

## **Ambassadeursnetwerk gevolgd.**

Een evaluatieonderzoek naar de effecten  
van het beleidsinstrument  
'Ambassadeursnetwerk  
Doorbreken Glazen Plafond'

In opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Wilma Henderikse  
Felix Hentenaar  
Saskia Schalkwijk

VanDoorneHuiskes en partners  
Utrecht, juli 2006



## Voorwoord

---

Een van de speerpunten in het beleid van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is het vergroten van het aandeel van vrouwen in hogere en besluitvormende posities. Hiertoe zijn in de afgelopen jaren een aantal 'Ambassadeursnetwerken Doorbreken Glazen Plafond' actief geweest. Deze netwerken zijn gefinancierd door SZW/DCE en EZ. In opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en mede op verzoek van de Tweede Kamer, heeft VanDoorneHuiskes en partners een evaluatieonderzoek uitgevoerd naar de effecten van deze ambassadeursnetwerken.

Dit onderzoek brengt de effecten van de ambassadeursnetwerken in het algemeen en de effecten binnen de deelnemende organisaties in kaart. In het bijzonder geeft het onderzoek inzicht in hoeverre de ambassadeursnetwerken een bijdrage hebben geleverd aan de beleidsdoelstelling dat het aandeel van vrouwen in hogere functies stijgt. In het voorliggende rapport worden de bevindingen van deze evaluatie gepresenteerd.

De begeleiding van de evaluatie vond plaats in een klankbordgroep bestaande uit:

Marije Beens, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid  
Antoinette Weesie, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid  
Sander Baljé, Ministerie van Economische Zaken  
Margo van Berkel, Opportunity in Bedrijf

In het kader van het onderzoek zijn onder meer de ambassadeurs van de eerste drie netwerken geïnterviewd. Ook is er binnen de organisaties met behulp van een schriftelijke checklist onderzoek gedaan naar de effecten van deelname aan het ambassadeursnetwerk. Wij willen van deze gelegenheid gebruik maken om alle geïnterviewde ambassadeurs en hun organisaties te bedanken voor hun medewerking. In het bijzonder bedanken wij ook Opportunity in Bedrijf voor het beschikbaar stellen van het schriftelijke materiaal dat in de loop der jaren rondom de ambassadeursnetwerken is verzameld.

VanDoorneHuiskes en partners  
Juli 2006, Utrecht



## Inhoudsopgave

---

### Voorwoord

<b>Managementsamenvatting</b>	<b>7</b>
<b>Hoofdstuk 1            Inleiding</b>	<b>13</b>
1.1            Inleiding	13
1.2            Aanleiding en context	13
1.3            Probleemstelling	14
1.4            Opzet van het onderzoek	14
1.5            Inhoud van het rapport	16
<b>Hoofdstuk 2            Inhoudsanalyse</b>	<b>17</b>
2.1            Inleiding	17
2.2            Algemene houding van werkgevers in Nederland ten aanzien van de doorstroom van vrouwen naar hogere posities	17
2.3            Beleidsmaatregelen van werkgevers ter bevordering van de doorstroom van vrouwen	18
2.4            De ontwikkeling van het aandeel vrouwen in hogere posities	18
2.5            Het aandeel vrouwen in hogere posities, Nederland en Europa	21
2.5.1            Vrouwen in hogere posities in Nederland	21
2.5.2            Vrouwen in hogere posities in Europa	22
<b>Hoofdstuk 3            Resultaten veldonderzoek</b>	<b>25</b>
3.1            Inleiding	25
3.2            Reden van deelname aan het ambassadeursnetwerk	26
3.3            Doelstelling van het ambassadeursnetwerk	27
3.4            Succes- en belemmerende factoren van het ambassadeursnetwerk	28
3.4.1            Inleiding	28
3.4.2            Succesfactoren	28
3.4.3            Belemmerende factoren	37
3.5            Uitstralingseffect van het ambassadeursnetwerk	43
3.6            Realisatie van de individuele activiteiten van de ambassadeurs	47
3.7            Effecten van de gerealiseerde activiteiten	50
3.7.1            Inleiding	50
3.7.2            Effecten op het aandeel vrouwen in hogere posities	50
3.7.3            Effecten op arbeidsvoorwaarden en interne beleidsmaatregelen	53
3.7.4            Effecten op de organisatiecultuur	57
3.7.5            Effecten met betrekking tot vervolgactiviteiten gericht op doorstroom van vrouwen	57
3.8            Ontwikkeling draagvlak voor het onderwerp doorstroom van vrouwen	58
3.9            De emancipatiegezindheid van de ambassadeurs	60
3.10            Visie van de ambassadeurs over de toekomst van het ambassadeursnetwerk	62

<b>Hoofdstuk 4</b>	<b>Conclusies en advies</b>	<b>71</b>
4.1	Conclusies	71
4.1.1	Inleiding	71
4.1.2	Realisatie voorgenomen individuele activiteiten van de ambassadeurs	71
4.1.3	De effecten van de door ambassadeurs gerealiseerde activiteiten	72
4.1.4	De uitstraling van het ambassadeursnetwerk naar buiten toe	75
4.1.5	Het vasthouden en optimaliseren van de effecten van het ambassadeursnetwerk in de toekomst	76
4.1.6	Algemene conclusie	77
4.2	Advies	78
<b>Literatuurlijst</b>		<b>81</b>
<b>Bijlagen</b>		<b>83</b>
Bijlage I	Lijst geïnterviewde ambassadeurs	85
Bijlage II	Vragenlijst ten behoeve van de telefonische interviews	87
Bijlage III	Schriftelijke checklist	93
Bijlage IV	Resultaten internetscan	97

## Managementsamenvatting

---

### Inleiding

Ten behoeve van de beleidsdoelstelling van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid om het aandeel van vrouwen in hogere en besluitvormende posities te vergroten, zijn er in de afgelopen jaren door SZW/DCE en EZ vier 'Ambassadeursnetwerken Doorbreken Glazen Plafond' gefinancierd, het vierde netwerk is in oktober 2005 gestart. VanDoorneHuiskes en partners heeft in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een evaluatieonderzoek uitgevoerd naar de effecten van de eerste drie ambassadeursnetwerken.

### Probleemstelling

In het bijzonder biedt het onderzoek inzicht in de lange termijn effecten van de ambassadeursnetwerken en geeft antwoord op de centrale vraag:

*In hoeverre heeft het ambassadeursnetwerk een bijdrage geleverd aan de beleidsdoelstelling dat het aandeel van vrouwen in hogere functies stijgt?*

De probleemstelling van het onderzoek valt in de volgende deelvragen uiteen:

1. Welke voorgenomen activiteiten zijn door de leden van het ambassadeursnetwerk daadwerkelijk gerealiseerd?
2. Welke effecten hebben de gerealiseerde activiteiten van leden van het ambassadeursnetwerk gehad?
  - 2a. Hebben voorgenomen activiteiten van leden van het ambassadeursnetwerk geleid tot duurzame, verankerde veranderingen in arbeidsvoorwaarden en organisatiecultuur, die kunnen bijdragen aan de doorstroming van vrouwen naar hogere posities?
  - 2b. Hebben de activiteiten van leden van het ambassadeursnetwerk geleid tot vervolgactiviteiten, gericht op het verhogen van het aandeel vrouwen in hogere functies?
  - 2c. Is bij de organisaties van leden van het ambassadeursnetwerk sprake van een stijging van het aandeel vrouwen in hogere functies en zo ja, wat is de samenhang tussen de uitgevoerde acties en de stijging van het aandeel vrouwen?
3. Wat is de uitstraling van het ambassadeursnetwerk geweest buiten de organisaties van leden van het ambassadeursnetwerk?
4. Wat kan bijdragen aan het vasthouden en optimaliseren van de effecten van het ambassadeursnetwerk in de toekomst?

### Opzet van het onderzoek

De evaluatie is uitgevoerd met behulp van verschillende methoden van onderzoek. Allereerst is er een inhoudsanalyse gedaan om gegevens met betrekking tot de acties van ambassadeurs te verzamelen en om een algemeen kader te geven van de (autonome) ontwikkeling van het aandeel vrouwen in hogere posities in de tijd. Ook is daarbij gekeken naar activiteiten die door werkgevers in het algemeen ontwikkeld worden ten behoeve van de doorstroming van vrouwen en de (mogelijke) effecten hiervan. Na de inhoudsanalyse zijn het onderwerp van onderzoek en de te analyseren verbanden verkend, in de vorm van een discussiebijeenkomst met de bij het netwerk betrokken adviseur van Opportunity in Bedrijf en een beleidsmedewerker van SZW/DCE. Tevens zijn er in deze

verkennde fase enkele ambassadeurs telefonisch geïnterviewd. Het veldonderzoek betreft het verzamelen van gegevens over de door de leden van de ambassadeursnetwerken uitgevoerde activiteiten en de effecten van deze activiteiten binnen en buiten hun organisaties. Alle leden van de eerste drie netwerken en hun organisaties zijn bij het onderzoek betrokken. Gegevens met betrekking tot de uitgevoerde activiteiten en de effecten die zij teweeg hebben gebracht, zijn verzameld door telefonische interviews met alle ambassadeurs in combinatie met een schriftelijke checklist. Alle verzamelde gegevens met betrekking tot de voorgenomen en uitgevoerde acties van de leden van de ambassadeursnetwerken en de effecten die deze acties teweeg hebben gebracht, zijn geanalyseerd en vastgelegd in het onderliggende rapport.

### **Realisatie voorgenomen activiteiten van de ambassadeurs**

De ambassadeurs hebben hun activiteiten vooral gericht op: het uitdragen van de boodschap extern, het bevorderen van de interne doorstroom van vrouwen, interne bewustwording en cultuur, concreet target aandeel vrouwen en een algemeen diversiteitprogramma invoeren. Uit de evaluatie blijkt dat 80% van de voorgenomen actiepunten van de ambassadeurs daadwerkelijk zijn gerealiseerd. Het moeilijkst te realiseren blijken de concrete targets die gesteld zijn ten aanzien van het aandeel vrouwen. De activiteiten om de boodschap naar buiten toe uit te dragen zijn voor ruim 80% gerealiseerd. De geformuleerde actiepunten gericht op het doorvoeren van een algemeen diversiteitprogramma zijn allemaal gerealiseerd.

### **Effecten van de gerealiseerde activiteiten van de ambassadeurs**

De veranderingen in arbeidsvoorwaarden en beleidsmaatregelen vóór en ná deelname aan het ambassadeursnetwerk zijn daadwerkelijk gemeten. Dan blijkt dat het aantal beleidsmaatregelen ter bevordering van de doorstroom van vrouwen met 40% is toegenomen binnen de ambassadeursorganisaties. Toename van secundaire arbeidsvoorwaarden is echter niet gemeten binnen de ambassadeursorganisaties; deze blijken al ruimschoots bij de deelnemende organisaties aanwezig. De vijf beleidsmaatregelen gericht op de doorstroom van vrouwen naar hogere functies die momenteel het meest aanwezig zijn bij de deelnemende organisaties zijn: flexibele werktijden, kinderopvang, deeltijd werken op hogere posities, inzicht in aandeel vrouwen, thuiswerken. Een vergelijking van aanwezige beleidsmaatregelen bij de ambassadeursorganisaties met de algemene trend binnen Nederlandse organisaties blijkt niet eenvoudig te zijn, vanwege het gebrek aan goed onderzoek op dit terrein. TNO rapporteert dat bij 50% van de grotere organisaties in Nederland maatregelen gericht op de doorstroom van vrouwen naar hogere posities aanwezig zijn. Om welke maatregelen het hier precies gaat wordt niet nader gespecificeerd. Nemen we als voorbeeld de mogelijkheid om in deeltijd te werken, dan is die mogelijkheid vóór deelname aan het netwerk bij 70% van de ambassadeursorganisaties aanwezig en ná deelname bij 80% van de ambassadeursorganisaties. Over de effecten van maatregelen gericht op de doorstroom van vrouwen binnen Nederlandse arbeidsorganisaties is nauwelijks iets bekend.

Tweederde van de ambassadeurs is van mening dat de in het kader van het ambassadeursnetwerk ondernomen acties geen effect hebben gehad op de organisatiecultuur, of heeft hierover geen mening. Ambassadeurs die wel denken dat er een verandering heeft plaatsgevonden binnen de cultuur noemen hiervan concrete voorbeelden of geven aan dat er sprake is van toegenomen bewustwording van het dilemma doorstroom van vrouwen.

De ambassadeurs hebben kunnen aangeven hoe het draagvlak voor het onderwerp 'doorstroom van vrouwen' zich heeft ontwikkeld. Onze onderzoeksresultaten wijzen uit dat het draagvlak voor het onderwerp 'doorstroom van vrouwen' ná deelname aan het netwerk zowel bij de top als in de rest van

de organisatie verbreed is binnen de ambassadeursorganisaties. Het aantal ambassadeursorganisaties dat op dit moment bezig is met de ontwikkeling, uitvoering of verankering van beleid gericht op de doorstroom van vrouwen is in vergelijking met de situatie bij de start van de netwerken sterk gestegen.

Tweederde van de ambassadeurs is van mening dat het ambassadeursnetwerk geleid heeft tot vervolgvactiteiten, gericht op de doorstroom van vrouwen naar hogere posities in de organisatie. Een aantal ondernomen activiteiten wordt herhaald of is inmiddels structureel opgenomen in het beleid. Een aantal ambassadeurs geeft aan dat het beleid en de vervolgvactiteiten nu verbreed worden naar diversiteit in het algemeen.

Vergelijking van het aandeel vrouwen bij start en na afloop van het ambassadeursnetwerk laat zien dat het aandeel vrouwen in het hoogste echelon bij eenderde van de deelnemende ambassadeursorganisaties is toegenomen; in de laag onder het hoogste echelon bij bijna de helft en onder het management is het aandeel vrouwelijke managers bij 40% van de organisaties verhoogd. Hoewel ook landelijk het aandeel vrouwen op hogere posities tussen 2002 en 2004 is gestegen, is de stijging bij ambassadeursorganisaties voor wat betreft het aandeel vrouwelijke managers en het aandeel vrouwen in de eerste laag onder het hoogste echelon hoger. In het hoogste echelon binnen ambassadeursorganisaties is het aandeel vrouwen wel gestegen, maar in vergelijking met het landelijke gemiddelde wat minder.

### **Uitstraling van het ambassadeursnetwerk naar buiten toe**

Ruim de helft van de ambassadeurs spreekt zich positief uit over het uitstralingseffect van het ambassadeursnetwerk naar buiten toe. Deze ambassadeurs noemen de bekendheid van het ambassadeursnetwerk en het feit dat er veel is gebeurd, waarbij met name de afsluitende bijeenkomst van het netwerk naar voren wordt gebracht, maar ook de lezingen en presentaties die individuele ambassadeurs hebben gehouden. Ambassadeurs die niet tevreden zijn over het effect van het ambassadeursnetwerk naar buiten toe (een derde), vinden dat het uitstralingseffect te beperkt is gebleven en ambassadeurs meer voor dit doel ingezet hadden kunnen worden.

Tweederde van de ambassadeurs is van mening dat het ambassadeursnetwerk ook andere organisaties heeft kunnen aanzetten tot acties om doorstroom van vrouwen op de agenda te zetten. Men weet dat andere organisaties hun 'best practice' ten behoeve van de doorstroom van vrouwen hebben overgenomen, of men is overtuigd de boodschap door lezingen en presentaties te hebben overgedragen, of ziet het gemak waarmee nieuwe ambassadeurs worden gevonden als het bewijs hiervan. In het algemeen zijn de meeste ambassadeurs van mening dat het ambassadeursnetwerk stimulerend werkt op andere organisaties.

### **Het vasthouden en optimaliseren van de effecten van het ambassadeursnetwerk in de toekomst**

Bijna alle ambassadeurs vinden het ambassadeursnetwerk een goed instrument om het thema doorstroom van vrouwen op de agenda te zetten in organisaties. Het is een simpel instrument, kost weinig, het maakt duidelijk dat mensen in de top er iets aan willen doen en het werkt stimulerend. Ambassadeurs plaatsen wel kanttekeningen bij het instrument: het ambassadeursnetwerk is slechts een van de instrumenten die ingezet kunnen worden om de doorstroom van vrouwen naar hogere posities te bevorderen; het netwerk is vooral geschikt voor het creëren van bewustwording en veel minder voor het daadwerkelijk bereiken van verandering; het veranderingseffect betreft in hoofdzaak de deelnemende bedrijven en bereikt minder bedrijven daarbuiten.

Driekwart van de ambassadeurs is van mening dat het ambassadeursnetwerk in de toekomst voortgezet moet worden. Het is een waardevol en efficiënt instrument en de aandacht voor het onderwerp moet langer vastgehouden worden. Een betrekkelijk groot aantal ambassadeurs verbindt echter wel bepaalde voorwaarden aan voortzetting van het netwerk. Er moet voor gewaakt worden dat het instrument niet slechts wordt, een vernieuwde opzet is aan te bevelen en er mag meer gestuurd worden op effectiviteit.

Ongeveer evenveel ambassadeurs pleiten voor als tegen voortzetting van het netwerk als een zelfstandig initiatief van werkgevers. Een zelfstandig initiatief houdt in dat ook de financiering van het netwerk vanuit de werkgevershoek zou moeten komen. Argumenten voor zijn: een zelfstandig initiatief in het belang van bedrijven is beter voor het imago van het netwerk. Tegen een zelfstandig door werkgevers gefinancierd en geïnitieerd netwerk pleit het feit dat aandacht vanuit de overheid belangrijk is voor de status van het onderwerp, het initiatief wellicht zal sneuvelen zonder overheidsaandacht en het onderwerp een maatschappelijk probleem betreft en als een taak van de overheid gezien wordt.

Het merendeel van de ambassadeurs denkt dat verbeteringen met betrekking tot organisatie en uitvoering van het ambassadeursnetwerk vooral gezocht moeten worden in het vergroten van het externe effect van het netwerk en een minder vrijblijvende en meer doelgerichte aanpak. Andere aanbevelingen zijn: meer inhoudelijke ondersteuning bij het uitvoeren van activiteiten, meer aandacht voor follow up en borging van activiteiten, vergroting van de samenwerking, een meer gemixte samenstelling van het netwerk, vernieuwing van de formule en verbreding van het thema.

### **Algemene conclusie, beantwoording hoofdvraag**

Het is uiteraard moeilijk om alle veranderingen in de organisaties van de ambassadeurs voor 100% als effect van deelname aan het ambassadeursnetwerk te beschouwen. De ambassadeurs geven dit zelf ook aan. Gezien de gemeten effecten binnen de ambassadeursorganisaties kan echter gesteld worden dat het ambassadeursnetwerk een bijdrage heeft geleverd aan de verbetering van de positie van vrouwen in de top binnen de ambassadeursorganisaties, zowel in de zin van de ontwikkeling van beleidsmaatregelen als voor wat betreft een daadwerkelijke toename van het aandeel vrouwen. Daarnaast heeft het ambassadeursnetwerk naar buiten toe uitstralingseffect gehad en heeft het andere organisaties kunnen aanzetten tot acties om de doorstroom van vrouwen naar hogere posities te stimuleren.

De algemene conclusie luidt dan ook dat het ambassadeursnetwerk 'Doorbreken Glazen Plafond' heeft bijgedragen aan het bereiken van de doelstellingen van het kabinet ten aanzien van het vergroten van het aandeel vrouwen in hogere functies. De evaluatie heeft veranderingen in de ambassadeursorganisaties op het gebied van beleidsmaatregelen, draagvlak voor het onderwerp 'doorstroom van vrouwen' en aandeel vrouwen gemeten. Het aantal beleidsmaatregelen ter bevordering van de doorstroom van vrouwen blijkt aanzienlijk te zijn toegenomen binnen ambassadeursorganisaties en het draagvlak voor het onderwerp is zowel bij de top als in de rest van de organisatie verbreed. Er is sprake van een stijging van het aantal organisaties dat nu bezig is met de ontwikkeling, uitvoering of verankering van beleid gericht op de doorstroom van vrouwen. Vergelijking van het aandeel vrouwen bij start en na afloop van het ambassadeursnetwerk duidt erop dat het aandeel vrouwen in de hoogste top bij eenderde van de deelnemende ambassadeursorganisaties is toegenomen; in de laag onder het hoogste echelon is het aandeel vrouwen bij bijna de helft van de ambassadeursorganisaties toegenomen en onder het management is het aandeel vrouwen bij 40% van de deelnemende organisaties aan het ambassadeursnetwerk verhoogd. Hoewel ook landelijk het aandeel vrouwen op hogere posities tussen 2002 en 2004 is gestegen, is de stijging bij ambassadeursorganisaties voor wat betreft het aandeel vrouwelijke

managers en het aandeel vrouwen in de eerste laag onder het hoogste echelon hoger. In het hoogste echelon is het aandeel vrouwen binnen ambassadeursorganisaties wel gestegen, maar in vergelijking met het landelijke gemiddelde wat minder.

De vooruitgang gaat echter langzaam en ambassadeurs zijn van mening dat Nederland er nog lang niet is. De aandacht voor het onderwerp moet langer worden vastgehouden en het onderwerp moet voortdurend onder de aandacht gebracht worden, zowel door de overheid als door de werkgevers(organisaties) zelf. Het ambassadeursnetwerk wordt door het merendeel van de ambassadeurs gezien als een geschikt middel om het onderwerp doorstroom van vrouwen op de agenda van organisaties te zetten en te houden. Driekwart van de ambassadeurs vindt dan ook dat het ambassadeursnetwerk in de toekomst voortgezet zou moeten worden, waarbij een deel van deze ambassadeurs wel kanttekeningen plaatst of suggesties geeft voor verbetering van het instrument.

### **Advies**

Een aantal ambassadeurs geeft aan dat bij voortzetting van het ambassadeursnetwerk een vernieuwde opzet is aan te bevelen. Elementen die daarbij genoemd worden zijn: meer sturen op het bereiken van verandering in de deelnemende organisaties door middel van afspraken over op te leveren resultaten en intensieve follow up van de activiteiten van de ambassadeursorganisaties na het ambassadeursschap. Ook verdient het volgens de ambassadeurs aanbeveling te werken aan vergroting van het effect van ambassadeursnetwerk naar buiten toe. Belangrijk hierbij is dat ambassadeurs uitdragen dat verantwoordelijkheid voor het verhogen van het aandeel vrouwen in (de top van) de organisatie bij de werkgever zelf ligt.

Gezien de onderzoeksresultaten denken wij dat er rondom de ambassadeursnetwerken meer publiciteit gegenereerd zou kunnen worden. Eenderde deel van de ondervraagde ambassadeurs vindt dat het uitstralingseffect van het netwerk te weinig is benut en de meest genoemde aanbeveling die vanuit de ambassadeurs naar voren komt heeft betrekking op het vergroten van het externe effect van het netwerk. De ambassadeurs zouden zelf door gerichte acties aangezet kunnen worden om meer te doen aan de verspreiding van zinvolle activiteiten en best practices naar andere bedrijven toe en om zelf invloed uit te oefenen op de media. In het algemeen zou ook in dit opzicht nagedacht kunnen worden over een vernieuwing van concept en aanpak, opdat het instrument zowel inspirerend blijft voor deelnemers, als nieuwsaarde blijft genereren.

De verantwoordelijkheid voor de inzet van een netwerkinstrument als het 'Ambassadeursnetwerk Doorbreken Glazen Plafond' zou naar onze mening gedeeld moeten worden door overheid en bedrijfsleven samen. Het verdient volgens ons dan ook de aanbeveling om het bedrijfsleven in de vorm van werkgeversverenigingen meer dan nu het geval is bij het initiatief, financiering en uitvoering van het ambassadeursnetwerk te betrekken en de verantwoordelijkheid te gaan delen. Zo laten zowel de overheid als het bedrijfsleven zien het onderwerp vrouwen in hogere posities belangrijk te vinden en dat zal bijdragen aan het imago en effect van het ambassadeursnetwerk. Non-profit organisaties scoren over het algemeen beter dan profit organisaties als het gaat om het aandeel vrouwen in de top en de aanwezige beleidsmaatregelen om dit te bevorderen. Een mix van deelnemende ambassadeurs uit profit en non-profit organisaties zou daarom een belangrijk streven moeten blijven. Een vergelijking tussen profit en non-profit organisaties levert nog altijd een belangrijke impuls op om meer in te zetten op het verhogen van het aandeel vrouwen.

Het ambassadeursnetwerk is één van de instrumenten om het aandeel vrouwen op hogere posities te vergroten. Van belang is dat het niet geïsoleerd gebruikt wordt, maar juist verbonden met andere instrumenten. Het vergroten van het aandeel vrouwen in hogere posities betreft een hardnekkig probleem en meer inspanning op dit gebied lijkt gewenst als een substantiële vooruitgang geboekt wil

worden. Wij adviseren derhalve om een mix van instrumenten, gericht op hetzelfde doel, tegelijkertijd en in samenhang in te zetten. Hierdoor zal meer bereikt kunnen worden. De al bestaande kwantitatieve benchmark (aandeel m/v in de top van organisaties) kan bijvoorbeeld meer kwalitatief uitgebreid worden. Goed onderzoek over de effectiviteit van beleidsmaatregelen die zijn gericht op een toename van het aandeel vrouwen in de top ontbreekt. Ook organisaties zelf meten niet of nauwelijks de resultaten, noch kosten/baten verhouding, van inspanningen binnen het personeelsbeleid. Het verdient daarom de aanbeveling de kwantitatieve benchmark uit te breiden met een meer kwalitatieve benchmark en de vergelijking tussen organisaties op het gebied van beleidsmaatregelen en beleidseffecten te vergroten. In de toekomst kan dan beter ingezet worden op de effectieve maatregelen. Een neveneffect hiervan kan zijn dat dit de competitie tussen organisaties aanwakkert, men wil niet voor elkaar onder doen en is altijd geïnteresseerd in hoe men het doet ten opzichte van anderen.

Hiernaast kan door werkgevers ook gedacht worden aan het vergroten van kennis en ervaring op het gebied van het doorbreken van het glazen plafond door opleiding (workshops diversiteit m/v voor leidinggevenden, in-company management development trajecten voor vrouwen). De overheid kan zich ten behoeve van de doorstroom van vrouwen naar de top verder richten op het ontwikkelen van interessante, prikkelende beleidsinstrumenten en het breder bekend maken van onderzoeks- en projectresultaten en daaruit voortvloeiende best practices.

### 1.1      Inleiding

Ten behoeve van de beleidsdoelstelling van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid om het aandeel van vrouwen in hogere en besluitvormende posities te vergroten, zijn er in de afgelopen jaren een aantal 'Ambassadeursnetwerken Doorbreken Glazen Plafond' actief geweest.

VanDoorneHuiskes en partners heeft in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een evaluatieonderzoek uitgevoerd naar de effecten van het ambassadeursnetwerk.

De resultaten van dit evaluatieonderzoek worden in dit rapport beschreven. In deze inleiding worden achtereenvolgens de volgende punten nader toegelicht:

- de aanleiding en context van het onderzoek;
- de probleemstelling van het onderzoek;
- de opzet van het onderzoek;
- de inhoud van het rapport.

### 1.2      Aanleiding en context

De Nederlandse overheid kiest ervoor om het aandeel van vrouwen in besluitvormende posities te vergroten door agendasetting en het stimuleren en zo nodig faciliteren van relevante partijen. Het instrument ambassadeursnetwerk wordt ingezet met het doel de doorstroming van vrouwen naar hogere functies op de agenda te zetten in bedrijven en instellingen. De afgelopen jaren hebben SZW/DCE en EZ in totaal vier 'Ambassadeursnetwerken Doorbreken Glazen plafond' geïnitieerd en gefinancierd, het vierde netwerk is in oktober 2005 gestart.

De ambassadeursnetwerken worden logistiek en inhoudelijk ondersteund door Opportunity in Bedrijf. Per netwerk nemen 15 - 20 prominenten uit het bedrijfsleven en uit arbeidsorganisaties in overheid en non-profit sector deel. Elk ambassadeursnetwerk heeft haar eigen algemene doelstellingen, passend bij de situatie in de eigen organisatie, geformuleerd. Deze worden nader gespecificeerd en besproken in paragraaf 3.3. Elke ambassadeur formuleert daarnaast tenminste drie persoonlijke actiepunten die door de ambassadeur binnen een jaar gerealiseerd dienen te zijn en die gericht zijn op het eigen bedrijf, op de eigen branche of sector, of op agendasetting in het algemeen. De actiepunten zijn soms kwantitatief, soms kwalitatief van aard en lopen uiteen van het spotten van vrouwelijk talent en een gericht loopbaanbeleid tot het toegankelijker maken van de bedrijfscultuur, bijvoorbeeld door het doorlichten van gangbare werving- en selectieprocessen of het mogelijk maken van alternatieve carrièrepaden. Tevens zoeken de netwerken in gezamenlijkheid de publiciteit met hun activiteiten. De intentie is dat door de voorbeeldwerking van de ambassadeurs een olievlekwerking op gang komt, die leidt tot meer vrouwen in hogere functies.

Of het middel 'Ambassadeursnetwerk Doorbreken Glazen Plafond' daadwerkelijk leidt tot meer vrouwen in hogere posities is onbekend. Voor de korte termijn is wel getracht om vast te leggen welke persoonlijke actiepunten van de ambassadeurs zijn gerealiseerd en wat dit heeft opgeleverd. Een systematische evaluatie van de effecten - ook op de langere termijn - van de netwerken heeft nog niet plaatsgevonden. Er is niet onderzocht of het aantal vrouwen in hogere functies in de betrokken bedrijven is gestegen. Evenmin is onderzocht of er in de ambassadeursorganisaties duurzaam veranderingen hebben plaatsgevonden in voorwaarden, waarvan verwacht wordt dat zij kunnen bijdragen aan de doorstroming van vrouwen naar hogere posities. Om te beoordelen of de ambassadeursnetwerken inderdaad een adequaat instrument zijn om bij te dragen aan het bereiken

van de doelstellingen van het kabinet ten aanzien van het aantal vrouwen in hogere functies is onderzoek naar lange termijn effecten gewenst. Vanuit de Tweede Kamer is de vraag gekomen wat nu precies de effecten zijn van de ambassadeursnetwerken. In het Algemeen Overleg Emancipatie van 27 januari 2005 heeft Minister De Geus aan de Tweede Kamer een toezegging gedaan voor een evaluatieonderzoek. Het Ministerie van Sociale Zaken heeft aan VanDoorneHuiskes en partners eind 2005 de opdracht gegeven om een evaluatieonderzoek naar de effecten van de ambassadeursnetwerken uit te voeren.

### 1.3 Probleemstelling

Het onderzoek moet inzicht bieden in de effecten van het instrument ambassadeursnetwerk. In het bijzonder dient het onderzoek inzicht te bieden in de lange termijn effecten van de ambassadeursnetwerken en derhalve antwoord te geven op de centrale vraag voor evaluatie:

*In hoeverre heeft het ambassadeursnetwerk een bijdrage geleverd aan de beleidsdoelstelling dat het aandeel van vrouwen in hogere functies stijgt?*

De probleemstelling van het onderzoek valt in de volgende deelvragen uiteen:

1. Welke voorgenomen activiteiten zijn door de leden van het ambassadeursnetwerk daadwerkelijk gerealiseerd?
2. Welke effecten hebben de gerealiseerde activiteiten van leden van het ambassadeursnetwerk gehad?
  - 2a. Hebben voorgenomen activiteiten van leden van het ambassadeursnetwerk geleid tot duurzame, verankerde veranderingen in arbeidsvoorwaarden en organisatiecultuur, die kunnen bijdragen aan de doorstroming van vrouwen naar hogere posities?
  - 2b. Hebben de activiteiten van leden van het ambassadeursnetwerk geleid tot vervolgvactiteiten, gericht op het verhogen van het aandeel vrouwen in hogere functies?
  - 2c. Is bij de organisaties van leden van het ambassadeursnetwerk sprake van een stijging van het aandeel vrouwen in hogere functies en zo ja, wat is de samenhang tussen de uitgevoerde acties en de stijging van het aandeel vrouwen?
3. Wat is de uitstraling van het ambassadeursnetwerk geweest buiten de organisaties van leden van het ambassadeursnetwerk?
4. Wat kan bijdragen aan het vasthouden en optimaliseren van de effecten van het ambassadeursnetwerk in de toekomst?

In de probleemstelling spreken wij van het ambassadeursnetwerk (enkelvoud) als instrument. Tot het instrument wordt de toepassing van het instrument in de vorm van drie opeenvolgende ambassadeursnetwerken gerekend. Het vierde ambassadeursnetwerk loopt tot en met september 2006 en wordt daarom niet meegenomen in deze effectevaluatie.

### 1.4 Opzet van het onderzoek

#### *Inhoudsanalyse*

De inhoudsanalyse is zowel bedoeld om te verkennen welke gegevens met betrekking tot de acties van ambassadeurs beschikbaar zijn (en welke verzameld dienen te worden), als om een algemeen kader te geven van de (autonome) ontwikkeling van het aandeel vrouwen in hogere posities in de tijd. Ook is er in het algemeen gekeken naar de activiteiten die door werkgevers ontwikkeld worden ten behoeve van de doorstroming van vrouwen en de (mogelijke) effecten hiervan.

In de eerste plaats zijn de geformuleerde acties van de leden van de ambassadeursnetwerken geanalyseerd naar aard (waarop richt men zich) en mate van operationaliseerbaarheid (in hoeverre zijn de effecten van acties in meetbare termen te vervatten). In de tweede plaats zijn de gegevens die Opportunity in Bedrijf heeft gedocumenteerd met betrekking tot de ambassadeursnetwerken geanalyseerd. Dit betreft zowel gegevens met betrekking tot de startsituatie van de organisaties van de leden van de netwerken (personele gegevens en stand van zaken beleid) als de uitvoering van de voorgenomen acties. In de derde plaats is er gekeken naar de literatuur met betrekking tot de houding van werkgevers ten aanzien van vrouwen in hogere posities, c.q. de maatregelen die zij treffen om de positie van vrouwen te verbeteren en met betrekking tot de effecten van beleidsinstrumenten op de doorstroming van vrouwen binnen organisaties. Tevens zijn data geanalyseerd met betrekking tot (de ontwikkeling van het aandeel vrouwen) in hogere posities in Nederland. Dit ter vergelijking met de ontwikkelingen die zich betreffende het aandeel vrouwen in de organisaties van de ambassadeurs hebben voorgedaan.

### *Verkenning*

Na de inhoudsanalyse zijn het onderwerp van onderzoek en de te analyseren verbanden verkent. Deze verkenning is uitgevoerd ter voorbereiding op het stellen van de juiste vragen middels de telefonische interviews en de schriftelijke checklist in het veldonderzoek. Er is gekeken naar welke factoren bewust en onbewust een rol spelen met betrekking tot het effectueren van voorgenomen acties door leden van de ambassadeursnetwerken, als de effecten die acties hebben op enerzijds het aandeel vrouwen in hogere functies en anderzijds het scheppen van duurzame voorwaarden. Welke externe variabelen kunnen van invloed zijn op het effect dat (in positieve of negatieve zin) acties kunnen hebben? Wat zijn bepalende voorwaarden voor de doelmatigheid van het instrument ambassadeursnetwerk? Wat is de input van adviseurs van Opportunity of andere input, in de verschillende netwerken geweest, welke middelen zijn ingezet om ambassadeurs te stimuleren voorgenomen doelen te bereiken? Van welke belemmeringen is sprake? Hoe zit het met de chemie van netwerkleden ten opzichte van elkaar?

De verkenning is uitgevoerd in een discussiebijeenkomst met de bij het netwerk betrokken adviseur van Opportunity in Bedrijf en een beleidsmedewerker van SZW/DCE. De discussie is geleid door een adviseur van VanDoorneHuiskes en partners. Tevens zijn er in deze verkennende fase drie ambassadeurs telefonisch geïnterviewd.

### *Veldonderzoek*

Het veldonderzoek betreft het verzamelen van gegevens over de door de leden van de ambassadeursnetwerken uitgevoerde activiteiten en de effecten van deze activiteiten binnen en buiten hun organisaties. Alle leden van de eerste drie netwerken en hun organisaties zijn bij het onderzoek betrokken. Dit betekent 52 ambassadeurs die in totaal 49 organisaties vertegenwoordigen. Er zijn drie organisaties die in twee verschillende netwerken vertegenwoordigd zijn. Gegevens met betrekking tot de uitgevoerde activiteiten en de effecten die zij teweeg hebben gebracht, zijn verzameld door telefonische interviews in combinatie met een schriftelijke vragenlijst.

De voor het onderzoek ontwikkelde vragenlijsten zijn half gestructureerd, dat wil zeggen bevatten zowel gesloten als open antwoordcategorieën. Aandacht is besteed aan de mogelijkheid om door te vragen. De bij het onderzoek gehanteerde vragenlijsten zijn terug te vinden in bijlagen II en III bij dit rapport.

Het veldonderzoek is uitgevoerd in de maanden maart en april 2006.

### *Internetsearch*

Het uitstralings­effect van het ambassadeurs­netwerk (vraag: *wat is de uitstraling van het ambassadeurs­netwerk geweest buiten de organisaties van leden van het ambassadeurs­netwerk?*) is op twee manieren gemeten:

- door de vraag op te nemen als vraag in de vragenlijst ambassadeurs (eigen visie ambassadeurs op bekendheid en uitstralings­effect, acties ondernomen op dit gebied?);
- een internetsearch naar de mate waarin het ambassadeurs­netwerk tot opvolging heeft geleid in andere, soortgelijke netwerken (bekend is dat in navolging van het 'Ambassadeurs­netwerk Doorbreken Glazen Plafond' nieuwe ambassadeurs­netwerken, gericht op andere onderwerpen, zijn geïnitieerd. Welke netwerken betreft dit?)

### *Analyse en rapportage*

Alle verzamelde gegevens met betrekking tot de voorgenomen en uitgevoerde acties van de leden van de ambassadeurs­netwerken en de effecten die deze acties teweeg hebben gebracht, zijn geanalyseerd. Er is gebruik gemaakt van het dataverwerkings­programma SPSS om alle verzamelde data op systematische wijze te analyseren. Er is ook een analyse uitgevoerd van de meer kwalitatieve gegevens. De resultaten van het evaluatie­onderzoek zijn vastgelegd in het onderliggende rapport.

## **1.5 Inhoud van het rapport**

In dit rapport worden de resultaten van de evaluatie van de effecten van de ambassadeurs­netwerken beschreven. Hoofdstuk 2 beslaat de inhoudsanalyse. Hier wordt ingegaan op de algemene houding van werkgevers ten aanzien van de doorstroom van vrouwen naar hogere posities en welke maatregelen zij treffen om dit te verbeteren. Ook komt de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in hogere posities in de tijd aan bod. In hoofdstuk 3 worden de resultaten van het onderzoek onder de (organisaties van) ambassadeurs weergegeven. In hoofdstuk 4 worden de conclusies van de evaluatie beschreven en wordt er afgesloten met adviezen ten aanzien van wat kan bijdragen aan het vasthouden en optimaliseren van de effecten van het ambassadeurs­netwerk in de toekomst.

### 2.1      Inleiding

In dit hoofdstuk worden de voornaamste resultaten van de inhoudelijke verkenning van het onderwerp van onderzoek gegeven. Doel van deze verkenning was enerzijds te achterhalen welke gegevens met betrekking tot de acties van ambassadeurs beschikbaar zijn (en welke verzameld dienen te worden), en anderzijds een algemeen kader te geven van de (autonome) ontwikkeling van het aandeel vrouwen in hogere posities in de tijd en de activiteiten die door werkgevers ontwikkeld worden ten behoeve van de doorstroming van vrouwen. Dit kader wordt gebruikt als vergelijkingsbasis voor de activiteiten en resultaten van de ambassadeursnetwerken.

In de volgende paragrafen wordt eerst ingegaan op de houding van werkgevers ten aanzien van vrouwen in hogere posities (2.2). Vervolgens komt de houding van werkgevers tegenover beleidsmaatregelen ter bevordering van de doorstroom van vrouwen aan bod (2.3). Daarna wordt beschreven welke maatregelen werkgevers treffen om de positie van vrouwen binnen de organisatie te verbeteren (2.4). Tenslotte worden cijfers gegeven ten aanzien van (de ontwikkeling van) het aandeel vrouwen in hogere posities (2.5).

### 2.2      Houding van werkgevers in Nederland ten aanzien van vrouwen op leidinggevende posities

Ten behoeve van de Emancipatiemonitor 2004 is in de Enquête Werkgevers van Nederland (2004) onderzocht wat de houding van werkgevers is ten aanzien van vrouwen binnen de organisatie en welk belang zij hechten aan vrouwen op leidinggevende posities (Van der Lippe, 2004). De houding van werkgevers is gemeten aan de hand van stellingen die zijn voorgelegd aan de directeur of een ander lid van het directie- of managementteam. In totaal hebben 619 bedrijven (met 20 of meer werknemers) aan het onderzoek deelgenomen.

Uit de Enquête Werkgevers van Nederland blijkt dat een vijfde (22%) van de werkgevers het belangrijk vindt dat het aandeel vrouwen in topfuncties de komende vijf jaren verdubbeld. Een kwart (26%) is het eens met de stelling dat vrouwen in hogere functies goed zijn voor het imago van de organisatie. Van de ondervraagde werkgevers vindt meer dan de helft (59%) dat er te veel ophef gemaakt wordt over de positie van vrouwen binnen organisaties.

De opmerkingen die de werkgevers maken, maken duidelijk dat het hen voornamelijk gaat om de juiste persoon op de juiste plek, hierbij speelt het geslacht geen rol. Van de Nederlandse bevolking vindt 39% van de mannen en 44% van de vrouwen het belangrijk dat het aandeel vrouwen in de top verdubbeld.

Teneinde een vergelijking te kunnen maken tussen de houding van Nederlandse werkgevers en de ambassadeurs, is een selectie van stellingen uit de Enquête Werkgevers van Nederland, die betrekking hebben op de houding ten aanzien van vrouwen op leidinggevende functies en beleid om de doorstroom van vrouwen te bevorderen (zie par 2.3), ook voorgelegd aan de ambassadeurs. In paragraaf 3.9 worden de resultaten van deze vergelijking weergegeven.

### **2.3 Houding van werkgevers in Nederland ten aanzien van beleidsmaatregelen ter bevordering van de doorstroom van vrouwen**

In de Enquête Werkgevers Nederland (2004) hebben werkgevers aan de hand van stellingen tevens aangegeven hoe zij staan tegenover bepaalde beleidsmaatregelen om de positie van vrouwen binnen organisaties te verbeteren (Van der Lippe, 2004). Uit de mening van werkgevers over beleid om de positie van vrouwen te verbeteren, blijkt dat beleid om de doorstroom van vrouwen naar hogere functies te stimuleren nog niet vaak wordt gevoerd (niet meer dan 11% van de werkgevers). Het nut van streefcijfers scoort eveneens laag (9%). Een relevante maatregel ter bevordering van de doorstroom van vrouwen is de mogelijkheid om in leidinggevende functies in deeltijd te werken. Over deeltijd en hogere functies staken de stemmen van werkgevers. Iets minder dan de helft van de werkgevers (48%) ziet geen baat bij de doorstroming van deeltijders naar hogere functies en eveneens minder dan de helft (45%) vindt dat medewerkers die carrière willen maken voltijds beschikbaar moeten zijn. Er is bij deze stellingen overigens geen onderscheid gemaakt naar omvang van de deeltijd baan. De helft van de ondervraagde werkgevers (50%) is van mening dat werken in deeltijd coördinatie- en managementproblemen oplevert. Bijna een derde (31%) is van mening dat het de organisatie meer kost om arbeid-zorgfaciliteiten aan te bieden dan dat het iets oplevert.

Uit het onderzoek komt naar voren dat als werkgevers negatief staan tegenover leidinggeven in deeltijd het aandeel vrouwen in alle lagen van de organisatie lager is, dan bij werkgevers die een positieve attitude hebben ten aanzien van deeltijd. Bij werkgevers die voorstander zijn van een structureel beleid om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen, is het aandeel vrouwen in alle lagen van de organisatie groter. De houding van werkgevers, zoals blijkt uit de reactie op de stellingen, blijkt duidelijk samen te hangen met het aantal beleidsmaatregelen op dit gebied binnen de organisatie. Meer emancipatiegerichte werkgevers hebben meer beleid. Bovendien blijkt dat meer beleid samenhangt met een groter aandeel (leidinggevende) vrouwen. De conclusie luidt dat werkgevers een belangrijke factor zijn bij het verbeteren van de positie van vrouwen binnen de organisatie.

### **2.4 Aanwezige beleidsmaatregelen ter bevordering van de doorstroom van vrouwen naar hogere posities bij werkgevers in Nederland**

TNO heeft in 2003 een onderzoek uitgevoerd onder 500 organisaties naar personeelsbeleid en goed werkgeverschap (De Vries e.a., 2005). Zij zijn hierbij ook ingegaan op de vraag hoe divers Nederlandse organisaties al zijn en of er activiteiten worden ondernomen om diversiteit te bevorderen. Specifiek hebben zij onder andere gevraagd naar maatregelen gericht op de doorstroom van vrouwen naar hogere posities. In tabel 2.1 is een overzicht opgenomen van de aanwezigheid van maatregelen ter bevordering van de doorstroom van vrouwen per sector en grootteklasse.

Tabel 2.1 Doelgroepmaatregelen per sector en grootteklasse  
(Bron: TNO)

Bedrijfsgrootte	Aanwezigheid maatregelen om doorstroom van vrouwen te bevorderen
5-19 medewerkers	24%
20-99 medewerkers	49%
100+ medewerkers	52%
Sector	
Industrie	19%
Bouw	6%
Handel/horeca	19%
Financiële dienstverlening	56%
Transport	22%
Zakelijke dienstverlening	41%
Overheid	52%
Onderwijs	71%
Zorg	60%
Overige dienstverlening	43%
<b>Totaal</b>	<b>31%</b>

Over het algemeen nemen grotere organisaties vaker maatregelen dan kleinere organisaties. Dit geldt overigens niet alleen voor maatregelen op het gebied van diversiteit, maar ook voor andersoortige beleidsmaatregelen. Het al dan niet nemen van maatregelen op het gebied van de doorstroom van vrouwen verschilt sterk per sector. In de bouwsector heeft 6% van de organisaties dergelijke maatregelen, terwijl dit in het onderwijs 71% is.

Uit het onderzoek van TNO in 2003 onder 500 werkgevers blijkt dat er een samenhang is tussen het nemen van maatregelen op het gebied van de doorstroom van vrouwen en de aanwezigheid van de doelgroep in de organisatie. Een oorzakelijk verband kan in deze niet aangetoond worden dus kan er niet gesteld worden dat organisaties die dergelijke maatregelen nemen er ook daadwerkelijk resultaat mee boeken. Het kan ook betekenen dat organisaties met een hogere vertegenwoordiging van vrouwen vaker beleidsmaatregelen treffen rondom de doorstroom van vrouwen.

De kwaliteit van evaluatiestudies om effecten te meten van maatregelen om het aandeel vrouwen in hogere functies te vergroten in Nederland is beperkt. Het is lastig om op basis daarvan harde uitspraken te doen over de effectiviteit van verschillende typen maatregelen. Er kunnen veelal slechts indicaties gegeven worden over de effectiviteit van beleid. In de Emancipatiemonitor 2004 wordt ingegaan op wat er tot nu toe bekend is over de effecten van bepaalde maatregelen om het aandeel vrouwen in hoge functies te vergroten (Portegijs, Boelens en Olsthoorn, 2004). Er wordt een drietal soorten maatregelen onderscheiden:

1. veranderingen in secundaire arbeidsvoorwaarden
2. vergroten van aanbod en zichtbaarheid van vrouwelijk talent
3. een cultuur- en mentaliteitsverandering

#### *Veranderingen in secundaire arbeidsvoorwaarden*

Het is duidelijk dat er binnen organisaties (en ook vanuit de overheid) in de afgelopen tien à 15 jaar vele veranderingen in secundaire arbeidsvoorwaarden zijn getroffen. Het blijkt tevens dat het erg

moeilijk is om de effecten van deze maatregelen te kwantificeren en oorzaak-gevolg aan te kunnen geven. Er zijn drie effectstudies die enig inzicht geven in hoeverre maatregelen op het terrein van secundaire arbeidsvoorwaarden effect hebben op de in- en doorstroom van vrouwen en op de preventie van uitstroom. Dit zijn echter studies die zo'n 10 tot 12 jaar geleden hebben plaatsgevonden. Onderbouwingen met cijfers ontbreken in deze studies. De gegevens zijn schaars en subjectief. Wat wel geconcludeerd kan worden, is dat er aanwijzingen zijn dat maatregelen zoals deeltijdwerk in leidinggevende functies, job rotation, 'vrouw-voor-vrouw maatregel', loslaten van het anciënniteitsprincipe, terugkeergaranties en kinderopvang van invloed zijn op de doorstroom en voortijdige uitstroom van vrouwen uit hogere functies voorkomt.

#### *Vergroten van aanbod en zichtbaarheid van vrouwelijk talent*

Maatregelen die genomen worden om het aanbod en de zichtbaarheid van vrouwelijk talent te vergroten zijn bijvoorbeeld op vrouwen gerichte werving, voorkeursbeleid en maatregelen op het gebied van selectie en beoordeling. Extra opleiding, job rotation, management development, mentoring en coaching voor vrouwen vallen hier eveneens onder. Ook deelname aan netwerken en stimuleringsmaatregelen zijn maatregelen die kunnen dienen om de zichtbaarheid van vrouwen te vergroten. Het is slechts in beperkte mate bekend of deze genoemde maatregelen effectief zijn voor het vergroten van het aandeel vrouwen in hogere functies. Uit onderzoek is wel gebleken dat stimuleringsmaatregelen zeer effectief zijn voor de vergroting van het aandeel vrouwen aan de top. Ook mentoring en deelname aan netwerken zou de kans op doorstroming van vrouwen vergroten.

Uit enkele oudere studies blijkt dat opleiding en Management Development trajecten effectief zijn voor de doorstroom en de preventie van uitstroom. Uit een recente effectevaluatie door bureau VanDoorneHuiskes en partners onder 42 deelnemers van een Management Development (MD) traject in het kader van het project Mixed kan geconcludeerd worden dat het MD programma succesvol heeft bijgedragen aan het doel om vrouwen voor te bereiden op hogere of leidinggevende functies én naar deze posities door te laten stromen. Concreet resultaat is dat de helft van alle MD deelnemers al tijdens de looptijd van het MD programma haar positie heeft verbeterd in de vorm van een nieuwe baan of meer (leidinggevende) verantwoordelijkheden binnen de huidige functie. Aan de deelnemers is gevraagd welk programmaonderdeel van het MD programma zij als het meest waardevol ervaren. Het vaakst wordt genoemd het individuele coachingstraject, de intervisie en de interim-opdracht. Ruim de helft van de deelnemende vrouwen is door deelname aan het MD programma beter zichtbaar geworden binnen de organisatie waar zij werkzaam zijn. Zij hebben de ambitie om hoger op te komen kenbaar gemaakt. Mede door de interne mentor en de interim-opdracht zijn zij ook op andere plekken in de organisatie zichtbaar geworden.

#### *Een cultuur- en mentaliteitsverandering*

De cultuur van de organisatie bepaalt voor een deel de mate waarin vrouwen gehinderd worden bij hun doorstroom naar de top. Uit de literatuur en uit onderzoek komt een aantal maatregelen om invloed uit te oefenen op de cultuur naar voren. Een groot deel van de maatregelen zijn erop gericht om de cultuur in de organisatie bespreekbaar te maken. De belangrijkste maatregelen zijn de volgende:

- zichtbare betrokkenheid van het topmanagement bij in- en doorstroom van vrouwen;
- het hanteren van diversiteit als beoordelingscriterium voor de geleverde prestaties van managers;
- trainingen voor leidinggevendenden, selecteurs, beoordelaars en werknemers over cultuurverschillen en vooroordelen over mannen en vrouwen;
- verplichte workshops voor managers over diversiteit;
- mentoring en coaching van vrouwen om te kunnen omgaan met een mannencultuur;
- rondetafelgesprekken met jong talent over ambitie en belemmeringen, conferenties, workshops, netwerkbijeenkomsten en work-life balance lunches over obstakels voor vrouwen om hoger op te komen.

Er is weinig bekend over de effecten van deze maatregelen op de doorstroom van vrouwen naar de top. In interviews wordt wel gezegd dat de genomen maatregelen effect hebben op de cultuur van een organisatie. Of dit ook een positief effect heeft op de doorstroom van vrouwen is onbekend.

Door middel van de schriftelijke checklist is in het veldonderzoek onder ambassadeurs gevraagd naar de aanwezigheid van beleidsmaatregelen in de organisaties van de ambassadeurs. De hierboven genoemde maatregelen komen in de checklist aan bod. In paragraaf 3.7.3 wordt het effect van deelname aan het ambassadeursnetwerk op arbeidsvoorwaarden en aanwezige beleidsmaatregelen besproken.

## 2.5 Het aandeel vrouwen in hogere posities, Nederland en Europa

### 2.5.1 Vrouwen in hogere posities in Nederland

Hoe zijn vrouwen in hogere posities vertegenwoordigd en wat is de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de tijd? Voor het beantwoorden van deze vraag hebben we gebruik gemaakt van de Enquête Vrouwen in Besluitvorming, uitgevoerd in het kader van de Emancipatiemonitor (SCP, 2000-2004). De enquête betreft een steekproef onder de grootste bedrijven in Nederland.

Tabel 2.2 Aandeel vrouwen in topfuncties in de 250 grootste bedrijven 2000-2004  
(Bron: SCP VIB'00-'004)

Lagen in organisatie	2000	2002	2004
Raden van Commissarissen	4,2%	5,6%	4,4%
Raden van Bestuur	1,9%	5,2%	6,5%
1 <sup>e</sup> echelon onder RvB	6,2%	12,0%	13,1%
2 <sup>e</sup> echelon onder RvB	11,9%	10,6%	22,8%
3 <sup>e</sup> echelon onder RvB	25,1%	27,5%	22,2%

Vrouwen blijken beter vertegenwoordigd in de lagen onder de Raden van Commissarissen en Raden van Bestuur. Dit geldt met name het tweede en derde echelon, die in 2004 voor bijna een kwart uit vrouwen bestaan. Vooral in het tweede echelon onder de Raad van bestuur is het aandeel vrouwen tussen 2002 en 2004 sterk gestegen, van 11 naar 23%. In de Raden van bestuur is het aandeel vrouwen veel lager, maar wel gestegen ten opzichte van 2002. In het eerste echelon onder de Raad van bestuur was sprake van een lichte toename, van 12% in 2002 naar 13% in 2004. Het aandeel vrouwen in de Raden van Commissarissen is tussen 2000 en 2004 niet toegenomen en blijft steken op ruim 4%.

Het aandeel vrouwelijke managers steeg van 14,6% in 1996 naar bijna 25% in 2002 (zie onderstaande tabel 2.3). Vervolgens is het aandeel vrouwen in managementfuncties tussen 2002 en 2004 weer flink gedaald, namelijk van bijna 25% in 2002 naar 20,5% in 2004.

Tabel 2.3 Ontwikkeling aandeel vrouwen in Managementfuncties Nederland 1996-2004 (Bron: CBS)

Jaar	aandeel vrouwelijke managers
1996	14,6%
1998	19,7%
2000	24,6%
2002	24,9%
2004	20,5%

Het aandeel vrouwelijke managers is in het bedrijfsleven lager dan in de niet-commerciële sector. In 2002 was 13% van de managers in het bedrijfsleven een vrouw, tegenover 36% in de niet-commerciële dienstverlening, waar ook meer vrouwen in het algemeen werken. In de gezondheids- en welzijnsector is zelfs meer dan de helft van de managers vrouw.

## 2.5.2 Vrouwen in hogere posities in Europa

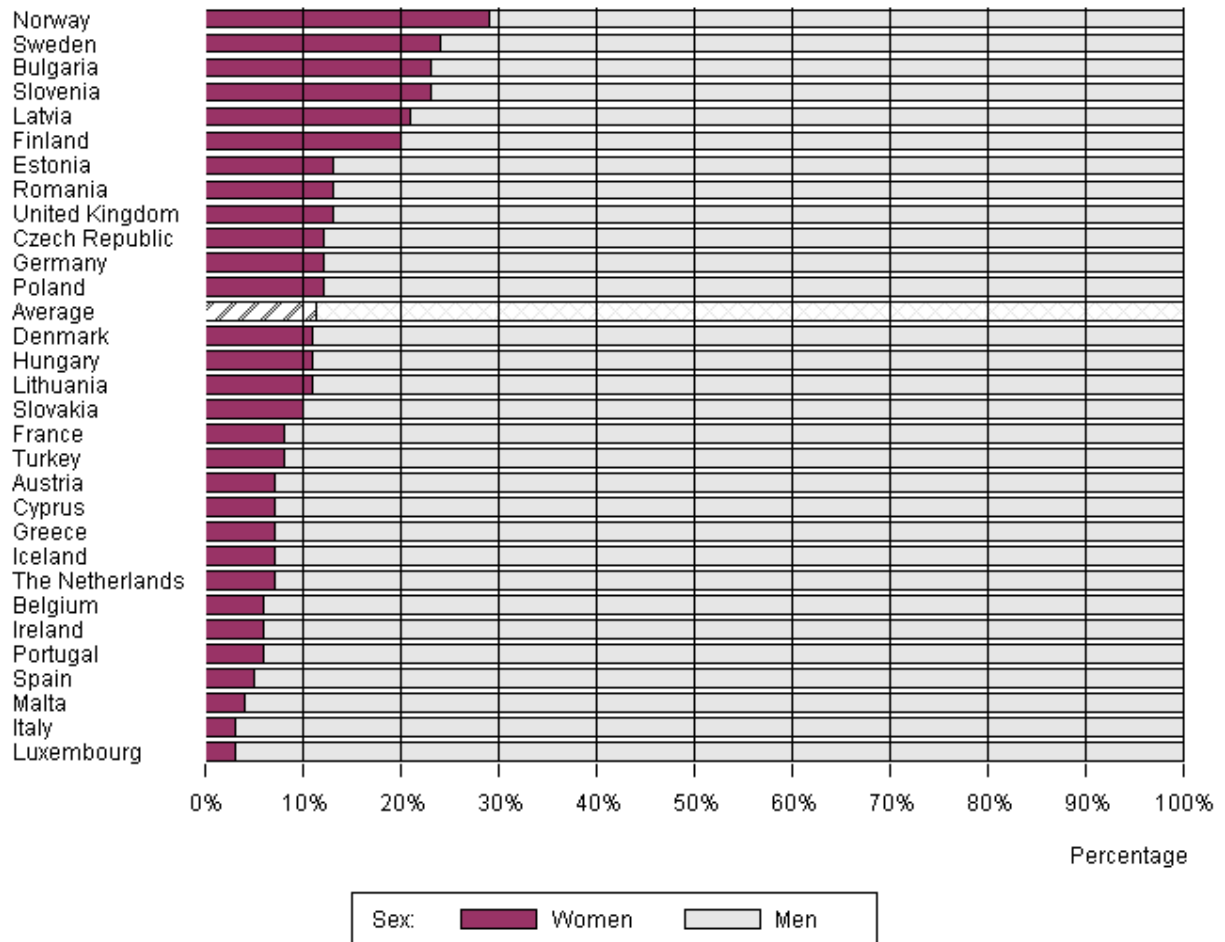
Vergeleken met andere Europese landen is het aandeel vrouwen in hogere managementfuncties in Nederland laag. Het volgende overzicht laat het aandeel vrouwen in hogere managementfuncties in 15 Europese landen zien.

Tabel 2.4 Aandeel vrouwen in managementfuncties in Europese landen, 2003 (Bron: CBS, 2004)

Land	Aandeel vrouwen hoger management (%)
Spanje	32
Portugal	32
Zweden	30
Verenigd Koninkrijk	30
Oostenrijk	29
Finland	28
Ierland	28
Duitsland	27
Nederland	26
Griekenland	25
Denemarken	21
Italië	19
België	19
Frankrijk	Niet bekend
Luxemburg	Niet bekend

De volgende grafiek toont het aandeel vrouwen en mannen in topposities in het hoogste echelon van de top 50 van beursgenoteerde bedrijven per land.

Presidents and members of the highest decision-making body in Top50 companies



Source: European Commission, DG EMPL, Database on women and men in decision-making

Met een aandeel van 6 procent vrouwen in toposities in het hoogste echelon neemt Nederland een uiterst bescheiden positie in. Nederland scoort ook in andere opzichten laag. Met een aandeel van 6% vrouwelijke hoogleraren (CBS, 2004) neemt Nederland bijna de laagste positie in Europa in. Alleen Ierland heeft een nog lager percentage vrouwelijke hoogleraren. Nederland heeft in vergelijking met andere Europese landen momenteel wel een hoog aandeel vrouwelijke parlementariërs, namelijk 37%.



### 3.1 Inleiding

Het veldonderzoek heeft bestaan uit het verzamelen van gegevens over de door de leden van de ambassadeursnetwerken uitgevoerde activiteiten en de effecten van deze activiteiten binnen en buiten hun organisaties. Dit is uitgevoerd middels telefonische interviews met de ambassadeurs en een schriftelijke checklist onder de organisaties waar de ambassadeurs destijds werkzaam waren.

Van de in totaal 52 ambassadeurs zijn er 47 telefonisch geïnterviewd. Dit betekent een hoge respons van ruim 90%. Hieronder zijn 13 (van de 14) leden van het eerste netwerk, 17 (van de 19) leden van het tweede netwerk en eveneens 17 (van de 19) leden van het derde netwerk. De geïnterviewde ambassadeurs vertegenwoordigen 45 van de 49 verschillende organisaties. Van de 47 geïnterviewde ambassadeurs is eenderde deel afkomstig uit non-profit organisaties. De overige ambassadeurs, (tweederde deel) representeren een profit organisatie. Er is tevens gekeken naar de grootte van de ambassadeursorganisaties. Vijf van de 47 ambassadeursorganisaties zijn klein: zij hebben minder dan 150 medewerkers. De overige 42 ambassadeursorganisaties zijn groot: zij hebben meer dan 150 medewerkers. Waar relevant wordt bij de analyse van de resultaten onderscheid gemaakt in eerste, tweede of derde netwerk en profit of non-profit organisatie. Vanwege het zeer geringe aantal kleine organisaties heeft het geen zin om bij de analyse onderscheid te maken tussen kleine en grote organisaties.

Een overzicht van de geïnterviewde ambassadeurs is opgenomen in bijlage I. Van de vijf ambassadeurs die niet geïnterviewd zijn, zijn er drie ambassadeurs onbereikbaar vanwege pensioen en zijn er twee ambassadeurs die niet willen meewerken aan het onderzoek. Voor de telefonische interviews is een vragenlijst ontwikkeld die half gestructureerd is, dat wil zeggen dat deze zowel open als gesloten antwoordcategorieën bevat. Er is gevraagd naar de effecten van het ambassadeursnetwerk in het algemeen, naar de eigen activiteiten in het kader van het ambassadeursnetwerk en aan de ambassadeurs is een aantal stellingen voorgelegd. In bijlage II is de vragenlijst die is gebruikt voor de telefonische interviews opgenomen.

Het andere deel van het veldonderzoek is de schriftelijke checklist. In totaal hebben 48 ambassadeurs de schriftelijke checklist toegestuurd gekregen, waarvan er 33 checklists ingevuld retour zijn ontvangen. Dit is een respons van bijna 70%. Hieronder zijn 3 (van de 13 toegezonden) uit het eerste netwerk, 15 (van de 17 toegezonden) uit het tweede netwerk en 15 (van de 18 toegezonden) uit het derde netwerk. Zeven ambassadeurs hebben aangegeven de checklist niet te kunnen invullen omdat zij niet meer werkzaam zijn bij de organisatie van destijds. Er zijn acht ambassadeurs die ook na twee reminders de checklist niet retour hebben gezonden. De respons vanuit het eerste ambassadeursnetwerk voor wat betreft de schriftelijke checklist is beduidend lager dan de respons vanuit het tweede en derde netwerk. Dit kan te maken hebben met het feit dat het eerste netwerk langer geleden is en dat er in verhouding meer ambassadeurs uit het eerste netwerk niet meer werkzaam zijn binnen de organisatie van destijds. In de schriftelijke checklist is gevraagd naar de stand van zaken binnen de organisaties van de deelnemende ambassadeurs vóór en ná het ambassadeursschap. De volgende onderwerpen zijn aan de orde gekomen: het aandeel vrouwen in de organisatie; het draagvlak voor het onderwerp 'doorstroom van vrouwen'; fase van beleidsvorming rondom het onderwerp, aanwezigheid van beleidsmaatregelen gericht op het bevorderen van de doorstroom van vrouwen. De gehanteerde schriftelijke checklist is opgenomen in bijlage III.

Zowel bij de telefonische interviews als bij het invullen van de schriftelijke checklist zijn meerdere personen per organisatie betrokken geweest. Een enkel telefonisch interview is gevoerd met zowel de ambassadeur als de betrokken beleidsmedewerker. De schriftelijke checklist is meestal ingevuld en/of aangevuld door beleidsmedewerkers uit de organisatie van de ambassadeur.

In dit hoofdstuk worden de hieronder opgesomde bevindingen uit het veldonderzoek beschreven.

- reden van deelname aan het ambassadeursnetwerk;
- doelstelling van het ambassadeursnetwerk;
- succesfactoren en belemmerende factoren van het ambassadeursnetwerk;
- uitstralingseffect van het ambassadeursnetwerk;
- realisatie van de individuele activiteiten van de ambassadeurs;
- effecten van de gerealiseerde activiteiten;
- ontwikkeling van draagvlak voor het onderwerp;
- emancipatiegezindheid van de ambassadeurs;
- visie van de ambassadeurs op de toekomst van het ambassadeursnetwerk.

### 3.2 Reden van deelname aan het ambassadeursnetwerk

Aan de geïnterviewden is gevraagd wat de reden is geweest van hun deelname aan het ambassadeursnetwerk. In tabel 3.1 is weergegeven wat de genoemde redenen zoal zijn geweest. Er zijn geen verschillen opgemerkt tussen de redenen van deelname per netwerk en per soort ambassadeurs-organisatie (profit of non-profit).

Tabel 3.1 Reden van deelname

Reden van deelname	Aantal (%)
Gewoon gevraagd en 'ja' gezegd	21 (45%)
Extra aandacht voor het onderwerp	15 (32%)
Aandeel vrouwen is te laag in de organisatie	6 (13%)
Voorbeeldfunctie voor andere organisaties	2 (4%)
Anders	3 (6%)
<b>Totaal</b>	<b>47 (100%)</b>

Bijna de helft van de ambassadeurs (45%) heeft eraan deelgenomen omdat zij 'gewoon gevraagd' zijn.

*'Ik ben destijds door Jorritsma gevraagd en voelde me gevleid en kon geen nee zeggen.'*  
(amb.nw 1, profit, groot)<sup>1</sup>

Eenderde van de ambassadeurs (32%) vond dat het onderwerp 'doorstroming van vrouwen naar hogere functies' binnen hun organisatie meer aandacht nodig had.

*'Deelname aan het ambassadeursnetwerk sluit aan bij onze interne policy omtrent dit onderwerp. Het is ook goed voor de uitstraling naar buiten toe. Het werd intern geapprecieerd dat ik er aan deelnam.'* (amb.nw. 3, non-profit, groot)

Overige redenen voor deelname worden door een gering aantal ambassadeurs genoemd. Een van die redenen is het te lage aandeel vrouwen in de organisatie. Er zijn zes ambassadeurs die dit als reden noemen voor hun deelname aan het ambassadeursnetwerk.

<sup>1</sup> Bij de citaten van ambassadeurs geven we aan welk netwerk dit betreft en welke type bedrijf: profit of non-profit sector, groot of klein (<150 medewerkers) bedrijf

*'Het lage aandeel vrouwen in hogere functies is een knelpunt in onze organisatie. De deelname aan het netwerk wilde ik gebruiken om dat onderwerp op de agenda te zetten.'*  
(amb.nw. 2, profit, groot)

Er zijn twee ambassadeurs die aangeven dat zij hebben deelgenomen aan het netwerk om als voorbeeld te dienen voor andere organisaties. Zij hadden al veel ondernomen op het terrein van doorstroom van vrouwen en ook al veel vrouwen werkzaam op hogere posities.

*'Bij onze organisatie was het al een belangrijk issue. Omdat we een jong bedrijf zijn, hadden we al veel vrouwen. Zonder arrogant te zijn, we konden als een soort voorbeeld voor andere organisaties fungeren.'* (amb.nw 2, profit, groot)

### **3.3 Doelstelling van het ambassadeursnetwerk**

De algemene doelstelling van de ambassadeursnetwerken is om het thema doorstroming van vrouwen naar hogere functies op de agenda te zetten in bedrijven en instellingen. Aan de ambassadeurs is gevraagd of zij vinden dat het ambassadeursnetwerk waar zij aan hebben deelgenomen daarin geslaagd is. Bijna alle ambassadeurs beantwoorden deze vraag met 'ja'. Slechts vier ambassadeurs (twee van het tweede netwerk en twee van het derde netwerk) vinden dat het ambassadeursnetwerk waar zij aan deelgenomen hebben daar niet in geslaagd is.

Zoals gezegd in paragraaf 1.2 heeft elk ambassadeursnetwerk daarnaast haar eigen specifieke doelstellingen geformuleerd. Het eerste ambassadeursnetwerk heeft zich vooral gefocust op het uitdragen van het onderwerp doorstroom van vrouwen naar hogere posities naar buiten toe en dan vooral naar het bedrijfsleven. De belangrijkste boodschap was hierbij dat meer evenwicht in de top een bedrijfseconomisch belang dient en geen 'soft' issue is. De ambassadeurs hebben zelf actiepunten vastgesteld gericht op het uitdragen van deze boodschap naar buiten toe.

Het tweede ambassadeursnetwerk heeft zich ten doel gesteld om de agendasetting van het onderwerp te verbreden naar bedrijfstakken waarin vrouwen traditioneel een sterke minderheid vormen zoals de technische en industriële sector. Ook nemen in dit netwerk meer ambassadeurs uit non-profit organisaties deel. Een speerpunt van het tweede ambassadeursnetwerk is daarnaast om vrouwelijke high potentials en hun ambities meer zichtbaar te maken. De ambassadeurs hebben hun persoonlijke actiepunten gericht op toename van het aandeel vrouwen in de top zowel binnen als buiten hun organisatie.

Na het eerste en het tweede ambassadeursnetwerk, heeft het derde ambassadeursnetwerk de focus gelegd op verdere bewustwording van het onderwerp en de implementatie van concrete maatregelen binnen de eigen organisatie. Het motto van het derde netwerk luidt: 'geen woorden maar daden'. De persoonlijke actiepunten van de ambassadeurs uit het derde netwerk zijn derhalve voornamelijk gericht op het bereiken van interne doelstellingen ten aanzien van het aandeel vrouwen in hogere posities.

Hierbij kan vermeld worden dat voor alle ambassadeursnetwerken geldt dat de ambassadeurs zelf hun persoonlijke acties hebben gefinancierd in tijd en geld. Een aantal ambassadeurs heeft intern gezorgd voor beleidsondersteuning en er zijn ook gemeenschappelijke activiteiten gefinancierd zoals bijvoorbeeld de gezamenlijke advertenties door het eerste ambassadeursnetwerk.

De projectplannen worden in de loop van de netwerken meer concreet en er is ook meer aandacht voor de startsituatie van de ambassadeurs en het vastleggen van de bereikte resultaten.

### 3.4 Succes- en belemmerende factoren van het ambassadeursnetwerk

#### 3.4.1 Inleiding

Aan de ambassadeurs is de vraag gesteld wat bijdraagt aan het succes van het ambassadeursnetwerk. Tevens is er aan hen gevraagd wat zij als eventuele belemmeringen of knelpunten hebben ervaren. Dit zijn twee open vragen geweest waarvan de uitkomsten achtereenvolgens worden besproken in de paragrafen 3.4.2 en 3.4.3. Tevens is de mening van ambassadeurs gevraagd over mogelijk bevorderende of belemmerende factoren.

#### 3.4.2 Succesfactoren

In onderstaande tabel 3.2 is een overzicht gemaakt van de meest genoemde factoren die volgens de geïnterviewde ambassadeurs bijdragen aan het succes van het ambassadeursnetwerk. De ambassadeurs hebben meer dan één succesfactor kunnen noemen.

Tabel 3.2 Succesfactoren ambassadeursnetwerk

Succesfactoren	Aantal keren genoemd (%)
De uitstraling van de individuele ambassadeurs ('hoog in de boom')	25 (53%)
Het commitment van de ambassadeurs	14 (30%)
De concrete acties die binnen de organisaties uitgevoerd worden	11 (23%)
De mix van het soort organisaties die deelnemen	10 (21%)
Het gaat om concrete praktijkvoorbeelden, het is geen theorie	8 (17%)
Het verhogen van de bewustwording bij de ambassadeurs zelf	8 (17%)

De meest genoemde succesfactor is de uitstraling van de individuele ambassadeurs. Zij zijn allemaal werkzaam in de hoogste top van een organisatie. Ruim de helft van de geïnterviewden (53%) noemt dit als belangrijke bijdrage aan het succes van het netwerk. Relatief wordt dit vaker als succesfactor genoemd door ambassadeurs uit non-profit organisaties dan door ambassadeurs uit profit-organisaties. Tussen de netwerken zien we op dit punt geen opvallende verschillen.

Van het gegeven dat de ambassadeurs op het niveau van de Raad van Bestuur zitten, vindt men een hoge 'sponsorship' waarde uitgaan. Dit werkt positief voor de uitstraling van het netwerk en de mate waarin het onderwerp 'doorstroom van vrouwen' serieus genomen wordt. Daarbij wordt door een aantal ambassadeurs aangestipt dat het ook van belang is dat dit nu juist mannen zijn. De ambassadeurs doen hierover de volgende uitspraken:

*'Het is heel belangrijk om een aantal boegbeelden uit het bedrijfsleven te hebben die zich hiervoor inzetten. De ambassadeurs die zich daarbij aansluiten weten dan dat het niet zomaar een speeltje is, het is een serieus onderwerp. De namen van de ambassadeurs zijn daarom cruciaal.'* (amb.nw 2, profit, groot)

*'Omdat de ambassadeurs hoog in de boom zitten, kunnen zij daadwerkelijk acties uitzetten. Zij zijn zichtbaar en daardoor interessant voor de pers. Het belang van het onderwerp wordt daarmee onderstreept.'* (amb.nw 3, profit, klein)

*'Juist het feit dat er mannen in het netwerk zitten, draagt bij aan het succes. Het netwerk zorgt ervoor dat mannen het punt gelegitimeerd op de agenda kunnen zetten.'* (amb.nw 2, non-profit, groot)

Daarop aansluitend wordt het getoonde commitment door de ambassadeurs door bijna eenderde van de geïnterviewde ambassadeurs (30%) genoemd als succesfactor. Dit wordt in verhouding vaker door de 'profit ambassadeurs' genoemd als succesfactor dan door de 'non-profit ambassadeurs'. Een opvallend verschil is dat deze succesfactor vaker door ambassadeurs uit het tweede (59%) netwerk genoemd wordt dan door ambassadeurs uit het eerste (15%) en derde (12%) netwerk.

*'De ambassadeurs laten zien dat zij het onderwerp belangrijk vinden en laten zich daarbij ook afrekenen op persoonlijke actiepunten. Ze gaan er echt concreet mee aan de gang.'* (amb.nw 2, non-profit, groot)

*'Het succes is dat de top van het Nederlandse bedrijfsleven zich committeert aan dit onderwerp. Zij zagen ook heel duidelijk het commerciële belang van meer vrouwen in de top. Ontsnappen wordt dan moeilijk, het is een vorm van actieve zelfbinding.'* (amb.nw 3, non-profit, groot)

Ongeveer een kwart van de ambassadeurs (23%) noemt de concreet geformuleerde acties een belangrijke succesfactor van het ambassadeursnetwerk. Het gaat hier om de persoonlijke actiepunten die de ambassadeurs voor zichzelf geformuleerd hebben bij aanvang van het netwerk. Dit wordt voornamelijk door de profit-organisaties als succesfactor genoemd. Relatief wordt het meer door de ambassadeurs uit het eerste (39%) dan uit het tweede (18%) en derde (18%) netwerk genoemd.

*'Het feit dat je aan het einde van het jaar resultaten laat zien, 'geen woorden maar daden'. Anders blijft het alleen maar bij een praatclub. Hoe meer successen er geboekt worden, hoe meer animo voor deelname aan het netwerk.'* (amb.nw.3, profit, groot)

Er zijn tien ambassadeurs (21%) die de verscheidenheid aan deelnemende organisaties als bijdrage aan het succes zien. Het gaat er hier om dat de overheid, het bedrijfsleven, zorginstellingen en universiteiten erin vertegenwoordigd zijn, dat er zowel mannelijke als vrouwelijke ambassadeurs in zitten en dat de fase waarin de organisaties zich bevinden met betrekking tot het onderwerp verschilt. Er zijn hier geen verschillen per netwerk of soort organisatie te benoemen.

*'Het feit dat het een netwerk is waar gelijkgestemden met verschillende achtergronden lid van zijn. En zij zijn bovendien enthousiast over het onderwerp.'* (amb.nw.2, profit, groot)

*'Daarbij de verschillen tussen de collega's onderling: zij die er al mee bezig zijn en verder zijn, maar ook collega's die minder ver zijn. Verder waren er in mijn netwerk vrouwen die het weer vanuit hun manier benaderden.'* (amb.nw.3, profit groot)

Acht ambassadeurs zeggen het een succesfactor te vinden dat het om concrete voorbeelden gaat en dat het niet alleen bij theorie blijft. Zij geven veelal hierbij aan dat zij baat hebben bij de praktische voorbeelden van andere organisaties. Het zien en horen van zogenaamde 'best practices' werkt volgens hen goed. De ambassadeurs die dit als succesfactor noemen zijn bijna allen afkomstig uit de profit-sector. Per netwerk is hier geen verschil op te merken.

*'Het is goed dat er best practices worden uitgewisseld. Je ziet hoe andere bedrijven het hebben aangepakt en je deelt ervaringen met elkaar. Je hoeft ook niet opnieuw het wiel uit te vinden.'* (amb.nw. 2, profit, groot)

Vergroting van de bewustwording over het onderwerp bij de ambassadeurs zelf wordt eveneens acht keer genoemd als bijdrage aan het succes. Opvallend is dat dit allen ambassadeurs zijn die de profit-sector vertegenwoordigen. In welk netwerk deze ambassadeurs zitten, maakt geen verschil. Een

aantal geïnterviewde ambassadeurs geeft aan vooral persoonlijk veel gehad te hebben aan hun deelname. Zij hebben meer inzicht gekregen in de problematiek en begrijpen veel beter waar knelpunten kunnen zitten met betrekking tot de doorstroom van vrouwen naar de top. Het heeft in die zin voor de ambassadeurs zelf gediend als een eye-opener. Daarbij hebben de ambassadeurs met elkaar ideeën uitgewisseld en elkaar geïnspireerd tot het ondernemen van activiteiten.

*'Het maakt je meer bewust, je gaat er meer over nadenken en je besteedt er extra aandacht aan in beleid. Ik heb ook meer gelezen over het onderwerp.'* (amb.nw. 1, profit, groot)

Succesfactoren die incidenteel genoemd zijn betreffen:

- de ondersteuning door Opportunity in Bedrijf;
- de herhaling van de netwerken;
- het feit dat een aantal ambassadeurs hun branche erbij betrokken hebben;
- het koppelen van een thema aan het netwerk;
- de optredens van de ambassadeurs buiten het netwerk.

Na het stellen van de open vraag wat nu bijdraagt aan het succes van het ambassadeursnetwerk zijn aan ambassadeurs een aantal factoren voorgelegd, met de vraag of zij deze wel of niet van belang vinden voor het succes van het ambassadeursnetwerk en zo ja, in welk opzicht:

- initiatief en financiering door het Ministerie van SZW en EZ;
- de ondersteuning door Opportunity in Bedrijf;
- andere externe factoren of partijen van belang, zo ja in welke rol;
- de ambassadeurs in het netwerk;
- de gekozen activiteiten van de ambassadeurs;
- het effect van het vorige netwerk.

*Initiatief en financiering door het Ministerie van SZW en EZ*

Het ambassadeursnetwerk is op initiatief van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en het Ministerie van Economische Zaken van start gegaan. Zij hebben het netwerk tevens gefinancierd. Zie voor een overzicht de onderstaande tabellen 3.3 en 3.4.

*Tabel 3.3. Initiatief en financiering Ministerie van SZW belangrijk voor het succes?*

Antwoord	Aantal (%)
Ja	35 (76%)
Nee	11 (24%)
<b>Totaal</b>	<b>46 (100%)</b>

*Tabel 3.4. Initiatief en financiering Ministerie van EZ belangrijk voor het succes?*

Antwoord	Aantal (%)
Ja	33 (72%)
Nee	13 (28%)
<b>Totaal</b>	<b>46 (100%)</b>

Driekwart van de ambassadeurs vindt het belangrijk dat de overheid, in kwestie het Ministerie van SZW of EZ, het initiatief voor het ambassadeursnetwerk heeft genomen. Er is hierbij weinig verschil per ministerie. Relatief vinden de ambassadeurs uit het derde netwerk dit belangrijker dan de ambassadeurs uit het eerste en tweede netwerk. Ook kan gesteld worden dat ambassadeurs uit de non-profit organisaties dit iets belangrijker vinden dan de ambassadeurs uit de profit-organisaties.

Ter onderschrijving van het belang van de betrokkenheid van de overheid bij het netwerk worden drie belangrijke argumenten aangedragen:

- . draagvlak en uitstraling: als overheid laten zien dat het onderwerp belangrijk is;
- . aanjaagfunctie: het is nodig om het instrument van de grond te krijgen;
- . verantwoordelijkheid van de overheid: het probleem is ingrijpend, zit verankerd in de maatschappij.

Het vergroten van het draagvlak voor en de uitstraling van het onderwerp door betrokkenheid van de overheid draagt volgens ambassadeurs in belangrijke mate bij aan het succes van het ambassadeursnetwerk:

*'Dit geeft een signaal dat de overheid het ambassadeursnetwerk belangrijk vindt (in het kader van emancipatie) en dat is goed voor de geloofwaardigheid van het ambassadeursnetwerk.'* (amb.nw. 2, non-profit, groot)

*'Het feit dat het initiatief genomen is door de overheid is heel erg belangrijk. Alleen SZW is dan niet genoeg. Het moet door het kabinet gedragen worden. Het is daarom jammer dat de staatssecretaris van emancipatie weg is, daardoor is het brede draagvlak binnen de overheid niet geregeld.'* (amb.nw.1, profit, groot)

*'De overheid moet die stimulans geven om het op de agenda te krijgen. Vond het wel verwarrend dat in diezelfde periode algemene opmerkingen kwamen van de minister van SZW dat het emancipatiebeleid minder belangrijk was of zelfs kon worden opgeheven.'* (amb.nw. 3, non-profit, groot)

Initiatief vanuit de overheid wordt daarnaast als waardevol ervaren voor het van de grond krijgen van het initiatief. Dat argument speelt dus op dit moment een wat minder belangrijke rol. De overheid heeft een aanjaagfunctie, omdat bedrijven het initiatief niet zelf zouden nemen:

*'Er is een katalysator nodig, het is goed als de overheid dat doet en zich erachter stelt. Bij het bedrijfsleven staat dit onderwerp niet op nummer 1.'* (amb.nw.1, profit, groot)

*'Het is zeker nodig dat de overheid dit doet. Zeker in het beginstadium, dat gaat niet spontaan. Er moet zich iemand voor verantwoordelijk maken.'* (amb.nw. 3, non-profit, groot)

*'Het zou mooier geweest zijn als de overheid dit niet had hoeven opstarten. Het blijkt maar weer dat het niet vanzelfsprekend is dat organisaties dit zelf doen en wat dat betreft is er nog een hele lange weg te gaan. Het heeft nu eenmaal een zetje nodig'* (amb.nw. 2, non-profit, groot)

Tenslotte zijn er ambassadeurs die vinden dat de overheid initiatief moet tonen, omdat het de rol van de overheid is:

*'Het probleem is veel ingrijpender, het zit in de maatschappij. De bedrijven moeten er niet op aangesproken worden, het is de rol van de overheid.'* (amb.nw. 1, profit, klein)

*'Maatschappelijk gezien moet er iets gebeuren, de participatie van vrouwen is in Nederland veel lager in vergelijking met andere Europese landen.'* (amb.nw. 3, profit, groot)

Hoewel de meeste ambassadeurs geen verschil zien tussen SZW of EZ voor wat betreft betrokkenheid bij het onderwerp, ziet een aantal ambassadeurs dit wel. Betrokkenheid vanuit SZW verbindt de opdracht van het ambassadeursnetwerk met sociale drijfveren, als het minderhedenbeleid of emancipatiebeleid. Vanuit EZ is de uitstraling meer die van het economisch belang en rendement van meer vrouwen op hogere posities. Een aantal ambassadeurs vindt om die reden dat het initiatief en de financiering vooral bij EZ moet liggen. Dit komt ten goede aan de algemene uitstraling naar buiten toe, naar de (nieuwe) ambassadeurs en naar de organisaties.

*'Als SZW het initieert, valt het onder minderhedenbeleid. Die uitstraling vind ik niet goed. Als EZ het financiert en initieert, dan heb je het meer over de business case. Dat heeft veel meer effect en uitstraling'* (amb.nw. 3, non-profit, groot).

*'De rol van EZ is belangrijk voor de herkenning voor het bedrijfsleven. Het economisch belang van diversiteit is groter geworden en daarom is het feit dat ook EZ dit financiert en zich eraan committeert belangrijk voor de uitstraling naar buiten toe.'* (amb.nw. 2, profit, groot)

Een kwart van de ambassadeurs vindt betrokkenheid van de overheid niet van belang voor het succes van het ambassadeursnetwerk. Een aantal ambassadeurs is zich ook niet bewust van betrokkenheid van de overheid bij het netwerk. Men is van mening dat het een zaak van het bedrijfsleven is:

*'Bedrijven zouden als zij het onderwerp belangrijk genoeg vinden, zelf het geld bij elkaar kunnen krijgen. Dat zou geen probleem moeten zijn'* (amb.nw. 2, profit, groot).

*'Nee, het had net zo goed van de bedrijven zelf uit kunnen gaan'* (amb.nw. 1, profit, groot)

#### *De ondersteuning door Opportunity in Bedrijf*

De ambassadeursnetwerken zijn logistiek en inhoudelijk ondersteund door Opportunity in Bedrijf. Het uitvoeren van de individuele actiepunten is de verantwoordelijkheid geweest van de ambassadeurs zelf. De ambassadeurs hebben aangegeven of zij de ondersteuning door Opportunity in Bedrijf van belang vinden voor het succes. Van de 45 ambassadeurs antwoordt ruim 80% hier bevestigend op, waarbij geen verschillen zijn te vinden in het soort organisatie of het netwerk van de ambassadeur. Zie tabel 3.5 voor een overzicht.

*Tabel 3.5 Ondersteuning door Opportunity in Bedrijf van belang voor het succes?*

<b>Antwoord</b>	<b>Aantal (%)</b>
Ja	38 (84%)
Nee	7 (16%)
<b>Totaal</b>	<b>45 (100%)</b>

De meerderheid van de ambassadeurs (84%) is van mening dat ondersteuning door Opportunity in Bedrijf heeft bijgedragen aan het succes van het ambassadeursnetwerk. Hiervoor worden twee redenen gegeven:

- . de ervaring en deskundigheid van Opportunity heeft bijgedragen aan het succes;
- . ondersteuning is in het algemeen nodig.

Ambassadeurs zijn vooral tevreden over de kennis en deskundigheid van Opportunity ter ondersteuning van het Ambassadeursnetwerk. Opportunity heeft haar taak goed uitgevoerd en professioneel en betrokken werk geleverd:

*'De ondersteuning door Opportunity is van groot belang, werkt heel stimulerend en is overigens uitstekend gedaan. Dat heb je als netwerk echt nodig om de vaart erin te houden.'* (amb.nw. 2, profit, groot)

*'Ja, zij hebben een goede faciliterende rol, hebben best practices aangereikt en achter iedereen aan gerend. Dat heb je echt nodig.'* (amb.nw. 3, profit, groot)

Ambassadeurs die van mening zijn dat ondersteuning in het algemeen belangrijk is voor het succes van het netwerk doelen daarmee op het feit dat voor het regelwerk en het 'achter de broek zitten van bedrijven' externe hulp noodzakelijk is:

*'Ja, is belangrijk; bal aan het rollen houden, het projectmanagement voeren, anders gebeurt er niks.'* (amb.nw. 2, profit, groot)

*'Professionele ondersteuning is altijd belangrijk. Iemand moet de leden aanspreken op wat ze moeten doen.'* (amb.nw. 2, non-profit, groot)

Er zijn ook ambassadeurs (16%, zeven ambassadeurs) die ondersteuning niet belangrijk vinden voor het succes van het netwerk. In de eerste plaats omdat ze geen belang hechten aan ondersteuning:

*'Nee, voor mij was dat niet van belang.'* (amb.nw.1, profit, groot)

In de tweede plaats zijn er enkele ambassadeurs die de ondersteuning door Opportunity niet vinden bijdragen aan het succes van het netwerk:

*'Nee, niet persé Opportunity. De ondersteuning moet professioneel zijn en adequaat.'* (amb.nw. 2, profit, groot)

*Andere externe factoren of partijen van belang; zo ja in welke rol*

Tweederde van de ambassadeurs (66%) ziet nog andere partijen of externe factoren van belang voor het succes van het netwerk. Er is hierbij geen verschil op te merken tussen profit en non-profit ambassadeursorganisaties of tussen de verschillende netwerken. Zie ook tabel 3.6.

Tabel 3.6 *Andere partijen of externe factoren van belang voor het succes?*

Antwoord	Aantal (%)
Ja	29 (66%)
Nee	15 (34%)
<b>Totaal</b>	<b>44 (100%)</b>

Men noemt met name VNO-NCW en de media als belangrijke externe factoren. Incidenteel worden genoemd: brancheorganisaties en beroepsverenigingen, MKB Nederland, vrouwen in hogere functies en werknemersorganisaties.

VNO/NCW vindt men om de volgende redenen een belangrijke partij:

- . ten behoeve van het op de agenda krijgen van het onderwerp en het vergroten van draagvlak;
- . in het algemeen als stimulans naar bedrijven toe;
- . om goede voorbeelden te kunnen overnemen;
- . én omdat ook VNO/NCW 'een echte mannenclub' is.

*'VNO-NCW is belangrijk om het onderwerp op de agenda te krijgen. Die ondersteuning van hen is van groot belang voor het succes.'* (amb.nw. 2, profit, groot)

*'Als VNO-NCW niet mee zou doen, dan zou dat niet goed zijn. Hoe breder het draagvlak, hoe beter het is. VNO-NCW kan als platform en podium gebruikt worden, om hierover dingen te zeggen.'* (amb.nw. 2, profit, groot)

*'VNO-NCW moet zich op dit gebied profileren, dat is namelijk een erge mannenclub.'* (amb.nw. 2, profit, groot)

De media zijn belangrijk omdat:

*'De lijnen naar de pers zijn erg belangrijk, dat had meer gekund. Je zou hoofdredacteurs van belangrijke media in het netwerk kunnen opnemen.'* (amb.nw. 1, profit, groot)

Eenderde van de ondervraagde ambassadeurs (34%) ziet geen belang bij externe partijen. Men vindt dat ambassadeurs het zelf moeten doen en is van mening dat andere partijen onvoldoende impact hebben en/of niets met het onderwerp van doen hebben:

*'Ik heb zelf van mijn eigen netwerk gebruik gemaakt en dat heeft mij geholpen. Van andere organisaties heb ik nooit iets gemerkt, hebben geen rol gespeeld.'* (amb.nw. 3, non-profit, groot)

#### *De ambassadeurs in het netwerk*

Alle 47 geïnterviewde ambassadeurs zeggen het belangrijk te vinden wie er als ambassadeur in de netwerken zitting nemen.

Tabel 3.7 Welke ambassadeurs in het netwerk van belang voor het succes?

Antwoord	Aantal (%)
Ja	47 (100%)
Nee	0 (0%)
<b>Totaal</b>	<b>47 (100%)</b>

Belangrijk voor het succes van het netwerk vindt men met name:

- . gezag en status door bekende namen;
- . diversiteit binnen het netwerk (mannen en vrouwen, ook allochtone ambassadeurs, verschillende sectoren, organisaties die ver en minder ver gevorderd zijn qua beleid).

*'Het is belangrijk dat er veel mannen in het netwerk zitten en mensen met attentiewaarde ('minstens halve BN'ers'). Er moet veel publiciteit van komen.'* (amb.nw. 2, non-profit, groot)

*'Vond het belangrijk dat er ook vrouwen in hogere posities in het netwerk zaten dat is belangrijk voor het zichtbaar maken van een statement naar jonge vrouwen toe.'* (amb.nw. 3, non-profit, groot)

*'Er waren organisaties vertegenwoordigd in de ambassadeursnetwerken die het zelfs nog nooit over het onderwerp gehad hadden, maar er zaten ook koplopers bij. Die mix van organisaties was ook een belangrijke succesfactor. Je luistert naar elkaars verhalen en geeft elkaar ideeën. Het heeft in die zin een soort sneeuwbaaleffect.'* (amb.nw. 2, profit, groot)

*'De combinatie van overheidsorganisaties en het bedrijfsleven is erg belangrijk. Mijn ervaring was dat de overheid verder is voor wat betreft een hoger aandeel vrouwen in de top, maar het bedrijfsleven is verder als het gaat om het ontwikkelen van benaderingen en instrumenten.'* (amb.nw. 3, non-profit, groot)

Daarnaast worden nog incidenteel genoemd:

- . beslisser zijn: binnen je eigen organisatie iets kunnen bereiken;
- . positief staan tegenover het onderwerp.

*'Het moeten mensen zijn die er zelf over gaan, HRM officiers zijn wel belangrijk maar die weten zelf al wel wat er moet gebeuren.'* (amb.nw. 3, profit, groot)

*'Het is belangrijk dat dit boegbeelden in de organisatie zijn die het hoog op de agenda kunnen zetten.'* (amb.nw. 3, non-profit, groot)

#### *De gekozen activiteiten van de ambassadeurs*

In tabel 3.8 is te lezen dat ruim driekwart (79%) van de ondervraagde ambassadeurs vindt dat de gekozen activiteiten van de ambassadeurs van belang zijn voor het succes van het netwerk. Of een ambassadeur nu een profit of een non-profit organisatie vertegenwoordigt, maakt niet uit. Het is wel zo dat de ambassadeurs uit het derde netwerk iets vaker vinden dat de gekozen activiteiten van belang zijn voor het succes dan de ambassadeurs uit het eerste en tweede netwerk.

Tabel 3.8 Gekozen activiteiten van belang voor succes?

Antwoord	Aantal (%)
Ja	34 (79%)
Nee	9 (21%)
<b>Totaal</b>	<b>43 (100%)</b>

Er worden verschillende aspecten genoemd met betrekking tot de activiteiten van de ambassadeurs die van belang zijn voor het succes van het netwerk (in afnemende volgorde van noemen):

- . de activiteiten moeten concreet en uitvoerbaar zijn binnen de desbetreffende organisatie en zichtbaar resultaat kunnen opleveren.

*'De activiteiten moeten uitvoerbaar zijn en tot successen leiden.'* (amb.nw. 2, profit, groot)

*'De activiteiten moeten wel ergens op slaan en er moeten concrete doelstellingen gemaakt worden over wat je ermee kunt bereiken.'* (amb.nw. 2, non-profit, groot)

- . de activiteiten moeten andere organisaties kunnen inspireren, het goede voorbeeld geven divers van aard zijn, zodat men van elkaar kan leren;

*'De inhoud en de vorm van het soort activiteiten zijn belangrijk voor het succes en de uitstraling naar buiten toe. Er zijn activiteiten geweest die mij enorm geïnspireerd hebben.'* (amb.nw. 3, non-profit, groot)

*'Er kan een schat aan goede praktijken worden opgebouwd, ook voor nieuwe bedrijven in het netwerk. Je moet natuurlijk niet steeds opnieuw het wiel uitvinden.'* (amb.nw. 3, non-profit, groot)

- . de activiteiten moeten ambitieus zijn:

*'De activiteiten moeten niet low key zijn, maar ambitieus. Je moet als ambassadeur laten zien dat je het meent en het onderwerp serieus neemt.'* (amb.nw.1, profit, groot)

- . de activiteiten moeten naar buiten toe worden uitgedragen:

*'De verplichting tot publiciteit opzoeken was belangrijk. Zichtbaarheid voor de 'eigen parochie' is natuurlijk ook belangrijk, maar dit moet ook naar buiten worden uitgedragen.'* (amb.nw.2, non-profit, groot)

Een aantal ambassadeurs zeggen de activiteiten van belang te vinden voor het succes, maar geven aan het vooral van belang te vinden dat de grote namen meedoen en zich zichtbaar achter de doelstelling van het netwerk scharen:

*'De activiteiten zijn wel belangrijk, maar het gaat er vooral om dat je meedoet.'* (amb.nw.2, profit, groot)

Een vijfde van de geïnterviewden (21%) zegt de activiteiten die de ambassadeurs uitvoeren niet van belang te vinden voor het succes van het ambassadeursnetwerk. Zij vinden het belangrijker dat de ambassadeurs aansprekende namen zijn en zichtbaar zijn naar buiten toe. De vorm waarin de ambassadeurs binnen hun interne organisatie het aandeel vrouwen in de top proberen te verhogen, maakt daarbij niet uit. Volgens hen zijn deze activiteiten van minder belang omdat deze toch niet zichtbaar zijn naar buiten toe:

*'Het is belangrijker wie de ambassadeurs zijn. Zij laten zien dat zij serieus met het onderwerp bezig zijn. Andere organisaties willen zich dan daaraan spiegelen. De activiteiten zijn intern gericht en zijn van minder belang.'* (amb.nw.3, profit, groot)

*'Nee, het gaat in eerste instantie om het commitment dat de ambassadeurs uitstralen, de activiteiten zijn van secundair belang.'* (amb.nw.1, profit, groot)

#### *Het effect van het vorige netwerk*

Bijna driekwart (72%) van de ambassadeurs vindt het effect van het vorige netwerk van belang voor het succes (zie ook tabel 3.9). Hier zijn geen verschillen op te merken tussen profit en non-profit en tussen de verschillende netwerken.

Tabel 3.9 Effect vorige netwerk van belang voor het succes?

Antwoord	Aantal (%)
Ja	23 (72%)
Nee	9 (28%)
<b>Totaal</b>	<b>32 (100%)</b>

De ambassadeurs die zeggen het effect van het vorige netwerk van belang te vinden voor het succes (72%), geven hiervoor de volgende redenen aan (van meer naar minder vaak genoemd):

- . continuïteit van het werk is belangrijk, voortzetting en herhaling;
- . zichtbaarheid vergroten, aandacht van de media trekken;
- . uitwisselen en doorgeven van ervaringen;
- . de concurrentie met elkaar aangaan.

*'Ja het is goed dat je het continueert, je doet als organisatie mee aan een lopend verhaal. Zo lang we er nog niet zijn in Nederland moeten we ermee doorgaan.'* (amb.nw. 2, non-profit, groot)

*'Het succes van de netwerken zit hem ook absoluut in de herhaling. Het commitment van de ambassadeurs werd per netwerk sterker en beter.'* (amb.nw.2, profit, groot)

*'Het eerste netwerk heeft veel aandacht gekregen in de media, daarom wisten wij al waar we aan begonnen met het tweede netwerk.'* (amb.nw.2, non-profit, groot)

*'De vorige netwerken straalden gezag uit. Het geeft vooraanstaande ondernemers het idee dat zij dit onderwerp ook belangrijk moeten vinden.'* (amb.nw.3, non-profit, groot)

Ambassadeurs (negen) die aangeven het effect van het vorige netwerk niet belangrijk vinden voor het succes, lichten dit toe met de reden dat zij niets van de (resultaten van de) vorige netwerken gemerkt hebben.

*'Nee, de resultaten en effecten van vorige netwerken zijn mij onbekend.'* (amb.nw.3, profit, groot)

*'Als organisatie hebben we niets van het vorige netwerk gemerkt.'* (amb.nw.3, non-profit, groot)

### 3.4.3 Belemmerende factoren

Na het bespreken van de factoren die de ambassadeurs relevant achten voor het succes van het ambassadeursnetwerk, is gevraagd of zij daarnaast ook belemmeringen hebben ervaren. Van de 47 geïnterviewde ambassadeurs hebben er 12 geen enkele belemmering ervaren. De overige 35 ambassadeurs noemen meerdere belemmeringen. De meest genoemde belemmeringen worden in onderstaand schema, tabel 3.10, weergegeven. Er zijn geen verschillen waargenomen in het soort genoemde belemmeringen per netwerk. Daar waar sprake is van een relatief verschil tussen profit en non-profit organisatie, wordt dit aangegeven.

Tabel 3.10 Belemmerende factoren ambassadeursnetwerk

Belemmerende factoren	Aantal keren genoemd (%)
De gekozen activiteiten: geen goede follow-up en ze zijn van een te laag ambitieniveau	12 (26%)
De doorstroom van vrouwen naar de top heeft een lange adem nodig, het is een hardnekkig probleem	8 (17%)
Laag ambitieniveau van vrouwen en daarbij ook tegenwerkende Nederlandse cultuur	7 (15%)
Minimale inzet van sommige ambassadeurs	6 (13%)
De verslechterde arbeidsmarkt en economische situatie	4 (9%)
Te weinig publiciteit	4 (9%)

De meest genoemde belemmering heeft betrekking op de gekozen, individuele activiteiten van de ambassadeurs. Een kwart van de ambassadeurs (26%) geeft aan het als belemmering te hebben ervaren dat er geen follow-up was van de individueel gekozen activiteiten van de ambassadeurs. Volgens hen was het uitvoeren van de activiteiten te vrijblijvend. Daarbij werd door enkelen aangegeven dat zij de activiteiten soms van een te laag ambitieniveau vonden.

*'Het is nog veel te vrijblijvend. Er zou een afrekening van concrete resultaten moeten zijn. We zijn niet ver genoeg gekomen. De resultaten moeten meer afdwingbaar zijn.'* (amb.nw.1, profit, groot)

*'Er zit een risico van de vrijblijvendheid in. Het onderwerp zakt snel weg in de aandacht. Er moet veel meer concreet vorm aan de activiteiten gegeven worden. Meer targets stellen en je verantwoordend naar de overheid toe als je de targets niet haalt.'* (amb.nw.3, profit, groot)

Een andere belemmering die is ervaren, is de langzame vooruitgang in het aandeel vrouwen op hogere posities. Acht ambassadeurs geven aan dit als een hardnekkig probleem te ervaren. Het is daarom volgens hen moeilijk om in de periode van een jaar enorme successen te boeken. Er zijn dan ook ambassadeurs die zeggen het beter te vinden als deelname aan het ambassadeursnetwerk een langere periode zou beslaan.

*'De realiteit is dat het lang duurt voordat het aandeel vrouwen in de top daadwerkelijk is toegenomen. Het heeft een lange doorlooptijd.'* (amb.nw.2, non-profit, groot)

*'Het gaat te langzaam. Je wilt graag vooruitgang melden, maar daarvoor is de periode van een jaar te kort. De ambassadeursnetwerken hebben elkaar te snel opgevolgd. De vraag is dan ook in hoeverre je van je voorgangers kunt leren. Het zou beter zijn als het eens per drie jaar was.'* (amb.nw.1, non-profit, groot)

Er zijn zeven ambassadeurs die het als een belemmering hebben ervaren dat vrouwen een te laag ambitieniveau zouden hebben. Het is wellicht opvallend dat dit allemaal ambassadeurs zijn die een profit-organisatie vertegenwoordigen. Zij noemen in dit verband de Nederlandse cultuur en haar traditionele opvattingen als oorzaak hiervoor. In Nederland zien vrouwen het nog altijd als een keuze om wel of niet te gaan werken als er kinderen komen. Als vrouwen besluiten om te blijven werken dan hebben ze daarbij ook de keuze in het aantal dagen. Dit zorgt er mede voor dat het aandeel vrouwen op hogere posities erg langzaam verbeterd. Vrouwen hebben volgens deze ambassadeurs in deze ook een eigen verantwoordelijkheid.

*'Ik vraag me af of Nederlandse vrouwen wel ambitieus genoeg zijn, of we niet bezig zijn aan een dood paard te trekken.'* (amb.nw.2, profit, groot)

*'De Nederlandse cultuur moet onder de loep genomen worden. Een deel van het probleem zit daar namelijk. Vrouwen hebben nog altijd de keuze. Het is ook de verantwoordelijkheid van de vrouwen zelf om hun talenten te ontwikkelen en er gebruik van te maken in een baan.'* (amb.nw.3, profit, groot)

*'De houding van de vrouwen zelf is geen gemakkelijk bespreekbaar onderwerp. Dat wordt met voorzichtigheid benaderd. Er zijn toch wel heel traditionele opvattingen in Nederland, ook bij de vrouwen zelf. Moederschap heeft de hoogste prioriteit en de noodzaak van zelf zorgen.'* (amb.nw.2, profit, groot)

In aansluiting op de meest genoemde belemmering, de gekozen activiteiten van de ambassadeurs, wordt door vier geïnterviewden genoemd dat zij de minimale inzet van een aantal ambassadeurs als belemmering hebben ervaren. Zij geven aan dat door de vrijblijvendheid van het boeken van concrete resultaten een aantal ambassadeurs zich minimaal hebben kunnen inzetten. Eveneens zijn er vier ambassadeurs die een tekort aan publiciteit als belemmering aangeven. Alle geïnterviewde ambassadeurs zijn uitgebreid bevraagd over het uitstralingseffect van het ambassadeursnetwerk. Hier wordt in paragraaf 3.6 verder op ingegaan.

Overige belemmerende factoren die enkele keren naar voren zijn gekomen in de interviews zijn:

- geen draagvlak voor het onderwerp in de organisatie;
- te weinig gezamenlijke activiteiten en ondersteuning;
- het onderwerp is verschoven naar diversiteit;
- werkgevers staan te weinig stil bij eisen van de vrouwen;
- te korte duur van de netwerken, hierdoor geen resultaten boeken en laten zien.

Naast de open vraag die gesteld is naar de eventuele ervaren belemmeringen bij de uitvoering van het ambassadeursnetwerk, zijn aan ambassadeurs ook een aantal mogelijke belemmeringen voorgelegd met de vraag óf deze al dan niet een rol hebben gespeeld en zo ja, hoe:

- voldoende middelen om het ambassadeursnetwerk goed uit te voeren;
- voldoende ondersteuning bij de organisatie, het proces;
- voldoende contact tussen de ambassadeurs in het netwerk;
- gekozen activiteiten in het algemeen uitvoerbaar;
- externe factoren die belemmeringen opwerpen.

#### *Voldoende middelen om het ambassadeursnetwerk goed uit te voeren*

Nagenoeg alle ambassadeurs (96%) vinden dat er voldoende middelen aanwezig waren om het ambassadeursnetwerk goed te kunnen uitvoeren. Zie ook tabel 3.11. Onvoldoende middelen hebben dus geen belemmering gevormd voor het goed uitvoeren van het ambassadeursnetwerk. De middelen zijn voornamelijk gebruikt om de gezamenlijke activiteiten, de organisatorische ondersteuning vanuit Opportunity in Bedrijf en de eindpublicatie te financieren. De organisaties hebben hun interne activiteiten zelf gefinancierd.

Tabel 3.11 Voldoende middelen om ambassadeursnetwerk goed uit te voeren?

Antwoord	Aantal (%)
Ja	42 (96%)
Nee	2 (4%)
<b>Totaal</b>	<b>44 (100%)</b>

De ambassadeurs geven aan dat zij zowel voor de financiering van de gezamenlijke activiteiten, als de interne activiteiten, geen problemen te hebben ervaren. De financiering van de interne activiteiten is geen probleem gebleken omdat het de top van de organisatie is geweest die de activiteiten heeft geïnitieerd, aldus de toelichting van een aantal ambassadeurs. Ook wordt door de ambassadeurs een aantal keren naar voren gebracht dat de activiteiten van het ambassadeursnetwerk niet veel zouden moeten kosten.

*'De ambassadeurs hebben binnen hun organisatie voldoende ondersteuning om de activiteiten uit te voeren. Die kosten hoeven niet door de overheid gefinancierd te worden. Ik vind het prima dat er veel geld uit gegeven wordt aan de eindpublicatie, dat is goed voor de uitstraling.'* (amb.nw. 2, non-profit, groot)

*'Je hebt niet zoveel nodig, paar keer bijeenkomen komen, geen behoefte aan meer middelen.'* (amb.nw. 2, non-profit, groot)

Er zijn twee ambassadeurs uit het derde ambassadeursnetwerk (één grote non-profit en één kleine profit organisatie) die hun interne, individuele activiteiten wel graag gefinancierd hadden gezien door het ambassadeursnetwerk.

*'We hebben als organisatie geen cent gekregen en voor een kleine organisatie is het dan lastig om dingen uit te voeren. Je moet veel zelf doen. Dan bereik je nooit iets. Voldoende ondersteuning bij de organisatie, het proces.'* (amb.nw. 3, profit, klein)

In de vorige paragraaf is al naar voren gekomen dat de meerderheid van de ambassadeurs van mening is dat de ondersteuning door Opportunity in Bedrijf heeft bijgedragen aan het succes van het ambassadeursnetwerk. De meeste ambassadeurs (91%, tabel 3.12) zeggen dan ook voldoende ondersteuning te hebben ervaren bij de organisatie van hun activiteiten in het kader van het ambassadeursnetwerk: gebrek aan ondersteuning heeft geen belemmering gevormd.

Tabel 3.12 Voldoende ondersteuning bij de organisatie, het proces?

Antwoord	Aantal (%)
Ja	41 (91%)
Nee	4 (9%)
<b>Totaal</b>	<b>45 (100%)</b>

Er komt naar voren dat de ondersteuning adequaat was, de medewerkers van Opportunity prettig in de omgang zijn en dat de voorbereidingen van de gezamenlijke sessies goed waren. Er wordt gezegd dat het ook goed is voor de organisaties om zelf de activiteiten uit te voeren en hierbij niet te veel ondersteuning te krijgen:

*'Je moet ook weer niet te veel ondersteuning hebben als organisatie. Je moet het vooral zelf doen. Je kon altijd terecht voor informatie en de website was daarvoor ook handig'* (amb.nw. 3, non-profit, groot)

*'De mensen van Opportunity zijn erg prettig in de omgang, roepen geen weerstand op en dat werkt lekker.'* (amb.nw. 1, profit, klein)

Een enkeling voegt toe dat Opportunity wel strenger mag optreden als het gaat om het uitvoeren van de individuele activiteiten van de ambassadeurs:

*'Ik vind ze alleen niet streng genoeg. Als je door bijvoorbeeld reorganisatie geen tijd of middelen hebt om je activiteiten uit te voeren, dan word je absoluut niet aan de schandpaal genageld. Ik vind dat ze daar wel wat strenger op mogen zijn en er veel meer achteraan zitten. De ambassadeurs die weinig doen, komen daar nu veel te gemakkelijk mee weg.'* (amb.nw. 2, non-profit, groot)

Er zijn vier ambassadeurs die vinden dat zij te weinig ondersteuning hebben gekregen bij de uitvoering van hun interne activiteiten of de PR naar buiten toe. Dit zijn drie ambassadeurs uit het derde netwerk en één ambassadeur uit het eerste netwerk, verdeeld over profit en non-profit en zowel kleine als grote organisaties.

*'Nee, dat kon veel beter. Zij hadden de ambassadeurs veel meer individuele hulp kunnen bieden door bijvoorbeeld cursussen aan te bieden, de ambassadeurs meer in contact te brengen met anderen. Op Europees niveau gebeurt er ontzettend veel op dit terrein. Daar hadden ze meer de link mee kunnen maken.'* (amb.nw. 3, non-profit, groot)

#### *Voldoende contactmomenten tussen de ambassadeurs in het netwerk*

De ambassadeurs hebben hun mening gegeven over het aantal contactmomenten tussen de ambassadeurs. Bijna tweederde (63%) vindt dat er voldoende contact is geweest tussen de ambassadeurs in het netwerk. De overige ambassadeurs (37%) vinden dat dit niet zo is. In tabel 3.13 is een en ander weergegeven. Naar verhouding vinden de ambassadeurs uit de profit organisaties vaker dan de ambassadeurs uit de non-profit organisaties dat er onvoldoende contactmomenten zijn geweest. Per netwerk is hier geen verschil te melden.

Tabel 3.13 *Voldoende contactmomenten tussen ambassadeurs?*

<b>Antwoord</b>	<b>Aantal (%)</b>
Ja	29 (63%)
Nee	17 (37%)
<b>Totaal</b>	<b>46 (100%)</b>

De ambassadeurs (63%) die vinden dat er voldoende contact tussen de ambassadeurs in het netwerk is geweest, zeggen hierover:

- . het aantal bijeenkomsten was beperkt, maar er was voldoende contact;
- . een aantal ambassadeurs hadden ook buiten de ambassadeursbijeenkomsten contact;
- . je komt elkaar ook op nog andere plekken tegen;
- . het is vanwege de volle agenda's van de ambassadeurs niet realistisch om elkaar vaker te zien.

*'Ja, het had meer gekund, maar op zich viel het me niet tegen als je ziet hoe vol de agenda's zijn van iedereen.'* (amb.nw. 2, non-profit, groot)

*'De vergaderingen werden ook goed bezocht. Er zijn natuurlijk grenzen wat tijd betreft, maar dat is ook bij andere onderwerpen een probleem.'* (amb.nw. 2, profit, groot)

De ambassadeurs (37%) die vinden dat er te weinig contact is geweest tussen de ambassadeurs uit het netwerk, zeggen hierover het volgende:

- . er was te weinig contact, het kan actiever;
- . ambassadeurs hebben er te weinig tijd voor;
- . de looptijd van een jaar is tekort;
- . er zijn andersoortige activiteiten nodig.

*'Dat had beter gekund. We hebben elkaar twee of drie keer ontmoet, dat had frequenter gekund.'* (amb.nw. 3, profit, groot)

*'Nee, dat is pover gelet op de agenda's van de ambassadeurs. Ik zou ook pleiten om andersoortige bijeenkomsten te organiseren, het is al snel in een vergaderstijl en dat doen de ambassadeurs al zo veel.'* (amb.nw. 1, profit, klein)

*'Er waren voldoende contactmomenten, maar de ambassadeurs waren nooit voltallig. Dat is ook wel te begrijpen, maar ik kan niet echt zeggen dat er veel contact was.'* (amb.nw. 2, non-profit, groot)

#### *Gekozen activiteiten in het algemeen uitvoerbaar*

De meeste ambassadeurs (92%) vinden dat de door ambassadeurs gekozen activiteiten wel uitvoerbaar zijn geweest. Dit kan geen belemmering voor het succes van het netwerk hebben gevormd (zie tabel 3.14).

Tabel 3.14 *Zijn de gekozen activiteiten in het algemeen uitvoerbaar?*

Antwoord	Aantal (%)
Ja	34 (92%)
Nee	3 (8%)
<b>Totaal</b>	<b>37 (100%)</b>

Men is vooral van mening dat ambassadeurs pragmatisch te werk zijn gegaan bij het kiezen van activiteiten; er is goed op de uitvoerbaarheid gelet:

*'Ja, de activiteiten waren down to earth en tastbaar.'* (amb.nw. 1, profit, groot)

Enkele ambassadeurs maken daarbij wel een kanttekening: de activiteiten hadden qua ambitieniveau wel beter gekund:

*'Maar ik vond de activiteiten van sommige ambassadeurs van een erg laag ambitieniveau. Daar zou vanuit de ondersteuning meer aan gedaan kunnen worden. Het is te vrijblijvend.'* (amb.nw. 2, non-profit, groot)

Drie ambassadeurs (verdeeld over de drie netwerken, zowel profit als non-profit) vinden dat de gekozen activiteiten wel het succes van het netwerk in de weg hebben gestaan. De activiteiten bleken niet haalbaar of er hadden betere targets gesteld kunnen worden:

*'Nee, sommige activiteiten waren niet haalbaar, te algemeen geformuleerd of onmeetbaar. De activiteiten zouden veel concreter kunnen. Er zouden beter haalbare targets gesteld moeten worden.'* (amb.nw. 3, non-profit, groot)

#### *Externe factoren die belemmeringen opwerpen*

Tenslotte is aan ambassadeurs gevraagd of er nog andere, externe factoren zijn geweest die een belemmering hebben gevormd voor het succes van het netwerk. De meeste ambassadeurs (83%) zijn van mening dat dit niet het geval is geweest (zie tabel 3.15).

Tabel 3.15 Externe factoren die belemmeringen opwerpen?

Antwoord	Aantal (%)
Ja	5 (17%)
Nee	24 (83%)
<b>Totaal</b>	<b>29 (100%)</b>

Vijf ambassadeurs (waarvan vier uit het tweede netwerk, verdeeld over profit en non-profit) hebben wel andere, externe factoren als belemmering ervaren. Zij noemen met name het gebrek aan aandacht voor, of het cynisme over het onderwerp:

*'Ja, het cynisme over het onderwerp, over het onderwerp diversiteit in het algemeen of vrouwen door het glazen plafond. Anderen zien niet de business case, ik wel. Je krijgt flauwe grappen te horen.'* (amb.nw. 2, profit, groot)

### 3.5 Uitstralingseffect van het ambassadeursnetwerk

Het ambassadeursnetwerk heeft op verschillende wijzen gewerkt aan het naar buiten toe uitdragen van het onderwerp. Overkoepelende netwerkactiviteiten zijn geweest: een website, slotpublicaties, slotbijeenkomsten. Er zijn tevens diverse artikelen in verschillende media verschenen over het ambassadeursnetwerk. Binnen dit evaluatieonderzoek is getracht om iets meer te zeggen over het bereikte uitstralingseffect van het netwerk naar buiten toe<sup>2</sup>. Dit is op twee manieren gemeten:

- door de vraag op te nemen als vraag in de vragenlijst ambassadeurs (eigen visie ambassadeurs op bekendheid en uitstralingseffect, acties ondernomen op dit gebied?);
- een internetsearch naar de mate waarin het ambassadeursnetwerk tot opvolging heeft geleid in andere, soortgelijke netwerken (bekend is dat in navolging van het 'Ambassadeursnetwerk Doorbreken Glazen Plafond' nieuwe ambassadeursnetwerken, gericht op andere onderwerpen, zijn geïnitieerd. Welke netwerken betreft dit?).

We bespreken in het navolgende beide effecten.

<sup>2</sup> De indruk bestaat dat de netwerken inderdaad een bijdrage hebben geleverd aan de agendasetting van het onderwerp binnen organisaties. Een indicatie hiervoor zou bijvoorbeeld het gegeven zijn dat in de loop der jaren prominenten zich zelf hebben gemeld om zitting te mogen hebben in een ambassadeursnetwerk.

Ruim de helft (56%) van de ambassadeurs is positief gestemd over het uitstralingseffect van het ambassadeursnetwerk naar buiten toe. Hier is geen verschil waar te nemen voor wat betreft profit/non-profit of per netwerk. Men is van mening dat men heeft laten zien dat men het onderwerp belangrijk vindt en dat gewerkt wordt aan het verhogen van het aandeel vrouwen in hogere posities. Het ambassadeursnetwerk is bekend, er is veel gebeurd, waarbij met name de afsluitende bijeenkomst van het netwerk wordt genoemd, maar ook de lezingen en presentaties die individuele ambassadeurs hebben gehouden:

*'Het effect was groot. Er was publiciteit omheen, de mensen kennen het ambassadeursnetwerk wel merk ik. Men weet vaak ook wel namen te noemen van ambassadeurs uit het netwerk.'* (amb.nw. 1, profit, klein)

*'We hebben veel energie in onze afsluitende sessie gestoken en dat heeft veel uitstraling gehad.'* (amb.nw. 2, profit, groot)

*'Ik ben vaak aangesproken op mijn deelname en het waarom. Ook in andere, zakelijke en professionele netwerken waar ik deel van uitmaak.'* (amb.nw. 3, profit, groot)

*'We hebben een positief uitstralingseffect gehad, was mijn gevoel. Dat komt door de prestige van de leden van het netwerk. Had het gevoel dat door de leden het netwerk wel serieus genomen werd. We hebben op de achterkant van de NRC gestaan en daar heb ik in mijn eigen omgeving veel reacties op gekregen.'* (amb.nw. 2, non-profit, groot)

Ruim eenderde van de ambassadeurs is niet tevreden over het effect van het ambassadeursnetwerk naar buiten toe. 'Het had beter gekund', is de mening van deze ambassadeurs. Men vindt dat de ambassadeurs meer voor dit doel ingezet had kunnen worden, het uitstralingseffect te beperkt, of men had meer PR in het algemeen gewenst:

*'Dat had beter gekund. Het feit dat er zoveel hoge functionarissen bereid zijn om hun nek voor het onderwerp uit te steken, had veel meer uitgebuit kunnen worden. Zij hadden veel meer als ambassadeur gebruikt kunnen worden. We hebben veel met elkaar gesproken, maar dat meer naar buiten toe moeten zijn. Ik vond ook dat er veel bij alleen papier bleef.'* (amb.nw. 2, non-profit, groot)

*'Ik vraag me af of nog anderen dan de betrokken ambassadeurs van het netwerk af weten. Het is toch wel een valkuil dat ambassadeurs erin zitten voor de status die het heeft, maar verder niks doen. Ze moeten afgerekend worden op het resultaat.'* (amb.nw. 1, profit, groot)

*'Het is veel te beperkt tot de Randstad en internet. Het heeft daardoor veel te weinig uitstraling.'* (amb.nw. 3, profit, klein)

*'Meer PR had gekund. De ambassadeurs moeten individueel meer zichtbaar zijn naar buiten toe, niet alleen binnen hun organisatie of branche. Zij hebben ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zij moeten ervoor zorgen dat zij nieuws te vertellen hebben, of dat ze een interessante mening hebben. Er is veel meer mogelijk.'* (amb.nw. 3, profit, klein)

De ambassadeurs hebben ook toegelicht wat zij zelf aan het uitstralingseffect hebben kunnen bijdragen buiten hun eigen organisatie om. De overgrote meerderheid van de ambassadeurs, bijna 80%, is van mening een persoonlijke bijdrage te hebben geleverd aan het uitstralingseffect. Ook hier is geen verschil waargenomen in soort ambassadeursorganisatie en netwerk. Het geven van presentaties, deelname aan seminars en toelichting binnen eigen professionele netwerken worden het meest genoemd:

*'Ik heb in het kader van mezelf als rolmodel een aantal toespraken gehouden. Ik richt me daarbij overigens ook op jonge mannen, want ik merk dat het voor de jonge generatie mannen (30-40 jaar) soms lastig is te moeten concurreren met vrouwen.'* (amb.nw.2, non-profit, groot)

*'Ik heb een uitleg gegeven in het AWWN overleg. Ook in intern overleg met vakorganisaties heb ik uitleg gegeven. Daarnaast ook binnen de medezeggenschap.'* (amb.nw. 3, profit, groot)

*'Ik heb mijn visie op het onderwerp binnen toespraken en presentaties kunnen geven. Het is wel zo dat als je geen ambassadeur meer bent, het onderwerp wegzakt en je minder actief bent op dat vlak.'* (amb.nw. 2, non-profit, groot)

Een vijfde (21%) van de ambassadeurs geeft aan zelf geen bijdrage te hebben geleverd aan het uitstralingseffect van het ambassadeursnetwerk, of alleen binnen de eigen omgeving:

*'De slotmanifestatie heeft uitstraling gehad naar buiten toe. De individuele ambassadeurs hebben laten zien het onderwerp belangrijk te vinden. Ik had me wel meer naar buiten kunnen richten, maar heb me erg op de interne organisatie gefocust, zodat ik resultaten kon laten zien.'* (amb.nw. 3, profit, groot)

*'Ik heb in de eindpublicatie gestaan en heb ook intern publiciteit aan het onderwerp gegeven. Daarbuiten verder niets ondernomen.'* (amb.nw. 3, profit, groot)

Van de geïnterviewde ambassadeurs denkt 60% dat het ambassadeursnetwerk daadwerkelijk andere organisaties (dan de organisaties in het netwerk) heeft kunnen aanzetten tot acties om doorstroom van vrouwen op de agenda te zetten. Negen ambassadeurs denken dat dit niet het geval is en de overige tien geven aan hier geen idee van te hebben, zie tabel 3.16. Hier is geen verschil waargenomen per netwerk of per soort organisatie.

Tabel 3.16      *Ambassadeursnetwerk andere organisaties kunnen aanzetten tot acties?*

Antwoord	Aantal (%)
Ja	28 (60%)
Nee	9 (19%)
Weet niet	10 (21%)
<b>Totaal</b>	<b>47 (100%)</b>

Ambassadeurs (60%) die van mening zijn dat ze daadwerkelijk andere organisaties tot actie hebben kunnen aanzetten, geven hiervoor vier argumenten (in volgorde van meer naar minder genoemd):

- . men weet dat het voorbeeld door anderen is overgenomen;
- . men kan weliswaar geen concrete voorbeelden noemen, maar is ervan overtuigd dat het ambassadeursnetwerk stimulerend heeft gewerkt;
- . men heeft de boodschap door lezingen en presentaties overgedragen;
- . men geeft aan dat het vinden van nieuwe ambassadeurs geen probleem is gebleken.

Voorbeelden van argumenten, zoals door ambassadeurs zelf verwoord:

*'Ons voorbeeld is door andere organisaties gevolgd, we hebben aantoonbaar gemaakt dat diversiteit impact kan hebben op prestaties en we zijn door veel anderen daarover bevraagd.'* (amb.nw. 2, profit, groot)

*'Het heeft anderen wel tot nadenken gestemd en daarmee aangezet om het onderwerp op de agenda te zetten.'* (amb.nw. 1, profit, groot)

*'Ik kan geen concrete voorbeelden noemen, het is een kwestie van frappé toujours. Het kwartje valt soms wat later, maar dan heeft men het er wel over en dan is die invloed er wel.'* (amb.nw. 3, non-profit, groot)

Een minderheid van de ambassadeurs (19%) denkt dat het ambassadeursnetwerk niet in staat is geweest anderen aan te zetten tot actie, of weet niet of dit gelukt is. Men is van mening dat er te weinig actie hiertoe is ondernomen, of men heeft hiervan geen expliciete resultaten teruggezien, of men vindt deze doelstelling in zijn algemeen te ambitieus:

*'Nee. Alleen van ambassadeur tot ambassadeur, er is te weinig naar externen gebeurt.'* (amb.nw. 2, non-profit, groot)

*'De uitstraling naar buiten toe is minimaal. Het is gericht op het missionaris zijn in eigen huis, dus dan is dat ook onmogelijk.'* (amb.nw. 3, non-profit, groot)

Er is ook gevraagd of de ambassadeur zelf concreet andere organisaties heeft kunnen aanzetten tot acties om de doorstroom van vrouwen op de agenda te zetten. In totaal 21 ambassadeurs (45%) beantwoorden deze vraag bevestigend, 18 ambassadeurs zeggen dat niet te hebben gekund en acht ambassadeurs weten niet of zij andere organisaties hebben kunnen aanzetten tot acties. Zie tabel 3.17. Ook hier is geen verschil op te merken per netwerk of per soort organisatie.

Tabel 3.17 *Individuele ambassadeurs zelf andere organisaties kunnen aanzetten tot acties?*

Antwoord	Aantal (%)
Ja	21 (45%)
Nee	18 (38%)
Weet niet	8 (17%)
<b>Totaal</b>	<b>47 (100%)</b>

Ambassadeurs die van mening zijn andere organisaties tot acties te hebben aangezet (45%) vinden het moeilijk om hiervan concrete voorbeelden te geven. Men heeft meer in het algemeen getracht anderen te stimuleren in actie te komen door erover te vertellen, presentaties te geven en de eigen initiatieven uit te dragen:

*'Ik vind het moeilijk om dat effect direct te benoemen, maar ik heb zeker een steentje bijgedragen. We hebben ook presentaties binnen andere organisaties gegeven.'* (amb.nw. 1, profit, groot)

*'Ik heb vaak over de activiteiten verteld die wij hebben gedaan binnen onze organisatie. Bijvoorbeeld over ons mentoring-programma.'* (amb.nw.3, non-profit, groot)

Concrete voorbeelden die door ambassadeurs worden genoemd zijn onder andere:

*'Ja, bijvoorbeeld PWC en Deloitte. Voor hen waren wij een van de voorbeelden. En er waren nog wat organisaties waar ik onze casus naar voren heb gebracht.'* (amb.nw. 2, profit, groot)

*'We hebben presentaties bij TU Delft, Heineken, ABD gedaan. We gaan binnenkort naar Akzo en het Havenbedrijf. Daarnaast brengen we het bij studenten onder de aandacht.'*  
(amb.nw. 3, profit, groot)

*'Bij mijn activiteit heb ik secretarissen van de vier grote gemeenten uitgenodigd en een VNG vertegenwoordiger.'* (amb.nw. 3, non-profit, groot)

Overigens geven een paar ambassadeurs aan dat het stimuleren van anderen niet exclusief toe te rekenen valt aan het ambassadeurschap:

*'Dat had ik anders ook wel gedaan, daar was dit ambassadeursnetwerk niet voor nodig.'*  
(amb.nw. 2, profit, groot)

Ambassadeurs die niet hebben kunnen bijdragen tot het aanzetten van andere organisaties tot acties (18%), zijn van mening dat dit een te ambitieuze doelstelling is, of men is er niet aan toe gekomen of vindt dat men onvoldoende resultaat heeft geboekt op dit punt:

*'Nee, ik heb mij verder niet bemoeid met andere bedrijven, nu breng ik het wel weer ter sprake in mijn nieuwe organisatie.'* (amb.nw. 2, profit, groot).

*'Ik ben erin geslaagd om het binnen de branche op de agenda te krijgen, maar door de problemen binnen de branche om hun hoofd boven water te houden, gaan zij vooral snel weer over tot de orde van de dag.'* (amb.nw. 3, profit, klein)

Naast de mening van de ambassadeurs over het effect van het ambassadeursnetwerk is met behulp van een internetsearch nagegaan in welke mate het ambassadeursnetwerk tot opvolging heeft geleid in andere, soortgelijke netwerken.

Het initiatief voor het 'Ambassadeursnetwerk Doorbreken Glazen Plafond' is gestart in 2001. Het blijkt dat er ná 2001 nog een aantal andere ambassadeursnetwerken gericht op diverse onderwerpen van start zijn gegaan. Verondersteld mag worden dat het 'Ambassadeursnetwerk Doorbreken Glazen Plafond' voor deze daaropvolgende geïnitieerde ambassadeursnetwerken als inspiratiebron heeft gediend. Derhalve kan het ontstaan van deze verschillende ambassadeursnetwerken als een extern (uitstralings)effect van het 'Ambassadeursnetwerk Doorbreken Glazen Plafond' worden beschouwd. In bijlage IV is een overzicht van deze netwerken opgenomen.

### **3.6 Realisatie van de individuele activiteiten van de ambassadeurs**

Bij de start van de verschillende ambassadeursnetwerken hebben alle ambassadeurs een aantal individuele activiteiten geformuleerd. We bespreken hier alleen de activiteiten van de geïnterviewde ambassadeurs. In totaal gaat het dan over 160 verschillende activiteiten, voorgenomen door 47 geïnterviewde ambassadeurs. Als onderdeel van de inhoudsanalyse zijn alle activiteiten geanalyseerd en ingedeeld in een aantal categorieën. Aan de geïnterviewde ambassadeurs is per activiteit gevraagd of deze gerealiseerd is. In tabel 3.18 is een overzicht van de activiteiten naar soort opgenomen. Tevens is erin aangegeven of de activiteiten volgens de ondervraagde ambassadeurs zijn gerealiseerd of niet.

Tabel 3.18 Clustering activiteiten, wel of niet gerealiseerd

soort activiteit	wel gerealiseerd	niet gerealiseerd	totaal (%)
Uitdragen boodschap extern	30 (83%)	6 (17%)	<b>36 (23%)</b>
Bevorderen doorstroom vrouwen algemeen	29 (94%)	2 (6%)	<b>31 (19%)</b>
Overige interne maatregelen	20 (74%)	7 (26%)	<b>27 (17%)</b>
Bewustwording intern vergroten / beïnvloeden cultuur	23 (92%)	2 (8%)	<b>25 (16%)</b>
Concreet target aandeel vrouwen	10 (50%)	10 (50%)	<b>20 (12%)</b>
Algemeen diversiteitprogramma invoeren	10 (100%)	0 (0%)	<b>10 (6%)</b>
In kaart brengen aandeel vrouwen	4 (67%)	2 (33%)	<b>6 (4%)</b>
Verbeteren arbeidsvoorwaarden	4 (80%)	1 (20%)	<b>5 (3%)</b>
<b>Totaal</b>	<b>130 (81%)</b>	<b>30 (19%)</b>	<b>160(100%)</b>

Van de 160 voorgenomen activiteiten is ruim 80% volgens de ambassadeurs ook daadwerkelijk gerealiseerd. De overige 20% is niet gerealiseerd. Activiteiten gericht op het invoeren van een algemeen diversiteitprogramma zijn allemaal gerealiseerd. Het moeilijkst te realiseren blijken de concrete targets die gesteld zijn ten aanzien van het aandeel vrouwen. Hiervan is de helft gerealiseerd. Als er gekeken wordt naar eventuele verschillen per netwerk, dan kan er geconcludeerd worden dat het eerste netwerk in verhouding minder activiteiten heeft gerealiseerd dan het tweede en het derde netwerk. Het eerste netwerk heeft 69% van de activiteiten gerealiseerd, het tweede netwerk 89% en het derde netwerk 83%. De reden hiervan zou kunnen zijn dat er vanaf het tweede en derde netwerk meer aandacht is geweest voor de evaluatie en follow-up van de voorgenomen activiteiten.

Het soort activiteiten dat het meest ondernomen is, is gericht op het uitdragen van de boodschap extern. Het gaat hier om bijna een kwart van het totaal aan geformuleerde activiteiten, waarvan het merendeel (83%) ook is gerealiseerd. Voorbeelden van activiteiten zijn:

- bespreekbaar maken van het onderwerp in de branche;
- het uitdragen van de boodschap naar buiten toe;
- organiseren van een congres/symposium.

Op de tweede plaats staan activiteiten die bedoeld zijn om de doorstroom van vrouwen in het algemeen te bevorderen. Zo'n 20% van de voorgenomen acties zijn hierop gericht en ze zijn bijna allemaal (94%) gerealiseerd. Voorbeelden van dergelijke acties zijn:

- zorgen voor meer beschikbaar, vrouwelijk potentieel;
- aanbod mentoring en coaching voor vrouwelijke high potentials;
- vrouwen enthousiasmeren voor topfuncties;
- gericht vrouwen werven;
- voeren van exitgesprekken met vertrekkende vrouwen;
- HR processen controleren op bevorderen doorstroom van vrouwen.

Van de 160 acties zijn er 27 (17%) ondergebracht in de categorie 'overige interne maatregelen'. Van deze activiteiten is driekwart gerealiseerd. Hieronder valt een variatie aan activiteiten zoals bijvoorbeeld:

- terugdringen ziekteverzuim vrouwen;
- screenen intern communicatiemateriaal op 'vrouwvriendelijkheid' ;

- topvrouwen binnen de organisatie als rolmodel naar voren schuiven;
- stimuleren gebruik secundaire arbeidsvoorwaarden als kinderopvang, flexibele werktijden, ouderschapsverlof;
- productscan naar aantrekkingskracht van producten voor vrouwen.

De ambassadeurs hebben ook een flink aantal voorgenomen activiteiten ondernomen, gericht op het vergroten van de bewustwording over het onderwerp intern in de organisatie en beïnvloeding van de organisatiecultuur. Het gaat dan om 16% van de geformuleerde activiteiten en deze zijn in belangrijke mate (92%) gerealiseerd. Voorbeelden zijn:

- diversiteitstrainingen / rondetafelgesprekken voor het management;
- cultuurverandering teweeg brengen.

Als we kijken naar mogelijke verschillen voor profit en non-profit ambassadeursorganisaties in het soort activiteiten, dan valt er te constateren dat profit organisaties bijna 30% van hun activiteiten hebben gericht op het uitdragen van de boodschap naar buiten toe, tegenover 15% van de non-profit ambassadeursorganisaties. Organisaties in de non-profit sector richten 25% van hun acties op het bevorderen van de doorstroom van vrouwen in het algemeen, terwijl 16% van de profit organisaties dit doet. Voor wat betreft de realisatie van de activiteiten kan gesteld worden dat de 'non-profit ambassadeurs' en de 'profit' ambassadeurs gelijk scoren voor wat betreft de realisatie van de activiteiten.

Er is ook gekeken naar eventuele verschillen per netwerk in het soort geformuleerde activiteiten. In onderstaande tabel 3.19 zijn het soort activiteiten uitgesplitst naar de netwerken 1, 2 en 3.

Tabel 3.19 Clustering activiteiten naar netwerk

Soort activiteiten	Netwerk		
	1e	2e	3e
Uitdragen boodschap extern	14 (33%)	11 (20%)	11 (17%)
Bevorderen doorstroom vrouwen algemeen	5 (12%)	10 (18%)	16 (25%)
Overige interne maatregelen	3 (7%)	9 (17%)	15 (24%)
Bewustwording intern vergroten / beïnvloeden cultuur	4 (10%)	10 (19%)	11 (17%)
Concreet target aandeel vrouwen	8 (19%)	7 (13%)	5 (8%)
Algemeen diversiteitprogramma invoeren	1 (2%)	5 (9%)	4 (6%)
In kaart brengen aandeel vrouwen	3 (7%)	1 (2%)	2 (3%)
Verbeteren arbeidsvoorwaarden	4 (10%)	1 (2%)	0 (0%)
<b>Totaal</b>	<b>42 (100%)</b>	<b>54 (100%)</b>	<b>64 (100%)</b>

De 17 geïnterviewde ambassadeurs uit het derde netwerk hebben in totaal tien activiteiten meer geformuleerd dan de 17 geïnterviewde ambassadeurs uit het tweede netwerk. Het valt verder op dat de focus in de activiteiten van het eerste netwerk ligt op het uitdragen van de boodschap extern.

Eenderde van de activiteiten door de ambassadeurs uit het eerste netwerk is hierop gericht. In het tweede en derde ambassadeursnetwerk is het aandeel activiteiten gericht op het uitdragen van de boodschap extern minder (respectievelijk 20% en 17%) dan in het eerste netwerk. Dit valt te verklaren uit het verschil in doelstellingen van de netwerken. Het eerste ambassadeursnetwerk heeft zich vooral ten doel gesteld om het onderwerp doorstroom van vrouwen extern uit te dragen naar het bedrijfsleven.

In het tweede en derde netwerk worden er meer dan in het eerste netwerk activiteiten voorgenomen op het bevorderen van de doorstroom van vrouwen in de organisatie. Dit geldt ook voor activiteiten gericht op het vergroten van de interne bewustwording en beïnvloeding van de organisatiecultuur. Tevens is er een toename van het aantal acties dat valt onder de categorie 'overige interne maatregelen'. Een verklaring hiervoor is dat de ambassadeurs uit het tweede en derde netwerk hun specifieke doelstellingen meer dan het eerste netwerk hebben gericht op het verhogen van het aandeel vrouwen op hogere posities binnen hun interne organisatie.

Als er gekeken wordt naar het aantal daadwerkelijk gerealiseerde activiteiten, dan blijkt dat 40% van de activiteiten die het eerste ambassadeursnetwerk gerealiseerd heeft, gericht is op het uitdragen van de boodschap naar buiten toe. Dit in vergelijking tot 19% van de gerealiseerde activiteiten van het tweede en 17% van de gerealiseerde activiteiten van het derde ambassadeursnetwerk. De ambassadeurs uit het tweede en derde netwerk hebben in meerdere mate dan de ambassadeurs uit het eerste netwerk, activiteiten gerealiseerd gericht op het bevorderen van de doorstroom van vrouwen binnen hun organisatie.

### **3.7 Effecten van de gerealiseerde activiteiten**

#### **3.7.1 Inleiding**

Aan de ambassadeurs is gevraagd naar wat de gerealiseerde activiteiten nu daadwerkelijk teweeg hebben gebracht. In het algemeen moet hierbij gezegd worden dat ambassadeurs zeggen het lastig te vinden om bepaalde veranderingen in de organisatie toe te wijzen aan de activiteiten die zij in het kader van het ambassadeursnetwerk hebben geformuleerd. Vaak is het onduidelijk wat nu een gevolg van wat is. Dit in beschouwing nemende, hebben zij getracht toch een uitspraak te doen over de effecten van de door hen gerealiseerde activiteiten. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen effecten op het aandeel vrouwen, effecten op arbeidsvoorwaarden en interne beleidsmaatregelen, effecten op de organisatiecultuur en effecten op vervolgvacatures gericht op de doorstroming van vrouwen. Tevens is er gekeken naar eventuele verschillen in effecten per netwerk en verschillen tussen profit en non-profit organisaties.

#### **3.7.2 Effecten op het aandeel vrouwen in hogere posities**

Door middel van deze evaluatie is getracht om het effect van het ambassadeursnetwerk op het aandeel vrouwen in hogere posities binnen de organisaties van de deelnemende ambassadeurs te meten. In de eerste plaats hebben alle geïnterviewde ambassadeurs in het telefonisch interview een uitspraak gedaan over het verwachte positieve effect op het aandeel vrouwen in hogere functies binnen hun organisatie. In de tweede plaats is door middel van de schriftelijke checklist het effect op het aandeel vrouwen in de organisaties van de ambassadeurs daadwerkelijk gemeten, door vergelijking van begin- en eindsituatie van de organisaties van ambassadeurs. Tenslotte is de ontwikkeling in het aandeel vrouwen op hogere posities binnen de ambassadeursorganisaties vergeleken met de algemene ontwikkeling van het aandeel vrouwen op hogere posities in Nederland. Uiteraard moet bij het vast stellen van de effecten van het ambassadeursnetwerk de kanttekening

geplaatst worden dat lastig is om effecten volledig toe te schrijven aan het ambassadeursnetwerk. De ambassadeurs merken dit overigens zelf ook op.

In deze paragraaf wordt eerst het door de ambassadeurs verwachte positieve effect op het aandeel vrouwen in de top binnen hun organisatie besproken. In onderstaande tabel 3.20 is weergegeven hoe ambassadeurs hierover denken.

*Tabel 3.20 Verwacht u dat uw deelname aan het ambassadeursnetwerk een positief effect heeft gehad op het aandeel vrouwen in hogere functies binnen uw organisatie?*

<b>Antwoord</b>	<b>Aantal (%)</b>
Ja	21 (45%)
Nee	23 (49%)
Weet niet	3 (6%)
<b>Totaal</b>	<b>47 (100%)</b>

Van de geïnterviewde ambassadeurs denkt bijna de helft (45%) dat het aandeel vrouwen op hogere posities in hun organisatie is toegenomen in vergelijking met het startmoment van hun deelname aan het ambassadeursnetwerk. Het valt daarbij op dat in verhouding meer ambassadeurs uit het derde netwerk (65%) dan uit het eerste (38%) en tweede (29%) netwerk aangeven dat hun activiteiten effect hebben gehad op het aandeel vrouwen in de top. Dit zou wellicht verklaard kunnen worden aan de hand van de activiteiten die de ambassadeurs hebben uitgevoerd in het kader van het netwerk. In de vorige paragraaf 3.6 is geconstateerd dat het derde netwerk in totaal meer activiteiten heeft uitgevoerd dan het eerste en het tweede netwerk. Daarbij heeft het derde netwerk, meer dan de eerste twee netwerken, vaker activiteiten uitgevoerd gericht op interne doorstroom van vrouwen, interne bewustwording en overige interne maatregelen. Ook relevant om hier te noemen is dat relatief meer ambassadeurs uit de non-profit sector (63%) denken het aandeel vrouwen in hun organisatie is toegenomen dan ambassadeurs uit de profit sector (36%). Onderstaande citaten geven aan hoe de ambassadeurs denken over het effect van hun activiteiten in het ambassadeursnetwerk op het aandeel vrouwen in de hogere functies.

*'Het moet wel invloed gehad hebben, ik heb namelijk zelf met geweld een aantal vrouwen op hogere posities geplaatst' (amb.nw. 1, profit, groot)*

*'Binnen de organisatie zijn wel meer vrouwen gekomen, maar of dat een direct effect is van de activiteiten, vind ik moeilijk te zeggen.'* (amb.nw. 3, profit, klein)

De andere helft van de ambassadeurs (49%) zegt te denken dat de door hen gerealiseerde activiteiten geen effect hebben gehad op het aandeel vrouwen in de organisatie:

*'Het heeft nog geen effect. We hebben alleen nog maar een diversiteitsbeleid opgesteld, nog geen targets gesteld.'* (amb.nw. 3, non-profit, groot)

*'Het aandeel vrouwen in de top was bij ons heel goed, het is eerder slechter geworden door de reorganisatie.'* (amb.nw. 2, profit, groot)

Als we hier de uitspraken van de ambassadeurs uit het eerste, tweede en derde netwerk met elkaar vergelijken, dan zeggen de ambassadeurs uit het eerste (54%) en tweede (60%) netwerk vaker dan

de ambassadeurs uit het derde (35%) netwerk dat de gerealiseerde activiteiten geen effect hebben gehad op het aandeel vrouwen in de top.

Nadat de ambassadeurs in de interviews uitspraken hebben gedaan over het verwachte effect van hun deelname aan het ambassadeursnetwerk op het aandeel vrouwen op de hogere posities binnen hun organisatie, is met behulp van de schriftelijke checklist het effect op het aandeel vrouwen in de top binnen de deelnemende organisaties gemeten. In de schriftelijke checklist is het aandeel vrouwen in de organisatie vóór en ná deelname aan het ambassadeursnetwerk vastgelegd. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen het aandeel vrouwen in het hoogste echelon, de eerste laag hieronder, het management en het totale personeelsbestand. Het verschil in het aandeel vrouwen vóór en ná deelname is geanalyseerd. Bij 32 van de 47 organisaties bleek een vergelijking op grond van cijfers mogelijk, relatief meer bij organisaties uit het tweede en derde netwerk, dan bij het eerste netwerk. Daarbij geldt dat de inspanningen van het derde ambassadeursnetwerk maar over een betrekkelijk korte tijdsperiode zijn gemeten, namelijk tussen de start in 2004 en de afronding in 2005. In tabel 3.21 wordt aangegeven bij hoeveel ambassadeursorganisaties het aandeel vrouwen is verhoogd, gelijk gebleven of gedaald.

Tabel 3.21 *Gemeten aandeel vrouwen; verschil vóór en ná deelname aan het ambassadeursnetwerk*

Antwoord	Hoogste echelon	1 <sup>e</sup> laag onder hoogste echelon	management	totale personeelsbestand
Verhoogd	10 (31%)	14 (44%)	13 (41%)	12 (38%)
Gelijk gebleven	16	10	9	8
Gedaald	4	4	3	6
Weet niet	2	4	7	6
<b>Totaal</b>	<b>32 (100%)</b>	<b>32 (100%)</b>	<b>32 (100%)</b>	<b>32 (100%)</b>

Als gekeken wordt naar het daadwerkelijk gerealiseerde effect op het aandeel vrouwen in het hoogste echelon, dan is het aandeel vrouwen tussen start en finish van het netwerk bij tien (31%) van de 32 ambassadeurs toegenomen. Bij 14 (44%) van de 32 organisaties is het aandeel vrouwen in de eerste laag onder het hoogste echelon toegenomen. Het aandeel vrouwen onder het management is bij 13 (41%) van de 32 organisaties toegenomen. Voor alle lagen geldt dat het aandeel vrouwen bij de non-profit ambassadeursorganisaties relatief vaker is toegenomen dan bij de profit ambassadeursorganisaties.

De uitkomsten voor het aandeel vrouwen in het hoogste echelon en binnen het management zijn iets minder positief dan de mening van de ambassadeurs over het verwachte effect op het aandeel vrouwen binnen hun organisatie. Het aandeel vrouwen in het tweede echelon komt overeen met het aandeel van 45% van de ambassadeurs die denkt dat het aandeel vrouwen op de hogere posities is toegenomen binnen de organisatie.

Zoals gezegd in het begin van deze paragraaf is de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in hogere functies bij de ambassadeursorganisaties vergeleken met de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in hogere functies in Nederland algemeen. We vergelijken nu de toename in de tijd van het percentage vrouwen in de 250 grootste bedrijven in Nederland met het percentage vrouwen in de ambassadeursorganisaties. Zie tabel 3.22. Uit deze vergelijking blijkt dat ambassadeursorganisaties relatief meer succes hebben geboekt in de eerste laag onder het hoogste echelon en in het aandeel vrouwen in managementfuncties.

Tabel 3.22 Vergelijking aandeel vrouwen topfuncties  
NL algemeen/ambassadeurs

Toename aandeel vrouwen	250 grootste bedrijven NL (bron SCP/statline)		Ambassadeurs voor en na deelname	
	2002	- 2004	startjaar	- 2005
Hoogste echelon	5,2%	6,5%	6,9%	7,7%
1 <sup>e</sup> echelon hieronder	12,0%	13,1%	12,4%	14,7%
Vrouwen management	24,9%	20,5%	18,5%	21,3%

Het aandeel vrouwen in het eerste echelon is bij ambassadeursorganisaties gestegen van bijna 12,4% naar 14,7% (stijging van 2,3%), terwijl in Nederland het aandeel vrouwen in hetzelfde echelon is gestegen van 12% naar 13,1% (stijging van 1,1%). Het aandeel vrouwen in managementfuncties is in Nederland tussen 2002 en 2004 gedaald met 4,4%. De ontwikkeling van het aandeel vrouwen in managementfuncties bij de ambassadeursorganisaties laat een positieve beweging zien, namelijk een stijging van bijna 3,9% in vergelijking met het startjaar.

In het hoogste echelon hebben ambassadeurs minder succes geboekt. Het aandeel vrouwen in dit echelon is bij ambassadeursorganisaties weliswaar gestegen van 6,9% naar 7,7% (stijging van 0,8%). De algemene cijfers laten voor het hoogste echelon echter een toename zien van 5,2 naar 6,5% (een stijging van 1,3%).

### 3.7.3 Effecten op arbeidsvoorwaarden en interne beleidsmaatregelen

Ruim 80% van de ambassadeurs denkt dat hun deelname aan het ambassadeursnetwerk geen effect heeft gehad op veranderingen in arbeidsvoorwaarden die bijdragen aan de doorstroom van vrouwen. Ambassadeurs geven aan dat de arbeidsvoorwaarden binnen de organisatie al vóór hun deelname aan het netwerk goed waren op dat gebied. Er is hierbij geen verschil geconstateerd tussen de verschillende netwerken en ook niet tussen profit en non-profit organisaties.

Tabel 3.22 Effect op arbeidsvoorwaarden?

Antwoord	Aantal (%)
Ja	9 (19%)
Nee	38 (81%)
Weet niet	0 (0%)
<b>Totaal</b>	<b>47 (100%)</b>

In de schriftelijke checklist hebben de ambassadeurs kunnen aangeven welke beleidsmaatregelen gericht op het bevorderen van de doorstroom van vrouwen aanwezig waren vóór hun deelname aan het netwerk en wat de huidige stand van zaken is. Deze lijst van mogelijke beleidsmaatregelen gericht op de doorstroom van vrouwen is gebaseerd op de checklist die Opportunity in Bedrijf vanaf het derde ambassadeursnetwerk gebruikt om de stand van zaken vóór deelname aan het netwerk in kaart te brengen. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen maatregelen gericht op secundaire arbeidsvoorwaarden, planning, instroom/voorkomen uitstroom, selectie en promotie, opleidingsbeleid, loopbaanontwikkeling en cultuur- en mentaliteitsverandering. In totaal hebben 33 deelnemende organisaties de schriftelijke checklist ingevuld. Van de ambassadeursorganisaties waarvan de checklist niet retour is ontvangen is in de beschikbare documentatie gezocht naar eventuele

veranderingen in beleidsmaatregelen ten behoeve van de doorstroom van vrouwen<sup>3</sup>. In onderstaand schema, tabel 3.23, is de aanwezigheid van beleidsmaatregelen ten behoeve van de doorstroom van vrouwen vóór en ná deelname aan het ambassadeursnetwerk weergegeven.

Tabel 3.23 *Aanwezigheid beleidsmaatregelen in ambassadeursorganisaties vóór en ná deelname aan het ambassadeursnetwerk*

Beleidsmaatregelen	Vóór deelname reeds aanwezig (n= aantal ambassadeurs)	Vóór deelname niet aanwezig, ná deelname wel aanwezig (n= aantal ambassadeurs)
<b>Secundaire arbeidsvoorwaarden</b>		
Deeltijd werken op hogere posities	28	5
Flexibele werktijden	33	1
Thuiswerken	29	3
Kinderopvang	32	1
<b>Strategische personeelsplanning</b>		
Inzicht in aandeel vrouwen in organisatie	27	5
Inzicht in aandeel vrouwen in hogere functies	25	8
Inzicht in in- door- en uitstroomcijfers M/V per niveau	21	7
Streefcijfers aandeel vrouwen hogere functies	10	11
<b>Instroom/voorkomen uitstroom</b>		
Arbeidsmarktcommunicatie: aandacht aandeel vrouwen?	10	7
Op vrouwen gerichte werving	9	6
Er worden exitgesprekken gevoerd tbv voorkomen vertrek vrouwen	9	9
<b>Selectie en promotie</b>		
Voorkeursbeleid vrouwen bij gelijke geschiktheid	7	8
Gerichte selectie van vrouwen	7	11
<b>Opleidingsbeleid</b>		
Inzicht in aandeel vrouwen opleidingen	10	5
Opl. voor vrouwen (of streven aandeel vrouwen in -)	4	7
<b>Loopbaanontwikkeling</b>		
MD voor vrouwen (of streven hoger aandeel vrouwen in -)	12	12
Mentoring en/of coaching voor vrouwen	10	15
Er zijn alternatieve carrièrepaden	7	2
Bevordering deelname aan netwerken	15	9
<b>Cultuur- en mentaliteitsverandering</b>		
Oog voor ongelijk effect informele succesfactoren/ Activiteiten voor vrouwelijke high potentials	9	11
Hanteren van diversiteit als beoordelingscriterium voor leidinggevenden	9	4
Sturen op diversity awareness lijnmanagers	5	12
Cultuuronderzoek naar knelpunten binnen de organisatiecultuur voor doorstroom van vrouwen	8	8
Aandacht voor diversiteit in communicatie	15	11

<sup>3</sup> Deze informatie was niet voor alle organisaties beschikbaar

De analyse van de aanwezige beleidsmaatregelen ten behoeve van de doorstroom van vrouwen vóór en ná deelname aan het ambassadeursnetwerk levert interessante verschillen op. Allereerst is op te merken dat in de organisaties het aantal beleidsmaatregelen gericht op de doorstroom van vrouwen ná deelname aan het ambassadeursnetwerk is toegenomen met 40%. Het blijkt daarnaast inderdaad dat beleidsmaatregelen gericht op *secundaire arbeidsvoorwaarden* al ruimschoots bij de deelnemende organisaties aanwezig waren. De veranderingen hieromtrent zijn gering. De ruime aanwezigheid van deze secundaire arbeidsvoorwaarden in de organisaties zegt overigens niets over in hoeverre er gebruik gemaakt wordt van deze maatregelen. Een voorbeeld is de mogelijkheid om op de hogere posities in deeltijd te werken. Deze beleidsmaatregel is ná deelname aan het netwerk in 33 organisaties aanwezig. Het kan zijn dat het desondanks lastig is voor vrouwen en mannen om daadwerkelijk in deeltijd te werken op hogere posities door oorzaken die meer in de organisatiecultuur besloten liggen.

Voor wat betreft beleidsmaatregelen gericht op *strategische personeelsplanning* is er een belangrijke verandering waar te nemen in de hoeveelheid organisaties die streefcijfers voor het aandeel vrouwen in de hogere functies opstellen. Waar vóór deelname aan het netwerk tien organisaties streefcijfers hadden vastgesteld, is dat ná deelname meer dan verdubbeld. Van de 33 organisaties hebben er 21 na beëindiging van het ambassadeursnetwerk streefcijfers ten aanzien van het aandeel vrouwen op hogere posities, tegenover tien bij de start van het netwerk. Ook de andere beleidsmaatregelen gericht op planning, zoals inzicht in het aandeel vrouwen in de top van de organisatie, zijn vaker aanwezig ná deelname aan het netwerk. Het hebben van streefcijfers zegt overigens niet over het halen van streefcijfers. In paragraaf 3.6 is naar voren gekomen dat de geformuleerde acties van de ambassadeurs gericht op het behalen van streefcijfers het moeilijkst te realiseren blijken, in vergelijking met de andere geformuleerde acties. De helft van deze gestelde targets zijn daadwerkelijk gehaald.

Ook het aantal organisaties dat beleidsmaatregelen heeft genomen die betrekking hebben op de *instroom* en het *voorkomen van uitstroom* van vrouwen is aanzienlijk toegenomen. Het aantal organisaties dat nu exitgesprekken voert om het vertrek van vrouwen uit de organisatie te voorkomen is verdubbeld. Tevens besteedt nu bijna twee keer zoveel organisaties als bij de start van het netwerk aandacht aan het aandeel vrouwen in hun arbeidsmarktcommunicatie.

Als het verschil tussen het aantal organisaties dat vóór en ná deelname beleidsmaatregelen heeft gericht op *selectie en promotie* onder de loep genomen wordt, blijkt ook hier een duidelijke toename te signaleren. Er is wederom meer dan een verdubbeling van het aantal organisaties dat nu (in vergelijking met de stand van zaken vóór deelname) een voorkeursbeleid voor vrouwen hanteert bij gelijke geschiktheid en meer dan een verdubbeling van het aantal organisaties dat gericht vrouwen selecteert.

Voor wat betreft beleidsmaatregelen gericht op het *opleidingsbeleid* is ook te concluderen dat er ná deelname aan het ambassadeursnetwerk bijna drie keer zoveel organisaties (elf tegenover vier organisaties) aandacht hebben voor opleidingen specifiek voor vrouwen. Daarnaast is er toename van organisaties die zich in hun beleid omtrent *loopbaanontwikkeling* richten op (het aandeel) vrouwen in hogere functies. Hieronder valt bijvoorbeeld management development voor vrouwen en mentoring of coaching voor vrouwen.

Het aantal organisaties dat na de start van het ambassadeursnetwerk beleidsmaatregelen heeft genomen gericht op een *cultuur- en mentaliteitsverandering* is ook fors toegenomen. Het gaat hier om maatregelen als het sturen op diversity awareness bij lijnmanagers, aandacht voor diversiteit in communicatie en meer oog voor ongelijk effect informele succesfactoren.

Aan de hand van de gegevens in tabel 3.23 kan er een top vijf samengesteld worden van de op dit moment meest en minst aanwezige beleidsmaatregelen gericht op de doorstroom van vrouwen. De top vijf van beleidsmaatregelen gericht op de doorstroom van vrouwen naar hogere functies die momenteel het *meest aanwezig* zijn bij de deelnemende organisaties zijn:

1. flexibele werktijden
2. kinderopvang
3. deeltijd werken op hogere posities
4. inzicht in aandeel vrouwen (in hogere functies)
5. thuiswerken

De top vijf van beleidsmaatregelen gericht op de doorstroom van vrouwen naar hogere functies die momenteel het *minst aanwezig* zijn bij de deelnemende organisaties zijn:

1. alternatieve carrièrepaden
2. opleidingen voor vrouwen
3. hanteren van diversiteit als beoordelingscriterium voor leidinggevenden
4. op vrouwen gerichte werving
5. voorkeursbeleid voor vrouwen bij gelijke geschiktheid

We hebben geprobeerd de inspanningen van ambassadeurs te vergelijken met de trend die binnen Nederlandse arbeidsorganisaties in het algemeen heeft plaatsgevonden (hierover is gerapporteerd in paragraaf 2.4 van dit rapport). Dat is niet eenvoudig, want goed onderzoek op dit terrein ontbreekt. Over de aanwezigheid van maatregelen gericht op de doorstroom van vrouwen naar hogere posities rapporteert TNO dat ruim 50% van de grotere organisaties (100+) medewerkers deze maatregelen in huis heeft. TNO specificeert niet nader om welke maatregelen het precies gaat. Voor de ambassadeursorganisaties geldt dat bij de start van het netwerk bij ruim 60% van de organisaties maatregelen aanwezig zijn om de doorstroom van vrouwen te bevorderen. Nemen we als voorbeeld de mogelijkheid om in deeltijd te werken in hogere posities, dan blijkt dat dit bij 70% van de ambassadeursorganisaties mogelijk is. Het aantal beleidsmaatregelen gericht op de doorstroom van vrouwen neemt bij ambassadeursorganisaties vervolgens met 40% toe tussen start en beëindiging van deelname aan het ambassadeursnetwerk. Nemen we weer als voorbeeld de mogelijkheid om in deeltijd te werken in hogere posities, dan blijkt dit na beëindiging van het netwerk bij ruim 80% van de ambassadeursorganisaties mogelijk.

De Emancipatiemonitor 2004 gaat in op wat tot nu toe bekend is over de effecten van bepaalde maatregelen om het aandeel vrouwen in hoge functies te vergroten (Portegijs, Boelens en Olsthoorn, 2004). Geconstateerd wordt dat in de afgelopen 10 à 15 jaar door veel organisaties maatregelen in de sfeer van de *secundaire arbeidsvoorwaarden* zijn getroffen. Dit komt overeen met onze bevindingen dat beleidsmaatregelen gericht op secundaire arbeidsvoorwaarden al ruimschoots aanwezig waren bij de ambassadeursorganisaties bij de start van de werkzaamheden van de ambassadeurs. De toename van maatregelen in arbeidsvoorwaardelijke sfeer is tussen start en beëindiging van het ambassadeursnetwerk dan ook gering.

Over maatregelen die genomen worden om *het aanbod en de zichtbaarheid van vrouwelijk talent* te vergroten (zoals op vrouwen gerichte werving en maatregelen op het gebied van selectie en beoordeling) zegt de Emancipatiemonitor dat weinig bekend is over het effect van deze maatregelen op het vergroten van het aandeel vrouwen in hogere functies. Over de aanwezigheid van deze maatregelen binnen organisaties zijn ook geen gegevens beschikbaar. Voor de ambassadeursorganisaties weten we dat dit soort maatregelen bij ruim een kwart van de bedrijven

aanwezig waren bij aanvang van het netwerk. Vergeleken met de situatie bij start van het netwerk is het gebruik van deze maatregelen door ambassadeursorganisaties intussen verdubbeld.

Over het gebruik door Nederlandse organisaties van maatregelen om een *cultuur- en mentaliteitsverandering* te bewerkstellingen zijn geen gegevens beschikbaar. De Emancipatiemonitor constateert bovendien dat er ook weinig bekend is over de effecten van deze maatregelen op de doorstroom van vrouwen naar de top. In interviews wordt wel gezegd dat de genomen maatregelen effect hebben op de cultuur van een organisatie. Of dit ook een positief effect heeft op de doorstroom van vrouwen is onbekend. Voor wat betreft de ambassadeursorganisaties weten we dat ruim 25% van deze organisaties, bij aanvang van het netwerk maatregelen had gericht op cultuur- en mentaliteitsverandering. Vergeleken met de situatie bij start, blijkt het gebruik van deze maatregelen intussen meer dan verdubbeld te zijn.

### 3.7.4 Effecten op de organisatiecultuur

Ongeveer eenderde van de ambassadeurs zegt dat de ondernomen acties in het kader van het ambassadeursnetwerk wellicht effect hebben gehad op veranderingen in de organisatiecultuur die kunnen bijdragen aan een toename van het aandeel vrouwen in de top. Zie ook tabel 3.24. Er is hierbij geen verschil waargenomen tussen profit en non-profit organisaties. Ook het onderscheid per netwerk laat geen bijzondere verschillen in effect op de organisatiecultuur zien.

Tabel 3.24 Effect op cultuur?

Antwoord	Aantal (%)
Ja	15 (32%)
Nee	23 (49%)
Weet niet	9 (19%)
<b>Totaal</b>	<b>47 (100%)</b>

*'De cultuur is wel veranderd. Het is nu bijvoorbeeld 'not done' om verzoeken om flexibeler te gaan werken te weigeren.'* (amb.nw. 1, profit, groot)

*'Het is in die zin veranderd dat ik zelf en de organisatie meer bewustwording van het onderwerp heb gekregen. Ik besef me dat je het erover moet hebben en dat het niet vanzelf gaat.'* (amb.nw. 3, profit, groot)

De helft van de geïnterviewde ambassadeurs denkt dat er geen effect op de organisatiecultuur teweeg is gebracht. De overige 20% zegt het niet te weten.

*'Het zit hem wel in hoe de leidinggevendenden denken over bijvoorbeeld thuis werken. Zij denken vaak nog: als ik mijn werknemers zie, dan werken ze ook. Die houding is nog niet veranderd.'* (amb.nw. 1, profit, groot)

*'De heersende mannencultuur is hardnekkig, vrouwen hebben het als eenling in de top moeilijk. Dit verandert heel langzaam.'* (amb.nw. 2, non-profit, groot)

### 3.7.5 Effecten met betrekking tot vervolgcactiviteiten gericht op doorstroom van vrouwen

Aan de ambassadeurs is gevraagd of hun deelname aan het ambassadeursnetwerk heeft geleid tot vervolgcactiviteiten gericht op de doorstroming van vrouwen. In onderstaande tabel 3.25 is weergegeven wat zij hierop geantwoord hebben. Er is geen verschil tussen profit en non-profit

ambassadeursorganisaties geconstateerd in de mate waarin deelname aan het netwerk heeft geleid tot vervolgvactiteiten.

Tabel 3.25 Geleid tot vervolgvactiteiten gericht op doorstroming vrouwen?

Antwoord	Aantal (%)
Ja	31 (66%)
Nee	12(26%)
Weet niet	4 (8%)
<b>Totaal</b>	<b>47 (100%)</b>

Tweederde van de ondervraagde ambassadeurs zegt dat zij op dit moment vervolgvactiteiten uitvoeren die gericht zijn op de doorstroom van vrouwen naar hogere posities in de organisatie. In verhouding wordt dit door meer ambassadeurs uit het tweede (76%) en derde (71%) netwerk gezegd dan door de ambassadeurs in het eerste (46%) netwerk. Een aantal ondernomen activiteiten wordt herhaald of structureel opgenomen in het beleid. In de toelichting wordt verder veelal aangegeven dat het beleid en de vervolgvactiteiten nu breder worden getrokken naar diversiteit in het algemeen.

*'Ik ben er persoonlijk altijd mee bezig, ook nu in mijn nieuwe functie.'* (amb.nw. 2, profit, groot)

*'We hebben een cultuurdiagnose uit laten voeren en er is een vrouwen netwerk actief geworden.'* (amb.nw. 2, profit, groot)

*'Het is nu verbreed naar diversiteit in het algemeen. Dit wordt verankerd en geïntegreerd in alle systemen.'* (amb.nw. 1, profit, groot)

### 3.8 Ontwikkeling draagvlak voor het onderwerp doorstroom van vrouwen

Middels de schriftelijke checklist hebben de ambassadeurs aangegeven in welke fase de organisatie zich vóór en ná deelname bevond voor wat betreft de ontwikkeling van beleid gericht op de doorstroom van vrouwen: nog geen enkel initiatief, agendasetting, ontwikkeling van beleid, uitvoeren van beleid en verankeren van beleid. In totaal zijn deze gegevens van 34 deelnemende organisaties bekend. In tabel 3.26 is een overzicht opgenomen van de fases waarin de organisaties zich vóór en ná deelname bevinden. Hieruit is op te maken dat er ná deelname aan het ambassadeursnetwerk een toename is van deelnemende organisaties die het onderwerp op de agenda hebben staan en ook daadwerkelijk bezig zijn met de uitvoering van beleid ten behoeve van de doorstroom van vrouwen. Vóór deelname was er bij zes (18%) van de 34 organisaties nog geen enkel initiatief op dit vlak ondernomen. Ná deelname heeft nog maar één van de 34 organisaties nog geen initiatief genomen. Het aantal organisaties dat bezig is met de ontwikkeling, uitvoering of verankering van beleid gericht op de doorstroom van vrouwen is ná deelname aan het netwerk toegenomen van 21 (62%) naar 29 (85%). Over eventuele verschillen tussen profit en non-profit voor wat betreft de stand van zaken inzake de fase van beleidsontwikkeling kan gezegd worden dat relatief gezien de non-profit organisaties vóór deelname al vaker met de ontwikkeling, uitvoering of verankering van beleid bezig waren. Ook ná deelname aan het netwerk zijn de non-profit organisaties iets verder in de fasen van beleidsontwikkeling. Er kunnen geen verschillen tussen de netwerken geconstateerd worden voor wat betreft de stand van zaken inzake de fase van beleidsontwikkeling.

Tabel 3.26 Stand van zaken inzake fase beleidsontwikkeling  
t.b.v. doorstroom van vrouwen

fases	fase vóór deelname (%)	fase ná deelname (%)
0. nog geen enkel initiatief	6 (18%)	1 (3%)
1. agendasetting	7 (21%)	4 (12%)
2. ontwikkeling van beleid	11 (32%)	5 (15%)
3. uitvoeren van beleid	8 (23%)	19 (56%)
4. verankeren van beleid	2 (6%)	5 (15%)
<b>totaal</b>	<b>34 (100%)</b>	<b>34 (100%)</b>

Tevens is aan alle ondervraagde ambassadeurs gevraagd wat de ontwikkeling is geweest van het draagvlak voor het onderwerp 'doorstroom van vrouwen'. In de schriftelijke checklist hebben de ambassadeurs kunnen aangeven wat de verandering in de stand van zaken is omtrent het draagvlak bij de top en bij de hele organisatie voor het onderwerp 'doorstroom van vrouwen'. Daarnaast is hierover een open vraag gesteld aan alle 47 geïnterviewde ambassadeurs. In tabel 3.27 is te lezen dat binnen de organisaties van de ambassadeurs het draagvlak voor het onderwerp zowel door de top als door de hele organisatie is verbeterd ná deelname aan het ambassadeursnetwerk. Hierbij zijn geen verschillen waargenomen voor wat betreft profit of non-profit en aan welk netwerk de ambassadeursorganisaties hebben deelgenomen.

Tabel 3.27 Ontwikkeling draagvlak voor het onderwerp 'doorstroom van vrouwen'

Ontwikkeling draagvlak	vóór deelname (%)	ná deelname (%)	totaal (%)
Erkenning en uitdragen door top	19 (54%)	32 (91%)	35 (100%)
Erkenning en uitdragen door hele organisatie	8 (23%)	21 (60%)	35 (100%)

In de interviews lichten de ambassadeurs een en ander toe. Het merendeel van de ambassadeurs is van mening dat het draagvlak voor het onderwerp zichtbaar is verbeterd. Men is tevreden met wat is bereikt op dit punt. Het onderwerp leeft en wordt serieus benaderd, men erkent een zakelijk belang, de top is overtuigd, het onderwerp wordt op verschillende niveaus binnen de organisatie besproken:

*'Het draagvlak binnen de organisatie is zichtbaar toegenomen. Men gaat erover praten. Binnen mijn bedrijf werd er nog zeer traditioneel over gedacht.'* (amb.nw. 1, profit, groot)

*'Er is nu draagvlak voor het onderwerp. Men realiseert zich dat het een business issue is.'* (amb.nw. 2, profit, groot)

Er zijn ook ambassadeurs die vinden dat het draagvlak binnen de organisatie door deelname aan het ambassadeursnetwerk wel verbeterd is, maar daar nog niet tevreden mee zijn. Het resultaat is nog te weinig zichtbaar of het proces verloopt te langzaam:

*'Er is meer bewustwording gecreëerd, maar het aandeel vrouwen in het eerste en tweede echelon groeit nog niet hard genoeg. Het gaat in kleine stapjes.'* (amb.nw. 2, profit, groot)

*'Er is wel verandering in gekomen, het gaat alleen erg langzaam, het zou veel sneller kunnen.'*  
(amb.nw. 3, profit, klein)

Daarnaast zijn er ambassadeurs die weliswaar te spreken zijn over het draagvlak binnen hun organisatie, maar dit niet toeschrijven aan het ambassadeursnetwerk:

*'Het draagvlak voor het onderwerp was al goed, dat is onveranderd gebleven na deelname. We hebben wel weer iedereen erop attent gemaakt door het ambassadeurschap.'* (amb.nw. 2, non-profit, groot)

*'Het draagvlak is in positieve zin veranderd, maar dat is niet perse een effect van het ambassadeursnetwerk. Er zal overigens altijd een kleine groep zijn die het helemaal niks vindt.'* (amb.nw. 2, profit, groot)

Ambassadeurs die van mening zijn dat het draagvlak binnen de organisatie niet is veranderd, lichten dit als volgt toe:

*'Dat is in mijn organisatie niet van toepassing, ik heb een echt mannenbedrijf.'* (amb.nw. 1, profit, klein)

*'Wereldwijd staat het onderwerp hoog op de agenda binnen onze organisatie, maar in Nederland is dat eerlijk gezegd niet beter geworden door deelname aan het netwerk.'*  
(amb.nw. 1, profit, groot)

*'Dit soort acties staan redelijk op zichzelf, het spreekt binnen de organisatie vooral de mensen aan die al met het onderwerp bezig zijn.'* (amb.nw. 3, non-profit, groot)

### **3.9 De emancipatiegezindheid van de ambassadeurs**

Hoe 'emancipatiegezin' werkgevers zijn, is een belangrijke factor bij het verbeteren van de positie van vrouwen binnen organisaties. Draagvlak voor het onderwerp bij de top van de organisatie is een voorwaarde om doelen ten aanzien van de doorstroom van vrouwen te bereiken. In paragraaf 2.2 en 2.3 is aan de hand van de Enquête Werkgevers Nederland ten behoeve van de Emancipatiemonitor 2004, beschreven hoe emancipatiegezin werkgevers in Nederland in het algemeen zijn (Van der Lippe, 2004). Dit is gemeten aan de hand van de meningen van deze werkgevers over een aantal stellingen. Ter afsluiting van de telefonische interviews met de ambassadeurs is een aantal van deze stellingen uit de Enquête werkgevers Nederland aan hen voorgelegd. Dit om een vergelijking te kunnen maken tussen de emancipatiegezindheid van werkgevers in Nederland in het algemeen en de emancipatiegezindheid van de ambassadeurs uit de ambassadeursnetwerken. In onderstaand overzicht, tabel 3.28, is weergegeven hoeveel procent van de ondervraagde ambassadeurs het eens is met de stellingen in vergelijking tot dit percentage onder de respondenten uit de Enquête Werkgevers in Nederland.

Tabel 3.28 Vergelijking uitkomsten stellingen Enquête Werkgevers Nederland met ambassadeurs

Stelling	% Mee eens werkgevers algemeen in NL <sup>4</sup>	% Mee eens ambassadeurs	Verskil
Ik vind het belangrijk dat het aandeel vrouwen in topfuncties de komende vijf jaar verdubbeld	22%	96%	74%
Bij het aannemen van nieuwe werknemers geef ik waar mogelijk vrouwen voorrang	15%	57%	42%
Medewerkers die carrière willen maken dienen altijd voltijds beschikbaar te zijn	45%	11%	34%
Coaching van vrouwen in onze organisatie zou te veel geld kosten	10%	6%	4%
Ik vind dat er teveel ophef gemaakt wordt over de positie van vrouwen binnen bedrijven en organisaties	59%	9%	50%
Streefcijfers ten aanzien van vrouwen in de organisatie zijn een belangrijk instrument voor mijn organisatie	9%	70%	63%
Als werkgever heb ik maar weinig mogelijkheden om de positie van vrouwen binnen onze organisatie te verbeteren	32%	13%	19%
Het hebben van vrouwen in de top is van belang voor het imago van mijn organisatie	26%	87%	61%
Ik ben verantwoordelijk voor het creëren van oplossingen voor medewerkers die problemen hebben met de combinatie arbeid/zorg	47%	64%	17%
De kosten van deeltijdsopleidingen wegen niet op tegen de baten voor onze organisatie	33%	13%	20%
Ik doe er veel aan om vrouwen in hogere leidinggevende posities te krijgen	13%	87%	74%
De diversiteit van de samenleving moet worden weerspiegeld in de samenstelling van het personeel in onze organisatie	36%	89%	53%

Uit de reacties van de ambassadeurs op deze stellingen kan geconcludeerd worden dat de ondervraagde ambassadeurs op dit moment meer emancipatiegezind zijn dan de werkgevers uit de Enquête Werkgevers van Nederland 2004. Voor alle stellingen geldt dat de attitude van de ambassadeurs betreffende de doorstroom van vrouwen naar hogere posities meer positief is dan de algemene attitude van werkgevers in Nederland. Er kan overigens niet zonder meer gesteld worden dat dit een effect is van hun deelname aan het ambassadeursnetwerk. Deze stellingen zijn namelijk niet bij aanvang van deelname aan het netwerk aan de ambassadeurs voorgelegd. Eventuele veranderingen in emancipatiegezindheid vóór en ná deelname aan het ambassadeursnetwerk kunnen daarom niet gemeten worden. Meerdere ambassadeurs geven tijdens de interviews wel aan dat zij door hun deelname aan het netwerk vooral zelf meer bewust zijn geworden van de problematiek. De belangrijkste verschillen in attitude tussen de ambassadeurs en de werkgevers in Nederland bespreken we hieronder.

Bijna alle ambassadeurs zijn het eens met de stelling dat het aandeel vrouwen in topfuncties de komende vijf jaar verdubbeld zou moeten worden. Van de werkgevers in Nederland vindt 22% dit van belang. Van de ambassadeurs zegt dan ook 87% het belangrijk te vinden voor het imago van hun organisatie om vrouwen in de top te hebben, in vergelijking met 26% van de werkgevers in Nederland.

<sup>4</sup> Bron: SZW Enquête Werkgevers van Nederland 2004 (Emancipatiemonitor 2004)

In aanvulling hierop geeft eveneens 87% van de ambassadeurs aan er veel aan te doen om vrouwen in hogere leidinggevende posities te krijgen, terwijl maar 13% van de werkgevers in Nederland het met deze stelling eens is.

Opvallend is het grote verschil in het aandeel werkgevers en ambassadeurs dat het eens is met de stelling *Streefcijfers ten aanzien van vrouwen in de organisatie zijn een belangrijk instrument voor mijn organisatie*. Het aandeel ambassadeurs dat zegt streefcijfers ten aanzien van het aandeel vrouwen in hun organisatie belangrijk te vinden is 70%, tegenover 9% van de werkgevers in Nederland. Op de algemene stelling dat de diversiteit van de samenleving moet worden weerspiegeld in de samenstelling van het personeel in de organisatie antwoordt 89% van de geïnterviewde ambassadeurs en 36% van de werkgevers in Nederland positief. Slechts negen procent van de ambassadeurs vindt dan ook dat er teveel ophef gemaakt wordt over de positie van vrouwen in organisaties tegenover bijna 60% van de werkgevers in Nederland.

De geïnterviewde ambassadeurs zeggen in hun reacties op de stellingen positief te staan tegenover deeltijd werken op hogere en leidinggevende posities. Zij staan hier ook positiever tegenover dan de werkgevers in Nederland in het algemeen. Slechts 11% van de ambassadeurs vindt dat medewerkers die carrière willen maken altijd voltijds beschikbaar moeten zijn en 13% van hen vindt dat leidinggeven in deeltijd teveel geld kost voor de organisatie. Van de werkgevers in Nederland vindt bijna de helft (45%) dat je voltijds beschikbaar moet zijn als je carrière wilt maken en zegt 33% dat leidinggeven in deeltijd de organisatie te veel geld kost in verhouding tot de baten ervan.

Wanneer de reacties op de stellingen worden geanalyseerd naar netwerk en naar profit/non-profit organisatie, dan is er alleen voor de stelling *Bij het aannemen van nieuwe werknemers geef ik waar mogelijk vrouwen voorrang* een opvallend verschil op te merken. Van de ambassadeurs uit non-profit organisaties zegt 81% dit te doen, tegenover 45% van de ambassadeurs uit de profit organisaties. Als we de uitkomsten van deze stelling bekijken per netwerk, dan is het opvallend dat veel meer ambassadeurs uit het tweede netwerk, dan uit het eerste en derde netwerk zeggen vrouwen waar mogelijk voorrang te geven. Een logische verklaring zou kunnen zijn dat er in het tweede netwerk relatief meer non-profit organisaties vertegenwoordigd worden dan in het eerste en derde netwerk. Voor het eerste netwerk is dit het geval, maar het derde netwerk heeft net zo veel ambassadeurs uit non-profit organisaties als het tweede netwerk.

### 3.10 Visie van de ambassadeurs over de toekomst ambassadeursnetwerk

Bijna alle ambassadeurs (96%) vinden het ambassadeursnetwerk een goed instrument om het thema doorstroom van vrouwen op de agenda te zetten in organisaties, zie tabel 3.29.

Tabel 3.29 *Is het ambassadeursnetwerk een goed instrument om het thema 'doorstroom van vrouwen' op de agenda te zetten in organisaties?*

Antwoord	Aantal (%)
Ja	45 (96%)
Nee	1 (2%)
Weet niet	1 (2%)
<b>Totaal</b>	<b>47 (100%)</b>

Men geeft hiervoor diverse redenen aan: het is een simpel instrument, kost weinig, het maakt duidelijk dat mensen in de top er iets aan willen doen en het werkt stimulerend:

*'Ik was aanvankelijk cynisch over het instrument, maar onze CEO is er intern zeker mee de boer op gegaan en heeft wel degelijk iets trachten te bereiken.'* (amb.nw. 3, non-profit, groot)

*'Het kost relatief erg weinig.'* (amb.nw. 2, profit, groot)

Dat neemt niet weg dat de helft van de ambassadeurs die het instrument een goed instrument vinden er kanttekeningen bij plaatsen:

- . het ambassadeursnetwerk is slechts een van de instrumenten die ingezet kunnen worden, er zou meer gedaan kunnen worden;
- . het netwerk is een instrument voor het creëren van bewustwording, maar veel minder geschikt voor het daadwerkelijk bereiken van verandering;
- . het veranderingseffect betreft de deelnemende bedrijven en bereikt veel minder de bedrijven daarbuiten.

*'Je kunt natuurlijk nog tien andere dingen doen om dat te bereiken. Je kunt het doen van onderzoek steunen, vrouwennetwerken ondersteunen, universiteiten steunen die publiceren over het onderwerp, aandacht geven aan nieuwe initiatieven.'* (amb.nw. 3, non-profit, groot)

*'Je hebt meer instrumenten nodig om het op de agenda te zetten en om te helpen de volgende fase tot stand te brengen.'* (amb.nw. 3, non-profit, groot).

*'Het heeft effect in de deelnemende bedrijven, maar niet bij andere organisaties en instellingen.'* (amb.nw. 1, profit, groot)

*'We zijn er nog lang niet. Het netwerk moet zich nu meer op de implementeerbaarheid richten. En daarnaast ook meer op de vrouwen zelf richten. Het vordert traag en het is taai vanwege hetgeen in de cultuur zit.'* (amb.nw. 3, profit, groot)

Aan ambassadeurs is ook de vraag voorgelegd of het ambassadeursnetwerk in de toekomst voortgezet moet worden. Ruim driekwart van de ambassadeurs (77%) beantwoordt deze vraag bevestigend (tabel 3.30). Bijna een kwart vindt dat het netwerk niet moet worden voortgezet of heeft geen mening hierover. Relatief gezien vinden meer ambassadeurs uit het tweede (82%) en derde (88%) netwerk dat het ambassadeursnetwerk moet worden voortgezet, dan de ambassadeurs uit het eerste (67%) netwerk. Ook zijn er in verhouding iets meer 'non-profit ambassadeurs' (88%) dan 'profit ambassadeurs' (76%) die vinden dat het netwerk moet worden voortgezet.

Tabel 3.30 Het ambassadeursnetwerk wel of niet voortzetten?

Antwoord	Aantal (%)
Wel voortzetten	36 (77%)
Niet voortzetten	9 (19%)
Weet niet	2 (4%)
<b>Totaal</b>	<b>47 (100%)</b>

Ambassadeurs die vinden dat het ambassadeursnetwerk ook in de toekomst moet worden voortgezet (77%), geven hiervoor vooral als reden dat het een waardevol en tevens efficiënt instrument is en dat de aandacht langer moet worden vastgehouden:

*'Vond het waardevol, het pleit voor voortzetting: invloedrijke mensen aan het werk zetten en op een hoogst effectieve en efficiënte manier, want wat kost dit nu?'* (amb.nw. 3, profit, groot)

*'Ja, dit moet vastgehouden worden het commitment van de ambassadeurs wordt beter en groter, je weet nu hoe het moet.'* (amb.nw. 2, profit, groot)

*'Het onderwerp heeft nog steeds aandacht nodig.'* (amb.nw. 2, non-profit, groot)

Daarnaast zijn er een betrekkelijk groot aantal ambassadeurs die vinden dat het ambassadeursnetwerk wel moet worden voortgezet, maar daaraan voorwaarden verbinden (in volgorde van meer naar minder genoemd):

- . niet te lang doorgaan, waakzaam zijn voor gewenning;
- . doorgaan, maar in een vernieuwde opzet;
- . meer sturen op effectiviteit;
- . het thema verbreden naar diversiteit.

*'Maar wel opletten dat er geen sleetsheid optreedt, of het gezag daalt. Proberen om de resultaten zichtbaar te maken.'* (amb.nw. 2, non-profit, groot)

*'Ja, maar er kan een moeheid ontstaan, ik zou zeggen vijf keer is het maximum. Ga dan nadenken over een vervolg en doe dan iets fris en nieuws.'* (amb.nw. 2, non-profit, groot)

*'Je moet het sprankelend houden, een andere draai aangeven en andere doelen stellen.'* (amb.nw. 2, profit, groot)

*'In principe doorgaan, maar wel afhankelijk van de effecten. Het moet niet gaan vervelen. Dit is een goed moment voor deze evaluatie. Tot nu toe heeft het netwerk alleen maar effect op de organisaties die erin mee doen, het zou nu zo langzamerhand ook effect moeten hebben op de 'buitenwereld'. Daarvoor zou je misschien een andere vorm moeten kiezen.'* (amb.nw. 1, profit, klein)

*'De krachten van de ambassadeurs moeten meer gebundeld worden, zij moeten meer samenwerken. Doe gezamenlijk twee of drie projecten en kom naar buiten met de resultaten.'* (amb.nw. 3, profit, klein)

*'Ik zou het netwerk wel breder maken naar diversiteit in het algemeen. Dat geeft er direct ook weer een nieuwe impuls aan.'* (amb.nw. 3, profit, groot)

Een minderheid (19%) is van mening dat het ambassadeursnetwerk beter niet voortgezet kan worden. Het instrument moet tijdelijk zijn, het heeft zijn beste tijd gehad, er moet nagedacht worden over een vervolg, er is vernieuwing nodig:

*'Nee, het moet wel tijdelijk zijn. Er ontstaat nu moeheid. Het heeft nu niet meer dezelfde waarde als de eerste netwerken. Er moet nu weer een verfrissende start gemaakt worden met andere middelen.'* (amb.nw. 1, profit, groot)

*'Je moet je nu afvragen hoe verder te gaan. Het is de vraag wat het vierde netwerk nog toevoegt, wat is de spin-off en wat is het vernieuwende effect nu nog. Zonder het netwerk kunnen er ook acties ondernomen worden.'* (amb.nw. 3, profit, klein)

*'Of je het zo zou moeten voortzetten is de vraag. Na deze evaluatie moet er naar gekeken worden. Als het rendement beperkt is, dan moet je het niet persé voorzetten, maar laten doodbloeden lijkt mij ook niet goed. Het is een feit dat het nog lang niet klaar is. Het*

*onderwerp moet op de agenda gehouden worden, het heeft absoluut veel aandacht nodig.*' (amb.nw. 3, profit, groot)

*'Nee, het is een goede vorm gebleken, maar je kunt niet op dezelfde manier voortgaan. Het mes wordt een beetje bot. De vraag is of het werkt als je het voortdurend herhaalt. Dit onderzoek is goed om te reflecteren en te kijken of alles wat we doen nog goed werkt. Er moet naar nieuwe modellen gezocht worden, maar ik heb geen concrete ideeën hierover.'* (amb.nw. 2, profit, groot)

Als het netwerk voortgezet wordt, moet het dan een zelfstandig initiatief van werkgevers zijn of niet? Er zijn ongeveer evenveel ambassadeurs die in deze kwestie voor als tegen pleiten, zie tabel 3.31. In verhouding zijn er meer non-profit organisaties dan profit organisaties die vinden dat het ambassadeursnetwerk een zelfstandig in initiatief van werkgevers zou moeten zijn. Per netwerk maakt dit weinig verschil uit.

Tabel 3.31 Zelfstandig initiatief van werkgevers of niet?

Antwoord	Aantal (%)
Zelfstandig initiatief	20 (42%)
Geen zelfstandig initiatief	22 (47%)
Weet niet	5 (11%)
<b>Totaal</b>	<b>47 (100%)</b>

Ambassadeurs die pleiten voor voortzetting van het netwerk als een zelfstandig initiatief van werkgevers (42%) geven hiervoor twee argumenten:

- . het is in het belang van bedrijven en bedrijven, zij zouden het nut ervan in moeten zien;
- . het is beter voor het imago van het netwerk;

*'Subsidie is niet nodig. Bedrijven kunnen het geld echt wel missen als zij het belangrijk genoeg vinden. Bovendien zijn ze als zij er zelf geld in stoppen meer gemotiveerd en gaan ze er echt voor.'* (amb.nw. 2, profit, groot)

*'Het zou moeten kunnen. VNO-NCW zou het initiatief kunnen nemen en zij zouden het ook kunnen financieren, maar de werkgevers kunnen dat zelf ook verzorgen.'* (amb.nw. 3, non-profit, groot)

*'Als het een zelfstandig initiatief van werkgevers zou worden, dan geeft dat op zich al extra uitstraling aan het geheel, het is dan weer een nieuw iets.'* (amb.nw. 2, non-profit, groot)

Overigens plaatst de helft van deze ambassadeurs wel vraagtekens bij de mogelijkheid om het ambassadeursnetwerk als zelfstandig initiatief te laten voortbestaan en/of vindt men een verbinding met de politiek belangrijk:

*'Er moet wel door iemand een initiatief genomen worden en ik heb twijfels of dat door iemand gedaan zal worden. Op zich moeten er genoeg missionarissen voor dit onderwerp te vinden zijn. De financiering is daarbij niet belangrijk, dat geld krijg je dan wel, het gaat erom dat iemand het initiatief neemt.'* (amb.nw. 3, non-profit, groot)

*'Ja dat zou kunnen, maar ik vraag me af of het onderwerp en thema dan niet afvalt in de waan van de dag.'* (amb.nw. 2, non-profit, groot)

*'Het is wel belangrijk dat de politiek zich eraan blijft verbinden en blijft uitdragen dat het een belangrijk onderwerp is.'* (amb.nw. 2, non-profit, groot)

*'Het is wel goed als binnen het netwerk de overheid en bedrijven de krachten bundelen. Er zou bijvoorbeeld ook een minister of een staatssecretaris in het ambassadeursnetwerk kunnen.'* (amb.nw. 1, profit, groot)

Ambassadeurs die vinden dat het netwerk niet als een zelfstandig initiatief van werkgevers voortgezet moet worden (47%), geven hiervoor de volgende redenen (van meer naar minder vaak genoemd):

- . aandacht vanuit de overheid geeft aan dat het onderwerp belangrijk is, straalt gezag uit;
- . het initiatief zal anders sneuvelen;
- . het onderwerp betreft een maatschappelijk probleem en een taak van de overheid.

*'Nee, als de overheid het financiert en initieert, dan wordt het serieus genomen.'* (amb.nw. 3, non-profit, groot)

*'Dan mis je legitimiteit en een stukje autoriteit vanuit de overheid en dan met name vanuit EZ. Dat moet het gezicht achter het netwerk zijn.'* (amb.nw. 3, non-profit, groot)

*'Nee, je hebt die rituelen nodig, anders krijgt het niet voldoende cachet. De minister erbij betrekken. Het maakt ook indruk als je door de minister gevraagd wordt om ambassadeur te worden. Je moet het in de publieke/private hoek houden, die mix is juist belangrijk.'* (amb.nw. 2, profit, groot)

*'Zolang de doorstroom van vrouwen nog een gevaarlijk onderwerp is vertrouw ik werkgevers niet toe dat zij hier werk van maken. Het AN zorgt ervoor dat het onderwerp legitiem op de agenda kan komen te staan.'* (amb.nw. 2, non-profit, groot)

*'Het is een maatschappelijk probleem, de overheid moet hierin de leidende rol nemen. Het moet daarbij ook een economische ondertoon hebben.'* (amb.nw. 3, profit, groot)

*'Nee, het is de taak van de overheid, daarom zou de staatssecretaris emancipatie weer terug moeten komen.'* (amb.nw. 1, profit, groot)

Als het ambassadeursnetwerk wordt voortgezet, wie zou dan het initiatief moeten nemen en zorgdragen voor financiering? De meeste ambassadeurs vinden dat het betrekken van meer partijen (35%), of een gezamenlijk initiatief van EZ en SZW (27%), een goed plan zou zijn. Zie tabel 3.32. Hierbij kan vermeld worden dat de ambassadeurs uit de profit sector dan met name pleiten voor het betrekken van VNO-NCW en/of andere partijen en de ambassadeurs uit de non-profit sector met name pleiten voor voortzetting door SZW en EZ. Per netwerk zijn hier geen verschillen op te merken.

Tabel 3.32      *Initiatief en financiering door wie?*

<b>Antwoord</b>	<b>Aantal (%)</b>
Ministerie SZW	1 (4%)
Ministerie EZ	4 (15%)
Ministerie SZW en EZ	7 (27%)
VNO-NCW	5 (19%)
Anders	9 (35%)
<b>Totaal</b>	<b>26 (100%)</b>

*'VNO/NCW zou het kunnen oppakken, maar het is ook belangrijk dat het 'overheidsdriven' is.'*  
(amb.nw. 3, profit, groot)

*'Het moet door werkgevers en overheid samen gefaciliteerd worden.'* (amb.nw. 1, profit, klein)

*'Op zich kan dat wel: als het eenmaal op gang is gebracht moeten ze het kunnen overnemen. Maar we zijn nog niet aan het eind van het traject, denk dat het voorlopig een gezamenlijk initiatief en gezamenlijke financiering zou moeten zijn.'* (amb.nw. 3, non-profit, groot)

De ondervraagde ambassadeurs hebben naast hun ideeën over voortzetting van het netwerk ook suggesties gedaan voor verbeteringen met betrekking tot de organisatie en de uitvoering ervan. De ambassadeurs geven tips hoe het succes van het ambassadeursnetwerk (nog) groter had kunnen zijn. De suggesties<sup>5</sup> die gegeven worden, kunnen in de volgende categorieën worden onderverdeeld (in volgorde van meer naar minder genoemd):

- . vergroten extern effect netwerk;
- . minder vrijblijvend: doelen stellen;
- . ondersteuning bij uitvoering activiteiten;
- . follow up en borging activiteiten;
- . samenwerking vergroten;
- . meer gemixt netwerk.

Deze suggesties worden als volgt toegelicht:

Het externe effect van het netwerk vergroten:

*'Meer kabaal maken. Pakkende themabijeenkomsten met aansprekende mensen houden over het onderwerp. Meer op de praktijk richten.'* (amb.nw. 3, non-profit, groot)

*'Er zou wel meer aandacht moeten zijn om de uitstraling naar buiten toe te bevorderen. Het moet zichtbaarder zijn op landelijk niveau. De netwerken nu zijn alleen maar op de interne organisaties van de ambassadeurs gericht.'* (amb.nw. 3, profit, groot)

Minder vrijblijvende aanpak, doelen stellen:

*'Vraag de ambassadeurs zelf om een financiële bijdrage, dat is een voorwaarde om in het netwerk te mogen zitten. Maak het meer dwingend, het gaat erom dat je concrete resultaten boekt. Haal de vrijblijvendheid eraf. Doe meer met best practices, verspreid deze als voorbeeld.'* (amb.nw. 1, profit, groot)

*'Het is nu een beetje een chique club. Het is erg hoog ingestoken. Je zou een spiegelgroep ernaast kunnen zetten met mensen uit de eerste drie lagen onder de top. Zij kunnen de ambassadeurs in de top dan het vuur aan de schenen leggen. Het is nu te comfortabel voor de ambassadeurs, er moet meer gepusht worden van onderaf.'* (amb.nw. 3, profit, klein)

---

<sup>5</sup> Een aantal van de genoemde suggesties zijn gedurende de looptijd van het ambassadeursnetwerk al doorgevoerd, zoals bijvoorbeeld: meer aandacht voor follow-up en borging, vergroten samenwerking, meer gemixt netwerk, meer bijeenkomsten.

Meer inhoudelijke ondersteuning bieden bij het uitvoeren van activiteiten:

*'Er zou meer inhoudelijke ondersteuning bij de concrete activiteiten in de organisaties moeten zijn. Bijvoorbeeld door een cultuurscan te maken of te werken met een soort checklist.'* (amb.nw. 3, profit, groot)

*'De ambassadeurs zouden in hun eigen organisaties meer ondersteund moeten worden. Zij zijn vaak drukbezette mensen. Als de ambassadeurs intern mensen hadden om hen te ondersteunen dan zou de koppeling aan beleid in de organisatie ook makkelijker worden.'* (amb.nw. 2, non-profit, groot)

*'De intake beter doen, beter onderzoeken wat er in de organisatie aan de hand is, doelen meer concretiseren.'* (amb.nw. 2, profit, groot)

Meer aandacht voor follow up en borging van activiteiten:

*'Ik vind het niet erg dat ik niet meer gevraagd wordt naar de stand van zaken, maar er zou veel meer aandacht moeten zijn voor de follow-up.'* (amb.nw. 2, profit, groot)

*'Hoe houd je het onderwerp onder de aandacht? Vanuit de nieuwe netwerken komt geen voeding meer naar oude ambassadeurs. Het is dan heel verleidelijk om het onderwerp van de agenda af te gooien. Meer gaan nadenken over hoe je het onderwerp borgt.'* (amb.nw. 3, non-profit, groot)

Samenwerking vergroten:

*'Meer in wisselende samenstellingen van organisaties dingen ondernemen, ook buiten de activiteiten van het netwerk om. De voorzitter zou daartoe moeten uitnodigen, dan is de toon gezet.'* (amb.nw. 2, non-profit, groot)

*'Ik zou aanbevelen nu ook meer verticale verbanden tot stand te brengen in volgende netwerken. Zet ambassadeurs uit verschillende netwerken bij elkaar, zo gaat de opgedane ervaring en informatie minder verloren.'* (amb.nw. 2, profit, groot)

Een meer gemixt netwerk:

*'Meer een mix van grote en kleine bedrijven opnemen, anders wordt het teveel een old-boys netwerk.'* (amb.nw. 3, profit, groot)

*'Benoem een vrouwelijke voorzitter van het netwerk. Er zijn genoeg vrouwelijke burgermeesters of commissarissen van de koningin. Het zou goed zijn als er meer allochtone ambassadeurs deel zouden nemen in het netwerk, maar ik besef dat dit lastig is.'* (amb.nw. 2, non-profit, groot)

Vernieuwing van de formule:

*'Je moet het sprankelend houden, een andere draai aangeven en andere doelen stellen.'* (amb.nw. 2, profit, groot)

*'Haal de positieve punten uit het netwerk en verzin daarmee een andere vorm. Het is toe aan vernieuwing.'* (amb.nw. 1, profit, groot)

Het thema verbreden:

*'Het thema moet wel verbreed worden en niet alleen richten op topfuncties, maar ook op leeftijd en diversiteit.'* (amb.nw. 1, profit, klein)

*'Ik zou het netwerk wel breder maken naar diversiteit in het algemeen. Dat geeft er direct ook weer een nieuwe impuls aan.'* (amb.nw. 2, non-profit, groot)

Overige aanbevelingen, incidenteel genoemd zijn:

*'Ik zou ervoor zorgen dat EZ erachter blijft staan, het is van economisch belang dat er meer vrouwen in de top komen. Het is bewezen dat organisaties dan beter presteren. Op die manier moeten bedrijven gemotiveerd worden om er iets aan te doen. Het hoort bovendien niet in de 'opzij-hoek'.'* (amb.nw. 3, non-profit, groot)

*'De eerste vergadering moet direct een awareness-training zijn voor de ambassadeurs. Kortere vergaderingen plannen.'* (amb.nw. 3, profit, groot)

*'Het aantal bijeenkomsten was beperkt, maar is goed, hoeft niet opgevoerd. De installatiebijeenkomst overaccentueren, het onderwerp strijdbaar benaderen.'* (amb.nw. 2, non-profit, groot)

*'Om het onderwerp op de agenda te zetten is het OK. Als organisaties meer willen dan is het ambassadeursnetwerk in de huidige vorm onvoldoende toereikend. Daar zou iets anders voor bedacht moeten worden. Hoe en wat precies weet ik niet zo snel.'* (amb.nw. 2, non-profit, groot)

Er zijn zeven ambassadeurs die aanbevelen het netwerk niet verder voort te zetten, maar andere middelen in te zetten:

*'Stoppen met het netwerk, een nieuwe start maken met andere middelen. Bijvoorbeeld een benchmark doen waarin organisaties tegen elkaar afgezet worden wat dit onderwerp (diversiteit) betreft. Hoe hoger het aandeel vrouwen in top, hoe lager je als organisatie op de ranglijst staat. Geen enkele organisatie vindt het leuk om onderaan die lijst te staan, dat werkt echt wel.'* (amb.nw. 1, profit, groot)

*'Stoppen met het netwerk. Bijvoorbeeld een jaarlijks symposium organiseren. Het moet meer eigentijds worden. Zoiets als de zakenvrouw van het jaar is een oude grammofoonplaat. Op een gegeven moment moet je stoppen en het op een andere manier, meer eigentijds doen.'* (amb.nw. 1, profit, groot)

*'Er komt een tijd dat het einde van het ambassadeursnetwerk nadert. Dan moet je een andere truc bedenken.'* (amb.nw. 2, profit, groot)



## Hoofdstuk 4      Conclusies en advies

---

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen van het onderzoek naar de effecten van het beleidsinstrument 'Ambassadeursnetwerk Doorbreken Glazen Plafond' weergegeven. We doen dit aan de hand van de vragen die ten grondslag hebben gelegen aan het onderzoek (paragraaf 4.1). Tevens geven wij een advies met betrekking tot het instrument ambassadeursnetwerk, naar aanleiding van de resultaten van het onderzoek (paragraaf 4.2).

### 4.1 Conclusies

#### 4.1.1 Inleiding

Onderliggende evaluatie biedt inzicht in de effecten van het instrument 'Ambassadeursnetwerk Doorbreken Glazen Plafond'. Aan de hand van de resultaten van het onderzoek wordt getracht een antwoord te geven op de hoofdvraag: *In hoeverre heeft het ambassadeursnetwerk een bijdrage geleverd aan de beleidsdoelstelling dat het aandeel van vrouwen in hogere functies stijgt?*

De hoofdvraag valt uiteen in de volgende deelvragen:

1. Welke voorgenomen activiteiten zijn door de leden van het ambassadeursnetwerk daadwerkelijk gerealiseerd?
2. Welke effecten hebben de gerealiseerde activiteiten van leden van het ambassadeursnetwerk gehad?
  - 2a. Hebben voorgenomen activiteiten van leden van het ambassadeursnetwerk geleid tot duurzame, verankerde veranderingen in arbeidsvoorwaarden en organisatiecultuur, die kunnen bijdragen aan de doorstroming van vrouwen naar hogere posities?
  - 2b. Hebben de activiteiten van leden van het ambassadeursnetwerk geleid tot vervolgactiviteiten, gericht op het verhogen van het aandeel vrouwen in hogere functies?
  - 2c. Is bij de organisaties van leden van het ambassadeursnetwerk sprake van een stijging van het aandeel vrouwen in hogere functies en zo ja, wat is de samenhang tussen de uitgevoerde acties en de stijging van het aandeel vrouwen?
3. Wat is de uitstraling van het ambassadeursnetwerk geweest buiten de organisaties van leden van het ambassadeursnetwerk?
4. Wat kan bijdragen aan het vasthouden en optimaliseren van de effecten van het ambassadeursnetwerk in de toekomst?

In deze paragraaf worden achtereenvolgens bovenstaande deelvragen beantwoord aan de hand van de onderzoeksresultaten, waarna tenslotte een antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag.

#### 4.1.2 Realisatie voorgenomen individuele activiteiten van de ambassadeurs

De eerste vraag heeft betrekking op de voorgenomen activiteiten van de ambassadeurs en de realisatie daarvan. Ambassadeurs hebben zich op de volgende activiteiten gericht (in volgorde van afnemende frequentie):

- . uitdragen boodschap extern;
- . bevorderen doorstroom vrouwen algemeen;
- . overige interne maatregelen (bijvoorbeeld: terugdringen ziekteverzuim vrouwen, screenen intern communicatiemateriaal op 'vrouwvriendelijkheid', topvrouwen binnen de organisatie als

- rolmodel naar voren schuiven, stimuleren gebruik secundaire arbeidsvoorwaarden als kinderopvang, flexibele werktijden, ouderschapsverlof)
- . bewustwording intern vergroten / beïnvloeden cultuur;
- . concreet target aandeel vrouwen;
- . algemeen diversiteitprogramma invoeren;
- . in kaart brengen aandeel vrouwen;
- . verbeteren arbeidsvoorwaarden.

Van de door ambassadeurs voorgenomen activiteiten is ruim 80% gerealiseerd. Activiteiten gericht op het invoeren van een algemeen diversiteitprogramma zijn allemaal gerealiseerd. Het minst gehaald blijken de concrete targets die gesteld zijn ten aanzien van het aandeel vrouwen. Hiervan is de helft gerealiseerd. Van de overige activiteiten is tweederde of meer gerealiseerd. In verhouding heeft het eerste netwerk minder activiteiten gerealiseerd dan het tweede en het derde netwerk. Een verklaring hiervoor kan zijn dat er vanaf het tweede netwerk meer aandacht is geweest voor evaluatie en follow-up van de activiteiten.

Vergelijken we het soort activiteiten per netwerk, dan valt op dat de focus in het eerste netwerk heeft gelegen in het extern uitdragen van de boodschap. In het tweede en derde netwerk zijn meer activiteiten, gericht op het bevorderen van de doorstroom van vrouwen in de organisatie, ondernomen en derhalve ook gerealiseerd. Dit geldt ook voor activiteiten gericht op het vergroten van de interne bewustwording en beïnvloeding van de organisatiecultuur. Dit verschil is te verklaren door de verschillende specifieke doelstellingen per netwerk. Het eerste ambassadeursnetwerk heeft zich vooral ten doel gesteld om het onderwerp doorstroom van vrouwen extern uit te dragen naar het bedrijfsleven. De ambassadeurs uit het tweede en derde netwerk hebben zich meer dan het eerste netwerk ten doel gesteld om het aandeel vrouwen op hogere posities binnen hun eigen interne organisatie te verhogen.

#### **4.1.3 De effecten van de door ambassadeurs gerealiseerde activiteiten**

De tweede deelvraag heeft betrekking op de effecten van de gerealiseerde activiteiten van de ambassadeurs en is onderverdeeld in de effecten op:

- de arbeidsvoorwaarden en organisatiecultuur die kunnen bijdragen aan de doorstroming van vrouwen naar hogere posities (vraag 2a);
- vervolgvragen gericht op het verhogen van het aandeel vrouwen in hogere functies (vraag 2b);
- het aandeel vrouwen in hogere functies (vraag 2c).

In deze paragraaf worden bovenstaande effecten achtereenvolgens besproken. Opgemerkt is dat het uiteraard lastig is om effecten toe te schrijven aan het ambassadeursnetwerk.

#### **Effecten op de arbeidsvoorwaarden en organisatiecultuur**

##### *Effecten op arbeidsvoorwaarden en interne beleidsmaatregelen*

De meeste ambassadeurs denken dat hun deelname aan het ambassadeursnetwerk geen effect heeft gehad op veranderingen in arbeidsvoorwaarden die bijdragen aan de doorstroom van vrouwen. Ambassadeurs zijn van mening dat de arbeidsvoorwaarden binnen de organisatie al vóór hun deelname aan het netwerk goed waren.

Veranderingen in arbeidsvoorwaarden en interne beleidsmaatregelen zijn ook daadwerkelijk gemeten. Uit de analyse van de aanwezige interne beleidsmaatregelen ten behoeve van de doorstroom van vrouwen vóór en ná deelname aan het ambassadeursnetwerk blijkt dan dat het aantal

beleidsmaatregelen gericht op de doorstroom van vrouwen ná deelname aan het ambassadeursnetwerk is toegenomen met 40%. Toename van beleidsmaatregelen gericht op secundaire arbeidsvoorwaarden is echter niet gemeten; deze blijken al ruimschoots bij de deelnemende organisaties voorhanden. De ruime aanwezigheid van deze secundaire arbeidsvoorwaarden in de organisaties zegt overigens niets over in hoeverre hiervan gebruik gemaakt wordt. Een voorbeeld is de mogelijkheid om op de hogere posities in deeltijd te werken. 'Op papier' is deze beleidsmaatregel ná deelname aan het netwerk in de meeste organisaties aanwezig. Het kan zijn dat het desondanks lastig is voor vrouwen en mannen om daadwerkelijk in deeltijd te werken op hogere posities door oorzaken die meer in de organisatiecultuur besloten liggen.

Voor wat betreft beleidsmaatregelen gericht op *strategische personeelsplanning* is er waargenomen dat de hoeveelheid organisaties die streefcijfers voor het aandeel vrouwen in de hogere functies opstellen meer dan verdubbeld is. Ook de andere beleidsmaatregelen gericht op planning, zoals inzicht in het aandeel vrouwen in de top van de organisatie, zijn vaker aanwezig ná deelname aan het netwerk. Het hebben van streefcijfers wil overigens niet zeggen dat deze ook altijd gehaald worden. Bij de analyse van de gerealiseerde activiteiten komt al naar voren dat acties gericht op het behalen van streefcijfers het moeilijkst te realiseren zijn.

Ook het aantal organisaties dat beleidsmaatregelen heeft genomen die betrekking hebben op de *instroom* en het *voorkomen van uitstroom* van vrouwen is aanzienlijk toegenomen. Een voorbeeld is de verdubbeling van het aantal ambassadeursorganisaties dat nu exitgesprekken voert om vertrek van vrouwen uit de organisatie te voorkomen. Tevens besteedt nu bijna twee keer zoveel organisaties als bij de start van het netwerk aandacht aan het aandeel vrouwen in hun arbeidsmarktcommunicatie.

Als het verschil tussen het aantal organisaties dat vóór en ná deelname beleidsmaatregelen heeft gericht op *selectie en promotie* onder de loep genomen wordt, blijkt ook hier een duidelijke toename te signaleren. Er is wederom meer dan een verdubbeling van het aantal organisaties dat nu (in vergelijking met de stand van zaken vóór deelname) een voorkeursbeleid voor vrouwen hanteert bij gelijke geschiktheid en meer dan een verdubbeling van het aantal organisaties dat gericht vrouwen selecteert.

Voor wat betreft beleidsmaatregelen gericht op het *opleidingsbeleid* is te concluderen dat er ná deelname aan het ambassadeursnetwerk bijna drie keer zoveel organisaties (elf tegenover vier organisaties) aandacht hebben voor opleidingen specifiek voor vrouwen. Daarnaast is er toename van organisaties die zich in hun beleid omtrent *loopbaanontwikkeling* richten op (het aandeel) vrouwen in hogere functies. Hieronder valt bijvoorbeeld management development voor vrouwen en mentoring of coaching voor vrouwen.

Het aantal organisaties dat na de start van het ambassadeursnetwerk beleidsmaatregelen heeft genomen gericht op een *cultuur- en mentaliteitsverandering* is ook fors toegenomen. Het gaat hier om maatregelen als het sturen op diversity awareness bij lijnmanagers, aandacht voor diversiteit in communicatie en meer oog voor ongelijk effect van informele succesfactoren.

De top vijf van beleidsmaatregelen, ingevoerd bij de ambassadeurs-organisaties, gericht op de doorstroom van vrouwen naar hogere functies bestaat uit maatregelen op het gebied van:

1. flexibele werktijden
2. kinderopvang
3. deeltijd werken op hogere posities
4. inzicht in aandeel vrouwen (in hogere functies)
5. thuiswerken

Maatregelen die het minst genomen zijn door ambassadeursorganisaties betreffen:

1. alternatieve carrièrepaden
2. opleidingen voor vrouwen
3. hanteren van diversiteit als beoordelingscriterium voor leidinggevenden
4. op vrouwen gerichte werving
5. voorkeursbeleid voor vrouwen bij gelijke geschiktheid

. *Effecten op de organisatiecultuur*

Tweederde van de ambassadeurs is van mening dat de in het kader van het ambassadeursnetwerk ondernomen acties geen effect hebben gehad op de organisatiecultuur, of heeft hierover geen mening. Ambassadeurs die wel denken dat er een verandering heeft plaatsgevonden binnen de cultuur noemen hiervan concrete voorbeelden of vinden dat er sprake is van toegenomen bewustwording van het dilemma doorstroom van vrouwen.

. *Effecten op het draagvlak binnen de organisatie*

In relatie tot effecten op de organisatiecultuur is er middels de evaluatie daadwerkelijk gemeten wat de verandering is geweest in het draagvlak voor het onderwerp 'doorstroom van vrouwen' binnen de ambassadeursorganisaties. Het blijkt dan dat het draagvlak voor het onderwerp 'doorstroom van vrouwen' verbeterd is door deelname aan het ambassadeursnetwerk, zowel in de top als in de rest van de organisatie. Het onderwerp leeft en wordt serieus benaderd, men erkent een zakelijk belang, de top is overtuigd en het onderwerp wordt op verschillende niveaus binnen de organisatie besproken.

Tevens is gemeten wat de veranderingen binnen de ambassadeursorganisaties zijn betreffende de fase van beleidsontwikkeling. Het blijkt dan dat ná deelname aan het ambassadeursnetwerk meer ambassadeursorganisaties het onderwerp 'doorstroom van vrouwen' op de agenda hebben staan of daadwerkelijk bezig zijn met de uitvoering van beleid op dit gebied. Het aantal organisaties dat bezig is met de ontwikkeling, uitvoering of verankering van beleid gericht op de doorstroom van vrouwen is ná deelname aan het netwerk toegenomen van 59% naar 84%.

Het draagvlak voor het onderwerp is in de evaluatie ook gemeten bij de ambassadeurs aan de hand van hun meningen over een aantal stellingen. Deze stellingen meten de emancipatiegezindheid van de ambassadeurs. Het blijkt dan dat ambassadeurs meer emancipatiegezinnd zijn dan Nederlandse werkgevers in het algemeen. Vergeleken met de Enquête Werkgevers van Nederland 2004 blijkt dat de attitude van ambassadeurs betreffende de doorstroom van vrouwen naar hogere posities veel positiever is dan de algemene attitude van werkgevers in Nederland ten aanzien van dit onderwerp. Het kan overigens niet zonder meer gesteld worden dat dit een effect is van deelname aan het ambassadeursnetwerk omdat de stellingen niet voorafgaand aan hun deelname zijn voorgelegd. Meerdere ambassadeurs zijn wel van mening dat zij zich door hun deelname aan het ambassadeursnetwerk meer bewust zijn van de problematiek.

### **Effecten op vervolgvactiteiten gericht op de doorstroming van vrouwen**

Tweederde van de ambassadeurs is van mening dat het ambassadeursnetwerk geleid heeft tot vervolgvactiteiten, gericht op de doorstroom van vrouwen naar hogere posities in de organisatie. In verhouding wordt dit door meer ambassadeurs uit het tweede en derde netwerk gezegd dan door de ambassadeurs in het eerste netwerk. Een aantal ondernomen activiteiten wordt herhaald of structureel opgenomen in het beleid. Een aantal ambassadeurs geeft aan dat het beleid en de vervolgvactiteiten nu breder worden getrokken naar diversiteit in het algemeen.

## Effecten op het aandeel vrouwen in hogere functies

Het directe effect van deelname aan het ambassadeursnetwerk op het aandeel vrouwen in hogere posities binnen de ambassadeursorganisaties is uiteraard moeilijk vast te stellen. Wel is er middels deze evaluatie gevraagd naar het verwachte effect op het aandeel vrouwen binnen de organisatie en is de daadwerkelijke verandering in het aandeel vrouwen (vergelijking vóór deelname en huidige situatie) in de ambassadeursorganisaties gemeten. De gemeten veranderingen in het aandeel vrouwen zijn vervolgens vergeleken met de landelijke ontwikkeling betreffende het aandeel vrouwen in hogere posities.

Bijna de helft van de ambassadeurs denkt dat het aandeel vrouwen op hogere posities in hun organisatie is toegenomen, in vergelijking met het startmoment van hun deelname aan het ambassadeursnetwerk. Er zijn hier meer ambassadeurs uit het derde netwerk die denken dat het aandeel vrouwen op hogere posities is toegenomen, dan ambassadeurs uit het eerste en tweede netwerk. Daadwerkelijk gemeten, blijkt dat het aandeel vrouwen in het hoogste echelon bij bijna eenderde van de ambassadeurs is toegenomen, het aandeel vrouwen in de eerste laag onder het hoogste echelon bij bijna de helft en het aandeel vrouwen binnen het management bij 40% van de ambassadeurs.

Vergelijken we de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in hogere functies bij de ambassadeursorganisaties met de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in hogere functies in Nederland algemeen, dan blijkt dat de ambassadeursorganisaties in de eerste laag onder het hoogste echelon een groter succes hebben geboekt dan de landelijke cijfers laten zien (stijging: ambassadeurs 2,3%, landelijk 1,1%). De ambassadeursorganisaties scoren ook beduidend hoger als we de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in het managementfuncties onder de loep nemen. In Nederland algemeen is dit aandeel met 4,4% gedaald, terwijl dit bij de ambassadeursorganisaties met bijna 4% is gestegen. In het hoogste echelon is de toename van het aandeel vrouwen bij de ambassadeursorganisaties geringer dan de landelijke stijging (stijging: ambassadeurs 0,8%, landelijk 1,3%).

### 4.1.4 De uitstraling van het ambassadeursnetwerk naar buiten toe

In de derde deelvraag komt de uitstraling van het ambassadeursnetwerk buiten de organisaties van de leden aan de orde. Het ambassadeursnetwerk heeft op verschillende wijzen gewerkt aan het naar buiten toe uitdragen van het onderwerp. Overkoepelende netwerkactiviteiten zijn geweest: een website, slotpublicaties, slotbijeenkomsten. Er zijn tevens diverse artikelen in verschillende media verschenen over het ambassadeursnetwerk. Ruim de helft van de ambassadeurs is positief gestemd over het uitstralingseffect van het ambassadeursnetwerk naar buiten toe. Deze ambassadeurs vinden dat zij hebben laten zien het onderwerp belangrijk te vinden en dat gewerkt wordt aan het verhogen van het aandeel vrouwen in hogere posities. Zij noemen de bekendheid van het ambassadeursnetwerk en het feit dat er veel is gebeurd, waarbij met name de afsluitende bijeenkomst van het netwerk naar voren wordt gebracht, maar ook de lezingen en presentaties die individuele ambassadeurs hebben gehouden. Ambassadeurs die niet tevreden zijn over het effect van het ambassadeursnetwerk naar buiten toe (een derde), vinden dat het uitstralingseffect te beperkt is geweest en ambassadeurs meer voor dit doel ingezet hadden kunnen worden.

Vier op de vijf ambassadeurs zijn van mening een persoonlijke bijdrage te hebben geleverd aan het uitstralingseffect, door het geven van presentaties, deelname aan seminars en het geven van informatie binnen eigen professionele netwerken. Ambassadeurs die hieraan geen bijdrage hebben geleverd, hebben zich vooral op de eigen organisatie gericht.

Tweederde van ambassadeurs vindt dat het ambassadeursnetwerk ook andere organisaties heeft kunnen aanzetten tot acties om doorstroom van vrouwen op de agenda te zetten. Men weet dat anderen het aangedragen voorbeeld hebben overgenomen, of men is overtuigd de boodschap door lezingen en presentaties te hebben overgedragen, of ziet het gemak waarmee nieuwe ambassadeurs worden gevonden als het bewijs hiervan. In het algemeen zijn de meeste ambassadeurs van mening dat het ambassadeursnetwerk stimulerend werkt op anderen.

#### **4.1.5 Het vasthouden en optimaliseren van de effecten van het ambassadeursnetwerk in de toekomst**

In de voorgaande paragrafen is ingegaan op de bereikte effecten van het ambassadeursnetwerk. Dit betreffen effecten op organisatieniveau en effecten van het netwerk naar buiten toe. De laatste deelvraag richt zich op het beantwoorden van de vraag hoe de positieve effecten van het ambassadeursnetwerk vastgehouden en geoptimaliseerd kunnen worden. Aan de geïnterviewde ambassadeurs is gevraagd hoe het instrument ambassadeursnetwerk geoptimaliseerd kan worden. Specifiek is daarbij aan de ambassadeurs de vraag gesteld wat belangrijke succes- en belemmerende factoren van het ambassadeursnetwerk zijn, hoe zij denken over voortzetting van het netwerk en waar verbeteringen met betrekking tot de organisatie en uitvoering van het netwerk aangebracht kunnen worden.

##### *Succesfactoren van het ambassadeursnetwerk*

De belangrijkste succesfactoren van het ambassadeursnetwerk die door de ambassadeurs genoemd worden zijn (in afnemende volgorde van belangrijkheid):

- de uitstraling van de individuele ambassadeurs ('hoog in de boom');
- het getoonde commitment door de ambassadeurs;
- de concrete acties die binnen de deelnemende organisaties worden uitgevoerd;
- de mix van het soort organisaties die deelnemen;
- het gaat om concrete praktijkvoorbeelden, het blijft niet bij theorie;
- het verhogen van de bewustwording bij de ambassadeurs zelf.

##### *Belemmerende factoren van het ambassadeursnetwerk*

Een kwart van de ambassadeurs zegt geen enkele belemmering te hebben ervaren bij het uitvoeren van het ambassadeursnetwerk. Driekwart van de ambassadeurs noemt een aantal belemmeringen, waarvan de meest genoemde zijn (in afnemende volgorde van belangrijkheid):

- de gekozen activiteiten: geen goede follow-up en ze zijn van een te laag ambitieniveau;
- de doorstroom van vrouwen naar de top heeft een lange adem nodig;
- laag ambitieniveau van vrouwen en daarbij ook tegenwerkende Nederlandse cultuur;
- minimale inzet van sommige ambassadeurs;
- de verslechterde arbeidsmarkt en economische situatie;
- te weinig publiciteit.

##### *Voortzetting van het ambassadeursnetwerk*

Bijna alle ambassadeurs vinden het ambassadeursnetwerk een goed instrument om het thema doorstroom van vrouwen op de agenda te zetten in organisaties. Het is een simpel instrument, kost weinig, het maakt duidelijk dat mensen in de top er iets aan willen doen en het werkt stimulerend. Ambassadeurs plaatsen wel kanttekeningen bij het instrument: het ambassadeursnetwerk is slechts een van de instrumenten die ingezet kunnen worden, er zou meer gedaan kunnen worden; het netwerk is vooral geschikt voor het creëren van bewustwording en veel minder voor het daadwerkelijk bereiken van verandering; het veranderingseffect betreft in hoofdzaak de deelnemende bedrijven en bereikt minder bedrijven daarbuiten.

Driekwart van de ambassadeurs is van mening dat het ambassadeursnetwerk in de toekomst voortgezet moet worden. Het is een waardevol en efficiënt instrument en de aandacht voor het onderwerp moet langer vastgehouden worden. Een betrekkelijk groot aantal ambassadeurs verbindt echter wel bepaalde voorwaarden aan voortzetting van het netwerk. Er moet voor gewaakt worden dat het instrument niet slechts wordt, een vernieuwde opzet is aan te bevelen en er mag meer gestuurd worden op effectiviteit, zijn suggesties van de ambassadeurs.

Aan de ambassadeurs is de aanvullende vraag gesteld of zij het belangrijk vinden dat de overheid, in kwestie het Ministerie van SZW of EZ, het initiatief voor het ambassadeursnetwerk heeft genomen. Driekwart van de ambassadeurs antwoordt hier bevestigend op. De argumenten die zij hiervoor aandragen zijn:

- . draagvlak en uitstraling: als overheid laten zien dat het onderwerp belangrijk is;
- . aanjaagfunctie: het is nodig om het instrument van de grond te krijgen;
- . verantwoordelijkheid van de overheid: het probleem is ingrijpend, zit verankerd in de maatschappij.

Als het gaat om een eventuele voortzetting van het ambassadeursnetwerk, dan pleiten ongeveer evenveel ambassadeurs voor als tegen voortzetting van het netwerk als een zelfstandig initiatief van werkgevers. Argumenten voor zijn: een zelfstandig initiatief in het belang van bedrijven is beter voor het imago van het netwerk. Tegen een zelfstandig netwerk pleit het feit dat aandacht vanuit de overheid belangrijk is voor de status van het onderwerp, het initiatief wellicht zal sneuvelen zonder overheidsaandacht en het onderwerp een maatschappelijk probleem betreft en als een taak van de overheid gezien wordt.

#### *Verbeteringen met betrekking tot organisatie en uitvoering*

Ambassadeurs denken dat verbeteringen met betrekking tot organisatie en uitvoering van het ambassadeursnetwerk vooral gezocht moeten worden in het vergroten van het externe effect van het netwerk en een minder vrijblijvende en meer doelgerichte aanpak. Andere aanbevelingen zijn: meer inhoudelijke ondersteuning bij het uitvoeren van activiteiten, meer aandacht voor follow up en borging van activiteiten, vergroting van de samenwerking, een meer gemixte samenstelling van het netwerk, vernieuwing van de formules en verbreding van het thema.

#### **4.1.6 Algemene conclusie**

Tenslotte kan er aan de hand van dit evaluatieonderzoek een antwoord gegeven worden op de hoofdvraag: *In hoeverre heeft het ambassadeursnetwerk een bijdrage geleverd aan de beleidsdoelstelling dat het aandeel vrouwen in hogere functies stijgt?*

In termen van bereik kan gezegd worden dat er 52 ambassadeurs aan de eerste drie ambassadeursnetwerken hebben deelgenomen die in totaal 49 (voornamelijk grote) organisaties vertegenwoordigen. Eenderde deel is afkomstig uit non-profit organisaties, tweederde deel is profit. De persoonlijke actiepunten van de ambassadeurs zijn voor een groot deel gerealiseerd. De evaluatie heeft veranderingen in de ambassadeursorganisaties op het gebied van beleidsmaatregelen, draagvlak voor het onderwerp 'doorstroom van vrouwen' en aandeel vrouwen gemeten. Het aantal beleidsmaatregelen ter bevordering van de doorstroom van vrouwen blijkt aanzienlijk te zijn toegenomen binnen ambassadeursorganisaties en het draagvlak voor het onderwerp is zowel bij de top als in de rest van de organisatie verbeterd. Het aantal organisaties dat nu bezig is met de ontwikkeling, uitvoering of verankering van beleid gericht op de doorstroom van vrouwen is eveneens sterk gestegen. Vergelijking van het aandeel vrouwen bij start en na afloop van het ambassadeursnetwerk duidt erop dat het aandeel vrouwen in de hoogste top bij eenderde van de deelnemende ambassadeursorganisaties is toegenomen; in de laag onder het hoogste echelon bij

bijna de helft en onder het management is het aandeel vrouwen bij 40% van de organisaties verhoogd. Hoewel ook landelijk het aandeel vrouwen op hogere posities tussen 2002 en 2004 is gestegen, is de stijging bij ambassadeursorganisaties voor wat betreft het aandeel vrouwelijke managers en het aandeel vrouwen in de eerste laag onder het hoogste echelon hoger. In het hoogste echelon is het aandeel vrouwen binnen ambassadeursorganisaties wel gestegen, maar in vergelijking met het landelijke gemiddelde wat minder.

Het is uiteraard moeilijk om al deze veranderingen in de organisaties van de ambassadeurs voor 100% als effect van deelname aan het ambassadeursnetwerk te beschouwen. De ambassadeurs geven dit zelf ook aan. Gezien de gemeten effecten binnen de ambassadeursorganisaties kan echter gesteld worden dat het ambassadeursnetwerk een bijdrage heeft geleverd aan de verbetering van de positie van vrouwen in de top binnen de ambassadeursorganisaties, zowel in de zin van de ontwikkeling van beleidsmaatregelen als voor wat betreft een daadwerkelijke toename van het aandeel vrouwen. Tweederde van de ambassadeurs zijn bovendien van mening dat zij ook daadwerkelijk andere organisaties hebben kunnen aanzetten tot acties om de doorstroom van vrouwen op de agenda te zetten.

De algemene conclusie luidt dan ook dat het 'Ambassadeursnetwerk Doorbreken Glazen Plafond' heeft bijgedragen aan het bereiken van de doelstellingen van het kabinet ten aanzien van het vergroten van het aandeel vrouwen in hogere functies.

## 4.2 Advies

In deze paragraaf geven wij een advies naar aanleiding van het door ons uitgevoerde onderzoek naar de effecten van het instrument ambassadeursnetwerk. Hierin nemen wij tevens de adviezen mee zoals deze vanuit de ambassadeurs zelf naar voren zijn gekomen. Wij tekenen hierbij aan, dat wij dit advies geven vanuit onze positie als onderzoekers en ons derhalve realiseren geen rekening te houden met de randvoorwaarden die gelden bij het nemen van beslissingen door beleidsmakers.

De ambassadeurs zelf zijn bijna allemaal van mening dat het ambassadeursnetwerk in de huidige opzet een goed instrument is om het thema doorstroom van vrouwen op de agenda te zetten in organisaties. Het is simpel, het kost weinig en het maakt duidelijk dat de mensen in de top van de organisaties het belangrijk vinden er iets aan te doen. De deelnemende organisaties voeren concrete acties uit om hun aandeel vrouwen in de top te verhogen en een meerderheid van de ambassadeurs zegt ook organisaties buiten het ambassadeursnetwerk te hebben kunnen stimuleren om het onderwerp op de agenda te zetten. Uit de gemeten effecten in deze evaluatie blijkt daarnaast dat het ambassadeursnetwerk zinvol bijdraagt aan het bereiken van de doelstellingen van het kabinet ten aanzien van het verhogen van het aantal vrouwen in hogere functies.

De vooruitgang in het aandeel vrouwen op hogere posities gaat langzaam. Nagenoeg alle ambassadeurs zijn het er dan ook mee eens dat Nederland er wat dat betreft nog lang niet is. De aandacht voor het onderwerp moet langer worden vastgehouden en het onderwerp moet voortdurend onder de aandacht gebracht worden. Niet vergeten mag worden dat organisaties wat dit betreft een kort geheugen hebben. Of er wel of niet actief aandacht aan het onderwerp wordt besteed, is vaak van bepaalde personen in de organisatie afhankelijk zolang structurele aandacht voor de positie van vrouwen nog niet systematische is verankerd. Het ambassadeursnetwerk kan beschouwd worden als een geschikt middel om het onderwerp doorstroom van vrouwen op de agenda te zetten en te houden in organisaties. Driekwart van de ambassadeurs is ook zelf van mening dat het aanbeveling verdient het ambassadeursnetwerk in de toekomst voort te zetten. Zij geven hierbij wel een aantal adviezen om de effecten verder te optimaliseren. Met de ambassadeurs zijn wij van mening dat het ambassadeursnetwerk verbeterd kan worden teneinde nog meer effect te ressembleren.

Een van de belangrijkste punten die de ambassadeurs naar voren brengen, is dat ervoor gewaakt moet worden dat het instrument niet sleets wordt. Een vernieuwde opzet, die nieuwe inspiratie biedt en de attentiewaarde voor het instrument vergroot, is aan te bevelen. Veel ambassadeurs hebben het idee dat het effect van het middel ambassadeursnetwerk buiten hun eigen organisatie dan vergroot kan worden. Belangrijk is daarbij met name dat ambassadeurs uitdragen dat werkgevers zelf verantwoordelijk zijn voor het verhogen van het aandeel vrouwen in (de top van) hun organisaties, beleid moeten ontwikkelen en maatregelen treffen. Rondom de ambassadeursnetwerken zou (nog) meer publiciteit gegenereerd kunnen worden en ambassadeurs zouden ook zelf door gerichte acties aangezet kunnen worden om meer te doen aan de verspreiding van zinvolle activiteiten en best practices naar andere bedrijven toe en zelf invloed uit te oefenen op de media.

Daarnaast zou bovendien veel meer gestuurd mogen worden op het bereiken van verandering in de deelnemende ambassadeursorganisaties. Een middel om dit laatste te bereiken is om meer ambitieuze activiteiten te kiezen en betere afspraken te maken over de op te leveren resultaten. Hierbij valt te denken aan het opnemen van concrete doelstellingen in de vorm van het aantal vrouwen dat deelneemt aan de geformuleerde activiteiten om de in- en doorstroom van vrouwen te verbeteren binnen de organisaties. Dit zou bijvoorbeeld in een convenant vastgelegd kunnen worden. Tussentijdse evaluatie van de activiteiten en resultaten is hierbij van belang. Ook het geven van een follow up aan de organisaties die intussen hun ambassadeursschap beëindigd hebben, zou wat dat betreft goede diensten kunnen bewijzen. Aandacht en/of activiteiten gericht op de periode na het ambassadeursschap, waaronder het meten van geboekte resultaten, kan leiden tot een groter effect van eerder ingezette activiteiten en duurzame integratie in de mainstream van beleid.

De verantwoordelijkheid voor het 'Ambassadeursnetwerk Doorbreken Glazen Plafond' zou naar onze mening gedeeld moeten worden door overheid en bedrijfsleven samen. Tot nu toe is de verantwoordelijkheid genomen door de overheid, het wordt tijd om het bedrijfsleven in de vorm van werkgeversverenigingen meer bij het initiatief te betrekken en de verantwoordelijkheid te gaan delen. Als overheid en bedrijfsleven samen de verantwoordelijkheid dragen laten ze beiden zien het onderwerp vrouwen in hogere posities belangrijk te vinden en dat zal bijdragen aan het imago en het effect van het ambassadeursnetwerk. Betrokkenheid van het bedrijfsleven is voorts van belang om verspreiding en implementatie van beleidsmaatregelen te bevorderen. Overigens zou een mix van profit en non-profit organisaties een belangrijk streven moeten blijven. Vergelijking tussen profit en non-profit organisaties levert nog altijd een belangrijke impuls op om meer in te zetten op het verhogen van het aandeel vrouwen.

Het ambassadeursnetwerk is één van de instrumenten om het aandeel vrouwen op hogere posities te vergroten. Van belang is dat het niet geïsoleerd gebruikt wordt, maar juist verbonden met andere instrumenten. Het vergroten van het aandeel vrouwen in hogere posities betreft een hardnekkig probleem en meer inspanning op dit gebied lijkt gewenst als een substantiële vooruitgang geboekt wil worden. Door een mix van instrumenten, gericht op hetzelfde doel, tegelijkertijd en in samenhang in te zetten zal meer bereikt worden. Naast het middel ambassadeursnetwerk denken we daarbij bijvoorbeeld aan het stimuleren van onderlinge vergelijking van bedrijven door middel van benchmarken. Er bestaat al een kwantitatieve benchmark voor wat betreft het aandeel vrouwen op de hogere posities. Goed onderzoek over de effectiviteit van beleidsmaatregelen die zijn gericht op het verhogen van het aandeel vrouwen in de top ontbreekt. Welke maatregelen leveren nu welke effecten? Ook organisaties zelf meten niet of nauwelijks de resultaten, noch kosten/baten verhouding, van inspanningen binnen het personeelsbeleid. Dat betekent dat energie en kosten in niet-effectieve maatregelen kunnen worden gestopt. Het verdient daarom de aanbeveling de kwantitatieve benchmark uit te breiden met een meer kwalitatieve benchmark en de vergelijking tussen organisaties op het gebied van beleidsmaatregelen en beleidseffecten te vergroten. Een neveneffect hiervan kan zijn dat dit de competitie tussen organisaties aanwakkert, men wil niet voor elkaar onder doen en is altijd geïnteresseerd in hoe men het doet ten opzichte van anderen.

Hiernaast kan door werkgevers ook gedacht worden aan het vergroten van kennis en ervaring op het gebied van het doorbreken van het glazen plafond door opleiding (workshops diversiteit m/v voor leidinggevenden, in-company management development trajecten voor vrouwen). De overheid kan zich ten behoeve van de doorstroom van vrouwen naar de top verder richten op het ontwikkelen van interessante, prikkelende beleidsinstrumenten en het breder bekend maken van onderzoeks- en projectresultaten en daaruit voortvloeiende best practices.

## Literatuurlijst

---

Lippe, T. van der (2004). 'Emancipatiegezindheid van werkgevers'. In: *Emancipatiemonitor 2004*, p.226-250.

Portegijs, W., Boelens, A. en Olsthoorn L. (2004). *Emancipatie monitor 2004*. Sociaal Cultureel Planbureau en Centraal Bureau voor de Statistiek.

VanDoorneHuiskes en partners (2004). *Effectmeting Management Development Programma in het kader van Equal-Mixed 2003-2004*

Vries, S. e.a. (2005). *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat?* TNO Kwaliteit van leven.



## Bijlagen

---

- I Lijst van geïnterviewde ambassadeurs
- II Itemlijst telefonische interviews
- III Onderwerpen schriftelijke checklist
- IV Resultaten internetsearch



**Eerste Ambassadeursnetwerk 2001/2002**

Dhr. mr. drs. E. Kist - ING Groep (*voorzitter*)  
Dhr. mr. B. Haverlag - Amstel Lease  
Dhr. drs. C.H. van Dalen - DSM  
Dhr. mr. drs. M.H.M. Smits - Koninklijke Vendex KBB  
Mw. ir. M.E. van Lier Lels - Schiphol Group  
Dhr. ir. drs. H.N.J. Smits - Rabobank Nederland  
Mw. S. Kwekkeboom-Janse - Istimewa-Elektro  
Mw. drs. C. Zuiderwijk - PinkRocade IT Management  
Dhr. drs. C.W. van der Waaij – Unilever Nederland  
Dhr. ir. P.J.A. van Schijndel - Interpolis  
Dhr. dr. S.J. Noorda - Universiteit van Amsterdam  
Dhr. drs. H. Starren - Managementcentrum De Baak  
Dhr. J.E. van den Braak - Dow Benelux

**Tweede Ambassadeursnetwerk 2003**

Dhr. drs. G.J. Cerfontaine - Schiphol Group (*voorzitter*)  
Dhr. A.J. aan de Stegge - Telfort  
Dhr. mr. M.J. Cohen - Gemeente Amsterdam  
Mw. ir. J.M. Leemhuis-Stout - Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen  
Dhr. mr. F.C.A. van Haasteren - Randstad  
Dhr. K.J.P. Stigter - NAM  
Dhr. ir. C.J. Vriesman - Staatsbosbeheer  
Dhr. mr. A.F. Fehmers - IBM Nederland  
Dhr. dr. A.H.E.M. Wellink - Nederlandsche Bank  
Dhr. drs. W.A. Biewinga RA - Deloitte & Touche  
Mw. dr. J.C.M. van Eijndhoven - Erasmus Universiteit Rotterdam  
Dhr. ir. H.G. Dijkgraaf - Shell Nederland  
Dhr. drs. N.W. Hoek - Delta Lloyd  
Dhr. ing. R. van Gelder - Boskalis  
Mw. mr. R.M. Bergkamp - Ministerie van LNV  
Dhr. mr. G.H.N.L. van Woerkom - ANWB  
Dhr. prof. dr. F.A. van Vught - Universiteit Twente

**Derde Ambassadeursnetwerk 2004-2005**

Dhr. drs. Ing. M.P. Bakker - TPG (*voorzitter*)  
Dhr. drs. J.C. van Ek - Fortis ASR  
Dhr. prof. dr. G.H. Blijham - UMC  
Mw. drs. P.G. Boumeester - NS  
Dhr. R.P. Prins – AKZO Nobel Nederland  
Mw. G. Boldewijn - BoCari  
Mw. mr. Y.C.M.T. van Rooy - Universiteit Utrecht  
Dhr. mr. H.J.E. Bruins Slot - Publieke Omroep  
Dhr. drs. M.W. Dijkshoorn - Achmea  
Mw. E.F. van Galen - KLM Cityhopper  
Mw. drs. M.E.C. de Ruyter De Wildt - Ogilvy & Mather  
Dhr. ir. R. Willems - Shell Nederland  
Dhr. mr. F.A.M. Majoor - Ministerie van Buitenlandse Zaken  
Mw. prof. dr. ir. I.S. Sariyildiz - TU Delft  
Dhr. mr. J.W. Weck - Algemene Bestuursdienst  
Mw. M. Sint - Ministerie van VROM  
Dhr. ir. A.M. van 't Noordende - Accenture



Naam ambassadeur : .....

Organisatie : .....

0 1<sup>e</sup> netwerk 0 2<sup>e</sup> netwerk 0 3<sup>e</sup> netwerk

### A Vragen over ambassadeursnetwerk in het algemeen

1. De doelstelling van het ambassadeursnetwerk is om het thema doorstroming van vrouwen naar hogere functies op de agenda te zetten in bedrijven en instellingen. Vindt u dat het ambassadeursnetwerk waar u aan deelgenomen heeft daarin geslaagd is?

0 1. JA 0 2. NEE

2. Wat was de reden van uw deelname aan het ambassadeursnetwerk?

*(ITR Open vraag en achteraf categoriseren)*

- 0 1. gewoon gevraagd en 'ja' gezegd  
 0 2. voorbeeldfunctie voor andere organisaties  
 0 3. vond dat het onderwerp extra aandacht nodig had  
 0 4. binnen mijn organisatie is het aandeel vrouwen in hoge functies veel te laag  
 0 5. anders

3. Wat draagt bij aan het succes van het ambassadeursnetwerk?

*(ITR Open vraag en achteraf categoriseren)*

- 0 1. het commitment van de ambassadeurs  
 0 2. de uitstraling van de individuele ambassadeurs (zitten hoog in de boom)  
 0 3. wisselende samenstelling van de netwerken, de mix van de soort organisaties  
 0 4. de herhaling van de netwerken  
 0 5. de concrete acties die binnen de organisaties uitgevoerd worden  
 0 6. het feit dat het om concrete voorbeelden gaat, niet om theorie  
 0 7. het koppelen van een thema aan de verschillende netwerken  
 0 8. optredens over het onderwerp van individuele ambassadeurs buiten de netwerkactiviteiten  
 0 9. een aantal ambassadeurs hebben hun branche erbij betrokken  
 0 10. de ondersteuning door Opportunity  
 0 11. verhogen van de awareness  
 0 12. anders, .....

- ITR daarna gericht doorvragen op de volgende items:

A Initiatief en financiering door SZW. Is dat belangrijk?

0 1. JA 0 2. NEE

Toelichting: .....

B Initiatief en financiering door EZ. Is dat belangrijk?

0 1. JA 0 2. NEE

Toelichting: .....

C Ondersteuning door Opportunity: in hoeverre belangrijk en wat dan?

0 1. JA 0 2. NEE

Toelichting: .....

D Andere partijen of externe factoren van belang (bv. VNO-NCW)? *Doorvragen: in welke rol?*

0 1. JA 0 2. NEE

Toelichting: .....

E Ambassadeurs in het netwerk: maakt het uit wie er in een netwerk zitten?

0 1. JA 0 2. NEE

Toelichting: .....

F Activiteiten die ambassadeurs kiezen van belang?

0 1. JA 0 2. NEE

Toelichting: .....

G Het effect van het vorige netwerk (goed voorbeeld)?

0 1. JA 0 2. NEE

Toelichting: .....

H Anders?

0 1. JA 0 2. NEE

Toelichting: .....

**4. Zijn er ook belemmeringen, frustraties, die het succes van het ambassadeursnetwerk in de weg staan?**

*(ITR Open vraag en achteraf categoriseren)*

- 0 1. het type activiteiten is niet altijd even goed geweest (te laag ambitieniveau)
- 0 2. de verslechterde economische situatie (minder banen en meer saneringen)
- 0 3. slechte interne publiciteit (zoals bv. enige vrouw in hoogste echelon ontslagen)
- 0 4. minimale inzet van enkele ambassadeurs
- 0 5. de tegenvallende praktijk, vrouwen vallen toch vaak af
- 0 6. het is een hardnekkig probleem en het heeft een lange adem nodig
- 0 7. anders,.....

- ITR daarna gericht doorvragen op de volgende items

A Zijn er voldoende middelen om het ambassadeursnetwerk goed uit te voeren?

0 1. JA 0 2. NEE

Toelichting: .....

B Is de ondersteuning bij de organisatie, het proces voldoende?

0 1. JA 0 2. NEE

Toelichting: .....

C Is er voldoende contact tussen de ambassadeurs in het netwerk: maakt het uit wie er in een netwerk zitten?

0 1. JA 0 2. NEE

Toelichting: .....

D Zijn gekozen activiteiten uitvoerbaar of niet?

0 1. JA 0 2. NEE

Toelichting: .....

E Externe factoren die belemmeringen opwerpen?

0 1. JA 0 2. NEE

Toelichting: .....

F Anders?

0 1. JA 0 2. NEE

Toelichting: .....

**5A. Wat is het uitstralingseffect van het ambassadeursnetwerk geweest naar buiten toe?**

.....

**5B. Wat heeft u als ambassadeur concreet daaraan kunnen bijdragen buiten uw organisatie om?**  
*ITR Vraag door naar concrete voorbeelden*

.....

**6A. Heeft het andere organisaties kunnen aanzetten tot acties om doorstroom van vrouwen op de agenda te zetten?**

0 1. JA

0 2. NEE

0 3. WEET NIET

**Waarom wel/niet?**

.....

**6B. Heeft u als ambassadeur concreet andere organisaties kunnen aanzetten tot acties om doorstroom van vrouwen op de agenda te zetten?**

0 1. JA

0 2. NEE

0 3. WEET NIET

**Waarom wel/niet?**

## B Uw eigen activiteiten binnen het ambassadeursnetwerk

### 7. U heeft bij de start van het netwerk een aantal activiteiten geformuleerd. In welke mate bent u erin geslaagd om de door u gekozen activiteiten binnen uw organisatie tot een succes te maken?

(ITR houd de activiteitsheet bij de hand en loop de activiteiten één voor één langs!)

1. Activiteiten wel/niet gerealiseerd?
2. Wat is het effect van de activiteiten?
3. Wat is het effect op het aandeel vrouwen in hogere functies?  
- Wat is het verschil vóór en ná uw ambassadeursschap?
4. Wat is het effect op veranderingen in het HRM-beleid?  
- Wat is het verschil vóór en ná uw ambassadeursschap?
5. Wat is het effect op veranderingen in de cultuur?  
- Wat is het verschil vóór en ná uw ambassadeursschap?
6. Heeft het geleid tot vervolgactiviteiten gericht op doorstroming van vrouwen?  
- Wat is het verschil vóór en ná uw ambassadeursschap?

### 8. In hoeverre is het draagvlak voor het onderwerp 'doorstroom van vrouwen' binnen de organisatie veranderd door deelname aan het ambassadeursnetwerk?

(ITR zie ook vragen checklist, deze vraag is een toelichting hierop)

.....

### 9 Het doel van het ambassadeursnetwerk is om het thema doorstroming van vrouwen naar hogere functies op de agenda te zetten in bedrijven en instellingen.

#### 9.1 Vindt u het ambassadeursnetwerk daarvoor een goed instrument, of zou u andere middelen aanbevelen?

- 0 1. JA, goed                      0 2. NEE, andere middelen

ITR Toelichting en vraag door op welke andere middelen

.....

#### 9.2 Heeft u aanbevelingen met betrekking tot het voortbestaan van het ambassadeursnetwerk?

1. wel/niet doorgaan?  
0 1. JA                      0 2. NEE

ITR vraag toelichting:

.....

2. Zo ja, hoe: kan het een zelfstandig initiatief van werkgevers zijn of niet?

- 0 1. JA                      0 2. NEE

ITR: Vraag toelichting:

3. Zo niet, door wie gefinancierd, wie moet dit oppakken (SZW, EZ, VNO-NCW)?

- 0 1. SZW
- 0 2. EZ
- 0 3. SZW en EZ
- 0 4. VCNO-NCW
- 0 5. Anders, .....

4. Heeft u suggesties voor verbeteringen m.b.t. de organisatie en de uitvoering?

### C Stellingen

**Stelling A** Ik vind het belangrijk dat het aandeel vrouwen de komende vijf jaar verdubbeld

0 1. Eens 0 2. Oneens

**Stelling B** Bij het aannemen van nieuwe werknemers geef ik waar mogelijk vrouwen voorrang

0 1. Eens 0 2. Oneens

**Stelling C** Medewerkers die carrière willen maken dienen altijd voltijds beschikbaar te zijn

0 1. Eens 0 2. Oneens

**Stelling D** Coaching van vrouwen in onze organisatie zou te veel geld kosten

0 1. Eens 0 2. Oneens

**Stelling E** Ik vind dat er teveel ophef gemaakt wordt over de positie van vrouwen binnen bedrijven en organisaties

0 1. Eens 0 2. Oneens

**Stelling F** Streefcijfers (t.a.v. vrouwen in de organisatie) zijn een belangrijk instrument voor mijn organisatie

0 1. Eens 0 2. Oneens

**Stelling G** Als werkgever heb ik maar weinig mogelijkheden om de positie van vrouwen binnen onze organisatie te verbeteren

0 1. Eens 0 2. Oneens

**Stelling H** Het hebben van vrouwen in de top is van belang voor het imago van mijn organisatie

0 1. Eens 0 2. Oneens

**Stelling I** Ik ben verantwoordelijk voor het creëren van oplossingen voor medewerkers die problemen hebben met de combinatie arbeid/zorg

0 1. Eens 0 2. Oneens

**Stelling J** De kosten van deeltijdeleidinggevendens wegen niet op tegen de baten voor onze organisatie

0 1. Eens 0 2. Oneens

**Stelling K** Ik doe er veel aan om vrouwen in hogere leidinggevende posities te krijgen

0 1. Eens 0 2. Oneens

**Stelling L** De diversiteit van de samenleving moet worden weerspiegeld in de samenstelling van het personeel in onze organisatie

0 1. Eens 0 2. Oneens



## Bijlage III      Schriftelijke checklist

---

**Naam ambassadeur**      :

**Organisatie**      :

1<sup>e</sup> netwerk       2<sup>e</sup> netwerk       3<sup>e</sup> netwerk

**Wilt u ontbrekende gegevens toevoegen en gegevens die volgens u niet juist zijn wijzigen?**

**LET OP:**      *De vragen 1 tot en met 6 hebben betrekking op de situatie in uw organisatie VÓÓR uw deelname aan het ambassadeursnetwerk*

**Vraag 1.**      **Stand van zaken aandeel vrouwen in de organisatie vóór deelname aan het ambassadeursnetwerk**

Aandeel vrouwen hoogste echelon:      %  
Aandeel vrouwen 1<sup>e</sup> laag hieronder:      %  
Aandeel vrouwen Management:      %  
Aandeel vrouwen Totale P-bestand      %

**Vraag 2.**      **De organisatie bevond zich voor wat betreft het onderwerp 'doorstroom van vrouwen' in de volgende fase:**

*(Slechts één antwoord mogelijk)*

- 0. nog helemaal geen initiatief
- 1. agendasetting
- 2. ontwikkeling van beleid
- 3. uitvoeren van beleid
- 4. verankeren van beleid

**Vraag 3.**      **Het onderwerp 'doorstroom van vrouwen' werd vóór onze deelname aan het ambassadeursnetwerk erkend en uitgedragen door de top**

- 1. JA
- 2. NEE

**Vraag 4**      **Het onderwerp 'doorstroom van vrouwen' werd vóór onze deelname aan het ambassadeursnetwerk erkend en uitgedragen door de hele organisatie**

- 1. JA
- 2. NEE

**Vraag 5.**      **Het onderwerp 'doorstroom van vrouwen' was vóór onze deelname aan het ambassadeursnetwerk onderdeel van beleid**

- 1. JA
- 2. NEE

**Vraag 6. Kunt u van de volgende beleidsmaatregelen (gericht op het bevorderen van de doorstroom van vrouwen) aangeven of deze vóór deelname aan het ambassadeursnetwerk onderdeel van beleid waren?**

<b>Beleidsmaatregelen</b>	<b>WEL AANWEZIG</b>	<b>NIET AANWEZIG</b>
<b>Secundaire arbeidsvoorwaarden/ werkomstandigheden</b>		
Deeltijd werken op hogere posities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibele werktijden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Thuiswerken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kinderopvang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anders, namelijk .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Planning</b>		
Inzicht in aandeel vrouwen in organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inzicht in aandeel vrouwen in hogere functies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inzicht in in- door- en uitstroomcijfers M/V per niveau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Streefcijfers aandeel vrouwen hogere functies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anders, namelijk .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Instream/voorkomen uitstroom</b>		
Arbeidsmarktcommunicatie: aandacht aandeel vrouwen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Op vrouwen gerichte werving	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er worden exitgesprekken gevoerd tbv voorkomen vertrek vrouwen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anders, namelijk .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Selectie en promotie</b>		
Voorkeursbeleid vrouwen bij gelijke geschiktheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerichte selectie van vrouwen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anders, namelijk .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Opleidingsbeleid</b>		
Inzicht in aandeel vrouwen opleidingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opl. voor vrouwen (of streven aandeel vrouwen in -)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anders, namelijk .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Loopbaanontwikkeling</b>		
MD voor vrouwen (of streven aandeel vrouwen in -)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mentoring en/of coaching voor vrouwen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er zijn alternatieve carrierepaden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bevordering deelname aan netwerken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anders, namelijk .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Cultuur- en mentaliteitsverandering</b>		
Oog voor ongelijk effect informele succesfactoren/ Activiteiten voor vrouwelijke high potentials	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hanteren van diversiteit als beoordelingscriterium voor leidinggevend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sturen op diversity awareness lijnmanagers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultuuronderzoek naar knelpunten binnen de organisatiecultuur voor doorstroom van vrouwen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aandacht voor diversiteit in communicatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anders, namelijk .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**LET OP:** De vragen 7 tot en met 12 hebben betrekking op de stand van zaken in uw organisatie NÁ de afsluiting van uw deelname aan het ambassadeursnetwerk

**Vraag 7. Huidige stand van zaken aandeel vrouwen in de organisatie**

Aandeel vrouwen hoogste echelon: %  
Aandeel vrouwen 1<sup>e</sup> laag hieronder: %  
Aandeel vrouwen Management: %  
Aandeel vrouwen Totale P-bestand %

**Vraag 8. De organisatie bevindt zich voor wat betreft het onderwerp 'doorstroom van vrouwen' in de volgende fase:**

*(Slechts één antwoord mogelijk)*

- 0. nog helemaal geen initiatief
- 1. agendasetting
- 2. ontwikkeling van beleid
- 3. uitvoeren van beleid
- 4. verankeren van beleid

**Vraag 9. Het onderwerp 'doorstroom van vrouwen' wordt op dit moment erkend en uitgedragen door de top**

- 1. JA
- 2. NEE

**Vraag 10. Het onderwerp 'doorstroom van vrouwen' wordt op dit moment erkend en uitgedragen door de hele organisatie**

- 1. JA
- 2. NEE

**Vraag 11. Het onderwerp 'doorstroom van vrouwen' is momenteel onderdeel van beleid**

- 1. JA
- 2. NEE

**Vraag 12.** Kunt u van de volgende beleidsmaatregelen (gericht op het bevorderen van de doorstroom van vrouwen) aangeven of deze op dit moment onderdeel van beleid zijn?

Beleidsmaatregelen	WEL AANWEZIG	NIET AANWEZIG
<b>Secundaire arbeidsvoorwaarden/ werkomstandigheden</b>		
Deeltijd werken op hogere posities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibele werktijden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Thuiswerken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kinderopvang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anders, namelijk.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Planning</b>		
Inzicht in aandeel vrouwen in organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inzicht in aandeel vrouwen in hogere functies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inzicht in in- door- en uitstroomcijfers M/V per niveau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Streefcijfers aandeel vrouwen hogere functies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anders, namelijk .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Instroom/voorkomen uitstroom</b>		
Arbeidsmarktcommunicatie: aandacht aandeel vrouwen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Op vrouwen gerichte werving	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er worden exitgesprekken gevoerd tbv voorkomen vertrek vrouwen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anders, namelijk .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Selectie en promotie</b>		
Voorkeursbeleid vrouwen bij gelijke geschiktheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerichte selectie van vrouwen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anders, namelijk .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Opleidingsbeleid</b>		
Inzicht in aandeel vrouwen opleidingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opl. voor vrouwen (of streven aandeel vrouwen in -)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anders, namelijk .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Loopbaanontwikkeling</b>		
MD voor vrouwen (of streven aandeel vrouwen in -)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mentoring en/of coaching voor vrouwen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er zijn alternatieve carrierepaden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bevordering deelname aan netwerken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anders, namelijk .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Cultuur- en mentaliteitsverandering</b>		
Oog voor ongelijk effect informele succesfactoren/ Activiteiten voor vrouwelijke high potentials	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hanteren van diversiteit als beoordelingscriterium voor leidinggevend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sturen op diversity awareness lijnmanagers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultuuronderzoek naar knelpunten binnen de organisatiecultuur voor doorstroom van vrouwen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aandacht voor diversiteit in communicatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anders, namelijk .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**U kunt de ingevulde checklist retour sturen met bijgevoegde antwoordenvolpoe naar:**

**VanDoorneHuiskes en partners**  
**Antwoordnummer 9969**  
**3500 WB UTRECHT**

## 1. Ambassadeursnetwerk Besturen

### *Doelstelling:*

Het verhogen van de deelname van vrouwen aan besturen is een prioriteit voor het kabinet. Eén van de middelen die het kabinet hierbij inzet is een Ambassadeursnetwerk Besturen'. Het Ambassadeursnetwerk heeft tot doel het verhogen van de deelname van vrouwen aan besturen van maatschappelijke organisaties en politieke organen. Uitgangspunt is dat evenredige vertegenwoordiging de kwaliteit van besturen verhoogt.

### *Ambassadeurs:*

Veertien boegbeelden uit de politiek en uit verschillende maatschappelijke sectoren zetten zich een jaar lang in om een grotere participatie van vrouwen in politieke en maatschappelijke besturen te bewerkstelligen. Iedere ambassadeur stelt een aantal actiepunten op voor zijn of haar sector. Deze actiepunten zijn concreet, hebben een uitstralingseffect en worden binnen één jaar afgerond. De deelnemers zijn zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van de actiepunten. Daarnaast heeft iedere ambassadeur een belangrijke rol in de agendasetting en PR rond het onderwerp.

### *Looptijd:*

oktober 2005 - oktober 2006

## 2. Ambassadeursnetwerk Diversiteit

### *Doelstelling:*

In opdracht van Rita Verdonk (Minister voor Vreemdelingenzaken en Integratie) heeft het Landelijk Netwerk Diversiteitsmanagement (Div) het Ambassadeursnetwerk Diversiteit opgezet. Het netwerk heeft tot doel het proces van diversiteit binnen het MKB een krachtige impuls te geven. Zij ondersteunt werkgevers om in het personeelsbeleid aandacht te besteden aan diversiteit in het personeelsbestand. Het doel is een belangrijke kern van deelnemers over twee jaren in stand te houden. Uitgangspunt van het netwerk is de business case: diversiteit is een bedrijfs/ondernemersbelang. De focus zal liggen op etnische diversiteit.

### *Ambassadeurs:*

In totaal nemen veertien ambassadeurs deel aan het netwerk. De ambassadeurs zijn werkzaam in diverse branches, politiek en maatschappelijke organisaties. Iedere ambassadeur zal voor zichzelf een aantal actiepunten binnen (of buiten) de eigen branche vaststellen. Centraal staat ook het aangaan van commitment door bedrijven of branches wanneer zij gebruikmaken van het ambassadeursnetwerk.

### *De looptijd:*

2004 - eind 2006

### **3. Netwerk Veelzijdig Leiderschap in de Zorg**

*Doelstelling:*

Het Netwerk Veelzijdig Leiderschap in de Zorg heeft zich de volgende doelen gesteld:

- voortdurende aandacht voor meer diversiteit in de top van de gezondheidszorg
- een (meer) evenredige verdeling van mannen en vrouwen in de top van de gezondheidszorg
- het bieden van een netwerk voor het uitwisselen van ideeën, expertise en ervaringen
- het actief uitdragen van de resultaten in de eigen organisatie, de eigen branche en daarbuiten
- een realistisch beeld geven van het werk in topfuncties en het functioneren van vrouwen daarin

*Ambassadeurs:*

De 19 leden zijn eindverantwoordelijke bestuurders in de zorgsector. Zij committeren zich persoonlijk een actieve bijdrage te leveren, door ieder drie actiepunten te formuleren en een voorbeeld te zijn voor anderen. Deze pleitbezorgers komen uit zorginstellingen, branche- of koepelorganisaties en ook andere partijen in de zorg, zoals zorgverzekeraars en beroepsverenigingen.

*Looptijd:*

juni 2004 - heden

### **4. GAIA Genderambassadeursnetwerk**

*Doelstelling:*

GAIA is een Netwerk voor vrouwen uit de aardwetenschappen. GAIA biedt vrouwen met een aardwetenschappelijke achtergrond, loopbaan of interesse een mogelijkheid tot ontmoeting en netwerken en wil deze vrouwen ondersteunen in hun (loopbaan)ontwikkeling. Het Genderambassadeursnetwerk is één van de huidige activiteiten van het GAIA netwerk. Doel van het GAIA Genderambassadeursnetwerk is het stimuleren van de loopbanen van vrouwen in de aardwetenschappen en het bevorderen van de doorstroom van vrouwen naar medior en senior functies teneinde de ondervertegenwoordiging van vrouwen in aardwetenschappelijke functies te verminderen.

*Ambassadeurs:*

Het genderambassadeursnetwerk bestaat uit een ambassadeur (een hooggeplaatste vertegenwoordiger van een organisatie) en een contactpersoon (medewerker van de betreffende organisatie en GAIA-lid). De tien deelnemende organisaties maken een plan van aanpak waarin maatregelen en activiteiten worden opgenomen die de doelstelling van het genderambassadeursnetwerk bevorderen. Ook worden er voor de vrouwen van de deelnemende organisaties zelf worden er workshops georganiseerd om hen bewust te maken van kansen en valkuilen die zich in een aardwetenschappelijke loopbaan kunnen voordoen.

*Looptijd:*

2005 - heden

## 5. Ambassadeursnetwerk Medezeggenschap Orakel

### *Doelstelling:*

Het ambassadeursnetwerk ORakel is een vervolgonderdeel van het project Kwaliteitsbevordering Mede Zeggenschap (KMZ). Het ambassadeursnetwerk Orakel gaat de medezeggenschap bevorderen bij ondernemingen met tussen de 50 tot 500 werknemers. Doel is werkgevers te stimuleren tot betere communicatie en overleg binnen de onderneming. Goede communicatie en overleg met de medewerkers bevordert het werkklimaat, geeft draagvlak aan beslissingen en maakt gezamenlijke afspraken over regelingen mogelijk. Dit zal zich vertalen in het resultaat. Medezeggenschap van de Ondernemingsraad (OR) speelt hierin een belangrijke rol.

### *Ambassadeurs:*

Ambassadeurs zijn werkgevers/bestuurders van kleine of middelgrote ondernemingen, die in hun eigen organisatie er in slagen resultaten te behalen in het overleg met de Ondernemingsraad (OR). Zij hebben 'doorleefde' ervaring met medezeggenschap en staan van daaruit constructief ten opzichte van de OR. De ambassadeurs promoten medezeggenschap onder meer via presentaties tijdens bijeenkomsten voor ondernemers. ORakel staat onder leiding van een manager van Human Resources Postkantoren BV.

### *Looptijd:*

begin 2006 - heden

## 6. ECHO Ambassadeursnetwerk

### *Doelstelling*

Het ECHO ambassadeursnetwerk maakt deel uit van de ECHO Foundation. De ECHO Foundation maakt het mogelijk om jaarlijks een aantal excellente allochtone studenten een deel van hun studie of onderzoek te doen aan een gerenommeerde universiteit in het buitenland. De beurzen worden toegekend aan studenten met bovenmatige studieresultaten, die tijdens hun studie extra-curriculaire activiteiten hebben ontplooid. Deze geselecteerde allochtone studenten nemen deel in het ECHO ambassadeursnetwerk en dragen het gedachtegoed van de ECHO Foundation uit.

### *Ambassadeurs:*

Het ECHO Ambassadeursnetwerk bestaat uit excellente studenten en afgestudeerden van allochtone herkomst. De ECHO Foundation biedt een aantal activiteiten voor haar ambassadeurs, zoals netwerkbijeenkomsten, masterclasses, deelname aan relevante debatten, denktankinitiatieven door middel van de ECHO Academy.

### *Looptijd:*

2005 - heden

## **7. Ambassadeursnetwerk Max van den Berg**

### *Doelstelling:*

Het ambassadeursnetwerk Max van den Berg is opgericht door Europarlementariër Max van den Berg (PvdA). Om zijn Europese werk goed te doen en om in de regio meer bekendheid te krijgen, is het Ambassadeursnetwerk Max van den Berg voor de provincies Groningen en Drenthe opgericht.

### *Ambassadeurs:*

Er zitten negentig ambassadeurs in het netwerk. De ambassadeurs krijgen maandelijks per e-mail een brief van Max van den Berg waarin naast gerichte en persoonlijke info ook concrete vragen voorgelegd worden. Het gaat om een wederkerige relatie. Wederkerigheid betekent dat ambassadeurs vragen en opinies in verband met Europa aan Max van den Berg kunnen voorleggen. Daarnaast kunnen ze hem uitnodigen op hun school, instituut, vereniging of werk op te treden.

### *Looptijd:*

april 2003 - heden

## **8. Ambassadeursnetwerk Jeugdwerkloosheid**

### *Doelstelling:*

Het Ambassadeursnetwerk Jeugdwerkloosheid is een onderdeel van de Taskforce Jeugdwerkloosheid. Deze Taskforce geeft invulling aan het Plan van Aanpak dat de bewindslieden van SZW en OCW hebben opgesteld om de jeugdwerkloosheid te bestrijden. De doelstellingen van dit Plan van Aanpak zijn:

- de jeugdwerkloosheid mag in deze kabinetsperiode percentueel niet meer dan het dubbele van de totale werkloosheid bedragen;
- iedere werkloze jongere is binnen een half jaar weer aan de slag of zit op school, zodat langdurige werkloosheid wordt voorkomen.

### *Ambassadeurs:*

De ambassadeurs zijn 37 wethouders uit de commissie Sociale Zaken van de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG). Zij zetten zich in voor de aanpak van jeugdwerkloosheid in hun regio en ondersteunen de lokale en regionale initiatieven die de Taskforce met andere partijen organiseert. De ambassadeurs kunnen binnen hun eigen gemeente plannen indienen om de jeugdwerkloosheid terug te dringen. In hun contacten met buurgemeenten kunnen ze collega-wethouders enthousiasmeren. Bij acties voor jeugdbanen kunnen zij hun eigen netwerk inzetten, bijvoorbeeld bij de invulling van de regionale actiedagen van de Taskforce. Het Ambassadeursnetwerk Jeugdwerkloosheid komt tweemaal per jaar bijeen om de voortgang te bespreken en oplossingen voor knelpunten te inventariseren.

### *Looptijd:*

2003 – mei 2007

## **9. Casimir Ambassadeursnetwerk**

### *Doelstelling:*

Het Casimir Ambassadeursnetwerk is opgericht op initiatief van de (gedelegeerd) opdrachtgever van het Casimir-programma, het Platform Bèta Techniek. Doel van het Casimir-programma is de mobiliteit van onderzoekers te vergroten en meer uitwisseling van onderzoekers tot stand brengen tussen bedrijven en publieke kennisinstellingen. Kern van het programma is om (bèta en techniek) onderzoekers van publieke kennisinstellingen tijdelijk bij bedrijven te laten werken, en vice versa. De ambassadeurs uit het Casimir Ambassadeursnetwerk informeren anderen over hun eigen ervaringen en verstrekken nieuws over de nieuwe Casimir Call. Dit doen ze in de vorm van interviews, lezingen en promotie.

### *Ambassadeurs:*

De ambassadeurs zijn tien ervaringsdeskundigen met het Casimir-programma.

### *Looptijd:*

augustus 2005 - heden

## **10. Ambassadeursnetwerk Balance Matters**

### *Doelstelling:*

Het Ambassadeursnetwerk Balance Matters is één van de activiteiten van de Stichting Balance Matters. Deze Stichting heeft zichzelf tot doel gesteld overgewicht bij kinderen te voorkomen. Met behulp van vernieuwende programma's wil men volwassenen en kinderen spelenderwijs leren wat een gezonde levensstijl is. Daarnaast wil men met vooraanstaande deskundigen, marktpartijen en belanghebbenden bijdragen aan een sterk nationaal en internationaal actieprogramma voor een gezonde levensstijl.

### *Ambassadeurs:*

De namen van de ambassadeurs zijn nog onbekend. Het is de bedoeling zogenaamde rolmodellen als ambassadeurs te vragen.

### *Looptijd:*

2006-2008 (nog in oprichting)