

Gewoon een kwestie van doen

Monitor Talent naar de Top
2018

Titels voorgaande edities:

'Het zingt rond'. Succes door aanbod en kwaliteit van vrouwen (2013)

Talent telt in de top (2014)

De aanhouder wint (2015)

Charterbedrijven zetten de toon: ambitie en commitment werken (2016)

Het kán wel! (2017)

Commissie Monitoring Talent naar de Top

Website www.talentnaardetop.nl/charter

E-mail info@commissiemonitoring.nl

Gewoon een Kwestie van Doen

Monitor Talent naar de Top 2018

Wilma Henderikse, Nel Verhoeven

Commissie Monitoring Talent naar de Top

Amsterdam, juni 2019

Inhoud

Voorwoord	7
Samenvatting	9
1. Monitoring vrouwen naar de top	12
2. Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top	13
3. Verschillen tussen organisaties	15
4. Vrouwen in de raad van bestuur en raad van commissarissen	17
5. Trends tussen 2008 en 2018	22
6. M/V-diversiteitsmanagement: inzet en functioneren	25
7. Monitoring Executive Search Code	39
8. Pilot Monitoring Cultureel Talent naar de Top	42
9. Aansprekende voorbeelden	46
10. Conclusies	48
11. Aanbevelingen	49
Summary	51
Bijlagen	
Bijlage 1 Profiel van de charterondertekenaars	53
Bijlage 2 Ontwikkelingsniveaus per dimensie 2017 en 2018	55
Bijlage 3 Charterondertekenaars naar startjaar, aandeel vrouwen in de top en doelstelling monitoringjaar 2018	57
Bijlage 4 Samenstelling commissie Monitoring Talent naar de Top	64
Bijlage 5 Tool monitoring Talent naar de Top	65
Bijlage 6 Charter Talent naar de Top	66
Bijlage 7 Toelichting gehanteerde begrippen	77
Literatuur	
Noten	

Voorwoord

U heeft hier de samenvatting van de elfde Monitor Talent naar de Top in handen. Dit is mijn vierde monitor als voorzitter van de commissie Monitoring en ik moet toegeven dat ik voorspelbaar word. Er is opnieuw goed nieuws: de resultaten van deze monitor laten, geheel in lijn met voorgaande jaren, een stijging van het aandeel vrouwen in de top en subtop zien. De trend dat charterondertekenaars het steeds beter doen, zet dus ook dit jaar door. Bovendien halen charterorganisaties het streefcijfer van 30%, niet alleen in de rvc maar dit jaar voor het eerst ook in de rvb. Een grote tegenstelling met het aandeel vrouwen aan de top van bedrijven die niet zijn aangesloten bij het charter.

Ook nu blijkt dus weer: het charter werkt. Charterondertekenaars maken meters, jaar in jaar uit, en daar ben ik trots op. Ze zijn met recht de voorhoede in Nederland te noemen op het gebied van m/v-diversiteit en een voorbeeld voor het Nederlandse bedrijfsleven. Denkt u even mee: charterorganisaties laten een gemiddelde groei zien van een procentpunt per jaar van het aandeel vrouwen aan de top. Hoe zou de diversiteitsdiscussie zijn verlopen als alle organisaties in Nederland dergelijke resultaten hadden kunnen laten zien?

Een heel groot compliment dus aan de bedrijven, oud en nieuw, die het charter hebben ondertekend. Zo groot als mijn compliment is aan de charterondertekenaars, zo sterk blijft mijn oproep aan de rest van 'de BV Nederland' om een betere m/v-balans in de top te realiseren. Veel meer bedrijven hadden er al lang werk van kunnen maken. Aan hen zeg ik opnieuw: kom in actie! Het is gewoon een kwestie van doen.



Caroline Princen

Voorzitter commissie Monitoring Talent naar de Top

Samenvatting

Het 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 te bereiken. 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 2008 hebben 268 organisaties het charter ondertekend, waaronder zes nieuwe organisaties die aan de startmeting hebben deelgenomen.

De Monitor Talent naar de Top 2018 toont de actuele stand van het aandeel vrouwen in de top van charterondertekenaars en beschrijft de inspanningen die charterorganisaties leveren om de doorstroom van vrouwen naar de top te realiseren.

Aandeel vrouwen in top en subtop blijft toenemen

Het aandeel vrouwen in de top is in 2018 alweer gegroeid, in lijn met de trend uit voorgaande jaren. Het gemiddelde aandeel vrouwen in de top steeg van 24,6% eind 2017 naar 25,3% eind 2018. Dat is een wat lagere stijging dan het jaar daarvoor toen het aandeel vrouwen in de top met 1,4 procentpunt toenam. Het aandeel vrouwen in de subtop is tussen 2017 en 2018 met 0,9 procentpunt gestegen tot 31,5%, iets meer dan vorig monitoringjaar. Het aandeel vrouwen in de totale organisatie is met 47,4% nu bijna gelijk aan dat van mannen.

Er zijn wel verschillen in ontwikkeling tussen de organisaties: bij 51% nam het aandeel vrouwen in de top toe, bij 37% daalde het en bij 13% bleef het gelijk. In 2018 hadden 3 charterorganisaties (2,8%) (nog) geen vrouw in de top, precies zoals vorig jaar.

Zoals ook voorgaande jaren het geval was, zijn vrouwen het best vertegenwoordigd in de top van werkgevers- en werknemersorganisaties. De overheid & publieke sector volgt op afstand. De sector consultancy - ICT/bouw/infra heeft dit jaar het laagste percentage vrouwen in de top, maar verschilt qua aandeel vrouwen in de top nauwelijks van de sector consultancy - Organisatie/HR.

Charterorganisaties absolute voorlopers met vrouwen in de rvb en rvc

Net als voorgaande jaren blijven charterorganisaties voorlopers voor wat betreft een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen in de rvb en rvc, zoals het wettelijk streefcijfer uit de Wet bestuur en toezicht voorschrijft. Met name het aandeel vrouwen in de raad van bestuur (rvb) van charterorganisaties is flink gestegen van 25,4% eind 2017 naar 32,3% eind 2018. Dat is dus hoger dan het aandeel vrouwen in de top in zijn geheel. Het aandeel vrouwen in de raad van commissarissen (rvc) is licht gestegen naar 35,6% en hetzelfde geldt voor de raad van toezicht (rvt), waar het aandeel vrouwen steeg naar 38,7%.

In 2018 kende de helft (49,3%) van de charterorganisaties een evenwichtige verdeling (d.w.z. 30% m/v) van de zetels in de rvb. Dit gold tevens voor twee derde (66,7%) van de rvc's en 61,3% van de rvt's.

De meest recente Bedrijvenmonitor uit 2017, die de m/v-samenstelling van besturen en toezichthoudende organen onderzoekt van alle grote bedrijven die aan de Wet bestuur en toezicht (Wbt) moeten voldoen, laat zien dat bij deze bedrijven het aandeel vrouwen veel lager ligt met 10,7% vrouwen in de rvb en 15% in de rvc.

Het m/v-diversiteitsbeleid van charterorganisaties blijft zich verder ontwikkelen

Jaarlijks wordt het m/v-diversiteitsbeleid van organisaties doorgelicht op zes dimensies, te weten leiderschap, strategie en management, HR-management, communicatie, kennis en vaardigheden en klimaat. De resultaten laten zien dat het beleid van charterorganisaties in 2018 weer verder is ontwikkeld. Leiderschap is nog altijd het meest ontwikkeld, kennis en vaardigheden dit jaar het minst, waar dit voorgaande jaren gold voor strategie en management. Hoe langer organisaties verbonden zijn aan het Charter Talent naar de Top, hoe verder het m/v-diversiteitsbeleid binnen de organisatie is ontwikkeld.

Meer vrouwen in de top door beter beleid

Organisaties die een beter ontwikkeld m/v-diversiteitsbeleid hebben, hebben vaak ook een hoger aandeel vrouwen in de top. Uit onderzoek dat we eerder hebben uitgevoerd weten we dat alle zes dimensies effectief zijn 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. Bovendien zijn er hoge correlaties tussen de dimensies. Ook de totale omvang van het m/v-diversiteitsbeleid heeft een positief effect op de toename van het aandeel vrouwen in de top: meer doen, op alle fronten, werkt.

Aansprekende voorbeelden van charterondertekenaars

De commissie Monitoring Talent naar de Top heeft dit jaar vijf charterorganisaties geselecteerd als 'aansprekend voorbeeld'. Deze aansprekende voorbeelden hebben in 2018 goed gepresteerd op het gebied van m/v-diversiteit, of laten op langere termijn een voortdurende verbetering zien. Dit jaar zijn dat KPN, OMO, Post NL, UMC Utrecht en runner up Shell.

Aanbevelingen van de commissie Monitoring Talent naar de Top

Op basis van de uitkomsten van de Monitor 2018 doet de commissie Monitoring Talent naar de Top de volgende aanbevelingen.

Aanbeveling aan bedrijven

1. De monitor laat zien dat de toename van het aandeel vrouwen in de top en subtop gelijke tred houdt. Voldoende vrouwen in de subtop is van belang om op de langere termijn te zorgen voor een substantiële stijging van het aandeel vrouwen in de top. Dat geldt te meer als we rekening houden met de uitstroom van vrouwen uit de top en subtop en met het gegeven dat niet alle subtoppers willen of kunnen doorstromen. Het reservoir om topvrouwen uit te selecteren moet voldoende groot zijn en daarom is talentmanagement met aandacht voor de potentiebeoordeling van vrouwen en het bieden van kansen voor carrière-ontwikkeling, zeer belangrijk.
2. Ondertekenaars van het Charter Talent naar de Top zijn succesvol in het realiseren van m/v-diversiteit in de top van hun organisatie. De monitor laat zien dat de aanpak van het charter helpt om diversiteitsbeleid jaar op jaar te verbeteren en streefcijfers te realiseren. Bedrijven die langer aan het charter verbonden zijn leggen de lat steeds hoger en stellen hun ambities tussentijds naar boven bij. Voortdurend streven naar

verbetering en het ambitieniveau blijven verhogen, moeten een stimulerend voorbeeld zijn voor organisaties die minder ver zijn met het realiseren van diversiteit in de top.

Aanbeveling aan de politiek

3. Het wettelijk streefcijfer, dat uitgaat van een ‘comply or explain’ principe om een evenwichtige m/v-verdeling in de raad van bestuur en raad van commissarissen van bedrijven te bewerkstellings, heeft landelijk gezien onvoldoende resultaat geboekt. Niet meer dan 6% van de bedrijven die aan het wettelijk streefcijfer moeten voldoen, hebben een evenwichtige verdeling van zetels in de rvb en rvc gerealiseerd (‘comply’). Van de bedrijven die (nog) geen evenwichtige verdeling hebben gerealiseerd voldoet slechts een zeer klein aantal aan de wettelijke rapportageverplichtingen (‘explain’) om uit te leggen waarom het niet gelukt is en wat men hieraan gaat doen.

Ondertekenaars van het Charter Talent naar de Top laten daarentegen zien dat het wel degelijk mogelijk is om het streefcijfer te halen. De monitorresultaten tonen aan dat de methode van het charter, die bestaat uit doelen stellen voor m/v-diversiteit en beleid om dit te realiseren, én jaarlijkse monitoring van inzet en resultaten, effectief is. Charterorganisaties hebben geen wettelijk streefcijfer of quotum nodig (en hebben er ook geen last van als het wel bestaat). Het verdient aanbeveling om – los van de vraag of er wel of geen wettelijk streefcijfer bestaat – de methode van het charter te promoten en het gebruik ervan met wettelijke middelen te stimuleren.

Aanbeveling aan het charter

4. Een steeds groter wordende groep organisaties die het Charter Talent naar de Top hebben ondertekend laten zien dat met een goed ontwikkeld diversiteitsbeleid de groei van het aandeel vrouwen in de top en de subtop structureel doorzet. Mede door te leren van elkaars ervaringen “lessons learned” laten de charterorganisaties zien dat door een target te stellen en een strategie en beleid te ontwikkelen met aandacht voor alle relevante dimensies, een evenwichtige samenstelling van de top mogelijk is. Het chartermodel is een succes. De commissie beveelt Stichting Talent naar de Top aan om dit succesmodel uit te venten; “zo moet je het doen”.

Aanbeveling voor verder onderzoek

5. Door een nieuwe variant culturele diversiteit toe te voegen aan het charter, voorziet Stichting Talent naar de Top in de toenemende vraag van bedrijven om hun diversiteitsbeleid te verbreden. De gedachte is dat inzichten die zijn opgedaan met succesvol m/v-diversiteitsbeleid gebruikt kunnen worden om organisaties te helpen culturele diversiteit in de top te bevorderen. Een interessante onderzoeksvraag is welke beproefde methodes om m/v-diversiteit in de top te realiseren bijdragen aan meer culturele diversiteit in de top.

1. Monitoring vrouwen naar de top

Monitor Talent naar de Top 2018

Het doel van het Charter Talent naar de Top is “een hogere instroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent in topfuncties bereiken” (Charter Talent naar de Top, 2008, zie bijlage 6). 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 2008 hebben 268 organisaties het charter ondertekend.

De Monitor Talent naar de Top 2018 laat zien hoe de charterondertekenaars er in 2018 voorstaan en wat hun ambities zijn voor de toekomst. De monitor beschrijft de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top van charterorganisaties, de inspanningen die deze organisaties leveren om de doorstroom van vrouwen naar de top te stimuleren en de belangrijkste succesfactoren en de hindernissen die zij tegenkomen om hun doelstellingen te realiseren.

In de Monitor 2018 staan de volgende vragen centraal:

1. Hoe ontwikkelt het aandeel vrouwen in de top van charterondertekenaars zich? Zijn er verschillen tussen de organisaties?
2. Wat hebben charterondertekenaars in hun organisatie gerealiseerd op het gebied van strategie en diversiteitsbeleid?

Tevens wordt gerapporteerd over de naleving van de Executive Search Code (ESC) door searchbureaus (H 7). Nieuw in het monitoringrapport is een verslag van de resultaten van de pilot culturele diversiteit (H 8).

Werkwijze

De charterorganisaties laten jaarlijks hun behaalde resultaten monitoren. Ook rapporteren zij over hun beleid en maatregelen om de doorstroom van vrouwen naar de top te vergroten. Ze vullen daartoe elk jaar een digitale vragenlijst in (Tool monitoring Talent naar de Top, zie bijlage 5). We hebben 144 organisaties¹ gevraagd de monitoringtool over 2018 in te vullen, 124 van hen hebben daar gehoor aan gegeven. De netto respons voor de monitor over 2018 komt daarmee op 86%. Samen hebben deze organisaties 611.797 werknemers, waarvan 12.551 in de top en 41.444 in de subtop.² Onder de 124 charterorganisaties uit 2018 bevinden zich zes nieuwe organisaties die aan de startmeting hebben deelgenomen. Voor een overzicht van de charterorganisaties verwijzen wij naar bijlage 3 van dit rapport.

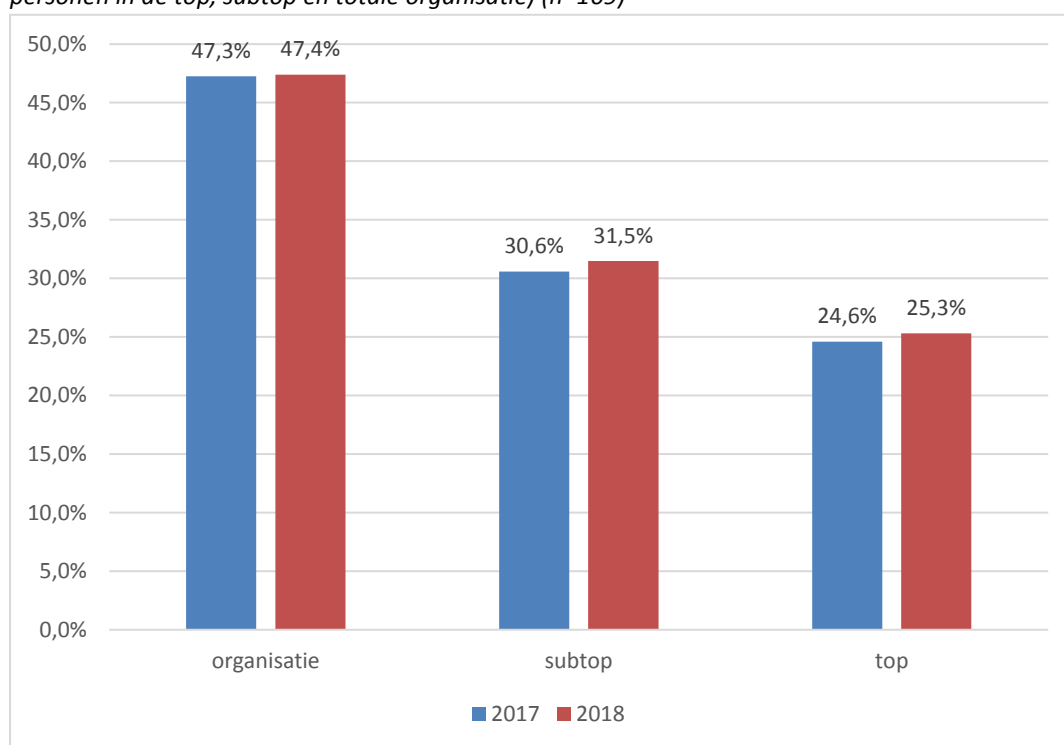
2. Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top

Door het Charter Talent naar de Top te tekenen zeggen bedrijven toe om maatregelen te nemen om het aandeel vrouwen in de top van de organisatie te bevorderen. Ze stellen daartoe doelen en nemen concrete, meetbare initiatieven of continueren en verbeteren hun bestaande diversiteitsbeleid. De vraag die voorligt, is hoeveel vooruitgang ze hiermee boeken. De jaarlijkse monitor onderzoekt de voortgang van het aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie van charterondertekenaars. De onderstaande gegevens gaan over de organisaties die zowel in 2017 als in 2018 de monitoringtool hebben ingevuld.

Het aandeel vrouwen in de top en subtop

In 2018 is het aandeel vrouwen in de top en subtop van charterorganisaties opnieuw gegroeid, in lijn met de trend uit voorgaande jaren. De vergelijking vindt altijd plaats voor de groep organisaties die op twee opeenvolgende jaren aan de monitor deelneemt, zodat verschillen in de samenstelling van de groep worden uitgesloten. Het gemiddelde aandeel³ vrouwen in de top steeg met 0,7 procentpunt van 24,6% eind 2017 naar 25,3% in 2018 (figuur 1). Dat is een wat lagere toename dan tussen 2016 en 2017, toen het aandeel vrouwen in de top met 1,4 procentpunt toenam⁴. Er zijn wel verschillen in ontwikkeling tussen de organisaties: bij 51% nam het aandeel vrouwen in de top toe, bij 37% daalde het en bij 13% bleef het gelijk. In 2018 hadden 3 charterorganisaties (2,8%) (nog) geen vrouw in de top, precies zoals vorig jaar.

Figuur 1 Aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie, 2017 - 2018 (in procenten van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) (n=109)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2018

Uit figuur 1 blijkt dat het gemiddelde aandeel vrouwen in de *subtop* tussen 2017 en 2018 is toegenomen van 30,6% naar 31,5%. Dat is een stijging van 0,9 procentpunt, iets meer dan in de meting van vorig jaar. Bij 40% nam het aandeel vrouwen in de subtop toe, bij 43% daalde het en bij 10% bleef het gelijk. Voldoende

vrouwen in de subtop is van belang om op de langere termijn te zorgen voor een substantiële stijging van het aandeel vrouwen in de top. In hoofdstuk 5 wordt de ontwikkeling in de tijd vanaf 2008 meer gedetailleerd beschreven en gaan we ook in op de verhouding tussen het aandeel vrouwen in top en subtop.

Uit figuur 1 blijkt verder dat het gemiddelde aandeel vrouwen in de totale organisatie (47,4%) gelijk is gebleven. Mannen en vrouwen zijn inmiddels vrijwel evenredig verdeeld in het totale personeelsbestand van charterorganisaties.

Charterondertekenaars stellen streefcijfers op

De charterondertekenaars stellen streefcijfers vast voor het percentage vrouwen dat zij binnen een vastgestelde termijn in de top willen realiseren. De meeste charterorganisaties hebben het streefcijfer dat zij bij de ondertekening van het charter hebben vastgesteld inmiddels behaald en vervolgens weer nieuwe streefcijfers vastgesteld. De streefcijfers van de charterorganisaties lopen op dit moment uiteen van 8% tot 51%, voor een periode variërend tussen nu en 2025. Het streefcijfer dat organisaties vaststelden op het moment dat ze het charter ondertekenden, was gemiddeld 22,1%. In 2018 bedraagt het gemiddelde streefcijfer 25,2% voor het jaar 2019.⁵

3. Verschillen tussen organisaties

Het aandeel vrouwen in de top en subtop verschilt sterk tussen organisaties. Verschillen kunnen samenhangen met de omvang van de organisatie, evenals met de omvang van de (sub)top en de sector waartoe een organisatie behoort. We beschrijven de verschillen tussen organisaties.

Organisatieomvang: verschillen in aandeel vrouwen in top, subtop en totale organisatie

Kijken we naar alle organisaties die aan de monitor over 2018 hebben meegedaan (n=124) dan blijkt dat organisaties met minder dan 250 werknemers een hoger aandeel vrouwen in de subtop en totale organisatie hebben dan grotere organisaties (tabel 1). Qua aandeel vrouwen in de top zijn de onderlinge verschillen niet groot, maar het aandeel vrouwen is wat hoger in de klasse van 5000 en meer medewerkers. Er is geen duidelijke samenhang tussen de omvang van organisaties en de vertegenwoordiging van vrouwen, noch in het algemeen noch in de top van de organisatie.

Kijken we naar de organisaties die zowel in 2017 als in 2018 aan de monitor hebben deelgenomen (n=109), dan blijkt dat de grootste toename van het aandeel vrouwen in de top tussen 2017 en 2018 is gerealiseerd door organisaties met 1000-4999 medewerkers. Zij wisten het percentage vrouwen in de top met 1,0 procentpunt te verhogen. De toename van het aandeel vrouwen in de subtop steeg bij deze organisaties met 1,3 procentpunt. De grootste toename van het aandeel vrouwen in de subtop werd gerealiseerd door organisaties met minder dan 250 medewerkers, namelijk 1,5 procentpunt. Het aandeel vrouwen in de top nam tussen 2017 en 2018 af bij organisaties met minder dan 250 medewerkers en organisaties met 250-999. Bij deze laatste categorie nam ook het aandeel vrouwen in de subtop af.

Tabel 1 Organisatieomvang naar aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie, 2018 (in procenten van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) (n= 124)

	werknemers				totaal
	< 250	250-999	1000-4999	5000+	
aandeel vrouwen in de organisatie	52,0	47,3	44,9	46,4	46,2
aandeel vrouwen in de subtop	40,9	33,9	34,5	28,9	30,7
aandeel vrouwen in de top	24,5	20,7	24,2	25,8	24,7

Bron: Monitor Talent naar de Top 2018

Omvang van de top en het aandeel vrouwen

Vaak wordt gedacht dat als de top groter is, er meer kansen zijn om een vrouw te benoemen. Hoewel onderzoek hier naar geen volledig consistent beeld laat zien (Richard et al, 2013, Randøy, 2006; Pouwels en Henderikse, 2015a, Pouwels en Henderikse, 2015b), wordt vaker gevonden dat het aandeel vrouwen toeneemt met de omvang van de top. Onder top wordt in deze onderzoeken het hoogste bestuursorgaan verstaan. Onderzoek onder Amerikaanse S&P 1500 bedrijven (de grootste groep beursgenoteerde bedrijven) laat zien dat het aandeel vrouwen toeneemt als de omvang van de board toeneemt (Ernst & Young, 2015). Ook de Bedrijvenmonitor, die het aandeel vrouwen in de rvb en rvc van Nederlandse bedrijven meet, laat zien dat het aandeel vrouwen in het bestuur hoger is naarmate de omvang van het bestuur groter is (Pouwels en Henderikse, 2018b).

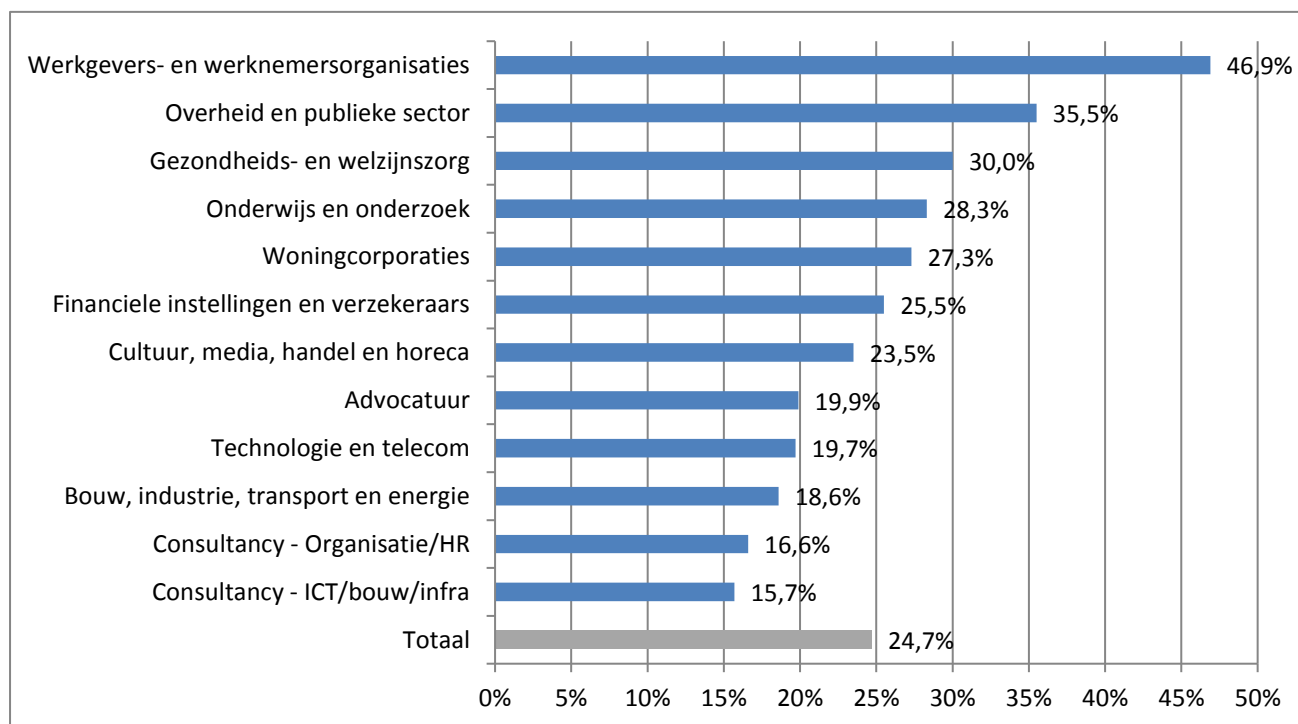
De analyses uit de Monitor Talent naar de Top laten echter ieder jaar zien dat het aandeel vrouwen in de top hoger is naarmate de omvang van de top *kleiner* is. Dat geldt ook voor de subtop. Ook in 2018 is dat het geval.⁶ Dit verschil met de uitkomsten van ander onderzoek zou verklaard kunnen worden doordat de 'top', zoals in het charter gedefinieerd, meer omvat dan het bestuur alleen en meestal veel groter is (de definities van het charter worden weergegeven in bijlage 7). De omvang van de top varieert bij charterondertekenaars van 1 tot 689 personen, met een gemiddelde van 101 personen. De raad van bestuur van charterorganisaties heeft daarentegen gemiddeld 4 (3,9) bestuurders.

Het aandeel vrouwen in de top naar sector

Net als in vorige monitoringjaren zijn vrouwen in de top het best vertegenwoordigd bij werkgevers- en werknemersorganisaties (46,9%), zie figuur 2 die alle aan de monitor deelnemende organisaties in 2018 weergeeft. De overheid & publieke sector volgt op afstand. De sector Financiële instellingen en verzekeraars scoort net boven het sectorgemiddelde van 24,7%. De sector Cultuur, media, handel en horeca scoort net onder het gemiddelde. De sector consultancy-ICT/bouw/infra heeft dit jaar het laagste percentage vrouwen in de top, met 15,7%.

Opgemerkt moet worden dat voor de monitor sommige sectoren zijn samengevoegd tot een grotere, gecombineerde sector vanwege een klein aantal charterondertekenaars in bepaalde sectoren. Omdat het om een selecte groep organisaties gaat, betreft het uiteraard geen representatieve weergave van de verdeling van organisaties in Nederland. Bijlage 1 geeft meer gedetailleerd informatie over de verdeling van charterorganisaties naar sector.

Figuur 2 Aandeel vrouwen in de top naar sector, 2018 (in procenten van het totaal aantal personen in de top) (n=124)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2018

4. Vrouwen in de raad van bestuur en raad van commissarissen

Voor een aantal charterorganisaties geldt dat ze moeten voldoen aan de Wet bestuur en toezicht (Wbt) die sinds 1 januari 2013⁷ geldt. In het kader van de Wbt wordt gestreefd naar een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen in de raad van bestuur (rvb) en de raad van commissarissen (rvc) van grote vennootschappen. In de wet is vastgelegd dat zowel het bestuur als de rvc van grote bv's en nv's ten minste uit 30% vrouwen en 30% mannen moet bestaan.⁸ Bedrijven die geen evenwichtige verdeling weten te realiseren, dienen in hun jaarverslag uit te leggen hoe het komt dat de zetelverdeling niet evenwichtig is en hoe ze in de toekomst een evenwichtige verdeling willen gaan realiseren (volgens het principe 'pas toe of leg uit').

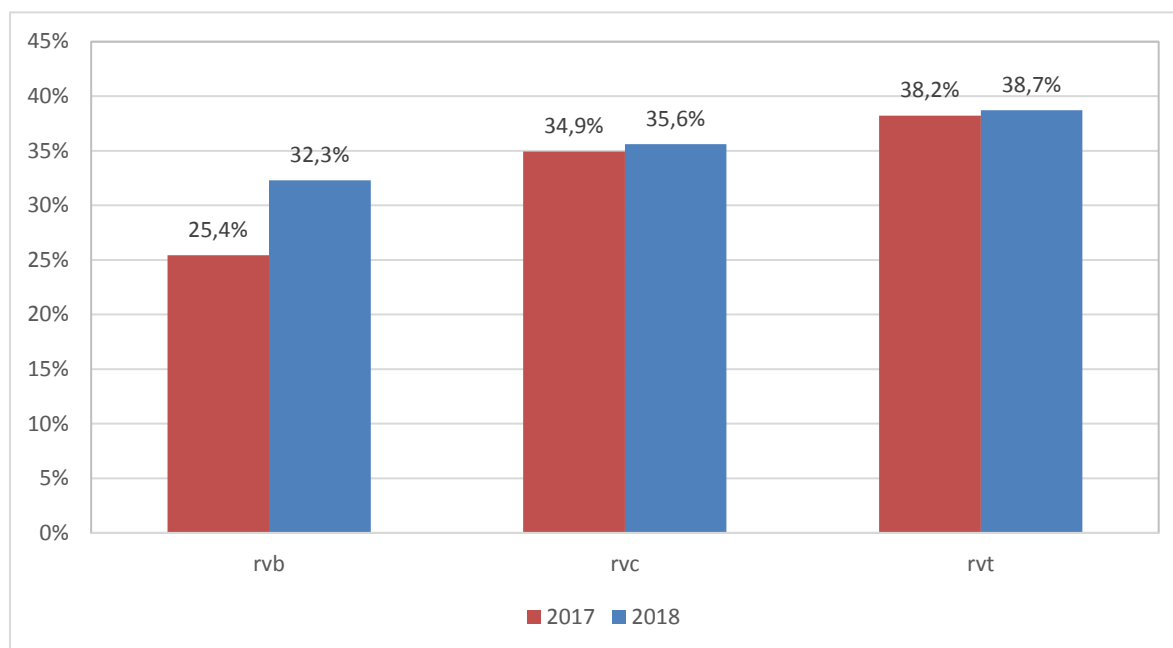
Hoewel de Wbt alleen geldt voor de grote vennootschappen onder de charterorganisaties, vragen we sinds 2013 aan alle charterorganisaties hoe de zetels in het bestuur en toezichthoudend orgaan zijn verdeeld. Dat biedt de mogelijkheid om een vergelijking te maken tussen charterorganisaties en alle grote vennootschappen in Nederland, die gemonitord worden in de Bedrijvenmonitor Wet bestuur en toezicht (Pouwels en Henderikse, 2017b). De Bedrijvenmonitor laat jaarlijks zien hoe ver grote vennootschappen gevorderd zijn met het realiseren van een evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb en rvc. De monitor beschrijft de ontwikkeling van het aandeel vrouwen en mannen in de rvb en rvc, de inspanningen die bedrijven leveren om de zetels evenwichtig te verdelen, hun ambities voor de toekomst en de manier waarop zij rapporteren in hun jaarverslag over de verdeling van zetels in de rvb en rvc.

De m/v-samenstelling in de rvb en rvc bij charterorganisaties

Eind 2018 hebben de organisaties van het Charter Talent naar de Top, die in 2017 én 2018 aan de monitor hebben deelgenomen, gemiddeld 32,3% vrouwen in de rvb (figuur 3).⁹ Dat is hoger dan het aandeel vrouwen in de top in zijn geheel (25,3%).¹⁰ Het percentage vrouwen in de rvc is hoger, met gemiddeld 35,6%. In de raad van toezicht (rvt) zitten relatief nog meer vrouwen: gemiddeld 38,7%. Ter vergelijking: de meest recente Bedrijvenmonitor laat zien dat bedrijven die aan de Wbt moeten voldoen eind 2016 10,7% vrouwen in de rvb hebben en 15,0% in de rvc (Pouwels en Henderikse 2017b).¹¹ Organisaties in de semi-publieke sector hebben volgens de Bedrijvenmonitor 30,1% vrouwen in de rvb en 35,5% vrouwen in de rvt.

In vergelijking met 2017 is bij charterorganisaties in 2018 vooral het aandeel vrouwen in de rvb toegenomen, namelijk met 6,9 procentpunt. Dat is veel meer dan in de vorige monitor. Het aandeel vrouwen in de rvc is licht gestegen, met 0,7 procentpunt, minder dan vorig jaar. Ook het aandeel vrouwen in de rvt is met 0,5 procentpunt minder gestegen dan in het vorige monitoringjaar.

Figuur 3 Aandeel vrouwen in de rvb, rvc en rvt, 2017 - 2018 (in procenten van het totaal aantal personen in de rvb, rvc en rvt) ($n_{rvb}=73$; $n_{rvc}=39$; $n_{rvt}=31$)



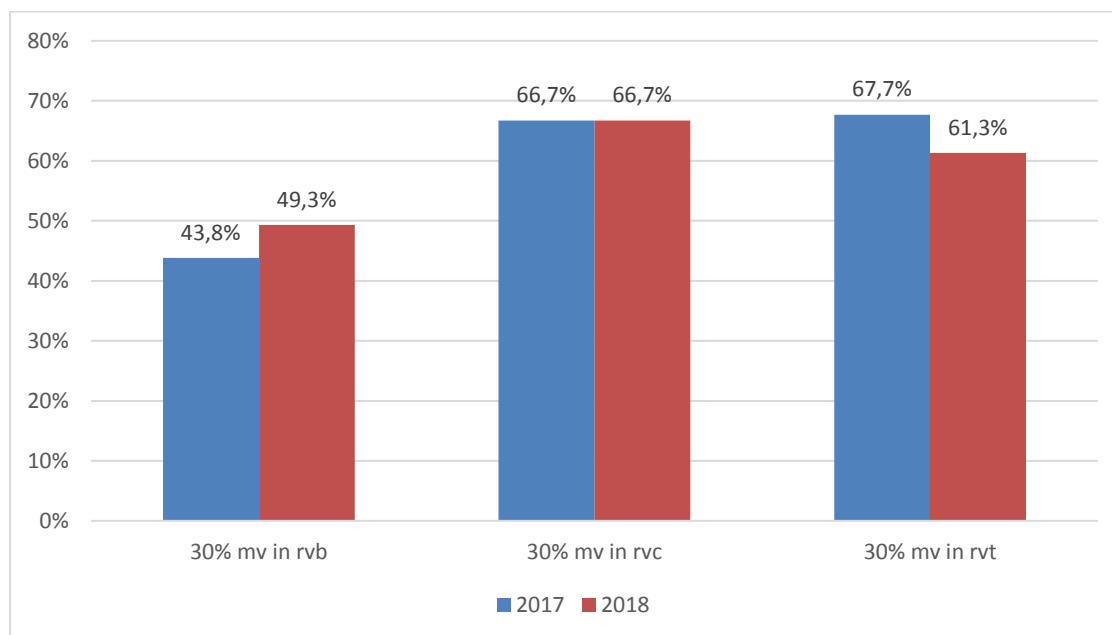
Bron: Monitor Talent naar de Top 2018

30% m/v bij het Charter Talent naar de Top

In 2018 heeft bijna de helft (49,3%) van de besturen van charterorganisaties een evenwichtige m/v-verdeling weten te realiseren (figuur 4). Bijna een derde van de besturen (31%) van alle organisaties die de monitor over 2018 hebben ingevuld én die een rvb hebben, heeft in 2018 (nog) geen enkele vrouw in de rvb. Twee derde van de rvc's (66,7%) is evenwichtig samengesteld. Van de charterorganisaties met een rvc heeft 9,5% in 2018 geen enkele vrouw in de rvc. Voor rvt's gold lange tijd dat ze meer evenwichtig samengesteld waren dan rvb's en rvc's maar die trend werd in het vorige monitoringjaar doorbroken. 61,3% van de rvt's heeft een aandeel van minimaal 30% m/v, dat is minder dan voor de rvc's geldt. Er is één rvt zonder vrouwen.

Figuur 4 toont tevens de ontwikkeling in het realiseren van een evenwichtige (30% m/v-)verdeling ten opzichte van 2017. De grootste vooruitgang zien we bij de rvb. Het aantal charterorganisaties dat een evenwichtige verdeling heeft gerealiseerd in de rvb is sinds 2017 met 5,5 procentpunt toegenomen. Voor wat betreft de rvc is het aandeel organisaties met een evenwichtige samenstelling gelijk gebleven en voor wat betreft de rvt afgenomen, met 6,4 procentpunt.

Figuur 4 Organisaties met een evenwichtige verdeling van de zetels (30% m/v) in de rvb, rvc en rvt, 2017 – 2018 (in procenten van het totaal aantal charterondertekenaars met een rvb, rvc en rvt) ($n_{rvb}=73$; $n_{rvc}=39$; $n_{rvt}=31$)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2018

Eind 2018 heeft 21,7% van de charterorganisaties die over een rvb én een rvc/rvt beschikken ($n=23$), een evenwichtige m/v-verdeling in zówel het bestuur als het toezichthoudend orgaan (rvc of rvt). Dat is minder dan vorig jaar (31%), toen voor het derde jaar op rij sprake was van een flinke toename. Een kanttekening is echter nodig. Het betreft een klein aantal organisaties én de meeste raden van bestuur en raden van commissarissen zijn niet groot. Gemiddeld hebben charterondertekenaars vier leden in de rvb en zes in de rvc of rvt. Gegeven deze kleine aantallen kan de komst of het vertrek van één vrouw een grote procentuele verschuiving teweeg brengen.

Rapportage in het jaarverslag

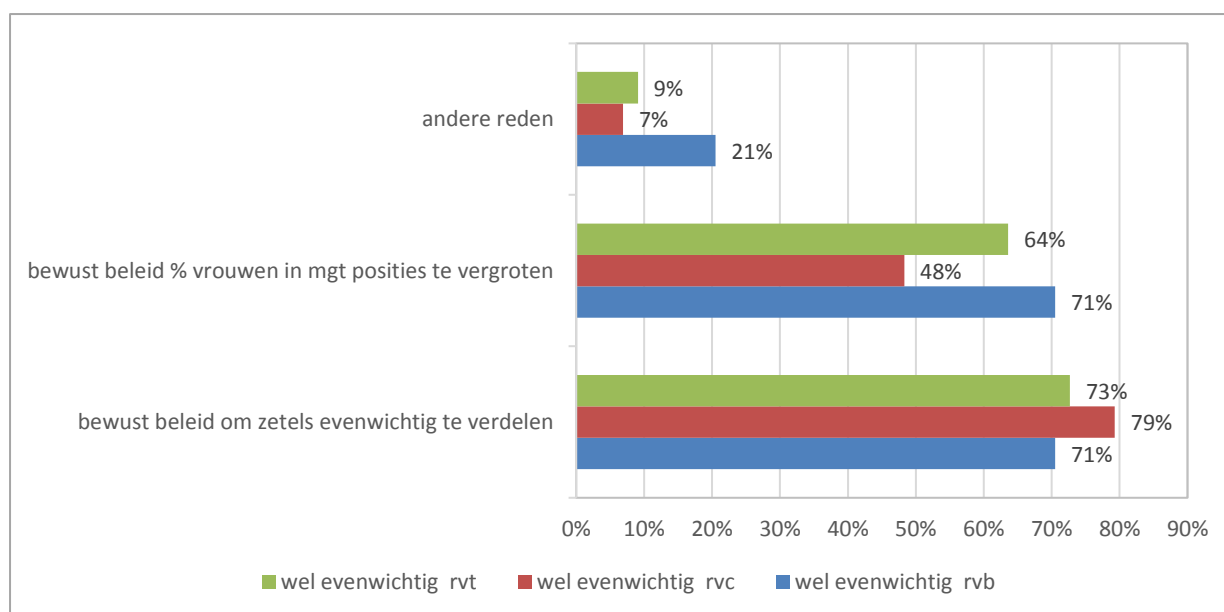
Wanneer de streefcijfers voor een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc niet gehaald worden, moeten bedrijven dat uitleggen. De Wbt vraagt bedrijven in het jaarverslag uit te leggen waarom de zetels niet evenwichtig verdeeld zijn, hoe men zich heeft ingezet om wel een evenwichtige verdeling te bewerkstelligen en hoe men in de toekomst alsnog een evenwichtige verdeling wil realiseren. Van de charterorganisaties waar nog geen sprake is van een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en/of rvc zegt bijna twee derde (64%) toegelicht te hebben waarom het niet gelukt is een evenwichtige verdeling te realiseren en ruim de helft (53%) wat men in de toekomst gaat ondernemen om deze wel te realiseren.

Vergelijken we deze uitkomsten met de cijfers uit de meeste recente Bedrijvenmonitor, de Bedrijvenmonitor 2017, die gaat over alle bedrijven die onder de Wbt vallen, dan zien we dat daar ruim de helft (55% voor de rvb, 53% voor de rvc) zegt geen verantwoording af te leggen in het jaarverslag over het boekjaar 2016 (Pouwels en Henderikse 2017b). Ruim een derde (36%) van deze bedrijven geeft aan uit te leggen hoe het komt dat de m/v-samenstelling van de rvb en rvc niet evenwichtig is. Weinig bedrijven zeggen te rapporteren wat ze gedaan hebben om het streefcijfer te bereiken (10% voor de rvb, 14% voor de rvc). Een

vijfde verklaart wat ze in de toekomst zullen ondernemen om het streefcijfer voor de rvb alsnog te realiseren (21%), een kwart doet dat voor de rvc (25%).

Aan charterorganisaties die een evenwichtige verdeling in de rvb of rvc/rvt hebben gerealiseerd, is gevraagd hoe ze dit hebben gedaan. Met betrekking tot de verdeling van zetels in de rvb zegt bijna drie kwart (71%) van de charterorganisaties bewust beleid te hebben om het percentage vrouwen in managementposities te verhogen en hetzelfde aantal (71%) zegt beleid te voeren om de zetels evenwichtig te verdelen (figuur 5). Dat is veel meer dan vorig jaar en kan verklaren waarom het aandeel vrouwen in de rvb dit jaar meer is toegenomen dan vorige jaren. Voor de verdeling van zetels in de rvc zegt ruim drie kwart (79%) bewust beleid in te zetten om zetels evenwichtig te verdelen, terwijl bijna de helft (48%) zegt beleid in te zetten gericht op het verhogen van het aandeel vrouwen in hogere managementposities. De verdeling van zetels in de rvt vloeit volgens bijna drie kwart van de charterorganisaties (73%) voort uit bewust beleid en bij bijna twee derde (64%) uit beleid om het aandeel vrouwen in managementposities te vergroten.

Figuur 5 Manier waarop een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc/rvt is gerealiseerd, 2018 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (rvb: ncases=44, nresponses=71; rvc: ncases=29, nresponses=39; rvt: ncases=22, nresponses=32)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2018

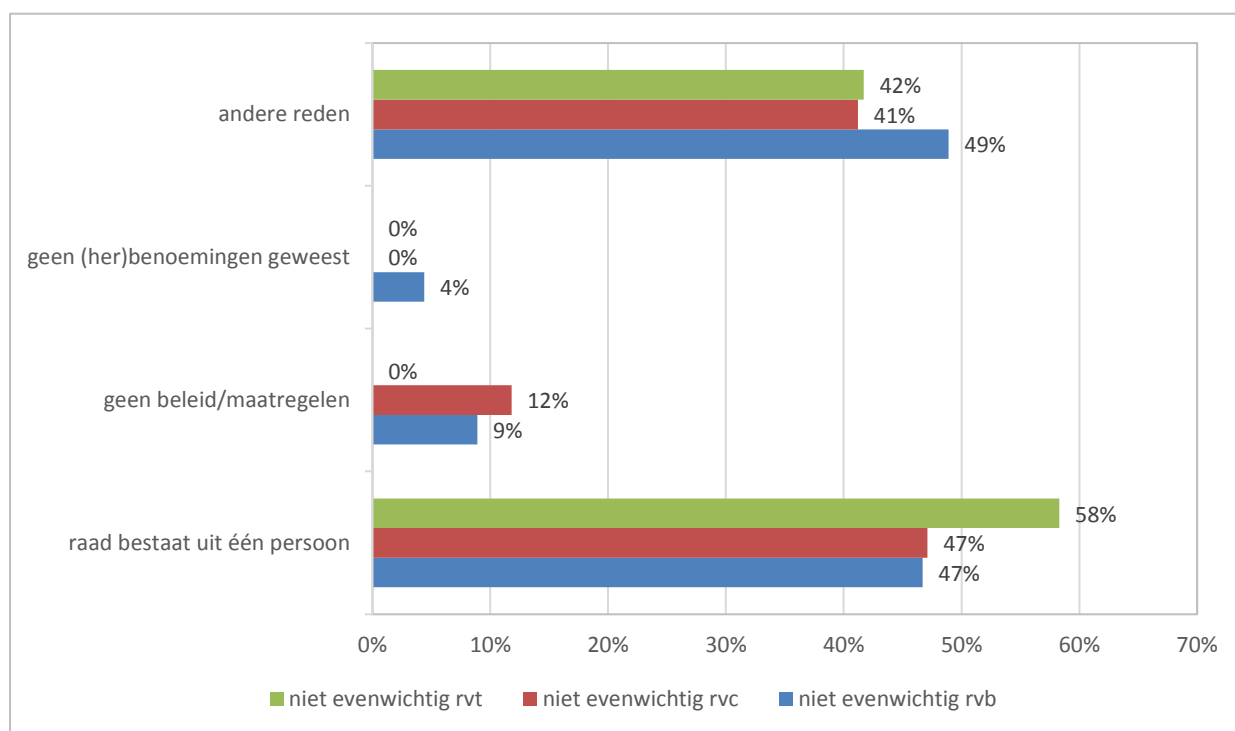
We maken weer een vergelijking met de cijfers voor alle bedrijven die in Nederland aan de Wbt moeten voldoen, zoals gemeten in de meest recente Bedrijvenmonitor 2017 (Pouwels en Henderikse 2017b). Met betrekking tot de verdeling van zetels in de rvb zegt 47% van de Wbt-bedrijven bewust beleid te hebben om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen. Bijna een derde (30%) zegt bewust beleid te hebben ingezet om het percentage vrouwen in hogere managementfuncties te vergroten. Dat is in beide gevallen veel minder dan bij de charterorganisaties.

Voor de rvc ligt dit anders en is een evenwichtige m/v-verdeling in de rvc ook voor de totale groep Wbt-plichtige bedrijven het resultaat van bewust beleid, naar zeggen van de bedrijven. Drie kwart (75%) van de Wbt-bedrijven zegt het streefcijfer te hebben gehaald door bewust beleid om de zetels in de rvc evenwichtig

te verdelen. Het percentage bedrijven dat ten behoeve van de zetelverdeling in de rvc zegt bewust beleid in te zetten om het aantal vrouwen in hogere managementfuncties te vergroten is veel lager, namelijk 22%.

Aan charterorganisaties die géén evenwichtige m/v-verdeling hebben gerealiseerd in de rvb en rvc/rvt is ook gevraagd hoe dit komt (figuur 6). De voornaamste reden die men aangeeft is dat de raad bestaat uit één persoon: 58% geeft dit aan voor de rvb en 47% voor de rvc en rvt. Andere redenen (49% bij de rvb en respectievelijk 41% en 42% bij de rvc en rvt) die met name genoemd worden zijn: de omvang van het bestuur of de raad is veranderd (het aantal leden is teruggebracht of juist uitgebreid met een extra lid, waardoor de verhouding tussen mannen en vrouwen is gewijzigd), er is een nieuwe topstructuur door herinrichting of nieuwe samenstelling, er zijn geen nieuwe benoemingen geweest of alleen herbenoemingen).

Figuur 6 Redenen waarom geen evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc/rvt is gerealiseerd 2018 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (rvb: $n_{cases}=45$, $n_{responses}=49$; rvc: $n_{cases}=17$, $n_{responses}=17$; rvt: $n_{cases}=12$, $n_{responses}=12$)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2018

Vergelijken we de uitkomsten van de monitor Talent naar de Top met de uitkomsten van de Bedrijvenmonitor voor alle Wbt-plichtige bedrijven dan blijkt de belangrijkste reden die wordt genoemd dat er geen nieuwe benoemingen zijn geweest; ruim de helft van de bedrijven geeft dit aan (60% voor wat betreft de rvb, 55% voor de rvc). Een andere veelgenoemde belemmering met betrekking tot de rvb, is dat de rvb slechts uit één persoon bestaat (21%). Het is dan immers per definitie niet mogelijk om de zetels evenwichtig te verdelen. Voor de rvc geldt 'kiezen voor kwaliteit' als een andere, veel-genoemde belemmering (20%).

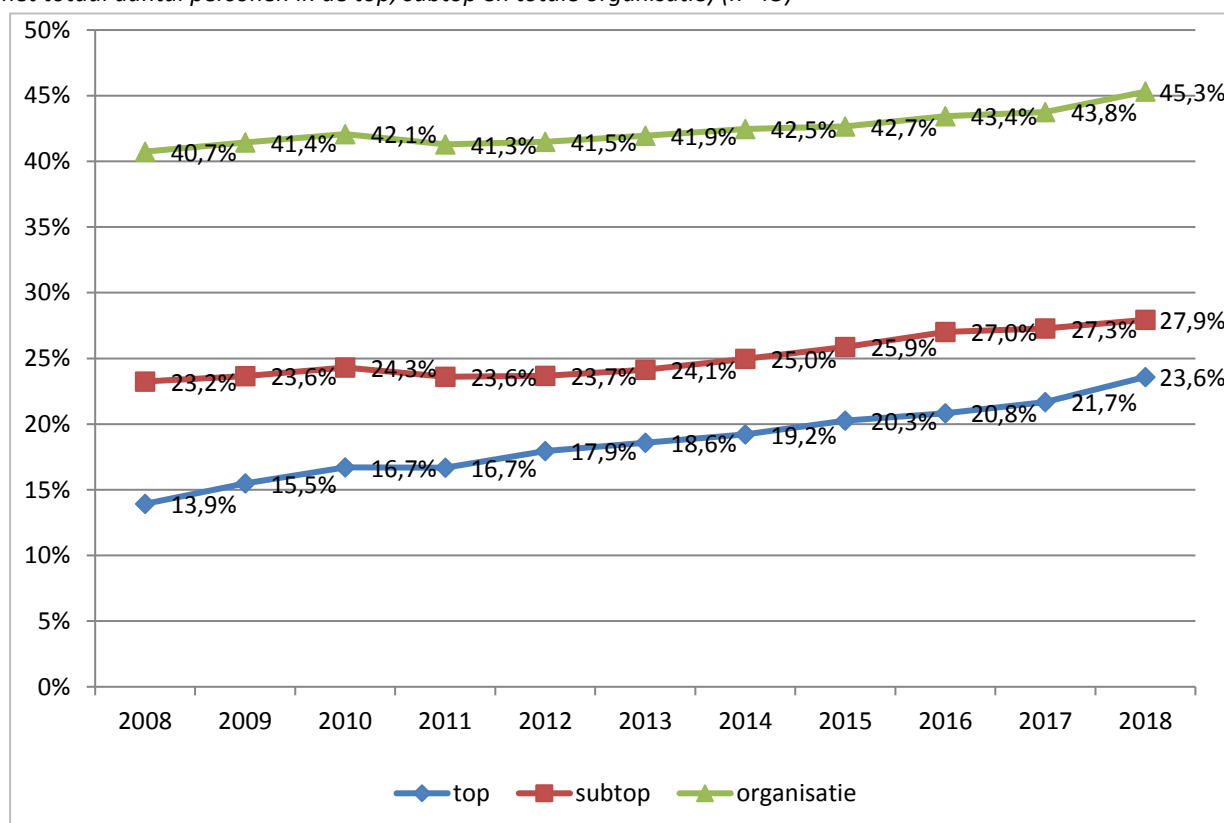
5. Trends tussen 2008 en 2018

In de vorige hoofdstukken hebben we de prestaties van de charterondertekenaars in 2018 beschreven en de veranderingen ten opzichte van het jaar daarvoor. Voor de charterondertekenaars van het eerste uur, die het charter in 2008 en 2009 ondertekenden, volgen we jaarlijks de prestaties over een langere periode. Dat geeft inzicht in de ontwikkeling over een lange termijn, zij het uiteraard voor een kleinere groep organisaties (n=45).

Het percentage vrouwen in de top groeit langzaam, maar gestaag van 13,9% in 2008 naar 23,6% eind 2018 (figuur 7). Dat is een stijging van 9,7 procentpunt, gemiddeld 1 procentpunt per jaar. Als het percentage vrouwen in de top in dit tempo doorgroeit, is over zes jaar 30% van de topfunctionarissen vrouw.¹²

Het aandeel vrouwen in de subtop is minder hard gegroeid dan het aandeel vrouwen in de top, namelijk met 4,7 procentpunt: van 23,2% in 2008 naar 27,9% eind 2018. Voor het percentage vrouwen in de gehele organisatie geldt hetzelfde. In negen jaar tijd nam het percentage met 4,6 procentpunt toe van 40,7% naar 45,3%. Het betekent tegelijkertijd dat inmiddels bijna de helft van het totaal aantal medewerkers uit vrouwen bestaat, zoals we ook zagen bij de vergelijking van alle charterorganisaties die in 2017 en 2018 aan de monitor hebben deelgenomen (n=109, zie H 2).

Figuur 7 Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie, 2008 – 2018 (in percentages van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) (n=45)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2018

De vergelijking van de drie groeilijnen laat dus zien dat bij charterorganisaties het aandeel vrouwen in de top in de loop van de tijd duidelijke meer toeneemt dan het aandeel vrouwen in de subtop en in de totale

organisatie. Het geeft aan dat charterorganisaties doen waarvoor ze het charter hebben ondertekend: het realiseren van toename van het aandeel vrouwen in de top. Voor de doorstroming naar de top is het echter van belang dat de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de subtop gelijke tred houdt met het aandeel in de top. Doordat het aandeel vrouwen in de top meer toeneemt dan het aandeel vrouwen in de subtop, is het reservoir om topvrouwen uit te selecteren de laatste jaren naar verhouding steeds iets kleiner geworden. De verhouding tussen het percentage vrouwen in de top en het percentage vrouwen in de subtop bedroeg in 2008 nog 0,6, maar is sindsdien langzamerhand opgelopen tot 0,7 in 2011 en 0,8 sinds 2012. In 2018 is de verhouding tussen het aandeel vrouwen in top en subtop bijna 0,9. Met andere woorden: in 2008 was het aandeel vrouwen in de subtop nog bijna tweemaal zo groot als in de top: voor elke 6 vrouwen in de top zijn er 10 vrouwen in de subtop. In 2018 geldt dat voor elke 9 vrouwen in de top er 10 vrouwen in de subtop zijn. De kweekvijver is dus in de loop van de tijd steeds kleiner geworden. Inmiddels geldt dat er nauwelijks meer potentieel aan vrouwen in de subtop beschikbaar is dan het aandeel vrouwen dat al aanwezig is in de top. Daarmee neemt mogelijk ook het risico op de perceptie van gebrek aan kwaliteit toe.

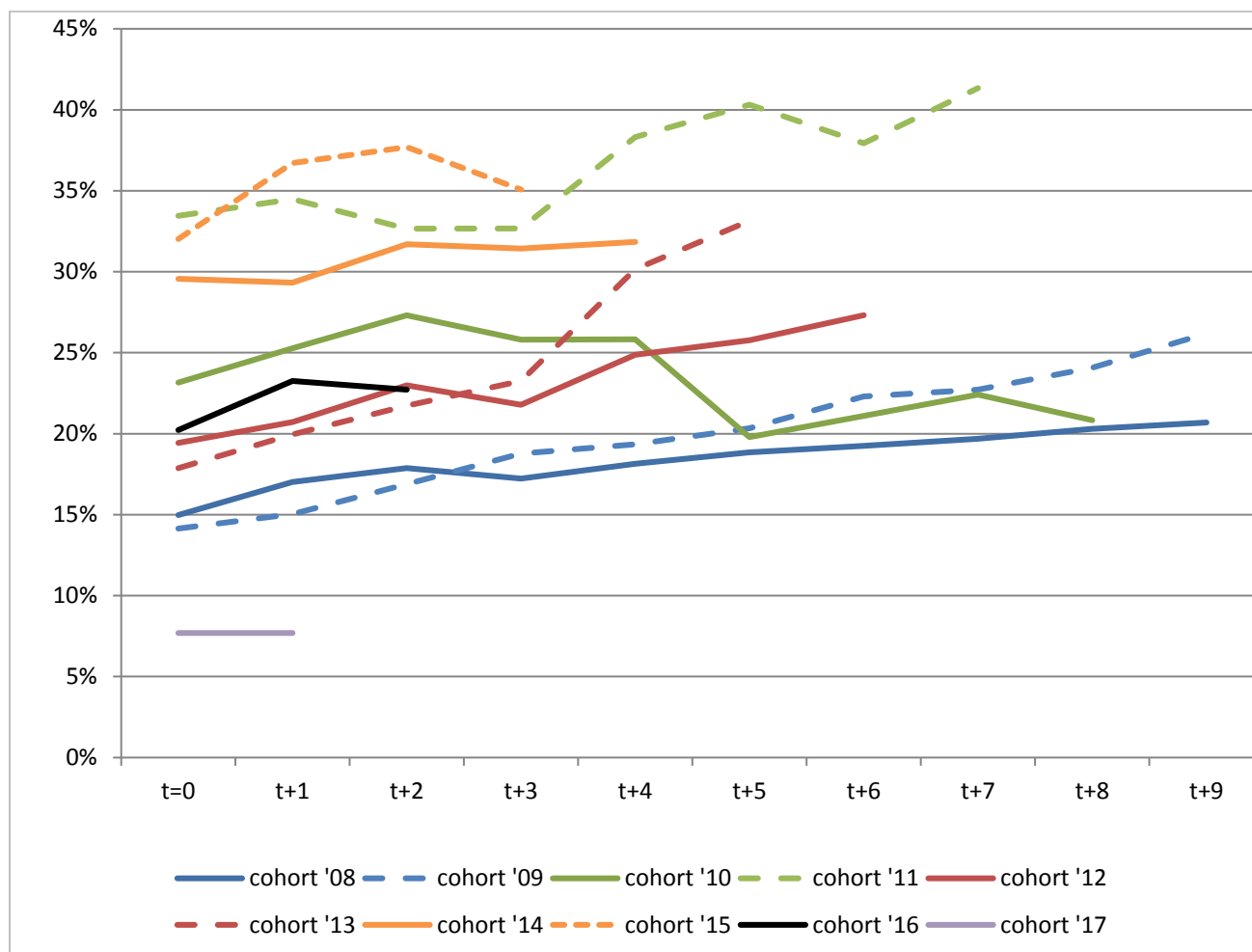
Verschillen tussen generaties van charterorganisaties

Figuur 8 laat de prestaties van alle generaties charterorganisaties naar startjaar zien. De organisaties uit 2008 en vooral 2009 laten het duidelijkst de ontwikkeling zien waarin het aandeel vrouwen in de top van jaar tot jaar toeneemt. Ook cohort 2012 en 2013 laten tot nu toe een stijgende lijn zien. Het omgekeerde geldt voor cohort 2010, daar is het aandeel vrouwen in de loop van de tijd afgenomen. Het percentage vrouwen in de top bij de overige generaties verloopt grillig. Bij deze generaties is het aandeel vrouwen in de top wel hoger dan bij in het startjaar, maar er is sprake van ups en downs. Soms stagneert de groei, is sprake van een inzinking of van een opleving.

Charterondertekenaars uit latere jaren hebben bij de start van deelname aan het charter vaker een hoger percentage vrouwen in de top dan de ondertekenaars van het eerste uur (zie ook bijlage 1).

Opgemerkt moet worden dat het aantal organisaties dat we voor elke generatie over de jaren heen kunnen volgen klein is. De resultaten moeten dan ook met enige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

Figuur 8 Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top per cohort ^a (in percentages van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) (n^{totaal} alle cohorten =88)



^a cohort 2008: n=24, cohort 2009: n=21, cohort 2010: n=12, cohort 2011: n=5, cohort 2012: n=5, cohort 2013: n=6, cohort 2014: n=5, cohort 2015: n=6, cohort 2016: n=3; cohort 2017: n=1; t=0: het jaar waarin het Charter Talent naar de Top werd ondertekend; t+1: het eerste jaar na ondertekening van het charter, t+2: het tweede jaar na ondertekening, etc.

Bron: Monitor Talent naar de Top 2018

6. M/V-diversiteitsmanagement: inzet en functioneren

Diversiteitsbeleid vraagt om maatwerk: om het aandeel vrouwen in de top te laten toenemen is het belangrijk dat organisaties maatregelen nemen en activiteiten kiezen die passen bij hun situatie. Uit onderzoek en de praktijk komen een aantal belangrijke voorwaarden naar voren die m/v-diversiteitsbeleid tot een succes kunnen maken.

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. Het gaat hierbij niet zozeer om de afspraken die charterorganisaties maken en de kenmerken van hun beleid en (HR-)instrumenten, als wel om hoe het beleid in de praktijk wordt vormgegeven, uitgedragen en uitgevoerd. Organisaties is gevraagd een objectief beeld te geven over wat in hun organisatie op dit gebied is gerealiseerd en de vragen in de tool naar waarheid te beantwoorden. Op zes dimensies, waarvan uit onderzoek en praktijk blijkt dat ze een rol spelen, wordt vastgesteld hoe ver charterorganisaties gevorderd zijn met het realiseren van diversiteit en op welk ontwikkelingsniveau zij zich bevinden. Op die manier wordt inzicht verkregen in het gedrag dat werkelijk binnen organisaties plaatsvindt.

We onderscheiden zes dimensies: *leiderschap, strategie en management, HR-management, communicatie, kennis en vaardigheden* en *klimaat*. Elke dimensie wordt gemeten aan de hand van een aantal vragen over de mate waarin de organisatie haar beleid heeft gerealiseerd en uitvoert. Per dimensie wordt een score berekend die het ontwikkelingsniveau van de organisatie aangeeft. De scores lopen uiteen van niveau 1 'oriëntatie' tot niveau 4 'beheersing'. We beschrijven deze niveaus hieronder.

Niveau 1 – Oriëntatiefase: “We verkennen de mogelijkheden”

In de oriëntatiefase bezint de organisatie zich op de mogelijkheden voor het realiseren van m/v-diversiteit in (de top van) de organisatie. De bestaande situatie en gewenste situatie worden geanalyseerd en de oplossingsrichtingen om de gewenste situatie te realiseren verkend. Op basis van deze analyse wordt bepaald welke strategie gevolgd moet worden en welke activiteiten moeten worden uitgevoerd om tot het gewenste eindresultaat te komen.

Niveau 2 – Ontwikkelingsfase: “We zijn gestart”

In deze fase worden strategie en activiteiten ontwikkeld en vastgelegd in een plan van aanpak. Er worden afspraken gemaakt over het nakomen ervan en het realiseren van de doelen. Er is een planning en strategie en activiteiten worden in gang gezet.

Niveau 3 – Realisatiefase: “Het werk is in volle gang”

In de realisatiefase is het werk in volle gang: de strategie wordt gevolgd, de ontwikkelde activiteiten uitgevoerd en gemaakte afspraken in de praktijk nagekomen. Strategie en beleid zijn niet volmaakt en er blijft ruimte voor experimenten. Veranderingen tot verbetering van strategie en beleid zijn zeker mogelijk.

Niveau 4 – Beheersingsfase: “Wij hebben het in de vingers”

In deze fase staat het volbrengen van activiteiten om gestelde doelen te realiseren centraal. De organisatie is bekwaam in het realiseren van de diversiteitsdoelen, duidelijk is wat werkt. Evaluatie van strategie en beleid maakt nadrukkelijk deel uit van de beheersingsfase, voortdurende verbetering is het streven.

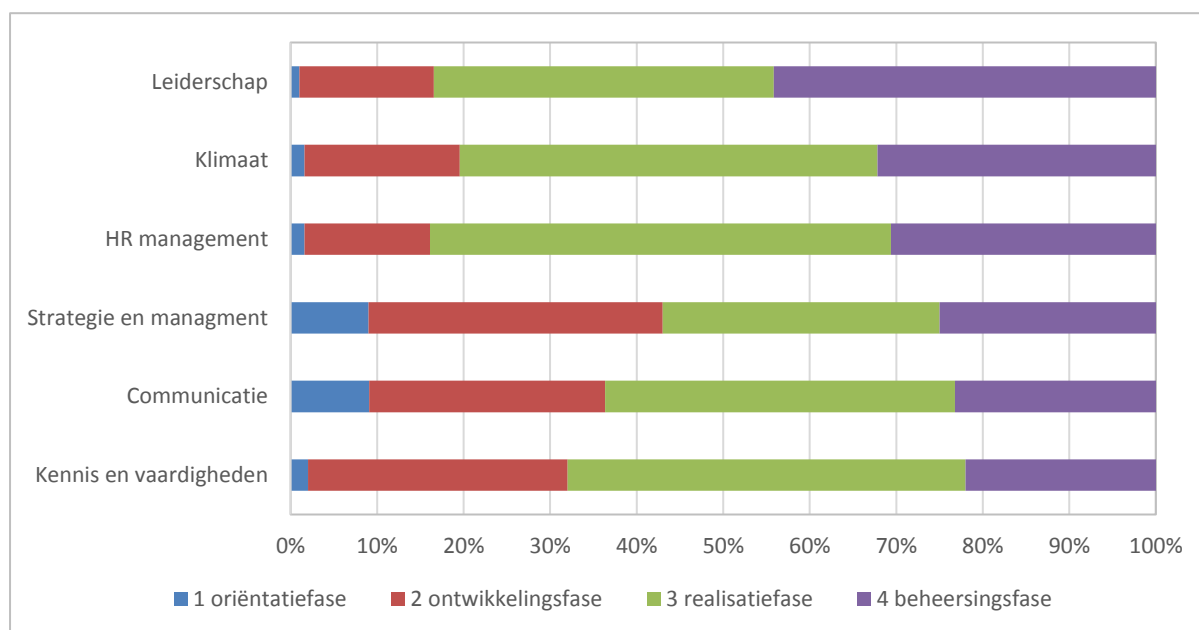
We beschrijven eerst de inzet en het functioneren van charterorganisaties op de zes bovengenoemde dimensies voor alle organisaties die aan de monitor hebben deelgenomen in 2018 (n=124).¹³ Vervolgens beschrijven we de ontwikkelingen die charterondertekenaars doormaken in de jaren dat zij bij het charter zijn aangesloten. Ten slotte onderzoeken we in hoeverre m/v-diversiteits-beleid bijdraagt aan een hoger aandeel vrouwen in de top.

Inzet en functioneren

Figuur 9 toont dat leiderschap, net als voorgaande jaren, het meest ontwikkeld is als we het bereiken van het hoogste niveau, de beheersingsfase, als referentie gebruiken. Bijna de helft van de charterorganisaties (44%) heeft voor leiderschap het hoogste niveau bereikt. Slechts 1% bevindt zich op deze dimensie in de laagste fase, de oriëntatiefase. Kennis en vaardigheden is dit jaar relatief het minst ontwikkeld: 22% van de organisaties heeft niveau 4, terwijl 32% zich bevindt op niveau 2 (ontwikkelingsfase) of lager. De voorgaande jaren was de dimensie strategie en management het minst ontwikkeld.

In het algemeen geldt dat organisaties die een hoog ontwikkelingsniveau hebben gerealiseerd op één dimensie, vaak ook hoge ontwikkelingsniveaus op de andere dimensies hebben.

Figuur 9 Ontwikkelingsniveaus per dimensie, 2018 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=124)

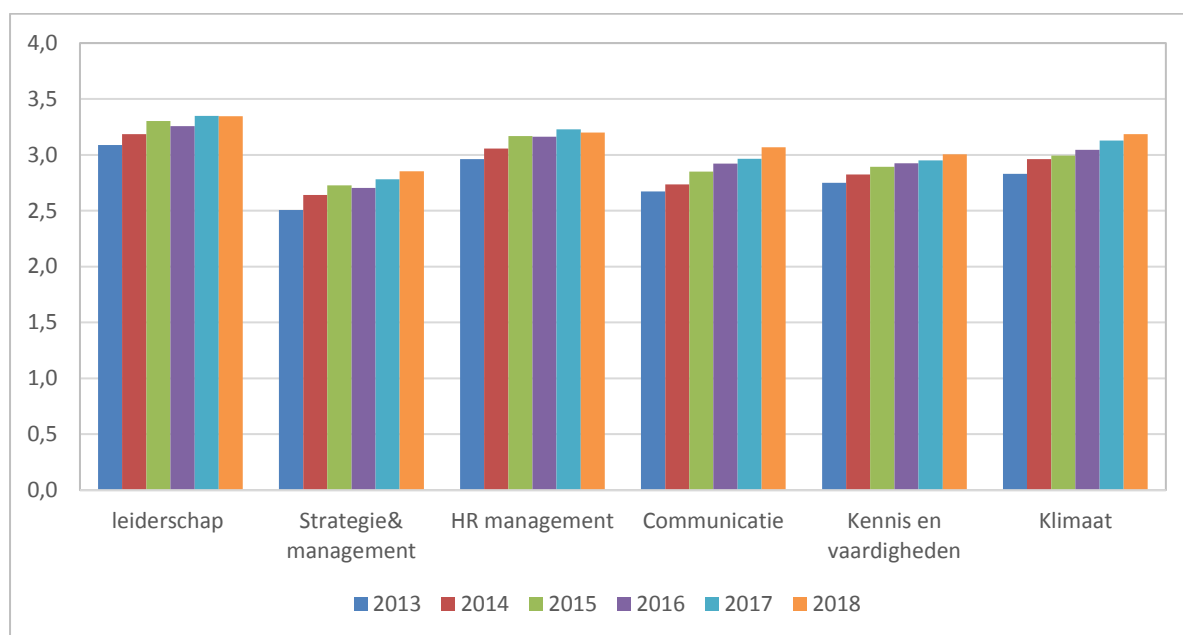


Bron: Monitor Talent naar de Top 2018

Inzet en functioneren ontwikkelen zich gedurende deelname aan het charter

Hoe langer organisaties verbonden zijn aan het Charter Talent naar de Top, hoe beter het m/v-diversiteits-beleid in de praktijk binnen de organisatie wordt vormgegeven en uitgevoerd. Figuur 10 laat de ontwikkeling in de tijd zien van het gemiddelde ontwikkelingsniveau van charterorganisaties per dimensie, voor die charterorganisaties die tussen 2013 en 2018 aan het charter zijn verbonden (n=83).¹⁴ In 2018 zien we vooruitgang voor de dimensies strategie, communicatie, kennis en klimaat. De meest ontwikkelde dimensies, leiderschap en HR management nemen dit jaar niet verder toe.

Figuur 10 Ontwikkeling van gemiddeld niveau beleid charterorganisaties in de tijd, 2013-2018 (n=83)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2018

Figuur 11 laat het verschil in ontwikkeling zien tussen de organisaties die langer aan het charter verbonden zijn en de nieuwste charterorganisaties die het charter hebben ondertekend in 2018.

Figuur 11 Gemiddeld niveau beleid charterorganisaties 2008-2017 versus nieuwe charterorganisaties 2018 (n^{totaal} = 124)



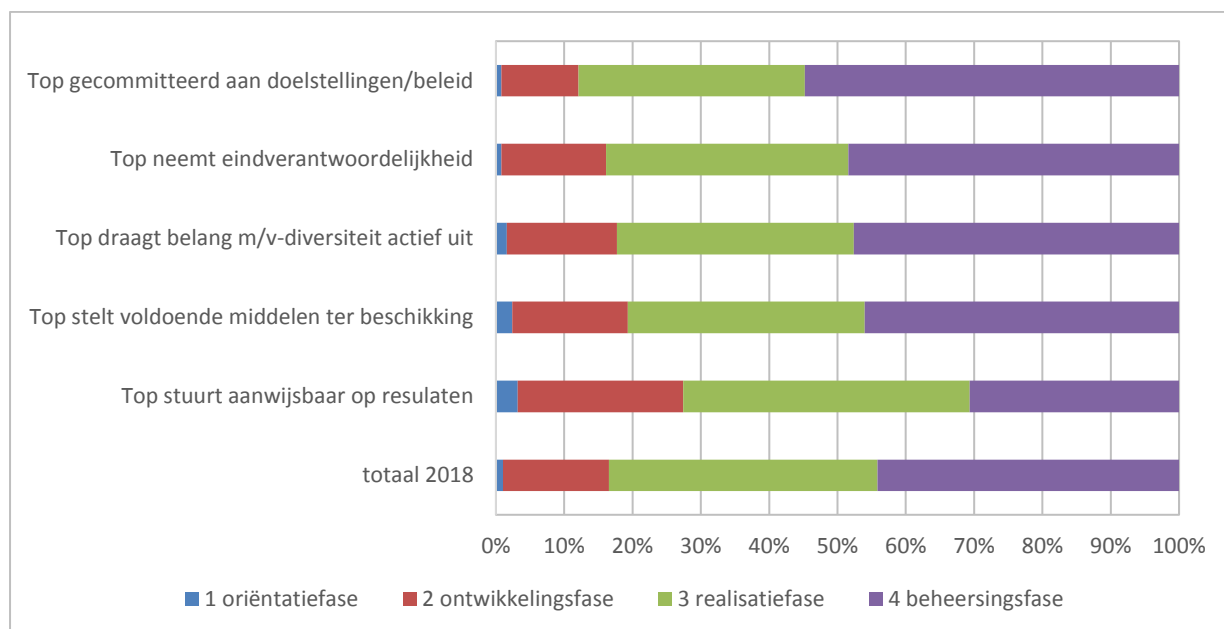
Bron: Monitor Talent naar de Top 2018

We beschrijven vervolgens de ontwikkelingsniveaus van organisaties op de verschillende dimensies meer gedetailleerd. We doen dat voor alle organisaties die aan de monitor 2018 hebben deelgenomen (n=124). De figuren 12 tot en met 17 laten voor elke dimensie zien in hoeverre organisaties de verschillende aspecten van strategie en beleid in de praktijk hebben ontwikkeld en gerealiseerd.

Leiderschap

Leiderschap betreft de manier waarop leiders de organisatie op koers houden en inspireren tot het behalen van ambities en resultaten. Hoe serieus neemt de top m/v-diversiteitsbeleid? In welke mate voelt de top zich verantwoordelijk voor dit beleid? Wordt het belang van m/v-diversiteitsbeleid actief door de top uitgedragen, de uitvoering gestimuleerd en toegezien op het bereiken van de gewenste resultaten? In hoeverre zijn voor het realiseren van de doelstellingen voldoende middelen voorhanden?

Figuur 12 Ontwikkelingsniveau leiderschap, 2018 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=124)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2018

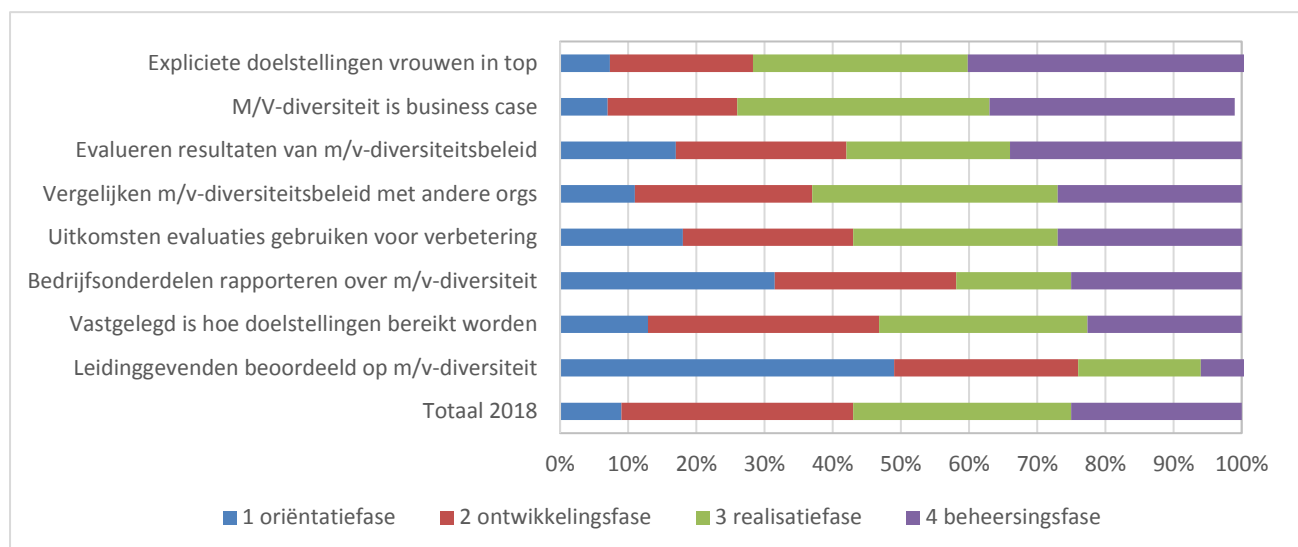
Commitment van de top is binnen de dimensie leiderschap het verst ontwikkeld. Bijna 90% van de organisaties heeft hiervoor de realisatiefase (niveau 3) of beheersingsfase (niveau 4) bereikt. Het nemen van eindverantwoordelijkheid voor diversiteitsbeleid, het actief uitdragen door de top van het belang van diversiteit, en het ter beschikking stellen van voldoende middelen, volgen kort daarop. Net als voorgaande jaren is het aanwijsbaar sturen op het bereiken van gewenste resultaten binnen deze dimensie relatief het minst gerealiseerd. In vergelijking met het monitoringjaar 2017 hebben organisaties op de dimensie leiderschap geen verdere ontwikkeling doorgemaakt.

Strategie en management

Groei van het aandeel vrouwen in de top vergt concreet beleid en maatregelen door de organisatie heen. Meer vrouwen in gezichtsbepalende functies is immers niet alleen een zaak van HRM, maar ook of juist een zaak van het lijnmanagement. Is m/v-diversiteit een business case voor de organisatie? Worden

doelstellingen voor het aandeel vrouwen in de top nagevolgd? Wordt gerapporteerd over het realiseren van de diversiteitsdoelstellingen en worden leidinggevenden beoordeeld op het realiseren ervan? Worden de resultaten van het m/v-diversiteitsbeleid geëvalueerd en worden de uitkomsten gebruikt om het beleid te verbeteren?

Figuur 13 Ontwikkelingsniveau strategie en management, 2018 (in procenten van het aantal bestaande charterondertekenaars) (n=124)



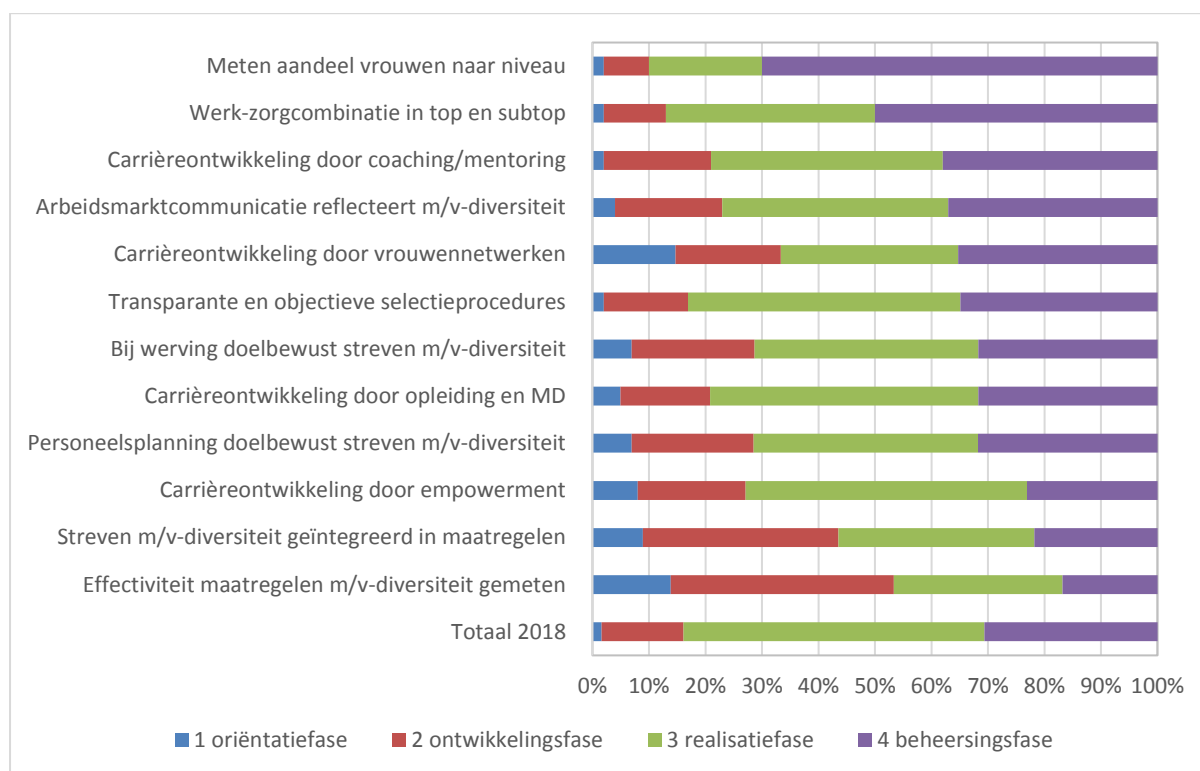
Bron: Monitor Talent naar de Top 2018

Net zoals voorgaande jaren zien we binnen deze dimensie grote verschillen in ontwikkeling op de afzonderlijke aspecten van strategie en management. Expliciete doelstellingen gebruiken voor het nastreven van m/v-diversiteit is het meest gerealiseerd door charterorganisaties, dat is conform het charter voorstaat. Ook het hanteren van een business case voor diversiteit is vaak gerealiseerd. Het beoordelen van leidinggevenden op het realiseren van diversiteitsdoelstellingen is het minst gerealiseerd. Ruim driekwart van de organisaties bevindt zich op dit punt in de oriëntatiefase of ontwikkelingsfase (niveau 1 en 2). Vergeleken met voorgaande jaren is de score van organisaties op de dimensie Strategie en management gestegen.

HR-management

Deze dimensie betreft de mate waarin organisaties HR-beleid en activiteiten inzetten om m/v-diversiteit te realiseren. Het omvat het combineren van werk en privé, werving en selectie, loopbaan-planning en loopbaanontwikkeling. Door empowerment kunnen vrouwen worden gestimuleerd tot carrière-ontwikkeling. De mate waarin proces en resultaten worden gemonitord, is binnen deze dimensie ook een punt van aandacht.

Figuur 14 Ontwikkelingsniveau HR-management, 2018 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=124)



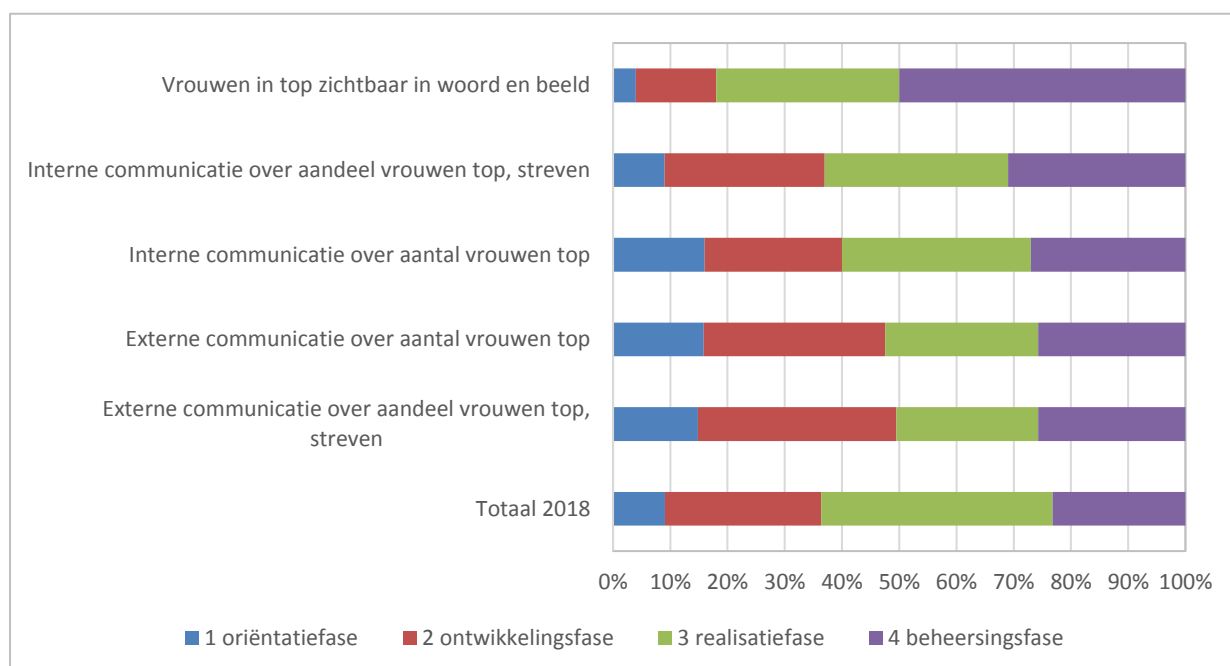
Bron: Monitor Talent naar de Top 2018

HR-management is bij de charterorganisaties op een groot aantal onderdelen ver ontwikkeld (figuur 14). Het meten van het aandeel vrouwen naar functieniveau is net als andere jaren het meest gerealiseerd, 90% van de organisaties bevindt zich in de realisatie- of beheersingsfase. Dat hangt uiteraard samen met de inzet van het charter en de jaarlijkse monitoring. Ook het faciliteren van het combineren van werk en zorg in de top en subtop is goed gerealiseerd, 87% van de charterorganisaties bevindt zich in de hoogste twee niveaus. Net als voorgaande jaren is het meten van de effectiviteit van HR-maatregelen ten behoeve van het verbeteren van beleid het minst ver ontwikkeld, ruim de helft van de organisaties bevindt zich nog in de onderste twee niveaus en minder dan de helft (47%) van de organisaties bevindt zich op niveau 3 of 4. Vergeleken met vorig jaar heeft het HR-beleid van charterorganisaties zich in 2018 niet verder ontwikkeld.

Communicatie

Bij communicatie gaat het om de mate waarin een organisatie haar visie, gevoelde urgentie, doelen en de maatregelen voor diversiteit zichtbaar en hoorbaar uitdraagt. Dit kan zowel via interne als externe communicatie. In hoeverre communiceert de organisatie intern en extern bewust over haar streven om het aantal vrouwen in topfuncties te verhogen? In welke mate zijn vrouwen in hogere functies zichtbaar in woord en beeld?

Figuur 15 Ontwikkelingsniveaus communicatie, 2018 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=124)



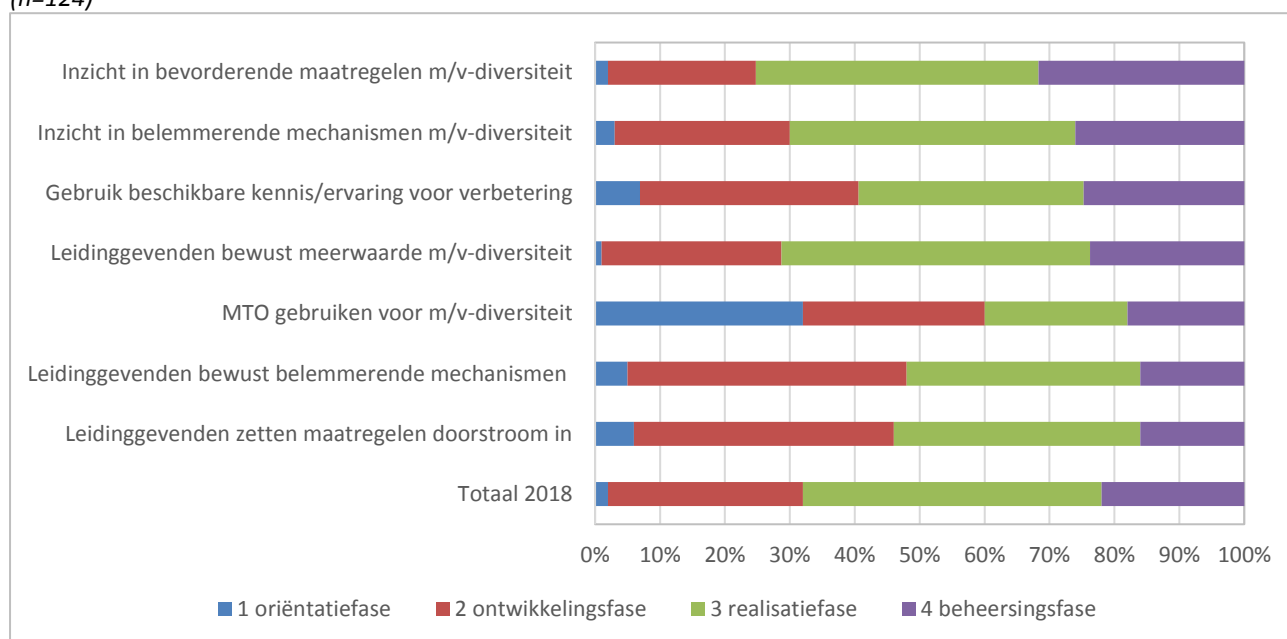
Bron: Monitor Talent naar de Top 2018

Net als in voorgaande jaren is de zichtbaarheid van vrouwen in woord en beeld bij charterorganisaties het meest ontwikkeld. Bedoeld wordt de letterlijke en visuele zichtbaarheid van vrouwen in bijvoorbeeld brochures, of op de website. Ruim 80% van de charterorganisaties scoort op de hoogste twee niveaus (3 en 4). Op het gebied van interne en externe communicatie scoren organisaties verschillend. Interne communicatie betreft de eigen communicatiekanalen van de organisatie, zoals beleidsstukken, het intranet, bijeenkomsten etc. Externe communicatie betreft de arbeidsmarktcommunicatie maar bijvoorbeeld ook het jaarverslag: in hoeverre wordt het streven naar meer vrouwen in de top en de aanwezigheid van vrouwen in de top naar buiten gecommuniceerd. Ten opzichte van vorig jaar is de totaalscore op communicatie gestegen.

Kennis en vaardigheden

Om beleid uit te voeren en resultaten te kunnen boeken, is het van belang dat managers en staf weten welke mechanismen m/v-diversiteit belemmeren en welke maatregelen m/v-diversiteit bevorderen. In welke mate zijn managers zich bewust van de meerwaarde van m/v-diversiteit? Wordt beschikbare kennis en inzicht gebruikt om de resultaten op het gebied van m/v-diversiteit te verbeteren?

Figuur 16 Ontwikkelingsniveaus kennis en vaardigheden, 2018 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=124)



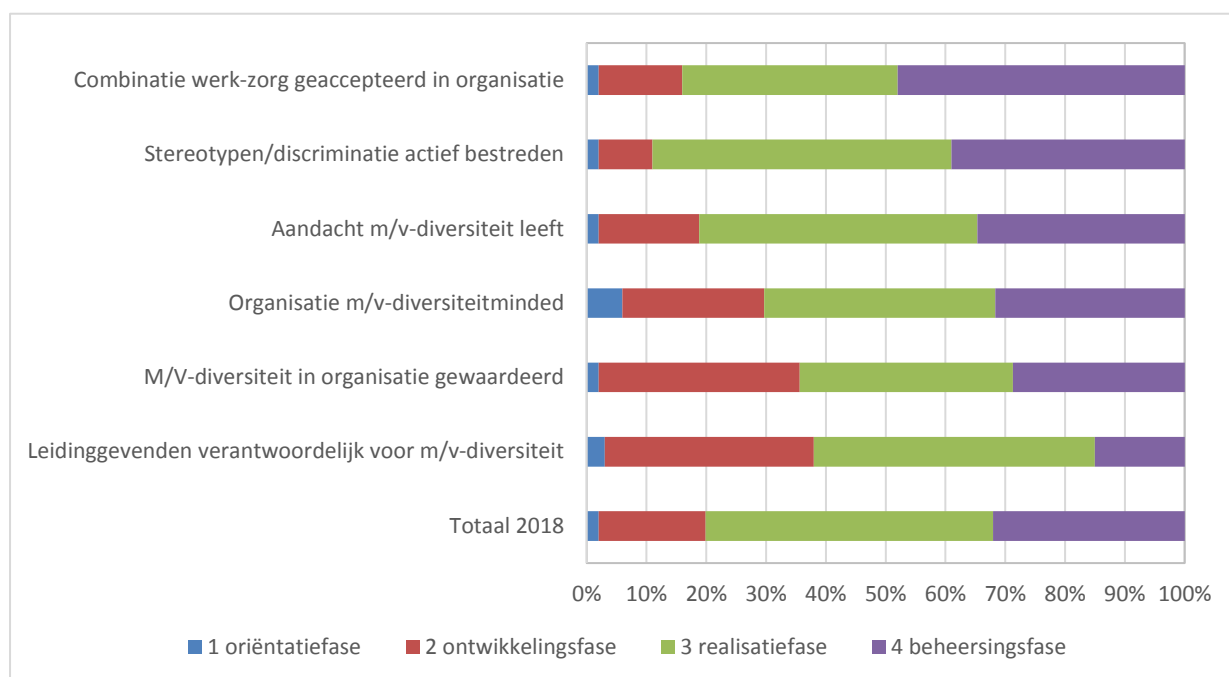
Bron: Monitor Talent naar de Top 2018

Inzicht in de maatregelen die m/v-diversiteit bevorderen én belemmeren is het meest ontwikkeld bij charterorganisaties: driekwart heeft niveau 3 of 4 bereikt. Het minst gerealiseerd is dat leidinggevendens zich bewust zijn van de mechanismen die doorstroom naar de top bevorderen en maatregelen inzetten, maar we zien wel vooruitgang met voorgaande jaren, toen de helft van de organisaties nog op de laagste twee niveaus scoorden (niveau 1 en 2). Het gebruiken van medewerkers-tevredenheidsonderzoeken om te sturen op m/v-diversiteit is voor veel organisaties niet van toepassing omdat ze dergelijk onderzoek niet uitvoeren. Ten opzichte van het vorige monitoringjaar is de dimensie kennis en vaardigheden verder ontwikkeld.

Klimaat

Het klimaat binnen de organisatie kan m/v-diversiteit bevorderen. In hoeverre wordt m/v-diversiteit in de gehele organisatie gewaardeerd? Leeft aandacht voor m/v-diversiteit? Voelen managers zich verantwoordelijk voor het realiseren van m/v-diversiteit? Worden stereotypen, vooroordelen en discriminatie bestreden? Is het combineren van werk met zorgtaken geaccepteerd in de organisatie?

Figuur 17 Ontwikkelingsniveaus klimaat, 2018 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=124)



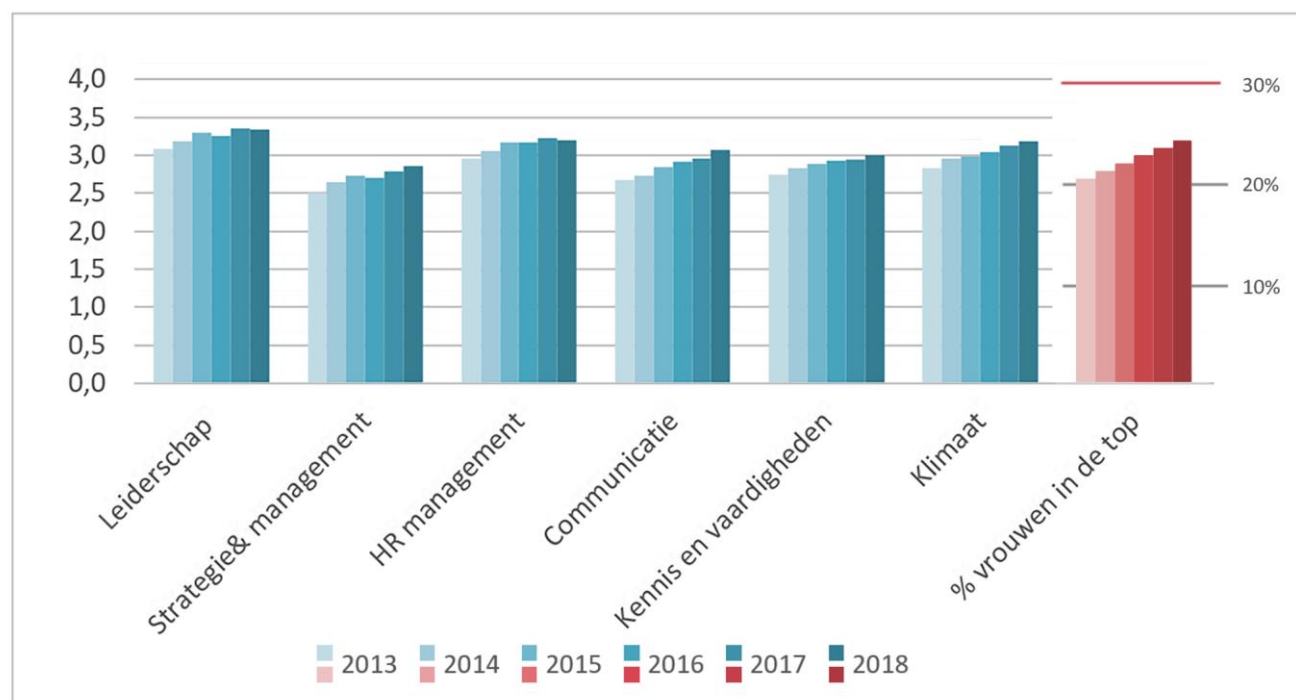
Bron: Monitor Talent naar de Top 2018

We zien dat binnen de dimensie klimaat de acceptatie van het combineren van werk met zorgtaken, het actief bestrijden van stereotypen, vooroordelen en discriminatie en het leven van de aandacht voor m/v-diversiteit het verst zijn ontwikkeld. Ruim 80% van de organisaties bevindt zich op de hoogste twee niveaus en dat is precies zoals voorgaande jaren. De verantwoordelijkheid van leidinggevendens voor het realiseren van m/v-diversiteit is het minst ontwikkeld, zoals eveneens voorgaande jaren het geval was. De dimensie klimaat heeft zich verder ontwikkeld in vergelijking met voorgaande monitoringjaren.

Inzet en functioneren dragen bij aan een hoger aandeel 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 18 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 (n=83).

Figuur 18 Trend in inzet en functioneren op de zes dimensies en ontwikkeling aandeel vrouwen in de top, 2013-2018 (n=83)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2018

De resultaten laten zien dat het aandeel vrouwen in de top meer stijgt bij organisaties die hun beleid verder hebben ontwikkeld. Omdat we in de monitoringperiode 2012-2015 het effect hebben onderzocht van de verschillende diversiteitsmaatregelen op het aandeel vrouwen in de top (Pouwels & Henderikse, 2014; Pouwels & Henderikse, 2015; Henderikse, van Beek & Pouwels, 2017) weten we ook welke aanpak het best werkt.

Alle zes dimensies blijken effectief 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 (Henderikse & Pouwels, 2015). Er zijn ook hoge correlaties tussen de zes dimensies: een hoog niveau van ontwikkeling op één dimensie gaat samen met een hoog niveau van ontwikkeling op andere dimensies. Duidelijk is dat de totale omvang van m/v-diversiteitsbeleid, het beleid in de breedte, een positief effect heeft op de toename van het aandeel vrouwen in de top: meer doen, op alle fronten, werkt.

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 in de top. HR-maatregelen lijken de minst verklarende kracht te hebben. HR-maatregelen hebben een positief effect op de toename van het aandeel vrouwen, maar als gecontroleerd wordt voor het effect van de andere dimensies lijkt het positieve effect van HR-maatregelen te verdwijnen. Vooral klimaat en leiderschap lijken het effect van HR-maatregelen te elimineren. 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.

Charterorganisaties zelf benadrukken het belang van de jaarlijkse monitoring en rapportage, die stimuleert tot beleidsontwikkeling, aanscherping van beleid en werken aan verbetering (Pouwels & Henderikse 2016a, 2018). Voor charterorganisaties is het ook duidelijk wat m/v-diversiteit oplevert. Vrouwen in de top en in het totale personeelsbestand, geven meer perspectieven op het werk, waardoor verschillen beter benut worden. Dit komt de kwaliteit en de klantgerichtheid ten goede. Er worden betere bedrijfsresultaten gerealiseerd.

Vragen over strategie en beleid

In het onderzoek ten behoeve van de monitor hebben we aan charterorganisaties gevraagd of ze zelf vragen hebben naar aanleiding van de eigen strategie en beleid voor de toename van het aandeel vrouwen in de top. De meeste vragen van charterorganisaties betreffen specifieke (HR-)maatregelen, zoals bijvoorbeeld arbeidsmarktcommunicatie, het behoud van vrouwen in de top, of het bevorderen van doorstroom van vrouwen naar subtop en top:

“Hoe kunnen we vrouwelijke seniors van buiten aan ons binden en succesvol integreren?”

“Wat zijn de instrumenten om meer vrouwen naar de subtop te krijgen.”

“Sourcing en arbeidsmarktcommunicatie om diversiteit te bevorderen.”

“Hoe zorgen we voor een optimaler behoud van de vrouwen aan de top.”

“Hoe vergroten we de doorstroom van vrouwelijke professionals naar hogere posities?”

Relatief veel vragen gaan ook over het leren van best practices en actuele inzichten, of het vergelijken met anderen:

“Nieuwe actuele inzichten en onderzoeksresultaten zijn altijd welkom.”

“Zijn er t.a.v. het realiseren van een inclusieve cultuur best practices die jullie kunnen delen?”

“Interesse in best practices over het effect van multi-minority (bijvoorbeeld geslacht en afkomst, of geslacht en beperking) en effectieve interventies hieromtrent.”

“Benchmark: informatie over salaris-inschaling mannen en vrouwen.”

Er zijn ook vragen over het vergroten van bewustzijn en vergroten van het draagvlak:

“Hoe kunnen we de gehele organisatie meekrijgen (dus ook de medewerkers)?”

“Hoe maak je mannen in een organisatie meer diversiteits minded?”

“Door een push beleid te voeren op het aantal vrouwen zien we gevoel van ‘onrecht’ en ‘ongelijkheid’ bij de mannen ontstaan. Zijn hier voorbeelden van passende maatregelen?”

En er zijn vragen het verbreden of verdiepen van m/v-diversiteitsbeleid:

“Hoe de vervolgstap zetten van genderdiversiteit naar inclusiviteit?”

“Inclusie vergroten zodat divers talent ook behouden blijft”

“De aandacht ligt nu nog vooral op diversiteit en bewustzijn rond inclusie - daadwerkelijk inclusief worden blijft lastig (ook hoe dit te definiëren).”

Daarnaast zijn er vragen over hoe je diversiteitsbeleid continu aandacht kunt geven en vol kunt houden op termijn:

“Hoe komen we tot de laatste stap om ons streefcijfer van 35% daadwerkelijk te realiseren?”

“Nu we dichterbij ons streefaantal komen zoeken we naar beleidslijnen om op niveau te blijven.”

“Hoe vraag je continue aandacht voor het diversiteitsbeleid?”

Breder diversiteitsbeleid

We hebben charterorganisaties ook gevraagd op welke punten zij hun beleid voor de toename van het aandeel vrouwen in de top, of m/v-diversiteit in het algemeen zouden willen verbeteren. Vaak worden het vergroten van bewustzijn en het vergroten van het draagvlak genoemd:

“Meer begrip en erkenning voor de verschillen tussen mannen en vrouwen.”

“Verandering in inzicht door het belang van m/v-diversiteit te benadrukken.”

“Meer communicatie over de (wenselijkheid van) diversiteit.”

“Improve mutual required flexibility through open and honest dialogue.”

“Aandacht voor de groep die direct de gevolgen ondervindt van de doelstelling namelijk de mannen!”

Ook het managen van diversiteitsbeleid zou men graag willen verbeteren:

“Verplichting om te rapporteren over behalen doelen bij managers neerleggen.”

“Maken van resultaatafspraken met managers zodat gericht gestuurd kan worden op het aandeel vrouwen.”

“In kwartaalrapportages laten opnemen.”

Doorstroom verbeteren: carrièreplanning, aandacht, maatwerk.”

Andere behoeften tot verbeteren betreffen het beleid ten behoeve van instroom, doorstroom en benoeming:

“Stimuleren van de doorstroom van vrouwen.”

“Streven naar minstens 50% vrouwen op de shortlist.”

“Promotieprocessen.”

“Strategisch talentmanagement.”

“Empowermentprogramma's uitbreiden.”

Tenslotte vroegen we charterorganisaties of ze een breder diversiteitsbeleid voeren, d.w.z. breder dan m/v-diversiteit. Ruim driekwart (81%) antwoordt een breder diversiteitsbeleid te voeren, dat is iets toegenomen in vergelijking met vorig jaar (77%). Dat bredere diversiteitsbeleid omvat bij de overgrote meerderheid beleid gericht op meerdere groepen:

“Ons diversiteit beleid heeft betrekking op: man/vrouw, culturele diversiteit, mensen met een arbeidsbeperking, statushouders, LGBTI en 55 plus collega's (in ontwikkeling). Voor alle bovengenoemde thema's is een beleid, activiteiten, netwerken en targets.”

“Op alle punten van diversiteit: multiculturele diversiteit, geloof, arbeidsgehandicapten en seksuele overtuiging.”

“M/V, Cross Cultural, LGBT en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.”

“We zetten sterk en succesvol in op de doelgroep die valt onder de participatiewet.”

“LGBT - multicultureel - mensen met afstand tot de arbeidsmarkt – generaties.”

“Diversiteit in de breedste zin, d.m.v. aandacht voor: verschillende culturen (Cross-Cultural), LGBT, working parents, mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, gehandicapten, vluchtelingen talenten (inclusive employment), recruten op basis van personality, en niet altijd op skills. Dus studie achtergrond is minder relevant als er een goede fit is.”

“Ons diversiteitsbeleid richt zich in de volle breedte op meer diversiteit ten aanzien van leeftijd (deelname van jongeren), arbeidsgehandicapten (bv. garantiebanen), seksuele geaardheid, verschillende culturele achtergronden, etc.”

“Mensen aantrekken met andere culture achtergrond. Volgende stap wellicht gerichtere werving van mensen met lichamelijke beperking.”

“Beleid met betrekking tot: arbeidsgehandicapten, bi-cultureel en LGBT.”

Voor een kwart van de organisaties staat een breder diversiteitsbeleid voor inclusiviteitsbeleid:

“Het bredere beleid richt zich op diversiteit in het algemeen, dus ook op culturele diversiteit, leeftijd, gender etc. Uitgangspunt is: iedereen doet er toe.”

“We streven naar het rekruteren van exceptioneel getalenteerde en kundige mensen en we stellen verschillen op prijs en benadrukken deze. We ontwikkelen en trainen iedereen en geven iedereen de mogelijkheid om het meeste uit zichzelf te halen. Wij streven ernaar om [x] een plek te laten zijn waar iedereen de mogelijkheid krijgt om te slagen.”

“Een diverse en inclusieve organisatie is een organisatie die verschillen omarmt, waar ieders unieke talent benut wordt en waarin diversiteit als kwaliteit wordt gezien om goede resultaten voor de organisatie te halen. Een organisatie met een veilige werkomgeving waar je je gewaardeerd wordt om wie je bent en wat je kunt. Talent als basis, diversiteit als kracht.”

“A workplace that includes everyone and excludes no one. This means that we create a safe environment where each of us can be valued for the characteristics that make us unique as individuals. Leaders that promote the understanding, respect, valuing and accommodating of human and cultural differences. Initiatives that are intended to maximize the potential contribution of all segments of the population.”

“Elk individu kan met zijn of haar unieke talenten het verschil maken. Ongeacht leeftijd, geslacht, nationaliteit, geaardheid, fysieke mogelijkheden of opleiding. Het samenbrengen van diverse perspectieven en talenten maakt een organisatie sterker en succesvoller. Leiders geven hierin het goede voorbeeld en faciliteren en dagen anderen uit om hun talenten volledig te benutten en in te zetten.”

Een kleiner aantal organisaties noemt (ook) het tegengaan van discriminatie en het bevorderen van gelijke kansen, zoals:

“[x] geeft iedereen gelijke kansen, ongeacht sekse, culturele achtergrond, seksuele oriëntatie of fysieke belemmering.”

“In het internationale diversiteitsbeleid ligt vast dat niemand ongelijk behandeld wordt vanwege geslacht, gender, zwanger- of moederschap, burgerlijke staat, leeftijd, ras, beperking, seksuele voorkeur of geloofsvoorkeur. Wanneer verschillen tussen mensen toch een rol spelen, bijvoorbeeld bij een selectieprocedure, promotie of beoordeling, is dit gebaseerd op objectieve, relevante criteria.”

“het bieden van een werkomgeving die vrij is van discriminatie, intimidatie en pesten, waar iedereen wordt behandeld met waardigheid en respect.”

7. Monitoring Executive Search Code

In 2015 heeft Talent naar de Top de zogenoemde Executive Search Code (ESC) opgesteld. Executive search-bureaus die de ESC ondertekenen verbinden zich aan negen principes teneinde de werving, selectie en benoeming van vrouwen in topposities te ondersteunen. Het gaat hierbij onder meer om het streven naar een minimum percentage vrouwen op *long lists* en *short lists* en het goed begeleiden van vrouwelijke kandidaten tijdens het wervings- & selectieproces.

De commissie Monitoring heeft in de Bedrijvenmonitor 2017 (Pouwels en Henderikse, 2017b) aanbevolen om de naleving van de ESC door searchbureaus te monitoren. Deze jaarlijkse monitoring geeft meer inzicht in hoe bureaus zich in de praktijk inzetten voor de benoeming van vrouwen in topfuncties en welke resultaten zij hierbij boeken. In 2017 is de eerste monitor uitgevoerd en in 2018 is hieraan vervolg gegeven. 34 searchbureaus hebben een uitnodiging gekregen om de vragenlijst in te vullen. Daaraan is gehoor gegeven door 29 bureaus, een respons van 85%. Dat is meer dan in 2017, toen de respons 59% was. In het navolgende gaan wij in op de resultaten.

Aandeel vrouwen op long list en short list

De searchbureaus hebben in 2018 een minimum van gemiddeld 45% vrouwen als streven gehanteerd. Percentages lopen uiteen van minimaal 28% tot maximaal 100%. Van alle kandidaten die zij voor een longlist hebben voorgedragen was gemiddeld 38% vrouw. Van de kandidaten voorgedragen voor een shortlist was gemiddeld 37% vrouw. Bureaus geven aan dat in 2018 42% van het totaal aantal plaatsingen vrouwen betrof.

Specifieke resultaten met betrekking tot de rvb en rvc:

- van de kandidaten voorgedragen voor een longlist voor rvb-functies was gemiddeld 37% vrouw;
- van de kandidaten voorgedragen voor een longlist voor rvc-functies was gemiddeld 45% vrouw;
- van alle plaatsingen op rvb-niveau is gemiddeld 39% vrouw;
- van alle plaatsingen op rvc/rvt-niveau is 43% vrouw.

Wensen van bedrijven

We hebben searchbureaus gevraagd hoe vaak zij het verzoek hebben gekregen om alleen vrouwelijke kandidaten aan te leveren. De meeste bureaus (zeventien) geven aan dit verzoek soms te krijgen. Vijf zeggen dit verzoek vaak te krijgen, vier nooit en één altijd.

We hebben dezelfde vraag gesteld maar dan voor het verzoek voor alleen mannelijke kandidaten: de meeste bureaus (21) geven aan dit verzoek nooit te krijgen, de overige soms.

In de volgende sectoren wordt volgens searchbureaus diversiteit relatief het meest omarmd (in afnemende volgorde): Zakelijke dienstverlening, Financiële dienstverlening, Gezondheidszorg en welzijn, Informatie en communicatie, Cultuur, recreatie en overige diensten, Openbaar bestuur en overheid, Energie, Water en afval, Onderwijs. Sectoren die het minst diversiteit omarmen zijn Landbouw, bosbouw en visserij, Delfstoffenwinning, Bouwnijverheid en industrie, Vervoer & opslag en Handel en horeca.

Redenen om (niet) te kiezen voor een vrouw:

Aan de searchbureaus is gevraagd welke redenen door opdrachtgevers worden gegeven om *niet* te kiezen voor een vrouw. De volgende redenen worden relatief het meest naar voren gebracht: omdat er beter gekwalificeerde mannelijke kandidaten zijn; balans in team of organisatie; gebrek aan aanbod van vrouwelijke kandidaten. Op de vraag welke redenen door opdrachtgevers worden gegeven om *wél* te kiezen voor een vrouw antwoorden searchbureaus met name: de vrouwelijke kandidaat is het meest geschikt; de samenstelling van het team.

Beschikbaarheid vrouwelijke kandidaten

Aan de bureaus is gevraagd of zij voldoende potentieel geschikte vrouwelijke kandidaten ter beschikking hebben om voor te dragen. Tweederde van de bureaus antwoordt over ruim voldoende of voldoende potentieel te beschikken. De rest meent dus over onvoldoende of ruim onvoldoende potentieel te beschikken, waarbij twee bureaus als oorzaak aangeven dat er in bepaalde beroepsgroepen minder vrouwen beschikbaar zijn.

Bijdrage searchbureaus aan bewustwording en bekendheid

We hebben searchbureaus gevraagd in hoeverre zij de ESC onder de aandacht brengen van opdrachtgevers. Driekwart geeft aan dat altijd of meestal wel te doen, een kwart meestal niet of nooit.

Het Charter Talent naar de Top wordt door searchbureaus meestal (gevraagd op een schaal van nooit tot altijd) onder de aandacht gebracht van opdrachtgevers. Twee bureaus doen dit niet of nooit.

Ondersteuning kandidaten

Ondersteuning van kandidaten zelf, om hen op interviews voor te bereiden en hen in het selectieproces te begeleiden, wordt door searchbureaus vrijwel altijd (gevraagd op een schaal van nooit tot altijd) aangeboden.

Vrijwel alle searchbureaus investeren tijd in het opbouwen van relaties met 'kweekvijver kandidaten', d.w.z. vrouwelijke kandidaten met *executive* potentieel. Vrijwel alle searchbureaus zeggen bij te dragen aan een gelijkwaardige waardering van kwaliteiten van mannen en vrouwen door opdrachtgevers. Twee searchbureaus geven aan dit meestal niet, of nooit te doen.

Belemmeringen bij vrouwen en ondersteuning

Op de vraag welke belemmeringen bureaus signaleren bij vrouwen die zij willen plaatsen voor een topfunctie zijn de meest gegeven redenen: mobiliteit (reisafstand, veel reizen), vraagstukken met betrekking tot werk/privé-balans en twijfel aan de eigen geschiktheid.

De meest genoemde methodes om vrouwen daarbij te ondersteunen zijn coaching en begeleiding.

We hebben searchbureaus gevraagd welke best practices zij toepassen om plaatsing van vrouwen bij opdrachtgevers te bevorderen. De volgende best practices worden relatief het meest naar voren gebracht:

Awareness verhogen

“Het topic (gender)diversiteit kaarten wij altijd aan op het moment dat wij openstaande functies bij opdrachtgevers bespreken.”

“Bespreken van succes van divers team, inzet van assessments om inzicht te geven in diversiteit van leiderschapsrollen in een team.”

Diverse lijst kandidaten

“We presenteren een diverse lijst van kandidaten”

“We verrassen onze opdrachtgevers regelmatig met kandidaten die zij op basis van het CV niet direct zouden uitnodigen.”

Sturen op samenstelling selectiecommissie

“We zorgen voor het voorkomen van all-male-selectiepanels”

“Samen met de opdrachtgever (indien mogelijk) de samenstelling van de benoemingscommissie bepalen.”

Netwerk

“We organiseren met regelmaat diversiteits-events, waardoor wij ons netwerk van vrouwelijke kandidaten met executive potentieel vergroten en hen met advies terzijde staan.”

“Keihard zoeken naar vrouwen en niet wachten tot ze zich aanmelden”

Alleen vrouwen voordragen

“Door alleen vrouwen te presenteren”

“Als een opdrachtgever een vrouwelijke kandidaat wil benoemen, dan vragen we de opdrachtgever zo mogelijk aan ons de opdracht te verlenen alleen vrouwen te searchen. Dat werkt het beste en levert altijd resultaat op.”

8. Resultaten pilot Monitoring Cultureel Talent naar de Top

Omdat culturele diversiteit in toenemende mate een strategisch aandachtspunt is voor organisaties, is de monitoring van het Charter Talent naar de Top verbreed naar *culturele diversiteit* in de top.

Om de resultaten te meten van cultureel diversiteitsbeleid ten behoeve van toename van het aantal medewerkers met een niet-Westerse migratieachtergrond in de top van de organisatie, zijn personele gegevens nodig. Zonder relevante gegevens is er geen reëel beeld van de positie van deze medewerkers in de organisatie en kunnen de effecten van het diversiteitsbeleid niet gemonitord worden. Analooq aan de m/v-Monitor Talent naar de Top, is in 2018 gewerkt aan de ontwikkeling van een variant gericht op monitoring en individuele rapportage van culturele diversiteit. Tevens is een handreiking gemaakt met uitleg over het vastleggen van personele gegevens over medewerkers met een niet-Westerse migratieachtergrond, gegeven de Algemene verordening gegevens-bescherming (AVG)).

De nieuwe aanpak voor monitoring van culturele diversiteit is getest in een pilot van charterorganisaties. Achttien pilotorganisaties hebben een uitnodiging gekregen om aan de pilot deel te nemen en daaraan is tot nu toe (mei 2019) gehoor gegeven door zestien organisaties. In het navolgende gaan wij in op de resultaten van deze zestien pilotorganisaties.

Ervaringen van pilotorganisaties met het invullen van het kwantitatieve gedeelte van de monitoring.

In het kwantitatieve deel van de monitoring van culturele diversiteit worden de pilotorganisaties gevraagd naar het aandeel werknemers met een niet-Westerse migratieachtergrond in de organisatie, in de top en in de subtop. Tien organisaties kunnen deze vragen beantwoorden. Enkele organisaties leggen gegevens over werknemers met een niet-Westerse migratieachtergrond vast en zijn aan de hand van deze gegevens in staat het aandeel van deze werknemers in de organisatie, top en subtop weer te geven. De overige organisaties kunnen de vragen beantwoorden door meerdere bronnen met elkaar te combineren.

“We zijn nog niet zo ver, maar door te beginnen met meten kun je wel een start maken. Deze vragenlijst helpt ons wel weer om het concreet te gaan maken en ermee aan de slag te gaan.”

Kwantitatieve vergelijking van de resultaten vragenlijst

Een vergelijking van de cijfers van de deelnemende pilots laat zien dat er een maximum van 5% werknemers met een niet-Westerse migratie-achtergrond in de top wordt bereikt (Tabel 2). Het aandeel in de subtop van de pilotorganisaties kent een maximum van 12%.

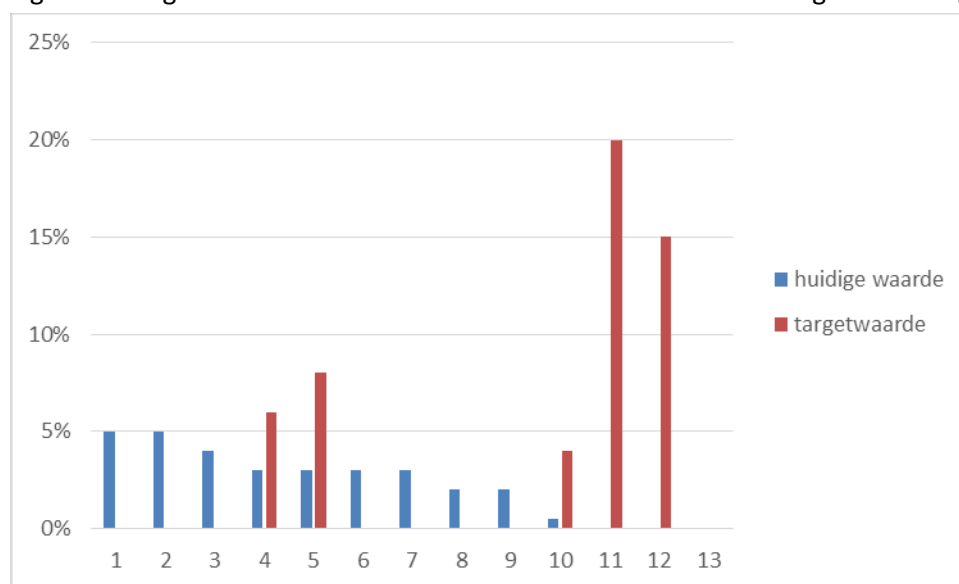
Tabel 2: Aandeel werknemers met een niet-Westerse migratieachtergrond, 2018 (n=16)

	2018 pilotorganisaties	
	minimum	maximum
aandeel werknemers met een niet-Westerse migratieachtergrond in de top	0%	5%
aandeel werknemers met een niet-Westerse migratieachtergrond in de subtop	3%	12%
aandeel werknemers met een niet-Westerse migratieachtergrond in de organisatie	4%	30%
aandeel werknemers met een niet-Westerse migratieachtergrond in de rvb	0%	50%
aandeel werknemers met een niet-Westerse migratieachtergrond in de rvc/rvt	0%	14%

Bron: *Monitoring Culturele Diversiteit (2019)*

Een vergelijking van het aandeel werknemers met een niet-Westerse migratie-achtergrond in de top en de targets die pilotorganisaties hanteren ziet er al volgt uit:

Figuur 19 target en aandeel werknemers met een niet-Westerse migratieachtergrond in de top, 2018 (n=16)



Bron: *Monitoring Culturele Diversiteit (2019)*

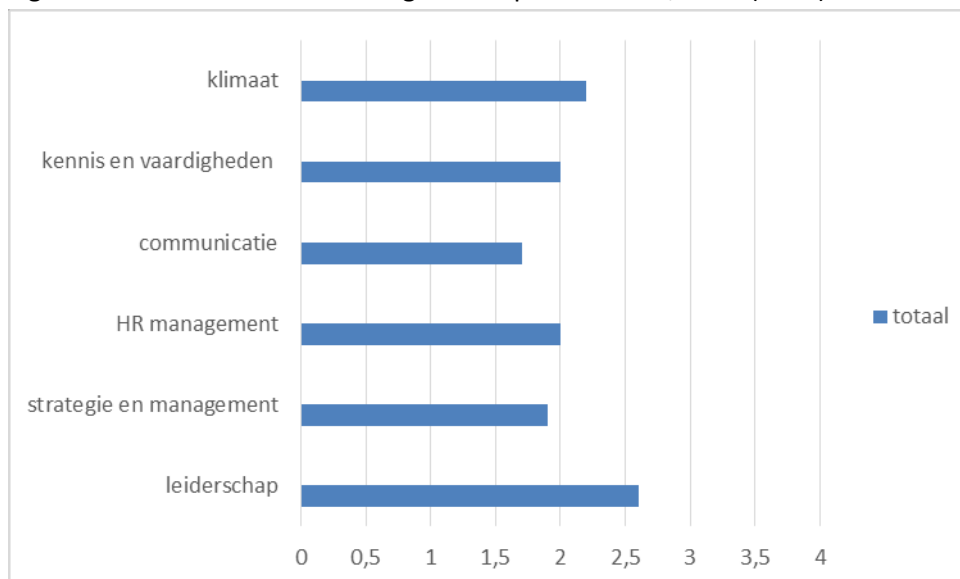
We merken op dat niet alle deelnemende organisaties een streefcijfer hebben geformuleerd voor het aandeel werknemers met een niet-Westerse migratieachtergrond in de organisatie. Omgekeerd, hebben sommige organisaties wel een target maar beschikken niet over gegevens van het aandeel medewerkers met een niet-Westerse migratieachtergrond in de top. Vijf van de zestien pilotorganisaties hanteren een streefcijfer. De streefcijfers variëren van 6% tot 20%. Nog één organisatie heeft wel een streefcijfer (30%) maar dit is nog niet geformaliseerd.

Kwalitatieve deel

Het doel van het kwalitatieve deel van de monitoring is om performance en gedrag te meten in plaats van papieren beleid, net als in de m/v-monitor. Bijna alle deelnemende pilotorganisaties waren in staat om de kwalitatieve vragen betreffende de strategie en het cultureel diversiteitsbeleid te beantwoorden. Eén organisatie licht toe moeite te hebben met het kwalitatieve gedeelte omdat zij op de meeste vragen 'niet gerealiseerd' hebben geantwoord. Deze organisatie staat nog helemaal aan het begin van beleid.

Figuur 20 laat het gemiddeld ontwikkelingsniveau van strategie en beleid van de zestien pilotorganisaties zien. Net als in de m/v-monitor worden strategie en beleid gemeten in zes dimensies (leiderschap, strategie en management, HR management, communicatie, kennis & vaardigheden en klimaat) die op vier verschillende niveaus worden gescoord, variërend van het laagste niveau (1), de oriëntatiefase tot het hoogste niveau (4), de beheersingsfase.

Figuur 20 Gemiddeld ontwikkelingsniveau per dimensie, 2018 (n=16)



Bron: Monitoring Culturele Diversiteit (2019)

We zien dat leiderschap het meest ontwikkeld is: gemiddeld bevinden organisaties zich op deze dimensie tussen niveau 2 en niveau 3. Communicatie is relatief het minst ontwikkeld, gevolgd door strategie en management: gemiddeld bevinden de pilotorganisaties zich op deze dimensies tussen niveau 1 en 2. De scores zijn aanmerkelijk lager dan bij de m/v-monitor.

Ervaringen van pilotorganisaties met het invullen van het kwalitatieve gedeelte van de monitoring

Over het 'kwalitatieve' deel van de monitor, de vragen over beleid, zijn de meningen van organisaties uiteenlopend en dat hangt samen met de mate van ontwikkeling van beleid en strategie voor culturele diversiteit. De meeste organisaties kunnen goed uit de voeten met de vragenlijst omdat ze bekend zijn met de vragenlijst voor de monitor m/v-diversiteit.

"We zijn er bekend mee maar het invullen deed ik met pijn in mijn hart, je ziet dan duidelijk de noodzaak om ermee aan de slag te gaan. Alles staat nog aan het begin. We hebben alles op links

gescoord, maar daar staan we nu en nu nemen we ook stappen. De wind waait nu uit de goede hoek dus die kans moeten we nemen.”

Verschillende organisaties geven aan dat het beoordelen van de organisatie op het gebied van culturele diversiteit lastiger is dan op het gebied van m/v-diversiteit. Enerzijds heeft dat te maken met het feit dat men het lastiger vindt om resultaten te boeken met culturele diversiteit, ondanks het feit dat men veel maatregelen inzet. Welke score geef je dan aan de organisatie? Anderzijds speelt ook de gevoeligheid van het onderwerp een rol, men wordt kritischer bekeken vanuit de organisatie.

Kwantitatieve versus kwalitatieve gegevens

Duidelijk is dat sommige pilotorganisaties wel de kwalitatieve vragen kunnen beantwoorden maar niet de kwantitatieve vragen. Dat komt vooral door de kwestie van het niet “kunnen” meten omdat men denkt dat het niet mag (AVG). Echter, het belang van ‘meten=weten’ en van monitoring wordt wel degelijk ingezien. Meten is niet eenvoudig, maar men zoekt naar oplossingen omdat men het verzamelen en analyseren van gegevens belangrijk vindt.

Voor organisaties die wel beleid hebben en bijvoorbeeld werken met streefcijfers, werken de vragen over beleid goed om inzicht te krijgen waar hiaten zitten en welke prioriteiten er gesteld moeten worden.

“We laten het expres ook monitoren door een externe partij, dat is ook een statement dat we het belangrijk vinden als organisatie, net zoals bij de vrouwen. Bovendien dwingt zo’n extern kader je tot herziening en bezinning. Zit ik op de goede weg? We gebruiken het ook om in de organisatie te communiceren dat we onze performance laten monitoren, dat het niet alleen om getallen gaat.”

“Ja we kennen de lijst van de vrouwen en in acht jaar zijn we daar echt in opgeschoten en vooruit gegaan. Nu staan we met deze kwestie helemaal aan het begin. Bijvoorbeeld ten aanzien van evaluatie: we doen daar niets aan, daar kunnen we duidelijk over zijn.”

“We hebben een heleboel gedaan en we ‘hebben het in de vingers’ maar we hebben het nog niet gerealiseerd als we naar de resultaten kijken. Wat kies je dan? Veel ingewikkelder dan bij gender diversiteit, omdat je daar ook echt resultaten ziet. Hier zetten we veel in maar we hebben heel veel dingen nog niet gerealiseerd. Het is een andere manier van het proces doorlopen met dit onderwerp. Omdat we nog niet zover zijn kijk je er nog kritischer naar. De privacy gevoeligheid speelt hierbij ook een rol, mensen kunnen je er op aanspreken.”

Belangrijkste conclusies

De pilot monitoring culturele diversiteit leidt tot de volgende conclusies:

- Uit de pilot wordt duidelijk dat de meeste pilotorganisaties in de verkennende fase of pas net gestart zijn met beleid.
- Het belang van ‘meten=weten’ en van monitoring wordt ingezien.
- Veel pilotorganisaties ervaren culturele diversiteit als lastiger en complexer dan m/v-diversiteit.
- Organisaties vinden het lastig om gegevens te verzamelen over de groep medewerkers voor wie het culturele diversiteitsbeleid bedoeld is.
- Er is grote behoefte aan meer informatie en het delen van best practices op het gebied van culturele diversiteit.

9. Aansprekende voorbeelden

Net als voorgaande jaren presenteert de commissie Monitoring Talent naar de Top 'aansprekende voorbeelden' onder charterondertekenaars. De bedoeling is om met deze aansprekende voorbeelden andere charterondertekenaars te inspireren en te stimuleren in hun streven naar m/v-diversiteit. De commissie selecteert de aansprekende voorbeelden op basis van de gegevens die charterondertekenaars aanleveren met de Tool Monitoring Talent naar de Top.

Van de 124 charterorganisaties die deelgenomen hebben aan de monitoring over het jaar 2018 zijn vijf charterorganisaties geselecteerd als 'aansprekend voorbeeld'. De aansprekende voorbeelden van dit jaar zijn: KPN, PostNL, UMCU en OMO en runner up Shell. Deze charterorganisaties voeren een succesvol diversiteitsbeleid waarmee zij goede resultaten boeken en zijn zich terdege bewust wat meer vrouwen in de top oplevert voor de organisatie.

Bij KPN heeft de raad van bestuur eind 2017 een streefcijfer van 30% vastgesteld. Binnen KPN wordt dit als een gedurfd besluit ervaren, maar het laat zien hoe belangrijk het onderwerp diversiteit gevonden wordt door de top zelf. KPN heeft een veelomvattend diversiteitsplan opgesteld met vier hoofdstromen: in-, doorstroom & retentie, uitstroom en informatie & communicatie. Voor alle hoofdstromen zijn doelstellingen, activiteiten en 'eigenaren' vastgesteld. De instroom wordt geoptimaliseerd en diverse marketingmiddelen en bureaus worden ingezet om de vrouwelijke doelgroep te benaderen en zoveel mogelijk geschikte vrouwelijke kandidaten aan te leveren. Borging van diversiteit gebeurt bij KPN door diversiteit onderdeel te laten zijn van het grotere 'Employer Value Proposition' plan. Uitstroom van vrouwen wordt geminimaliseerd. Dat begint met inzicht in waarom vrouwen op bepaalde posities uitstromen en welke 'lessons learned' hierbij horen. De betreffende manager kan het retentiemanagement hierop afstemmen. KPN legt de verantwoordelijkheid voor de diversiteitstargets bij de business. HR-afdelingen hebben een inspanningsverplichting en zetten middelen in om zo goed mogelijk te ondersteunen.

PostNL streeft naar een 'all inclusive' organisatie waarbij verschillen worden omarmd en elke medewerker de "eigen eigenheid" kan en mag meenemen. Om dat te bereiken kijkt PostNL over de grenzen van m/v-diversiteit heen en ziet het thema vanuit verschillende perspectieven. Er is bijvoorbeeld aandacht voor de in- en doorstroom van vrouwen met een niet-Westerse migratieachtergrond, maar er is ook aandacht voor de leeftijdsdimensie: "We kijken hoe het vrouwelijk talent in de YEP-groepen steviger gepositioneerd kan worden binnen het WIN-netwerk."

PostNL heeft specifiek aandacht voor de hele 'pipeline', dus ook voor de behoeften van de groep die vlak onder de subtop zit. Deze groep wordt versterkt door het aanbieden van het nieuwe 'WIN-ontwikkelingsprogramma'. Leden uit de hoogste bestuurslaag zijn mentoren voor vrouwelijk talent in het subtopniveau. Hiermee wordt tevens het eigen interne netwerk versterkt.

Diversiteit uitdragen en verankeren binnen de organisatie, vraagt volgens charterondertekenaar PostNL om continu ontwikkelen en verbeteren. Onderzoek is daarbij een belangrijke pijler want één van de uitgangspunten bij PostNL is 'fact-based' besluitvorming. PostNL wil graag kennis delen met andere organisaties.

In 2018 heeft UMC Utrecht het beleid voor diversiteit & inclusie voor de beleidsperiode 2016-2020 verder uitgewerkt in de praktijk en doelstellingen en acties geformuleerd. Voor UMC Utrecht is diversiteit & inclusie ondersteunend aan de strategische doelstellingen en ambities van het UMC, 'Connecting U', waarin het belang van de patiënt het handelen bepaalt. "Het past bij onze waarden: Wij zijn betrokken en gedreven, wij vernieuwen en zijn nooit uitgeleerd en wij werken samen en nemen verantwoordelijkheid. Voor het

uitvoeren van deze agenda is een goed D&I beleid een voorwaarde.”

Diversiteit wordt breder gezien dan alleen genderdiversiteit en ook afkomst of geaardheid, talent, competenties en teamrollen, culturele diversiteit, generatiemanagement en inclusief leiderschap vallen eronder. UMC Utrecht bouwt voort op de ‘lessons learned’ en successen van diversiteit & inclusie uit vorige beleidsperiodes. Zo is het speciale programma voor vrouwelijk wetenschappelijk talent, het Steyn Parvé programma, opnieuw gestart en heeft in de afgelopen anderhalf jaar 50 talentvolle vrouwelijke wetenschappers verder geholpen in hun ambitie en carrière. Aan dit programma werken 45 hoogleraren en divisie managers mee als mentor van de deelnemers. Voor twee deelnemers is de benoeming tot hoogleraar al een feit.

OMO scholengroep blijft stappen zetten en progressie boeken als het gaat om diversiteit & inclusie. Niet alleen het aandeel vrouwen in de top maar ook in de subtop, is het afgelopen jaar verder gestegen. De uitvoering van het diversiteitsbeleid in 2018 ligt daarmee op koers. Volgens OMO zijn steeds meer medewerkers geïnformeerd en betrokken geraakt en daardoor groeit ook de bewustwording.

Voor OMO biedt het diversiteitsbeleid een kijkkader: “Passend bij de wijze waarop wij als vereniging van scholen met elkaar werken, is diversiteitsbeleid geen dichtgetimmerd keurslijf”. De OMO scholen gaan ieder op eigen wijze met diversiteit & inclusie aan de slag. Eenmaal per jaar laten scholen, via het jaargesprek, zien wat zij hebben bereikt. Door ‘verbinding’ oftewel het samen vormgeven van het thema diversiteit & inclusie, groeit het diversiteitsbesef binnen OMO en groeit een inclusieve cultuur. Verbinding ontstaat door diversiteitsbeleid aan te laten sluiten op de strategische ‘Koers 2023’ van OMO, het identiteitsbeleid en uitgangspunten van goed burgerschap. Tijdens de herijking van het diversiteitsbeleid heeft OMO de laatste hand gelegd aan ‘Koers 2023’ met als een van de kernwaarden het ‘omarmen en benutten van diversiteit’ in de meest brede zin van het woord. Scholen zien diversiteitsbeleid steeds meer als onderdeel van hun strategie.

Runner up Shell is een nieuwe charterondertekenaar, maar geen nieuwkomer op het gebied van diversiteit & inclusie. Binnen het bedrijf, zowel in Nederland als in andere landen, is er veel kennis en kunde op D&I gebied en de top is zeer geëngageerd: “het senior management is zichtbaar binnen en buiten Shell als het gaat om het drijven van de D&I agenda.” Shell zet zich op meerdere manieren in om de genderkloof in techniek en technologie te helpen dichten. De top maakt zich sterk om ervoor te zorgen dat meer vrouwen doorstromen, onder andere door middel van het goed vullen van de ‘leadership pipeline’, zodat deze het werknemers- en klantenbestand beter weerspiegelt.

Shell heeft in elk land en indien nodig per locatie, jaarlijkse D&I plannen per business die op kwartaalbasis gemonitord worden. Daarnaast is D&I een onderdeel van ‘Employee Engagement’: “het is heel duidelijk voor iedereen dat hoe hoger onze Employee Engagement is, hoe beter de prestaties zijn. De Business Case vormt dan ook een integraal onderdeel van alle D&I awareness sessions en trainingen/workshops en is ook voor iedereen inzichtelijk via het intranet”.

Binnen Shell is een actief D&I ambassadeursnetwerk met in Nederland negen D&I employee networks, die actief ondersteund worden door HR en ieder hun eigen budget hebben.

10. Conclusies

Organisaties die het Charter Talent naar de Top hebben ondertekend, hebben opnieuw goede resultaten geboekt in 2018. *Talent telt in de top.*¹⁵ Het aandeel vrouwen in de top laat wederom groei zien en hetzelfde geldt voor het aandeel vrouwen in de subtop. Het aandeel vrouwen in de totale organisatie is nu nagenoeg gelijk aan dat van mannen. Doordat de toename van het aandeel vrouwen in de top vrijwel gelijke tred houdt met de toename van het aandeel vrouwen in de subtop blijft de pijplijn een punt van aandacht om op termijn voldoende vrouwen in de top te waarborgen.

Als het percentage vrouwen in de top in dit tempo blijft doorgroeien is over zes jaar 30% van de topfunctionarissen vrouw.

Charterondertekenaars zijn voorbeeldbedrijven voor wat betreft een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen in de rvb en rvc, zoals het wettelijk streefcijfer uit de Wet bestuur en toezicht voorschrijft. *Het kán wel!*¹⁶ Organisaties die er zelf voor hebben gekozen om een hoger aandeel vrouwen in de top te realiseren boeken succes. In 2018 is in het bijzonder het aandeel vrouwen in de rvb toegenomen. Bijna de helft van de charterorganisaties heeft nu een evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb gerealiseerd en (bijna) twee derde van de organisaties heeft dit gerealiseerd voor de rvc, respectievelijk rvt.

*Charterbedrijven zetten de toon: ambitie en commitment werken.*¹⁷ Blijvend commitment en duurzame aandacht voor diversiteit hebben effect. In de monitor over 2018 zien we dat het beleid van charterorganisaties weer verder is ontwikkeld op de zes dimensies van beleid die in de monitor worden gemeten: leiderschap, strategie en management, HR-management, communicatie, kennis en vaardigheden en klimaat. *De aanhouder wint.*¹⁸ Hoe langer organisaties verbonden zijn aan het Charter Talent naar de Top, hoe verder het m/v-diversiteitsbeleid binnen de organisatie is ontwikkeld. Organisaties die een beter ontwikkeld m/v-diversiteitsbeleid hebben, hebben vaak ook een hoger aandeel vrouwen in de top.

11. Aanbevelingen

Op basis van de uitkomsten van de Monitor 2018 doet de commissie Monitoring Talent naar de Top de volgende aanbevelingen.

Aanbeveling aan bedrijven

1. De monitor laat zien dat de toename van het aandeel vrouwen in de top en subtop gelijke tred houdt. Voldoende vrouwen in de subtop is van belang om op de langere termijn te zorgen voor een substantiële stijging van het aandeel vrouwen in de top. Dat geldt te meer als we rekening houden met de uitstroom van vrouwen uit de top en subtop en met het gegeven dat niet alle subtoppers willen of kunnen doorstromen. Het reservoir om topvrouwen uit te selecteren moet voldoende groot zijn en daarom is talentmanagement met aandacht voor de potentiebeoordeling van vrouwen en het bieden van kansen voor carrière-ontwikkeling, zeer belangrijk.
2. Ondertekenaars van het Charter Talent naar de Top zijn succesvol in het realiseren van m/v-diversiteit in de top van hun organisatie. De monitor laat zien dat de aanpak van het charter helpt om diversiteitsbeleid jaar op jaar te verbeteren en streefcijfers te realiseren. Bedrijven die langer aan het charter verbonden zijn leggen de lat steeds hoger en stellen hun ambities tussentijds naar boven bij. Voortdurend streven naar verbetering en het ambitieniveau blijven verhogen, moeten een stimulerend voorbeeld zijn voor organisaties die minder ver zijn met het realiseren van diversiteit in de top.

Aanbeveling aan de politiek

3. Het wettelijk streefcijfer, dat uitgaat van een ‘comply or explain’ principe om een evenwichtige m/v-verdeling in de raad van bestuur en raad van commissarissen van bedrijven te bewerkstelligen, heeft landelijk gezien onvoldoende resultaat geboekt. Niet meer dan 6% van de bedrijven die aan het wettelijk streefcijfer moeten voldoen, hebben een evenwichtige verdeling van zetels in de rvb en rvc gerealiseerd (‘comply’). Van de bedrijven die (nog) geen evenwichtige verdeling hebben gerealiseerd voldoet slechts een zeer klein aantal aan de wettelijke rapportageverplichtingen (‘explain’) om uit te leggen waarom het niet gelukt is en wat men hieraan gaat doen. Ondertekenaars van het Charter Talent naar de Top laten daarentegen zien dat het wel degelijk mogelijk is om het streefcijfer te halen. De monitorresultaten tonen aan dat de methode van het charter, die bestaat uit doelen stellen voor m/v-diversiteit en beleid om dit te realiseren, én jaarlijkse monitoring van inzet en resultaten, effectief is. Charterorganisaties hebben geen wettelijk streefcijfer of quotum nodig (en hebben er ook geen last van als het wel bestaat). Het verdient aanbeveling om – los van de vraag of er wel of geen wettelijk streefcijfer bestaat – de methode van het charter te promoten en het gebruik ervan met wettelijke middelen te stimuleren.

Aanbeveling aan het charter

4. Een steeds groter wordende groep organisaties die het Charter Talent naar de Top hebben ondertekend laten zien dat met een goed ontwikkeld diversiteitsbeleid de groei van het aandeel vrouwen in de top en de subtop structureel doorzet. Mede door te leren van elkaars ervaringen “lessons learned” laten de charterorganisaties zien dat door een target te stellen en een strategie en beleid te ontwikkelen met aandacht voor alle relevante dimensies, een evenwichtige samenstelling van de top mogelijk is. Het

chartermodel is een succes. De commissie beveelt Stichting Talent naar de Top aan om dit succesmodel uit te venten; “zo moet je het doen”.

Aanbeveling voor verder onderzoek

5. Door een nieuwe variant culturele diversiteit toe te voegen aan het charter, voorziet Stichting Talent naar de Top in de toenemende vraag van bedrijven om hun diversiteitsbeleid te verbreden. De gedachte is dat inzichten die zijn opgedaan met succesvol m/v-diversiteitsbeleid gebruikt kunnen worden om organisaties te helpen culturele diversiteit in de top te bevorderen. Een interessante onderzoeksvraag is welke beproefde methodes om m/v-diversiteit in de top te realiseren bijdragen aan meer culturele diversiteit in de top.

Summary

Charter Talent to the Top

The purpose of the Charter Talent to the Top is to achieve a higher inflow, promotion and retention of women at the top of the organisation. Signing the charter is voluntary, but not without obligations. Charter signatories commit themselves to measurable gender diversity goals, and accept to report and be monitored on their achievements annually by the independent Talent to the Top Monitoring Committee. Since the start in 2008, 268 organisations have signed the charter.

The Monitor Talent to the Top 2018 describes the development of the share of women at the top of charter signatories in 2018 and describes the effort of signatories to increase the number of women at the top.

The number of women at the top and sub top continuous to increase

In 2018, the proportion of women at the top and sub top of charter organizations increased again, in line with the trend from previous years. Between 2017 and 2018 the share of women at the top has increased from 24,6% to 25,3%. The proportion of women at the sub top has increased from 30,6% to 31,5%. With 47.4%, the average share of women in the total organization is now almost equal to that of men.

Women are best represented at employers' organisations and employees' organisations, followed by the public sector. The sector consultancy - ICT/Construction/Infrastructure reflects the lowest proportion of women at the top.

Charter organisations are one step ahead regarding a balanced distribution of women and men on the board

As in previous years, charter organisations remain at the forefront of a balanced distribution of women and men on the board, as required by the Administration and Supervision Act with a target of 30% equal representation of both men and women on the board of large companies. In 2018 on average 32,3% of the managing board seats and 35,6% of the supervisory board seats of charter organisations were occupied by women. In supervisory boards of non-profit organisations (*raden van toezicht*) on average 38,7% seats were held by women. In 2018 half (49,3%) of the managing boards, two third (66,7%) of the supervisory boards and 61,3% of the supervisory boards of non-profit organisations among charter organisations obtained a balanced composition – i.e. at least 30% female seats and at least 30% male seats. This is much higher than what has been found in the latest findings (2017) of a nationally representative sample among companies to which the Act on management and supervision applies, where women made up 10,7% of the managing board and 15% of the supervisory board.

Gender diversity policies of charter organisations continue to improve

Charter organisations' policies regarding gender diversity are being evaluated annually on six dimensions: leadership, strategy and management, HR management, communication, knowledge and skills, and organisational climate. The 2017 results show that organisations have improved their gender diversity policies. Like in previous years the dimension leadership is the most developed. The longer organisations are part of the "Talent to the Top" Charter, the better their gender diversity policies are developed and carried out within the organisation.

Gender diversity policies help to increase the number of women at the top

Regarding the efficacy of diversity management programs, the monitor shows that the percentage of women at the top increases more significantly in organisations that have further developed their diversity programs. All six dimensions are effective in raising the number of women at the top. High correlations are identified among the six dimensions: a high level of development on one dimension often accompanies a high level of development on the other dimensions. Furthermore the analysis makes clear that the *overall scale* of gender diversity management programs has a positive effect on the increase of the percentage of women at the top.

Compelling examples of charter signatories

The Talent to the Top commission has handed out their yearly awards to five charter organisations which have stood out as best practice cases. They have performed well on gender diversity in 2018. This year best practices are: KPN, OMO, Post NL, UMC Utrecht en runner up Shell.

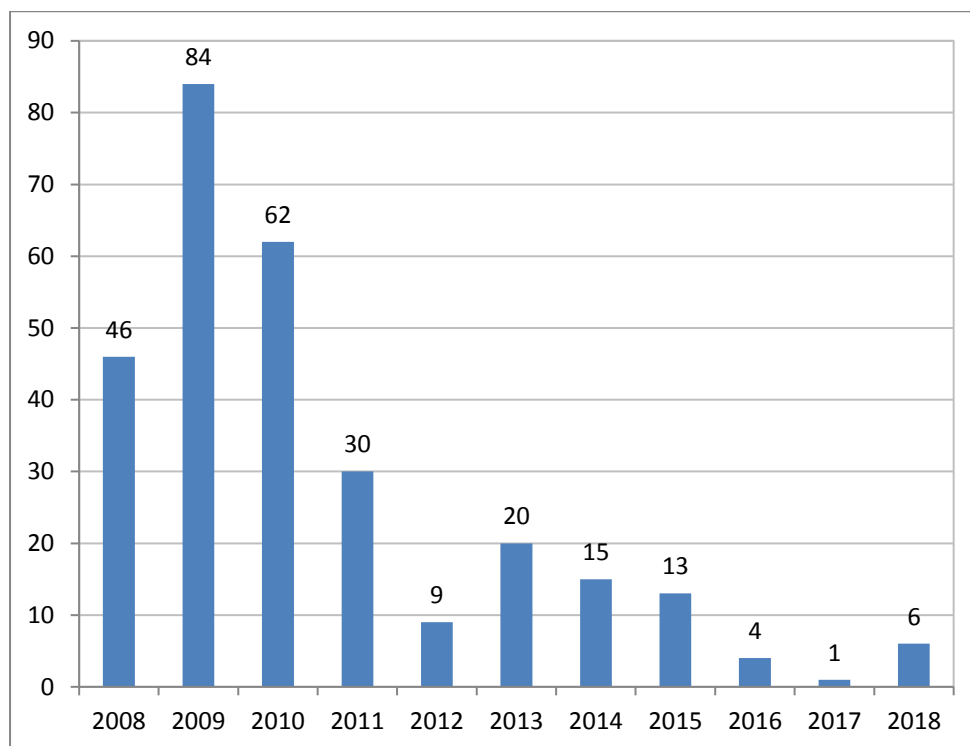
Bijlagen

Bijlage 1 Profiel van de charterondertekenaars

Sinds 2008 hebben 268 organisaties het Charter Talent naar de Top ondertekend. Samen hebben zij 293 organisatieonderdelen. Het zijn trouwe ondertekenaars: in 2018 doen 165 nog steeds mee (60%).

Startjaar

*Figuur B1.1 Charterondertekenaars in de monitor naar startjaar 2008-2018 (in absolute aantallen) (n=293)**



**van 3 charterorganisaties is het startjaar niet exact bekend*

Duur deelname

Bijna driekwart (72,5%) van de organisaties die meedoen aan de monitor over 2018 neemt al acht jaar of langer deel aan het Charter Talent naar de Top. Dat maakt het mogelijk de ontwikkeling van charterorganisaties over langere tijd te volgen. De gemiddelde duur van de deelname tot dusver is 8,5 jaar.

Organisatieomvang

De 124 charterondertekenaars die de monitor over 2018 hebben ingevuld, hebben samen 611.797 medewerkers, waarvan 12.551 medewerkers in topfuncties. Bijna twee derde van de charterorganisaties heeft een organisatieomvang van meer dan 1000 werknemers.

Tabel B1.2 Organisatieomvang van charterorganisaties, 2018 (n=124)

Omvang	n	%
< 250 werknemers	18	14,5
250 – 999 werknemers	27	21,8
1.000 – 4.999 werknemers	48	38,7
5.000 werknemers of meer	31	25,0
Totaal	129	100,0

Bron: Monitor Talent naar de Top 2018

Sector

De charterorganisaties zijn niet gelijk verdeeld over de sectoren. In sommige sectoren zijn maar weinig organisaties aangesloten bij het charter (energie, cultuur, woningbouwcorporaties), in andere sectoren juist veel (overheid en publieke sector, gezondheids- en welzijnszorg). De verdeling van charter-organisaties over de sectoren komt ook niet overeen met de verdeling van organisaties in Nederland. Vergeleken met de Nederlandse economie zijn charterorganisaties uit de publieke sector en de non-profit sector (openbaar bestuur, onderwijs en onderzoek, gezondheids- en welzijnszorg) relatief sterk vertegenwoordigd. De monitor hanteert een eigen sectorindeling. De Standaard Bedrijfs Indeling (SBI) van het CBS dient als basis voor deze indeling, maar vanwege de kleine of grote absolute aantallen zijn sommige sectoren samengevoegd of juist gesplitst in subsectoren.

Tabel B1.1 Charterorganisaties naar sector, 2018 (n=124)

Sector	n	%
Advocatuur	14	11,3
Bouw, industrie, transport en energie	16	12,9
Bouw	3	2,4
Energie	1	0,8
Industrie	4	3,2
Transport	8	6,4
Consultancy - organisatie/HR	14	11,3
Financiële instellingen en verzekeraars	12	13,7
Gezondheids- en welzijnszorg	17	12,4
Cultuur, media, handel en horeca	8	6,4
Cultuur, media en communicatie	1	0,8
Handel en horeca	7	5,6
Onderwijs en onderzoek	10	8,1
Overheid en publieke sector	20	16,1
Woningcorporaties	1	0,8
Technologie en telecom	4	3,2
Consultancy ICT/bouw/infra	4	3,2
Werkgevers- en werknemersorganisaties	4	3,2
Totaal	124	100

Bron: Monitor Talent naar de Top 2018

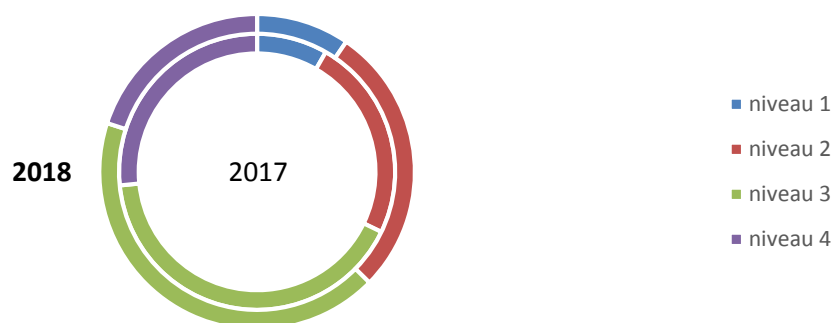
Bijlage 2 Ontwikkelingsniveaus per dimensie 2017 en 2018

Figuur B2.1 laat voor elke dimensie zien hoeveel organisaties zich in de verschillende ontwikkelingsstadia bevinden. Het gaat om de charterorganisaties die al langer verbonden zijn aan het charter en die in 2017 en 2018 de monitor hebben ingevuld en gegevens hebben aangeleverd over de inzet en het functioneren van het m/v-diversiteitsbeleid in hun organisatie

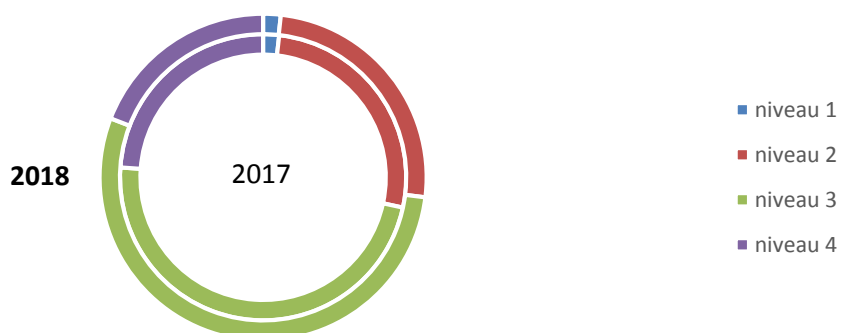
Figuur B2.1 Ontwikkelingsniveaus per dimensie, 2017-2018 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=109)



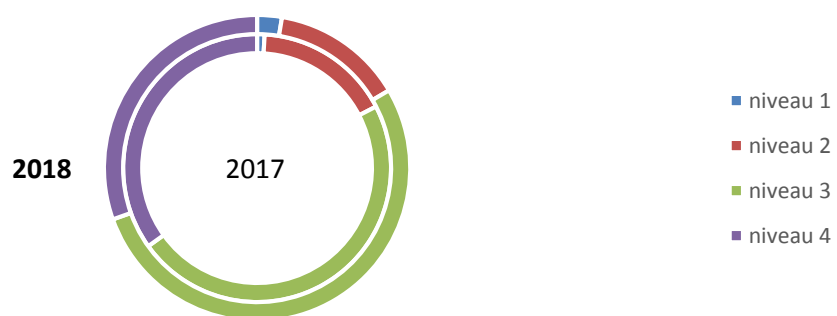
Communicatie



Kennis en vaardigheden



Klimaat



Bron: Monitor Talent naar de Top 2018

Bijlage 3 Charterondertekenaars naar startjaar, aandeel vrouwen in de top en doelstelling monitoringjaar 2018

sector/ organisatie	startjaar	aandeel vrouwen in de top startjaar	aandeel vrouwen in de top eind 2017	aandeel vrouwen in de top eind 2018	doelstelling
advocatuur					
Allen & Overy	2008	10,5	32,4	33,0	36%
Baker & McKenzie	2008	21,3	a	30,0	30%
Clifford Chance	2008	10,7	a	11,0	20%
DLA Piper	2008	24,0	18,5	15,0	25%
Loyens & Loeff	2008	8,8	17,2	16,0	20%
Nauta Dutilh	2008	17,1	23,4	26,0	50%
Stibbe	2008	10,2	17,5	18,0	20%
Van Doorne Advocaten	2008	26,3	33,3	a	26%
Simmons & Simmons	2009	5,9	c	c	12%
AKD Prinsen Van Wijmen N.V.	2009	13,2	c	c	17%
Houthoff Buruma	2009	14,0	a	21,0	30%
Kennedy Van der Laan	2009	12,5	32,0	37,0	30%
Boekels Denton ¹	2010	40,7	22,7	18,0	30%
De Brauw Blackstone Westbroek N.V.	2010	14,7	11,6	15,0	20%
Dirkzwager	2010	9,1	13,3	13,0	20%
Pels Rijcken & Droogleever Fortuijn	2010	30,6	c	c	25%
Nysingh advocaten en notarissen	2011	22,9	c	c	30%
CMS Derks Star Busman	2013	27,0	a	19,0	30%
Lexence N.V.	2016	5,6	5,3	5,0	15%
bouw, industrie, transport en energie					
bouw					
Koninklijke BAM Groep	2008	1,3	8,9	9,0	8%
OVG Real Estate	2008	25,0	c	c	33%
Heijmans N.V.	2010	2,0	c	c	12%
Latexfalt	2011	16,7	60,0	5,0	50%
Croon Elektrotechniek B.V.	2012	0	9,1	c	10%
Dura Vermeer	2018	6,0		6,0	15%
industrie					
Océ	2008	3,2	c	c	14%
Heineken Nederland	2009	7,7	25,0	25,0	25%
Merck Sharp & Dohme	2010	19,6	36,1	24,0	40%
Siemens Nederland	2010	4,0	9,7	10,0	10%
PepsiCo Benelux	2011	27,1	c	c	31%
KONE B.V.	2013	22,2	a	a	30%
GE Benelux	2015	6,7	c	c	20%
Shell	2018	21,0		21,0	25%
transport					
Nederlandse Spoorwegen	2008	20,5	c	c	23%
Schiphol Group	2009	20,3	37,7	37,0	30%
Connexxion Holding N.V.	2010	9,1	c	c	25%
Havenbedrijf Rotterdam N.V.	2010	26,1	c	c	25%
ProRail	2010	25,7	18,2	18,0	30%
Koninklijke Saan	2011	25,0	c	c	25%
PostNL	2013	19,0	28,3	43,0	30%
Luchtverkeersleiding Nederland	2014	0	16,7	30,0	20%
ANWB	2015	40,0	44,4	44,0	51%
GVB	2015	27,8	23,5	20,0	32%
Havenbedrijf Amsterdam	2015	34,3	a	33,0	30%

¹ Boekel De Nerée is gefuseerd tot Boekels Denton

KLM	2018	14,0		14,0	16%
energie					
Essent	2008	17,0	a	a	27%
N.V. Nederlandse Gasunie	2009	5,9	a	a	6%
GDF SUEZ Energie Nederland	2014	27,3	a	c	25%
Vitens	2014	33,3	46,7	c	35%
Alliander	2016	25,4	47,4 ⁱ	53,0	32%
consultancy – ICT/bouw/infra					
Accenture	2008	16,1	18,5	18,0	30%
Capgemini Nederland B.V.	2008	13,4	a	a	25%
Royal HaskoningDHV ²	2008	3,0 / 9,1	c	30,0	28%
Arcadis Nederland	2010	10,5	23,9	25,0	35%
Fluor B.V.	2012	2,6	a	6,0	10%
Sogeti Nederland	2015	8,8	10,6	a	15%
consultancy – organisatie/HR					
Bain & Company	2008	25,0	37,0	35,0	30%
Egon Zehnder International	2008	0	33,3	33,3	33%
EY	2008	7,5	14,3	16,0	20%
KPMG	2008	4,7	12,9	18,0	18%
McKinsey & Company	2008	4,7	15,6	18,0	20%
PwC Nederland	2008	7,6	16,7	18,0	19%
Randstad	2008	37,5	27,6	24,0	40%
TNO	2008	18,5	20,4	19,0	30%
&samhoud	2009	12,5	c	c	35%
Boer & Croon	2009	20,0	c	c	27%
De Baak	2009	52,6	c	c	50%
De Vroedt & Thierry	2009	25,0	c	c	30%
Deloitte	2009	6,3	10,7	12,0	20%
Higher & Company	2009	5,7	c	c	8%
Twynstra Gudde	2009	19,7	c	c	30%
Aspecto	2010	0	c	c	50%
Diemen & Van Gestel	2010	50,0	g	g	50%
Ebbinge & Company	2010	14,3	25,0	29,0	32%
IBC Business Consulting	2010	16,7	c	c	15%
Mazars	2010	5,8	6,7	3,0	15%
Schouten & Nelissen	2010	50,2	c	c	65%
VanderKruis	2010	a	c	c	40%
Verdonck, Klooster & Associates	2010	0	c	c	15%
Yess International Consultants	2010	80,0	g	g	60%
Berenschot Groep	2011	0	a	a	30%
Confius	2011	0	g	g	20%
Odgers Berndtson	2011	25,0	25,0	a	25%
Partners at Work	2011	a	c	c	30%
SheConsult	2011	100	g	g	100%
Sioo	2011	47,1	a	c	21%
USG People	2011	29,2	a	c	35%
WS&O Verhaar Eeuwijk	2011	100	g	g	100%
ORMIT Groep	2012	50,0	50,0	40,0	50%
Boyden (v/h NMC Nijssse)	2013	g	g	g	g
Otto Work Force	2014	33,3	100,0	a	75%
Computer Futures	2016	0	0	0	50%
AT Kearney	2018	6,0		6,0	15%
cultuur, media, handel en horeca (schoonmaak en facilitair)					
cultuur, media en communicatie					
Mondriaan Fonds ³	2008	66,7	c	c	50%

² Royal Haskoning en DHV Group zijn in 2012 gefuseerd. In de tabel worden voor het startjaar de cijfers van Royal Haskoning en DHV Group apart gegeven

³ Gefuseerd met BKVB tot Mondriaan Fonds

Persgroep Nederland	2009	23,7	c	c	24%
Porter Novelli	2009	57,1	c	c	60%
IDTV Live360	2009	27,3	c	c	30%
Koninklijke Bibliotheek	2010	50,0	c	c	45%
Babbage Company	2011	g	g	g	g
NPO	2013	40,0	28,6	36,0	50%
Nationale Postcode Loterij	2015	50,0	66,7	c	50%

handel en horeca

Amsterdam RAI	2009	0	27,3	27,0	20%
De Bijenkorf	2010	29,8	c	c	35%
Hampshire Hospitality (voorheen Eden Hotel Group)	2010	40,9	55,1	41,0	50%
Makro	2011	19,4	c	c	28%
Sodexo Nederland	2011	20,0	33,3	35,0	35%
Accor Hospitality Nederland	2011	45,6	a	a	52%
Beter Bed Holding	2014	33,3	30,8	10,0	30%
Koninklijke Auping	2014	20,7	a	c	50%
Manutan B.V.	2014	25,0	c	c	15%
Troostwijk Veilingen	2015	33,3	22,2	a	30%
Lidl	2017	7,7	7,7	8,0	30%
Pon	2018	5,0		5,0	30%
Leaseplan	2018	27,0		27,0	30%

schoonmaak en facilitair

Area Reiniging	2010	37,5	c	c	30%
EW Facility Services	2010	38,2	c	c	50%

financiële instellingen en verzekeraars

Achmea	2008	16,4	25,4	28,0	30%
Aegon	2008	12,3	12,3	21,0	30%
ASR Nederland	2008	12,9	c	c	25%
De Nederlandsche Bank	2008	24,2	31,6	33,0	32%
Delta Lloyd Groep	2008	15,9	a	c	30%
ING Nederland	2008	14,0	19,8	20,0	30%
ABN AMRO	2009	15,6	25,2	28,0	30%
APG Groep	2009	8,7	18,0	19,0	16%
FMO	2009	16,7	c	c	30%
CZ	2010	38,1	39,0	44,0	35%
Deutsche Bank Nederland N.V.	2010	8,0	8,7	7,0	15%
Menzis	2010	41,1	36,0	c	38%
PGGM	2011	16,7	37,5	33,0	35%
Robeco	2011	12,3	a	c	15%
NIBC Bank N.V.	2012	10,0	12,7	15,0	30%
RBS Netherlands	2012	21,3	c	c	21%
Triodos Bank	2013	25,0	25,0	21,0	40%
Rabobank Nederland	2013	15,2	29,5	32,0	33%
Theodoor Gilissen Bankiers N.V. ⁴	2013	33,3	a	c	30%
De Lage Landen Internationaal B.V.	2014	0	c	c	20%
Rabo Vastgoedgroep	2014	11,8	a	c	25%

gezondheids- en welzijnszorg

GgzE	2008	37,5	c	c	60%
Academisch Ziekenhuis Maastricht – medisch specialisten	2009	13,2	18,4	24,0	30%
Academisch Ziekenhuis Maastricht – overige functies	2009	22,6	36,7	35,0	33%
Erasmus MC – medisch specialisten	2009	5,9	c	c	12%
Erasmus MC – overige functies	2009	50,0	c	c	50%
Erasmus MC – wetenschappelijke functies	2009	15,9	c	c	20%

⁴ Organisatie bestaat niet meer

Leids Universitair Medisch Centrum – medisch specialisten	2009	9,3	16,5	18,0	15%
Leids Universitair Medisch Centrum – overige functies	2009	37,7	40,0	44,0	35%
Leids Universitair Medisch Centrum – wetenschappelijke functies	2009	24,1	24,7	26,0	30%
Nationale Vereniging de Zonnebloem	2009	62,5	c	c	50%
UMC Groningen – medisch specialisten ⁵	2009	12,4	a	29,0	25%
UMC Groningen – overige functies	2009	26,0	a	k	40%
UMC Groningen – wetenschappelijke functies	2009	19,4	a	k	30%
UMC St. Radboud – medisch specialisten	2009	7,1	15,7	16,0	20%
UMC St. Radboud – overige functies	2009	29,9	37,8	38,0	40%
UMC St. Radboud – wetenschappelijke functies	2009	21,1	31,0	34,0	30%
UMC Utrecht – medisch specialisten	2009	9,8	24,5	24,0	35%
UMC Utrecht – overige functies	2009	51,2	44,3	47,0	50%
UMC Utrecht – wetenschappelijke functies	2009	17,9	27,8	31,0	35%
Altrecht GGZ	2010	50,0	c	c	50%
AMC	2010	36,2	29,3	28,0	42%
Dimence	2010	35,4	c	c	40%
Flevoziekenhuis	2010	b	c	c	50%
GGZ Nederland	2010	42,9	c	c	50%
Rijnbrink Groep	2010	50,0	c	c	50%
Spaarne Ziekenhuis	2010	56,9	c	c	50%
VU MC – medisch specialisten	2010	11,7	19,0	20,0	25%
VU MC – overige functies	2010	29,4	48,8	52,0	38%
VU MC – wetenschappelijke functies	2010	21,9	38,0	39,0	35%
Ziekenhuisgroep Twente	2010	36,3	a	c	35%
Medisch Spectrum Twente	2011	22,0	a	c	30%
Emergis	2011	27,3	c	c	35%
GGZ Centraal	2011	27,3	c	c	40%
Fluent Zorgadvies	2011	33,3	c	c	50%
Nederlandse Hartstichting	2011	b	a	c	a
Slotervaartziekenhuis	2011	33,3	c	c	30%
STOP AIDS NOW! – Aids Fonds – Soa Aids Nederland	2011	20,0	66,7	60,0	50%
ZuidOostZorg	2011	66,7	c	c	50%
Zo Kinderopvang & BSO	2014	g	g	g	g
Antes Groep	2014	a	c	c	a
Franciscus Gasthuis & Vlietland	2016	53,6	c	c	50%

onderwijs en onderzoek

De Haagse Hogeschool	2009	40,0	c	c	40%
Erasmus Universiteit Rotterdam – wetenschappelijk personeel	2009	8,5	c	c	16%
Erasmus Universiteit Rotterdam – ondersteunend en beherend personeel	2009	14,3	c	c	14%
Hogeschool Inholland	2009	37,0	c	c	50%
Radboud Universiteit Nijmegen – wetenschappelijk personeel	2009	13,5	a	c	25%
Radboud Universiteit Nijmegen – ondersteunend en beherend personeel	2009	14,8	a	c	33%
Rijksuniversiteit Groningen – wetenschappelijk personeel	2009	12,9	c	c	22%
Rijksuniversiteit Groningen – ondersteunend en beherend personeel	2009	13,3	c	c	40%
TU Delft – wetenschappelijk personeel	2009	8,2	14,1	c	16%
TU Delft – ondersteunend en beherend personeel	2009	27,8	a	c	33%
TU Eindhoven – wetenschappelijk personeel	2009	4,7	c	c	18%
TU Eindhoven – ondersteunend en beherend personeel	2009	33,3	c	c	40%

⁵ UMC Groningen rapporteert vanaf 2018 over de gehele organisatie

Universiteit van Amsterdam – wetenschappelijk personeel	2009	15,6	c	c	25%
Universiteit van Amsterdam – ondersteunend en beherend personeel	2009	36,6	c	c	40%
Universiteit Leiden – wetenschappelijk personeel	2009	15,7	25,9	29,0	27%
Universiteit Leiden – ondersteunend en beherend personeel	2009	28,6	33,3	33,0	35%
Universiteit van Tilburg – wetenschappelijk personeel	2009	10,1	19,4	21,0	25%
Universiteit van Tilburg – ondersteunend en beherend personeel	2009	31,8	42,3	57,0	33%
Universiteit Twente – wetenschappelijk personeel	2009	7,4	c	c	15,4%
Universiteit Twente – ondersteunend en beherend personeel	2009	22,9	c	c	31%
Universiteit Utrecht – wetenschappelijk personeel	2009	14,9	33,3 ^j	27,0	25%
Universiteit Utrecht – ondersteunend en beherend personeel	2009	35,8	42,9	a	40%
Vrije Universiteit Amsterdam – wetenschappelijk personeel	2009	11,0	21,4	24,0	25%
Vrije Universiteit Amsterdam – management	2009	40,0	52,2	52,0	50%
Avans Hogeschool	2010	32,8	c	c	35%
CWI (Centrum voor Wiskunde en Informatica) ⁶	2010	4,6	10,0	a	10%
FOM (Fundamenteel Onderzoek der Materie) ⁷	2010	9,2	6,7	a	20%
Grafisch Lyceum Utrecht	2010	66,7	c	c	50%
KNAW	2010	9,8	c	c	16%
NIOZ	2010	0	20,7	23,0	50%
NWO Werkgever ⁸	2010	16,3	22,0	a	28%
NWO Commissies	2010	21,9	c	c	40%
Open Universiteit Nederland	2010	10,5	c	c	26%
Saxion	2010	32,4	36,5	41,0	50%
Ons Middelbaar Onderwijs	2012	22,9	41,4 ^j	43,0	45%
UNESCO-IHE	2015	a	a	c	a

overheid en publieke sector

Gemeente Almere	2008	12,5	15,4	14,0	30%
Gemeente Amsterdam	2008	32,1	45,1	43,0	45%
Gemeente Den Haag	2008	25,0	30,4	25,0	40%
Kadaster	2008	23,8	30,0	32,0	32%
Politietop divers	2008	11,8	c	c	16%
Rijksoverheid	2008	20,0	33,6	36,0	30%
Algemene Rekenkamer	2009	11,1	c	c	30%
Eerste Kamer der Staten-Generaal	2009	0	0	0	30%
Hoogheemraadschap van Delfland	2009	44,4	36,0	32,0	35%
Ministerie van Defensie – burgerpersoneel	2009	10,2	21,6	a	24%
Ministerie van Defensie – militair personeel	2009	2,2	5,3	a	24%
Nationale Ombudsman	2009	66,7	c	c	65%
Provincie Zuid-Holland	2009	26,4	a	a	32%
Sociaal-Economische Raad	2009	22,2	55,6	44,0	33%
Tweede Kamer der Staten-Generaal	2009	17,4	36,8	39,0	35%
UWV	2009	19,0	31,7	37,0	25%
Autoriteit Financiële Markten	2010	24,6	48,4	46,0	40%
Stichting Utrecht Natuurlijk (v/h Milieudienst Zuidoost-Utrecht)	2010	60,0	c	c	60%
NMA	2010	b	c	c	d
Openbaar Ministerie	2010	22,2	c	c	20%
Provincie van Fryslân	2010	0	42,9	43,0	30%
Provincie Noord-Brabant	2010	25,0	c	c	30%

⁶ CWI is gereorganiseerd

⁷ FOM is gereorganiseerd

⁸ NWO Werkgever is gereorganiseerd

Provincie Overijssel	2010	34,6	28,6	a	35%
Provincie Utrecht	2010	28,0	c	c	30%
VNG (Vereniging van Nederlandse Gemeenten)	2010	a	c	c	50%
Gemeente Enschede	2011	17,2	c	c	30%
Gemeente Tilburg	2012	29,2	45,0	38,0	32%
Ministerie van Buitenlandse Zaken	2013	20,7	28,7	30,0	40%
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	2013	36,8	47,4	47,0	40%
Gemeente Rotterdam	2013	20,0	a	c	35%
CBR	2014	41,2	38,9	35,0	38%
Ministerie van Infrastructuur & Waterstaat	2014	28,1	31,1	33,0	30%
Ministerie van Economische Zaken	2015	17,8	27,7	23,0	30%
Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport	2015	44,1	50,0	46,0	40%
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	2015	37,0	44,4	48,0	40%
Ministerie van Justitie en Veiligheid	2015	31,4	31,7	a	40%
Ministerie van Financiën	2015	40,0	a	a	30%

technologie en telecom

Cisco Systems	2008	23,1	a	c	31%
IBM Nederland	2008	4,2	12,9	12,0	20%
KPN	2008	15,9	20,5	22,0	30%
TomTom	2008	22,5	20,4	26,0	30%
Microsoft Nederland	2009	18,2	a	a	20%
Exact	2010	a	c	c	a
Vodafone Ziggo NL ⁹	2011	28,3	a	29,0	28%

werkgevers- en werknemersorganisaties

FNV Vakcentrale	2008	53,8	i	i	50%
VNO-NCW	2008	0	33,0	33,0	30%
Abvakabo FNV ⁵	2009	55,6	i	i	50%
Algemene Onderwijsbond	2009	41,2	c	c	40%
CNV Dienstenbond	2009	0	c	c	33%
CNV Onderwijs ⁴	2009	0	i	i	25%
CNV Politievakorganisatie ACP	2009	33,3	c	c	50%
CNV Publieke Zaak ¹⁰	2009	0	i	i	25%
CNV Vakcentrale	2009	0	c	c	33%
CNV Vakmensen	2009	0	c	c	25%
FNV Bondgenoten ¹¹	2009	40,0	i	i	45%
FNV Horeca	2010	0	c	c	30%
CAOP	2010	31,6	c	c	33%
MKB Nederland	2010	50,0	0	0	25%
Vereniging van Gemeentesecretarissen	2010	b	c	c	25%
AWVN	2011	44,4	c	c	30%
Algemene Bond Uitzendondernemingen	2012	50,0	c	c	50%
Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants	2012	30,4	50,0	38,0	50%
Aedes vereniging van woningcorporaties	2013	30,8	c	c	50%
Vereniging FME-CWM	2013	21,7	c	c	40%
VCP vakcentrale voor professionals	2014	0	c	c	50%
CNV Connectief ⁴	2009	i	50,0	a	25%
FNV ⁵	2008	i	57,9	59,0	50%

woningcorporaties

De Alliantie	2010	26,9	c	c	33%
--------------	------	------	---	---	-----

⁹ Vodafone is gefuseerd met Ziggo tot Vodafone Ziggo

¹⁰ CNV Publieke Zaak en CNV Onderwijs zijn gefuseerd tot 'CNV Connectief'.

¹¹ Charterondertekenaars FNV Bondgenoten, Abvakabo FNV en de voormalige vakcentrale FNV zijn samen met FNV Bouw en FNV Sport (geen charterondertekenaars) gefuseerd tot één organisatie 'FNV'

WonenCentraal	2010	50,0	c	c	40%
Havensteder	2011	40,0	c	c	40%
Dudok Wonen	2013	52,6	c	c	50%
Dunavie	2013	18,2	c	c	30%
Haag Wonen	2013	45,5	c	c	50%
Wonen Limburg	2013	37,5	c	c	41%
Woningstichting Rochdale	2013	34,9	52,6	c	50%
Woonstad Rotterdam	2013	10,0	c	c	50%
Parteon	2013	50,0	a	c	50%
Woonbron	2014	41,7	33,3	27,0	50%

Bron: Monitor Talent naar de Top 2017

- a. Geen gegevens aangeleverd.
- b. Geen gegevens voor het startjaar aangeleverd: hoefde dit op 31 december van het startjaar nog niet te doen.
- c. Uitgetreden.
- d. Vanaf Monitor 2011 bij Rijksoverheid ingedeeld.
- e. Gegevens niet bruikbaar voor publiek rapport.
- f. Organisatie is in dit jaar nog niet toegetreden.
- g. Wordt niet gemonitord, op alternatieve wijze aan charter verbonden.
- h. Gegevens buiten de termijn aangeleverd; niet meegenomen in de analyse.
- i. Gefuseerd met andere charterondertekenaar.
- j. Definitie 'top' in 2017 anders dan in 2016.
- k. Rapportteert niet op dit niveau, zie ook voetnoot 4.

Bijlage 4 Samenstelling commissie Monitoring Talent naar de Top

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:

Caroline Princen

voorzitter

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

Thessa Menssen

Thessa Menssen is commissaris bij FMO en PostNL. Was in de periode 2012-2018 CFO van Koninklijke BAM Groep. Daarvoor was zij werkzaam als COO en CFO van Havenbedrijf Rotterdam en bekleedde zij diverse functies bij Unilever. 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. Is de eerste helft van 2019 als NsVP-fellow verbonden aan het NIAS. 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 januari 2013 de UU Publiprijs.

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.

COMMISSIE
MONITORING

TALENT
NAAR
DE TOP

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:



Caroline Princen

Voorzitter

CEO van Nuts Groep. In de periode 2010-2017 was ze lid van de RvB van ABN AMRO. Daarvoor was zij CEO van Nedstaal B.V. Daarnaast is Caroline Princen voorzitter van de RvT van het UMC Utrecht en lid van de RvC van Ordina. Zij werd in 2008 uitgeroepen tot Topvrouw van het jaar.



Thessa Menssen

Thessa Menssen is commissaris bij FMO en PostNL. Was in de periode 2012-2018 CFO van Koninklijke BAM Groep. Daarvoor was zij werkzaam als COO en CFO van Havenbedrijf Rotterdam en bekleedde zij diverse functies bij Unilever. 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. Is de eerste helft van 2019 als NsVP-fellow verbonden aan het NIAS. 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 januari 2013 de UU Publiprijs.

Bijlage 5 Tool monitoring Talent naar de Top

De startmeting en voortgangsmetingen worden afgenomen via de digitale vragenlijst 'Tool monitoring Talent naar de Top'. Uitgangspunt van deze tool is dat de charterondertekenaars hun gegevens laagdrempelig en gebruiksvriendelijk kunnen aanleveren.

De tool bevat drie gedeelten:

1. doelstelling voor het aandeel vrouwen in de top over drie tot vijf jaar;
2. kwantitatieve criteria die de huidige situatie beschrijven;
3. kwalitatieve criteria die beschrijven hoe een ondertekenaar de doelstelling realiseert.

De doelstelling voor het aandeel vrouwen naar de top in drie tot vijf jaar wordt eenmalig bij de startmeting ingevoerd. Dit percentage is de richtlijn waartegen de voortgang in de komende jaren wordt afgezet.

Charterondertekenaars leveren hun kwantitatieve gegevens in absolute aantallen aan. De monitoringtool rekent op basis van uniforme definities de absolute aantallen om naar percentages.

De kwalitatieve criteria betreffen de performance van de organisatie op het gebied van diversiteit op zes dimensies. De performance wordt op een vierpuntsschaal op een oplopend niveau van ontwikkeling geduid, van 'beginner' tot 'excellent beheersend'. Excellent beheersend wordt afgeleid van wat organisaties die excelleren op het gebied van m/v-diversiteit kenmerkt. De tool biedt ruimte voor een korte tekstuele toelichting per onderwerp. Tevens kan een ondertekenaar uitgebreide plannen aan de commissie Monitoring Talent naar de Top voorleggen, hetgeen door de commissie wordt gestimuleerd.



T A L E N T
N A A R
D E T O P

Charter

Talent naar de Top

Inhoud

Doelstelling	68
De business case van diversiteit	69
Commitment en cultuurverandering	70
Overheid	70
Vrijwillig, maar niet vrijblijvend	70
Rapportage	72
Charter "Talent naar de Top"	73
Ondertekening	76

PREAMBULE

Doelstelling

Het Charter Talent naar de Top (verder 'het Charter' te noemen) is een instrument van stichting Talent naar de Top om meer diversiteit en een hogere toestroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent in topfuncties te bereiken.

Breed gedragen ondertekening en naleving van het Charter leidt op termijn tot de beoogde toename van diversiteit in topfuncties, zo is intussen uit ervaring ook gebleken. Bij de organisaties die het Charter ondertekenden is de groei van het percentage vrouwen in de top bijvoorbeeld significant hoger dan bij andere organisaties in Nederland.

Om al het beschikbare talent daadwerkelijk te benutten, zijn heldere doelstellingen en de bereidheid te rapporteren over de resultaten van belang. Met het ondertekenen van het Charter maken organisaties hun commitment en ambities duidelijk. Het Charter omvat een richtlijn en code met concrete doelstellingen, waarmee organisaties gericht toewerken naar duurzame en effectieve resultaten.

Het Charter voorziet nadrukkelijk in 'praising and naming' ter bevordering van beleid waarin verschillende talenten, van zowel vrouwen als mannen, in gelijke mate wordt ontwikkeld en benut. Het bevorderen van een meer evenredige vertegenwoordiging gebeurt binnen de eisen van de Algemene Wet Gelijke Behandeling en de Wet bestuur en toezicht.

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

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

De business case van diversiteit

Diversity & inclusion vormen een belangrijk strategisch organisatiethema. In een diverse en inclusieve organisatie worden talenten optimaal benut en prestaties en besluitvorming verbeterd. Beleid om meer diversity & inclusion te realiseren is dan ook logisch, slim en fair. Het is logisch, want (potentiële) medewerkers, klanten en andere stakeholders zijn divers. Het is slim, want onderzoek en ervaring wijzen uit dat het de besluitvorming en bedrijfsprestaties verbetert. Het is fair dat verschillende talenten daadwerkelijk gelijke kansen krijgen en zich optimaal kunnen ontwikkelen.

Dit Charter richt zich specifiek op vrouwelijk talent gezien de achterstand van Nederland ten opzichte van de internationale situatie op het gebied van arbeidsparticipatie van vrouwen in de hogere managementlagen, raden van bestuur en raden van commissarissen en/of toezicht¹. Verschillende – onbedoelde en onbewuste - mechanismen in die leiden tot insluiting van sommige en uitsluiting van andere groepen, liggen hieraan ten grondslag.² Erkenning van alle talent is natuurlijk breder dan alleen het talent van vrouwen. Het gaat uiteindelijk om een evenwichtigere organisatiecultuur, waarin eenieder zijn/haar talenten kan ontplooiën, ongeacht achtergrond, cultuur, geaardheid, sekse of leeftijd.

Ondertekenaars van het Charter Talent naar de Top zijn er van overtuigd dat werkgevers die talent niet ten volle benutten hun concurrentiepositie verliezen. Bedrijven met een diverse samenstelling van de top presteren structureel beter op belangrijke criteria zoals groei en innovatie³ dan branchegenoten met minder diversiteit aan de top. Er bestaat een positieve correlatie tussen diversiteit aan de top en financiële prestaties⁴.

¹ Zie onder meer: de Nederlandse 'Female Board Index' 2016, Analyse van de vrouwelijke bestuurders en commissarissen bij 122 Nederlandse beursondernemingen. Dr. Mijntje Lükerath-Rovers. Emancipatiemonitor 2016, Sociaal en Cultureel Planbureau, 2016.

Monitor Vrouwelijke Hoogleraren, LNVH, dec. 2016

Global Gender Gap Index, World Economic Forum, Oct. 2016

² Zie onder meer: Kwestie van kijken; vrouwelijk en bicultureel talent beter in beeld. Opportunity in Bedrijf, 2016.

³ Women Matter, Gender Diversity, a corporate performance driver. McKinsey & Company, 2007.

Women Matter 3, A Competitive Edge In And After The Crisis, 2009

⁴ Gender Diversity, a corporate performance driver. Credit Suisse Research Institute, 2012 Corporate Performance and Women's Representation on Boards 2007. Catalyst

Commitment en cultuurverandering

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

Het Charter heeft als uitgangspunt dat organisaties zelf verantwoordelijk zijn voor de benodigde beleidsontwikkeling en cultuurverandering in de top van hun organisatie. Toestroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent is een gezamenlijke uitdaging voor de organisatie en géén vrouwen- of minderhedenissue.

Het publiekelijk afgeven van commitment, het stellen van concrete targets en het nemen van effectieve en meetbare initiatieven zijn cruciaal. Het Charter biedt hiervoor een effectief handvat.

Overheid

De overheid heeft een duidelijke voorwaardenscheppende rol in het tot stand brengen van deze cultuurverandering. Zo kan zij positieve beeldvorming ten aanzien van diversiteit stimuleren en de combinatie van carrière en zorg door mannen en vrouwen vergemakkelijken. En zelf als werkgever het goede voorbeeld geven.

Vrijwillig, maar niet vrijblijvend

Ondertekening van het Charter is vrijwillig. Organisaties die het Charter ondertekenen, zeggen hiermee toe:

- Minimaal 3 jaar concrete maatregelen te nemen (of binnen hun huidige diversiteitsbeleid te continueren) om meer vrouwelijk talent aan boord te krijgen, te behouden en te benoemen;
- Daarvoor enkele concrete, kwantitatieve doelstellingen te formuleren;

- Daartoe beleid te ontwikkelen; de inhoud daarvan is afhankelijk van de specifieke omstandigheden binnen de organisatie, zoals de specifieke sector of het aantal vrouwen in de pijplijn;
- Zich jaarlijks te laten monitoren op de voortgang.

Ondertekenaars van het Charter ontvangen een Toolkit diversiteit en krijgen toegang tot best practices op het gebied van diversiteitsbeleid. De Toolkit en de best practices vormen een hulpmiddel voor het ontwikkelen en toetsen van beleid. Specifieke toepassing van de best practices is afhankelijk van de concrete omstandigheden binnen de organisatie.

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

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

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

Ondertekenaars stellen zelf hun doelstellingen en streefcijfers vast, mede afhankelijk van de huidige situatie en de sector waarin zij werkzaam zijn. Internationaal onderzoek laat zien dat pas wanneer 30% van een bepaalde minderheid vertegenwoordigd is, deze minderheid als 'gewoon' wordt gezien. Zo geldt dat er in een groep van tien personen tenminste drie

vrouwen vertegenwoordigd moeten zijn⁵ voordat vrouwen als een normaal onderdeel van de groep worden beschouwd en behandeld. Bij het vaststellen van targets en het opstellen van een relevant diversiteitsbeleid is het belangrijk bovenstaande in gedachten te houden.

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

Rapportage

Ondertekenaars van het Charter rapporteren jaarlijks over het bereiken van hun doelstellingen aan een onafhankelijke Monitoring Commissie. Zij leveren de relevante cijfers aan en lichten toe hoe zij scoren ten opzichte van door henzelf vastgestelde diversiteitsdoelstellingen m/v. Bij onvoldoende progressie ten aanzien van deze doelstellingen, geven werkgevers aan welke oorzaken hieraan ten grondslag liggen en welke additionele maatregelen zij nemen om hun doelstellingen alsnog te realiseren.

De organisaties ontvangen hierover elk een individuele rapportage, met een kwantitatieve meting en een kwalitatieve toetsing op zes belangrijke criteria. Zo kunnen zij de ontwikkelingen en voortgang in hun organisatie bijhouden. Bovendien bevat het rapport een sectorale benchmark, zodat zij kunnen zien hoe hun organisatie scoort binnen de branche. De meting wordt in opdracht van de Commissie Monitoring Talent naar de Top door een extern onderzoeksbureau uitgevoerd. De individuele bedrijfsrapportages zijn vertrouwelijk en alleen voor de organisatie zelf en voor stichting Talent naar de Top.

De Monitoring Commissie verzamelt de geaggregeerde resultaten van alle organisaties en rapporteert jaarlijks over de algemene voortgang bij de gezamenlijke ondertekenaars van het Charter. Dit algemene rapport wordt publiekelijk gepresenteerd, waarbij goed presterende organisaties worden onderscheiden. Met een degelijke onderscheiding kunnen zij hun positie als aantrekkelijke werkgever versterken.

⁵ Men and Women of the Corporation (1997). Rosabeth Moss Kanter

CHARTER “TALENT NAAR DE TOP”

Ondertekenaars verklaren het volgende:

1. Ondertekenaars zijn overtuigd van het belang van diversiteit in hun organisatie. Zij committeren zich aan het ontwikkelen of (indien reeds bestaand binnen het huidige bredere diversiteitsbeleid) continueren van een duidelijke strategie voor toestroom, doorstroom en behoud van meer **vrouwelijk talent** in (sub-)topfuncties (tweede en derde echelon en raden van bestuur/directies). Ondertekenaars benadrukken waar mogelijk en van toepassing ook aan de raad van commissarissen of toezicht het belang van meer diversiteit in deze raad.
2. Ondertekenaars stellen voor een termijn van minimaal drie jaar, al dan niet binnen hun reeds bestaande diversiteitsbeleid, specifieke kwantitatieve doelen op voor toestroom, doorstroom en behoud van **vrouwelijk talent** naar de top van hun organisatie. Deze kwantitatieve doelstellingen zijn gedifferentieerd naar specifieke doelgroep(-en) en organisatie specifiek, mede afhankelijk van de relevante arbeidsmarkt en de startsituatie waarin de organisatie zich bevindt. Behalve om staffuncties gaat het hierbij in het bijzonder om een toename van benoemingen in operationele managementfuncties.
 - a. Iedere ondertekenaar verricht in ieder geval in de eerste zes maanden na ondertekening een nulmeting naar het percentage vrouwen op verschillende niveaus in de organisatie, waarbij met name wordt gekeken naar potentieel voor (sub-) topposities. Hierover wordt gerapporteerd op basis van een door de Commissie Monitoring vastgesteld en aangeleverd standaardinstrument (de Monitor Talent naar de Top). Voor zover een werkgever al eerder of elders rapporteert inzake diversiteit, overlegt hij/zij deze rapportage op basis van het standaardinstrument.
3. Ondertekenaars stellen binnen zes maanden na ondertekening een duidelijke managementstrategie vast, dan wel bevestigen hun reeds bestaande diversiteitsstrategie, op basis waarvan zij de door hen gestelde kwantitatieve doelstellingen trachten te bereiken. Deze strategie wordt vastgesteld en duidelijk intern naar alle werknemers

gecommuniceerd door het bestuur of waar van toepassing het topmanagement van de organisatie.

- a. Waar van toepassing wordt de strategie als onderdeel van het strategisch beleid tenminste jaarlijks overlegd aan de raad van commissarissen of toezicht. Jaarlijks herzien ondertekenaars deze strategie, waar nodig aangepast en herzien op basis van de daadwerkelijk behaalde resultaten. Voor zover de ondertekenaar reeds een strategie heeft, overlegt hij/zij deze aan de Commissie Monitoring.
4. Ondertekenaars leggen de op basis van bovenstaande kwantitatieve doelen geformuleerde strategie vast in heldere, actiegerichte managementafspraken. Het management kan mede worden beoordeeld op zijn bijdrage aan het verwezenlijken van deze doelstellingen. Deze doelstellingen kunnen zowel kwantitatief van aard zijn als gericht op het proces om tot een hogere participatiegraad van vrouwen te komen.
 5. Ondertekenaars rapporteren jaarlijks hun voortgang op een aantal duidelijke key performance indicators (toestroom, doorstroom en behoud in het tweede en derde echelon en de raden van bestuur/directies) aan de daartoe ingestelde Monitoring Commissie. Deze rapportage bevat de voortgang ten opzichte van de resultaten van de nulmeting en de uiteindelijke kwantitatieve doelstellingen. Werkgevers hebben uiteraard de mogelijkheid uitgebreider te rapporteren.
 - a. Ondernemingen die internationaal opereren, rapporteren binnen het (al dan niet reeds bestaande) globale diversiteitsbeleid over de in Nederland behaalde resultaten.
 - b. Bedrijven in Nederland maken steeds vaker deel uit van internationale organisaties. De carrièrelijnen van vrouwelijke talenten ontwikkelen zich daarom in toenemende mate ook in bedrijfsonderdelen buiten Nederland. Om te voorkomen dat deze carrièreontwikkeling een negatieve impact heeft op de te behalen streefcijfers en monitoringresultaten (doordat desbetreffende vrouwen 'verdwijnen' uit de Nederlandse cijfers), biedt de monitoringtool gelegenheid om melding te maken van dergelijke verschuivingen. In de individuele en publieke rapporten zal rekening worden gehouden met dergelijke ontwikkelingen en op positieve wijze hierover worden gerapporteerd.

- c. Beursgenoteerde ondernemingen die het Charter hebben ondertekend en waarop de Nederlandse Corporate Governance Code en/of de Wet bestuur en toezicht van toepassing is kunnen indien gewenst deze rapportage eveneens binnen hun reguliere jaarverslaggeving vermelden en in de algemene vergadering van aandeelhouders toelichten (in het bijzonder waar deze rapportage betrekking heeft op samenstelling en profiel van de raad van commissarissen).
6. Ondertekenaars werken actief aan de ontwikkeling en toepassing van specifieke instrumenten voor het 'diversity proof' maken van de organisatie en voor carrièrebegeleiding van divers talent. Onderdeel van deze instrumenten kan aanpassing van de procedures voor het aantrekken en benoemen in hogere posities zijn. Ondertekenaars van het Charter ontvangen een (digitale) Toolkit diversiteit en krijgen toegang tot best practices op het gebied van diversiteitsbeleid.
 7. Ondertekenaars zijn bereid hun ervaringen met best practices en de door hen nader ontwikkelde initiatieven op het gebied van diversiteit en talent bevorderend beleid met andere ondertekenaars te delen.
 8. Ondertekenaars ontvangen jaarlijks een individuele rapportage, waarin de kwantitatieve ontwikkelingen zijn te zien en een toetsing op zes kwalitatieve criteria voor effectief diversiteitsbeleid. In deze rapportage is ook een sector benchmark opgenomen.
 9. De Charter ondertekenaars ontvangen van stichting Talent naar de Top een uitnodiging voor een gesprek en advies en aanbevelingen op basis van hun individuele rapportage.
 10. De Commissie Monitoring maakt jaarlijks de algemene voortgang bekend op basis van de rapportages van de ondertekenaars van het Charter. De Commissie zorgt bovendien voor positieve onderscheidingen van de relevante ondertekenaars in verschillende communicatie-uitingen, zoals in de media en op de website van stichting Talent naar de Top.
 11. Met de ondertekening van het Charter zijn organisaties ook lid van een actieve community van vooruitstrevende organisaties – een voorhoede op het gebied van m/v diversiteit in Nederland. Hieraan zijn, naast de jaarlijkse rapportage, nog diverse andere voordelen verbonden. Organisaties betalen voor dit lidmaatschap

een jaarlijkse bijdrage, afhankelijk van het aantal fte van de organisatie.

Beëindiging van deelname aan Charter Talent naar de Top dient door de ondertekenaar of diens opvolger plaats te vinden, uiterlijk drie maanden vóór het einde van het kalenderjaar. Bij verhoging van de bijdrage worden deelnemers vooraf geïnformeerd en is beëindiging mogelijk met ingang van de datum waarop de nieuwe deelnemersbijdrage van kracht wordt.

Getekend voor akkoord,

Plaats en datum:

Bedrijfsnaam:



T A L E N T
N A A R
D E T O P

Bedrijfsnaam:

Naam:

Naam:

Handtekening:

Handtekening:

Bijlage 7 Toelichting gehanteerde begrippen

Top Raad van bestuur/directie en de twee hiërarchische lagen daaronder.

Subtop De derde en vierde hiërarchische laag onder de raad van bestuur/directie.

Raad van bestuur (rvb): het hoogste leidinggevende orgaan van de onderneming, het orgaan dat belast is met de dagelijkse leiding van de vennootschap. Andere benamingen die soms gebruikt worden zijn 'bestuur', 'directie' of 'directeur'.

Raad van commissarissen (rvc), raad van toezicht (rvt): het toezichthoudende orgaan van een bedrijf of organisatie. Voor vennootschappen (NV's en BV's) wordt vaak de term 'raad van commissarissen' gehanteerd, voor stichtingen, verenigingen en coöperaties de term 'raad van toezicht'.

Aandeel vrouwen in de top Het aantal vrouwen in de top gedeeld door het totale aantal werknemers in de top van de organisatie.

Aandeel vrouwen in de subtop Het aantal vrouwen in de subtop gedeeld door het totale aantal werknemers in de subtop van de organisatie.

Aandeel in de organisatie Het aantal vrouwen in de organisatie gedeeld door het totale aantal medewerkers in de organisatie.

Literatuur

- Ernst & Young LLP (2015). *Women on US boards: what are we seeing?* EY Center for Board Matters: SCORE no. CFO 126.
- Henderikse, W., A. van Beek & B. Pouwels (2017). The Efficacy of Strategies to Elevate Gender Equality in Leadership. Assessing the Netherlands' "Charter Talent to the Top" Initiative. In: *Gender, Communication, and the Leadership Gap*. Women and Leadership Book Series: International Leadership Association (ILA) & Information Age Publishing, Inc. (IAP)
- Pouwels, B. en Henderikse, W. (2015a). *De aanhouder wint. Monitor Talent naar de Top 2014*. Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuisjes en partners.
- Pouwels, B. en Henderikse, W. (2015b). *Topvrouwen in de wachtkamer. Bedrijvenmonitor 2012-2015*. Commissie Monitoring Talent naar de Top/Zeist: VanDoorneHuisjes en partners.
- Pouwels, B. en Henderikse, W. (2016a). *Charterbedrijven zetten de toon: ambitie en commitment werken. Monitor Talent naar de Top 2015*. Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuisjes en partners.
- Pouwels, B., & Henderikse, W. (2017a). *Daadkracht werkt! Monitor Talent naar de Top 2016*. Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuisjes en partners.
- Pouwels, B. en Henderikse, W. (2017b). *Een beetje beter, maar nog lang niet voldoende. Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017*. Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuisjes en partners.
- Pouwels, B. en Henderikse, W. (2018). *Het kán wel! Monitor Talent naar de Top 2017*. Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuisjes en partners.
- Randøy, T. (2006). *A Nordic perspective on corporate board diversity*. Kristiansan: Agder University College.
- Richard, O. C., Roh, H., & Pieper, J. R. (2013). The link between diversity and equality management practice bundles and racial diversity in the managerial ranks: Does firm size matter? *Human Resource Management*, 52(2), 215-242.

Voetnoten

¹ Sommige charterondertekenaars rapporteren voor meerdere organisatieonderdelen. Voor deze organisatieonderdelen hebben ze afzonderlijke streefcijfers vastgesteld en nemen ze verschillende maatregelen. Dit komt vooral voor bij universiteiten en universitaire medische centra, die onderscheid maken tussen wetenschappelijk personeel, medisch specialisten en/of het overig/ondersteunend personeel. In dit rapport worden de organisatieonderdelen waarvoor afzonderlijke streefcijfers zijn gemaakt ieder apart meegeteld.

² Met 'topfuncties' worden de raad van bestuur/directie en de twee hiërarchische lagen daaronder bedoeld. Zie ook bijlage 7.

³ Bij de berekening van het gewogen gemiddelde is rekening gehouden met de omvang van de top, de subtop, de organisatie en het aandeel vrouwen in de sector. Zo ontstaat een vorm van weging. Het gemiddelde is als volgt berekend:

gemiddeld aandeel vrouwen in de top = totaal aantal vrouwen in de top van alle charterorganisaties samen / totaal aantal werknemers in de top van alle charterorganisaties samen.

gemiddeld aandeel vrouwen in de subtop = totaal aantal vrouwen in de subtop van alle charterorganisaties samen / totaal aantal werknemers in de subtop van alle charterorganisaties samen.

gemiddeld aandeel vrouwen in de organisatie = totaal aantal vrouwen in alle charterorganisaties samen / totaal aantal werknemers in alle charterorganisaties samen.

gemiddeld aandeel vrouwen in de top in sector x = totaal aantal vrouwen in de top van alle charterorganisaties samen in sector x / totaal aantal werknemers in de top van alle charterorganisaties samen in sector x.

⁴ De Monitor 2018 neemt voor de vergelijking van het percentage vrouwen in de top alle organisaties mee die in 2017 én 2018 de tool hebben ingevuld zodat veranderingen worden veroorzaakt door veranderingen *binnen* deze groep charterorganisaties en niet door veranderingen in de samenstelling van het charter.

N.B. Het percentage vrouwen in de top in 2018 dat gerapporteerd wordt in de Monitor 2018 kan iets afwijken van het percentage voor 2017 uit de Monitor 2017. Dit verschil ontstaat doordat de groep organisaties waarover gerapporteerd wordt in de periode 2017 – 2018 iets anders van samenstelling is dan de groep waarover gerapporteerd wordt in de periode 2016 – 2017. Nieuwe organisaties hebben zich in de tussentijd bij het charter aangesloten, andere hebben het charter verlaten. Ook hebben enkele organisaties in 2018 de tool niet ingevuld. In de Monitor 2017 (Pouwels en Henderikse, 2018a) werden alle organisaties gevolgd die de tool hebben ingevuld in 2016 en 2017.

⁵ Het gemiddelde streefcijfer is een gewogen gemiddelde. Bij de berekening van het gewogen streefcijfer wordt rekening gehouden met de omvang van de top (zie ook noot 4).

⁶ De bivariate correlatie tussen het aandeel vrouwen in de top en de omvang van de top bedraagt in 2018 $r = -.16$; $p = .077$, $n=124$; de bivariate correlatie tussen het aandeel vrouwen in de subtop en de omvang van de subtop bedraagt in 2018 $r = -.237$; $p < .05$, $n=119$.

⁷ Op 7 februari 2017 heeft de Eerste Kamer ingestemd met de handhaving van het wettelijk streefcijfer voor een evenwichtige vrouw/man verdeling in het bestuur van ondernemingen. Dat betekent dat de bijna 4800 ondernemingen die in 2018 onder de Wet bestuur en toezicht vallen, dienen te blijven streven naar een verdeling waarbij tenminste 30% van de zetels door vrouwen (en ten minste 30% van de zetels door mannen) wordt bezet in het bestuur en de raad van commissarissen.

⁸ Sinds 1 januari 2018 zijn grote vennootschappen nv's en bv's die voldoen aan ten minste twee van de drie volgende criteria:

1. De waarde van de activa bedraagt volgens de balans meer dan €20 miljoen;
2. De netto-omzet over het boekjaar bedraagt €40 miljoen of meer;
3. Het gemiddeld aantal werknemers over het boekjaar bedraagt 250 of meer.

⁹ De gemiddelde aandelen vrouwen in de rvb, rvc en rvt zijn gewogen gemiddelden. Voor de vergelijking van de percentages vrouwen in de rvb, rvc en rvc tussen 2017 en 2018 zijn alleen organisaties meegenomen die zowel in 2016 als in 2018 de tool hebben ingevuld zodat veranderingen worden veroorzaakt door veranderingen *binnen* deze groep charterorganisaties en niet door veranderingen in de samenstelling van het charter.

¹⁰ De 'top' wordt hier gedefinieerd als de raad van bestuur/directie en de twee hiërarchische lagen daaronder.

¹¹ In 2019 verschijnt er een nieuwe Bedrijvenmonitor.

¹² Dat veronderstelt wel dat het aanbod van gekwalificeerde vrouwen in hetzelfde tempo stijgt en dat ook in de lagen onder de top vrouwen goed vertegenwoordigd zijn.

¹³ De Monitor 2018 neemt voor de ontwikkeling van de inzet en het functioneren alle organisaties mee die in 2017 én 2018 de tool hebben ingevuld zodat veranderingen op de zes dimensies worden veroorzaakt door veranderingen *binnen* deze groep charterorganisaties en niet door veranderingen in de samenstelling van het charter.

¹⁴ Voor de ontwikkeling van de inzet en het functioneren zijn alle organisaties meegenomen die in 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 én 2018 de tool hebben ingevuld. Op deze manier wordt duidelijk dat eventuele veranderingen op de zes dimensies worden veroorzaakt door veranderingen *binnen* de groep charterorganisaties en niet door veranderingen in de *samenstelling* van het charter.

¹⁵ *Talent telt in de top* is de titel van de Monitor Talent naar de Top uit 2014.

¹⁶ *Het kán wel!* Is de titel van de Monitor Talent naar de top uit 2017.

¹⁷ *Charterbedrijven zetten de toon: ambitie en commitment werken* is de titel van de Monitor Talent naar de Top uit 2016.

¹⁸ *De aanhouder wint* is de titel van de Monitor Talent naar de Top uit 2015.

