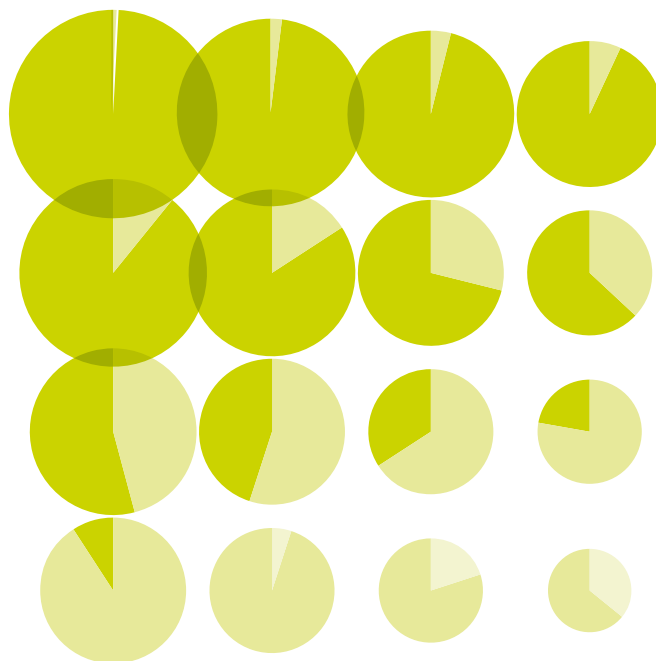


# Toptelling v/m

*de v/m verdeling in de Nederlandse top 2008*



**O**pportunity in Bedrijf



Sociaal en Cultureel Planbureau

# *Toptelling v/m*

*de v/m verdeling in de Nederlandse top 2008*

september 2009

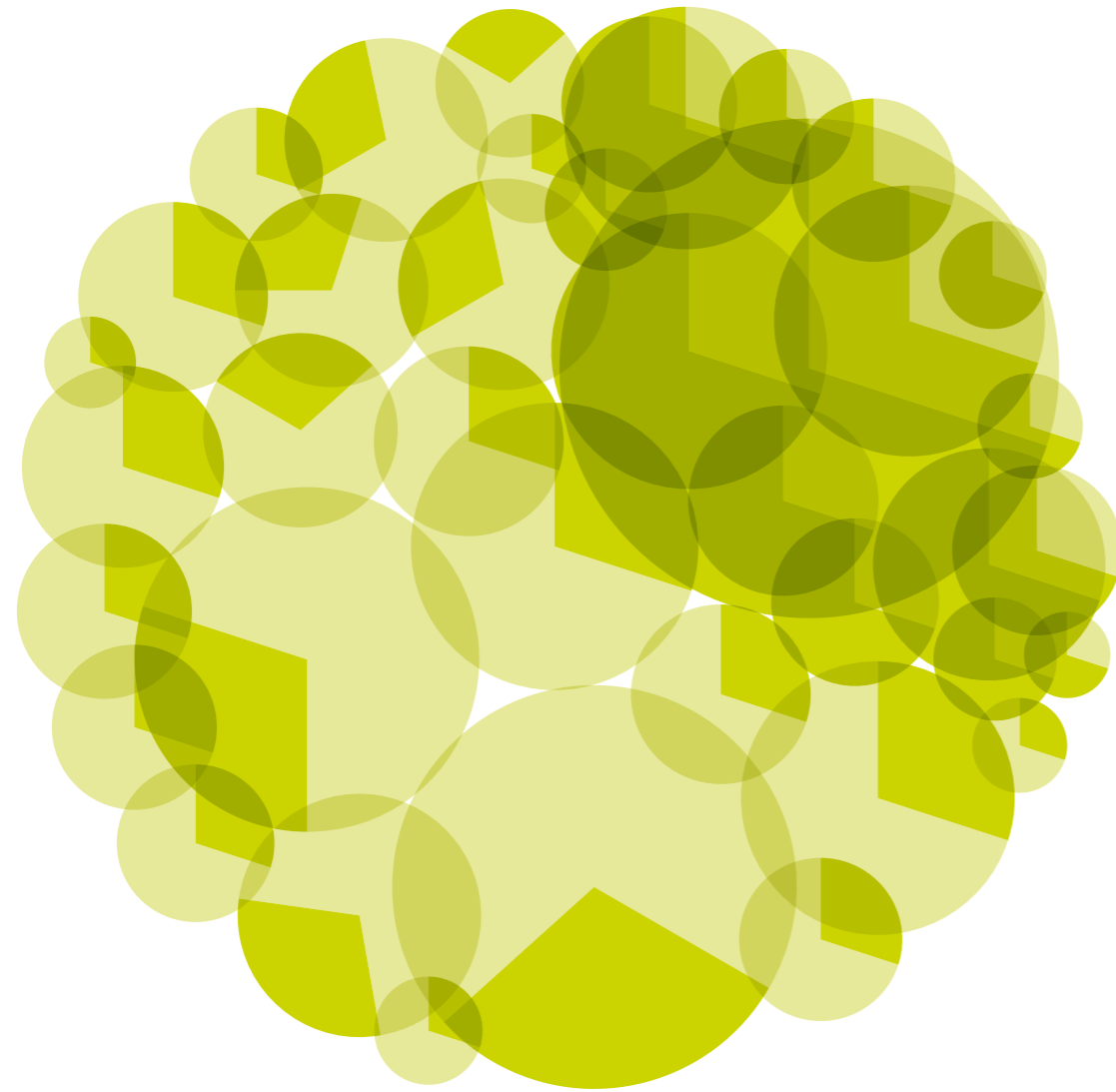
**O**ppportunity in Bedrijf

**SCP**  
Sociaal en Cultureel Planbureau

# Inhoud

---

<b>1 Inleiding</b>	<b>6</b>
Voorwoord	7
What's in it for you	8
Hoe kwam deze publicatie tot stand	8
<b>2 Bedrijfsleven</b>	<b>10</b>
Welke topfuncties?	11
De echelons onder de top	12
Regretted Losses	13
<b>3 De non-profit sector</b>	<b>14</b>
Zorg en welzijn	15
Maatschappelijke organisaties	16
Onderwijs	16
Case Study: de universiteiten	17
Good practices en stimuleringsbeleid op Nederlandse universiteiten	19
<b>4 Het openbaar bestuur</b>	<b>20</b>
Het openbaar bestuur	21
De ambtelijke top	21
<b>5 Een Europese vergelijking</b>	<b>24</b>
Managementfuncties	25
Vrouwelijke hoogleraren: Nederland zeer laag	26
Politieke besluitvorming: Nederland koploper	26
<b>6 Samenvatting en slotbeschouwing</b>	<b>28</b>
Bedrijfsleven: toestroom vrouwen naar topfuncties verloopt traag	29
Non-profitsector en overheid: stagnatie en lichte groei	29
Onderwijs: meer vrouwelijke schoolleiders, minimaal percentage vrouwelijke hoogleraren	30
Openbaar bestuur: sterk uiteenlopende vertegenwoordiging	30
Nederland in een Europese context	30
Nawoord	30
<b>Literatuur</b>	<b>32</b>
<b>Noten</b>	<b>34</b>



“What gets  
measured,  
gets done”

#### **Voorwoord**

Google ‘diversiteit’ of ‘topvrouwen’ en het aantal hits is enorm. De aandacht voor dit onderwerp liegt er niet om. Maar leidt deze aandacht ook tot een daadwerkelijke groei van het aantal vrouwen in de top van Nederlandse arbeidsorganisaties? Deze Toptelling v/m biedt u inzicht in de actuele cijfers en ontwikkelingen in verschillende sectoren.

Tweejaarlijks maakt Opportunity in Bedrijf de stand op voor wat betreft het aandeel van vrouwen in hogere en topfuncties in Nederland. Dit doen we in samenwerking met het Sociaal en Cultureel Planbureau, dat het grootste deel van het materiaal aanlevert. Dit materiaal is ook opgenomen in de Emancipatiemonitor 2008, die in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap is uitgebracht. Waar mogelijk is dit materiaal aangevuld met recente cijfers.

In deze vijfde editie van de Toptelling vindt u de ontwikkelingen vanaf de eerste Toptelling in 2000, en in sommige gevallen zijn ook cijfers van enkele jaren daarvòòr beschikbaar. Dat betekent dat ook op de lange termijn trends en ontwikkelingen waarneembaar zijn. Voor zover mogelijk is er tevens een vergelijking met het buitenland gemaakt om Nederland in de Europese context te plaatsen.

Zowel de top van het bedrijfsleven als van de non-profitsector en het openbaar bestuur komen aan bod. We hebben in deze editie extra ingezoomd op de universitaire sector, waarbij we enkele good practices van Nederlandse universiteiten presenteren en een promotie-onderzoek naar hoogleraarbenoemingen in de spotlight zetten.

En zoals u van Opportunity gewend bent, vertalen we een en ander ook zoveel mogelijk naar de praktijk van arbeidsorganisaties. Zo vindt u in deze publicatie ook verschillende praktische aanbevelingen.

#### *What's in it for you*

De Toptelling 2008 biedt u inzicht in:

- de cijfermatige ontwikkelingen in de m/v verhouding in de top van Nederlandse organisaties in verschillende sectoren en over een langere periode (bijna tien jaar);
- benchmark mogelijkheden voor uw eigen organisatie;
- good practices, aanbevelingen en een case study die praktische aangrijpingspunten bieden voor uw beleid.

Opportunity in Bedrijf beschikt overigens over een groot aantal andere publicaties, good practices en instrumenten, zie ook [www.opportunity.nl](http://www.opportunity.nl)

#### *Hoe kwam deze publicatie tot stand*

Op verschillende manieren zijn gegevens verzameld over de vertegenwoordiging van vrouwen in de top van het bedrijfsleven, de non-profitsector, het openbaar bestuur en de Rijksdienst.

Ten eerste is er gebruik gemaakt van een bestand met gegevens over de samenstelling van de raden van commissarissen en raden van bestuur van de grootste bedrijven in Nederland, bijeen gebracht door Elite Group. Het gaat hier om bedrijven die in Nederland gevestigd zijn, waaronder ook vestigingen van multinationals waarvan enkel de medewerkers worden meegeteld die in Nederland werkzaam zijn.

In de tweede plaats is er door het SCP in 2008 een aanvullende enquête gehouden, de enquête Vrouwen in Besluitvorming (VIB), om gegevens te verzamelen over de vertegenwoordiging van vrouwen in de top en de hiërarchische lagen daaronder in het bedrijfsleven, de non-profitsector en grote maatschappelijke organisaties.

De volgende categorieën van bedrijven en andere organisaties zijn daarvoor onderzocht:

- De 250 grootste bedrijven in Nederland (op grond van de omvang van het eigen vermogen);

- 220 grote of belangrijke non-profitinstellingen in de sociaaleconomische sector en de sector zorg en welzijn;
- 100 maatschappelijke organisaties met minimaal 50.000 leden en/of donateurs.

Ten derde is er voor het openbaar bestuur en de Rijksdienst gebruik gemaakt van gegevens van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), de Algemene Bestuursdienst (ABD) en enkele aanvullende gegevens. Ten slotte is er tevens gebruik gemaakt van enkele actuele publicaties.

Voor een exacte bronvermelding en toelichting bij de weergegeven tabellen, verwijzen wij u graag naar de bijlage achter in deze publicatie.

“Het goede nieuws is: we zijn

op de helft. Het slechte nieuws:

we zijn al jaren op de helft.”

*Harry Starren, directeur De Baak*

**Welke topfuncties?**

Onder het begrip 'topfunctie' worden in deze publicatie, net als in de eerdere edities van de Toptelling, de volgende functies gerekend:

- Leden van een raad van bestuur of directie.
- Leden van een raad van commissarissen of vergelijkbare toezichhoudende organen zoals raad van advies, raad van toezicht of bestuur. In het bedrijfsleven heet dit doorgaans de raad van commissarissen. Dit is ook voor een deel van de non-profitsector gebruikelijk, maar daar worden ook andere termen gehanteerd zoals het bestuur of raad van toezicht. Leden van raden van commissarissen zijn niet in dienst van een bedrijf of instelling; het gaat om een nevenfunctie.
- Medewerkers in de drie hiërarchische lagen onder de directie. Deze lagen kennen zulke diverse benamingen dat gekozen is voor de

termen 'eerste', 'tweede' en 'derde echelon' onder de raad van bestuur of directie.

**Top grote bedrijven (tabel 1)**

Kijken we naar de samenstelling van de raden van bestuur en de raden van commissarissen samen, dan zien we in de afgelopen jaren een lichte toename van het percentage vrouwen: van 5,6% in 2005 naar 8,9% in 2008. Deze stijging is vooral te danken aan de groei van het percentage vrouwen in de raden van commissarissen. Het percentage vrouwen in de besturen is echter nog steeds bedroevend laag. Waren er in 2005 nog 2 vrouwelijke bestuursleden in de top 25, eind 2007 heeft er geen enkele vrouw zitting in een raad van bestuur van de 25 grootste bedrijven. Ook in de top 100 is er sinds 2003 sprake van een daling van vrouwelijke leden in de bestuursorganen: van 3,3% in 2003 naar

2,6% in 2007. Naarmate we naar een grotere groep bedrijven kijken, worden de cijfers iets beter: in de top 500 bedrijven is sprake van een lichte stijging, maar het aandeel vrouwen komt ook hier nog niet boven de 4% uit.

Het aandeel topvrouwen staat dan ook nog ver af van het door het kabinet nagestreefde aandeel van 20% in 2011. Ook de cijfers uit de Female Board Index 2008 (Lückerath-Rovers) zijn niet veel anders: onder 113 Nederlandse beursgenoteerde bedrijven is weliswaar het aantal bedrijven met één of meer vrouwen in de RvB en/ of RvC gestegen van 31 in 2007 naar 34 in 2008, maar nog steeds heeft zo'n driekwart van de bedrijven geen enkele vrouw benoemd in de RvB en/of RvC.

**tabel 1 De m/v verdeling in de top van grote bedrijven**

Aandeel van vrouwen in de raden van bestuur en raden van commissarissen van de grootste bedrijven, 1992-2007 (in procenten)<sup>a</sup>

Grootste bedrijven <sup>b</sup>	Raden van bestuur <sup>c</sup>				Raden van commissarissen <sup>d</sup>				Totaal aandeel van vrouwen			
	1992	2003	2005	2007	1992	2003	2005	2007	1992	2003	2005	2007
Top-25	0,0	0,9	1,8 (2) <sup>e</sup>	0,0	4,3	7,0	8,7	13,9	2,5	4,5	5,6	8,9
Top-100 <sup>f</sup>	0,0	3,3	3,1	2,6	3,1	6,1	8,5	10,5	1,9	4,8	6,0	7,3
Top-500 <sup>g</sup>	.	3,0	3,0	3,4	.	5,2	5,5	7,6	.	4,1	4,3	5,6

Toch zijn er enkele lichtpuntjes te benoemen, die betrekking hebben op het jaar 2008. Kwamen er in de laatste 13 jaar per saldo gemiddeld slechts 3 vrouwen per jaar bij in de bestuurskamers, in 2008 waren dit er 11. Zoveel zijn er nog nooit bijgekomen, volgens onderzoeksbureau Elite Research. Toch zou het zelfs in dit tempo nog 35 jaar duren voordat de verhouding tussen de mannen en vrouwen fifty-fifty is. Ook het aantal benoemingen van vrouwelijke commissarissen nam in 2008 toe: 13 vrouwelijke commissarissen kwamen erbij, terwijl dit de afgelopen periode gemiddeld zo'n 3 vrouwen per jaar waren. Deze toename lijkt te 'danken' aan de bankencrisis: het gaat met name om vrouwen in de overheidscommissariaten in de financiële wereld. Bij Fortis bestaat het toezichthoudende orgaan zelfs voor 50% uit vrouwen, uniek in Hollands bankenland.

Nieuw is ook dat er minder buitenlandse vrouwen zijn dan ooit: slechts 4 van de 17 (zo'n 25% dus) nieuwe vrouwelijke commissarissen in 2008 komt uit het buitenland. In 2006 waren dat er nog 7 van de 11 vrouwelijke commissarissen. Daarnaast doen met name relatief jonge vrouwen 'het goed': maar liefst 7 van de 10 jongste aantredende commissarissen in 2008 is vrouw.

"Jonge vrouwen lijken klaar voor een carrière in het bedrijfsleven", concludeert Elite Research. De eerste contouren worden zichtbaar van een nieuwe generatie vrouwelijke bestuurders en toezichthouders: jong, actief, ervaren en steeds vaker van eigen bodem.

#### De echelons onder de top (tabel 2)

De lagen onder de top vormen veelal de kweekvijver voor de toekomstige leden van raden van bestuur. In de enquête Vrouwen in de Besluitvorming (VIB) is daarom, net als in eerdere jaren, gevraagd naar de vertegenwoordiging van vrouwen in deze echelons. Voor het bedrijfsleven is daarbij een selectie gemaakt van de 250 grootste bedrijven, op basis van hun eigen vermogen. Van 139 van deze bedrijven zijn op

deze manier gegevens verzameld. Opgemerkt moet worden dat de cijfers in tabel 2 niet direct vergelijkbaar zijn met die in tabel 1. De VIB-enquête is afgenomen door middel van een steekproef onder de 250 grootste bedrijven, terwijl de cijfers van Elite Research gebaseerd zijn op de jaarverslagen van vrijwel alle bedrijven. Verder hebben de cijfers betrekking op verschillende jaren.

De vertegenwoordiging van vrouwen in de echelons onder de raden van bestuur is duidelijk hoger dan in de raad van bestuur zelf. Voor het tweede echelon geldt dat nog wat sterker dan voor het eerste. Dat is het goede nieuws: er is dus sprake van een 'kweekvijver'.

Echter, vergelijken we de cijfers met voorgaande

tabel 2

Aandeel van vrouwen in topfuncties in de 250 grootste bedrijven (in procenten)

	2000	2002	2004	2006	2008
Raden van commissarissen	4,2	5,6	4,4	7,1	10,1
Raden van bestuur	1,9	5,2	6,5	5,8	6,3
Eerste echelon onder de raad van bestuur	6,2	12,0	13,1	13,2	14,7
Tweede echelon onder de raad van bestuur	11,9	10,6	22,8	14,6	19,6
Derde echelon onder de raad van bestuur	25,1	27,5	22,2	19,5	
(n)	191	154	151	127	139

Bron: SCP (VIB'00-'08)

jaren, dan zien we dat er nauwelijks sprake is van stijging, laat staan van een substantiële groei van de 'kweekvijver'. In het tweede en derde echelon onder de RvB is het aandeel vrouwen zelfs gedaald ten opzichte van eerdere jaren, een zorgelijke ontwikkeling.

#### Bedrijfstakken (tabel 3)

Er zijn behoorlijke verschillen te zien per sector in het aandeel van vrouwen in de 500 grootste bedrijven (tabel 3).

In de zakelijke dienstverlening zijn vrouwen het meest tot de top doorgedrongen (10%).

Het minst zijn ze te vinden in de industrie en de financiële dienstverlening (ruim 4%). Ten opzichte van eerdere jaren is vooral in de zakelijke dienstverlening het aandeel van topvrouwen aanzienlijk toegenomen; het is bijna verdrievoudigd. Deze sector is daarmee voor een belangrijk deel verantwoordelijk voor de (overigens geringe) groei die is opgetreden in de top-500 als geheel.

#### Regretted losses

We moeten helaas ook concluderen dat een relatief groot aantal vrouwen (al dan niet gedwongen)

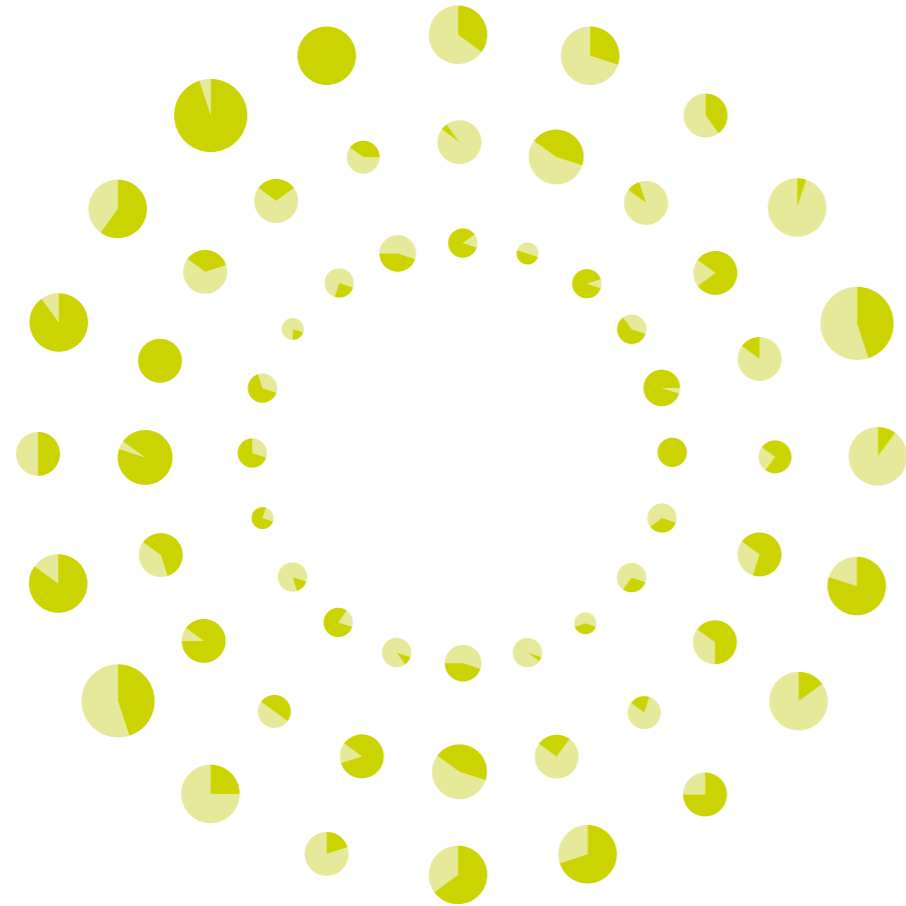
de top heeft verlaten. In 2008 is nog maar één vrouwelijk bestuurslid in de top van de beursgenoteerde bedrijven: Nancy McKinstry bij Wolters Kluwer. Linda Cook, Alexandra Cook-Schaapveld, Barbara Kux en Angeliem Kemna zijn slechts enkele voorbeelden van vrouwen die uit hun topfuncties zijn vertrokken. Reden voor Opportunity in Bedrijf om nader onderzoek te doen naar vertrekmotieven, in vervolg op eerder onderzoek naar 'regretted losses' in 2006. (Opportunity in Bedrijf: "Nu extra lang houdbaar. Hoe vrouwelijk talent binnenboord te houden – nieuw licht op 'regretted losses'." 2006).

tabel 3

Aandeel van vrouwen in raden van bestuur en raden van commissarissen van de grootste 500 bedrijven per bedrijfstak (in procenten)

Sectoren	Raden van bestuur				Raden van commissarissen				Totaal			
	2001	2003	2005	2007	2001	2003	2005	2007	2001	2003	2005	2007
Industrie en delfstoffenwinning	1,7	3,3	3,4	2,9	4,8	4,1	5,8	6,6	3,1	3,7	4,5	4,6
Bouwnijverheid en installatiebedrijven	0	1,4	1,3	2,7	9,5	3,4	5,8	8,7	6,9	3	4,2	6
Handel, horeca en reparatie	1,5	2	3	3,2	5,3	5,4	8	9,2	3,5	3,3	4,9	5,3
Vervoer, opslag en communicatie	2,9	5,4	1,9	2,4	8	8,1	8,2	11,5	5,7	7,1	4,9	6,5
Financiële dienstverlening	1,8	3,6	3,4	3,4	4,9	4,6	4	5,6	3,8	4,2	3,8	4,8
Zakelijke dienstverlening	3,2	1,6	2,5	6,5	5,3	6	5,5	11,8	4,3	4	3,9	9,9

Bron: Elite Group 2008



“Ik wil dat mensen  
scherp blijven, de  
aandacht voor dit  
onderwerp mag niet  
wegzakken.”

*Elisa Carter, bestuursvoorzitter GGZ Eindhoven*

In deze Toptelling is een selectie gemaakt van deelsectoren in de non-profitsector, te weten zorg & welzijn, maatschappelijke organisaties en onderwijs.

#### **Zorg en welzijn**

De VIB-enquête is voor een belangrijk deel afgenomen bij dezelfde typen grote of belangrijke organisaties in de sector zorg en welzijn als in vorige edities van de Toptelling, zoals landelijke zorginstellingen, de grootste algemene ziekenhuizen, GGZ-, thuiszorg- en kinderopvanginstellingen, Bureaus Jeugdzorg en steunpunten welzijnssector. Als gevolg van fusies in de gezondheidszorg gaat het echter lang niet altijd om precies dezelfde organisaties als twee jaar geleden.

In de sector zorg en welzijn is de vertegenwoordiging van vrouwen in de top al langere tijd relatief hoog vergeleken met andere sectoren: 30% van de topfuncties wordt vervuld door vrouwen. In de afgelopen twee jaar is dit aandeel echter niet toegenomen, wat wellicht te maken kan hebben met de fusies in deze sector. In de raden van commissarissen en in de raden van toezicht bleef het aandeel vrouwen gelijk en in de raden van bestuur daalde het met 3 procentpunten.

In het eerste echelon daaronder was echter wel sprake van een stijging. In het tweede echelon lijkt de vertegenwoordiging van vrouwen tamelijk constant (tabel 4).

#### Maatschappelijke organisaties

Nederland kent een groot aantal maatschappelijke organisaties die op landelijk, regionaal en lokaal niveau actief zijn. Hierbij valt te denken

aan sportbonden, hulporganisaties, werkgevers- en werknemersverenigingen, vrouwen- en ouderenorganisaties, kerkelijke organisaties en politieke partijen. Bij deze grote maatschappelijke organisaties (met meer dan 50.000 leden/donateurs) is eveneens de VIB-enquête afgenomen.

Zowel in toezichthoudende organen als in het dagelijks bestuur/directie van maatschappelijke organisaties is het aandeel van vrouwen de afgelopen jaren flink toegenomen: zowel in de dagelijkse leiding als in de toezichthoudende functies is een groei van 7 procentpunten te zien. Het is de enige sector waarin duidelijk groei zit in het aandeel topvrouwen en de sector die daarmee momenteel ook het grootste aandeel vrouwen in topposities heeft (tabel 7). Het is ook de enige sector waar het percentage vrouwen in de raden van bestuur hoger is dan in de raden van commissarissen. Er zou nader onderzoek gedaan moeten worden om de succesfactoren achter deze stijging te achterhalen.

#### Onderwijs

Vanwege de voorbeeldrol die het onderwijs zou kunnen vervullen bij jongeren en het grote aandeel vrouwen dat traditioneel werkzaam is in deze sector, is de aandacht voor de vertegen-

woordiging van vrouwen in onderwijs-managementfuncties altijd groot geweest. Ook met het oog op de rol van wetenschap op het gebied van innovatie is deze sector van belang. In deze Toptelling is daarom gekozen voor een case study uit deze sector, te weten de universitaire wereld.

In de afgelopen jaren is het aandeel vrouwen in managementfuncties in het basisonderwijs, voortgezet onderwijs en hoger beroepsonder-

wijs gestaag toegenomen. Daarentegen stagneert de groei van het percentage vrouwelijke managers in het beroepsonderwijs en is het aandeel vrouwelijke hoogleraren maar beperkt toegenomen (1 procentpunt).

#### Case study: de universiteiten

Het percentage vrouwelijke hoogleraren groeide in de afgelopen jaren met slechts 1 procentpunt per jaar en is volgens Europese cijfers in 2008 zelfs weer afgenomen (zie

tabel 9). Ook het aandeel van vrouwen in colleges van besturen van universiteiten is gedaald van 9% in 2005 naar 7% in 2007 (tabel 6). Bij een gelijkblijvende ontwikkeling zullen de Nederlandse universiteiten het streefcijfer van 15% vrouwelijke hoogleraren in 2015 niet halen en blijven ze steken op iets meer dan 12%. Dit terwijl er al een concessie is gedaan op de Europese Lissabon-norm van 25%. Met een versnelling van de ontwikkeling zou het streefcijfer wel gerealiseerd kunnen

tabel 4

#### Aandeel van vrouwen in topfuncties, sector zorg en welzijn, 2000-2008 (in procenten)

	2000	2002	2004	2006	2008
Raden van commissarissen	25	30	32	30	30
Raden van bestuur	25	31	26	34	31
Eerste echelon onder de raad van bestuur	43	43	43	41	50
Tweede echelon onder de raad van bestuur	60	57	56	52	57
Derde echelon onder de raad van bestuur	89	67	52	64	
(n)	126	113	123	131	81

Bron: SCP (VIB'00-'08)

tabel 5

#### Aandeel van vrouwen in topfuncties in de grootste maatschappelijke organisaties, 2000-2008 (in procenten)

	2000	2002	2004	2006	2008
Raden van commissarissen	13	20	26	25	32
Raden van bestuur	16	32	25	31	38
Eerste echelon onder de raad van bestuur	31	33	35	36	34
Tweede echelon onder de raad van bestuur	33	30	52	45	49
Derde echelon onder de raad van bestuur	51	24			
(n)	85	72	86	74	66

Bron: SCP (VIB'00-'08)

tabel 6

#### Aandeel vrouwen (op basis van fte's) in managementfuncties in de verschillende onderwijssectoren, 1993-2007 (in procenten)

	1993	1999	2001	2003	2005	2007
Basisonderwijs						
Directeur	13	14	17	20	23	28
Adjunct-directeur	49	46	48	43	46	47
Voortgezet onderwijs						
Directeur	6	9	10	12	18a	21
Adjunct-directeur	11	13	15	17		
Beroepsonderwijs en volwasseneneducatie						
Functies in schaal 13 en hoger <sup>b</sup>	14	22	24	24	30	30
Hoger beroepsonderwijs						
Functies in schaal 13 en hoger <sup>b</sup>	6	11	12	20	24c	30
Wetenschappelijk onderwijs						
Besturen van universiteiten <sup>d</sup>	10	5	5	5	9	7
Hoogleraar	4	5	6	9	10	11

Bron: OCW (1999, 2000, 2002, 2004, 2006 en 2008); BiZa/BZK (1994-2004); VSNU (2006, 2008)<sup>e</sup>

worden, maar dat betekent concreet dat er in 2010 minstens 143 vrouwelijke hoogleraren bij zouden moeten komen.

Ondanks dat diverse Nederlandse universiteiten, de overheid en andere instanties er veel aan doen om het aandeel vrouwelijke wetenschappers te vergroten, verloopt de doorstroom van vrouwen naar hogere posities zeer moeizaam. Reden voor promovendus Marieke van den Brink om dit nader te onderzoeken. Zij deed promotieonderzoek naar de benoemingen van hoogleraren op de Nederlandse universiteiten. De resultaten zijn beschreven in haar proefschrift *'Behind the Scenes of Science: gender practices in recruitment and selection of professors in the Netherlands'* (2009). Dit onderzoek werpt een helder licht op een aantal cruciale mechanismen, die ook in andere organisaties en bedrijven voorkomen.

Op basis van de resultaten van haar onderzoek, ontkracht zij vijf mythen die bestaan ter verklaring van het lage aantal vrouwelijke hoogleraren.

**Mythe 1:**

**“Er zijn te weinig hoogleraarposities”**

*De toegang tot de hoogleraarposities zou geblokkeerd worden door de zittende 'babyboomers'; pas*

*als zij met pensioen gaan zou er ruimte komen, ook voor vrouwen. Echter, tussen 1999 en 2005 zijn maar liefst 3322 hoogleraren benoemd, een flink aantal, waar de vrouwen relatief weinig van hebben geprofiteerd. Het aantal vrouwelijke benoemingen is in het begin van deze periode iets toegenomen, maar blijft vanaf 2002 hangen rond 12 procent.*

**Mythe 2:**

**“Er is te weinig vrouwelijk potentieel”**

*Ook dit blijkt een mythe. In het cohort van de huidige hoogleraren was het percentage vrouwelijke promovendi reeds 25 à 30 procent. We zouden dus onder de huidige hoogleraren ook 25 à 30 procent vrouwen kunnen verwachten. Ook het percentage vrouwen onder universitair hoofddocenten (UHD's), dé wervings-pool voor hoogleraren, is hoog genoeg om meer vrouwelijke benoemingen mogelijk te maken. Alleen de bètadiscipline vormt hierop een uitzondering.*

**Mythe 3:**

**“Het wervingsbeleid is transparant, daar kan het niet aan liggen”**

*Alle onderzochte universiteiten beschikken over werving- en selectieprotocollen om de transparantie in het proces te vergroten. Hierin staat ook opgenomen dat in elke benoemingscommissie tenminste één vrouw moet zitten én dat er altijd openbaar*

*geworven moet worden. Echter, in ruim 40 procent van de commissies zat géén vrouw en in 64 procent van de gevallen was géén sprake van open werving. Commissies dienen zelden rekenschap af te leggen voor het niet volgen van deze protocollen. Hiermee wordt volgens Van den Brink de mythe dat het wervingsbeleid transparant is, ontkracht.*

**Mythe 4:**

**“Vrouwen hebben net zo veel kans als mannen om gepolst te worden voor een hoogleraarpositie”**

*Bij gesloten werving worden kandidaten gescout via netwerken en uitgenodigd om te solliciteren. Aangezien er zich in de deze hoge posities overwegend mannen bevinden die hun eigen netwerken inzetten in de procedure om nieuw talent te werven, bepalen zij daarmee in een vroeg stadium al wie in aanmerking komen. In de selectie van potentiële kandidaten hebben mannen eerder vertrouwen in een mannelijke kandidaat dan in een vrouwelijke, aangezien - vanwege het gebrek aan identificatie met de andere sekse - vrouwen in hun ogen minder voorspelbaar zijn. Uit ander onderzoek bleek eerder al, dat mannen meer worden beoordeeld op hun potentie, terwijl bij vrouwen vooral wordt gekeken naar reeds geleverde en bewezen prestaties. Of kansen daadwerkelijk gelijk zijn, is dus zeer de vraag.*

**Mythe 5:**

**“Wetenschappelijke kwaliteit kan worden gemeten en is genderneutraal”**

*Wetenschappelijke kwaliteit blijkt echter slechts een perceptie van professionele, individuele en sociale kenmerken. Leden van de benoemingscommissies zijn bij vrouwelijke kandidaten op zoek naar het schaap met vijf poten; zij moeten op alle vlakken excellent presteren om enige verdenking van positieve actie tegen te gaan, terwijl bij mannen nogal eens een uitzondering wordt gemaakt, zo blijkt uit de analyse van Van den Brink.*

De conclusie die uit het onderzoek kan worden getrokken, is dat er onbedoelde en impliciete mechanismen plaatsvinden in benoemingsprocedures op de Nederlandse universiteiten die negatieve consequenties hebben voor vrouwelijke kandidaten. Deze mechanismen reproduceren het bestaande genderonderscheid en daarmee ook de ongelijke m/v verdeling aan de top van de Nederlandse universiteiten.

Aanbevelingen die Marieke van den Brink doet ten aanzien van de werving en selectie van (vrouwelijke) hoogleraren, zijn in veel gevallen ook toepasbaar op het bedrijfsleven:

- De leden van benoemingscommissies in trainingen laten reflecteren op de eigen

benoemingsprocessen en ze laten zien hoe gender, selectiemechanismen en netwerken in hun praktijk werken en welke gevolgen dat heeft.

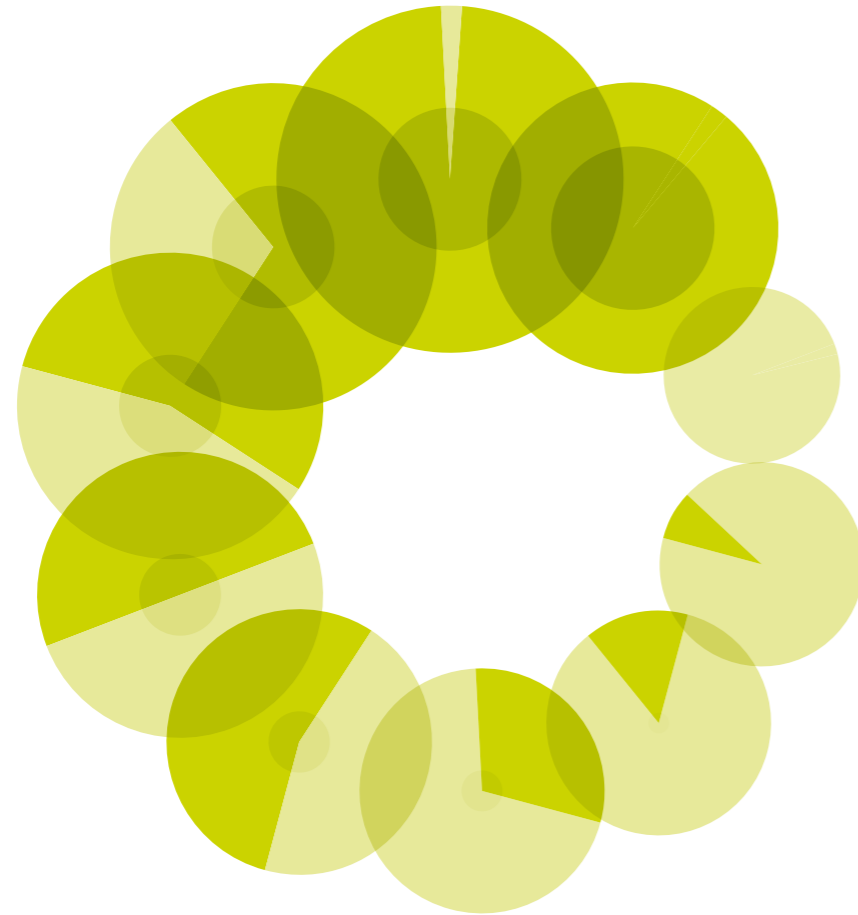
- Commissieleden moeten bewust op zoek gaan naar vrouwelijk talent, de procedures moeten daadwerkelijk transparant worden en de beslissers moeten er ook op afgerekend worden als deze procedures niet worden nageleefd.
- Vrouwen moeten zich bewust zijn van de netwerken die er zijn in een organisatie en deze ook gericht gebruiken. Daarnaast beveelt Van den Brink vrouwen aan de juiste personen te laten weten wat hun ambities zijn en deze ook duidelijk uit te spreken. Tot slot raadt zij hen aan een mentor te zoeken die hen de 'regels van het spel' kan leren en kan begeleiden op de weg naar de top.

### **Good practices en stimuleringsbeleid op de Nederlandse universiteiten**

Om het aandeel vrouwelijke universitaire hoofddocenten en daarmee indirect het aandeel vrouwelijke hoogleraren te vergroten, zijn diverse stimuleringsprogramma's gestart, waaronder het Aspasia programma van NWO en het door de EU gesubsidieerde Equal project Participatie als Prioriteit. Ook hebben verschillende Nederlandse

universiteiten eigen programma's ontwikkeld om het aantal vrouwelijke hoogleraren te stimuleren. Deze programma's bestaan bijvoorbeeld uit mentoring, coaching, netwerken, leerstoelenbeleid en *tenure tracks*. Mede hierdoor is het aandeel vrouwelijke hoogleraren aan de Universiteit Utrecht (UU) in de afgelopen tien jaar bijna verdrievoudigd van 5,7% in 1997 naar 15% in 2007. De Technische Universiteit Delft heeft in nauwe samenwerking met Opportunity Advies beleid ontwikkeld en maatregelen uitgevoerd, zoals awareness trainingen voor vrouwelijke wetenschappers. Tevens is in 2006 een vrouwen netwerk Delft Women In Science (Dewis) opgericht, dat coaching verzorgt en het College van Bestuur adviseert. Tenslotte zij hier vermeld dat acht universitaire instellingen het Charter 'Talent naar de Top' hebben ondertekend. Zij committeren zich hiermee aan concrete targets voor meer vrouwen naar de top en zullen openlijk rapporteren over de voortgang daarvan.

Opmerkelijk is wel dat de maatregelen bij de universiteiten vooral zijn gefocust op het ondersteunen van vrouwen; het 'broodnodige' ter discussie stellen en veranderen van de organisatiecultuur gebeurt nog nauwelijks.



“Diversiteit is een serieus  
 onderwerp, toch kun je  
 met een luchtige aanpak  
 veel bereiken.”

*Dorine Burmanje, bestuursvoorzitter Kadaster*

#### ***Het openbaar bestuur***

In het openbaar bestuur loopt de positie van vrouwen nogal uiteen (tabel 8). In de rechterlijke macht is sprake van een evenredige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen. Bij de Raad van State, de Algemene Rekenkamer en adviesorganen is het aandeel van vrouwen iets toegenomen en ligt nu rond of iets boven de 30%. In de top van de politie, de Sociaal-Economische Raad (SER) en andere publiek-rechtelijke organen is er eveneens sprake van groei, maar vrouwen zijn er nog steeds ver in de minderheid.

Ondanks goede intenties en jarenlange maatregelen, is het percentage vrouwen in de politietop nog gering. In 2007 is de afspraak gemaakt, dat de helft van de vacatures voor de korpsleiding door vrouwen of allochtonen zou worden vervuld. Sinds eind van dat jaar zijn er 26 vacatures voor de subtop en top vervuld, waarvan 7 door een vrouw, ongeveer een kwart dus.

#### ***De ambtelijke top***

Het aandeel van vrouwen in de ambtelijke top neemt toe, maar het gaat langzaam (tabel 8). Bij de rijksoverheid steeg het aandeel vrouwen onder de hogere en topambtenaren (de zogenoemde Algemene Bestuursdienstfuncties) van

17% in 2006 naar 20% in 2008. Eind 2008 was er weliswaar slechts één vrouwelijke secretaris-generaal, maar (vooral) onder de directeuren-generaals werden in 2007 relatief veel vrouwen benoemd. Doordat de topambtenaren een veel kleinere groep vormen dan de hogere ambtenaren, legt die stijging weinig gewicht in de schaal voor de ABD-functies als geheel. Om het streefcijfer van 25% vrouwen in ABD-functies in 2011 te realiseren, zal wel een versnelling in de groei van het aandeel vrouwen nodig zijn. Aan de instroom zal dat niet liggen: in de afgelopen jaren vormden vrouwen 40-50% van het ABD-Kandidaten-programma. Ook de verwachte uitstroom (op grond van leeftijd) zal klein zijn. Opvallend is verder dat het aandeel vrouwen onder de statengriffiers in korte tijd sterk is toegenomen: van één naar vijf. In de gemeenten en waterschappen vormen vrouwen ondanks een stijging nog een minderheid in de ambtelijke top.

**tabel 7**

Het aandeel van vrouwen in het openbaar bestuur, 1992-2007a (in procenten en in tussen haakjes in absolute aantallen<sup>b)</sup>)

	1992	2000	2002	2004	2006	2008
Raad van State	15	21	13	21	25 <sup>c</sup>	29 <sup>d</sup>
Algemene Rekenkamer	29	20	20	33	37 <sup>c</sup>	33 <sup>d</sup>
Leden van externe adviesorganen	13	25	25	26		36
Voorzitter samenwerkingsverbanden gemeenten	7	7	10	13 <sup>f</sup>	.	.
Voorzitter/secretaris belangrijkste zelfstandige bestuursorganen	6	6	5	4 <sup>h</sup>	3 <sup>c</sup> (1)	11 <sup>d</sup> (3)
Zittende magistratuur (rechters)	.	41	45	47	47	49
Staande magistratuuri	.	43	45	47	48	51
Top politiekorps (schaal 14 en hoger)	.	6	.	10 <sup>i</sup>	11	14

**tabel 8**

Aandeel van vrouwen in de ambtelijke top, 1992-2007a (in procenten en tussen haakjes in absolute aantallen<sup>b)</sup>)

	1992	2000	2002	2004	2006	2008
Secretarissen-generaal	8	8	8	8 <sup>c</sup>	8(1)	8(1) <sup>d</sup>
Directeuren-generaal	.	9	14	15 <sup>c</sup>	20	27 <sup>d</sup>
Topambtenaren (schaal 18 en hoger) <sup>e</sup>		7	11	12 <sup>c</sup>	13	25 <sup>d</sup>
Hoge ambtenaren (schaal 15-17) <sup>f</sup>		9	12	14 <sup>c</sup>	17	19 <sup>d</sup>
ABD-functies					17	20 <sup>d</sup>
Statengriffiers (tot 2003 provinciegriffiers)	0	17			8(1)	42(5) <sup>g</sup>
Gemeentesecretarissen	3	8		10	12 <sup>h</sup>	15 <sup>g</sup>
Secretarissen waterschappen	1	4	4		0	12 <sup>i</sup>

“De babyboom-generatie gaat de komende tien jaar met pensioen. Als we straks goede directeuren willen, dan moeten we nú in het aanstormende talent investeren.”

*Peter Elverding, voormalig bestuursvoorzitter DSM)*

“Je moet gewoon zeggen:  
Waar wil je uitkomen,  
wat zijn je targets?”

*Ben Noteboom, bestuursvoorzitter Randstad Holding*

Hoe staat Nederland er qua m/v verhouding voor in vergelijking met andere Europese landen? In deze paragraaf vindt u een aantal cijfers over het aandeel vrouwen in management-functies, hoogleraarposten en politieke besluitvorming in vergelijking met een aantal Europese landen (tabel 9). De cijfers van het Sociaal Cultureel Planbureau zijn hier aangevuld met cijfers uit de European Professional Women's Network (EPWN) BoardWomen Monitor 2008.

**Management: Nederland gemiddeld**

De cijfers van het SCP over de percentages vrouwen in managementfuncties laten zien dat Nederland met een aandeel van 28% op het Europese gemiddelde zit. Frankrijk en Letland scoren op dit punt met 38% het hoogst.

De BoardWomen Monitor meet het percentage vrouwen in topfuncties. Volgens deze monitor zou Nederland in 2008 met ruim 12% zelfs iets boven het Europese gemiddelde zitten. Dit aandeel is bovendien aanzienlijk gegroeid ten opzichte van de situatie in 2006. Toen liet deze monitor nog 6,5% zien bij het percentage vrouwen in de top in Nederlandse bedrijven.

Noorwegen scoort het hoogste met ruim 44% vrouwen in de top, ook andere Scandinavische landen scoren goed op dit punt.

In de Europese vergelijking valt overigens op, dat de topvrouwen in het Nederlandse bedrijfsleven aanzienlijk meer dan elders, uit het buitenland komen. Ongeveer 57% is van buitenlandse (met name Amerikaanse en Britse) afkomst, terwijl het gemiddelde in Europa op ruim 23% ligt. Dit aandeel is in Nederland overigens aan het dalen (zie pag. 12).

#### **Vrouwelijke hoogleraren:**

##### **Nederland zeer laag**

Het aandeel vrouwelijke hoogleraren in Nederland (9% in 2008) is nog steeds een van de laagste van Europa, alleen Malta heeft met 2% minder vrouwelijke professoren.

#### **Politieke besluitvorming:**

##### **Nederland koploper**

In de politieke besluitvorming behoort Nederland samen met een aantal Scandinavische landen en Spanje tot de kopgroep; vrouwen maken meer dan 35% uit van het totale aantal parlements- en kabinetsleden. Het kabinet is daarmee het enige benoemde politieke orgaan dat het streefcijfer van 40% uit het Meerjarenplan

Emancipatie heeft gehaald.

Het kiessysteem en quota in de betreffende landen hebben grote invloed op deze percentages. De 'evenredige vertegenwoordiging' in Nederland zorgt ervoor dat zowel mannen als vrouwen van de kieslijst worden aangesteld. Tevens is het quotasysteem (wettelijk bepaald of op partijniveau vastgesteld) een bepalende factor. In Nederland heeft bijvoorbeeld de PvdA de afspraak dat er op haar kieslijst voor het parlement om-en-om mannen en vrouwen worden geplaatst, zoals dat ook in de Scandinavische landen bij bepaalde partijen gebeurt. Deze systematiek heeft tot gevolg dat het aantal benoemingen van vrouwelijke politici is toegenomen.

**tabel 9**

**Aandeel vrouwen in hoge en topfuncties in de Europese Unie, 2008 (in procenten)**

	Hoge en topfuncties 300 grote bedrijven (EPWN)	Managementfuncties <sup>a</sup>	Hoogleraren <sup>b</sup>	Parlementariërs	Ministers/ staats-secretarissen <sup>a</sup>
België		27	9	37	32
Cyprus		13	10	16	12
Bulgarije		29	.	22	29
Denemarken	18,1%	26	11	38	37
Duitsland		29	9	33	33
Estland		26	17	21	21
Finland	25,7%	20	21	42	60
Frankrijk		38	16	19	34
Griekenland		27	11	16	7
Hongarije		32	15	11	14
Ierland		20	.	13	14
Italië		34	16	21	15
Letland		38	27	21	27
Litouwen		33	12	23	22
Luxemburg		26	.	25	20
<b>Nederland</b>	<b>12,3%</b>	<b>28</b>	<b>9</b>	<b>40</b>	<b>41</b>
Noorwegen	44,8%				
Malta		14	2	9	13
Oostenrijk		33	10	31	40
Polen		36	20	20	18
Portugal		32	21	30	11
Roemenië		29	.	9	0
Slovenië		26	13	12	20
Slowakije		29	14	19	17
Spanje		34	18	36	44
Tsjechië		27	10	15	11
Verenigd Koninkrijk		34	16	19	34
Zweden	26,9%	27	16	47	45
Gemiddeld in EU-25	9,7%	28	15	24	26

Bronnen: SCP 2008, BoardWomen Monitor 2008 EPWN

“We kunnen pas juichen  
als we daadwerkelijk het  
benoemingenbeleid zien  
veranderen.”

*Wiebe Draijer, managing director McKinsey*

***Bedrijfsleven: toestroom vrouwen  
naar topfuncties verloopt traag***

Ondanks de aandacht vanuit het kabinet en diverse maatschappelijke organisaties neemt het aandeel van vrouwen in de top van het bedrijfsleven maar langzaam toe. Al met al werd in 2007 slechts 7% van de topfuncties (raad van bestuur en raad van commissarissen samen) in 100 grootste bedrijven door vrouwen vervuld. In de Raden van Bestuur van de 100 grootste bedrijven ligt het percentage vrouwelijke leden op 2,6% en in de Raden van Commissarissen is dat 10,5%. Dat staat nog heel ver af van de 20% die door het kabinet wordt nagestreefd voor 2010. Hoewel de eerste cijfers die over 2008 en 2009 bekend zijn iets meer positief stemmen, zijn stringente maatregelen nodig willen we substantiële vooruitgang boeken en de streefcijfers kunnen realiseren.

***Non-profitsector en overheid:  
stagnatie en lichte groei***

In de non-profitsector stagneerde het aandeel vrouwen in topfuncties in de afgelopen jaren, nadat het daarvoor vrijwel voortdurend was gegroeid. Het is niet duidelijk hoe dit komt. De economische omstandigheden waren in elk geval gunstig.

Bij de rijksoverheid neemt het aandeel vrouwen in de hogere en topfuncties (ABD-functies) langzaam, maar wel gestaag toe en bedraagt nu 20%. Of het streefcijfer van 25% in 2011 wordt gehaald, is nog onzeker. Maar gezien de flinke instroom van vrouwen zal hun vertegenwoordiging in ABD-functies naar verwachting nog verder toenemen de komende jaren. De ervaringen bij de ABD laten zien dat het zin heeft aandacht te besteden aan voldoende instroom van vrouwen in kandidaten- en management developmentprogramma's.

**Onderwijs:**  
**meer vrouwelijke schoolleiders, minimaal percentage vrouwelijke hoogleraren**

In het basis-, voortgezet en hoger beroeps-onderwijs is het aandeel vrouwelijke schoolleiders en managers wel duidelijk toegenomen in de afgelopen jaren. Het aandeel vrouwelijke hoogleraren neemt echter nauwelijks toe: van 10% in 2005 naar 11% in 2007 en het daalde zelfs weer naar 9% in 2008. Als deze ontwikkeling in dit tempo voortgaat, wordt de OCW-doelstelling van vrouwelijke hoogleraren in 2012 niet gehaald. Maar met een gerichte versnelling moet dit wel mogelijk worden geacht.

Het lijkt in elk geval zinvol om de bestaande stimuleringsprogramma's voor vrouwen uit te breiden om de toename van het aantal vrouwen in hoogleraarfuncties te versnellen. Daarnaast zal binnen de universiteiten vooral de *awareness* moeten groeien dat verschillende mechanismen moeten worden doorbroken die de kansen van vrouwen verkleinen.

**Openbaar bestuur:**  
**sterk uiteenlopende vertegenwoordiging**

De vertegenwoordiging van vrouwen in het openbaar bestuur loopt, net als in eerdere jaren, sterk uiteen. In de rechterlijke macht is de man-vrouwverhouding nu ongeveer fifty-fifty. In de Raad van State, de Algemene Rekenkamer en in externe adviesorganen is het aandeel vrouwen lager, maar nog relatief hoog (rond de 30% of daarboven). In de top van publiek-rechtelijke bedrijfsorganen en van de politie komen, ondanks enige groei, echter nog maar weinig vrouwen voor. Recente pogingen van de minister van Binnenlandse Zaken om met min of meer afgedwongen benoemingen het percentage vrouwen in de politietop te vergroten, stuitten op grote weerstand (zie ook pag. 21).

**Nederland en Europa**

Kijken we naar het aandeel vrouwen in de bestuurskamers van grote bedrijven, dan loopt Nederland achter bij andere Europese landen, in het bijzonder bij de Scandinavische landen. Het percentage vrouwen in management-functies in Nederland ligt wel op het Europese gemiddelde.

Het aandeel vrouwelijke hoogleraren is bijna het laagste van Europa. In de sector Politiek (parlement, regering) is Nederland daarentegen koploper van de Europese lijst.

**Nawoord**

In diverse onderzoeken is aangetoond dat een mix van mannen en vrouwen in management en top, winst oplevert. Onderzoeken van onder meer Catalyst lieten al zien dat de financiële performance beter is, naarmate in de top van een bedrijf meer vrouwen werkzaam zijn. Het belangwekkende rapport van McKinsey, "Women Matter 2" (2008), laat bovendien zien dat vrouwen gemiddeld méér dan mannen beschikken over een groot aantal leiderschapskwaliteiten die bepalend zijn om tegemoet te komen aan de uitdagingen die in de komende jaren aan ondernemingen worden gesteld.

Terwijl de business case voor gender diversity

steeds duidelijker wordt, blijkt uit deze Toptelling dat de top van het Nederlandse bedrijfsleven nog lang niet 'divers' kan worden genoemd. Het percentage vrouwen aan de top is weliswaar licht maar niet substantieel gestegen. Ronduit verontrustend is dat ook de groei van het aandeel vrouwen in de echelons onder de top (de "kweekvijvers" voor de top) tergend langzaam gaat en zelfs iets is afgenomen ten opzichte van 5 jaar geleden. De aandacht voor diversiteit heeft zich dus niet vertaald in de cijfers!

Het proces verloopt traag, waardoor er nog lang geen zicht is op de kritische massa van circa 25%, een onmisbare voorwaarde voor een daadwerkelijke cultuurverandering. Pas wanneer dit percentage is bereikt, kan worden gesproken over een zeker evenwicht en worden vrouwen niet meer gezien als minderheid en niet meer (onbewust) beoordeeld op hun sekse. Dit vraagt om een andere bedrijfscultuur, anders zal er ook in de komende jaren niet veel wijzigen in de cijfers over de m/v verhouding en zullen vrouwen blijven afhaken op weg naar de top. Verandering van de bedrijfscultuur en van de dominante waarden in de organisatie kan alleen aan de top beginnen. Bij leiderschap dat werkelijk bereid

en in staat is ook vrouwelijke kwaliteiten te herkennen en benutten. Investeren hierin is urgenter dan ooit. Complexe problemen in een mondiale omgeving kunnen niet door teams met een monocultuur worden opgelost. Bedrijven hebben gemengde teams nodig die groepsdenken tegengaan en waarin men elkaar kritisch durft aan te spreken. Er is behoefte aan nieuwe leiders die open staan voor afwijkende meningen, die kunnen luisteren en eigen fouten kunnen toegeven. Organisaties waarin op alle niveaus mannelijke en vrouwelijke eigenschappen in balans aanwezig zijn zullen blijvend succesvol zijn, en dat is de belangrijkste business case voor de doorstroom van vrouwen. Steeds manifester is dan ook de vraag hóe organisaties het aantal vrouwen in managementteams kunnen vergroten én hoe ze ongewenste uitstroom kunnen voorkomen. Opportunity in Bedrijf heeft in de loop van haar twaalfjarige bestaan een groot aantal instrumenten en good practices ontwikkeld en verzameld, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en op de ervaringen van een groot aantal organisaties. Daaruit blijkt dat enkele belangrijke voorwaarden zijn:

- Een 'inclusive' bedrijfscultuur, waarin de talenten van zowel mannen als vrouwen

worden erkend en benut en waarin zij zich optimaal kunnen ontwikkelen; gedragen door commitment en voorbeeldgedrag van de top

- Formuleren van concrete doelen en deze monitoren. Ondertekening van het Charter Talent naar de Top kan hierbij een goed middel zijn
- Herdefiniëring van HR- en benoemingsprocessen; het vergroten van een kweekvijver in de echelons onder de top door gerichte succession planning
- Ambities van vrouwen onderkennen, stimuleren en uitdagen vanuit hun eigen kracht. En zorgen dat zij in het netwerk en op het netvlies van bestuurders komen.

Met de "Checklist Balans in Organisaties van OiB", waarin deze en andere elementen concreet zijn uitgewerkt, kunnen bedrijven praktisch aan de slag om meer diversity te realiseren. Wij hopen dat we in onze volgende Toptelling aanzienlijke verbeteringen kunnen laten zien. Recente cijfers en ontwikkelingen (zie ook pag. 12) lijken erop te wijzen, dat er een nieuwe generatie van vooral vrouwelijke bestuurders en toezichhouders gaat aantreden: jong, actief, ervaren en steeds vaker van eigen bodem.

## Literatuur

- ABD (2008). Jaarbericht. Den Haag: Algemene Bestuursdienst.
- Biza/BZK (1993-2004). Vrouwen in politiek en openbaar bestuur (voortgangsrapportages). Den Haag: ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Brink, M. van den en M. Brouns (2006). Gender & Excellence. Een landelijk onderzoek naar benoemingsprocedures van hoogleraren (onderzoek in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap). Den Haag: ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Brink, M. van den (2009). Behind the Scenes of Science. Gender practices in the recruitment and selection of professors in the Netherlands. Proefschrift Radboud Universiteit Nijmegen.
- Catalyst (2004). The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity. New York/San José/Toronto: Catalyst ([www.catalyst.org](http://www.catalyst.org))
- Catalyst (2007). The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards
- Commissie Monitoring Talent naar de Top (2009) Rapportage 2008 Monitoring Charter Talent naar de Top. Den Haag, 17 april 2009.
- EC (2008). Women and men in decision-making. European Commission: Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Geraadpleegd 19 augustus 2008 via [http://ec.europa.eu/employment\\_social/women\\_men\\_stats/out/measure\\_out416\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/out/measure_out416_en.htm).
- Eurostat (2008). The life of women and men in Europe. A statistical portrait-2008 edition. Luxemburg: Eurostat.
- Elite Group (2008) Onderzoek vrouwen in topfuncties bedrijfsleven. Uden: Elite Group. [www.eliteresearch.org](http://www.eliteresearch.org)
- Foschi, M. (1996). Double Standards in the Evaluation of Men and Women. In: Social Psychology Quarterly, jg. 59, p.237-254.
- Hezewijk, Jos van: Code Tabaksblat werkt. In: Management Scope, 9 april 2009.
- Howard, Ann & Wellins, Richard S.(2009) Holding women back. Troubling discoveries and best practices for helping female leaders succeed. Development Dimensions International.
- Lückerath-Rovers (2008). De Nederlandse 'Female Board Index'. Analyse van de vrouwelijke bestuurders en commissarissen bij 122 Nederlandse beursondernemingen. Rotterdam: Erasmus Universiteit/ Erasmus Instituut Toezicht & Compliance.
- McKinsey (2007). Women matter. Gender diversity, a corporate performance driver. Parijs: McKinsey & Company.
- McKinsey (2008). Women matter 2. Female leadership, a competitive edge for the future. Parijs: McKinsey & Company.
- Merens, Ans en Brigitte Hermans (red.). Emancipatiemonitor 2008. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek, 2009 (SCP-publicatie 2009/2).
- OCW (1999). 'Thermometer vrouw en management 1998-1999. Vrouwen stuiten op onzichtbare hindernissen'. In: Uitleg (15) 5, p. 10-14.
- OCW (2000). 'Thermometer vrouw en management 1999-2000. Aandacht groei voor thema "vrouw aan de top"'. In: Uitleg (16) 6, p. 8-13.
- OCW (2002). 'Thermometer vrouw en management. Talent heeft soms een extra zetje nodig'. In: Uitleg (18) 4, p. 8-12.
- OCW (2004). 'Vrouw en management'. In: O (4) 1, p. 8.
- OCW (2005). Onderzoekstalent op waarde geschat. Den Haag: ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- OCW (2006). Kerncijfers 2001-2005. Den Haag: ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- OCW (2008). Kerncijfers 2003-2007. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Opportunity in Bedrijf (2007), Berkel, M. van & Merens, A. Toptelling 2006. Amstelveen.
- Politie (2005). Kerngegevens Nederlandse Politie 2005. Geraadpleegd 22 juni 2006 via [www.politiejaarsverslag.nl](http://www.politiejaarsverslag.nl).
- Politie (2007). Kerngegevens Nederlandse Politie 2007. Geraadpleegd november 2008 via [www.politiejaarsverslag.nl](http://www.politiejaarsverslag.nl).
- Portegijs, Wil, Brigitte Hermans en Vinodh Lalta (red.). Emancipatiemonitor 2006. Veranderingen in de leefsituatie en levensloop. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/ Centraal Bureau voor de Statistiek, 2006 (SCP-publicatie 2006/22).
- TK (2007/2008). Meer kansen voor vrouwen. Emancipatiebeleid 2008-2011. Tweede Kamer, vergaderjaar 2007/2008, 30420, nr. 50.
- TK (2008/2009). Vaststelling van de begrotingsstaten van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap voor het jaar 2009. Tweede Kamer, vergaderjaar 2008/2009, 31700, nr. 8.
- Visser, A. en B. van Balen (2008). Evaluatie Aspasia premiereregeling NWO 2005-2007. Maastricht: Universiteit Maastricht, Centrum voor Gender en Diversiteit.
- VSNU (2006). 'Wetenschappelijk Onderwijs Personeelsinformatie (WOPI). Landelijke basisgegevens per 31-12-2005'. Geraadpleegd september 2006 via [www.vsnunl.nl](http://www.vsnunl.nl).
- VSNU (2008). 'Wetenschappelijk Onderwijs Personeelsinformatie (WOPI). Landelijke basisgegevens per 31-12-2007'. Geraadpleegd september 2008 via [www.vsnunl.nl](http://www.vsnunl.nl).

## Websites

- [www.talentnaardetop.nl](http://www.talentnaardetop.nl); 5 mei 2009
- [www.uu.nl](http://www.uu.nl); 5 mei 2009
- [www.fd.nl](http://www.fd.nl); 4 juni 2009
- [www.genderdiversiteit.nl](http://www.genderdiversiteit.nl); 5 mei 2009
- [www.publiek-politiek.nl](http://www.publiek-politiek.nl); 30 mei 2009
- [www.europeanpwn.net](http://www.europeanpwn.net); 15 mei 2009
- [www.opportunity.nl](http://www.opportunity.nl); 4 juni 2009
- [www.delta.tudelft.nl](http://www.delta.tudelft.nl); 5 mei 2009

- 1** a Top-25, -100 en -500 gemeten naar eigen vermogen, top-5000 gemeten naar omzet of meer dan 100 medewerkers.
- b Omvat raden van bestuur, directies, hoofddirecties, algemeen directeuren, enzovoort.
- c Omvat raden van commissarissen, adviseurs van de raad van bestuur, raden van beheer, enzovoort.
- d Voor 1992 zijn gegevens bekend van 23 bedrijven, voor 2003, 2005 en 2007 van alle 25 bedrijven.
- e Het cursieve cijfer betreft een kleine absoluut aantal.
- f Voor 1992 zijn gegevens bekend van 81 bedrijven van de top-100, voor 2003 en 2005 van 97 bedrijven en voor 2007 van 99 bedrijven.
- g Voor 2003 zijn gegevens bekend van 496 bedrijven, voor 2005 van 458 bedrijven en voor 2007 van 463 bedrijven.
- h Voor 2003 zijn gegevens bekend van 3441 bedrijven, voor 2005 van 2809 bedrijven en voor 2007 van 2900 bedrijven..
- i Dit cijfer is een schatting.
- 2** TK 2007/2008
- 3** [www.elite-research.org](http://www.elite-research.org)
- 4** Management Scope van 12 april 2009.
- 5** a Voor 2005 en 2007 alleen totale directie.  
b Voor 2005 en 2007 schaal 12 en hoger.  
c De peildatum is 31 december 2004.  
d De cijfers hebben betrekking op 1994, 1998, 2000, 2004, 2005 en 2007.
- 6** Vrij Nederland 'De professor is (g)een mevrouw' 17-01-2009
- 7** a De peildatum is 31 december, tenzij anders vermeld.  
b Kleine absolute aantallen zijn cursief weergegeven.  
c De peildatum is 1 september 2006.  
d De peildatum is 1 september 2008  
e In 1992 is dit exclusief de voorzitter.  
f De peildatum is 1 april.  
g Omvat de SER, publiekrechtelijke bedrijfsorganisaties (pbo's), (t/m 2000) Regionale Bureaus voor de Arbeidsvoorziening (RBA's), Kamers van Koophandel (KvK) en (in 1992) bedrijfsverenigingen.
- h De peildatum is 1 januari.  
i Vertegenwoordigers van het Openbaar Ministerie (officieren van justitie).  
j Peildatum is 31 december 2003.
- Bron: BiZa/BZK (1993-2004); Politie (2005, 2007); door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), de Raad voor de Rechtspraak en het Parket-Generaal van het Openbaar Ministerie aan het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) verstrekte gegevens; [www.rekenkamer.nl](http://www.rekenkamer.nl); [www.raadvanstate.nl](http://www.raadvanstate.nl); [www.ser.nl](http://www.ser.nl)

- deel van de directeuren.  
Deel van de directeuren en afdelingshoofden.  
g De peildatum is 16 oktober.  
h De peildatum is 1 september.  
i De peildatum is 28 januari.

Bron: BiZa/BZK (1993-2004); ABD (2008); door de Algemene Bestuursdienst (ABD), het Interprovinciaal Overleg (IPO), de Vereniging van Gemeentesecretarissen, de Unie van Waterschappen en de Waterlelies aan het SCP verstrekte gegevens

- 12** a 2007.  
b 2004.  
Bron: Eurostat'08; EC 2008

**13** [www.publiek-politiek.nl](http://www.publiek-politiek.nl)

## Colofon

Uitgave	Opportunity in Bedrijf en het Sociaal en Cultureel Planbureau
re Druk	Amstelveen, september 2009
Samenstelling en tekst	Margo van Berkel, Joke Leenders en Ans Merens
Vormgeving	FUNCKE communications & design, Haarlem
Druk	Lenoirschuring, Amstelveen
Oplage	1000 stuks

**O**ppportunity in Bedrijf



Sociaal en Cultureel Planbureau

Opportunity in Bedrijf is een landelijk netwerk en expertisecentrum voor organisaties die streven naar meer diversiteit en een evenwichtige samenstelling van hun management. De economische meerwaarde van diversiteit en het organisatiebelang vormen het uitgangspunt. De kracht van Opportunity in Bedrijf zit vooral in het verbinden van onderzoek en kennis aan ervaringen uit de praktijk. Onze instrumenten en *good practices* zijn gebaseerd op bewezen ervaring en inspireren organisaties tot praktische maatregelen en tot cultuurontwikkeling. Een groot aantal gerenommeerde organisaties en ondernemingen is dan ook lid van het Opportunity-netwerk en maakt gebruik van de diensten van Opportunity Advies.

*[www.opportunity.nl](http://www.opportunity.nl)*