



TALENT NAAR DE TOP

28 MEI 2008

CHARTER EN AANVULLENDE VOORSTELLEN

INHOUDSOPGAVE

Hoofdstuk 1 - Charter "Talent naar de Top"

Preambule

Charter "Talent naar de Top"

Hoofdstuk 2 - Kritische succesfactoren en benodigde instrumenten

Inleiding

Cultuuromslag als businesscase

Belangrijkste instrumenten

Belangrijkste succesfactoren

Hoofdstuk 3 - Combinatie Werk en Zorg

Inleiding

Onderzoek Combinatie Werk en Zorg

Advies Verbetering Infrastructuur en Persoonlijke Dienstverlening

Conclusies

Hoofdstuk 4 - Beeldvormingscampagne

Inleiding

Beeldvormingscampagne

Extra

Egon Zehnder International helpt vrouwelijk talent

Met dank aan

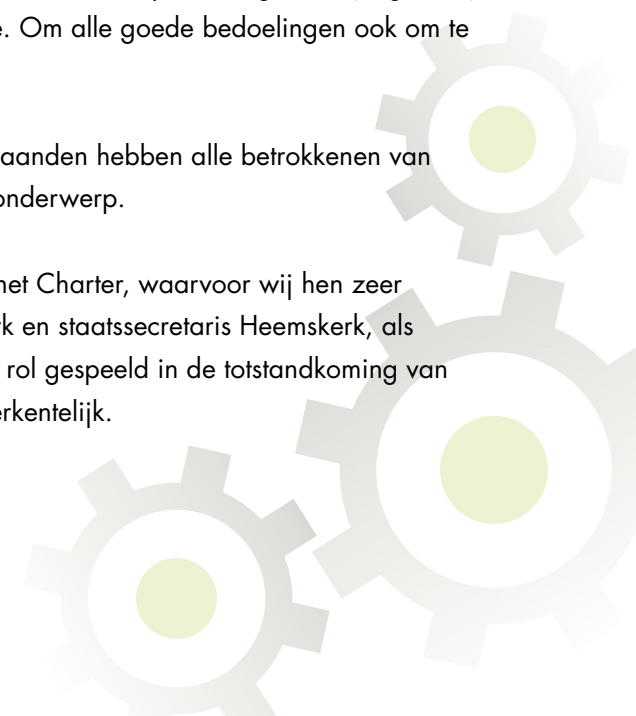


VOORWOORD

Zeven maanden geleden, op 30 oktober 2007 startte TopBrainstorm als eenmalig initiatief om een analyse te maken van de businesscase 'meer vrouwen naar de top'. Het initiatief bleek in een behoefte te voorzien. Het enthousiasme en de bezieling van de mensen die aanwezig waren, de enorme hoeveelheid opgebrachte ideeën en aanknopingspunten, lieten vooral ook zien hoe belangrijk het onderwerp is. Het gaf ons (nog meer) reden om te komen tot een integrale benadering van de businesscase. Om alle goede bedoelingen ook om te kunnen zetten in goede daden.

Nog geen jaar later presenteren wij onze resultaten. De afgelopen maanden hebben alle betrokkenen van TopBrainstorm en de Taskforce zich met hart en ziel ingezet voor dit onderwerp.

De Taskforce heeft met veel enthousiasme draagvlak gecreëerd voor het Charter, waarvoor wij hen zeer dankbaar zijn. De overheid heeft, in de personen van minister Plasterk en staatssecretaris Heemskerk, als belangrijke sponsor én als onderdeel van de Taskforce een essentiële rol gespeeld in de totstandkoming van het Charter en de aanvullende plannen. Daarvoor zijn wij hen zeer erkentelijk.



Ook vele topvrouwen en -mannen hebben aan TopBrainstorm meegewerkt. In hun eigen tijd, naast hun toch al zeer drukke baan en vaak ook gezin. Wij danken al deze topmensen voor hun inzet, hun denkkraft en het inzetten van hun eigen organisatie en netwerk om te bereiken waar wij onze zinnen op hadden gezet: een helder plan, een stevige ambitie, en de middelen om het allemaal te verwezenlijken.

Wij zijn heel blij dat nu, op 28 mei 2008, de collectieve goede voornemens écht omgezet kunnen worden in daden die voor iedereen zichtbaar zijn. Zo ligt er nu het Charter 'Talent naar de Top' waarmee bedrijven door ondertekening kunnen laten zien en bewijzen dat zij gelijke kansen voor mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt stimuleren. Er is ook het overzicht van kritische succesfactoren en instrumenten die ondernemingen in staat stellen ook te slagen in hun missie.

Maar het bedrijfsleven en de werknemers staan er niet alleen voor. Het Charter is onderdeel van een brede oplossing waar ook aanvullende maatregelen en nationale opinievorming deel van uitmaken. Ook die aspecten ziet u terug als onderdeel van het Charter.

Wij denken dat we ver zijn gekomen en zijn zeer verheugd over de werkgevers die vandaag hun handtekening onder het Charter hebben gezet. Een goed teken, dat smaakt naar meer. De komende tijd gaat TopBrainstorm zich dan ook inzetten om meer werkgevers bereid te vinden het Charter te ondertekenen. Want zolang een goede benutting van vrouwelijk talent nog geen regel is, maar uitzondering, hebben wij genoeg te doen.

We kunnen dan ook niet anders zeggen, dan dat we veel toekomst zien in deze aanpak. Wij hopen van harte dat u dat ook ziet. Dan kunnen we samen stappen zetten naar een Nederland waar we in gelijke mate gebruikmaken van ál het talent.

Sybilla M. Dekker
Voorzitter Taskforce

Marieke Bax
Directeur TopBrainstorm

TOPVROUWEN

VAN NEDERLAND

Deze rolmodellen zijn gesponsord door **achmea** 



Mariëtte Turkenburg



Sybilla Dekker



Marieke Bax



Shula Rijxman



Birgit van Kalleveen



Antoinette de Ridder



Annemarie Jorritsma-Lebbink



Linda Hovius



Marry de Gaay Fortman



Jolanda Holwerda



Mirjam de Blécourt



Ada van der Veer-Vergeer

HOOFDSTUK 1

CHARTER "TALENT NAAR DE TOP"

Preamble

Doelstelling

Met het Charter Talent naar de Top (ofwel 'het Charter') wil de Taskforce een hogere toestroom, doorstroom en behoud van vooral vrouwelijk talent in topfuncties bereiken.

De Taskforce meent dat breed gedragen ondertekening en naleving van het Charter op termijn leidt tot de beoogde toename van het aantal vrouwen in (en de aanloop naar) topfuncties.

Het Charter gaat uit van samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en vrouwen. Om al het beschikbare talent daadwerkelijk te gaan benutten, moeten we komen tot heldere doelstellingen en de bereidheid te rapporteren over de resultaten.

Het Charter voorziet nadrukkelijk in 'praising and naming' ter bevordering van beleid waarin zowel vrouwelijk als mannelijk talent in gelijke mate wordt ontwikkeld en waarin een meer evenredige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in de top wordt bereikt. Het bevorderen van een meer evenredige vertegenwoordiging gebeurt binnen de eisen van de Algemene Wet Gelijke Behandeling.

Het Charter is tot stand gekomen in nauwe samenwerking tussen VNO-NCW, de FNV, de SER en vertegenwoordigers van bedrijven, het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het Ministerie van Economische Zaken.

Het Charter is gericht op alle werkgevers, dat wil zeggen beurs- en niet-beursgenoteerde ondernemingen, instellingen en overheidsorganisaties in Nederland.

Noodzaak tot behoud van vrouwelijk talent in Nederland

Erkenning van alle talent is natuurlijk breder dan alleen het talent van vrouwen. Het gaat uiteindelijk om een evenwichtigere organisatiecultuur, waarin een ieder zijn/haar talenten kan ontplooiën ongeacht achtergrond, cultuur, geaardheid, sexe of leeftijd.

Dit Charter richt zich echter specifiek op behoud van vrouwelijk talent gezien de achterstand van Nederland ten opzichte van de internationale situatie op het gebied van arbeidsparticipatie van vrouwen in de hogere managementlagen, raden van bestuur en raden van commissarissen en/of toezicht*.

De instroom van het hoge aantal afgestudeerde vrouwen heeft tot nu toe een zeer beperkte invloed gehad op een betere benutting van vrouwelijk talent in hogere posities. Juist het niet kunnen behouden van vrouwen vanaf middenmanagementniveau belemmert doorstroom en toestroom naar topfuncties**.

Het niet kunnen behouden van dit vrouwelijke talent leidt tot verlies van kwaliteit en vernietiging van investering in menselijk kapitaal. Afgezien van de vergrijzingsproblematiek heeft Nederland N.V. al het talent nodig om economisch te kunnen blijven groeien.

*De 'Nederlandse Female Board Index' 2007

Analyse van de vrouwelijke bestuurders en commissarissen bij 122 Nederlandse beursondernemingen. - Dr. Mijntje Lükerath-Rovers

**Diversiteitsladder 2007

Resultaten van een onderzoek naar de genderdiversiteit in de top van Nederlandse ondernemingen. - Woman Capital

De Taskforce is ervan overtuigd dat werkgevers die talent niet ten volle benutten in de toekomst hun concurrentiepositie verliezen. Bedrijven met een diverse samenstelling van de top presteren structureel beter op belangrijke criteria zoals groei en innovatie* dan branchegenoten met minder diversiteit aan de top. Er bestaat een positieve correlatie tussen diversiteit aan de top en financiële prestaties*.

Cultuurverandering

Om tot meer diversiteit in de top van organisaties te komen, is een cultuurverandering nodig. Deze verandering komt alleen op gang als de top van organisaties de 'sense of urgency' hiervan onderkent. Een integraal plan van aanpak, waarin ook de huidige cultuur op de werkvloer wordt geadresseerd, is essentieel om deze beoogde omslag teweeg te brengen.

Het Charter heeft als uitgangspunt dat organisaties zelf verantwoordelijk zijn voor de benodigde cultuurverandering in de top van hun organisatie. Toestroom, doorstroom en behoud van talent moet een gezamenlijke uitdaging voor mannen én vrouwen zijn. Hiervoor moeten organisaties concrete, meetbare initiatieven nemen.

Overheid

De overheid heeft een duidelijke voorwaardenscheppende rol in het tot stand brengen van deze cultuurverandering. Zo kan zij positieve beeldvorming ten aanzien van werkende vrouwen stimuleren en de combinatie van carrière en zorg door mannen en vrouwen vergemakkelijken.

Vrijwillig, maar niet vrijblijvend

Ondertekening van het Charter is vrijwillig. Degenen die het Charter ondertekenen, zeggen toe om de komende jaren concrete maatregelen te nemen (of binnen hun huidige diversiteitsbeleid te continueren) om meer vrouwelijk talent aan boord te krijgen, te behouden en te benoemen. Het beleid dat iedere werkgever daartoe ontwikkelt, hangt af van de specifieke omstandigheden binnen de organisatie, zoals de specifieke sector of het aantal vrouwen in de pijplijn.

Onderdeel van het Charter is een catalogus van bewezen nationale en internationale best practices op het gebied van diversiteitsbeleid. Deze catalogus vormt een mogelijk hulpmiddel voor het ontwikkelen en toetsen van beleid. Specifieke toepassing van de best practices is afhankelijk van de concrete omstandigheden binnen de organisatie.

Binnen zes maanden na ondertekening van het Charter stelt de organisatie duidelijke en meetbare doelstellingen voor meer vrouwen naar de top (toestroom en doorstroom) vast. Daarbij stelt zij ook een strategie vast om te komen tot deze doelstellingen. Voor organisaties die deze doelstellingen reeds hebben vastgesteld in een breder diversiteitsbeleid, worden deze doelstellingen onder het Charter gebracht.

*Women Matter
Gender Diversity, a corporate performance driver. - McKinsey & Company

Werkgevers rapporteren jaarlijks over het bereiken van hun doelstellingen aan een nader in te stellen Monitoring Commissie. Werkgevers lichten in hun rapportage toe hoe zij scoren ten opzichte van door henzelf vastgestelde diversiteitsdoelstellingen m/v. Dit gebeurt op basis van het 'pas toe of leg uit'-principe: bij onvoldoende progressie ten aanzien van deze doelstellingen, geven werkgevers aan welke oorzaken hieraan ten grondslag liggen en welke additionele maatregelen zij nemen.

Internationaal onderzoek toont aan dat pas wanneer 30% van een bepaalde minderheid vertegenwoordigd is, deze minderheid als 'gewoon' wordt gezien. Zo geldt dat er in een groep van tien personen ten minste drie vrouwen vertegenwoordigd moeten zijn* voordat vrouwen als een normaal onderdeel van de groep worden beschouwd en behandeld. Bij het opstellen van een relevant diversiteitsbeleid is het naar onze mening belangrijk bovenstaande in gedachten te houden.

Rapportage

De Monitoring Commissie verzamelt de resultaten en rapporteert over de voortgang door ondertekenaars van het Charter. Ondertekenaars van het Charter worden onder andere onderscheiden op een website en meegenomen in alle relevante communicatie ten aanzien van het Charter.

De op basis van de gepubliceerde rapportage behaalde resultaten worden nadrukkelijk gecommuniceerd. Dit gebeurt onder meer door de publicatie van jaarlijkse (relatieve) ranglijsten en de uitreiking van een prijs in verschillende categorieën. Doel van deze ranglijsten en onderscheidingen is de positie van deelnemende bedrijven als aantrekkelijke werkgever te versterken.

Het eerste toetsingsmoment is zes maanden na ondertekening: op dat moment dient de ondertekenaar zijn concrete doelstellingen en daarop gerichte strategie te hebben vastgesteld. Het herhaaldelijk niet-naleven van de bepalingen van het Charter na dit eerste toetsingsmoment kan leiden tot verwijdering uit het Charter.

Het Charter bevat principes die een werkgever onderschrijft en naleeft. Waar de werkgever afwijkt van dit door hem/haar ondertekende Charter, legt hij/zij dit in een jaarlijkse rapportage aan de Monitoring Commissie uit op basis van het 'pas toe of leg uit'-principe.

*Men and Women of the Corporation (1997)
Rosabeth Moss Kanter

TOPVROUWEN

VAN NEDERLAND

Deze rolmodellen zijn gesponsord door **achmea** 



Annekee Hulshoff-Pol



Natascha Jacobovits de Szeged



Els de Wind



Barbara Kux



Hollis Kurman



Marguerite Soeteman-Reijnen



Nicolý Vermeulen



Agnes Jongerius



Jetske Boom



Daniëlle Schuur



Melek Usta



Leigh Hancher

Charter “Talent naar de Top”

Ondertekenaars verklaren het volgende:

1. Ondertekenaars zijn overtuigd van het belang van diversiteit m/v in hun organisatie. Zij committe-
ren zich aan het ontwikkelen of (indien reeds bestaand binnen het huidige bredere diversiteitsbeleid)
continueren van een duidelijke strategie voor toestroom, doorstroom en behoud van meer vrouwelijk
talent in topfuncties (tweede en derde echelon en raden van bestuur/directies). Ondertekenaars
benadrukken waar mogelijk en van toepassing ook aan de raad van commissarissen of toezicht het
belang van meer diversiteit in deze raad.
2. Ondertekenaars stellen voor een termijn van drie tot vijf jaar, al dan niet binnen hun reeds bestaande
diversiteitsbeleid, specifieke kwantitatieve doelen op voor toestroom, doorstroom en behoud van
vrouwelijk talent naar de top van hun organisatie. Deze kwantitatieve doelstellingen zijn organisatie
specifiek en afhankelijk van de startsituatie waarin de organisatie zich bevindt. Behalve om staffuncties
gaat het hierbij om een toename van benoemingen in operationele managementfuncties.
 - a. Iedere ondertekenaar verricht in ieder geval in de eerste zes maanden na ondertekening een
nulmeting naar het percentage vrouwelijk talent, waarbij met name wordt gekeken naar vrouwen
in topposities en vrouwen die in de toekomst mogelijk deze topfuncties kunnen bekleden.
Hierover wordt gerapporteerd op basis van een door de Monitoring Commissie vastgesteld

standaardinstrument. Voor zover een werkgever al rapporteert inzake diversiteit m/v, overlegt
hij/zij deze rapportage op basis van het standaardinstrument.

3. Ondertekenaars stellen binnen zes maanden na ondertekening een duidelijke managementstrategie
vast, dan wel bevestigen hun reeds bestaande diversiteitsstrategie, op basis waarvan zij de door
hen gestelde kwantitatieve doelstellingen trachten te bereiken. Deze strategie wordt vastgesteld en
duidelijk intern naar alle werknemers gecommuniceerd door het bestuur of waar van toepassing
het topmanagement van de organisatie in samenwerking met de HR-afdeling.
 - a. Waar van toepassing wordt de strategie als onderdeel van het strategisch beleid ten
minste jaarlijks overlegd aan de raad van commissarissen of toezicht. Jaarlijks herzien
ondertekenaars deze strategie, waar nodig aangepast en herzien op basis van de
daadwerkelijk behaalde resultaten. Voor zover de ondertekenaar reeds een strategie heeft,
overlegt hij/zij deze aan de Monitoring Commissie. Deze strategie kan voorts nog aan de
catalogus inzake best practices worden getoetst.
4. Ondertekenaars leggen de op basis van bovenstaande kwantitatieve doelen geformuleerde
strategie vast in heldere, actiegerichte managementafspraken. Het management kan mede worden
beoordeeld op zijn bijdrage aan het verwezenlijken van deze doelstellingen. Deze doelstellingen
kunnen zowel kwantitatief van aard zijn als gericht op het proces om tot een hogere participatie-
graad van vrouwen te komen.

5.
 - a. Ondertekenaars rapporteren jaarlijks hun voortgang op een aantal duidelijke key performance indicators (toestroom, doorstroom en behoud van het percentage vrouwelijk talent in het tweede en derde echelon en de raden van bestuur/directies) aan de daartoe ingestelde Monitoring Commissie. Deze rapportage bevat de voortgang ten opzichte van de resultaten van de nulmeting en de uiteindelijke kwantitatieve doelstellingen. Werkgevers hebben uiteraard de mogelijkheid uitgebreider te rapporteren.
 - b. Ondernemingen die internationaal opereren, rapporteren binnen het (al dan niet reeds bestaande) globale diversiteitsbeleid over de in Nederland behaalde resultaten.
 - c. Beursgenoteerde ondernemingen die het Charter hebben ondertekend en waarop de Nederlandse Corporate Governance Code van toepassing is kunnen indien gewenst deze rapportage eveneens binnen hun reguliere jaarverslaggeving vermelden en in de algemene vergadering van aandeelhouders toelichten (in het bijzonder waar deze rapportage betrekking heeft op samenstelling en profiel van de raad van commissarissen).
6. Ondertekenaars werken actief aan de ontwikkeling van specifieke instrumenten voor carrière-begeleiding van vrouwelijk talent. Onderdeel van deze instrumenten kan aanpassing van de procedures voor het aantrekken en benoemen in hogere posities zijn. Bij het Charter is een catalogus van best practices op het gebied van diversiteitsbeleid opgenomen. Deze catalogus kan worden gebruikt voor het ontwikkelen van deze instrumenten.
7. Ondertekenaars delen hun ervaringen met de in de catalogus opgenomen best practices en de door hen nader ontwikkelde initiatieven op het gebied van talentbevorderend beleid met andere ondertekenaars.
8. De Monitoring Commissie maakt jaarlijks de voortgang bekend op basis van de rapportages van de ondertekenaars van het Charter. De Commissie zorgt bovendien voor positieve onderscheidingen van de relevante ondertekenaars in verschillende communicatie-uitingen, zoals in de media en op de website.

TOPVROUWEN

VAN NEDERLAND

Deze rolmodellen zijn gesponsord door **achmea** 



Mijntje Lückérath-Rovers



Carola van den Bruinhorst



Diana Monissen



Anita Arts



Judith van Kranendonk



Véronique Pauwels-van Doorne



Prisca Ancion-Kors



Ineke Bussemaker



Renée Bergkamp



Mary Hoogerbrugge



Kitty Roozmond



Annerie Vreugdenhil

HOOFDSTUK 2

KRITISCHE SUCCESFACTOREN EN BENODIGDE INSTRUMENTEN

Inleiding

Belangrijk onderdeel van het Charter ‘Talent naar de Top’ is een catalogus van bewezen nationale en internationale best practices van diversiteitsbeleid gericht op meer vrouwen aan de top. Deze catalogus bevat een overzicht van benodigde instrumenten en kritische succesfactoren en vormt daardoor een hulpmiddel voor het ontwikkelen en toetsen van het diversiteitsbeleid. De best practices bieden de werkgevers die het Charter ondertekenen, belangrijke inzichten ter illustratie en inspiratie.

Deze catalogus geeft antwoorden op vragen als: Wat kunnen bedrijven die het Charter ondertekenen concreet doen? Wat zijn succesfactoren? Wat zijn de belangrijkste instrumenten? Hoe implementeer je een cultuuromslag? Welke rol spelen bedrijf, werknemers en werkneemsters? Hoe stel je monitoringsinstrumenten in? De catalogus is voortgekomen uit een onderzoek, in opdracht van TopBrainstorm, uitgevoerd door het projectteam ‘Best Practices’ daarin bijgestaan door Bain & Company en Egon Zehnder International. Het volledige onderzoek is te vinden op www.talentnaardetop.nl.

Cultuuromslag als businesscase

Ondanks de hoge arbeidsparticipatie en het sterk gestegen opleidingsniveau van vrouwen, bekleden relatief weinig vrouwen een managementfunctie (26% tegenover 32% in Europa). Deze situatie is de afgelopen jaren niet verbeterd. Om meer vrouwen naar de top te laten doorstromen is een cultuuromslag nodig op vier fronten:

bij bedrijven, bij mannen, bij vrouwen zelf en in de Nederlandse cultuur.

“De resultaten van dit onderzoek bieden bedrijven inzicht in de benodigde instrumenten en de kritische succesfactoren om meer vrouwen te laten doorstromen naar de top. Het is bijvoorbeeld belangrijk dat de CEO het beleid actief ondersteunt. Het is belangrijk dat we dit soort zaken aan het licht brengen. Met dit onderzoek hopen we organisaties handvaten te bieden om daar wat aan te kunnen doen.” - Marieke Bax, directeur TopBrainstorm



Bedrijven: aanpakken als businesscase

Om meer vrouwen aan de top van het bedrijfsleven te krijgen en houden, zijn niet zozeer de instrumenten cruciaal, maar blijkt vooral een cultuuromslag bepalend. Om zo'n cultuuromslag te realiseren is het van belang dat organisaties haar benaderen als een businesscase. Concreet betekent dit dat diversiteitsbeleid opgenomen wordt in de bedrijfsvisie en -strategie en dat er meetbare, haalbare doelen gesteld worden waar managers op aangesproken (en afgerekend) kunnen worden. Bij deze cultuuromslag spelen ondersteuning door het topmanagement en integratie in het organisatiebeleid een belangrijke rol.

"Bedrijven zouden een concrete businesscase paraat moeten hebben. In ons bedrijf hebben we 3 à 4 jaar geleden al pogingen ondernomen voor diversiteit, maar de businesscase was toen niet expliciet genoeg. Daarom is het mislukt." HR-directeur - Nederlandse multinational

"De helft van de arbeidskrachten is vrouw. Zij vormen de voornaamste invloeden bij inkoopbeslissingen. Dat kan je niet negeren." Directeur diversiteit - Multinational

Voor de balans werk-privé hebben de meeste organisaties hun zaken wel op orde, denk bijvoorbeeld aan flexibilisering van werktijden. Extra aandacht zou een werkgever moeten besteden aan instrumenten die een bijdrage kunnen leveren aan maatwerk in carrièreplanning en instrumenten die (vrouwelijk) talent opsporen, stimuleren en koesteren. Zodat de flexibiliteit in werktijden en bereikbaarheid tot zijn recht kan komen. Juist op cruciale keuzemomenten kan een werkgever hier proactief mee omgaan.

De vijf door werknemers meest gemiste instrumenten zijn: (1) carrière onderbreking en het managen van herintreding, (2) beter meten en rapporteren, (3) faciliteiten voor kinderopvang, (4) motiveren door talentmanagement, (5) meer seksebewustzijn creëren.

"In vele mannenorganisaties zou een 'gender awareness' training moeten worden gegeven."

Een vrouwelijke leidinggevende - Nederlandse financiële dienstverlener

"Ik werk in Zuid-Afrika. De diversiteit van onze mensen staat hier zeer hoog op de agenda. Wij hebben concrete doelstellingen en we meten en beslissen op basis van deze doelen. Dat werkt..."

Een mannelijke leidinggevende en deelnemer aan het onderzoek

Mannen: flexibilisering en gelijkwaardigheid nastreven

Een cultuuromslag op de werkvloer is alleen mogelijk als er ook thuis evenwichtiger wordt gekeken naar elkaars carrière en er op dat vlak meer gelijkheid is. Dat betekent vooral dat mannen meer gebruik gaan maken van de mogelijkheden van flexibilisering en loopbaanonderbreking.

“Topmannen moeten makkelijker een jaar vrij kunnen nemen om kinderen op te voeden; dit is nu ‘not done’ in het bedrijfsleven.” Een Nederlandse mannelijke leidinggevende

Vrouwen: lange termijn carrière beter plannen

Vrouwen hebben de neiging onzorgvuldig te werk te gaan bij het maken van keuzes in hun carrièreplanning. De consequenties op de langere termijn, wanneer zij er bijvoorbeeld voor kiezen om tijdelijk te stoppen met werken om de rol van de ‘perfecte moeder’ te vervullen, worden vaak onvoldoende in acht genomen. Daarbij hebben vrouwen het er nog te weinig voor over om meer uren te werken en de carrière echt prioriteit te geven.

Werkgevers en omgeving kunnen op cruciale momenten actiever ondersteunen om in samenspraak een maatoplossing te vinden waarmee de korte termijn wensen en het lange termijn perspectief verenigd worden. Rolmodellen en mentorschap kunnen hier een bijdrage aan leveren.

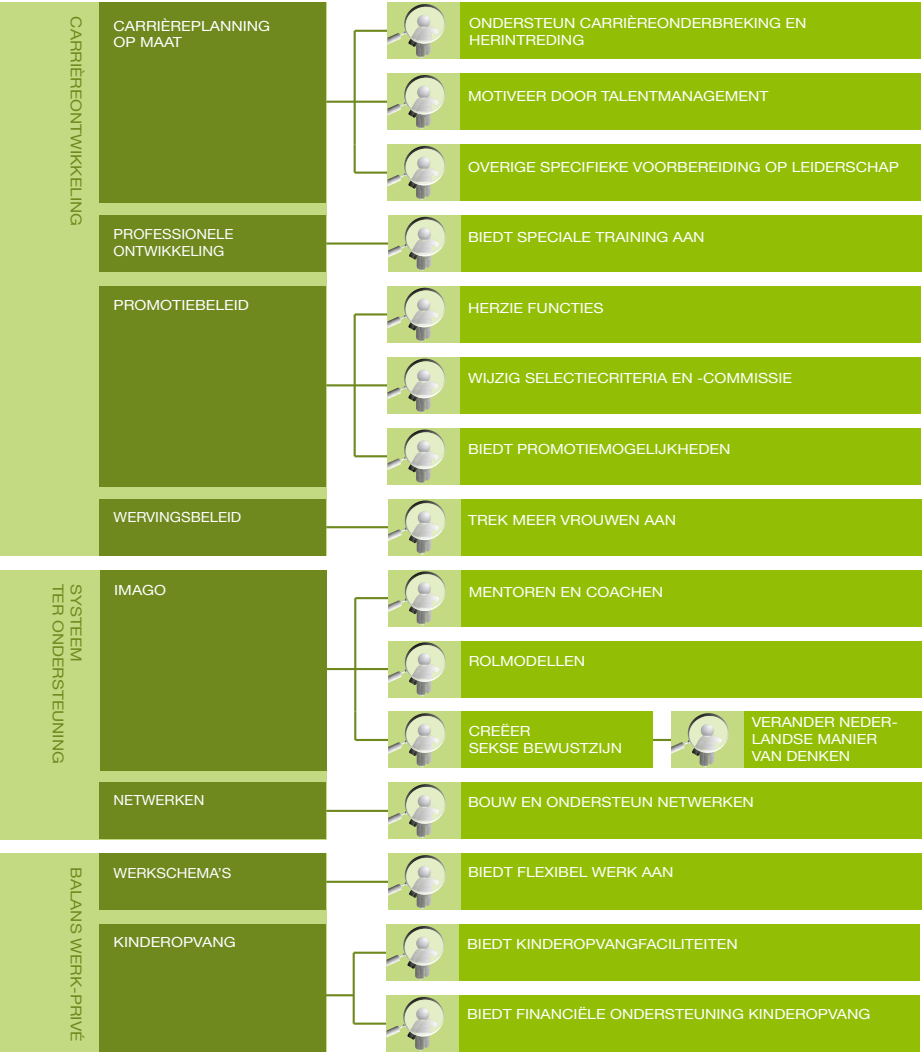
“Opvallend dat dit in Nederland een veel trager proces is dan in de rest van onze 19 landen, inclusief de machoculturen.” Een Nederlandse topman - multinational

Nederland: tijd voor een andere perceptie

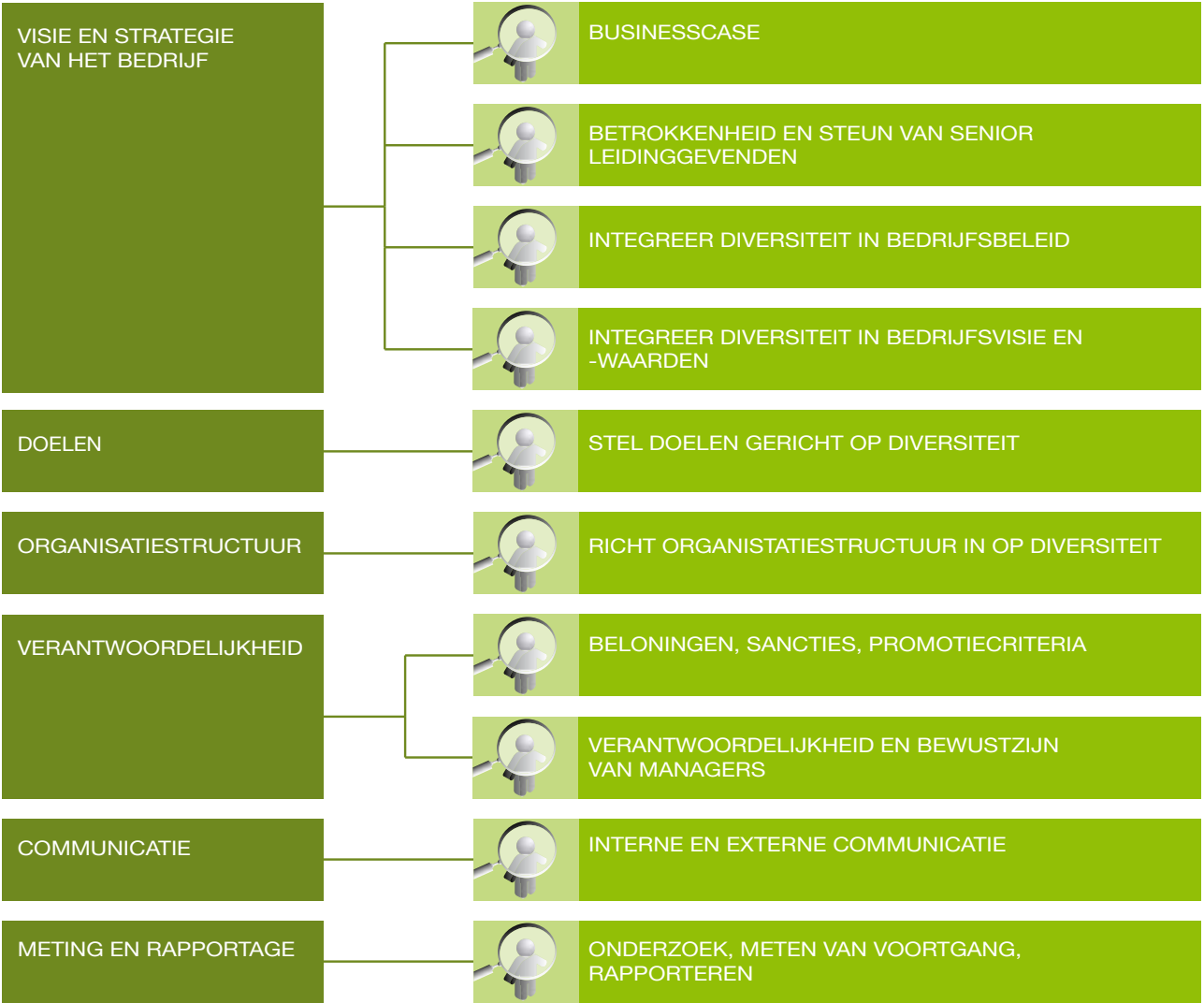
Het klassieke ouderschapsmodel (één kostwinner) en de welvaart in de Nederlandse maatschappij lijken het makkelijker te maken voor vrouwen om zich terug te trekken van de arbeidsmarkt. De beeldvorming over de werkende vrouw en moeder verdient dan ook aanpassing.

“Je hebt mannen met lef nodig op topfuncties die een vrouw op een cruciale positie aandurven.”
Een mannelijke geïnterviewde

Belangrijkste instrumenten



Belangrijkste succesfactoren



TOPVROUWEN

VAN NEDERLAND

Deze rolmodellen zijn gesponsord door **achmea** 



Thérèse van Schie



Karin Bergstein



Pia Dijkstra



Margot Scheltema



Muriel Arts



Dymfke Kuijpers



José Tijssen



Inge Kauer



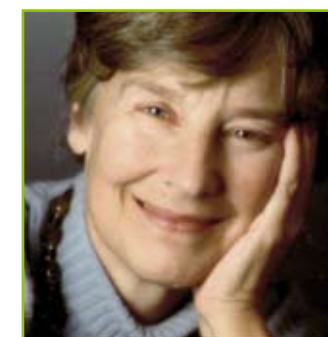
Jacqueline Tammenoms-Bakker



Annemarie Roobeek



Annet Aris



Dien de Boer-Kruyt

Onderzoeksverantwoording

Het onderzoek bestaat uit een literatuurstudie van publiek toegankelijk materiaal uit openbare bronnen (websites, jaarverslagen e.d.). De literatuurstudie leidde tot een uitgebreide beschrijving van HR-instrumenten die organisaties inzetten om diversiteit te stimuleren. Naar aanleiding daarvan interviewden de leden van het projectteam bestuursvoorzitters en topvrouwen. Deze interviews bieden een verdieping en validatie van de beschreven succesfactoren en instrumenten. Ter verdere validatie is een online onderzoek uitgevoerd onder 2.000 topmannen en -vrouwen (respectievelijk 70% en 30%) uit de database van Egon Zehnder International, met een response van 646.

HOOFDSTUK 3

COMBINATIE WERK EN ZORG

Inleiding

Tijdens TopBrainstorm op 30 oktober 2007 is geconstateerd dat één van de belemmeringen voor het behoud en doorstromen van vrouwelijk talent, de combinatie van werken en zorgen voor kinderen en huishouden is. Om in aanmerking te komen voor een topbaan is het noodzakelijk dat een vrouw tenminste 80% werkt, dit komt neer op 4 dagen of meer per week. Dat kan op gespannen voet staan met de verplichting die zij ervaart om ook voor gezin en huishouden te zorgen.

TopBrainstorm wil graag een bijdrage leveren aan werkende ouders en aan het kabinet. Op basis van de bevindingen van onderzoek en op basis van eigen ervaringen brengt TopBrainstorm, zonder politiek te willen bedrijven, vandaag advies uit aan het kabinet met voorstellen om de huidige regelingen te verbeteren. Bij deze adviezen staat de kwaliteit voorop, zowel in de opvang thuis als buitenshuis.

Dit advies is ontwikkeld door een projectteam onder leiding van Loyens & Loeff.

In deze samenvatting worden de aanbevelingen en conclusies kort uiteengezet. Het integrale advies, inclusief bronvermeldingen, een bijlage met een overzicht van bestaand onderzoek, en de resultaten van het TopBrainstorm-onderzoek is op verzoek beschikbaar.

Onderzoek Combinatie Werk en Zorg

De doelgroep voor dit advies bestaat uit vrouwen die de ambitie hebben om door te groeien naar een topfunctie. Over de wensen van deze specifieke doelgroep was nog niet veel bekend. Bestaand onderzoek, met name uitgevoerd door SCP en CBS in het kader van beleidsnotities over Emancipatie (zie Bijlage), richt zich op de brede doelgroep vrouwen. Bevindingen uit deze onderzoeken geven weliswaar belangrijke informatie maar zijn onvoldoende toegesneden op de specifieke situatie van 'topvrouwen' en bieden onvoldoende inzichten waarop aanbevelingen voor deze doelgroep kunnen worden gebaseerd.

Voor onderliggend advies heeft TopBrainstorm in samenwerking met Brainjuicer derhalve zelf onderzoek uitgevoerd onder hoogopgeleide vrouwen met de ambitie om door te stromen. Dit onderzoek had als doel:

- Inzichten te verzamelen over de wijze waarop vrouwen met ambitie momenteel kinderopvang en andere persoonlijke dienstverlening regelen.
- Inzicht te krijgen in hoe deze vrouwen de huidige regelingen ervaren. Dit onderzoek geeft een eerste aanzet met suggesties voor verbeteringen, gebaseerd op huidige belemmeringen, waardoor vrouwen eventueel meer tijd of aandacht aan hun werk en/of loopbaan kunnen besteden.

Hoogopgeleide vrouwen met de ambitie om door te stromen naar de top ervaren een gebrek aan flexibiliteit in de regelingen voor kinderopvang. Om de noodzakelijke oplossingen op maat te krijgen, combineren deze vrouwen verschillende zorgoplossingen. Een opvallend groot gedeelte van de respondenten is zelfstandig ondernemer geworden vanwege de wens flexibeler te zijn voor opvang van kinderen en huishouden.

Onderzoeksresultaten over de combinatie werk en zorg

- Vrouwen uit de doelgroep ervaren vooral een gebrek aan flexibiliteit in de huidige regelingen voor kinderopvang. Wellicht als gevolg daarvan is deze vaak geregeld als een lappendeken: men combineert er lustig op los om een werkende oplossing te vinden. Voor een deel vangen de respondenten de opvang zelf op omdat ze het belangrijk en leuk vinden om een grote rol in de opvoeding van hun eigen kinderen te spelen. Een ander deel verzorgt de echtgenoot. Vanzelfsprekend neemt de school een deel van de opvang voor haar rekening. En verder wordt het geregeld met kinder- of buitenschoolse opvang (meestal 2 dagen, nooit meer dan 3 dagen) en informele opvang (familie en vrienden).
- Formele opvang aan huis of bij gastouders wordt nog nauwelijks gedaan, terwijl blijkt dat een 'nanny' gezien wordt als aantrekkelijke dienstverlening omdat zij de zorg voor kinderen en het huishouden kan combineren.
- Deze inflexibiliteit van opvang levert wel eens spanningen in combinatie met werk op: *'Mijn werk heeft moeite met het feit dat ik op vaste tijden weg moet'* (33%).
- Een opvallend groot gedeelte van de respondenten is zelfstandig ondernemer vanwege de wens flexibeler te zijn voor opvang van kinderen en huishouden.
- Vooral deze groep ervaart ook de kosten van kinderopvang als belemmerend.
- 15% van de vrouwen met kinderen geeft aan meer te willen werken als kinderopvang toegankelijker zou zijn. Dit zijn vrouwen die al een contractuur hebben van gemiddeld 31 uur met een gemiddelde werkdruk van 35 uur per week.

- De helft van alle ondervraagde vrouwen geeft aan bekend te zijn met de regeling Kinderopvang-toeslag. Maar slechts één op de tien vrouwen is bekend met de regeling Dienstverlening aan huis.
- Overige persoonlijke dienstverlening wordt door 48% van de respondenten ingezet, vanwege gebrek aan tijd, zin of expertise (met name klusjesmannen en tuinonderhoud). Belangrijkste belemmeringen zijn dat het lastig is om goede, vertrouwde mensen te vinden en dat het als te duur ervaren wordt.

Advies Verbetering Infrastructuur Persoonlijke Dienstverlening

Dit advies formuleert aanbevelingen voor maatregelen die het inhuren van diensten als kinderopvang, in huis dan wel buitenshuis, en huishoudelijke werkzaamheden vereenvoudigen en aantrekkelijker maken, waardoor de arbeidsparticipatie van vrouwen aan de top kan worden vergroot.

Huidige regelingen: Wet Kinderopvang

Tegemoetkoming kosten Kinderopvang op basis van de Wet Kinderopvang

Bij dagopvang, buitenschoolse opvang en gastouderopvang kan een tegemoetkoming in de vorm van een kinderopvangtoeslag worden verkregen. Deze vormen van opvang zijn aan bepaalde eisen onderworpen. Zo moeten gastouders geregistreerd zijn bij een gastouderbureau.

Voordelen en nadelen van de Wet Kinderopvang

De kinderopvangtoeslag is een groot succes. De regeling vormt hiermee een trendbreuk in het beeld van kinderopvang als een 'dure voorziening'. Er wordt veel gebruik van gemaakt: één op de vier kinderen maakt gebruik van formele opvang. Ook zouden er 115.000 meer vrouwen zijn gaan werken in 2007. Het aanvragen van de kinderopvangtoeslag is betrekkelijk eenvoudig, wat tot dit succes zal bijdragen.

Nadelen zijn er echter ook. Een veelgenoemd bezwaar is dat de formele opvang niet voorziet in de noodzakelijke flexibiliteit voor een gezin waarin beide ouders tenminste 80% werken. De openingstijden van scholen en dagopvang sluiten vaak niet aan op de werktijden van ouders en buitenschoolse opvang wordt niet voldoende aangeboden. Uit het onderzoek van TopBrainstorm blijkt dat vaak het vertrouwen in de kwaliteit van de opvang ontbreekt.

Sinds kort is er het vermoeden van misbruik van de gastoudertoeslagen. Dit vermoeden is vooral gerezen door een overschrijding van het budget met ruim 400 miljoen in 2007 en de verdubbeling van het aantal aanvragen van gastouderopvang tot 80.000. We vinden dat misbruik moet worden aangepakt. Maar, is die overschrijding van de budgetten wel helemaal aan misbruik toe te schrijven in het licht van het forse aantal vrouwen dat meer is gaan werken? Een deel van het bedrag van € 3,9 miljard dat in 2007 meer aan premies en afdrachten is ontvangen dan verwacht, zal aan dit succes toe te schrijven zijn.

Veel gastouders werken als zelfstandig ondernemer. Zij moeten zelf in de afdracht van belastingen en verzekeringen voorzien. Het is daarmee mogelijk dat sommige gastouders onvoldoende verzekerd zijn voor ziekte en arbeidsongeschiktheid. Ook zal niet in alle gevallen pensioen worden opgebouwd.

Voorstellen tot verbetering van de Wet Kinderopvang

De regelingen kunnen op korte termijn als volgt worden verbeterd:

- Uitbreiden van de openingstijden van kinderdagverblijven en scholen en het breder aanbieden van buitenschoolse opvang om in de gevraagde flexibiliteit te voorzien.
- Professionaliseren van de kinderopvang ter verbetering van de kwaliteit. Naast wettelijke eisen en de eisen in het Convenant Kinderopvang wordt vooral aanbevolen kwaliteitseisen te stellen aan de persoon die het vak uitoefent (bijvoorbeeld door middel van een jaarlijks te verlengen certificering bij voldoende opleiding).
- Koppelen van het verstrekken van de kinderopvang aan het aantal gewerkte uren van beide ouders als methode om misbruik tegen te gaan: toeslagen worden alleen verstrekt wanneer beide ouders vanwege betaalde arbeid niet beschikbaar zijn. Op deze manier wordt ook bewerkstelligd dat tegen over de kosten van kinderopvang in beginsel belastinginkomsten staan.
- Verzekeringspakketten voor zzp-ers (zoals van de FNV en PZO) toegespitst maken op de behoefte van gastouders die als zelfstandig ondernemer werken.

Huidige regelingen: Regeling Dienstverlening aan Huis

Kinderopvangtoeslag kan ook worden verkregen bij opvang aan huis door geregistreerde gastouders.

Wanneer dat op minder dan vier dagen per week wordt verricht, ontstaat er geen dienstverband tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer. Er hoeven dan geen belastingen en premies te worden ingehouden en er gelden vereenvoudigde regels voor het arbeidsrecht. Deze regeling, die bekend staat onder de naam 'Regeling Dienstverlening aan Huis' is ooit in het leven geroepen voor huishoudelijke werkzaamheden,

vandaar ook de beperking in het aantal dagen (voor huishoudelijke hulp is dit aantal dagen meestal wel toereikend, ook bij een volledige werkweek).

Voordelen en nadelen van de Regeling Dienstverlening aan Huis

Ook deze regeling blinkt uit in eenvoud, tenminste voor de opdrachtgever: er zijn geen administratieve verplichtingen en de werkgeverslasten zijn heel beperkt. Kinderopvangtoeslag is ook voor de opvang thuis toegankelijk, met een registratie van de oppas bij een gastouderbureau kom je hiervoor in aanmerking. Een belangrijk nadeel is dat de regeling alleen geldt wanneer minder dan vier dagen per week wordt gewerkt, hierdoor wordt niet de gewenste continuïteit bereikt. Een ander nadeel is dat de volledige zorg voor verzekering en afdracht van inkomstenbelasting ligt bij de opdrachtnemer en dat bevordert mogelijk het zwarte danwel grijze circuit.

Het gebruik van tussenpersonen, zoals payrollondernemingen, uitzendbureaus of vergelijkbare ondernemingen kan een oplossing zijn voor de afdracht van belastingen en verzekeringen en voor het dragen van werkgeverslasten zoals doorbetaling bij ziekte. De opdrachtgever kan via een tussenpersoon iemand meer dan drie dagen per week inschakelen, zonder formeel werkgever te worden. Voor de opdrachtnemer betekent dit een zichtbare werkplek met verzekeringen en opbouw van pensioen. Dit draagt bij aan kwaliteit van het aanbod en komt professionalisering van het vak ten goede.

Deze mogelijkheid brengt aanzienlijke kosten met zich mee. De kosten zullen een stuk hoger zijn dan de salariskosten bij een rechtstreeks dienstverband met de opdrachtnemer. Maar omdat particuliere opdrachtgevers vanwege administratieve lasten en werkgeverslasten aarzelen een rechtstreeks dienstverband aan te gaan, wordt een deel van het budget besteed aan deze tussenpersonen. Kleine ondernemers met personeel hebben deze lasten ook, zij het dat er voor hen een tegemoetkoming bestaat in de vorm van fiscale aftrekbaarheid van deze kosten.

Een verbetering van de situatie kan daarom worden bewerkstelligd door de fiscale aftrekbaarheid van kosten voor persoonlijke diensten. De Raad voor Werk en Inkomen heeft adviezen uitgebracht met een dergelijke strekking.

Raad voor Werk en Inkomen: Huishouden op de Markt

De Raad voor Werk en Inkomen (hierna "RWI") heeft in 2006 twee adviezen uitgebracht die gericht zijn op het ontwikkelen van een formele markt voor persoonlijke dienstverlening: "Huishouden op de Markt". Onder persoonlijke dienstverlening worden eenvoudige werkzaamheden verstaan, die in en om het huis met een zekere regelmaat worden verricht. Zoals schoonmaakwerkzaamheden, eenvoudige klusjes, eenvoudig tuinonderhoud en kinderopvang. Er wordt geconstateerd dat deze werkzaamheden zich veelal in het informele circuit afspelen met een veel lagere prijs dan zou gelden op een formele markt. De formele markt is daarom niet concurrerend. De RWI stelt voor om een speciaal fiscaal regime te introduceren voor beloningen van persoonlijke diensten. Vooral de gefiscaliseerde variant is interessant: over de door de opdrachtnemer verkregen beloningen zijn belastingen en premies verschuldigd. De totale loonkosten zijn voor de opdrachtgever aftrekbaar.

Voordelen van Huishouden op de Markt

Een belangrijk voordeel van deze variant is dat door de fiscale aftrekbaarheid de prijzen in het formele circuit concurrerend worden met het informele circuit. Er is onderzocht dat de markt voor persoonlijke dienstverlening inderdaad zal toenemen bij implementatie van het advies. De uitzendbranche, payrollondernemingen en vergelijkbare bedrijven, zijn geïnteresseerd in het ontwikkelen van deze markt. Voorts is de opdrachtnemer verzekerd voor sociale verzekeringen, bouwt pensioen op en wordt zichtbaar. Dit verbetert het imago van de werkzaamheden en dit kan de kwaliteit van het aanbod ten goede komen.

Voorstellen tot verbetering van Huishouden op de Markt

Het advies kan eventueel worden uitgebreid met voorwaarde dat deze alleen beschikbaar is voor éénoudergezinnen met een voor tenminste 80% werkende ouder of voor gezinnen waar beide ouders voor tenminste 80% werken (of in soortgelijke omstandigheden verkeren die de noodzaak van kinderopvang met zich meebrengen). Zo wordt bewerkstelligd dat alleen tegenover extra belastinginkomsten aftrekbare kosten staan en, voor zover men daar aan hecht, neemt een dergelijke maatregel het mogelijk 'elitaire' imago weg.

Operatie Goudvis

Operatie Goudvis staat, als klein broertje van Operatie Walvis, voor administratieve lastenverlichting. Zij borduurt voort op de gefiscaliseerde variant van het advies van de RWI: de opdrachtgever gaat, al dan niet via een tussenpersoon, een arbeidsrelatie aan met de opdrachtnemer, waarbij loonbelasting en premies worden afgedragen en de loonkosten fiscaal aftrekbaar zijn voor de opdrachtgever.

Voor een particuliere werkgever zijn de administratieve lasten van een rechtstreeks dienstverband met een opdrachtnemer nu nauwelijks op te brengen, waardoor een rechtstreeks dienstverband eigenlijk niet tot de mogelijkheden behoort. Een systeem van loonsomheffing, waarbij een vast percentage van het uurloon via een lumpsum afgedragen wordt zou een sterke vereenvoudiging met zich meebrengen. Een elektronisch loket zou een extra verbetering zijn: via zo'n loket kan de opdrachtgever een bruto betaling doen waaruit de netto betaling aan de opdrachtnemer wordt voldaan en de inhoudingen worden afgedragen.

Conclusies

Uit het gedane onderzoek blijkt dat de huidige mogelijkheden voor het uitbesteden van huishoudelijke taken en vooral van kinderopvang niet de gewenste flexibiliteit bieden die nodig is voor vrouwen die op weg zijn naar de top. We bevelen aan om aanvullend kwalitatief en kwantitatief onderzoek te doen om definitief inzicht te krijgen in de wensen van de doelgroep.

Desalniettemin kan uit de nu beschikbare informatie worden afgeleid dat verbeteringen plaats moeten vinden. Zo ervaren hoogopgeleide ambitieuze vrouwen de toegang tot kinderopvang, de mate van flexibiliteit, de kwaliteit en de kosten van de opvang als belemmerend.

Aanbevelingen: op middellange termijn stellen wij voor om de aanbevelingen van de RWI in de rapporten Huishouden op de Markt, vooral de gefiscaliseerde variant, over te nemen met eventuele aanpassingen en zodoende fiscale aftrekbaarheid van loonkosten te realiseren. Op deze manier kan een formele markt van persoonlijke dienstverlening concurreren met de informele markt. Naast de maatschappelijk gewenste

neveneffecten van deze maatregel (werkgelegenheid, opdrachtnemers die zekerheids- en pensioenrechten opbouwen) komt dit ook de kwaliteit van het aanbod ten goede.

Tenslotte hopen we op de reeds aangekondigde invoering van loonsomheffing. Wanneer Huishouden op de Markt is ingevoerd biedt een systeem van loonsomheffing, aangevuld met een elektronisch loket waarmee betalingen van loon en afdrachten kunnen worden gedaan, de gewenste vereenvoudiging van Operatie Goudvis.

TOPVROUWEN

VAN NEDERLAND

Deze rolmodellen zijn gesponsord door **achmea** 



Dorine Burmanje



Elfrieke van Galen



Else Bos



Lia Belilos



Margriet Tiemstra



Marijke Pubben



Francine Houben



Joanna Kellermann



Karien van Gennip



Marlon Huysmans



Michèle Hagers



Pamela Boumeester

HOOFDSTUK 4

BEELDVORMINGSCAMPAGNE

Inleiding

Het Charter Talent naar de Top richt zich op het doorbreken van de beeldvorming binnen organisaties. Maar dat is niet genoeg. Ook in de maatschappij heersen hardnekkige beelden over werkende moeders en vrouwen. Met een opiniecampagne wil TopBrainstorm diverse media inzetten om deze huidige negatieve beeldvorming te doorbreken. Ook wil ze via rolmodellen voor werkende vrouwen en moeders zichtbaar maken dat een carrière en een gezin goed samen kunnen gaan.

De huidige beeldvorming is dat je een slechte moeder bent als je meer dan drie dagen werkt. Je hoort zelf je kinderen op te voeden. En vrouwen zouden geschikter zijn om zorgtaken te verrichten dan om carrière te maken. Bijna automatisch wordt een mannelijke kandidaat naar voren geschoven als men op zoek is naar een nieuwe algemeen directeur. We hebben hierbij te maken met een genuanceerd, maar diepgeworteld cultureel fenomeen.

Het grote idee

Omdat we te maken hebben met taaie en ingesleten vooroordelen en vanzelfsprekendheden, hebben we een aanpak nodig die verder gaat dan een eenvoudige campagne. We gaan immers werkelijk ruimte creëren voor vrouwen aan de top. Om dit te bereiken introduceren we een nieuw begrip voor vrouwen in topposities.

De CEO wordt een SHEO.

Vier letters, heel kort en krachtig. Dit begrip gebruiken we als breekijzer, als bewustwording om heel Nederland te vertellen dat er meer vrouwen nodig zijn in de top. De beste man voor de job is vaak en vrouw aan de top.

We hebben twee duidelijke ambities met de campagne:

1. De term SHEO wordt eerder in de Dikke van Dale opgenomen dan CEO.
2. De term SHEO wordt een mentaal nieuw exportproduct van de BV Nederland.

De aftrapcampagne

We beginnen de communicatiegolf met een stevige aftrapcampagne. We gaan Nederland wakker schudden door een statement te maken. In het hele land claimen we een plek voor de SHEO naast de CEO. We strepen de C door en maken er een SH van. Dit is een veelzeggend gebaar, een oproep, bijna een noodkreet voor meer vrouwen aan de top. Het is een gebaar dat iedereen direct zal begrijpen en niet snel zal vergeten. We willen dat dit begrip gaat leven in alle lagen van de bevolking (en dan met name onder de hoger opgeleide doelgroep). Uiteindelijk moet SHEO zo ingeburgerd raken dat de term eerder in de Van Dale terechtkomt dan CEO. Dan ligt bij iedereen op een natuurlijk manier in de mond dat er meer vrouwen nodig zijn aan de top.

De boodschap uitrollen

De stap van CEO naar SHEO leent zich bij uitstek voor een brede 'guerilla' aanpak. We beginnen niet door de boodschap van de daken te schreeuwen, maar geven hem impact door hem in de leefomgeving te infiltreren. Mensen moet hem gaan ontdekken, er over gaan nadenken en er over gaan praten.

Om dat te bereiken gaan we een breed scala aan middelen inzetten. Bijvoorbeeld 's nachts bordjes plaatsen bij echte mannenbedrijven met 'Gereserveerd SHEO'. Maar ook SHEO als echte functienaam te claimen op carrièresites. En door in samenwerking met Schiphol de eerste SHEO Business Class Lounge te openen. Zo gaan we nog veel meer doen. De acties leggen we vast in korte filmpjes die we verspreiden via YouTube, Blogs en andere kanalen. Ook vormen ze de basis voor commercials die we later gaan uitzenden.

De eerste fase van de website

Alles verwijst naar een centrale website op www.sheo.nl. De website is de plek waar het allemaal samenkomt. Het is ook bij uitstek de plek waar we het hele verhaal, de hele gedachte van SHEO uit de doeken doen. De website is een visuele petitie, een interactief vel met allemaal kleine logo's en foto's van de partijen en individuen die het plan ondersteunen. De foto's zijn gegroepeerd rondom het SHEO beeldmerk. Het zijn vrouw én mannen. Op mouse-over zie je wie ze zijn en waarom ze dit doen. De site gaat letterlijk zichtbaar maken hoe breed dit initiatief wordt gedragen.

Een 'echte' campagne

Na een paar weken communicatiegeweld gaan we de boodschap uitbreiden met traditionele campagnemiddelen als advertenties en televisiecommercials.

Televisiecommercials

De commercials laten een aantal van de ludieke acties zien waarmee we de campagne zijn begonnen. De commercials hebben primair als doel om 'awareness' te creëren rond de term SHEO. We maken mensen nieuwsgierig en verwijzen hen direct naar de website. De commercials eindigen dan ook steevast met: De beste man voor de job is vaak een vrouw aan de top - www.sheo.nl.

Advertenties

De advertenties nemen binnen de campagne een sleutelrol in. In twee series advertenties slaan we de brug tussen aan de ene kant het claimen en vestigen van het begrip SHEO en aan de andere kant de verhalende en inspirerende dramaserie.

In de eerste serie advertenties is een belangrijke rol weggelegd voor vrouwelijke CEO's die vol overgave ervoor hebben gekozen om de titel SHEO te gaan gebruiken. Zij laten hun visitekaartje zien waarop CEO is vervangen door SHEO. De advertenties maken het publiek duidelijk wat we bedoelen met de stap van CEO naar SHEO, die de afgelopen weken in het land is ontrold.

Deze benadering biedt tevens de mogelijkheid om de verschillende partners en supporters van het project in het zonnetje te zetten. Met deze serie advertenties willen we vooral het bedrijfsleven aanspreken en duidelijk maken dat de keuze van een man in de top helemaal niet zo vanzelfsprekend is als hij misschien lijkt.

Naast het bedrijfsleven gaan we ook de vrouwen zelf aanspreken, met name de groep vrouwen die wel de bagage heeft om SHEO te worden, maar om allerlei redenen vaak afhaakt. Bij deze campagne belichten we de zaak precies van de andere kant. De moeder, de man, de dochter van de SHEO komt aan het woord. Zo geven we de twijfelende doelgroep de bevestiging dat je omgeving echt achter je staat als je besluit om door te gaan naar de top.

Integratie met bestaande initiatieven

Het mooie van SHEO is dat iedereen er echt iets mee kan gaan doen. Dat geldt zeker voor alle gelieerde partijen. Neem bijvoorbeeld Women Inc. Zij zouden een speciale SHEO avond kunnen organiseren, waarbij de rolmodellen uit de campagne aanschuiven en in discussie gaan met de zaal. Of neem Women Capital. Zij kunnen SHEO als vaste term gebruiken voor vrouwelijke CEO's. Als iedereen SHEO omarmt, kunnen we een enorme impact creëren.

De tweede fase

De tweede fase focust op het inspireren, informeren en supporten van SHEO's en vrouwen met de ambitie om SHEO te worden. We gaan uit van drie vrouwen die in dezelfde situatie zitten als de doelgroep. Ze staan voor dezelfde keuzen als waar de Nederlandse vrouwen mee worstelen. Ze besluiten hun ambitie te volgen en beginnen samen een eigen bedrijf: een adviesbureau dat zich inzet om meer vrouwen aan de top te krijgen.

De drie dames zijn de hoofdrolspelers van een dramaserie. In de serie zien we hoe ze hun nieuwe bedrijf op gaan zetten, met alle strubbelingen, meevallers en relaties van dien. Hun bureau richt zich op twee kanten van dezelfde medaille: adviseren van bedrijven en supporten van vrouwen. De serie gaat over wat bedrijven kunnen doen om vrouwelijk talent te stimuleren en behouden. En over wat vrouwen kunnen doen om een toppositie te bekleden.

In de hoofdrol

De drie hoofdpersonen zijn Chantal, Marjolein en Mayda. Ze komen uit verschillende leeftijdsgroepen en hebben verschillende achtergronden. Daarom reageren ze soms ook heel divers op de situaties waarmee ze geconfronteerd worden. Ze moeten leren met elkaar te werken en te leven. Uit die intensieve verhouding groeit natuurlijk ook de vriendschap.

Bij de samenstelling van de hoofdrolspelers denken wij bijvoorbeeld aan een oudere vrouw (circa 50) die samen met twee jongere collega's (halverwege 30) een eigen bedrijf wil opzetten en daarvoor nog een vierde persoon aantrekt vanwege haar expertise en kennis (begin 30). Ze verdienen goed en "the sky is the limit", of zo lijkt het althans. Ze moeten moeilijke keuzes maken, die bepalend zijn voor hun verdere werklevens én hun privéleven.

Chantal, Marjolein en Mayda praten over hun relaties, kinderen, hun carrières en hoe moeilijk het is om één en ander te combineren. Niet alleen voor hen zelf, maar ook voor leeftijdgenoten en vrouwen in het algemeen. Ze maken wilde plannen om gezamenlijk een stap te zetten om vrouwen naar de top te helpen.

De karakters komen tot leven

De drie dames manifesteren zich op het web als echte vrouwen met ambitie. Zo hebben ze alledrie een profiel op LinkedIn en kun je daar met ze 'connecten'. Ze zitten ook alle drie in Hyves met een eigen profielpagina en een ruime schare 'friends'. Natuurlijk zijn ze eveneens actief op andere social network sites als Xing en Facebook. Via al deze kanalen kun je in contact komen met de drie heldinnen en met hen communiceren. Achter de schermen zit een redactie paraat om uit naam van de drie vrouwen te reageren. Naast deze interactieve 'must haves' zou één van de dames een column in het tijdschrift LOF kunnen schrijven. En om het helemaal echt te maken zet een ander haar foto's op Flickr.com. Een derde zou haar eigen blog kunnen vullen onder de paraplu van Bloglo. Kortom, de dames komen overal terug op internet.

De grote finale

In de loop van de tweede fase bouwen we op naar een grote finale: het eerste internationale congres voor SHEO's in de wereld. Op de gastenlijst staan bekende SHEO's en gerenommeerde vrouwelijke sprekers uit Europa en daarbuiten. De bijeenkomst is een prachtig vehikel om nationaal en internationaal PR te creëren rondom het onderwerp. Bovendien is het een uitgelezen kans om aan de wereld te laten zien dat Nederland serieus bezig is om meer vrouwen in de top te krijgen. De term SHEO en onze aanpak gaan we inzetten als mentaal exportproduct van de BV Nederland!

In de dramaserie lijkt het net of de drie dames het initiatief nemen voor de internationale bijeenkomst. We zien het idee letterlijk aan de keukentafel ontstaan en in de loop van de serie zijn ze er continu wel mee bezig. De laatste aflevering van de serie valt op de dag dat het congres wordt georganiseerd. Dit is waar ze al die tijd naar hebben toe gewerkt! De bijeenkomst is de grote finale van de serie en van de hele campagne.

Campagne voeren

De dames willen van hun bureau en het SHEO congres graag een succes maken. Daarom gaan ze als bedrijf campagne voeren en vooral heel wat PR genereren. Omdat het congres er ook echt gaat komen, komt die PR er ook echt. Je ziet de dames in de serie nadenken over een promotie voor het evenement en vervolgens zie je het resultaat daarvan ook echt in de media verschijnen.

EXTRA

De tweede fase van de website

Tegelijk met het van start gaan van de dramaserie wordt de website - www.sheo.nl - uitgebreid. De thema's uit de verschillende afleveringen komen vanzelfsprekend terug op de website. Je kunt er verder over praten, je mening er over ventileren en extra materiaal lezen of bekijken. Verder is de site vooral een wegwijzer naar bestaande initiatieven. Organisaties als Women Inc die in de serie een keer de revue passeren kun je via de website altijd terugvinden.

Nog veel belangrijker is dat de website een slimme tool is voor SHEO's en vrouwen met ambitie om contacten te leggen en te onderhouden. De site is er niet alleen voor vrouwen, maar ook voor mannen. Want uiteindelijk willen we vrouwen én mannen in de top hebben. Het primaire doel van de site wordt het met elkaar in contact brengen van de juiste mensen om de SHEO-gedachte naar een volgend niveau te tillen.

De online tool is een logische volgende stap na de eerste fase van de site (de visuele petitie). Iedereen die zich achter het initiatief heeft geschaard heeft gelijk zijn profiel op de site achtergelaten. Die profielen gaan we nu via social mapping bij elkaar brengen. Inhoudelijk is de stap eveneens meer dan logisch: je staat achter de gedachte van SHEO, help elkaar nu om de stap van droom naar daad te zetten. Bij gebleken succes kunnen we de online tool internationaal uitrollen, waardoor de term SHEO echt een exportartikel wordt van de BV Nederland!

De campagnestrategie is ontwikkeld door FHV BBDO en IDTV in nauwe samenwerking met alle vrouwen van de werkgroep 'Beeldvorming'.

Egon Zehnder International helpt vrouwelijk talent

Er is een veelheid en variëteit aan factoren die een rol spelen bij de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de top en de hogere echelons van het bedrijfsleven, in het bijzonder in Nederland.

Bij de instroom vanuit de universiteiten is het zo dat de vrouwen het minstens zo goed doen, en in sommige segmenten beter dan mannen. Idealiter wordt dit ook gereflecteerd in alle echelons tot in de top van het bedrijfsleven, maar dit is vandaag de dag niet het geval. Het is dan ook van het grootste belang dat de startende vrouwen, en de vrouwen die nu al verder zijn in hun carrière, 'onderweg' niet verloren raken voor promoties naar de top.

Egon Zehnder International stelt voor om honderd vrouwelijke High Potentials gedurende hun loopbaan te begeleiden middels jaarlijkse coaching- en klankbordgesprekken. De selectie van deze 100 omvat bij voorkeur een mix van zowel jonge High Potentials in een pril stadium van hun carrière en vrouwen die al verder zijn (maar nog niet op de niveaus waarop Egon Zehnder International actief is - deze vrouwen zien en begeleiden we waar nodig al). Onze rol, waar nodig baanbrekend, is erop gericht om de betrokkenen optimale kansen te geven bij de ontwikkeling van hun loopbaan. We starten met een intake-assessment, leidend tot verdere ontwikkelingsplannen, en kunnen ook contacten leggen met voor de betrokkenen interessante gesprekspartners in diverse stadia van de loopbaan.

MET DANK AAN

WOMEN INC.

marie claire

randstad

fd.
het financieel dagblad

Stibbe

McKinsey&Company

LOYENS Loeff

ip^o

SER

FORTIS

Egon
Zehnder
International

Lof
VOOR MOEDERS MET AMBITIE

Ministerie van Economische Zaken

BAKER & MCKENZIE

IBM

VNO NCW

ONDER
NOSSEM
LTUUR
NIEEM
SCHAP

Ministerie van Onderwijs,
Cultuur en Wetenschap

FNV

PORTER
NOVELLI



ANDREA
HULSKAMP
GRAPHIC
DESIGN



HHV

Regeltante.nl

achmea

FHV
BDO

IN TOUCH
WOMEN RESOURCE MANAGEMENT

Spark&Co • Therèse van Schie • Linda Hovius • Anja Groenewoud • Renée Bergkamp • Ronald Plasterk
• Frank Heemskerk • Bernard Wientjes • Alexander Rinnooy Kan • Agnes Jongerius • Wiebe Draijer • Jos
Nijhuis • Robert Swaak • Jan Bout • Anouk Sülter • Monique Botman • Margo van Berkel • Remco Plettenberg
• Jaap van Manen • Astrid Tebberman • Marleen Kerssemakers • Jenny Goldschmidt • Jenny Elissen • Tom
Schoute • Andrea Huls Kamp • Bernadette Paulissen • Maureen Pepping • Marije Beens • Muriel van der Klei
• Rinke Zonneveld • Carolien Pijper • Muriel Arts • Birgit van Kalveveen • Shula Rijxman • Babette Anhalt •
Jules-Marie Smits • Eveline Herben • Saskia Levering • Maarten van de Vijfeijken • Mary Hoogerbrugge •
Marcelle Menick • Huib Maaskant • Sander Appel • Daniëlle van Hinte • Thea Dengerink • Erica van Ooyen
• Martin Jurgens • Guy Molin • Wendela Manting • Ysabelle Rademakers • Trudy Perié • Ruud van Bork
• Carolijne Koornstra-Sturm • Jetty Becking • Lia Belilos • Barbara Bier • Rosemarie Bisseling • Mirjam de
Blécourt • Carola van den Bruinhorst • Monic Bührs • Ineke Bussemaker • Esther Celosse • Isabelle Coenen •
Guusje Dolsma • Titia te Dorsthorst • Mariet Feenstra • Jolanda Holwerda • Anneke Hulshoff-Pol • Natascha
Jacobovits de Szeged • Alexandra Jankovich • Inge Kauer • Sandera Krol • Dymfke Kuijpers • Ferdi Licher •
Machteld Merens • Véronique Pauwels-van Doorne • Antoinette de Ridder • Kitty Roozemonde • Daniëlle Schuur
• Alexandra Selm • Susanne Swinkels • Mariëtte Turkenburg • Jannet Vaessen • Ada Veer • Els de Wind •
Linda Woudstra • Eylem Tougait • Karen Plessers • Linda Rigters • Margo van Berkel • Martijn van den Enden
• Ronnie den Os • Wahideh Jerfi-Assadolahi • Productieteams van IDTV en FHV BBDO.

Voor meer informatie verwijzen wij u naar www.talentnaardetop.nl.

TOPVROUWEN

VAN NEDERLAND

Deze rolmodellen zijn gesponsord door **achmea** 



Pauline van der Meer Mohr



Yvonne van Rooy



Sandera Krol



Alexandra Cook-Schaapveld



Esther Celosse



Annalisa Gigante

