

**MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE**  
**THE POWER OF PARITY**

**HET POTENTIEEL PAKKEN:  
DE WAARDE VAN MEER GELIJKHEID  
TUSSEN MANNEN EN VROUWEN OP DE  
NEDERLANDSE ARBEIDSMARKT**

SEPTEMBER 2018



# MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE

McKinsey Global Institute (MGI), de wereldwijde onderzoekstak van McKinsey & Company, is in 1990 opgericht om de ontwikkelingen in de wereldeconomie beter te begrijpen en te kunnen duiden. MGI heeft als doel leiders in de private, publieke en sociale sectoren van feiten en inzichten te voorzien, als basis voor besluitvorming rond management en beleid. Het Lauder Institute van de Universiteit van Pennsylvania plaatste MGI bovenaan de ranglijst van denktanks in de private sector in de Global Think Tank Index in 2017.

De onderzoeken van MGI combineren de disciplines van economie en management en maken gebruik van zowel economische analyses als van inzichten van leiders uit het bedrijfsleven. MGI's methodologie van 'micro-tot-macro' bestudeert micro-economische sectorontwikkelingen, om de bredere macro-economische krachtvelden die strategie en beleid beïnvloeden beter te begrijpen.

De partners van McKinsey & Company financieren het onderzoek van MGI; het werk vindt niet plaats in opdracht van individuele bedrijven, overheden of andere instellingen. Publicaties en meer informatie over MGI kunt u vinden op [mckinsey.com/mgi](http://mckinsey.com/mgi).

## MCKINSEY & COMPANY: GENDER EN DIVERSITEIT

In de afgelopen jaren heeft McKinsey & Company zich gecommitteerd aan het onderzoeken van en publiceren over gender en diversiteit. Sinds 2007 brengt McKinsey & Company een serie *Women Matter*-rapporten uit, waarin de voordelen worden onderzocht van genderdiversiteit voor bedrijven en de manieren waarop dit kan worden bereikt. In 2015 en 2016 heeft McKinsey & Company, samen met LeanIn.Org, verschillende rapporten over *Women in the Workplace* gepubliceerd als onderdeel van een vijfjarig partnerschap, met een focus op de positie van vrouwen in het bedrijfsleven in de Verenigde Staten. In de herfst van 2015 heeft MGI een wereldwijd onderzoek gepubliceerd naar de economische voordelen van grotere gendergelijkheid in 95 landen, *'The power of parity: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth'*, sindsdien gevolgd door edities voor onder andere de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk, Azië-Oceanië en India. Dit onderzoek over de Nederlandse situatie bouwt hierop voort.

In Nederland is McKinsey & Company mede-oprichter en ondertekenaar van de Charter van Talent naar de Top, een stichting die organisaties door middel van haar netwerk en door o.a. training en advies helpt om te werken aan diversiteit en inclusie.

**MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE**  
**THE POWER OF PARITY**

**HET POTENTIEEL PAKKEN:  
DE WAARDE VAN MEER GELIJKHEID  
TUSSEN MANNEN EN VROUWEN OP DE  
NEDERLANDSE ARBEIDSMARKT**

SEPTEMBER 2018

Wieteke Graven | Amsterdam  
Mekala Krishnan | Boston

## IN HET KORT

# HET POTENTIEEL PAKKEN DE WAARDE VAN MEER GELIJKHEID TUSSEN MANNEN EN VROUWEN OP DE NEDERLANDSE ARBEIDSMARKT

- **Nederland heeft een solide maatschappelijke basis van gendergelijkheid, maar deze vertaalt zich niet volledig door naar de arbeidsmarkt.** Nederland scoort goed op een aantal maatschappelijke indicatoren van gendergelijkheid, zoals wettelijke bescherming en digitale en financiële inclusie. Vrouwen hebben ook een zeer sterke positie in het onderwijs: zo zijn vrouwen onder de 45 jaar vaker hoger opgeleid dan mannen. Toch is er ook een hoge mate van ongelijkheid op negen van de 15 onderzochte genderindicatoren, waarvan zes gerelateerd aan de arbeidsmarkt. Op vier indicatoren scoort Nederland het laagst van West-Europa: het aantal betaalde arbeidsuren, het gemiddeld maandinkomen, vertegenwoordiging in managementposities, en studenten in bèta-opleidingen. Er is veel vrouwelijk potentieel, maar dat wordt niet volledig benut op de arbeidsmarkt. Ondanks vele initiatieven door de overheid, sociale partners en andere betrokken partijen is de afgelopen jaren slechts beperkte voortgang geboekt op gendergelijkheid.
- **Het aandeel vrouwen in de beroepsbevolking is in lijn met West-Europa, maar bijdrage aan het bbp is het laagst, met name gedreven door het relatief lage aantal arbeidsuren.** Terwijl het percentage vrouwen in de Nederlandse beroepsbevolking (46 procent) min of meer gelijk is aan dat van West-Europa (47 procent), is de bijdrage van vrouwen aan het bbp aanzienlijk lager (33 procent voor Nederland tegenover 38 procent gemiddeld voor West-Europa). Dit verschil komt met name door het relatief lage aantal betaalde arbeidsuren door Nederlandse vrouwen: gemiddeld 27 uur per week, vergeleken met gemiddeld 37 uur voor mannen, en gemiddeld 31 uur voor West-Europese vrouwen.
- **Een systeem, typisch voor Nederland, dat zichzelf in stand lijkt te houden, verklaart de huidige situatie.** Dit systeem omvat drie dimensies die niet alleen elk afzonderlijk invloed hebben, maar elkaar ook lijken te versterken: 1) een ongelijke spreiding over sectoren, waarbij vrouwen in de meerderheid zijn in sectoren met een groot aandeel deeltijdbanen en een relatief lage bijdrage aan het bbp per FTE, 2) een ongelijke verdeling van betaald werk en onbetaalde zorg (bijvoorbeeld zorg voor kinderen of mantelzorg) tussen mannen en vrouwen, waarbij vrouwen nog steeds het overgrote deel van de zorgtaken op zich nemen, en waarbij een infrastructuur rondom zorgtaken vrouwen disproportioneel benadeelt, en 3) uitgesproken opvattingen en sociale normen die invloed hebben op de keuzes van mannen en vrouwen ten aanzien van onderwijs, loopbaan en zorg.
- **Een sterkere positie voor vrouwen op de arbeidsmarkt biedt kansen en voordelen voor individuen, bedrijven, sectoren en de gehele economie.** Allereerst vergroot het de economische zelfstandigheid van vrouwen. Onze analyses laten zien dat 230.000 vrouwen economisch zelfstandig kunnen worden als ze gemiddeld vijf uur per week extra zouden werken. Een grotere bijdrage van vrouwen kan helpen de groeiende arbeidstekorten in de zorg, het onderwijs en technische sectoren op te lossen. Als vrouwen die momenteel in deeltijd werken in de zorg en het onderwijs gemiddeld één uur per week extra zouden werken, kunnen huidige tekorten in theorie opgelost worden.

Hetzelfde geldt voor tekorten in technische sectoren, wanneer het aantal vrouwen met 2 procentpunten stijgt. Als Nederland de arbeidsparticipatie, het aantal betaalde arbeidsuren van vrouwen en de sectorverdeling, in lijn zou brengen met de best presterende landen van West-Europa op deze drie factoren, zou dat tot een toename in bbp van meer dan €100 miljard kunnen leiden. Het realiseren van dit potentieel vergt grote aanpassingen (en investeringen) binnen de arbeidsmarkt, in het onderwijs en ten aanzien van de infrastructuur rondom onbetaalde zorg.

- **Een doorbraak op dit onderwerp vereist een geïntegreerde aanpak, waarbij meerdere dimensies tegelijkertijd worden aangepakt met alle betrokken partijen.** Er is geen *'silver bullet'* voor dit complexe, systemische probleem. De kracht zit in een geïntegreerde aanpak van de verschillende onderdelen, waarbij de overheid, sociale partners, bedrijven, maatschappelijke organisaties en academici samenwerken. Hierbij kan gedacht worden aan de volgende zes interventies: 1) prioriteer een aantal specifieke aandachtsgebieden, formuleer daarop ambitieuze, concrete doelstellingen en monitor de voortgang, 2) breng de voorzieningen en regelingen die het combineren van werk en zorgtaken ondersteunen op het niveau van andere West-Europese landen, 3) maak het (financieel) aantrekkelijk om meer uren per week te werken, 4) zorg al vanaf de basisschool voor goede voorlichting aan jongens en meisjes ten aanzien van studie- en beroepskeuzes en de implicaties daarvan, 5) zorg voor positievere beeldvorming rondom thema's zoals werkende moeders, zorgende vaders, of kinderopvang, met inspirerende mannelijke en vrouwelijke rolmodellen, en 6) hanteer een levensloopaanpak voor zowel mannen als vrouwen, met flexibiliteit zowel binnen een baan als gedurende een gehele loopbaan.



# INLEIDING

Vanuit een sociaal en economisch perspectief wordt Nederland vaak gezien als een vooruitstrevend land en erkend om zijn innovatieve economie, digitale prestaties, en het feit dat Nederlandse kinderen de gelukkigste ter wereld zijn.<sup>1</sup> Een onderwerp waar Nederland het echter minder goed op doet, is de positie van vrouwen op de arbeidsmarkt. Hoewel vrouwen goed presteren in het onderwijs en hun arbeidsparticipatie relatief hoog is, werken ze gemiddeld aanzienlijk minder uren dan mannen en is hun bijdrage aan het bruto binnenlands product (bbp) veel lager dan die van mannen. De maatschappelijke gelijkheid van vrouwen vertaalt zich niet volledig door naar de arbeidsmarkt. Dit beeld wordt nog duidelijker wanneer we de Nederlandse situatie vergelijken met die in andere West-Europese landen.

Ondanks een scala aan initiatieven en uitgebreide media-aandacht, zien we maar beperkte voortgang op dit thema. Uit onze analyse komt een systeem naar voren dat de ongelijkheid op de Nederlandse arbeidsmarkt kan verklaren. Dit systeem heeft drie dimensies. Allereerst is er een ongelijke spreiding van mannen en vrouwen tussen sectoren, waarbij vrouwen in de meerderheid zijn in sectoren met een groot aandeel deeltijdbanen en een relatief lage bijdrage per fulltime-equivalent (FTE) aan het bbp. Ten tweede is er een ongelijke verdeling van betaald werk en onbetaalde zorg tussen mannen en vrouwen, waarbij vrouwen nog steeds het overgrote deel van de zorgtaken op zich nemen, en waarbij de infrastructuur rondom zorgtaken vrouwen disproportioneel benadeelt. Ten derde zijn er uitgesproken opvattingen en sociale normen in Nederland die invloed hebben op de keuzes van mannen en vrouwen ten aanzien van onderwijs, loopbaan en zorg.

Meer gelijkheid op de arbeidsmarkt is, naast een morele en sociale kwestie, van vitaal belang voor de Nederlandse economie: voor individuen, voor bedrijven, binnen sectoren, en voor het land als geheel. Een actievere bijdrage helpt vrouwen om economisch onafhankelijk te worden en te blijven. Daarnaast kan een grotere bijdrage van vrouwen op de arbeidsmarkt de sleutel zijn tot het oplossen van de huidige, groeiende personeelstekorten in sectoren zoals de gezondheidszorg, het onderwijs en de techniek. Door de vergrijzing zal de beroepsbevolking kleiner worden, terwijl technologische ontwikkelingen als digitalisering en automatisering de vraag naar specialistische vaardigheden alleen maar doen stijgen.<sup>2</sup> Het beter benutten van vrouwelijk talent kan helpen deze veranderingen op de arbeidsmarkt op te vangen. Grotere gendergelijkheid kan tenslotte ook tot een forse toename van het bbp leiden, van meer dan €100 miljard. Kortom, meer gelijkheid biedt Nederland enorme kansen en voordelen, maar dat vereist wel grote veranderingen in de manier waarop onderwijs, werk en zorg georganiseerd zijn.

Deze studie bouwt voort op bestaande onderzoeken, waaronder het wereldwijde *Power of Parity*-rapport van McKinsey Global Institute (MGI) uit 2015, en beoogt een integraal, op feiten gebaseerd perspectief te bieden op de waarde van meer gelijkheid tussen mannen en vrouwen op de Nederlandse arbeidsmarkt.<sup>3</sup> Dit onderzoek is geen pleidooi voor fulltime werken door vrouwen. De keuze om al dan niet (meer uren) te werken is een individuele keuze, die afhankelijk is van onder andere persoonlijke en economische omstandigheden en ambities. Ons onderzoek laat de waarde van meer gelijkheid zien, waarbij de nadruk ligt op het wegnemen van bestaande belemmeringen, zodat vrouwen de keuzes ten aanzien van werk kunnen maken die ze willen maken. In het eerste hoofdstuk beschrijven we de huidige Nederlandse situatie op het gebied van gendergelijkheid en vergelijken we die met de situatie in andere West-Europese landen. In Hoofdstuk 2 gaan we dieper in op de verklaringen voor de ongelijkheid op de arbeidsmarkt. De economische waarde van meer gelijkheid komt aan bod in Hoofdstuk 3. In het vierde hoofdstuk sluiten we af met zes oplossingsrichtingen om het potentieel van vrouwen in de Nederlandse economie ook daadwerkelijk te benutten.

---

<sup>1</sup> Digital Economy and Society Index (DESI), Europese Commissie, 2017; *Het welzijn van kinderen in ontwikkelde landen*, Unicef, 2013; Global Innovation Index, 2017; The Good Country Index.

<sup>2</sup> *Skill shift: Automation and the future of the workforce*, McKinsey Global Institute, May 2018.

<sup>3</sup> *The power of parity: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth*, McKinsey Global Institute, September 2015.





# 1. ONBENUT POTENTIEEL VAN VROUWEN OP DE NEDERLANDSE ARBEIDSMARKT

In dit hoofdstuk nemen we gendergelijkheid in Nederland onder de loep, zowel binnen de maatschappij als op de arbeidsmarkt, en vergelijken we de Nederlandse situatie met die in negen andere West-Europese landen.<sup>4</sup>

Onze analyse laat zien dat Nederland relatief goed scoort op de maatschappelijke indicatoren van gelijkheid, maar achterblijft op indicatoren gerelateerd aan de arbeidsmarkt. Op vier indicatoren scoort Nederland het slechtst van heel Europa: aantal betaalde arbeidsuren, gemiddeld maandinkomen, vertegenwoordiging in managementposities en studenten in bèta-opleidingen. Hoewel het percentage vrouwen in de beroepsbevolking min of meer gelijk is aan het West-Europese gemiddelde, is de bijdrage van vrouwen aan het Nederlandse bbp de laagste van West-Europa. Dit wordt sterk gedreven door het aantal uren dat vrouwen aan betaald werk spenderen en door de sectoren waarin vrouwen werken. Ondanks vele initiatieven in de afgelopen jaren, heeft Nederland slechts beperkte voortgang geboekt op deze indicatoren.

## **SOLIDE MAATSCHAPPELIJKE BASIS VAN GENDERGELIJKHEID WORDT NIET VOLLEDIG DOORVERTAALD NAAR DE ARBEIDSMARKT**

Dit onderzoek hanteert, net als MGI's wereldwijde *Power of Parity*-onderzoek, 15 indicatoren om gendergelijkheid in de maatschappij en op de arbeidsmarkt holistisch te evalueren.<sup>5</sup> Daarbij houden we rekening met de West-Europese context.<sup>6</sup>

## **Nederland laat een hoge of zelfs extreem hoge mate van ongelijkheid zien op negen van de 15 gendergelijkheidsindicatoren, waarvan zes gerelateerd aan de arbeidsmarkt**

Nederland doet het goed op een aantal maatschappelijke indicatoren van gendergelijkheid, zoals wettelijke bescherming en digitale en financiële inclusie. Echter, Nederlandse scores wijzen bij negen van de 15 indicatoren op een hoge of zelfs extreem hoge mate van ongelijkheid (Figuur 1). Drie daarvan zijn maatschappelijke indicatoren (politieke vertegenwoordiging, geweld tegen vrouwen, en studenten in bèta-opleidingen), maar de meerderheid is gerelateerd aan de arbeidsmarkt (ondernemerschap, onbetaalde zorgtaken, gepercipieerde loonkloof, betaalde arbeidsuren, gemiddeld maandinkomen en managementposities). Nederland heeft een goede basis van gendergelijkheid in de maatschappij, maar die zien we niet terug op de arbeidsmarkt, waar veel potentieel van vrouwen onbenut blijft.

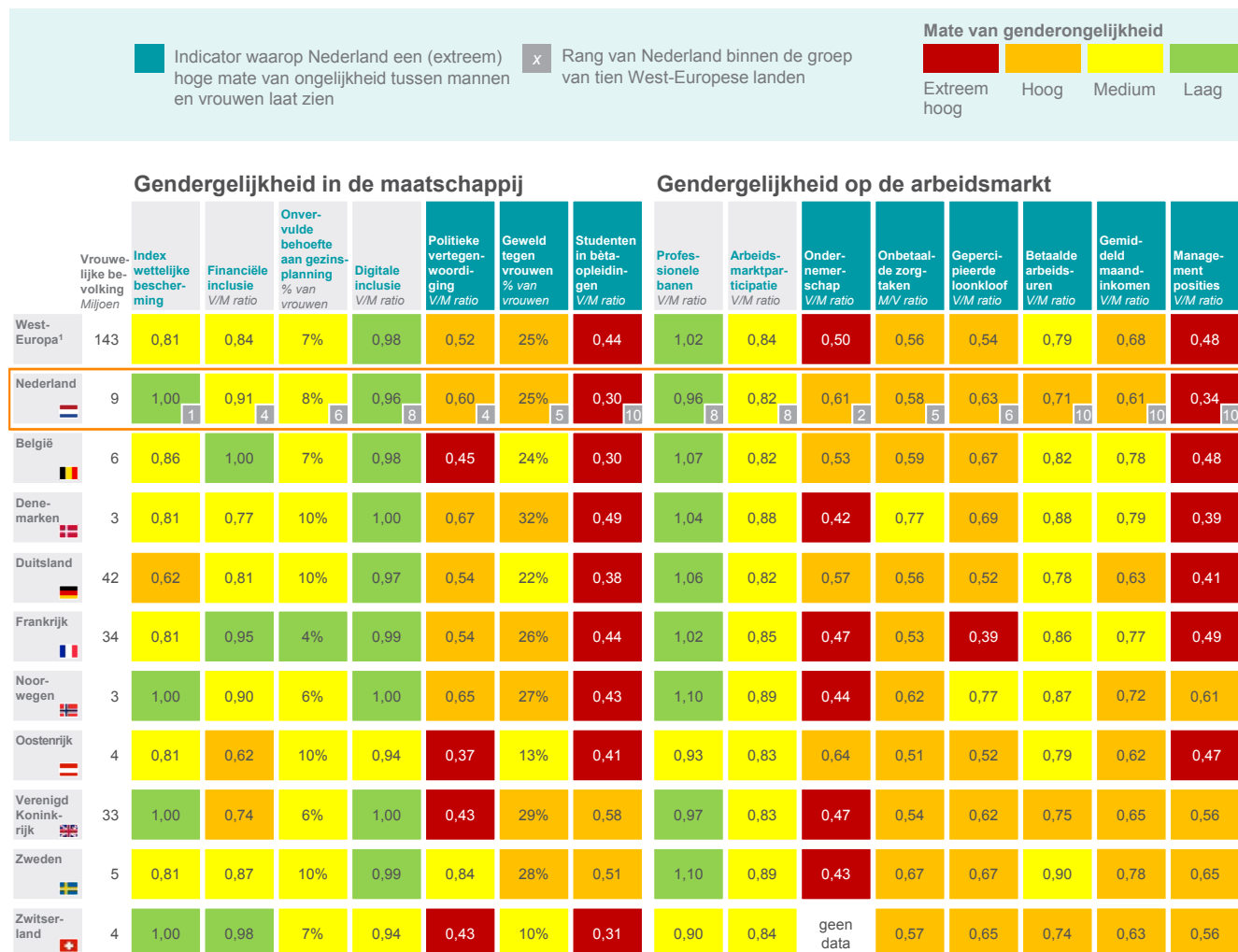
<sup>4</sup> Dit onderzoek maakt voor de internationale vergelijking gebruik van een groep van tien West-Europese landen: België, Denemarken, Duitsland, Frankrijk, Nederland, Noorwegen, Oostenrijk, Verenigd Koninkrijk, Zweden en Zwitserland. Waar in dit onderzoek West-Europa wordt genoemd, refereren we naar deze groep landen.

<sup>5</sup> Voor elke indicator is de mate van ongelijkheid gedefinieerd: laag, medium, hoog of extreem hoog, waarbij de methodologie afhangt van het type indicator. De meeste indicatoren hebben de vorm van een vrouw-man-ratio met scores van 0 tot 1, waarbij 0 volledige ongelijkheid en 1 volledige gelijkheid aangeeft. Voor indicatoren die alleen vrouwen betreffen, zoals geweld tegen vrouwen, zijn incidentieratios gehanteerd. In MGI's wereldwijde *Power of Parity*-onderzoek wordt de methodologie in meer detail beschreven (*The power of parity: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth*, McKinsey Global Institute, September 2015).

<sup>6</sup> Dit onderzoek hanteert een selectie van 15 indicatoren die relevant zijn voor de West-Europese context. Een aantal indicatoren uit het wereldwijde *Power of Parity*-onderzoek is niet meegenomen, zoals de verhouding tussen jongens en meisjes bij geboorte en het aantal kindhuwelijken, terwijl andere indicatoren zijn toegevoegd, zoals ondernemerschap en gemiddeld maandinkomen.

Figuur 1

Nederlandse gendergelijkheidsscores wijzen op een hoge of extreem hoge mate van ongelijkheid op negen van de 15 indicatoren



1 Dit betreft een gewogen gemiddelde op basis van de omvang van de vrouwelijke bevolking binnen deze groep van tien landen  
BRON: McKinsey Global Institute analyse; McKinsey & Company analyse

**Op vier indicatoren scoort Nederland het laagst van West-Europa**

Van de negen indicatoren waarbij de Nederlandse scores op een hoge of extreem hoge mate van ongelijkheid wijzen, presteert Nederland op vijf indicatoren in lijn met de rest van de groep West-Europese landen, die bijna allemaal laag scoren. Nederland behaalt echter de laagste scores op vier indicatoren binnen deze groep landen:

- **Aantal betaalde arbeidsuren:** Het gemiddelde aantal betaalde arbeidsuren voor Nederlandse vrouwen is 71 procent van het aantal betaalde arbeidsuren van mannen; gemiddeld in West-Europa is dit 79 procent.<sup>7</sup>
- **Gemiddeld maandinkomen:** Het gemiddelde maandinkomen van Nederlandse vrouwen is 61 procent van dat van mannen; gemiddeld in West-Europa is dit 68 procent.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Average number of usual weekly hours of work in main job, Eurostat, 2016.

<sup>8</sup> Mean and median income by age and sex, European Union statistics on income and living conditions (EU-SILC) survey, Eurostat, 2014.

- **Vertegenwoordiging in managementposities:** Gemiddeld zijn er voor elke 100 mannen 34 vrouwen actief in managementposities (oftewel, het aandeel vrouwen is 25 procent). In West-Europa zijn dat er gemiddeld 48 op elke 100 mannen (32 procent).<sup>9</sup>
- **Studenten in bèta-opleidingen:** Dertig vrouwen voor elke 100 mannen hebben voor een bèta-opleiding gekozen (oftewel, het aandeel vrouwen is 23 procent). In West-Europa is dit 44 vrouwen op elke 100 mannen (31 procent).<sup>10</sup>

Van de vier bovengenoemde indicatoren, focusen wij in dit onderzoek met name op de verschillen in het aantal betaalde arbeidsuren tussen mannen en vrouwen. Een groei in het aantal gewerkte uren door vrouwen is een belangrijke bepalende factor voor het economisch potentieel, waarover meer in Hoofdstuk 3. De tweede indicator, verschillen in het gemiddelde maandinkomen tussen mannen en vrouwen, wordt sterk beïnvloed door het aantal betaalde arbeidsuren en in mindere mate door beloningsverschillen.<sup>11</sup> De laatste twee indicatoren, de vertegenwoordiging van vrouwen in managementposities en in bèta-opleidingen, worden besproken in achtereenvolgens Kader 1, 'Vrouwen aan de top', en Kader 2, 'Vrouwen in bèta-opleidingen en -beroepen'.

### KADER 1: Vrouwen aan de top

In de West-Europese context scoort Nederland niet goed als het gaat om vrouwen aan de top. Gemiddeld was het aandeel vrouwen bij beursgenoteerde bedrijven 25 procent in Raden van Commissarissen (RvC's) en 6 procent in Raden van Bestuur (RvB's).<sup>12</sup>

Sinds 1 januari 2013 geldt voor 5.000 van de grootste bedrijven in Nederland een wettelijk streefcijfer van minimaal 30 procent vrouwen en minimaal 30 procent mannen in RvB's en RvC's.<sup>13</sup> Hierbij geldt een 'pas toe of leg uit'-principe: wanneer de onderneming de streefcijfers niet bereikt, dient zij daarover gemotiveerd verantwoording af te leggen in het jaarverslag. Echter, deze maatregel heeft vooralsnog zijn doel niet bereikt: 70 procent van de RvB's en 50 procent van de RvC's had in 2017 nog geen enkele vrouw, en 50 procent van de bedrijven geeft in het jaarverslag geen verdere uitleg.<sup>14</sup>

Er zijn tal van initiatieven in het Nederlandse bedrijfsleven om het aantal topvrouwen te vergroten, bijvoorbeeld Topvrouwen.nl, Talent naar de Top, Zakenvrouw van het Jaar en Topvrouw van het Jaar. Ook McKinsey & Company heeft met zijn *Women Matter*- en *Women in the Workplace*-onderzoeken veel aandacht aan het onderwerp besteed.<sup>15</sup> Deze onderzoeken hebben een aantal verklaringen aan het licht gebracht voor het lage aandeel vrouwen in topfuncties in West-Europa. Voorbeelden hiervan zijn het veelvoorkomende

<sup>9</sup> Voor de definitie van managementposities wordt de International Standard Classification of Occupations (ISCO) 08 groep 1 classificatie gevolgd; *Employment in Managerial Positions (ISCO-08 classification)*, International Labor Organisation (ILO), 2016.

<sup>10</sup> Het betreft hier studenten in STEM-studies (*science, technology, engineering, mathematics*); *Students enrolled in tertiary education*, Eurostat, 2016.

<sup>11</sup> Het beloningsverschil, gecorrigeerd voor twintig relevante kenmerken als opleiding of deeltijd- of voltijdwerk, tussen mannen en vrouwen in het bedrijfsleven is in Nederland circa 7 procent, *Gelijk loon voor gelijk werk? Banen en lonen bij de overheid en bedrijfsleven*, Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), 2016.

<sup>12</sup> *Female Board Index 2018*, TIAS, 2018.

<sup>13</sup> *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017: Een beetje beter maar nog lang niet voldoende*, Commissie Monitoring Streefcijfer Wet bestuur en toezicht, 2017.

<sup>14</sup> *Ibid.*

<sup>15</sup> *Women Matter: Time to accelerate: Ten years of insights on gender diversity*, McKinsey & Company, 2017; *Women in the Workplace 2017*, McKinsey & Company, 2017.

fenomeen van de 'dubbele last', waarbij werkende vrouwen ook de primaire verantwoordelijkheid voor het huishouden en zorgtaken dragen, gecombineerd met een grote waardering binnen organisaties voor het overal en altijd beschikbaar zijn, en een gebrek aan sponsoring en rolmodellen.

Ons onderzoek laat zien dat Nederland ten opzichte van andere landen mogelijk een additionele uitdaging heeft bij het verhogen van het aandeel vrouwen aan de top: het grote aantal 'kleine' deeltijdbanen van vrouwen binnen alle leeftijdscategorieën. Hoewel onderzoek geen causaal verband laat zien tussen werken in deeltijd en het bereiken van de top, zou een verbeterde positie van vrouwen op de arbeidsmarkt indirect ook een positief effect kunnen hebben op het aantal vrouwen in topposities.<sup>16</sup>

## KADER 2: Vrouwen in bèta-opleidingen en -beroepen

Het aandeel vrouwen in STEM-studies (*science, technology, engineering, mathematics*) in Nederland is het laagste van West-Europa. Positief is wel dat de instroom van vrouwelijke studenten in bèta-opleidingen over de afgelopen tien jaar gestegen is, vooral in het hoger onderwijs: voor het hbo van 16 procent naar 26 procent en voor het wo van 33 procent naar 41 procent.<sup>17</sup> Er zijn verschillende initiatieven gelanceerd om meer vrouwen te interesseren voor technische beroepen. Een voorbeeld hiervan is het Techniepact, waarin gedeelde doelstellingen staan geformuleerd tussen bedrijfsleven, onderwijs en overheid om de aansluiting tussen opleidingen en de arbeidsmarkt in de technieksector te verbeteren.<sup>18</sup> Ook zijn er verschillende activiteiten waarbij vrouwen op jonge leeftijd in contact worden gebracht met de technische sector, bijvoorbeeld Girlsday, een landelijk evenement waarbij organisaties uit de technieksector loopbaanmogelijkheden presenteren aan meisjes van tien tot 15 jaar.<sup>19</sup>

Naast het lage aandeel vrouwen in bèta-opleidingen, is ook de doorstroom van technisch onderwijs naar technische beroepen beperkt. Onderzoek toont aan dat 29 procent van de vrouwen met een afgeronde technische opleiding een technisch beroep heeft, tegenover 47 procent van de mannen.<sup>20</sup> In de sectoren vervoer, informatie en communicatie lag het aandeel vrouwen in bestuursfuncties in 2017 nog ruim onder de 10 procent.<sup>21</sup>

Gezien het belang van vrouwelijk talent voor het oplossen van tekorten in technische sectoren, waarover meer in Hoofdstuk 3, is het zaak dit onderwerp bovenaan de agenda van alle betrokken partijen te houden. In Hoofdstuk 4 doen we hiervoor enkele suggesties.

---

<sup>16</sup> Bijvoorbeeld: Noback, I., Broersma, L., & van Dijk, J., 'Climbing the Ladder: Gender-Specific Career Advancement in Financial Services and the Influence of Flexible Work-Time Arrangements', *British Journal of Industrial Relations*, volume 54, number 1, November 2013; Vinkenburg, C.J., van Engen, M.L., Coffeng, J., & Dijkers, J.S.E., 'Bias in Employment Decisions about Mothers and Fathers: The (Dis)Advantages of Sharing Care Responsibilities', *Journal of Social Issues*, volume 68, number 4, December 2012.

<sup>17</sup> *Monitor Techniepact*, Techniepact, 2017.

<sup>18</sup> Techniepact, <https://www.techniepact.nl>.

<sup>19</sup> VHTO, <https://www.vhto.nl/projecten/girlsday>

<sup>20</sup> *Bijna 30 procent technisch opgeleide vrouwen werkt in techniek*, CBS, 2016.

<sup>21</sup> *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017: Een beetje beter maar nog lang niet voldoende*, Commissie Monitoring Streefcijfer Wet bestuur en toezicht, 2017.

### **Aandeel van vrouwen in de beroepsbevolking is in lijn met West-Europa, maar bijdrage aan het bbp is het laagst, met name gedreven door het aantal betaalde arbeidsuren**

De focus van ons onderzoek op het aantal betaalde arbeidsuren van vrouwen en het effect daarvan op het economisch potentieel brengt een aantal kwesties naar voren. Nederlandse vrouwen vormden in 2016 46 procent van de totale beroepsbevolking, in lijn met het West-Europese gemiddelde van 47 procent, maar zij droegen slechts 33 procent bij aan het bbp, de kleinste bijdrage vergeleken met andere West-Europese landen (een gemiddelde van 38 procent).<sup>22</sup> Het verschil in bbp-bijdrage wordt grotendeels verklaard door het relatief lage aantal betaalde arbeidsuren van vrouwen en de disproportionele concentratie van vrouwen in sectoren met een relatief lage bijdrage aan het bbp per FTE.<sup>23</sup>

### **Het Nederlandse deeltijdmodel is een tweesnijdend zwaard**

In Nederland werken zowel mannen als vrouwen veel vaker in deeltijd dan andere West-Europeanen.<sup>24</sup> Bijna de helft van de Nederlandse werkzame beroepsbevolking heeft een deeltijdbaan van minder dan 35 uur per week. Onder werkende vrouwen is dit percentage maar liefst 74 procent.<sup>25</sup> Dit betreft zowel 'kleine' als 'grote' deeltijdbanen: 26 procent van de werkende vrouwen heeft een baan van minder dan 20 uur per week, 25 procent van 20 tot 28 uur per week en 23 procent van 28 tot 35 uur per week.<sup>26</sup> Gemiddeld heeft de Nederlandse vrouwelijke beroepsbevolking een werkweek van 27 uur, tien uur minder dan het gemiddelde van mannen, en vier uur minder dan het West-Europese gemiddelde van 31 uur per week.<sup>27</sup>

De Nederlandse overheid heeft deeltijdwerk gestimuleerd om de arbeidsparticipatie van vrouwen te vergroten.<sup>28</sup> Deeltijd is in de loop der tijd voor vrouwen echter min of meer de norm geworden: slechts 26 procent van de vrouwelijke werkzame beroepsbevolking werkt voltijds.<sup>29</sup> Enerzijds biedt deeltijdwerk veel voordelen, bijvoorbeeld omdat het de combinatie werk en zorg mogelijk maakt. De keerzijde van een groot aantal ('kleine') deeltijdbanen is echter een aanzienlijk onbenut potentieel van vrouwen op de arbeidsmarkt – zeker gezien de mate van gelijkheid tussen mannen en vrouwen in het onderwijs.

### **HET SUCCES VAN VROUWEN IN HET ONDERWIJS STAAT IN CONTRAST MET HUN POSITIE OP DE ARBEIDSMARKT**

Onderwijs legt een belangrijke basis voor succes op de arbeidsmarkt. Circa 56 procent van de studenten die recentelijk zijn afgestudeerd in het hoger en wetenschappelijk onderwijs is vrouw.<sup>30</sup> Een belangrijke uitzondering daarop is het relatief lage aandeel van vrouwen in bèta-opleidingen. Het succes van meisjes en vrouwen in het onderwijs zien we evenwel niet terug op de arbeidsmarkt: verschillen zijn zichtbaar in alle leeftijdsgroepen en op alle niveaus.

---

<sup>22</sup> *The power of parity: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth*, McKinsey Global Institute, September 2015.

<sup>23</sup> *Ibid.* Met 'FTE' bedoelen we 'fulltime-equivalent', een meeteenheid voor de omvang van een fulltime functie.

<sup>24</sup> Part-time employment rate, Eurostat, 2017.

<sup>25</sup> Werkzame beroepsbevolking; arbeidsduur, CBS, 2017.

<sup>26</sup> *Ibid.*

<sup>27</sup> *Mean weekly hours actually worked per employed person by sex and economic activity*, ILO, 2017.

<sup>28</sup> *Nederland deeltijdland; Vrouwen en deeltijdwerk*, Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP), 2008.

<sup>29</sup> Werkzame beroepsbevolking; arbeidsduur, CBS, 2017.

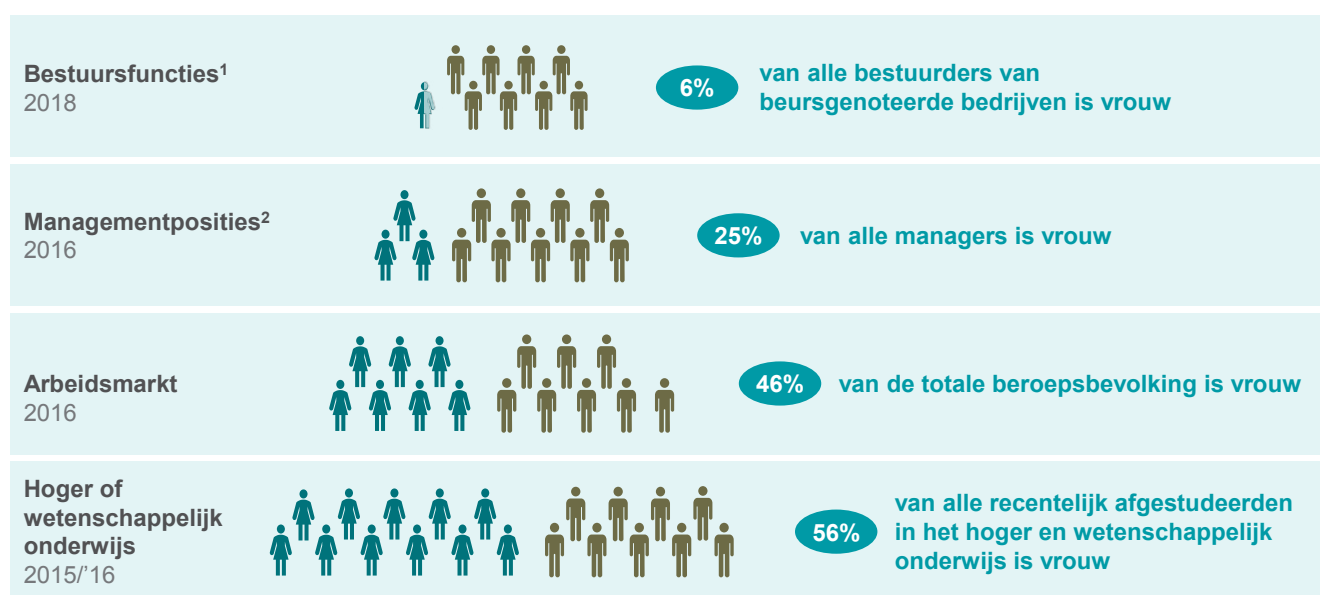
<sup>30</sup> HO; gediplomeerden, soort diploma, opleidingsvorm, migratieachtergrond, CBS, 2016; HBO en WO; gediplomeerden, studierichting, leeftijd 1995/'96-2015/'16, CBS, 2015.

De incongruentie ontstaat al aan het begin van een loopbaan: 65 procent van de vrouwen onder de 30 jaar met een recent afgeronde mbo- of hbo-opleiding werkt in deeltijd, tegenover 31 procent van de mannen.<sup>31</sup> Een zelfde patroon zien we terug in alle leeftijdscategorieën. In de groep van 35 tot 45 jaar ligt het aantal hoogopgeleiden relatief dicht bij elkaar: 42 procent voor vrouwen en 39 procent voor mannen.<sup>32</sup> Maar qua aantal betaalde arbeidsuren is de situatie wezenlijk anders. In dezelfde leeftijdsklasse werkt 46 procent van de vrouwen minder dan 28 uur per week, terwijl dat voor slechts 5 procent van de mannen geldt.<sup>33</sup> Jongere generaties vrouwen lijken langzamerhand wel meer te gaan werken: in de leeftijdscategorie van 25 tot 35 jaar werkt 33 procent van de vrouwen minder dan 28 uur per week; in 2007 was dat nog 38 procent.<sup>34</sup>

Verschillen zien we terug op alle niveaus binnen de arbeidsmarkt (Figuur 2): 46 procent van de beroepsbevolking is vrouw, terwijl slechts 25 procent van de managementposities wordt ingevuld door vrouwen en aan de top is dat nog maar 6 procent. Kortom, het potentieel dat we creëren in het onderwijs wordt vervolgens maar beperkt ingezet op de arbeidsmarkt.

**Figuur 2**

**Vertegenwoordiging van vrouwen in hoger of wetenschappelijk onderwijs staat in contrast met hun vertegenwoordiging op de arbeidsmarkt en in management- en bestuursfuncties**



1 Posities in een Raad van Bestuur van beursgenoteerde bedrijven

2 Managementposities zijn gedefinieerd volgens ILO's 'ISCO-08 major groep 1' classificatie

BRON: CBS; Eurostat; ILO; Ministerie van OCW; Female Board Index 2018

<sup>31</sup> *Werken aan de start*, SCP, 2018.

<sup>32</sup> Bevolking; onderwijsniveau; geslacht, leeftijd en migratieachtergrond, CBS, 2016.

<sup>33</sup> Werkzame beroepsbevolking; arbeidsduur, CBS, 2017.

<sup>34</sup> Werkzame beroepsbevolking; arbeidsduur, CBS, 2007 en 2017.

## ONDANKS VELE INITIATIEVEN IS SLECHTS BEPERKTE VOORTGANG OP GENDERGELIJKHEID GEBOEKT

De afgelopen jaren hebben de overheid, sociale partners en andere organisaties veel initiatieven gelanceerd om de positie van vrouwen op de Nederlandse arbeidsmarkt te verbeteren.

Er zijn bijvoorbeeld belastingmaatregelen getroffen waarbij de nettolonen van (vrouwelijke) werknemers met lage inkomens hoger kwamen te liggen. Sinds 2015 werkt de overheid aan de vereenvoudiging en verbetering van kinderopvangregelingen om meer inkomensondersteuning voor moeders te bieden (bijvoorbeeld via de Algemene Kinderbijslagwet). Tevens is er getracht de arbeidsparticipatie van vrouwen te bevorderen (bijvoorbeeld door de overheid met inkomensafhankelijke combinatiekorting en kinderopvangtoeslag).

Ook zijn voor zowel moeders als partners soepelere verlofmaatregelen ingevoerd en momenteel onderzoekt de overheid de mogelijkheden om partnerverlof vanaf 2019 uit te breiden. Initiatieven op het gebied van vrouwen aan de top en vrouwen in technische studies en banen hebben we reeds beschreven in respectievelijk Kader 1, 'Vrouwen aan de top', en Kader 2, 'Vrouwen in bèta-opleidingen en -beroepen'.

Ondanks deze maatregelen en de substantiële media-aandacht voor dit onderwerp, is er de afgelopen jaren slechts beperkte voortgang geboekt op de vier indicatoren waar Nederland het slechtst op scoort binnen West-Europa. De vrouw-tot-man-ratio ten aanzien van het aantal betaalde arbeidsuren steeg van 69 procent in 2009 naar 71 procent in 2016.<sup>35</sup> Voor het gemiddelde maandinkomen steeg de vrouw-tot-man ratio van 58 procent in 2006 naar 61 procent in 2014.<sup>36</sup> Het aandeel vrouwen in bèta-opleidingen groeide licht, van 22 procent in 2013 naar 23 procent in 2015.<sup>37</sup> Het aandeel vrouwen in managementposities is, met 25 procent in zowel 2013 als 2016, nauwelijks gewijzigd.<sup>38</sup>

Dit eerste hoofdstuk laat zien dat Nederland op een aantal dimensies in de maatschappij een degelijke basis van gendergelijkheid heeft, hetgeen bijvoorbeeld zichtbaar is in het succes van meisjes en vrouwen in het onderwijs. Dit potentieel wordt vervolgens niet optimaal benut op de arbeidsmarkt, waar we met name grote verschillen zien in het aantal betaalde arbeidsuren tussen mannen en vrouwen. In Hoofdstuk 2 gaan we dieper in op de verklaringen voor de huidige situatie.

---

<sup>35</sup> Average number of usual weekly hours of work in main job, by sex, professional status, full-time/part-time and economic activity, Eurostat, 2017.

<sup>36</sup> Structure of earnings survey: monthly earnings, Eurostat, 2006 and 2014.

<sup>37</sup> Students enrolled in tertiary education by education level, programme orientation, sex and field of education, Eurostat, 2016.

<sup>38</sup> *Employment in Managerial Positions (ISCO-08 classification)*, ILO, 2016.





## 2. EEN SYSTEEM, SPECIFIEK VOOR NEDERLAND, DAT ZICHZELF IN STAND HOUDT

Onze analyse laat een systeem zien dat de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen op de Nederlandse arbeidsmarkt en daarmee het onbenutte vrouwelijk potentieel verklaart. Dit systeem heeft drie dimensies. Allereerst is er een ongelijke spreiding van mannen en vrouwen over sectoren, waarbij sectoren met een groot aandeel vrouwelijke werknemers ook veel deeltijdbanen kennen, en in veel gevallen een kleinere bijdrage per FTE aan het bbp leveren. Ten tweede is er sprake van een ongelijke verdeling van betaald werk en onbetaalde zorgtaken tussen mannen en vrouwen, en een infrastructuur rondom zorgtaken die vrouwen disproportioneel benadeelt. Ten derde zijn er uitgesproken opvattingen en sociale normen die de keuzes van mannen en vrouwen ten aanzien van opleiding, loopbaan en zorg beïnvloeden, en waardoor parttime werken voor vrouwen eerder norm dan uitzondering lijkt te zijn.

Deze drie dimensies hebben niet alleen elk afzonderlijk invloed op de positie van vrouwen op de arbeidsmarkt, maar beïnvloeden elkaar ook onderling. Hiermee is een systeem ontstaan dat zichzelf in stand lijkt te houden (Figuur 3). Op een aantal punten is dit systeem ook wezenlijk anders dan in andere West-Europese landen.

Figuur 3

**De ongelijke positie van vrouwen op de Nederlandse arbeidsmarkt wordt verklaard door een systeem met drie dimensies dat zichzelf in stand houdt**

**De ongelijke positie tussen mannen en vrouwen op de Nederlandse arbeidsmarkt kan worden verklaard door...**



BRON: McKinsey & Company analyse

## DE NEDERLANDSE ARBEIDSMARKT KENT EEN ONGELIJKE VERDELING VAN MANNEN EN VROUWEN TUSSEN 'DEELTIJD- EN VOLTUJDSECTOREN'

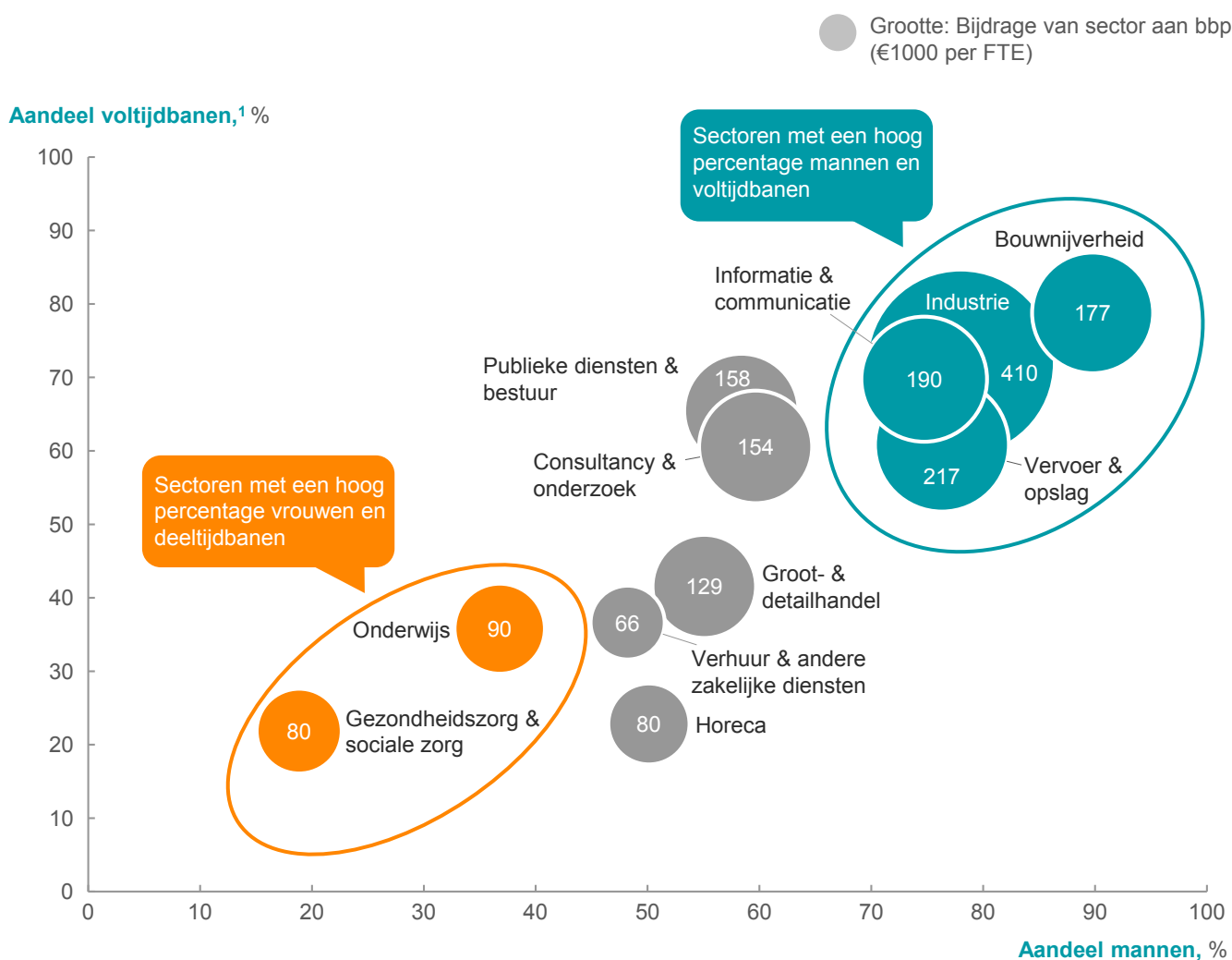
Een eerste verklaring voor de verschillende posities van mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt en de lagere bbp-bijdrage van vrouwen is de ongelijke spreiding van mannen en vrouwen over sectoren.

### Vrouwen zijn in de meerderheid in sectoren met een groot aandeel deeltijdbanen en een relatief lage bijdrage per FTE aan het bbp

De Nederlandse economie heeft een aantal grote sectoren met een hoog aandeel vrouwen, die ook kunnen worden gekarakteriseerd als 'deeltijdsectoren' (Figuur 4). Deze sectoren, zoals de gezondheidszorg en het onderwijs, dragen over het algemeen minder bij aan het bbp per FTE en de salarissen liggen veelal lager. Daarentegen kennen sectoren met een groot aandeel mannelijke werknemers, zoals informatie & communicatie, vervoer & opslag, industrie en bouwnijverheid, veel minder parttimefuncties. Deze veelal techniek-georiënteerde sectoren leveren ook een hogere bijdrage aan het bbp per FTE.

Figuur 4

### Sectoren met een groot aandeel vrouwen kennen veelal ook een groot aandeel deeltijdbanen 2016



<sup>1</sup> Voltijd is gedefinieerd als een baan van 35 uur per week of meer  
BRON: CBS; WIOD; McKinsey & Company analyse

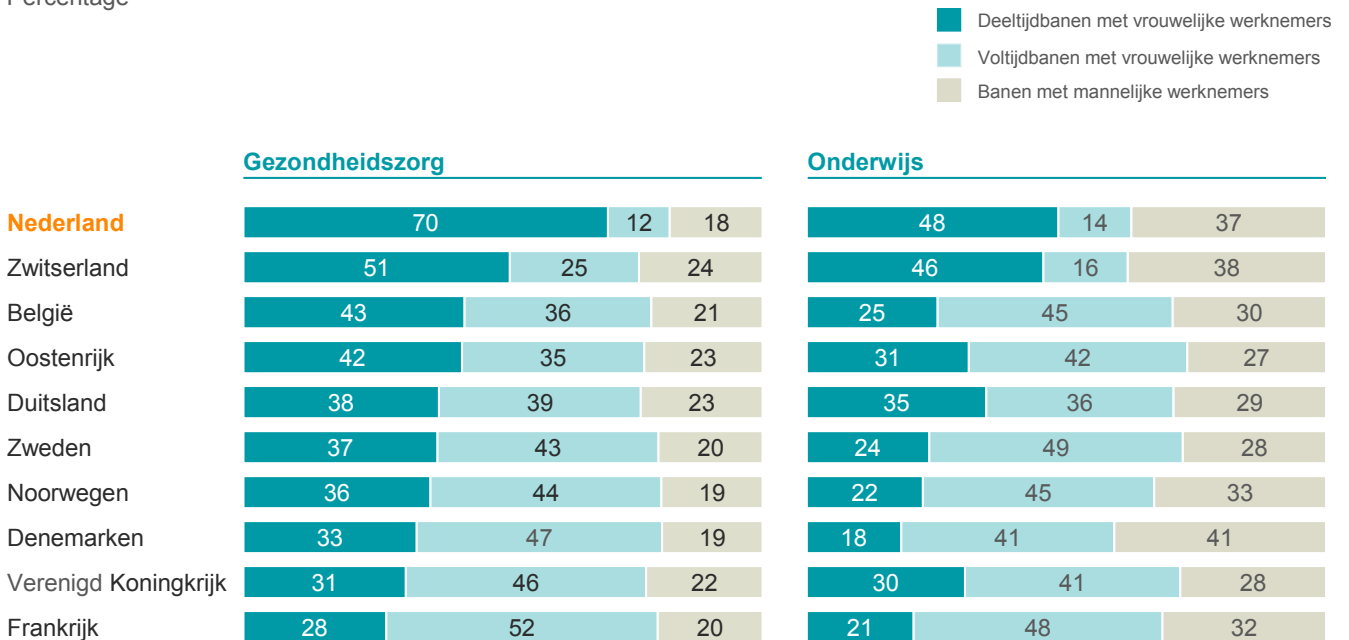
## 'Vrouwensectoren' met een hoog percentage deeltijdbanen zijn een typisch Nederlands fenomeen

Een spreiding tussen 'mannensectoren' en 'vrouwensectoren' is niet uniek voor Nederland. Het percentage vrouwen in de zorg ligt in heel West-Europa rond de 80 procent. Dat die vrouwen massaal in deeltijd werken is wel een typisch Nederlands fenomeen. In Nederland worden respectievelijk 70 procent en 48 procent van de functies in de gezondheidszorg- en onderwijssector vervuld door vrouwen die parttime werken (Figuur 5). In andere landen liggen die percentages veel lager: in de zorg vaak onder de 40 procent, in het onderwijs onder de 30 procent.<sup>39</sup>

Figuur 5

### In de gezondheidszorg en het onderwijs in Nederland werken vrouwen veel vaker in deeltijd dan in andere West-Europese landen

Percentage



NOOT: Voltijd is gedefinieerd als een baan van 35 uur per week of meer  
BRON: Eurostat

## DE VERDELING VAN BETAALD WERK EN ONBETAALDE ZORGTAKEN IS NIET GELIJK TUSSEN MANNEN EN VROUWEN

Een tweede verklaring is de ongelijke verdeling tussen mannen en vrouwen van betaald werk en onbetaalde zorg (voor bijvoorbeeld kinderen of mantelzorg). Bestaande regelingen in Nederland ondersteunen het combineren van betaald werk en onbetaalde zorg niet altijd optimaal. Deze faciliteiten kennen beperkingen in termen van kosten, kwaliteit en flexibiliteit. Hoewel dit in theorie een gelijk effect zou moeten hebben op werkende mannen en vrouwen, treft dit vrouwen disproportioneel meer.

<sup>39</sup> Full-time and part-time employment by sex and economic activity (from 2008 onwards, NACE Rev. 2), Eurostat, 2016.

### Het grootste deel van onbetaalde zorgtaken wordt uitgevoerd door vrouwen

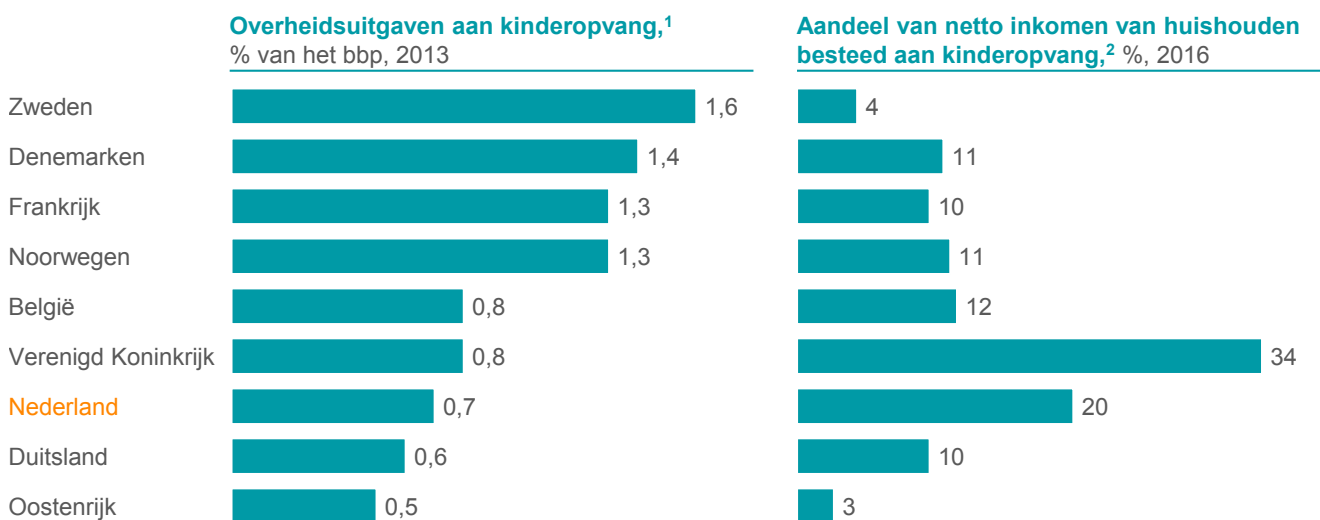
In Nederland besteden vrouwen bijna vier uur per dag aan onbetaalde huishoudelijke taken en zorg, wat ongeveer anderhalf keer zoveel is als mannen.<sup>40</sup> Dit is in lijn met andere West-Europese landen, waar vrouwen gemiddeld 1,6 keer zoveel tijd aan zorgtaken besteden als mannen.<sup>41</sup> Zevenenvijftig procent van de Nederlandse vrouwen noemt onbetaalde zorgtaken, huishoudelijk werk en mantelzorg als voornaamste redenen om in deeltijd te werken, vergeleken met maar 27 procent van de mannen.<sup>42</sup>

### Kinderopvang is relatief duur, kan verbeterd worden qua educatieve waarde en is niet altijd goed afgestemd op werktijden van ouders

Terwijl de verdeling van onbetaalde zorg tussen mannen en vrouwen in Nederland min of meer gelijk is aan andere West-Europese landen, is de infrastructuur die het combineren van werk en zorg faciliteert wel degelijk anders. De Nederlandse overheid spendeert relatief weinig aan kinderopvang (0,7 procent van het bbp) in vergelijking met de rest van West-Europa.<sup>43</sup> Daarnaast zijn de netto kosten voor formele kinderopvang in Nederland relatief hoog voor huishoudens. Ouders geven hier, in het geval van fulltime kinderopvang, gemiddeld circa 20 procent van hun gezamenlijke inkomen aan uit. Alleen in het Verenigd Koninkrijk ligt dat hoger (Figuur 6).<sup>44</sup>

Figuur 6

In Nederland zijn de overheidsuitgaven aan kinderopvang relatief laag en de kosten van kinderopvang relatief hoog



1 Dit betreft overheidsuitgaven aan kinderopvang en peuterspeelzalen en totale overheidsuitgaven voor voorschools(e) onderwijs en opvang

2 Gebaseerd op voltijsgebruik van kinderopvang en een huishouden met twee ouders

BRON: OECD

<sup>40</sup> Harmonized European time use survey, Eurostat, 2010.

<sup>41</sup> *Ibid.* Dit gemiddelde is voor België, Duitsland, Frankrijk, Nederland, Noorwegen, Oostenrijk en het Verenigd Koninkrijk.

<sup>42</sup> *Emancipatiemonitor*, SCP & CBS, 2016.

<sup>43</sup> *Society at a glance*, OECD, 2013.

<sup>44</sup> *Society at a glance*, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2016.

De relatief lage overheidsuitgaven hebben mogelijk invloed op de kwaliteit van formele opvang. Hoewel de emotionele kwaliteit van kinderopvang (bijvoorbeeld de sensitiviteit van de pedagogische medewerkers of een positieve sfeer) als voldoende tot goed wordt beoordeeld (een gemiddelde score van 5,5 uit 7), scoort de educatieve kwaliteit (bijvoorbeeld het stimuleren van de taalontwikkeling) matig tot voldoende (een gemiddelde score van 3,0 uit 7).<sup>45</sup>

Een andere uitdaging is dat kinderopvang voor schoolgaande kinderen veelal buiten scholen om moet worden georganiseerd door ouders en niet optimaal is afgestemd op werktijden. Buitenschoolse activiteiten zijn vaak nog steeds de verantwoordelijkheid van ouders, wat onder andere betekent dat zij de logistiek van en rondom deze activiteiten zelf moeten regelen. Dit in tegenstelling tot in veel andere landen, waar dergelijke activiteiten goeddeels geïntegreerd zijn binnen scholen en in naschoolse opvang.

### **De duur van (betaald) verlof voor de zorg voor kinderen is in Nederland relatief kort, voornamelijk gericht op moeders en veelal gebruikt door moeders**

De duur van (betaald) verlof voor ouders rondom de geboorte van een kind is korter dan in andere West-Europese landen (Figuur 7).<sup>46</sup> Partners krijgen daarnaast veel korter betaald verlof dan de moeder (drie versus 80 werkdagen), wat de rol van de moeder in de zorg voor een kind vaak al vanaf deze eerste fase versterkt.<sup>47</sup> Een recent wetsvoorstel voorziet in het uitbreiden van de Nederlandse voorzieningen, maar deze blijven nog steeds (ver) onder het Europese gemiddelde.<sup>48</sup> Daarnaast nemen Nederlandse ouders over het algemeen minder dagen (onbetaald) ouderschapsverlof op dan waar ze recht op hebben: 57 procent van de vrouwen neemt in een gegeven jaar ook daadwerkelijk ouderschapsverlof op, versus 23 procent van de mannen.<sup>49</sup>

Er lijkt een verband te zijn tussen de eerste dimensie, de ongelijke verdeling van mannen en vrouwen over sectoren, en de tweede dimensie, de ongelijke verdeling van betaald werk en onbetaalde zorgtaken tussen mannen en vrouwen. Wanneer ‘aan de keukentafel’ wordt besproken hoe werk en zorg verdeeld gaan worden, lijkt er vaak een economisch argument dat de vrouw minder gaat werken, omdat zij een lager salaris heeft en/of omdat parttime werk gebruikelijk(er) is in de sector waarin ze werkt.

De andere wisselwerking tussen de verdeling over sectoren en de verdeling van werk en zorg staat bekend als de ‘deeltijd-klem’.<sup>50</sup> Veel vrouwen in (‘kleine’) deeltijdbanen zorgen voor een aanzienlijk deel van de tijd zelf voor kinderen en maken relatief weinig gebruik van kinderopvang, wat weinig stimulans biedt om de kwaliteit van de kinderopvang te verhogen. Doordat de (educatieve) kwaliteit van kinderopvang te wensen overlaat, geven ouders er vervolgens de voorkeur aan meer zelf te zorgen, wat resulteert in (nog) meer vrouwen die in deeltijd gaan werken.

---

<sup>45</sup> *Kwaliteit van de Nederlandse kinderdagopvang, peuteropvang, buitenschoolse opvang en gastouderopvang*, Landelijke Kwaliteitsmonitor Kinderopvang, 2017.

<sup>46</sup> *Women, Business and the Law*, World Bank, 2018; OECD Family Database; Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW).

<sup>47</sup> De lengte van verlof heeft verschillende implicaties. Er zijn aanwijzingen dat langdurig verlof consequenties heeft voor bijvoorbeeld beloning, carrièreperspectieven en de ontwikkeling van vaardigheden. Te kort verlof kan daarentegen resulteren in bijvoorbeeld het helemaal verlaten van de arbeidsmarkt. Voor meer detail: *Leave no one behind: A call to action for gender equality and women's economic empowerment*, Report of the UN Secretary-General's High-Level Panel on Women's Economic Empowerment, 2016.

<sup>48</sup> *Wetsvoorstel invoering extra geboorteverlof (incl. memorie van toelichting)*, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2018.

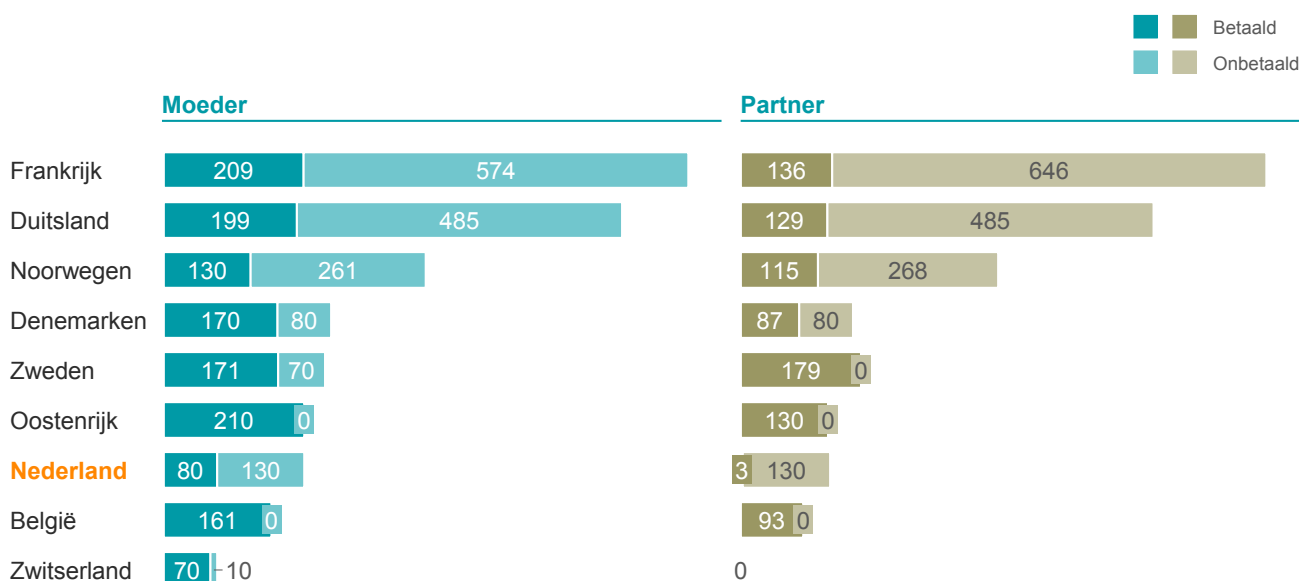
<sup>49</sup> Ouderschapsverlof; gebruik en duur, CBS, 2013.

<sup>50</sup> Zoals benoemd door Prof. dr. J. Plantenga in onder andere *De dwang van de Nederlandse deeltijdcultuur*, NRC, 2017.

Figuur 7

**In Nederland is het verlof rond de geboorte van een kind relatief kort**

Aantal verlofdagen rondom de geboorte van een kind<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Betaald verlof omvat verlof waarbij tenminste 50 procent van het salaris wordt doorbetaald, m.u.v. Frankrijk (25 procent) en België (37 procent). Ouderschapsverlof wordt gelijk verdeeld over partners als het een gedeeld recht is. Werkdagen zijn gebaseerd op een voltijdsbaan van vijf dagen per week. In Frankrijk is het verlof gebaseerd op het eerste of tweede kind; het totale verlof is geldig tot het kind drie jaar oud is. In Duitsland is het zwangerschapsverlof gebaseerd op één kind; beide ouders moeten ten minste twee maanden opnemen om de periode te verlengen met de twee extra maanden die in deze analyse zijn meegenomen. Verlof in Noorwegen is gebaseerd op de kortste optie van 46 weken verlof met 100 procent uitbetaling van salaris. In Zweden moeten beide ouders ten minste 90 dagen van het gedeelde ouderschapsverlof gebruiken. In Nederland omvat betaald verlof voor partners één dag calamiteitenverlof voor de dag van de bevalling. In België is het ouderschapsverlof gebaseerd op een enkel kind  
BRON: Women World Bank; OECD; Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, McKinsey & Company analyse

**BINNEN DE NEDERLANDSE SAMENLEVING BESTAAN UITGESPROKEN OPVATTINGEN DIE KEUZES OVER ONDERWIJS, LOOPBAAN EN ZORG BEÏNVLOEDEN**

Een derde verklaring voor de verschillende posities tussen mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt is de Nederlandse cultuur. Opvattingen over werk, zorg of de combinatie ervan door zowel mannen als vrouwen worden breed uitgedragen, ook in de media, en lijken bepalend voor wat als sociaal wenselijk wordt geacht. Hieronder geven wij ter illustratie een aantal voorbeelden van sociale normen en opvattingen rond het thema werk-zorg en onderwijs.

**Het is geaccepteerd dat vrouwen werken, maar voor moeders met jonge kinderen is dat bij voorkeur drie dagen per week of minder**

Bijna alle Nederlanders (98 procent) vinden het acceptabel dat vrouwen buitenshuis betaald werk verrichten, maar toch geeft 80 procent van de Nederlanders aan dat de moeders van niet-schoolgaande kinderen bij voorkeur drie dagen per week of minder zouden moeten werken.<sup>51</sup> Ter contrast: slechts 35 procent vindt hetzelfde voor vaders. En hoewel 50 procent van de Nederlandse mannen en vrouwen vindt dat betaald werk en onbetaalde zorgtaken eerlijk verdeeld zouden moeten worden tussen mannen en vrouwen, vindt nog steeds 30 procent (onder zowel mannen als vrouwen) dat vrouwen minder betaald werk zouden moeten verrichten en de meeste onbetaalde zorgtaken op zich zouden moeten nemen.<sup>52</sup>

<sup>51</sup> *Towards a better future for women and work*, Gallup & ILO, 2017; *Emancipatiemonitor*, SCP & CBS, 2016.  
<sup>52</sup> *Emancipatiemonitor*, SCP & CBS, 2016.

### **Slechts een minderheid van de Nederlanders vindt formele kinderopvang goed voor baby's en kinderen, zelfs als het maar voor twee of drie dagen per week is**

Nederland heeft beperkt vertrouwen in de toegevoegde waarde van kinderopvang: hoewel bijna 70 procent van de Nederlanders het gebruik van kinderopvang door werkende ouders acceptabel vindt, meent slechts een minderheid van de Nederlanders dat kinderopvang ook daadwerkelijk goed is voor baby's (23 procent) en kinderen in de basisschoolleeftijd (44 procent), zelfs wanneer dit beperkt blijft tot twee of drie dagen per week.<sup>53</sup>

### **Nederland kent sterke stereotypen met betrekking tot onderwijs en beroepskeuze voor mannen en vrouwen**

Onderzoek laat zien dat Nederlanders relatief sterke denkbeelden hebben met betrekking tot geslacht en onderwijs, bijvoorbeeld het idee dat vrouwen minder goed zijn in wiskunde en andere bètavakken dan mannen.<sup>54</sup> Dit denken wordt al van jongs af aan overgebracht: vergeleken met andere Europese ouders communiceren Nederlandse ouders bijvoorbeeld relatief weinig met hun dochters over wetenschappelijke onderwerpen.<sup>55</sup> Dit is mogelijk ook een verklaring voor het lage aandeel vrouwelijke studenten in bèta-opleidingen.

Bij het concluderen van dit hoofdstuk is het nog van belang om aan te stippen dat, hoewel elk van de drie dimensies afzonderlijk de positie van vrouwen op de arbeidsmarkt beïnvloeden, deze factoren elkaar ook onderling versterken. Het aanpakken van één element van het systeem (bijvoorbeeld de kosten van kinderopvang), zal dus niet het (volledig) gewenste resultaat hebben, als niet tegelijkertijd andere onderdelen van het systeem worden aangepakt (bijvoorbeeld de opvattingen rondom kinderopvang). Een goed begrip van het systeem, de onderliggende dimensies en de manier waarop die elkaar versterken, zal helpen bij het definiëren van een effectieve aanpak.

---

<sup>53</sup> *Emancipatiemonitor*, SCP & CBS, 2012.

<sup>54</sup> Miller, D.I., Eagly, A.H., and Linn, M.C., 'Women's Representation in Science Predicts National Gender-Science Stereotypes: Evidence From 66 Nations', *Journal of Educational Psychology*, volume 107, number 3, 2015.

<sup>55</sup> Case study: *Why Europe's girls aren't studying STEM*, Microsoft, 2017. STEM staat voor *science, technology, engineering, mathematics*.





# 3. DE WAARDE VAN MEER GELIJKHEID VOOR NEDERLAND

Een sterkere positie van vrouwen op de arbeidsmarkt biedt enorme kansen: voor individuen, voor bedrijven, binnen sectoren en voor de Nederlandse economie als geheel. Het vergroot de economische zelfstandigheid van vrouwen, het helpt tekorten op de arbeidsmarkt op te lossen en het kan bijdragen aan een aanzienlijke toename van het bbp.

## EEN MEER GELIJKE POSITIE VAN VROUWEN OP DE ARBEIDSMARKT VERSTERKT DE ECONOMISCHE ZELFSTANDIGHEID VAN VROUWEN

Een meer gelijke positie op de arbeidsmarkt, en specifiek een hoger gemiddeld aantal gewerkte uren, versterkt de financiële positie van vrouwen op meerdere manieren. Bijvoorbeeld om de bestaande pensioenkloof tussen mannen en vrouwen te dichten, die in 2014 in Nederland nog 46 procent was.<sup>56</sup> Daarnaast helpt een betere positie op de arbeidsmarkt om de financiële achteruitgang voor vrouwen ingeval van een scheiding of overlijden van de partner te beperken. Deze achteruitgang is doorgaans aanzienlijk groter voor vrouwen dan voor mannen. In 2014 hadden vrouwen in de eerste jaren na een scheiding gemiddeld 25 procent koopkrachtverlies, tegenover 0,2 procent voor mannen.<sup>57</sup>

In Nederland zijn 1,9 miljoen vrouwen economisch niet zelfstandig (versus 1 miljoen mannen).<sup>58</sup> Daarvan doen circa 660.000 vrouwen wel betaald werk, maar zijn nog steeds afhankelijk van een partner.<sup>59</sup> Dit betaald werk betreft vaak 'kleine' deeltijdbanen: bijna 70 procent van deze groep vrouwen werkt minder dan 20 uur per week. Uit onze analyse blijkt dat ruim 230.000 van deze vrouwen (circa 35 procent van deze groep) economisch zelfstandig kunnen worden als ze gemiddeld vijf uur per week meer zouden werken.<sup>60</sup>

## EEN HOGER AANTAL ARBEIDSUREN VAN VROUWEN KAN DE SLEUTEL ZIJN TOT HET OPlossen VAN DE GROEIENDE ARBEIDSTEKORTEN IN SECTOREN

Een grotere arbeidsdeelname van vrouwen, vooral in aantal uren betaald werk, kan helpen om huidige en verwachte arbeidstekorten in belangrijke sectoren van de economie op te lossen, zoals in de gezondheidszorg (28.400 vacatures in het laatste kwartaal van 2017), het onderwijs (5.300 vacatures) en informatie & communicatie, vervoer & opslag, industrie en bouwnijverheid (in totaal 56.600 vacatures).<sup>61</sup> Het aantal nieuwe banen in deze sectoren zal naar verwachting alleen maar stijgen. Onder andere door vergrijzing zal het aantal nieuwe banen in bijvoorbeeld de zorgsector met 124.200 en in de onderwijssector met 11.000 toenemen in de komende zes jaar.<sup>62</sup> Volgens recent onderzoek van MGI wordt de arbeidsvraag in deze sectoren maar in beperkte mate geraakt door automatisering en digitalisering.<sup>63</sup> De vraag naar specialistische vaardigheden (bijvoorbeeld ten aanzien van

<sup>56</sup> Deze pensioenkloof betekent dat vrouwen een pensioen krijgen dat gemiddeld 46 procent lager is dan het pensioen van mannen; Eurostat-SILC, 2013.

<sup>57</sup> *Trends in de financiële gevolgen van een echtscheiding voor man en vrouw*, CBS, 2017.

<sup>58</sup> Volgens het CBS is iemand economisch zelfstandig wanneer hij of zij in het eigen levensonderhoud kan voorzien door minstens 70 procent van het netto minimumloon ter verdienen uit arbeid of eigen onderneming (zie bijvoorbeeld *Veiligheid en economische zelfstandigheid van vrouwen*, CBS, 2018).

<sup>59</sup> Vrouwen van 15 jaar tot AOW-leeftijd naar economische zelfstandigheid, sociaaleconomische categorie en arbeidsduur, CBS, 2016.

<sup>60</sup> Deze analyse is gebaseerd op data met betrekking tot het aandeel economisch zelfstandige vrouwen in verschillende groepen op basis van het aantal betaalde arbeidsuren per week. Economische zelfstandigheid neemt gemiddeld genomen toe naarmate een groter aantal uren per week betaald werk wordt verricht.

<sup>61</sup> *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2022*, Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, 2017.

<sup>62</sup> *Ibid.*

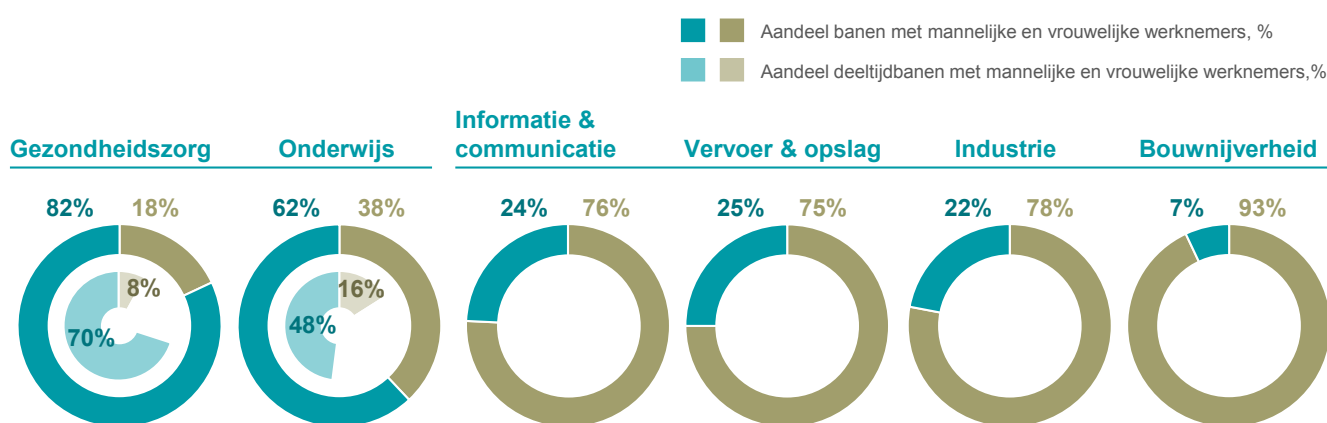
<sup>63</sup> *Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages*, McKinsey Global Institute, December 2017.

technologie en het interpreteren van complexe informatie) zal alleen maar stijgen.<sup>64</sup> Ook technische sectoren hebben enorm veel extra mensen nodig.<sup>65</sup> Het beter benutten van vrouwelijk talent kan helpen deze veranderingen in de arbeidsmarkt op te vangen.

Zoals we in Hoofdstuk 2 beschreven, worden het onderwijs en de gezondheidszorg in Nederland gekenmerkt door een groot aantal vrouwelijke medewerkers dat in deeltijd werkt. Een typisch Nederlandse situatie, die we niet terugzien in andere landen. Al bij gemiddeld minder dan één uur per week extra werk door in deeltijd werkende vrouwen kunnen de huidige tekorten in zowel de gezondheidszorg als het onderwijs in theorie worden opgelost (Figuur 8). Om dit te realiseren zijn grote veranderingen nodig in de manier waarop werk georganiseerd wordt en moet het aantrekkelijker worden gemaakt meer uren te werken. Zoals we in Hoofdstuk 4 in meer detail beschrijven, vereist een doorbraak op dit gebied een geïntegreerde aanpak, waarbij verschillende elementen van het probleem gelijktijdig en met alle betrokken partijen worden aangepakt.

**Figuur 8**

**Arbeidstekorten in belangrijke sectoren kunnen worden opgelost door het potentieel van vrouwen beter te benutten**



Huidige vacatures, '000 vacatures (2017 Q4)

28                      5                      15                      9                      19                      14

Wat is nodig om huidige vacatures in te vullen?<sup>1</sup>

49 min                      34 min                      4%-pt                      2%-pt                      2%-pt                      3%-pt

Additionele werktijd per week per vrouw in een deeltijdbaan

Additioneel aandeel vrouwen

<sup>1</sup> Voor de periode 2017-2022 is geschat dat het (cumulatieve) aantal nieuwe banen 124.200 in de zorg en 11.000 in het onderwijs is. De additionele werktijd per week per vrouw in een deeltijdbaan om deze banen in te vullen is 3 uur en 32 minuten (zorg) en 1 uur en 11 minuten (onderwijs). Het geschatte aantal nieuwe banen in IT, techniek en transport & logistiek is 159.100; het additionele aandeel vrouwen om deze banen in te vullen is circa 6%-pt  
BRON: CBS; Eurostat; Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt; McKinsey & Company analyse

<sup>64</sup> Skill shift: Automation and the future of the workforce, McKinsey Global Institute, May 2018.

<sup>65</sup> Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages, McKinsey Global Institute, December 2017.

In sectoren als informatie & communicatie, vervoer & opslag, industrie en bouwnijverheid werken weinig vrouwen en worden over het algemeen al relatief veel uren per week gewerkt. De geanticipeerde tekorten in deze sectoren kunnen worden opgelost door meer vrouwen aan te trekken. Een toename van gemiddeld 2 procentpunten in het aandeel van vrouwen dat kiest voor een loopbaan in deze vier sectoren zou de huidige tekorten in theorie kunnen oplossen (Figuur 8). In Kader 2, 'Vrouwen in bèta-opleidingen en -beroepen', hebben wij laten zien dat ondanks vele goede initiatieven er nog veel ruimte voor verbetering is, met name in de doorstroom van technisch onderwijs naar technische beroepen.

### **MEER GELIJKHEID KAN EEN FORSE TOENAME IN BBP VAN MEER DAN €100 MILJARD OPLEVEREN, MAAR VEREIST GROTE VERANDERINGEN IN DE MANIER WAAROP WERK, ZORG EN ONDERWIJS GEORGANISEERD WORDEN**

Meer gelijkheid tussen mannen en vrouwen heeft ook enorme voordelen voor de Nederlandse economie. Vrouwen dragen op dit moment voor 33 procent bij aan het Nederlandse bbp, wat significant lager is dan het gemiddelde voor West-Europa (38 procent). Uit ons wereldwijde *Power of Parity*-onderzoek blijkt dat dit in ieder geval gedreven wordt door drie factoren: de arbeidsparticipatie van vrouwen, die lager is dan die van mannen, het aantal betaalde arbeidsuren door vrouwen, dat minder is dan het aantal gewerkte uren door mannen, en ten slotte de concentratie van vrouwen in sectoren met een relatief lagere bijdrage aan het bbp per FTE, ten opzichte van de concentratie van mannen in sectoren met een grotere bijdrage aan het bbp per FTE.<sup>66</sup>

Om het effect op de economie in te schatten van meer gelijkheid tussen mannen en vrouwen, hebben wij in dit onderzoek twee scenario's gemodelleerd, waarin de gelijkheid tussen mannen en vrouwen op bovenstaande drie factoren wordt vergroot (Figuur 9): een *best-in-class*-scenario en een scenario voor volledige gelijkheid.<sup>67</sup>

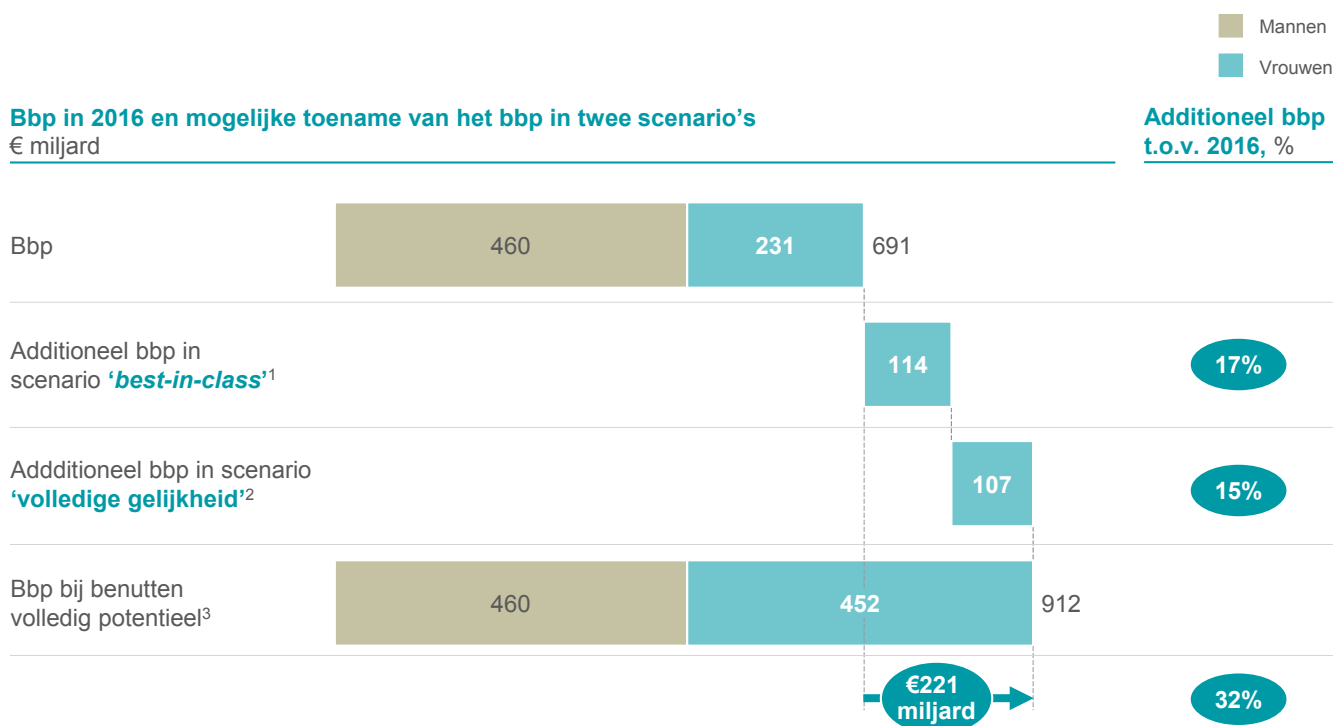
In het *best-in-class*-scenario presteert Nederland net zo goed als de hoogst scorende West-Europese landen voor elk van de drie factoren. Dit betekent dat de vrouw-man-ratio met betrekking tot arbeidsparticipatie in lijn wordt gebracht met die van Noorwegen en Zweden (afhankelijk van de leeftijdscategorie), de vrouw-man-ratio met betrekking tot het aantal betaalde arbeidsuren gelijk wordt getrokken met die van Zweden en de sectorverdeling hetzelfde wordt als die van Frankrijk. Dit scenario zou een toename van het bbp van €114 miljard ten opzichte van het bbp van 2016 opleveren, oftewel 17 procent. Een groot deel, 54 procent, van deze toename komt door een hoger aantal betaalde arbeidsuren van vrouwen, 26 procent door een meer gelijke spreiding over sectoren en 20 procent door hogere arbeidsparticipatie. Het tweede scenario gaat uit van volledige gelijkheid tussen mannen en vrouwen qua arbeidsparticipatie, aantal gewerkte betaalde arbeidsuren en spreiding over sectoren. In dit scenario is de toename van het bbp €221 miljard, wat neerkomt op 32 procent van het bbp van 2016.

<sup>66</sup> *The power of parity. How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth*, McKinsey Global Institute, September 2015.

<sup>67</sup> In MGI's wereldwijde *Power of Parity*-rapport uit 2015 wordt de gehanteerde methodologie in meer detail beschreven (*The power of parity. How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth*, McKinsey Global Institute, September 2015).

Figuur 9

Het vergroten van gendergelijkheid op de arbeidsmarkt heeft enorm bbp-potentieel



1 In het scenario 'best-in-class' wordt de vrouw-man-ratio in Nederland voor elke factor (arbeidsparticipatie, betaalde arbeidsuren en sectorverdeling) verhoogd tot hetzelfde niveau als van het best presterende West-Europese land: Frankrijk voor sectorverdeling, Zweden voor betaalde arbeidsuren, en voor arbeidsparticipatie in verschillende leeftijdsgroepen: Nederland voor de leeftijdscategorie van 15-24 jaar, Noorwegen voor 25-34 jaar, Zweden voor 35-44 jaar, 45-54 jaar en 55-65 jaar, Noorwegen voor 65+ jaar

2 In het scenario 'volledige gelijkheid' is de vrouw-man-ratio voor alle factoren (arbeidsparticipatie, gewerkte uren en sectorverdeling) op 1.0 gesteld

3 Het bbp bij het benutten van het volledig potentieel is niet gelijk voor mannen en vrouwen, omdat er minder vrouwen zijn in de leeftijdscategorieën die zijn meegerekend (25-65 jaar)

BRON: ILO; World Input-Output database; Oxford Economics; IHS; nationale statistische bureaus; McKinsey Global Growth Model; McKinsey Global Institute analyse

Bovenstaande scenario's richten zich op de aanbodkant van de arbeidsmarkt. Uiteraard zou het realiseren van een dergelijke toename in bbp enorme veranderingen met zich mee brengen voor de manier waarop arbeid, zorg en onderwijs worden georganiseerd, zoals 'grotere' deeltijdbanen, betere kinderopvang of het uitbreiden van bepaalde opleidingen. Dit gaat gepaard met investeringen. Echter, gezien de enorme economische waarde, lijkt het zeker te lonen een gedeelte van dit potentieel te realiseren.

Meer gelijkheid op de arbeidsmarkt biedt dus enorme kansen voor individuen, bedrijven, binnen sectoren en voor de gehele economie. Daarnaast zal het ook leiden tot een hoger rendement op de Nederlandse investeringen in het onderwijs; een belangrijke overweging, aangezien de totale uitgaven aan hoger en wetenschappelijk onderwijs €7,4 miljard bedroegen in 2017.<sup>68</sup> Nu vrouwen in een groot aantal opleidingen meer dan de helft van de studentenpopulatie uitmaken, heeft het ook grote economische waarde hun kennis en kunde vervolgens zo goed mogelijk in te zetten op de arbeidsmarkt.

<sup>68</sup> Jaarverslag OCW, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), 2017.

Gelijkheid biedt economische voordelen, maar gaat ook zeker samen met 'brede welvaart', een concept dat in Nederland aan populariteit lijkt te winnen.<sup>69</sup> Hierbij wordt welvaart niet alleen gedefinieerd in termen van economische groei of bbp, maar omvat ook elementen zoals 'werken en leren' en 'materiële welvaart en welzijn'.<sup>70</sup> Op deze twee elementen zal een actievere rol van vrouwen op de arbeidsmarkt juist een positieve invloed op hebben.

Bij het concluderen van dit hoofdstuk willen we benadrukken dat dit onderzoek geen pleidooi is voor fulltime werken door vrouwen. De keuze om al dan niet (meer uren) te werken is een individuele keuze, die afhankelijk is van bijvoorbeeld persoonlijke en economische omstandigheden en ambities. Onze studie laat de waarde van meer gelijkheid zien, waarbij de nadruk ligt op het creëren van een context waarbinnen vrouwen de keuzes ten aanzien van werk en zorg kunnen maken die ze willen maken.

Onze analyses laten zien dat veel waarde al gerealiseerd wordt wanneer vrouwen slechts enkele uren per week meer werken. Er lijkt wel degelijk een scenario mogelijk waarbij vrouwelijk talent in Nederland beter benut wordt, zonder dat dat afbreuk doet aan de eerder genoemde voordelen van deeltijdwerk. Het West-Europese gemiddelde van 31 betaalde arbeidsuren per week zou bijvoorbeeld een reële ambitie kunnen zijn. In het volgende hoofdstuk reiken we een aantal ideeën aan om die ambitie te bereiken.

---

<sup>69</sup> *Monitor Brede Welvaart 2018*, CBS, 2018.

<sup>70</sup> *Ibid.*



# 4. EEN GEÏNTEGREERDE AANPAK MET ZES OPLOSSINGSRICHTINGEN

Dit onderzoek laat het enorme potentieel zien van een grotere inzet van ‘vrouwelijk kapitaal’ voor de Nederlandse economie en samenleving. Dit maakt dit onderwerp een prioriteit voor de overheid, het bedrijfsleven en sociale partners.

Tegelijkertijd laten onze bevindingen zien hoe complex het Nederlandse systeem in elkaar zit en hoe het zichzelf in stand houdt. Het beperkte succes van maatregelen tot nu toe zou kunnen worden verklaard doordat inspanningen om de positie van vrouwen op de arbeidsmarkt te verbeteren vooral zijn geënt op afzonderlijke elementen van het systeem – bijvoorbeeld het verlagen van de kosten van kinderopvang of het stimuleren van het aantal vrouwen in bèta-opleidingen. Er is nog slechts in beperkte mate sprake geweest van een geïntegreerde aanpak, waarbij alle dimensies tegelijkertijd en gecoördineerd met alle betrokken partijen, zoals de overheid, sociale partners, bedrijven, maatschappelijke organisaties en academici zijn aangepakt.

Een dergelijke aanpak zou de volgende zes oplossingsrichtingen kunnen omvatten.

- **Prioriteer een aantal specifieke aandachtsgebieden, formuleer daarop ambitieuze, concrete doelstellingen en monitor de voortgang.** Het formuleren van specifieke doelstellingen helpt om focus aan te brengen. Deze doelstellingen kunnen worden geformuleerd door de overheid (bijvoorbeeld: ‘Plus vier uur in 2022: het gemiddeld aantal uren van vrouwen naar 31 uur, in lijn met het West-Europese gemiddelde’), maar ook door sectoren of bedrijven. Voortgang op deze doelen moet jaarlijks worden gemeten en gepubliceerd op een simpele, duidelijke manier, mogelijk als onderdeel van reeds bestaande metingen (bijvoorbeeld de *Monitor Talent naar de Top*). Alle betrokken partijen kunnen zich vervolgens inzetten om die specifieke doelstellingen te realiseren.
- **Breng de voorzieningen en regelingen die het combineren van werk en zorgtaken ondersteunt op het niveau van andere West-Europese landen.** Een actievere rol van vrouwen op de arbeidsmarkt vereist betaalbare, kwalitatief hoogwaardige en flexibele voorzieningen en regelingen die de combinatie van zorg en werk mogelijk maken. Hierbij heeft Nederland een aantal voor de hand liggende verbetermogelijkheden. Dit betreft bijvoorbeeld de verlofduur van beide ouders rondom de geboorte van een kind, de kosten, educatieve waarde en flexibiliteit van kinderopvang, en de mogelijkheden rondom mantelzorg. Naast deze ‘evolutie’ bestaat ook een meer ‘revolutionair’ scenario, waarbij het schoolsysteem uitgebreid zou worden en extracurriculaire activiteiten integraal onderdeel worden van een schooldag (zoals nu bijvoorbeeld het geval is Frankrijk en België).
- **Maak het (financieel) aantrekkelijker om meer uren per week te werken.** Dit begint bij een verdere verbetering van de bestaande fiscale structuren om te zorgen dat meer werken ook voldoende financieel loont. Dit zal in samenhang met de kostenstructuur voor kinderopvang moeten worden bekeken, zodat de kosten-batenanalyse voor ouders die meer willen werken positief uitpakt. In specifieke situaties, bijvoorbeeld op die plekken in de zorgsector waar tekorten hoog oplopen, zou de mogelijkheid kunnen worden onderzocht om werknemers progressieve compensatie te bieden naar gelang zij meer uren per week werken. Het is eveneens zeer belangrijk om mensen goed voor te lichten over het bestaan en de werking van beschikbare regelingen.

- **Zorg al vanaf de basisschool voor goede voorlichting aan jongens en meisjes ten aanzien van studie- en beroepskeuzes en de implicaties daarvan.** Overheid, scholen en ouders spelen een belangrijke rol om kinderen al vanaf jonge leeftijd bewust te maken van hun mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Hierbij is het belangrijk dat stereotypen worden vermeden ('meisjes worden juf en jongens worden brandweerman'). Vanaf de middelbare school is het waardevol om bewustzijn te creëren rondom de (financiële) implicaties van een keuze voor bepaalde sectoren en voor deeltijdwerk, zoals de gevolgen voor economische onafhankelijkheid of carrièremogelijkheden.
- **Zorg voor positievere beeldvorming rondom thema's als werkende moeders, zorgende vaders of kinderopvang, met inspirerende mannelijke en vrouwelijke rolmodellen.** Overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties kunnen een belangrijke rol spelen om bestaande opvattingen rondom bijvoorbeeld werkende moeders en zorgende vaders positief te beïnvloeden. Hierbij is het essentieel om inspirerende, herkenbare rolmodellen voor het voetlicht te brengen. De media spelen hierbij een grote rol: televisie, dag- en weekbladen, maar ook hedendaagse 'influencers', zoals vloggers, die een grote invloed hebben op jongeren.
- **Hanteer een levenslooppaanpak voor zowel mannen als vrouwen, met flexibiliteit zowel binnen een baan als gedurende een gehele loopbaan.** Vakbonden en werkgevers kunnen niet alleen een belangrijke rol spelen in gesprekken over flexibel werken binnen banen, maar ook over flexibiliteit gedurende de gehele loopbaan van mannen en vrouwen. Er wordt nu met vrouwen vooral gesproken over de mogelijkheid terug te schalen in het aantal uren (bijvoorbeeld na de geboorte van een kind), maar in mindere mate over weer opschalen na verloop van tijd. Er zou daarnaast, bijvoorbeeld vanuit werkgevers, meer aandacht kunnen zijn voor een actievere dialoog tussen mannen en vrouwen over de verdeling van werk en zorg en de implicaties daarvan (bijvoorbeeld qua salaris, pensioenopbouw en groeimogelijkheden).

Helaas is er geen 'silver bullet'. De kracht zit vooral in de combinatie van de zes bovenstaande oplossingsrichtingen en de samenwerking van alle betrokkenen. Ter illustratie: om de huidige en geanticiperde tekorten in de zorg op te lossen, is het om te beginnen belangrijk dat de overheid expliciet communiceert dat meer gewerkte uren per werknemer een belangrijke oplossingsrichting is. Die oplossingsrichting kan dan worden doorvertaald naar specifieke doelstellingen voor de sector, waarna er beleid kan worden geformuleerd en/of aangepast. Zorginstellingen kunnen dit vervolgens overnemen in hun eigen (personeels)beleid, zorgen voor een omgeving waarin het aantrekkelijk is om meer uren te werken, en een actieve dialoog aangaan met hun werknemers over de mogelijkheid tot het verhogen van het aantal uren. Voorzieningen zoals kinderopvang moeten de logistiek rondom meer uren werk ondersteunen, in termen van kosten, flexibiliteit en kwaliteit. Tegelijkertijd kunnen inspirerende en herkenbare rolmodellen bijdragen aan positieve beeldvorming rond meer werken.

Een doorbraak in de status quo vereist een duidelijke visie en langetermijn-aanpak, geen actieplan voor de korte termijn. Het potentieel is enorm, het is nu zaak om het ook daadwerkelijk te pakken.







# NAWOORD

Dit onderzoek werd geleid door Wieteke Graven, Partner van McKinsey & Company in Nederland, en Mekala Krishnan, een Senior Fellow van McKinsey Global Institute in Boston, Verenigde Staten. Marie-Lise van Veenstra en Maaïke Witteveen, consultants in Nederland, gaven leiding aan het projectteam, bestaande uit Alessandro Guglielmi, Stephanie Heerema, Laura Hofstee, Aïsha Lemsom, Romke Rozendaal en Leonoor Schouten Netten. Robert Carsouw, Dymfke Kuijpers, Dieuwert Inia, Paul Rutten en Peter de Wit, Partners van McKinsey & Company in Nederland, en Anu Madgavkar, een MGI Partner in Mumbai, hebben het team ondersteund met hun adviezen. Onze dank gaat uit naar editors Nick de Cent en Lonette Wiemans. Ook willen we verschillende teams van het Nederlandse kantoor van McKinsey & Company bedanken voor hun hulp bij de totstandkoming van dit onderzoek; in het bijzonder Marije Kamerling, Annemarie Smit en Jasper Vos met betrekking tot de vormgeving en Nienke Beuwer op het gebied van communicatie.

We willen daarnaast een grote groep mensen vanuit de overheid, de sociale partners, het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en de academische wereld bedanken voor hun waardevolle bijdragen aan dit onderzoek. Zij hebben met ons gereflecteerd op onze bevindingen en aanbevelingen en met hun expertise ons denken verrijkt.

## **Wieteke Graven**

Partner, McKinsey & Company | Amsterdam



## **Mekala Krishnan**

Senior Fellow, McKinsey Global Institute | Boston

September 2018



McKinsey Global Institute  
September 2018  
Copyright © McKinsey & Company  
[mckinsey.com/mgi](http://mckinsey.com/mgi)

 @McKinsey\_MGI  
 McKinseyGlobalInstitute