

## **Bijdrage VNO-NCW<sup>1</sup> aan de Ronde Tafel inzake vrouwen in het openbaar bestuur**

De ronde tafel heeft tot doel meer inzicht te krijgen in man-vrouw verhoudingen in het openbaar bestuur, achtergronden en welke (verbeter)punten aandacht vragen. Het is natuurlijk van belang om daarbij op te merken dat VNO- NCW de private sector vertegenwoordigt en onze inzichten en ervaringen daar ook op gebaseerd zijn. We waarderen echter de geboden gelegenheid om lessen en goede praktijken die we in de private sector tegenkomen naar voren te brengen, zoals het project Topvrouwen.nl. Kennisuitwisseling blijkt namelijk ook een belangrijke factor in het bedrijfsleven waar het gaat om gender diversiteit (aan de top). Graag stippen we hieronder een aantal inzichten aan die het project Topvrouwen.nl ons hebben gebracht en die vermoedelijk ook in het openbaar bestuur een rol kunnen spelen en met name met betrekking tot vraag 3 zoals voorgelegd aan deelnemers.

### **Vraag 3**

*Maken vrouwen op de bestuurlijke promotieladder in de praktijk daadwerkelijk carrière en zo ja, hoe? Opwaarts, zijwaarts of helemaal niet? Met welke belemmeringen dan wel voorrechten worden vrouwen in het openbaar bestuur geconfronteerd in vergelijking met mannen? Bijvoorbeeld bij werving- en selectie: is er sprake van een andere meetlat bij werving en selectie voor vrouwen dan voor mannen. Andere zaken zoals: 24/7 beschikbaarheid, de cultuur, werkverdeelmodel, werk-privé balans etc.*

### **Doelgericht beleid betaalt zich uit voor een organisatie**

- Er zijn veel studies en onderzoeken die duidelijk aantonen dat gender diversiteit loont voor het bedrijf. Een meer divers samengesteld bestuur draagt o.a. bij aan het innovatief vermogen en creativiteit van het bedrijf; het bestuur vormt een afspiegeling van de samenleving en het helpt duidelijk bij het aantrekken van talent.
- Gender diversiteit vraagt van organisaties wel een plan en duidelijke sturing: wat wil je bereiken qua doelstellingen. Organisaties die voor zichzelf duidelijke doelstellingen hebben vastgesteld kennen een hogere diversiteit op alle niveaus (zie bijvoorbeeld de prestaties van de ondertekenaars van Talent naar de Top of de best practices voorbeelden op Topvrouwen.nl).
- Zeker ook de doorstroom van vrouwen naar de top kan niet alleen rekenen op autonome ontwikkelingen, het vraagt een gerichte diversiteitsaanpak. Hoewel generalisatie risicovol is, geven veel bedrijven aan dat vrouwen kansen vaak ook anders benaderen dan mannen. Dat vraagt ook dat een organisatie hier rekening mee houdt in de ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden.

### **Het belang van rolmodellen en trekkers, vrouwen en mannen.**

- Beeldvorming vormt een belangrijk onderdeel van onze waarneming en daarmee interpretatie. Het hebben en/of het uitstralen van een monocultuur remt de instroom en doorstroom. Rolmodellen, mentoren, trekkers die zich uitspreken voor het belang van diversiteit in de organisatie vormen een belangrijke hefboom. Dit speelt ook een grote rol in het project Topvrouwen.nl.
- De oorsprong van Topvrouwen.nl richtte zich op het bestrijden van een grote mythe “ik wil wel, maar ze zijn er niet”. Dat argument was erg hardnekkig. Via een database

---

<sup>1</sup> I.s.m. project Topvrouwen. Zie voor meer informatie [www.topvrouwen.nl](http://www.topvrouwen.nl)

- waar inmiddels 1800 vrouwen in deelnemen- zijn we begonnen om al het board ready vrouwelijk talent zichtbaar te maken. Overigens ook uit wetenschap en het openbaar bestuur. Zeker op niveau van RvC of RvT blijkt juist die multidisciplinaire ervaring van toenemend belang. De omgeving en context waarbinnen een bedrijf opereert is veranderd en het is van belang om meer dan alleen bedrijfsmatige kennis in huis te hebben.

- Vanuit deze start wordt met speeddates, evenementen, thema's (zoals vrouwen en technologie, vrouwen en internationale zaken) en publicaties enerzijds een noodzakelijk spotlicht gezet op het zichtbaar maken van vrouwelijk talent. Anderzijds wordt hiermee ook een concreet duurzaam netwerk gebouwd tussen topbestuurders, topvrouwen en executive search bureaus.
- Het is van belang voor gender diversiteit – maar overigens ook voor andere vormen van diversiteit- dat vrouwen zichzelf kunnen herkennen in a) een organisatie en b) ook zien dat er kansen zijn om carrière te maken. Vrouwen die al hogere functies bekleden vormen een rolmodel voor nieuwe generaties en mentoren (m/v) kunnen praktische kennis en ervaring overdragen.

Anno nu is de boodschap van Topvrouwen.nl goed aangekomen: zij is uitgegroeid tot een platform met invloed op de boardroomagenda's van het Nederlands bedrijfsleven.

### **Participatie op alle niveaus vraagt leiderschap aan de top**

- Het is belangrijk dat de leiding van een organisatie het diversiteitsbeleid draagt en expliciet uitdraagt.
- Het is belangrijk om er vervolgens voor te zorgen dat het binnen een organisatie geborgd is en verantwoordelijkheden duidelijk vaststaan, bijvoorbeeld van alle leidinggevendenden. Op die manier is de doorstroom een doorlopend punt van aandacht in een organisatie.

### **Niet-onderhandelbare selectieprocedures**

- Een goed ingericht zoekproces voor benoemingen is cruciaal. Het vraagt
  - Open en transparant proces, maak vacatures goed bekend. Ook de vacature zelf vraagt om een kritische blik, is er gekozen voor een gender neutrale insteek?
  - Veelal wordt het eigen netwerk ingeschakeld, professionele search bureaus kunnen juist ook helpen het netwerk te vergroten.
  - Een long list moet voor de helft uit vrouwen en voor de helft uit mannen bestaan en ook voor de shortlist moet gelden dat hierin zeker ook vrouwelijke kandidaten zijn opgenomen.
- Het is van belang dat deze eisen in het zoekproces niet losgelaten worden. Tijdens een bijeenkomst van topvrouwen noemde een commissaris en bestuurder dit een onomkeerbare eis.

### **Het is onderdeel van je dialoog met de omgeving**

- Het HR- en benoemingenbeleid is een kernzaak van de organisatie, maar vaak hebben ook stakeholders een opvatting hierover. Het is goed hier actief kennis van te nemen.

- Dat zijn natuurlijk werknemers zelf, maar in het geval van het bedrijfsleven ook beleggers zoals pensioenfondsen of andere beleggingsinstellingen.

### **Specifiek Nederlandse context van belang**

De arbeidsmarktpositie van vrouwen wordt medebepaald door het feit dat deeltijdwerk sterk is verankerd in onze samenleving.

- Deeltijdwerk is een effectief instrument om werk te combineren met de zorg voor kinderen en voorziet in een behoefte van ondernemingen en werkenden. Tegelijkertijd draagt het eraan bij dat de traditionele tijdsverdeling in stand blijft (deeltijdparadox).
- Keuzes voor deeltijdpatronen zijn niet alleen te herleiden tot individuele preferenties of maatschappelijke voorkeuren. Deze keuzes zijn ook een gevolg van financiële en praktische belemmeringen om meer uren te werken en om duurzaam te combineren. Sociaal-culturele normen lijken sterk gericht te zijn op het anderhalfverdienersmodel.
- Daarnaast is de beroepskeuze van vrouwen nog steeds anders dan van mannen. Een deel van het bedrijfsleven heeft weinig vrouwen in dienst doordat weinig vrouwen kiezen voor een opleiding gericht op die sectoren.

Dat alles heeft gevolgen voor de loopbaan van vrouwen. Nederland heeft hierdoor een unieke positie met een relatief hoge arbeidsdeelname van vrouwen in personen, maar een lage arbeidsdeelname in uren. Oorzaken daarvan zijn complex en vraagt dat we telkens alle aspecten erbij betrekken (financieel, institutioneel, cultureel).