



# Een zaak van lange adem

## MONITOR TALENT NAAR DE TOP 2022

Deze factsheet geeft een overzicht van de belangrijkste resultaten.

Het volledige monitorrapport 2022 omvat meer informatie.

Dit rapport is te downloaden via [www.talentnaardetop/monitor](http://www.talentnaardetop/monitor)

Het doel van het Charter Talent naar de Top is een hogere instroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent in topfuncties. Deelname aan het charter is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Charterondertekenaars committeren zich aan duidelijk meetbare doelstellingen en laten zich elk jaar monitoren op de behaalde resultaten door de onafhankelijke Commissie Monitoring Talent naar de Top. Sinds 2008 hebben in totaal 278 organisaties het charter ondertekend. Dit jaar hebben 98 organisaties de vragenlijst ingevuld. De Monitor Talent naar de Top 2022 toont de stand van het aandeel vrouwen in de top van charterondertekenaars ultimo 2022 en het beschrijft de inspanningen die charterorganisaties leveren om de doorstroom van vrouwen naar de top in hun organisatie te stimuleren. Op basis van de monitor worden aansprekende voorbeelden gepresenteerd die andere organisaties kunnen inspireren.

### CONCLUSIES MONITOR TALENT NAAR DE TOP 2022

- > Het aandeel vrouwen in de top groeit gestaag door: m/v-diversiteit is een kwestie van een lange adem, van volhouden. Ook het aandeel vrouwen in rvb, rvc en rvt blijft stijgen: inmiddels heeft twee derde van de organisaties meer dan 30% vrouwen in alle bestuursorganen. De subtop groeit verder door en het aandeel vrouwen in de totale organisatie is bijna 50%.
- > Er is een negatief verband tussen inclusiviteitsbeleid en het aandeel vrouwen in de top. Dit valt des te meer op omdat de monitor organisaties betreft die bewust met m/v-diversiteit en inclusiviteit bezig zijn.
- > Op een aantal dimensies van m/v-diversiteit zien we voor het eerst een lager ontwikkelniveau dan in voorgaande jaren. Bij inclusiviteitsbeleid is wel groei waar te nemen.
- > Verschillen tussen organisaties zijn zichtbaar in organisatieomvang: vooral kleine organisaties doen het goed wat betreft het aandeel vrouwen in de top.
- > De sector met de grootste groei van het aandeel vrouwen in de top is in 2022 gezondheid- en welzijn. In de subtop is de toename het grootst in de advocatuur en consultancy-/ict/infra/bouw.
- > Ervaren charterorganisaties zijn een voorbeeld voor de jonge generatie: zij hebben een hoger aandeel vrouwen in top/subtop en in bestuursorganen.

## 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 gewoenste 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 benoemingen 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 voor de collega's van Stichting Talent naar de Top die elk jaar opnieuw de totstandkoming en de presentatie van de monitor op enthousiaste wijze begeleiden.

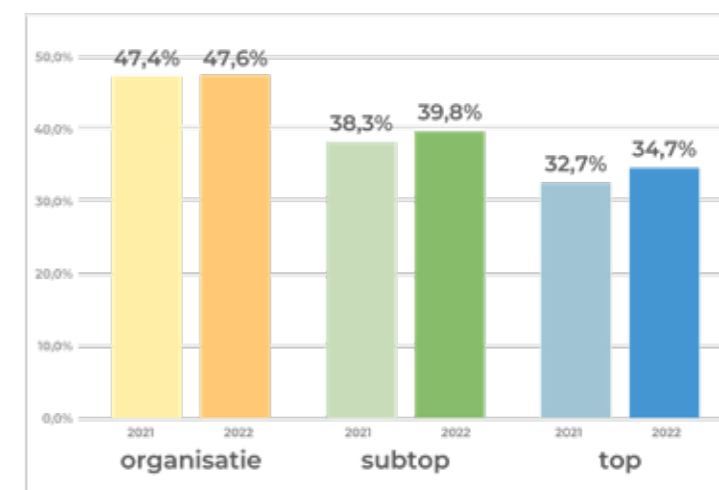
Joop Schippers  
Voorzitter Commissie Monitoring Talent naar de Top

## Resultaten vrouwen in de top 2022

### Groei aandeel vrouwen in de top zet gestaag door

Het aandeel vrouwen in de top is gestegen van 32,7% eind 2021 naar 34,7% eind 2022, een stijging van 2 procentpunt (figuur 1). We maken deze vergelijking altijd voor de groep organisaties die op twee opeenvolgende jaren aan de monitor deelneemt, om verschillen in de samenstelling van de groep uit te sluiten. Net als voorgaande jaren was er in 2022 geen enkele charterorganisatie zonder vrouw in de top.

Figuur 1: Aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie van charterorganisaties, 2021 - 2022



### Ook het aandeel vrouwen in de subtop stijgt verder

Het aandeel vrouwen in de subtop is eveneens iets toegenomen, van 38,3% in 2021 naar 39,8% in 2022 (figuur 1): een stijging van 1,5 procentpunt, net als het vorige jaar. Toename van vrouwen in de subtop is van belang om toename van vrouwen in de top mogelijk te maken. Mannen en vrouwen (47,6%) zijn bijna evenredig verdeeld in het totale personeelsbestand van charterorganisaties.



Kick-off Boardroom  
Coaching 2023,  
Universiteit Leiden

**HET CHARTER HANTEERT DE VOLGENDE DEFINITIES:**

**TOP**  
Raad van bestuur/directie en de twee managementlagen daaronder (senior management)

**SUBTOP**  
Het management in de twee lagen onder de top. Het betreft hier (de bovenste laag van) het middenmanagement, mogelijk de kweekvijver voor de top

**Streefcijfers worden behaald en bijgesteld**

De charterorganisaties stellen streefcijfers vast voor het percentage vrouwen in de top. De meeste organisaties doen dit voor een termijn van vier of vijf jaar. De actuele streefcijfers van charterorganisaties die in 2021 en 2022 deelnemen aan de monitor lopen uiteen van 15% tot 55% en het gemiddelde is 34,8%. Veel charterorganisaties (39,8%) hebben het streefcijfer dat zij bij de ondertekening van het charter hebben vastgesteld inmiddels behaald en daarop een nieuw streefcijfer vastgesteld (gemiddeld nieuw streefcijfer 35,4%).

**Verschillen tussen organisaties**

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

**Organisatieomvang**

Kleine organisaties, d.w.z. organisaties met minder dan 250 medewerkers, hebben meer vrouwen in de top dan grotere organisaties. Ook het aandeel vrouwen in de totale organisatie en in de subtop is het grootst in kleine organisaties. De grootste toename van het aandeel vrouwen in de top tussen 2021 en 2022 is gerealiseerd door middelgrote organisaties: zij wisten het percentage vrouwen in de top met 3,7 procentpunt te verhogen. Bij de subtop is de stijging van het aandeel vrouwen overal ongeveer gelijk: deze varieert van 1,5 tot 1,8 procentpunt.

**Omvang van de top en aandeel vrouwen in de top**

Charterorganisaties die aan de monitor 2022 hebben deelgenomen, hebben samen 589.132 werknemers, waarvan 12.228 in de top en 33.124 in de subtop. In tegenstelling tot voorgaande jaren zien we in 2022 dat het aandeel vrouwen in de top niet samenhangt met de omvang van de top. Daarbij geldt dat de 'top', zoals in het charter gedefinieerd, meer omvat dan het bestuur alleen en dus groter is. Voor de subtop zien we een negatief verband: hoe groter de omvang van de organisatie, des te kleiner het aandeel vrouwen in de subtop.

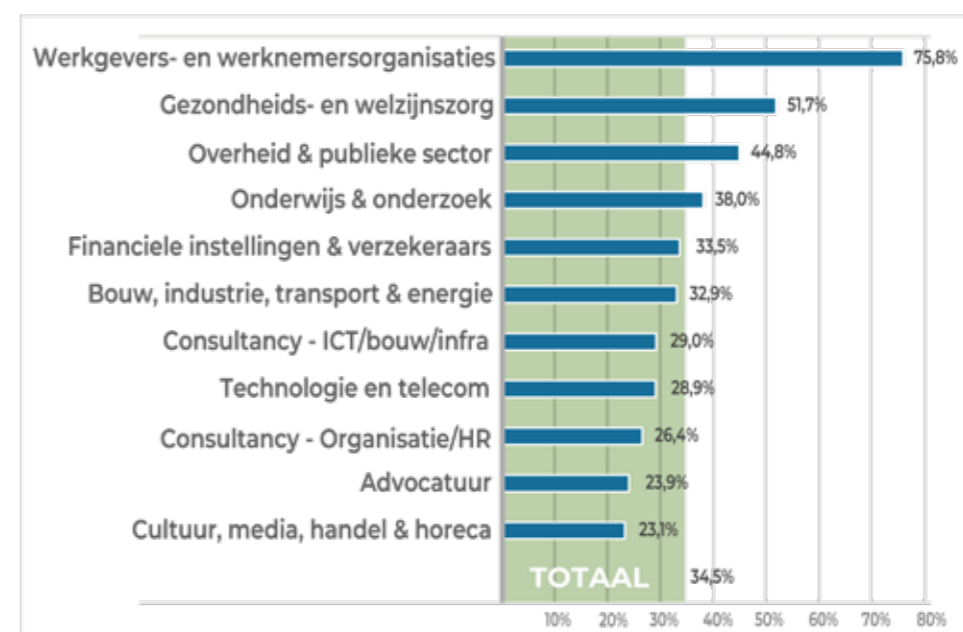
**Sector en aandeel vrouwen in de top**

In 2022 zijn vrouwen in de top het best vertegenwoordigd bij werkgevers- en werknemersorganisaties (75,8%), opgevolgd door de gezondheids- en welzijnszorg (51,7%), zie figuur 2. Deze percentages liggen ruim boven het chartergemiddelde. De sector cultuur, media, handel & horeca heeft ook dit jaar het laagste percentage vrouwen in de top. Zij scoren met 23,1% ver onder het chartergemiddelde. De sterkste groei van vrouwen in de top vinden we dit jaar in de sector gezondheid en welzijn, met 14,2 procentpunt.



Topontbijt 2023

Figuur 2: Aandeel vrouwen in de top van charterorganisaties naar sector, 2022



**Aandeel vrouwen in bestuur en toezicht blijft stijgen**

Vanaf januari 2022 is een nieuwe wet in werking getreden: De Wet Ingroeiquotum. Hoewel een wettelijk streefcijfer is komen te vervallen, wordt het streven naar een evenwichtige verdeling (minimaal 30% m/v) toch nog steeds als norm gezien. Interessant blijft hoe het bedrijven nu vergaat.

Eind 2022 hebben de charterorganisaties gemiddeld 39,7% vrouwen in de rvb (figuur 3). Dat is 5 procentpunt hoger dan het aandeel vrouwen in de top in zijn geheel (34,7%).

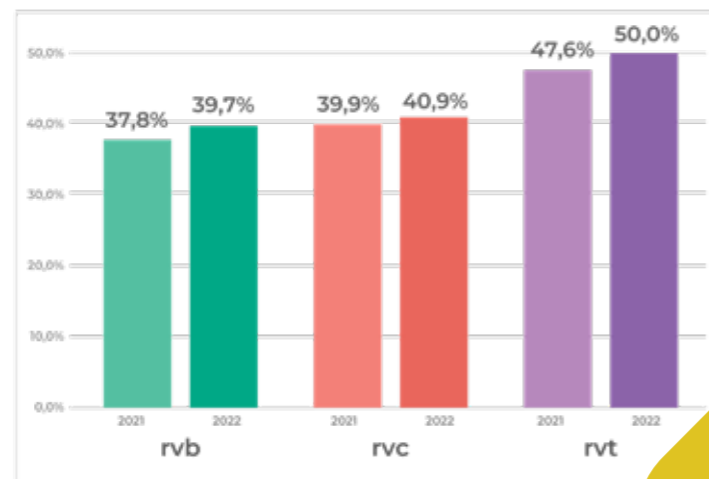


Kick-off Cross Mentoring 2023, KPN

# Trends in het aandeel vrouwen in de top

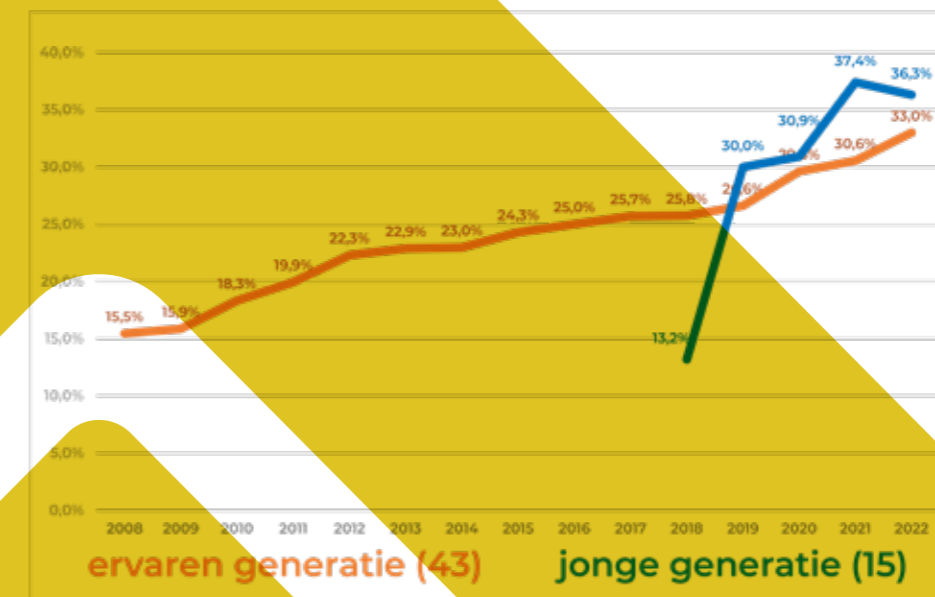
Het percentage vrouwen in de rvc is met 1,0 procentpunt gestegen naar 40,9%. In vergelijking met 2021 is bij charterorganisaties vooral het aandeel vrouwen in de rvt verder toegenomen, met 2,4 procentpunt. De rvt bestaat inmiddels voor de helft uit vrouwen. Beschouwen we minimaal 30% vrouwen als norm voor een evenwichtige m/v-vertegenwoordiging dan is 71,4% van de rvb's en het grootste deel van de rvc's (88,1%) en rvt's (90,5%) van charterorganisaties evenwichtig verdeeld. Twee derde van de deelnemende charterorganisaties heeft een evenwichtige verdeling in ál haar bestuursorganen.

Figuur 3: Aandeel vrouwen in de rvb, rvc en rvt van charterorganisaties, 2021 – 2022



Monitoruitreiking 2022

Figuur 4: Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie van charterorganisaties, 2008 -2022



Voor de charterondertekenaars van het eerste uur volgen we jaarlijks de prestaties vanaf de start. Dat geeft inzicht in de ontwikkeling over een lange termijn. Het percentage vrouwen in de top groeit langzaam maar gestaag, van 14,8% eind 2008 naar 29,1% eind 2022. Dat is een stijging van 14,3 procentpunt, gemiddeld 1 procentpunt per jaar. Het percentage vrouwen in de subtop groeide in dezelfde periode minder hard, van 25,0% in 2008 naar 33,9% eind 2022, dat is bijna 9 procentpunt in vijftien jaar tijd. Het percentage vrouwen in de gehele organisatie is met 5,3 procentpunt toegenomen, van 42,7% naar 48,0%.

Dit jaar vergelijken we de ervaren generatie - die het charter in 2008, 2009 of 2010 ondertekende - met de jonge generatie die het charter vanaf 2018 ondertekende. De ervaren charterorganisaties laten een gestage groei zien (figuur 4). De ontwikkeling van de jonge generatie verloopt wat grilliger: wisselende startpercentages van heel laag (13,2% in 2018) tot heel hoog (45,5% in 2021) en sommige organisaties hebben hun streefcijfer al bij de start behaald.

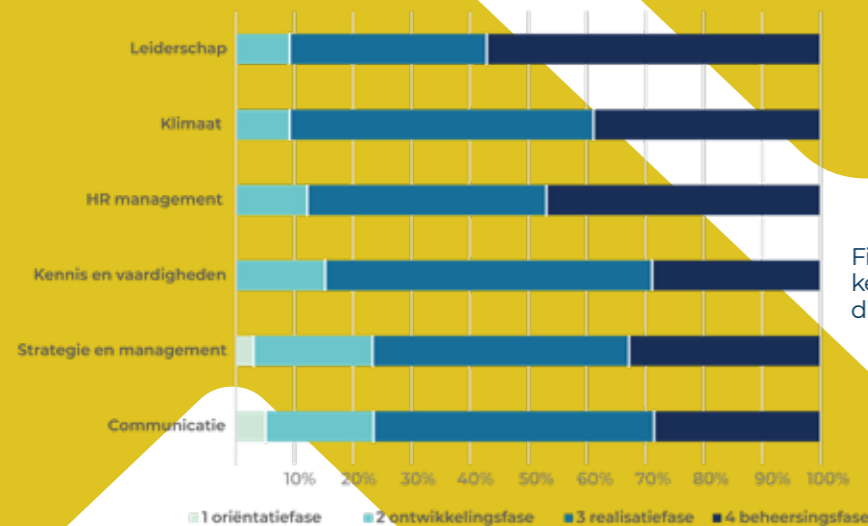
Charterorganisaties hebben het charter niet voor niets ondertekend: ze realiseren een toename van het aandeel vrouwen in de top. De kweekvijver om topvrouwen uit te selecteren, de subtop, is in de loop van de tijd verhoudingsgewijs steeds kleiner geworden. In 2008 was het aandeel vrouwen in de subtop nog bijna tweemaal zo groot als in de top: voor elke zes vrouwen in de top waren er tien in de subtop. Eind 2022 laten de trendcijfers zien dat voor elke negen vrouwen in de top er tien vrouwen in de subtop zijn. Vooral bij de jongere generatie organisaties blijft het aandeel vrouwen in de subtop (nog) achter.

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

Naast cijfers over vrouwen in de top onderzoekt de monitor ook de inzet en het functioneren van organisaties op het gebied van m/v-diversiteitsbeleid. Hoe wordt de toename van vrouwen in de top gerealiseerd? Op zes dimensies van m/v-diversiteit - leiderschap, strategie & management, HR-management, communicatie, kennis en vaardigheden en klimaat - wordt gemeten welke vorderingen charterorganisaties boeken met het realiseren van beleid. Per dimensie wordt de ontwikkelingsfase vastgesteld waarin de organisatie zich bevindt, oplopend van oriëntatiefase tot en met beheersingsfase.

## Veel organisaties op hoogste ontwikkelingsniveau m/v-diversiteit

De dimensies leiderschap en klimaat zijn beiden het verst ontwikkeld met 91% organisaties in de realisatie- of beheersingsfase; leiderschap doet het daarbij nog beter dan klimaat met 57% versus 39% op het hoogste niveau (zie figuur 5). 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 hekkensluiser communicatie geldt dat deze dimensie dit jaar op een andere wijze is gemeten en daardoor moeilijk met voorgaande jaren te vergelijken. In het algemeen geldt dat organisaties die een hoog ontwikkelingsniveau hebben gerealiseerd op één dimensie, vaak ook hoge ontwikkelingsniveaus op de andere dimensies hebben.



Figuur 5: Ontwikkelingsniveaus per dimensie, 2022

### VERKLARING NIVEAUS FIGUUR 5:

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

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

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

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

### Dip in de ontwikkeling van beleid

Hoe langer organisaties verbonden zijn aan het Charter Talent naar de Top, hoe beter het m/v-diversiteitsbeleid in de praktijk binnen de organisatie wordt vormgegeven en uitgevoerd. Figuur 6 laat de ontwikkeling in de tijd zien van het gemiddelde ontwikkelingsniveau van charterorganisaties per dimensie. Voor deze langere termijn kijken we naar charterorganisaties die tussen 2016 en 2022 aan het charter zijn verbonden. In 2022 valt op dat de dimensies leiderschap, strategie & management en klimaat voor het eerst sinds de start van de monitor een lager ontwikkelingsniveau laten zien dan voorgaande jaren; bij klimaat is sinds 2020 een daling zichtbaar. Hebben charterorganisaties het hoogste niveau bereikt, zijn ze kritischer geworden op hun eigen beleid, hebben ze een ‘steady state’ bereikt, of is er iets anders aan de hand? HR-management ontwikkelt verder. Ook bij communicatie zien we een daling, maar door een andere manier van meten is een goede vergelijking met voorgaande jaren echter niet mogelijk

Figuur 6: Ontwikkeling van gemiddeld niveau beleid charterorganisaties in de tijd, 2016-2022



Topontbijt 2023

### Samenhang tussen dimensies van m/v-diversiteit en aandeel vrouwen in de top

Het aandeel vrouwen in de top kan gezien worden als het resultaat van de inspanningen van organisaties. Omdat we in de monitoringperiode 2012-2015 het effect hebben onderzocht van de verschillende diversiteitsmaatregelen op het aandeel vrouwen in de top (Pouwels en Henderikse, 2014; Pouwels en Henderikse, 2015; Henderikse, van Beek & Pouwels, 2018), 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 voor het eerst sprake van een daling van het niveau. Intussen neemt het aandeel vrouwen in de top verder toe. We vinden nog steeds hoge correlaties tussen de zes dimensies onderling, net als in voorgaande jaren: een hoog niveau van ontwikkeling op één dimensie gaat samen met een hoog niveau van ontwikkeling op andere dimensies.



Jonge cohort, deelnemend in 2022  
maar vanaf 2018 gestart (n=15)

Oude cohort, deelnemend in 2022  
maar voor 2018 gestart (n=83)

### Verschillen tussen ervaren en jonge charterorganisaties op dimensies van m/v-diversiteit

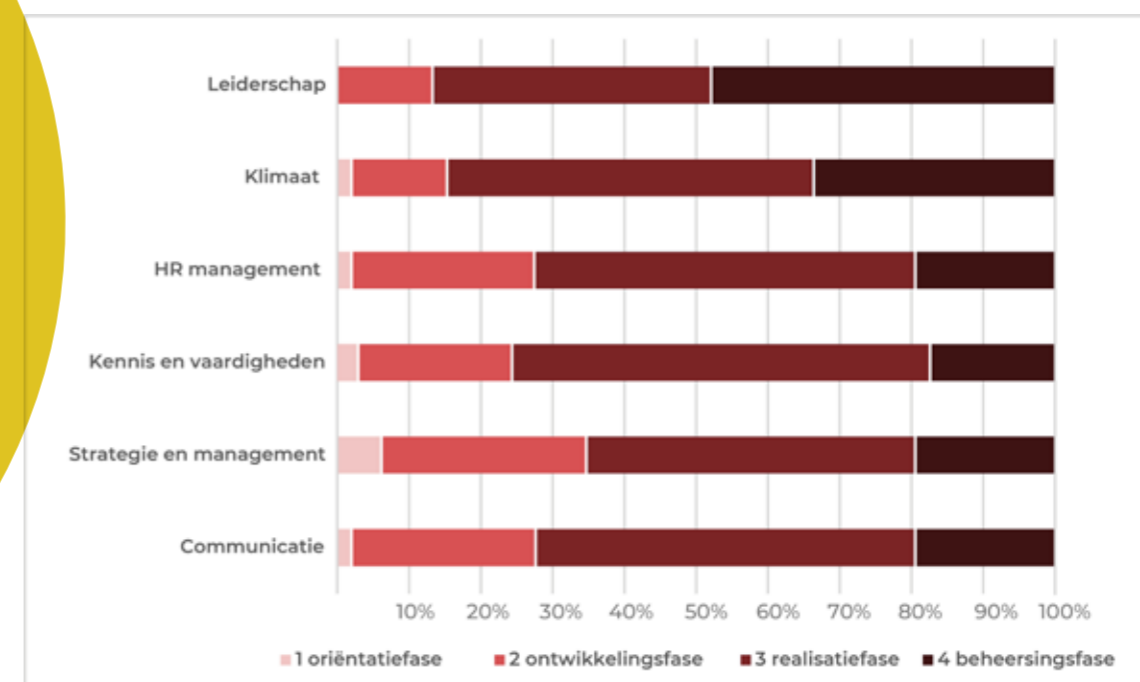
Figuur 7 toont het verschil in ontwikkelingsfase tussen de organisaties die sinds de start aan het charter verbonden zijn (de ervaren generatie) en de nieuwe charterorganisaties die het charter vanaf 2018 hebben ondertekend (de jonge generatie): het niveau van de startende organisaties ligt telkens iets lager dan dat van de organisaties die langer aan het charter verbonden zijn. Uitzondering is de dimensie strategie & management, daarop scoren beide generaties hetzelfde.

Figuur 7: Gemiddeld niveau beleid charterorganisaties eerder dan 2018 gestart versus nieuwe charterorganisaties vanaf 2018

# Inclusiviteitsbeleid versus diversiteitsbeleid

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

De Monitor Talent naar de Top richt zich op m/v-diversiteit in de organisatie. Veel organisaties willen zich richten op inclusiviteit als logische volgende stap. Om daarbij te helpen zijn drie jaar geleden nieuwe vragen over inclusiviteitsbeleid aan de monitor toegevoegd. De charterorganisaties rapporteren zelf over de voortgang van hun beleid.



Figuur 8: Ontwikkelingsniveaus van inclusiviteitsbeleid door de deelnemende charterorganisaties in 2022

### Ontwikkelingen op dimensies van inclusiviteit

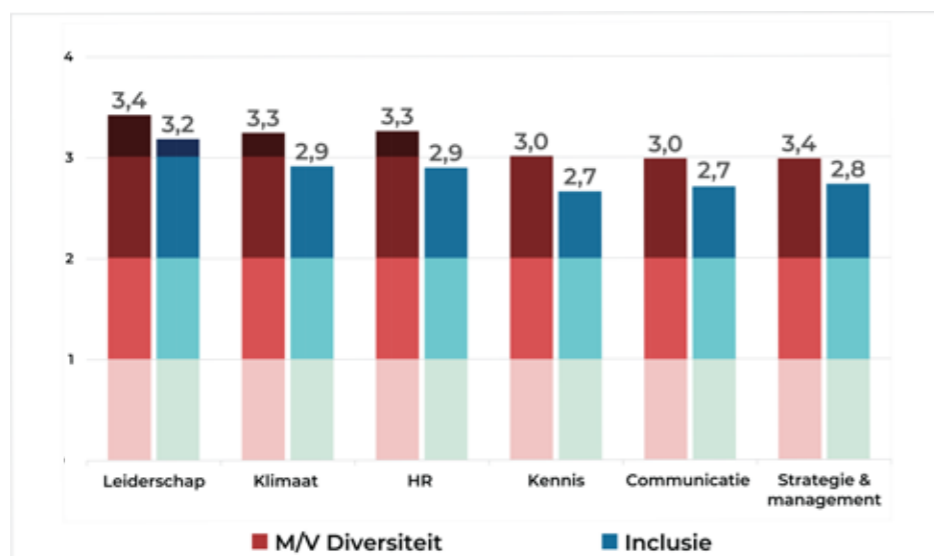
In figuur 8 hebben we inclusiviteitsbeleid onderverdeeld in dimensies, net zoals bij m/v-diversiteit. Daaruit blijkt dat het aantal organisaties dat geeft inclusiviteit grotendeels tot volledig te hebben gerealiseerd, varieert van 86,8% voor leiderschap tot 65,3% voor strategie en management. Net als bij m/v-diversiteit is leiderschap het verst ontwikkeld. HR en klimaat zijn bij m/v-diversiteit respectievelijk tweede en derde, dat is bij inclusiviteit net andersom. Bij hekkensluiser kennis heeft 17,4% inclusiviteit naar eigen zeggen volledig gerealiseerd.

Driekwart van de organisaties (73,5%) geeft aan inclusiviteitsbeleid in 2022 grotendeels of volledig te hebben gerealiseerd. Kijken we naar groei tussen 2021 en 2022, dan zien we dat volledige realisatie van inclusiviteitsbeleid, niveau 4, is toegenomen tot 18,8%; een toename van 5,3 procentpunt ten opzichte van 2021. Slechts één organisatie heeft naar eigen zeggen (nog) niets gerealiseerd.

### Ontwikkeling van inclusiviteit met m/v-diversiteit vergeleken

We hebben geconstateerd dat charterorganisaties met een hoger realisatieniveau op de zes dimensies van m/v-diversiteitsbeleid, ook een hoger realisatieniveau op de onderscheiden dimensies van inclusiviteitsbeleid vertonen. Figuur 9 laat de gemiddelden zien op de zes dimensies voor zowel m/v-diversiteit als voor inclusiviteit. Hoewel het ontwikkelingsniveau voor inclusie over de gehele linie nog achterblijft bij m/v-diversiteit, zien we bij beiden vrijwel hetzelfde beeld qua score op dimensies.

Ook hebben we gekeken naar de recente ontwikkeling van inclusiviteitsbeleid in vergelijking met de ontwikkeling van m/v-diversiteitsbeleid. We zien dat de ontwikkeling voor inclusiviteit.....groeipotentieel.



Figuur 9: Gemiddelde realisatie op dimensies van m/v-diversiteit en inclusiviteit

### Negatief verband tussen inclusiviteitsbeleid en aandeel vrouwen in de top

Draagt een hoger niveau van inclusiviteitsbeleid bij aan meer vrouwen in de top? In 2022 is dat niet het geval. We vinden een negatieve samenhang tussen inclusiviteitsbeleid en het aandeel vrouwen in de top: naarmate inclusiviteit meer is gerealiseerd, is het aandeel vrouwen in de top lager. Dat geldt ook voor het aandeel vrouwen in de totale organisatie, maar we vinden geen samenhang met het aandeel vrouwen in de subtop.

#### Organisaties hebben op het gebied van D&I 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.



Bijeenkomst Cross Mentoring 2023, Luchtverkeersleiding Nederland

# Resultaten Monitor Cultureel Talent naar de Top

Omdat culturele diversiteit in toenemende mate een strategisch aandachtspunt is voor organisaties, is de monitoring van het Charter Talent naar de Top vanaf 2018 verbreed naar culturele diversiteit in de top. Culturele diversiteit wordt analoog aan de aanpak van de monitor voor m/v-diversiteit gemonitord. Charterorganisaties die aan deze monitor deelnemen zijn pioniers op het gebied van culturele diversiteit: zij vergelijken en bespreken de resultaten onderling om van elkaar te leren. Daaraan is behoefte want culturele diversiteit wordt door organisaties ingewikkelder ervaren dan m/v-diversiteit.

## Resultaten kwantitatief: culturele diversiteit in de top

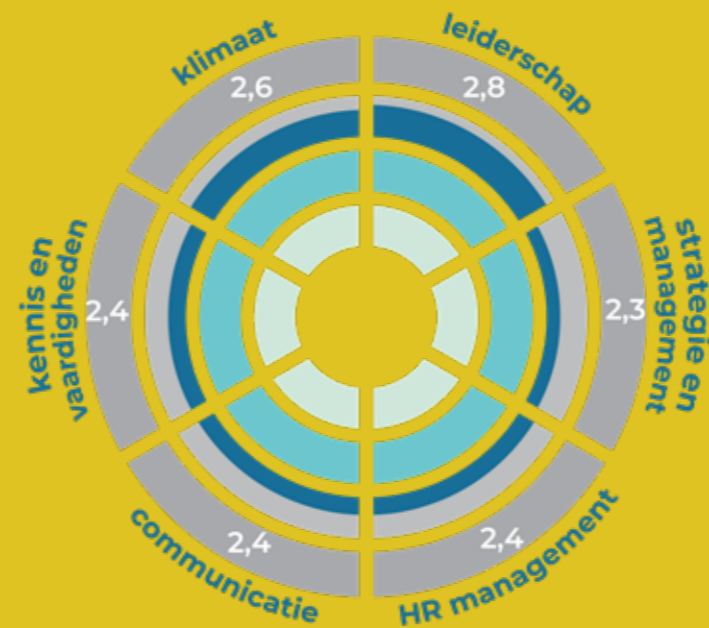
Het vastleggen van personele gegevens over culturele diversiteit blijft voor veel organisaties een lastige kwestie, lastiger dan bij m/v-diversiteit. De helft van de deelnemende organisaties beschikt over vastgelegde gegevens, de andere helft werkt voor de monitor met schattingen door geboorteland als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

De helft van de deelnemende organisaties heeft een streefcijfer geformuleerd voor het aandeel werknemers met een andere culturele achtergrond in de top. De andere zijn nog niet zó ver. 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 organisaties geven aan hun streefcijfer in 2022 te hebben behaald.

Het aandeel medewerkers met een andere culturele achtergrond in de top is 5,7% eind 2022, iets meer dan vorig monitoringjaar, maar vergelijken tussen jaren is eigenlijk niet mogelijk vanwege het kleine aantal deelnemers. In de rvb is het aandeel 5,9% en in de rvc 3,2%. 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

Net als in de m/v-monitor worden strategie en beleid voor culturele diversiteit gemeten in zes dimensies en op vier verschillende niveaus gescoord. Figuur 11 toont het gemiddelde ontwikkelingsniveau van strategie en beleid van de deelnemende organisaties.



Figuur 11: Gemiddeld ontwikkelingsniveau per dimensie, 2022

Vergelijkbaar met voorgaand monitoringjaar en net zoals bij m/v-diversiteit, is de dimensie leiderschap het meest ontwikkeld: gemiddeld bevinden organisaties zich op 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 is over de gehele linie lager dan bij de m/v-monitor.

## Uitdagingen

Waar liggen voor 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 leidinggevendenden;
- > 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, zoals verschillende verwachtingen tussen leidinggevendenden en medewerkers.



Winnaar Diamant Award  
2022 Cultureel, PwC



# Resultaten Monitor Executive Search

Sinds 2015 heeft Talent naar de Top een Executive Search Code opgesteld. Executive searchbureaus die de code ondertekenen verbinden zich aan negen principes voor de werving, selectie en benoeming van vrouwen in topposities. De naleving van de code 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.

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 streefpercentages 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, vergelijkbaar met vorig jaar. In 2022 werden dus verhoudingsgewijs evenveel vrouwen voorgedragen als geplaatst. Van alle plaatsingen door bureaus op rvb-posities is gemiddeld 39% vrouw, veel minder dan vorig jaar (55%). Van alle plaatsingen op rvc/rvt-posities is gemiddeld 54% vrouw (vorig jaar 59%).

We vroegen searchbureaus dit jaar voor het eerst naar het plaatsen van kandidaten met een bi-culturele achtergrond. Ruim de helft van de searchbureaus vindt dat zij nog niet over voldoende potentieel aan kandidaten met een bi-culturele achtergrond beschikken. De meeste bureaus vinden dat zij wel voldoende vrouwen hebben om voor te dragen.



Winnaar Executive Search Award 2022, The Executive Network

## Best practices culturele diversiteit

### Als best practices voor het plaatsen van kandidaten met een bi-culturele achtergrond noemen bureaus:

- > 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.

# Aanbevelingen

Op basis van de uitkomsten van de Monitor 2022 doet de Commissie Monitoring Talent naar de Top de volgende aanbevelingen.

## 1 Stichting Talent naar de Top

1. Het verkrijgen van m/v-diversiteit in de top is een zaak van lange adem. 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 realiseren niet uit het oog worden verloren.

## 2 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.

## 3 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.

## 4 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.

# Commissie Monitoring Talent naar de Top

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



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

**Voorzitter  
Joop Schippers**

Hoogleraar Arbeidseconomie aan de Universiteit Utrecht en coördinator van de hub Future of Work. Eerder lid van de Emancipatieraad en de Visitatiecommissie Emancipatie. Joop Schippers is actief in diverse bestuurlijke en toezichtfuncties, zowel binnen als buiten de Universiteit Utrecht. 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.

**COLOFON**

Auteurs: Nel Verhoeven en Wilma Henderikse

Fotografie: Umar Chaudry

De jaarlijkse Monitor Talent naar de Top 2022 wordt uitgebracht door de Commissie Monitoring Talent naar de Top. Amsterdam, juni 2023.

COMMISSIE  
MONITORING



TALENT  
NAAR  
DE TOP