



samen uit, samen thuis vrouwen en de arbeidsmarkt

Economisch Bureau

Colofon

Redactie: Maritza Cabezas, Nadia Menkveld
Vormgeving en opmaak: xerox mediaservices
Druk: Boom+Verweij
Beeld: Shutterstock

© Copyright 2015 ABN AMRO Bank N.V. and affiliated companies ("ABN AMRO"). Alle rechten voorbehouden.

Dit document dient uitsluitend ter informatie en wij geven, hoewel het document is gebaseerd op informatie die betrouwbaar wordt geacht, geen garantie aangaande de juistheid of volledigheid hiervan. ABN AMRO Bank N.V. (ABN AMRO) accepteert geen enkele aansprakelijkheid voor de informatie opgenomen in dit document. De weergegeven marktinformatie alsmede de opinies, prognoses, aannames, schattingen, afgeleide waarderungen en koersdoelstellingen die zijn opgenomen in dit rapport en die de opinie van de auteur vormen dateren van de aangegeven datum en kunnen op enig moment zonder voorafgaande kennisgeving worden gewijzigd. Hoewel wij ernaar streven de in dit document opgenomen informatie en opinies naar redelijkheid te actualiseren, kunnen er op grond van de regelgeving, compliance vereisten of andere oorzaken redenen zijn waardoor dit niet mogelijk is. Dit document vormt geen uitnodiging of aanbod tot het kopen of verkopen van effecten of andere financiële instrumenten. Dit document is uitsluitend bedoeld voor de Nederlandse markt en professionele beleggers actief en ervaren in de Nederlandse markt, niet zijnde natuurlijke personen, en de informatie mag niet – geheel of gedeeltelijk – voor enig doel worden vermenigvuldigd, opnieuw worden verspreid of gekopieerd zonder de uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van ABN AMRO.

inhoud

Voorwoord > 5

Samenvatting > 6

Inleiding > 8

1 Economisch potentieel van vrouwen in kaart gebracht > 9

2 Waarom focussen we op vrouwen? > 10

3 Verschil in arbeidsparticipatie van vrouwen: van hier tot Tokio > 11

4 Nederland: van de wieg tot de top > 15

5 Succesvol gebleken maatregelen > 21

6 Rol van het bankwezen > 23

Afkortingenlijst landen > 26



voorwoord

Elk voorjaar laat ik mij verrassen door onze economen. Zij komen dan met een aantal ideeën voor onderwerpen voor ons seminar op Prinsjesdag. Ik mag de knoop doorhakken. Een hele serie overwegingen zoemt dan door mijn hoofd. Ons seminar is door tijd en plaats onlosmakelijk verbonden met Prinsjesdag. Op zo'n dag en locatie wil je het hebben over iets dat de Nederlandse economie en maatschappij raakt. En het moet een thema zijn met een behoorlijke houdbaarheidsdatum. ABN AMRO laat ik liever buiten beeld. Alles op zijn tijd. En *last but not least*: we doen dit voor de gasten op ons seminar. We willen u boeien!

Deze keer heb ik een van deze criteria aan mijn laars gelapt. ABN AMRO blijft deze keer niet buiten schot. Het idee waarvoor ik heb gekozen, is namelijk de rol van vrouwen in de economie. Een onderwerp dat mij juist als bestuursvoorzitter van ABN AMRO intrigeert.

Ik geloof in diversiteit op de werkvloer. Diversiteit zorgt voor beweging en creativiteit. Diversiteit behelst natuurlijk meer dan de positie van vrouwen. Ook leeftijd, etniciteit, fysieke capaciteiten en seksuele geaardheid horen erbij. Voor wat betreft 'm/v' heeft de bank in 2009 het Charter Talent naar de Top ondertekend. Hiermee onderschreef ABN AMRO haar ambities voor meer vrouwen op zware posities. Afgelopen voorjaar overhandigde Gerdi Verbeet mij het eerste exemplaar van de Monitor Talent naar de Top 2014. Een monitor die liet zien dat de bank haar doelstelling van 20% vrouwen in de top in 2014 heeft behaald. Een mijlpaal en een stimulans om door te pakken.

Ook los van mijn huidige functie wil ik aandacht vragen voor de rol van vrouwen in de economie. Dit is een terrein waarop een land echt het verschil kan maken. Een verschil waar niet alleen vrouwen zelf de vruchten van kunnen plukken. Dat geldt evengoed voor de samenleving als geheel. Soms gaat het om laaghangend fruit, maar vaker zijn die vruchten alleen met flinke inspanning te oogsten. Dit rapport van het Economisch Bureau leidt ons op een zoektocht langs knelpunten en kansen.

Gerrit Zalm

Voorzitter Raad van Bestuur ABN AMRO
Augustus 2015



samenvatting

Een van de belangrijkste ontwikkelingen van de afgelopen decennia is dat vrouwen zich steeds vaker op terreinen begeven die voorheen voorbehouden waren aan mannen. Vrouwen starten bedrijven, beleggen en wereldwijd is circa één op de drie ondernemers een vrouw. Een hogere arbeidsparticipatie van vrouwen resulteert in een hoger inkomen en een stijging van de economische groei. Dat vrouwen een belangrijke rol spelen in de economie, is ook zichtbaar in de uitgaven. Vrouwen beheren de huishoudportemonnee en zijn daarmee goed voor 70% van de consumptieve bestedingen wereldwijd. Het vrouwelijk arbeidspotentieel wordt echter lang niet volledig benut. Als de arbeidsparticipatie van vrouwen stijgt naar het niveau van mannen, kan het BBP wereldwijd fors toenemen. Dit lichten we toe in hoofdstuk 1.

Waarom richten we ons op vrouwen? In landen als Nederland stimuleert een hogere arbeidsparticipatie van vrouwen de economische groei. Het vangt bovendien het effect op van een snel vergrijzende bevolking. Hoger opgeleide vrouwen hebben ruimere loopbaanmogelijkheden en kunnen doorgroeien in hun vak, wat leidt tot meer diversiteit op de werkvloer. Als gevolg hiervan borrelen er meer ideeën op, worden er andere beslissingen genomen, neemt het inzicht in wat er leeft bij de helft van de wereldbevolking toe en wordt de economische groei uiteindelijk bevorderd. In hoofdstuk 2 worden deze en andere voordelen van een hogere arbeidsparticipatie van vrouwen uiteengezet.

Het blijft echter lastig om de kloof tussen potentie en realiteit te overbruggen. In hoofdstuk 3 gaan we in op de grote verschillen in arbeidsparticipatie van vrouwen tussen landen.

In een aantal welvarende economieën, waaronder Nederland en de VS, is de afgelopen decennia gestaag vooruitgang geboekt bij het verhogen van de arbeidsparticipatie van vrouwen. Maar het vrouwelijk arbeidspotentieel is nog steeds onderbenut. Andere landen hebben juist moeite om überhaupt vooruitgang te boeken. Daarom is de arbeidsparticipatie van vrouwen nog altijd zeer laag.

Er zijn gelukkig ook succesverhalen. Het beste voorbeeld daarvan is de invoering van beleid dat vrouwen meer kansen biedt om een inkomen te verdienen, carrière te maken en werk en gezin te combineren. In Nederland gelden de voordelen van een voltijdbaan ook voor werken in deeltijd en dit geeft vrouwen meer kansen op de arbeidsmarkt. Desondanks zijn er nog genoeg barrières te slechten. In hoofdstuk 4 beschrijven we de situatie in Nederland en maken we een vergelijking met andere landen. Wij volgen hiervoor de verschillende fasen die een vrouw in Nederland doorloopt van wieg tot toppositie: opleiding, beroepskeuze, carrière en balans tussen werk en privéleven.

Een blauwdruk voor gelijkheid in arbeidsparticipatie tussen mannen en vrouwen bestaat niet, maar in hoofdstuk 5 worden positieve ervaringen met het vinden van een goede balans tussen werk en privéleven belicht. Deze balans kan ervoor zorgen dat de arbeidsparticipatie van vrouwen stijgt. Zo blijkt dat meer vrouwen blijven werken in landen waar ouders de zorg voor kinderen delen, vooral wanneer die ouders hun verlofregelingen op één hoop mogen gooien en deze vervolgens naar eigen inzicht onderling mogen verdelen. Zelfs een voltijdbaan is dan voor vrouwen in deze landen een optie.

Tot slot belichten we in hoofdstuk 6 aan de hand van een praktijkvoorbeeld hoe het potentieel van vrouwen op de werkvloer wordt benut. We gaan na hoe de bankensector woorden omzet in daden. Met andere woorden, wat doet het bankbedrijf om de omslag te maken? De ervaringen binnen ABN AMRO zullen wij hierbij gebruiken om op ondernemingsniveau de effectiviteit van op vrouwen gericht beleid te illustreren.

Economisch Bureau, augustus 2015

Maritza Cabezas

maritza.cabezas@nl.abnamro.com

T 020-3435618

Nadia Menkveld

nadia.menkveld@nl.abnamro.com

T 020-6286441

inleiding

Nu nauwelijks voor te stellen, maar zestig jaar geleden was het in Nederland nog bij wet geregeld dat vrouwen in overheidsdienst de dag na hun bruiloft hun ontslag kregen. Hoewel er sindsdien dus veel is veranderd, blijft de benutting van het vrouwelijk arbeidspotentieel ook vandaag de dag onze aandacht vragen. Allereerst omdat de opmars van vrouwen dreigt te stikken voor de deuren van de directiekamers – het welbekende ‘glazen plafond’. Juist in deze directiekamers worden de wezenlijke beslissingen genomen en wordt de toegevoegde waarde van de vrouwelijke inbreng dus niet gemist. Daarnaast staan we aan de vooravond van de grootscheepse uitstroom van de babyboomers uit de beroepsbevolking.

Om deze uitval op te vangen, wordt naar alle mogelijke mobilisatie van arbeid gekeken. Ook de aanpak van het onderbenutte vrouwelijk arbeidspotentieel behoort tot de mogelijkheden om een daling van onze welvaart tegen te gaan. In deze notitie gaan we op zoek naar de juiste omstandigheden om het vrouwelijk arbeidspotentieel volledig te ontsluiten – zowel qua aantal gewerkte uren als qua betere aanwending van de typisch vrouwelijke capaciteiten. Het belang van voldoende bevolkingsaanwas en een goede zorg voor (jonge) kinderen zullen we daarbij niet uit het oog verliezen.

1

economisch potentieel van vrouwen in kaart gebracht

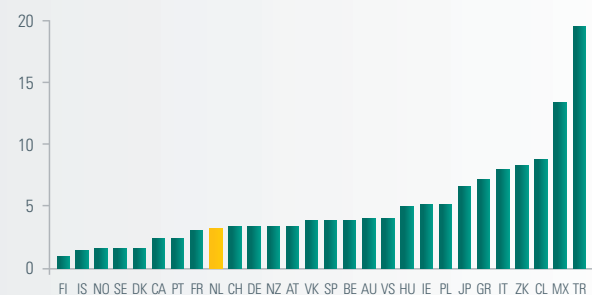
De mondiale economische groei in de afgelopen decennia hing voor een aanzienlijk deel samen met de toenemende arbeidsparticipatie van vrouwen, die werd bevorderd door de evolutie van industriële naar meer op diensten gerichte economieën. De arbeidsparticipatie van vrouwen is echter niet tot het niveau van mannen gestegen. Het vrouwelijk arbeidspotentieel is dus nog steeds onderbenut.

Hogere arbeidsparticipatie vrouwen betekent hoger BBP

Er is nog een economisch argument waarom meer vrouwen zouden moeten werken. Als de arbeidsmarktdrempels voor vrouwen worden verlaagd en hun arbeidsparticipatie stijgt tot het niveau van mannen in het betreffende land, kan volgens onze ramingen het BBP in Nederland met 3% toenemen, in de VS met 4% en in Japan met 7%. Deze cijfers zijn ruwe ramingen. Factoren zoals de kwaliteit van de toetreders tot de arbeidsmarkt en de sectoren waar ze gaan werken, tellen ook mee als je exacte omvang van de extra groei wilt ramen. De grafiek hiernaast geeft een indruk in welke landen de meeste winst valt te behalen.

Hogere arbeidsparticipatie vrouwen = hoger BBP

Potentiële toename BBP in %



Bron: ABN AMRO Economisch Bureau

2 waarom focussen we op vrouwen?

Meer talent om de gevolgen van vergrijzing op te vangen

Het effect van vergrijzing kan worden opgevangen door een nu nog onderbenut deel van de beroepsbevolking te activeren. De arbeidsmarkt wordt door de vergrijzing krappere en dit zal uiteindelijk ten koste gaan van de economische groei¹. In Japan is dit al het geval. Japan behoort dan ook tot de meest actieve landen als het gaat om vergroting van de arbeidsparticipatie van vrouwen om zo de gevolgen van de krimpende bevolking op te vangen. Volgens sommigen is Japan hiermee echter te laat begonnen. In Nederland gaat de potentiële beroepsbevolking vermoedelijk na 2021 krimpen en zal deze tot 2050 met ongeveer een half miljoen afnemen. Vergroting van de pool van talent is dus een noodzaak geworden.

Meer slagkracht om effect van neergang op te vangen

Vrouwen zijn nu vooral werkzaam in sectoren die minder conjunctuurgevoelig zijn, zoals de gezondheidszorg en het onderwijs. Deze voorkeur vergroot de baanzekerheid van vrouwelijke werknemers en de stabiliteit van gezinsinkomens, vooral in crisisperiodes. Zo verloren in Nederland tijdens de recente wereldwijde financiële crisis veel meer mannen dan vrouwen hun baan. Dit is niet verwonderlijk want de zwaarst getroffen sectoren zoals de bouw en de ICT zijn typische mannenbolwerken. Hierbij komt dat

tweeverdieners financieel minder kwetsbaar zijn en vaak sneller vermogen kunnen opbouwen. Een eigen woning is immers voor gezinnen met twee inkomens beter betaalbaar.

Positief voor organisatie en financiële resultaten

Uit steeds meer studies komt naar voren dat bedrijven met meer vrouwen in het topkader beter scoren op organisatorisch vermogen en financiële resultaten². Dit wil niet zeggen dat een grotere man/vrouw diversiteit altijd tot meer waarde voor een bedrijf leidt. Het betekent wel dat vrouwen een andere visie hebben en innovatie en financiële strategieën anders benaderen³. Nu meer vrouwen eindconsument worden, lijkt het bovendien niet meer dan logisch dat ondernemingen hun diversiteit vergroten en inzicht willen hebben in wat er leeft bij de vrouwelijke consument.

¹ CBS, *Zal vergrijzing leiden tot een tekort aan arbeidskrachten*, 2015.

² Oliviera Isidro E., *The Effects of Women on Corporate Boards on Firm Value, Financial Performance, and Ethical and Social Compliance*, Journal of Business Ethics, 2014.

³ Ostergaard C.R. Timmermans B. en Kristinsson K., *Does a different view create something new? The effect of employment diversity on innovation*, Research Policy 40, 2011.

3 verschil in arbeidsparticipatie van vrouwen: van hier tot Tokio

In de meeste landen is het verschil in arbeidsparticipatie tussen mannen en vrouwen kleiner geworden, maar niet overal in dezelfde mate. In bepaalde, voornamelijk opkomende landen (o.a. Turkije, Mexico en Chili) werken nog altijd relatief weinig vrouwen, terwijl andere (Noord-Europese) landen steeds bovenaan de ranglijst zijn te vinden. Uit onderstaande landenstudies blijkt dat de benutting van het economisch potentieel van vrouwen vooral samenhangt met culturele aspecten en de samenstelling van diverse (overheids)maatregelen.

Verskil arbeidsparticipatie naar sekse varieert fors

Arbeidsparticipatie in %



Laatst beschikbare data op basis van geharmoniseerde OESO-definitie
Bron: OESO (2014)

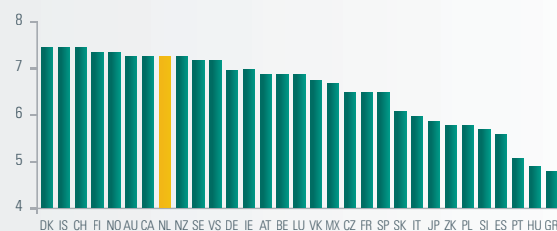
Vrouwen in Scandinavië: meer werken en meer kinderen

Gezien hun hoge scores lijken de Scandinavische landen de juiste beleidsmix te hebben gevonden: de arbeidsparticipatie van vrouwen is gestegen en de gezinnen zijn groter geworden. De dreigende vergrijzing vormde in Scandinavië de aanzet tot breed beleid, waardoor deze landen nu vooroplopen bij de verhoging van de arbeidsparticipatie van

vrouwen en de verkleining van het loonverschil tussen mannen en vrouwen. Ook blijkt dat zaken als kinderopvang, betrokkenheid van beide ouders bij de zorg voor kinderen en baan zekerheid bepalend zijn voor een betere balans tussen werk en privéleven⁴. Daarnaast hebben bedrijven initiatieven genomen om diversiteit te bevorderen. Kortom, over een breed front wordt beleid in dezelfde richting gevoerd. Deze beleidsmix blijkt niet alleen het potentieel van de beroepsbevolking te vergroten maar draagt ook bij aan verhoging van de tevredenheid van mensen met hun leven.

Mensen tevredener in Noordse landen

Gemiddelde score



Levenstevredenheid is een component van de Better Life Index, met een schaal van 1 (laagst) tot 10 (hoogst). Bron: OESO (2015)

VS: geen overheidsbeleid voor werkende vrouw

Ooit liep de VS voorop bij de arbeidsparticipatie van vrouwen. In de jaren '80 en '90 van de vorige eeuw maakten in de VS vrouwen een snelle opmars op de arbeidsmarkt maar hun participatiegraad is inmiddels weer gedaald en ligt al enige tijd onder het OESO-gemiddelde⁵. De VS heeft een andere koers gevaren dan de meeste

landen. Er is een totaal gebrek aan beleid – geen regeling voor betaald ouderschapsverlof, geen recht op parttimewerk en geen door de overheid geregelde kinderopvang. Wel is er particuliere kinderopvang op basis van marktwerking waarbij de kosten door werkgevers of door individuele werknemers zelf worden gedragen. Het gebrek aan ruim voorradige kinderopvang heeft duidelijk zijn weerslag op het arbeidsaanbod van vrouwen. Volgens gegevens van het Pew Research Center is het percentage vrouwen met kinderen jonger dan 18 jaar die niet buitenshuis werken, gestegen van 23% in 1999 – het laagste niveau sinds 1967 – naar ongeveer 29% in 2012.

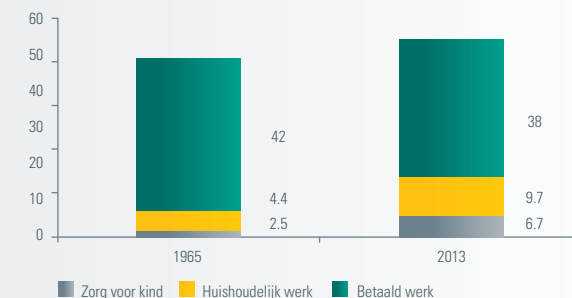
Vrouwen in VS kunnen wel carrière maken

Uit studies komt naar voren dat goede ouderregelingen vanwege de hiermee gepaard gaande kosten voor werkgevers in de VS juist een belemmering kunnen vormen om vrouwen aan te nemen⁶. Desondanks hebben werkende vrouwen in de VS meer kans om door te groeien naar leidinggevende functies. Het verschil man/vrouw in topfuncties in de VS behoort tot de laagste in de welvarende landen. Een punt van zorg is echter dat door de dalende participatiegraad veel waardevol talent onbenut blijft. Circa 58% van de studenten in de VS die een bachelordiploma behalen, is vrouw. Van de hoger opgeleide werknemers is slechts zo'n 50% vrouw. Het klopt dat door de financiële crisis mensen zich hebben teruggetrokken van de arbeidsmarkt of langer blijven doorstuderen. Dat neemt niet weg dat een betere benutting van dit hoog opgeleid vrouwelijk arbeidspotentieel kan bijdragen tot verbetering van de productiviteit en de potentiële groei.



Vaders in de VS doen meer in het gezin

Uren per week



Bron: 2013 American Time Use Survey

Grote bedrijven komen werkende ouders tegemoet

De VS is nog altijd een van de weinige landen die geen verplichting tot het verlenen van betaald ouderschapsverlof kennen. Wel komt 60% van de werknemers in aanmerking voor twaalf weken onbetaald verlof met behoud van hun baan. In het bedrijfsleven worden de regelingen voor betaald verlof verruimd. Het zijn echter vooral de grote concerns die hier werk van maken. Zij bieden gunstige voorwaarden omdat betaald ouderschapsverlof inmiddels een belangrijk punt is voor werkzoekenden die aan gezinsuitbreiding denken. Google heeft bijvoorbeeld het moederschapsverlof verlengd van drie naar vijf maanden, met volledige doorbetaling van het loon. Helaas heeft slechts circa 11% van de werkgevers in de private sector een specifieke regeling voor betaald verlof.

In gezinnen in de VS waar beide ouders werken, delen zij ook de zorg voor het kind. Vaders besteden weliswaar nog steeds minder tijd dan moeders aan de zorg voor het kind, maar het verschil is in de afgelopen tien jaar kleiner geworden. Twee derde van de mannen en drie vierde van de vrouwen denken dat mannen meer tijd zouden moeten besteden aan de zorg voor kinderen. Als de mannen deze goede intenties zouden omzetten in daden, zou de arbeidsparticipatie van vrouwen in de VS weer kunnen oplopen. Dan zal de terugval van de afgelopen jaren slechts een tijdelijke dip blijken te zijn.

Japan: tekort aan vrouwen op arbeidsmarkt remt groei

Japan is een goed voorbeeld van een land waar het tekort aan vrouwelijke arbeidskrachten de economische groei belemmert. Dit houdt verband met de snel vergrijzende bevolking. Naar verwachting zal de Japanse beroepsbevolking tot 2050 met 40% krimpen. Sinds de jaren '90 van de vorige eeuw is de Japanse economie gemiddeld met minder dan 1% per jaar gegroeid, wat een aanzienlijke vertraging impliceert ten opzichte van het gemiddelde van 4,5% voor de periode 1970-1990. Groeide de factor arbeid in de periode 1970-1990 nog met circa 1,17% gemiddeld per jaar, sinds 1990 is deze gedaald met gemiddeld 0,4% per jaar. Ooit was het logisch dat vrouwen stopten met werken na de geboorte van het eerste kind. Een hoger geboortecijfer zou zich uiteindelijk vertalen in een groeiende beroepsbevolking. Deze strategie bleek echter niet te werken: het geboortecijfer – en ook de arbeidsparticipatie van vrouwen – is laag gebleven. De conclusie luidt dan ook dat Japan een efficiënter gebruik van zijn potentiële beroepsbevolking kan maken.

Verbetering is bittere noodzaak

Van alle welvarende economieën kent Japan de laagste arbeidsparticipatie van vrouwen. Vooral na de geboorte van het eerste kind stoppen veel vrouwen met werken. Het gebruik van ouderschapsverlof is weliswaar toegenomen. Het zijn echter hoofdzakelijk vrouwen die hiervoor kiezen: ongeveer 88% van de werkende vrouwen neemt ouderschapsverlof tegen 3% van de mannen (ter vergelijking: in Zweden is dit 70% van de mannelijke werknemers). Slechts weinig Japanse vrouwen maken echt carrière en klimmen op tot het topkader. Het is dan ook niet verwonderlijk dat Japan het land is met veruit het laagste percentage vrouwelijke managers, namelijk slechts 2%. Dat steekt schril af bij de 34% van Noorwegen.

Het loonverschil tussen mannen en vrouwen in Japan behoort ook tot de hoogste in de wereld. In Japan verdienen vrouwen gemiddeld 71% van het loon van mannen. Het ontbreken van een wezenlijke man/vrouw diversiteit op de arbeidsmarkt wordt beschouwd als een hinderpaal voor innovatie en handhaving van de concurrentiekracht⁷.

Waarom blijven Japanse vrouwen niet werken?



Bron: Japanse ministerie van Welvaart, Werk en Gezondheidszorg

Vrouwen in Japan de ruimte geven om "uit te blinken"

Het gebrek aan vrouwelijke arbeidskrachten is niet nieuw maar krijgt de laatste tijd wel meer aandacht. In 2013 kondigde de Japanse premier Abe aan dat vrouwen de kans zouden krijgen om "uit te blinken" in de economie. Dit vormt een belangrijk onderdeel van zijn groeistrategie maar blijkt in de praktijk toch zeer moeilijk te realiseren.

De bedrijfscultuur is veruit het grootste obstakel voor vrouwen en hierin komt slechts langzaam verandering. Het wervingssysteem beperkt de kansen van vrouwen op een baan met doorgroeimogelijkheden⁸. Banen voor hoger opgeleiden zijn impliciet banen voor het leven en zijn vaak voorbehouden aan mannen, die aanzienlijk in hun opleiding hebben geïnvesteerd. Vrouwen komen veelal terecht in banen zonder doorgroeimogelijkheden, waarna het moeilijk is om later nog te switchen naar een baan die wel carrière-mogelijkheden biedt. Japanse vrouwen ambiëren vaak ook geen carrière omdat dit simpelweg niet van hen wordt verwacht. Illustratief in dit verband is dat van de circa 200 sollicitaties naar een kantoorbaan die de Japanse centrale bank elk jaar ontvangt, er gemiddeld slechts één afkomstig is van een vrouw. Verder maakt het feit dat beloning wordt bepaald door anciënniteit en niet door prestaties, het er voor vrouwen niet aantrekkelijker op om in een latere fase van hun leven de arbeidsmarkt (opnieuw) te betreden. Tot slot is het overheidsbeleid evenmin een stimulans voor getrouwde vrouwen om een baan te gaan zoeken. De overheid biedt fiscale voordelen aan huisvrouwen met een laag jaarinkomen.



Cultuur sterker dan strategie in Japan

Japanse vrouwen weten niet anders dan dat mannen carrière moeten maken en dat de status van vrouwen vaak afhankelijk is van het beroep van hun echtgenoot of zoon. Veel werkende vrouwen vinden het niet prettig dat zij hun kinderen naar de dagopvang moeten brengen. Volgens sommige analisten hechten vrouwen sterk aan familie-tradities. Uit onderzoek is echter gebleken dat inflexibele werktijden en de geringe steun van de werkgever worden gezien als de belangrijkste redenen waarom vrouwen na de geboorte van hun eerste kind niet blijven werken. De beschikbaarheid van kinderopvang speelt ook een belangrijke rol.

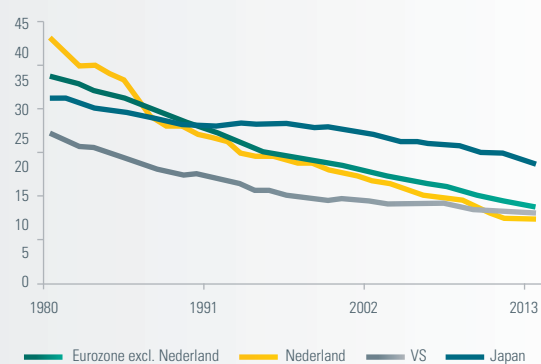
-
- 4 Ronson M. en Sunstrom M., *Maternal Employment in Scandinavia: A Comparison of the After-Birth Employment Activity of Norwegian and Swedish Women*, Journal of Population Economics, 2006.
 - 5 Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO).
 - 6 Blau Francine en Kahn Lawrence, *Female Labour Supply: why is the United States falling behind?*, 2013.
 - 7 Tomohiko Inui et al, *'Does Board Diversity Influence Firms' Innovative Activity? Evidence from the firm-level micro data in Japan'*, RIETI Discussion Paper, 2014.
 - 8 Internationaal Monetair Fonds, *Can women save Japan?*, 2012.

4 Nederland: van de wieg tot de top

Van alle landen in de eurozone heeft Nederland in de afgelopen decennia de meeste vooruitgang geboekt bij het verhogen van de arbeidsparticipatie van vrouwen, van 34% in 1985 naar 64% in 2008 en 65% nu⁹. Sinds kort stopt de vooruitgang echter. Dit is gedeeltelijk te wijten aan effecten van de financiële crisis maar ook door meer structurele factoren. Daarom is het belangrijk om te kijken naar de verschillende fasen die een vrouw in Nederland doorloopt van wieg tot toppositie – opleiding, beroepskeuze, carrière en balans tussen werk en privéleven – en naar de uitdagingen in elke fase.

Nederland boekt gestage vooruitgang

Verskil arbeidsparticipatiegraad tussen man en vrouw (%)



De definitie van arbeidsparticipatie is voor vergelijkingsdoeleinden gestandaardiseerd.
Bron: Conference Board

Opleiding is toegangsbewijs tot arbeidsmarkt

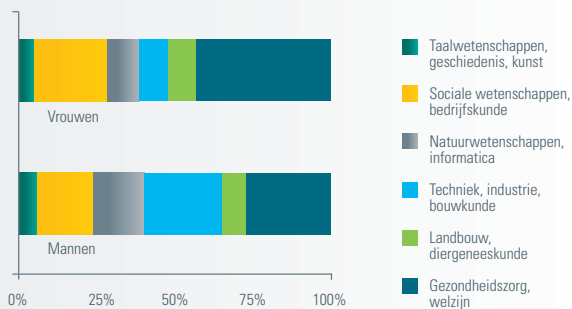
Dankzij de kwaliteit van het onderwijs hebben vrouwen in Nederland tegenwoordig voldoende mogelijkheden om de arbeidsmarkt te betreden met een vergelijkbaar carrièreperspectief als mannen. Dit is van groot belang, want evenals voor mannen geldt voor vrouwen dat zij sneller een baan vinden naarmate zij hoger zijn opgeleid. Vrouwen zijn zich hiervan bewust: het aantal vrouwelijke hbo- en wo-studenten is sterk toegenomen. In Nederland is onder gepromoveerden de arbeidsparticipatie van vrouwen en mannen ongeveer gelijk met respectievelijk circa 95% en 97%. De arbeidsparticipatie is bijna 90% voor vrouwen met een hogere opleiding (wo en hbo) en 80% voor vrouwen met een middelbare opleiding¹⁰. Deze percentages liggen duidelijk boven de landelijke participatiegraad van 74% voor vrouwen. Gepromoveerden die in ziekenhuizen en op universiteiten werken, zijn zelfs vaker vrouwen dan mannen¹¹. Bovendien lijkt op het hoogste opleidingsniveau er nog nauwelijks sprake te zijn van een verschil tussen mannen en vrouwen. Op lagere opleidingsniveaus is de man/vrouw kloof op de arbeidsmarkt echter juist groter.

Vrouwen ondervertegenwoordigd in technische studies

Ondanks de vooruitgang qua opleidingsniveau kiezen door stereotype opvattingen over beroepen en sectoren vrouwen vaker dan mannen voor opleidingen die vooral aansluiten op sectoren met een gemiddeld lager inkomen. Zo laten vrouwen in Nederland, evenals in veel andere landen, wiskunde, exacte wetenschappen en techniek graag aan mannen over. Ze hebben een voorkeur voor gezondheidswetenschappen en onderwijs. En vrouwen die wel afstuderen in exacte wetenschappen en techniek,

Relatief weinig vrouwen kiezen voor techniek

Aantal (%)



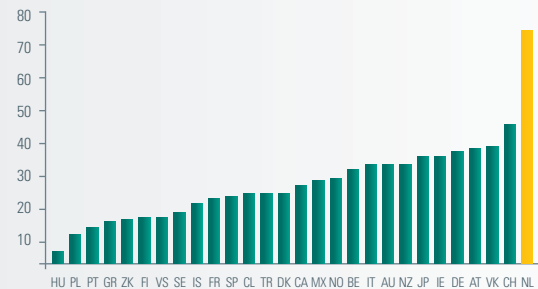
Bron: CBS (2014)

ambieën minder vaak dan mannen een carrière in deze richting. Hierdoor zijn mannen oververtegenwoordigd in bepaalde beroepen, wat vervolgens bijvoorbeeld technische banen minder aantrekkelijk maakt voor vrouwen. Verder zijn voor vrouwen die in deeltijd willen werken, de mogelijkheden ruimer in sectoren zoals gezondheidszorg, onderwijs en zakelijke dienstverlening.

Het ontbreken van vrouwelijke rolmodellen in bepaalde sectoren en het bestaan van echte mannenbolwerken stimuleren vrouwen niet bepaald om een meer technisch beroep te kiezen. Deze situatie begint echter te veranderen. Geleidelijk kiezen meer meisjes op de middelbare school voor een exact profiel: van 15% op de havo in schooljaar 2007/2008 naar 26% in 2013/2014. Bovendien worden beroepen die tot voor kort voorbehouden waren aan mannen, steeds meer opengesteld voor vrouwen. Zo zijn vrouwen nu ook welkom op Nederlandse onderzeeërs. De huidige openstelling van deze beroepen voor vrouwen zal niet meteen leiden tot een sterke toestroom. De veranderende beroepsperspectieven en stereotypes zullen echter op termijn wel effect hebben omdat jonge vrouwen dit meenemen bij hun school- en profielkeuze.

Deeltijdwerken populair bij Nederlandse vrouw

%



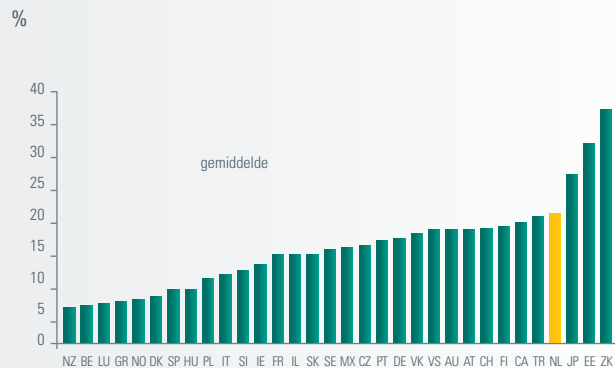
Bron: OESO (2014), CBS (2015)

Deeltijdwerken populair bij Nederlandse vrouwen

Vrouwen in Nederland kiezen de laatste decennia opmerkelijk vaak voor een deeltijdbaai. Nederland is zelfs wereldwijd koploper als het gaat om het aantal vrouwen dat in deeltijd werkt (12 tot 34 uur per week).

Maar liefst 75% van de Nederlandse vrouwen werkt in deeltijd. Overigens is dit geen exclusief voorrecht van vrouwen, want ook mannen werken parttime, zij het in mindere mate (26%). In Nederland komt de gemiddelde werkweek voor vrouwen dan ook uit op 28,5 uur tegenover 39 uur voor mannen.

In deeltijd werken nam een vlucht toen er na de Tweede Wereldoorlog een tekort was aan vrouwelijke arbeidskrachten. In eerste instantie werd geprobeerd jonge ongetrouwde vrouwen te interesseren voor een baan. Toen het reservoir jonge ongetrouwde vrouwen slonk, werd de deeltijdbaai gecreëerd. De deeltijdbaai was uitdrukkelijk bedoeld voor getrouwde vrouwen. Pas later, toen het wettelijk verbod op arbeid door gehuwde vrouwen bij de rijksoverheid werd afgeschaft, kwamen er ook deeltijdbanen bij de overheid. In de jaren zeventig werd deeltijdwerken actief aangemoedigd door de overheid. Maar pas in de jaren tachtig werd in deeltijd werken breed geaccepteerd¹².

Loonkloof tussen mannen en vrouwen

Verschied in gemiddeld loon van mannelijke en vrouwelijke werknemers als percentage van gemiddeld loon van mannen. Bron: OESO (2013)

In Nederland heeft deeltijdwerken de toetreding van vrouwen tot de arbeidsmarkt een belangrijke impuls gegeven. Een verschil met andere landen is dat uurloon, sociaal vangnet en baan zekerheid voor mannen en vrouwen met een deeltijdbaai vergelijkbaar zijn.

De kosten van deeltijdwerken

Nederland wordt vaak genoemd als voorbeeld dat deeltijdwerken de arbeidsparticipatie van vrouwen kan bevorderen. In deeltijd werken pakt echter niet altijd positief uit.

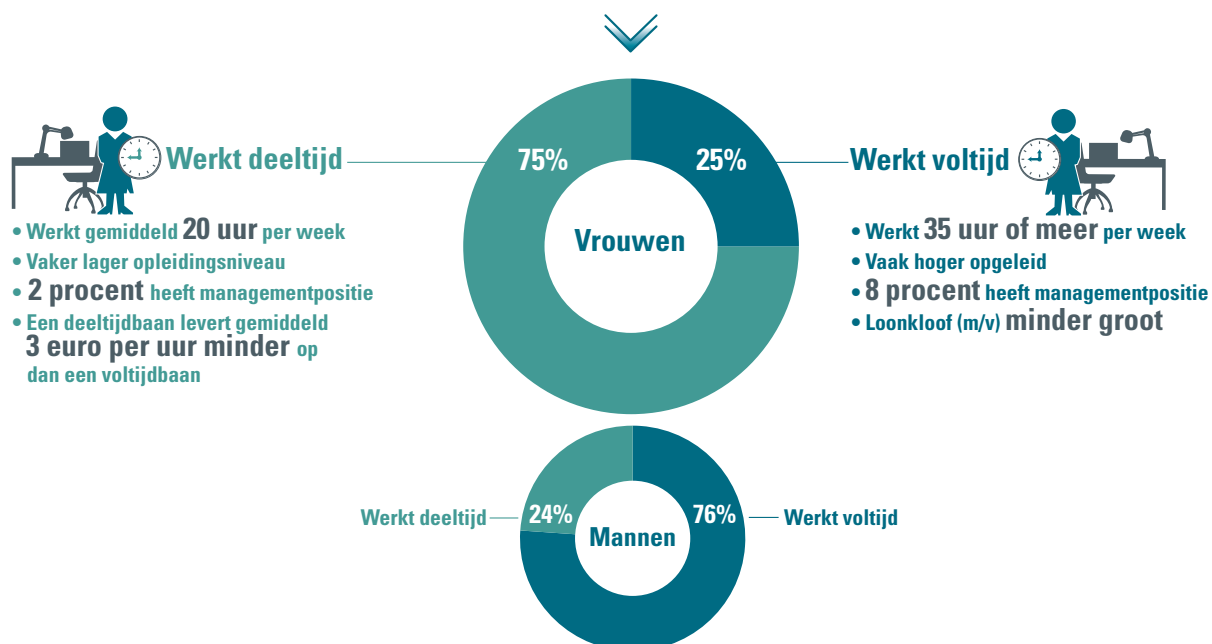
Allereerst is het werken in deeltijd een van de redenen voor de loonkloof tussen mannen en vrouwen in Nederland. Een deeltijdbaai levert namelijk gemiddeld minder op dan een baan in voltijd. Aangezien vrouwen vaker in deeltijd werken, is het niet zo vreemd dat zij per uur gemiddeld minder verdienen dan mannen. Toch verklaart de deeltijdbaai niet volledig het beloningsverschil. Ook motivatie, onderhandelings techniek en ambitie zijn factoren die het uurloon bepalen. In Nederland verdienen vrouwen in de private sector ongeveer 80% van wat mannen krijgen. Volgens berekeningen van het CBS is dit 92% na correctie voor opleiding en ervaring. Als bij mannen deeltijdwerken aan populariteit zou winnen, zal deze loonkloof naar verwachting verminderen.

Verschied in gemiddeld loon van mannelijke en vrouwelijke werknemers als percentage van gemiddeld loon van mannen. Bron: OESO (2013)

Naast de loonkloof is de financiële afhankelijkheid van vrouwen een belangrijk nadeel van deeltijd werk. Dit vormt een probleem als vrouwen gaan scheiden of het inkomen van de man wegvalt. Volgens het CBS is circa 48% van de vrouwen (2013) economisch zelfstandig, tegenover circa 66% van de mannen. Dit maakt vrouwen financieel kwetsbaarder. Tenslotte is deeltijdwerken een obstakel voor het carrièrepad van de vrouw.



**De arbeidsparticipatie van vrouwen
in Nederland is hoog...**
... maar het aandeel vrouwen
dat voltijd werkt, blijft laag

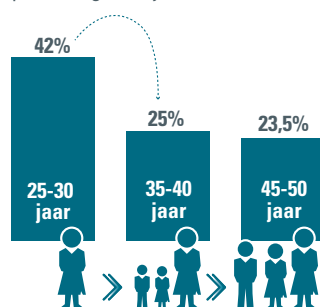


**Vrouwen met jonge kinderen
gaan vaak deeltijd werken en
gaan zelden terug naar voltijd**

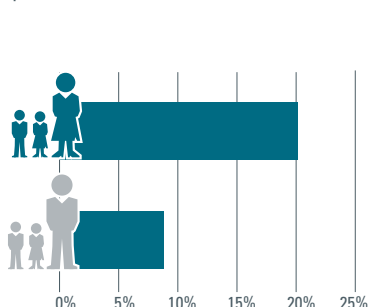
**De meeste zorg komt
hierdoor ook bij de
moeder terecht...**

**...terwijl vaders wel
graag willen zorgen**

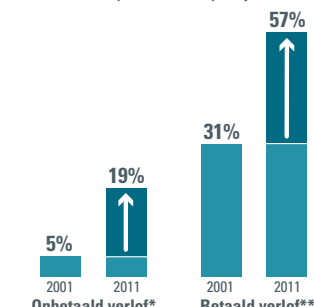
Arbeidsparticipatie naar leeftijdsfase,
percentage voltijd werkende vrouwen



Percentage tijd besteed aan kinderen,
per week, voor vrouwen en voor mannen



Opname ouderschapsverlof door
mannen, in procenten per jaar



*Onbetaald: niet overheid **Betaald: zorg en overheid

Bronnen: CBS, SCP, ABN AMRO

Top is voor vrouwen moeilijk bereikbaar

Een hoge opleiding en gerichte loopbaankeuzes vormen geen garantie dat vrouwen een topfunctie bereiken. Ondanks jarenlang investeren in opleiding en goed functioneren stromen in Nederland slechts weinig vrouwen door naar de top. Aanvankelijk rukten vrouwen vooral op in de politiek, maar nu wordt ook de benoeming van vrouwen in de top van bedrijven nadrukkelijk gestimuleerd. Vrouwen aan de top vervullen volgens voorstanders een rolmodel voor andere vrouwen en staan meer open voor vrouw-vriendelijk arbeidsmarktbeleid. De omstandigheden verbeteren dus: er komt beleid van de grond en de invoering van quota voor de benoeming van vrouwen lijkt te werken.

In de EU is minder dan een vierde van de leden van de Raad van Bestuur van bedrijven vrouw, terwijl vrouwen met 46% bijna de helft van het totale personeelsbestand vormen. En zoals wij hebben hierboven al hebben gezegd, zijn vrouwen tegenwoordig op universitair niveau juist in de meerderheid. Blijkbaar is dit echter niet voldoende. Hierdoor gaat er veel talent verloren. Het is voor vrouwen nog altijd niet makkelijk om steeds hoger op de carrière-ladder te klimmen en tot leidinggevende functies door te dringen. Het aandeel van vrouwen in de top van de honderd grootste ondernemingen in Nederland is overigens wel toegenomen van 10% in 2011 naar 15% in 2013¹³.

Op bestuursniveau blijven vrouwen dus nog steeds ver achter bij mannen. Nederland scoort in dit opzicht slecht (alleen Luxemburg en Kroatië staan nog lager op de EU-ranglijst). Er zijn in Nederland ongeveer 2,5 keer zoveel mannen als vrouwen werkzaam in managementfuncties. Een belangrijke reden voor de lage positie van Nederland op de ranglijst is dat veel vrouwen in deeltijd werken, terwijl managementfuncties in de meeste gevallen een voltijdbaan zijn. Als we enkel kijken naar het aantal vrouwelijke managers dat fulltime werkt, scoort Nederland met een verhouding van 1,2 keer veel beter. Ook uit cijfers van het CBS blijkt dat voltijdwerkende moeders net zo vaak manager zijn als voltijdwerkende vaders.

Vrouwen naar de top: quota en ander beleid

De kans voor vrouwen om de top te bereiken, is nu groter dan ooit. Veel landen hanteren quota of doelen voor vrouwen in topfuncties. Noorwegen introduceerde in 2006 als een van de eerste landen een quotum van 40% voor

vrouwelijke directeuren bij beursgenoteerde ondernemingen. Dit quotum trad in 2008 in werking. Sindsdien zijn in meerdere landen quota voor vrouwen in het bestuur van een onderneming ingevoerd. In 2012 kwam de Europese Commissie in actie om het 'glazen plafond' te doorbreken. Nieuwe wetgeving moet ervoor zorgen dat in 2020 ten minste 40% van de bestuursfuncties door vrouwen wordt bekleed¹⁴. Quota zijn een hulpmiddel om onbedoelde barrières te slechten en diversiteit binnen bedrijven te bevorderen. Tegenstanders beweren dat een efficiënte marktwerking voldoende is om de selectie van talent te waarborgen. Voor beide standpunten valt wat te zeggen: quota kunnen het proces van *inclusion* versnellen, terwijl vaardigheden bepalen of de juiste keuze is gemaakt.

Nederland heeft de lat iets minder hoog gelegd. Nederlandse ondernemingen die onder de Wet bestuur en toezicht (Wbt) vallen, moeten "voor zover mogelijk" een doel van minimaal 30% halen. Er is onderzoek gedaan naar de effectiviteit van quota voor topposities in Nederland. Daaruit is gebleken dat de combinatie van enerzijds een brede reeks maatregelen op strategisch niveau, waaronder ook de communicatie vanuit HR over diversiteitsdoelen, en anderzijds managementtraining en netwerken nuttig kan zijn om meer vrouwen te laten doorstromen naar het topkader.

Na afweging van de voor- en nadelen van de verplichte quota en het hanteren van streefcijfers, gaat onze voorkeur uit naar het laatste. Door het stellen van streefcijfers worden bedrijven gedwongen zich te verdiepen in de samenstelling van hun topkader, maar zonder teveel concessies te doen aan de kwaliteit. Indien het streefcijfer niet wordt gehaald, kan dus worden gekeken naar de onderliggende oorzaken, die dan met (beleids)maatregelen kunnen worden aangepakt. Bij het stellen van een wettelijk quotum worden vrouwen weliswaar op topposities benoemd, maar zijn de benoemde vrouwen mogelijk minder gekwalificeerd of wordt hen dit verweten, wat de kwaliteit en effectiviteit van een bestuur zal aantasten.

In het laatste hoofdstuk zullen wij zien welk beleid ABN AMRO voert om vrouwen naar hogere managementposities te laten doorstromen.

Wat moet er veranderen?

In internationaal perspectief scoort Nederland relatief hoog qua arbeidsparticipatiegraad. Slechts vijf van de 28 onderzochte landen doen het beter dan Nederland. Bij andere factoren is er duidelijk ruimte voor verbetering. Een aantal van die factoren houdt direct of indirect verband met deeltijdwerken, zoals de loonkloof en topmanagementposities van vrouwen. De overheid heeft de taskforce deeltijd-plus in het leven geroepen om te onderzoeken hoe vrouwen met een deeltijdbaai gestimuleerd kunnen worden om meer te gaan werken. Dit blijkt echter lastig. Nederlandse vrouwen lijken toch vast te houden aan de voor hen juiste verdeling tussen vrije tijd, familie en werk. Verder blijft het Nederlandse model voor de zorg voor

kinderen achter bij de veranderingen op de arbeidsmarkt. Vaders in Nederland besteden meer tijd aan de zorg voor kinderen maar moeders doen dit nog altijd bijna twee keer zoveel. De recente uitbreiding van het geboorteverlof voor vaders van twee naar vijf dagen (waarvan twee betaald) is een stap in de goede richting. Culturele aspecten spelen ook een rol maar het onderzoek dat hiernaar is verricht, is nog beperkt. Er tekent zich duidelijk een verschuiving af in de zorgfunctie van de moeder maar verdergaande stappen zijn nodig om aansluiting te vinden bij wereldwijde trends¹⁵. Landen die succesvol zijn op dit gebied kunnen als voorbeeld dienen. In het volgende hoofdstuk gaan we daar verder op in.

Score Nederland ten aanzien van de werkende vrouw

Categorie	Nederland	Hoogste score*
Arbeidsparticipatie in %**	74,6	84,3
Kloof arbeidsparticipatie m/v in %	10	2,5
Gepromoveerde vrouwen (% of totaal)	56	65
Loonkloof (% van loon van mannen)	20	6
Toeslagen voor verzorging van kinderen (% van BBP)	1,6	3,6
Voltijdbaai (% of totaal)	25	94
Topmanagementpositie (% vrouwen in Forbes Global 500) Nederland	15,5	44,8
Betaald geboorteverlof voor vader (dagen)	2	60
Vrouwelijk ondernemerschap (% van totaal volwassenen) Nederland	7	10

* Hoogste score heeft betrekking op het best presterende OESO-land

** Definitie OESO

Bron: OESO Global Entrepreneurship Monitor, ABN AMRO Economisch Bureau

9 CBS-data.

10 OESO, *Education at a Glance*, 2014.

11 CBS, *Aantal gepromoveerde vrouwen neemt toe*, 2014.

12 SCP, *Verdeelde tijd, Waarom vrouwen in Deeltijd werken*, 2008.

13 CBS, *Emancipatiemonitor 2014*, 2014.

14 Europese Commissie, *Positive action measures to ensure full equality in practice between men and women including boards*, 2012.

15 Janssen D., *World's Fathers: Country Report Netherlands*, 2015.

5 succesvol gebleken maatregelen

Wereldwijd zijn gezinnen op zoek naar een balans tussen werk en privéleven. Met name voor gezinnen met jonge kinderen blijkt het een opgave om voltijdbanen te combineren met de gewenste tijd voor de zorg voor kinderen. Een verklaring voor de lage arbeidsparticipatie van vrouwen betreft dan ook de obstakels die ouders tegenkomen bij het zoeken naar een goede balans tussen werk en privéleven. Uit documentatie is naar voren gekomen dat gedeelde zorg voor kinderen en goede kinderopvang de belangrijkste variabelen van de arbeidsparticipatie van vrouwen zijn.

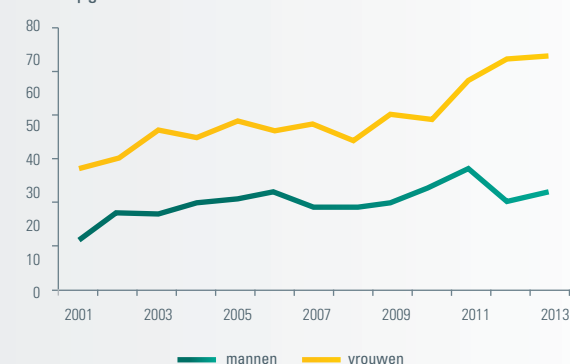
Balans tussen werk en privéleven: met zijn tweeën...

In landen waar ouders de zorg voor kinderen delen, is de arbeidsparticipatie van vrouwen hoger. Naarmate meer vrouwen zich roeren op de arbeidsmarkt, neemt het belang van een goede balans tussen werk en privéleven toe. Uit ervaringen in enkele landen is gebleken dat meer vrouwen blijven werken als ouders de aparte verlofregelingen voor moeders en vaders op één hoop mogen gooien en dit vervolgens naar eigen inzicht onderling mogen verdelen. Soms is een extra zetje nodig, omdat de meeste mannen hiertoe niet geneigd zijn. Zo krijgen in Zweden en Frankrijk ouders die het verlof gelijk verdelen, een extra bonus. In Zweden kiest inmiddels 20% van de vaders voor een gelijke verdeling van ouderschapsverlof tegen 0% vóór de invoering van deze regeling.

International gezien is het aantal uren dat vaders besteden aan de zorg voor kinderen de belangrijkste overweging voor vrouwen of zij een tweede kind willen. In Nederland lijkt de situatie niet wezenlijk anders. In een recente studie komt het Centraal Bureau voor de Statistiek tot de conclusie dat "vooral vrouwen, jongeren en hoogopgeleiden verwachten

Ouderschapsverlof in Nederland

Totaal opgenomen x 1.000



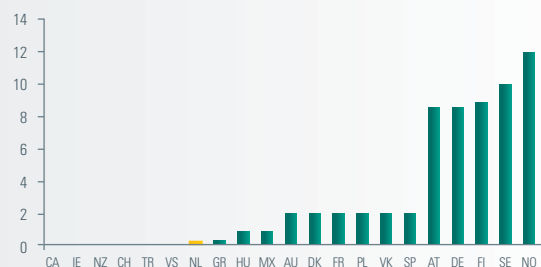
Bron: CBS

dat hun kansen op de arbeidsmarkt nadelig zullen veranderen als zij een kind zouden krijgen. Ook mannen denken dat het ouderschap veel meer effect heeft op de arbeidskansen van vrouwen dan van henzelf". Getrouwde vrouwen met kinderen werken dan ook het minst (24,4 uur per week) en mannen met kinderen het meest (40,2 uur per week). Bovendien nemen in Nederland vrouwen meer dan twee keer zoveel ouderschapsverlof als mannen. De relatie met de arbeidsmarkt is eenvoudig te leggen: hoe minder de betrokkenheid van vaders bij de zorg voor kinderen, des te geringer de kansen van vrouwen op de arbeidsmarkt.

In bepaalde landen worden vaders financieel gestimuleerd om een aandeel te leveren in de zorg voor jonge kinderen. De Scandinavische landen lopen hierbij voorop, samen met Duitsland. Op het punt van betaald vaderschapsverlof vinden we Nederland terug in de achterhoede, nog net voor de Verenigde Staten. Pas onlangs is onbetaald vaderschapsverlof verhoogd naar drie dagen in Nederland. De Amerikaanse overheid heeft helemaal niets geregeld voor ouders en laat dit helemaal over aan werkgevers.

Betaald vaderschapsverlof

Weken



Vaderschapsverlof in Nederland bestaat uit twee dagen betaald verlof en drie dagen onbetaald verlof. Bron: OESO (2014)

Uitgaven voor gezinsbijslagen

Gezinsbijslagen % van BNP



Gezinsbijslagen omvatten kinderbijslag, betaald ouderschapsverlof en inkomens toeslag eenoudergezin. Bron: OESO (2014)

Het opnemen van vaderschapsverlof biedt overigens ook kwaliteitsvoordelen. Vaders die direct vanaf de geboorte van een kind delen in de zorg, blijven waarschijnlijk ook later sterker betrokken bij de opvoeding. Volgens een Noorse studie presteren bijvoorbeeld kinderen, en met name meisjes, van wie de vader ouderschapsverlof heeft genomen, beter op de middelbare school¹⁶. Ouders zijn uiteraard niet onderling uitwisselbaar. Integendeel, het lijkt erop dat kinderen vooral baat hebben bij de verschillen in opvoedkundige aanpak tussen beide ouders.

Aan dit beleid hangt uiteraard een prijskaartje. Naar het zich laat aanzien, zijn de kosten van betaald vaderschapsverlof echter lager dan die van toeslag voor kinderopvang. Beleid rond de zorg voor kinderen moet echter niet ontwrichtend werken. Langdurig moederschapsverlof kan onbedoelde effecten hebben en vrouwen juist ertoe bewegen om te stoppen met werken. Uit onderzoek blijkt dat dankzij moederschapsverlof meer vrouwen blijven werken, zolang het verlof niet langer dan twee jaar duurt¹⁷. Bij een langere duur besluiten vrouwen niet meer opnieuw te gaan werken. En een andere relevante bevinding: hoe langer de duur van het verlof, des te lager het inkomen bij herintreding.

Gesubsidieerde kinderopvang: op één na beste optie

De kosten van door de overheid gesubsidieerde kinderopvang zijn hoog. Diverse studies tonen echter aan dat

deze kinderopvang uiteindelijk zichzelf financiert. De inkomsten die de overheid ontvangt van ouders in de vorm van belastingen, zijn hoger en dekken de directe kosten van de gesubsidieerde kinderopvang dan ook voor een aanzienlijk deel. Volgens een studie van de afdeling Sociaal Beleid en Arbeid van het Duits Instituut voor Economisch Onderzoek (IFO) leidt gesubsidieerde kinderopvang tot een sterke stijging van de arbeidsparticipatie van vrouwen en geeft het de ontwikkeling van de economie een impuls. Het zou bovendien ook een positief effect op het geboortecijfer hebben.

Nederland kent een hele reeks regelingen die een adequate opvang van kinderen mogelijk maken. Voor alle soorten kosten die ouders met betrekking tot kinderen moeten maken, zijn er tegemoetkomingen. Verder zijn er ook belastingfaciliteiten zoals de inkomensafhankelijke combinatiekorting (iack) voor werkende ouders met jonge kinderen¹⁸.

Een probleem is dat niet alle landen waar de staat programma's voor kinderopvang subsidieert, even goed scoren. Wil kinderopvang een positief effect sorteren, dan moet aan bepaalde criteria worden voldaan. Met andere woorden: een goed systeem van kinderopvang kan bijdragen aan de toekomstige ontwikkeling van kinderen maar leidt niet per definitie tot betere prestaties. In dit geval is er meer zekerheid wanneer ouders zelf voor hun kinderen zorgen.

16 Cools S., Fiva J. en Kirkeboen L., *Causal Effects of Paternity Leave on Children and Parents*, The Scandinavian Journal of Economics, 2015.

17 Baker M., Milligan K., *How does Job-Protected Maternity Leave Affect Mother's Employment*, Journal of Labor Economics, 2008.

18 Europese Unie, *European Platform for Investing in Children* http://europa.eu/epic/countries/netherlands/index_en.htm.

6

rol van het bankwezen

Om de consequenties van het toegenomen belang van vrouwen in de economie te illustreren, gaan we in dit hoofdstuk nader in op de gevolgen voor de financiële sector.

Diversiteit man/vrouw wordt al decennialang gepropageerd maar de verschillen tussen sectoren zijn nog altijd groot. Zo zijn de bouw, ICT en financiële dienstverlening traditionele mannenbolwerken. Hierin komt echter langzaam verandering naarmate de rol van vrouwen in de economie toeneemt. Dit plaatst de financiële sector voor uitdagingen, niet alleen om meer vrouwen in dienst te nemen maar ook om de juiste producten en diensten voor vrouwen aan te bieden. Vrouwen zijn steeds vaker de kostwinner, beginnen een eigen bedrijf, beleggen en bekleden topfuncties bij grote ondernemingen.

De financiële sector speelt al in op deze ontwikkeling door man/vrouw diversiteit expliciet op de werkvloer te bevorderen en vrouwen in hun ontwikkeling naar een topfunctie te steunen. Sommige financiële instellingen ontwikkelen producten en diensten die specifiek op vrouwen zijn afgestemd of de prestatiecurve van vrouwen in aanmerking nemen. Zo stelt het programma Women and Co van Citibank geïnteresseerde vrouwen in staat om hun kennis op het gebied van financiën, beleggen en netwerken te vergroten.

Wells Fargo heeft het voortouw genomen bij een landelijk initiatief voor vrouwelijk ondernemerschap. Goldman Sachs heeft The Women Entrepreneurs Opportunity Facility geïntroduceerd, een internationaal financieel arrangement voor midden- en kleinbedrijven die eigendom zijn van vrouwen. Dit arrangement geeft 100.000 vrouwen toegang tot kapitaal. Barclays Bank heeft speciaal voor beleggers een index samengesteld van bedrijven die door vrouwen worden geleid, de Women in Leadership Index. In deze index zijn bedrijven opgenomen die een vrouwelijke CEO hebben of waar het bestuur voor minstens 25% uit vrouwen bestaat. Al deze initiatieven vormen vermoedelijk slechts het begin.



ABN AMRO en man/vrouw diversiteit

Voor ABN AMRO is man/vrouw diversiteit een continu verbeterproces. De bank boekt in dit opzicht gestaag vooruitgang en heeft een reeks initiatieven uitgerold om de diversiteit van de organisatie te versterken en vrouwen in topposities te steunen. De diversiteitstrategie van de bank behelst een geïntegreerde aanpak van *commitment*, bewustmaking en empowerment. Om te beginnen zijn er diverse initiatieven *top-down* geïnitieerd waardoor vrouwen nu sterker in het topkader van de bank zijn vertegenwoordigd. Voorbeelden zijn man/vrouw diversiteit als criterium bij werving en promotie. Verder worden leidinggevendenden via training en het delen van *best practices* bewuster gemaakt van man/vrouw aangelegenheden. Door de resultaten van het beleid te presenteren in meetbare indicatoren zoals de Diversity Dashboard wordt dit bewustzijn verder versterkt. Daarnaast worden ook *bottom-up* initiatieven in gang gezet om vrouwen te steunen in hun loopbaan. Deze initiatieven zijn erop gericht dat vrouwen zich beter zichtbaar maken. n tot slot zijn er nog initiatieven gericht op beïnvloeding van mentaliteit. Hier ligt het raakvlak van de *top-down* en *bottom-up* processen.

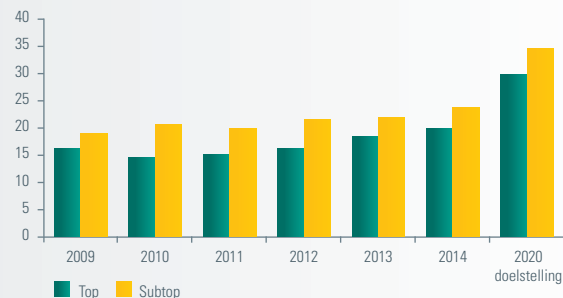
Bij ABN AMRO is 48% van de medewerkers vrouw. Volgens de meest recente gegevens is de instroom van vrouwelijke trainees met 50% nog iets hoger. Er treden aanzienlijk meer vrouwen in dienst van de bank dan dat er vertrekken. Ook het tempo waarin vrouwen doorgroeien naar topfuncties, neemt toe. In de afgelopen 3 jaar is het percentage vrouwen in de top met 5% gestegen, in de eerste helft van 2015 reeds 2%.

ABN AMRO steunt vrouwen aan de top

De begeleiding van vrouwen in hun ontwikkeling naar een topfunctie heeft bij ABN AMRO prioriteit. In Nederland schommelt het aantal vrouwelijke managers in de financiële sector rond 22%. Dit is relatief laag in vergelijking met andere sectoren. Het aandeel van vrouwen in de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van financiële ondernemingen is respectievelijk 14,3% en 17,7%.

Vrouwen aan de top bij ABN AMRO

% van totaal



Bron: ABN AMRO

Drie factoren in het bijzonder hebben bijgedragen aan de doorgroei van vrouwen naar een topfunctie binnen ABN AMRO: de ondertekening van het Charter Talent naar de Top, de invoering van de Wet bestuur en toezicht en de geïntegreerde diversiteitstrategie van de bank. ABN AMRO ondertekende het Charter Talent naar de Top in 2009. De bank is bij die gelegenheid de verplichting aangegaan dat het aantal vrouwen in de top en subtop in 2020 moet zijn gestegen tot respectievelijk 30% en 35%. In de Wet bestuur en toezicht is het streven vastgelegd dat in 2016 vrouwen 30% van zowel de Raad van Bestuur als de Raad van Commissarissen moeten vormen¹⁹.

In 2014 bedroeg het aandeel van vrouwen in de top van de bank 20% en in de subtop 24%. In vergelijking met sectorgenoten, waaronder ook verzekeraars en de centrale bank, bevindt ABN AMRO zich met 20% vrouwen in de top ergens in de middenmoot. Hiermee scoort ABN AMRO wel het hoogst van de grootste banken in Nederland. De ervaringen die bij ABN AMRO zijn opgedaan, wijzen erop dat de geïntegreerde aanpak de juiste omstandigheden creëert voor vrouwen om door te groeien naar de top.

19 ABN AMRO, Diversity Dashboard, tweede kwartaal 2014.

ABN AMRO inclusiestrategie



afkortingenlijst landen

AT	Oostenrijk	JP	Japan
AU	Australië	LU	Luxemburg
BE	België	MX	Mexico
CA	Canada	NL	Nederland
CH	Zwitserland	NO	Noorwegen
CL	Chili	NZ	Nieuw-Zeeland
CZ	Tsjechië	PO	Polen
DE	Duitsland	PT	Portugal
DK	Denemarken	SE	Zweden
ES	Estland	SI	Slovenië
FI	Finland	SK	Slovakije
FR	Frankrijk	SP	Spanje
GR	Griekenland	TR	Turkije
HU	Hongarije	VK	Verenigd Koninkrijk
IE	Ierland	VS	Verenigde Staten
IS	IJsland	ZK	Zuid-Korea
IT	Italië		



