

Een zaak van lange adem

Monitor Talent naar de Top

2022

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)

(Alle) talent in balans (2021)

Commissie Monitoring Talent naar de Top

Website www.talentnaardetop.nl/charter

E-mail info@commissiemonitoring.nl

Monitor Talent naar de Top 2022

Nel Verhoeven, Wilma Henderikse

Commissie Monitoring Talent naar de Top

Amsterdam, juni 2023

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1. Monitoring vrouwen naar de top 2022 – inleiding	6
2. Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top	8
3. Verschillen tussen organisaties	10
4. Vrouwen in de raad van bestuur en raad van commissarissen	14
5. Trends in het aandeel vrouwen in de top	17
6. M/V-diversiteitsmanagement: inzet en functioneren	19
7. Inclusiviteitsbeleid	28
8. Monitoring de Executive Search Code	32
9. Monitoring Cultureel Talent naar de Top	36
10. Aansprekende voorbeelden	39
11. Conclusies	43
12. Aanbevelingen	45
Bijlagen	47
Bijlage 1 Profiel van de charterondertekenaars in 2022	47
Bijlage 2 Samenstelling Commissie Monitoring Talent naar de Top	49
Bijlage 3 Onderzoeksverantwoording	50
Bijlage 4 Toelichting gehanteerde begrippen	53
Referenties	54
Eindnoten	56

Voorwoord

Ongeveer een maand voordat de voor u liggende monitor gepubliceerd wordt, komt de monitorcommissie bijeen om samen met de onderzoekers de rapportage te bespreken, conclusies te formuleren en het eindrapport vast te stellen. Dit keer deden we dat met een broodje in Rotterdam. Die bespreking levert soms boeiende discussies op over hoe de cijfers te interpreteren en te vertalen in een reeks aanbevelingen. Meestal zijn we daar vrij rap uit. De lastigste discussie komt vrijwel altijd aan het eind. Dan moet er ook nog een passende en pakkende titel worden gekozen. Liefst een titel die de belangrijkste bevinding(en) van dat jaar in één keer goed over het voetlicht brengt. Liefst ook een titel die geen negatieve emoties oproept. Talent naar de Top is immers een 'coalition of the willing', ook al zijn sommige partnerorganisaties ambitieuzer en succesvoller dan anderen.

Dit jaar kostte het vinden van een geschikte titel echter geen enkele moeite. "Een zaak van lange adem" kwam vrijwel onmiddellijk en zonder uitgebreide deliberaties bovendrijven. Want een zaak van lange adem is het proces om meer talent naar de top te krijgen in alle opzichten. Eerst moet je het talent opleiden. Dat is voor vrouwelijk talent inmiddels een enorm succes en de gewoonste zaak van de wereld. Kijken we naar bijvoorbeeld het talent van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond dan zien we dat nog lang niet alle talent optimaal tot ontwikkeling wordt gebracht. De volgende stap is die van werving en selectie en doorstroom naar de subtop. Dat lukt steeds beter, maar gaat niet vanzelf. En dat geldt ook voor benoeringen in de top van organisaties. Zodra de aandacht even verslapt - of verschuift richting andere vormen van diversiteit - dreigt de geboekte winst weer weg te spoelen. Ook het omgekeerde geldt: aanhoudende aandacht voor zorgvuldig en stimulerend beleid heeft een positief resultaat. Dus al die inspanningen zijn zeker de moeite waard. Daarom - en dat zegt de monitorcommissie niet alleen tegen alle betrokkenen, maar ook tegen zichzelf - houd vol, blijf alert en stimuleer elkaar te blijven werken aan diversiteit en inclusiviteit.

Op deze plaats past ten slotte een woord van dank aan alle organisaties die – sommigen jaar na jaar – de moeite nemen de monitoringtool in te vullen. Zonder dat viel er niets te analyseren en kon de monitorcommissie ook geen conclusies en aanbevelingen formuleren. Ook spreekt de commissie graag haar dank uit aan de opstellers van de rapportage, Nel Verhoeven en Wilma Henderikse die met grote nauwgezetheid en creativiteit de cijfers analyseren en op een overzichtelijke wijze presenteren. Die dank geldt uiteraard ook de collega's van de Stichting Talent naar de Top die elk jaar opnieuw de totstandkoming en de presentatie van de monitor op enthousiaste wijze begeleiden.

Joop Schippers

Voorzitter commissie Monitoring Talent naar de Top

1. Monitoring vrouwen naar de top 2022 – inleiding

Het doel van het Charter Talent naar de Top is “een hogere instroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent in topfuncties bereiken”. Door het charter te tekenen committeren bedrijven zich aan duidelijk meetbare doelstellingen en laten zich elk jaar monitoren op de behaalde resultaten door de onafhankelijke commissie Monitoring Talent naar de Top. Ook zeggen zij toe om maatregelen te nemen om het aandeel vrouwen in de top van organisaties te bevorderen. Deelname aan het charter is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Sinds 2008 hebben 278 organisaties het charter ondertekend, met in totaal 296 organisatieonderdelen.

De jaarlijkse monitor onderzoekt de voortgang van het aandeel vrouwen in de top, subtop en in de totale organisatie van charterondertekenaars. De Monitor Talent naar de Top 2022 laat zien hoe charterorganisaties er in 2022 voorstaan. Naast de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top van charterorganisaties, worden de inspanningen geanalyseerd 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 2022 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, m/v-diversiteitsbeleid en het beleid ten aanzien van inclusiviteit? En welke parallellen zijn er te trekken tussen m/v-diversiteit en inclusiviteit?

We hebben 109 organisaties gevraagd de monitoringtool over 2021 in te vullen, 98 van hen hebben daar gehoor aan gegeven, waaronder 1 organisatie die voor het eerst meedoet (zie bijlage 1 voor een profiel van alle organisaties). De netto respons komt daarmee op 90%. Samen hebben deze organisaties 589.132 werknemers, waarvan 12.228 in de top en 33.124 in de subtop.

Leeswijzer

In dit rapport kunt u lezen over de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top (H2), gevolgd door een verdiepende analyse van verschillen tussen deelnemende organisaties (H3). Hoofdstuk 4 gaat over het aandeel vrouwen in de raden van bestuur, commissarissen en toezicht. Vervolgens beschrijven we trends in de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top (H5), de ontwikkeling van M/V-diversiteitsbeleid (H6) en de voortgang van inclusiviteitsbeleid (H7). Over de naleving van de Executive Search Code door searchbureaus wordt gerapporteerd in hoofdstuk 8 en over de resultaten van de Monitor Culturele diversiteit naar de top in hoofdstuk 9. De laatste drie hoofdstukken van dit rapport zijn gewijd aan de conclusies (H10), de aansprekende voorbeelden (H11) en de aanbevelingen (H12).

Voor een *overzicht* van de belangrijkste resultaten verwijzen wij naar de [factsheet voor het monitorjaar 2022](#). Een overzicht van de cijfers van alle organisaties is te vinden in het document '[Ontwikkelingen Talent naar de Top van charterorganisaties tussen 2008 en 2022](#)'.

2. Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top

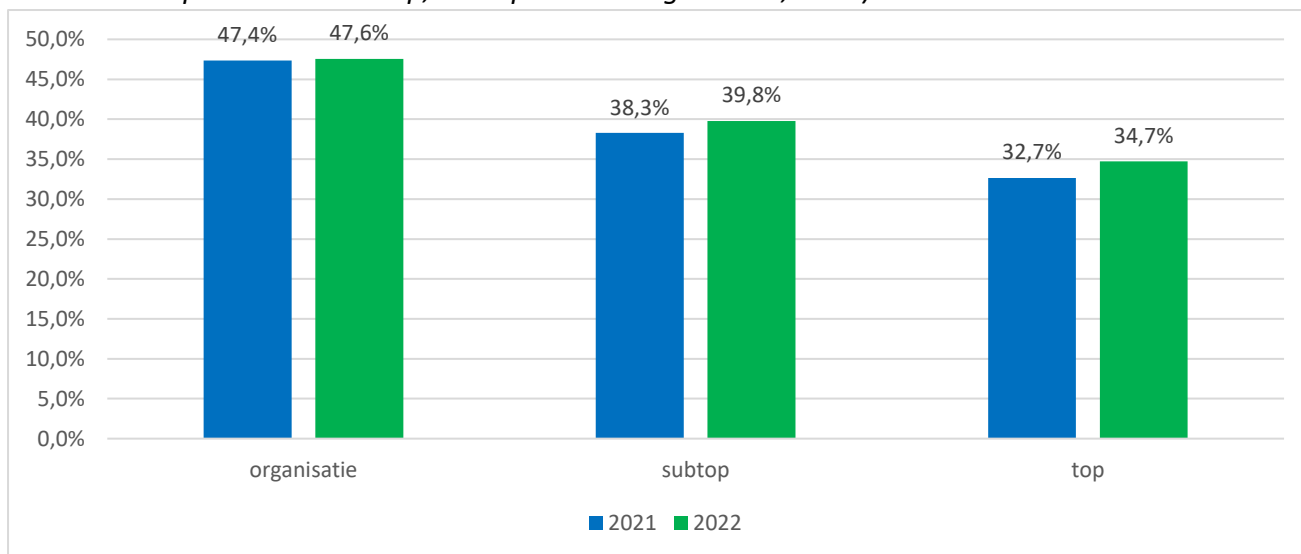
In dit hoofdstuk kijken we naar de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de (sub)top en vergelijken deze met het vorige jaar. De vergelijking vindt altijd plaats voor de organisaties die in twee opeenvolgende jaren aan de monitor deelnemen, zodat verschillen in de samenstelling van de groep worden uitgesloten.

Het aandeel vrouwen in de top en subtop

De gestage groei van het aandeel vrouwen in de top en subtop van charterorganisaties zet zich ook in 2022 voort. Het gemiddelde aandeel vrouwen in de top stijgt met 2 procentpunten van 32,7% eind 2021 naar 34,7% eind 2022 (figuur 1).

Het percentage organisaties dat *groei* laat zien is kleiner dan in 2021 (58,3% versus 68,3% in 2021), maar het groeipercentage *zelf* is groter (2,0 versus 1,1 in 2021). Een kleinere groep 'groeiers' laat dus een grotere toename zien. In 2022 daalt het aandeel vrouwen in de top bij 31,3% van de organisaties en bij 10,4% blijft het gelijk. Net als in 2021 is er geen enkele charterorganisatie zonder vrouw in de top.

Figuur 1 Aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie in 2021-2022 (in procenten van het totale aantal personen in de top, subtop en hele organisatie, n=96).



Bron: Monitor Talent naar de Top 2022

Figuur 1 laat verder zien dat het gemiddelde aandeel vrouwen in de *subtop* tussen 2021 en 2022 is toegenomen van 38,3 naar 39,8%. Dat is een stijging van 1,5 procentpunt; nagenoeg gelijk aan de stijging van vorig jaar (1,4 procentpunt). Bij 69,9% organisaties nam het aandeel vrouwen in de subtop toe, bij 28,0% daalde het en bij 2,2% bleef het gelijk. Voldoende vrouwen in de subtop is van groot 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 verschillen in ontwikkeling tussen nieuwe en ervaren organisaties. Ten slotte zien we in figuur 1 dat het gemiddelde aandeel vrouwen in de totale

organisatie (47,6%) nog iets verder is toegenomen in vergelijking met 2021 (47,4%). Mannen en vrouwen zijn vrijwel evenredig verdeeld in het totale personeelsbestand van charterorganisaties.

In het Charter 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 2022 heeft 30,6% geantwoord een andere definitie van de *top* te hebben en 20,4% heeft een andere definitie van de *subtop*¹.

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 *actuele* streefcijfers van de charterorganisaties (die deelnemen aan de monitor van 2021 en 2022) lopen uiteen van 15% tot 55%², voor een periode variërend tussen nu en 2027.

Het streefcijfer dat deze organisaties vaststelden op het moment dat ze het charter ondertekenden was gemiddeld 20,9%. In 2022 bedraagt het gemiddelde, *actuele* streefcijfer 34,8%. Daarbij valt op dat 18,4% van de organisaties in 2022 een streefcijfer hebben van minder dan 30%. Deze 30% is de norm die we hanteren voor een evenwichtige verdeling in de top, in 2013 ingesteld voor de toenmalige Wet Bestuur en Toezicht. Van de deelnemende charterorganisaties in 2022 heeft 39,8% het streefcijfer dat zij bij de ondertekening van het charter hebben vastgesteld inmiddels behaald en vervolgens weer een nieuw streefcijfer vastgesteld (gemiddeld nieuw streefcijfer 35,4%)³. Het is niet bekend hoe organisaties dat nieuwe streefcijfer bepalen en welke argumenten zij daarbij gebruiken.

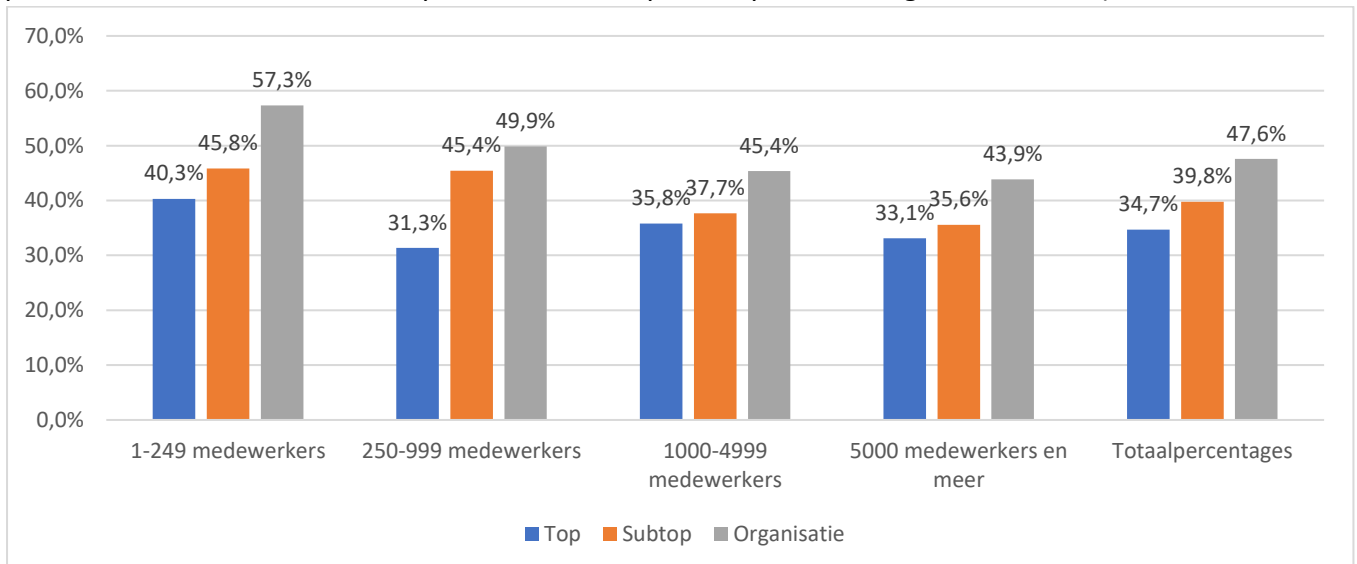
3. Verschillen tussen organisaties

Het aandeel vrouwen in de top en subtop verschilt over het algemeen sterk tussen charterorganisaties. Dat kan komen door de omvang van de top, subtop of organisatie, maar ook door de sector waartoe een organisatie behoort. Daarover gaat dit hoofdstuk.

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

Van alle deelnemers aan de monitor over 2022 hebben organisaties met minder dan 250 werknemers een hoger aandeel vrouwen in de top dan grotere organisaties (zie figuur 2). Dit was vorig jaar ook het geval. Ook wat betreft het aandeel vrouwen in de totale organisatie en de subtop lopen de kleine organisaties voorop.

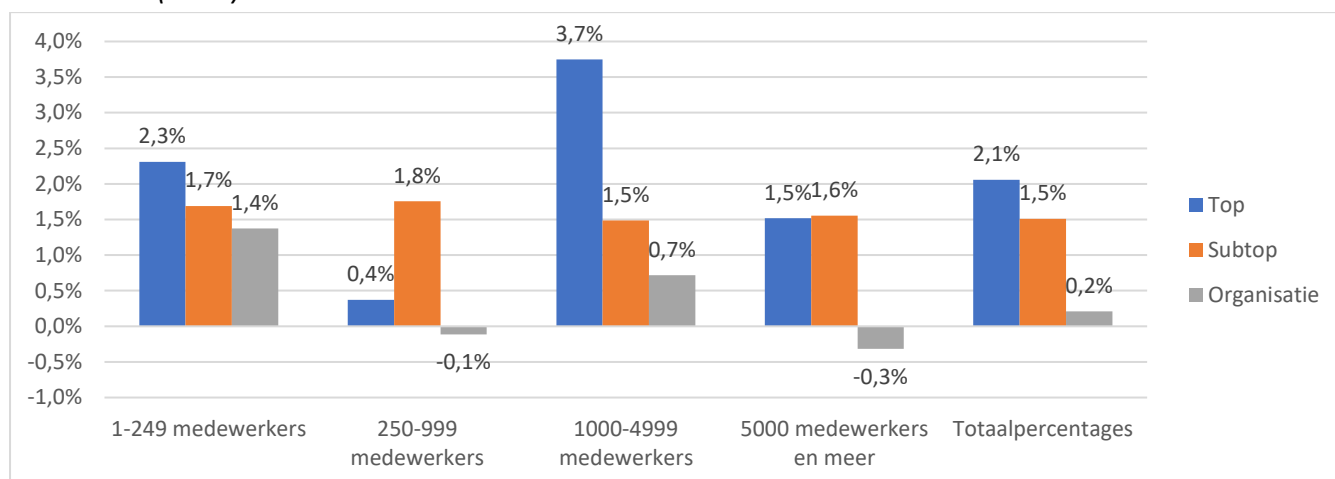
Figuur 2 Aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie naar organisatieomvang in 2022 (in procenten van het totale aantal personen in de top, subtop en hele organisatie, n=98).



Bron: Monitor Talent naar de Top 2022

Kijken we naar de *verandering* van het aandeel vrouwen van de charterorganisaties die zowel in 2021 als in 2022 aan de monitor deelnamen (n=96), dan is het beeld genuanceerder (figuur 3). We zien dat de grootste *toename* van het aandeel vrouwen in de *top* tussen 2021 en 2022 is gerealiseerd door middelgrote organisaties (1.000-4.999 medewerkers). Zij wisten het percentage vrouwen in de top met 3,7 procentpunt te verhogen. Verder zijn de verschillen naar omvang minimaal. Wel zien we dat de groei in de subtop over de hele linie achterblijft.

Figuur 3 Verandering aandeel vrouwen in de top, subtop en organisatie naar omvang organisatie in 2021-2022 (n=96)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2022

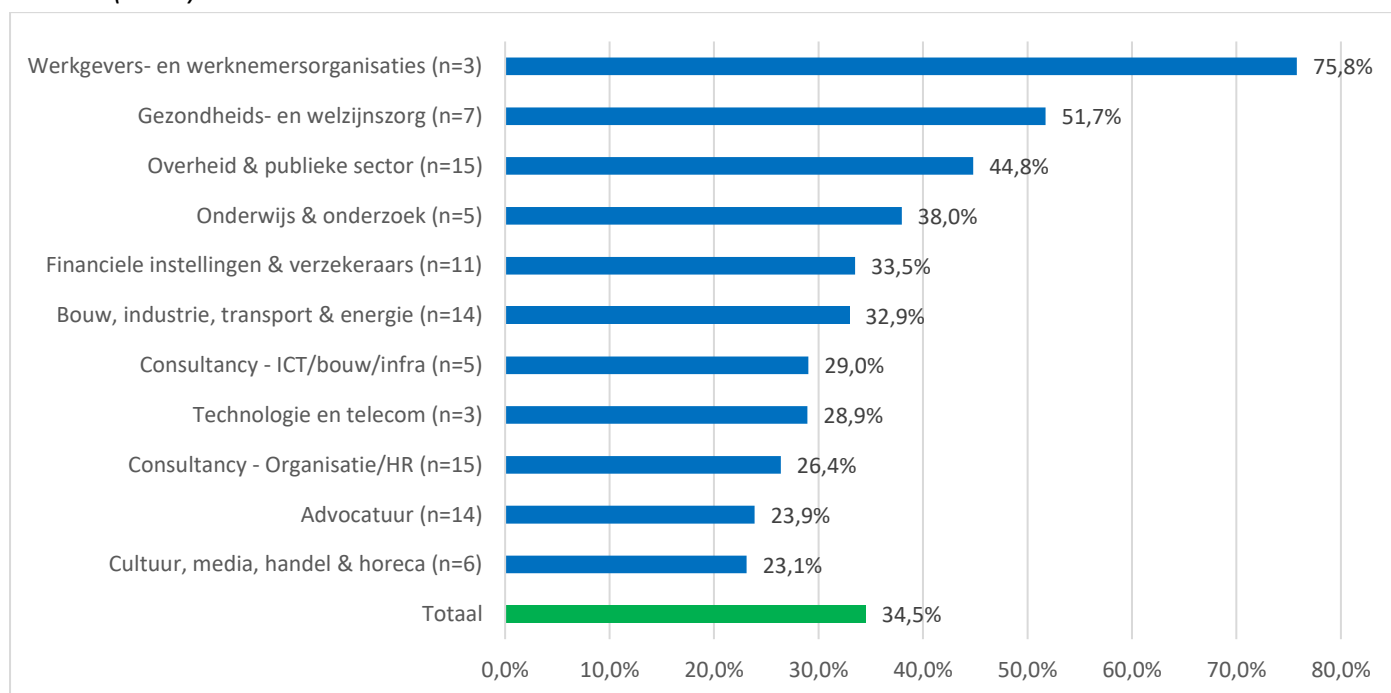
Omvang van de top en het aandeel vrouwen

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 vaker gevonden dat het aandeel vrouwen toeneemt met de omvang van de top. Onder top wordt in deze onderzoeken het hoogste bestuursorgaan verstaan; het charter hanteert een bredere definitie. 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. In 2022 zien we geen samenhang tussen het aandeel vrouwen in de top en de omvang van de top⁴. In de subtop is dat anders: een groter aandeel vrouwen hangt samen met een kleinere omvang van de subtop⁵.

Het aandeel vrouwen in de top naar sector

Net als vorig jaar komen vrouwen in de top dit jaar het meest voor bij werkgevers- en werknemersorganisaties. Figuur 4 laat zien dat het aandeel vrouwen in de top in deze sector 75,8% is. Op enige afstand volgt de gezondheids- en welzijnszorg (51,7%) en de overheid & publieke sector (44,8%).

Figuur 4 Aandeel vrouwen in de top naar sector in procenten van het totaal aantal personen in de top in 2022 (n=98)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2022

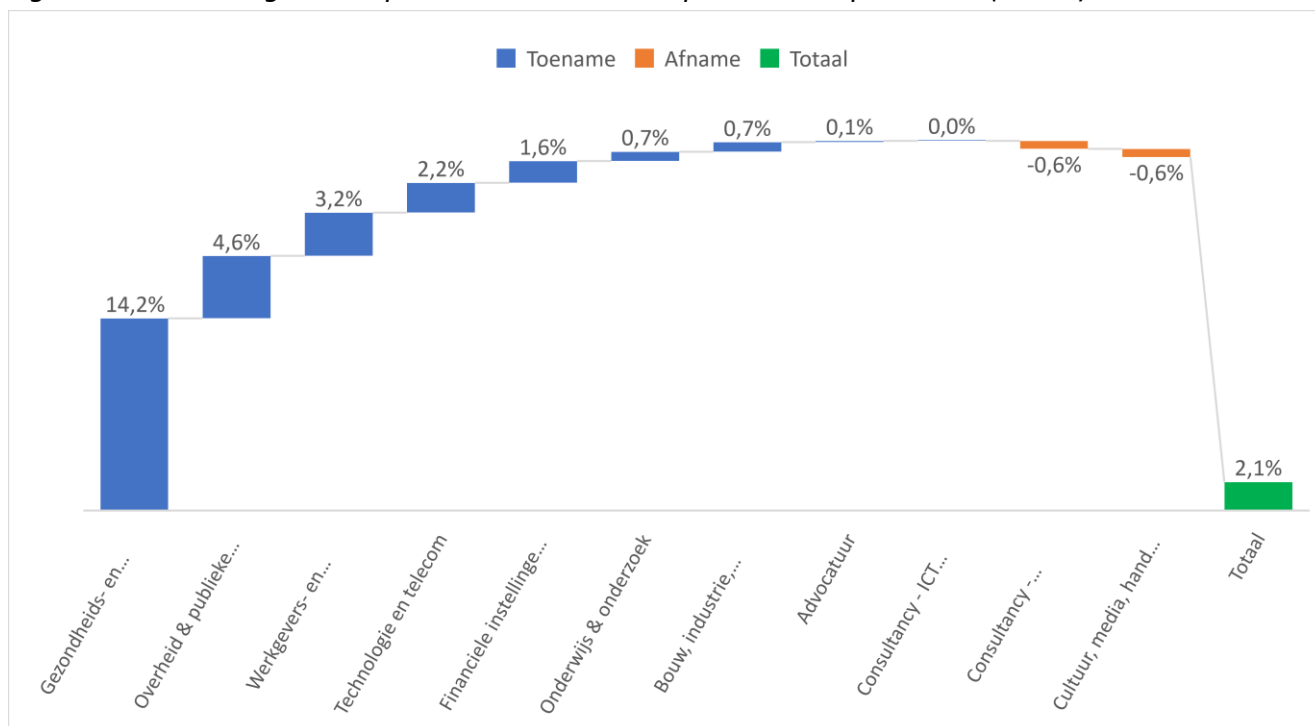
Enige nuance is echter op z'n plaats: bij de werkgevers- en werknemersorganisaties en in de gezondheids- en welzijnszorg doen dit jaar respectievelijk slechts 3 en 7 organisaties mee. Hekken-sluiser is de sector cultuur, media, handel & horeca met een aandeel vrouwen in de top van 23,1%; dat ligt ver onder het gemiddelde van 34,5% voor alle charterorganisaties.

Een vergelijking met het aandeel vrouwen in de organisatie laat zien dat sectoren die qua aandeel vrouwen in top en subtop hoog scoren, ook een hoger aandeel vrouwen in de organisatie hebben. In de sectoren werkgevers- en werknemers, en gezondheids- en welzijnszorg is twee derde van de medewerkers vrouw.

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

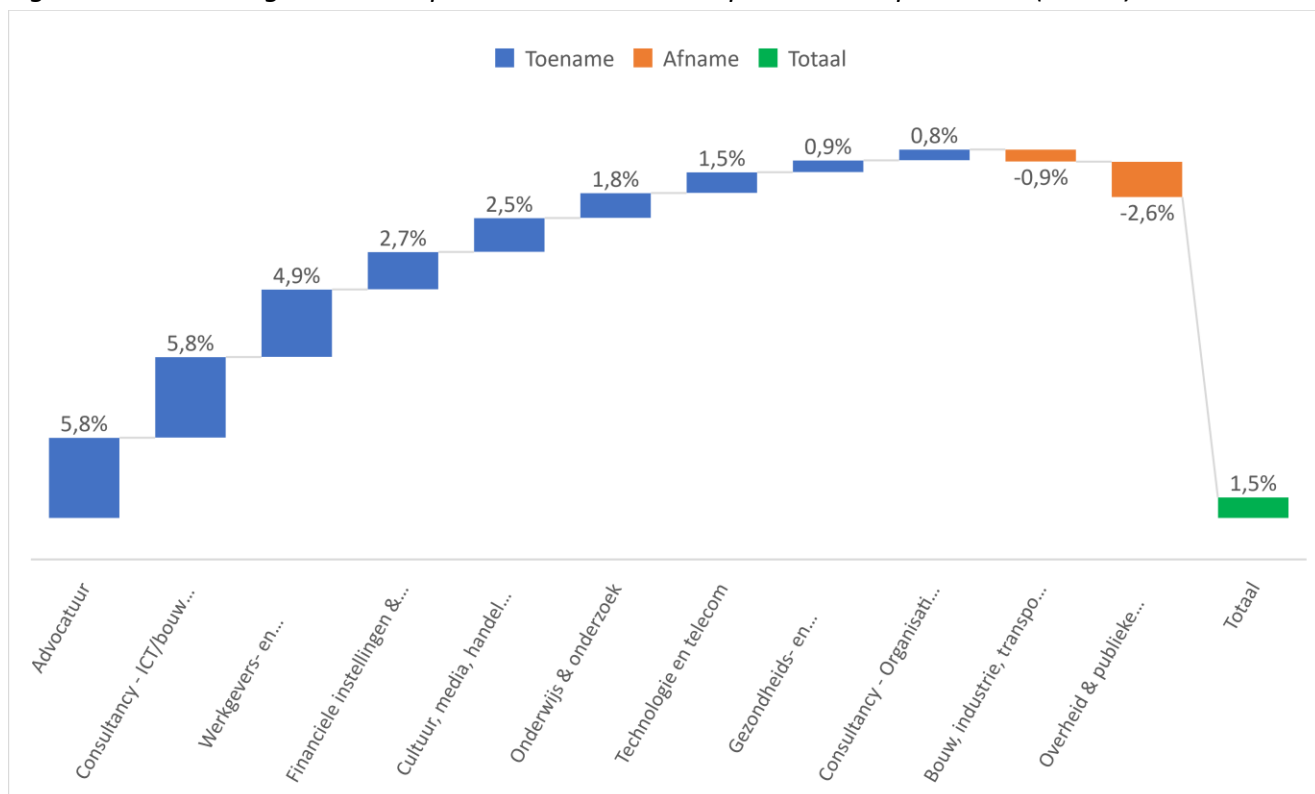
In de figuren 5 en 6 zien we hoeveel het aandeel vrouwen in de top en de subtop tussen 2021 en 2022 per sector is toe- of afgenomen. In de *top* (figuur 5) is toename vooral zichtbaar in de gezondheids- en welzijnszorg en bij de overheid & publieke sector, in tegenstelling tot vorig jaar toen in deze sectoren een afname waar te nemen was. Toename van het aandeel vrouwen in de *subtop* (figuur 6) is vooral te zien in de advocatuur en consultancy – ICT/infra/bouw. Opvallend is de afname bij de overheid & publieke sector, vorig jaar behoorden zij nog tot de stijgers.

Figuur 5 Verandering in de top tussen 2021 en 2022 per sector in procenten (n = 96)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2022

Figuur 6 Verandering in de subtop tussen 2021 en 2022 per sector in procenten (n = 96)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2022

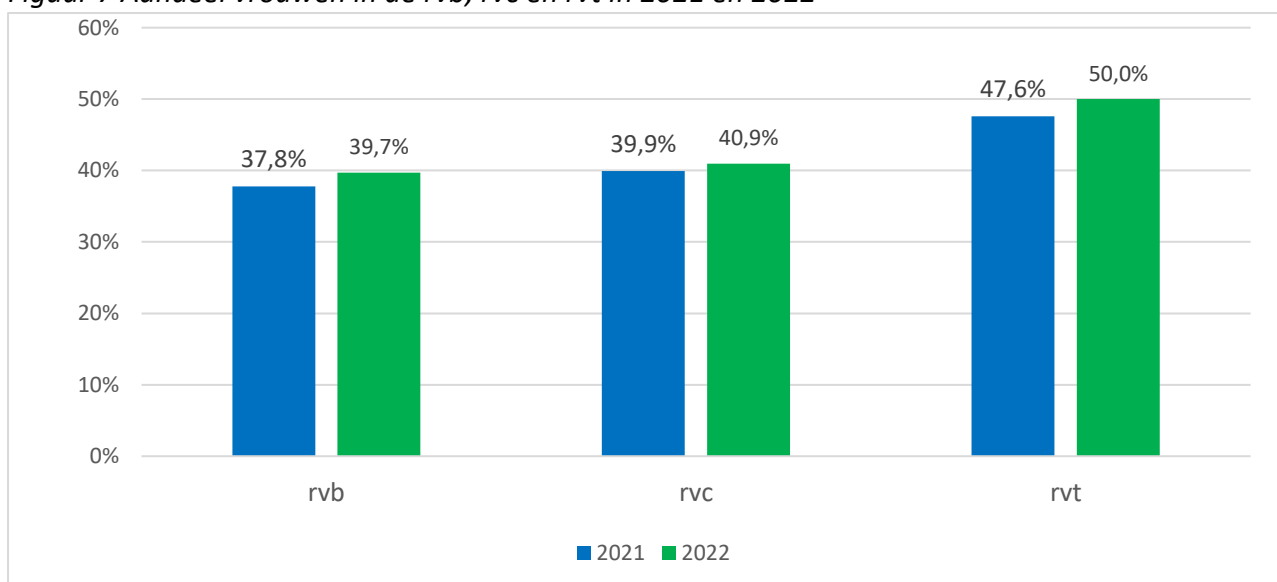
4. Vrouwen in de raad van bestuur en raad van commissarissen

Naast het aandeel vrouwen in de top, kijken we specifiek naar de m/v-verdeling in de *raden van bestuur (rvb)*, *raden van commissarissen (rvc)* en *raden van toezicht (rvt)*. Dat doen we sinds 2013⁶. Tot 1 januari 2020 werd in het kader van de Wbt gestreefd naar een evenwichtige verdeling (minimaal 30%) van vrouwen en mannen in de rvb en de rvc van grote vennootschappen⁷. Per 1 januari 2022 is een nieuwe wet in werking getreden: de Wet Ingroeiquotum (WIQ). Deze wet schrijft een quotum voor van minimaal 30% m/v voor de rvc van beursgenoteerde bedrijven⁸; overige grote bedrijven moeten zelf streefcijfers opstellen en daarover jaarlijks rapporteren (SER, g.d).

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

Figuur 7 laat zien dat de charterorganisaties die in 2021 én 2022 aan de monitor hebben deelgenomen, gemiddeld 39,7% vrouwen in de rvb hebben. Het percentage vrouwen in de rvc komt dit jaar boven de 40% (40,9%) en in de raad van toezicht (rvt)⁹ is de helft vrouw.

Figuur 7 Aandeel vrouwen in de rvb, rvc en rvt in 2021 en 2022¹⁰



Bron: Monitor Talent naar de Top 2022

In vergelijking met 2021 is in 2022 vooral het aandeel vrouwen in de rvt toegenomen, namelijk met 2,4 procentpunt; vorig jaar werd een nog grotere stijging vastgesteld van 4,8 procentpunt. Het aandeel vrouwen in de rvb is tussen 2021 en 2022 gestegen met 1,9 procentpunt, iets minder dan in 2021 toen de stijging 3,4% betrof¹¹; het is ook 5 procentpunt hoger dan het aandeel vrouwen in de top in zijn geheel. Het aandeel vrouwen in de rvc is in 2022 met 1,0 procentpunt gestegen ten opzichte van 2021. Dat is vergelijkbaar met de stijging (0,9 procentpunt) in het vorige monitorjaar.

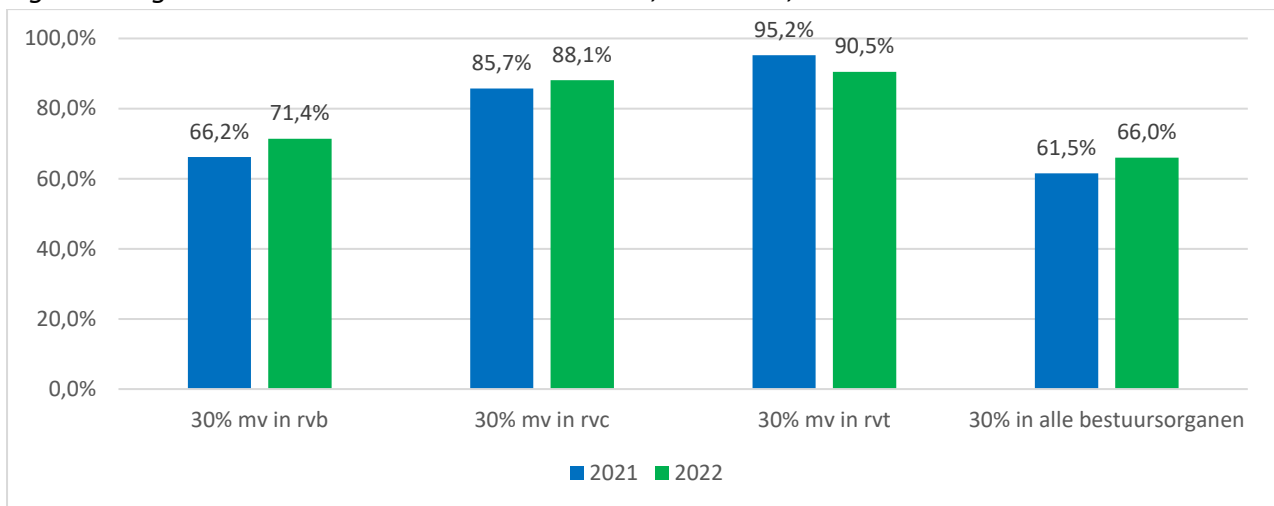
30% m/v bij het Charter Talent naar de Top

Beschouwen we minimaal 30% vrouwen als norm voor een evenwichtige m/v-vertegenwoordiging, dan blijkt dat in 2022 bijna drie kwart (71,4%) van de besturen van charterorganisaties een evenwichtige verdeling heeft weten te realiseren (figuur 8). Ook het grootste deel van de rvc's

(88,1%) en rvt's (90,5%) is evenwichtig samengesteld. We hebben ook gekeken hoeveel organisaties meer dan 30% vrouwen in *alle* bestuursorganen hebben: in 2022 is dat 66%, een stijging van 4,5 procentpunt ten opzichte van 2021.

Van alle organisaties die de monitor over 2022 hebben ingevuld én een rvb hebben, heeft 15,6% in 2022 (nog) geen enkele vrouw in de rvb, dat percentage neemt af (in 2021 was het 21,7%). Van de charterorganisaties met een rvc hebben twee organisaties (4,7%) in 2022 geen enkele vrouw in de rvc. Net als in 2021 is er in 2022 geen enkele rvt zonder vrouw(en).

Figuur 8 Organisaties met minimaal 30% in de rvb, rvc en rvt, 2021-2022¹²



Bron: Monitor Talent naar de Top 2022

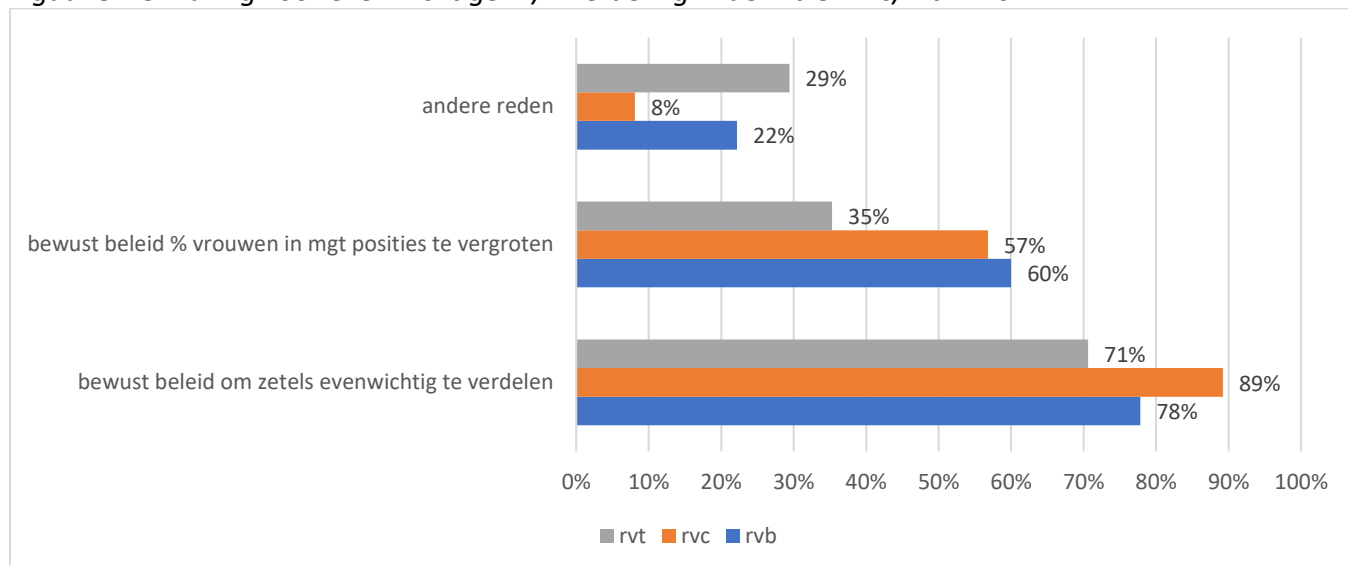
Uit figuur 8 is ook de *ontwikkeling* af te lezen in het realiseren van een evenwichtige verdeling tussen 2021 en 2022. Dit jaar zien we de grootste stijging in de rvb, met 5,2 procentpunt. Het aandeel organisaties met minimaal 30% vrouw in de rvt loopt in 2022 iets terug (van 95,2 naar 90,5%). Het aandeel organisaties met minimaal 30% in *al haar bestuursorganen* stijgt met 4,5 procentpunt. In 2022 zijn dat 33 organisaties. 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 charterorganisaties 4 leden in de rvb, 6 in de rvc en 5 in de rvt.

Realisatie van een evenwichtige verdeling verklaard

Aan charterorganisaties die minimaal 30% vrouwen in de rvb of rvc/rvt hebben gerealiseerd, is gevraagd hoe ze dit hebben gedaan. Over de verdeling van zetels in de rvb zegt het grootste deel (78%) van de charterorganisaties bewust beleid te hebben om de zetels evenwichtig te verdelen en 60% zegt beleid te voeren om het percentage vrouwen in managementposities te verhogen (figuur 9). Voor de rvc zijn deze percentages respectievelijk 89% en 57%, voor de rvt 71% en 35%.

Charterorganisaties die géén evenwichtige m/v-verdeling hebben gerealiseerd in de rvb en rvc/rvt geven als voornaamste reden dat er geen(her)benoemingen zijn geweest.

Figuur 9 Verklaring voor evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc/rvt in 2022¹³



Bron: Monitor Talent naar de Top 2022

Wet Ingroeiquotum

De nieuwe Wet Ingroeiquotum is van toepassing op bijna de helft (44,3%) van de charterorganisaties die in 2022 aan de monitor deelnemen. Daarvan hebben de meeste een plan van aanpak gemaakt (88,1%). Vijf organisaties geven aan dat dit (nog) niet is gebeurd, of dat ze ermee bezig zijn.

5. Trends in het aandeel vrouwen in de top

In het voorgaande hebben we de prestaties van de charterondertekenaars *in 2022* beschreven en de veranderingen ten opzichte van het jaar daarvoor. In dit hoofdstuk kijken we naar de ontwikkeling over een *langere* termijn. We beschrijven drie ontwikkelingen: de ontwikkeling bij organisaties van het eerste uur, de ontwikkeling bij ‘generaties’ van deelnemende organisaties en verschillen in ontwikkeling tussen recent en langdurig aangesloten charterorganisaties.

Ontwikkelingen vanaf 2008

In 2022 doen nog 35 organisaties van het eerste uur mee aan de monitor. Toen deze organisaties in 2008/2009 ondertekenden was het aandeel vrouwen in de top zeer gering en stond diversiteitsbeleid in de kinderschoenen. We zien echter dat deze organisaties toegewijd blijven aan hun streven naar meer vrouwen in de top.

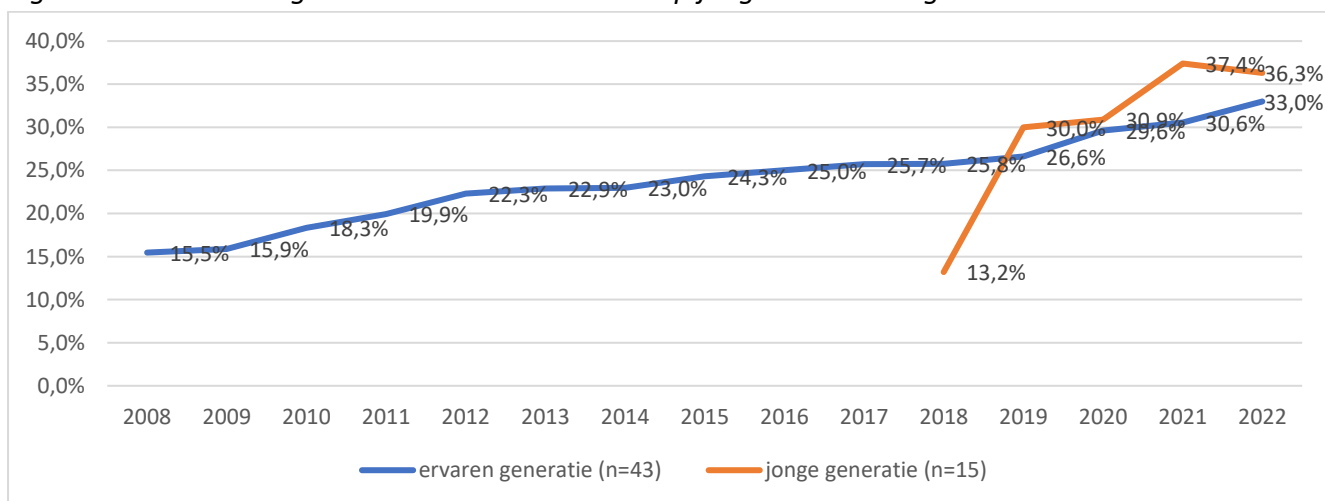
Voor alle deelnemende (cohorten) charterorganisaties zien we de volgende ontwikkeling:

- het aandeel vrouwen in de top groeit van 14,8% in 2008 naar 29,1% in 2022. Dit is een stijging van 14,3%, gemiddeld 1 procentpunt per jaar;
- het aandeel vrouwen in de subtop groeit van 25,0% in 2008 naar 33,9% in 2022. Deze stijging is minder groot dan in de top, namelijk 8,9% in vijftien jaar tijd;
- het aandeel vrouwen in de totale organisatie groeit van 42,7% in 2008 naar 48,0% in 2022, een stijging van 5,3%.

Verschillen tussen ervaren en jonge charterorganisaties

We vergelijken de ontwikkeling van de *ervaren* charterorganisaties die vanaf 2008/2009/2010 aan de Monitor Talent naar de Top meedoen met de *jonge generatie* van organisaties die de laatste vijf jaar bij het charter zijn aangesloten. In figuur 10 hebben we deze twee generaties naast elkaar gezet. Het gaat hierbij om kleinere groepen, dus de resultaten moeten met voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

Figuur 10 Ontwikkelingen aandeel vrouwen in de top jonge en ervaren generatie¹⁴

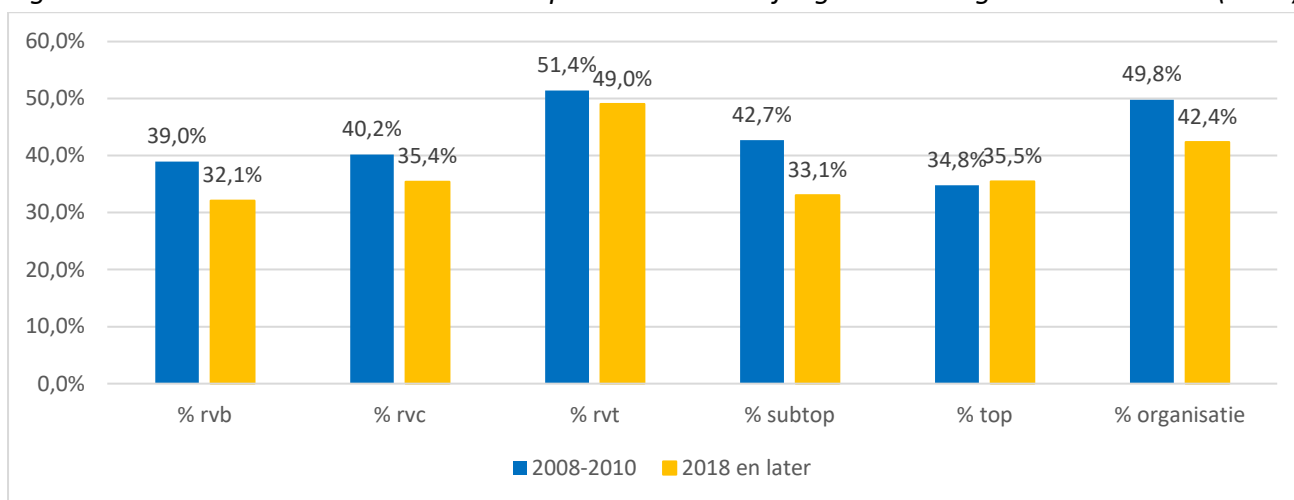


Bron: Monitor Talent naar de Top 2022

Bij de ervaren organisaties zien we een gestage, jaarlijkse groei van het aandeel vrouwen in de top. De jonge generatie kent een meer grillige ontwikkeling, met wisselende startpercentages (bijvoorbeeld 13,2% in 2018 en 45,5% in 2021¹⁵) en een aantal organisaties die het streefcijfer al bij de start heeft behaald.

Ten slotte hebben we het aandeel vrouwen in 2022 in alle echelons vergeleken tussen ervaren en jonge organisaties. In figuur 11 is te zien dat ervaren charterorganisaties een hoger aandeel vrouwen in de raden, subtop en organisatie hebben. Alleen het aandeel vrouwen in de top is bij de jonge organisaties iets hoger. De ervaren generatie heeft volgehouden en dat zie je terug in gestage groei en hoge vertegenwoordiging van vrouwen: zij zijn een voorbeeld voor de jonge generatie charterorganisaties.

Figuur 11 Aandeel vrouwen in raden en top van ervaren en jonge charterorganisaties in 2022 (n=98)



Bron: Talent naar de Top 2022

Doorstroom van de subtop naar de top

Voor de doorstroom 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. Was de verhouding tussen top en subtop in 2008 nog 1,9 (voor één vrouw in de top zijn twee vrouwen beschikbaar in de subtop), in 2022 is deze verhouding 1,1 (voor één vrouw in de top is potentieel één vrouw beschikbaar in de subtop). Dit beeld vergroot nog uit als je de ervaren generatie met de jonge generatie vergelijkt: in 2022 is de verhouding ‘subtop/top’ voor de ervaren generatie 1,2 en voor de jonge generatie 0,9. De kweekvijver voor vrouwen in de top is bij de jonge generatie kleiner.

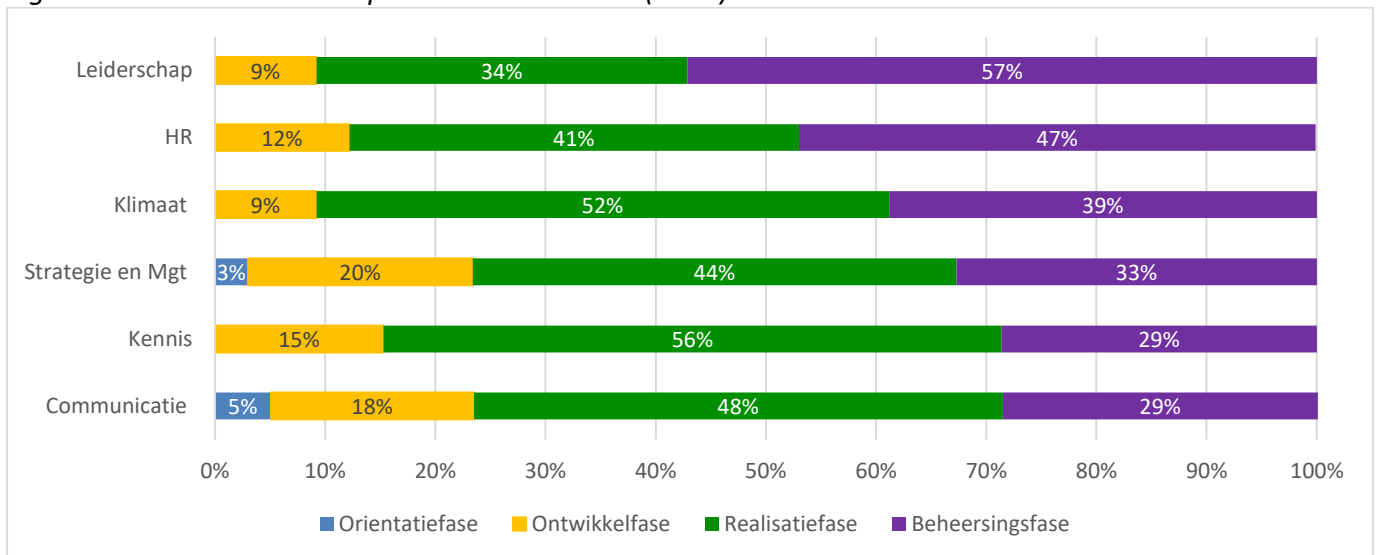
6. M/V-diversiteitsmanagement: inzet en functioneren

Naast cijfers over vrouwen in de top onderzoekt de monitor ook de inzet van organisaties op het gebied van m/v-diversiteitsbeleid. Dat doen wij aan de hand van zes dimensies van m/v-diversiteit. In dit hoofdstuk beschrijven we het diversiteitsbeleid van alle organisaties die in 2022 aan de monitor hebben deelgenomen. We laten ook de ontwikkelingen zien die de charterorganisaties de laatste jaren doormaken. Ten slotte onderzoeken we in hoeverre m/v-diversiteitsbeleid bijdraagt aan een hoger aandeel vrouwen in de top.

Dimensies van m/v-diversiteit

Aan de charterorganisaties is gevraagd een objectief beeld te geven over wat in hun organisatie op het gebied van m/v-diversiteit is gerealiseerd. Dat gebeurt met een score op zes dimensies, waarvan uit onderzoek en praktijk blijkt dat ze een belangrijke rol spelen om het aandeel vrouwen in de top te vergroten: *leiderschap, strategie en management, HR-management, communicatie, kennis en vaardigheden* en *klimaat* (de mate waarin m/v-diversiteit leeft en in de organisatie wordt gewaardeerd). We lichten deze dimensies verderop toe. Elke dimensie wordt gemeten aan de hand van een aantal vragen over de mate waarin de organisatie haar beleid heeft gerealiseerd. Per dimensie wordt een score berekend die het realisatieniveau van de organisatie aangeeft: deze loopt vanaf niveau 1 (de oriëntatiefase waarin mogelijkheden worden verkend) via de ontwikkelings- en realisatiefase naar niveau 4 (de beheersingsfase, waarin organisaties het m/v-diversiteitsbeleid in de vingers hebben)¹⁶.

Figuur 12 Realisatieniveaus per dimensie in 2022 (n=98)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2022

Realisatieniveaus op alle dimensies van m/v-diversiteit

Figuur 12 toont de realisatieniveaus op alle dimensies van de charterorganisaties. De dimensies zijn gerangschikt op basis van het bereiken van het hoogste niveau¹⁷. We zien dat:

- *leiderschap* en *klimaat* beiden het verst ontwikkeld zijn met 91% organisaties in de realisatie- of beheersingsfase;

- *leiderschap* doet het daarbij nog net iets beter (net als voorgaande jaren) met 57% op het hoogste niveau, tegen *klimaat* met 39% in de beheersingsfase;
- daarop volgt de dimensie *HR* met 88% in de realisatie- of beheersingsfase;
- de dimensies *communicatie* en *kennis* blijven achter met 29% in de beheersingsfase;
- voor hekkensluiter *communicatie* geldt dat de dimensie dit jaar op een andere wijze is gemeten; daardoor is deze dimensie moeilijk met voorgaande jaren te vergelijken.

Inzet en functioneren per dimensie bekeken

Voor de analyse per dimensie hebben we gekeken naar de organisaties die in 2021 en 2022 deelnemen (n=96). In de figuren 13, 14, 15, 17 en 18 hebben we de dimensies voor deze twee jaren telkens naast elkaar gezet (voor figuur 16 is geen vergelijking tussen jaren opgenomen).

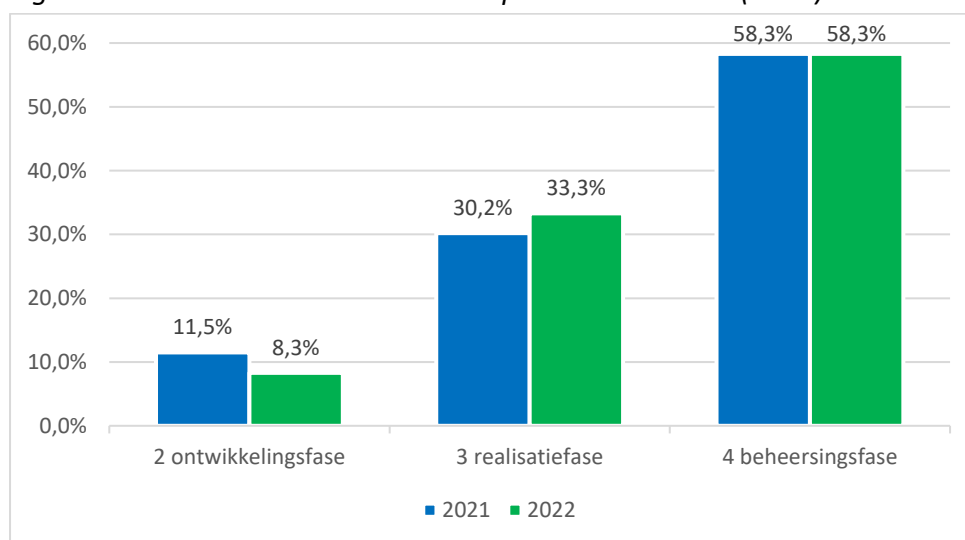
Leiderschap

Met leiderschap kijken we naar de manier waarop leiders de organisatie op koers houden en inspireren tot het behalen van ambities en resultaten. We doen dat op vijf onderdelen, waaronder het nemen van verantwoordelijkheid door de top, mate van sturing en het ter beschikking stellen van middelen. We zien dat de charterorganisaties, net als voorgaande jaren, op de dimensie leiderschap het verst ontwikkeld zijn, dat geen enkele organisatie zich nog in de oriëntatiefase bevindt. Verder zien we dat:

- Meer dan 90% van de organisaties de realisatie- of beheersingsfase heeft bereikt;
- Commitment aan doelstellingen en beleid op hetzelfde hoge niveau is gebleven als vorig jaar (93% in de realisatie- of beheersingsfase);
- het belang m/v-diversiteit actief uit te dragen en het nemen van eindverantwoordelijkheid daar kort op volgen (resp. 91 en 92% in fase 3 of 4).

In vergelijking met het vorige monitorjaar (figuur 13) zien we dat het percentage charterorganisaties in de ontwikkelingsfase verder afneemt (met 4%) ten gunste van hogere realisatieniveaus.

Figuur 13 Realisatieniveaus leiderschap in 2021 en 2022 (n=96)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2022

Strategie en management

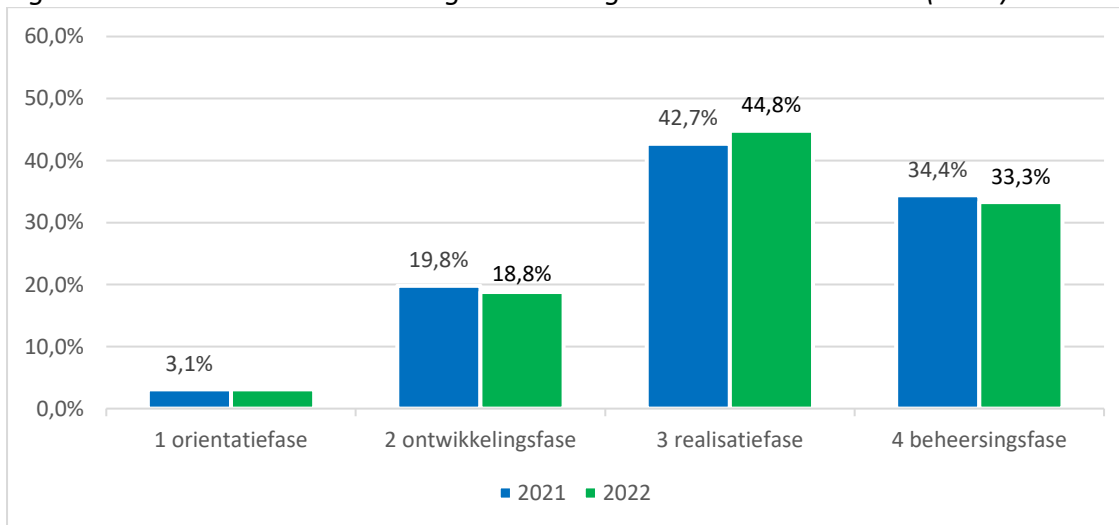
In de dimensie strategie en management kijken we naar concreet m/v-beleid door de hele organisatie heen. We doen dit op acht onderdelen, waaronder de mate waarin doelstellingen voor het aandeel vrouwen in de top worden nagevolgd en geëvalueerd (onder andere op bedrijfsonderdelen en bij leidinggevendenden), het hanteren van een business case, het inzetten van expliciete doelstellingen. De resultaten laten het volgende zien:

- het beoordelen van leidinggevendenden op m/v-beleid blijft nog steeds ver achter bij de overige onderdelen van leiderschap, met slechts 33% in de beheersingsfase;
- net als vorig jaar voeren de onderdelen 'expliciete doelstellingen gebruiken voor het nastreven van m/v-diversiteit' en het 'hanteren van een business case voor diversiteit' de lijst aan met respectievelijk 89 en 87% in de realisatie- of beheersingsfase, een kleine stijging ten opzichte van vorig jaar.

Een vergelijking van realisatieniveaus van charterorganisaties tussen 2022 en 2021 (figuur 14) laat zien dat:

- het percentage charterorganisaties in de oriëntatiefase niet is gewijzigd (3,1%);
- er met name meer organisaties zijn opgeschoven van de ontwikkelings- naar de realisatiefase;
- het percentage in de beheersingsfase met 1,1 procentpunt iets is afgenomen.

Figuur 14 Realisatieniveaus strategie en management in 2021 en 2022 (n=96)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2022

HR-management

Deze dimensie gaat over 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, empowerment en monitoring van de resultaten. Kijken we naar de fasen waarin de charterorganisaties zich in 2022 bevinden, dan zien we:

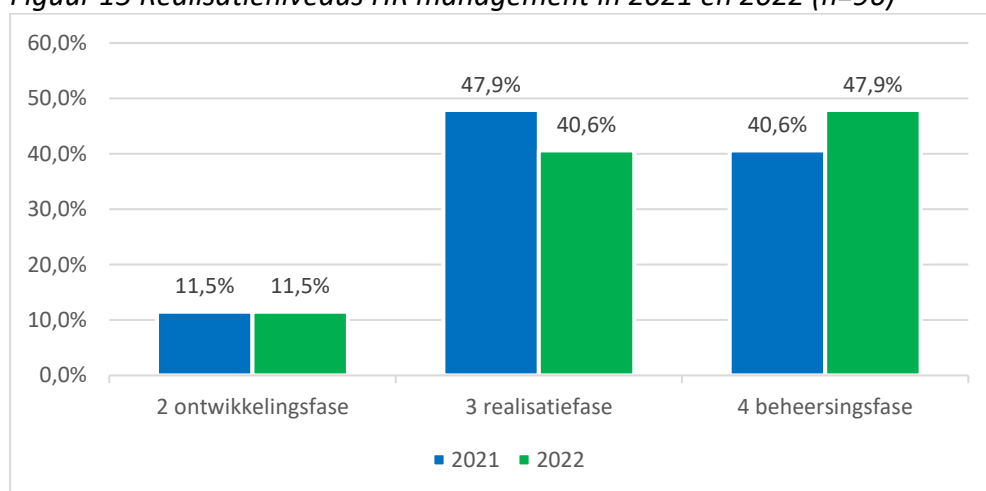
- dat op een aantal onderdelen aanzienlijk meer charterorganisaties de beheersingsfase hebben bereikt dan vorig jaar (vooral het meten van het aandeel vrouwen naar niveau, de werk-zorgcombinatie in top en subtop en het streven naar m/v-diversiteit bij werving);

- dat het meten van het aandeel vrouwen naar niveau met maar liefst 80% in de beheersingsfase is beland, een stijging met 11% ten opzichte van 2021;
- dat het meten van effectiviteit van maatregelen weliswaar nog steeds matig scoort, maar dat toch een stijging van 12% in de beheersingsfase wordt genoteerd (van 20 naar 32%).

Een vergelijking van de totaalscore tussen de organisaties die in 2021 en 2022 hebben deelgenomen (figuur 15) toont de volgende resultaten:

- het aandeel organisaties in de realisatiefase neemt behoorlijk af met 7,2 procentpunt en deze komt volledig ten goede van de beheersingsfase, een toename van 7,3%;
- dit is in lijn met de aanzienlijke toename van organisaties in de beheersingsfase als je kijkt naar de afzonderlijke onderdelen van deze dimensie.

Figuur 15 Realisatieniveaus HR management in 2021 en 2022 (n=96)



Bron: Monitor Talent naar de Top

Communicatie

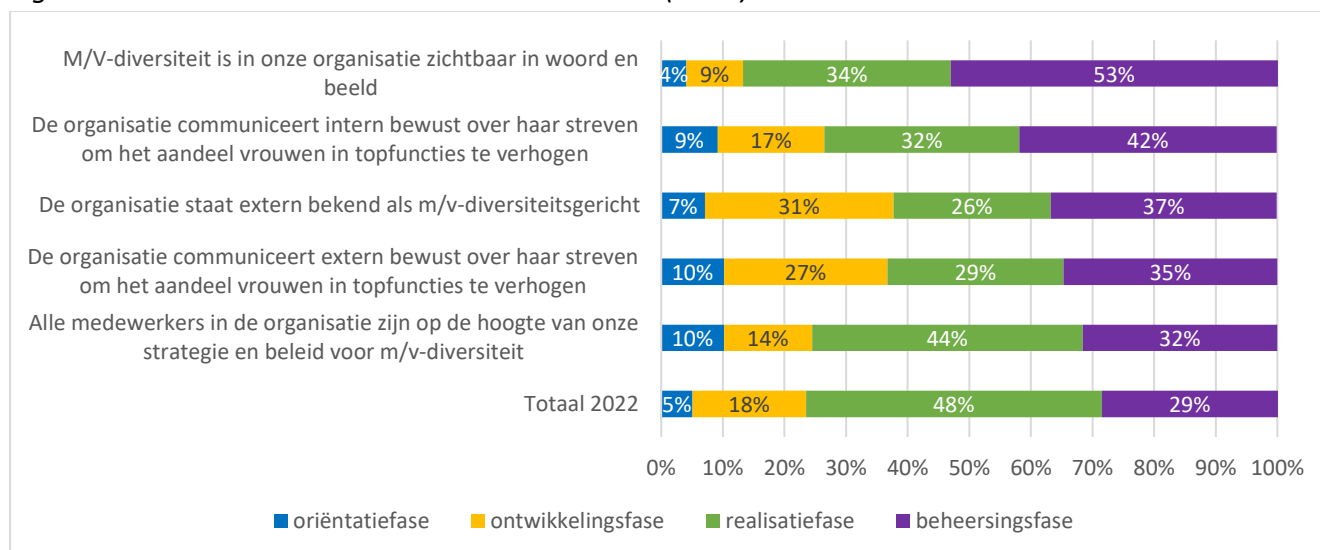
Naar aanleiding van de aanbeveling van de Commissie Monitoring is aan de dimensie communicatie dit jaar inhoudelijk meer verdieping gegeven dan voorgaande jaren en daarom anders gemeten¹⁸. Bij communicatie gaat het om de mate waarin een organisatie haar visie, gevoelde urgentie en doelen voor diversiteit zichtbaar en hoorbaar uitdraagt. Dit kan zowel via interne als externe communicatie; in hoeverre gebeurt dit bewust? Hoe is het gesteld met de zichtbaarheid van vrouwen in de top?

Op onderdelen zien we in 2022 (figuur 16):

- dat organisaties op deze nieuwe onderdelen van de dimensie ‘communicatie’ iets vaker in de oriëntatiefase zitten, dan op de items uit vorige jaren;
- iets meer dan de helft van de organisaties (53%) heeft het hoogste niveau bereikt als het gaat om de zichtbaarheid van vrouwen in de top in woord en beeld. 87% bevindt zich in de realisatie- of beheersingsfase;
- bij interne communicatie over streven naar aandeel vrouwen in de top, heeft 42% van de organisaties het beheersingsniveau bereikt, maar de mate waarin medewerkers op de hoogte zijn van strategie en beleid voor m/v-diversiteit blijft achter met 32% in de beheersingsfase;

- het aandeel organisaties dat de beheersingsfase op externe communicatie (streven en aantal) heeft bereikt, ontloopt elkaar niet veel (37 en 35%).

Figuur 16 Realisatieniveaus communicatie in 2022 (n=98)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2022

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. Zijn zij zich daarvan bewust, en gebruiken zij deze inzichten ook, bijvoorbeeld om doorstroom te bevorderen? Daarover gaat deze dimensie.

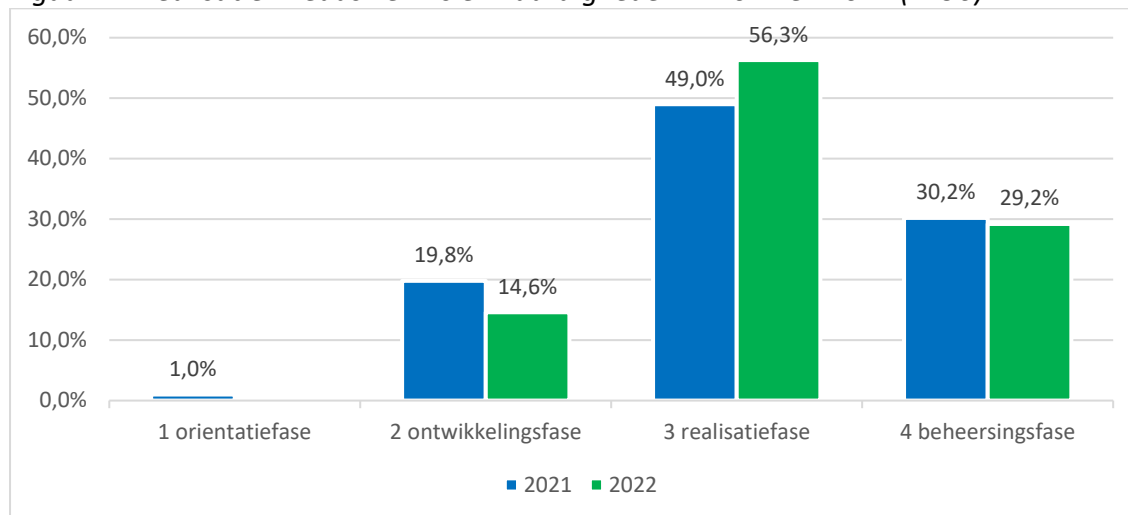
In 2022 zien we het volgende:

- 76% van de charterorganisaties geeft aan met het *gebruik van beschikbare kennis* in fase 3 of 4 te zijn aanbeland, dat is 2 procentpunten hoger dan vorig jaar;
- Net als vorig jaar is de inzet van *doorstroommaatregelen* door leidinggevenden hekkensluiser, met 63% in fase 3 of 4, dat is 2 procentpunten lager dan vorig jaar;
- Zowel bij het bewustzijn van belemmerende mechanismen als bij het inzetten van maatregelen voor doorstroom scoren organisaties nog niet heel hoog, met respectievelijk 14 en 12% in de beheersingsfase.

Kijken we naar de totale dimensie kennis en vaardigheden van alle organisaties die in 2021 en 2022 meedoen (figuur 17), dan valt op:

- dat van deze uitsnede (n=96) in 2022 geen enkele organisatie meer in de startfase zit;
- dat het aantal organisaties in de ontwikkelfase met meer dan 5 procentpunten afneemt;
- dat deze organisaties voornamelijk in fase 3 terecht komen (een toename van 6%);
- en dat het aantal organisaties in de beheersingsfase licht afneemt (met 1 procentpunt).

Figuur 17 Realisatieniveaus kennis en vaardigheden in 2021 en 2022 (n=96)

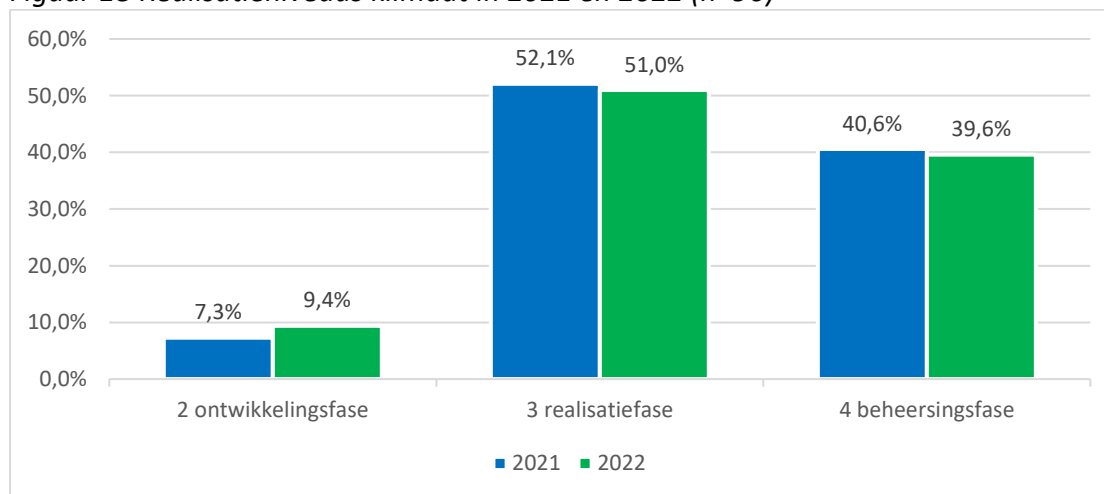


Bron: Monitor Talent naar de Top 2022

Klimaat

Het klimaat binnen de organisatie kan m/v-diversiteit bevorderen, maar leeft dit wel in de organisatie en hoe wordt dit gewaardeerd? In welke mate worden stereotypen, vooroordelen en discriminatie bestreden? Wordt de combinatie werk-zorg geaccepteerd? Hierover gaat de dimensie klimaat.

Figuur 18 Realisatieniveaus klimaat in 2021 en 2022 (n=96)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2022

In 2022 zien we de volgende resultaten:

- net als in 2011 zijn de *combinatie van werk- en zorgtaken* en de *bestrijding van stereotype beelden* het verst ontwikkeld, met 91 en 92% in de realisatie- of beheersingsfase;
- ook al is de tendens hetzelfde, toch noteren we een teruggang van 2 procentpunt voor de combinatie van werk- en zorgtaken, met name in de beheersingsfase. Het aandeel in de beheersingsfase van *bestrijding van stereotypen* neemt met 3 procentpunten toe.
- *Verantwoordelijkheid van leidinggevenden* blijft een lastig onderdeel, ook dit jaar scoort deze het laagst, maar het percentage in de realisatie- en beheersingsfase stijgt wel met 7 procentpunten.

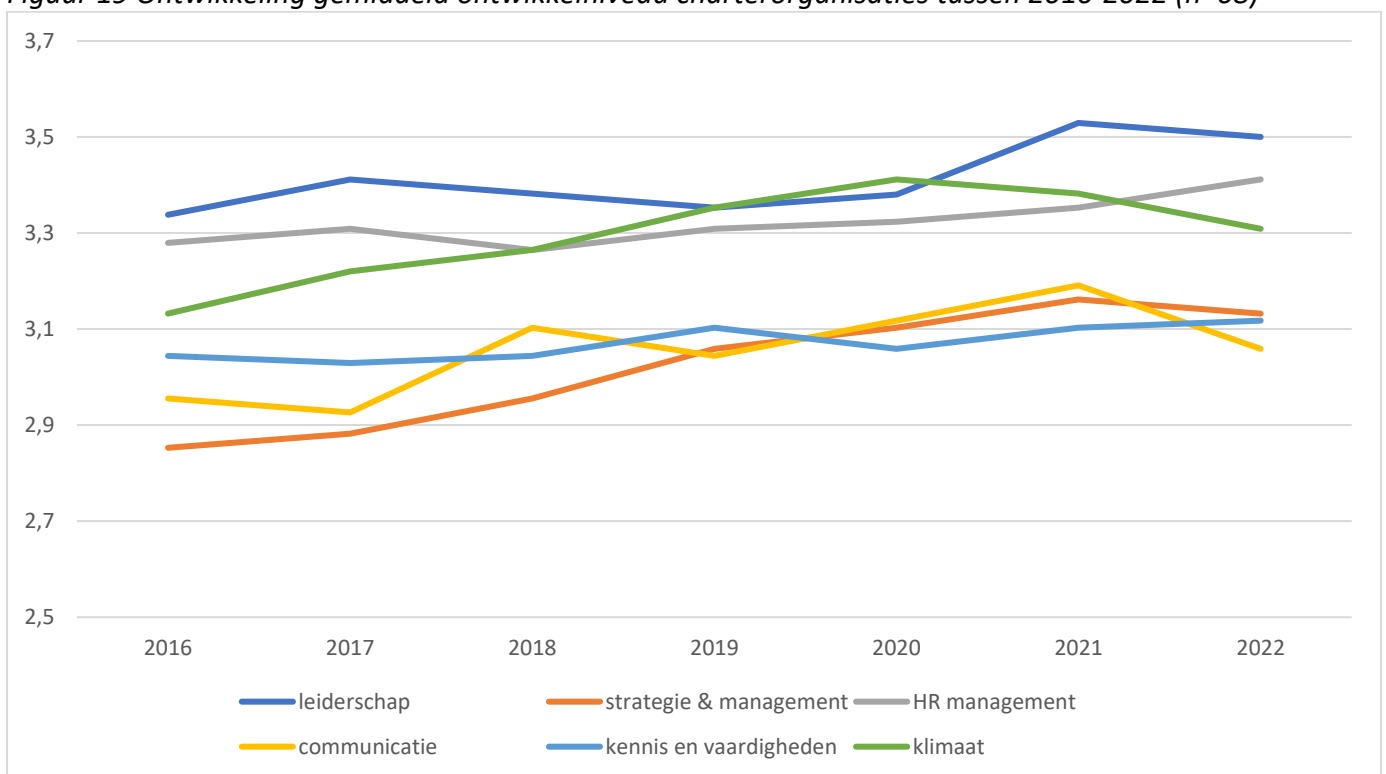
In figuur 18 tonen we de totalen op de dimensie klimaat van alle charterorganisaties die in 2021 en 2022 hebben meegedaan. We zien:

- dat er iets meer organisaties in de ontwikkelingsfase zitten (van 7,3 naar 9,4%)
- en minder in de realisatie- en beheersingsfase.

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 wordt vormgegeven en uitgevoerd. Figuur 19 laat de ontwikkeling in de tijd zien van het *gemiddelde* ontwikkelniveau per dimensie, voor charterorganisaties die tussen 2016 en 2022 aan de monitor deelnamen¹⁹.

Figuur 19 Ontwikkeling gemiddeld ontwikkelniveau charterorganisaties tussen 2016-2022 (n=68)²⁰



Bron: Monitor Talent naar de Top 2022

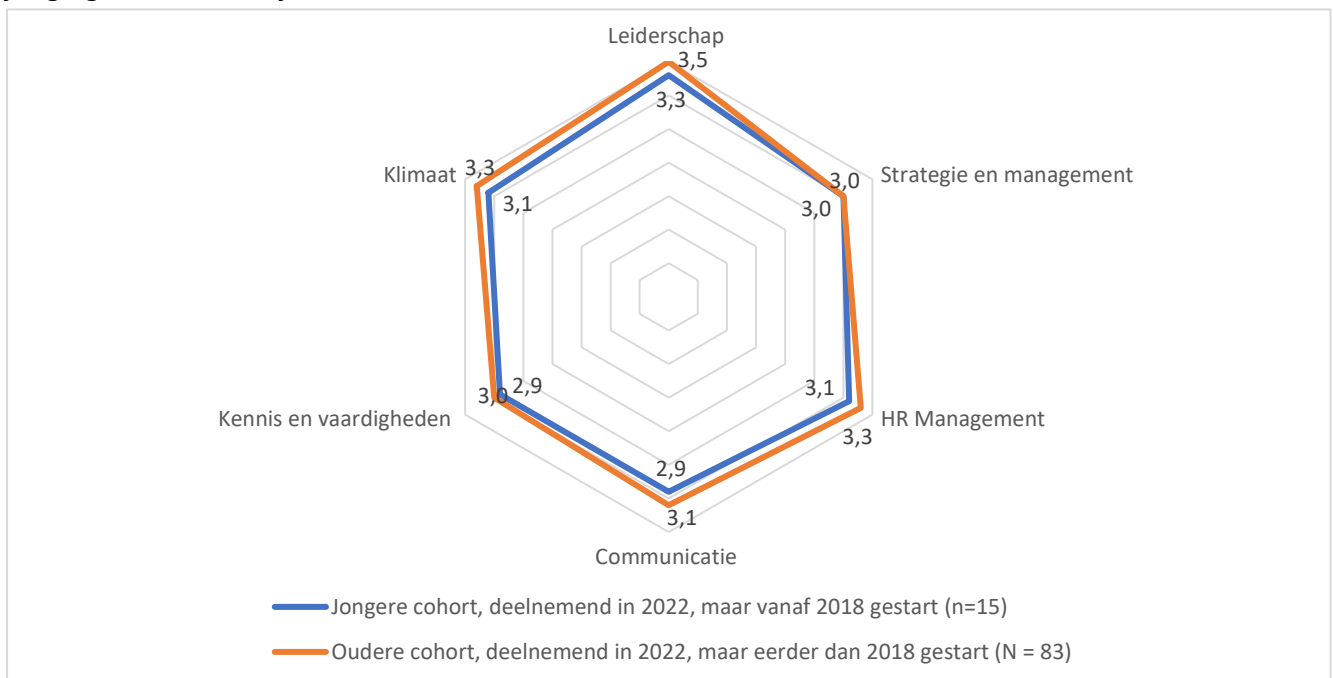
In 2022 valt op dat de dimensies leiderschap, strategie en klimaat voor het eerst sinds de start van de monitor een lager ontwikkelniveau laten zien dan voorgaande jaren; bij klimaat zien we dat sinds 2020. HR-management ontwikkelt verder. Ook bij communicatie zien we een dalende lijn, maar in 2022 is dat op een andere manier gemeten, dus een goede vergelijking met voorgaande jaren is niet mogelijk.

Of hier echt sprake is van een omslag gaan we de komende jaren zien. We vragen ons wel af wat een mogelijke verklaring is. Hebben charterorganisaties het hoogste niveau bereikt, een 'steady state' op het gebied van m/v-diversiteit, zijn ze kritischer ten aanzien van hun eigen beleid geworden of laten ze de teugels juist vieren? Of is er iets anders aan de hand?

Verschillen tussen jonge en ervaren charterorganisaties

Figuur 20 laat het verschil zien in ontwikkeling tussen organisaties die langer aan het charter verbonden zijn en de charterorganisaties die het charter vanaf 2018 hebben ondertekend: het niveau van de startende organisaties ligt bij vijf van de zes dimensies iets lager dan dat van de organisaties die langer aan het charter verbonden zijn. Uitzondering is de dimensie *strategie & management*, daarop scoren beide generaties eenzelfde 3,0. De verschillen tussen de ervaren en jonge generatie charterorganisaties illustreren wat deelname aan het charter voor de organisaties kan betekenen: het stimuleert organisaties om actief met hun m/v-diversiteitsbeleid aan de slag te gaan en te groeien naar de fase waarin zij dit beleid in de vingers hebben. Het kan ook een zekere zelfgenoegzaamheid verraden: we zijn er wel. Of een focus op andere aspecten van diversiteit.

Figuur 20 Gemiddelde fase m/v-diversiteitsdimensies van organisaties eerder dan 2018 gestart versus jonge generatie vanaf 2018.



Bron: Monitor Talent naar de Top 2022

Inzet en functioneren en de parallel met het aandeel vrouwen in de top

Ten slotte hebben we gekeken in welke mate er parallellen te trekken zijn tussen de recente realisatieniveaus op de zes dimensies en de ontwikkelingen van het aandeel vrouwen in de top. Dat aandeel is immers het resultaat van inspanningen die organisaties op alle dimensies verrichten.

Omdat we in de monitorperiode 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 welke aanpak het best werkt. Volgens Henderikse & Pouwels (2015) hebben alle zes dimensies effect op het verhogen van het aandeel vrouwen in de top. Echter, voor de organisaties die in 2022 deelnemen kunnen we dit verband niet vaststellen. Zoals we eerder zagen is sprake van een lichte daling van het niveau dat organisaties behalen. Intussen neemt het aandeel vrouwen in de top nog steeds verder toe.

We vinden nog steeds hoge correlaties tussen de zes dimensies, net als in voorgaande jaren: een hoog niveau van ontwikkeling op één dimensie gaat samen met een hoog niveau van ontwikkeling op andere dimensies.

Charterorganisaties aan het woord over diversiteitsbeleid

We vroegen charterorganisaties of ze een breder diversiteitsbeleid voeren, d.w.z. breder dan alleen m/v-diversiteit. Van de organisaties die in 2022 deelnamen (n=98) geeft 91,8% aan een breder diversiteitsbeleid te voeren. Uit de toelichting die organisaties op hun beleid geven blijkt dat:

- verbreding van diversiteitsbeleid staat voor beleid dat is gericht op veel meer verschillen, uiteenlopend van LGBTQIA+, culturele diversiteit en leeftijd tot afstand tot de arbeidsmarkt en werkbeperkingen, neurodiversiteit, persoonlijkheid, 'skills' etc.;
- diversiteitsbeleid wordt verbreed naar inclusiviteitsbeleid;
- bij beleid een brede schaal aan invloedsferen en werkvelden worden betrokken, variërend van inclusief leiderschap, affinitygroepen en communities, needs assessments en ondersteuning van doelgroepen tot anti-discriminatiebeleid, samensmelting van verschillen, cultuurverandering, special events, convenanten etc.

Soms wordt inclusiviteitsbeleid gezien als een vervolg op m/v-diversiteit, soms als aanvulling erop, soms als vervanging ervan. Zoals een organisatie uitlegt: *“Diversiteit is wat we hebben en willen zien gedijen (en toenemen), inclusie is ons antwoord daarop, en onze verantwoordelijkheid om divers talent te helpen groeien.”*

Over het inclusiviteitsbeleid van organisaties gaat het volgende hoofdstuk.

7. Inclusiviteitsbeleid

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 organisatie. 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 al jaren (de mate van) m/v-diversiteit in de organisatie op zes dimensies. Veel organisaties willen de stap zetten naar een aanpak die uitgaat van inclusie. Om daarbij te helpen is aan de monitor van 2020 een nieuwe vraag toegevoegd met dertien aspecten van inclusiviteitsbeleid. Net als bij m/v-diversiteit, zijn de aspecten van inclusie in zes dimensies samen te vatten. De organisaties geven aan in welke mate deze in hun organisatie gerealiseerd zijn. In dit hoofdstuk geven we de resultaten van de analyse naar realisatie van inclusiviteitsbeleid.

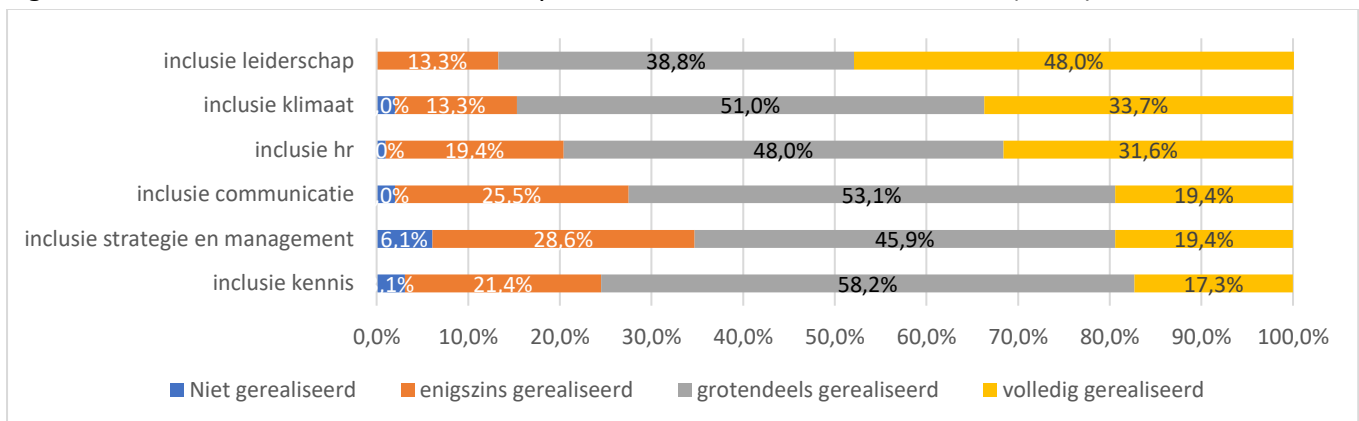
Inclusiviteit in 2022

Allereerst geven we een overzicht van de stand van zaken inzake inclusiviteit voor de organisaties die in 2022 aan de monitor deelnamen. Voor de charterorganisaties in 2022 (n=98) zijn we nagegaan in hoeverre de zes dimensies van m/v-diversiteit van betekenis zijn bij het inclusiviteitsbeleid.

Figuur 21 laat zien dat:

- Net als bij m/v-diversiteit, is bij inclusiviteit leiderschap het verst ontwikkeld volgens de charterorganisaties, met 86,8% grotendeels of volledig gerealiseerd;
- Dit wordt gevolgd door klimaat (84,7%) en HR-beleid (79,6%); bij m/v-diversiteit is dat net andersom.

Figuur 21 Gemiddelde realisatieniveaus op dimensies van inclusiviteit in 2022 (n=98)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2022

Kijken we meer gedetailleerd naar inclusiviteit (op het niveau van de afzonderlijke vragen) dan zien we de volgende stand van zaken:

- net als vorig jaar, scoren bedrijven het hoogst als het gaat om de mate waarin de top zich verantwoordelijk voelt voor inclusiviteit: 86,7% heeft dit volledig of grotendeels gerealiseerd; er zit geen enkele organisatie in 2022 op het laagste niveau;

- eveneens net als vorig jaar is het contrast groot met de hekkensluiter: de mate waarin leidinggevenden op hun bijdrage aan inclusiviteit worden beoordeeld scoort het laagst, met 61,2% niet of enigszins gerealiseerd;
- het totaalbeeld laat zien dat het aantal organisaties dat inclusiviteit *volledig* (het hoogste niveau) heeft gerealiseerd met 5,9 procentpunt is toegenomen ten opzichte van 2021. Slechts één organisatie (1%) zit in de startfase.

Inclusiviteitsbeleid is werk in uitvoering; we zien dat er flink aan de weg wordt getimmerd, maar er moet ook nog veel gebeuren.

Gemiddelde realisatie naar sector en omvang

Om realisatieniveau goed te kunnen vergelijken tussen sectoren en organisaties met een verschillende omvang, hebben we het gemiddelde realisatieniveau genomen; ook dit loopt van 1 tot en met 4. Kijken we naar het *gemiddelde* realisatieniveau van inclusiviteit per sector van alle deelnemende organisaties in 2022, dan zien we dat:

- de onderlinge verschillen klein zijn (in negen sectoren zit de gemiddelde score rond de 3,0, waar het maximum 4,0 is);
- de sectoren consultancy – organisatie/HR en technologie en telecom het hoogst scoren;
- werkgevers- en werknemersorganisaties en de gezondheids- en welzijnszorg het laagst (2,1 en 2,0 gemiddeld) scoren. Opmerkelijk is dat bij deze twee sectoren het aandeel vrouwen in de top juist het hoogst is.

We zijn ook nagegaan of het gemiddelde realisatieniveau samenhangt met de omvang van de organisatie. Net als in 2021 zijn het met name kleinere (250-999 medewerkers) en grote organisaties (vanaf 5.000 medewerkers) die een hoge mate van realisatie van hun inclusiviteitsbeleid aangeven (3,0 resp. 3,2). Bij middelgrote bedrijven is de realisatiegraad wat lager met 2,6. De onderlinge verschillen zijn wisselend.

Inclusiviteit en aandeel vrouwen in de top

We willen weten of het realiseren van meer inclusiviteit in de organisatie samenhangt met een hoger aandeel vrouwen in de top. Dat blijkt niet het geval. Net als in 2021 vinden we een *negatieve samenhang* tussen de mate waarin inclusiviteitsbeleid is gerealiseerd en het aandeel vrouwen in de top. Met andere woorden: naarmate inclusiviteit meer is gerealiseerd, is het aandeel vrouwen in de top lager. Dit geldt ook voor het aandeel vrouwen in de totale organisatie²¹. Er is geen samenhang gevonden tussen de realisatie van inclusiviteit en het aandeel vrouwen in de *subtop*.

We gingen ten slotte na of organisaties met een hogere score op inclusiviteit een grotere *toename* van het aandeel vrouwen laten zien. Voor de *groei* in de afgelopen drie jaren (2020-2021 en 2021-2022) is dat niet het geval.

Wat kan de negatieve samenhang tussen inclusiviteitsbeleid en het aandeel vrouwen in de top verklaren? In het vorige hoofdstuk hebben we beschreven dat veel organisaties een breed diversiteitsbeleid voeren, enerzijds door zich te richten op meer verschillen, anderzijds door

verbreding van diversiteitsbeleid naar inclusiviteit. Organisaties hebben op het gebied van diversiteit intussen veel werk onderhanden en dat heeft gevolgen:

- meer tijd en aandacht: veel meer verschillen, inclusiviteit naast diversiteit, meer invloedsferen die erbij betrokken worden;
- na het verkrijgen van diversiteit wordt de focus meer gericht op het omgaan met verschillen binnen de organisatie, of het “samensmelten van verschillen op de werkvloer”;
- met inclusiviteit richten sommige organisaties zich ook meer op niet-zichtbare verschillen, d.w.z. verschillende ‘skills’, vaardigheden en competenties, waardoor zichtbare verschillen mogelijk minder relevant worden.

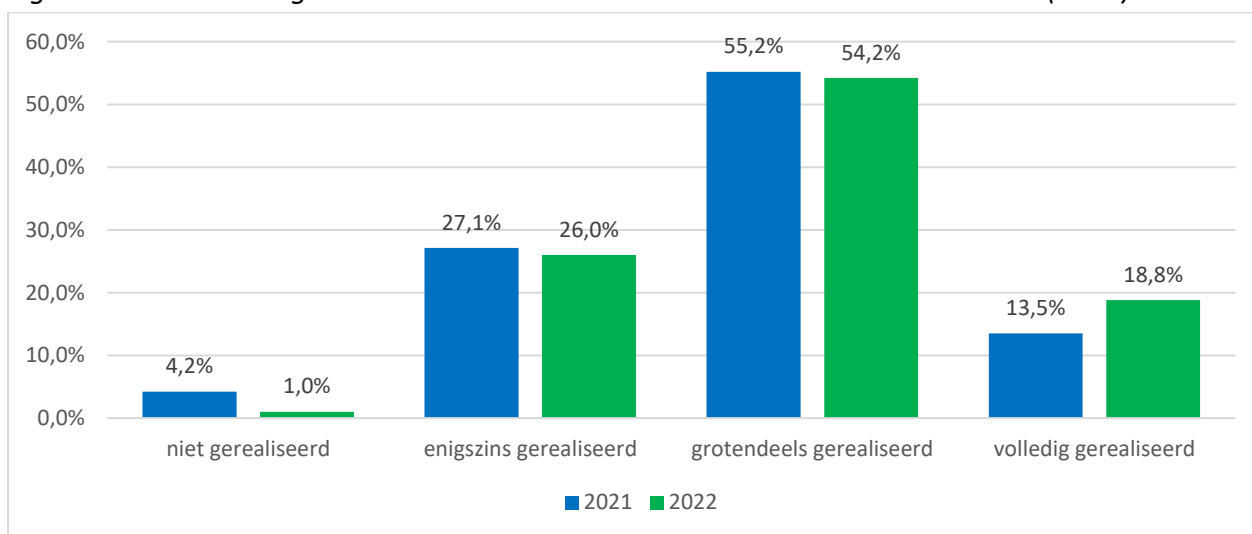
Duidelijk is dat inclusiviteit en diversiteit niet zonder elkaar kunnen.

Ontwikkelingen tussen 2021 en 2022

Om de ontwikkeling van (het totale) inclusiviteitsbeleid na te gaan worden de charterorganisaties over een periode van twee jaren vergeleken. Figuur 22 toont dat:

- 18,8% van de organisaties het inclusiviteitsbeleid naar eigen zeggen volledig heeft gerealiseerd, een stijging met 5,3 procentpunt;
- het aandeel organisaties in de startfase is teruggelopen met 3,2 procentpunt;
- de percentages enigszins en grotendeels gerealiseerd elkaar in beide jaren niet veel ontlopen: in 2022 was dat voor beiden iets lager dan in 2021.

Figuur 22 Ontwikkeling realisatieniveau inclusiviteitsbeleid tussen 2021 en 2022 (n=96)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2022

Parallellen tussen inclusiviteit en dimensies van m/v-diversiteit

Gemiddeld is het realisatieniveau van inclusiviteit tussen 2021 en 2022 gestegen van 2,75 naar 2,85. Daarnaast zijn we nagegaan in hoeverre de (gemiddelde) realisatie van de zes dimensies van inclusiviteit parallel loopt met de ontwikkeling van deze dimensies bij m/v-diversiteit.

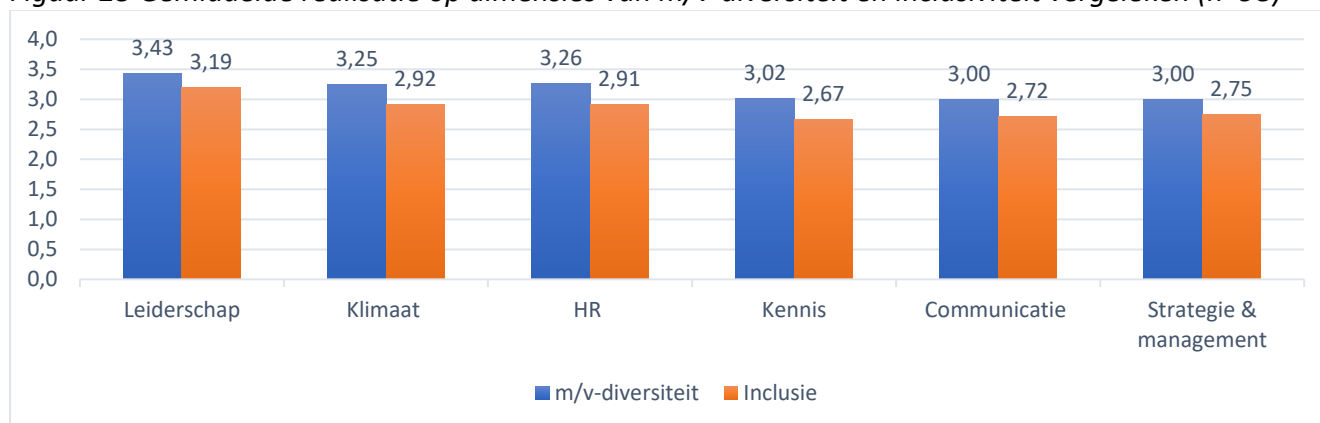
Daarvoor hebben we de gemiddelde scores op de dimensies van inclusiviteit en m/v-diversiteit in 2022 naast elkaar gezet (figuur 23):

- inclusiviteitsbeleid blijft op alle dimensies iets achter bij m/v-diversiteit;

- bij inclusiviteit hebben ook iets meer organisaties nog niets gerealiseerd dan bij m/v-diversiteit;
- leiderschap is gemiddeld het meest ontwikkeld bij zowel m/v-diversiteit als inclusiviteit;
- communicatie, respectievelijk strategie en management zijn gemiddeld het minst ontwikkeld.

In alle gevallen is een sterke, positieve samenhang gevonden tussen de realisatie van de dimensies van m/v-diversiteit en die op het gebied van inclusiviteit²². Met andere woorden: charterorganisaties met een hoger realisatieniveau op de zes dimensies van m/v-diversiteitsbeleid hebben ook een hoger realisatieniveau op de zes dimensies van inclusiviteit.

Figuur 23 Gemiddelde realisatie op dimensies van m/v-diversiteit en inclusiviteit vergeleken (n=98)

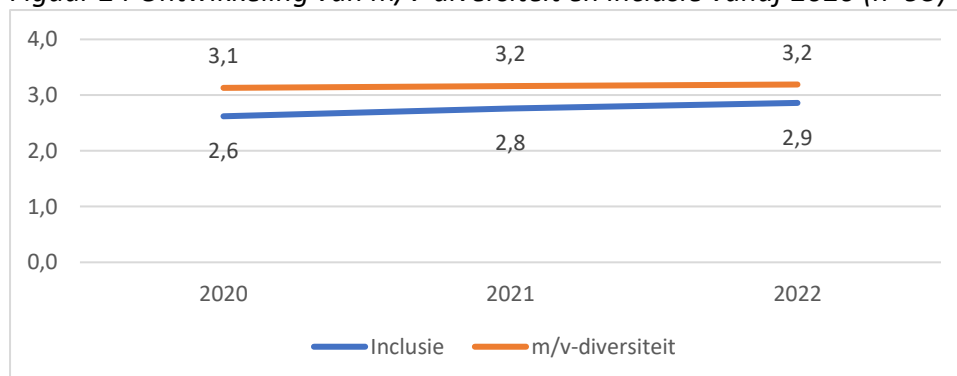


Bron: Monitor Talent naar de Top 2022

Ontwikkelingen in inclusiviteit

In de drie jaren dat we inclusiviteit meten zien we groei van de *realisatie* van inclusiviteitsbeleid, van gemiddeld 2,6 (op een schaal van 1 tot en met 4) in 2020 naar 2,9 in 2022. Vergelijken we dit met de realisatie van m/v-diversiteit, dan zien we daar op elke dimensie een hogere gemiddelde score (figuur 24). Maar, zoals we in hoofdstuk 6 al constateerden, is daar na lange tijd sprake van een lichte daling. Een mogelijke verklaring is, dat veel organisaties met hun m/v-diversiteitsbeleid het hoogst haalbare realisatieniveau hebben bereikt. De inzet op inclusiviteit daarentegen is van recente datum en heeft nog veel groeipotentieel.

Figuur 24 Ontwikkeling van m/v-diversiteit en inclusie vanaf 2020 (n=95)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2022

8. Monitoring de Executive Search Code

Sinds 2015 heeft Talent naar de Top een Executive Search Code (ESC). 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 bij de voordracht van vrouwen voor topposities en goede begeleiding van vrouwelijke kandidaten.

De naleving van de ESC door searchbureaus wordt gemonitord en 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 2023 hebben 42 searchbureaus een uitnodiging gekregen om de vragenlijst voor het monitoringjaar 2022 in te vullen. Daaraan is gehoor gegeven door 31 bureaus²³, een respons van 74%, meer dan vorig jaar (62%). In de volgende paragrafen gaan wij in op de resultaten van de monitor.

Aandeel vrouwen op long list en short list

De searchbureaus hebben in 2022 gemiddeld 48% 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 45% vrouw, veel meer dan vorig monitoringjaar (30%). Voor de shortlist werden in totaal 47% vrouwen voorgedragen, vergelijkbaar met vorig jaar (48%). Van het totaal aantal *plaatsingen* was 48% vrouw, net als vorig jaar.

We zoomen in op de rvb en rvc. Van alle plaatsingen die de bureaus in 2022 hebben gerealiseerd waren er evenveel voor posities binnen de rvc/rvt als binnen de rvb, namelijk 26%. 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 39% vrouw, veel minder dan vorig jaar (55%); het aandeel vrouwen op de longlist en shortlist is vrijwel gelijk (resp. 45% en 47%);
- van alle plaatsingen op rvc/rvt-posities is gemiddeld 54% vrouw (vorig jaar 59%), terwijl het aandeel vrouwen op de longlist én shortlist vrijwel gelijk is (resp. 52% en 53%).

Wensen van opdrachtgevers

We vragen searchbureaus ieder jaar hoe vaak zij het verzoek krijgen om alleen vrouwelijke kandidaten aan te leveren. Voor 2022 geeft de meerderheid van de bureaus (20) aan dat dit nooit of alleen soms het geval is, bij de overige (10 bureaus) is dit altijd of vaak het geval. Als we dezelfde vraag stellen maar dan voor alleen mannelijke kandidaten, geeft de meerderheid (20 bureaus) aan dit verzoek nooit te krijgen en de overige soms, maar nooit vaak of altijd. De uitkomsten zijn min of meer hetzelfde als voorgaand jaar.

Volgens searchbureaus wordt m/v-diversiteit het meest omarmd in de volgende sectoren: zorg, welzijn, onderwijs, maatschappelijk werk, het sociaal domein, de overheid, cultuur en de zakelijke dienstverlening. Als sectoren die achterblijven op het gebied van m/v-diversiteit worden 'techniek' en

'industrie' het meest genoemd, gevolgd door 'het bedrijfsleven', de bouw, transport, de 'commerciële sector', de maritieme sector en de financiële dienstverlening.

Redenen om (niet) te kiezen voor een vrouw

Welke redenen worden door opdrachtgevers gegeven om *niet* te kiezen voor een vrouw? Twee redenen worden het meest genoemd:

- geschiktheid en kwalificaties: niet voldoen aan de vereisten, minder goede fit, de mannelijke kandidaat heeft betere kwalificaties;
- de teamsamenstelling: MT, rvb of rvc/rvt bestaat (al) grotendeels uit vrouwen.

Sommige bureaus vermelden expliciet dat er geen genderkwesties spelen en dat de keuze wordt gemaakt op basis van kwaliteit en geschiktheid van de kandidaten.

Op de vraag welke redenen door opdrachtgevers worden gegeven om *wél* te kiezen voor een vrouw worden dezelfde redenen vaak genoemd:

- de kwaliteit van de kandidaat: vrouw is de beste kandidaat, meest gekwalificeerd, best fit;
- het streven naar diversiteit: meer diversiteit gewenst, toegevoegde waarde diversiteit erkend;
- samenstelling team/organisatie: voor betere balans in het team, als de rvb of rvc/rvt grotendeels uit mannen bestaat.

Vinden searchbureaus dat zij voldoende potentieel geschikte vrouwelijke kandidaten ter beschikking hebben om voor te dragen? De meeste bureaus (25) antwoorden over voldoende of zelfs ruim voldoende potentieel te beschikken. Dat lijkt meer dan voorgaande jaren. Er blijven vijf bureaus over die vinden dat zij onvoldoende over geschikte vrouwelijke kandidaten beschikken.

Bijdrage searchbureaus aan aandacht voor m/v-diversiteit

We hebben searchbureaus gevraagd in hoeverre zij m/v-diversiteit proactief onder de aandacht brengen van opdrachtgevers. De meeste bureaus geven aan dit altijd (19 bureaus) of meestal wel te doen (10). Slechts één bureau doet dit meestal niet.

Op de vraag In hoeverre men tijd investeert in het opbouwen van relaties met 'kweekvijver kandidaten' (vrouwelijke kandidaten met executive potentieel), antwoorden bijna alle bureaus dat zij dit altijd/meestal wel doen. Eén bureau doet dit niet.

In hoeverre waarborgt men dat kwaliteiten van mannen en vrouwen gelijkwaardig gewaardeerd worden door opdrachtgevers? Alle bureaus antwoorden dat zij dat altijd (23) of meestal wel (7) doen.

Belemmeringen en ondersteuning

Welke belemmeringen signaleren bureaus bij vrouwen die zij willen plaatsen voor een topfunctie? De volgende belemmeringen worden het meest genoemd:

- persoonlijke belemmeringen, in de zin van twijfel aan zichzelf, onzekerheid over het eigen kunnen, onterechte bescheidenheid, kwetsbaarheid tonen, te eerlijk zijn in wat men niet kan, gebrek aan durf, lef;

- werk-privé balans, d.w.z werk willen combineren met gezin, waardoor meer flexibiliteit gewenst is, zoals ten aanzien van parttime werken, werktijden en werklocaties;
- de cultuur binnen organisaties: onveiligheid binnen een organisatie, haantjescultuur, weinig oog voor de menskant, bias ten faveure van mannen, 'beslissers kiezen klonen van zichzelf'.

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.

Searchbureaus ondersteunen vrouwen het meest door coaching en begeleiding en door te stimuleren tot netwerken en ervaringen te delen. Voorts worden genoemd: hulp bij het regelen van flexibiliteit en thuiswerkfaciliteiten en 'talentanalyse en ontwikkeling'.

We vroegen dit jaar voor het eerst welke belemmeringen bureaus signaleren voor het plaatsen van kandidaten met een *bi-culturele achtergrond*. Belemmeringen die het meest worden genoemd zijn:

- de zichtbaarheid en beschikbaarheid van kandidaten: beperkt netwerk aan kandidaten, minder in beeld zijn van kandidaten en de hoge mate van concurrentie (veel mensen vissen in dezelfde vijver);
- culturele belemmeringen binnen de organisatie: normen en waarden, passend binnen de context van de organisatie, stereotyperingen, onwennigheid, organisaties vinden het spannend;
- persoonlijke belemmeringen kandidaten: kandidaten willen geen 'label', kwalificaties niet toereikend, profilering kandidaten, vooral vrouwen laten zichzelf niet goed zien.

Vinden searchbureaus dat zij voldoende potentieel geschikte kandidaten met een bi-culturele achtergrond hebben om voor te dragen? Ruim de helft (16 bureaus) antwoordt dat zij over onvoldoende potentieel beschikken. Bij de overige bureaus is dit voldoende (9) of ruim voldoende (5).

[Beste practices 2022](#)

We vragen searchbureaus elk jaar welke best practices zij toepassen om plaatsing van vrouwen bij opdrachtgevers te bevorderen, voor 2022 betreffen deze de volgende categorieën:

- bewustzijn creëren bij opdrachtgevers over het belang van diversiteit, proactief diversiteit en inclusie onder de aandacht brengen;
- succesvolle voorbeelden naar voren brengen, benadrukken van de competenties van vrouwen;
- voldoende vrouwelijke/diverse kandidaten op de long- en shortlist, actief zoeken naar passende vrouwen;
- ondersteuning van vrouwen door carrière-advies en coaching;
- promotie en voorlichting objectieve werving & selectie, toepassen richtlijnen, aandacht voor onbewuste vooroordelen, assessments toepassen.

Dit jaar vroegen we ook naar best practices voor het plaatsen van kandidaten met een bi-culturele achtergrond:

- een pro-actieve benadering van opdrachtgevers en gericht het gesprek over het thema aangaan;
- netwerken en mobiliseren van kandidaten, actief 'searchen' en uitnodigen;
- bewustwording van vooroordelen en bias, selectiecriteria doorlichten;
- kennis delen en creëren van draagvlak, successen naar voren brengen.

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 Cultureel Talent naar de Top over het jaar 2022.

Monitoring van culturele diversiteit

In 2018 is de monitoring van het Charter Talent naar de Top verbreed naar *culturele diversiteit* in de top. Culturele diversiteit wordt analoog aan de aanpak van de monitor voor m/v-diversiteit gemonitord²⁴.

Aan de monitor over het jaar 2022 namen 11 charterorganisaties deel, vrijwel evenveel als voorgaand jaar. Het zijn pioniers op het gebied van culturele diversiteit; zij vergelijken en bespreken de resultaten onderling, zodat organisaties zoveel mogelijk van elkaar kunnen leren. Daaraan is behoefte want culturele diversiteit wordt door organisaties als complexer ervaren dan m/v-diversiteit.

Resultaten kwantitatief: culturele diversiteit in de top

In het kwantitatieve deel van de monitor culturele diversiteit wordt organisaties gevraagd naar het aandeel werknemers met een andere culturele achtergrond in hun organisatie, in de top en in de subtop. Talent naar de Top hanteert hiervoor de nieuwe definitie²⁵ van het CBS uit 2022 maar een aantal organisaties geeft aan zelf nog de oude definitie te hanteren.

Het vastleggen van gegevens over culturele diversiteit blijft voor veel organisaties nog steeds een lastige kwestie, lastiger dan bij m/v-diversiteit waarvan personele gegevens voorhanden zijn. De helft van de deelnemende organisaties beschikt over vastgelegde gegevens, de andere helft werkt voor de monitor met schattingen door geboorteland als bron te hanteren of verschillende bestaande bronnen met elkaar te combineren²⁶. Dat aantal is vergelijkbaar met vorig jaar.

De helft van de aan de monitor 2022 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 twee derde een streefcijfer. De streefcijfers die organisaties hanteren lopen uiteen van 4% tot 15% voor een periode variërend tussen nu en 2030. Het gemiddelde streefcijfer voor culturele diversiteit in de top is 8,1%. Twee van de deelnemende organisaties geven aan het streefcijfer in 2022 te hebben behaald.

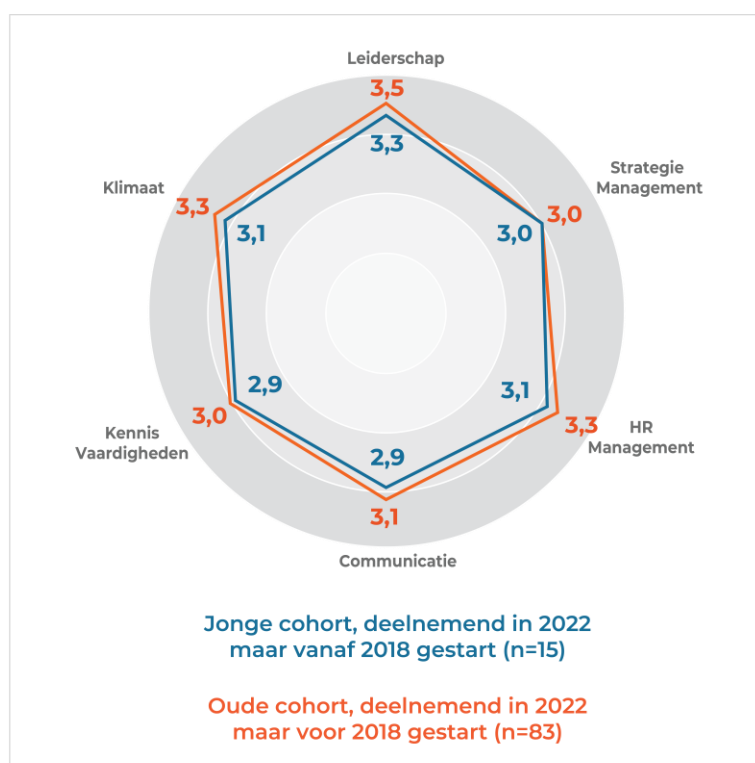
Het aandeel medewerkers met een andere culturele achtergrond in de top is gemiddeld 5,7% eind 2022. Vorig monitoringjaar was dat 4,1% maar vergelijken tussen jaren is eigenlijk niet mogelijk vanwege het kleine aantal deelnemers.²⁷ In de rvb is het aandeel 5,9% en in de rvc²⁸ 3,2% (tegenover respectievelijk 13% en 9,4% vorig monitoringjaar). In de subtop is het aandeel 6,2% (5,3% vorig jaar) en in de totale organisatie 10,3% (10,7% vorig jaar).

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 25 toont het gemiddelde ontwikkelingsniveau van strategie en beleid van de deelnemende organisaties. Net als bij 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 25 Gemiddeld niveau cultureel beleid charterorganisaties eerder dan 2018 gestart versus nieuwe charterorganisaties vanaf 2018



Bron: Monitoring Culturele Diversiteit 2022

Net als voorgaand monitorjaar en net zoals bij m/v-diversiteit en inclusiviteit, zien we dat leiderschap het verst ontwikkeld is: gemiddeld bevinden organisaties zich voor deze dimensie op niveau 3, de realisatiefase. Strategie is relatief het minst ontwikkeld: gemiddeld bevinden de organisaties zich voor deze dimensie op niveau 2, de ontwikkelingsfase. Het ontwikkelingsniveau van de verschillende dimensies van beleid is over de gehele linie lager dan bij de m/v-monitor (zie hoofdstuk 6).

Motivatie en uitdagingen

De motivaties van organisaties om te streven naar meer culturele diversiteit in de top kunnen worden ingedeeld in verschillende categorieën:

- *inclusiviteit en welzijn*: een open, diverse en inclusieve cultuur creëren waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn, zich durven uitspreken, zich kunnen blijven ontwikkelen en met plezier kunnen werken;
- *gelijke kansen*: gelijke kansen bieden aan medewerkers met verschillende etnische en culturele achtergronden;

- *betere prestaties en functioneren*: beter kunnen functioneren en presteren als er sprake is van een diverse samenstelling en diverse denkbeelden in de top;
- *maatschappelijke verantwoordelijkheid*: de verantwoordelijkheid om een betere afspiegeling te zijn van de samenleving en bij te dragen aan een meer inclusieve samenleving;
- *talentontwikkeling en -behoud*: medewerkers ontwikkelen en behouden door het aanbieden van specifieke programma's.

Waar liggen volgens organisaties de grootste uitdagingen op het gebied van het realiseren van meer culturele diversiteit in de top?

- *meetbaarheid en registratie*: het meetbaar maken van culturele diversiteit en de AVG-regelgeving;
- *commitment*: gebrek aan betrokkenheid van leidinggevenden;
- *bewustwording en mind set*: hardnekkige vooroordelen en gebrek aan bereidheid om buiten de gebaande paden te gaan;
- *voldoende tijd*: geduld hebben voor de effecten van interventies;
- *culturele verschillen zelf*: verschil in verwachtingen tussen leidinggevenden en medewerkers.

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. Het meest aansprekende voorbeeld ontvangt een Award.

Diamant Award 2023 -M/V-: Dura Vermeer

Sector: Bouw & Infra

Totaal aantal medewerkers: 2.893 mensen

% vrouwen aan de top: 23,6%

Streefcijfer: 24% in 2023

Wat leidt bij Dura Vermeer tot meer vrouwen in de top?

Dura Vermeer is een familiebedrijf en onze mensen vormen de kern en zijn de sleutel naar ons succes. Om ook in de toekomst succesvol te kunnen blijven ondernemen en het werkplezier van medewerkers te borgen, is een diverse en een inclusieve werkcultuur de basis. Job Dura, voorzitter van de Raad van Bestuur: 'Wij geloven dat bedrijven die een afspiegeling zijn van de samenleving, een mix van mannen, vrouwen, culturen, achtergronden en opleidingen, beter in staat zijn in te spelen op de wensen en verwachtingen van klanten en andere stakeholders. Het thema genderdiversiteit staat daarom hoog op de agenda.'

Om ons doel te bereiken, zijn we gaan kijken wat we nodig hebben om meer vrouwen aan te trekken en door te laten stromen. Dit heeft geleid tot een aanpassing in onze arbeidsmarktcommunicatie én onze arbeidsvoorwaarden. Daarnaast hebben we een vrouwen netwerk EVA, dat vrouwen op management- en lijnfuncties versterkt en ontwikkelt. Uit dit vrouwen netwerk zijn een aantal vrouwen opgestaan die als rolmodel en coach fungeren. Daarnaast leggen we in het interne doorstroombeleid de focus op meer vrouwen, zo hebben wij gewerkt met female only vacatures voor een aantal managementposities. Per werkmaatschappij is een absolute target ingevoerd voor man-vrouwdiversiteit.

Business case meer vrouwen in de top

Een cultuur, waarin iedereen met plezier, veilig kan werken. Ongeacht sekse, seksuele voorkeur, culturele achtergrond of eventueel met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat is ons streven! Een cultuur waar onze mensen zichzelf kunnen zijn, zich durven uitspreken, creatief mogen zijn en zich kunnen blijven ontwikkelen.

We zien dat door de toename van vrouwen in de top van Dura Vermeer de laatste jaren een sprong vooruit is gemaakt in het benaderen van diverse strategische vraagstukken. Dit creëert een positief, open gesprek met verschillende interne en externe stakeholders, waardoor we onze organisatie

continu kunnen aanpassen. Ook de dynamiek verandert in de organisatie, het zorgt voor vernieuwing en het bevordert de creativiteit. Bovendien schudt het de bouwsector soms goed op, waar nog steeds de meerderheid van het management wordt gevormd door mannen.

Waarvoor werkt het Charter Talent naar de Top? Hoe helpt het Charter Dura Vermeer?

De kracht van het Charter is dat het helpt in bewustwording en om vanuit verschillende dimensies te kijken naar onze organisatie en concrete KPI's vast te stellen. Op korte en lange termijn. Kortom, het creëert een positieve stip op de horizon, waar we samen, met al onze collega's naar toe werken. Daarnaast worden we als organisatie aangezet om op alle dimensies te reflecteren op onszelf en de voortgang die we hebben geboekt. De resultaten van de monitor worden na publicatie gepresenteerd aan de Raad van Bestuur. Dit zorgt voor inzicht, draagvlak en helpt om bewust te sturen. Zo kunnen *we samen bouwen aan onze toekomst*.

Contact

Hanneke Wisman / Hester Vervloet
Interne Diversiteit en Inclusie Promotors

Diamant Award 2023 -Cultureel-: Post NL

Sector: Logistiek

Totaal aantal medewerkers: 35.647

De Barometer Culturele Diversiteit laat zien dat PostNL een afspiegeling is van de Nederlandse samenleving (bron: CBS-onderzoek)

Huidige status werknemers met ander land van herkomst dan Nederland (niveau 1, 2, 3 en 4)

9 % vertegenwoordiging is subtop

6% vertegenwoordiging op Top niveau

Wat leidt bij Post NL tot meer culturele diversiteit in de top?

“Met onze verschillen maken wij hét verschil”

Wij voeren vanuit 2015 een breed D&I beleid op 6 specifieke domeinen. Één van deze domeinen betreft de multiculturele diversiteit en wij zijn allereerst gestart met gedegen onderzoek. Naast het eigen diversiteitsonderzoek hebben wij in samenwerking met de VU-A'dam een 4 jaar durend wetenschappelijk onderzoek gedraaid. PostNL is verder ook nadrukkelijk betrokken geweest bij de ontwikkeling van de Barometer Culturele Diversiteit van het CBS. De specifieke kennis uit deze onderzoeken zorgt ervoor dat wij heel gericht beleid hebben kunnen ontwikkelen, op alle 6 domeinen is stevige voortgang geboekt want *juist met onze verschillen maken wij hét verschil*.

“If you can see it, you can be it”

Door de inzichten uit de 3 onderzoeken is een hele reeks van activiteiten stand gekomen. Wij zijn eerst gaan werken aan de bewustwordingsfase en daar zijn veel trainingen voor ingezet. Veel trainingen hebben wij ook zelf ontwikkeld want we waren nadrukkelijk op zoek naar een goede

integratie van de vele verschillende culturen binnen onze organisatie die inpasbaar moesten zijn binnen de PostNL cultuur. Er werken ongeveer 120 nationaliteiten bij en voor PostNL en op alle niveaus zijn wij ons er van bewust dat een inclusieve cultuur ons sterker maakt. De bewustwording en toerustingstrainingen zijn vast onderdeel geworden bij alle leiderschapstrainingen.

DE&I staat ook regelmatig op de agenda bij de rvc en rvb en de CEO ziet dit ook als een belangrijke directieverantwoordelijkheid. Deze gedragenheid is uiteraard weer van belang bij benoemingen op hoge posities. Ons credo; *“If you can see it, you can be it”*.

Business case meer culturele diversiteit in de top

“Delen is een grote verbindingskracht”

Als je de favoriete bezorger van Nederland wilt zijn dan moeten wij ook laten zien dat wij een afspiegeling zijn van onze samenleving. Denk bijvoorbeeld aan Halal gerelateerde producten. Je moet wel de juiste mensen in huis hebben die de consumenten en producenten begrijpen. Wij zijn daarom nu ook veel beter in staat om in te spelen op de uitdagingen in de logistieke dienstverlening. Wij bezitten meer culturele veerkracht dan voorheen en hebben een sterke inclusieve cultuur. Dit maakt ons uiteindelijk ook een aantrekkelijk bedrijf om voor te werken.

Wij staan ook open om onze kennis met andere bedrijven te delen. Zo hebben wij in 2022 ons diversiteitsonderzoek via Ipsos beschikbaar gesteld voor andere organisaties. Met een krachtige benchmark kan je ook weer leren van elkaar en in die zin *“is delen een grote verbindingskracht gebleken”*.

Waarvoor werkt het Charter Talent naar de Top? Hoe helpt het Charter Post NL?

Wij hebben ons al vroeg aangesloten bij de Charter in de wetenschap dat DE&I een weerbarstig thema kan zijn. Wij hebben via Talent naar de Top ons netwerk versterkt en hiermee hebben wij ook veel kunnen leren van goede voorbeelden en zijn valkuilen voorkomen. Kortom, een aanrader voor alle organisaties!

Contact

Robert Takken

Programmamanager Diversiteit & Inclusie PostNL

robert.takken@postnl.nl

Talent naar de Top Executive Search Award 2023: Wesselo

Sector: Executive search

Team van 2 partners, 1 senior consultant en meerdere associés

Streefcijfer longlist: 50% vrouwen

Wesselo

Wesselo gelooft in de kracht van de publieke sector als spil van de samenleving. Een sector die het leven van ons allemaal raakt en vaak ook maakt. Een sector waar de juiste persoon op de juiste plek impact en 'public value' heeft. Daarom werken wij dagelijks aan onze missie 'create public value'. We doen dat al ruim 25 jaar met gedrevenheid. Onze vertrouwde aanpak is gericht op het zien van nieuwe kansen. Onze ambitie en commitment is het succes van Wesselo.

Diversiteit

We onderschrijven het belang van diversiteit. Letterlijk met de ondertekening van de Executive Search Code van Talent naar de Top. Maar vooral ook in de praktijk. Verschil in geslacht en cultuur, maar ook in competenties, generaties en kennis komt het functioneren van een organisatie ten goede, maakt de resultaten aantoonbaar beter en de besluitvorming van besturen en directies evenwichtiger. En ja, die kandidaten zijn te vinden. waarschijnlijk kennen we ze al.

Wat levert het op?

De kwaliteit van toezicht, bestuur en management wordt versterkt door een divers samengesteld team. De governance wordt versterkt als vanuit diverse perspectieven gekeken wordt naar de 'staat van een instelling' en de strategische opgaven die er liggen. Diversiteit definiëren wij breed, zowel gender, alsook leeftijd, opleidingsniveau en culturele en sociale achtergrond. De professionaliteit binnen een organisatie wordt groter door een open blik en andere zienswijzen. Verschillend kijken vanuit meerdere invalshoeken is ook diversiteit. Het resultaat daarvan is dat organisaties beter gaan functioneren, meer toegerust op hun opdracht en taak van vandaag en morgen.

Waarom werkt de Executive Search Code?

De Executive Search Code erkent en agendeert de belangrijke rol die (executive) search bureaus vervullen bij het realiseren van meer diversiteit in topposities. Door strategische vraagstukken vanuit een diverse perspectieven te benaderen wordt de professionaliteit versterkt. Dit komt de kwaliteit van de publieke functie ten goede. Diversiteit is een strategische factor voor een goede besluitvorming en de performance van bedrijven, instellingen en overheden. De code zorgt voor blijvende aandacht voor diversiteit.

Contact

Pythagoraslaan 101-16h

3584 BB UTRECHT

030 2758440

Diamant Awards

11. Conclusies

De resultaten van de Monitor Talent naar de Top 2022 laten een aantal opvallende ontwikkelingen zien.

Aandeel vrouwen in de top

Allereerst concluderen wij dat het goed gaat met het aandeel vrouwen in de top bij charterorganisaties; zij vervullen daarin een gidsfunctie. De gestage groei van het aandeel vrouwen in de top zet door, het aandeel vrouwen in de rvb, rvc en rvt neemt toe en de meeste organisaties zitten boven de WIQ-norm van 30%. Tweederde van alle organisaties heeft meer dan 30% vrouwen in al haar bestuursorganen.

De gestage groei van het aandeel vrouwen in de top bij charterorganisaties toont aan dat m/v-diversiteit een lange adem vergt. Organisaties hebben daarvoor veel werk te doen en het is zaak dit vol te houden. Een van de instrumenten om dat te doen is aansluiting bij het Charter Talent naar de Top.

Inclusiviteit versus diversiteit

De belangrijkste conclusie die we voor de Monitor van 2022 kunnen trekken is dat er een negatief verband is waargenomen tussen inclusiviteitsbeleid en het aandeel vrouwen in de top. Dit valt des te meer op omdat de monitor organisaties betreft die bewust met genderdiversiteit en inclusiviteit bezig zijn. Opvallend is verder dat juist werkgevers- en werknemersorganisaties en gezondheids- en welzijnsorganisaties de hoogste score op het aandeel vrouwen in de top hebben maar een lage score op inclusiviteitsbeleid.

Het niveau van inclusiviteitsbeleid blijft over de hele linie nog achter bij het niveau van m/v-diversiteitsbeleid. Dat is verklaarbaar: beleid op het gebied van inclusiviteit is volop in ontwikkeling en er is nog veel groeipotentieel. Dit zien we ook terug als we de jonge met de ervaren generatie deelnemers aan de monitor vergelijken: de ervaren generatie scoort op dimensies van inclusiviteit telkens iets hoger. Inclusiviteitsbeleid en m/v-diversiteitsbeleid hangen positief samen: hoe hoger de score op inclusiviteit, des te hoger de score op m/v-diversiteit.

De meeste charterorganisaties voeren een breder diversiteitsbeleid, breder dan alleen m/v-diversiteit. Een breder diversiteitsbeleid staat voor beleid dat is gericht op veel meer verschillen, voor verbreding van diversiteitsbeleid naar inclusiviteitsbeleid en voor beleid waarbij een brede schaal aan invloedsferen en werkvelden worden betrokken. Soms wordt inclusiviteitsbeleid gezien als een vervolg op m/v-diversiteit, soms als aanvulling erop, soms als vervanging ervan.

We constateren dat het allemaal heel veel is wat organisaties moeten behappen; beleid op het gebied van m/v-diversiteit en inclusiviteit vergt veel tijd en aandacht. Wel moeten de organisaties zich bedenken dat inclusiviteit onvoldoende voorwaarde is voor het realiseren van meer diversiteit, dat tonen de monitorresultaten aan.

De resultaten van de Monitor Talent naar de Top 2022 laten nog meer ontwikkelingen zien.

Verschillen tussen organisaties

Verschillen tussen organisaties voor wat betreft het aandeel vrouwen in de top zijn zichtbaar in de organisatieomvang: met name kleine organisaties doen het goed. De grootste groei is dit jaar waar te nemen bij middelgrote organisaties.

Bij een vergelijking tussen sectoren zien we dat in 2022 (net als in 2021) werkgevers- en werknemersorganisaties het grootste aandeel vrouwen in de top hebben, maar de sterkste groei is dit jaar in de gezondheids- en welzijnszorg waar te nemen. De subtop is belangrijk als kweekvijver voor vrouwen in de top. In 2022 zien we eenzelfde algehele groei van dit aandeel als in 2021. Kijken we naar verschillen tussen sectoren, dan is de toename het grootst in de advocatuur en in de consultancy/ict/infra/bouw. Daar wordt gewerkt aan een goede kweekvijver voor de top.

Jonge en ervaren charterorganisaties

In 2022 vergelijken we de ontwikkelingen van het aandeel vrouwen in de top van ervaren charterorganisaties (die vanaf de start aan het charter verbonden zijn) met een jonge generatie (die pas vijf jaar aan het charter deelneemt). Ervaren charterorganisaties zijn met gestage groei een voorbeeld voor de jonge generatie charterorganisaties: zij hebben telkens een iets hoger aandeel vrouwen in subtop/top en raden. Bij jonge charterorganisaties blijft vooral het aandeel vrouwen in de subtop achter.

Dimensies van m/v-diversiteitsbeleid

In antwoord op de vraag wat charterondertekenaars hebben gerealiseerd op het gebied van strategie en m/v-diversiteitsbeleid concluderen we, dat (net als voorgaande jaren) de dimensie leiderschap het verst is ontwikkeld. De jonge generatie laat telkens een iets lagere realisatiegraad op de dimensies van m/v-diversiteit zien dan de ervaren generatie.

Verder valt op dat in 2022 een aantal dimensies (met uitzondering van de dimensies HR en kennis en vaardigheden) voor het eerst een lager ontwikkelniveau laten zien dan voorgaande jaren.

Desondanks is het aandeel vrouwen in de top toch weer gestegen. Zitten organisaties qua beleid op de top van hun kunnen, is er geen groeipotentieel meer? Kijken organisaties kritischer naar hun eigen beleid? Of is een andere verklaring mogelijk? De monitor zal de komende jaren moeten uitwijzen of deze daling doorzet en wat mogelijke oorzaken hiervan zijn.

12. Aanbevelingen

Aanbevelingen aan de Stichting Talent naar de Top

1. Zoals we concludeerden is het verkrijgen van m/v-diversiteit in de top een zaak van lange adem en een kwestie van volhouden. Gegeven de resultaten die organisaties boeken met de aanpak van Stichting Talent naar de Top en de waardevolle inzichten die de monitor door longitudinaal onderzoek genereert, raden wij de Stichting aan veel meer organisaties actief bij het charter te betrekken. Zorg ervoor dat charterorganisaties aangesloten en actief aangehaakt blijven en zorg dat er meer organisaties bij komen. Het laat zien hoe belangrijk het is om door te gaan met monitoring van vrouwen in de top van organisaties.
2. Diversiteit en inclusiviteit kunnen niet zonder elkaar. Steeds meer organisaties richten zich op inclusiviteit, ter verbreding van het m/v-diversiteitsbeleid. Organisaties hebben daardoor veel op hun bord liggen en kennen bovendien veel verschillen waar men rekening mee wil houden. Aandacht voor inclusiviteit is echter geen voldoende voorwaarde voor het realiseren van meer diversiteit. We adviseren om met organisaties in gesprek te gaan over de samenhang tussen diversiteit en inclusiviteit en ze daarin te begeleiden, zodat doelen om daadwerkelijk diversiteit binnen te organisatie te realiseren niet uit het oog worden verloren.

Aanbevelingen aan organisaties

1. Veel organisaties voeren een breed diversiteitsbeleid: enerzijds door zich te richten op meer verschillen, anderzijds door verbreding van diversiteitsbeleid naar inclusiviteit. Het is pijnlijk om te constateren dat het aandeel vrouwen in de top niet floreert bij beleid dat is gericht op inclusie. Wij bevelen charterorganisaties aan na te gaan wat de redenen hiervan zijn. Heeft men te veel onder handen, zijn er te veel dimensies van diversiteit die beleid te complex maken, worden doelen uit het oog verloren? Doet men niet te veel, tegelijkertijd, ook vanuit het perspectief van het veranderingspotentieel van organisaties?
2. We zien dat de ontwikkeling van beleid gericht op m/v-diversiteit, zoals wij meten aan de hand van zes dimensies, stagneert. We adviseren organisaties na te gaan wat de oorzaken van stagnatie zijn en daar waar mogelijk verbeteringen door te voeren.

Aanbevelingen aan de politiek

1. Gegeven het feit dat het geen automatisme is dat het aandeel vrouwen in de rvb en de rvc tegelijkertijd toeneemt moet men zich in de politiek afvragen of de Wet Ingroei Quotum alleen op de rvc gericht moet zijn. Toename van het aandeel vrouwen in de rvb is geen autonome beweging, er zijn impulsen nodig om een evenwichtige m/v-samenstelling in de rvb te stimuleren.
2. Het is belangrijk om ontwikkelingen en resultaten wat betreft een evenwichtige verhouding tussen mannen en vrouwen in de rvc en rvb van organisaties over een lange termijn te blijven monitoren. Dit geeft inzicht in de effecten van maatregelen en mogelijkheden voor verbetering.

Aanbevelingen voor verder onderzoek

1. Voor de doorstroom naar de top veronderstellen we dat de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de subtop minimaal gelijke tred moet houden met het aandeel vrouwen in de top. Tegelijkertijd hebben we onvoldoende inzicht in hoe de top wordt gerekruteerd. In welke mate is de eigen subtop van organisaties daadwerkelijk de kweekvijver voor de eigen top?
2. We hebben geconstateerd dat meer aandacht voor inclusiviteit niet samengaat met een toename van het aandeel vrouwen in de top. Het is belangrijk verdiepend onderzoek te doen naar mogelijke oorzaken van deze ontwikkeling.
3. Op welke gronden bepalen organisaties de hoogte van hun streefcijfers? En als zij deze bijstellen, bijvoorbeeld omdat ze het huidige streefcijfer hebben behaald, hoe kiezen zij dan een nieuw streefcijfer? Nader onderzoek moet inzicht geven in de ontwikkeling van streefcijfers voor m/v-diversiteit en culturele diversiteit en de beweegredenen van organisaties om streefcijfers vast te stellen en bij te stellen.

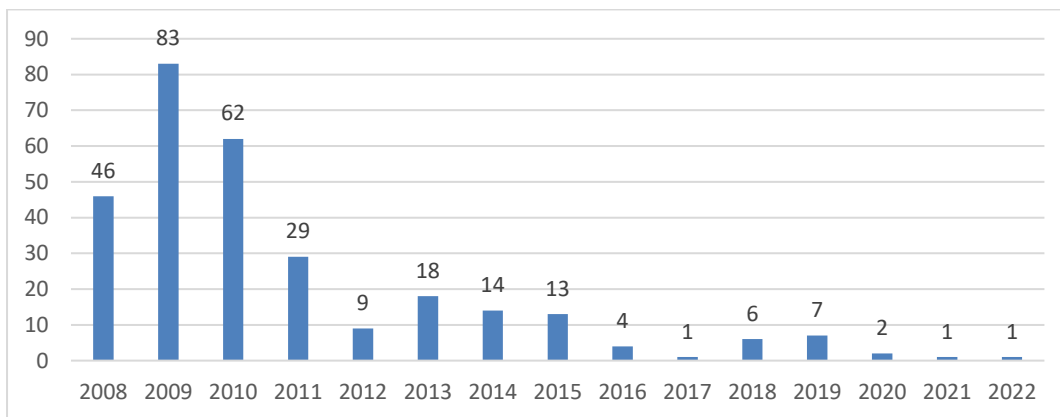
Bijlagen

Bijlage 1 Profiel van de charterondertekenaars in 2022

Sinds 2008 hebben 278 organisaties het Charter Talent naar de Top ondertekend, samen hebben zij 296 organisatieonderdelen (zie figuur B1.1).

Startjaar

*Figuur B1.1 Gemonitorde organisatieonderdelen naar startjaar 2008-2022 (n=296)**



**van drie charterorganisaties is het startjaar niet exact bekend.*

Duur deelname

Twee derde (65,3%) van de organisaties die meedoen aan de monitor over 2022 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=296) bedraagt 7,2 jaren. De deelnameduur van alle organisaties uit 2022 met uitzondering van de nieuwe deelnemer is 11,3 jaren (n=97). De gemiddelde deelnameduur van de deelnemers in 2022 (uitgezonderd de nieuwe organisatie) is 10,8 jaar. Dit laatste cijfer is gecontroleerd voor eventuele tussentijdse uitval.

Organisatieomvang

Tabel B1.2 Organisatieomvang van charterorganisaties in 2022 (n=98)

Aantal medewerkers	N	Percentage
1-249	13	13,3%
250-999	22	22,4%
1.000-4999	37	37,8%
5.000 en meer	26	26,5%
Totaal	98	100,0%

Bron: Monitor Talent naar de Top 2022

De charterondertekenaars die de monitor over 2022 hebben ingevuld (98 organisaties), hebben samen 589.132 medewerkers, waarvan 12.228 medewerkers in topfuncties. Bijna driekwart van de charterorganisaties (73,2%) heeft een organisatieomvang van 1.000 werknemers of meer.

Sector

De charterorganisaties zijn niet gelijk verdeeld over de sectoren. In sommige sectoren zijn maar weinig organisaties aangesloten (energie, cultuur, woningbouwcorporaties), in andere sectoren juist veel (overheid en publieke sector, gezondheids- en welzijnszorg). De monitor hanteert een eigen sectorindeling. De basis daarvoor is de Standaard Bedrijfs Indeling (SBI) van het CBS, maar vanwege de kleine of grote absolute aantallen zijn sommige sectoren samengevoegd of juist gesplitst in subsectoren.

Tabel B1.1 Charterorganisaties naar sector in 2022 (n=98)

Sector	N	Percentage
Advocatuur	14	14,3%
Bouw, industrie, transport & energie	14	14,3%
Consultancy - Organisatie/HR	15	15,3%
Consultancy ICT/bouw/infra	5	5,1%
Cultuur, media, handel & horeca	6	6,1%
Financiële instellingen & verzekeraars	11	11,2%
Gezondheids- en welzijnszorg	7	7,1%
Onderwijs & onderzoek	5	5,1%
Overheid & publieke sector	15	15,3%
Technologie en telecom	3	3,5%
Werkgevers- en werknemersorganisaties	3	3,1%
Totaal	98	100,0%

Bron: Monitor Talent naar de Top 2022

Bijlage 2 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:

Joop Schippers

Voorzitter

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. Won in januari 2013 de UU Publiprijs.

Thessa Menssen

Thessa Menssen is commissaris bij Alliander, Aalberts 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.

Bijlage 3 Onderzoeksverantwoording

De metingen voor de Monitor Talent naar de Top vinden vanaf 2008 jaarlijks plaats. Organisaties die voor het eerst meedoen ontvangen een startmeting, organisaties die langer deelnemen ontvangen een voortgangsmeting. 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. In deze onderzoeksverantwoording worden de procedure en analyse in algemene zin omschreven. Voor specifieke punten (geldend in een afzonderlijk jaar) verwijzen wij naar het notenapparaat.

Samenstelling van de vragen in de tool

De vragen in de tool bestaan uit drie onderdelen:

1. Vragen over de doelstelling voor het aandeel vrouwen in de top over drie tot vijf jaar;
2. Vragen over huidige situatie aangaande het aandeel vrouwen in de top, subtop en in de organisatie, evenals vragen over het aandeel vrouwen in raden van bestuur, - commissarissen en - toezicht;
3. Vragen over de wijze waarop ondertekenaars de doelstelling realiseren aan de hand van kwalitatieve criteria, zoals dimensies van M/V-diversiteit en beleid voor inclusiviteit.

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. In de monitoringtool worden deze absolute aantallen op basis van uniforme definities omgerekend naar percentages.

Kwalitatieve criteria

De kwalitatieve criteria betreffen ten eerste 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. Ook kan een ondertekenaar uitgebreide plannen aan de commissie Monitoring Talent naar de Top voorleggen, hetgeen door de commissie wordt gestimuleerd.

Ten tweede geven de organisaties aan hoever ze zijn met hun inclusiviteitsbeleid. Net als bij m/v-diversiteit gebeurt dit aan de hand van oplopende performance van ontwikkeling. Inclusiviteit wordt gemeten vanaf het jaar 2020.

Verloop dataverzameling

Alle deelnemende organisaties ontvangen ieder jaar een uitnodiging om aan de monitor deel te

nemen. Het betreft derhalve geen steekproef. 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.

Analyse

De analyse is hoofdzakelijk beschrijvend van aard en de resultaten worden voorzien van relevante figuren en grafieken. In een enkel geval wordt indicatief een toetsresultaat vermeld, om te laten zien dat de verschillen betekenisvol zijn. De resultaten zijn echter niet generaliseerbaar, aangezien het om een selecte groep organisaties gaat.

Gewogen en ongewogen

Tot en met de Monitor 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.

Vergelijking tussen twee jaren

Bij de analyse van de gegevens worden voor de vergelijking van het percentage vrouwen in de top telkens alle organisaties meegenomen die zowel in laatste jaar als het jaar daarvoor de tool hebben ingevuld. Zo worden ontwikkelingen die veroorzaakt worden door veranderingen *binnen* deze groep charterorganisaties weergegeven en die niet door veranderingen in de samenstelling van het charter worden veroorzaakt. Zo kan het percentage vrouwen in de top in 2022 dat gerapporteerd wordt in de Monitor 2022 iets afwijken van het percentage voor 2021 uit de Monitor 2021. Dit verschil ontstaat doordat de groep organisaties waarover gerapporteerd wordt in de periode 2022 – 2021 anders van samenstelling is dan de groep waarover gerapporteerd wordt in de periode 2021 – 2020. Nieuwe organisaties hebben zich in de tussentijd bij het charter aangesloten, anderen hebben het 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.

Analyses van dimensies van diversiteit en inclusie

Voor ieder van de zes dimensies van m/v-diversiteit 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.

Ook voor inclusie is een aantal afzonderlijke vragen gesteld en is nagegaan of deze items samen betrouwbaar de dimensie *inclusiviteit* meten. 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 uitgevoerd en de gemiddelde realisatieniveaus voor diversiteit en inclusie uitgerekend. Vanaf het jaar 2021 zijn ook vergelijkingen op niveaus van inclusiviteit met eerdere metingen mogelijk.

Kwaliteit van onderzoek

De betrouwbaarheid van de Monitor Talent naar de Top is goed te noemen. Dit komt voornamelijk door de langjarige en herhaalde meting waardoor een consistent beeld ontstaat van de ontwikkelingen van vrouwelijk talent in de top van organisaties en van ontwikkelingen op het gebied van inclusiviteit. Andere factoren die een rol spelen bij een goede betrouwbaarheid is de aanwezigheid van een begeleidingscommissie, de intensieve contacten met de Stichting Talent naar de Top en de mogelijkheden tot peer consultation met onderzoekers in het veld.

De vragenlijst is tot stand gekomen door literatuurstudie en validerende analyse, waardoor de begripsvaliditeit ervan goed te noemen is. Het onderzoek vindt jaarlijks plaats onder een selecte groep charterorganisaties, waardoor de resultaten alleen gelden voor de *deelnemers* aan het onderzoek, er worden geen aannames gedaan over ontwikkelingen van vrouwelijk toptalent in organisaties buiten de charter. Generaliseerbaarheid is geen doel op zich. Het onderzoek kan worden gekenschetst als beleidstoegepast onderzoek. Deze vorm van onderzoek kent een hoge bruikbaarheid, omdat de resultaten door de charterorganisaties kunnen worden ingezet voor beleid omtrent diversiteit, zowel op het gebied van gender als van inclusie.

Bijlage 4 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.

Referenties

- 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/VanDoorneHuiskes 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/VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B. & Henderikse, W. (2015b). *Topvrouwen in de wachtkamer. Bedrijvenmonitor 2012-2015*. Commissie Monitoring Talent naar de Top/Zeist: VanDoorneHuiskes 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/VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B., & Henderikse, W. (2017a). *Daadkracht werkt! Monitor Talent naar de Top 2016*. Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuiskes 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/VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B. & Henderikse, W. (2018). *Het kán wel! Monitor Talent naar de Top 2017*. Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuiskes 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/VanDoorneHuiskes en partners.

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

Eindnoten

¹ In sommige gevallen wordt de definitie van de top heel specifiek aangegeven. Zo worden indelingen gegeven aan de hand van CAO-schalen, of aan de hand van aandachtsvelden. Sommige organisaties hanteren een smallere definitie van top en subtop dan in het charter staat, en er zijn organisaties die een vereenvoudiging aangeven na het afronden van een reorganisatie.

² Dit streefcijfer is inclusief bijgestelde streefcijfers, bijvoorbeeld als het vorige streefcijfer is behaald, of als nieuw beleid wordt ingevoerd.

³ Organisaties die het streefcijfer uit het startjaar behaalden hebben 3,5 maal een nieuw streefcijfer opgesteld, organisaties die het niet haalden deden dat 3,4 maal. Het verschil is niet significant ($t(96) = -1,73; p = 0,863$).

⁴ De correlatie tussen de *omvang* van de organisatie en het *aandeel* vrouwen in de *top* bedraagt in 2022 $r = -0,061$, $p = 0,55$, $n = 98$.

⁵ De correlatie tussen de *omvang* en het *aandeel* vrouwen in de *subtop* bedraagt in 2022 $r = -0,284$; $p < 0,05$, $n = 98$.

⁶ 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 tot 2020 gemonitord werden in de Bedrijvenmonitor Wet bestuur en toezicht. De Bedrijvenmonitor liet jaarlijks zien hoever grote vennootschappen gevorderd zijn met het realiseren van een evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb en rvc (Pouwels & Van den Brink, 2021).

⁷ 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.

⁸ Op <https://www.ser.nl/nl/thema/diversiteitsportaal/inhoud-wet/voor-wie> zijn de criteria te vinden voor wie de Wet Ingroeiquotum is bedoeld.

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

¹⁰ Weergegeven in procenten van het totaal aantal personen in de rvb, rvc en rvt; $n_{rvb}=65$; $n_{rvc}=42$; $n_{rvt}=21$.

¹¹ 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.

¹² Weergegeven in procenten van het totaal aantal charterondertekenaars met een rvb, rvc en/of rvt. Respons =

- rvb: $n_{2021} = 65$; $n_{2022} = 63$;
- rvc $n_{2021} = 42$; $n_{2022} = 42$;
- rvt $n_{2021} = 21$; $n_{2022} = 21$.

¹³ De uitkomsten zijn gepresenteerd in procenten van het aantal bedrijven; er waren meerdere antwoorden mogelijk, waardoor de percentages in de figuur tot > 100% kunnen oplopen. Aantallen cases en antwoorden:

- rvb: $n_{cases} = 45$, $n_{responses} = 72$;
- rvc: $n_{cases} = 37$, $n_{responses} = 57$;
- rvt: $n_{cases} = 17$, $n_{responses} = 23$.

¹⁴ De *jonge generatie* bestaat uit 15 organisaties die vanaf 2018 over een periode van 5 jaar in wisselende samenstelling aan de Monitor deelnamen. De *ervaren generatie* bestaat uit 43 organisaties die respectievelijk in 2008, 2009 of 2010 gestart zijn en die de gehele periode aan de Monitor deelnamen.

¹⁵ In recente jaren zoals in '22, '21, '20, '16 en '17 startten er respectievelijk 1 en 2 organisaties.

¹⁶ Iedere dimensie van m/v-diversiteit kent vier niveaus met hun bijbehorende fase. Deze zijn:

- **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. Er 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; 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.
- **Niveau 4 – Beheersingsfase: “Wij hebben het in de vingers”**
In deze fase is organisatie bekwaam in het realiseren van de diversiteitsdoelen, duidelijk is wat werkt. Evaluatie van strategie en beleid maakt nadrukkelijk deel uit van de beheersingsfase.

¹⁷ De rangschikking naar realisatieniveau is in de volgende volgorde uitgevoerd:

1. Allereerst naar beheersingsfase;
2. Vervolgens de realisatiefase en
3. Daarna de ontwikkelfase en
4. De oriëntatiefase.

¹⁸ Dit jaar zijn de volgende stellingen gebruikt:

1. De organisatie communiceert *intern* bewust over haar streven om het aandeel vrouwen in topfuncties te verhogen
2. De organisatie communiceert *extern* bewust over haar streven om het aandeel vrouwen in topfuncties te verhogen
3. Alle medewerkers in de organisatie zijn op de hoogte van onze strategie en beleid voor m/v-diversiteit
4. De organisatie staat extern bekend als m/v-diversiteitsgericht
5. M/V-diversiteit is in onze organisatie zichtbaar in woord en beeld

¹⁹ Voor de ontwikkeling van de inzet en het functioneren zijn alle organisaties meegenomen die in 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 én 2022 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.

²⁰ Voor de dimensie communicatie is het jaar 2022 niet meegenomen, omdat deze dimensie dit jaar meer inhoudelijk is gemeten en de niveaus niet met de vorige jaren te vergelijken zijn. Verder start de verticale as vanwege het hoge realisatieniveau op 2,5 in plaats van op 1.

²¹ De samenhang tussen aandeel vrouwen in de top en realisatie van inclusiviteitsbeleid is significant; $r = -0,353$; $p < 0,001$; $n=98$. Dat geldt ook voor de samenhang tussen het aandeel vrouwen in organisaties en realisatie van inclusiviteitsniveau: $p = 0,014$; $n=98$.

²² Er is een sterke positieve correlatie gevonden tussen de dimensies van m/v-diversiteit en inclusiviteit, $p < 0,001$.

²³ Netto 30 respondenten omdat de antwoorden van één organisatie door onvolledigheid niet bruikbaar waren.

²⁴ Met het verschil dat charterorganisaties aan de monitor culturele diversiteit vooralsnog deelnemen via een digitale vragenlijst.

²⁵ Iemand heeft een niet-Europese achtergrond als hij/zij in een niet-Europees land is geboren of als de ouders in een niet-Europees land zijn geboren.

1. Europees: Europa (inclusief Nederland), Noord-Amerika en Oceanië
2. Niet-Europees (Buiten-Europa): Afrika, Azië, Zuid- en Midden-Amerika (Turkije definiëren we als Buiten-Europa).

²⁶ 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).

²⁷ 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.

²⁸ Geen van deze organisaties heeft een rvt.