

TOPTELLING v/m 2011

DE FEITEN

AMBTELIJKE TOP

HOGER MANAGEMENT

RADEN VAN COMMISSARISSEN

HOUGLERAREN

BEDRIJFSLEVEN

RADEN VAN BESTUUR

OPENBAAR BESTUUR

NON-PROFITSECTOR



Opportunity in Bedrijf



Sociaal en Cultureel Planbureau

DE FEITEN: TOPTELLING V/M 2011

Een publicatie van het Sociaal en Cultureel Planbureau en Opportunity in Bedrijf



Sociaal en Cultureel Planbureau

Inhoudsopgave

Woord vooraf	5
Bedrijfsleven	6
Welke topfuncties?	6
Top grote bedrijven	7
De echelons onder de top	7
Sectoren	8
Non-profitsector	9
Sociaaleconomische sector	9
Zorg en welzijn	9
Maatschappelijke organisaties	10
Openbaar bestuur en ambtelijke top	11
Europese vergelijking	14
Slotbeschouwing	15
Nawoord: Wat is cruciaal?	17
Literatuur en noten	18
Colofon	20

Woord vooraf

Sinds de jaren negentig van de vorige eeuw kent Nederland verschillende organisaties die zich intensief bezighouden met het streven naar een gelijkwaardigere verhouding tussen mannen en vrouwen in hogere functies. Hun ervaring heeft geleerd dat dit een zaak van de lange adem is. Maar hoewel er nog lang geen sprake is van gelijkwaardigheid, hebben alle gezamenlijke inspanningen van de voorbije jaren ontegenzeggelijk geleid tot een kleine explosie van maatschappelijke aandacht voor het onderwerp. Diversiteit v/m wordt niet meer gezien als speeltje van de 'vrouwenlobby'. Er heerst nu wijd en breed consensus dat een grotere vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties bevorderlijk is voor zowel een gezonde arbeidsmarkt als de bedrijfseconomische prestaties van de BV Nederland. En niet te vergeten: in het belang is van de samenleving als geheel.

Inhaalrace

Die overeenstemming ontbreekt nagenoeg wanneer de vraag op tafel komt hoe dit doel valt te realiseren. Zo kent de discussie over een wettelijke quotering uitgesproken voor- én tegenstanders. Of zelfregulering, bijvoorbeeld door ondertekening van het Charter Talent naar de Top: voor de één een effectieve methode om een betere v/m-verdeling te bewerkstelligen, voor de ander juist een te vrijblijvend instrument dat de gewenste inhaalrace nauwelijks dichterbij brengt.

Opportunity is van mening dat, naast zelfregulering, een tijdelijke quotering nodig is, om een versnelling te geven aan het proces naar een beter m/v-evenwicht in de top. Want hoewel er veel over wordt gesproken en geschreven, is het aandeel vrouwen in de top nog altijd bedroevend laag, zo blijkt keer op keer uit de cijfers.

De discussie over een beter v/m-evenwicht in arbeidzaam Nederland is dan ook in sterke mate gebaat bij heldere en eenduidige cijfers over de vertegenwoordiging van vrouwen in hogere functies, en de ontwikkeling hiervan in de loop van de tijd. Sinds 2000 worden deze feiten structureel verzameld en gepubliceerd in de Toptelling, een tweejaarlijks onderzoek van Opportunity in Bedrijf in samenwerking met het Sociaal en Cultureel Planbureau.

De Toptelling is de afgelopen tien jaar gebaseerd op hetzelfde onderzoek en is daarom een betrouwbare bron om de ontwikkelingen in de top te volgen. De cijfers laten zien dat het proces uiterst langzaam gaat en kunnen in die zin fungeren als 'eye opener' en als aansporing om tot versnelde actie over te gaan.

Kleine stapjes

Deze zesde Toptelling, gebaseerd op de gegevens van 2010, laat zien dat er in de meeste sectoren enig schot zit in de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties. Aangezien dezelfde bronnen en rekenmethodiek zijn gebruikt als in voorgaande edities, valt deze opwaartse ontwikkeling goed af te lezen uit de tabellen en grafieken in deze uitgave.

Toch luidt de eindconclusie van de Toptelling v/m 2011 niet veel anders dan bij eerdere versies: de weg naar een meer evenwichtige top gaat met kleine stapjes. Of zoals Harry Starren, directeur van De Baak, al wijselijk meldde bij het tienjarige bestaan van Opportunity in Bedrijf (1997): 'Het goede nieuws is: we zijn op de helft. Het slechte nieuws: we zijn al jaren op de helft'.

Amstelveen, mei 2011

Bedrijfsleven

Welke topfuncties?

Met het begrip 'topfuncties' worden in deze Toptelling de volgende functies bedoeld.

- Leden van de raad van bestuur (rvb), directie of ander orgaan dat de dagelijkse leiding in handen heeft.
- Leden van de raad van commissarissen (rvc) of vergelijkbare toezichthoudende organen, zoals de raad van advies, de raad van toezicht of het bestuur. In het bedrijfsleven is dit orgaan vrijwel altijd de raad van commissarissen. Dit is ook in een deel van de non-profitsector gebruikelijk, maar daarnaast worden daar ook andere termen gehanteerd. Leden van een

raad van commissarissen zijn niet in dienst van het bedrijf of de instelling: het gaat om een nevenfunctie.

- Medewerkers in de drie hiërarchische lagen (voor zover aanwezig) onder de raad van bestuur/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. De subtop wordt meegenomen omdat dit invloedrijke en besluitvormende posities betreffen en omdat deze het reservoir vormt voor toekomstige topfunctionarissen.

Tabel 1

Aandeel vrouwen in de raden van bestuur en raden van commissarissen van de grootste bedrijven, 1999-2009 (in procenten)												
Grootste bedrijven ^a	Raden van bestuur ^b				Raden van commissarissen ^c				Totaal aandeel van vrouwen in top			
	1999	2005	2007	2009	1999	2005	2007	2009	1999	2005	2007	2009
Top 25	0,0	1,8 (2) ^d	0,0	5,6	8,1	8,7	13,9	14,4	4,7	5,6	8,9	10,6
Top 100 ^e	0,2	3,1	2,6	5,3	6,7	8,5	10,5	11,9	3,8	6,0	7,3	9,3
Top 500 ^f	0,9	3,0	3,4	4,3	4,4	5,5	7,6	9,0	2,8	4,3	5,6	6,8
Top 5000 ^g	2,5 ^h	3,1	3,4	3,2	3,1	4,9	6,2	6,0	2,8 ^h	3,8	4,5	4,2

a Top 25, 100 en 500 gemeten naar eigen vermogen, top 5000 gemeten naar netto-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 Het cursieve cijfer betreft een klein absoluut aantal.

e Voor 1999 tot en met 2007 zijn gegevens bekend van 97 bedrijven van de top 100 en voor 2009 van 99 bedrijven.

f Voor 1999 zijn gegevens bekend van 457 bedrijven, voor 2005 van 458 bedrijven, voor 2007 van 463 bedrijven en voor 2009 van 426.

g Voor 1999 zijn gegevens bekend van 5238 bedrijven, voor 2005 van 2809 bedrijven, voor 2007 van 2900 bedrijven en voor 2009 van 2350 bedrijven.

h Dit cijfer is een schatting.

Bron: Elite Group (2008, 2010)

Top grote bedrijven

De opvallendste ontwikkeling is dat in de grootste bedrijven in de afgelopen jaren het aandeel vrouwen in de top behoorlijk is toegenomen (zie tabel 1). Vooral in de raden van bestuur steeg het aantal vrouwen. Daarbij moet wel worden vermeld dat enkele jaren geleden het aandeel vrouwen in de top (vrijwel) nihil was, zodat al gauw sprake is van een relatief grote toename.

Terwijl in de 25 grootste bedrijven in 2007 geen enkele vrouw lid was van de rvb, bestaat nu 6% daarvan uit vrouwen. In de top 100 verdubbelde het aandeel vrouwen in de rvb tot 5,3%. Wat bescheidener van omvang was de stijging in de rvb van de top 500. In de top 5000 was echter een (geringe) afname van vrouwen te zien.

In de raden van commissarissen van grootste bedrijven nam het aandeel vrouwen in de afgelopen jaren eveneens toe, maar minder sterk dan in de raden van bestuur. Hoewel vrouwelijke commissarissen volgens onder meer onderzoek van Grant Thornton binnen de RvC een onderscheidende rol kunnen vervullen als verbindende factor (Accountancy-nieuws, 13.10.2010), gaat het hier niet om beleidsbepalende of besluitvormende posities, maar om toezichthoudende rollen, waarvan de mate van invloed nogal eens in twijfel wordt getrokken¹.

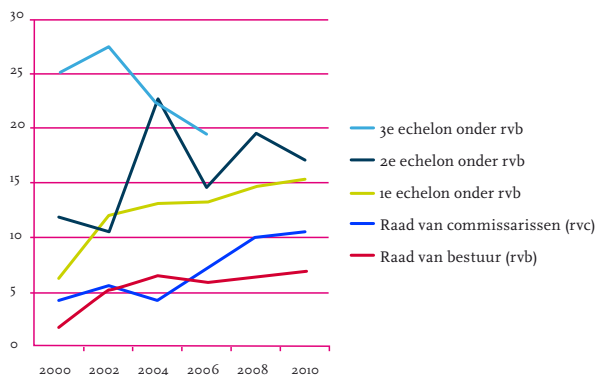
Bezien we het aandeel vrouwen in alle topfuncties, dus in de raden van bestuur en raden van commissarissen tezamen, dan blijkt hun vertegenwoordiging vooral in de grootste bedrijven te zijn toegenomen². In de top 5000, die zowel de grote als middelgrote bedrijven bevat, daalde het aantal topvrouwen. Het hoogst aandeel topvrouwen vinden we in de top 25, namelijk bijna 11%. Iets lager is het aandeel in de 100 grootste bedrijven: 9%.

Ondanks de stijging van de afgelopen jaren moet tegelijk worden vastgesteld dat vrouwen in de top van het bedrijfsleven nog steeds ver in de minderheid zijn. Het streefcijfer van 20% vrouwen in de top van de 100 grootste bedrijven in 2010 (TK 2007/2008) is dus niet gehaald.

De echelons onder de top

Voor de toekomstige vertegenwoordiging in de raden van bestuur is van belang hoeveel vrouwen in de echelons daaronder werkzaam zijn; zij bekleden invloedrijke posities en vormen veelal de kweekvijver voor de toekomstige leden van raden van bestuur. In de enquête Vrouwen in de Besluitvorming (VIB) 2010 is daarom, net als in eerdere jaren, gevraagd naar de vertegenwoordiging van vrouwen in de echelons onder de top. Voor het bedrijfsleven is daarbij een selectie gemaakt van de 250 grootste bedrijven, op basis van hun eigen vermogen. Opgemerkt moet nog worden dat de cijfers in figuur 1 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 Group gebaseerd zijn op de jaarverslagen van vrijwel alle bedrijven. Verder heb-

Figuur 1
Aandeel van vrouwen in raad van commissarissen, raad van bestuur en de drie echelons daaronder in de 250 grootste bedrijven, 2000-2010 (in procenten)



Bron: SCP (VIB'00-'10)

ben de cijfers betrekking op verschillende jaren. De uitkomsten op basis van de VIB-enquête laten van 2008 tot 2010 slechts een lichte stijging zien van het aandeel vrouwen in raden van bestuur en raden van commissarissen en zijn daarom minder spectaculair dan de ontwikkelingen in tabel 1. Kijken we wat langer terug (vanaf 2000), dan is een grotere toename zichtbaar in de vertegenwoordiging van vrouwen in de top.

In het eerste en tweede echelon onder de raad van bestuur zijn duidelijk meer vrouwen werkzaam dan in de raad van bestuur zelf. Ook laat de ontwikkeling vanaf 2000 duidelijker een toename van vrouwen zien, al fluctueert de ontwikkeling van vrouwen in het tweede echelon nogal. Dit biedt kansen voor de toekomst. Uiteraard kost het tijd voordat mensen kunnen doorstromen naar de top (Lückerath-Rovers 2009). Er zijn aanwijzingen dat vrouwen in het middenkader daarbij meer belemmeringen ervaren dan mannen om door te stromen naar de top. Ambities van vrouwen worden minder goed erkend door leidinggevend (Foschi 1996) en vrouwen voelen zich niet altijd thuis in de cultuur van het bedrijfsleven (RUN 2009). Eenmaal op toptniveau, zouden deze omstan-

digheden er soms ook voor kunnen zorgen dat vrouwen vervroegd uitstromen. In 2011 zal het SCP waarschijnlijk een publicatie uitbrengen over onderzoek waarin wordt nagegaan of er sprake is van een relatief hoge uitstroom van vrouwen (ten opzichte van mannen) in de top en subtop. Opportunity in Bedrijf gaat dit jaar na wat de blijf- en vertrekmotieven zijn van vrouwen in de (sub-)top van organisaties.

Sectoren

De vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties loopt nogal uiteen voor de verschillende sectoren waartoe de 500 grootste bedrijven behoren. De meeste topvrouwen zijn te vinden in de sector vervoer, opslag en communicatie (13%). Ook in de zakelijke dienstverlening is het aandeel topvrouwen hoger dan gemiddeld (bijna 11%). In de bouw en handel, horeca en reparatie vinden we relatief weinig vrouwen in de top. Vergeleken met 2007 is vooral het aandeel vrouwen in de sector vervoer, opslag en communicatie flink toegenomen. Opmerkelijk is dat ondanks de kredietcrisis ook in de financiële dienstverlening het aandeel topvrouwen steeg: dit was 4,8 % in 2007.

Tabel 2

Aandeel van vrouwen in raden van bestuur en raden van commissarissen van de grootste 500 bedrijven per bedrijfstak, 2009 (in absolute aantallen en in procenten)

	Bedrijven		Raden van bestuur		Raden van commissarissen		Totaal top	
	aantal	personen	aantal	vrouwen (%)	aantal	vrouwen (%)	aantal	vrouwen (%)
Industrie en delfstoffenwinning	161	501	4,2	478	6,7	979	5,4	
Bouwnijverheid en installatiebedrijven	35	77	1,3	119	6,7	196	4,6	
Handel, horeca en reparatie	94	247	2,4	227	6,6	474	4,4	
Vervoer, opslag en communicatie	29	86	9,3	99	16,2	185	13,0	
Financiële dienstverlening	63	248	4,8	337	10,1	585	7,9	
Zakelijke dienstverlening	40	105	6,7	111	14,4	216	10,6	

Bron: Elite Group (2010)

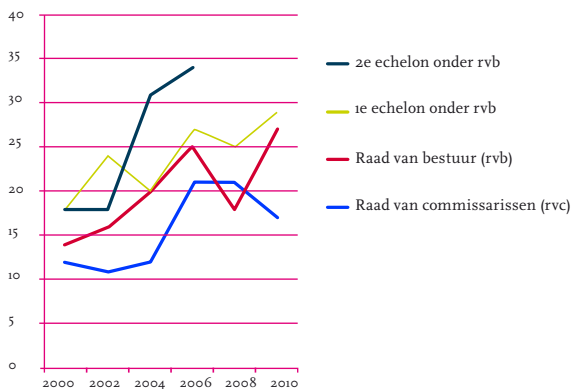
Non-profitsector

De non-profitsector in Nederland is zeer omvangrijk en divers. In deze Toptelling is een selectie gemaakt van een aantal belangrijke of grote deelsectoren in de non-profitsector, te weten: sociaaleconomische sector, zorg en welzijn en maatschappelijke organisaties.

Sociaaleconomische sector

Omdat een systematische en periodieke gegevensverzameling over vrouwen in topfuncties in de sociaaleconomische non-profitsector niet voorhanden is, is net als in eerdere jaren de enquête Vrouwen in Besluitvorming (VIB) afgenomen in deze sector. In grote lijnen zijn dezelfde grote organisaties als in voorgaande jaren onderzocht. Het gaat daarbij om het UWV, de Sociale Verzekeringsbank, re-integratiebedrijven,

Figuur 2
Aandeel vrouwen in raad van commissarissen, raad van bestuur en twee echelons daaronder in de sociaaleconomische non-profitsector, 2000-2010 (in procenten)



Bron: SCP (VIB'00-'10)

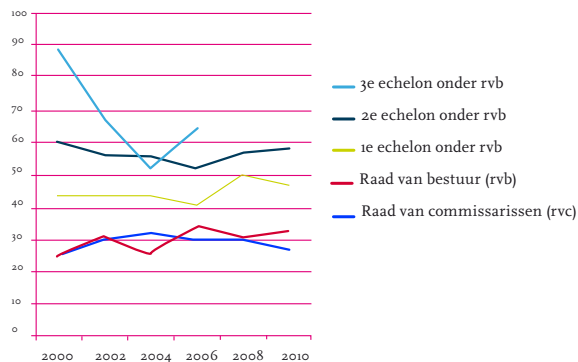
pensioenfondsen, sociale diensten van grote gemeenten en koepels van werknemers- en werkgeversorganisaties³.

In de sociaaleconomische sector is ruim 25% van de leden van de raad van bestuur of directie vrouw. Anders dan in andere sectoren is de vertegenwoordiging van vrouwen in de raad van commissarissen hier lager dan in de raad van bestuur, namelijk 17%. De vertegenwoordiging van vrouwen in het echelon onder de raad van bestuur is slechts iets hoger dan in de raad van bestuur zelf. Het reservoir om uit te putten voor toekomstige vrouwelijke bestuurders is dus niet erg groot. Als de doorstroom alleen vanuit de eigen organisatie plaatsvindt (het is niet bekend of dat ook zo is), is voor de toekomst niet veel groei te verwachten van het aandeel vrouwen in de top. In de afgelopen tien jaar is het aandeel topvrouwen in de sociaaleconomische sector wel substantieel toegenomen.

Zorg en welzijn

Ook in de sector zorg en welzijn is de VIB-enquête gehouden onder belangrijke toezicht- en koepelorganisaties en grote organisaties. Het gaat om grote ziekenhuizen, GGZ-instellingen, thuiszorginstellingen, kinderopvangorganisaties, gemeentelijke welzijnsinstellingen en bureaus jeugdzorg. Het aandeel vrouwen in de raad van bestuur ligt al sinds 2006 op iets meer dan 30%. In de raad van commissarissen is 27% van de leden vrouwen. Ten opzichte van 2008 is sprake van een lichte daling, terwijl het percentage daarvoor jarenlang rond de 30% lag. De echelons onder de raad van bestuur kennen een veel hogere vertegenwoordiging van vrouwen: 47% en 58%. Dit heeft te maken met het relatief hoge aandeel vrouwelijke managers (62%) in deze sector (Merens et al. 2011: 184). In het eerste echelon is sprake van een lichte

Figuur 3
Aandeel vrouwen in raad van commissarissen, raad van bestuur en de drie echelons daaronder in de sector zorg en welzijn, 2000-2010 (in procenten)



Bron: SCP (VIB'00-'10)

daling ten opzichte van 2008, terwijl het tweede echelon stabiel bleef. Er is dus een grote kloof tussen de vertegenwoordiging van vrouwen in de top en subtop van de sector zorg en welzijn. Dit zou mogelijk kunnen duiden op belemmeringen voor vrouwen in de doorstroom tussen het eerste echelon en de raad van bestuur.

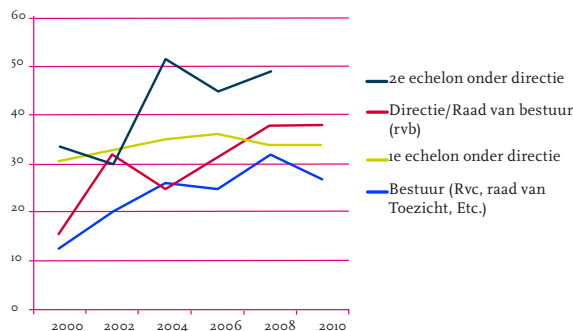
Maatschappelijke organisaties

Nederland kent een groot aantal maatschappelijke organisaties, die op landelijk, regionaal en lokaal niveau actief zijn. De terreinen waarop zij opereren zijn zeer uiteenlopend: sport,

belangenbehartiging, politiek, ontwikkelingssamenwerking, en natuur en milieu.

De VIB-enquête is ook gehouden onder leden- en donateursorganisaties met minstens 100.000 leden. De vertegenwoordiging van vrouwen in de raad van bestuur of directie is in de sector maatschappelijke organisaties het hoogst, namelijk bijna 40%. In toezichthoudende organen is de vertegenwoordiging lager: 27%. Net onder de raad van bestuur werken bijna net zoveel vrouwen als in de raad van bestuur. Ten opzichte van twee jaar geleden is er weinig veranderd, alleen nam het aandeel in de toezichthoudende organen iets af. Daarentegen heeft in de jaren daarvoor veel groei plaatsgevonden van vrouwen in de top. Wellicht is er nu een plafond bereikt.

Figuur 4
Aandeel vrouwen in raad van commissarissen, raad van bestuur en twee echelons daaronder in grote maatschappelijke organisaties, 2000-2010 (in procenten)



Bron: SCP (VIB'00-'10)

Openbaar bestuur en ambtelijke top

In het overzicht van vrouwen in het openbaar bestuur valt de flinke stijging van hun aandeel in de top van het politiekorps op: in twee jaar tijd nam dit toe van 19% naar 27%.

Minder spectaculair maar ook vermeldenswaardig is de groei van vrouwen bij de rechterlijke macht; zowel onder de

rechters als de officieren van justitie zijn vrouwen nu (iets) in de meerderheid.

In adviesorganen blijft het aandeel vrouwen vrij stabiel op ongeveer een derde. In de externe adviesorganen is de deelname van vrouwen echter iets gedaald.

Tabel 3

Het aandeel van vrouwen in het openbaar bestuur, 1992-2009^a (in procenten en in absolute aantallen^b)

	1992	2000	2002	2005	2007	2009
Raad van State	15	21	13	25 ^c	29 ^d	30 ^e
Algemene Rekenkamer	29	20	20	37 ^c	33 ^d	33 ^e
Leden van externe adviesorganen ^f	13	25	25	-	36	30
Voorzitter/secretaris belangrijkste zelfstandige bestuursorganen ^g	6	6	5	3 ^c (1)	11 (3) ^d	13(4) ^e
Zittende magistratuur (rechters)	-	41	45	47	49	51
Staande magistratuur (officieren van justitie)	-	43	45	48	51	54
Top politiekorps ^h	-	6	-	11	19	27

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 De peildatum is 1 september 2010.

f In 1992 is dit exclusief de voorzitter.

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. Overige ZBO's zijn nu opgenomen bij de non-profitsector.

h Schaal 14 en hoger, vanaf 2007 leidinggevend op landelijk niveau.

- Gegevens ontbreken.

Bron: BiZa/BZK (1993-2004); BZK (2006, 2008, 2010); Politie (2006, 2008, 2010); gegevens die aan het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) zijn verstrekt door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), de Raad voor de Rechtspraak en het Parket-Generaal van het Openbaar Ministerie; www.rekenkamer.nl; www.raadvanstate.nl; www.ser.nl

In de ambtelijke top van de rijksoverheid hebben vrouwen een flinke sprong voorwaarts gemaakt. Van 2008 tot 2010 nam hun aandeel in functies van de Algemene Bestuursdienst (ABD) toe van 20% tot 26%. Eind 2009 was het streefcijfer dat voor 2011 was vastgesteld voor vrouwen in hogere en topfuncties bij de rijksoverheid al gehaald (ABD 2010). Vooral

bij de ministeries van Verkeer en Waterstaat, Economische Zaken en Financiën nam het aandeel topvrouwen in 2009 flink toe (ABD 2010). Ook in de ambtelijke top van provincies en gemeenten is het aandeel vrouwen toegenomen. Bij de waterschappen nam het aandeel vrouwelijke secretarissen echter af.

Tabel 4

Aandeel van vrouwen in de ambtelijke top, 1992-2010* (in procenten en in absolute aantallen^b)

	1992	2000	2004	2006	2008	2010
Secretarissen-generaal	8	8	8 ^c	8 (1)	8 ^d	8
Directeuren-generaal	-	9	15 ^c	20	27 ^d	33
Topambtenaren (schaal 18 en hoger) ^e		7	12 ^c	13	25 ^d	18
Hoge ambtenaren (schaal 15-17) ^f		9	14 ^c	17	19 ^d	28
ABD-functies				17	20 ^d	26
Statengriffiers (tot 2003 provinciegriffiers)	0	17	-	8 (1)	42 (5) ^g	68
Gemeentesecretarissen	3	8	10	12 ^h	15 ^g	18
Secretarissen waterschappen	1	4	-	0	12 ⁱ	7 ^j

a De peildatum is 31 december; voor 2006 is dit 1 januari en voor 2010 30 september, tenzij anders vermeld.

b Kleine absolute aantallen zijn cursief weergegeven.

c De peildatum is 15 september.

d De peildatum is 1 november.

e Secretarissen-generaal, plaatsvervangend secretarissen-generaal, directeuren-generaal, plaatsvervangend directeuren-generaal, inspecteuren-generaal en een deel van de directeuren.

f Deel van de directeuren en afdelingshoofden.

g De peildatum is 16 oktober.

h De peildatum is 1 september.

i De peildatum is 28 januari.

j De peildatum is 31 december.

- Gegevens ontbreken.

Bron: BiZa/BZK (1993-2004); ABD (2008, 2010); gegevens die aan het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) zijn verstrekt door de Algemene Bestuursdienst (ABD), het Interprovinciaal Overleg (IPO), de Vereniging van Gemeentesecretarissen en de Unie van Waterschappen; www.algemenebestuursdienst.nl; www.uvw.nl

Tabel 5

Aandeel van vrouwen in politieke en maatschappelijke topfuncties in de Europese Unie, 2010 (in procenten)

	Boardfuncties ^c	Hoge managementfuncties ^a	Hoogleraren ^b	Parlementariërs	Kabinetsleden
België	6,5	29	11	39	23
Bulgarije		31	24	22	33
Cyprus		17	10	13	17
Denemarken	12,1	24	12	37	47
Duitsland	9	31	12	32	28
Estland		34	18	23	8
Finland	21	22	23	40	52
Frankrijk	8,2	40	19	21	34
Griekenland	9,5	28	11	17	22
Hongarije		29	19	9	0
Ierland	7,1	19	10	15	17
Italië	3,6	35	19	20	19
Letland		33	29	21	24
Litouwen		32	14	19	18
Luxemburg		33	9	20	27
Nederland	10,3	29	11	39	36
Malta		20	2	9	14
Oostenrijk		30	14	29	39
Polen		35	20	18	18
Portugal	0,4	31	21	30	18
Roemenië		27	32	10	6
Slovenië		24	17	12	36
Slowakije		30	20	16	19
Spanje	6,6	35	18	34	36
Tsjechië		27	13	21	0
Verenigd Koninkrijk	7,8	33	17	21	14
Zweden	23	26	18	47	48
gemiddeld in EU-27		33	19	24	24
gemiddeld Industr. Europa	9,6				
gemiddeld Noord-Amerika	11,4				
Noorwegen	35,9	21	18	38	45

a: 2009 b: 2007 c: Uit: Women on boards – February 2011.

Bron: EC (2009, 2010* 2010³⁰)

Europese vergelijking

De vertegenwoordiging van vrouwen in besluitvormende functies loopt sterk uiteen tussen de verschillende Europese landen. Deze variatie en de rangorde van de landen verschilt bovendien per type besluitvormende functie. Zo zijn in Frankrijk, Italië, Spanje, Polen en Estland relatief veel vrouwelijke managers te vinden. In relatief nieuwe EU-landen, zoals Roemenië, Letland, en Bulgarije, en in Finland is het aandeel vrouwelijke hoogleraren relatief hoog. De politieke participatie van vrouwen is traditioneel groot in de Scandinavische landen. Finland, Zweden en Noorwegen kennen de hoogste aantallen vrouwelijke parlementsleden en ministers en staatssecretarissen. In Finland bestaat zelfs meer dan de helft van het kabinet uit vrouwen. Nederland en België hebben ook relatief veel vrouwelijke parlementsleden (39%). En tot voor kort (de cijfers dateren van juni 2010) telde Nederland een relatief hoog aandeel vrouwelijke kabinetsleden. De vertegenwoordiging van vrouwen onder managers in het bedrijfsleven en vooral onder hoogleraren ligt in Nederland onder het Europees gemiddelde. De Lissabon-doelstelling van 25% vrouwelijke hoogleraren had Nederland om die reden al eerder niet op zichzelf van toepassing geacht, maar vervangen door een eigen streefcijfer van 15%. Overigens halen alleen Letland en Roemenië de Europese doelstelling van 25%.

Uit een recent Brits onderzoek (Women on boards, februari 2011) naar het percentage vrouwen in de boards van de FTSE 100, blijkt dat het gemiddelde percentage vrouwen in de boards in de Europese geïndustrialiseerde landen op 9,6% ligt. In Noord-Amerika ligt dat op gemiddeld 11,4% en in Asia-Pacific op 3,6%. De onderzochte Nederlandse bedrijven scoorden in dit onderzoek 10,3%. Hierbij moet worden aangekend dat in dit onderzoek een andere selectie van bedrijven is gebruikt dan die in de tabellen 1 en 2.

Slotbeschouwing

Aandeel topvrouwen in het bedrijfsleven weer wat toegenomen; sterke groei van topvrouwen bij de rijksoverheid

In de 'echte' topfuncties was er in de afgelopen jaren niet overal sprake van een continue groei van het aandeel vrouwen. Na een periode van stagnatie nam van 2007 tot 2009 het aandeel topvrouwen in het bedrijfsleven wel weer toe. Toch zijn zij daar nog sterk in de minderheid (9%) en wordt het streefcijfer voor de 100 grootste bedrijven (20% vrouwen in topfuncties) bij lange na niet gehaald.

De grootste vooruitgang in de vertegenwoordiging van vrouwen in de top van arbeidsorganisaties werd van 2007 tot 2009 geboekt bij de rijksoverheid en het politiekorps. De rijksoverheid realiseerde daarmee in 2010 al het streefcijfer van 25% dat voor 2011 was geformuleerd.

De stijging van het percentage vrouwen bij het politiekorps (in twee jaar tijd van 19% naar 27%) valt waarschijnlijk vooral toe te rekenen aan de interventiestrategie van toenmalig minister Ter Horst. Naast streefcijfers voor kroonbenoemingen omvatte dit ook het zoeken naar zijinstromers en het bieden van mentoring. De politie heeft overigens direct profijt van de stijging: uit onderzoek van de Rijksuniversiteit Groningen blijkt dat de teams met meer vrouwen efficiënter werken (zie www.politie-topdivers.nl).

In de rest van de non-profitsector bleef het aandeel topvrouwen min of meer stabiel. Vooral bij de maatschappelijke organisaties en in de sector zorg en welzijn was en is het aandeel vrouwen in de top al relatief hoog, namelijk 40%, respectievelijk bijna 30%.

Meer vrouwelijke dan mannelijke rechters

Bij de rechterlijke macht is het aandeel vrouwen verder toegenomen. Inmiddels is (iets) meer dan de helft van de rechters en officieren van justitie vrouw. Elders in het openbaar bestuur werken minder vrouwen. Bij adviesorganen schommelt het aandeel vrouwen al geruime tijd rond de 30%. Besturen van waterschappen en publiekrechtelijke bestuursorganen tellen nog steeds weinig vrouwen (minder dan 20%).

Glazen plafond is moeilijk vast te stellen

Het glazen plafond wordt vaak als metafoor gebruikt voor het geheel van belemmeringen voor vrouwen om door te stromen naar de top. In Nederlands onderzoek is het gebruikelijk het glazen plafond te meten met behulp van de zogenoemde glazenplafondindex (GPI). Dit getal wordt berekend door het aandeel vrouwen in de managementlaag onder de top (of soms het aandeel vrouwen in de totale organisatie) te delen door het aandeel vrouwen in de top* (zie voor toepassingen: Olde en Slinkman 1999; Zandvliet 2002; Gerritsen et al. 2009). Op deze wijze kan aan de hand van de uitkomsten van dit hoofdstuk geïllustreerd worden dat het glazen plafond in het bedrijfsleven 'dikker' is dan in de non-profitsector⁵.

Hoewel de GPI een nuttig hulpmiddel is om een indicatie van het glazen plafond te krijgen, heeft het beperkingen. Het geeft niet meer dan de uitkomsten op één moment. Volgens Cotter et al. (2001), die literatuur over het glazen plafond in de VS hebben vertaald in een aantal kwantitatieve criteria, moet er aan meer voorwaarden zijn voldaan om van een glazen plafond te spreken. Er moet sprake zijn van kleinere kansen voor vrouwen dan voor mannen op doorstromen en deze kansen moeten op elk hoger niveau in de organisatie kleiner

worden. Ook moet er gecorrigeerd worden voor verschillen in relevante kenmerken, zoals opleiding, ervaring en deeltijdwerk. Tenslotte blijkt dat de relevante criteria alleen goed onderzocht kunnen worden met behulp van longitudinaal onderzoek, waarbij vrouwen en mannen langdurig worden gevolgd in hun loopbanen. Veel onderzoek in Nederland is niet longitudinaal van opzet en dat verklaart tevens dat dit type onderzoek (nog) niet is gedaan.

Naast deze bezwaren van meer technische aard, is er nog een ander bezwaar tegen de term 'glazen plafond'. De verschillende mechanismen die mannen op voorsprong en vrouwen op achterstand zetten bij het maken van carrière, doen zich niet alleen voor in de hoogste top (bij het 'plafond') van organisaties. Ze zijn op alle niveaus en in verschillende aspecten van de bedrijfscultuur te vinden. De term 'glazen labyrint' is dan ook beter van toepassing.

Nawoord: Wat is cruciaal?

Het *waarom* van meer topvrouwen is helder. Organisaties waarin op alle niveaus masculiene en feminiene kwaliteiten in balans aanwezig zijn, zullen blijvend succesvol zijn (zie onder andere McKinsey 2009: *Women Matter*2). Bovendien noopt de vergrijsde arbeidsmarkt tot het benutten van alle talenten, ook van biculturelen en van vrouwen.

Steeds manifester is dan ook de vraag *hoe* organisaties het aantal vrouwen in managementteams en de top kunnen vergroten én hoe ze ongewenste uitstroom kunnen voorkomen. Opportunity in Bedrijf heeft een groot aantal instrumenten en good practices ontwikkeld en verzameld, gebaseerd op zowel wetenschappelijk onderzoek als op de ervaringen van een groot aantal organisaties.

Hieruit kunnen we de volgende, cruciale elementen destilleren:

- Commitment en voorbeeldgedrag ('inclusive' leiderschap) van de top en het senior management;
- Sturen en monitoren van indicatoren voor genderdiversiteit;
- Herdefiniëring van HR-processen, m.n. waar het gaat om Management- en Executive Development;
- Zichtbaarheid van talentvolle vrouwen vergroten en hen ondersteunen in hun ambitie en loopbaan';
- Het vergroten van een kweekvijver in de echelons onder de top d.m.v. succession planning.

Naast organisatiebrede maatregelen, zijn ook kleinschalige initiatieven van belang. De Cross Mentoring- en Boardroom Coaching programma's van Opportunity in Bedrijf, bijvoorbeeld, blijken effectief voor de deelnemers. Door hun 'olievlekwerking' dragen ze bovendien bij aan de verankering van diversiteit en inclusion in de organisatie.

Dat juist zo'n organisatiebrede verankering van essentieel

belang is om een bedrijfscultuur te creëren waarin permanente aandacht is voor de positie van topvrouwen, blijkt uit het andere deel van deze publicatie. In 'Diversiteit v/m: een mannenzaak' komen de voordelen voor en persoonlijke motieven van individuele (mannelijke) managers bij het onderwerp diversiteit uitvoerig aan bod.

Tenslotte: al geruime tijd wordt er in verschillende Europese landen een debat gevoerd over het al dan niet invoeren van quota voor het aandeel topvrouwen. In verschillende landen heeft dit intussen al geleid tot een quotumregeling. Opportunity in Bedrijf ziet de business case, het bedrijfsbelang, als de belangrijkste drijfveer voor meer diversiteit. Gezien de bijzonder trage vooruitgang met betrekking tot het percentage vrouwen in de top, stellen wij ons echter op het standpunt dat een *tijdelijke* quotumregeling ook in Nederland noodzakelijk is. Op bedrijfsniveau leidt het invoeren van concrete targets tot een grotere sense of urgency en tot versnelling van het diversiteitsproces.

Literatuur en Noten

Literatuur

- ABD (2008). Jaarverslag 2007. Den Haag: Algemene Bestuursdienst.
- ABD (2010). Jaarverslag 2009. Den Haag: Algemene Bestuursdienst.
- BiZa/BZK (1993-2004). Vrouwen in politiek en openbaar bestuur (voortgangsrapportages). Den Haag: ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- BZK (2006). Staat van het bestuur 2006. Den Haag: ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- BZK (2008). Staat van het bestuur 2008. Den Haag: ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- BZK (2010). Staat van het bestuur 2010. Den Haag: ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Cotter, D.A., J.M. Hermsen, S. Ovadia en R. Vanneman (2001). The Glass Ceiling Effect. In: *Social Forces*, 80 (2) p. 655-682.
- EC (2009). She figures. Statistics and Indicators on Gender Equality in Science. Brussels: European Commission, Directorate-General for Research.
- EC (2010a). Background data - leaders of business. Brussel: European Commission, Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Geraadpleegd september 2010 via <http://ec.europa.eu/social/main.jsp>.
- EC (2010b). Data base on women and men in decision-making. Brussel: European Commission, Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Geraadpleegd september 2010 via <http://ec.europa.eu/social/main.jsp>.
- Elite Group (2008). Onderzoek vrouwen in topfuncties bedrijfsleven. Uden: Elite Group
- Elite Group (2010). Onderzoek vrouwen in topfuncties bedrijfsleven. Uden: Elite Group.
- Foschi (1996). Double Standards in the Evaluation of Men and Women. In: *Social Psychology Quarterly*, jg. 59, nr. 3, p. 237-254.
- Gerritsen, M., Th. Verdonk en A. Visser (2009). Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2009. Den Haag: Stichting de Beauvoir/VSNU/Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren/SoFoKleS.
- Lückerath-Rovers, M. (2009). The Dutch 'Female Board Index' 2009. Female executive and non-executive directors on corporate boards of Dutch listed companies. Rotterdam: Erasmus Universiteit/Erasmus Institute Monitoring & Compliance.
- Merens, A., B. Janssen en B. Dankmeyer (2011). Politieke en maatschappelijke besluitvorming. In: Merens, A., M. van den Brakel, M. Hartgers en B. Hermans (red.) (2011). *Emancipatiemonitor 2010* (p. 181-206). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Olde, C. en E. Slinkman (1999). Het glazen plafond. Een inventarisatie van cijfers, literatuur en onderzoek met betrekking tot de doorstroom van vrouwen naar de top. Den Haag: ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Politie (2006). Jaarverslag Nederlandse Politie 2009.
- Politie (2008). Jaarverslag Nederlandse Politie 2009.
- Politie (2010). Jaarverslag Nederlandse Politie 2009.
- RUN (2009). Diversify ING! Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- TK (2007/2008). Meer kansen voor vrouwen. Emancipatiebeleid 2008-2011. Tweede Kamer, vergaderjaar 2007/2008, 30420, nr. 50.
- Verbeek, D. (2010). The Gender Quota System. A literature study: the comparison between Norway and the Netherlands

(master thesis). Amsterdam: Vrije Universiteit.

Women on Boards: A Statistical Review by Country, Region, Sector and Market Index; Governance Metrics International; March 2009.

Zandvliet, K. (2002). Vrouwen in hogere functies. Ontwikkeling benchmark. Den Haag: ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Noten

- 1 Zie onder meer: Jessica de Jong, *Vrouwen zijn gelijk aan mannen - behalve in de directiekamer*, Schoorl, 2011
- 2 Uit de Female Board Index 2009 blijkt eveneens een groei van het aandeel topvrouwen bij de beursgenoteerde bedrijven in Nederland. Hun aandeel is toegenomen van 5,7% in 2008 naar 7,0% in 2009 (Lückerath-Rovers 2009). Het gaat hier om 107 bedrijven, die deels overlappen met de 100 grootste bedrijven.
- 3 De respons was dit jaar, net als in 2008, beduidend lager dan de jaren daarvoor. Het is niet duidelijk hoe dit komt.
- 4 De waarde van de GPI loopt van 0 tot oneindig. Een waarde van 1 duidt op afwezigheid van het glazen plafond. Hoe hoger de waarde boven 1, des te 'dikker' is het glazen plafond.
- 5 De GPI voor de 250 grootste bedrijven zou dan 2,2 bedragen, voor de grootste organisaties in de sociaaleconomische non-profitsector 1,1, voor die in de sector zorg en welzijn 1,5 en voor grote maatschappelijke organisaties 0,9.

Colofon

Uitgave: Opportunity in Bedrijf, Sociaal en Cultureel Planbureau
Teksten: Margo van Berkel, Ans Merens
Redactie: MediaLogic, Rotterdam
Vormgeving: Nadia González BNO
Druk: AD Druk, Zeist

© 2011, Opportunity in Bedrijf, Sociaal en Cultureel Planbureau