



Algemene Bestuursdienst  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties



30%  
Vrouwen  
special

# ABD

**BLAD**  
speciale  
editie

JULI 2013

VERDER:

**VAN PRATEN NAAR DOEN PAG. 3** Monique Theeuwen en Elvire Gazan over het plan van aanpak  
**OPENHARTIG PAG. 10** Hein Knaapen: 'Al je er geen doel van maakt, ga je het niet bereiken'  
**VWS-TOPPERS PAG. 12**

4

## VROUWEN MOETEN DOORGROEIEN

Ministers Jet Bussemaker en Stef Blok investeren in een rijksbrede groep van potentieel, als impuls voor de doorstroom van vrouwen naar hogere managementfuncties.

8

## TALENT

'Het talent is er, stelt Sybilla Dekker van Talent naar de Top, 'dus waarom zou je er geen gebruik van maken?'

## Inleiding

Manon Leijten, directeur-generaal  
voor de Algemene Bestuursdienst

De kabinetsopdracht is helder: het aantal vrouwen binnen de ABD naar 30 procent in 2017. Op dit moment is de stand 26 procent. Dat klinkt niet slecht, maar 4 procent erbij is nog een hele klus. Meer dan de helft van de vacatures zal vervuld moeten worden door vrouwen om dit streefcijfer op tijd te bereiken. Bureau ABD faciliteert de departementsleidingen hierbij. We hebben goed inzicht in de ABD-doelgroep en het vrouwelijk talent binnen de rijksoverheid. We kijken ook goed naar teams waar vrouwen nu nog ondervertegenwoordigd zijn. Juist daar kan nog optimaal geprofiteerd worden van de winst die een divers team oplevert. Natuurlijk is het belangrijk om je te realiseren dat hier een rijksbrede verantwoordelijkheid ligt. De ministers Blok en Bussemaker bevestigen dit in het interview (pagina 4) in deze uitgave. Om te laten zien wat er rijksbreed gebeurt, wat Bureau ABD doet en hoe diversiteit bijdraagt aan organisatieresultaten, is deze special van het ABD-blad gemaakt. Ik hoop dat de uitgave bijdraagt aan het besef dat meer vrouwen in de top de kwaliteit van de rijksdienst bevordert.

### TOP-vrouwenweetjes

- Bij het hele Rijk is 43% van de medewerkers vrouw, in het primair onderwijs is dat 82%. In topfuncties respectievelijk 26% en 45%.
- AZ heeft procentueel de meeste vrouwelijke topmanagers: 40%. VWS 35%. Bij Defensie is dat 12%. Met dit percentage heeft VWS de meeste vrouwen in de top.
- Johanna Westerdijk was de eerste vrouwelijke hoogleraar (1917), Marga Klompé de eerste vrouwelijke minister (1956) en Helen de Maat-Koolen de eerste vrouwelijke secretaris-generaal (1991).
- 54% van de afgestudeerde studenten is vrouw, 45% van de promovendi, 33% van de universitaire docenten, 20% van de universitaire hoofddocenten en 15% van de hoogleraren.
- Slechts één commissaris van de Koning is vrouw (Overijssel). Van de provinciale topambtenaren is 23% vrouw. Onder de politiechefs (10 regionale en 1 landelijke eenheid) zijn 3 vrouwen.
- Bedrijven met een evenwichtige man-vrouwverhouding behalen 56% méér resultaat dan 'mannenbedrijven', stelt een rapport van de Europese Commissie.
- In de Opzij-lijst van 2012 stonden in de top-10 'Openbaar bestuur' drie vrouwen uit de rijksoverheid: Renée Jones-Bos (BuZa), Kajsja Ollongren (AZ) en Laura van Geest (destijds FIN).
- Angela Merkel is de machtigste politica ter wereld, volgens Forbes, vóór president Demil Rousseff van Brazilië. Op plaats 3 staat weduwe Melinda Gates.

**25,7** procent Het aandeel vrouwen op ABD-functies (569 functies) steeg de afgelopen jaren geleidelijk van 18,2 procent in 2007 naar 25,7 procent in 2012. De complete ABD-doelgroep kende eind december 2012 een percentage van 24,3 procent vrouwen. Binnen de topmanagementgroep was dat 21,4 procent.



## Van praten naar doen

Hoe zorgen we ervoor dat straks in 2017 het aandeel vrouwen in ABD-functies minstens 30 procent is? Projectleider Monique Theeuwen en Elvire Gazan (MD-coördinator) van Bureau ABD over 'Van praten naar doen!'.

Om verdere instroom en doorstroom van vrouwen naar hogere managementfuncties te realiseren investeert de Algemene Bestuursdienst in de subtop van vrouwelijk potentieel. Een van de acties om vrouwelijk talent beter in beeld te krijgen is het voeren van loopbaangesprekken met managers op niveau schaal 15. MD-coördinator Elvire Gazan: 'Formeel behoren de S-15-managers, veelal plaatsvervangend directeuren, niet tot de ABD-doelgroep, maar we hebben ze wel al in beeld. Door structureel loopbaangesprekken met hen te voeren, krijgen we de talenten en hun verwachtingen beter in kaart en kunnen we vervolgens sturen op ontwikkeling en begeleiding van deze mensen.' Ook in de jaarlijkse departementale schouwbesprekingen komt vrouwelijk talent expliciet aan de orde. 'Onder meer met die informatie kunnen we strategischer bekijken waar we de komende jaren vacatures verwachten en kunnen we daarop voorsorteren. We kijken naar potentiële matches', licht projectleider Monique Theeuwen toe. Talentontwikkeling is een van de pijlers van de Algemene Bestuursdienst, ook al vóór het ontstaan van het Regeerakkoord. 'We trekken het nu breder door het vrouwelijk talent uitgebreid in kaart te brengen. Uiteindelijk geldt altijd: de beste wordt het.'

### BALANS IN TEAMS

Naast kwaliteit is complementariteit van teams leidend. Bij vacatures voor

ABD- en topmanagementfuncties is de afspraak dat elke shortlist minimaal één vrouwelijke kandidaat bevat, hetzelfde geldt voor de leden van selectiecommissies. Elvire: 'Met een divers team bereik je een hogere kwaliteit, vrouwen brengen een ander element in. Meerdere typen mensen brengen balans in de groep. Is er een MT met vooral vrouwen, dan komen er vooral mannen op de shortlist.' Voor het ABD-Kandidatenprogramma geldt al jaren dat de helft van de deelnemers vrouwelijk is en bij de DG-abelen is zelfs meer dan vijftig procent vrouw. Behalve intern richt het management-development beleid zich ook op vrouwelijk talent van buiten de rijksoverheid. 'Dat doen we door te kijken in ons bestand van 8000 mensen. Behalve degenen die nu binnen de rijksoverheid werken, staan hierin de mensen die bij ons hebben gesolliciteerd of te kennen hebben gegeven interesse te hebben voor een ABD-functie.' Verder werkt Bureau ABD in het project Werken buiten het Rijk samen met searchbureaus. 'Zij helpen ons bij het leggen van contacten met potentiële kandidaten', zegt Elvire. 'Daarnaast zoeken wij zelf ook via bijvoorbeeld LinkedIn en maken MD-consultants met regelmaat een

inventarisatie van vrouwen die in aanmerking komen. Bij alles wat we al doen, kijken we nu gericht naar vrouwen.' Overigens gaat men in het project Werken buiten het Rijk terughoudend om met vrouwelijk talent. Monique: 'Als je in iemand hebt geïnvesteerd als werkgever, wil je hem of haar graag behouden voor de organisatie. Maar als mensen ergens een mooie loopbaankans zien, houd je ze niet tegen. Bedenk dat een functie buiten de rijksoverheid verrijkend kan zijn en dat deze mensen ook weer terug kunnen komen op enig moment. Natuurlijk willen we het talent het liefst behouden door het hier aantrekkelijk te houden.'

#### RUIMTE VOOR ANDEREN

Het doen van tijdelijk werk draagt bij aan het versneld opbouwen van hogere managementervaring. Om die reden willen we vrouwelijke talenten intensiever gaan inzetten op tijdelijk werk via ABD Interim, rijksbrede pools en stages, licht Monique toe. 'Daarbij willen we interim-werk steeds meer inzetten als ontwikkelinstrument, als mogelijkheid om ervaring op te doen in meerdere contexten. Talenten kunnen zich via interim-opdrachten breder ontwikkelen.' Ook door het

werken met carroussels krijgen talenten de kans om ervaring op te doen in andere contexten. Monique: 'Carroussels en uitwisselingen zijn nuttig, zeker in deze tijden. Maar de uitvoerbaarheid is niet eenvoudig, het is echt maatwerk.' In ieder geval past de ABD zoveel als mogelijk de 3-5-7-methodiek toe: in drie jaar groei je in een functie, in vijf jaar kom je tot volledige bloei en na zeven jaar moet je door naar een nieuwe functie. Elvire: 'We willen ABD'ers stimuleren om in dit model mee te bewegen. Als mensen een loopbaan-stap maken, betekent dit dat er ruimte ontstaat voor anderen. Hoe meer mensen in beweging komen, hoe meer ook vrouwen in beweging kunnen komen. Mobiliteit en doorgroei betekenen vaak behoud van talent, omdat er meer mogelijkheden zijn.' Ook in de topmanagementgroep kan zo meer ruimte voor anderen – lees vrouwen – ontstaan, als zittende SG's en DG's andere loopbaanmogelijkheden krijgen. Elvire: 'Mensen in de laatste fase van hun loopbaan willen we stimuleren de stap naar een niet-lijnmanagement-functie te maken, zonder statusverlies. Het is juist belangrijk dat de mensen in deze fase van hun loopbaan hun kennis overdragen en hun opvolgers opleiden en begeleiden.'



Elvire Gazán (links) en Monique Theeuwes



*Waarom vrouwen zouden moeten doorgroeien*

# ‘Ze zijn beter dan ze zich voordoen’

In 2017 moet tenminste 30 procent van de Algemene Bestuursdienst uit vrouwen bestaan. Dat staat in het Regeerakkoord. En afspraak is afspraak, vindt minister Stef Blok. ‘Emancipatie heeft onderhoud nodig’, zegt minister Jet Bussemaker. Waarom vinden zij dat zo belangrijk?

**E**igenlijk is zij zó stereotype. Zij, dat is de hoogopgeleide vrouw, getalenteerd en op dreef, maar onzeker als het aankomt op het maken van een volgende stap. Ze lijdt aan iets ouds en bekends, dat een nieuw woord draagt: het tiara-verschijnsel. Bij een mooie functie die zich aandient, vraagt ze zich onherroepelijk af: ben ik wel goed genoeg? Voldoe ik aan alle eisen? Ze wacht tot de omgeving haar het kroontje van bevestiging opzet. Inderdaad, onverstandig.' Jet Bussemaker: 'In het streven naar meer vrouwen op topfuncties binnen de overheid kun je dat nou net niet gebruiken.'

**GROEI EN KRIMP**

Afgelopen maand kreeg het kabinet de maatregelen onder ogen voor het Emancipatiebeleid tot en met 2016. Daarin is het weer onderstreept: in 2017 moet ongeveer 1 op de 3 topambtenaren een vrouw zijn. Jet Bussemaker, als OCW-minister verantwoordelijk voor de portefeuille Emancipatie, trekt in dat streven samen op met Stef Blok, verantwoordelijk voor de hervorming van de rijksdienst. Gemengde teams aan de top werken beter samen en communiceren efficiënter, blijkt uit diverse wetenschappelijke studies. Ze zijn bovendien beter in staat om met groei en krimp om te gaan, bleek uit een onderzoek dat adviesbureau Perspexo onlangs hield onder vijfhonderd bedrijven in het mkb. 'Mannen zijn beter in het laten doorgroeien van bedrijven, terwijl vrouwen makkelijker schakelen in een crisis', weet Bussemaker. 'Dat komt in de huidige omstandigheden goed van pas, maar we gaan voor een duurzamer streven.' En: 'Wat voor het mkb geldt, geldt ook voor de overheid. Dat maakt het initiatief om vrouwen naar de top te krijgen alleen maar belangrijker.'

**MEERWAARDE**

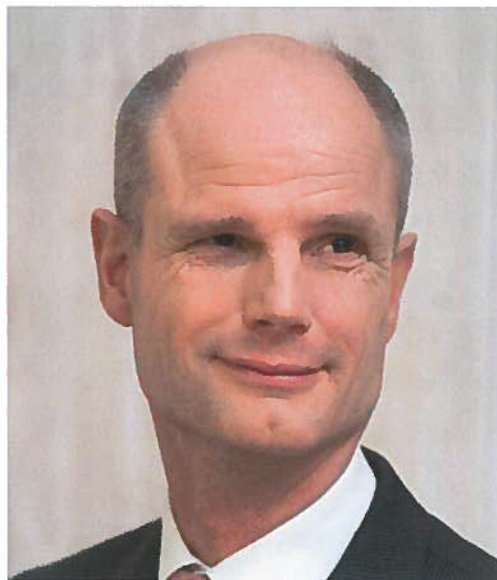
Volgens Blok presteert Nederland op dit onderwerp niet eens zo slecht in vergelijking met omringende landen. Telde onze overheid in 2008 nog 20 procent vrouwelijke topambtenaren, in 2010 was dat al gestegen naar een kwart en inmiddels staan we op 26 procent. Waarom dan toch zoveel aandacht voor genderdiversiteit? 'Diversiteit in teams heeft meerwaarde, dat weten we al jaren. En ik durf te stellen dat de kwaliteit van de rijksdienst erop vooruit gaat als we streven naar een evenwichtiger verdeling tussen man en vrouw.'

Maar groei gaat niet vanzelf. Sterker nog, het cijfer stagneert, mede door de crisis. Blok vindt dat we desondanks het streven niet moeten laten varen. Wat in het Regeerakkoord is afgesproken, staat als een huis. Afspraak is afspraak, vindt hij.

'Het lijkt me logisch dat we uiteindelijk, op langere termijn, toegaan naar 50-50. En dat we dan ook geen streefcijfers meer nodig hebben. Gelijke verdeling van mannen en vrouwen zou gemeengoed moeten zijn.'

**JOBRUIL**

Om een impuls te geven aan de doorstroom van vrouwen naar hogere managementfuncties binnen de overheid, willen Bussemaker en Blok extra investeren in een rijksbrede groep van potentieel. 'We moeten zorgen dat we de kweekvijver aangevuld houden', zegt Bussemaker. 'Dat betekent ruimte geven aan jong talent en ook aan vrouwen, om in te stromen en door te groeien naar topfuncties binnen de rijksoverheid. Toegegeven, dat is een lastige opdracht in tijden van krimp,



**STEF BLOK**  
Minister voor Vrouwen en Rijksdienst, verantwoordelijk voor de hervorming van de rijksdienst

*'De kwaliteit van de rijksdienst gaat erop vooruit als we streven naar een evenwichtiger verdeling tussen man en vrouw'*



**JET BUSSEMAKER**  
Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, verantwoordelijk voor Emancipatie

*'We moeten meer ruimte maken voor vrouwen en jong talent om in te stromen en door te groeien naar topfuncties binnen het Rijk'*

maar niet onmogelijk. Traineeships, jobruil, een brede carrousel, we moeten het als rijksoverheid samen doen.' De helft van de afdelingshoofden binnen 'haar OCW' bestaat uit vrouwen. Dat is alvast een goede basis, zegt ze. Zo zijn er meer positieve voorbeelden. Ze is blij dat minister van Buitenlandse Zaken Frans Timmermans dit jaar al dertien vrouwelijke ambassadeurs heeft benoemd. Ook Sociale Zaken doet het met meer dan 40 procent vrouwen in de subtop erg goed. Maar de verschillen tussen de bestuursraden van de ministeries zijn best groot. Zeven departementen voldoen nu al aan de eis van 30 procent, maar Economische Zaken en Defensie bijvoorbeeld blijven achter. Minister Blok is niet pessimistisch. Onlangs stelde hij voor Manon Leijten te benoemen als secretaris-generaal bij het ministerie van Financiën. Die benoeming is inmiddels een feit. Blok: 'Bij mijn weten kennen we nog niet zo heel lang vrouwelijk SG's; nu hebben we er al drie. En van de huidige elfkoppige selectie DG-abelen zijn er zes vrouw. De concurrentie voor mannen neemt toe.'

Om aan de 30 procent vrouwen aan de top te komen, zet Blok in op ontwikkeling van hun talent, ruimte daarvoor (ook als dat uitstroom betekent) en behoud van talent. 'Getalenteerde vrouwen moeten zich kunnen profileren, en we willen ze positioneren', legt Blok uit. Dat gebeurt via loopbaangesprekken, maar bijvoorbeeld ook door de eis dat er één vrouw op de short-list voor een vacature staat, met de afspraak *comply or explain* als daarvan wordt afgeweken.

### STAP UIT JE ROL

Blok zal zijn collega's in het kabinet blijven stimuleren om positieve resultaten te laten zien in de Jaarrapportage Bedrijfsvoering. Maar vrouwen moeten zelf ook wat meer uit hun schulp kruipen, vindt hij. 'Doe zo nu en dan even iets dat niet zo voor de hand liggend is voor jouw doen. Iets waar je misschien zelfs niet zo goed in bent. Daarmee stimuleer je jouw onvermoede talenten en kun je je beter kwalificeren. Stap eens uit je rol.' Hij deed dat zelf ook, als directeur van een plaatselijk filiaal van ABN/AMRO. Hij zette zich tussen collega's achter de balie om van het directe klantencontact het nodige te leren.

### NIET TE MOEILIK

Ook Bussemaker zou wensen dat vrouwen minder afwachtend zijn en meer laten zien wat ze kunnen. 'Denk bij iets wat je niet kan eerder in termen als *ik ga het proberen*, in plaats van *ik voldoe niet aan alle eisen*. Tegelijkertijd zou ik tegen man-



**'Doe zo nu en dan even iets dat niet zo voor de hand liggend is voor jouw doen'** Stef Blok

**'Mannen, kijk door de bescheidenheid van vrouwen heen, ze zijn beter dan ze zich voordoen'** Jet Bussemaker

nen willen zeggen: kijk door de bescheidenheid van vrouwen heen en let meer op hun motivatie dan hun presentatie. Ze zijn beter dan ze zich voordoen.' Leer onderhandelen, drukt Bussemaker en *passant* de vrouw nog even op het hart. Dat heeft ze zelf ook moeten leren. Toen ze een baan accepteerde op de universiteit, klonk het salarisvoorstel wel redelijk. Tot ze later van een mannelijke collega hoorde dat hij in dezelfde functie meer verdiende. 'Mannen denken: een voorstel is een leuk begin. Een vrouw denkt: laat ik niet te moeilijk doen.'

Bussemaker vindt dat het kabinet het emancipatiebeleid helder op het netvlies heeft, daarover hoor je haar niet klagen. Om die reden gaat ze er vanuit dat ook in een volgende kabinetsperiode het onderwerp nog dezelfde brede belangstelling krijgt. 'De sensitiviteit die we nu samen ontwikkelen, droogt niet zomaar op. En laten we wel wezen, we kunnen niet onder het onderwerp uit. Van het aantal studenten dat afstudeert, is de meerderheid vrouw.' Komt het dan vanzelf wel goed? Bussemaker: 'Dat zul je mij niet gauw horen zeggen. Op sommige terreinen gaat het goed, maar de groei van het aantal vrouwen in de bedrijfstop gaat in Nederland bijvoorbeeld nog niet zo hard als in andere landen. Emancipatie is nooit af, het vraagt voortdurend onderhoud.'

Onderzoek Rijksuniversiteit Groningen  
naar effectiviteit managementteams

# Diversiteit maakt uit, ook bij het Rijk

**Divers samengestelde teams die zorgen voor een goede informatie-uitwisseling blijken effectiever te functioneren. De leider van het team speelt hierin een belangrijke rol.**

**I**n opdracht van Bureau ABD deden onderzoekers van de Rijksuniversiteit Groningen in 2009-2010 onderzoek naar de rol van diversiteit (in dit onderzoek: geslacht, nieuwkomers, biculturelen) in de effectiviteit van managementteams en de werkbeleving van managers binnen de rijksoverheid. Ruim vierhonderd afdelingshoofden en honderd directeurs van de Belastingdienst en de ministeries van Financiën, OCW, SZW, VROM, VWS, LNV en EZ namen deel. Bureau ABD wil de kwaliteit en effectiviteit van managementteams vergroten en speelt in op de uitkomsten van dit onderzoek. Bureau ABD benadrukt dat het vooral belangrijk is om het benutten van verschillen in management bespreekbaar te maken.

## ↓ De belangrijkste bevindingen uit het onderzoek:

- **DIVERSITEIT** maakt uit voor het effectief functioneren van managementteams. Mensen met een minderheidspositie (zoals vrouwen) hebben een minder positieve werkbeleving dan mensen met een meerderheidspositie.
- **IN DIVERS SAMENGESTELDE MANAGEMENTTEAMS** is informatie-uitwisseling en het integreren van (elkaars) informatie belangrijk voor het behalen van goede teamprestaties. Hoe meer en hoe beter dit gebeurt, hoe succesvoller de teams



### • DE LEIDER VAN EEN TEAM

speelt een belangrijke rol bij het effectief functioneren van diverse teams: mijndend leiderschap (risico's ontlopen, niet leren, niet openstaan voor nieuwe werkwijzen) is ineffectief. Aangezien de leider van een team duidelijk een voorbeeldrol vervult, is het effect van het gedrag van de voorzitter op het team sterk.

### ↓ En de vrouwen?

- Het RUG-onderzoek leert dat vrouwelijke afdelingshoofden **NIET MINDER AMBITIEUS** zijn dan mannelijke afdelingshoofden, eerder meer.
- **VOOR VROUWEN** is hun toegang tot interessante middelen, kansen en netwerken lager in vergelijking tot hun mannelijke collega's. Daarnaast vinden ze het promotiesysteem minder legitiem. Hierdoor voelen de vrouwelijke managers zich minder betrokken bij het Rijk en hebben zij het gevoel dat hun positie bedreigd wordt. Dit is niet

gunstig voor doorgroei en behoud van deze vrouwen en kan dus op termijn leiden tot hun vertrek.

- **NIEUWKOMERS** (managers die vóór hun huidige baan buiten het Rijk werkten) hebben een sterker gevoel van sociale isolatie dan managers van binnen het Rijk. Ze hebben minder het gevoel dat ze 'vrienden' hebben op het werk en minder mensen bij wie terecht kunnen met hun problemen dan mensen van binnen het Rijk. Dit isolement leidt bij nieuwkomers tot verminderde tevredenheid met de baan, verminderde betrokkenheid bij het Rijk en een verminderd gevoel van legitimiteit van het promotiesysteem.

*Het onderzoek 'Management Teams bij het Rijk: de rol van onderlinge verschillen' is in 2009-2010 uitgevoerd door prof. dr. Janka Stoker, dr. Anne Nederveen Pieterse, dr. Floor Rinken en prof. dr. Michelle Ryan van Rijksuniversiteit Groningen. Meer informatie over het onderzoek: [www.algemenebestuursdienst.nl](http://www.algemenebestuursdienst.nl).*



*‘Meer vrouwen in  
de top? Zie het  
als businesscase’*

Het gaat niet hard, maar er zit weer groei in het aantal vrouwen in topfuncties. Ondanks de crisis. Voorzitter Sybilla Dekker van Stichting Talent aan de Top is daarom optimistisch, ook over de ontwikkelingen bij het Rijk.



**N**a een vliegende start in 2008 zijn het kleine stapjes die worden gemaakt op het gebied van m/v-diversiteit. Dat blijkt uit de Monitor Talent naar de Top 2012, die eind juni werd gepresenteerd. Het aantal vrouwen aan de top steeg afgelopen jaar licht van 19 procent naar 21,2. Dat is een beter resultaat dan vorig jaar, want toen was de stijging 0,7 procentpunt. 'De doorstroom naar de top is duidelijk zichtbaar', zegt Sybilla Dekker. Bij de subtop blijft het aandeel vrouwen gelijk en dat is volgens de voorzitter een punt van aandacht. 'De kweekvijver moet wel gevuld blijven. Daarom moeten bedrijven met management development programma's meer aandacht besteden aan deze subtop.' Voormalig VROM-minister Sybilla Dekker is voorzitter van Talent naar de Top, een stichting die toe- en doorstroom en behoud van vrouwen in topfuncties stimuleert. Niet met quota, legt ze uit, want 'iets van bovenaf opleggen werkt niet'. In het charter Talent naar de Top stellen bedrijven zelf de targets die ze willen halen. 'De verandering komt dus van binnenuit, organisaties moeten zelf met de doelen aan de slag.'

### OP MAAT

Veel landen, zoals Noorwegen en Spanje, kiezen voor een quotum, waarbij ze organisaties wettelijk verplicht stellen om meer vrouwen aan te nemen in de directie. Maar vanuit het bedrijfsleven bestaat weerstand tegen dwang. Bovendien heeft een quotum geen invloed op de doorstroming van vrouwen naar de top. En geeft het scheve ogen bij de mannelijke collega's. Een charter kan rekenen op meer draagvlak bij werkgevers, zoals blijkt uit het aantal ondertekenaars van Talent naar de Top. Vrouwen die dankzij het charter doorstromen, weten dat ze niet zijn aangenomen om hun vrouw-zijn, maar om hun talent. Inmiddels hebben 221 organisaties – vooral grote bedrijven – hun m/v-streefcijfers laten vastleggen. 'De percentages worden op maat gemaakt per organisatie, en zijn dus ook haalbaar voor branches met weinig vrouwen.' De streefcijfers die organisaties hanteren, lopen uiteen van twee tot honderd procent. Gemiddeld is het streefcijfer 28 procent. De bedrijven die een charter ondertekenen, zijn meestal al met diversiteit bezig. De maatregelen die ze nemen, verschillen. De ene ondertekenaar reorganiseert de teams, terwijl een ander zich richt op bewustwording en in personeelsadvertenties bijvoorbeeld niet alleen mannelijke kwaliteiten vraagt. Het aandeel vrouwen in de top wisselt sterk per sector. Bij werkgevers- en werknemersorganisaties (37%), in de handel, horeca en schoonmaak (32,9%) en in de gezondheids- en welzijnzorg (30,4%) zijn vrouwen in de top het meest vertegenwoordigd. Deze percentages liggen ruim boven het chartergemiddelde van 20,2 procent. De technologie- en telecomsector heeft met 13,3 procent relatief het laagste aandeel vrouwen in de top. In sommige sectoren is een duidelijk verschil te zien tussen de prestaties van bedrijven die het charter

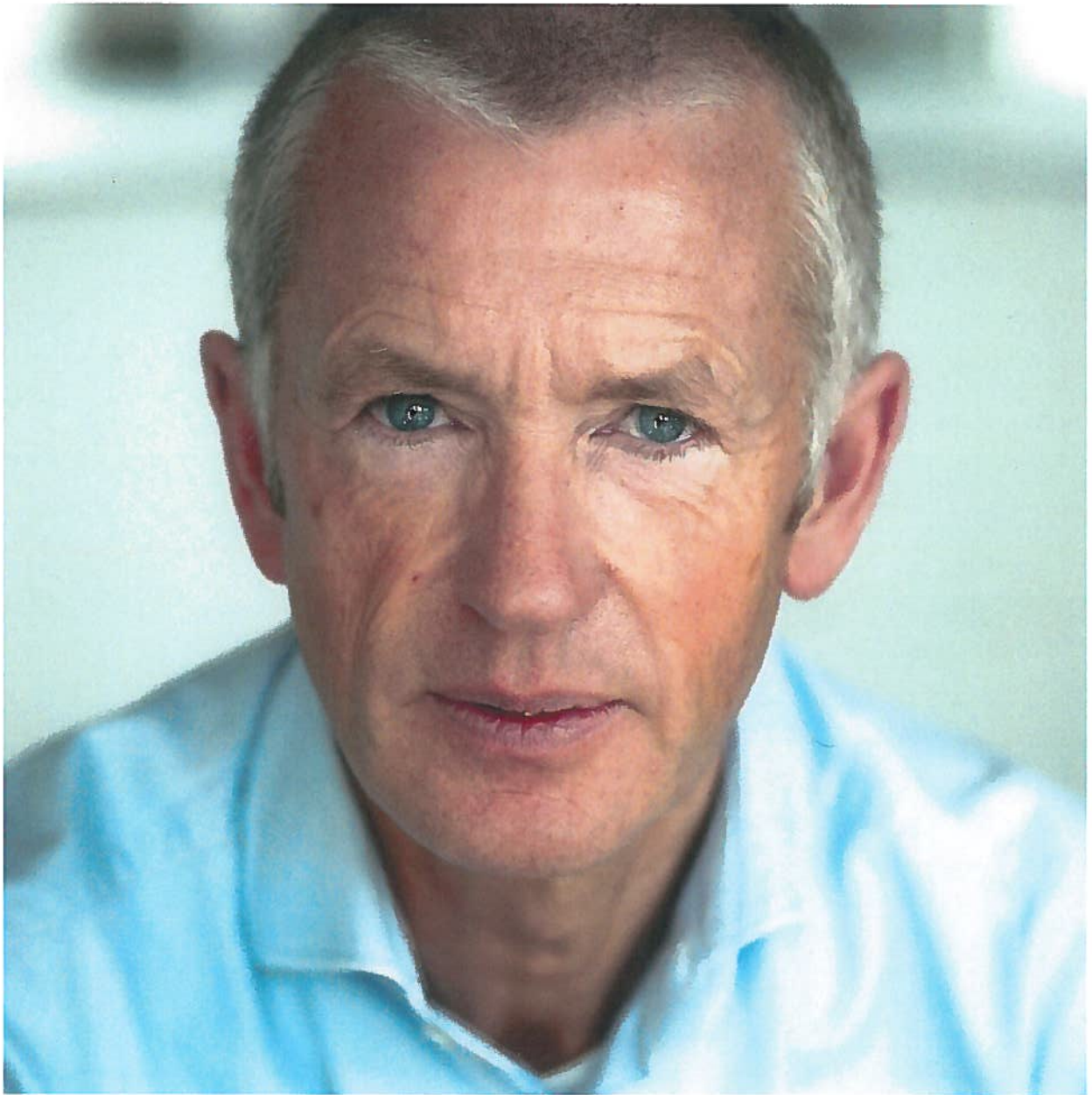
hebben ondertekend en degene die dat niet hebben gedaan. Zo wordt bij financiële instellingen en verzekeraars gemiddeld 16 procent van de topfuncties vervuld door vrouwen, tegenover 6 procent bij bedrijven die niet hebben getekend.

### BETERE RESULTATEN

Ruim de helft van de jongeren die nu afstuderen is vrouw. 'Het talent is er gewoon', stelt Sybilla Dekker nuchter, 'dus waarom zou je er als bedrijf geen gebruik van maken?' Dat blijkt ook uit de lichte groei van het aantal vrouwen dat in bedrijven werkt. Maar op het moment dat carrière wordt gemaakt, hindert het thuisfront. Vrijwel nergens ter wereld werken zo weinig vrouwen fulltime. 'In de echte top is deeltijdwerken onmogelijk. Vier dagen zou moeten kunnen, maar dan nog weten we allemaal dat op die vrije dag de laptop wordt opengeslagen.' Wat dat betreft is de oud-minister verbaasd dat de doorstroom bij het Rijk stagneert. 'Alle voorwaarden zijn aanwezig: deeltijdwerken is mogelijk, de werktijden kunnen flexibel worden ingevuld, het is zelfs mogelijk om thuis te werken. Dat het Rijk toch niet verder komt dan een magere 26 procent wijt Dekker vooral aan 'cultuur' en 'opvattingen in het management'. 'Het management lijkt niet werkelijk overtuigd van het belang van meer vrouwen aan de top. Terwijl de meerwaarde steeds weer wordt aangetoond.' Onderzoeksbureau McKinsey toonde dit inmiddels in een vijftal onderzoeken aan. Zo vergeleek het in 2007 organisaties zonder vrouwen in de top en organisaties met meerdere vrouwen in het seniormanagement. Deze laatste categorie bedrijven scoorde beter op onder meer medewerkertevredenheid, innovatie en leiderschap. Daarnaast waren ook de financiële resultaten beter dan die van bedrijven zonder vrouwen op topposities. 'Bekijk m/v-diversiteit eens als businesscase, dan spreekt het belang uit cijfers.'

### HOOPGEVEND

Steeds weer op de agenda zetten, luidt het advies bij het stimuleren van meer vrouwen in topposities. Dat het Rijk werk maakt van een eerlijker m/v-verdeling, vindt Dekker vanzelfsprekend. Zelf denkt de voorzitter dat meer mogelijk is, maar dertig procent is een begin. 'Onze inzet is dat alle ministeries het charter Talent naar de Top ondertekenen. Hopelijk raken SG's ervan doordrongen dat ze hun aantrekkelijkheid als werkgever verspelen als ze nu geen stappen zetten.' De benoeming van Manon Leijten als SG Financiën en Laura van Geest als directeur van het Centraal Planbureau noemt ze in dat opzicht 'hoopgevend'. Maar vrouwen zelf kunnen ook wat doen, stelt de voorzitter. Zij zijn vaak te bescheiden. 'Vrouwen moeten leren meer op de voorgrond te treden en te zeggen: ik kan en ik wil deze baan.' Bij haarzelf ging dat ook zo. 'Ik heb om de zeven jaar een volgende stap durven zetten. Dat heb ik niet alleen gedaan, je moet bondgenoten zoeken. Anders wordt het een eenzaam gevecht.'



9

## OPENHARTIGE VRAGEN

**HEIN KNAAPEN (55)**  
Chief HR Officer ING Group  
Voorzitter voorselectiecommissie  
ABD-Topmanagementgroep

1.

**U bent voorzitter van de commissie die onze topmanagers selecteert. Bepaalt u op die manier wie onze departementen besturen, wie leiding geeft aan 120 duizend rijks-ambtenaren?**

'De voorselectiecommissie adviseert de DG ABD over de benoembaarheid van kandidaten voor topfuncties. Dus indirect bepalen we inderdaad mee wie er benoemd worden.'

2.

**Waarom bent u in deze commissie de juiste persoon op de juiste plaats?**

'De voorzitter van de voorselectiecommissie is altijd iemand van buiten de rijksoverheid. Vanwege mijn ruime ervaring op HR-gebied, ik werk zo'n 29 jaar als professional op dit vlak, werd ik gevraagd. De overige commissieleden zijn drie secretarissen-generaal, de DG ABD en de directeur Management Development van de Algemene Bestuursdienst.'

3.

**Wat zijn uw ambities?**

'Voor mij geldt: als het maar internationaal is en eigenwijs... Na mijn studie organisatiopsychologie in Tilburg werkte ik in human resource-functies bij achtereenvolgens Unilever en KPN en nu bij de ING Groep als Chief HR Officer, de eindverantwoordelijke HR-directeur.'

4.

**Een van de opdrachten in het regeerakkoord luidt: meer vrouwen in hogere management functies. Wat vindt u ervan dat het kabinet dit doel stelt?**

'Heel goed, ze hebben groot gelijk! Wat voor elk bedrijf geldt, geldt ook voor de overheid. De talenten in je organisatie moeten een afspiegeling zijn van de samenleving. Daarbij: je kunt je niet permitteren, op geen enkel niveau van je bedrijf of organisatie, om de helft van het reservoir aan talent in de samenleving te missen. Ik weet dat als je er geen doel van maakt, dan ga je het niet bereiken. De voorselectie-

commissie zal zeker adviseren om geschikte talentvolle vrouwen voor te dragen voor benoeming.'

5.

**De doelstelling luidt: minstens dertig procent vrouwen. Is het nodig er een percentage aan te hangen?**

'Zeker. En misschien is het nog niet ambitieus genoeg. Het mooie van een ambitieuze doelstelling is dat je op een heel andere manier beslissingen neemt. President Kennedy stelde in 1961 dat hij vóór 1970 een man op de maan wilde. Zo'n ambitie bevat altijd een element van onredelijkheid. Dat dwingt je tot vastbeslotenheid je doel te halen.'

*'Je kunt je niet permitteren de helft van het reservoir aan talent te missen'*

6.

**Hoe staat het ervoor met de vrouwen in uw eigen organisatie, de ING Groep?**

'Wereldwijd, zo'n 60 duizend mensen in totaal, hebben we 45 procent vrouwen. In managementfuncties zitten we op een nette 37 procent. Maar van onze topmanagers, de top-120, is slechts 15 procent vrouw. Eind 2015 willen we met onze top-500 managers op een percentage van 24 procent vrouwen staan en de 15 procent vrouwen in onze top-120 moet uitbreiden naar 18 procent. Dat wordt heel heel lastig! Waarom? In hogere banen mensen benoemen, dat vergt een vertrouwensstap, je moet intuïtief een besluit nemen. De mannen in de top van veel bedrijven zijn in hun werk tussen mannen opgegroeid en hun intuïties zijn dan ook hoofdzakelijk mannelijk. Typisch vrouwelijke vormen van effectiviteit worden door de mannelijke

intuïtie minder snel opgemerkt. Dit maakt het in een mannelijke omgeving een stuk moeilijker om vrouwen in heel zware rollen te benoemen.'

7.

**Vrouwen kunnen dat beter, intuïtief beslissingen nemen. Maar toch stellen vrouwen in topfuncties soms teleur?**

'Dat laatste is volgens mij echt onzin. Het geldt net zo goed voor mannen, zij stellen net zo hard teleur. Nee, daar is geen enkele indicatie voor. Ik ken zowel mannen als vrouwen in topfuncties die regelmatig teleurstellen. Je moet de lat voor jezelf hoog leggen. Ik ben pas tevreden als ik zie dat we er alles uitgehaald hebben. Het is best verleidelijk om eens voor een *middle-of-the-road*-oplossing te gaan. Maar ik weet dat ik daar uiteindelijk niet gelukkig van word.'

8.

**Dat heet ambitie: echt het uiterste willen bereiken. Kan er wat dat betreft nog iets verbeteren aan het ambitieniveau van vrouwen?**

'Ik denk dat het algemeen ambitieniveau in Nederland – zowel van mannen als vrouwen – lager ligt dan in bijvoorbeeld China en andere Aziatische landen. Vrouwen hebben niet minder ambitie dan mannen, maar ik denk dat zij zich anders verhouden tot kinderen. Topvrouwen met kinderen hebben kinderen gedragen en gebaard en ik denk dat dit eraan bijdraagt dat zij, in de verdeling van het werk thuis met de man, uiteindelijk méér verantwoordelijkheid nemen voor het kind dan de man doet. Zo keren zij op een later moment weer terug naar de professionele loopbaan. Daar zouden wij als werkgevers echt wel wat meer ondersteuning mogen bieden.'

9.

**En onze potentiële vrouwelijke topmanagers hebben soms een zetje nodig?**

'Dat is misschien wel waar. Het zelfbewustzijn van mannen in de top is wel erg groot, vrouwen zijn naar mijn idee vaak realistischer maar ook bescheidener over hun eigen kunnen. Daar mogen we ze wel in ondersteunen.'



# VWS-topvrouwen

VWS heeft 35 procent vrouwen in de top en heeft daarmee in aantal de meeste topvrouwen. *Hebben deze vrouwen wel eens last van vooroordelen?*



## JOSÉE HANSEN

Hoofdinspecteur Geneesmiddelen en Medische Technologie

*'Werk niet te hard: hard werken is niet bepalend voor succes, wel hoe je (net)werkt.'*



## ELLY VAN KOOTEN

Directeur Maatschappelijke Ondersteuning

*'Blijkbaar gaat het nog steeds niet vanzelf en hebben we nog steeds streefcijfers nodig om voldoende diversiteit in de ambtelijke top te realiseren.'*



## RONNIE VAN DIEMEN-STEENVOORDE

Inspecteur-generaal IGZ

*'Een glazen plafond heb ik nooit ervaren. Vrouwen hebben met hun kwaliteiten ongekende mogelijkheden die onderscheidend zijn. In combinatie met de unieke kwaliteiten van mannen kun je ware synergie bereiken.'*



## JOKE DE VRIES

Hoofdinspecteur Verpleging en Langdurige Zorg

*'Vertrouw op jezelf en wees helder in wat je vindt. Werken vanuit je eigen kracht is het belangrijkste.'*



## MARJOLIJN SONNEMA

Directeur Voeding, Gezondheidsbescherming en Preventie

*'Vrouwen wordt vaker gevraagd of ze het allemaal wel gecombineerd krijgen, gezin en pittige baan. Mannen in het management hebben de neiging iemand van hetzelfde soort aan te nemen. Dit gaat ten koste van diversiteit.'*



## VERONIQUE ESMAN

Directeur Curatieve Zorg

*'Of het nu om mannen of om vrouwen in directiefuncties gaat, binnen VWS meten we met dezelfde maten. Gewoon kwaliteit leveren, daar gaat het om.'*



## GEMMA TIELEN

Hoofdinspecteur Inspectie Jeugdzorg

*'De laatste jaren zie ik mij niet meer geconfronteerd met vooroordelen. Mijn plaatsvervanger – een man – deelt deze visie.'*



## MARIANNE DONKER

Directeur Publieke Gezondheid

*'Vooroordelen kom ik eigenlijk nooit tegen. Er zijn altijd mensen – meest mannen – die me vooruit helpen. Ik heb het rotsvaste vertrouwen dat wat ik wil en kan ook voor mij bereikbaar is.'*



## ANGELA UYTDEWILLIGEN

Directeur Bestuurlijke en Politieke Zaken

*'Meer aandacht voor een meer gelijke verdeling is van belang, gezien bijvoorbeeld de samenstelling van onze bestuursraad. Een goede mix werkt beter dan te veel mannen of te veel vrouwen.'*



## KATJA MUR

Directeur Macro-Economische Vraagstukken en Arbeidsvoorwaardenbeleid

*'Waar hebben we het over? Persoonlijk heb ik nooit vooroordelen ervaren, een goede mix is gezond.'*



## RUBY HOOGERBOORD

Directeur Markt en Consument, plv DG Curatieve Zorg

*'Laat je geen vooroordelen aanpraten. Wil je naar de top, dan ga je naar jouw top. Ondervind je problemen om je werk goed te organiseren, dan is fulltime werken de beste remedie.'*



## ANNEMIEK VAN BOLHUIS

Strategisch adviseur bij de WHO

*'Topvrouwen zouden niet goed kunnen samenwerken, elkaar steeds in de weg zitten of in de haren? Wat een flauwekul!'*

FOTO'S Bureau ARD