemen aan het Global Océ Professional Program. Vrouwen in managementposities laten meedenken over het opzetten van een diversiteitsbeleid.**



*** TARGETS STELLEN – voor de vertegenwoordiging van vrouwen in de trajecten recruitment, management development en succession planning.**



Gitta Luiten is directeur van de Mondriaan Stichting, het stimuleringsfonds voor beeldende kunst, vormgeving en cultureel erfgoed.

*‘Vaak circuleren **dezelfde namen** van mannen. Zij houden de **hoogste posten bezet**’*

Gitta Luiten [Mondriaan Stichting]

Weloverwogen oordelen

Het idee bestaat dat de vertegenwoordiging van vrouwen in de culturele sector redelijk op orde is. ‘Maar dat is de buitenkant’, weet Gitta Luiten. ‘Ook in deze sector zie je maar heel weinig vrouwen aan het hoofd staan van de grote, beeldbepalende instellingen. Het probleem is niet dat ze er niet zijn, vrouwen die geschikt zijn voor zo’n topfunctie. Wel is het probleem dat het nog doorgaans mannen zijn die verantwoordelijk zijn voor de benoemingen. En onderzoek toont aan dat mannen voornamelijk mannen selecteren.’

Toen Luiten zelf in 2001 solliciteerde voor de functie directeur van de Mondriaan Stichting, trof ze een gezelschap van drie mannen en drie vrouwen aan de commissietafel. ‘Ik heb geen idee van hun exacte beweegredenen destijds om mij te kiezen. Maar op zich vind ik het niet meer dan normaal dat het bestuur van een overheidsfonds een afspiegeling is van de samenleving.’

Sinds het aantreden van Luiten is de samenstelling van alle projectcommissies die aan de Mondriaan Stichting zijn verbonden behoorlijk veranderd. In eerste instantie had dat te maken met een aanpassing van de adviesstructuur: dis-

ciplines zijn samengevoegd, wat heeft geleid tot een kleiner aantal commissies met grotere aantallen leden. Voorheen bestonden de commissies voor 80 procent uit mannen – nu is de vertegenwoordiging van mannen en vrouwen gelijkgetrokken. ‘Wat we gedaan hebben, kun je wat mij betreft positieve discriminatie noemen’, zegt Luiten. ‘Maar het was alles behalve een geforceerd proces. In de kunstwereld zijn meer dan voldoende goede vrouwen beschikbaar.’

‘Brenge je mannen en vrouwen samen, dan krijg je weloverwogen oordelen’

Een beter evenwicht in de commissies, leidt tot een scherpere beoordeling van projecten, meent Luiten. ‘Het is puur intuïtie, en generaliserend bovendien, maar toch durf ik in het algemeen te stellen dat mannen in die commissies zich graag richten op grote ideeën, terwijl vrouwen meer gespist zijn op de uitwerking en onderbouwing van de voorstellen. Brenge je mannen en vrouwen samen, dan krijg je weloverwogen oordelen.’

Op het kantoor van de Mondriaan Stichting is diversiteit m/v overigens geen issue. 'Of het moet zijn dat de balans hier aan de vrouwelijke kant doorslaat', relativeert Luiten. In het managementteam zijn twee van de drie leden vrouw. 'Laatst is er een man met pensioen gegaan. Zoiets zie je meteen terug in de balans.'

Vrouwen in staffuncties kunnen rekenen op coaching, als ze die wens uitspreken. Luiten beschouwt het eenvoudigweg als goed werkgeverschap om ervoor te zorgen dat talenten in het bedrijf goed terecht komen, ook wanneer het een baan buiten de stichting betreft. 'Kijk, dit is een kleine organisatie, dus intern valt er niet veel te promoveren. Daarom willen wij mensen ook wegwijs maken in hoe je elders in deze sector een carrière kunt hebben.'

'Nevenactiviteiten buiten de eigen sector zijn goed voor je carrière'

Gitta Luiten zag het als haar ambassadeurstaak om een informeel netwerk te formeren van vrouwelijke leiders in de cultuursector. Zo heeft ze een groep om zich heen verzameld met leden van toezichtsorganen en directeuren van organisaties. Gericht lobbywerk is het doel van dat netwerk. Zodra het spel van namen noemen bij een belangrijke benoeming in de kunst- en cultuursector gaat beginnen, zal het netwerk enkele competente vrouwen voor de desbetreffende post onder de aandacht brengen. 'Zo willen we voorkomen dat aan het einde van de rit het welbekende excuus weer te horen is: we kunnen ze

niet vinden, de vrouwen die geschikt zijn voor deze baan. Ik heb de indruk dat besturen en raden van toezicht best willen, maar vaak weten ze inderdaad niet waar ze moeten zoeken. Nou, daar willen wij dan graag een handje bij helpen.'

Het is zeker niet alleen weezin. 'Sommige vrouwen zijn huiverig om te solliciteren voor een topfunctie', vermoedt Luiten. 'Dat merkte ik ook om mij heen bij mijn eigen sollicitatie. Ik weet niet of ik dat zelf wel gedurfd had, zo kreeg ik van sommige vrouwen te horen. Door vrouwen met potentieel nadrukkelijk te noemen bij vacatures, geef je ze ook een duwtje in de rug. Dit werkt dus twee kanten op.'

Luiten heeft nog een advies aan vrouwen met ambitie: werp je op nevenactiviteiten buiten de eigen sector. 'De meeste vrouwen die ik ken nemen hun baan enorm serieus, ze besteden er heel veel tijd aan. Met als gevolg dat ze nauwelijks tijd hebben voor activiteiten buiten de deur. Mannen pakken dat veel handiger aan. Die zijn toezichthouder bij een ziekenhuis of een woningbouwvereniging. Op zich leer je in de cultuursector niet zo heel veel over het besturen van een grote organisatie. Ik ben ervan overtuigd dat vrouwelijke kandidaten voor een topfunctie in deze branche een stuk zwaarder worden als ze wél over de eigen schutting gekeken hebben. Vrouwen zijn hier heus wel voor te porren, maar ze zitten meestal niet in de juiste netwerken. Net zo'n verhaal als al die mannen die maar roepen dat ze geen geschikte vrouwen kunnen vinden. Ik weet nog niet hoe, maar dit moet te koppelen zijn.'

Luiten heeft haar ambassadeursjaar vooral ook benut voor het leggen van contacten met andere leiders in de sector. In die gesprekken ging het steeds over de afwezigheid van vrouwen in topfuncties. 'Vaak circuleren dezelfde namen van mannen. Zij houden de hoogste posten bezet. Maar de babyboom-generatie gaat de komende tien jaar met pensioen. En tot nu toe hebben wij als sector nog niet zoveel aan hun opvolging gedaan. Als we willen dat we straks goede, nieuwe directeuren hebben, dan moeten we nu in het aanstormende talent investeren.'

'Nu investeren in het aanstormende talent'

Een concreet plan dat uit deze gemeenschappelijke observatie rolde, is de ontwikkeling van een leiderschapsprogramma voor de kunstensector. In Engeland en de Verenigde Staten bestaan zulke programma's al. Volgens het Nederlandse plan kunnen straks twaalf talentvolle, ambitieuze jongelingen per jaar deelnemen aan een zeer intensieve training voor leiders in de dop. Luiten zal zich er hoogstpersoonlijk voor inzetten dat er bij de start, waarschijnlijk begin 2009, op evenwichtige wijze uit de kandidaten geselecteerd zal worden.

Actiepunten:

*** BALANS AANBRENGEN** – de vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de projectcommissies gelijktrekken.

*** LOBBYEN** – namen van geschikte vrouwelijke kandidaten bij benoemingsprocedures in de kunst- en cultuursector onder de aandacht brengen.

*** INVESTEREN IN TALENT** – ontwikkelen van een leiderschapsprogramma voor talentvolle, ambitieuze jongelingen.





Ben Noteboom is sinds 2003 voorzitter van de Raad van Bestuur van Randstad Holding NV. Tot de dochtermaatschappijen van Randstad behoren onder meer Capac, Yacht en Tempo-Team. Vedior NV maakt sinds 2008 ook deel uit van Randstad.

‘Mensen die wij als potential in het vizier hebben, volgen we nauwkeurig. We kennen hun sterke en zwakke eigenschappen’

Ben Noteboom [Randstad]

Alleen het resultaat telt

Randstad is met een personeelsbestand van 81 procent vrouwen, verspreid over de Holding en de dochtermaatschappijen, een waar ‘vrouwenbedrijf’. Dat blijkt ook uit de vertegenwoordiging van vrouwen in de hogere managementposities. In 2006 telde die functielaag 37 procent vrouwen. ‘Maar dat is onvoldoende’, oordeelt bestuursvoorzitter Ben Noteboom. ‘Ik heb de grootste kweekvijver met vrouwelijk talent die je maar kunt bedenken. Koppel dat aan het feit dat wij het bij Randstad belangrijk vinden zoveel mogelijk gebruik te maken van het eigen potentieel. Dat kan maar tot één conclusie leiden: Ook wij doen nog te weinig met het beschikbare talent. Om die reden moet je als organisatie het onderwerp ‘doorstroming van talentvolle vrouwen’ uitermate serieus nemen. Waar nodig en mogelijk moet je die doorstroming faciliteren. Niet geforceerd, want ik vind dat vrouwen hierin ook zelf een verantwoordelijkheid hebben.’

Als deelnemer aan het vijfde Ambassadeursnetwerk koos Noteboom halfuitdagend voor één klinkklaar actiepoint: het percentage vrouwen in hogere managementfuncties moet omhoog van

37 naar 48 procent. Maatregelen om de vertegenwoordiging van vrouwen in dat functieniveau te stimuleren zijn bij Randstad al ruim en breed ingebed in het bedrijfsbeleid. Wat nu telt, zijn de resultaten.

‘Je moet gewoon zeggen: Waar wil je uitkomen, wat zijn je targets?’

Noteboom: ‘Ik heb met veel belangstelling kennis genomen van de doelstellingen en actiepunten van mijn collega-ambassadeurs. Maar hoewel ik onderken dat veel bedrijven pas aan het begin staan van dit proces, vond ik het in de meeste gevallen niet concreet genoeg. Je moet gewoon zeggen: Waar wil je uitkomen, wat zijn je targets? Vervolgens is het een kwestie van je organisatie tot op het bot bewust maken van die targets. Bij Randstad was dat geen issue. We hebben een intern vrouwen netwerk, waarmee de directie nauwe banden onderhoudt. En sinds 2004 meten we exact de doorstroming van vrouwen. Vanaf dat moment zag je de bewustwording

rondom het thema doorstroming met sprongen omhoog gaan.’

Op het niveau van de Holding beschouwt Randstad diversiteit het liefst in de breedste zin van het woord. In het senior executive program komt het onderwerp in speciale werkgroepen aan bod. Als uitvloeisel daarvan is de Franse organisatie een pilot-project gestart dat als doel had in de lokale vestigingen meer intercedenten met een andere etnische achtergrond aan te stellen. Het bestand uitzendkrachten was in de loop der jaren sterk van samenstelling veranderd, maar de vestigingsmanagers waren daar geen afspiegeling van. De resultaten van de pilot zijn spectaculair: het percentage medewerkers met een andere achtergrond steeg in Frankrijk van 15 naar 45 procent. De maatregelen die daarvoor genomen waren, zijn inmiddels vervat in een internationale standaard die ook in Nederland en België toegepast wordt.

De diversiteitsdoelstellingen verschillen bij Randstad van land tot land. In Nederland ligt de focus heel bewust op vrouwen. Noteboom constateert dat eigenlijk alleen in Nederland en Spanje grote achterstanden te zien zijn waar het de vertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties betreft. Hij is ervan overtuigd dat hier een een-op-een relatie te leggen is met het grote aantal vrouwelijke parttimers in Nederland. ‘Laat ik een voorbeeld geven. Een tijd terug had ik een lunch georganiseerd met verschillende internationale managers over dit thema. Een Belgische vrouw gaf aan er niets van te begrijpen. Bij ons werkt niemand parttime, zei ze. Als je dan vervolgens naar de samenstelling van het manage-

mentteam in België kijkt, dan zie je dat bijna de helft uit vrouwen bestaat.’

‘De gebrekkige kinderopvang in dit land kun je niet op het bedrijfsleven afwentelen’

Om zo’n balans ook in Nederland te bereiken, zal er nog een hoop moeten gebeuren. Noteboom: ‘Als samenleving hebben wij met z’n allen verkeerde keuzes gemaakt. Wij hebben ervoor gekozen om de kinderopvang in dit land niet goed te regelen. Deels zit dat in de cultuur, deels is dat politieke weersin. Je kunt dit niet op het bedrijfsleven afwentelen. Natuurlijk kunnen we een steentje bijdragen. Maar als de politiek zo hard roept dat de arbeidsparticipatie omhoog moet, waar ik het overigens van harte mee eens ben, dan zal er heel wat meer aandacht moeten komen voor goede kinderopvang.’

Parttime werken – minder dan vier dagen per week – is funest voor een carrière in een lijnfunctie, vindt Noteboom. ‘Als je op de Olympische Spelen wilt winnen, moet je ook niet een tijdlang minder gaan trainen. Tussen je dertigste en je veertigste gebeurt er van alles in je carrière. Je wordt voor een periode naar het buitenland gezonden, je moet je met acquisities en andere strategische zaken bezighouden. Dan kun je niet even een paar tandjes terugschakelen. Die gemiste ervaring haal je niet meer in.’

Tijdens lunchsessies met vrouwelijk managementpotentieel in Nederland bemerkte Noteboom dat er drie zienswijzen bestaan ten

aanzien van de verdere carrière. Een groep vrouwen gaf duidelijk aan weinig te zien in een versnelling van de loopbaan en sprak daarbij een voorkeur uit voor het thuisfront. Noteboom: ‘Volstrekt legitiem, als je het mij vraagt.’ Een tweede groep wilde wel promotie maken, maar dan op hun eigen voorwaarden. ‘Ten dele kunnen we die als bedrijf faciliteren’, zegt Noteboom. ‘Maar speciale wensen zoals flexibele arbeidstijden zijn nu eenmaal lastig te honoreren in een organisatie die zich moet richten naar de openingstijden van de vestigingen’. De derde groep vrouwen ten slotte gaf aan hun weg naar de top bij voorkeur zelf te willen organiseren. Zij regelen zelf de zaken aan het thuisfront en weten dat vaak heel aardig te combineren met hun professionele ambities. ‘Het is onze taak om juist deze vrouwen te inspireren en uit te dagen’, stelt Noteboom.

‘Ik geloof niet in het gekunsteld voortrekken van bepaalde groepen werknemers’

Met 81 procent vrouwen in het bedrijf ligt het voor de hand dat veel van het potentiële talent bij Randstad vrouw is. ‘Onze aanpak is vrij simpel’, zegt Noteboom. ‘Iedereen krijgt hier de kans het aanwezige talent te ontwikkelen.’ Randstad geeft de voorkeur aan interne promoties. Tachtig procent van de managementfuncties moet intern worden opgevuld. Uit ervaring weet Noteboom dat 90 procent van de interne promoties succesvol is. Van de mensen die extern zijn aangetrok-

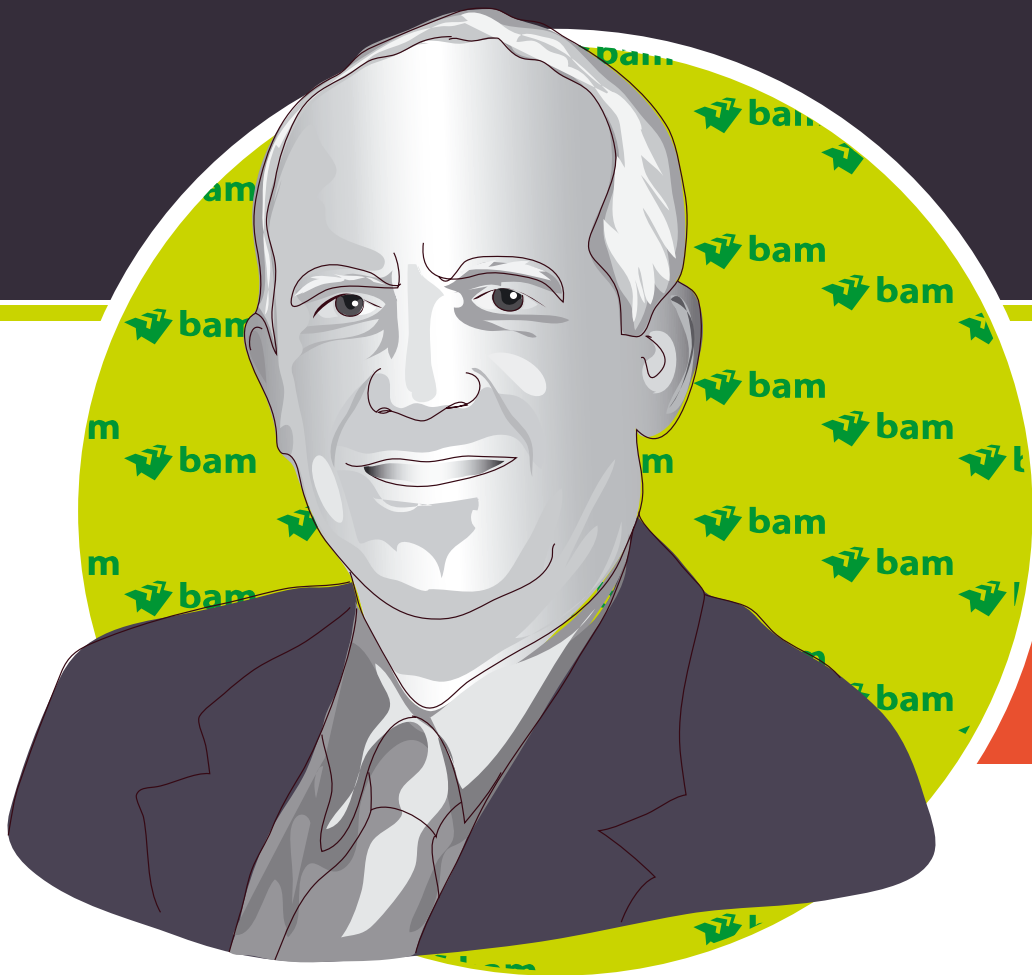
ken, slaagt maar de helft. ‘Bovendien motiveert dit beleid je eigen mensen. Zo zijn ze eerder bereid te helpen het bedrijf verder op te bouwen.’

De doorstroming van vrouwelijke medewerkers naar hogere functies is zo voor Randstad van levensbelang. ‘Maar ik geloof niet in positieve discriminatie of het gekunsteld voortrekken van bepaalde groepen werknemers’, zegt Noteboom. ‘Mensen die wij als potential in het vizier hebben, volgen we nauwkeurig. We kennen hun sterke en zwakke eigenschappen. Ik zou me pas zorgen gaan maken wanneer het regel is dat bij gelijke geschiktheid de mannelijke kandidaten een extra carrièrestap kunnen maken. Maar daarvan is hier gelukkig geen sprake.’

Actiepunten:

*** TARGETS STELLEN – het percentage vrouwen in hogere managementposities wereldwijd laten stijgen van 37 procent (2006) naar 48 procent. Begin 2008 bedraagt het aandeel vrouwelijke managers 40 procent. In Nederland zijn in 2007 87 vrouwen benoemd als senior manager, op een totaal van 137 benoemingen, zo’n 64 procent dus.**





Joop van Oosten is sinds 1976 in dienst van de Koninklijke BAM Groep NV. In 2005 trad hij aan als bestuursvoorzitter.

*‘Het besef is nu aanwezig dat ook voor de bouwsector het aanboren van **nog niet benut talent** cruciaal is’*

Joop van Oosten [Koninklijke BAM Groep]

Alice in Wonderland

Joop van Oosten was vereerd met de uitnodiging tot deelname aan het Ambassadeursnetwerk. Maar al snel sloeg de twijfel toe. De meeste collega-ambassadeurs hadden het onderwerp ‘doorstroming van vrouwelijk talent’ al uitvoerig op de bedrijfsagenda staan. Zo niet de bouwsector. ‘Wij staan nog aan het prille begin van dit proces’, beaamt Van Oosten. ‘In het gezelschap ambassadeurs voelde ik me een soort Alice in Wonderland. In deze branche is nog nauwelijks sprake van vrouwen in topfuncties. Maar gaandeweg heeft het onderwerp me gegrepen. Ik zag ook kansen voor dit bedrijf liggen. Het is in het belang van de bedrijfsstrategie om zoveel mogelijk een afspiegeling van de samenleving te zijn.’

‘Met verschillende invalshoeken wordt de besluitvorming in je bedrijf er beter op’

De tijd dat de bouwsector bij uitstek een mannenbolwerk was is voorbij. Neem bijvoorbeeld de

divisie vastgoedontwikkeling bij BAM, waar 45 procent van het personeelsbestand uit vrouwen bestaat. Andere divisies scoren beduidend minder: wegenbouw telt 5 procent vrouwen, de bouwbedrijven 10 procent en de ingenieursbedrijven ongeveer 20 procent.

Van Oosten grijpt het zakelijke succes van de divisie vastgoedontwikkeling aan om ook in de andere bedrijfseenheden naar wat meer evenwicht te streven. ‘In de gesprekken met onze opdrachtgevers zien we steeds vaker vrouwen aan de andere kant van de tafel zitten. Dat zie je natuurlijk vooral in het woningverkoopbedrijf, maar ook bij de andere divisies. Neem de Rijksgebouwendienst of Rijkswaterstaat, daar heb je in toenemende mate vrouwen in besluitvormende functies.

Wij willen dichter op onze klanten zitten, ze beter begrijpen. Het succes van vastgoedontwikkeling en het feit dat we daar een tamelijk evenwichtige representatie van vrouwen hebben, sterkt mij in de gedachte dat diversiteit een strategisch doel dient. Ik ben er inmiddels van overtuigd dat de besluitvorming in je bedrijf er ook

beter op als er verschillende invalshoeken ter tafel komen.’

Deze argumenten heeft Joop van Oosten gedurende zijn ambassadeursjaar voortdurend aangedragen in gesprekken met het management. ‘Ik ben gestart met bilateraal tjes. Het leek mij verstandiger eerst een voedingsbodemp te leggen voordat ik een compleet nieuwe aanpak ging poneren. Het is een bewustwordingsproces. Mensen op sleutelposities moeten ervan overtuigd raken dat we hier een zaak hebben, dat we er wijzer van worden, en dat we er dus iets aan moeten doen. Halverwege 2008 moet dit proces zijn afgerond, en kunnen we gaan denken aan concrete acties.’

Onderdeel van het proces is de start van een cultuurverandering. Die zal zich volgens Van Oosten geleidelijk voltrekken. Hij rekent op ten minste vijf tot tien jaar en heeft nog geen idee welke kenmerken die toekomstige cultuur zal dragen. Op dit moment voert Opportunity in Bedrijf een cultuuronderzoek en een zogeheten nulmeting uit. Aan de hand van die uitkomsten moet meer zicht komen op het veranderingstraject. Pas dan wil Van Oosten voorzichtig gaan denken aan het stellen van targets.

‘Het is vrouwen niet alleen om allerlei regelingen en faciliteiten te doen’

Al in een vroeg stadium legde Joop van Oosten contacten met het toen nog informele vrouwen-netwerk binnen Koninklijke BAM. Inmiddels krijgt dat netwerk financiële steun en support

van de directie. ‘Ik heb van de vrouwen in dit bedrijf geleerd dat het niet alleen om allerlei regelingen en faciliteiten gaat. De sfeer in het bedrijf is voor hun een stuk belangrijker. Het gaat om een cultuur waarin vrouwen zich sneller gewaardeerd voelen.’

Van Oosten paste in het begin van zijn ambassadeursjaar ook direct een belangrijke stelregel uit de bouwwereld toe: meten is weten. ‘We kenden wel de aantallen vrouwen binnen dit bedrijf, maar hadden dat nooit uitgesplitst naar functieniveau. Dat is nu wel gebeurd, en we hebben direct een functievolgsysteem ontwikkeld. Het basishuiswerk is af. Nu is het zaak om de kweekvijver met talentvolle vrouwen voller te maken. Het bouwwerk moet van onderen af opgebouwd worden.’

Joop van Oosten beschouwt het als zijn belangrijkste verdienste dat er nu iets in beweging is gezet. Ook buiten Koninklijke BAM. Zo heeft Van Oosten zijn contacten bij de Regieraad voor de Bouw en bij Bouwend Nederland aangegrepen om het onderwerp diversiteit m/v op de kaart te zetten. ‘We komen ontegenzegglijk uit een achterstandspositie. Het besef is nu aanwezig dat ook voor deze sector het aanboren van nog niet benut talent cruciaal is. Iedereen is er nu wel van overtuigd dat we voordeel kunnen halen uit een divers samengestelde talentpool.’

Actiepunten:

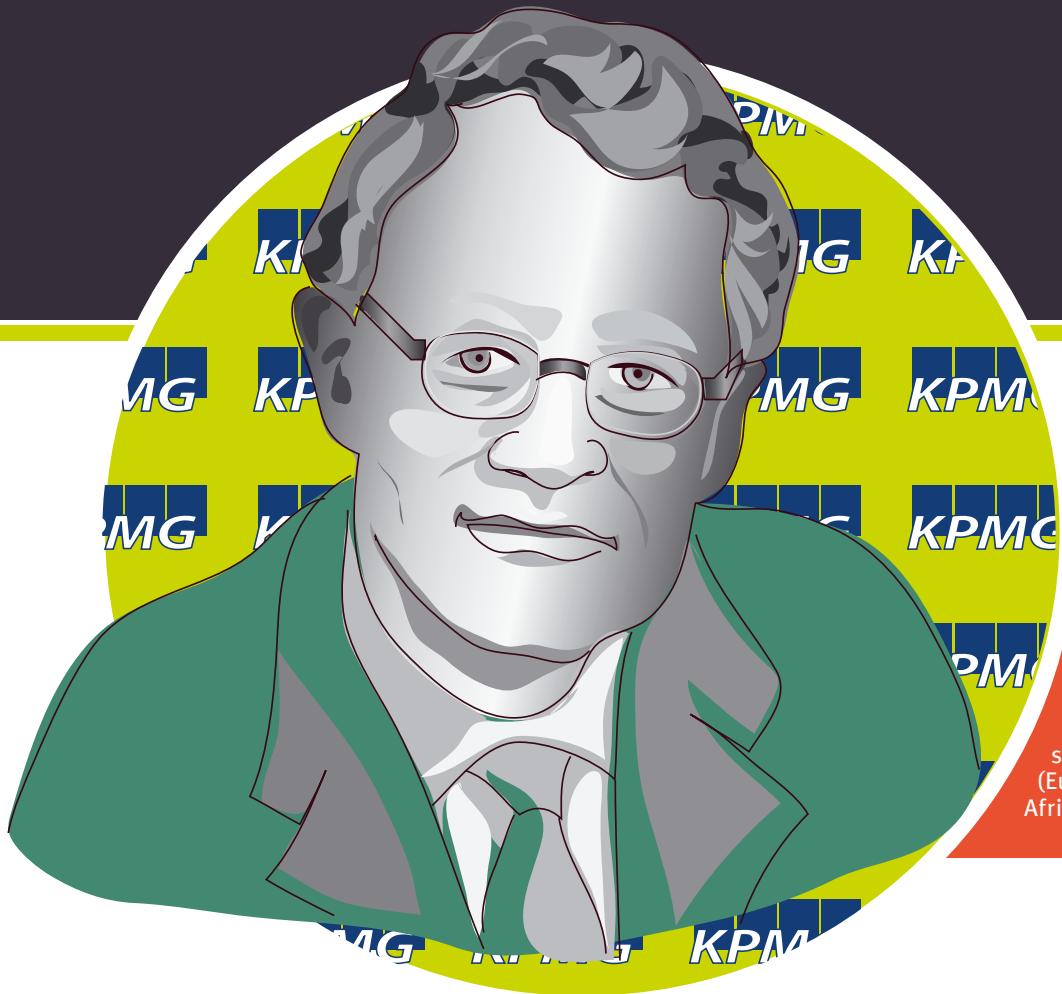
*** METEN IS WETEN – de positie van vrouwen bij BAM in Nederland in kaart brengen.**

*** DIALOOG AANGAAN – inventariseren wat de vrouwen bij BAM als belemmeringen en stimulansen ervaren.**

*** AGENDEREN – het bewustzijnsproces op gang brengen in het management en bij andere organisaties in de bouwsector.**

*** CULTUUR ONDERZOEKEN – via een nulmeting uitkomen op een plan van aanpak om een veranderingsproces te kunnen realiseren.**





Ben van der Veer is sinds 1999 voorzitter van de Raad van Bestuur van KPMG Holding NV. Hij combineert die functie met het voorzitterschap van KPMG EMA (Europa, Midden-Oosten, Afrika).

*‘We kijken niet alleen naar harde cijfers, ook naar de **cultuurelementen** van het medewerkerstevredenheidsonderzoek’*

Ben van der Veer [KPMG]

Ik wil meer dialoog

‘Ik vind het prima dat de topman van een bedrijf gedurende een jaar het vlaggetje op de taart is’, zo omschrijft Ben van der Veer zijn rol in het jongste Ambassadeursnetwerk. ‘Maar het is nog belangrijker om het onderwerp diversiteit breed in je organisatie tot leven te wekken. Je kunt dit niet door één persoon laten dragen.’ Van der Veer doelt op zijn naderende aftreden als bestuursvoorzitter komend najaar. Opvolger Herman Dijkhuizen heeft zijn toewijding aan het onderwerp uitgesproken, evenals anderen in het management. Zo’n twee jaar geleden startten vrouwen bij KPMG een project met als doel ‘Female Capital’ hoog op de agenda te zetten. Inmiddels wordt binnen KPMG het onderwerp diversiteit in bredere zin opgepakt door een werkgroep waarvan Jacobina Brinkman voorzitter is.

De uitnodiging om toe te treden tot het Ambassadeursnetwerk 2007-2008 was een ‘schot in de roos’, aldus Van der Veer. ‘Ik zocht naar wegen om de bestaande initiatieven een extra stimulans te geven. Zoals de meeste organisaties kampen wij met het probleem dat het

aandeel vrouwen verderop in de carrière lijn zien derogen afneemt, terwijl de instroom van vrouwen met zo’n 35 procent redelijk op orde is. Daarvoor kun je een veelheid van redenen aangeven. Maar hoe dan ook: het blijft zonde!’

‘Vrouwen hebben steeds meer belangstelling voor het vak van accountant’

Jacobina Brinkman kwam in 1990 in dienst. ‘Toen lag het percentage vrouwelijke instromers al op zo’n 30 procent. Uiteindelijk ben ik de enige vrouw uit mijn jaargroep die partner is geworden.’ Zo schommelt het aandeel vrouwelijke partners bij KPMG al jaren rond de 4 procent, acht vrouwen op een totaal van ongeveer tweehonderd partners. Het percentage kan zeker nog verder omhoog. ‘We zien een toenemende interesse voor het vak van accountant onder vrouwen’, merkt Van der Veer. ‘Maar zo ver als in sommige Aziatische landen – Thailand, de Filippijnen, China – zijn we nog niet. Daar is accountancy veel meer een vrouwenberoep.’

In de rekruteringsfase gaan de vrouwen bij KPMG een nadrukkelijker rol spelen. ‘Als partner én vrouw is het onze taak te vertellen over onze ervaringen’, zegt Brinkman. ‘Vrouwelijke bezoekers van banenmarkten en voorlichtingsdagen hebben daar behoefte aan. Je kunt ze vertellen over de veranderende bedrijfscultuur, over de mogelijkheden van flexibel werken. Dat nemen ze sneller aan van een vrouwelijke gesprekspartner.’ De instroom is eigenlijk niet het probleem. De nadruk bij KPMG ligt daarom op het behoud van vrouwen en vooral op de doorstroming. Vrouwen zijn gemiddeld minder jaren in dienst bij het bedrijf dan mannen. Dat moet worden verbeterd.

Om de doorstroming van vrouwelijk talent te verbeteren, of uitval van vrouwen te voorkomen, zet KPMG in op een bewustwordingstraject. Afgelopen jaar hebben bijvoorbeeld tweehonderd performance managers binnen de organisatie, allen verantwoordelijk voor het begeleiden en aantrekken van nieuw talent, een workshop diversiteit doorlopen. Dit jaar volgen meer workshops, die gericht zullen zijn op het voeren van gesprekken met medewerkers over hun ontwikkeling en hoe diversiteit daarin een rol speelt. Dergelijke workshops openen de ogen, aldus Van der Veer. ‘Als je individueel met deze managers praat, zeggen ze stuk voor stuk dat het vanzelfsprekend is, een gelijke behandeling van mannen en vrouwen. Maar als je ze confronteert met hoe beoordelingsprocessen in de praktijk werken, hoe die zijn gericht op mannelijke kenmerken, dan begint er al snel wat te dagen.’

Van der Veer is ervan overtuigd dat je het

onderwerp diversiteit m/v systematisch moet aanpakken. ‘Een foldertje uitdelen of een video verspreiden is niet voldoende. Het gaat erom dat we meer in dialoog met elkaar komen, zodat in openheid zaken aan de orde gesteld kunnen worden.’

‘In een coachingstraject voel je duidelijk de behoefte aan vrouwelijke gesprekken’

Zo’n dialoog vond plaats op 7 maart 2008, tijdens een druk bezochte lunchbijeenkomst met vrouwelijk KPMG-talent. Van der Veer kreeg daar een aantal belangwekkende observaties aangereikt. ‘Vrouwen zijn mans genoeg om hun eigen boontjes te doppen. Het plannen van de carrière, het uiten van ambitie, het regelen van het huishouden en de zorg voor de kinderen. Vrouwen zijn inderdaad beter dan mannen in multitasking. Maar een aantal van deze vrouwen gaf wel aan dat ze zich tot aan hun promotie tot manager achtergesteld hadden gevoeld. Zij hadden het gevoel dat zij zich meer dan de mannen in dit bedrijf moesten bewijzen. Pas toen ze manager werden, en ze hun eigen agenda konden regelen, ging het vertrouwen met sprongen omhoog. Dat vond ik een belangrijk leermoment. Blijkbaar zitten er in de voorfase dus belemmeringen die een ongunstig effect hebben op de doorstroming.’

Om deze belemmeringen aan de oppervlakte te krijgen, is Van der Veer coach van drie vrouwelijke high potentials. Daarnaast heeft hij

vijf mannelijke collega-partners aangezocht als coach voor elk drie andere vrouwen. ‘In zo’n coachingstraject voel je duidelijk de behoefte aan vrouwelijke gesprekken, buiten de gewone lijnverhouding om’, zo ervaart Van der Veer nu. ‘Buitengewoon belangrijk is het ook om in zo’n dialoog te vernemen hoe gewaardeerde medewerkers tegen je organisatie aankijken. Je merkt dan dat beelden en realiteit lang niet altijd overeenstemmen.’

‘Vrouwen doen er verstandig aan om zichzelf te blijven’

Jacobina Brinkman wil waken voor een situatie waarin diversiteit gelijkstaat aan het aanbieden van extra training en coaching aan vrouwen. ‘Het gaat er juist om dat mannen en vrouwen zich bewust worden van hun onderlinge verschillen, ook mannen en vrouwen onderling. Waar ligt je eigen kracht, waar ligt de kracht van de ander en hoe kun je elkaar versterken.’ Uit een extern onderzoek onder vrouwelijke KPMG-partners kwam als een van de conclusies naar voren dat sommige vrouwen op weg naar de top het gevoel hadden een overlevingsstrategie toe te passen. Die kwam steeds neer op het zichzelf doelbewust aanmeten van mannelijke eigenschappen. Brinkman: ‘Ik adviseer dat niet te doen. Waar mannen zich nogal snel op de borst kloppen als ze een klus hebben afgerond, zie je vrouwen vaak ingetogener reageren. Zij wachten gewoon op hun volgende taak. Het is een andere stijl, en ik zou niet weten wat er verkeerd aan is.’

De werkgroep diversiteit van KPMG buigt zich momenteel over de key performance indicators. Het gaat niet alleen om een streefcijfer voor het aantal vrouwelijke partners, maar ook om een evenwichtige doorstroming van vrouwen naar die top. Dat wordt niet alleen gemeten in harde cijfers, maar ook in cultuurelementen via het medewerkerstevredenheidonderzoek. De bedoeling is dat ook een vlottere doorstroming van vrouwen onderdeel gaat uitmaken van het nieuwe programma, naast zaken als medewerkerstevredenheid. Van der Veer sluit echter niet uit dat dit tot harde targets zal leiden. De ondertekening van het Charter ‘Talent naar de Top’ is daarom een logische stap.

Actiepunten:

*** DIALOOG – zo veel mogelijk, in het bijzonder tijdens lunchbijeenkomst met vrouwelijk talent en in persoonlijke coachingstrajecten; diversiteit vast agendapunt tijdens jaargesprekken met partners.**

*** BEWUSTWORDING – speciale workshops diversiteit voor leidinggevenden.**

*** KWEEKVIJVER VERGROTEN – meer aandacht voor vrouwen in rekruteringsfase en in het loopbaantraject. Streefcijfers voor doorstroming vrouwen naar de top.**



Gezamenlijke acties

Publiciteit generen

Naast het werken aan een reeks individuele maatregelen hebben de topbestuurders uit het Ambassadeursnetwerk 2007 – 2008 zich ook toegelegd op het realiseren van enkele gezamenlijke acties. Een daarvan was het generen van publiciteit over de doorstroming van talentvolle vrouwen naar hogere functies. Zowel in de eigen bedrijfsmedia als in de landelijke pers is ook deze periode weer veel aandacht geweest voor het netwerk en de activiteiten van de ambassadeurs. Een selectie van die artikelen is te vinden op www.ambassadeursnetwerk.nl.

‘Talent naar de Top’

Daarnaast zijn er ook enkele initiatieven ont-plooid waarop meerdere ambassadeurs konden intekenen, zodat er een versterkend effect kon optreden en men extra kon profiteren van de ‘netwerkstructuur’. Zo waren verschillende ambassadeurs betrokken bij de ontwikkeling van het Charter ‘Talent naar de Top’ (zie pag. 63). Ook hebben enkele ambassadeurs bijgedragen aan de totstandkoming van een

‘Argumentenkaart’. Zie www.argumentenkaart.nl.

Over de schutting kijken: Cross Mentoring

Versillende ambassadeurs hebben toegezegd met hun organisatie in te tekenen op de volgende cyclus van het succesvolle Cross Mentoring Programma© van Opportunity in Bedrijf. In dit programma worden vrouwelijke mentees gekoppeld aan mannelijke en vrouwelijke mentoren van een andere organisatie. Met als doel de mentee te ondersteunen in haar carrière en daar waar mogelijk een versnelling aan te geven. Zowel de mentor als de mentee hebben de kans om over de grenzen van de eigen organisatie te kijken en van elkaar te leren. Mentoren kunnen kennisnemen van verschillen in carrièrestrategieën en hun bewustzijn over loopbaanbelemmeringen vergroten. Meer informatie over dit programma is te vinden op www.opportunity.nl.

Carrièrebeurs: Diversity Works

Op 15 en 16 april 2008 vond voor de eerste keer Diversity Works plaats. Dit carrière-evenement

Publiciteit Charter ‘Talent naar de Top’ Cross Mentoring Diversity Works Power Meetings Argumentenkaart It’s Lovely at the Top Gemeenschappelijke bevindingen

speciaal voor hoogopgeleide vrouwen en hoogopgeleid multicultureel talent (m/v) trok bijna drieduizend bezoekers. Enkele leden van het Ambassadeursnetwerk waren met hun bedrijf op de beurs vertegenwoordigd en wisten daar een respectabel aantal potentiële vrouwelijke kandidaten te interesseren voor hun organisatie. Op het evenement was ook veel belangstelling voor de verschillende workshops en debatten rond het thema carrière maken.

Power meetings: zichtbaarheid vergroten

Een volgende gemeenschappelijke actie was de organisatie van ‘power meetings’. In de eerste week van maart, rondom ‘internationale vrouwendag’, nodigden de ambassadeurs de (sub)topvrouwen uit hun bedrijf uit voor een ontbijt- of lunchbijeenkomst. Met als thema: hoe kan de zichtbaarheid van vrouwen worden vergroot? En hoe kunnen organisaties de spotlights beter richten op vrouwelijk talent en ambitie, zodat de doorstroming van vrouwen naar de top wordt bevorderd en het pseudo-argument ‘we kunnen ze niet vinden’ wordt gelogenstraft?

Deze meetings leverden levendige gesprekken en praktische suggesties op, die zowel door de vrouwen als de ambassadeurs zeer werden gewaardeerd. Een van de tips was dan ook: ga vaker met deze vrouwen in gesprek. Het is een even simpele als effectieve aanpak, die ervoor zorgt dat beide ‘partijen’ op scherp blijven.

It’s Lovely at the Top

Een bijzonder initiatief van een van de ambassadeurs, Dorine Burmanje, betreft het lied ‘It’s lovely at the top’. Een boodschap met een knipoog. Diversiteit is een serieus onderwerp, want de bedrijfsresultaten hangen ermee samen. Maar dat betekent nog niet dat je er alleen maar serieus mee bezig moet zijn. Ook met zo nu en dan een luchtige aanpak kun je veel bereiken. In de vorm van muziek en een videoclip kan de boodschap ‘meer vrouwen naar de top’ beter blijven hangen dan met menig rapport, zo is de gedachte. Het lied, dat door verschillende ambassadeurs en hun ondersteuners werd ingezongen, en de dvd met de clip is in deze publicatie bijgevoegd. Zie ook pagina 66.

Charter 'Talent naar de Top'

Bevindingen en aanbevelingen

De deelnemers aan het Ambassadeursnetwerk 2007 – 2008 kwamen in gezamenlijkheid tot een reeks bevindingen en aanbevelingen voor andere organisaties die hun voorbeeld willen volgen:

- Start het diversiteitsbeleid met een heldere business case, maak in de organisatie duidelijk wat het organisatiebelang is.
- Organiseer uw eigen inspiratie en kritische blik. Bespreek uw doelstellingen met verschillende mensen in uw naaste omgeving: uw eigen organisatie, uw afzetmarkt, uw privé netwerk.
- Neem de wervings- en selectieprocedures kritisch onder de loep. En geef gerichte instructies aan uw wervings-/headhuntersbureaus.
- Focus niet (alleen) op opleidingsprogramma's voor vrouwen, maar vooral op: hoe kunnen we organisaties zó ontwikkelen dat ze zowel voor mannen als voor vrouwen aantrekkelijk en interessant worden? Dit vereist met name awareness van top en lijnmanagement, die zich bewust moeten worden van de effecten van 'kloongedrag' (de neiging om mensen te benoemen

die op jezelf lijken) en van 'de informele regels van het spel' voor het maken van carrière.

- Zorg voor draagvlakverbreding, bijvoorbeeld door een intern ambassadeursnetwerk in te stellen.
- Herken verschillende uitingen van ambitie. Spot en stimuleer talentvolle vrouwen. Geef ze tips en help ze hun carrière slim plannen.
- Benut de ervaringen van de verschillende ambassadeurs, projectcoördinator Opportunity Advies heeft de uiteenlopende good practices verzameld.
- Stel vastgeroeste carrièreroutes ter discussie en agendeer het thema 'flexibiliteit'. Flexibilisering is niet gelijk aan minder werken of part time werken, het is geen arbeidsvoorwaarde, maar een voorwaarde voor succes. Uitgangspunt vormen ontplooiing, ambitie en commitment aan de organisatie.
- Leg uzelf ambitieuze targets op en zorg voor zowel kwantitatieve als kwalitatieve monitoring.
- Zie diversity als een lonkend perspectief!

De Taskforce 'Vrouwen naar de Top' presenteert op 28 mei 2008 het Charter 'Talent naar de Top'. De doelstelling is een hogere toestroming en doorstroming en meer behoud van vooral vrouwelijk talent in topfuncties te realiseren. Het Charter is gericht op alle werkgevers, dat wil zeggen beurs- en niet-beursgenoteerde ondernemingen, instellingen en overheidsorganisaties in Nederland. De Taskforce meent dat breed gedragen ondertekening en naleving van het Charter op termijn leidt tot de beoogde toename van het aantal vrouwen in topfuncties en in de aanloop daar naartoe.

Het Charter is tot stand gekomen in nauwe samenwerking tussen VNO-NCW, de FNV, de SER en vertegenwoordigers van bedrijven, het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het Ministerie van Economische Zaken. De Taskforce staat onder voorzitterschap van Sybilla Dekker, daarbij terzijde gestaan door directeur Marieke Bax van Topbrainstorm. Voorts hebben zitting in de Taskforce de voorzitter van de SER, de voorzitters van FNV en VNO-NCW, de minister van OCW, de staatssecretaris

van EZ, en de voorzitters van PriceWaterhouse Coopers, McKinsey en Royal Haskoning.

Voor meer informatie: www.topbrainstorm.nl

De ACHT paragrafen van het Charter

Ondertekenaars verklaren het volgende:

[I] Ondertekenaars zijn overtuigd van het belang van diversiteit m/v in hun organisatie. Zij committeren zich aan het ontwikkelen of (indien reeds bestaand binnen het huidige bredere diversiteitsbeleid) continueren van een duidelijke strategie voor toestroom, doorstroom en behoud van meer vrouwelijk talent in topfuncties (tweede en derde echelon en raden van bestuur/directies). Ondertekenaars benadrukken waar mogelijk en van toepassing ook aan de raad van commissarissen of toezicht het belang van meer diversiteit in deze raad.

[2] Ondertekenaars stellen voor een termijn van drie tot vijf jaar, al dan niet binnen hun reeds bestaande diversiteitsbeleid, specifieke kwantitatieve doelen op voor toestroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent naar de top van hun organisatie. Deze kwantitatieve doelstellingen zijn organisatiespecifiek en afhankelijk van de startsituatie waarin de organisatie zich bevindt. Behalve om staffuncties gaat het hierbij om een toename van benoemingen in operationele managementfuncties.

[2a] Iedere ondertekenaar verricht in ieder geval in de eerste zes maanden na ondertekening een nulmeting naar het percentage vrouwelijk talent, waarbij met name wordt gekeken naar vrouwen in topposities en vrouwen die in de toekomst mogelijk deze topfuncties kunnen bekleden. Hierover wordt gerapporteerd op basis van een door de Monitoring Commissie vastgesteld standaardinstrument. Voor zover een werkgever al rapporteert inzake diversiteit m/v, overlegt hij/zij deze rapportage op basis van het standaardinstrument.

[3] Ondertekenaars stellen binnen zes maanden na ondertekening een duidelijke managementstrategie vast, dan wel bevestigen hun reeds bestaande diversiteitsstrategie, op basis waarvan zij de door hen gestelde kwantitatieve doelstellingen trachten te bereiken. Deze strategie wordt vastgesteld en duidelijk intern naar alle werknemers gecommuniceerd door het bestuur of waar van toepassing het topmanagement van de orga-

nisatie in samenwerking met de HR-afdeling.

[3a] Waar van toepassing wordt de strategie als onderdeel van het strategisch beleid ten minste jaarlijks overlegd aan de raad van commissarissen of toezicht. Jaarlijks herzien ondertekenaars deze strategie, waar nodig aangepast en herzien op basis van de daadwerkelijk behaalde resultaten. Voor zover de ondertekenaar reeds een strategie heeft, overlegt hij/zij deze aan de Monitoring Commissie. Deze strategie kan voorts nog aan de catalogus inzake best practices worden getoetst.

[4] Ondertekenaars leggen de op basis van bovenstaande kwantitatieve doelen geformuleerde strategie vast in heldere, actiegerichte managementafspraken. Het management kan mede worden beoordeeld op zijn bijdrage aan het verwezenlijken van deze doelstellingen. Deze doelstellingen kunnen zowel kwantitatief van aard zijn als gericht op het proces om tot een hogere participatiegraad van vrouwen te komen.

[5a] Ondertekenaars rapporteren jaarlijks hun voortgang op een aantal duidelijke key performance indicators (toestroom, doorstroom en behoud van het percentage vrouwelijk talent in het tweede en derde echelon en de raden van bestuur/directies) aan de daartoe ingestelde Monitoring Commissie. Deze rapportage bevat de voortgang ten opzichte van de resultaten van de nulmeting en de uiteindelijke kwantitatieve

doelstellingen. Werkgevers hebben uiteraard de mogelijkheid uitgebreider te rapporteren.

[5b] Ondernemingen die internationaal opereren, rapporteren binnen het (al dan niet reeds bestaande) globale diversiteitsbeleid over de in Nederland behaalde resultaten.

[5c] Beursgenoteerde ondernemingen die het Charter hebben ondertekend en waarop de Nederlandse Corporate Governance Code van toepassing is kunnen indien gewenst deze rapportage eveneens binnen hun reguliere jaarverslaggeving vermelden en in de algemene vergadering van aandeelhouders toelichten (in het bijzonder waar deze rapportage betrekking heeft op samenstelling en profiel van de raad van commissarissen).

[6] Ondertekenaars werken actief aan de ontwikkeling van specifieke instrumenten voor carrièrebegeleiding van vrouwelijk talent. Onderdeel van deze instrumenten kan aanpassing van de procedures voor het aantrekken en benoemen in hogere posities zijn. Bij het Charter is een catalogus van best practices op het gebied van diversiteitsbeleid opgenomen. Deze catalogus kan worden gebruikt voor het ontwikkelen van deze instrumenten.

[7] Ondertekenaars delen hun ervaringen met de in de catalogus opgenomen best practices en de door hen nader ontwikkelde initiatieven

op het gebied van talentbevorderend beleid met andere ondertekenaars.

[8] De Monitoring Commissie maakt jaarlijks de voortgang bekend op basis van de rapportages van de ondertekenaars van het Charter. De Commissie zorgt bovendien voor positieve onderscheidingen van de relevante ondertekenaars in verschillende communicatie-uitingen, zoals in de media en op de website.

Benoemen en Roemen; benutten van vrouwelijk talent: good practices uit het Ambassadeursnetwerk 2007 – 2008 is een uitgave van het ministerie van Economische Zaken en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
© 2008 – Opportunity Advies.

Organisatie en begeleiding
Margo van Berkel, Opportunity Advies
T 020 – 426 58 90
E oib@opportunity.nl - W www.opportunity.nl

Concept en redactie
MediaLogic, Rotterdam

Teksten
Hans Kruyzen

Ontwerp en lay-out
Nadia González BNO

Drukwerk
A-D Druk, Zeist

Op de wijs van 'Love lifts us up' en met een nieuwe tekst van Jeroen Zijlstra is 'It's lovely at the top' (vrij naar 'It's lonely at the top') ingezongen door leden van het Ambassadeursnetwerk, onder leiding van zangeres Leoni Jansen. Lied en videoclip zijn een initiatief van ambassadeur Dorine Burmanje (zie ook pagina 24 en 61).

It's lovely at the top

Wie weet wat de toekomst brengt
Op weg naar het hart van de zaak
Vindt een vrouw die er klaar voor is
Haar plaats aan de top? En hoe vaak?

De weg is lang
Maar stap voor stap en met beleid
Zijn we op diversiteit voorbereid

It's lovely at the top voor haar
Die de kunst verstaat
Tot op de bodem gaat
It's lovely at the top voor hem
Die iets nieuws probeert
Een goede sfeer creëert

Breng een vrouw, gun haar een plek

Haal een vrouw van 't eerste uur
Wees met humor tegendraads
Binnen de bedrijfscultuur

De weg is lang
Maar stap voor stap en met beleid
Zijn we op diversiteit voorbereid

It's lovely en het luistert nauw
Toch lonkt de top voor man en vrouw

It's lovely at the top voor hen
Die de tijd verstaan
En de strijd aangaan
It's lovely at the top voor hen
Die de kunst verstaan
Tot op de bodem gaan

BENOEMEN ROEMEN EN

Het Ambassadeursnetwerk 2007-2008 is een initiatief van de ministeries van Economische Zaken en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Het vijfde Ambassadeursnetwerk – de editie 2007-2008 – ging op 27 februari 2007 van start. Ruim een jaar lang trad ex-minister Sybilla Dekker naar voren als voorzitter van het netwerk, bestaande uit twaalf kopstukken uit de particuliere en collectieve sector. Deze ambassadeurs ontwikkelden in hun eigen organisatie en branche een aantal actiepunten, met als doel een divers personeelsbeleid na te streven en de doorstroming van vrouwelijk talent naar hogere functies te bevorderen. In deze publicatie geven zij hun visie en brengen zij verslag uit van hun inspanningen.

Parallel aan deze 'eindrapportage' presenteert het Ambassadeursnetwerk 2007-2008 in samenwerking met Topbrainstorm op 28 mei 2008 het Charter 'Talent naar de Top'. Organisaties die dit Charter ondertekenen, committeren zich aan het verwezenlijken van concrete doelstellingen ten aanzien van de toestroom, de doorstroming en het behoud van vooral vrouwelijk talent in topfuncties. Deze organisaties zijn tevens bereid openlijk verslag te doen van hun vorderingen. Hun rapportages en de concrete acties van de jongste lichte ambassadeurs maken zichtbaar welke maatregelen vruchten afwerpen en welke werkgevers op dit terrein een voortrekkersrol spelen. Een kwestie van 'Benoemen en roemen'.

© Opportunity Advies, 2008. Deze publicatie is mogelijk gemaakt met financiële ondersteuning van het Ministerie van Economische Zaken.

Benutten van vrouwelijk talent:
good practices uit het Ambassadeursnetwerk 2007 - 2008

met
DVD

AMBASSADEURS*netwerk*