

COMMISSIE
MONITORING



TALENT
NAAR
DE TOP

(Alle) Talent in balans!

Monitor Talent naar de Top

2021

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)

Gewoon een kwestie van doen (2018)

Succes verzekerd (2019)

Het verschil maken, juist nu! (2020)

Commissie Monitoring Talent naar de Top

Website www.talentnaardetop.nl/charter

E-mail info@commissiemonitoring.nl

(Alle) Talent in Balans!

Monitor Talent naar de Top 2021

Nel Verhoeven, Wilma Henderikse

Commissie Monitoring Talent naar de Top

Amsterdam, juni 2022

Inhoud

Voorwoord	6
Samenvatting	7
1. Monitoring vrouwen naar de top	12
2. Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top	13
3. Verschillen tussen organisaties	16
4. Vrouwen in de raad van bestuur en raad van commissarissen	21
5. Trends tussen 2008 en 2021	26
6. M/V-diversiteitsmanagement: inzet en functioneren	29
7. Inclusief beleid	43
8. Monitoring Executive Search Code	50
9. Monitoring Cultureel Talent naar de Top	55
10. Aansprekende voorbeelden	58
11. Conclusies	62
12. Aanbevelingen	65
Summary	67
Bijlagen	
Bijlage 1 Profiel van de charterondertekenaars	70
Bijlage 2 Ontwikkelingsniveaus per dimensie 2020 en 2021	72
Bijlage 3 Charterondertekenaars naar startjaar, aandeel vrouwen in de top en doelstelling monitoringjaar 2021	75
Bijlage 4 Samenstelling commissie Monitoring Talent naar de Top	85
Bijlage 5 Tool monitoring Talent naar de Top	86
Bijlage 6 Charter Talent naar de Top	87
Bijlage 7 Toelichting gehanteerde begrippen	97
Literatuur	98
Noten	100

Voorwoord

Hierbij de uitkomsten van de Monitor Talent naar de Top 2021. Dit is alweer de dertiende keer dat deze monitor verschijnt. Het laat zien dat het thema nog steeds heel actueel is.

Het belang van diversiteit en inclusie behoeft inmiddels geen betoog. Diversiteit en inclusie worden zeker in een samenleving, die aan verandering onderhevig is, steeds belangrijker voor de gezondheid daarvan. Het gaat hierbij allang niet meer alleen om het aandeel vrouwen in onze arbeidsmarkt en in de top van onze instellingen en bedrijven. Het thema heeft zich duidelijk verbreed in de loop der jaren, hetgeen onder meer terug te zien is aan de aandacht hiervoor binnen vele organisaties als ook in de media.

Vanaf de start in 2008 hebben tweehonderdzevenenzeventig organisaties het Charter Talent naar de Top getekend. In al die jaren heeft de inzet en commitment van de deelnemende organisaties ertoe geleid dat het aandeel van vrouwen aan de top betekenisvol is gestegen. Bijna 60% heeft een aandeel vrouwen in de top dat boven de 30% uitkomt. De monitor over 2021 laat wederom een stijging zien. Goed nieuws dus.

Deelnemen aan het Charter toont commitment, geeft inzicht in waar men staat ten opzichte van anderen, geeft een netwerk en aanknopingspunten voor verdere verbetering. De monitor laat niet alleen de performance in cijfers zien maar ook onderliggende kwalitatieve factoren. Inmiddels laten charterorganisaties zich ook breder monitoren op culturele diversiteit.

Het is goed te ervaren dat de Monitor door deelnemers niet als bureaucratische verplichting wordt gezien maar als een instrument om verder te verbeteren. De monitor heet niet voor niets “Talent naar de Top”. In elke tijd waarin we leven, kan ik mij weinig voorstellen dat belangrijker is voor de gezondheid van een organisatie en onze samenleving dan dit. De Monitor als spiegel levert daar een bijdrage aan. Uiteindelijk is het aan de organisaties zelf om diversiteit en inclusie tot een succes te maken.

Ook al laat de Monitor een steeds beter beeld zien, er blijft nog een weg te gaan. Misschien blijft het ook altijd wel “werk aan de winkel”. Omdat simpelweg niet overal goede voortgang wordt geboekt, is op 1 januari 2022 de wet ‘evenwichtiger verhouding vrouwen en mannen in het bestuur en de Raad van Commissarissen’ in werking getreden. Eén derde deel van de Raad van Commissarissen van beursgenoteerde bedrijven zal binnen enkele jaren uit vrouwen moeten bestaan. Daarnaast zullen grote vennootschappen (circa vijfduizend bedrijven) ambitieuze streefcijfers ten aanzien van diversiteit moeten vaststellen én daar een plan van aanpak aan moeten verbinden. De Sociaal Economische Raad heeft de wettelijke taak rapportage hierover te faciliteren én de resultaten van bedrijven zichtbaar te maken.

Veel charterorganisaties voldoen op dit moment al aan deze quota. Het laat zien waartoe commitment van de top kan leiden. Het laat ook de toegevoegde waarde zien van het charter-netwerk. Het Charter en daarmee het netwerk staat altijd open voor nieuwe deelnemers. Goed voorbeeld doet goed volgen: (Alle) Talent in Balans.

Marjan Oudeman

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 277 organisaties het charter ondertekend. In 2021 heeft één organisatie aan de startmeting deelgenomen.

De Monitor Talent naar de Top 2021 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. De monitor voor 2021 is gebaseerd op gegevens van 104 organisaties.

Aandeel vrouwen in top en subtop blijft toenemen

Het aandeel vrouwen in topfuncties (raad van bestuur/directie en de twee hiërarchische lagen daaronder) is in 2021 opnieuw gegroeid. Het gemiddelde aandeel vrouwen in de top steeg van 32,1% eind 2020 naar 33,2% eind 2021, een stijging van 1,1 procentpunt. Het aandeel vrouwen in de subtop is tussen 2020 en 2021 met 1,4 procentpunt gestegen tot 38,9%. Deze stijging is iets groter dan vorig jaar, toen het percentage vrouwen in de subtop met 0,8 procentpunt toenam. Het aandeel vrouwen in de totale organisatie loopt met 47,7% nog steeds iets achter op het aandeel mannen en groeit 0,5 procentpunt ten opzichte van 2020.

Bij 68,3% van de charterorganisaties nam het aandeel vrouwen in de top toe, bij 24,8% daalde het en bij 6,9% bleef het gelijk. In 2021 was er geen enkele charterorganisatie waar geen vrouw in de top is, net zoals ook al het geval was in 2020.

De groei van het aandeel vrouwen in de top wordt onder andere weerspiegeld in de verschillen tussen sectoren: zoals ook voorgaande jaren het geval was, zijn vrouwen het best vertegenwoordigd in de top van werkgevers- en werknemersorganisaties, dit jaar gevolgd door de overheids- en publieke sector, met de gezondheids- en welzijnszorg op de derde plaats. De sector cultuur, media, handel en horeca heeft in 2021 de laagste positie van de sector consultancy ICT/bouw/infra overgenomen.

Charterorganisaties absolute voorlopers met vrouwen in de rvb en rvc

In vergelijking met 2020 is bij charterorganisaties in 2021 vooral het aandeel vrouwen in de rvt toegenomen, namelijk met 4,8 procentpunt tot 46,0%. Vorig jaar was deze stijging nog 1,5 procentpunt. Het aandeel vrouwen in de rvc is ook gestegen, namelijk met 0,9 procentpunt tot 39,2%, dat is iets minder dan vorig jaar (toen was de stijging 2,1 procentpunt). De rvb ten slotte laat

een toename zien van 3,4 procentpunt tot 37,5%. Deze stijging is vergelijkbaar met die van vorig jaar, toen een stijging van 3,4 procentpunt werd waargenomen.

In 2021 heeft bijna tweederde (62,7%) van de besturen van charterorganisaties een evenwichtige m/v-verdeling (minimaal 30% vrouwen) weten te realiseren in de rvb. In 2021 is ook het grootste deel van de rvc's (83,7%) evenwichtig samengesteld. Ten slotte hebben de meeste rvts (95,7%) een aandeel van minimaal 30% m/v, net zoals in 2019. Er is in 2021 geen enkele rvt zonder vrouwen.

Tot nu toe vergeleken we het aandeel vrouwen in de rvb en rvc van charterorganisaties elk jaar met de cijfers van de Bedrijvenmonitor, het onderzoek naar de m/v-samenstelling van besturen en toezichthoudende organen van alle grote bedrijven die aan het wettelijk moesten voldoen. Per 1 januari 2020 is dit wettelijk streefcijfer echter vervallen. Bij gebrek aan een actuele Bedrijvenmonitor vallen we terug op de cijfers over 2020. Die tonen dat bij de grote bedrijven het aandeel vrouwen aanzienlijk lager ligt met 12,9% vrouwen in de rvb en 21,4% 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 2021 weer verder is ontwikkeld. Leiderschap is nog altijd het verst ontwikkeld: 56% zit in de beheersingsfase. Dit wordt op korte afstand gevolgd door klimaat en HR. In 2021 tekent zich een tweedeling af: op drie dimensies bevindt geen enkele organisatie zich meer in de startfase. In de onderste regionen vinden we communicatie, strategie en management waar nog wel organisaties zijn die in de startfase verkeren. We zien dat er commitment is aan de top, maar dat het nog steeds een uitdaging is om het behalen van resultaten in de lijn te beleggen. Op alle zes dimensies is echter sprake van ontwikkeling. 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 het effectiviteitsonderzoek dat we in 2015 uitvoerden weten we dat alle zes dimensies effectief zijn in het verhogen van het aandeel vrouwen in de top en dat meer doen op alle fronten werkt. Vervolgonderzoek uit 2019 laat zien dat de verschillen in verklarende kracht van de zes dimensies klein zijn: klimaat – wordt diversiteit gewaardeerd, leeft het - 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, op de voet gevolgd door strategie en management. Bovendien geldt in de meeste jaren dat een hoge score op een van de dimensies gepaard gaat met een hoge score op (alle) andere dimensies.

Inclusief beleid van de charterorganisaties

Sinds 2020 wordt, naast het beleid voor m/v-diversiteit, ook gevraagd naar inclusief beleid. Waar *diversiteit* gaat over de representatie van verschillende sociale en culturele groepen in de organisatie, refereert *inclusie* aan het actief opnemen, inzetten en integreren van diversiteit in de organisatiecultuur. Ook daar tekenen we ontwikkelingen op in de gang naar inclusieve organisaties, met name op het gebied van leiderschap in inclusie: de top voelt zich verantwoordelijk en stuurt actief op inclusie. Realisatie van inclusiviteit is gegroeid; twee-derde van de charterorganisaties heeft inclusiviteit grotendeels of helemaal gerealiseerd (66,6%). Dat is een forse groei ten opzichte van 2020. Verder zien we dat organisaties met een hoger realisatieniveau op de zes dimensies van m/v-diversiteit, ook een hoger realisatieniveau op de onderscheiden dimensies van inclusiviteit hebben.

Monitoring Executive Search

De jaarlijkse monitoring van de Executive Search Code (ESC) geeft inzicht in hoe executive searchbureaus zich in de praktijk inzetten voor de benoeming van vrouwen in topfuncties en welke resultaten zij hierbij boeken. In 2021 hebben bureaus gemiddeld 49% vrouwen als streven gehanteerd bij het samenstellen van de long list en short list voor topposities, vergelijkbaar met vorig jaar. Van alle kandidaten die zij voor een longlist hebben voorgedragen was gemiddeld 30% vrouw, veel lager dan vorig monitoringjaar (42%). Maar de monitor laat ook zien dat in 2021 50% van het totaal aantal plaatsingen vrouwen betrof en dat is meer dan vorig jaar (46%). Er werden dus verhoudingsgewijs minder vrouwen voorgedragen maar meer vrouwen geplaatst.

Monitor Cultureel Talent naar de Top

Charterorganisatie die aan de monitor culturele diversiteit in de top deelnemen zijn pioniers op het gebied van culturele diversiteit. Nog niet alle deelnemende organisaties hebben een streefcijfer voor het aandeel werknemers met een andere culturele achtergrond in de top. De streefcijfers van organisaties die er wel een hebben lopen uiteen van 4% tot 25%, met een gemiddelde van 12,1%. Nog geen van de deelnemende organisaties heeft het streefcijfer behaald. Het aandeel medewerkers aan de top met een andere culturele achtergrond in de top is 4,1% eind 2021, net zoals vorig monitoringjaar. In de rvb is het aandeel 13% en in de rvc 9,4% (tegenover respectievelijk 5,4% en 6,3% vorig monitoringjaar). In de subtop is het aandeel 5,3% (7,4% vorig jaar) en in de totale organisatie 10,7% (13,1% vorig jaar). Net zoals voorgaand monitoringjaar en net zoals bij m/v-diversiteit, zien we dat voor beleid de dimensie leiderschap het meest ontwikkeld is. Communicatie is relatief het minst ontwikkeld. Het ontwikkelingsniveau van de verschillende dimensies van beleid is over de gehele linie lager dan bij de m/v-monitor.

Aansprekende voorbeelden van charterondertekenaars

De commissie Monitoring Talent naar de Top heeft dit jaar twee charterorganisaties geselecteerd als 'aansprekend voorbeeld' op het gebied van gender diversiteit. Deze organisaties hebben in 2021 goed gepresteerd op dat gebied en/of laten op langere termijn een voortdurende verbetering zien. Dit jaar zijn dat de ANWB en de Nederlandse Publieke Omroep (NPO).

Naar aanleiding van de separaat uitgevoerde Monitor Cultureel Talent naar de Top is PwC verkozen tot aansprekend voorbeeld op het gebied van culturele diversiteit.

Onder de searchbureaus die aan de Executive Search Monitor hebben meegedaan is dit jaar The Executive Network (TEN) verkozen tot best presterend searchbureau.

Aanbevelingen van de commissie Monitoring Talent naar de Top

Stichting Talent naar de Top

- We doen de aanbeveling om in te zetten op werving van nieuwe organisaties, en op verdieping en vernieuwing van het huidige commitment. De groep charterondertekenaars blijft koploper op het gebied van diversiteit en inclusiviteit. Het zou goed zijn als voorbeeld voor de 5000 organisaties die vallen onder de Wet 'evenwichtiger verhouding vrouwen en mannen in het bestuur en de raad van commissarissen'. Zij moeten stappen gaan nemen en kunnen profiteren van de kennis en ervaring van deze groep
- Uit het onderzoek komt naar voren dat (de dimensie) communicatie qua ontwikkeling achterblijft bij de ontwikkelniveaus van de andere dimensies. Het gaat hierbij om de mate waarin een organisatie haar visie, gevoelde urgentie, doelen en de maatregelen voor diversiteit zichtbaar en hoorbaar uitdraagt. Deze dimensie wordt wat summier gemeten. We raden stichting Talent naar de Top aan om in de volgende monitor (over 2022) de dimensie communicatie inhoudelijk verder in te vullen en scherper neer te zetten.
- In de Monitor wordt de charterorganisaties gevraagd om zelf vragen te stellen naar aanleiding van de eigen strategie en beleid voor de toename van het aandeel vrouwen in de top. Talent naar de Top pakt deze vragen al op in individuele gesprekken en inhoudelijke bijeenkomsten. We raden de Stichting aan om hier mee verder te gaan. Vraagstukken, antwoorden en best practices zouden nog breder uitgemeten kunnen worden zodat meer organisaties er profijt van hebben, bijvoorbeeld via social media (LinkedIn), workshops en presentaties.

Organisaties

- We hebben een groep van pioniers die streven naar culturele diversiteit in de organisatie en daartoe beleid ontwikkelen. We weten dat veel organisaties aanhikken tegen het initiëren van beleid ten behoeve van culturele diversiteit omdat ze aangeven dat ze niet weten hoe ze diversiteit moeten meten. De pioniers laten zien dat het wel degelijk kan, er is geen excuus voor het niet initiëren van beleid. We bevelen organisaties aan, naar goed voorbeeld van onze pioniers, werk te maken van beleid voor culturele diversiteit.

- Organisaties die werk maken van inclusiviteit zouden als *meetbaar* resultaat ook moeten zien dat ze diverser van samenstelling worden. Omgekeerd geldt dat organisaties die diverser van samenstelling worden door het verbeteren van inclusie, het profijt van diversiteit kunnen vergroten (en eerder bereikte diversiteit te behouden). Wij bevelen organisaties aan een visie te ontwikkelen waarin diversiteit en inclusie elkaar versterken.
- Het medewerkerstevredenheidsonderzoek is een goed instrument om medewerkers te bevragen over de ontwikkeling van diversiteit en inclusie binnen de organisatie. Uit de monitor blijkt dat er toch nog veel organisaties zijn waar dit niet gebeurt of in de kinderschoenen staat. We bevelen charterorganisaties aan om de voortgang van diversiteit en inclusiviteit te meten door middel van medewerkerstevredenheids-onderzoeken om daaruit aanknopingspunten te destilleren voor beleid.

Politiek

- Sinds 1 januari 2022 is de wet ‘evenwichtiger verhouding vrouwen en mannen in het bestuur en de raad van commissarissen’ van kracht. Een selecte groep charterorganisaties van Talent naar de Top is een voorbeeld van goed, beter, best. Echter, waar blijft de rest? En hoe zorg je voor goede implementatie, en voor controle op naleving? Een goede streefcijferregeling en transparantieverplichting van de 5.000 grote rechtspersonen is er, want daar is waar het verschil gemaakt wordt. Daarnaast adviseren wij aan de politiek om consequenties te verbinden aan het zowel het niet of ondermaats rapporteren, als het niet boeken van resultaten.

Onderzoek

- De dimensie leidinggeven scoort hoog, er is commitment in de top, de top voelt zich verantwoordelijk voor en stuurt actief op m/v-diversiteit. Maar het is nog steeds een uitdaging om de uitvoering van diversiteitsbeleid in de lijn te beleggen, leidinggevenden verantwoordelijk te maken en te beoordelen op het behalen van resultaten. We adviseren na te gaan waarom dat laatste zo lastig is en waarom organisaties minder voortgang maken op dat gebied. Wat zijn de bottlenecks en wat moet er gebeuren?
- Verder adviseren wij nader onderzoek te doen naar parallellen tussen genderdiversiteit en inclusiviteit. Zitten ze elkaar in de weg of vullen ze elkaar juist aan? Is er samenhang tussen het aandeel vrouwen in de top en subtop van de organisatie en de score op inclusiviteit? Is er samenhang tussen de inzet op m/v-diversiteitsbeleid en de inzet inclusiviteitsbeleid? Hoe denken organisaties over de samenhang tussen (gender) diversiteit en inclusiviteit?

1. Monitoring vrouwen naar de top

Monitor Talent naar de Top 2021

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 277 organisaties het charter ondertekend.

De Monitor Talent naar de Top 2021 laat zien hoe charterorganisaties er in 2021 voorstaan. 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 2021 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, mv-diversiteitsbeleid en het beleid ten aanzien van inclusiviteit?

Evenals voorgaande jaren wordt ook gerapporteerd over de naleving van de Executive Search Code door searchbureaus (H8), en over de resultaten van de Monitor Culturele diversiteit naar de top (H9).

Werkwijze

De charterorganisaties laten jaarlijks hun behaalde resultaten ten aanzien van m/v-diversiteit monitoren. Ook verstrekken zij informatie 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 122 organisaties¹ gevraagd de monitoringtool over 2021 in te vullen, 104 van hen hebben daar gehoor aan gegeven. De netto respons voor de monitor over 2021 komt daarmee op 85,3%. Samen hebben deze organisaties 593.541 werknemers, waarvan 12.546 in de top en 33.260 in de subtop. Onder de 104 charterorganisaties uit 2021 bevindt zich 1 organisatie die zich voor het eerst heeft aangesloten bij het charter en dus aan de startmeting heeft deelgenomen. Voor een overzicht van alle charterorganisaties verwijzen wij naar bijlage 3 van dit rapport.

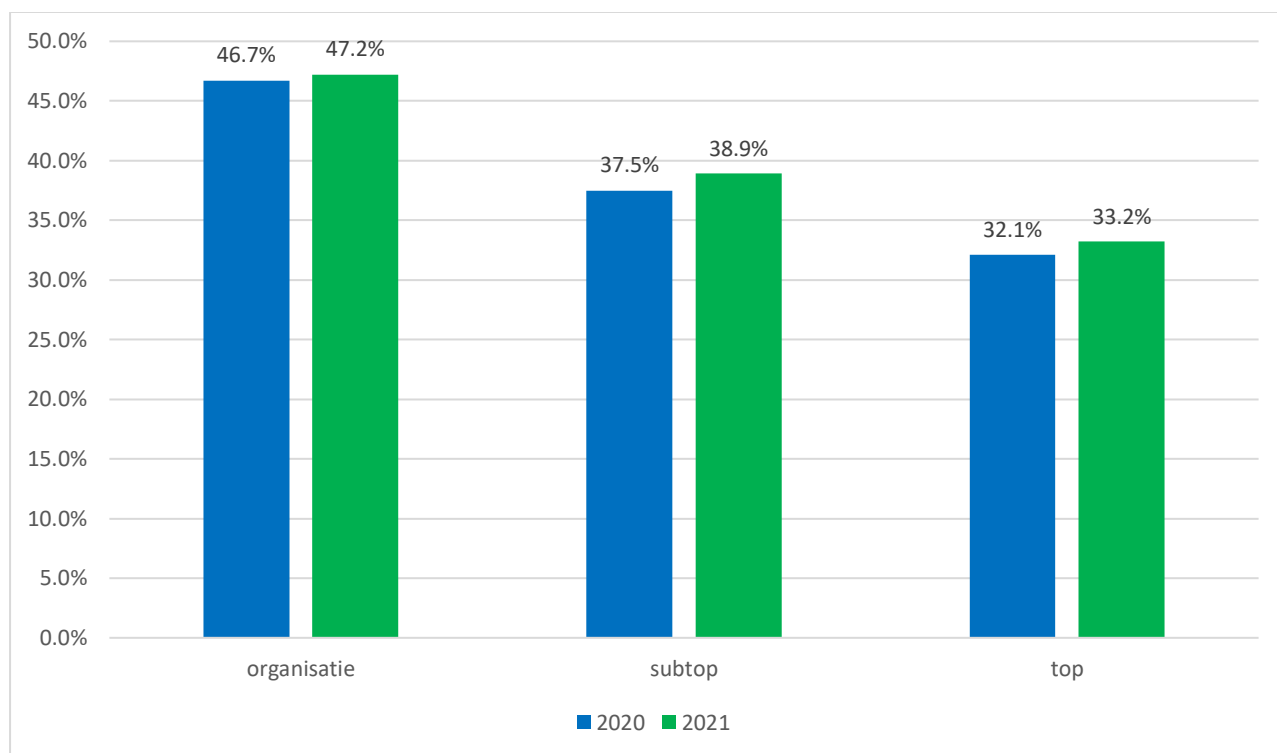
2. Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top

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 en/of 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 in de totale organisatie van charterondertekenaars. De onderstaande gegevens gaan over de organisaties die de monitoringtool zowel in 2020 als in 2021 hebben ingevuld (n=102).

Het aandeel vrouwen in de top en subtop

In 2021 is het aandeel vrouwen in de top en subtop van charterorganisaties opnieuw gegroeid, net zoals in voorgaande jaren. De vergelijking vindt altijd plaats voor de organisaties die op twee opeenvolgende jaren aan de monitor deelnemen, zodat verschillen in de samenstelling van de groep worden uitgesloten. Het gemiddelde aandeel² vrouwen in de top steeg met 1,1 procentpunt van 32,1% eind 2020 naar 33,2% eind 2021 (figuur 1). Deze toename is iets kleiner dan die tussen 2019 en 2020, toen het aandeel vrouwen in de top met 1,9 procentpunt toenam³. Dit jaar laat 68,3% van de organisaties een groei van het aandeel vrouwen in de top zien; een kleine toename van de groei ten opzichte van 2020 (66,4%). In 2021 daalde het aandeel bij 24,8% van de organisaties en bij 6,9% bleef het gelijk. In 2021 was er, net als in 2020, geen enkele charterorganisatie zonder vrouw in de top.

Figuur 1 Aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie, 2020 - 2021 (in procenten van het totale aantal personen in de top, subtop en hele organisatie) (n=102).



Bron: Monitor Talent naar de Top 2021

Uit figuur 1 blijkt dat het gemiddelde aandeel vrouwen in de *subtop* tussen 2020 en 2021 is toegenomen van 37,5 naar 38,9%. Dat is een stijging van 1,4 procentpunt, ook hier een toename van de groei ten opzichte van vorig jaar (0,8%). Bij 66% nam het aandeel vrouwen in de subtop toe, bij 27,8% daalde het en bij 6,2% bleef het gelijk. Voldoende vrouwen in de subtop is van belang om op de langere termijn te zorgen voor een substantiële en constante stijging van het aandeel vrouwen in de top. In hoofdstuk 5 wordt de ontwikkeling in de tijd vanaf 2008 meer gedetailleerd in kaart gebracht 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 (47,2%) nog iets verder is toegenomen in vergelijking met 2020 (46,2%). Mannen en vrouwen zijn vrijwel evenredig verdeeld in het totale personeelsbestand van charterorganisaties.

Definitie van de (sub)top

In het charter (bijlage 6) luidt de definitie van de *top* als volgt: raad van bestuur/directie en de twee hiërarchische lagen daaronder. De definitie van de *subtop* in het charter is: de derde en vierde hiërarchische laag onder de raad van bestuur/directie. In de monitoringtool wordt aan charterorganisaties gevraagd of zij de definitie uit het charter hanteren, dan wel een eigen definitie hebben. In 2021 (n=104) heeft 30,8% geantwoord een andere definitie van de top te hebben, en 21,2% heeft een andere definitie van de subtop.

In sommige gevallen wordt de definitie van de top heel specifiek aangegeven:

“In voorgaande jaren rekenden wij tot de top de functies van gemeentesecretaris, dienstdirecteuren en adjunct-directeuren. In de afgelopen jaren is onze organisatie gereorganiseerd, waarbij de dienstenstructuur is komen te vervallen. De functie van adjunct-directeur bestaat in de praktijk niet meer....”

“Vanwege onze internationale structuur en context zijn dit de leden van het Management committee (directie Nederlandse groep) en de directie van de lines of business waarbij de CEO's van de lines of business incl CHRO/CFO een dubbelrol rol hebben in twee boards”

“Top is bij ons gedefinieerd als Raad van Toezicht, Raad van Bestuur, 1e echelon directeuren, 2e echelon directeuren en Principals (= gelijk aan 2e echelon)(Principal Scientists, - Projectmanagers, - Consultants en - Business developers)”

Soms is deze wat algemener:

“Tot de top rekenen wij de directieleden en de drie lagen daaronder (divisiel directeuren, afdelingshoofden, sectiehoofden)”

De meeste organisaties met een eigen definitie van de subtop geven een aantal salarisschalen op als criterium.

Er zijn ook organisaties die de mate van leidinggeven in hun definitie van subtop zetten:

“senior managers (exclusief inhuur)”

“Subtop is two layers down from the top”

Soms wordt de subtop heel specifiek afgebakend:

“Alle medewerkers met schaal 12 tot schaal 16. Er is geen splitsing naar aandachtsvelden (medische, wetenschappelijk en overig zoals voorheen), we werken met het gehele personeelsbestand.”

“Onze interne definitie is enger gedefinieerd (alleen de MT-leden). Echter in het getal genoemd onder e. hebben wij aansluiting gezocht bij de definitie van Talent naar de Top. Dit betekent dat met ingang van 2019 naast alle MT-leden, ook de senior leidinggevers en zware specialisten zijn opgenomen in de subtop. Dit verklaart het grote verschil tussen het aantal ultimo 2018 en 2019.”

Ook organisaties met een eigen definitie van de top geven in veel gevallen een aantal salarisschalen op, of een bepaalde leidinggevende verantwoordelijkheid:

“Schaal 15 t/m 18 + hoogleraar 1 + hoogleraar 2”.

“Directie + senior management groep (=1 laag)”

De streefcijfers van charterondertekenaars

De charterondertekenaars stellen streefcijfers vast voor het percentage vrouwen dat zij binnen een vastgestelde termijn in de top willen realiseren. De streefcijfers van de charterorganisaties (die deelnemen aan de monitor van 2020 en 2021) lopen uiteen van 8% tot 51%, voor een periode variërend tussen nu en 2026. Het streefcijfer dat de organisaties vaststelden op het moment dat ze het charter ondertekenden, was gemiddeld 29,9%. In 2021 bedraagt het gemiddelde, actuele streefcijfer 35,1% (n=104). Daarbij valt op dat een aantal organisaties nog steeds een streefcijfer hebben van minder dan 30%.

Van de deelnemende charterorganisaties in 2021 (n=104) heeft 46,2% het streefcijfer dat zij bij de ondertekening van het charter hebben vastgesteld inmiddels behaald en vervolgens weer een nieuw streefcijfer vastgesteld; 32,7% van de organisaties die in 2021 deelnemen heeft ook dat vernieuwde streefcijfer al gehaald. Organisaties die hun target reeds hebben behaald, hebben vaker een nieuw streefcijfer opgesteld dan organisaties die hun target (nog) niet hebben behaald⁴.

3. Verschillen tussen organisaties

Het aandeel vrouwen in de top en subtop verschilt sterk tussen charterorganisaties. Verschillen kunnen samenhangen met de omvang van de organisatie, evenals met de omvang van de (sub)top en de sector waartoe een organisatie behoort. In dit hoofdstuk beschrijven wij de verschillen tussen de deelnemende charterorganisaties.

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

Kijken we naar alle organisaties die aan de monitor over 2021 hebben meegedaan (n=104) dan blijkt dat kleine organisaties, d.w.z. met minder dan 250 werknemers, een hoger aandeel vrouwen in de top hebben dan grotere organisaties (tabel 1). Ook wat betreft het aandeel vrouwen in de totale organisatie en de subtop is het aandeel vrouwen het grootst in de relatief kleine organisaties, vergeleken met middelgrote en grote organisaties. Er is een duidelijke, negatieve samenhang tussen de omvang van het personeelsbestand van organisaties en de vertegenwoordiging van vrouwen, zowel in het algemeen als in de top van de organisatie. Dit was ook voorgaande jaren het geval.

Tabel 1 Aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie naar organisatieomvang, 2021 (in procenten van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) (n= 104)

	werknemers				totaal
	< 250	250-999	1.000-4.999	5.000+	
aandeel vrouwen in de organisatie	56,3	50,0	45,2	42,5	47,2
aandeel vrouwen in de subtop	47,6	43,4	36,5	34,0	38,9
aandeel vrouwen in de top	39,8	31,2	32,3	31,8	33,2

Bron: Monitor Talent naar de Top 2021

Kijken we naar de *toename* van het aandeel vrouwen van de charterorganisaties die zowel in 2020 als in 2021 aan de monitor hebben deelgenomen (n=102), dan krijgen we een iets genuanceerder beeld (tabel 2 en figuur 2).

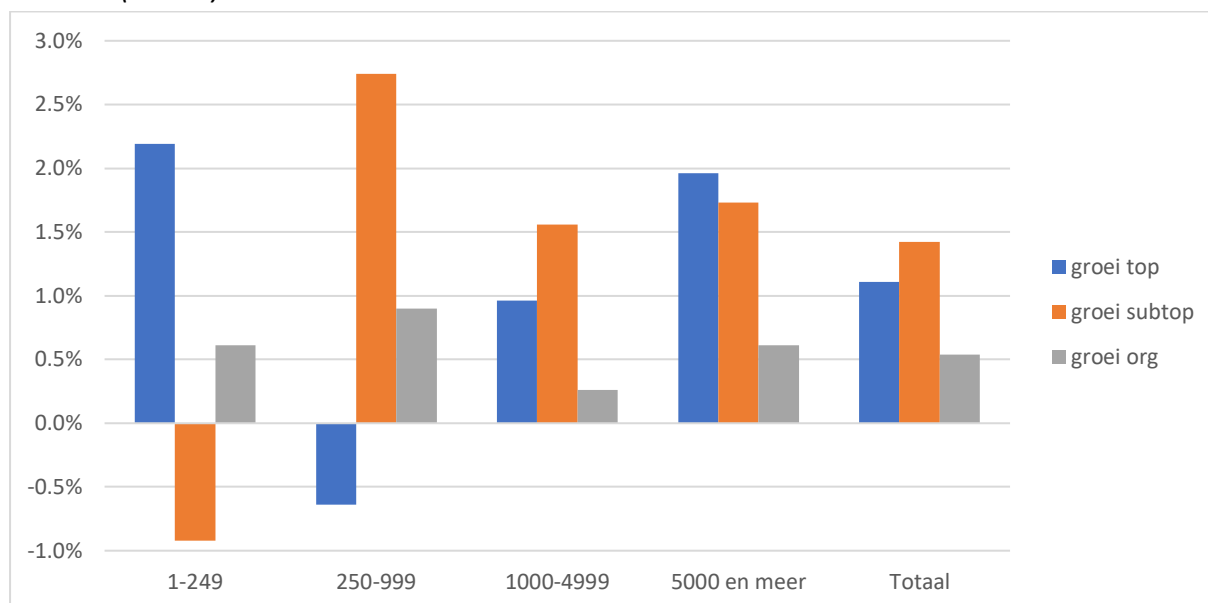
Tabel 2 Groei aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie naar organisatieomvang in procentpunt tussen 2020 en 2021 (n=102)

Groei aandeel vrouwen	werknemers				totaal
	< 250	250-999	1.000-4.999	5.000+	
organisatie	0,6	0,9	0,3	0,6	0,5
subtop	-0,9	2,7	1,6	1,7	1,4
top	2,2	-0,6	2,0	2,0	1,1

Bron: Monitor Talent naar de Top 2021

De grootste toename van het aandeel vrouwen in de *top* tussen 2020 en 2021 is gerealiseerd door kleine organisaties met minder dan 250 medewerkers. Zij wisten het percentage vrouwen in de top met 2,2 procentpunt te verhogen, op korte afstand gevolgd door de grootste organisaties (meer dan 5.000 medewerkers), waar het aandeel vrouwen aan de top met 2 procentpunt steeg. De grootste toename van het aandeel vrouwen in de subtop werd gerealiseerd door organisaties met een omvang tussen 250 en 1.000 medewerkers, namelijk 2,7 procentpunt.

Figuur 2 Ontwikkeling aandeel vrouwen aan de (sub)top en in organisaties naar omvang tussen 2020 en 2021 (n=102)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2021

Er was ook een afname waar te nemen: bij kleine(re) bedrijven nam het aandeel vrouwen in de subtop af met 0,9 procentpunt en bij bedrijven tussen 250 en 1.000 medewerkers daalde het aandeel vrouwen in de top met 0,6 procentpunt

Omvang van de top en het aandeel vrouwen

Het idee bestaat 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 & Henderikse, 2015a, Pouwels & Henderikse, 2015b, Pouwels, Leenders & Van den Brink, 2019), wordt inderdaad vaker gevonden dat het aandeel vrouwen toeneemt met de omvang van de top. Onder top wordt in deze onderzoeken het hoogste bestuursorgaan verstaan.

De analyses uit de Monitor Talent naar de Top laten over een reeks van jaren zien dat het *aandeel* vrouwen in de top groter is naarmate de *omvang* van de top *kleiner* is, een negatieve samenhang dus. We herinneren er daarbij aan dat de top in het charter breder is gedefinieerd dan alleen het hoogste bestuursorgaan, zie bijlage 6. In de monitor van 2021 is geen (significante) samenhang

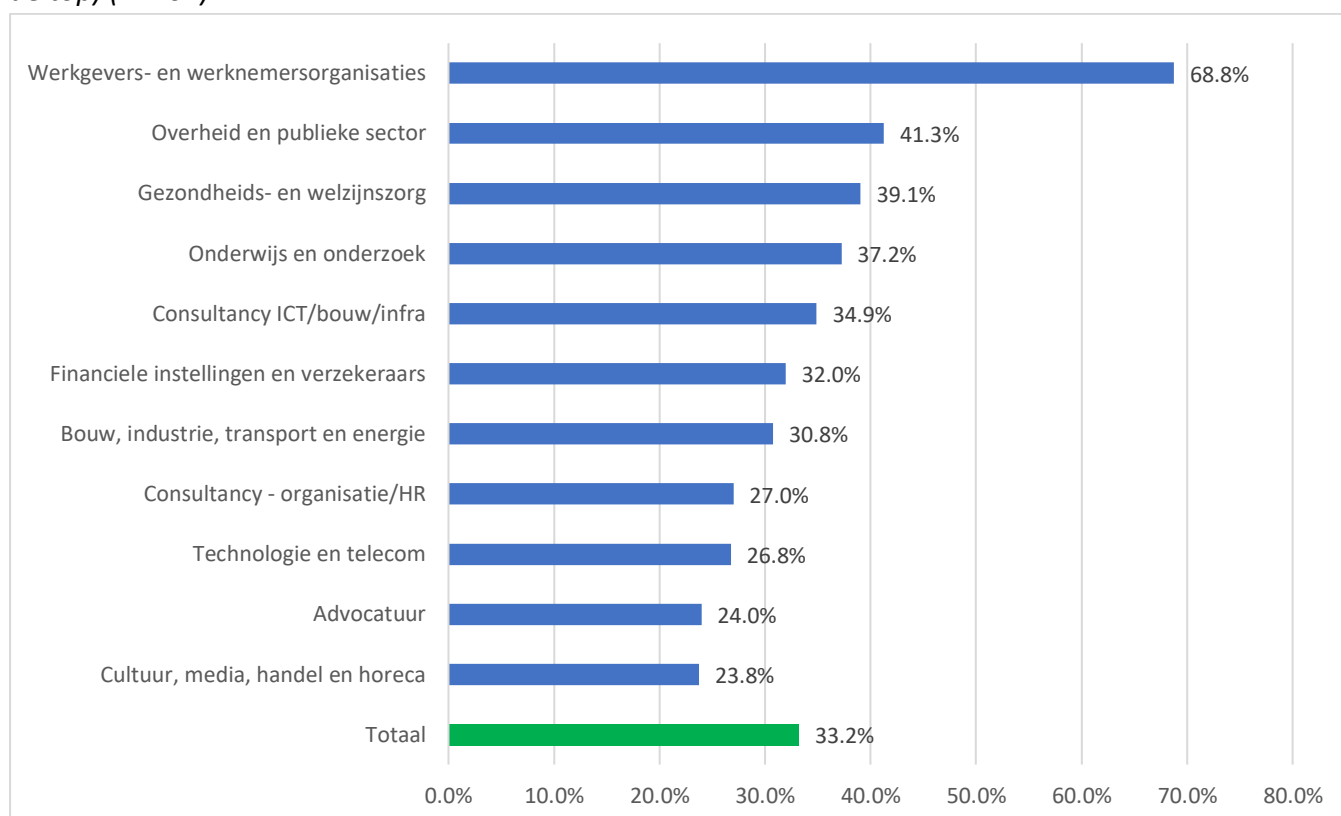
tussen het aandeel vrouwen in de top en de omvang van de top gevonden. In de subtop hangt een kleiner aandeel vrouwen in de subtop samen met een grotere omvang van de subtop⁵.

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. Figuur 3 laat zien dat het aandeel vrouwen aan de top in deze sector maar liefst 68,8% is. Op enige afstand volgt de publieke sector (41,3%), de gezondheids- en welzijnszorg (39,07%), de sector onderwijs en onderzoek (37,2%). Scoorde de sector consultancy ICT/bouw/infra vorig jaar nog het laagste percentage vrouwen aan de top, dit jaar is deze sector een goede middenmoter met 34,9%. De overige sectoren scoren onder het algemene gemiddelde van 33,2%, sector cultuur, media, handel en horeca als laagste met 23,8% vrouwen in de top.

Opgemerkt moet worden dat het aantal charterorganisaties verschilt en soms sprake is van een klein aantal organisaties. Bijlage 1 geeft meer gedetailleerd informatie over de verdeling van charterorganisaties naar sector.

Figuur 3 Aandeel vrouwen in de top naar sector, 2021 (in procenten van het totaal aantal personen in de top) (n=104)



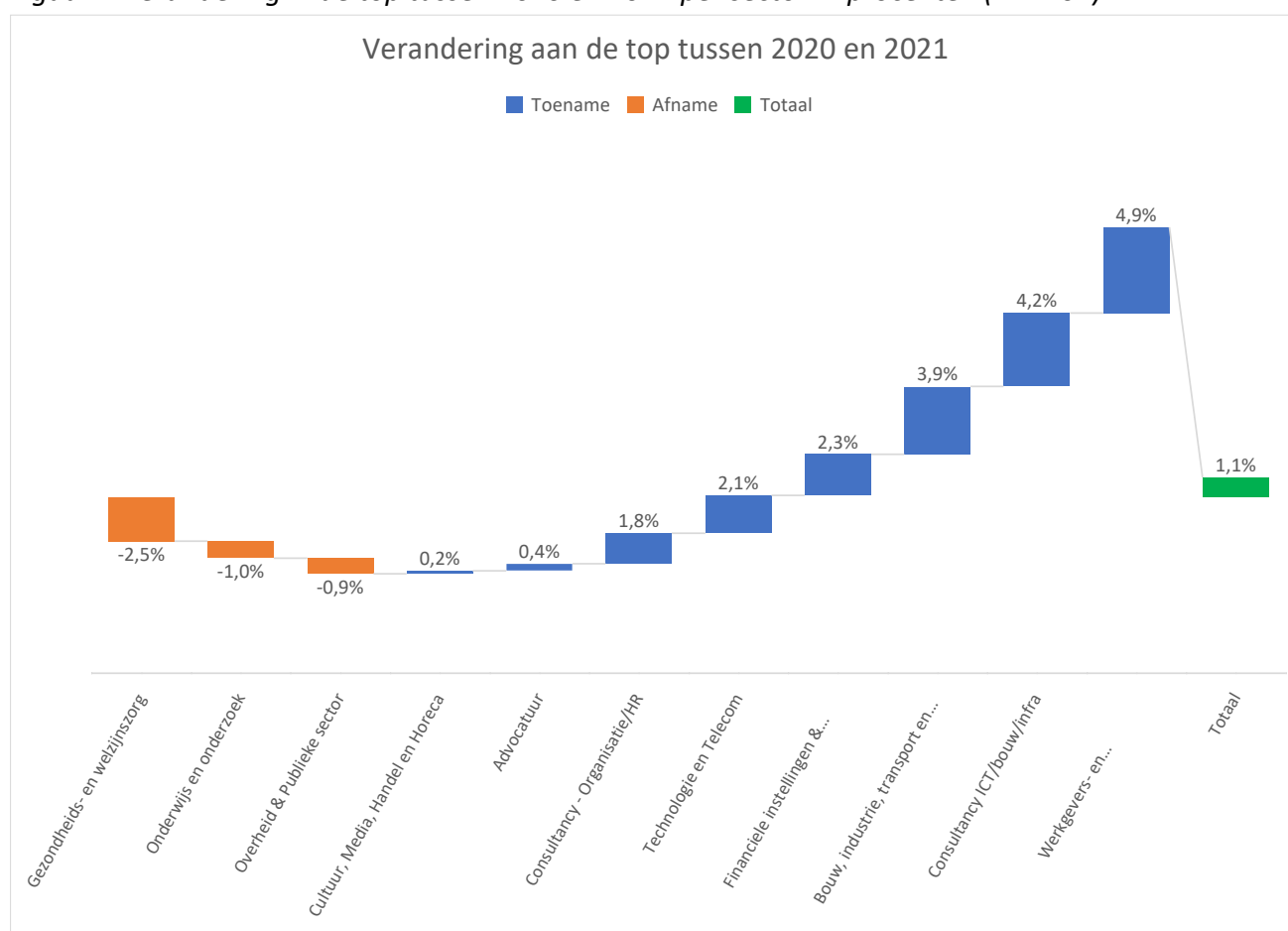
Bron: Monitor Talent naar de Top 2021

Groei van het aandeel vrouwen in de (sub) top naar sector

Figuren 4 en 5 laten zien hoeveel het aandeel vrouwen in de top en de subtop is toe- of afgenomen tussen 2020 en 2021 in de verschillende sectoren. In de top is toename van het aandeel vrouwen vooral zichtbaar bij de werkgevers en de werknemers organisaties, de consultancy ICT/Bouw/Infra en de bouw, industrie en transport. Afname van het aandeel vrouwen in de top zie je vooral bij in de sectoren gezondheid, onderwijs en overheid, sectoren waar het aandeel vrouwen traditioneel hoog is.

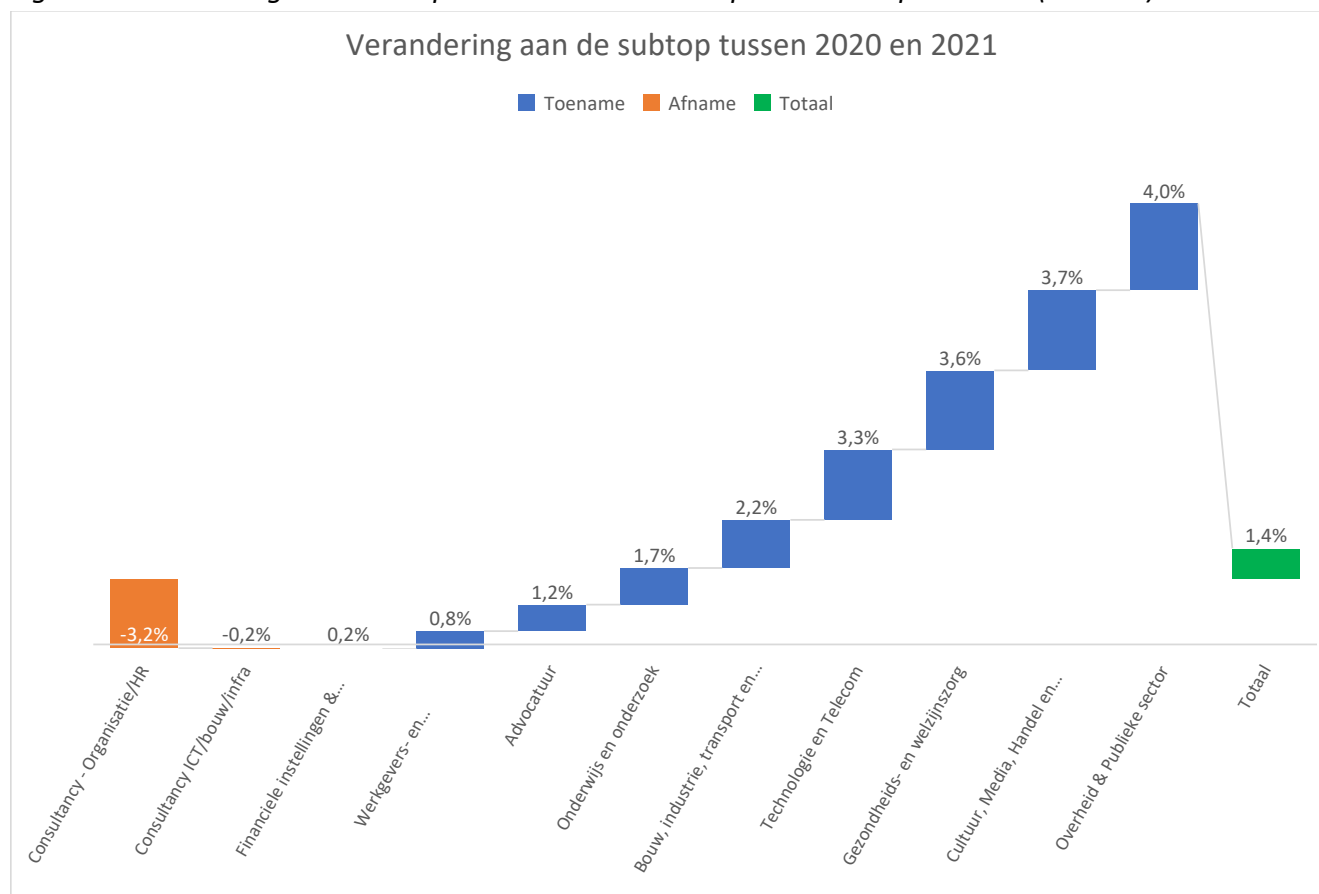
Toename van het aandeel vrouwen in de *subtop* is vooral te zien bij de overheid, in de cultuur- en gezondheidssector, gevolgd door de sector technologie. Een afname is zichtbaar in de consultancy – en HR organisaties.

Figuur 4 Verandering in de top tussen 2020 en 2021 per sector in procenten (N = 102).



Bron: Monitor Talent naar de Top 2021

Figuur 5 Verandering in de subtop tussen 2020 en 2021 per sector in procenten (N = 102).



Bron: Monitor Talent naar de Top 2021

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

Naast het aandeel vrouwen in de top, de subtop en in de organisatie, kijken we meer specifiek naar de man/vrouw-verdeling in de raden van bestuur, raden van commissarissen en raden van toezicht.

Tot 1 januari 2020 werd in het kader van de Wbt gestreefd naar een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen in de raad van bestuur (rvb) en de raad van commissarissen (rvc) van grote vennootschappen^{6,7}. Volgens het streefcijfer zou de rvb en rvc van grote vennootschappen uit minimaal 30% vrouwen en minimaal 30% mannen moeten bestaan. Wanneer bedrijven daar niet in slaagden, moesten zij daarover uitleg geven in het bestuursverslag volgens een pas-toe-of-leg-uit principe. Per 1 januari 2020 is het wettelijk streefcijfer vervallen. Per 1 januari 2022 is het opgevolgd door een quotum voor de rvc van beursgenoteerde bedrijven en moeten de overige grote bedrijven zelf streefcijfers opstellen en daarover jaarlijks rapporteren (SER, g.d).

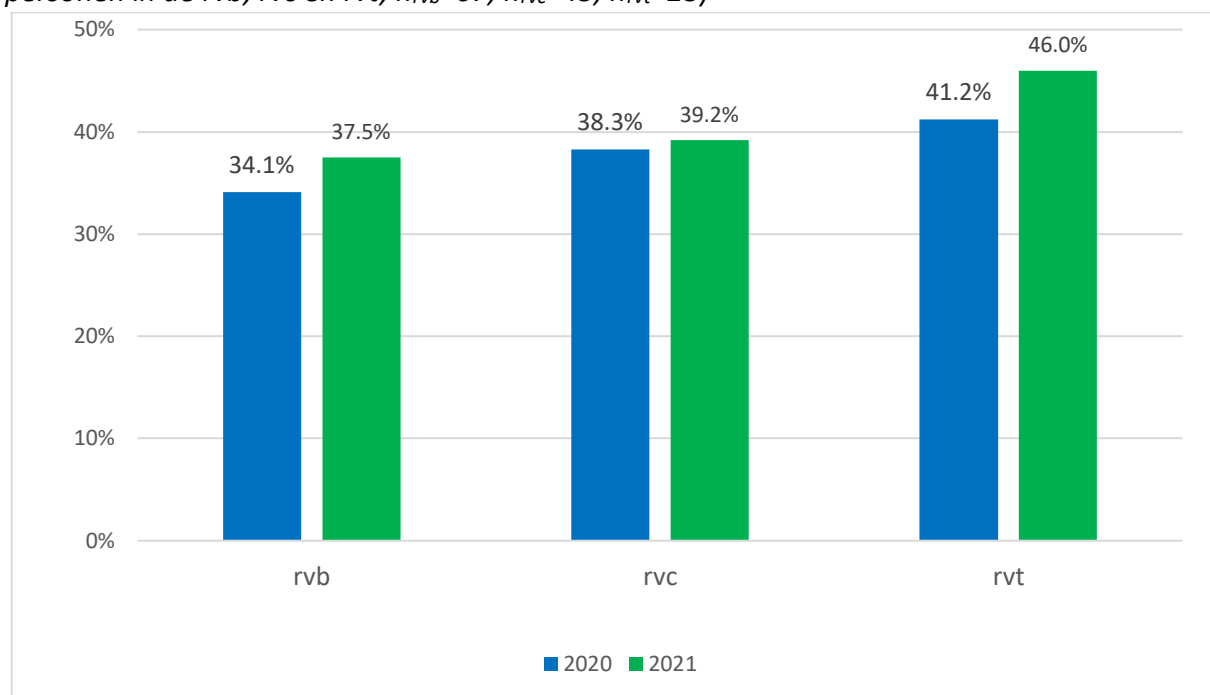
Sinds 2013 vragen we aan alle charterorganisaties hoe de zetels in het bestuur en toezichthoudend orgaan zijn verdeeld. Daardoor konden we ook een vergelijking maken tussen charterorganisaties en alle grote vennootschappen in Nederland, die gemonitord werden in de Bedrijvenmonitor Wet bestuur en toezicht. De Bedrijvenmonitor liet jaarlijks zien hoe ver grote vennootschappen gevorderd zijn met het realiseren van een evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb en rvc. Bij gebrek aan een actuele Bedrijvenmonitor vallen we voor een vergelijking terug op de cijfers over 2019 en 2020 (Pouwels & Van den Brink, 2021).

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

Eind 2021 hebben de organisaties van het Charter Talent naar de Top, die in 2020 én 2021 aan de monitor hebben deelgenomen, gemiddeld 37,5% vrouwen in de rvb (figuur 6). Dat is hoger dan het aandeel vrouwen in de top in zijn geheel (33,2%).⁸ Het percentage vrouwen in de rvc is ook hoger, gemiddeld 39,2%. In de raad van toezicht (rvt)⁹ zitten relatief nog meer vrouwen: gemiddeld 46,0%. Ter vergelijking: de laatst verschenen Bedrijvenmonitor laat zien dat grote vennootschappen die aan de Wbt moesten voldoen eind 2019 12,9% vrouwen in de rvb hebben en 21,4% in de rvc (Pouwels & Van den Brink, 2021). In de eerste helft van 2020 is het aandeel vrouwen in de rvb van deze bedrijven iets gestegen naar 13,4% en in de rvc naar 21,9%.

In vergelijking met 2020 is bij charterorganisaties in 2021 vooral het aandeel vrouwen in de rvt toegenomen, namelijk met 4,8 procentpunt; vorig jaar werd een kleinere stijging vastgesteld van 1,5 procentpunt. Het aandeel vrouwen in de rvb is tussen 2020 en 2021 gestegen met 3,4 procentpunt¹⁰. Dat is vergelijkbaar met de stijging in 2020, die toen 3,5 procentpunt bedroeg. Het aandeel vrouwen in de rvc is eveneens gestegen tussen 2020 en 2021, namelijk met 0,9 procentpunt. Dat is lager dan de stijging van 2,1 procentpunt in het vorige monitorjaar.

Figuur 6 Aandeel vrouwen in de rvb, rvc en rvt, 2020 - 2021 (in procenten van het totaal aantal personen in de rvb, rvc en rvt; $n_{rvb}=67$; $n_{rvc}=43$; $n_{rvt}=23$)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2021

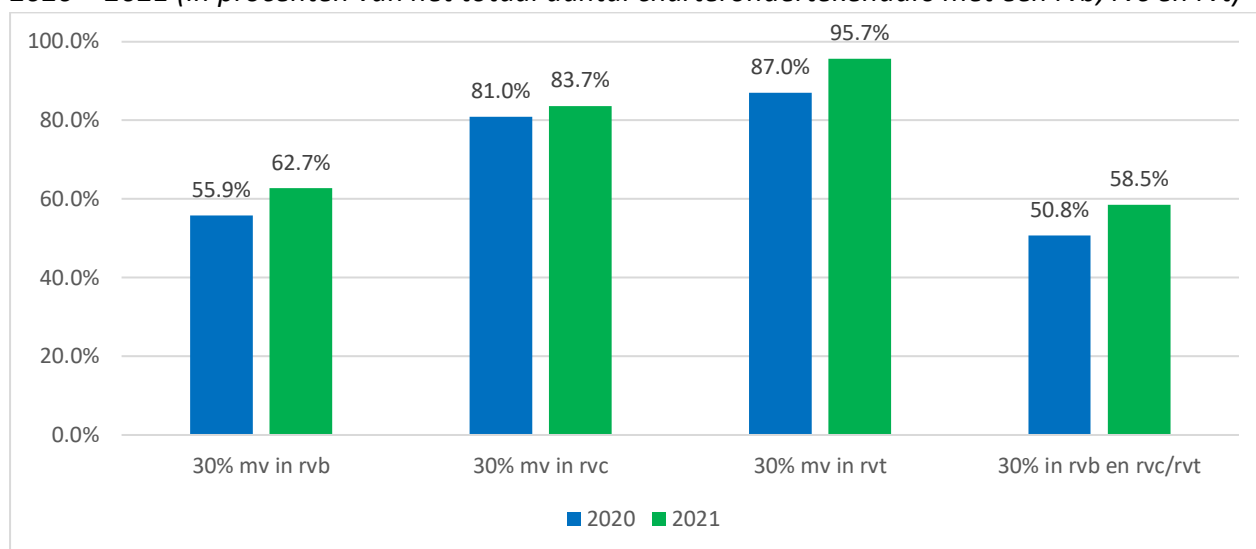
30% m/v bij het Charter Talent naar de Top

In 2021 heeft meer dan 60 procent (62,7%) van de besturen van charterorganisaties een evenwichtige m/v-verdeling weten te realiseren (figuur 7). Het grootste deel van de rvc's (83,7%) is evenwichtig samengesteld. In 2021 heeft 95,7% van de rvt's een aandeel van minimaal 30% m/v, ruim meer dan in 2020.

Van alle organisaties die de monitor over 2021 hebben ingevuld én die een rvb hebben, heeft 21,7% in 2021 (nog) geen enkele vrouw in de rvb. Van de charterorganisaties met een rvc heeft één organisatie (2,3%) in 2021 geen enkele vrouw in de rvc. Net als in 2020 is er in 2021 geen enkele rvt zonder vrouw(en).

Figuur 7 toont tevens de ontwikkeling in 2021 in het realiseren van een evenwichtige (30% m/v) verdeling ten opzichte van 2020. In alle organen zien we vooruitgang, maar deze is vooral groot bij de rvt. Daar is de stijging 8,7 procentpunt. Voor wat betreft de rvb is het aandeel organisaties met een evenwichtige samenstelling toegenomen met 6,8 procentpunt; voor rvc's is de toename kleiner, 2,7 procentpunt.

Figuur 7 Organisaties met een evenwichtige verdeling van de zetels (30% m/v) in de rvb, rvc en rvt, 2020 – 2021 (in procenten van het totaal aantal charterondertekenaars met een rvb, rvc en rvt)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2021¹¹

Van de charterorganisaties die in 2020 en 2021 hebben meegedaan, en die zowel een rvb als een rvc of rvt hadden (n=53), hebben er 31 (58,5%) in alle organen de 30% m/v bereikt. Dat is 7,7 procentpunt hoger dan vorig jaar toen 31 van de 61 organisaties dit hadden bereikt. Ter vergelijking: in de meest recente Bedrijvenmonitor (2020) is dat percentage 8,5%. Een kanttekening is echter nodig: de meeste raden van bestuur en raden van commissarissen zijn niet groot, waardoor absolute veranderingen een groot procentueel verschil kunnen maken. Gemiddeld hebben charterondertekenaars 4 leden in de rvb, 6 in de rvc en 5 in de rvt.

Realisatie van een evenwichtige verdeling verklaard

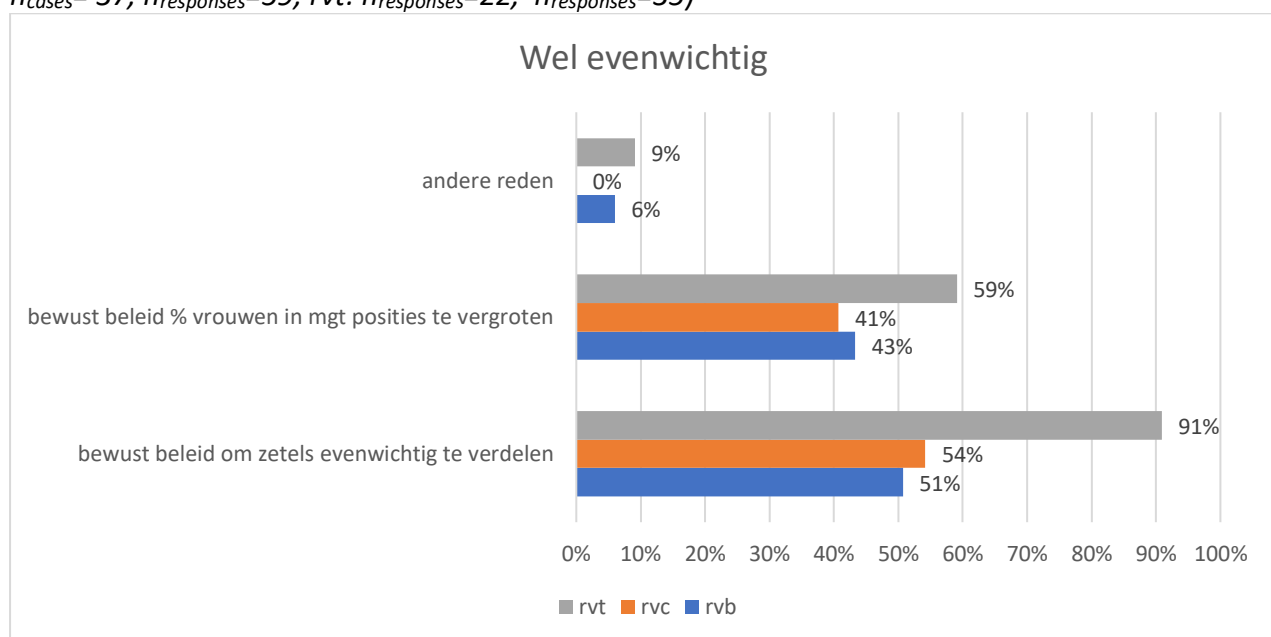
Wanneer de streefcijfers voor een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc niet gehaald worden, moesten bedrijven dat uitleggen. De Wbt (geldig tot 1 januari 2020) vroeg bedrijven in het jaarverslag uit te leggen waarom de zetels niet evenwichtig verdeeld waren, hoe men zich inzette om wel een evenwichtige verdeling te bewerkstelligen en hoe men in de toekomst alsnog een evenwichtige verdeling zou willen realiseren. Van de charterorganisaties waar nog geen sprake is van een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en/of rvc (n=11) zeggen 9 organisaties (81,8%) in het jaarverslag uitgelegd te hebben waarom het niet gelukt is een evenwichtige verdeling te realiseren. Zes organisaties (54,5%) zeggen in hun jaarverslag aan te geven wat ze doen om deze verdeling in de toekomst wel te realiseren.

Vergelijken we deze uitkomsten met de cijfers uit de meeste recente Bedrijvenmonitor, de Bedrijvenmonitor 2020, die gaat over alle bedrijven die voorheen onder de Wbt vielen, dan zien we dat meer dan de helft (59%) van de bedrijven die niet aan het streefcijfer voor hun rvb voldeden, daarover geen verantwoording aflegden in het jaarverslag van het boekjaar 2019. Dat is meer dan in voorgaande jaren (Pouwels & Van den Brink, 2021). Voor de rvc geldt dit eveneens (55%), iets minder dan in voorgaande jaren. Van deze bedrijven geeft 30% aan uit te leggen hoe het komt dat de m/v-samenstelling van de rvb niet evenwichtig is en nog minder (26%) zegt dat voor de rvc te doen.

Weinig bedrijven zeggen te rapporteren wat ze gedaan hebben om het streefcijfer te bereiken (10% voor de rvb, 16% voor de rvc). Minder dan een vijfde (19,0%) zegt te verklaren wat ze in de toekomst zullen ondernemen om het streefcijfer voor de rvb alsnog te realiseren, 29% voor de rvc (Pouwels & Van den Brink, 2021).

Aan charterorganisaties die een evenwichtige verdeling in de rvb of rvc/rvt hebben gerealiseerd, is gevraagd hoe ze dit hebben gedaan. Over de verdeling van zetels in de rvb zegt ruim de helft (51%) van de charterorganisaties bewust beleid te hebben om de zetels evenwichtig te verdelen en 43% zegt beleid te voeren om het percentage vrouwen in managementposities te verhogen (figuur 8). Ook voor de verdeling van zetels in de rvc zegt meer dan de helft (54%) bewust beleid in te zetten om zetels evenwichtig te verdelen en 41% 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 het grootste deel van de charterorganisaties (91%) voort uit bewust beleid en volgens meer dan de helft (59%) uit beleid om het aandeel vrouwen in managementposities te vergroten.

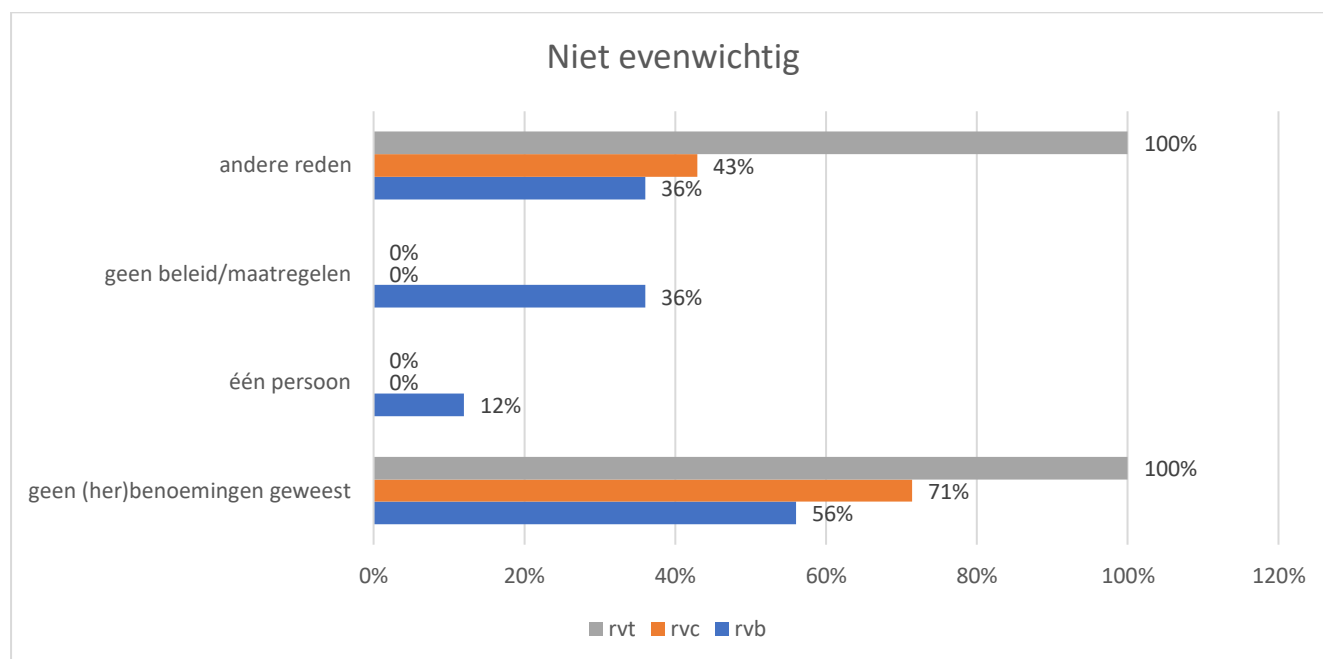
Figuur 8 Manier waarop een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc/rvt is gerealiseerd, 2021 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (rvb: $n_{cases}=44$, $n_{responses}=67$; rvc: $n_{cases}=37$, $n_{responses}=59$; rvt: $n_{responses}=22$, $n_{responses}=35$)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2021

Aan charterorganisaties die géén evenwichtige m/v-verdeling hebben gerealiseerd in de rvb en rvc/rvt is ook gevraagd hoe dit komt (figuur 9). De voornaamste reden die men aangeeft is dat er geen herbenoemingen zijn geweest: 56% geeft dit aan voor de rvb, 71% voor de rvc en 100% voor de rvt (dit betreft slechts één organisatie). Een andere reden is dat de raad slechts uit één persoon bestaat (12% bij de rvb en 43% bij de rvc). Het is dan immers per definitie niet mogelijk om de zetels evenwichtig te verdelen. Een andere reden die genoemd wordt is de keuze uit de beste kandidaten in de selectieprocedure.

Figuur 9 Redenen waarom geen evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc/rvt is gerealiseerd (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (rvb: $n_{cases}=25$, $n_{responses}=26$; rvc: $n_{cases}=7$, $n_{responses}=8$; rvt: $n_{cases}=1$, $n_{responses}=1$)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2021

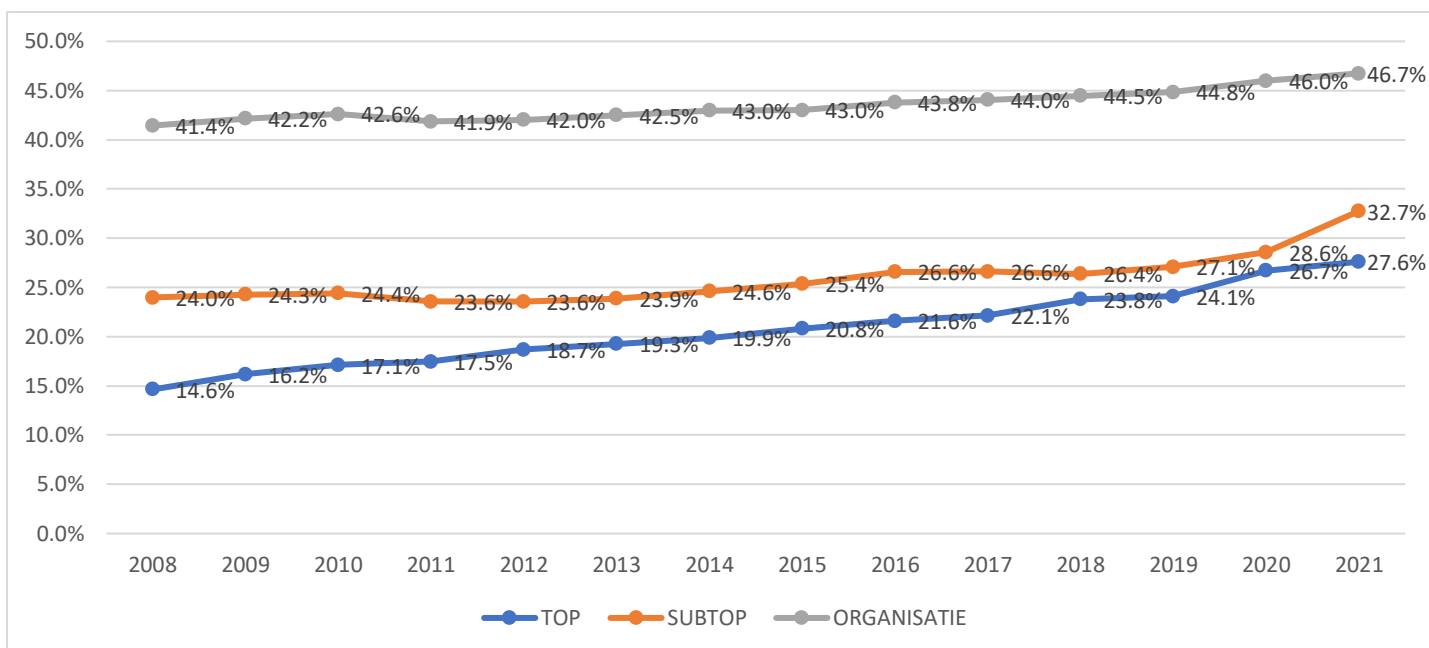
5. Trends tussen 2008 en 2021

In de vorige hoofdstukken hebben we de prestaties van de charterondertekenaars in 2021 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 toen het aandeel vrouwen in de top nog maar gering was, 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=37). Figuur 10 toont het resultaat¹².

We zien dat het percentage vrouwen in de top bij deze organisaties van het eerste uur langzaam maar gestaag toeneemt, van 14,6% in 2008 naar 27,6% eind 2021 (figuur 10). Dat is een stijging van 13 procentpunt, gemiddeld 1 procentpunt per jaar. Over ruim 2 jaar is ook bij deze organisaties 30% van de topfunctionarissen vrouw, net zoals nu gemiddeld geldt voor alle charterorganisaties¹³.

Het aandeel vrouwen in de subtop is minder hard gegroeid dan het aandeel vrouwen in de top, namelijk met 8,7 procentpunt: van 24% in 2008 naar 32,7% eind 2021. Het percentage vrouwen in de organisatie nam in twaalf jaar tijd 5,3 procentpunt toe van 41,4% naar 46,7%.

Figuur 10 Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie, 2008 – 2021 (in percentages van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) (n=37)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2021

De vergelijking van de drie groeilijnen laat zien dat het aandeel vrouwen in de top in de loop van de tijd duidelijk meer is toegenomen dan het aandeel vrouwen in de subtop en in de totale organisatie. Charterorganisaties doen waarvoor ze het charter hebben ondertekend: het realiseren van toename

van het aandeel vrouwen in de top. Maar misschien is met het aandeel vrouwen in de subtop vorig jaar een inhaalrace ingezet.

Voor de doorstroming naar de top is het van belang dat de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de subtop gelijke tred houdt met het aandeel in de top. De verhouding tussen het percentage vrouwen in de top en het percentage vrouwen in de subtop bedroeg in 2008 nog 1,7, maar is sindsdien afgelopen tot 1,4 in 2011 en verder tot bijna 1,1 in 2020. 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 terwijl in 2020 voor elke 9 vrouwen in de top er 10 vrouwen in de subtop zijn. Met een groeiend aantal vrouwen in de top en een minder hard groeiend aantal vrouwen in de subtop is de kweekvijver (in deze subtop) in de loop van de tijd steeds kleiner geworden. Met andere woorden: de doorstroom wordt belemmerd als er onvoldoende 'vervangers' in de subtop zitten. In 2021 zien we echter een trendbreuk en is het percentage vrouwen in de subtop meer gegroeid. De verhouding tussen het percentage vrouwen in de top en subtop bij deze groep charterorganisatie is nu 1,2. Wordt dit in de toekomst doorgezet, dan komt meer potentieel voor vrouwen in de top beschikbaar.

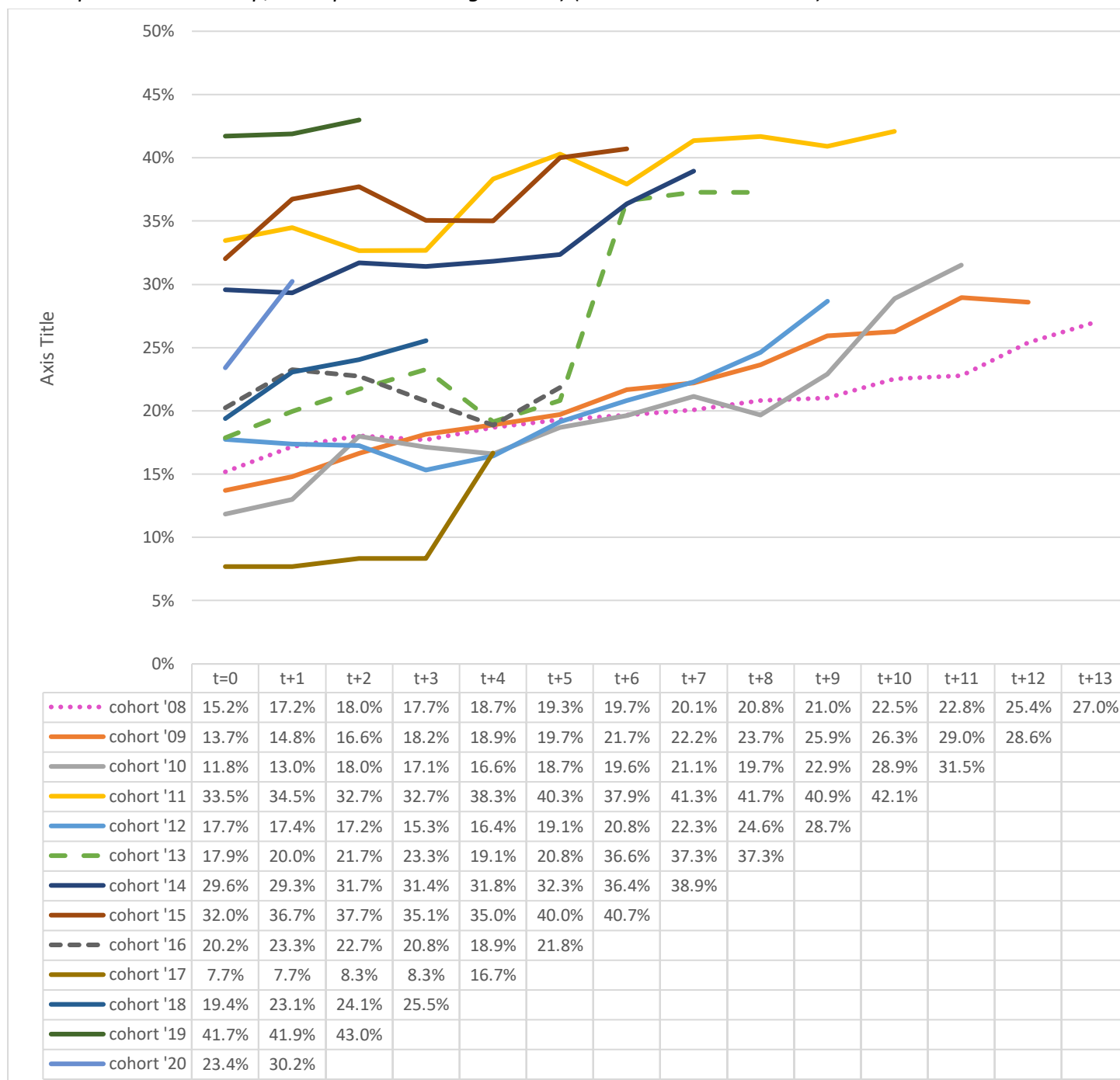
Verschillen tussen generaties van charterorganisaties

Figuur 11 laat de prestaties van alle *generaties* charterorganisaties naar startjaar zien¹⁴. De grafiek vertoont grofweg twee niveaus van ontwikkeling: een startniveau vanaf 30% vrouwen in de top, waarbij de groei niet heel groot is en soms wat grillig verloopt met ups en downs. Cohort 2011 is zo'n voorbeeld, maar dat laat in de loop der jaren wel een stijging zien. Dat geldt ook voor cohort 2014. Cohort 2015 toont een lichte afname en daarna een stijging.

Het andere niveau van organisaties is gestart tussen 12% en 20% vrouwen in de top, en daarvan vertonen cohort '08, '09 en '10 met de 'oudste' charterorganisaties, de meest consistente stijging van het aandeel vrouwen in de top. Voor cohort '12 zien we na een lichte daling een stijgende lijn. Met name cohort '13 vertoont een grillig beeld, met een forse stijging na een daling, waarna de stijging bestendigt. De cohorten '17 en '18 bevinden zich in het onderste niveau waarbij voor cohort '18 een stijging geconstateerd wordt en voor cohort '17 lichte stijging. Cohort '16 toont een daling na een stijging en vervolgens weer een stijging. Cohort '19 ten slotte start zeer hoog en blijft daar vooralsnog. Cohort '20 ten slotte laat na een middelmatige start een stijging zien.

Opgemerkt moet worden dat het aantal organisaties dat we voor elke generatie over de jaren heen kunnen volgen steeds kleiner wordt. Zo betreffen cohorten '20, '16 en '17 respectievelijk 2 en 1 organisaties. De resultaten moeten dan ook met voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

Figuur 11 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 =84)



^acohort 2008: n=22, cohort 2009: n=16, cohort 2010: n=8, cohort 2011: n=4, cohort 2012: n=4, cohort 2013: n=5, cohort 2014: n=4, cohort 2015: n=3, cohort 2016: n=2; cohort 2017: n=1; cohort 2018: n=6; cohort 2019: n=6; cohort 2020: n = 2; 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 2021

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*. We leggen deze dimensies verderop uit. 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 in 2021 aan de monitor hebben deelgenomen (n=104). Vervolgens geven we de ontwikkeling weer die charterondertekenaars doormaken in de jaren dat zij bij het charter zijn aangesloten¹⁵. Ten slotte onderzoeken we in hoeverre m/v-diversiteitsbeleid bijdraagt aan een hoger aandeel vrouwen in de top.

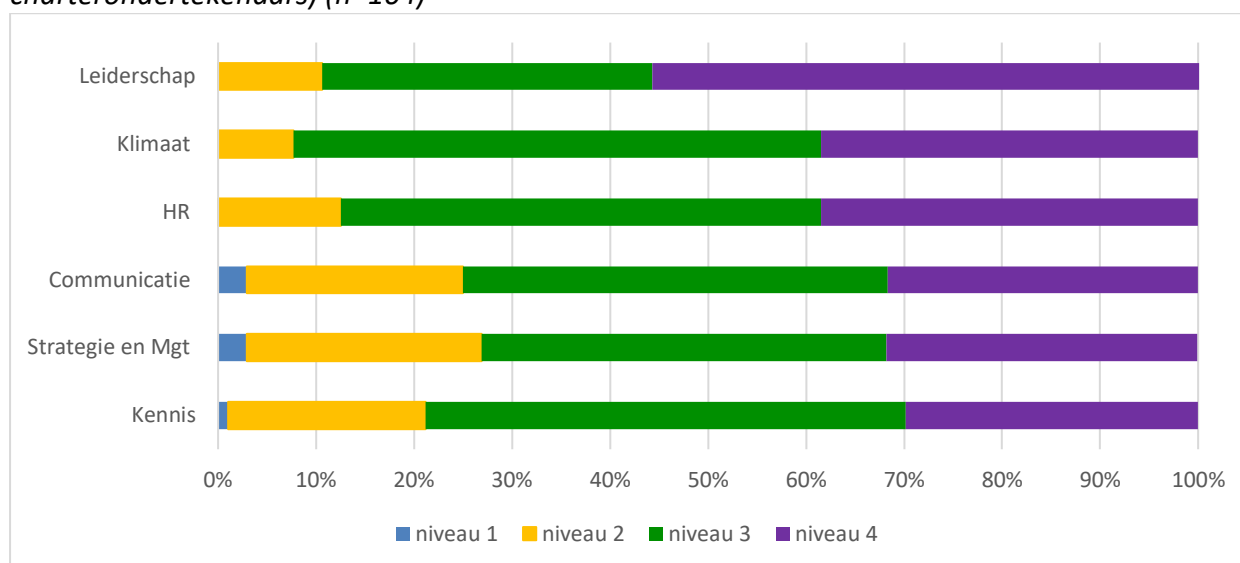
Inzet en functioneren

Figuur 12 toont de ontwikkelingsniveaus op alle dimensies van organisaties die in 2021 aan de monitor deelnamen¹⁶. De figuur laat zien dat leiderschap het meest ontwikkeld is, als het bereiken van het hoogste niveau - de beheersingsfase - als referentie wordt genomen. Deze ontwikkeling is in lijn met de ontwikkeling van voorgaande jaren. Op commitment van de top scoren de organisaties hoog. Van de charterorganisaties heeft 56% voor leiderschap het hoogste niveau bereikt; een fors hoger percentage dan in 2020 (49%). De dimensies klimaat en HR volgen na leiderschap, met beiden 39% in de beheersingsfase. Met de beheersingsfase als referentiepunt lijkt de dimensie kennis in 2020 relatief het minst ontwikkeld, namelijk 30% in niveau 4.

Er zijn bijna geen organisaties (meer) die zich in de oriëntatiefase bevinden: alleen op de dimensies communicatie en strategie en management vinden we 3% van de organisaties in deze fase. Bij de dimensie kennis is dat nog slechts 1%; voor de overige dimensies zijn alle organisaties voorbij de oriëntatiefase (zie bijlage 2 voor een grafisch overzicht van de ontwikkelingsstadia voor alle dimensies in 2020 en 2021).

De dimensies ‘kennis en vaardigheden’, ‘strategie en management’ en ‘communicatie’ ontlopen elkaar in 2021 niet veel: zij scoren tussen 73 en 79% in niveau 3 of 4. Zij wisselen elkaar de laatste jaren telkens af op de posities drie tot en met zes. In het algemeen geldt dat organisaties die een hoog ontwikkelingsniveau hebben gerealiseerd op één dimensie, vaak ook hoge ontwikkelingsniveaus op de andere dimensies hebben. Op de dimensies leiderschap, klimaat en HR zijn hoge ontwikkelingsniveaus zichtbaar: tussen de 88 en 92% van de organisaties bevinden zich in de realisatie- of beheersingsfase.

Figuur 12 Ontwikkelingsniveaus per dimensie, 2021 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=104)

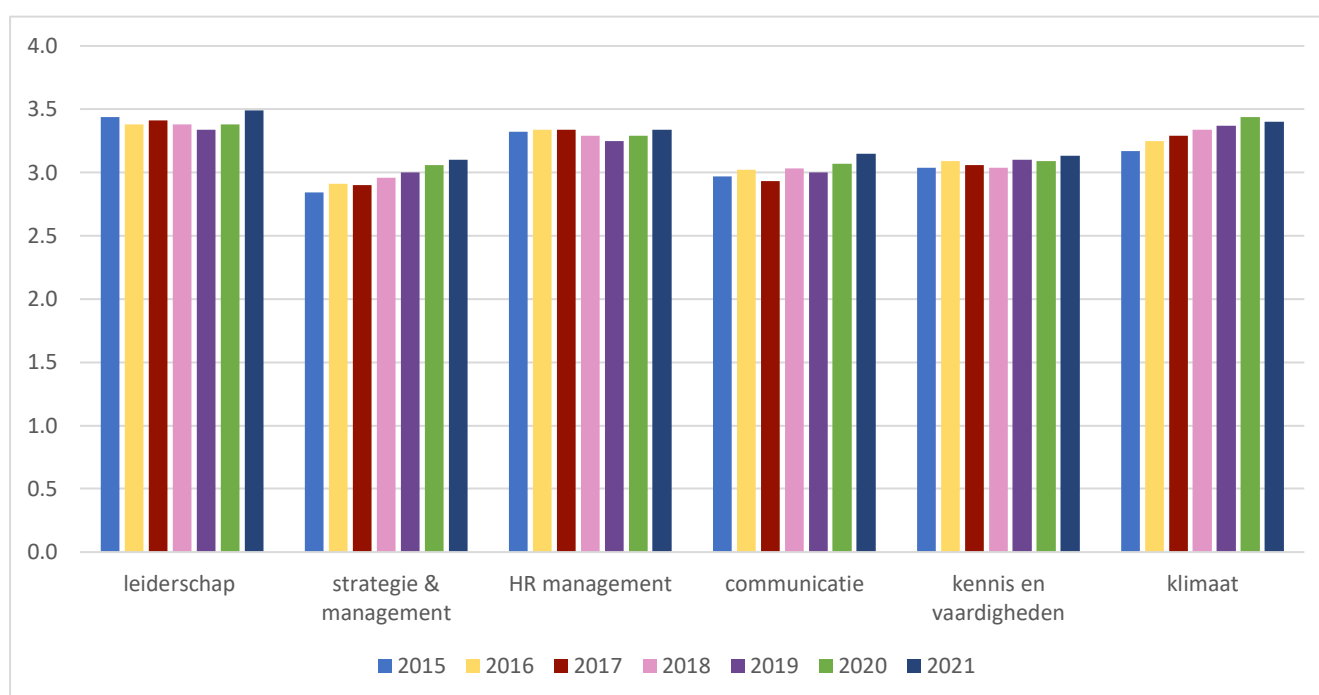


Bron: Monitor Talent naar de Top 2021

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-diversiteitsbeleid in de praktijk binnen de organisatie wordt vormgegeven en uitgevoerd. Figuur 13 laat de ontwikkeling in de tijd zien van het gemiddelde ontwikkelingsniveau van charterorganisaties per dimensie, voor die charterorganisaties die tussen 2015 en 2021 aan het charter zijn verbonden.¹⁷

Figuur 13 Ontwikkeling van gemiddeld beleidsniveau charterorganisaties tussen 2015-2021 (n=68)

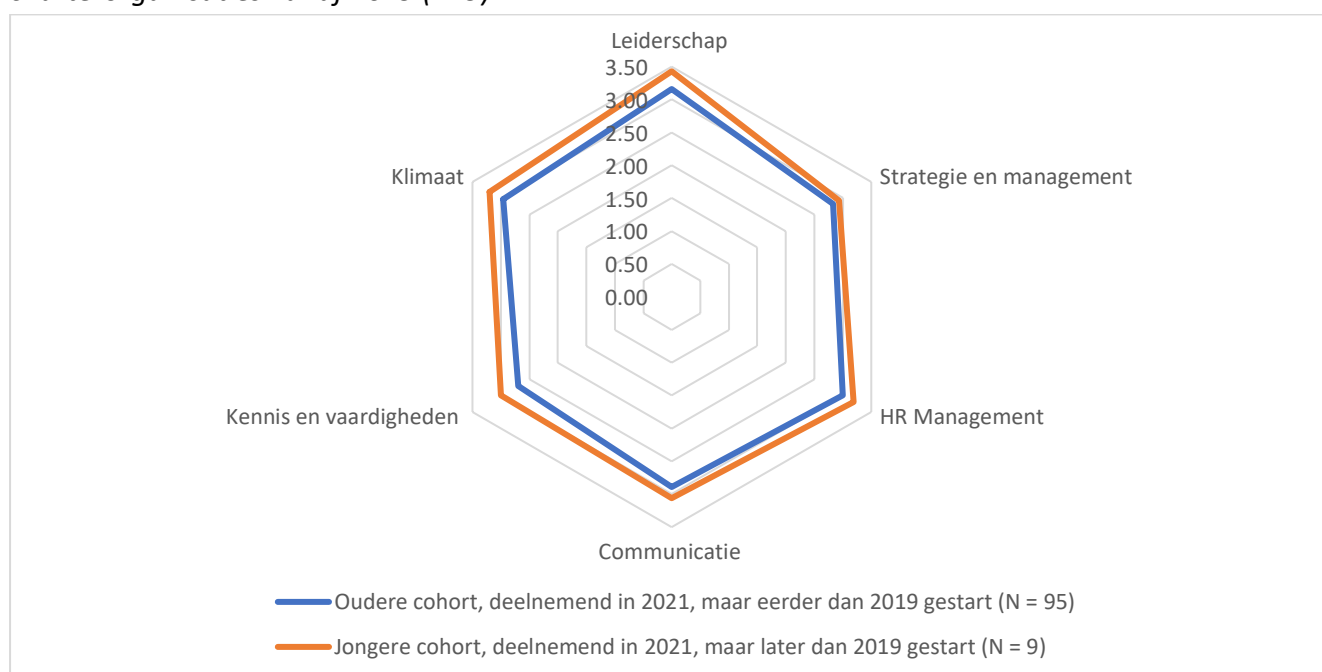


Bron: Monitor Talent naar de Top 2021

In figuur 13 zien we dat de dimensies strategie en klimaat zich in de loop van de tijd het meest consistent ontwikkeld hebben. Op de dimensie leiderschap wordt alle jaren het hoogst gescoord maar blijft min of meer op hetzelfde niveau, met uitzondering van 2021 waarin we weer een stijging waarnemen.

Figuur 14 laat het verschil in ontwikkeling zien tussen de organisaties die langer aan het charter verbonden zijn en de charterorganisaties die vanaf 2019 het charter hebben ondertekend: het niveau van de startende organisaties ligt telkens iets lager dan dat van de organisaties die langer aan het charter verbonden zijn.

Figuur 14 Gemiddeld niveau beleid charterorganisaties eerder dan 2019 gestart (n=95) versus nieuwe charterorganisaties vanaf 2019 (n=9).



Bron: Monitor Talent naar de Top 2021

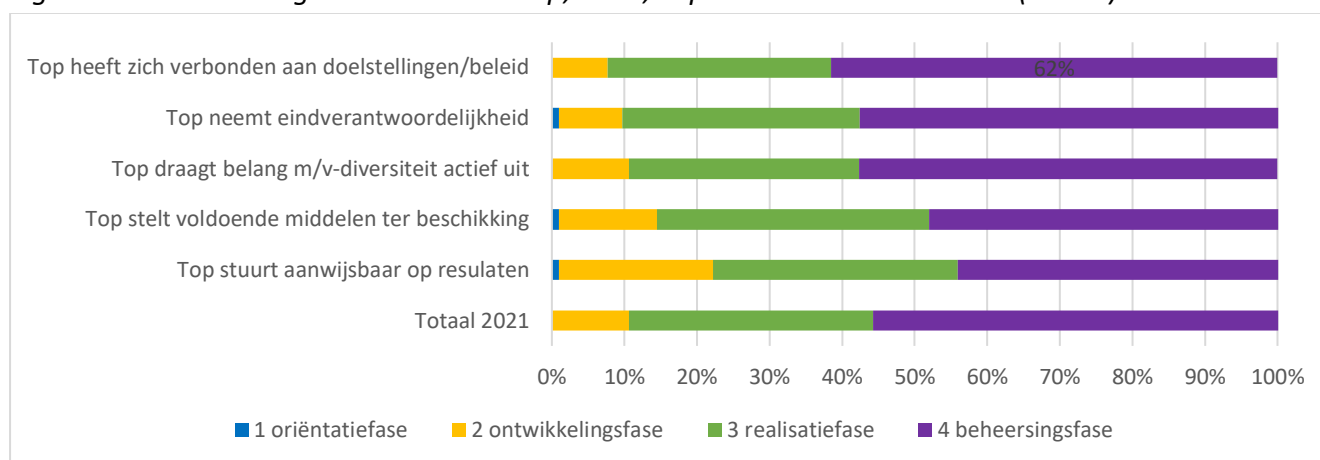
Hierna beschrijven we de ontwikkelingsniveaus van organisaties gedetailleerd per dimensie. We doen dat voor alle organisaties die aan de monitor 2021 hebben deelgenomen (n=104). De figuren 15 tot en met 20 laten voor elke dimensie zien in hoeverre organisaties de verschillende aspecten van strategie en beleid in de praktijk hebben ontwikkeld en gerealiseerd.

Leiderschap

Met leiderschap kijken we naar 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 15 Ontwikkelingsniveau leiderschap, 2021, in procenten van het totaal (n=104)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2021

Commitment van de top aan doelstellingen en beleid is binnen de dimensie leiderschap het verst ontwikkeld. Van de organisaties heeft 93% hiervoor de realisatiefase (niveau 3) of beheersingsfase (niveau 4) bereikt. Dat is 5 procentpunt hoger dan vorig jaar. Het nemen van eindverantwoordelijkheid voor diversiteitsbeleid en het actief uitdragen door de top van het belang van diversiteit volgen 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 2020 hebben organisaties op de dimensie leiderschap een verdere ontwikkeling doorgeemaakt.

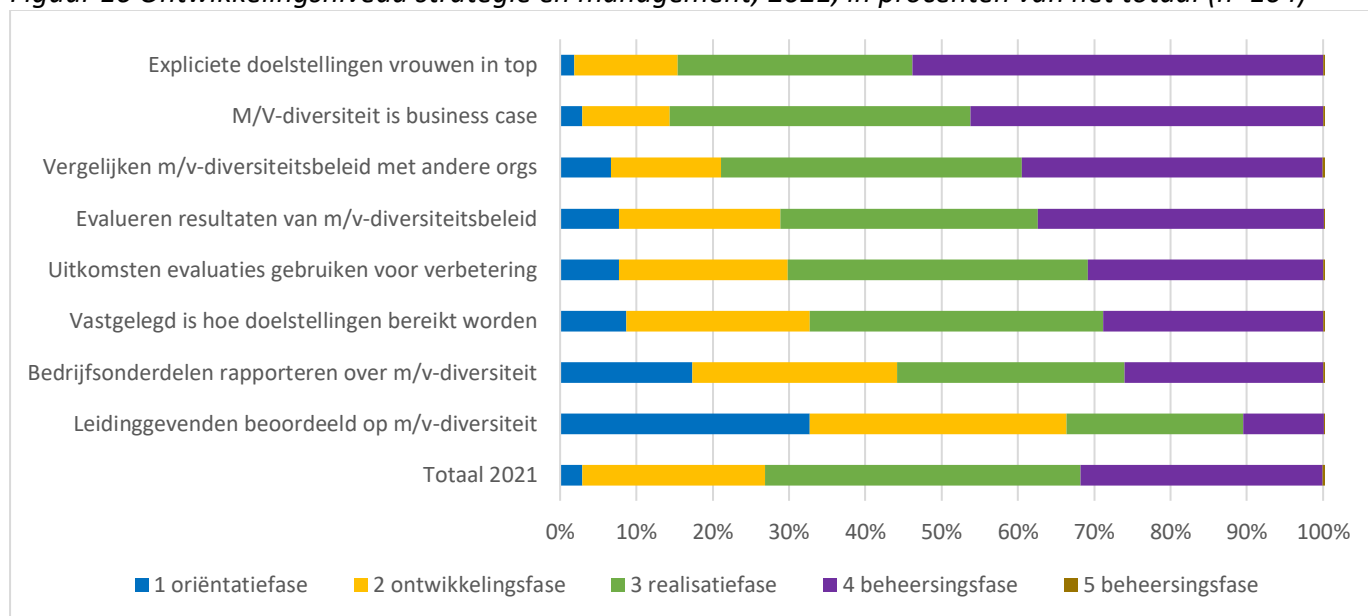
Strategie en management

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?

Net als voor 2020 geldt dit monitorjaar dat organisaties het onderdeel 'expliciete doelstellingen gebruiken voor het nastreven van m/v-diversiteit' en het 'hanteren van een business case voor diversiteit' het meest hebben gerealiseerd, met respectievelijk 85% en 86% in fase 3 en 4. Het beoordelen van leidinggevenden op het realiseren van diversiteitsdoelstellingen is, net als voorgaande jaar, het minst gerealiseerd: van de organisaties bevindt 77% zich op dit punt in de ontwikkelings- of oriëntatiefase (niveau 1 of 2). Vergeleken met voorgaande jaren is de totaalscore

van organisaties op de dimensie strategie en management iets gestegen. Momenteel bevindt 73% van de organisaties zich op deze dimensie in fase 3 of 4. In 2020 was dat nog 71%.

Figuur 16 Ontwikkelingsniveau strategie en management, 2021, in procenten van het totaal (n=104)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2021

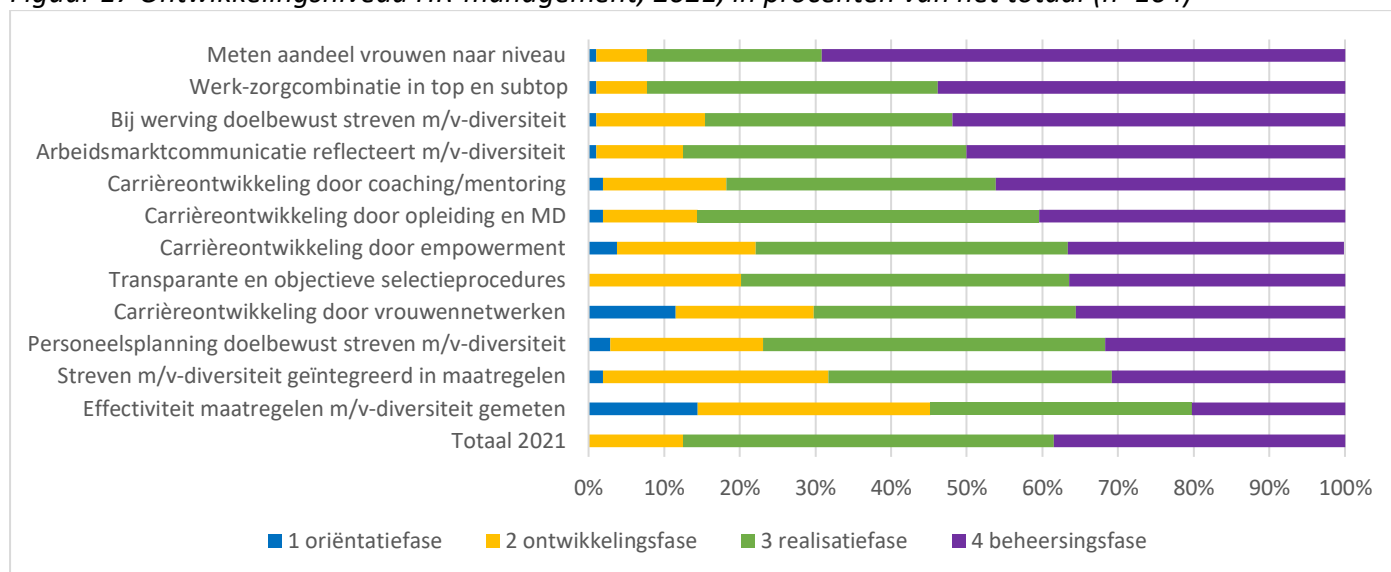
HR-management

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, loopbaanplanning en loopbaanontwikkeling. Door empowerment kunnen vrouwen worden gestimuleerd tot carrièreontwikkeling. De mate waarin proces en resultaten worden gemonitord, is binnen deze dimensie ook een punt van aandacht.

Net als in 2020 is HR-management bij de charterorganisaties op een groot aantal onderdelen ver ontwikkeld (figuur 16), veelal in fase 3 en 4, hoewel de realisatie in z'n totaliteit min of meer gelijk is gebleven (met 89% in 2020 en 88% in 2021). Het meten van het aandeel vrouwen naar functieniveau is net als andere jaren het meest gerealiseerd (92% in fase 3 en 4). Dit hangt ook samen met de inzet van het charter en de jaarlijkse monitoring. Het faciliteren van het combineren van werk en zorg in de top en subtop scoort eveneens 92% op de hoogste twee niveaus, maar er zijn minder organisaties in de hoogste fase.

In de onderste regionen wisselen de positie van de onderdelen 'het streven naar m/v-diversiteit geïntegreerd in maatregelen' en 'effectiviteit van maatregelen gemeten' door de jaren heen af. In 2021 scoort het meten van de effectiviteit van maatregelen het 'laagst' met 55% van alle organisaties in de realisatie- of beheersingsfase, maar toont wel een groei van 4 procentpunt ten opzichte van vorig jaar.

Figuur 17 Ontwikkelingsniveau HR-management, 2021, in procenten van het totaal (n=104)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2021

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?

Net als in voorgaande jaren is binnen de dimensie communicatie, de zichtbaarheid van vrouwen in woord en beeld het meest ontwikkeld. Bedoeld wordt de letterlijke en visuele zichtbaarheid van vrouwen in bijvoorbeeld brochures, of op de website. Van de charterorganisaties scoort 89% op de hoogste twee niveaus. Daarna volgen de interne communicatie over respectievelijk het aantal vrouwen in de top en het streven om dit aantal te verhogen. Interne communicatie betreft de eigen communicatiekanalen van de organisatie, zoals beleidsstukken, het intranet, bijeenkomsten etc.

De externe communicatie over *het streven* om het aandeel vrouwen in de top te verhogen en de externe communicatie over *het aantal vrouwen* in de top scoren elk jaar het laagst. 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 naar 75% in fase 3 en 4.

Figuur 18 Ontwikkelingsniveaus communicatie, 2021 (in procenten van het totaal) (n=104)



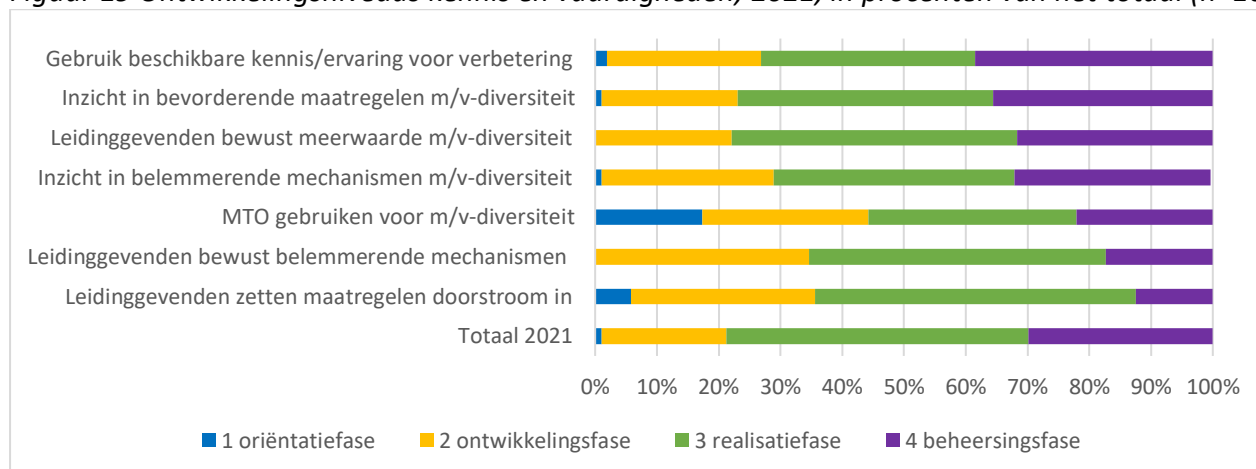
Bron: Monitor Talent naar de Top 2021

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?

Het gebruik van beschikbare kennis voor verbetering is het meest ontwikkeld bij charterorganisaties: in 2021 heeft 74% niveau 3 of 4 bereikt. Hekkensluiter is het inzetten van doorstroom maatregelen door leidinggevenden, met 65% in niveau 3 of 4. Het gebruiken van medewerkerstevredenheids-onderzoeken (MTO) om te sturen op m/v-diversiteit is voor veel organisaties niet van toepassing omdat ze dergelijk onderzoek niet uitvoeren. De totale dimensie kennis en vaardigheden is in 2021 verder ontwikkeld: 79% bevindt zich in fase 3 of 4 tegen 72% in 2020.

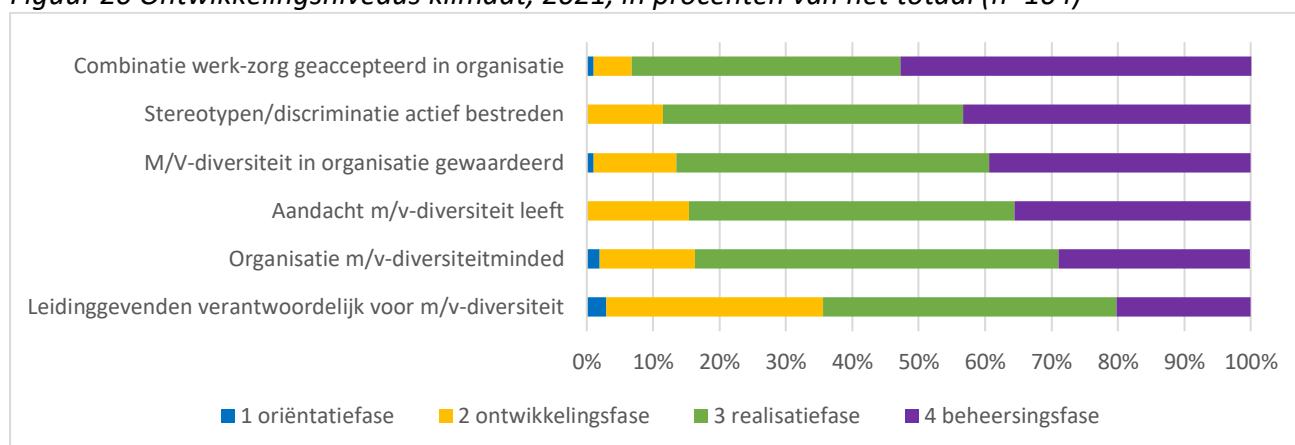
Figuur 19 Ontwikkelingsniveaus kennis en vaardigheden, 2021, in procenten van het totaal (n=104)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2021

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 20 Ontwikkelingsniveaus klimaat, 2021, in procenten van het totaal (n=104)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2021

Binnen de dimensie klimaat zijn steeds de acceptatie van het combineren van werk met zorgtaken en het actief bestrijden van stereotypen, vooroordelen en discriminatie het verst ontwikkeld. Respectievelijk 93 en 89% van de organisaties bevindt zich in de hoogste twee niveaus. De verantwoordelijkheid van leidinggevendens voor het realiseren van m/v-diversiteit is net als voorgaande jaren het minst ontwikkeld, met 64% in niveaus 3 en 4. Gemiddeld genomen heeft de dimensie klimaat zich verder ontwikkeld in vergelijking met voorgaande monitoringjaren: 92% bevindt zich in ontwikkelfase 3 of 4 tegen 88% in 2020.

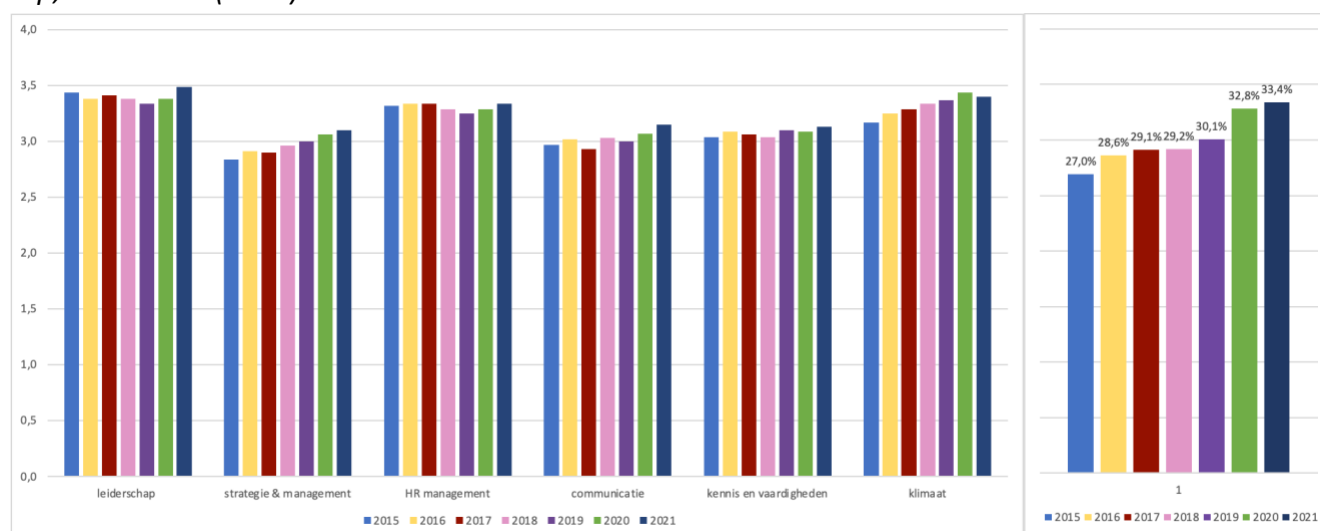
Inzet en functioneren dragen bij aan een hoger aandeel vrouwen in de top

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 21 laat de trend in de tijd zien in inzet en functioneren op de zes dimensies van m/v-diversiteitsbeleid (tussen 2015 en 2021) en het toont ook de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top voor dezelfde organisaties gedurende dezelfde periode.

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.

Volgens Henderikse & Pouwels (2015) blijken de zes dimensies 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. Meer doen werkt op alle fronten. Er zijn ook hoge correlaties tussen de zes dimensies gevonden: 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 (Henderikse & Pouwels, 2015). Verder blijkt dat een hoge score op een van de dimensies gepaard gaat met een hoge score op (alle) andere dimensies (Verhoeven & Henderikse, 2020). Meer doen werkt, geldt ook voor de organisaties die in 2021 meedoen.

Figuur 21 Trend in inzet en functioneren op de zes dimensies en ontwikkeling aandeel vrouwen in de top, 2015-2021 (n=68)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2021

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). 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 die charterorganisaties hebben betreffen specifieke (HR-) maatregelen en -beleid.

Een aantal vragen gaan over het bevorderen en behoud van vrouwen in topposities. Dit wordt dit monitorjaar in verband gebracht met de nieuwe wet, met de coronacrisis en we vinden ook specifieke vragen over vrouwen aan de top van technische bedrijven:

“Hoe gaan andere bedrijven om met de nieuwe wet, vooral met de definities van subtop?”

“Hoe zorgen we voor een optimaler behoud van vrouwen?”

“Hoe meer vrouwen aan te trekken in de krappe markt van techniek?” En: “Een van de uitdagingen om gebalanceerde instroom te realiseren is het aanbod vanuit de technische beroepsopleidingen. Zijn hier bredere initiatieven voor in de planning in de BV Nederland?”

“Welke versnellingslag zouden we kunnen maken om meer vrouwen in de top te krijgen?” En: “We zijn vooral nieuwsgierig hoe we kunnen versnellen. We merken dat onze huidige strategie en beleid ervoor zorgen dat we gestage stappen maken. Hoe we echter kunnen versnellen is nog een lastig vraagstuk.”

Ook de coronacrisis werpt vragen op omtrent het aantrekken van vrouwen aan de top:

“In dit jaar met crisis hebben we afscheid moeten nemen van veel collega's. Hoe behoud je in zo'n jaar de focus op diversiteit?”

Een aantal vragen gaat ook over het leren van best practices en actuele inzichten, of het vergelijken met anderen:

“What are other organizations doing in the Netherlands?”

“Best practices rondom pijplijn ontwikkeling - onze uitdaging verschuift nu naar Manager - Sr manager niveau.”

“Wat adviseren jullie als je in een directieteam alleen maar vrouwen hebt en er een vacature vrij komt?”

“Welke maatregelen (best practices) dragen het meest bij aan meer diversiteit in de top?”

“Hoe overtuig je de twijfelende leiders van het belang van vrouwen in de top?”

Er zijn ook vragen over het vergroten van bewustzijn en over draagvlak inzake m/v-diversiteit:

“Hoe kunnen we bereiken dat diversiteit (in de top) een gezamenlijke doelstelling wordt? Welke activiteiten kunnen hier significant aan bijdragen?”

“Hoe zorg je ervoor dat het een 'wij' gesprek wordt ipv hij/zij/jij”

“Hoe kan de beeldvorming bij vrouwen zelf worden bijgesteld?”

Ook zijn er vragen over inclusiviteit:

*“Over m/v-diversiteit hebben we geen vragen, inclusiviteit, daarover willen we in gesprek”
“Hoe zorgen we voor meer in-doorstroom van vrouwen met een migratieachtergrond?”*

Verbeteren 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 de bewustwording en aandacht voor coaching en begeleiding genoemd:

“Aandacht en bewustwording. Er is voldoende kennis in huis”

“We willen nog sterker onze normen en waarden op het gebied van DE&I uitdragen en naleven zodat we bewuster inclusief zijn.....”

“Coaching for women at the top”

“modellen voor combineren baan met jonge kinderen & partner die fulltime werkt”

Ook wordt het beter managen (en meten) van de doorgroei vaak genoemd, evenals de inkomenskloof:

“Er komen eventuele acties n.a.v. een nog uit te voeren onderzoek, dat zich zal richten op het stokken van de doorstroom van vrouwen van S12 naar S13 (en dus verder).”

“We willen ons blijven richten op het vergroten van de pijplijn voor hogere posities”

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

“Hoe zorgen we voor meer in-doorstroom van vrouwen met een migratieachtergrond?”

“Verankeren en verbinden interventies voor gender diversiteit binnen ministeries in de plannen van aanpak diversiteit en inclusie”

“qua WP moeten we goed blijven monitoren dat vrouwen in de WP-top blijft groeien”

“phase-out / phase-in rondom zwangerschappen verbeteren”

“modellen voor combineren baan met jonge kinderen & partner die ~fulltime werkt”

Tenslotte vroegen we charterorganisaties of ze een breder diversiteitsbeleid voeren, d.w.z. breder dan m/v-diversiteit. Het grootste deel van de charterorganisaties in 2021 (89,4%) antwoordt een breder diversiteitsbeleid te voeren, dat is iets toegenomen in vergelijking met vorig jaar (89%). Dat bredere diversiteitsbeleid omvat bij de overgrote meerderheid beleid gericht op meerdere groepen, zoals LGBTI, cultuur, leeftijd, geloof en mensen met een arbeidsbeperking:

“Als organisatie zetten we in op diversiteit als weerspiegeling van de samenleving. Diversiteit is het besef dat elk individu uniek is en dat er verschillen zijn tussen bepaalde groepen mensen. Een meer divers personeelsbestand is de sleutel tot meer innovatie, flexibiliteit en een betere invulling van onze organisatiestrategie om onze ambities te behalen. Door een diverse organisatie te hebben, bereiken wij een grote impact op het gebied van soa- en hiv/aids-bestrijding in het besef dat we ook veel delen als mens en als collega.”

“We hebben 6 pijlers waarvan Women@Page er een is. We zijn echter weggestapt van deze pijlers in onze communicatie en de focus ligt op Inclusie. Iedereen moet zich welkom en thuis voelen..”

“Bij X focussen wij ons al jaren op alle diversiteit aspecten die spelen in de samenleving. Bijvoorbeeld genderdiversiteit, etnische diversiteit, diversiteit op basis van religie, etc. Wij proberen in ons organisatie voor elke persoon ruimte te maken en aanpassingen te doen zodat hij of zij zichzelf prettig voelt.”

“Naast de duidelijke doelstellingen die bestaan op het gebied van man-vrouw diversiteit, richt ons diversiteitsbeleid zich op diversiteit in de breedste zin van het woord: etniciteit, LGBT+ en (dis)ability zijn belangrijke focusgebieden. Het overkoepelende thema voor ons diversiteitsbeleid is echter 'inclusie'. We werken blijvend aan ons beleid, we trainen onze sollicitatiecommissies ter bevordering van objectieve aannames, echter, een succesvolle diverse organisatie valt of staat wat ons betreft met het feit of eenieder zich in onze organisatie welkom, gerespecteerd en gewaardeerd voelt. Elke medewerker binnen X speelt hierin een eigen rol. Daarom wordt tevens ingezet op activiteiten gericht op inclusie, zoals een Unconscious Bias trainingsweek. Het D&I committee zal zich ook op het thema inclusie focussen, om te zorgen dat we blijvende en gedragen verbeteringen kunnen creëren.

Voor veel charterorganisaties staat een breder diversiteitsbeleid automatisch voor inclusiviteitsbeleid:

“Wij willen een inclusieve organisatie zijn in de breedste zin van het woord. Dit zal niet alleen tot uiting moeten komen in de aantallen - oftewel de vertegenwoordiging vanuit de verschillende doelgroepen - , maar ook in het je welkom voelen en je vrij voelen om jezelf te kunnen zijn (divers en inclusief).”

“Diversiteit & Inclusie (D&I) is een strategisch doel voor zowel medewerkers als studenten. Een diverse en inclusieve werk- en leeromgeving waar iedereen zich gehoord en gewaardeerd voelt, waar ze vol trots over praten, waar ieders stem telt en met inspirerend leiderschap. Iedereen heeft talent, daarom stimuleren we persoonlijke ontwikkeling met ruime opleidingsmogelijkheden en zetten we in op diversiteit, talentmanagement en carrière paden.”

Charterorganisaties lichten ook toe wat ze onder inclusiviteit verstaan, dat is verschillend:

“X steekt veel tijd in het vergroten van het bewustzijn binnen de organisatie over wat een inclusieve werkvloer inhoudt. Een mooi voorbeeld hiervan is de Townhall meeting die wij het afgelopen jaar hebben georganiseerd over discriminatie en racisme op de werkvloer. Medewerkers konden aan de hand van stellingen met elkaar en het bestuur in gesprek over dit onderwerp. Een volgende stap die wij willen zetten is om maatregelen te implementeren die ervoor zorgen dat inclusie mee wordt genomen binnen bestaande structuren en processen als opleidingen en ontwikkeling van medewerkers. Op deze wijze willen we D&I onderdeel maken van de cultuur van de organisatie..”

“Diversiteit en inclusie staan centraal in het werkplan diversiteit en inclusie. In vorm van trainingen en workshops en ook in het onderwijs wordt met name erop ingezet bewustwording te bevorderen en vaardigheden de ontwikkelen om inclusie binnen de gemeenschap te bevorderen. Evenementen en communicatie dragen hier ook aan bij.”

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

“De organisatie stimuleert en bewaakt een inclusieve cultuur waarin alle medewerkers met hun uiteenlopende kenmerken en competenties zich gerespecteerd en gewaardeerd voelen. Het uitgangspunt voor onze inclusieve organisatie is de mate waarin je als medewerker een gevoel van toebehoren, ruimte voor authenticiteit en veiligheid ervaart. Dit betekent dat er een organisatiecultuur is waarbinnen verschillen gevierd worden.”

“Inclusie is laatste tijd nadrukkelijk onderwerp van gesprek. In de workshop 'unconscious biases' voor leidinggevenden zal daaraan aandacht worden gegeven. Daarnaast ook trainingen en e-learnings over hoe (bv als manager) aspecten, thema's of voorbeelden te kunnen bespreken in en met teams.”

De toegenomen aandacht voor inclusiviteit wordt ook weerspiegeld in het niveau waarop inclusiviteitsbeleid bij de charterorganisaties wordt ontwikkeld en uitgevoerd. Daarover gaat het volgende hoofdstuk.

7. Inclusief beleid

Waar *diversiteit* gaat over de representatie van verschillende sociale en culturele groepen in de organisatie, refereert *inclusie* aan het actief opnemen, inzetten en integreren van diversiteit in de organisatiecultuur. Omdat beide begrippen nauw samenhangen - geen diversiteit zonder inclusie, maar ook geen inclusie zonder diversiteit – worden ze vaak als één begrip (D&I) genoemd.

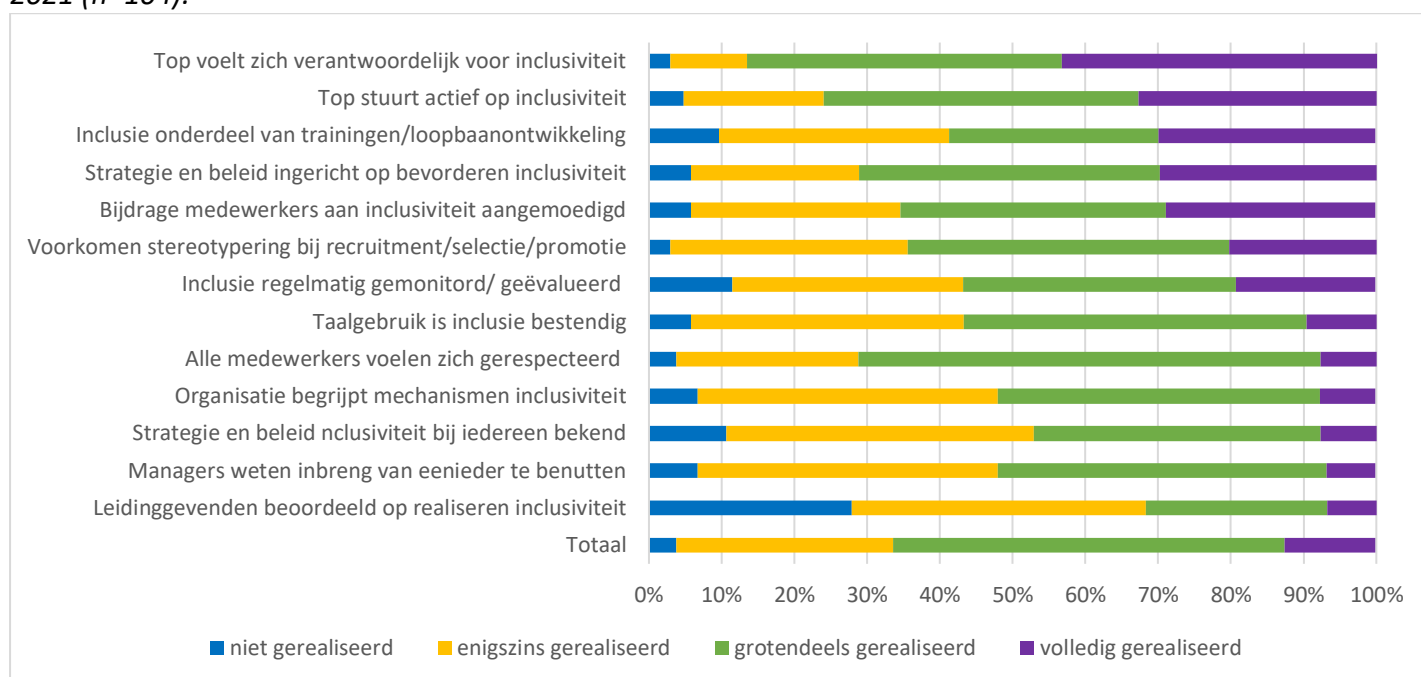
De Monitor Talent naar de Top meet (de mate van) m/v-diversiteit in de organisatie. Veel organisaties willen de stap zetten naar een aanpak die uitgaat van inclusie. Om daarbij te helpen zijn nieuwe vragen aan de monitor 2020 toegevoegd. Zij geven, in samenhang met de bestaande vragen over m/v-diversiteit, aanknopingspunten om stappen te zetten in de richting van een meer inclusieve organisatie. In dit hoofdstuk geven we de resultaten van de analyse van deze inclusiviteitsvragen. In totaal zijn dertien elementen van inclusiviteitsbeleid opgenomen. De organisaties konden in de monitoringtool aangeven in welke mate deze in hun organisatie gerealiseerd zijn.

Inclusiviteit in 2021

Net als in 2020 is in 2021 aan de charterorganisaties gevraagd aan te geven in welke fase van ontwikkeling hun inclusiviteitsbeleid zich bevindt. Figuur 22 toont de inzet en het functioneren op het gebied van inclusiviteit, van alle charterorganisaties die deelnamen aan de monitor 2021. Daaruit blijkt dat het aantal organisaties dat aangeeft inclusiviteit volledig te hebben gerealiseerd is gegroeid (met 5,6 procentpunt) tot 12,5%. Meer dan de helft van de charterorganisaties (53,5%) heeft inclusiviteit grotendeels gerealiseerd, 29,8% enigszins, terwijl 3,8% nog niets heeft gerealiseerd. Inclusiviteitsbeleid is werk in uitvoering; we zien dat er flink aan de weg wordt getimmerd, maar er moet ook nog veel gebeuren op dit gebied. De hoge scores in ons onderzoek zouden erop kunnen wijzen dat de charterorganisaties een gidsrol vervullen op het gebied van inclusiviteit.

Net als in 2020 scoren organisaties vooral hoog op de mate waarin de top zich verantwoordelijk voelt voor het inclusiviteitsbeleid: 86,6% heeft dit volledig (43,3%) of grotendeels (43,3%) gerealiseerd, een groei met 3 procentpunt ten opzichte van vorig jaar. Het minst gerealiseerd is de mate waarin leidinggevenden beoordeeld worden op hun bijdrage aan inclusiviteit: 68,3% heeft dit niet (27,9%) of enigszins (40,4%) gerealiseerd.

Figuur 22 Ontwikkelingsniveaus van inclusiviteitsbeleid door de deelnemende charterorganisaties in 2021 (n=104).

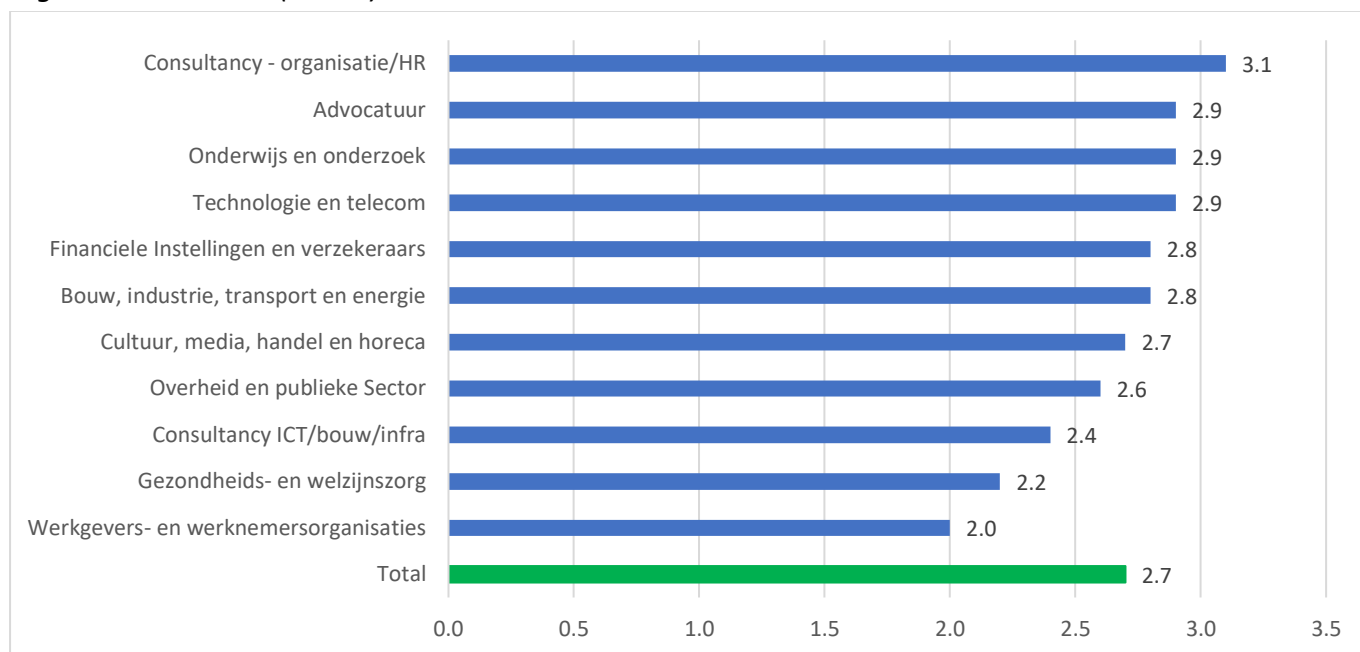


Bron: Monitor Talent naar de Top 2021

Gemiddelde realisatie naar sector en omvang

Figuur 23 laat het gemiddelde ontwikkelingsniveau zien van het inclusiebeleid per sector van alle deelnemende organisaties in 2021. Daarvoor is de score over alle inclusiviteitsonderdelen samengenomen¹⁸. De sector consultancy-organisatie/HR scoort – naar eigen zeggen - gemiddeld het hoogst op een niveau van 3,1 (grotendeels gerealiseerd), gevolgd door de advocatuur, onderwijs en onderzoek en technologie en telecom, allen met een gemiddelde score van 2,9. Het totale gemiddelde realisatieniveau is 2,7 en daar zitten vier sectoren onder.

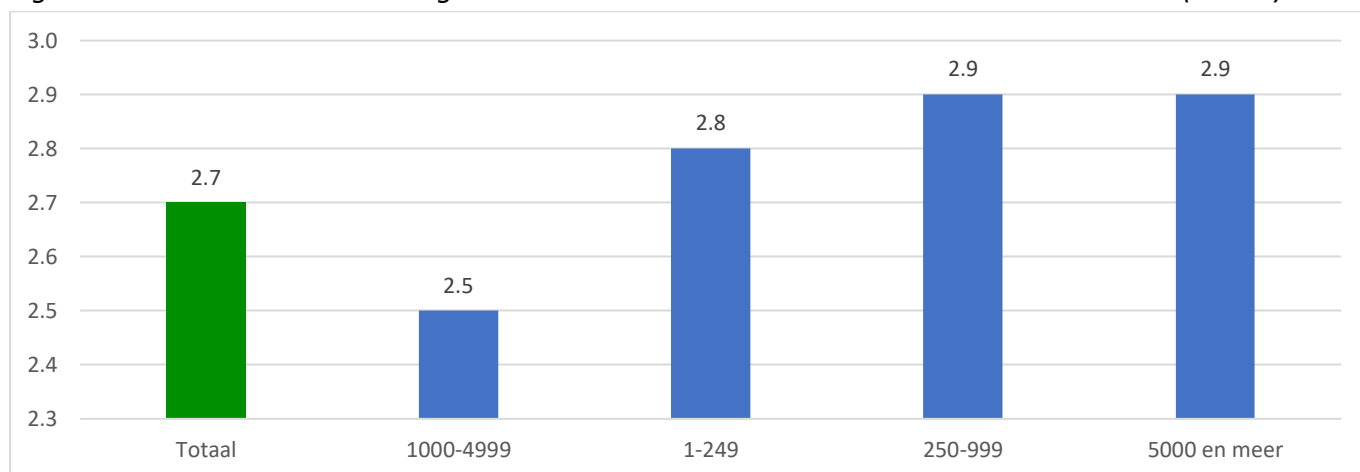
Figuur 23 Gemiddeld ontwikkelingsniveau algeheel inclusiviteitsbeleid per sector van de deelnemende organisaties in 2021 (n=104).



Bron: Monitor Talent naar de Top 2021

Vervolgens is gekeken of de mate waarin organisaties vinden dat inclusiviteitsbeleid is gerealiseerd, samenhangt met de omvang van de organisatie. Figuur 24 toont aan dat met name kleinere (tot 1.000 medewerkers) en grote organisaties (vanaf 5.000 medewerkers) een hoge mate van realisatie van hun inclusiviteitsbeleid aangeven (2,9). Bij middelgrote bedrijven is de realisatiegraad dit jaar wat lager met 2,5. De onderlinge verschillen zijn wisselend, maar niet heel groot¹⁹ met een kleine spreiding rondom het algemeen gemiddelde.

Figuur 24 Gemiddeld ontwikkelingsniveau inclusiviteitsbeleid naar aantallen medewerkers (n=104).



Bron: Monitor Talent naar de Top 2021

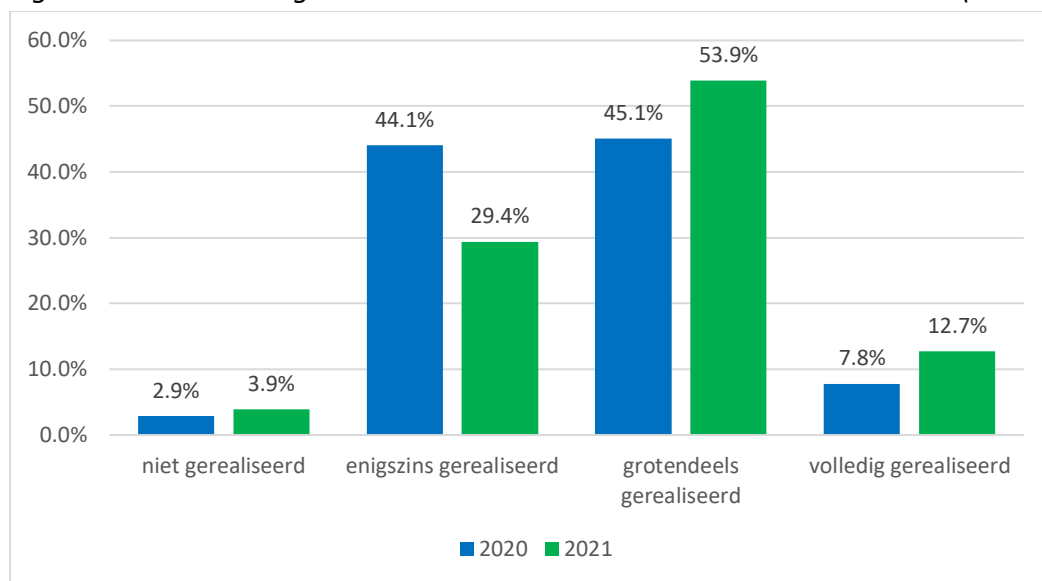
Ten slotte hebben we figuur 3 en figuur 23 met elkaar vergeleken en is nagegaan in hoeverre het aandeel vrouwen in de (sub)top en organisaties (en omvang) samenhangt met de mate waarin

inclusiviteitsbeleid is gerealiseerd. Er is alleen een zwakke (negatieve) samenhang gevonden tussen het aandeel vrouwen in de top en de mate waarin inclusiebeleid is gerealiseerd²⁰.

Ontwikkelingen tussen 2020 en 2021

Om de ontwikkeling op het gebied van inclusiviteitsbeleid na te gaan worden de charterorganisaties over een periode van twee jaren vergeleken. Van de deelnemende organisaties in 2021 geeft 66,6% aan hun inclusiviteitsbeleid grotendeels of helemaal te hebben gerealiseerd (figuur 25). Dit is fors hoger (13,7 procentpunt) dan vorig jaar. Gemiddeld genomen is het realisatieniveau gestegen van 2,57 naar 2,73²¹.

Figuur 25 Ontwikkeling realisatie inclusiviteitsbeleid tussen 2020 en 2021 (n=102)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2021

Op alle onderdelen van inclusiviteitsbeleid is groei waargenomen ten opzichte van 2020. Er is één uitzondering en dat is het verantwoordelijkheidsgevoel van de top. Dat is nauwelijks veranderd, of minimaal afgenomen. Dit lijkt voort te vloeien uit het feit dat het realisatieniveau op dit onderdeel het hoogst is van allemaal, en dat ontwikkeling nauwelijks (meer) plaatsvindt.

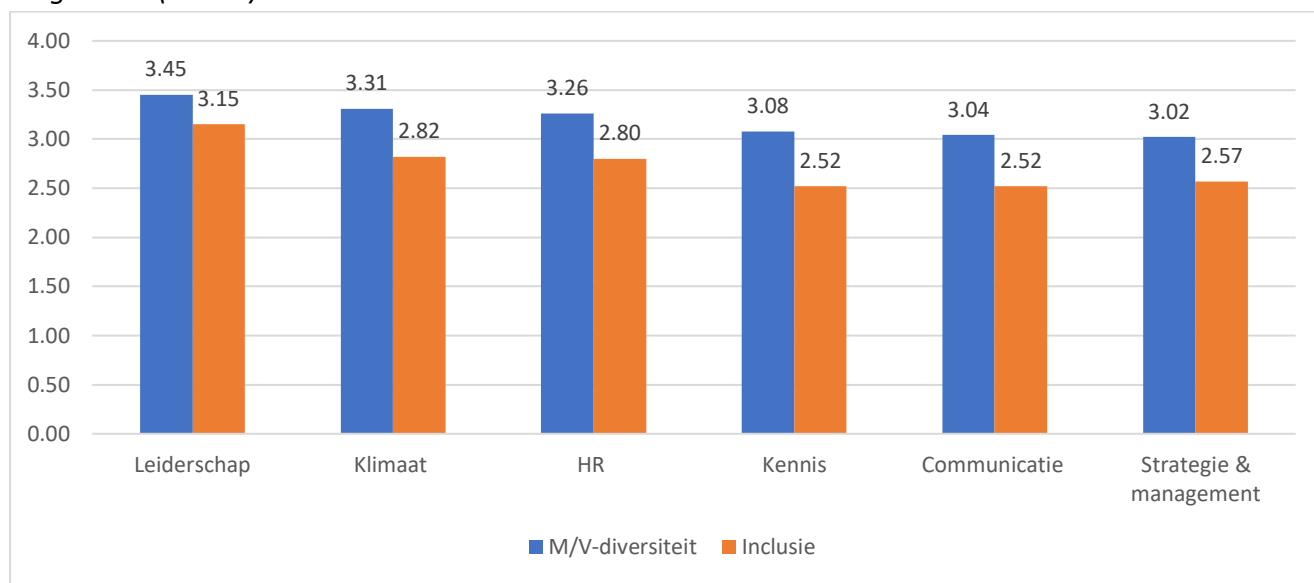
Inclusiviteit en kwaliteitsdimensies

Inclusiviteit meten we pas sinds kort; het is voor het eerst meegenomen in de monitor van 2020. Daarnaast rapporteren we al een groot aantal jaren het realisatieniveau van organisaties op de zes dimensies van diversiteit. Voor de charterorganisaties in 2021 (n=104) zijn we nagegaan in hoeverre deze dimensies ook van betekenis zijn binnen het inclusiviteitsbeleid.

We zijn nagegaan in hoeverre de realisatie van de zes dimensies van m/v-diversiteit parallel loopt met de ontwikkeling van deze dimensies op het gebied van inclusiviteit²². In alle gevallen is een positieve samenhang gevonden tussen de realisatie van de dimensies van m/v-diversiteit en die op het gebied van inclusiviteit²³. Het houdt in dat charterorganisaties met een hoger realisatieniveau op

de zes dimensies van m/v-diversiteitsbeleid, ook een hoger realisatieniveau op de onderscheiden dimensies van inclusiviteit vertonen. Figuur 26 laat de gemiddelden zien op de zes dimensies voor zowel m/v-diversiteit als voor inclusiviteit. Hoewel het ontwikkelingsniveau voor inclusie iets achterblijft bij m/v-diversiteit zien we vrijwel dezelfde trend: leiderschap is gemiddeld het meest ontwikkeld en communicatie, respectievelijk strategie en management gemiddeld het minst.

Figuur 26 Gemiddelde realisatieniveaus op de zes dimensies van m/v-diversiteit en inclusiviteit vergeleken (n=104)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2021

Charterorganisaties aan het woord over inclusiviteitsbeleid

Charterorganisaties kunnen hun inclusiviteitsbeleid toelichten en van die mogelijkheid hebben veel organisaties gebruik gemaakt. Het is duidelijk dat inclusiviteitsbeleid leeft binnen organisaties.

De meeste organisaties geven aan dat ze actief met inclusiviteit bezig zijn:

“Inclusiviteit staat sinds een aantal jaar actief op de agenda.”

“Inclusiviteit is onderdeel van wie wij willen zijn en handelen (Code of Conduct), door het toevoegen van inclusiviteit is de bewustwording vergroot.”

Een aantal organisaties licht toe op welk gebied ze hun bestaande inclusiviteitsbeleid willen verbeteren:

“In onze organisatie is een groeiende groep medewerkers van D&I experts/ambassadeurs-/versnellers, bestaand uit medewerkers die interesse en/of expertise hebben op een D&I (deel)thema.”

“De organisatie steekt veel tijd in het vergroten van het bewustzijn binnen de organisatie over wat een inclusieve werkvloer inhoudt. Een mooi voorbeeld hiervan is de Townhall meeting die wij het afgelopen jaar hebben georganiseerd over discriminatie en racisme op de werkvloer. Medewerkers konden aan de hand van stellingen met elkaar en het bestuur in gesprek over dit onderwerp. Een volgende stap die wij willen zetten is om maatregelen te implementeren die ervoor zorgen dat inclusie mee wordt genomen binnen bestaande structuren en processen als opleidingen en ontwikkeling van medewerkers. Op deze wijze willen we D&I onderdeel maken van de cultuur van de organisatie..”

“Het uitsturen van de D&I enquête in 2021 was een belangrijke deliverable en een (nieuw) startpunt op basis van ervaringen van medewerkers. De bevindingen worden gebruikt als nulmeting en voor strategiebepaling komende jaren.”

Voor veel organisaties is inclusiviteitsbeleid al min of meer vanzelfsprekend, maar er zijn ook organisaties waar dit nog in de kinderschoenen staat. In ieder geval zijn er uitdagingen en geeft het een nieuw ‘elan’:

“Sommige afdelingen werken (zeer) actief aan inclusie, anderen zijn nog in een ontwikkelingsfase. Op organisatieniveau is inclusie een zeer belangrijk onderwerp, dat bijvoorbeeld uitgebreid aan bod komt in de week van de diversiteit en inclusie als ook in de D&I strategie 2022-2025.”

“In de kern gaat inclusiviteit om nieuwsgierigheid, openstaan voor andermans meningen, iedereen mag meedoen, je veilig voelen. Naast onze focus op een aantal diversiteitsthema's, zetten we ook in op inclusie. Je kan niet inzetten op het een en niet op het ander. Tegelijkertijd hebben we daar nog wel veel stappen te zetten.”

“Een uitdaging is tweetalig communiceren: het aandeel expats groeit, intern communiceren we veelal Nederlands. Met name in teams waar veel ouder gedienden zitten die moeite hebben met Engels, wordt de omgeving door expats niet als inclusief ervaren. Hier kunnen we verbeteren.”

Sommige organisaties hebben geen specifiek beleid maar een meer algemene insteek:

“We worden onszelf steeds bewuster van deze thema's. We vragen actief uit en gaan actief aan de slag met de uitkomsten.”

“Uit ons medewerkertevredenheidsonderzoek blijkt dat een heel groot deel van de organisatie zich hier veilig en gewaardeerd voelt. We zetten ons hard in om dat te behouden en zo mogelijk te verbeteren.”

Inclusiviteit en diversiteit staan centraal in werkplannen, workshops, evenementen en communicatie. Er worden D&I functionarissen en -teams aangesteld en het bewustwordingsproces wordt gestuurd en gemonitord door middel van werkplannen en programma's. Het wordt in veel organisaties een vast onderdeel op de agenda met een blik naar de toekomst:

"We hebben een Director of Cultuur & Inclusion aangesteld om het belang van inclusie doelbewust over te brengen: dit vereist een doelbewuste inzet met monitoring en rapportage - niet 'alleen maar' diversiteit."

"Het diversiteitsonderwerp staat goed op de agenda en wordt regelmatig gemonitord en geëvalueerd. Ook wordt door middel van inhoudelijke sessies aandacht besteed aan diversiteit en inclusie."

"Inclusief leiderschapsprogramma op basis van 6 traits. Alle Partners en Directors hebben dit doorlopen en ongoing aanbod voor in en doorstroom. Nu start het programma voor Managers en Senior Managers:

- *I&D learning curriculum voor alle medewerkers*
- *I&D support en challenge in talent processen"*

"Bij ons wordt er veel aandacht geschonken aan High Performing teams, waarbij inclusiviteit en belonging als onderdeel wordt meegenomen. In ons leiderschapsmodel die wij in de komende jaren verder zullen gaan uitrollen is belonging een van de kenmerken van een goede leider."

8. Monitoring Executive Search Code

In 2015 heeft Talent naar de Top de Executive Search Code (ESC) opgesteld. Executive searchbureaus die de ESC ondertekenen verbinden zich aan negen principes voor de werving, selectie en benoeming van vrouwen in topposities. Dit betreft onder meer het streven naar een minimum percentage vrouwen op *long lists* en *short lists* en het goed begeleiden van vrouwelijke kandidaten tijdens het wervings- & selectieproces.

Sinds 2017 wordt de naleving van de ESC door searchbureaus gemonitord. Deze jaarlijkse monitoring geeft inzicht in hoe bureaus zich in de praktijk inzetten voor de benoeming van vrouwen in topfuncties en welke resultaten zij hierbij boeken. In april 2022 hebben 47 searchbureaus een uitnodiging gekregen om de vragenlijst voor het monitoringjaar 2021 in te vullen. Daaraan is gehoor gegeven door 29 bureaus²⁴, een respons van 62%. Dat is iets lager dan in het vorige monitoringjaar (65%). In dat jaar vonden bureaus het ingewikkeld om cijfers aan te leveren in verband met de situatie door corona, mogelijk geldt dat voor 2021 nog steeds²⁵. In de volgende paragrafen gaan wij in op de resultaten.

Aandeel vrouwen op long list en short list

De searchbureaus hebben in 2021 gemiddeld 49% vrouwen als streven gehanteerd bij het samenstellen van de long list en short list voor topposities. Dit is vergelijkbaar met vorig jaar. De percentages variëren tussen minimaal 25% en maximaal 100%. Van alle kandidaten die zij voor een longlist hebben voorgedragen was gemiddeld 30% vrouw. Dit percentage is veel lager dan vorig monitoringjaar (42%). De gegevens van de bureaus laten echter zien dat in 2021 50% van het totaal aantal *plaatsingen* vrouwen betrof en dat is meer dan vorig jaar (46%). Er werden dus verhoudingsgewijs minder vrouwen voorgedragen maar meer vrouwen geplaatst.

We zoomen in op de rvb en rvc. Van alle plaatsingen die de bureaus in 2021 hebben gerealiseerd waren er meer voor posities binnen de rvc/rvt (25%) dan binnen de rvb (21%). Kijken we specifiek naar de plaatsingen van vrouwen op rvb- en rvc/rvt-posities dan zien we het volgende:

- van alle plaatsingen door bureaus op rvb-posities is gemiddeld 55% vrouw (vorig jaar 44%), het aandeel vrouwen op de longlist is 50% en op de shortlist 45%;
- van alle plaatsingen op rvc/rvt-posities is gemiddeld 59% vrouw (vorig jaar 58%), terwijl het aandeel vrouwen op de longlist 51% is en op de shortlist 44%.

Wensen van bedrijven

We vragen searchbureaus hoe vaak zij het verzoek krijgen om alleen vrouwelijke kandidaten aan te leveren. Voor 2021 geeft de meerderheid van de bureaus (18) aan dat dit soms/nooit het geval is, bij de minderheid (10 bureaus) is dit vaak/altijd het geval. Deze uitkomst is vergelijkbaar met vorig

jaar. Als we dezelfde vraag stellen maar dan voor het verzoek van alleen mannelijke kandidaten, geeft de meerderheid (20 bureaus) aan dit verzoek nooit te krijgen, de overige soms. Ook dat is vergelijkbaar met voorgaand jaar.

In de volgende sectoren wordt volgens searchbureaus diversiteit relatief het meest omarmd (in afnemende volgorde van noemen): zakelijke dienstverlening, openbaar bestuur & overheid, cultuur & recreatie, gezondheidszorg & welzijn, informatie & communicatie, onderwijs, financiële dienstverlening en energie. Dat zijn al jaren dezelfde sectoren, zij het dat de onderlinge volgorde wisselt. Ook de sectoren waarvan men vindt dat diversiteit niet wordt omarmd zijn dezelfde als voorgaande jaren (in afnemende volgorde): landbouw, bosbouw & visserij, delfstoffenwinning, exploitatie van handel & onroerend goed en bouwnijverheid.

Een aantal bureaus merkt hierover op dat het bewustzijn van genderdiversiteit over alle sectoren heen toeneemt. Ook wordt genoemd dat het per organisatie verschilt of er aandacht voor diversiteit is én dat je organisaties kunt overtuigen:

“Ben van mening dat de meeste sectoren D&I omarmen, het is alleen je klanten weten te overtuigen dan een nieuw MT lid niet per definitie uit dezelfde branche hoeft te komen.”

Redenen om (niet) te kiezen voor een vrouw

We vragen searchbureaus welke redenen door opdrachtgevers worden gegeven om *niet* te kiezen voor een vrouw. Er zijn twee redenen die veruit het meest genoemd worden:

- De kwaliteit van de kandidaten: de vrouwelijke kandidaten waren minder gekwalificeerd of minder geschikt, hadden *minder gestapelde expertise, minder vliegreuen, geen eerdere eindverantwoordelijkheid, men kiest de beste kandidaat*.
- Een evenwichtige verhouding tussen mannen en vrouwen in het team: *balans* in het team, er zijn al *veel vrouwen*, voldoende diversiteit. Redenen die incidenteel worden genoemd worden zijn *bias, minder herkenbaar*, en het feit dat *geen toegevoegde waarde* van diversiteit wordt gezien.

Op de vraag welke redenen door opdrachtgevers worden gegeven om *wél* te kiezen voor een vrouw worden de volgende redenen het meest genoemd:

- Een bewuste keuze voor diversiteit: men ervaart *toegevoegde waarde* van diversiteit, men wil *diversiteitsdoelstellingen* halen.
- Een onevenwichtige verhouding tussen mannen en vrouwen: behoefte aan *meer balans* in het team, raad/directie of het bestuur.
- De kwaliteit van de vrouwelijke kandidaat: betere kandidaat, beter *gekwatificeerd*.

Relatief vaak wordt dit jaar ook *vrouwelijke eigenschappen* genoemd, de behoefte aan een *ander type leiderschap, people management, andere energie en dynamiek*. Incidenteel worden genoemd: de vrouwelijke kandidaat was *beter voorbereid*, de *impact* van het searchbureau en *maatschappelijke druk*.

Beschikbaarheid vrouwelijke kandidaten

Vinden searchbureaus dat zij voldoende potentieel geschikte vrouwelijke kandidaten ter beschikking hebben om voor te dragen? De meeste bureaus (22) antwoorden over voldoende of zelfs ruim voldoende potentieel te beschikken. Dat was ook voorgaande jaren zo. De overige bureaus vinden het aanbod van vrouwen onvoldoende. Deze bureaus lichten toe dat zij in typisch mannelijke sectoren opereren, waarin weinig vrouwen werkzaam zijn en onvoldoende vrouwen op de hogere managementniveaus beschikbaar. Incidenteel wordt genoemd dat er te weinig vrouwen zijn die zichzelf geschikt achten of ambitie hebben voor een hoge positie.

Bijdrage searchbureaus aan bewustwording en bekendheid

We vragen searchbureaus of zij de ESC onder de aandacht brengen van opdrachtgevers. De meeste bureaus (24) geven aan dit altijd/meestal wel te doen, iets meer dan vorig jaar. Slechts een paar bureaus doen dit meestal niet. Men vindt dat het voor klanten geen toegevoegde waarde biedt of het is niet nodig want diversiteit is standaard, vanzelfsprekend.

Het Charter Talent naar de Top wordt door bijna driekwart van de searchbureaus (20) altijd/meestal wel onder de aandacht gebracht van opdrachtgevers. Ook dat is meer dan vorig jaar. De bureaus die dit meestal niet doen, zeggen dat het klanten weinig uitmaakt of zien diversiteit als een vanzelfsprekendheid, het is niet nodig.

Ondersteuning kandidaten

Ondersteuning van kandidaten zelf, om hen in het selectieproces te begeleiden, op interviews voor te bereiden, of achteraf gesprekken te evalueren, wordt door alle searchbureaus altijd/meestal wel aangeboden. Dit is gelijk aan vorig jaar.

Bijna alle searchbureaus investeren tijd in het opbouwen van relaties met 'kweekvijver kandidaten', d.w.z. vrouwelijke kandidaten met executive potentieel. Drie bureaus doen dit meestal niet of nooit: men ziet het niet als een *taak*, er is *geen vraag* naar, het maakt geen deel uit van het *business model*. Alle searchbureaus zeggen altijd of meestal wel bij te dragen aan een gelijkwaardige waardering van kwaliteiten van mannen en vrouwen door opdrachtgevers. Dat is niet anders dan vorig jaar.

Belemmeringen vrouwen en ondersteuning

Op de vraag welke belemmeringen bureaus signaleren bij vrouwen die zij willen plaatsen voor een topfunctie, worden twee redenen het meest genoemd:

- De bescheidenheid, onzekerheid van vrouwen, een negatiever zelfbeeld (*"Kan ik het wel? Wil ik het wel?" "Vrouwen vinden dat ze voor 95% aan het profiel moeten voldoen voordat ze überhaupt reageren."*).
- Werk/privé-balans, waarbij vooral worden genoemd *niet full time* willen werken, *werktijden*, *minder mobiliteit*, niet willen *verhuizen*. Incidenteel worden genoemd de *(mannen)cultuur* van de organisatie, niet als *enige vrouw* in een rvc willen, gebrek aan *capaciteiten en ambitie*, *loyaliteit* aan de huidige werkgever/positie. Een kwart van de bureaus geeft expliciet aan dat vrouwen geen belemmeringen kennen, of niet meer dan mannen. *"Ik denk dat we dit station hebben gepasseerd, zeker voor topfuncties."*

Searchbureaus ondersteunen vrouwen het meest door begeleiding in de vorm van feedback en terugkoppeling, het onderstrepen van kwaliteiten en talenten, advies over het CV en voorbereiding op het selectie-interview. Enkele bureaus benaderen vrouwen zelf actief of stellen vrouwen proactief voor aan hun contacten. Ook noemt men het onderhandelen met de cliënt over bijvoorbeeld flexwerken en het meedenken met kandidaten over het organiseren van werk/privézaken.

Beste practices 2021

We vragen searchbureaus elk jaar welke best practices zij toepassen om plaatsing van vrouwen bij opdrachtgevers te bevorderen. De best practices die zij voor 2021 naar voren brengen, kunnen onder de volgende noemers worden samengevat:

Succesvolle voorbeelden, resultaten laten zien

"Het geven van specifieke klant cases waarbij in een 'moeilijke markt' toch succesvol een vrouw is geplaatst."

"Voorbeelden geven van succesvolle plaatsing van vrouwen."

Vrouwen begeleiden, voorbereiden

"Het gesprek aangaan met vrouwelijke kandidaten om te focussen op hun talent en ambitie."

"Carrière-adviesgesprek. Netwerkgesprekken. Voorbereiding op de gesprekken en reflectie op de terugkoppeling na iedere gespreksronde."

Bij cliënten diversiteit aanmoedigen

"Tijdens de intake/ kick-off met de klant, proactief diversiteit op de agenda zetten."

“Het in iedere search onder de aandacht brengen van diversiteit (en waar nodig de opdrachtgever challengen).”

“Wij zorgen dat 'vrouwen' nadrukkelijk op de agenda komen voorin het proces.”

Aanpakken van bias, verkeerde beeldvorming

“Met anonieme profielen gaan we het gesprek aan over de behoefte van de organisatie en de raad van commissarissen. Hierdoor kunnen we een gesprek voeren over capaciteiten, netwerk, kennis en ervaring en wordt de opdrachtgever verder niet afgeleid door gender, naam of iets anders.”

“Procesbegeleiding en coaching selectiecommissie om daar de bias aan te pakken.”

Proactief vrouwen naar voren brengen

“We hebben een toegankelijk client portal, dus zijn vrouwelijke kandidaten al vanaf de start zichtbaar en bekend.”

“Proactief onze kandidaten koppelen aan goede contacten.”

Overige voorbeelden van best practices zijn het in gelijke mate voordragen van mannelijke en vrouwelijke kandidaten op long- en shortlist, het presenteren van een shortlist met alleen vrouwen, goede kandidaten aanleveren en zélf het goede voorbeeld geven.

9. Monitoring Cultureel Talent naar de Top

In dit hoofdstuk stappen we van m/v-diversiteit in de top over naar *culturele diversiteit* in de top. We presenteren de resultaten van de Monitor Culturele Diversiteit over het jaar 2021.

Monitoring van culturele diversiteit

Omdat culturele diversiteit in toenemende mate een strategisch aandachtspunt is voor organisaties, is de monitoring van het Charter Talent naar de Top in 2018 verbreed naar *culturele diversiteit* in de top. Analoot aan de m/v-monitor is een variant gemaakt voor de monitoring van culturele diversiteit in de top van organisaties. De monitor culturele diversiteit is eerst getest in een pilot en vervolgens is in 2019 gestart met het monitoren van culturele diversiteit²⁶.

Aan de monitor over het jaar 2021 namen 12 charterorganisaties deel, evenveel als voorgaand jaar. Het zijn pioniers op het gebied van culturele diversiteit. De resultaten worden onderling in de groep van deelnemende organisaties besproken, zodat organisaties zoveel mogelijk van elkaar leren. Daaraan is behoefte want culturele diversiteit wordt door organisaties lastiger en complexer ervaren dan m/v-diversiteit.

Resultaten kwantitatief: culturele diversiteit in de top

Om de resultaten te meten van beleid ten behoeve van toename van het aantal medewerkers met een andere culturele achtergrond in de top van de organisatie, zijn personele gegevens nodig. Net zoals voor m/v-diversiteit geldt, is er zonder relevante gegevens geen inzicht in de verdeling van medewerkers in de organisatie en kunnen de resultaten van het diversiteitsbeleid niet gemonitord worden.

In het kwantitatieve deel van de monitoring van culturele diversiteit wordt organisaties gevraagd naar het aandeel werknemers met een andere culturele achtergrond in de organisatie, in de top en in de subtop. Het vastleggen van gegevens hierover is voor veel organisaties nog een lastige kwestie. De helft van de deelnemende organisaties beschikt over vastgelegde gegevens, de andere helft werkt voor de monitor met schattingen door verschillende bronnen met elkaar te combineren.²⁷ Vorig monitoringjaar werkte twee derde met schattingen.

Twee derde van de deelnemende organisaties heeft een streefcijfer geformuleerd voor het aandeel werknemers met een andere culturele achtergrond in de top. De andere zijn nog niet zo ver. Vorig monitoringjaar had de helft een streefcijfer. De streefcijfers die organisaties hanteren lopen uiteen van 4% tot 25% voor een periode variërend tussen nu en 2030. Het gemiddelde streefcijfer voor culturele diversiteit in de top is 12,1%. Nog geen van de deelnemende organisaties heeft het streefcijfer behaald.

Het aandeel medewerkers met een andere culturele achtergrond in de top is 4,1% eind 2021, net zoals vorig monitoringjaar.²⁸ In de rvb is het aandeel 13% en in de rvc²⁹ 9,4% (tegenover respectievelijk 5,4% en 6,3% vorig monitoringjaar). In de subtop is het aandeel 5,3% (7,4% vorig jaar) en in de totale organisatie 10,7% (13,1% vorig jaar).³⁰

Resultaten kwalitatief: strategie en beleid voor culturele diversiteit

Het doel van het kwalitatieve deel van de monitoring is om performance en gedrag te meten in plaats van papieren beleid, net zoals voor de m/v-monitor geldt. Figuur X toont het gemiddelde ontwikkelingsniveau van strategie en beleid van de deelnemende organisaties. 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. Voor een beschrijving van de niveaus verwijzen we naar hoofdstuk 6 van dit rapport.

{Figuur X radardiagram invoegen Gemiddeld ontwikkelingsniveau per dimensie, 2021 (n=12)}

Bron: *Monitoring Culturele Diversiteit 2021*

Net als voorgaand monitoringjaar en net zoals bij m/v-diversiteit en inclusiviteit, zien we dat leiderschap het meest ontwikkeld is: gemiddeld bevinden organisaties zich op deze dimensie op niveau 3, de realisatiefase. Communicatie is relatief het minst ontwikkeld: gemiddeld bevinden de pilotorganisaties zich voor deze dimensie op niveau 2, de ontwikkelingsfase. Het ontwikkelingsniveau van de verschillende dimensies is over de gehele linie lager dan bij de m/v-monitor.

Motivatie, vragen en uitdagingen

Wat drijft organisaties om te streven naar culturele diversiteit in de top van hun organisatie?

Verreweg het meest genoemd wordt het beter functioneren; diversiteit levert meer op:

“Omdat diversiteit geen ‘nice to have’ is. Het is een ‘must have’ om als organisatie relevant en succesvol te blijven.”

“Wij geloven dat wij als organisatie beter functioneren en presteren als er sprake is van een diverse samenstelling en diverse denkbeelden.”

“Diverse achtergronden en gezichtspunten maken ons sterker. Met diverse teams komen we tot creatievere en innovatievere oplossingen voor klanten.”

Vaak genoemd wordt ook een afspiegeling te willen zijn van de maatschappij en van klanten:

“We willen een betere afspiegeling worden van onze samenleving.”

“Tenslotte zijn we alleen maar geloofwaardig naar onze klanten en de maatschappij als we zelf als organisatie een afspiegeling zijn van diezelfde maatschappij.”

Ook speelt culturele diversiteit een rol bij het vervullen van vacatures:

“In een krappe arbeidsmarkt wordt dit ook steeds belangrijker.”

“Verder hebben we alle talent keihard nodig om al het werk überhaupt aan te kunnen.”

Welke vragen hebben organisaties over het realiseren van culturele diversiteit in de top van hun organisatie? Lastig blijft het verzamelen van *gegevens* en het *meten* van culturele diversiteit. “*Hoe te meten, binnen de spelregels van de AVG?*.” Ook zijn er vragen over de *definitie* van culturele diversiteit, waarbij de wijziging van de definitie door het CBS wordt aangehaald. Daarnaast is er vraag naar *goede voorbeelden* van anderen.

Waar willen organisaties vooral aan werken, waar liggen de uitdagingen? Het meest genoemd wordt het vastleggen van *doelstellingen* en *meetbare KPI's*, om het realiseren van culturele diversiteit te kunnen aansturen en monitoren, ook leidinggevendens verantwoordelijk te maken. “*Nu is bijdragen aan D&I nog vrijblijvend.*”. Tevens ligt de uitdaging in het initiëren en ontwikkelen van *beleid*, zoals het verbeteren van *doorstroommogelijkheden*, het tegengaan van *uitstroom* of het verminderen van *unconscious bias*”.

10. 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.

Diamant Awards (m/v diversiteit)

ANWB

- Sector Transport
- Totaal 6.330 mensen
- 40% vrouwen in de top
- Streefcijfer: 51% vrouwen in de top in 2022

Wat zegt ANWB zelf:

“Werken aan de toekomst, betekent dat we ook zorgen voor diversiteit en inclusie. Diversiteit maakt onze organisatie op lange termijn productiever en innovatiever. Niet alleen in de top, maar overal in de organisatie. Diversiteit kan echter niet zonder inclusie. Dat betekent op alle fronten diversiteitsbevorderende maatregelen doorvoeren, waarbij iedereen op een zo gelijkwaardig mogelijke manier wordt bejegend. Om een inclusieve cultuur te krijgen is een omgeving nodig waarbij alle talenten worden gezien en benut, waar verschillende ideeën worden gehoord en waar niemand op basis van haar, hen of zijn 'andersheid' impliciet of expliciet wordt buitengesloten. Daarom besteden we hier aandacht aan wat iedereen kan doen om bij te dragen aan een open, inclusief en divers werkklimaat.

We willen dat alle mensen zich thuis voelen bij de ANWB. Naast een dedicated D&I programma hebben wij actief ambassadeursprogramma waarin alle bedrijfsonderdelen een bijdrage aan de uitvoering van het programma leveren. Een grote groep D&I ambassadeurs denkt actief mee over hoe we de organisatie verder kunnen helpen bij het creëren van een divers en inclusief werkklimaat. De D&I ambassadeurs helpen mee het belang uit te dragen van diversiteit en inclusie. Ze komen op voor standpunten van doelgroepen die zich – dankzij onze aanpak van diversiteit en inclusie – thuis en gerespecteerd kunnen voelen bij de ANWB én helpen mee collega's attent te maken op de gevolgen van (soms onbewuste) vooroordelen. Onze ambassadeurs maken zich echt hard voor D&I en zorgen ervoor dat we echt overgaan tot actie om een inclusieve cultuur te creëren en nog diverser te worden. Daarnaast organiseren wij ook ieder jaar de diversityweek met diverse activiteiten voor nog meer aandacht en openen bijvoorbeeld ieder jaar onze deuren op Girlsday.”

NPO

- Sector: Cultuur, media en communicatie
- Totaal 466 mensen
- 36% vrouwen in de top
- Streefcijfer: 50% vrouwen in de top in 2022

Wat zegt NPO zelf:

“Sinds 2021 zetten NPO en omroepen op het gebied van diversiteit en inclusiviteit extra stappen volgens een gezamenlijk actieplan, waarin concrete doelstellingen en streefcijfers staan. Die doelen en cijfers hebben betrekking op zowel de programmering als het personeelsbeleid. Zo is ten aanzien van de personeelsbestanden de ambitie gesteld, om op alle niveaus een afspiegeling te zijn van de Nederlandse samenleving. Dit geldt vanzelfsprekend ook voor een gelijke verdeling van mannen en vrouwen in managementfuncties, waarbij we overigens erkennen dat niet iedereen zich als man of vrouw identificeert.

Om alle stappen te monitoren en het beleid aan te scherpen, zet NPO diverse instrumenten in. Naast het Charter Talent naar de Top zijn dat bijvoorbeeld ook de CBS Barometer Culturele Diversiteit en de Nederlandse Inclusiviteitsmonitor (NIM). Ook hebben we onlangs een onderzoek laten uitvoeren naar het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen bij de landelijke en regionale omroepen door AWWN. De gegevens en aanbevelingen die uit al deze instrumenten naar voren zijn gekomen, hebben we inmiddels deels in het HR-beleid verwerkt.

Sinds onze deelname aan Talent naar de Top leggen we in ons HR-beleid nog meer accent op professionalisering, talentontwikkeling en persoonlijke betrokkenheid. We hebben deze onderdelen in 2021 verder uitgewerkt in de manier waarop we werving en selectie en Learning & Development vormgeven. Zo is in 2021 het gehele wervings- en selectieproces doorgelicht, en zijn verschillende onderdelen aangepast en verbeterd om dit proces inclusiever te maken.”

Diamant Award Culturele Diversiteit

PWC

- Sector: Consultancy – organisatie/HR
- Totaal 5.444 medewerkers
- Streefcijfer: 15% cultureel in de top en 9% cultureel in de subtop in 2025

Wat zegt PwC zelf:

“PwC voert al jaren gericht beleid om de inclusieve cultuur te versterken en de organisatie diverser te

maken. Dat beleid wordt aangestuurd en gedragen door de Raad van Bestuur en is een organisch onderdeel van PwC geworden.

Om dit te realiseren, richten wij ons op het waarderen van elkaars verschillen en het creëren van verbinding. Hiervoor hebben we diverse programma's, training- en coachingstrajecten, netwerken en dialoogsessies om elkaar te inspireren en bewust te worden van eigen gedrag. Daarnaast monitoren wij onze culturele instroom, doorstroom en uitstroom en hebben wij ambitieuze streefcijfers om de culturele diversiteit te vergroten in de hele organisatie.

Onze purpose is bijdragen aan het vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen. Een inclusieve cultuur is een voorwaarde voor het kunnen realiseren van onze purpose. Vertrouwen wordt namelijk gecreëerd wanneer iedereen het gevoel heeft erbij te horen. Daarnaast hebben wij, om belangrijke problemen te kunnen oplossen, verschillende perspectieven, talenten en ideeën nodig. Wij willen een toonaangevende organisatie zijn voor inclusie en diversiteit en daarmee een organisatie waarin divers talent graag komt werken en zich thuis voelt. Wij geloven dat de kwaliteit van onze organisatie toeneemt als wij steeds diverser worden en onze cultuur inclusiever. Wij kunnen dan beter in verbinding staan met elkaar, onze klanten beter bedienen en ons beter verbinden met de maatschappij.”

Diamant Award Executive Search Code

The Executive Network (TEN)

- Sector: executive search
- Team van 13 partners
- Streefcijfer longlist: 50% vrouwen

Wat zegt TEN zelf:

“De snel veranderende wereld vraagt om leiders die voorop gaan. Dat zijn mensen die beweging brengen waar bijna niemand op beweging durft te hopen. Naast ambitie, kennis, wijsheid, moed en gevoeligheid, hebben echte leiders nóg een bijzondere kwaliteit: een visie die zij altijd kritisch blijven toetsen en vernieuwen. Hun verhaal over die visie is de kracht die richting geeft om het juiste te doen. Leiders vinden, met elkaar verbinden en leiderschap laten groeien is een schitterende opgave. Het is een van de mooiste bijdragen die wij - The Executive Network - kunnen leveren aan Nederland en aan een wereld in transitie.

The Executive Network draagt actief bij aan divers en meer inclusief leiderschap in Nederland. Onze stelregel bij de selectie van kandidaten is het potentieel dat kandidaten in zich hebben, ongeacht hun gender, culturele en seksuele diversiteit, (on)zichtbare handicap, etcetera. Om ons blijvend te kunnen ontwikkelen gaan we periodiek in gesprek met wetenschappelijke experts en ervaringsdeskundigen op het gebied van diversiteit en inclusie in de top en organiseren we interne workshops.

Wij zijn vastberaden om de top van Nederland te voorzien van leiders die in staat zijn om verantwoord en met de juiste snelheid noodzakelijke transitie mogelijk te maken. Vanuit onze praktijk ervaren we dat steeds meer organisaties intrinsiek gemotiveerd zijn om diverse leiderschapsteams samen te stellen omdat deze bewezen beter presteren. Bij de uitvoering van onze opdrachten zorgen wij voor een marktbrede en brancheoverschrijdende research. Deze searchstrategie heeft als resultaat dat onze kandidatenlijsten niet alleen uit minimaal 50% vrouwen bestaat, maar tevens de diversiteit van de Nederlandse samenleving representeren.”

11. Conclusies

In de Monitor Talent naar de Top 2021 staan de volgende vragen centraal:

1. Hoe ontwikkelt het aandeel vrouwen in de top van charterondertekenaars zich? Zijn er verschillen tussen de organisaties en sectoren?
2. Wat hebben charterondertekenaars in hun organisatie gerealiseerd op het gebied van strategie, mv-diversiteitsbeleid en het beleid ten aanzien van inclusiviteit?

Jaar na jaar boeken de organisaties die het Charter Talent naar de Top hebben ondertekend goede resultaten: het aandeel vrouwen in de top van charterorganisaties laat een continu stijgende lijn zien vanaf de start van het charter. Ook in 2021 is het aandeel vrouwen in de top wederom gegroeid en ligt ruim boven de 30%. Ook het aandeel vrouwen in de subtop is gegroeid, dit jaar iets meer dan het aandeel vrouwen in de top. Dit is een positieve ontwikkeling omdat de subtop het potentieel vormt voor de doorstroom van vrouwen naar de top. Er moeten voldoende vrouwen in de subtop zijn om doorstroom te bestendigen.

Wat het aandeel vrouwen in organisaties betreft is in 2021 nagenoeg een 50/50 verdeling van mannen en vrouwen bereikt. Een goede balans tussen mannen en vrouwen in de organisatie in zijn totaliteit maakt meer balans tussen mannen en vrouwen in de top steeds relevanter, maar ook steeds gemakkelijker te realiseren.

Kleine organisaties doen het in 2021 goed: de grootste toename van het aandeel vrouwen aan de top tussen 2020 en 2021 is gerealiseerd in kleine organisaties met minder dan 250 medewerkers. De groei in de *subtop* zit dit jaar vooral bij organisaties met een omvang tussen 250 en 1.000 medewerkers.

Het aandeel vrouwen in de top van sectoren is niet veel gewijzigd ten opzichte van andere jaren: werkgevers- en werknemersorganisaties gaan nog steeds aan kop en zij laten ook de grootste toename zien. Ook wat betreft plekken twee en drie is geen wijziging geconstateerd: net als vorig jaar neemt de overheid en publieke sector een tweede plaats in, gevolgd door gezondheidsorganisaties op plaats drie. Beide van oudsher traditioneel vrouwelijke sectoren laten wel een lichte afname zien van het aandeel vrouwen in de top.

Charterondertekenaars zijn voorbeeldbedrijven voor wat betreft een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen in de rvb en rvc, zoals wettelijk wordt nagestreefd. Dat was zo in eerdere monitorjaren, en dit kan ook voor 2021 worden geconcludeerd. Het aandeel vrouwen in de rvb en rvc is opnieuw toegenomen en ligt met respectievelijk 37,5% en 39,2% ver boven het gemiddelde van bedrijven die aan het streefcijfer van de Wet bestuur en toezicht moesten voldoen. Het aantal charterorganisaties met een evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb is nog verder gestegen ten opzichte van vorig jaar en voor de rvc geldt dat – net als vorig jaar – vier vijfde van de organisaties

dit heeft gerealiseerd. Ook de evenwichtige realisatie voor organisaties met een rvt is gestegen ten opzichte van vorig jaar en wel tot ruim boven de negentig procent.

Commitment en diversiteit

Duurzaam commitment en aandacht voor diversiteit hebben blijvend effect. In de monitor over 2021 zien we dat het beleid van charterorganisaties weer verder is ontwikkeld op de zes dimensies die in de monitor worden gemeten: leiderschap gaat nog steeds aan kop, op korte afstand gevolgd door klimaat en HR-management. Van deze dimensies bevindt in 2021 bijna 90% van de charterorganisaties zich in de realisatie- of beheersingsfase en geen van de charterorganisaties zich nog in de startfase. De dimensies kennis en vaardigheden (vooral het gebruik van beschikbare kennis voor verbetering), strategie en management en communicatie volgen op enige afstand, met meer dan 70% in de realisatie- of beheersingsfase.

Als een organisatie daadwerkelijk diversiteit in de organisatie wil realiseren, dan is het belangrijk dat dit op het hoogste niveau gebeurt. Er moet commitment zijn in de top; deze verbindt zich aan doelstellingen en neemt de eindverantwoordelijkheid voor beleid. Vervolgens draagt men anderen op om dit beleid uit te voeren. We zien dat commitment aan de top goed is, leiderschap scoort hoog. Met het beleggen van verantwoordelijkheid bij leidinggevenden in de lijn scoren organisaties veel minder goed en het beoordelen van deze leidinggevenden op realisatie van beleid scoort het laagst. Daar liggen nog mogelijkheden tot verbetering!

Verbreiding van beleid: van diversiteit naar inclusiviteit

In 2019 lag de nadruk op een verbreding van het beleid van gender naar culturele diversiteit. Vanaf 2020 betreft verbreding ook inclusie. In 2020 zijn we gestart met een aantal vragen over de mate waarin de organisaties hun inclusiviteitsbeleid hebben gerealiseerd. In 2021 kunnen we voor het eerst rapporteren welke ontwikkeling charterorganisaties op het gebied van inclusiviteitsbeleid laten zien. In 2021 heeft meer dan de helft van de organisaties dit beleid naar eigen zeggen grotendeels of volledig gerealiseerd. Realisatie is in 2021 het verst gevorderd bij grote organisaties (met meer dan 250 medewerkers).

In de hoogste regionen van realisatie liggen de verschillende sectoren dicht bij elkaar, met de consultancy -organisatie/HR sector als koploper en de werkgevers- en werknemersorganisaties als hekkensluiter. Ten opzichte van 2020 zien we dat het aandeel organisaties dat hun inclusiviteitsbeleid verder heeft ontwikkeld, behoorlijk is gegroeid. We hebben ook geconstateerd dat charterorganisaties met een hoger realisatieniveau op de zes dimensies van m/v-diversiteitsbeleid tevens een hoger niveau op dimensies van inclusiviteit laten zien. We zien een soortgelijke ontwikkeling als bij de dimensies van m/v-diversiteit: de top voelt zich verantwoordelijk voor inclusiviteit en stuurt daar actief op. Deze aspecten van leiderschap zijn ook voor het inclusiviteitsbeleid het meest gerealiseerd. Het beoordelen van leidinggevenden op de realisatie van inclusiviteit is, net als bij m/v-diversiteit, verreweg het minst ontwikkeld. Voor wat betreft het beleggen van verantwoordelijkheid voor het behalen van resultaten in de lijn liggen dus

mogelijkheden voor verbetering. Uit de reacties van organisaties wordt duidelijk dat een verruiming van (gender)diversiteitsbeleid naar inclusiviteitsbeleid steeds meer als ‘vanzelfsprekend’ wordt ervaren. Waar diversiteitsbeleid gaat over de representatie van verschillende groepen medewerkers in de organisatie, refereert inclusiviteitsbeleid aan het actief opnemen, inzetten en integreren van diversiteit in de organisatie. Beleid op het gebied van inclusiviteit lijkt door organisaties als een logische volgende stap te worden ervaren en stelt organisaties voor nieuwe uitdagingen.

Resultaten Monitoring Executive Search

De jaarlijkse monitoring van de Executive Search Code (ESC) geeft inzicht in hoe executive searchbureaus zich in de praktijk inzetten voor de benoeming van vrouwen in topfuncties en welke resultaten zij hierbij boeken. In 2021 hebben bureaus gemiddeld 49% vrouwen als streven gehanteerd bij het samenstellen van de long list en short list voor topposities, vergelijkbaar met vorig jaar. Van alle kandidaten die zij voor een longlist hebben voorgedragen was gemiddeld 30% vrouw, veel lager dan vorig monitoringjaar (42%). Maar de monitor laat ook zien dat in 2021 50% van het totaal aantal plaatsingen vrouwen betrof en dat is meer dan vorig jaar (46%). Er werden dus verhoudingsgewijs minder vrouwen voorgedragen maar meer vrouwen geplaatst.

Resultaten Monitor Cultureel Talent naar de Top

Charterorganisatie die aan de monitor culturele diversiteit in de top deelnemen zijn pioniers op het gebied van culturele diversiteit. Nog niet alle deelnemende organisaties hebben een streefcijfer voor het aandeel werknemers met een andere culturele achtergrond in de top. De streefcijfers van organisaties die er wel een hebben lopen uiteen van 4% tot 25%, met een gemiddelde van 12,1%. Nog geen van de deelnemende organisaties heeft het streefcijfer behaald. Het aandeel medewerkers met een andere culturele achtergrond in de top is 4,1% eind 2021, net zoals vorig monitoringjaar. In de rvb is het aandeel 13% en in de rvc 9,4% (tegenover respectievelijk 5,4% en 6,3% vorig monitoringjaar). In de subtop is het aandeel 5,3% (7,4% vorig jaar) en in de totale organisatie 10,7% (13,1% vorig jaar). Net zoals voorgaand monitoringjaar en net zoals bij m/v-diversiteit, zien we dat voor beleid de dimensie leiderschap het meest ontwikkeld is. Communicatie is relatief het minst ontwikkeld. Het ontwikkelingsniveau van de verschillende dimensies van beleid is over de gehele linie lager dan bij de m/v-monitor.

12. Aanbevelingen

Stichting Talent naar de Top

- We doen de aanbeveling om in te zetten op werving van nieuwe organisaties en op verdieping en vernieuwing van het huidige commitment. De groep charterondertekenaars blijft koploper op het gebied van diversiteit en inclusiviteit. Ze dienen als voorbeeld voor de 5000 organisaties die vallen onder de Wet 'evenwichtiger verhouding vrouwen en mannen in het bestuur en de raad van commissarissen'. Deze organisaties moeten stappen gaan nemen en kunnen profiteren van de kennis en ervaring van de groep koplopers.
- Uit het onderzoek komt naar voren dat (de dimensie) communicatie qua ontwikkeling achterblijft bij de ontwikkelniveaus van de andere dimensies. Het gaat hierbij om de mate waarin een organisatie haar visie, gevoelde urgentie, doelen en de maatregelen voor diversiteit zichtbaar en hoorbaar uitdraagt. Deze dimensie wordt wat summier gemeten. We raden stichting Talent naar de Top aan om in de volgende monitor (over 2022) de dimensie communicatie inhoudelijk verder in te vullen en scherper neer te zetten.
- In de monitor wordt de charterorganisaties gevraagd om zelf vragen te stellen naar aanleiding van de eigen strategie en beleid voor de toename van het aandeel vrouwen in de top. Talent naar de Top pakt deze vragen al op in individuele gesprekken en inhoudelijke bijeenkomsten. We raden de Stichting aan om hiermee verder te gaan. Vraagstukken, antwoorden en best practices zouden nog breder uitgemeten kunnen worden zodat meer organisaties er profijt van hebben, bijvoorbeeld via social media (LinkedIn), workshops en presentaties.

Organisaties

- We hebben een groep van pioniers die streven naar culturele diversiteit in de organisatie en daartoe beleid ontwikkelen. We weten dat veel organisaties aanhikken tegen het initiëren van beleid ten behoeve van culturele diversiteit omdat ze aangeven dat ze niet weten hoe ze diversiteit moeten meten. De pioniers laten zien dat het wel degelijk kan, er is geen excuus voor het niet initiëren van beleid. We bevelen organisaties aan, naar goed voorbeeld van onze pioniers, werk te maken van beleid voor culturele diversiteit.
- Organisaties die werk maken van inclusiviteit zouden als *meetbaar* resultaat ook moeten zien dat ze diverser van samenstelling worden. Omgekeerd geldt dat organisaties die diverser van samenstelling worden door het verbeteren van inclusie, het profijt van diversiteit kunnen vergroten (en eerder bereikte diversiteit kunnen behouden). Wij bevelen organisaties aan een visie te ontwikkelen waarin diversiteit en inclusie elkaar versterken.
- Het medewerkerstevredenheidsonderzoek is een goed instrument om medewerkers te bevragen over de ontwikkeling van diversiteit en inclusie binnen de organisatie. Uit de monitor blijkt dat er toch nog veel organisaties zijn waar dit niet gebeurt of waar dit in de kinderschoenen staat. We bevelen charterorganisaties aan om de voortgang van diversiteit en inclusiviteit te meten door middel van medewerkerstevredenheidsonderzoeken om daaruit aanknopingspunten te destilleren voor beleid.

Politiek

- Sinds 1 januari 2022 is de wet 'evenwichtiger verhouding vrouwen en mannen in het bestuur en de raad van commissarissen' van kracht. De selecte groep charterorganisaties van Talent naar de Top is een voorbeeld van goed, beter, best. Echter, waar blijft de rest? De wet richt zich via een streefcijferregeling en transparantieplichting op de 5.000 grote rechtspersonen, waar het verschil gemaakt moet worden. Maar hoe zorg je voor goede implementatie en voor controle op naleving? Wij adviseren aan de politiek om consequenties te verbinden aan zowel het niet of ondermaats rapporteren, als het niet boeken van resultaten.

Onderzoek

- De dimensie leidinggeven scoort hoog, er is commitment in de top, de top voelt zich verantwoordelijk voor en stuurt actief op m/v-diversiteit. Maar het is nog steeds een uitdaging om de uitvoering van diversiteitsbeleid in de lijn te beleggen, leidinggevenden verantwoordelijk te maken en te beoordelen op het behalen van resultaten. We adviseren na te gaan waarom dat laatste zo lastig is en waarom organisaties minder voortgang maken op dat gebied. Wat zijn de bottlenecks en wat moet er gebeuren?
- Verder adviseren wij nader onderzoek te doen naar parallellen tussen genderdiversiteit en inclusiviteit. Zitten ze elkaar in de weg of vullen ze elkaar juist aan? Is er samenhang tussen het aandeel vrouwen in de top en subtop van de organisatie en de score op inclusiviteit? Is er samenhang tussen de inzet op m/v-diversiteitsbeleid en de inzet op inclusiviteitsbeleid? Hoe denken organisaties over de samenhang tussen (gender) diversiteit en inclusiviteit?

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, 277 organisations have signed the charter.

The Monitor Talent to the Top 2021 describes the development of the share of women at the top of charter signatories in 2021 and describes the effort of signatories to increase the number of women at the top.

The proportion women in the top and sub top of organisations continues to increase

The proportion women in most senior positions of charter organisations (management board and the two hierarchical layers underneath) increased again in 2021, this time even more than in previous years. Between 2020 and 2021 this percentage increased from 32.1% in 2020 to 33.2% in 2021. An increase of 1.1 points.

Between 2020 and 2021, the proportion women in sub top positions has increased with 1.4 points to 38.9%. This proportion has increased more than the previous year (when the increase was 0.8 points). The proportion women in the total organisations (47.7%) slightly runs behind the proportion of men and the growth has stabilised to 0.5% compared to 2020.

This growth is reflected in the number of organisations that reported an increase in their senior positions: 68.3% of partaking the charter organisations report an increase in most senior positions, 24.8% report a drop and 6.9% report a status quo. As in 2020, in 2021 every partaking charter organisation has women in their top position.

Development of the proportion of women at the top is best reflected in the differences between sectors: as was the case in previous years, women are best represented at the top of employers' and employees' organisations, followed by the government and non-profit organisations and healthcare. In 2021 the sector culture, media, commerce and catering industry take over the last position from the sector consultancy – ICT/construction/infra.

Charter organisations as early adopters regarding women on their board

Compared to 2020, we observe an increase in 2021 of the proportion women in supervisory boards, i.e. 4.8 percentage points to 46.0%. In 2020 this increase was still 1.5%. The proportion women in boards of commissioners has also risen, with 0.9% to 39.2%. This is somewhat lower than last year (when the increase was 2.1%). Lastly, the managing boards show an increase of 3.4% to 37.5%. This increase is comparable to last year, when an increase of 3.4% was observed.

In 2021 almost two-thirds of the boards (62.7%) report to have a balanced distribution of women and men in their board. In 2021, also the largest part of the boards of commissioners show a balanced distribution (83.7%). Lastly, most of the supervisory boards have the minimum of 30% females in their boards, just as in 2020 (95,7%). In 2021 there's no supervisory board without any women.

Compared to most recent results (Pouwels & Van den Brink, 2021) of a nationally representative sample among companies to which the Act on Management and Supervision applied until 2020, show a much lower proportion of women on boards (12.9% for management boards and 21.4% for boards of commissioners).

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 2021 results again show that organisations have improved their gender diversity policies. Like in previous years the dimension leadership is the most developed: 56% is in the mastery stage, followed – at a short range – by the dimensions climate and HR. In 2021 we observe a division between the three top dimensions with none of the organisations in the start stage. In the lowest three dimensions, communication, strategy & management and knowledge & skills we observe some charterorganisations still in the start stage. We clearly observe commitment at the top, but we also notice the challenge to assign this responsibility to the line managers. Knowledge & skills brings up the rear in 2021. However, all six dimentions show a positive development. 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 organisations.

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 (Pouwels & Henderikse, 2015). Follow-up research in 2019 shows only small differences in effect of dimensions on growth of the proportion of women at the top: organisational climate – to what extent is diversity happening and appreciated - seems to have the highest effect, closely followed by strategy and management. In most years we observed high correlations between all six dimensions.

Inclusive policies of charter organisations

Since 2020, next to policies for diversity, we also ask the charter organisations to report developments in the field of inclusive policies. Where diversity deals with representation the social and cultural groups in an organisation, inclusivity refers to the active application, integration and inclusion of diversity in the organisational culture. In 2021 we observed developments in the process

to become inclusive organisations. Frontrunner is the realisation of leadership in inclusion: the sense of responsibility in the top and active direction in inclusivity. The development in the stages of inclusivity has grown; two thirds of the charterorganisations has largely or completely realised inclusivity policy (66,6%). Compared to 2020, that's a strong growth. Moreover, we observe that the higher the stage of realisation is on the six dimensions of gender diversity, the higher the stage of realisation is on distinct dimensions of inclusion.

Monitoring Executive Search Code

The annual Monitor Executive Search Code (ESC) shows to what extent executive search agencies are committed to appoint women in top positions. Similar to last years result, in 2021 these agencies on average have targeted for 49% women on the long- and short lists for top positions. Out of all the candidates that were nominated for any long list, on average 30% was female, this is much lower than last year (42%). However, the monitor results also show that in 2021 50% of the total number of appointments was female and this is more than last year (46%). In conclusion, less women were nominated, but more were eventually appointed.

Monitor Cultural Talent to the Top

Charter signatories that took part in the Monitor Cultural Talent to the Top are considered pioneers in the field of cultural diversity. Not all partaking organisations have targets on the percentage of appointments of employee with a diverse cultural background, but those who have, have an average of 12,1% (ranging from 4 to 25%). None of the organisations have reached this target so far. Like last year, the percentage of employees at the top with a diverse cultural background is in 2021 4,1%. In the executive board in 2021 the percentage is 13%, and in the board of commissioners it is 9.4% (in 2020 this was 5,4 and 6,35 respectively). Like last year – and similar to gender diversity – the dimension leadership is most developed in this regard. Relatively speaking, the dimension communication is least developed. Compared to gender diversity, the development of dimensions in cultural diversity is – on average – lower.

Compelling examples of charter signatories

The Talent to the Top committee has handed out their yearly awards to two charter-organisations that stood out as best practice case. They have performed well on gender diversity in 2021. These best practices are: ANWB, NPO.

In addition, two other organizations were selected as a best practices for two other monitors that Talent to the Top conducts. For the Monitor Cultural Diversity the award winner is PwC, for the Executive Search Code, the winner is The Executive Network.

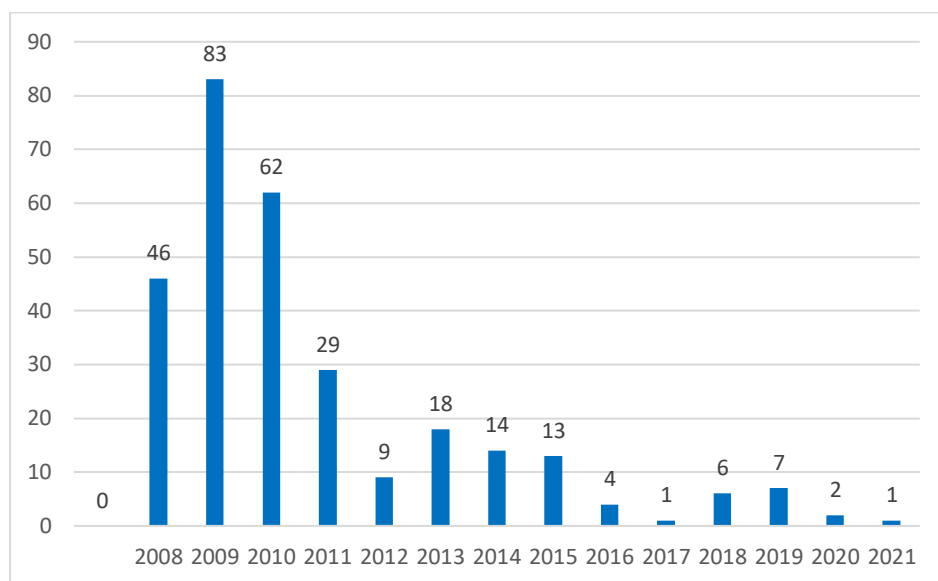
Bijlagen

Bijlage 1 Profiel van de charterondertekenaars

Sinds 2008 hebben 277 organisaties het Charter Talent naar de Top ondertekend, samen hebben zij 295 organisatieonderdelen (zie figuur B1.1).

Startjaar

*Figuur B1.1 Gemonitorde organisatieonderdelen naar startjaar 2008-2021 (n=295)**



*van drie charterorganisaties is het startjaar niet exact bekend.

Duur deelname

Twee derde (66,3%) van de organisaties die meedoen aan de monitor over 2021 neemt al 10 jaar of langer deel aan het Charter Talent naar de Top. Deelnemers aan de monitor zijn dus trouw. Dat maakt het mogelijk de ontwikkeling van charterorganisaties over langere tijd te volgen. De gemiddelde duur van alle organisaties die ooit deelnamen (n=295) bedraagt 6,9 jaren. De deelnameduur van alle organisaties uit 2021 is 10,8 jaren (n=103). Gecontroleerd voor tussentijdse uitval, is de gemiddelde deelnameduur 10,4 jaar.

Organisatieomvang

De charterondertekenaars die de monitor over 2021 hebben ingevuld (104 organisatieonderdelen), hebben samen 593.541 medewerkers, waarvan 12.546 medewerkers in topfuncties. Bijna driekwart van de charterorganisaties (74,0%) heeft een organisatieomvang van 1.000 werknemers of meer.

Tabel B1.2 Organisatieomvang van charterorganisaties, 2021 (n=104)

Omvang	n	%
< 250 werknemers	17	16,3
250 - 999 werknemers	21	20,2
1.000 – 4.999 werknemers	39	37,5
5.000 werknemers of meer	27	26,0
Totaal	104	100,0

Bron: Monitor Talent naar de Top 2021

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 charterorganisaties 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, 2020 (n=116)

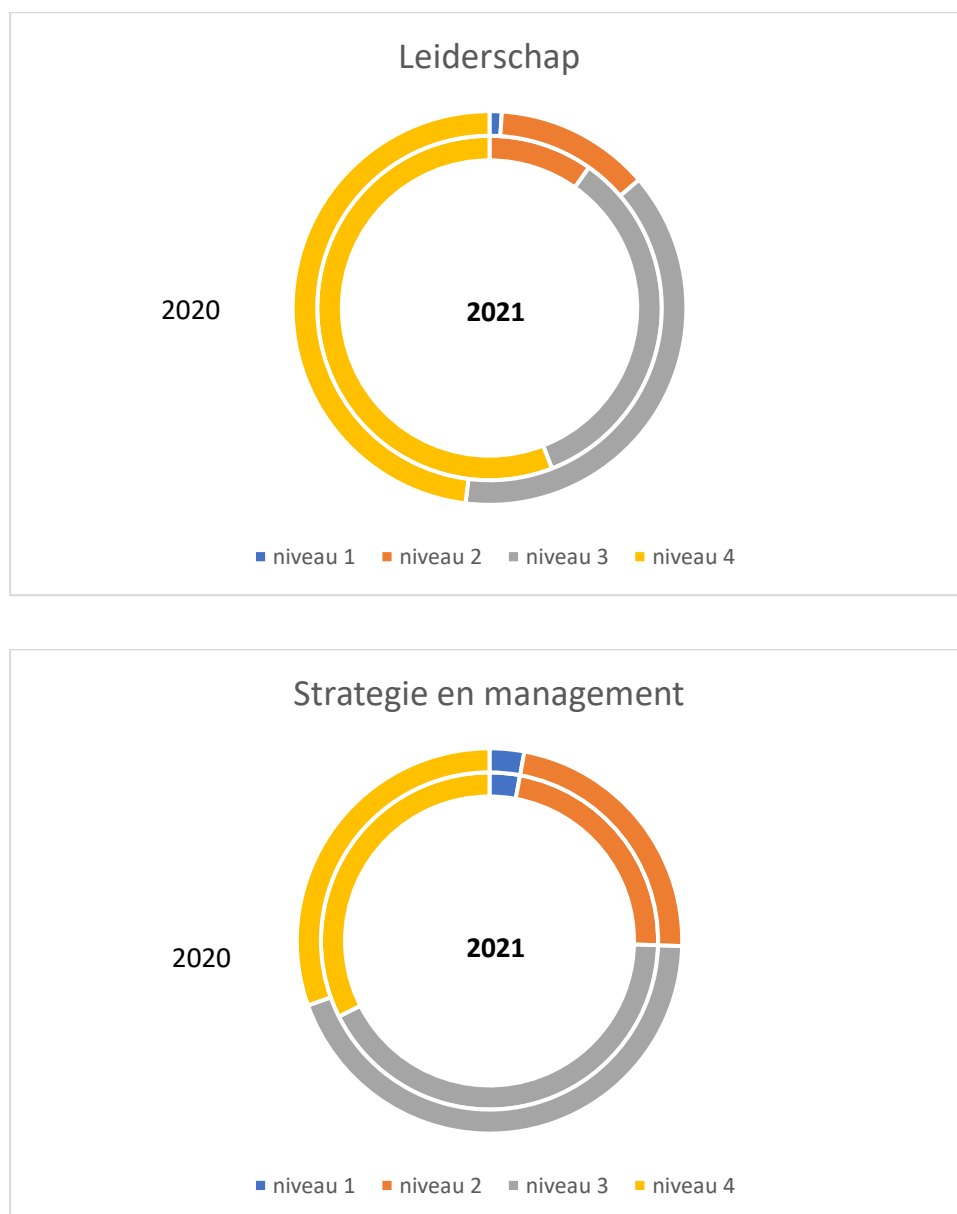
Sector	n	%
Advocatuur	15	12,3
Bouw, industrie, transport en energie	15	13,9
Bouw	2	3,3
Industrie	5	3,3
Transport	7	6,6
Energie	1	0,8
Consultancy - organisatie/HR	15	13,1
Financiële instellingen en verzekeraars	11	10,7
Gezondheids- en welzijnszorg	8	9,0
Cultuur, media, handel en horeca	6	5,7
Cultuur, media en communicatie	1	0,8
Handel en horeca	5	4,9
Onderwijs en onderzoek	5	6,6
Overheid en publieke sector	18	17,2
Woningcorporaties	0	
Technologie en telecom	3	2,5
Consultancy - ICT/bouw/infra	4	3,3
Werkgevers- en werknemersorganisaties	4	4,9
Totaal	104	100

Bron: Monitor Talent naar de Top 2021

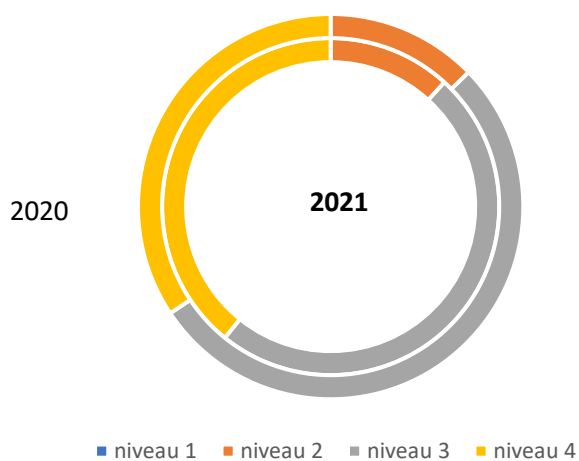
Bijlage 2 Ontwikkelingsniveaus per dimensie 2020 en 2021

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 2020 en 2021 de monitor hebben ingevuld en gegevens hebben aangeleverd over de inzet en het functioneren van het m/v-diversiteitsbeleid in hun organisatie.

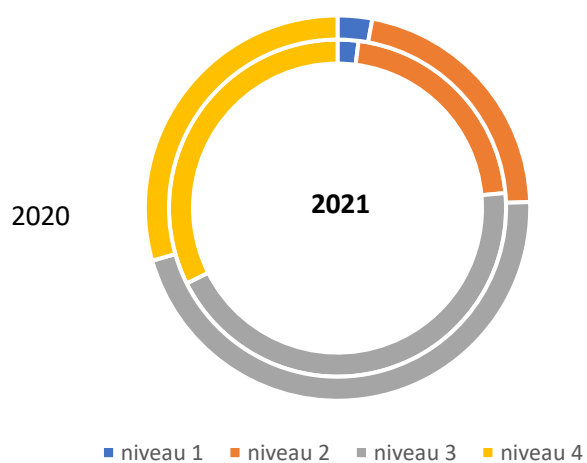
Figuur B2.1 Ontwikkelingsniveaus per dimensie, 2020-2021 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=102)



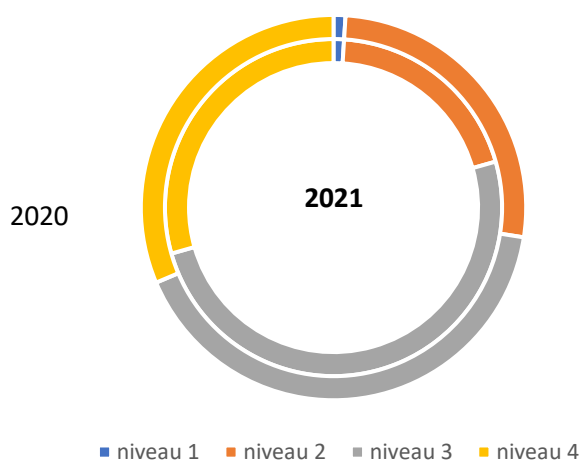
HR management

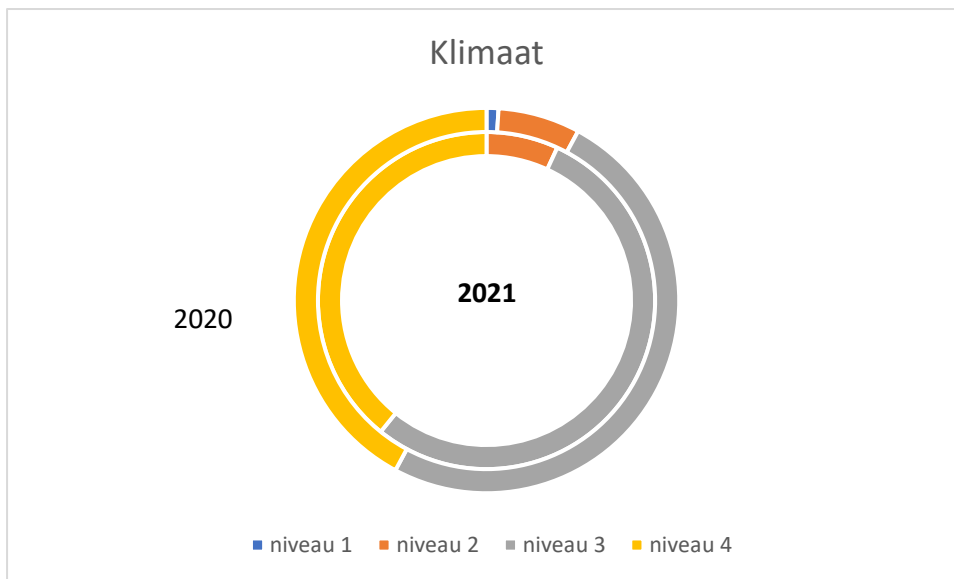


Communicatie



Kennis





Bron: Monitor Talent naar de Top 2021

Bijlage 3 Charterondertekenaars naar startjaar, aandeel vrouwen in de top en doelstelling monitoringjaar 2021

sector/ organisatie	Start- jaar	Aandeel vrouwen in de top startjaar	Aandeel vrouwen in de top eind 2020	Aandeel vrouwen in de top eind 2021	Actuele doelstelling
advocatuur					
Allen & Overy	2008	10,5%	34,4%	33,3%	36%
Baker & McKenzie	2008	21,3%	30,8%	26,4%	40%
Clifford Chance	2008	10,7%	16,7%	25,0%	25%
DLA Piper	2008	24,0%	16,1%	16,1%	25%
Loyens & Loeff	2008	8,8%	13,6%	16,2%	20%
Nauta Dutilh	2008	17,1%	29,5%	26,6%	50%
Stibbe	2008	10,2%	19,5%	21,7%	25%
Van Doorne Advocaten	2008	26,3%	34,1%	28,9%	26%
Simmons & Simmons	2009	5,9%	c	c	12%
AKD Prinsen Van Wijmen N.V.	2009	13,2%	c	c	17%
Houthoff	2009	14,0%	18,0%	19,6%	30%
Kennedy Van der Laan	2009	12,5%	21,9%	36,1%	30%
De Brauw Blackstone Westbroek N.V.	2010	14,7%	22,2%	18,5%	20%
Dentons ¹	2010	40,7%	28,1%	24,1%	30%
Dirkzwager	2010	9,1%	8,7%	26,3%	20%
Pels Rijcken en Droogleever					
Fortuijn	2010	30,6%	c	c	25%
Nijsingh advocaten en notarissen	2011	22,9%	c	c	30%
CMS Derks Star Busmann	2013	27,0%	26,5%	27,6%	30%
Lexence N.V.	2016	5,6%	8,7%	13,0%	15%
bouw, industrie, transport en energie					
bouw					
Koninklijke BAM Groep	2008	1,3%	21,4%	25,5%	8%
OVG Real Estate	2008	25,0%	c	c	33%
Heijmans N.V.	2010	2,0%	c	c	12%
Latexfalt	2011	16,7%	40,0%	a	50%
Croon Elektrotechniek B.V.	2012	0%	c	c	10%
Dura Vermeer	2018	6,5%	9,1%	16,7%	18%
McDermott	2019	100,0%	100,0%	a	12%
industrie					
Océ	2008	3,2%	c	c	14%
Heineken	2009	7,7%	24,2%	27,4%	25%
Merck Sharp & Dohme	2010	19,6%	27,5%	32,3%	41%
Siemens Nederland	2010	4,0%	11,1%	12,5%	20%

¹ Boekel De Nerée is gefuseerd tot Boekels Denton, en wordt aangeduid met Denton.

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	21,3%	27,0%	30,5%	35%
Renewi	2020	15,4%	15,4%	23,1%	25%

transport

Nederlandse Spoorwegen	2008	20,5%	c	c	23%
Schiphol Group	2009	20,3%	36,4%	30,0%	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%	25,0%	37,5%	30%
Koninklijke Saan	2011	25,0%	c	c	25%
PostNL N.V.	2013	19,0%	42,9%	37,5%	40%
Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL)	2014	0%	36,4%	46,2%	35%
ANWB	2015	40,0%	33,3%	40,0%	51%
GVB	2015	27,8%	23,5%	a	40%
Havenbedrijf Amsterdam	2015	34,3%	50,0%	55,6%	35%
KLM	2018	13,7%	17,1%	18,3%	30%

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%	c	c	25%
Vitens	2014	33,3%	c	c	35%
Alliander	2016	25,4%	26,7%	28,1%	32%

consultancy – ICT/bouw/infra

Accenture	2008	16,1%	24,8%	30,1%	40%
Capgemini Nederland B.V.	2008	13,4%	a	a	25%
Royal HaskoningDHV ²	2020		26,5%	33,3%	35%
Arcadis Nederland	2010	10,5%	30,3%	30,6%	35%
Fluor B.V.	2012	2,6%	8,2%	9,4%	10%
Sogeti Nederland	2015	8,8%	a	a	15%
Ordina	2021	28,0%		45,5%	28%

consultancy – organisatie/HR

Bain & Company	2008	25,0%	36,7%	31,7%	30%
Egon Zehnder International	2008	0%	33,3%	50,0%	33%
EY	2008	7,5%	17,5%	18,9%	20%
KPMG	2008	4,7%	18,2%	18,7%	22%
McKinsey & Company	2008	4,7%	23,8%	23,9%	33%
PwC Nederland	2008	7,6%	19,9%	21,7%	22%
Randstad	2008	37,5%	19,2%	20,0%	40%

² Royal Haskoning en DHV Group zijn in 2012 gefuseerd nadat zij daarvoor ook al afzonderlijk aan de monitor meededen. In 2020 is Royal Haskoning/DHV gestart met het meten hun aandeel vrouwen aan de top op internationaal niveau, waardoor hun aantallen niet vergelijkbaar zijn met eerdere jaren. Daarom is de organisatie als nieuw opgenomen in de monitor.

TNO	2008	18,5%	48,0%	47,8%	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%	17,8%	20,4%	25%
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%	28,6%	33,3%	35%
IBC Business Consulting	2010	16,7%	c	c	15%
Mazars	2010	5,8%	8,8%	10,0%	22%
Schouten & Nelissen	2010	50,2%	c	c	65%
VanderKruijs	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%	a	a	25%
Partners at Work	2011	a	c	c	30%
SheConsult	2011	100,0%	g	g	100%
Sioo	2011	47,1%	c	c	21%
USG People	2011	29,2%	c	c	35%
WS&O Verhaar Eeuwijk	2011	100,0%	g	g	100%
ORMIT Groep	2012	50,0%	25,0%	25,0%	50%
Boyden (v/h NMC Nijse)	2013	g	g	g	g
Otto Work Force	2014	33,3%	a	a	75%
Computer Futures	2016	0%	0%	0%	50%
A.T. Kearney	2018	5,6%	19,0%	21,7%	20%
BDO	2019	14,4%	13,1%	15,8%	20%
Michael Page	2019	35,0%	50,0%	46,2%	40%

**cultuur, media, handel en horeca
(schoonmaak en facilitair)**

***cultuur, media &
communicatie***

Mondriaan Fonds ³	2008	66,7%	c	c	50%
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%	33,3%	35,7%	50%
Nationale Postcode Loterij	2015	50,0%	c	c	50%

³ Gefuseerd met BKVB tot Mondriaan Fonds

handel en horeca

Amsterdam RAI	2009	0%	33,3%	22,2%	30%
De Bijenkorf	2010	29,8%	c	c	35%
Eden Hotels	2010	40,9%	40,9%	38,1%	50%
Makro	2011	19,4%	c	c	28%
Sodexo Nederland	2011	20,0%	38,9%	38,9%	35%
Accor Hospitality Nederland	2011	45,6%	a	a	52%
Beter Bed Holding	2014	33,3%	15,4%	16,7%	50%
Koninklijke Auping	2014	20,7%	c	c	50%
Manutan B.V.	2014	25,0%	c	c	15%
Troostwijk Veilingen	2015	33,3%	a	a	30%
Lidl	2017	7,7%	8,3%	16,7%	30%
Pon Holdings	2018	5,0%	10,3%	13,2%	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%	30,3%	29,1%	30%
Aegon	2008	12,3%	21,7%	a	30%
ASR Nederland	2008	12,9%	c	c	25%
De Nederlandsche Bank	2008	24,2%	36,0%	38,3%	40%
Delta Lloyd Groep	2008	15,9%	c	c	30%
ING Nederland	2008	14,0%	20,9%	21,9%	30%
ABN AMRO	2009	15,6%	29,7%	29,3%	35%
APG Groep	2009	8,7%	22,3%	24,1%	30%
FMO	2009	16,7%	c	c	30%
CZ	2010	a	43,0%	45,2%	40%
Deutsche Bank Nederland N.V.	2010	8,0%	a	a	15%
Menzis	2010	41,1%	c	c	38%
PGGM	2011	16,7%	28,6%	29,6%	35%
Robeco	2011	12,3%	c	c	15%
NIBC Bank N.V.	2012	10,0%	17,2%	23,1%	30%
RBS Netherlands	2012	21,3%	c	c	21%
Rabobank	2013	15,2%	33,7%	35,8%	35%
Triodos Bank	2013	25,0%	35,7%	35,7%	40%
Theodoor Gilissen Bankiers N.V. ⁴	2013	33,3%	c	c	30%
De Lage Landen Internationaal B.V.	2014	0%	c	c	20%
Rabo Vastgoedgroep	2014	11,8%	c	c	25%
Leaseplan	2018	27,3%	30,6%	30,6%	35%
Aon	2019	33,3%	33,3%	43,0%	32%

⁴ Organisatie is opgeheven

gezondheids- en welzijnszorg

GgzE	2008	37,5%	c	c	60%
Academisch Ziekenhuis Maastricht - medisch	2009	13,2%	34,4%	15,3%	30%
Academisch Ziekenhuis Maastricht - management	2009	22,6%	53,1%	55,2%	30%
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%
Leids Universitair Medisch Centrum - medisch	2009	9,3%	18,8%	a	15%
Leids Universitair Medisch Centrum - management	2009	37,7%	47,5%	a	35%
Leids Universitair Medisch Centrum - wetenschappelijk	2009	24,1%	28,9%	a	30%
Nationale Vereniging de Zonnebloem	2009	62,5%	c	c	50%
UMC Groningen ⁵ - medisch	2009	12,3%	42,9%	44,0%	45%
UMC Groningen – overige functies	2009	26,0%	k	k	40%
UMC Groningen – wetenschappelijke functies	2009	19,4%	k	k	30%
UMC St. Radboud – medisch specialisten	2009	7,1%	a	a	20%
UMC St. Radboud – overige functies	2009	29,9%	a	a	40%
UMC St. Radboud – wetenschappelijke functies	2009	21,1%	a	a	30%
UMC Utrecht management	2009	51,2%	38,2%	39,5%	50%
UMC Utrecht medisch	2009	9,8%	25,9%	28,9%	40%
UMC Utrecht wetenschappelijk	2009	17,9%	32,3%	33,0%	40%
Altrecht GGZ	2010	50,0%	c	c	50%
AMC	2010	36,2%	i	i	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%	i	i	25%
VU MC – overige functies	2010	29,4%	i	i	38%
VU MC – wetenschappelijke functies	2010	21,9%	i	i	35%
Ziekenhuisgroep Twente	2010	36,3%	c	c	35%
Medisch Spectrum Twente	2011	22,0%	c	c	30%
Emergis	2011	27,3%	c	c	35%
GGZ Centraal	2011	27,3%	c	c	40%

⁵ UMC Groningen rapporteert vanaf 2018 over de gehele organisatie.

Fluent Zorgadvies	2011	33,3%	c	c	50%
Nederlandse Hartstichting	2011	b	c	c	a
Slotervaartziekenhuis	2011	33,3%	c	c	30%
STOP AIDS NOW! Aids Fonds Soa					
Aids Nederland	2011	20,0%	60,0%	50,0%	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%
Amsterdam UMC ⁶	2019	45,8%	45,8%	46,7%	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%	c	c	25%
Radboud Universiteit Nijmegen – ondersteunend en beherend personeel	2009	14,8%	c	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%	c	c	16%
TU Delft – ondersteunend en beherend personeel	2009	27,8%	c	c	33%
TU Eindhoven – wetenschappelijk personeel	2009	4,7%	c	c	18%
TU Eindhoven – ondersteunend en beherend personeel	2009	33,3%	c	c	40%
Universiteit van Amsterdam – wetenschappelijk personeel	2009	15,6%	c	c	25%
Universiteit van Amsterdam – ondersteunend	2009	36,6%	c	c	40%
Universiteit Leiden – wetenschappelijk personeel	2009	15,7%	29,5%	29,5%	35%
Universiteit Leiden - ondersteunend	2009	28,6%	37,5%	34,8%	38%

⁶ Amsterdam UMC is gereorganiseerd.

Universiteit van Tilburg	2009	10,1%	21,0%	a	28%
Universiteit van Tilburg - ondersteunend	2009	31,8%	41,7%	a	33%
Universiteit Twente – wetenschappelijk personeel	2009	7,4%	c	c	15%
Universiteit Twente – ondersteunend	2009	22,9%	c	c	31%
Universiteit Utrecht	2009	14,9%	29,7%	a	35%
Universiteit Utrecht – ondersteunend en beherend personeel	2009	35,8%	a	a	40%
Vrije Universiteit Amsterdam - management	2009	40,0%	56,0%	51,9%	50%
Vrije Universiteit Amsterdam - wetenschappelijk	2009	11,0%	27,1%	29,1%	35%
Avans Hogeschool	2010	32,8%	c	c	35%
CWI (Centrum voor Wiskunde en Informatica) ⁷	2010	4,6%	a	a	10%
FOM (Fundamenteel Onderzoek der Materie) ⁸	2010	9,2%	a	a	20%
Grafisch Lyceum Utrecht	2010	66,7%	c	c	50%
KNAW	2010	9,8%	c	c	16%
NIOZ	2010	0%	a	a	50%
NWO Werkgever ⁹	2010	16,3%	a	a	28%
NWO Commissies	2010	21,9%	c	c	40%
Open Universiteit Nederland	2010	10,5%	c	c	26%
Saxion	2010	a	41,0%	40,5%	50%
Ons Middelbaar Onderwijs	2012	22,9%	a	a	45%
UNESCO-IHE	2015	a	c	c	a

overheid en publieke sector

Gemeente Almere	2008	12,5%	23,8%	28,6%	30%
Gemeente Amsterdam	2008	32,1%	50,9%	50,9%	45%
Gemeente Den Haag	2008	25,0%	a	29,2%	40%
Kadaster	2008	23,8%	38,7%	37,5%	40%
Politietop divers	2008	11,8%	c	c	16%
Rijksoverheid	2008	20,0%	38,9%	40,0%	50%
Algemene Rekenkamer	2009	11,1%	c	c	30%
Eerste Kamer der Staten Generaal	2009	0%	33,3%	33,3%	30%
Hoogheemraadschap van Delfland	2009	44,4%	31,0%	33,3%	35%
Ministerie van Defensie – burgerpersoneel	2009	10,2%	a	a	24%
Ministerie van Defensie – militair personeel	2009	2,2%	a	a	24%

⁷ CWI is gereorganiseerd

⁸ FOM is gereorganiseerd

⁹ NWO Werkgever is gereorganiseerd

Nationale Ombudsman	2009	66,7%	c	c	65%
Provincie Zuid-Holland	2009	26,4%	a	a	32%
Sociaal-Economische Raad	2009	22,2%	62,5%	55,6%	50%
Tweede Kamer der Staten-Generaal	2009	17,4%	45,0%	38,1%	35%
UWV	2009	19,0%	34,8%	35,8%	30%
Autoriteit Financiële Markten	2010	24,6%	48,1%	48,1%	40%
Stichting Utrecht Natuurlijk (v/h Milieudienst Zuidoost-Utrecht NMA)	2010	60,0%	c	c	60%
Openbaar Ministerie	2010	b	c	c	d
Provincie Fryslan	2010	22,2%	c	c	20%
Provincie Noord-Brabant	2010	0%	60,0%	a	50%
Provincie Overijssel	2010	25,0%	c	c	30%
Provincie Utrecht	2010	34,5%	35,3%	35,3%	35%
VNG (Vereniging van Nederlandse Gemeenten)	2010	28,0%	c	c	30%
Gemeente Enschede	2010	a	c	c	50%
Gemeente Tilburg	2011	17,2%	c	c	30%
Ministerie van Buitenlandse zaken	2012	29,2%	47,8%	50,0%	40%
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	2013	20,7%	35,0%	35,8%	50%
Gemeente Rotterdam	2013	36,8%	53,2%	46,2%	45%
CBR	2013	20,0%	c	c	35%
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat	2014	41,2%	66,7%	53,3%	38%
Ministerie van Economische Zaken en Klimaat	2014	28,1%	35,1%	38,7%	50%
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	2015	17,8%	29,7%	30,5%	40%
Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport	2015	37,0%	37,0%	40,7%	44%
Autoriteit Consument en Markt	2015	44,1%	48,0%	a	40%
Ministerie van Justitie en Veiligheid	2019	25,0%	41,7%	41,7%	50%
Ministerie van Financiën	2015	31,4%	a	a	40%
	2015	40,0%	a	a	30%

technologie en telecom

Cisco Systems	2008	23,1%	c	c	31%
IBM Nederland	2008	4,2%	a	a	20%
KPN	2008	15,9%	23,6%	27,6%	34%
TomTom	2008	22,5%	21,1%	21,2%	34%
Microsoft Nederland	2009	18,2%	a	a	20%
Exact	2010	a	c	c	a
Vodafone Ziggo NL ¹⁰	2011	28,3%	29,2%	31,4%	33%

¹⁰ Vodafone is gefuseerd met Ziggo tot Vodafone Ziggo

werkgevers- en werknemersorganisaties

FNV	2008	53,8%	50,0%	42,9%	50%
VNO-NCW	2008	0%	40,0%	a	30%
CNV Connectief	2009	a	55,6%	75,0%	25%
Abvakabo FNV	2009	55,6%	i	i	50%
Algemene Onderwijsbond	2009	41,2%	c	c	40%
CNV Connectief ⁴	2009	i	a	a	25%
CNV Dienstenbond	2009	0%	c	c	33%
CNV Onderwijs	2009	0%	i	i	25%
CNV Politievakorganisatie ACP	2009	33,3%	c	c	50%
CNV Publieke Zaak ¹¹	2009	0%	i	i	25%
CNV Vakcentrale	2009	0%	c	c	33%
CNV Vakmensen	2009	0%	c	c	25%
FNV Bondgenoten ¹²	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	2012	50,0%	c	c	50%
Uitzendondernemingen					
Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants	2012	30,4%	50,0%	a	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%
MVO Nederland	2019	100,0%	100,0%	100,0%	50%

woningcorporaties

De Alliantie	2010	26,9%	c	c	33%
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%	c	c	50%
Woonstad Rotterdam	2013	10,0%	c	c	50%
Parteon	2013	50,0%	c	c	50%
Woonbron	2014	41,7%	45,5%	a	50%

Bron: Monitor Talent naar de Top 2021

¹¹ CNV Publieke Zaak en CNV Onderwijs zijn gefuseerd tot 'CNV Connectief'.

¹² 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'

- 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. Rapporteert 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:

Marjan Oudeman

voorzitter

Marjan Oudeman was lid RvB Corus Group/TSE en CEO Corus NL. Vanaf 2013 was zij vier jaar voorzitter College van Bestuur Universiteit Utrecht. Heden commissaris in binnen- en buitenland.

Thessa Menssen

Thessa Menssen is commissaris bij Alliander, FMO en Ordina. 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 coördinator van de hub Future of Work. Eerder lid van de Emancipatieraad en de Visitatiecommissie Emancipatie. Joop Schippers is actief in diverse bestuurlijke en toezichtfuncties, zowel binnen als buiten de Universiteit Utrecht.

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.



Charter

Talent naar de Top

Inhoud

Doelstelling	3
De business case van diversiteit	4
Commitment en cultuurverandering	5
Overheid	5
Vrijwillig, maar niet vrijblijvend	5
Rapportage	7
Charter "Talent naar de Top"	8
Ondertekening	11

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
Why Women Mean Business. Avivah Wittenberg & Alison Maitland.

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 krijgen toegang tot best practices op het gebied van diversiteitsbeleid. 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.

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

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.

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, actiegericht 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. Indien Nederland bepalend is voor het D&I beleid in de buitenlandse onderdelen van de organisatie mogen de cijfers van de buitenlandse onderdelen worden meegenomen in de monitor.
 - b. 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 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 deelname aan het Charter een jaarlijkse bijdrage, afhankelijk van het gekozen pakket. Beëindiging van deelname aan Charter Talent naar de Top of verandering van pakketvorm 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:



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. & Verhoeven, N. (2019). *Gewoon een kwestie van doen. Monitor Talent naar de Top 2018*. Zeist, Ovezande: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuisjes en partners/De Onderzoeksconsultant.
- Henderikse, W., Van Beek, A. & Pouwels, B. (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. & Henderikse, W. (2015a). *De aanhouder wint. Monitor Talent naar de Top 2014*. Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuisjes en partners.
- Pouwels, B. & Henderikse, W. (2015b). *Topvrouwen in de wachtkamer. Bedrijvenmonitor 2012-2015*. Commissie Monitoring Talent naar de Top/Zeist: VanDoorneHuisjes en partners.
- Pouwels, B. & 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., Leenders, J. & van den Brink, M. (2019, september). *Streefcijfers te vrijblijvend; tijd voor een Quotum. Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*. Nijmegen: Commissie Monitoring Streefcijfer Wet bestuur en toezicht | Bureau Pouwels.
- Pouwels, B. & 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. & Henderikse, W. (2018). *Het kán wel! Monitor Talent naar de Top 2017*. Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuisjes en partners.
- Pouwels, B. & Van den Brink, M. (2021, januari). *Zonder wet geen voortgang Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2020*. Nijmegen: Commissie Monitoring / Bureau Pouwels. Verkregen op 12 april 2021 via <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/overige-publicaties/2021/bedrijvenmonitor-topvrouwen-2020.pdf>.
- 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.
- Sociaal Economische Raad (g.d). Wat houdt de weg ingroeiquotum en streefcijfers in? Verkregen op 26 april 2022 via <https://www.ser.nl/nl/thema/diversiteitsportaal/inhoud-wet>.
- Verhoeven, N. & Henderikse, W. (2020). *Succes verzekerd*. Ovezande, Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top/De Onderzoeksconsultant/VanDoorneHuisjes en partners.

Verhoeven, N. & Henderikse, W. (2021). *Het verschil maken. Juist nu!*. Ovezande, Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top/De Onderzoeksconsultant/VanDoorneHuisjes en partners.

Eindnoten

¹ Dit betreft geen steekproef. Alle actief deelnemende organisaties worden uitgenodigd, met uitzondering van organisaties die het charter ter ondersteuning ondertekenen (bijvoorbeeld de executive search organisaties).

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 Tot en met de Monitor over het jaar 2019 werd bij het berekenen van het aandeel vrouwen in organisatie en (sub)top rekening gehouden met de omvang van de top, de subtop, de organisatie en het aandeel vrouwen in de sector. Nadeel van deze *gewogen* methode is dat deze nodeloos ingewikkeld is en daardoor minder transparant. Bij de gegevens vanaf 2020 is deze vorm van weging losgelaten. Om het gemiddeld aandeel vrouwen in de (sub)top en organisaties te berekenen zijn in de analysesoftware voor de aandelen vrouwen in (sub) top en organisaties variabelen aangemaakt, waarbij telkens het aantal vrouwen in (sub) top en organisaties gedeeld is door het totale aantal vrouwen in de (sub) top en organisaties. Hierbij wordt niet langer gecorrigeerd voor organisatieomvang.

³ De Monitor 2021 neemt voor de vergelijking van het percentage vrouwen in de top alle organisaties mee die zowel in 2020 als in 2021 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 2021 dat gerapporteerd wordt in de Monitor 2021 kan iets afwijken van het percentage voor 2020 uit de Monitor 2020. Dit verschil ontstaat doordat de groep organisaties waarover gerapporteerd wordt in de periode 2020 – 2021 anders van samenstelling is dan de groep waarover gerapporteerd wordt in de periode 2019 – 2020. Nieuwe organisaties hebben zich in de tussentijd bij het charter aangesloten, anderen hebben de charter verlaten. Ook hebben enkele organisaties in 2021 de tool niet (meer) ingevuld. In de Monitor 2020 (Verhoeven & Henderikse, 2021) werden alle organisaties gevolgd die de tool hebben ingevuld in 2019 en 2020.

⁴ Organisaties die het streefcijfer uit het startjaar reeds behaalden hebben 3,3 maal een nieuw streefcijfer opgesteld, organisaties die het niet haalden deden dat 2,9 maal. Het verschil is niet significant ($t(102) = 0,888$; $p = 0,188$).

⁵ De bivariate correlatie tussen de *omvang* van de top en het *aandeel* vrouwen in de top bedraagt in 2021 $r = -0,05$, $p = 0,585$, $n = 104$. De bivariate correlatie tussen de *omvang* van de subtop het *aandeel* vrouwen in de subtop bedraagt in 2021 $r = -0,213$; $p < 0,05$, $n=104$. Deze laatste samenhang is dus significant.

⁶ 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.

⁷ In 2021 zouden dat 30 charterorganisaties zijn.

⁸ De 'top' wordt hier gedefinieerd als de raad van bestuur/directie en de twee hiërarchische lagen daaronder. Breder dus dan alleen de raad van bestuur.

⁹ Sommige charterorganisaties hebben een rvc, en sommigen hebben een rvt.

¹⁰ We merken op dat in de rvb altijd sprake is van kleine aantallen, waardoor de toe- of afname van vrouwen kan leiden tot relatief grote percentuele verschillen.

¹¹ RVB $n_{2020} = 68$; RVB $n_{2021} = 67$; RVC $n_{2020} = 42$; RVC $n_{2021} = 43$; RVT $n_{2020} = 23$; RVT $n_{2021} = 23$.

¹² In figuur 7 worden de *gewogen* aandelen vrouwen in de (sub) top en organisaties weergegeven. Dit in tegenstelling tot de aandelen vrouwen in de (sub) top en organisaties in andere delen van dit rapport. De reden daarvoor is, dat het hier een langjarige trend betreft voor organisaties die vanaf de start van de Monitor in 2008 deelnemen en dat de variabelen in de beginjaren tot en met 2011 op een andere wijze zijn geconstrueerd. Dit maakt een vergelijking van ongewogen percentages over de jaren heen niet goed mogelijk: de gevonden verschillen kunnen niet goed worden geïnterpreteerd. De aantallen vrouwen in top en subtop zijn echter wel over alle jaren voorhanden, en dat maakt een vergelijking van gewogen aandelen in de tijd mogelijk.

¹³ 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.

¹⁴ In figuur 9 worden *gewogen* aandelen vrouwen aan de top weergegeven. Dit is in tegenstelling tot de aandelen vrouwen in de top in andere delen van dit rapport. De reden daarvoor is, dat het hier een langjarige trend betreft voor organisaties die vanaf de start van de Monitor in 2008 deelnemen en dat de variabelen in de beginjaren tot en met 2011 op een andere wijze zijn geconstrueerd. Dit maakt een vergelijking van ongewogen percentages over de jaren heen niet goed mogelijk: de gevonden verschillen kunnen niet goed worden geïnterpreteerd. De *aantallen* vrouwen in top zijn echter wel over alle jaren voorhanden, en dat maakt een vergelijking van gewogen aandelen in de tijd mogelijk.

¹⁵ De Monitor 2021 neemt voor de ontwikkeling van de inzet en het functioneren alle organisaties mee die in 2020 én 2021 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.

¹⁶ Voor ieder van de zes dimensies is een aantal afzonderlijke vragen gesteld, items genaamd. Er is nagegaan of deze items *samen* betrouwbaar deze dimensie meten. Dat was voor alle dimensies het geval. Vervolgens zijn alle afzonderlijke items in een gemiddelde score voor elk van de zes dimensies samengenomen.

¹⁷ Voor de ontwikkeling van de inzet en het functioneren zijn alle organisaties meegenomen die in 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 én 2021 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.

¹⁸ Cronbach's alpha voor interne consistentie van de onderdelen van het inclusiviteitsbeleid is 0,93. Deze is hoog genoeg om de elementen betrouwbaar tot één maat voor inclusiviteit samen te voegen.

¹⁹ Deze verschillen zijn niet significant.

²⁰ De samenhang tussen aandeel vrouwen aan de top en realisatie van inclusiviteitsbeleid is significant; $p=0.029$; $n=104$.

²¹ Het gemiddelde realisatieniveau verschilt significant ($t(101) = 3,96$; $p < 0,001$).

²² Voor deze vergelijking is de volgende methode toegepast: de vragen over het inclusieve beleid zijn, net als bij M/V-diversiteit, op te delen in zes dimensies. Voor de realisatie van inclusiviteit horen bij iedere dimensie twee tot drie vragen. Uit deze vragen hebben we ook hier zes dimensie samengesteld: leiderschap, strategie & management, hr, communicatie, kennis en klimaat. Vervolgens hebben we (verdelingsvrije) correlatieanalyses gedaan en de gemiddelden realisatieniveaus voor diversiteit en inclusie uitgerekend. Dit is gedaan in het jaar 2021 ($n=104$).

²³ De correlatie varieert van $0,346 < r_s < 0,721$ en is in alle gevallen significant ($p < 0,001$).

²⁴ Netto 28 respondenten omdat de antwoorden van één organisatie door onvolledigheid niet bruikbaar waren.

²⁵ We hebben alleen redenen van administratieve aard opgetekend: vragenlijst niet gezien of niet ontvangen, contactpersoon met vakantie, contactpersoon vertrokken.

²⁶ Charterorganisaties nemen aan deze monitor vooralsnog deel via een digitale vragenlijst.

²⁷ Voor deelnemers aan de monitor is een handreiking gemaakt met uitleg over het vastleggen van personele gegevens over medewerkers met een niet-Westerse migratieachtergrond, gegeven de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG).

²⁸ De vergelijking tussen monitoringjaren betreft alle deelnemende organisaties. Voor vergelijking van organisaties die op twee opeenvolgende jaren aan de monitor deelnemen is het aantal deelnemende organisaties nog te klein.

²⁹ Geen van deze organisaties heeft een rvt