



(Alle) Talent in Balans!

MONITOR TALENT NAAR DE TOP 2021

Charter Talent naar de Top

Het monitorrapport 2021 is
te downloaden via

www.talentnaardetop.nl

Deze factsheet geeft een
overzicht van de belang-
rijkste resultaten.

Het volledige Monitorrapport
2021 omvat meer informatie,
over meer onderwerpen.

Het doel van het Charter Talent naar de Top is een hogere instroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent in topfuncties. Deelname aan het charter is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Charterondertekenaars committeren zich aan duidelijk meetbare doelstellingen en laten zich elk jaar monitoren op de behaalde resultaten door de onafhankelijke Commissie Monitoring Talent naar de Top. Sinds 2008 hebben in totaal 277 organisaties het charter ondertekend. De Monitor Talent naar de Top 2021 toont de stand van het aandeel vrouwen in de top van charterondertekenaars ultimo 2021 en beschrijft de inspanningen die charterorganisaties leveren om de doorstroom van vrouwen naar de top in hun organisatie te stimuleren. Op basis van de monitor worden ook aansprekende voorbeelden gepresenteerd die andere organisaties kunnen inspireren.

CONCLUSIES MONITOR TALENT NAAR DE TOP 2021

- Aandeel vrouwen in top laat wederom groei zien
- Stijging aandeel vrouwen in subtop is groter dan in de top
- Kleine organisaties doen het goed in 2021 met de grootste toename aandeel vrouwen aan de top
- Charterorganisaties zijn een voorbeeld wat betreft de evenwichtige verdeling in rvb en rvc
- Charterorganisaties zijn ook een voorbeeld op het gebied van culturele diversiteit; tweede van de deelnemers aan de Monitor Cultureel Talent naar de Top stelt inmiddels een streefcijfer voor culturele diversiteit
- Er is blijvend commitment en duurzame aandacht voor diversiteit
- Het aandeel organisaties dat inclusiviteitsbeleid (verder) heeft ontwikkeld is in 2021 gegroeid
- Executive searchbureaus droegen in 2021 verhoudingsgewijs minder vrouwen voor, maar er werden meer vrouwen benoemd.



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 277 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 charternetwerk. Het Charter en daarmee het netwerk staat altijd open voor nieuwe deelnemers.

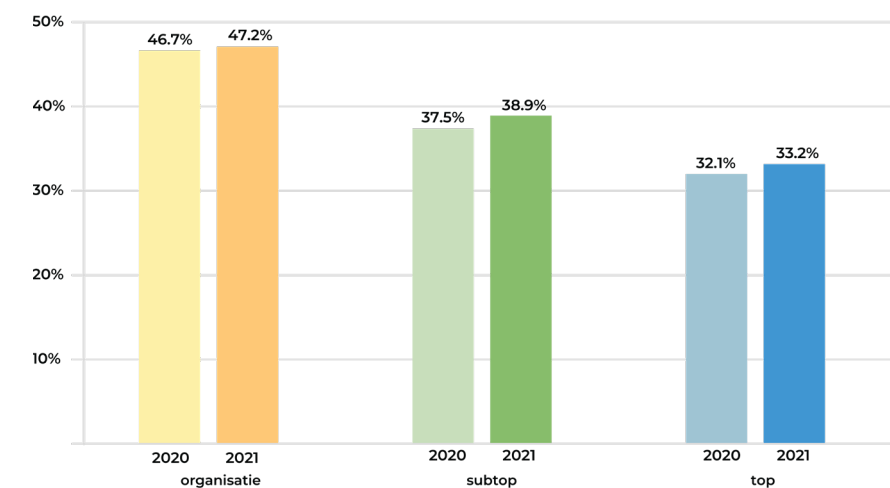
Goed voorbeeld doet goed volgen: (Alle) Talent in Balans.

Marjan Oudeman
Voorzitter Commissie Monitoring Talent naar de Top

Resultaten vrouwen in de top 2021

Aandeel vrouwen in de top blijft toenemen

Het aandeel vrouwen in de *top* is gestegen van 32,1% eind 2020 naar 33,2% eind 2021, een stijging van 1,1 procentpunt (figuur 1). We maken deze vergelijking altijd voor de groep organisaties die op twee opeenvolgende jaren aan de monitor deelneemt, zodat verschillen in de samenstelling van de groep worden uitgesloten. 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. Er was in 2021 geen enkele charterorganisatie zonder vrouw in de top.



Figuur 1: Aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie van charterorganisaties, 2020 – 2021

Aandeel vrouwen in de subtop stijgt meer dan in de top

Het aandeel vrouwen in de *subtop* is eveneens toegenomen, van 37,5% eind 2020 naar 38,9% eind 2021 (figuur 1). Een stijging van 1,4 procentpunt, een grotere stijging dan in de top. Het aandeel vrouwen in de subtop nam bij 66% van de charterorganisaties toe en het daalde bij 27,8%. Deze toename in de subtop is een positieve ontwikkeling: voldoende vrouwen in de subtop is van belang om op de langere termijn te kunnen garanderen dat het aandeel vrouwen in de top blijft toenemen. Mannen en vrouwen (47,2%) zijn bijna evenredig verdeeld in het totale personeelsbestand van charterorganisaties.



HET CHARTER HANTEERT DE VOLGENDE DEFINITIES:

TOP

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

SUBTOP

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

Streefcijfers worden behaald en bijgesteld

De charterorganisaties stellen streefcijfers vast voor het percentage vrouwen in de top. De meeste organisaties doen dit voor een termijn van vier of vijf jaar. De actuele streefcijfers van charterorganisaties die in 2020 en 2021 deelnemen aan de Monitor lopen (net als vorige jaren) uiteen van 8% tot 51%. Het gemiddelde actuele streefcijfer van charterorganisaties in 2021 is 35,1%. Veel charterorganisaties hebben het streefcijfer dat zij bij de ondertekening van het charter hebben vastgesteld inmiddels behaald (46,2%), daarop een nieuw streefcijfer vastgesteld (gemiddeld 35,9%) en dit ook al behaald (32,7%).

Verschillen tussen organisaties

Het aandeel vrouwen in de top en subtop verschilt sterk tussen organisaties. Deze verschillen variëren met de omvang van de organisatie, de omvang van de top en subtop en de sector waartoe een organisatie behoort.

Organisatieomvang

Kleine organisaties, d.w.z. met minder dan 250 medewerkers, hebben meer vrouwen in de top dan de grotere organisaties. Ook wat betreft het aandeel vrouwen in de *totale organisatie* en de subtop is het aandeel vrouwen het grootst in kleine organisaties, vergeleken met middelgrote en grote organisaties. Er is een negatieve samenhang waargenomen tussen organisatie-omvang en de vertegenwoordiging van vrouwen: hoe kleiner de organisatie, des te groter het aandeel vrouwen (in de top). Ook de grootste toename van het aandeel vrouwen in de top tussen 2020 en 2021 is gerealiseerd door kleine organisaties: zij wisten het percentage vrouwen in de top met 2,2 procentpunt te verhogen. Bij de subtop is de stijging van het aandeel vrouwen het grootst bij middelgrote organisaties (tussen 250 en 1.000 medewerkers) namelijk 2,7 procentpunt.

Omvang van de top

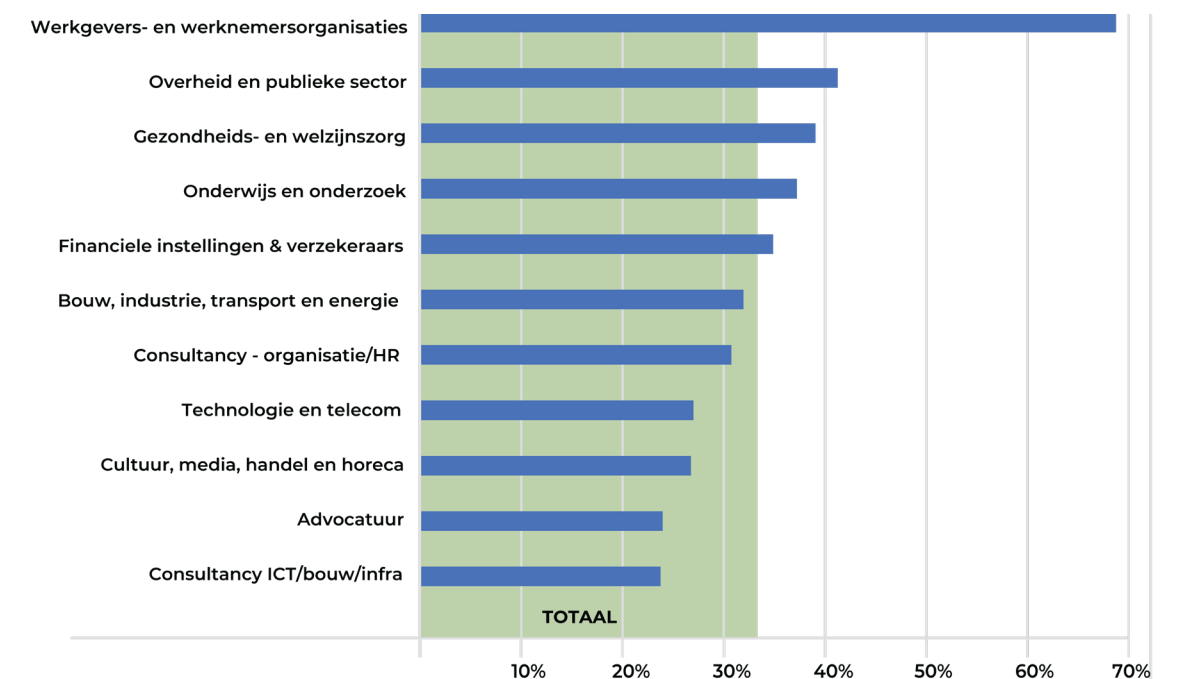
Hoe *kleiner* de omvang van de top, hoe *hoger* het aandeel vrouwen in de top. Net als voorgaande jaren laat de monitor zien dat dit ook in 2021 het geval is. Daarbij geldt dat de 'top', zoals in het charter gedefinieerd, meer omvat dan het bestuur alleen en dus groter is. Charterorganisaties die aan de monitor 2021 hebben deelgenomen, hebben samen 593.541 werknemers, waarvan 12.546 in de top en 33.260 in de subtop.

Sector

In 2021 zijn vrouwen in de top het best vertegenwoordigd bij werkgevers- en werknemersorganisaties (68,8%), op ruime afstand gevolgd door de overheid en publieke sector (41,3%) (figuur 2). Deze percentages liggen ruim boven het chartergemiddelde van 33,2%. De sector cultuur, media, handel en horeca heeft dit jaar het laagste percentage vrouwen in de top. Zij scoren met 23,8% ver onder het chartergemiddelde.



Figuur 2: Aandeel vrouwen in de top van charterorganisaties naar sector, 2021



Aandeel vrouwen in bestuur en toezicht blijft stijgen

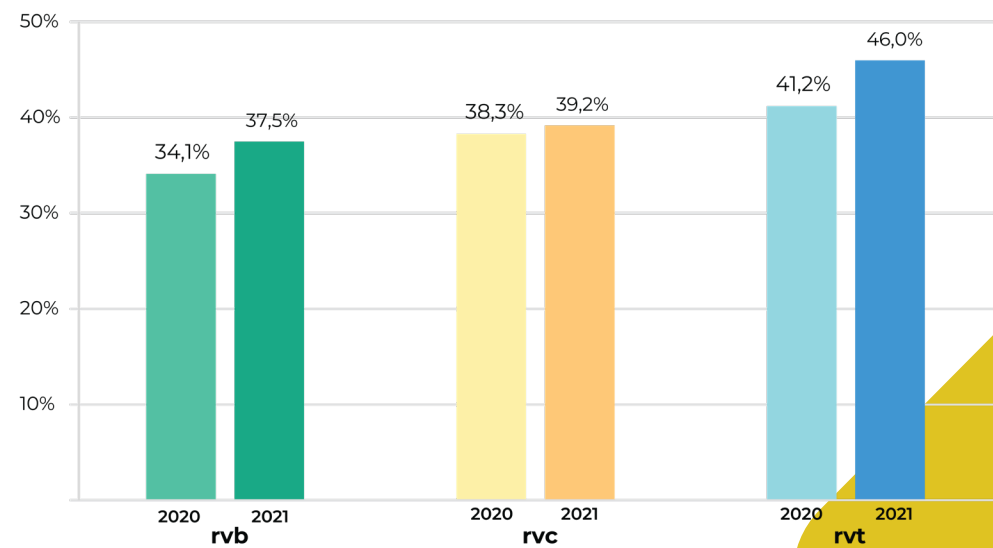
Met de Wet bestuur en toezicht (Wbt) werd tussen 2013 en 2020 gestreefd naar een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen in de raad van bestuur (rvb) en de raad van commissarissen (rvc) van grote vennootschappen. Zowel de rvb als de rvc van grote bv's en nv's moeten uit ten minste 30% vrouwen en tenminste 30% mannen bestaan.¹ Interessant blijft hoe het bedrijven nu vergaat.

Eind 2021 hebben de charterorganisaties gemiddeld 37,5% vrouwen in de rvb (figuur 3). Dat is hoger dan het aandeel vrouwen in de top in zijn geheel (33,2%). Het percentage vrouwen in de

¹ Sinds 1 januari 2020 is het wettelijke streefcijfer vervallen. Per 1 januari 2022 is het opgevolgd door een quotum voor de rvc's van beursgenoteerde bedrijven en moeten de overige grote bedrijven zelf streefcijfers opstellen en daarover jaarlijks rapporteren.

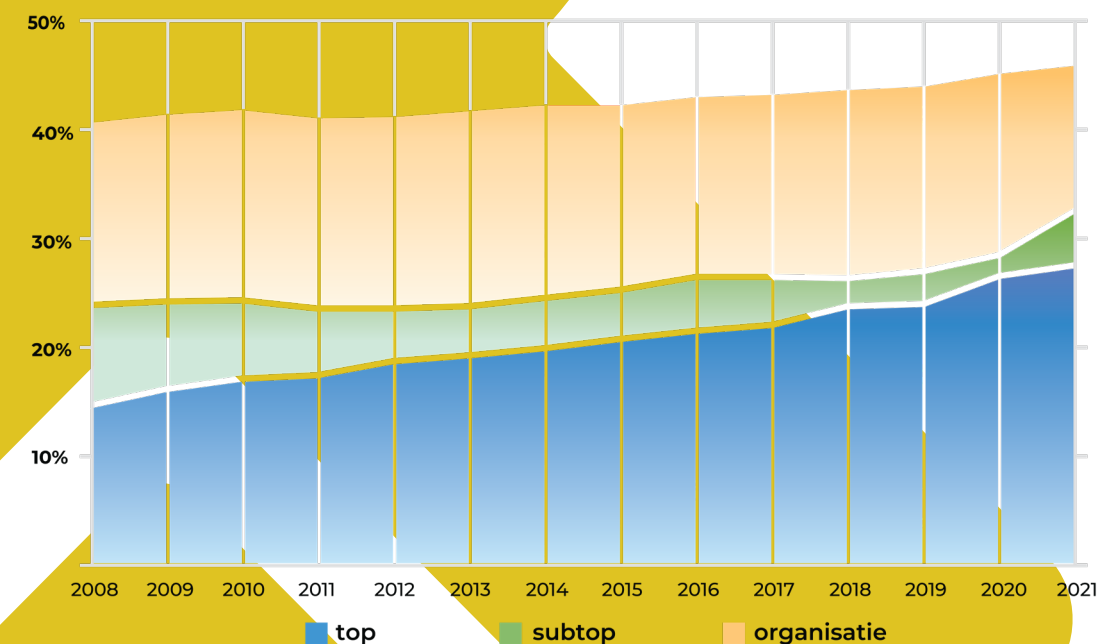
rvc is met 0,8 procentpunt gestegen naar 39,2%. In de raad van toezicht (rvt) zitten relatief de meeste vrouwen: gemiddeld 46%. In vergelijking met 2020 is bij charterorganisaties vooral het aandeel vrouwen in de rvt verder toegenomen, namelijk met 4,8 procentpunt. Ter vergelijking: volgens de laatstverschenen Bedrijvenmonitor geldt dat van alle bedrijven in Nederland die tot 2020 aan de Wbt moesten voldoen, eind 2019 het aandeel vrouwen in de rvb 12,9% was en in de rvc 21,4%. Eind 2021 is bijna twee derde (62,7%) van de rvb's en het grootste deel (83,7%) van de rvc's van charterorganisaties evenwichtig verdeeld. De rvt's van charterorganisaties zijn nagenoeg allemaal evenwichtig verdeeld (95,7%).

Figuur 3: Aandeel vrouwen in de rvb, rvc en rvt van charterorganisaties, 2020 – 2021



Trends 2008 – 2021

Figuur 4: Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie van charterorganisaties, 2008 -2021



Voor de charterondertekenaars van het eerste uur, die het charter in 2008 en 2009 ondertekenden, volgen we jaarlijks de prestaties sinds de start. Dat geeft inzicht in de ontwikkeling over een lange termijn. Het percentage vrouwen in de top groeit langzaam maar gestaag, van 14,6% eind 2008 naar 27,6% eind 2021 (figuur 4). Dat is een stijging van 13 procentpunt, gemiddeld 1 procentpunt per jaar. Als het percentage vrouwen in de top in dit tempo doorgroeit, is over ruim twee jaar 30% van alle topfunctionarissen vrouw.

Het aandeel vrouwen in de *subtop* groeit minder hard dan het aandeel vrouwen in de top, namelijk met 8,7 procentpunt: van 24,0% eind 2008 naar 32,7% eind 2021. Het percentage vrouwen in de gehele organisatie is met 5,3 procentpunt toegenomen, van 41,4% naar 46,7%. Ook daar groeit het aandeel vrouwen minder hard dan in de top maar een vrijwel gelijke vertegenwoordiging van mannen en vrouwen is nabij.

De vergelijking van de drie groeilijnen laat zien dat het percentage vrouwen in de top lager is gestart dan in de subtop en in de hele organisatie, maar een sterkere groei doormaakt. Charterorganisaties hebben het charter niet voor niets ondertekend: ze realiseren een toename van het aandeel vrouwen in de top. Maar het betekent ook dat de kweekvijver om topvrouwen uit te selecteren in de loop van de tijd steeds wat kleiner is geworden. In 2008 was het aandeel vrouwen in de subtop nog bijna tweemaal zo groot als in de top: voor elke zes vrouwen in de top waren er tien in de subtop. Eind 2021 laten de trendcijfers zien dat voor elke negen vrouwen in de top er tien vrouwen in de subtop zijn.

M/V-diversiteitsmanagement: hoe de toename van vrouwen in de top wordt gerealiseerd

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. Hoe wordt de toename van vrouwen in de top gerealiseerd? Op zes dimensies – leiderschap, strategie en management, HR-management, communicatie, kennis en vaardigheden en klimaat - wordt gemeten welke vorderingen charterorganisaties boeken met het realiseren van beleid. Per dimensie wordt het ontwikkelingsniveau van de organisatie vastgesteld. Er zijn vier oplopende niveaus van niveau 1 'oriëntatie' tot niveau 4 'beheersing'.



VERKLARING NIVEAUS FIGUUR 5 :

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

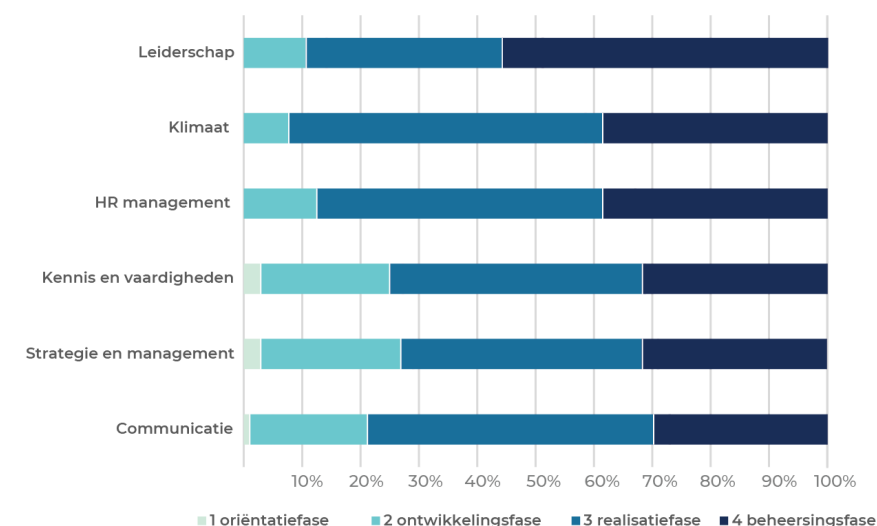
NIVEAU 2 (ontwikkelingsfase): “We zijn gestart” - Strategie en activiteiten ontwikkelen in gang zetten.

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

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

Resultaten ontwikkelingsniveaus

De resultaten laten zien dat de dimensie leiderschap het meest ontwikkeld is als we het bereiken van het hoogste niveau - de beheersingsfase - als referentie gebruiken. Dit is in lijn met de ontwikkeling van voorgaande jaren. 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 in 2021 op korte afstand, met beiden 39% in de beheersingsfase. Voor deze drie dimensies (HR, leiderschap en klimaat) geldt, dat ongeveer 90% van de charterorganisaties in fase 3 of 4 zitten, en geen enkele organisatie in de oriëntatiefase. In 2021 is de dimensie kennis het minst ontwikkeld: 30% van de organisaties heeft niveau 4 bereikt. In het algemeen geldt dat organisaties die een hoog ontwikkelingsniveau hebben gerealiseerd op één dimensie, vaak ook hoge ontwikkelingsniveaus op andere dimensies hebben (figuur 5).

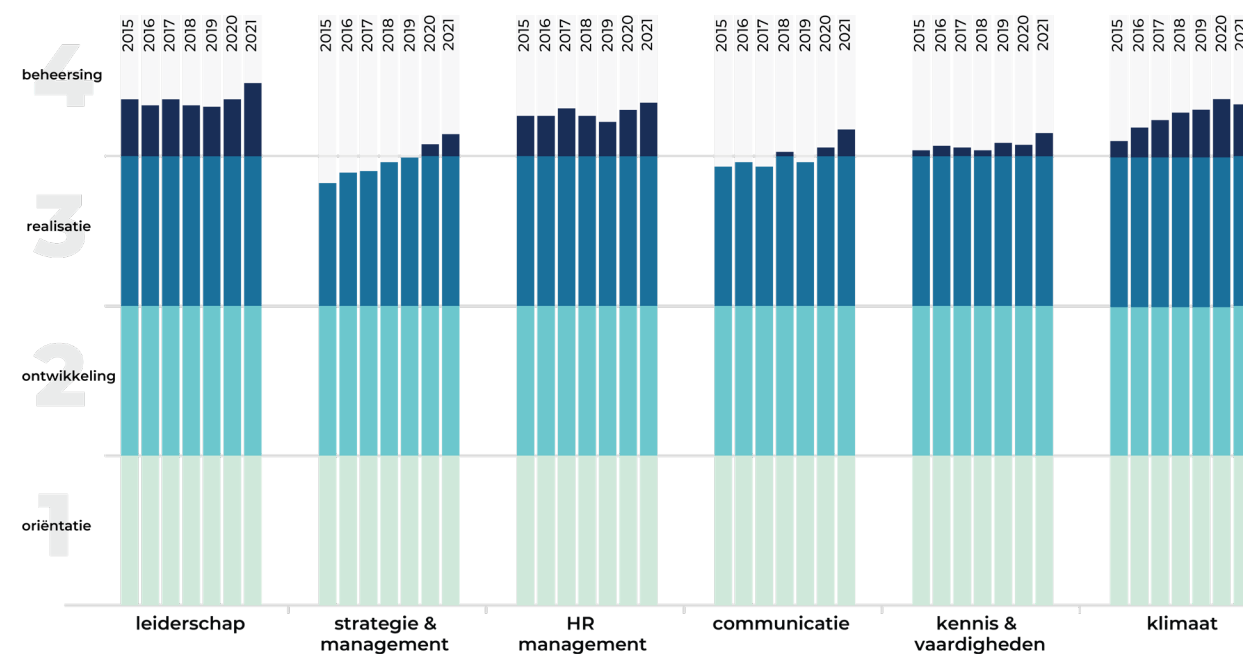


Figuur 5: Ontwikkelingsniveaus per dimensie, 2021

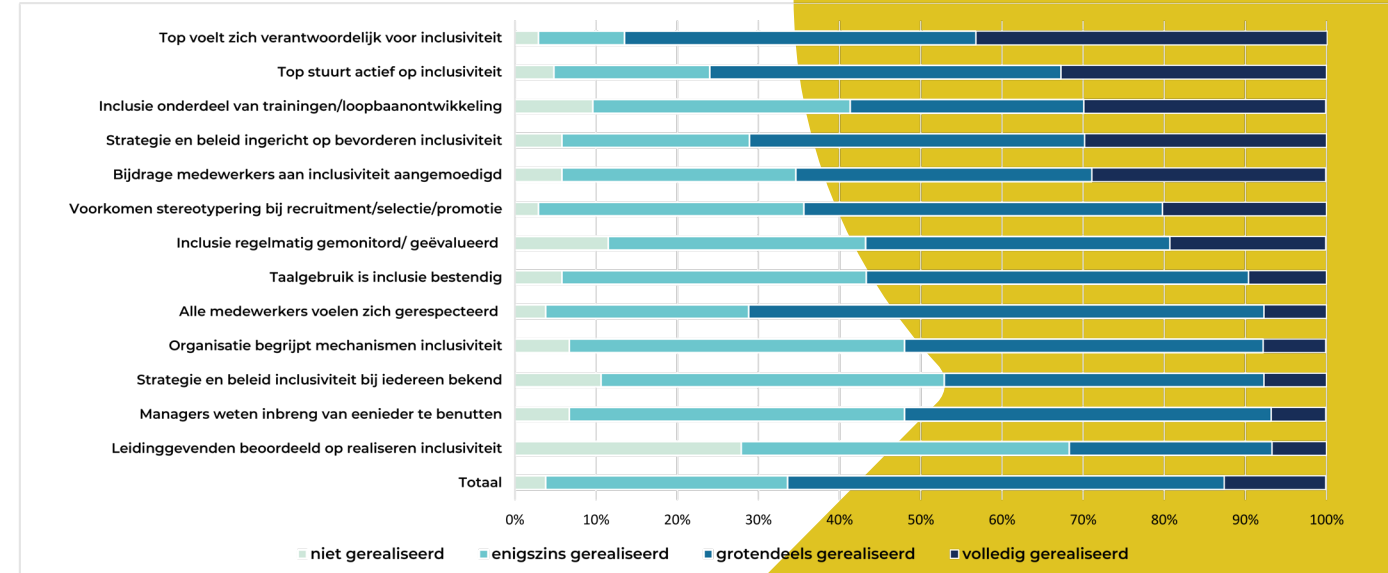
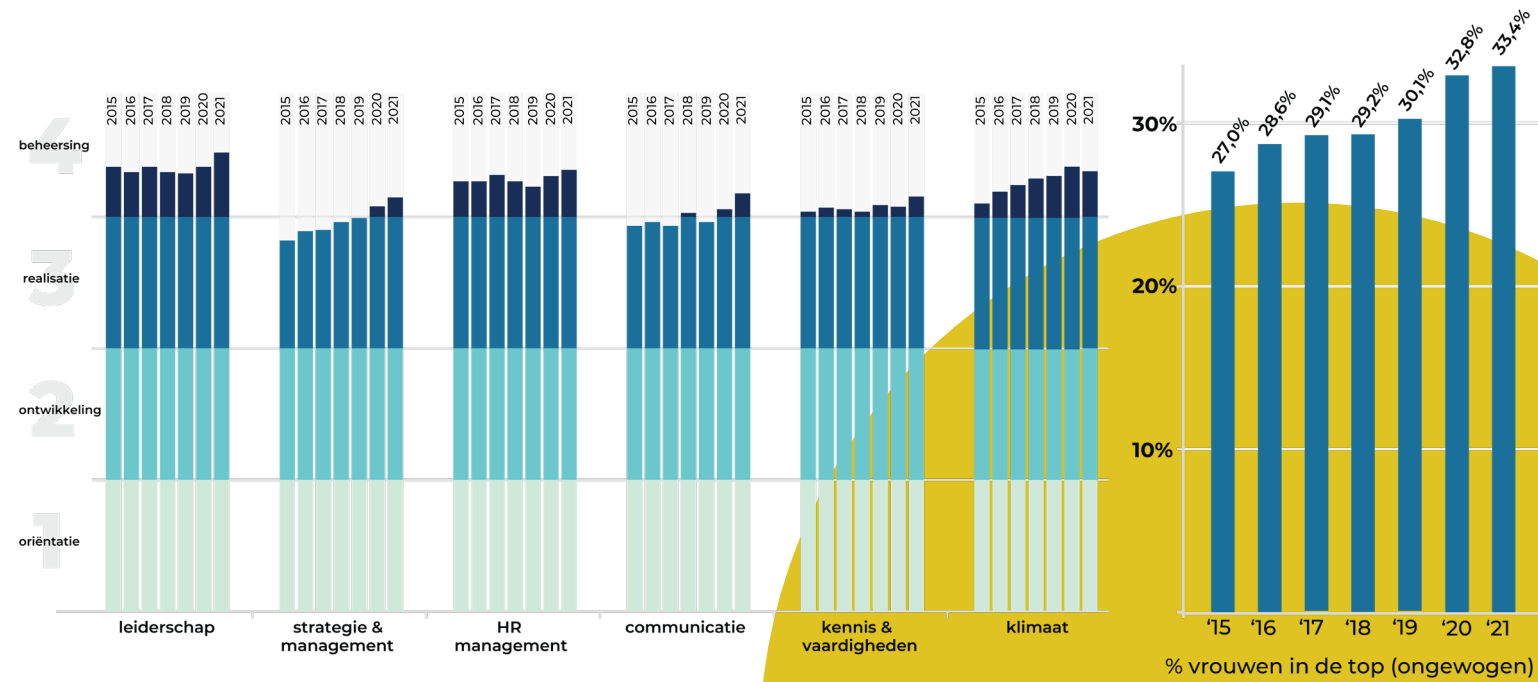
Effect van het charter op de ontwikkeling van beleid

Hoe langer organisaties verbonden zijn aan het Charter Talent naar de Top, hoe beter het m/v-diversiteitsbeleid in de praktijk binnen de organisatie wordt vormgegeven en uitgevoerd. Figuur 6 laat de ontwikkeling in de tijd zien van het gemiddelde ontwikkelingsniveau van charterorganisaties per dimensie. Voor deze lange termijn kijken we naar charterorganisaties die tussen 2015 en 2021 aan het charter zijn verbonden.

Figuur 6: Ontwikkeling van gemiddeld niveau beleid charterorganisaties in de tijd, 2014-2021



Figuur 7: Trend in inzet en functioneren op de zes dimensies tegen het aandeel vrouwen in de top, 2014-2021



Figuur 8: Ontwikkelingsniveaus van inclusiviteitsbeleid door de deelnemende charterorganisaties in 2021

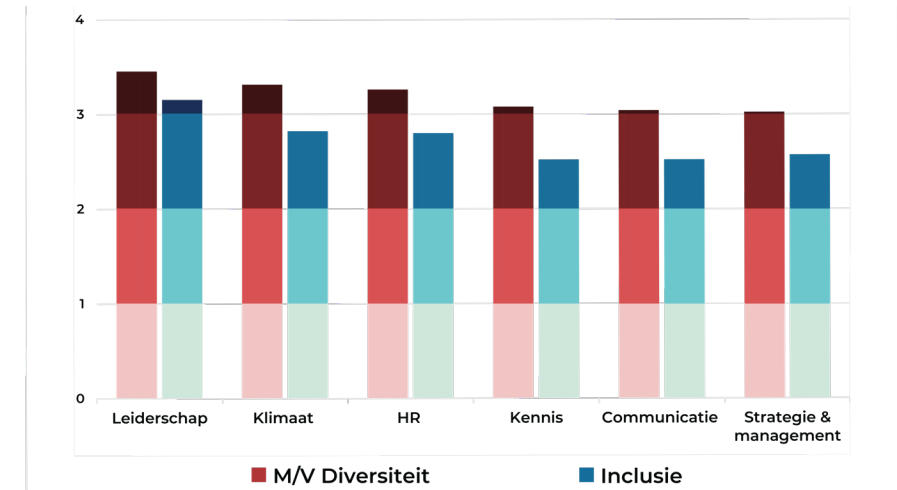
Meer vrouwen in de top door beter beleid

Het aandeel vrouwen in de top kan gezien worden als het resultaat van de inspanningen van organisaties. Figuur 7 laat de trend in de tijd zien in inzet en functioneren op de zes dimensies van m/v-diversiteitsbeleid en toont ook de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top voor dezelfde organisaties in dezelfde periode.

ling op één dimensie gaat samen met een hoog niveau van ontwikkeling op andere dimensies. Dat laatste geldt ook voor de organisaties die in 2021 meedoen. 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.

Inclusiviteit als logische toepassing van diversiteitsbeleid

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 zetten inclusiebeleid op als logische volgende fase. Om daarbij te helpen zijn twee jaar geleden nieuwe vragen aan de monitor toegevoegd. In samenhang met de bestaande vragen over m/v-diversiteit geven ze aanknopingspunten om stappen te zetten in de richting van een meer inclusieve organisatie.



Figuur 9 laat de inzet en het functioneren van charterorganisaties over inclusiviteit zien. Daaruit blijkt dat het aantal organisaties dat aangeeft inclusiviteit grotendeels of volledig te hebben gerealiseerd is gegroeid naar 68%. Inclusiviteitsbeleid is werk in uitvoering! Organisaties scoren vooral hoog op de mate waarin de top zich verantwoordelijk voelt voor het inclusiviteitsbeleid (86,6% grotendeels of volledig gerealiseerd) en op het actief sturen op inclusiviteit (76% grotendeels/volledig gerealiseerd). Deze twee aspecten van leiderschap zijn, net als bij m/v-diversiteit het sterkst ontwikkeld.

We hebben geconstateerd 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 10 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 het meest ontwikkeld en communicatie, respectievelijk strategie en management zijn dat het minst

Resultaten Monitor Cultureel Talent naar de Top

Omdat culturele diversiteit in toenemende mate een strategisch aandachtspunt is voor organisaties, is de monitoring van het Charter Talent naar de Top 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. Charterorganisatie die aan de monitor deelnemen zijn pioniers op het gebied van culturele diversiteit: zij vergelijken en bespreken hun resultaten onderling om van elkaar te 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. Zonder relevante gegevens ontbreekt inzicht in de verdeling van medewerkers in de organisatie en kunnen de resultaten van het diversiteitsbeleid niet gemonitord worden.

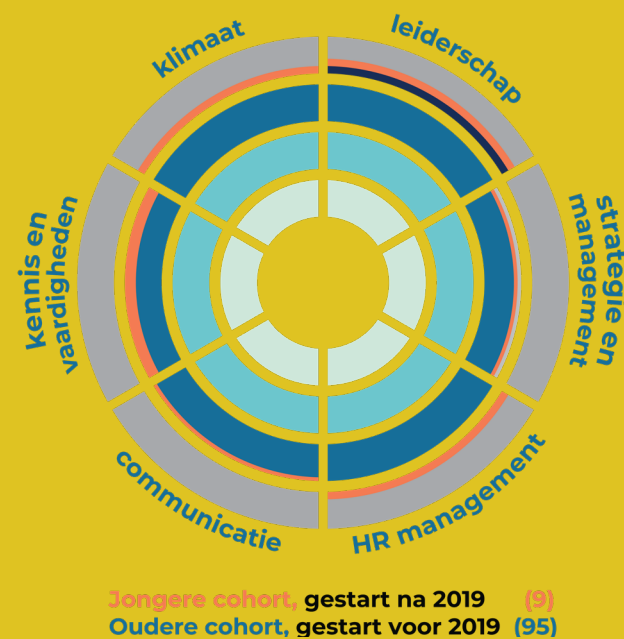
Het vastleggen van gegevens over culturele diversiteit is lastiger dan over m/v-diversiteit. De helft van de deelnemende organisaties beschikt over vastgelegde gegevens, de andere helft werkt voor de monitor met schattingen door verschillende bronnen met elkaar te combineren. Vorig monitoringjaar werkte 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. 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).

Resultaten kwalitatief: strategie en beleid voor culturele diversiteit

We zien dat leiderschap het meest ontwikkeld is: gemiddeld bevinden organisaties zich op deze dimensie bijna op niveau 3, de realisatiefase. Communicatie is relatief het minst ontwikkeld, gevolgd door HR-management: gemiddeld bevinden de pilotorganisaties zich voor deze dimensies op niveau 2, de ontwikkelingsfase. Het ontwikkelingsniveau is over de gehele linie lager dan bij de m/v-monitor.



Resultaten kwalitatief: strategie en beleid voor culturele diversiteit

Net als in de m/v-monitor worden strategie en beleid voor culturele diversiteit gemeten in zes dimensies en op vier verschillende niveaus worden gescoord. Figuur X toont het gemiddelde ontwikkelingsniveau van strategie en beleid van de deelnemende organisaties.

Net als voorgaand monitoringjaar 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.

Uitdagingen

Wat drijft organisaties om te streven naar culturele diversiteit in de organisatie? Verreweg het meest genoemd wordt het beter functioneren; *diversiteit levert meer op*. Vaak genoemd wordt ook een afspiegeling te willen zijn van de maatschappij en van klanten. Culturele diversiteit speelt ook een rol bij het vervullen van vacatures: *"We hebben alle talent keihard nodig."*

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. 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 leidinggevenden verantwoordelijk te maken. *"Nu is bijdragen aan D&I nog vrijblijvend."* Ook 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*.



Resultaten Monitor Executive Search



‘Het is alleen je klanten weten te overtuigen dan een nieuw MT lid niet per definitie uit dezelfde branche hoeft te komen.’

In 2015 heeft Talent naar de Top de Executive Search Code (ESC) opgesteld. Executive searchbureaus die de code ondertekenen verbinden zich aan negen principes voor de werving, selectie en benoeming van vrouwen in topposities. 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.

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, veel lager dan vorig monitoringjaar (42%). Daarentegen laten de gegevens van de bureaus 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.

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%). Van alle plaatsingen door bureaus op rvb-posities is gemiddeld 55% vrouw (vorig jaar 44%). Van alle plaatsingen op rvc/rvt-posities is gemiddeld 59% vrouw, net als vorig jaar (58%).



Diversiteit wordt volgens searchbureaus nog steeds het meest omarmd in traditioneel vrouwelijke sectoren, zoals de zakelijke dienstverlening, openbaar bestuur & overheid, cultuur & recreatie, gezondheidszorg & welzijn. Omgekeerd wordt diversiteit het minst omarmd in de traditioneel mannelijke sectoren zoals landbouw, bosbouw & visserij, handel, bouwnijverheid. Maar opgemerkt wordt dat het bewustzijn van genderdiversiteit over alle sectoren heen toeneemt. Bovendien verschilt per organisatie of er aandacht voor diversiteit is én je kunt organisaties bovendien overtuigen.

Aanbevelingen

Op basis van de uitkomsten van de Monitor 2021 doet de Commissie Monitoring Talent naar de Top de volgende aanbevelingen.

1

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.



2

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.

3

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.

4

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, leidinggevend 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?

Commissie Monitoring Talent naar de Top

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



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

Marjan Oudeman

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 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.

COLOFON

Auteurs: Nel Verhoeven en Wilma Henderikse
De jaarlijkse Monitor Talent naar de Top 2021 wordt uitgebracht door de commissie Monitoring Talent naar de Top. Amsterdam, juni 2022.

COMMISSIE
MONITORING



TALENT
NAAR
DE TOP