

‘Het kán wel!’

Factsheet Monitor Talent naar de Top 2017

Charter Talent naar de Top

Het doel van het Charter Talent naar de Top is een hogere instroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent in topfuncties. Deelname aan het charter is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Charterondertekenaars committeren zich aan duidelijk meetbare doelstellingen en laten zich elk jaar monitoren op de behaalde resultaten door de onafhankelijke Commissie monitoring Talent naar de Top. Sinds de start in 2008 hebben 262 organisaties het charter ondertekend. De Monitor Talent naar de Top 2017 toont de stand van het aandeel vrouwen in de top van charterondertekenaars ultimo 2017 en beschrijft de inspanningen die charterorganisaties leveren om de doorstroom van vrouwen naar de top in hun organisatie te stimuleren. Op basis van de monitor worden ook aansprekende voorbeelden gepresenteerd die andere organisaties kunnen inspireren.

Het Monitorrapport 2017 is te downloaden via www.talentnaardetop.nl. Deze factsheet geeft een overzicht van de belangrijkste resultaten. Het Monitorrapport 2017 omvat meer informatie, over meer onderwerpen.

CONCLUSIES MONITOR TALENT NAAR DE TOP 2017

- ▶ aandeel vrouwen in top en subtop blijft stijgen
- ▶ charterorganisaties absolute koplopers met vrouwen in de rvb en rvc
- ▶ het m/v-diversiteitsbeleid van charterorganisaties blijft zich verder ontwikkelen
- ▶ beter beleid helpt om meer vrouwen in de top te krijgen



Voorwoord

De nieuwste cijfers van de Monitor Talent naar de Top laten opnieuw een stijging zien, zowel van het aantal vrouwen in de top als in de subtop. Die stijging van het aandeel vrouwen in de top van charterorganisaties is heel constant, jaar in jaar uit neemt het aandeel vrouwen in de top toe. Bovendien laat de monitor zien dat hoe langer organisaties verbonden zijn aan het charter, hoe beter het m/v-diversiteitsbeleid wordt uitgevoerd en hoe meer het aandeel vrouwen in de top groeit. Daarom zetten we dit jaar enkele charterondertekenaars van het eerste uur in het zonnetje: volhouders, die duurzaam werken aan evenwicht tussen mannen en vrouwen in de top en daarmee uitstekende resultaten halen.

Naar aanleiding van de meest recente resultaten van de Bedrijvenmonitor Topvrouwen hebben we moeten constateren dat het aandeel vrouwen in de rvb's en rvc's van grote bedrijven te weinig is gegroeid. Ondanks alle discussie en aandacht voor het onderwerp neemt het aantal bedrijven dat het streefcijfer realiseert maar mondjesmaat toe. Dat ligt dus niet aan de bedrijven die het charter hebben getekend, maar aan de bedrijven die dat nog niet hebben gedaan.

Het kán wel. Aansluiten bij de goede voorbeelden van het charter is aantoonbaar de snelste manier om vooruit te komen. Kom in beweging! Je doel bepalen, afspraken maken over hoe je dat doel wilt bereiken en de resultaten monitoren, werkt. Dat laten de resultaten van de Monitor Talent naar de Top keer op keer zien.

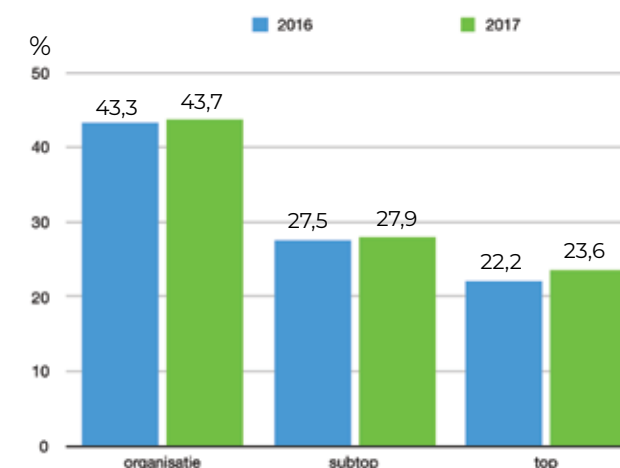
Caroline Princen
Voorzitter commissie Monitoring Talent naar de Top

Resultaten vrouwen in de top 2017

Het aandeel vrouwen in de top blijft stijgen

Het aandeel vrouwen in de *top* is gestegen van 22,2% eind 2016 naar 23,6% eind 2017, een sterkere stijging dan tussen 2015 en 2016 (figuur 1). Bij 56% van de charterorganisaties nam het aandeel vrouwen in de top toe, bij 28% daalde het en bij 17% bleef het gelijk. Dat is vergelijkbaar met vorig jaar. Drie charterondertekenaars (2,6%) hadden in 2017 (nog) geen vrouw in de top.

Figuur 1: Aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie van charterorganisaties, 2016 - 2017



Ook het aandeel vrouwen in de subtop stijgt

Het aandeel vrouwen in de *subtop* is eveneens toegenomen, van 27,5% eind 2016 naar 27,9% eind 2017 (figuur 1). Die stijging is geringer dan in de vorige meting. Voldoende vrouwen in de subtop is van belang om op de langere termijn de toename van het aandeel vrouwen in de top te garanderen. Het aandeel vrouwen in de totale organisatie is tussen 2016 en 2017 eveneens licht gestegen, van 43,3 naar 43,7%.

HET CHARTER HANTEERT
DE VOLGENDE DEFINITIES:

TOP

Raad van bestuur/directie
en de twee management-
lagen daaronder (senior
management)

SUBTOP

Het management in de
twee lagen onder de top.
Het betreft hier (de boven-
ste laag van) het midden-
management, mogelijk de
kweekvijver voor de top.

Ruim de helft van de charterorganisaties heeft
het streefcijfer gehaald

De charterorganisaties stellen streefcijfers vast voor het
percentage vrouwen in de top. De meeste organisaties doen
dit voor een termijn van vier of vijf jaar. De streefcijfers van
charterorganisaties lopen op dit moment uiteen van 8% tot
75%. Het gemiddelde streefcijfer van charterorganisaties is
27,6% voor het jaar 2018. Ruim de helft (61,2%) heeft het
streefcijfer inmiddels behaald.

Verschillen tussen organisaties

Het aandeel vrouwen in de top en subtop verschilt sterk tussen
organisaties. Verschillen hangen samen met de omvang van
de organisatie, de omvang van de top en subtop en de sector
waartoe een organisatie behoort.

Organisatieomvang

Kleine organisaties, met minder dan 250 medewerkers,
hebben meer vrouwen in de *subtop* en *totale organisatie* dan
grotere organisaties. Qua aandeel vrouwen in de *top* zijn de
onderlinge verschillen niet groot, maar het aandeel is het
hoogst bij organisaties met 250-999 medewerkers. De grootste
toename van het aandeel vrouwen in de top tussen 2016 en
2017 is gerealiseerd door organisaties met 1000-4999
medewerkers. Zij wisten het percentage vrouwen in de top
met 1,8 procentpunt te verhogen. De stijging van het aandeel
vrouwen in de subtop is het grootst in organisaties met
250-999 medewerkers (2,2 procentpunt).

Omvang van de top

Hoe *kleiner* de omvang van de top, hoe *hoger* het aandeel
vrouwen in de top. Net als voorgaande jaren laat de monitor
zien dat dit ook in 2017 weer het geval is. Hetzelfde geldt voor
de subtop.

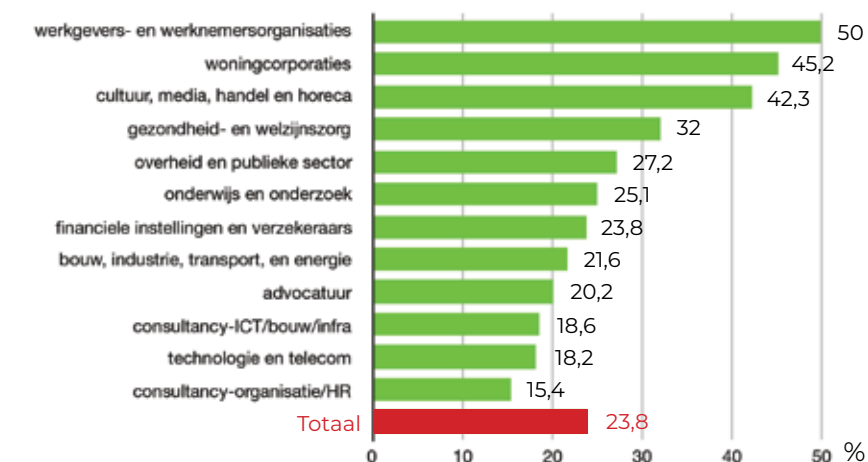
Sector

Net als vorige monitoringjaren zijn vrouwen in de top het best
vertegenwoordigd bij werkgevers- en werknemersorganisaties
(50%), gevolgd door de sector woningcorporaties (45,2%) en
cultuur, media, handel en horeca (42,3%) (figuur 2). Deze
percentages liggen ruim boven het chartergemiddelde van
23,8%. De sector consultancy - organisatie/HR (15,4%) heeft dit
jaar het laagste percentage vrouwen in de top. De traditioneel
'mannelijke' sector bouw, industrie, transport en energie
scoort met 21,6% vrouwen in de top net onder het charter-
gemiddelde. Verhoudingsgewijs scoort deze sector qua
aandeel vrouwen in de top dus niet veel slechter dan de
minder traditioneel mannelijke sectoren.



Figuur 2: Aandeel vrouwen
in de top van charter-
organisaties naar sector, 2017

Aandeel vrouwen in top van charterorganisaties naar sector 2017



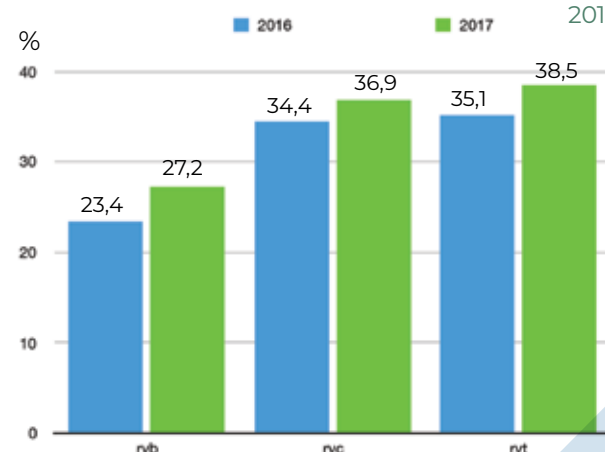
Weer meer vrouwen in bestuur en toezicht

Met de Wet bestuur en toezicht (Wbt) wordt sinds 1 januari
2013 gestreefd naar een evenwichtige verdeling van vrouwen
en mannen in de raad van bestuur (rvb) en de raad van
commissarissen (rvc) van grote vennootschappen. Zowel de
rvb als de rvc van grote bv's en nv's moet ten minste uit 30%
vrouwen en 30% mannen bestaan.

Eind 2017 hebben de charterorganisaties gemiddeld 27,2%
vrouwen in de rvb (figuur 3). Dat is hoger dan het aandeel



vrouwen in de top in zijn geheel (23,6%). Het percentage vrouwen in de rvc is met gemiddeld 36,9% nog veel hoger. In de raad van toezicht (rvt) zitten relatief nog meer vrouwen: gemiddeld 38,5%. In vergelijking met 2016 is bij charterorganisaties vooral het aandeel vrouwen in de rvb toegenomen, namelijk met 3,8 procentpunt. Het aandeel vrouwen in de rvc is ook gestegen, met 2,5 procentpunt. Dat is in beide gevallen meer dan vorig jaar. Ook het aandeel vrouwen in de rvt is met 3,4 procentpunt meer gestegen dan vorig jaar. Ter vergelijking: voor Nederland totaal geldt dat bedrijven die aan de Wbt moeten voldoen eind 2016 10,7% vrouwen in de rvb hebben en 15,0% in de rvc. Organisaties in de semi-publieke sector hebben eind 2016 30,1% vrouwen in de rvb en 35,5% vrouwen in de rvt. Eind 2017 is bijna de helft (48,6%) van de rvb's en ruim twee derde (70%) van de rvc's van charterorganisaties evenwichtig samengesteld. Ook twee derde (67,7%) van de rvt's van charterorganisaties is evenwichtig verdeeld.



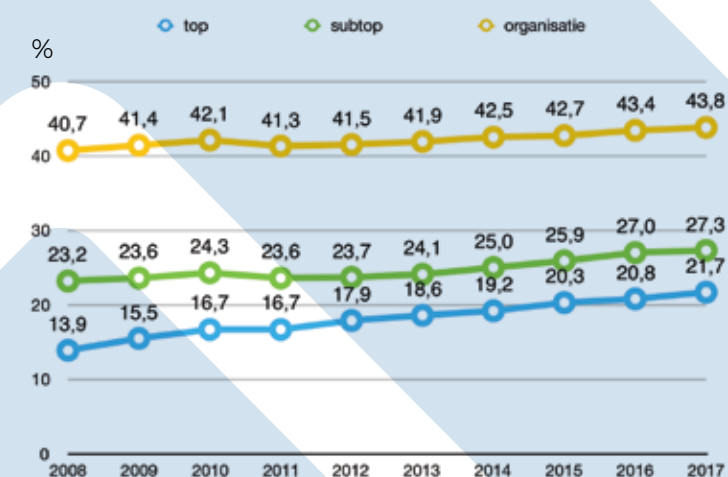
Figuur 3: Aandeel vrouwen in de rvb, rvc en rvt van charterorganisaties, 2016 - 2017



Trends 2008 – 2017

Voor de charterondertekenaars van het eerste uur, die het charter in 2008 en 2009 ondertekenden, volgen we de prestaties sinds de start. Het percentage vrouwen in de top groeit langzaam, maar gestaag van 13,9% eind 2008 naar 21,7% eind 2017 (figuur 4). Dat is een stijging van 7,8 procentpunt, gemiddeld 0,9 procentpunt per jaar. Als het percentage vrouwen in de top in dit tempo doorgroeit, is over negen jaar 30% van de topfunctionarissen vrouw.

Figuur 4: Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie van charterorganisaties, 2008 -2017



Het aandeel vrouwen in de subtop is minder hard gegroeid dan het aandeel vrouwen in de top, namelijk met 4,1 procentpunt: van 23,2% eind 2008 naar 27,3% eind 2017. Voor het percentage vrouwen in de gehele organisatie geldt hetzelfde, hier nam het percentage met 3,1 procentpunt toe van 40,7% naar 43,8%.

Doordat het aandeel vrouwen in de top harder groeit dan het aandeel vrouwen in de subtop, is de kweekvijver om topvrouwen uit te selecteren in de loop van de tijd iets kleiner geworden. In 2008 was het aandeel vrouwen in de subtop nog bijna tweemaal zo groot als in de top: voor elke zes vrouwen in de top waren er tien in de subtop. In 2017 geldt dat voor elke acht vrouwen in de top er tien vrouwen in de subtop zijn.

M/V-diversiteits- management: inzet en functioneren

Naast cijfers over vrouwen in de top onderzoekt de monitor ook de inzet en het functioneren van organisaties op het gebied van m/v-diversiteitsbeleid. Op zes dimensies – leiderschap, strategie en management, HR-management, communicatie, kennis en vaardigheden en klimaat – wordt gemeten wat de vorderingen zijn met het realiseren van beleid. Per dimensie wordt het ontwikkelingsniveau van de organisatie vastgesteld. Er zijn vier oplopende niveaus van niveau 1 'oriëntatie' tot niveau 4 'beheersing'.



VERKLARING NIVEAUS FIGUUR 6:

NIVEAU 1 (oriëntatiefase): "We verkennen de mogelijkheden" – Analyse van de situatie en verkenning van mogelijkheden voor het realiseren van m/v-diversiteit in (de top van) de organisatie.

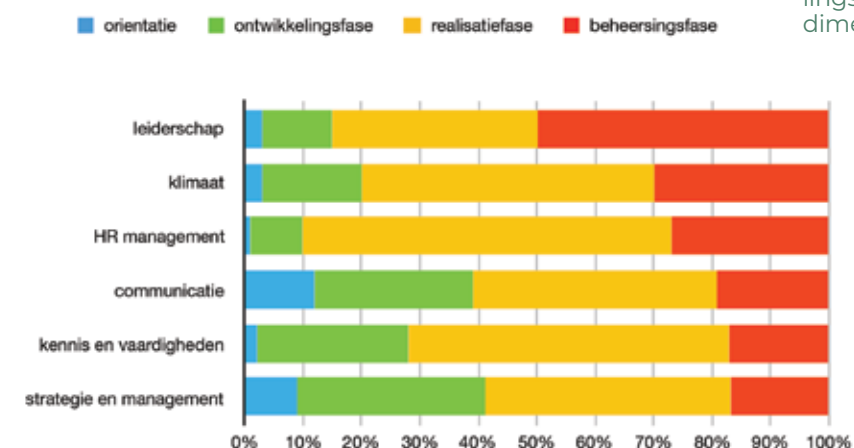
NIVEAU 2 (ontwikkelingsfase): "We zijn gestart" - Strategie en activiteiten ontwikkelen in gang zetten.

NIVEAU 3 (realisatiefase): "Het werk is in volle gang" - Strategie en activiteiten worden uitgevoerd, afspraken nagekomen.

NIVEAU 4 (beheersingsfase): "Wij hebben het in de vingers" – Strategie en activiteiten worden beheerst, voortdurende verbetering is het streven.

Resultaten ontwikkelingsniveaus

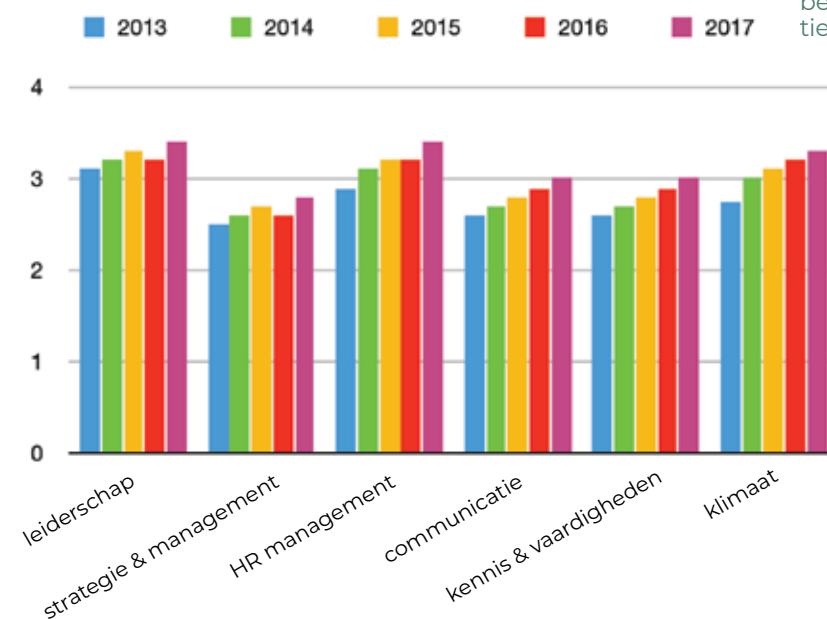
De resultaten laten zien dat de dimensie leiderschap, net als voorgaande jaren, het meest ontwikkeld is: de helft van de charterorganisaties heeft het hoogste niveau, de beheersingsfase, bereikt en maar 2% bevindt zich op deze dimensie in de laagste fase, de oriëntatiefase. Net als voorgaande jaren is strategie en management relatief het minst ontwikkeld: 19% van de organisaties heeft niveau 4, terwijl 41% zich bevindt op niveau 2 (ontwikkelingsfase) of lager. In het algemeen geldt dat organisaties die een hoog ontwikkelingsniveau hebben gerealiseerd op één dimensie, vaak ook hoge ontwikkelingsniveaus op andere dimensies hebben (figuur 5).



Figuur 5: Ontwikkelingsniveaus per dimensie, 2017

Effect van het charter op de ontwikkeling van beleid

Hoe langer organisaties verbonden zijn aan het Charter Talent naar de Top, hoe beter het m/v-diversiteitsbeleid in de praktijk binnen de organisatie wordt vormgegeven en uitgevoerd. Figuur 6 laat de ontwikkeling in de tijd zien van het gemiddelde ontwikkelingsniveau van charterorganisaties per dimensie. De monitor over 2016 liet minder duidelijke stappen voorwaarts zien binnen de zes dimensies, maar in 2017 zie we weer een lichte vooruitgang.

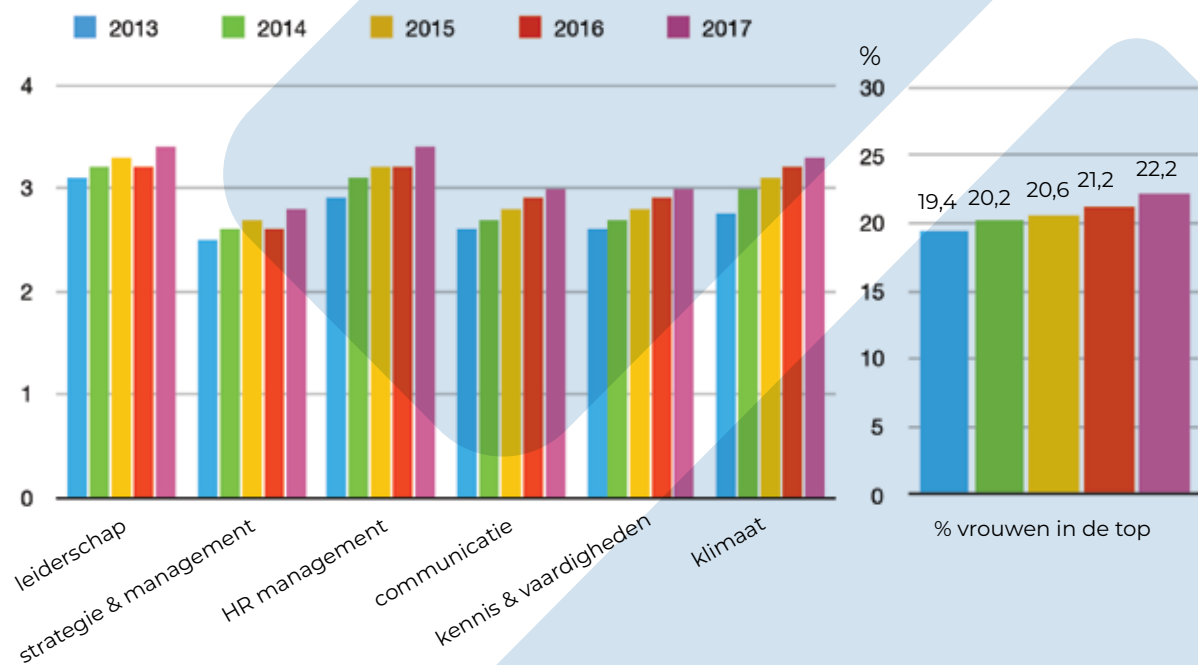


Figuur 6: Ontwikkeling van gemiddeld niveau beleid charterorganisaties in de tijd, 2013-2017

Met beter beleid meer vrouwen in de top

De ontwikkelingsniveaus op de zes dimensies geven een indicatie van de mate waarin organisaties m/v-diversiteitsbeleid ontwikkelen en uitvoeren in de praktijk. Het aandeel vrouwen in de top is te beschouwen als het resultaat van deze inspanningen. Figuur 7 laat de trend in de tijd zien in inzet en functioneren op de zes dimensies van m/v-diversiteitsbeleid en toont ook de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top voor dezelfde organisaties in dezelfde periode.

Figuur 7: Trend in inzet en functioneren op de zes dimensies tegen het aandeel vrouwen in de top, 2013-2017



In de monitoringperiode 2012-2015 hebben we het effect onderzocht van de verschillende diversiteitsmaatregelen op het aandeel vrouwen in de top (Pouwels en Henderikse, 2014; Pouwels en Henderikse, 2015; Henderikse, van Beek & Pouwels, 2017). De vraag was welke aanpak het meest het aandeel vrouwen in de top verhoogt. De analyses laten zien dat alle zes dimensies effectief blijken in het verhogen van het aandeel vrouwen in de top: leiderschap, strategie en management, HR-management, kennis en vaardigheden, communicatie en klimaat hebben allemaal effect. Er is ook een hoge samenhang tussen de zes dimensies: een hoog niveau van ontwikkeling op één dimensie gaat samen met een hoog niveau van ontwikkeling op andere dimensies en andersom.

De verschillen in de verklarende kracht van de zes dimensies zijn klein. Klimaat lijkt de grootste verklarende kracht te hebben en daarmee dus de sterkste voorspeller te zijn voor de stijging van het percentage vrouwen aan de top. HR-maatregelen lijken de minst verklarende kracht te hebben. HR-maatregelen hebben een positief effect op de toename van het aandeel van de vrouwen, maar als gecontroleerd wordt voor het effect van de andere dimensies lijkt het positieve effect van HR-maatregelen te verdwijnen. Waarom dit zo is zou verder onderzocht moeten worden. We veronderstellen dat wanneer leiderschap en klimaat sterk ontwikkeld zijn, d.w.z leiderschap ondersteunt genderdiversiteit en het organisatieklimaat is diversiteitsvriendelijk, de toegevoegde waarde van HR-maatregelen afneemt. De analyses maken ook duidelijk dat de totale omvang van m/v-diversiteitsbeleid een positief effect heeft op de toename van het aandeel vrouwen in de top: meer doen, op alle fronten, werkt.



Aanbevelingen

Op basis van de uitkomsten van de Monitor 2017 doet de commissie Monitoring Talent naar de Top de volgende aanbevelingen.

1 Aanbeveling aan het charter

De waarde van het charter heeft zich bewezen door een grote groep bedrijven sinds de start van het charter aan zich te binden. Daarnaast heeft het charter laten zien ook in moeilijke tijden, zoals de economische crisis, de ontwikkeling van andere charters die in de voetsporen van het Charter Talent naar de Top zijn getreden en het wegvallen van de subsidiëring door de overheid, haar positie te kunnen behouden. Daarmee heeft het aangetoond een goede business case voor vrouwen in de top te leveren: het charter werkt echt. Het charter staat voor de uitdaging om de transitie naar een duurzame netwerkpartner op eigen kracht voort te zetten, waarbij ingezet wordt op wat bedrijven kunnen leren van elkaar. Het blijft belangrijk het charter te gebruiken om een bredere beweging te organiseren door in te zetten op toename van het aantal charterorganisaties.

2 Aanbeveling aan bedrijven

De monitor laat zien dat hoe langer organisaties verbonden zijn aan het charter, hoe beter het m/v-diversiteitsbeleid wordt uitgevoerd en hoe meer het aandeel vrouwen in de top toeneemt. De monitor laat ook zien dat de dimensie strategie en management in ontwikkeling achterblijft bij de andere dimensies die m/v-diversiteitsbeleid tot een succes kunnen maken. Binnen strategie en management kan het verankeren van diversiteit in de lijn verder worden verbeterd door de bedrijfsonderdelen, -afdelingen, -teams zelf verantwoordelijk te maken voor diversiteit en leidinggevend te beoordelen op het realiseren van diversiteit. Kijken we naar de vragen die bij organisaties leven over diversiteitsbeleid, dan zien we dit weerspiegeld in vragen die gaan over het volhouden van diversiteit op de lange termijn en het blijvend kunnen vernieuwen van diversiteitsbeleid. Het verdient aanbeveling dat bedrijven de stap maken van facetbeleid, beleid gericht op een thema, naar duurzame integratie van diversiteit als een vanzelfsprekend onderdeel in de bestaande procedures, routines, regels en gewoonten. Verankering is het meest uitdagende onderdeel van diversiteitsbeleid.

3 Aanbeveling aan de politiek

De politiek kan er op vertrouwen dat het instellen van een quotum voor een evenwichtige verdeling van zetels over mannen en vrouwen in de raad van bestuur en raad van commissarissen hout snijdt. Het is immers nodig dat organisaties die zelf geen stappen zetten voor een evenwichtige verdeling van zetels in de top, gestimuleerd worden om in actie te komen. Organisaties die belang hechten aan m/v-diversiteit, zoals de charterorganisaties, laten zien dat doelen stellen en een strategie en beleid volgen om die doelen te realiseren werken. Gegeven hun resultaten ten aanzien van m/v-diversiteit worden deze organisaties niet geraakt door een quotum en zijn zij veeleer een rolmodel voor anderen.



4 Aanbeveling aan executive searchbureaus

Met de monitoring van de Executive Search Code, die door Talent naar de Top in 2015 is ingevoerd, is dit jaar een belangrijke stap voorwaarts gezet. De monitor levert inzicht in hoe searchbureaus zich in de praktijk inzetten voor de benoeming van vrouwen in topfuncties en welke resultaten zij hiermee boeken. Deelname van de executive searchbureaus aan de monitoring is van groot belang om zinvolle leereffecten voor iedereen te genereren.

5 Aanbeveling voor verder onderzoek

Sinds de start van het charter in 2008 hebben 262 organisaties het charter ondertekend. Een grote groep van het eerste uur is nog steeds aangesloten, sommige hebben het charter verlaten. Nader onderzoek naar de motieven van organisaties om te blijven dan wel weg te gaan is gewenst en geeft inzicht in de bijdrage van het charter aan het verbeteren van m/v-diversiteit in de top. Welke organisaties blijven langdurig aan het charter verbonden en waarom? Welke organisaties hebben het charter in de loop van de tijd verlaten, vanuit welke redenen? Welke organisaties hebben hun streefcijfer en beleidsambities gerealiseerd en hangt dit samen met langdurige trouw aan het charter?

Commissie Monitoring Talent naar de Top

De commissie monitort de jaarlijkse vorderingen van ondertekenaars van het Charter Talent naar de Top, levert aan alle ondertekenaars een individueel jaarrapport, maakt de resultaten publiek en doet aanbevelingen aan de overheid, stichting Talent naar de Top en ondertekenaars om de doelstellingen van het charter te behalen. Voor het succesvol behalen van het doel van het charter, daadwerkelijke en structurele verbetering voor meer vrouwen aan de (sub) top, is het jaarlijks meten van de voortgang en transparantie op dit gebied essentieel. Charterondertekenaars verplichten zich om jaarlijks hun voortgang te rapporteren aan de commissie Monitoring.

De voorzitter en de leden van de commissie zijn op persoonlijke titel benoemd en functioneren zonder last of ruggespraak. Van de commissie Monitoring Talent naar de Top maken deel uit:

Van links naar rechts: voorzitter stichting Talent naar de Top Mariëtte Turkenburg, Khadija Arib neemt de Monitor Talent naar de Top in 2017 in ontvangst, oud-voorzitter stichting Talent naar de Top Sybilla Dekker.



Caroline Princen
voorzitter

In de periode 2010-2017 lid van de rvb van ABN AMRO. Daarvoor was zij CEO van Nedstaal B.V. Caroline Princen is bestuursadviseur, voorzitter van de rvt van het UMC Utrecht en voorzitter van de rvc van Ordina. Zij werd in 2008 uitgeroepen tot Topvrouw van het jaar.



Thessa Menssen

Sinds 2012 CFO van Koninklijke BAM Groep. Daarvoor was zij werkzaam als COO en CFO van Havenbedrijf Rotterdam en bekleedde zij diverse functies bij Unilever. Thessa Menssen is commissaris bij PostNL. In 2013 werd zij uitgeroepen tot Topvrouw van het jaar.



Joop Schippers

Hoogleraar Arbeidseconomie aan de Universiteit Utrecht en expert op het gebied van genderverschillen op de arbeidsmarkt. Eerder lid van de Emancipatieraad en de Visitatiecommissie Emancipatie. Joop Schippers is actief in bestuurlijke en toezichtfuncties, zowel binnen als buiten de Universiteit Utrecht. Won in 2013 de UU Publiprijs.

COLOFON

Auteurs: Wilma Henderikse en Babette Pouwels

De Monitor Talent naar de Top 2017 is door de commissie Monitoring Talent naar de Top uitgebracht in samenwerking met VanDoorneHuiskes en partners. Zeist, juni 2018.

COMMISSIE
MONITORING



TALENT
NAAR
DE TOP