

COMMISSIE
MONITORING



TALENT
NAAR
DE TOP

15 jaar duurzaam investeren in vrouwen naar de top!

MONITOR TALENT NAAR DE TOP
2023

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)

Een zaak van lange adem (2022)

Commissie Monitoring Talent naar de Top

Website www.talentnaardetop.nl/charter

E-mail info@commissiemonitoring.nl

Monitor Talent naar de Top 2023;

15 jaar duurzaam investeren in vrouwen naar de top!

Nel Verhoeven, Wilma Henderikse

Commissie Monitoring Talent naar de Top

Amsterdam, juni 2024

Inhoudsopgave

Voorwoord	6
1. Monitoring vrouwen naar de top 2023 – inleiding	8
2. Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top	10
3. Verschillen tussen organisaties	13
4. Vrouwen in de raad van bestuur en raad van commissarissen	17
5. Trends in het aandeel vrouwen in de top	20
6. M/v-diversiteitsmanagement: inzet en functioneren	22
7. Inclusiviteitsbeleid	31
8. Monitoring de Executive Search Code	35
9. Monitoring Cultureel Talent naar de Top	38
10. Aansprekende voorbeelden	41
11. Conclusies	45
12. Aanbevelingen	48
Bijlagen	50
Bijlage 1 Profiel van de charterondertekenaars in 2023	50
Bijlage 2 Samenstelling commissie Monitoring Talent naar de Top	52
Bijlage 3 Onderzoeksverantwoording	53
Bijlage 4 Toelichting gehanteerde begrippen	56
Referenties	57
Eindnoten	59

Voorwoord

Voor u ligt de vijftiende Monitor Talent naar de Top. Sinds 2008/2009 publiceert de Stichting Talent naar de Top elk jaar een overzicht van hoe het er qua vrouw-man verhoudingen in de top (en daaronder) voor staat in de organisaties die zich bij het charter van de stichting hebben aangesloten. Dat vergt uithoudingsvermogen, zowel bij de stichting als bij de opeenvolgende onderzoekers en de monitorcommissie, maar vooral ook bij de organisaties die de moeite nemen gegevens ten behoeve van de jaarlijkse monitor te verstrekken. 33 van deze organisaties doen al vanaf het eerste uur mee en hebben geen enkel jaar verzuimd hun medewerking aan het opstellen van de monitor te verlenen. Deze 33 organisaties willen we hier graag in het zonnetje zetten, complimenteren en danken voor hun medewerking. Dank en complimenten zijn er natuurlijk ook voor de organisaties die zich pas op een later moment bij het charter hebben aangesloten. Hopelijk vormen de 33 pioniers een voorbeeld voor 'jongere' charterbedrijven om net zo standvastig vol te houden.

Volhouden loont! Over de afgelopen vijftien edities van de monitor zien we het aandeel vrouwen in de top van organisaties geleidelijk aan steeds weer een beetje stijgen. Ook dit jaar. Enerzijds is het een maatschappelijke trend die we ook waarnemen bij organisaties die niet zijn aangesloten bij het charter. Anderzijds zien we ook jaar na jaar dat charterorganisaties het (vaak aanmerkelijk) beter doen dan organisaties die zich niet expliciet aan het streven naar meer vrouwen in en naar de top hebben gecommitteerd.

Volhouden loont ook op een andere manier. Wie de huidige monitor vergelijkt met die uit de beginjaren treft nu een aanzienlijk rijker beeld dan vroeger: alsof zwart-wit plaatsgemaakt heeft voor kleur. We hebben inmiddels niet alleen zicht op wat er binnen organisaties gebeurt, maar in toenemende mate ook op factoren die bijdragen aan een evenwichtige samenstelling van raden van bestuur, toezicht en commissarissen. Dat maakt het mogelijk organisaties niet alleen te informeren hoe zij er voor staan in vergelijking met andere organisaties, maar ook om suggesties te doen hoe zij eventueel volgende stappen voorwaarts kunnen zetten. Dat laatste maakt aansluiting bij het charter extra aantrekkelijk, zeker ook voor organisaties die worstelen (en dat zijn er nog vele) met de vraag hoe het aandeel vrouwen in de top structureel te vergroten.

En dat geldt net zo voor culturele diversiteit. Tal van organisaties willen óók heel graag op dit terrein de volgende stap zetten. De Monitor Cultureel Talent naar de Top laat zien dat bij veel organisaties culturele diversiteit zich nog in een beginfase bevindt. Er is heel veel behoefte aan kennis en uitwisseling over allerlei vragen, daarom een oproep aan organisaties om aan te sluiten en mee te doen. We weten dat volhouden ook hier zal lonen.

Ondanks de jaarlijkse stapjes vooruit zijn we nog lang niet op het punt dat de top van organisaties in Nederland een adequate afspiegeling vormt van al het talent dat in de samenleving voorhanden is. Zelfs organisaties die goed scoren kunnen zich niet veroorloven genoegzaam achterover te leunen. Talent moet je blijven opsporen, ontwikkelen, begeleiden en koesteren. Doe je dat niet, dan droogt de stroom op en zit je op enig moment zonder. Volhouden dus!

Dat doen wij ook. Na het verschijnen van de monitor bezinnen we ons telkens op de vraag of de monitor en het monitorproces nog beter kan. Daar hebben wij zelf ideeën over, maar we laten ons

daarbij ook graag inspireren door charterorganisaties die regelmatig met originele en creatieve wensen en suggesties komen. Zo werken we gezamenlijk op verschillende fronten aan Talent naar de Top.

Joop Schippers

Voorzitter commissie Monitoring Talent naar de Top

1. Monitoring vrouwen naar de top 2023 – 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 ze 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 280 organisaties het charter ondertekend, met in totaal 298 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 2023 laat zien hoe charterorganisaties er in 2023 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 hindernissen in kaart gebracht die zij tegenkomen om hun doelstellingen te realiseren.

In de Monitor 2023 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 in 2023 te trekken tussen m/v-diversiteit en inclusiviteit?

We hebben 107 organisaties gevraagd de [monitoringtool](#) over 2023 in te vullen. Daaraan hebben 92 organisaties gehoor gegeven, waaronder twee organisatie die voor het eerst meedoen (zie bijlage 1 voor een profiel van alle organisaties). De netto respons komt daarmee op 86%. Samen hebben deze organisaties 613.551 werknemers, waarvan 11.365 in de top en 31.618 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, raden van commissarissen en raden van 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 2023](#). Een overzicht van de cijfers van *alle* organisaties is te vinden in het document '[Ontwikkelingen Talent naar de Top van charterorganisaties tussen 2008 en 2023](#)'.

2. Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top

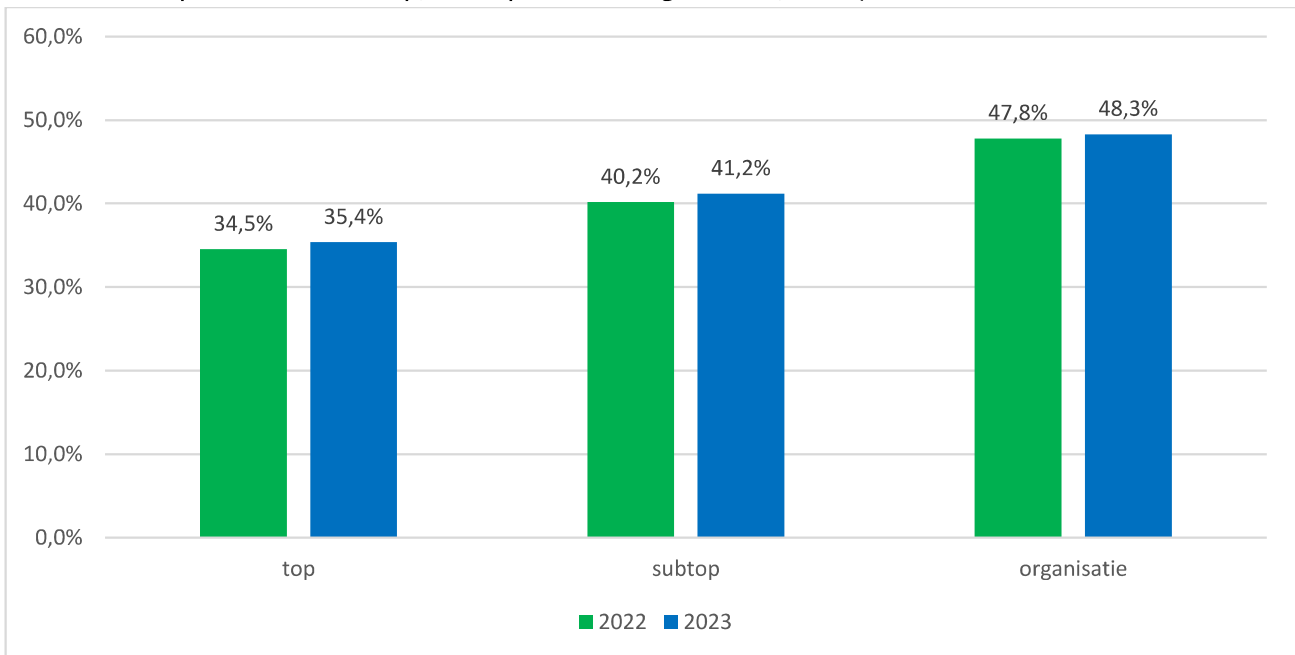
In dit hoofdstuk kijken we naar de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de (sub)top en vergelijken deze met het vorige jaar. De vergelijking vindt altijd plaats voor de organisaties die in twee opeenvolgende jaren aan de monitor deelnemen, zodat verschillen in de samenstelling van de groep worden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

Het aandeel vrouwen in de top, subtop en organisaties

De gestage groei van het aandeel vrouwen in de top en subtop van charterorganisaties zet zich ook in 2023 voort. Het gemiddelde aandeel vrouwen in de top stijgt met 0,9 procentpunt van 34,5% eind 2022 naar 35,4% eind 2023 (figuur 1).

We hebben gekeken hoeveel organisaties groei laten zien, hoeveel (nagenoeg) gelijk blijven en bij hoeveel organisaties het aandeel vrouwen juist daalt. Het percentage organisaties dat *groei* laat zien is wederom kleiner dan in 2022 (50,0% versus 58,3% in 2022). In 2022 daalt het aandeel vrouwen in de top bij 26,1% van de organisaties en bij 23,9% blijft het nagenoeg gelijk¹. Net als in 2022 is er geen enkele charterorganisatie *zonder* vrouw in de top.

Figuur 1 Aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie in 2022-2023 (in procenten van het totale aantal personen in de top, subtop en hele organisatie, n=92).



Bron: Monitor Talent naar de Top 2023

Figuur 1 laat verder zien dat het gemiddelde aandeel vrouwen in de *subtop* tussen 2022 en 2023 is toegenomen van 40,2 naar 41,2%. Dat is een stijging van 1,0 procentpunt, een iets kleinere stijging vergeleken met vorig jaar (toen was deze 1,5 procentpunt). Bij 52,3% organisaties nam het aandeel vrouwen in de subtop toe, bij 23,3% daalde het en bij 24,4% bleef het gelijk². 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 (48,3%) nog iets verder is toegenomen in vergelijking met 2022 (47,8%), een toename van 1,5 procentpunt. Mannen en vrouwen zijn vrijwel evenredig verdeeld in het totale personeelsbestand van charterorganisaties. Bij 27,3% van de organisaties is het aandeel vrouwelijke medewerkers gegroeid.

Rekrutering topvrouwen

Op advies van de monitoringcommissie n.a.v. de monitor over 2022, hebben we charterorganisaties dit jaar gevraagd op welke wijze zij vrouwen voor de top van hun organisatie rekruteren. Uit de antwoorden blijkt dat rekrutering van topvrouwen *uit de subtop* net zo vaak plaatsvindt als rekrutering *extern*: respectievelijk 37,0% en 36,8% van de organisaties geeft dit aan. Interne rekrutering *uit de organisatie als geheel* wordt door bijna een kwart (24,1%) genoemd. Daarmee heeft interne rekrutering meer gewicht dan extern. Het belang van voldoende vrouwen in de subtop en in de eigen organisatie, als kweekvijver voor vrouwen in de top, wordt daarmee benadrukt.

Definities top en subtop

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 2023 heeft 32,6% geantwoord een andere definitie te hanteren, zowel van de *top* als van de *subtop*.

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 leiderschapspositie of internationale oriëntatie. Sommige organisaties hanteren een smallere definitie van top dan in het charter en er zijn organisaties die een vereenvoudiging van de definitie aangeven na het afronden van een reorganisatie. Ook komt het voor dat organisaties afwijken van de meer traditionele definitie op basis van een specifieke structuur, bijvoorbeeld 'bestuur en partnergroep samen'.

Kijken we naar specifieke definities van de subtop, dan constateren we dat het criterium vaak is dat men direct rapporteert aan het bestuur. Er wordt hierbij een veelheid aan termen gebruikt om de rollen in de subtop aan te duiden. Een belangrijk criterium voor veel organisaties is dat de subtop direct invloed heeft op beleidsvorming en bedrijfsstrategie.

De streefcijfers van charterondertekenaars

De charterondertekenaars stellen streefcijfers vast voor het percentage vrouwen dat zij binnen een vastgestelde termijn in de top willen realiseren. Het streefcijfer dat deze organisaties vaststelden op het moment dat ze het charter ondertekenden was gemiddeld 26,8%. Het gemiddelde streefcijfer van alle deelnemende organisaties in 2023 is veel hoger, namelijk 35,6% voor een periode variërend tussen nu en 2028. Het gemiddelde streefcijfer ligt iets hoger dan het aandeel vrouwen in de top in

2023. Van alle in 2023 deelnemende charterorganisaties heeft 41,3% het streefcijfer dat zij bij de ondertekening van het charter hebben vastgesteld inmiddels behaald en vervolgens weer een nieuw streefcijfer vastgesteld (n=33; gemiddeld nieuw streefcijfer 36,7%)³. Dertien organisaties hebben dit nieuwe streefcijfer ook alweer gehaald (40,6%).

Op advies van de monitoring commissie n.a.v. de monitor over 2022, hebben we charterorganisaties dit jaar gevraagd op welke manier de hoogte van het streefcijfer wordt vastgesteld (en bijgesteld als het streefcijfer is behaald). Uit de antwoorden van organisaties blijkt dat veel organisaties het streefcijfer voor vrouwen in de top vaststellen, of bijstellen, op basis van de bestaande m/v-verdeling, doorstroom en personeelsplanning. Sommige organisaties voegen hieraan toe 'realistisch en haalbaar'. Andere antwoorden die organisaties geven kunnen als volgt gecategoriseerd worden:

- *Evenwicht*: gekozen wordt voor een evenwichtige (50/50) verhouding, of evenredige (tenminste 30%) vertegenwoordiging conform de huidige wet- en regelgeving;
- *Vergelijking*: het streefcijfer wordt vastgesteld op basis van (externe) vergelijking: benchmarken, vergelijking met informatie van Talent naar de Top, ontwikkelingen in de wereld, volgen van de markt, volgen van de beroepspopulatie;
- *Personeelsopbouw en externe ambitie*: het streefcijfer wordt vastgesteld op basis van de huidige personeelsopbouw, gecombineerd met een externe ambitie gebaseerd op groei, internationale cijfers, ontwikkeling van de markt.

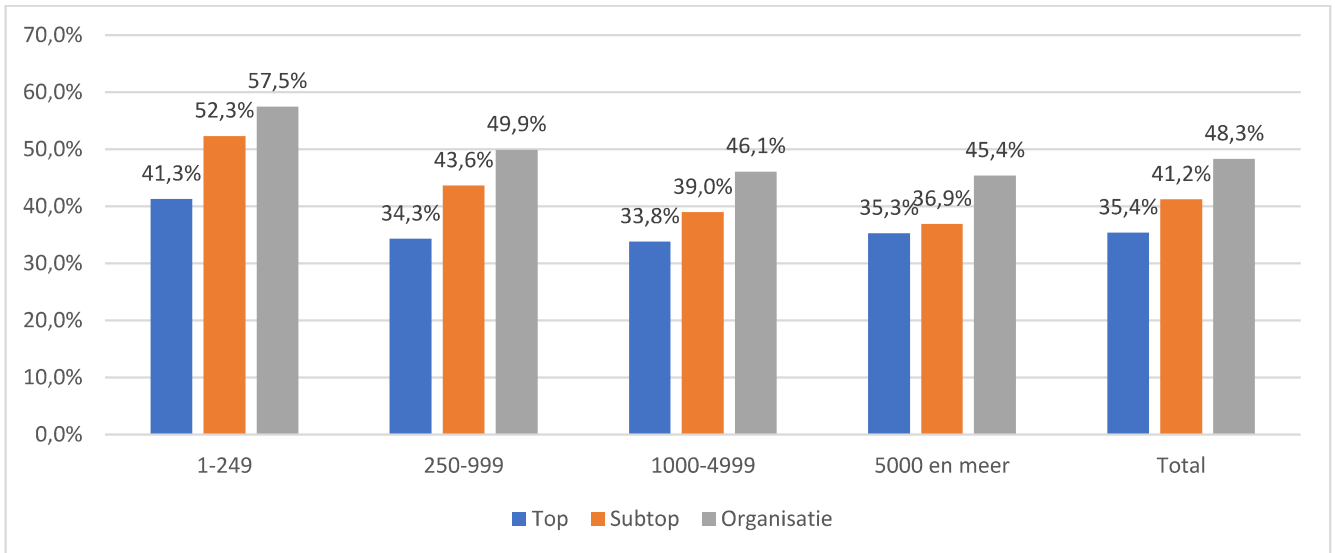
3. Verschillen tussen organisaties

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 2023, 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.

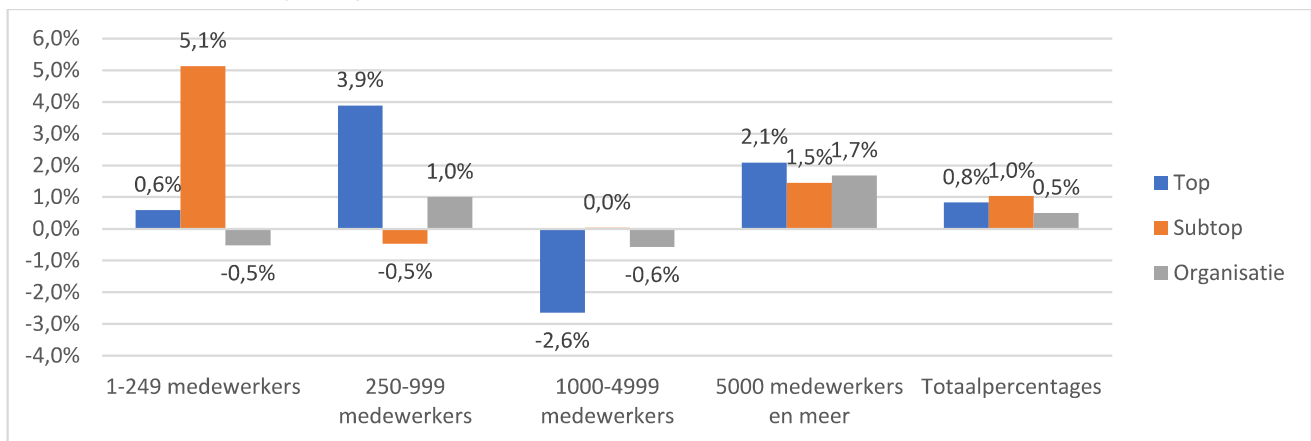
Figuur 2 Aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie naar organisatieomvang in 2023 (in procenten van het totale aantal personen in de top, subtop en hele organisatie, n=92).



Bron: Monitor Talent naar de Top 2023

Kijken we naar de *verandering* van het aandeel vrouwen van de charterorganisaties (deelnemend in 2022 en 2023, n=88; figuur 3) dan zien we dat de grootste *toename* van het aandeel vrouwen in de *top* tussen 2022 en 2023 is gerealiseerd door organisaties met 250 tot 1.000 medewerkers. Zij wisten het percentage vrouwen in de top met 3,9 procentpunt te verhogen. De sterkste groei in de subtop is terug te vinden bij kleine organisaties tot 250 medewerkers, met een groei van 5,1 procentpunt. Ook de afname van het aandeel vrouwen in de top met 2,6% bij de middelgrote organisaties (1.000 tot 5000 medewerkers) valt op. Overige verschillen zijn over het algemeen klein. Wel merken we op dat deze resultaten van jaar tot jaar verschillen, voornamelijk als gevolg van de deelname van organisaties met wisselende omvang in een gegeven jaar.

Figuur 3 Verandering aandeel vrouwen in de top, subtop en organisatie naar omvang organisatie tussen 2022 en 2023 (n=88)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2023

Omvang van de top en het aandeel vrouwen

Het idee bestaat dat als de top groter is, er meer kansen zijn dat een vrouw wordt benoemd. Hoewel onderzoek geen volledig consistent beeld laat zien (Richard et al., 2013, Randøy, 2006; Pouwels & Henderikse, 2015a, Pouwels & Henderikse, 2015b, Pouwels, Leenders & Van den Brink, 2019), wordt inderdaad vaker gevonden dat het aandeel vrouwen toeneemt met de omvang van de top. Onder top wordt in deze onderzoeken het hoogste bestuursorgaan verstaan; 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. Echter, in 2023 zien we geen sterke samenhang (meer) tussen het aandeel vrouwen in de top en de omvang van de top⁴. In de subtop is dat dit jaar anders: een groter aandeel vrouwen hangt samen met een kleinere omvang van de subtop⁵.

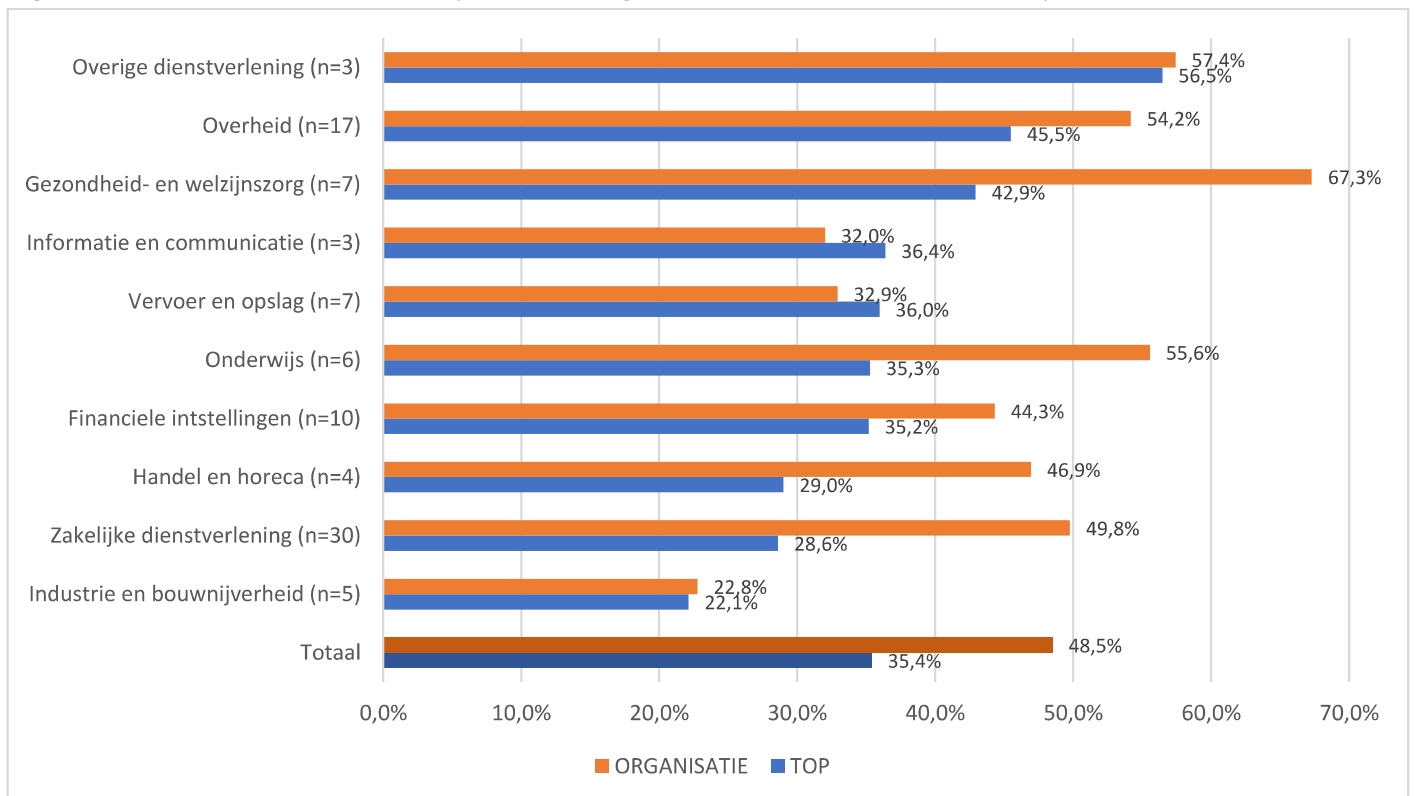
Het aandeel vrouwen in de (sub)top en organisatie naar sector

Dit jaar delen we charterorganisaties in volgens de sectorverdeling van de SBI (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2024⁶) en verlaten daarmee de tot nu toe gangbare sectorindeling van het charter. Figuur 4 toont het aandeel vrouwen in de *top* van organisaties per sector en tevens het aandeel vrouwen in de *organisatie* in deze sectoren.

Allereerst kijken we naar de percentages vrouwen in de top per sector. We zien dat de sector overige dienstverlening aan kop gaat met 56,5% vrouwen in de top. Op enige afstand volgen de sectoren overheid en gezondheids- en welzijnszorg (respectievelijk 45,5 en 42,9% vrouwen in de top). Hekensluiter is de sector industrie en bouwnijverheid met een aandeel vrouwen in de top van 22,1%; dat ligt ver onder het gemiddelde van 35,4% voor alle charterorganisaties. Enige nuance is op zijn plaats: bij sommige sectoren is het aantal organisaties gering. We merken op dat het geschetste beeld de *deelnemers* aan het onderzoek betreft en geen algemeen beeld geeft van de m/v-verdeling in sectoren in Nederland.

Een vergelijking tussen het aandeel vrouwen in de top en in organisaties in figuur 4 laat zien, dat in de meeste sectoren het aandeel vrouwen in organisaties hoger is dan het aandeel vrouwen in de top. De sectoren informatie en communicatie en vervoer en opslag vormen een uitzondering: daar ligt het percentage vrouwen in de top juist iets hoger dan het percentage vrouwen in de organisatie. Verder valt op dat sectoren die qua aandeel vrouwen in de top hoog scoren, vaak ook een hoog aandeel vrouwen in de organisatie hebben; er is dus een verband tussen aandeel vrouwen in de top en in organisaties⁷.

Figuur 4 Aandeel vrouwen in de top en in de organisatie naar sector in 2023 (in procenten; n=92)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2023

Het verschil tussen het aandeel vrouwen in organisaties en in de top is soms groot: in de sector *gezondheids- en welzijnszorg* is meer dan twee derde van de medewerkers vrouw tegenover 42,9% vrouwen in de top. Het verschil is ook groot in de sectoren *zakelijke dienstverlening* en *onderwijs*.

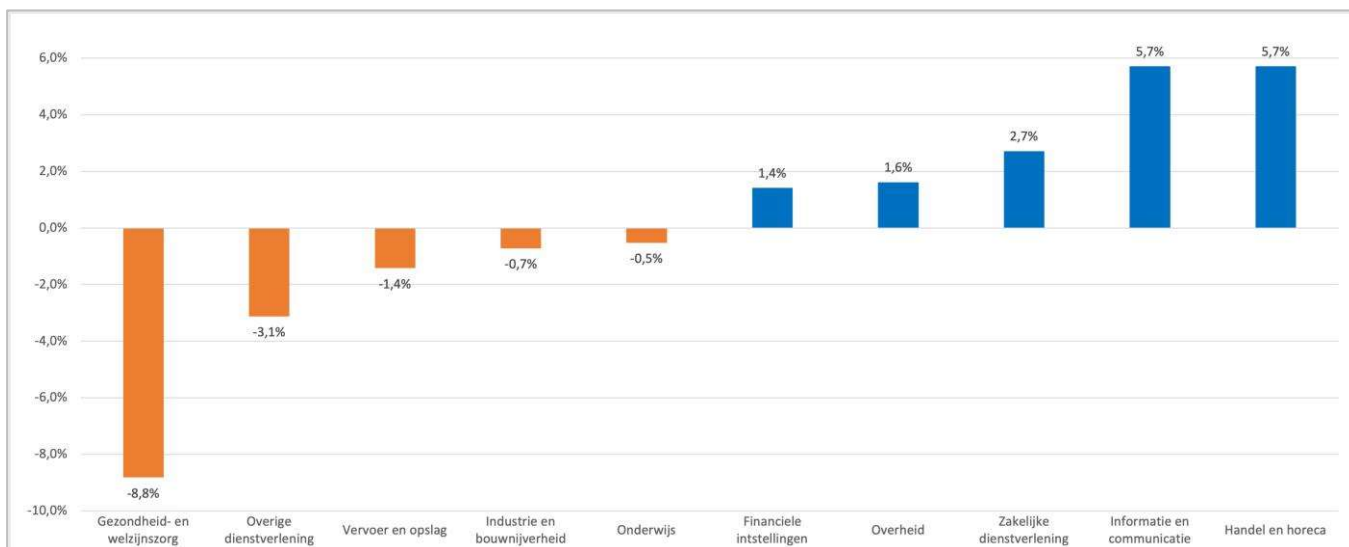
Meer nog dan bij het aandeel vrouwen in de top zien we dat aandeel vrouwen in organisaties samenhangt met het aandeel vrouwen in de *subtop*⁸. Koploper is de sector *gezondheids- en welzijnszorg* met 57,2% vrouwen in de subtop. Hekken sluiter is de *industrie en bouwnijverheid* met 24,3% vrouwen in de subtop.

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 2022 en 2023 per sector is toe- of afgenomen. In de *top* (figuur 5) zien we bij de helft van de sectoren een afname. Deze is vooral zichtbaar in de *gezondheids- en welzijnszorg* en bij de *overige dienstverlening*,

in tegenstelling tot vorig jaar toen in de sector *gezondheids- en welzijnszorg* een toename waar te nemen was. De afname is opvallend, omdat het aandeel vrouwen in de top in deze sectoren het grootst is. Toename is vooral te vinden bij de sectoren *handel en horeca* en *informatie en communicatie*.

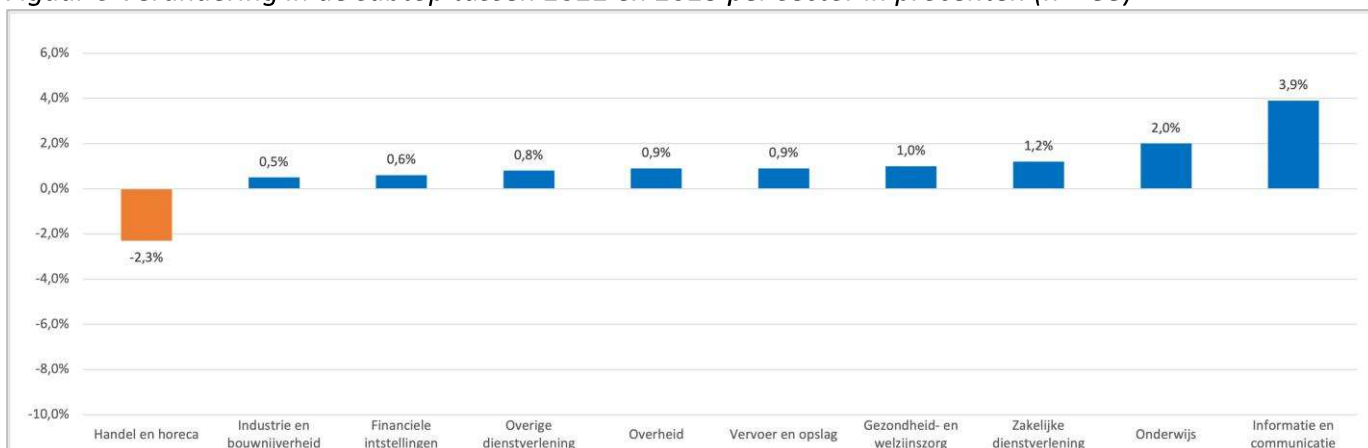
Figuur 5 Verandering in de top tussen 2022 en 2023 per sector in procenten (n = 88)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2023

Heel anders is het voor de subtop, waar in vergelijking met 2022 bijna over de gehele linie een toename van het aandeel vrouwen te zien is (figuur 6). Toename van het aandeel vrouwen in de subtop is het grootst in de sector *informatie en communicatie*.

Figuur 6 Verandering in de subtop tussen 2022 en 2023 per sector in procenten (n = 88)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2023

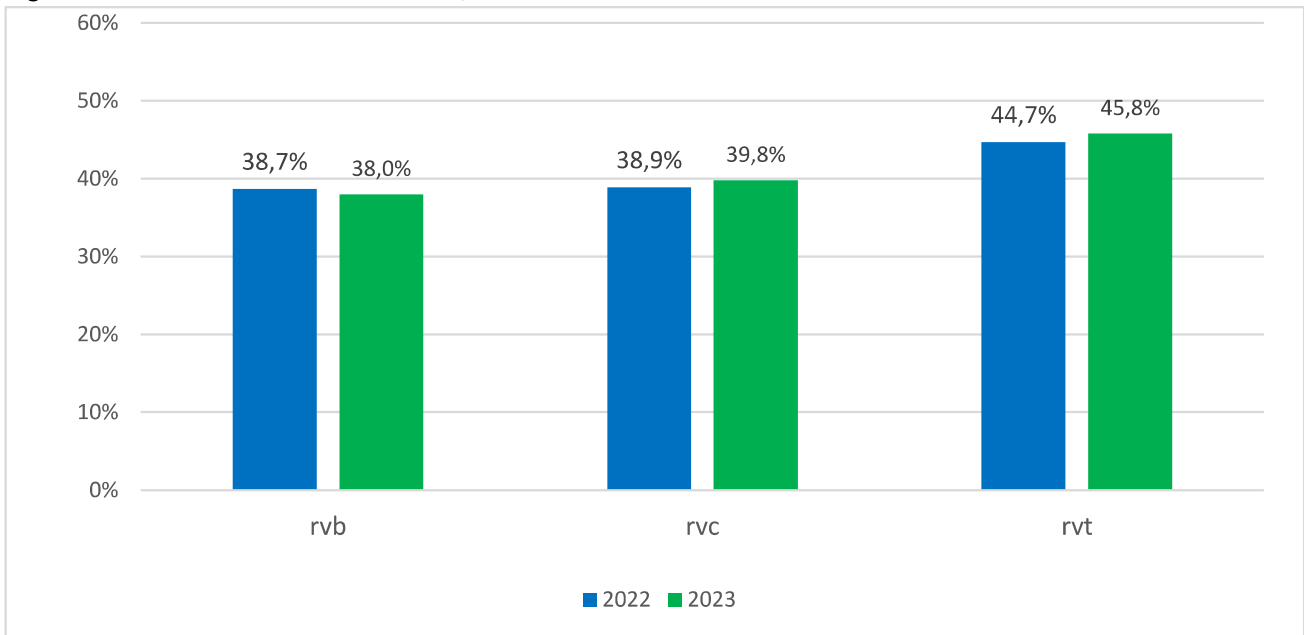
4. Vrouwen in de raad van bestuur en raad van commissarissen

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 2013⁹. 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 vennootschappen¹⁰. 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 bedrijven¹¹; 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 2022 én 2023 aan de monitor hebben deelgenomen, in 2023 gemiddeld 38,0% vrouwen in de rvb hebben. Het percentage vrouwen in de rvc is 39,8% en in de rvt¹² 45,8%.

Figuur 7 Aandeel vrouwen in de rvb, rvc en rvt in 2022 en 2023¹³



Bron: Monitor Talent naar de Top 2023

In vergelijking met 2022 valt op dat het percentage vrouwen in de rvb is afgenomen met 0,7 procentpunt. Het percentage vrouwen in de rvc en in de rvt is tussen 2022 en 2023 toegenomen met respectievelijk 0,9 en 1,1 procentpunt. Vorig jaar nog werd in alle drie de bestuursorganen nog een stijging van het aandeel vrouwen waargenomen van respectievelijk 1,9% voor de rvb, 1,0% voor de rvc en 2,4% voor de rvc. Een kanttekening hierbij is dat in de rvb altijd sprake is van kleine absolute aantallen, waardoor de toe- of afname van vrouwen kan leiden tot relatief grote procentuele verschillen.

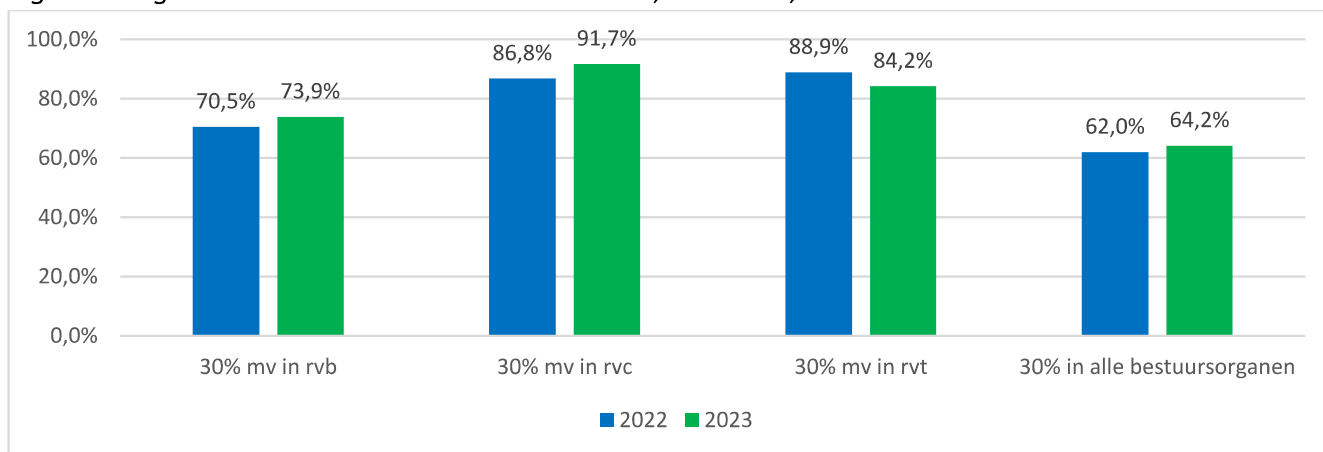
30% m/v bij het Charter Talent naar de Top

Beschouwen we minimaal 30% vrouwen als norm voor een evenwichtige m/v-vertegenwoordiging,

dan blijkt dat in 2023 bijna drie kwart (73,9%) van de raden van bestuur van charterorganisaties een evenwichtige verdeling kent (figuur 8). Ook het grootste deel van de rvc's (91,7%) en rvt's (84,2%) is evenwichtig samengesteld. Ter vergelijking: bij grote vennootschappen, niet-beursgenoteerd, is het aandeel bedrijven met minimaal 30% vrouwen in de rvc 43% in 2022. Bij beursgenoteerde bedrijven die volgens de WIQ moeten voldoen aan een quotum met sancties, is dat aandeel 82% (Zulkarnain et al., 2024¹⁴). We hebben ook nog gekeken hoeveel charterorganisaties meer dan 30% vrouwen in *alle* bestuursorganen hebben: in 2023 zijn dat 34 organisaties, in 2022 waren dat er nog 31¹⁵.

Van alle organisaties die de monitor over 2023 hebben ingevuld én een rvb hebben, heeft 18,6% in 2023 (nog) geen enkele vrouw in de rvb, dat percentage is hoger dan in 2022 (15,6%). Net als in 2022 hebben twee charterorganisaties in 2023 geen enkele vrouw in de rvc. Verder is er in 2023 geen enkele rvt zonder vrouwen, net als in 2022.

Figuur 8 Organisaties met minimaal 30% in de rvb, rvc en rvt, 2022-2023¹⁶



Bron: Monitor Talent naar de Top 2023

Uit figuur 8 is ook de *ontwikkeling* af te lezen in het realiseren van een evenwichtige verdeling tussen 2022 en 2023. Dit jaar zien we de grootste stijging in de rvc, met 4,9 procentpunt. Het aandeel organisaties met minimaal 30% vrouw in de rvt daalt echter, van 88,9% in 2022 naar 84,2% in 2023. Het aandeel organisaties met minimaal 30% in *al haar bestuursorganen* stijgt met 1,4 procentpunt. In 2023 zijn dat 48 organisaties. Ook hier plaatsen we de kanttekening dat de meeste raden van bestuur en raden van commissarissen niet groot zijn, waardoor absolute veranderingen een groot procentueel verschil kunnen maken. Gemiddeld hebben charterorganisaties vier leden in de rvb, zes in de rvc en vijf in de rvt.

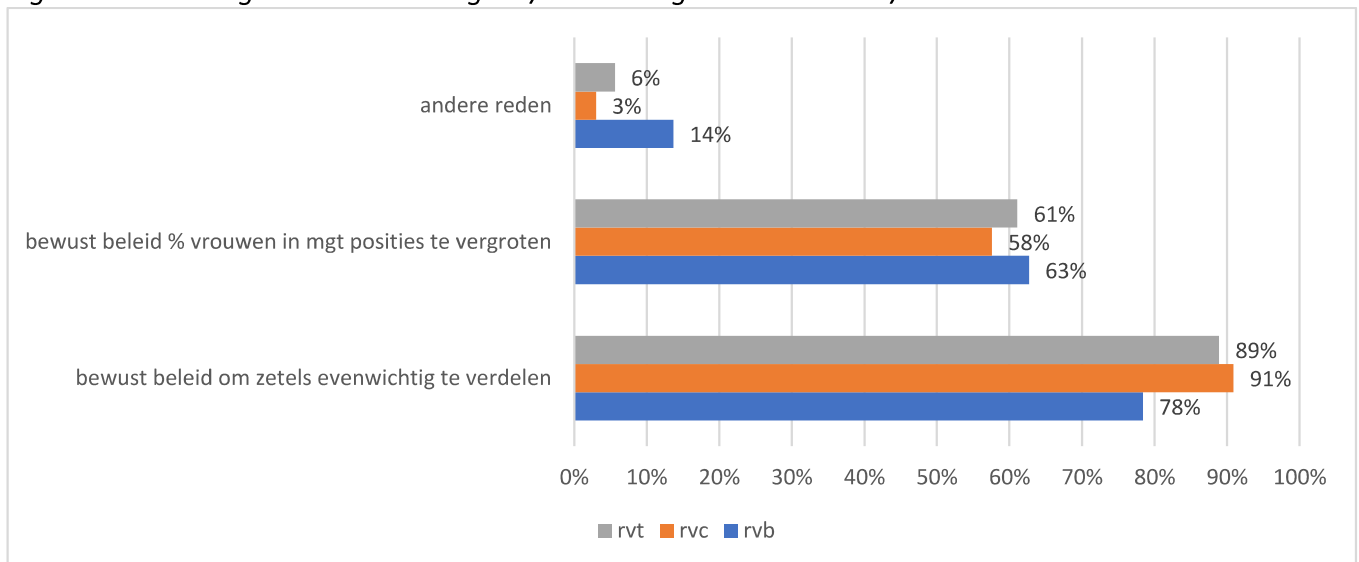
Realisatie van een evenwichtige verdeling verklaard

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 63% zegt beleid te voeren om het percentage vrouwen in managementposities te verhogen (figuur 9). Voor de rvc zijn deze percentages respectievelijk 91% en 58%, voor de rvt 89% en 61%.

Wet Ingroeiquotum

Van de nieuwe Wet Ingroeiquotum zegt meer dan de helft (51,1%) van de charterorganisaties in 2023 dat deze op hen van toepassing is. Vergeleken met vorig jaar (2022) is dat een stijging van 9,1 procentpunt. Verreweg de meeste van deze organisaties hebben een plan van aanpak gemaakt (93,3%), een stijging van 4,4% ten opzichte van vorig jaar. In 2023 geven drie organisaties aan dat dit (nog) niet is gebeurd, of dat ze ermee bezig zijn.

Figuur 9 Verklaring voor evenwichtige m/v-verdeling in de rvc en rvt/rvb in 2023¹⁷



Bron: Monitor Talent naar de Top 2023

5. Trends in het aandeel vrouwen in de top

In het voorgaande hebben we de prestaties van de charterondertekenaars *in 2023* 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 deze ‘generaties’ charterorganisaties.

Ontwikkelingen vanaf 2008

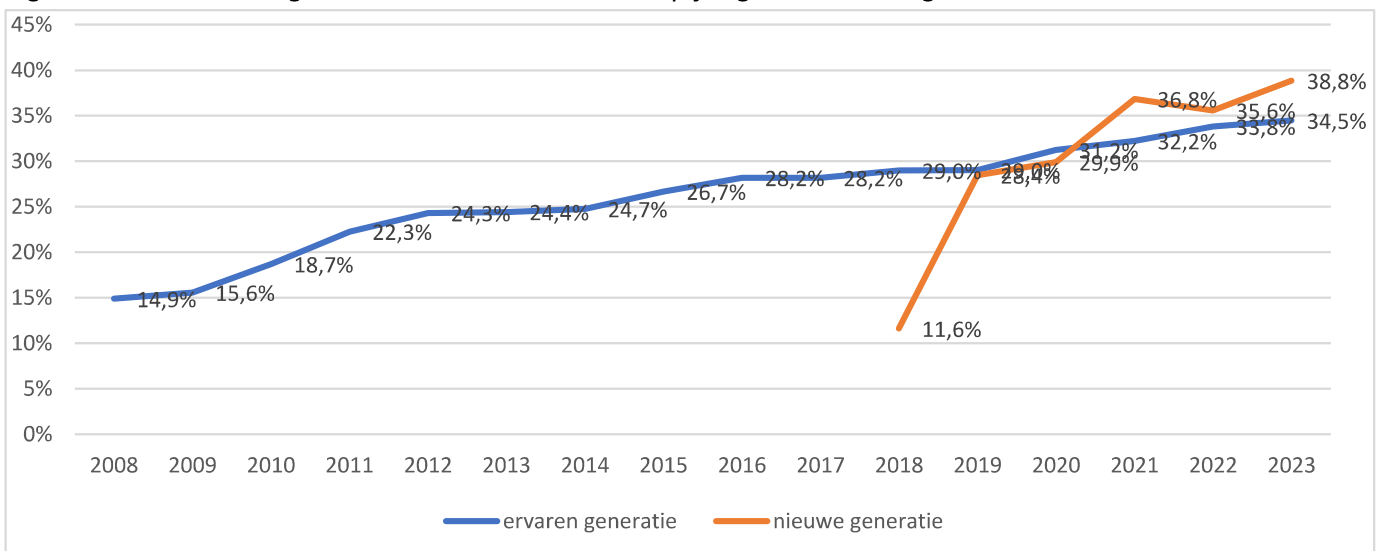
In 2023 doen nog 33 organisaties van het eerste uur (gestart in 2008) mee aan de monitor. Toen deze organisaties zich in de beginjaren bij het charter aansloten was het aandeel vrouwen in de top klein en stond diversiteitsbeleid in de kinderschoenen. We zien echter dat deze organisaties toegewijd blijven aan hun streven naar meer vrouwen in de top. Voor alle (vanaf 2008) deelnemende charterorganisaties zien we namelijk de volgende ontwikkeling:

- het aandeel vrouwen in de top groeit van 15,6% in 2008 naar 34,7% in 2023. Dit is een stijging van gemiddeld 1,3 procentpunt per jaar; deze stijging verloopt zeer geleidelijk, maar kent geen enkele dip;
- het aandeel vrouwen in de subtop groeit van 31,0% in 2008 naar 42,1% in 2023. Deze stijging is minder groot dan in de top, namelijk 11,1% in zestien jaar tijd;
- het aandeel vrouwen in de totale organisatie groeit van 44,4% in 2008 naar 49,4% in 2023, een stijging van 5,0% in zestien jaar.

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 zes jaar bij het charter zijn aangesloten (figuur 10). Omdat het om kleinere groepen gaat moeten de resultaten met voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

Figuur 10 Ontwikkelingen aandeel vrouwen in de top jonge en ervaren generatie¹⁸

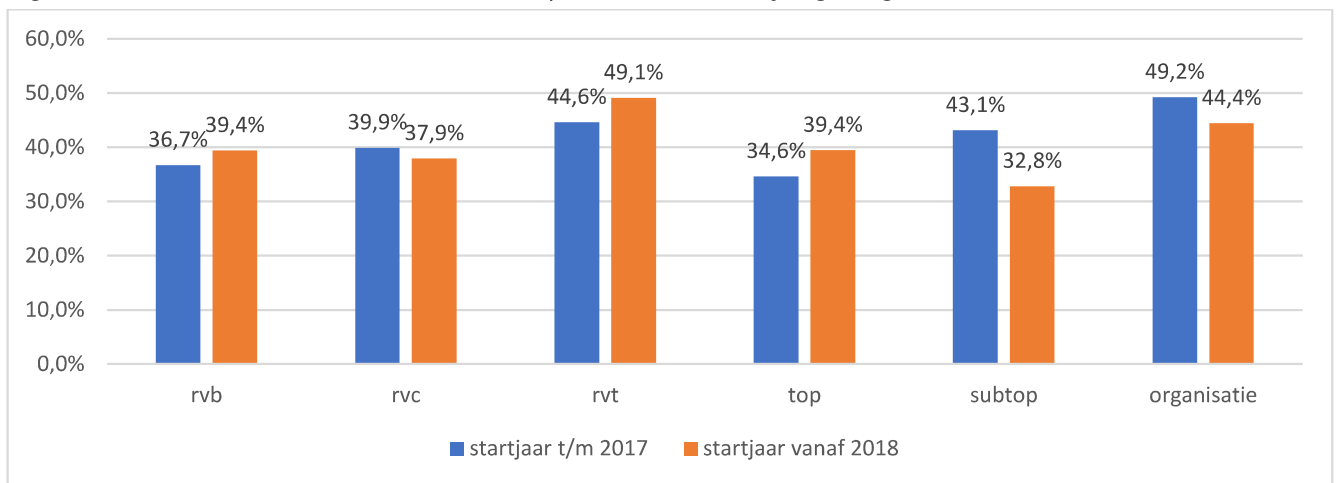


Bron: Monitor Talent naar de Top 2023

Bij 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 11,6% in 2018) en snelle stijgingen (zoals 36,8% in 2021 en 38,8% in 2023¹⁹), evenals een aantal organisaties die het streefcijfer al bij de start heeft behaald.

Ten slotte hebben we het aandeel vrouwen in 2023 in alle echelons vergeleken tussen ervaren en jonge organisaties (figuur 11). Dat levert een wisselend beeld: het aandeel vrouwen in de rvc, subtop en organisatie is hoger bij de ervaren organisaties en het aandeel vrouwen in de rvb, rvt en de top is hoger bij de jongere generatie.

Figuur 11 Aandeel vrouwen in raden en top van ervaren en jonge organisaties in 2023²⁰



Bron: Talent naar de Top 2023

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 2 (voor één vrouw in de top zijn twee vrouwen beschikbaar in de subtop), in 2023 is deze verhouding 1,2 (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 2023 is de verhouding 'subtop/top' voor de ervaren generatie 1,3 en voor de jonge generatie 0,7. De kweekvijver voor vrouwen in de top, de subtop, is bij de jonge generatie charterorganisaties kleiner dan bij de ervaren organisaties²¹.

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 2023 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

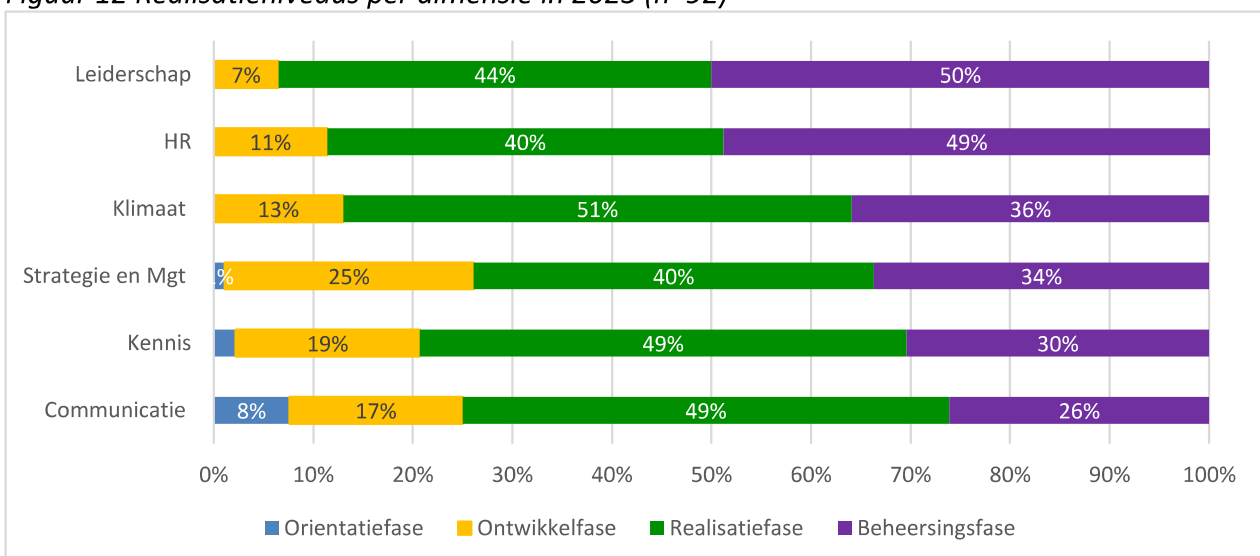
Aan de charterorganisaties is gevraagd een objectief beeld te geven over wat in hun organisatie op het gebied van m/v-diversiteit is gerealiseerd. Dat gebeurt met een score op zes dimensies, waarvan uit onderzoek en praktijk blijkt dat ze een belangrijke rol spelen om het aandeel vrouwen in de top te vergroten: *leiderschap, strategie en management, HR-management, communicatie, kennis en vaardigheden en klimaat*. 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)²².

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 niveau²³.

Figuur 12 Realisatieniveaus per dimensie in 2023 (n=92)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2023

We rapporteren de volgende stand van zaken:

- *leiderschap* is het verst ontwikkeld met 94% organisaties in de realisatie- of beheersingsfase;
- de dimensie *HR* volgt op de tweede plaats met 89% in de realisatie- of beheersingsfase;
- *klimaat* volgt met 87% in de realisatie- of beheersingsfase;
- *kennis* scoort dit jaar 79% in de realisatie of beheersingsfase; dit komt voornamelijk door een hoger percentage in de realisatiefase;
- de dimensies *communicatie* en *strategie en management* blijven verder achter met respectievelijk 75% en 74% in de realisatie- of beheersingsfase.

Inzet en functioneren per dimensie bekeken

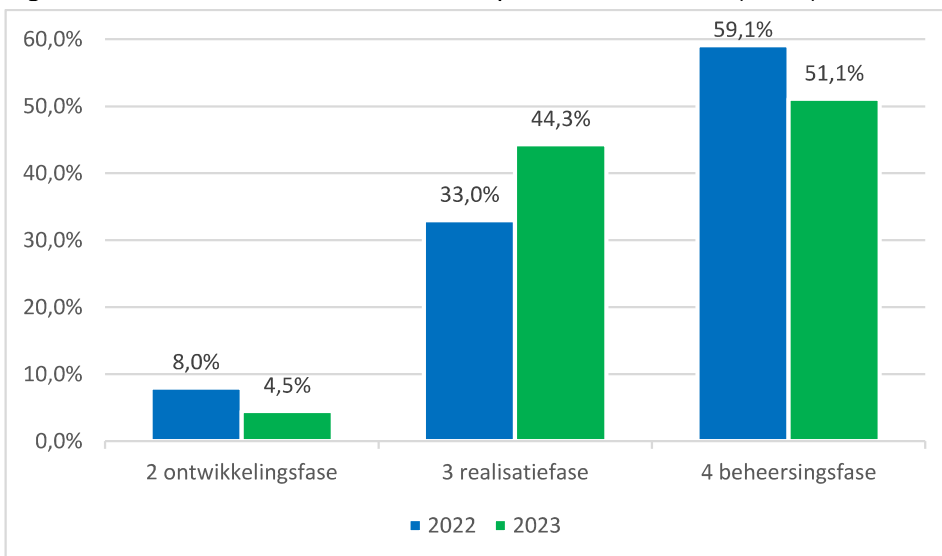
Voor de analyse per dimensie hebben we gekeken naar de organisaties die zowel in 2022 als in 2023 deelnemen (n=88). In de figuren 13 tot en met 18 hebben we de dimensies voor deze twee jaren telkens naast elkaar gezet. Daarnaast beschrijven we op onderdelen van iedere dimensie de stand van zaken in 2023 (n=92).

Leiderschap

Met leiderschap kijken we naar de manier waarop leiders de organisatie op koers houden en inspireren tot het behalen van ambities en resultaten, waaronder het nemen van verantwoordelijkheid, 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, en dat:

- *commitment aan doelstellingen en beleid* op hetzelfde hoge niveau blijft (94% in de realisatie- of beheersingsfase);
- het *aanwijsbaar sturen op resultaten door de top* hekkensluiter is met 76% in de realisatie- of beheersingsfase.

Figuur 13 Realisatieniveaus leiderschap in 2022 en 2023 (n=88)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2023

In vergelijking met het vorige monitorjaar (figuur 13) neemt het percentage charterorganisaties in de ontwikkelingsfase verder af (met 3,5%). Meer dan 95% van de organisaties heeft de realisatie- of beheersingsfase bereikt. Echter, het ontwikkelniveau neemt af ten opzichte van vorig jaar: meer organisaties geven aan in de realisatiefase te zitten en het percentage organisaties in de beheersingsfase neemt af.

Strategie en management

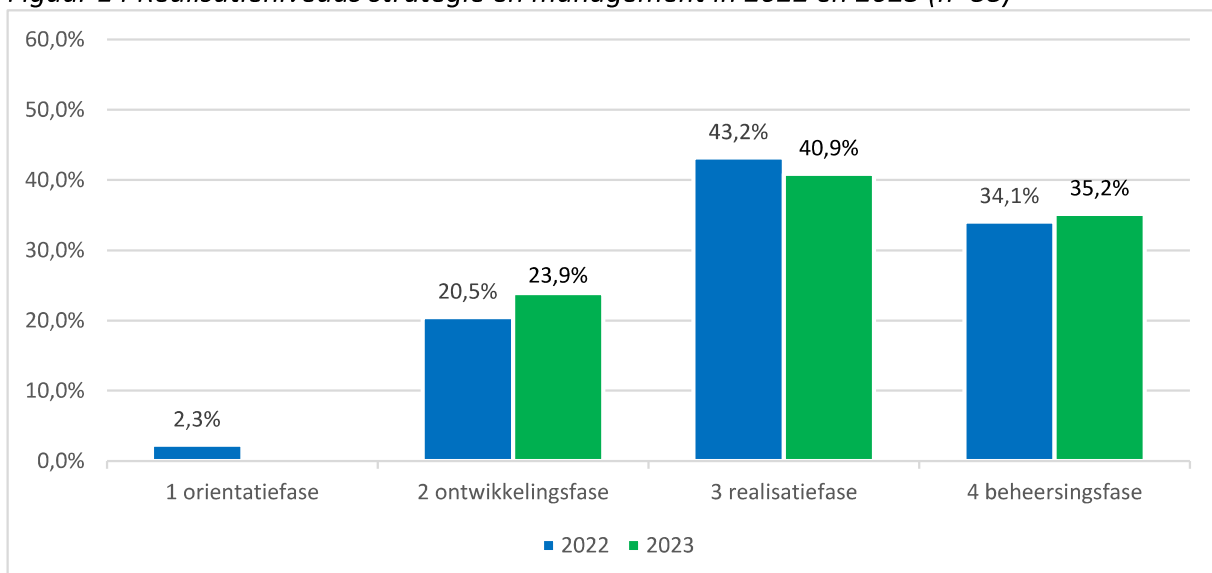
In de dimensie strategie en management vragen we naar concreet m/v-beleid door de hele organisatie heen, zoals het navolgen van doelstellingen voor het aandeel vrouwen in de top en het evalueren van het bereiken ervan, het hanteren van een business case, het inzetten van expliciete doelstellingen.

Op deze onderdelen laten de resultaten het volgende zien:

- 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, ditmaal met respectievelijk 86 en 84% in de realisatie- of beheersingsfase.
- het *beoordelen van leidinggevenden op m/v-beleid* blijft nog steeds ver achter bij de overige onderdelen van *strategie en management*, met slechts 36% in de beheersingsfase;

Een vergelijking van realisatieniveaus van charterorganisaties tussen 2022 en 2023 in figuur 14 laat slechts kleine veranderingen zien.

Figuur 14 Realisatieniveaus strategie en management in 2022 en 2023 (n=88)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2023

HR-management

Deze dimensie gaat over de mate waarin organisaties HR-beleid en -activiteiten inzetten om m/v-diversiteit te realiseren, zoals werving en selectie, het combineren van werk en privé, loopbaanontwikkeling en empowerment..

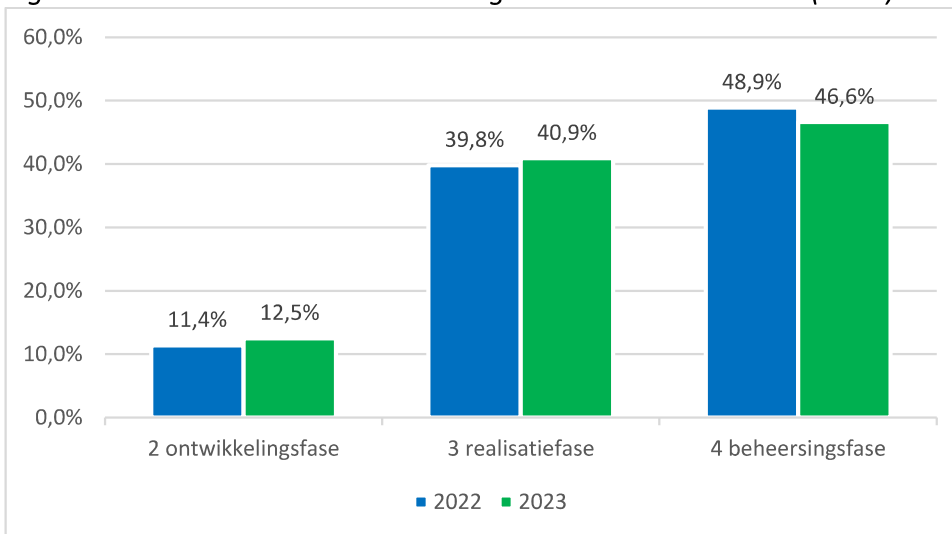
Kijken we naar het ontwikkelniveau waarop de organisaties zich in 2023 bevinden, dan zien we dat:

- op de onderdelen *meten van het aandeel vrouwen naar niveau en werk-zorgcombinatie in top en subtop* veel charterorganisaties in de beheersingsfase zitten (resp. 71 en 70%);
- het meten van *effectiviteit van maatregelen* matig scoort met 26% in de beheersingsfase;

Een vergelijking van de totaalscore tussen de organisaties die in 2022 en 2023 hebben deelgenomen (figuur 15) toont de volgende resultaten:

- het aandeel organisaties in de ontwikkelings- en realisatiefase neemt licht toe;
- en het aandeel organisaties in de beheersingsfase neemt licht af.

Figuur 15 Realisatieniveaus HR-management in 2022 en 2023 (n=88)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2023

Communicatie

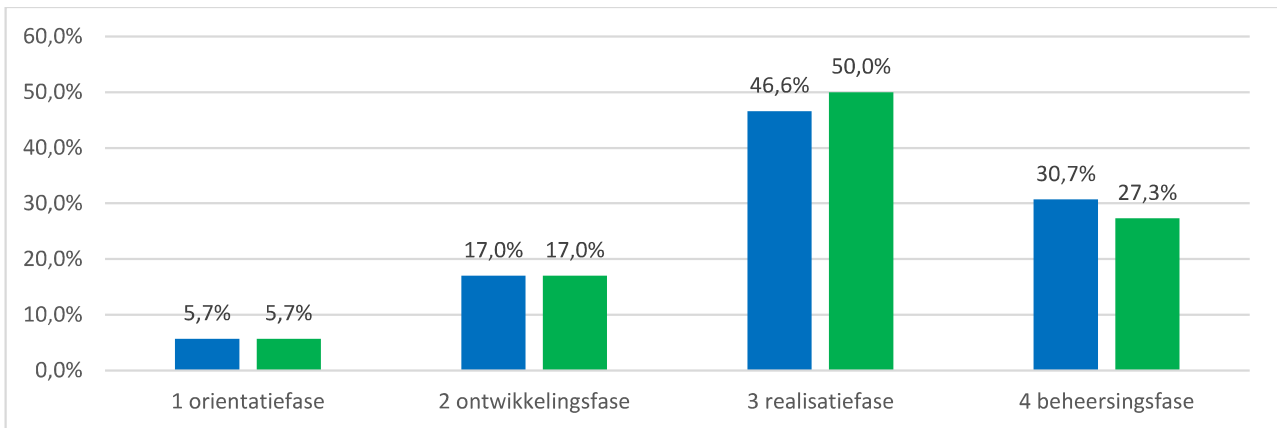
Bij communicatie gaat het om de mate waarin een organisatie haar visie, gevoelde urgentie en doelen voor diversiteit zichtbaar en hoorbaar uitdraagt²⁴, zowel via interne als externe communicatie; in hoeverre gebeurt dit bewust? Hoe is het gesteld met de zichtbaarheid van vrouwen in de top? We zien in 2023:

- dat organisaties op onderdelen van de dimensie communicatie iets vaker in de oriëntatiefase zitten, dan bij de andere dimensies het geval is;
- dat *zichtbaarheid in woord en beeld* het verst gevorderd is met 81% in de realisatie- of beheersingsfase en bijna de helft van de organisaties (49%) heeft het hoogste niveau bereikt;
- hekkensluiter is de *mate waarin medewerkers op de hoogte zijn van m/v-diversiteitsbeleid*, met 22% in de beheersingsfase.

Een vergelijking van de totaalscore tussen de organisaties die in 2022 en 2023 hebben deelgenomen (figuur 16) geeft de volgende resultaten:

- in de oriëntatie- en ontwikkelingsfase is niets veranderd;
- er zijn iets meer organisaties in de realisatiefase dan vorig jaar en iets minder in de beheersingsfase.

Figuur 16 Realisatieniveaus communicatie in 2022 en 2023 (n=88)

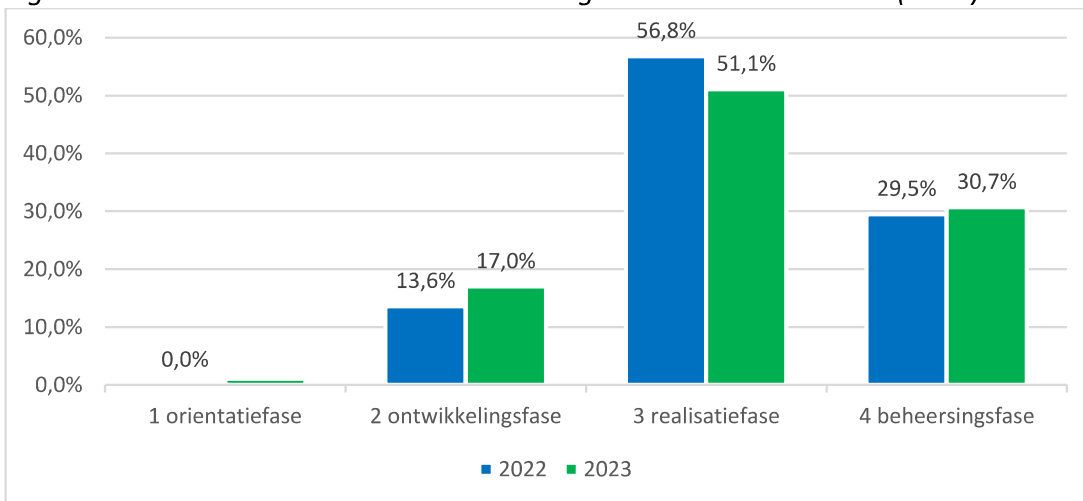


Bron: Monitor Talent naar de Top 2023

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? Daarover gaat deze dimensie.

Figuur 17 Realisatieniveaus kennis en vaardigheden in 2022 en 2023 (n=88)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2023

In 2023 zien we het volgende:

- 80,5% van de charterorganisaties geeft aan met het onderdeel *leidinggevend* zijn zich bewust van de meerwaarde van m/v-diversiteit in de realisatie of beheersingsfase te zijn aanbeland;
- net als vorig jaar is de inzet van doorstroommaatregelen door leidinggevend hekkensluis, met 65,3% in de hoogste fasen.

Kijken we naar de totale dimensie kennis en vaardigheden van alle organisaties die in 2022 en 2023 meedoen (figuur 17), dan valt op dat:

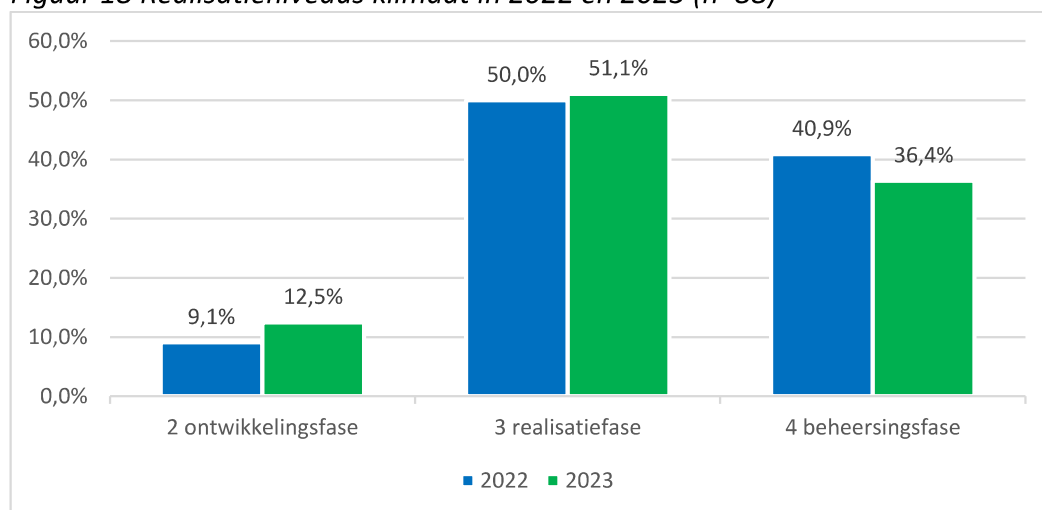
- het percentage organisaties in de realisatiefase afneemt met 5,7%;
- dit niet volledig ten goede komt aan de stijging in de beheersingsfase (1,2%);
- er wel een toename van het percentage organisaties in de ontwikkelfase is te zien.

Klimaat

Klimaat betreft de mate waarin m/v-diversiteit leeft en in de organisatie wordt gewaardeerd. In welke mate worden stereotypen, vooroordelen en discriminatie bestreden? Wordt de combinatie werk-zorg geaccepteerd? In 2023 zien we de volgende resultaten:

- de *bestrijding van stereotype beelden* en de *combinatie van werk- en zorgtaken* zijn het verst ontwikkeld, met 91 en 87% in de realisatie- of beheersingsfase;
- *verantwoordelijkheid van leidinggevenden* scoort het laagst, met 71% in de realisatie- of beheersingsfase;

Figuur 18 Realisatieniveaus klimaat in 2022 en 2023 (n=88)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2023

In figuur 18 tonen we de totalen op de dimensie klimaat van alle charterorganisaties die in 2022 en 2023 hebben meegedaan. We zien dat met name:

- zich iets meer organisaties in de ontwikkelingsfase (van 9,1 naar 12,5%) bevinden;
- en minder in de beheersingsfase (afname met 4,5%).

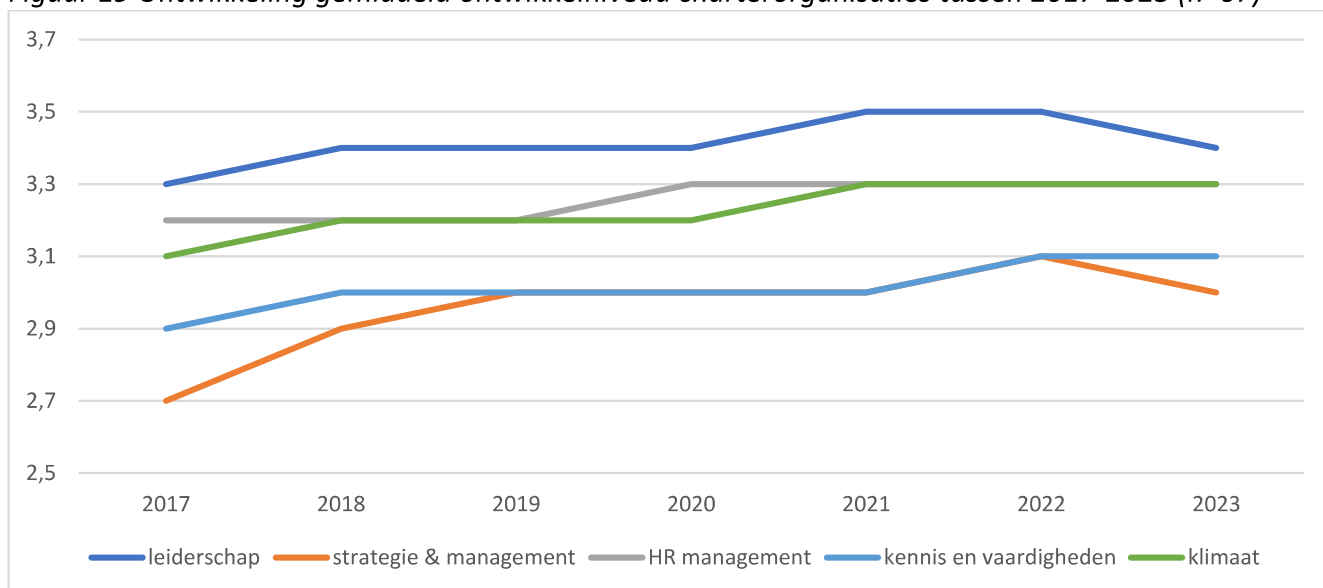
Inzet op m/v-diversiteitsbeleid gedurende deelname aan het charter

Figuur 19 toont de ontwikkeling in de tijd van het *gemiddelde* ontwikkelniveau per dimensie, voor charterorganisaties die tussen 2017 en 2023 aan de monitor deelnamen²⁵. We verwachten dat 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 zien dat de score op de dimensies niet meer stijgt of zelfs daalt waar het de dimensies leiderschap en strategie en management betreft²⁶. Deze omslag zette vorig jaar in. Een verklaring zou kunnen zijn dat dat charterorganisaties het hoogste niveau hebben bereikt, een 'steady state' op het gebied van m/v-diversiteit. Het kan ook zijn dat organisaties kritischer oordelen over hun eigen beleid

of de teugels juist laten vieren. Of zijn er andere verklaringen? Het zou bijvoorbeeld ook een zekere zelfgenoegzaamheid kunnen verraden: we zijn er wel.

Figuur 19 Ontwikkeling gemiddeld ontwikkelniveau charterorganisaties tussen 2017-2023 (n=67)²⁷



Bron: Monitor Talent naar de Top 2023

Verschillen tussen jonge en ervaren charterorganisaties

Figuur 20 laat het verschil zien in de ontwikkeling van beleid tussen organisaties die langer aan het charter verbonden zijn en charterorganisaties die het charter vanaf 2018 hebben ondertekend: het niveau van de startende organisaties ligt bij alle dimensies lager dan dat van de organisaties die langer aan het charter verbonden zijn. Bij het charter aangesloten blijven loont dus!

Figuur 20 Gemiddeld niveau m/v-diversiteitsdimensies van ervaren organisaties (eerder dan 2018 gestart) versus jonge generatie (gestart vanaf 2018)²⁸



Bron: Monitor Talent naar de Top 2023

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.

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. Voor de organisaties die in 2023 deelnemen kunnen we dit verband, net als vorig jaar, niet vaststellen²⁹. Mogelijk ligt de verklaring in het niet verder stijgen van het ontwikkelingsniveau van beleid zoals we eerder vaststelden. Intussen neemt het aandeel vrouwen in de top nog steeds verder toe. Dat zou kunnen wijzen op een vertraagd effect, bijvoorbeeld van (enkele) jaren eerder ondernomen maatregelen. 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 2023 deelnamen (n=92) geeft bijna iedereen (97,8%) aan een breder diversiteitsbeleid te voeren.

Op onze vraag om een toelichting hebben de organisaties uitgebreid gereageerd. Zij noemen in hun diversiteits- en inclusiebeleid verschillende categorieën diversiteitsdoelgroepen. Dit zijn de meest genoemde categorieën:

- Genderdiversiteit (inclusief vrouwen en niet-binaire medewerkers)
- Culturele diversiteit (inclusief etnische en nationale achtergronden)
- Diversiteit op het gebied van seksuele geaardheid (LGBTQIA+)
- Diversiteit van vaardigheden (inclusief fysieke en neurodiversiteit)
- Leeftijddiversiteit (generatiediversiteit)
- Sociaaleconomische diversiteit (arbeidsmarktpositie, verschil in sociaaleconomische status)

Op basis van de toelichting zien we dat de volgende kenmerken van diversiteits- en inclusiebeleid het meest worden genoemd:

- Inclusieve werkomgeving: het creëren van een inclusieve werkomgeving waarin alle werknemers zich gewaardeerd, gerespecteerd en ondersteund voelen, ongeacht hun achtergrond of identiteit.

- Gelijke kansen en toegang: het bieden van gelijke kansen aan alle werknemers, inclusief werknemers uit ondervertegenwoordigde groepen of werknemers die te maken krijgen met belemmeringen op de arbeidsmarkt.
- Training en bewustzijn: het investeren in trainingsprogramma's en bewustmakingsinitiatieven om het begrip en bewustzijn van diversiteits- en inclusiviteitskwesties op alle niveaus te vergroten.
- Affiniteitsgroepen: om extra ondersteuning, netwerkmogelijkheden en belangenbehartiging te bieden voor specifieke diversiteitsdimensies, zoals geslacht, cultuur, LGBTQ+, neurodiversiteit en handicap.
- Leiderschapsbetrokkenheid: om diversiteit en inclusiviteit te bevorderen, weerspiegeld in strategische prioriteiten, toewijzing van middelen en betrokkenheid bij diversiteitsinitiatieven.
- Samenwerking en maatschappelijke impact: met verschillende belanghebbenden en externe partners, om doelstellingen en initiatieven op het gebied van diversiteit en inclusiviteit te bevorderen.

Sommige organisaties hanteren een intersectionele benadering, waarbij rekening wordt gehouden met elkaar kruisende identiteiten om meerdere dimensies van diversiteit effectiever aan te pakken. Over het geheel genomen weerspiegelt het beleid een brede en holistische benadering van diversiteit en inclusiviteit binnen de organisatie, waarbij de waarde wordt erkend van het omarmen van verschillen en het creëren van een omgeving waarin alle individuen kunnen gedijen.

7. Inclusiviteitsbeleid

Waar *diversiteit* gaat over de representatie van verschillende sociale en culturele groepen in de organisatie, refereert *inclusiviteitsbeleid* 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 in één mond (D&I) genoemd.

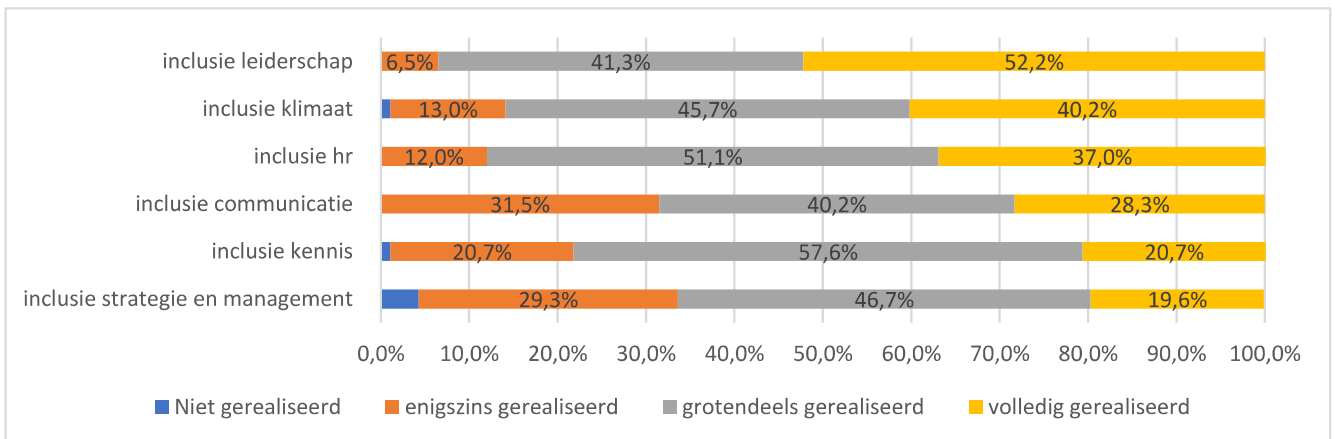
De Monitor Talent naar de Top meet al jaren (de mate van) m/v-diversiteit in de organisatie op zes dimensies. Veel organisaties zetten de stap naar een aanpak die uitgaat van inclusie. Om daarbij te helpen vragen wij organisaties sinds 2020 naar de mate waarin zij *dertien* aspecten van inclusiviteitsbeleid in hun organisatie hebben gerealiseerd. Net als bij m/v-diversiteit, zijn deze dertien aspecten van inclusie in zes dimensies samen te vatten. In dit hoofdstuk geven we de resultaten van de analyse naar realisatie van inclusiviteitsbeleid.

Inclusiviteit in 2023

Voor de charterorganisaties die in 2023 meedoen (n=92) zijn we nagegaan in hoeverre de zes dimensies van m/v-diversiteit van betekenis zijn bij het inclusiviteitsbeleid. Figuur 21 laat het volgende zien:

- net als bij m/v-diversiteit, is bij inclusiviteit de dimensie leiderschap het verst ontwikkeld volgens charterorganisaties, met 93,5% grotendeels of volledig gerealiseerd;
- dit wordt – net als bij m/v-diversiteit - gevolgd door HR-beleid (88,1%) en klimaat (85,9%);
- hekkensluiter is strategie en management, met 66,3% grotendeels of volledig gerealiseerd.

Figuur 21 Gemiddelde realisatieniveaus op dimensies van inclusiviteit in 2023 (n=92)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2023

Kijken we meer gedetailleerd naar inclusiviteit op het niveau van de afzonderlijke aspecten, dan zien we het volgende:

- net als vorig jaar, scoren bedrijven het hoogst als het gaat om de mate waarin de top zich *verantwoordelijk* voelt voor inclusiviteit: maar liefst 94,6% heeft dit volledig of grotendeels gerealiseerd; geen enkele organisatie bevindt zich op het laagste niveau;

- het contrast met de hekkensluis is groot: de mate waarin leidinggevenden op hun bijdrage aan inclusiviteit worden *beoordeeld* scoort het laagst, met 60,9% niet of enigszins gerealiseerd;
- het totaalbeeld laat zien dat bijna driekwart van de organisaties inclusiviteit *grotendeels* of *volledig* (73,9%) heeft gerealiseerd.

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

Inclusiviteit en aandeel vrouwen in de top

We hebben gekeken of het realiseren van meer inclusiviteit in de organisatie samenhangt met een hoger aandeel vrouwen in de top. Dat blijkt niet het geval³⁰. Net als in vorige jaren vinden we voor de deelnemende organisaties een zwakke *negatieve samenhang* tussen de mate waarin inclusiviteitsbeleid is gerealiseerd en het aandeel vrouwen in de top, de subtop en organisaties. Met andere woorden: naarmate inclusiviteitsbeleid meer is gerealiseerd, is het aandeel vrouwen in de top lager. Dit geldt ook voor het aandeel vrouwen in de subtop en in de totale organisatie. Tenslotte gaan we na of organisaties met een hogere score op inclusiviteit een grotere *toename* van het aandeel vrouwen in de top laten zien. Sinds we inclusiviteit meten (tussen 2020 en 2023), is dat niet het geval.

Wat kan de negatieve samenhang tussen inclusiviteitsbeleid en het aandeel vrouwen in de top verklaren? Net als vorig jaar zien we dat veel organisaties een breed diversiteitsbeleid voeren, enerzijds door zich te richten op meer verschillen, anderzijds door verbreding van diversiteitsbeleid naar inclusiviteit. Dit 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.

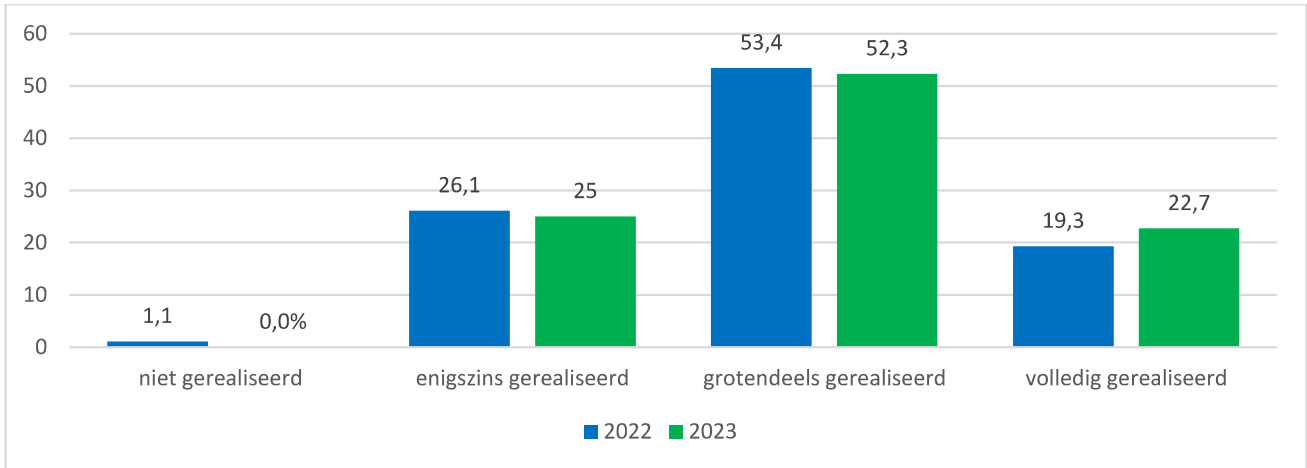
Ontwikkeling inclusiviteitsbeleid tussen 2022 en 2023

Om de ontwikkeling van het inclusiviteitsbeleid na te gaan worden de charterorganisaties over een periode van twee jaren vergeleken. De verschillen zijn klein. Figuur 22 toont dat:

- geen enkele organisatie meer op het laagste niveau scoort;
- iets minder organisaties aangeven inclusiviteitsbeleid enigszins of grotendeels gerealiseerd;
- iets meer organisaties aangeven inclusiviteitsbeleid volledig te hebben gerealiseerd.

Gemiddeld is het realisatieniveau van inclusiviteit tussen 2022 en 2023 gestegen van 2,9 naar 3,0. Bovendien toont figuur 24, dat deze groei op vijf van de zes dimensies is waar te nemen.

Figuur 22 Ontwikkeling realisatieniveau inclusiviteitsbeleid tussen 2022 en 2023 (n=88)

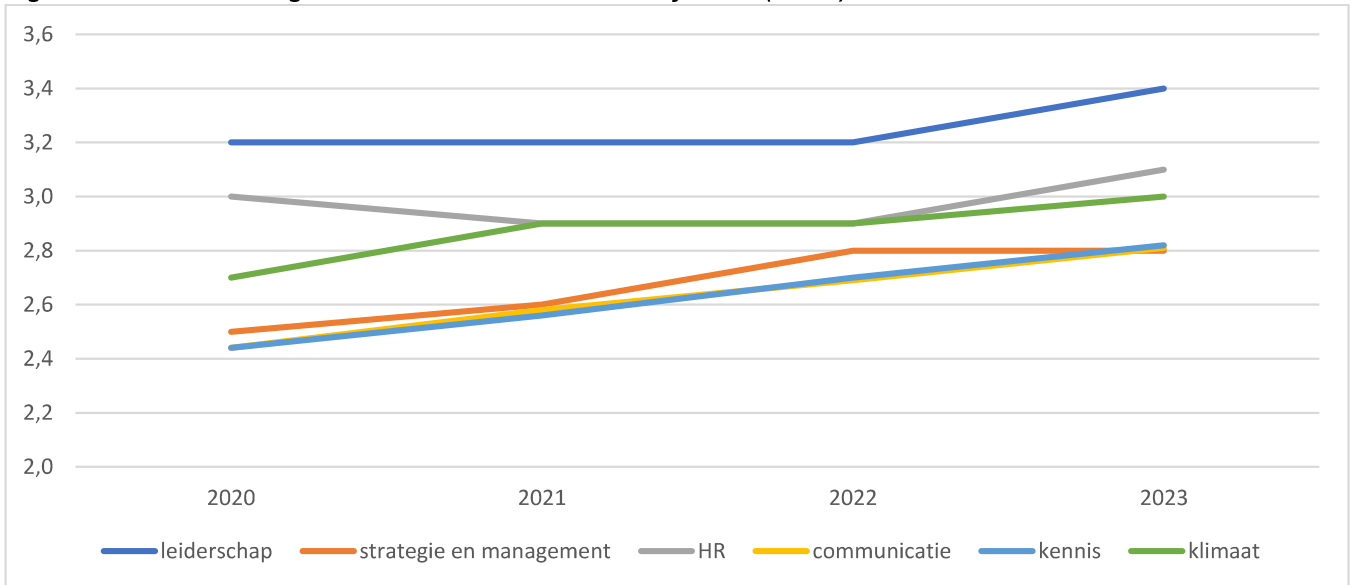


Bron: Monitor Talent naar de Top 2023

Parallellen tussen de ontwikkeling van inclusiviteit en dimensies van m/v-diversiteit

Ten slotte zijn we nagegaan in hoeverre de (gemiddelde) realisatie van de zes dimensies van inclusiviteit zoals organisaties rapporteren, parallel loopt met die van m/v-diversiteit. Kanttekening daarbij is dat inclusiviteit is gemeten met een beperkter aantal vragen dan m/v-diversiteit³¹. Een vergelijking is mogelijk, maar de resultaten moeten wel met enige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

Figuur 23 Ontwikkeling van inclusiviteitsbeleid vanaf 2020 (n=86)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2023

We vergelijken de ontwikkeling op het gebied van inclusiviteitsbeleid in figuur 23 met die van m/v-diversiteit in figuur 19. Zoals we in hoofdstuk 6 al constateerden, is bij m/v-diversiteit na lange tijd sprake van een stagnatie of lichte daling. In figuur 24 is echter zichtbaar, dat de realisatie van inclusiviteitsbeleid op de meeste dimensies zich vooral het laatste jaar ontwikkelt. We constateren dat de verschillen kleiner worden.

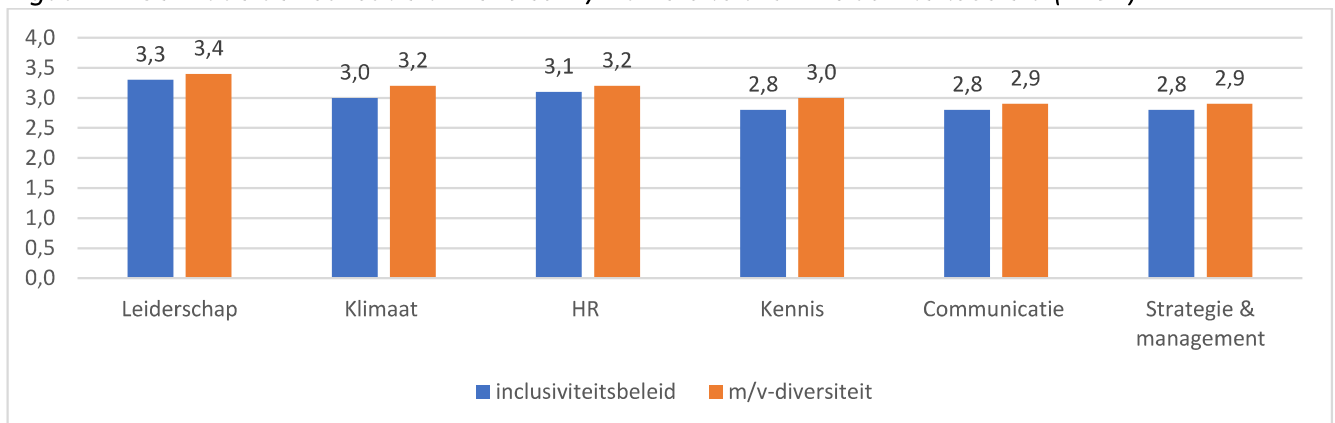
In 2020 is de gemiddelde score voor inclusie 2,6 en voor m/v-diversiteit 3,1. In 2023 zijn ze elkaar dicht genaderd met een gemiddelde score van 3,0 voor inclusie en 3,2 voor m/v-diversiteit. Een mogelijke verklaring voor het kleiner worden van de verschillen is, dat veel organisaties met hun m/v-diversiteitsbeleid het hoogst haalbare realisatieniveau hebben bereikt. De inzet op inclusiviteit daarentegen is van recente datum en heeft meer groeipotentieel.

Ten slotte hebben we de gemiddelde scores op de dimensies van beleid voor inclusiviteit en m/v-diversiteit in 2023 naast elkaar gezet (figuur 24):

- inclusiviteitsbeleid blijft op alle dimensies, net als vorig jaar, iets achter bij m/v-diversiteit;
- leiderschap is gemiddeld zowel m/v-diversiteit als inclusiviteit het meest ontwikkeld;
- de dimensies kennis, communicatie en strategie & management zijn bij beiden het minst ontwikkeld.

In alle gevallen is een sterke, *positieve* samenhang gevonden tussen de realisatie van de dimensies van m/v-diversiteitbeleid en die van inclusiviteitsbeleid. 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 24 Gemiddelde realisatie dimensies m/v-diversiteit- en inclusiviteitsbeleid (n=92)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2023

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 voor topposities en goede begeleiding van vrouwelijke kandidaten.

De naleving van de ESC door de aangesloten searchbureaus, wordt gemonitord en geeft inzicht in hoe bureaus zich in de praktijk inzetten voor de benoeming van vrouwen in topfuncties en de resultaten die zij hierbij boeken. In april 2024 hebben 42 searchbureaus een uitnodiging gekregen om de vragenlijst voor het monitoringjaar 2023 in te vullen. Daaraan is gehoor gegeven door 24 bureaus, een respons van 57%, minder dan we gewend zijn. In de volgende paragrafen gaan wij in op de resultaten van de monitor.

Aandeel vrouwen op longlist en shortlist

De deelnemende searchbureaus hebben in 2023 gemiddeld 51% vrouwen gehanteerd als streven bij het samenstellen van de longlist en de shortlist voor topposities, iets meer dan vorig jaar (48%). Van alle kandidaten die zij voor een longlist hebben voorgedragen was gemiddeld 47% vrouw en ook dat is iets hoger dan vorig monitoringjaar (45%). Voor de shortlist werden in totaal 46% vrouwen voorgedragen, vergelijkbaar met vorig jaar. Van het totaal aantal *plaatsingen* was 46% vrouw, vorig jaar was dat 48%.

We zoomen in op de rvb en rvc. Van alle plaatsingen die de deelnemende bureaus in 2023 hebben gerealiseerd vonden er iets meer binnen de rvc/rvt (27%) plaats dan binnen de rvb (22%). Vorig jaar was dat voor beiden 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 46% vrouw, meer dan vorig jaar (39%); het aandeel vrouwen op de longlist en shortlist voor deze posities is vrijwel gelijk (resp. 46% en 47%);
- van alle plaatsingen op rvc/rvt-posities is gemiddeld 51% vrouw (vorig jaar 54%), terwijl het aandeel vrouwen op de longlist en op de shortlist een klein verschil laat zien (resp. 51% en 48%).

Vinden searchbureaus dat zij voldoende potentieel geschikte vrouwelijke kandidaten ter beschikking hebben om voor te dragen? Alle bureaus op één na (23) antwoorden over voldoende of zelfs ruim voldoende potentieel te beschikken. Daarmee wordt de stijgende lijn van vorig jaar voortgezet.

Wensen van opdrachtgevers

We vragen searchbureaus ieder jaar hoe vaak zij het verzoek krijgen om alleen vrouwelijke kandidaten aan te leveren. Voor 2023 geeft de meerderheid van de bureaus (14) aan dat dit nooit of alleen soms het geval is, bij de overige bureaus (10) is dit vaak het geval. Als we dezelfde vraag stellen

maar dan voor alleen mannelijke kandidaten, geven alle bureaus aan dit verzoek nooit te krijgen of alleen soms. De uitkomsten zijn vergelijkbaar met vorig jaar.

Searchbureaus vinden met name de sectoren overheid, zorg en onderwijs voorloper op het gebied van m/v-diversiteit, maar daarnaast worden ook cultuur en zakelijke dienstverlening genoemd. Als achterblijvende sectoren op het gebied van m/v-diversiteit worden techniek, technologie en ICT, industrie en bouw het meest genoemd.

De redenen die door opdrachtgevers worden gegeven om *niet* te kiezen voor een vrouw, zoals geschiktheid en kwalificaties, evenals teamsamenstelling, zijn ten opzichte van vorig jaar niet gewijzigd.

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 te doen (17), de rest (7) meestal wel. 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. Op de vraag In hoeverre men stimuleert dat kwaliteiten van mannen en vrouwen gelijkwaardig gewaardeerd worden door opdrachtgevers antwoorden alle bureaus dat zij dit altijd/meestal wel doen.

Belemmeringen en ondersteuning

De belemmeringen die bureaus signaleren bij vrouwen die zij willen plaatsen voor een topfunctie zijn niet gewijzigd ten opzichte van vorig jaar. Belemmeringen die het meest genoemd worden zijn persoonlijke belemmeringen zoals onzekerheid en twijfel aan zichzelf, werk-privé balans en de cultuur binnen organisaties.

Ondersteuning van kandidaten, 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.

Kandidaten met een bi-culturele achtergrond

We vroegen searchbureaus ook in hoeverre opdrachtgevers vragen om kandidaten met een bi-culturele achtergrond. De meerderheid van de bureaus (17) geeft aan dat dit 'meestal niet' het geval is, bij de overige bureaus is dit 'meestal wel' het geval. Alle searchbureaus zeggen culturele diversiteit altijd (12) of meestal wel (12) onder de aandacht te brengen van opdrachtgevers.

Ervaren bureaus belemmeringen bij het plaatsen van kandidaten met een *bi-culturele achtergrond*?

Belemmeringen die het meest worden genoemd zijn:

- beschikbaarheid en vindbaarheid van kandidaten: onvoldoende potentiële kandidaten in beeld/beschikbaar, gebruiken andere netwerken;
- culturele verschillen en communicatiestijlen: onbewuste vooroordelen en culturele verschillen onjuist geïnterpreteerd;
- selectiecommissies en biases: biases in witte selectiecommissies, bi-culturele kandidaten onvoldoende op het netvlies van de opdrachtgever;

- gereedheid: organisaties zijn soms niet klaar om diversiteit te accommoderen;
- taalbarrières: Nederlandse taalbeheersing en taalbarrières vormen soms een obstakel.

Vinden searchbureaus dat zij voldoende potentieel geschikte kandidaten met een bi-culturele achtergrond hebben om voor te dragen? Ruim de helft (13 bureaus) antwoordt over onvoldoende potentieel te beschikken. De overige bureaus antwoorden voldoende (9) of ruim voldoende (2). Deze resultaten zijn vergelijkbaar met vorig jaar.

Best practices

We vragen searchbureaus elk jaar welke best practices zij toepassen om plaatsing van vrouwen bij opdrachtgevers te bevorderen. Voor 2023 betreft dit de volgende:

- *een goede mix van kandidaten voorstellen*: zorg voor een goede mix van kandidaten, met ten minste 50% vrouwen op de longlist en shortlist;
- *bewustwording bij opdrachtgevers creëren*: bespreek de voordelen van diversiteit en inclusiviteit;
- *objectieve selectieprocedures inzetten*: gebruik gestandaardiseerde assessmenttools om eerlijke beoordeling te waarborgen;
- *voorlichting over diversiteit en bias geven*: bewustmaking van stereotypen en hoe bias te voorkomen.
- *ondersteuning van vrouwelijke kandidatenbieden*: duidelijke uitleg en ondersteuning verlenen tijdens het selectieproces;
- *succesvolle casussen gebruiken*: deel referenties en succesvolle plaatsingen om de voordelen van diversiteit te illustreren;
- *strategische waarde benadrukken*: specifieke vrouwelijke competenties en strategische waarde van vrouwen binnen de organisatie onderstrepen.

Voor het plaatsen van kandidaten met een bi-culturele achtergrond worden de volgende best practices genoemd:

- *netwerken en evenementen organiseren*: netwerklunches en evenementen over het thema diversiteit om kennis en contacten op te doen;
- *bespreken van diversiteit*: bespreken van diversiteit met opdrachtgevers in de intake, in overleg;
- *voorlichting geven en bewustwording stimuleren*: voordelen van diversiteit benoemen en voorlichting over eigen bias;
- *kandidaten actief benaderen en ondersteunen*: opbouwen van netwerken en voordragen van kandidaten;
- *objectieve en eerlijke selectieprocedures inzetten*: gebruik van gestandaardiseerde assessmenttools, inclusieve communicatie en eerlijke beoordeling;
- *strategisch integreren van diversiteit*: holistische aanpak waarbij diversiteit in de strategie wordt geïntegreerd en altijd op de agenda staat.

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 2023.

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 gemonitord³². Aan de monitor over het jaar 2023 namen 14 charterorganisaties deel, meer dan vorig jaar. Het zijn pioniers op het gebied van culturele diversiteit. De resultaten worden onderling in de groep van deelnemende organisaties besproken, zodat organisaties zoveel mogelijk van elkaar leren. Daaraan is behoefte, want culturele diversiteit wordt door organisaties lastiger en complexer ervaren dan m/v-diversiteit.

Resultaten kwantitatief: culturele diversiteit in de top

In het kwantitatieve deel van de monitor culturele diversiteit wordt organisaties gevraagd naar het aandeel werknemers met een andere culturele achtergrond in de organisatie, in de top en in de subtop. Talent naar de Top hanteert hiervoor de nieuwe definitie van het CBS uit 2022; echter, bijna de helft van de deelnemende organisaties geeft aan zelf nog de oude definitie te hanteren. Het vastleggen van gegevens over culturele diversiteit is voor veel organisaties een lastige kwestie. Ruim de helft van de deelnemende organisaties beschikt over vastgelegde gegevens, de andere organisaties gebruiken voor de monitor schattingen door geboorteland als bron te hanteren, of door verschillende beschikbare bronnen met elkaar te combineren^{33 34}.

Ruim de helft van de aan de monitor 2023 deelnemende organisaties heeft een streefcijfer geformuleerd voor het aandeel werknemers met een andere culturele achtergrond in de top. De anderen zijn nog niet zo ver. Vorig monitoringjaar had de helft een streefcijfer. De streefcijfers die organisaties hanteren lopen uiteen van 4% tot 30% voor een periode variërend tussen nu en 2030. Het gemiddelde streefcijfer voor culturele diversiteit in de top is 13%. Eén organisatie geeft aan het streefcijfer in 2023 te hebben behaald.

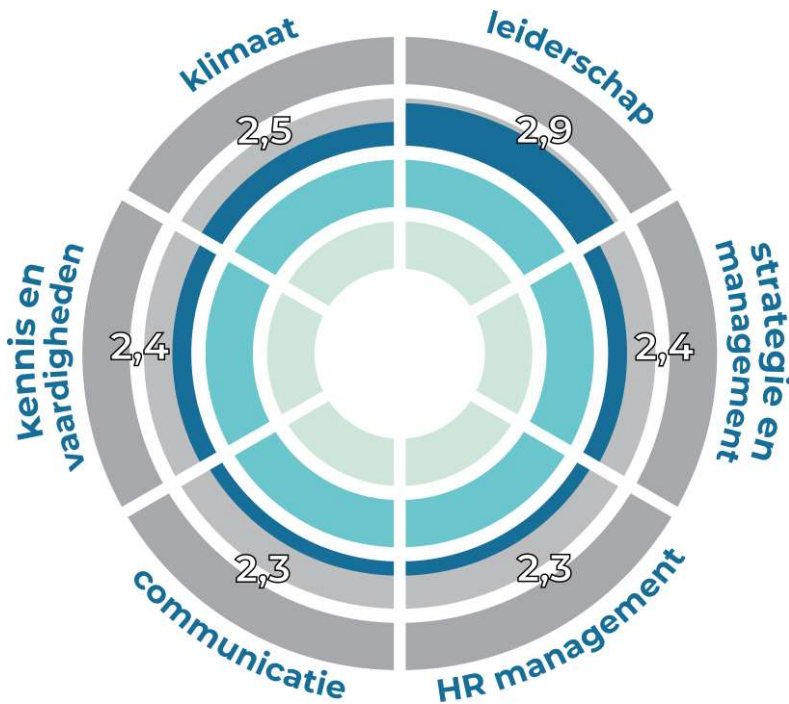
Het aandeel medewerkers met een andere culturele achtergrond in de top is gemiddeld 15,7% eind 2023. Vorig monitoringjaar was dat 5,7%, maar vergelijken tussen jaren is eigenlijk niet mogelijk vanwege het kleine aantal deelnemers.³⁵ In de rvb is het aandeel 9,1% en in de rvc³⁶ 7,5% (tegenover respectievelijk 5,9% en 3,2% in het vorige monitoringjaar). In de subtop is het aandeel 20,2% (6,2% vorig jaar) en in de totale organisatie 19,0% (10,3% 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 ontwikkelingsniveau per dimensie, 2023



Bron: Monitor Culturele Diversiteit 2023

Net als voorgaand monitorjaar en net zoals bij m/v-diversiteit en inclusiviteit, zien we dat leiderschap het meest ontwikkeld is: de gemiddelde score van organisaties voor deze dimensie is 2,9 en zij bevinden zich daarmee in de realisatiefase. HR-management en communicatie zijn relatief het minst ontwikkeld: gemiddeld bevinden de organisaties zich voor deze dimensie op 2,3 d.w.z. in de ontwikkelingsfase. Het ontwikkelingsniveau van de verschillende dimensies is over de gehele linie lager dan bij de m/v-monitor.

Motivatie en uitdagingen

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

- *betere prestaties en innovatie*: diversiteit bevordert creativiteit, innovatie en betere bedrijfsresultaten;
- *aansluiting bij de klant en de markt*: beter inspelen op de behoeften van klanten en de markt;
- *attractieve werkgever en talentbeheer*: diversiteit maakt een organisatie aantrekkelijker voor talent;
- *maatschappelijke verantwoordelijkheid en inclusie*: de verantwoordelijkheid om inclusie te bevorderen en ongelijkheid te bestrijden;
- *reputatie en rankings*: diversiteit kan bijdragen aan een betere reputatie en hogere posities in relevante ranglijsten;

- *reflectie van de samenleving*: het streven om een afspiegeling van de samenleving te zijn.

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

- *gegevensverzameling en meetbaarheid*: het gebruiken van persoonlijke gegevens van medewerkers, het ontbreken van meetinstrumenten en KPI's voor het monitoren van voortgang;
- *uitstroom van divers talent/beperkte doorstroom*: hogere uitstroom van divers talent, moeilijkheden in de doorgroei naar senior posities, traditionele ontwikkelpaden, te weinig senior rolmodellen;
- *onbewuste vooroordelen*: onbewuste vooroordelen en voorkeuren beperken de kansen voor divers talent;
- *communicatie en bewustwording, imago*: behoefte aan bewustwording en open gesprekken over diversiteit, werkgeversimago onder mensen met een migratieachtergrond;
- *trage vooruitgang op genderdiversiteit*: de focus op genderdiversiteit gaat ten koste van aandacht voor culturele diversiteit.

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 Winnaar m/v diversiteit 2024: APG

- **Sector:** Financiële dienstverlening

Wat leidt bij APG tot meer vrouwen in de top?

Als pensioenuitvoeringsorganisatie hebben we niet alleen oog voor financieel rendement, maar ook voor onze bijdrage aan de samenleving. In de kern gaat pensioen voor ons namelijk over mensen, over leven en samen leven. Samen met al onze medewerkers zetten we ons in voor een duurzame toekomst. We leggen hierbij vooral de focus op vier Sustainable Development Goals: armoedebestrijding, de aanpak van de klimaatverandering, gelijke kansen voor iedereen en het aangaan van partnerschappen.

We streven ernaar een organisatie te zijn die een afspiegeling is van de samenleving waar we ons voor inzetten. We geloven sterk in een gelijkwaardige behandeling en gelijke kansen voor elke medewerker. We weten dat diverse teams, mits er sprake is van een inclusief werkklimaat, uiteindelijk leiden tot meer werkplezier, een versterkt gevoel van betrokkenheid en betere resultaten.

Onze Raad van Bestuur draagt het belang van (gender)diversiteit actief uit en biedt bijvoorbeeld ruimte aan de organisatie om aan de slag te gaan met KPIs op het gebied van genderdiversiteit. Denk hierbij bijvoorbeeld aan bewust beleid om de zetels in het bestuur en de raad van commissarissen evenwichtig te verdelen en het doelbewust streven naar genderdiversiteit bij de werving van kandidaten voor top- en subtopfuncties. Ook bieden we mentorprogramma's aan specifiek voor vrouwen en is er de mogelijkheid voor elke medewerker om een training te volgen rondom onbewuste vooroordelen. Daarnaast heeft APG een vrouwennetwerk, Global Women's Forum, dat bijdraagt aan de bewustwording rondom genderongelijkheid. Ook bij ons jongerenetwerk, ons netwerk voor culturele diversiteit en ons LHBTI+-netwerk hebben meerdere vrouwen een bestuursfunctie.

Naast dit alles zet APG zich ook in voor de positie van vrouwen in de maatschappij. Zo werken we aan het vergroten van het financiële bewustzijn en de financiële onafhankelijkheid van vrouwen in Nederland. Door deze maatschappelijke rol op ons te nemen, en ons in te zetten voor gelijkheid, zijn we ook een aantrekkelijkere werkgever voor divers talent.

Business case meer vrouwen in de top

Binnen APG werken we aan een toekomst waarin we welvaart en welzijn duurzaam delen. APG ziet daarbij haar medewerkers als de sleutel tot succes. We zetten daarom in op een brede aanpak rondom diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie. Ons uitgangspunt is dan ook: bij APG is iedereen welkom en je moet volledig jezelf kunnen zijn.

Door een afspiegeling te zijn van de maatschappij kunnen we beter aansluiten op de behoeftes van onze pensioenfondsen en hun deelnemers. We geloven dat diversiteit in combinatie met een inclusief klimaat leidt tot waardevolle innovaties, veel creativiteit, grotere betrokkenheid, een betere besluitvorming en een versterkt probleemoplossend vermogen. Kortom, diversiteit en inclusie behoren tot de menselijke kant van ons duurzaamheidsprofiel.

Hoe helpt het Charter APG?

De afgelopen jaren heeft APG mooie stappen gezet, waar we graag op willen voortborduren. Het Charter Talent naar de Top helpt ons focus te houden op onze doelstellingen, geeft gewicht aan interne initiatieven en zorgt via de Monitor voor inzicht in de geboekte vooruitgang én verbeterpunten. De resultaten worden ook voorgelegd aan onze D&I-board, zodat deze worden meegenomen in het uitvoeren van ons beleid.

Contact:

Contactpersoon: Maikel Dullens – D&I Officer
Email: maikel.dullens@apg.nl

Diamant Award winnaar culturele diversiteit 2024: DNB

- Financiële sector, semi-overheid,
- Totaal 2300 medewerkers
- Streefcijfer: 26% bankbreed – reeds behaald, 17% cultureel divers, herkomst buiten Europa in de top, in 2028. 9% cultureel divers, herkomst binnen Europa, in 2028.

Wat leidt bij DNB tot meer culturele diversiteit in de top?

Door op ieder cruciaal moment in een HR-proces ruimte te creëren voor culturele diversiteit zorgen we bij DNB ervoor dat we versnellen op dit thema.

Zo werken wij bij de werving van onze trainees aan een diverse instroom. DNB heeft met maar liefst 9 cultureel diverse studentenverenigingen een partnership. Om de doorstroom van cultureel divers talent te bevorderen, werken we samen met externe partners. Medewerkers uit de doelgroep kunnen participeren in het leertraject Accelerate Cultural Diversity of deelnemen aan externe mentoring gericht op cultureel divers talent. Ook zorgen we dat de instroom van de managementpool voldoende cultureel divers is. Om meer managers met een cultureel diverse

achtergrond te benoemen experimenteren we met een Executive Search bureau dat gespecialiseerd is in de doelgroep. Tot slot monitoren we onze data en hebben we duidelijke KPI's opgenomen in de strategiedoelstellingen van DNB.

Business case meer culturele diversiteit in de top

De Nederlandsche Bank is er voor alle Nederlanders. Dus alle Nederlanders moeten zich kunnen herkennen in De Nederlandsche Bank. En dat betekent dat ons medewerkersbestand een afspiegeling moet zijn van de samenleving. De Nederlandse maatschappij is cultureel divers en dus moeten wij ook cultureel divers zijn. Het is van belang dat we alle perspectieven aan tafel krijgen, voor een meer diverse en daarmee sterkere besluitvorming. Gelijkvormigheid binnen ons management of directie hebben, dat is heel fijn, want dan zijn we het heel snel met elkaar eens, dan kunnen we kort en snel vergaderen. Maar dan lopen we juist de risico's dat we fouten maken, omdat we perspectieven over het hoofd zien.

Waarvoor werkt het Charter Talent naar de Top?

Door het Charter Talent naar de Top te tekenen hebben we een belofte gedaan, en belofte maakt schuld. Tevens werkt het Charter als een geheugensteuntje; elk jaar vullen wij de monitor in en krijgen we een set aan vragen die tegelijkertijd tot inspiratie leiden.

Contact:

Nazha Rustom
N.rustom@dnb.nl

Talent naar de Top Executive Search Award 2024

- Streefcijfer longlist: 50% vrouwen

Perrett Laver

Perrett Laver Amsterdam is in 2015 opgericht en onderdeel van een globaal opererend executive search bedrijf dat zich al meer dan 20 jaar specifiek richt op missiegedreven sectoren. Wij hebben een passie voor de impact die deze sectoren op de samenleving hebben en werken vanuit een sterke betrokkenheid bij diversiteit, sociale mobiliteit en rechtvaardigheid. Ons internationale team werkt nauw samen met onze opdrachtgevers en onze advisering richt zich op het verbeteren van de diversiteit, kwaliteit, en het internationale karakter van bestuurlijke en leiderschapsrollen.

Diversiteit

Perrett Laver draagt actief bij aan het bevorderen van diversiteit op topposities. Hierbij richten wij ons op diversiteit in de meest brede zin van het woord. Immers: diverse teams zijn beter presterende teams. Wij zijn er trots op dat al jarenlang ongeveer 50% van de door ons geplaatste kandidaten vrouw is. Perrett Laver heeft de 'Code Executive Search' van Stichting Talent naar de Top ondertekend. Onderdeel hiervan is dat wij onszelf verplichten om in iedere aan opdrachtgevers gepresenteerde longlist tenminste voor 30% aan vrouwelijke kandidaten op te nemen. In onze

searches gaan wij actief op zoek naar kandidaten door het raadplegen van onze netwerken en systematisch en uitgebreid onderzoek. Dit stelt ons in staat om af te wijken van de platgetreden paden en in te zetten op het identificeren en introduceren van nieuw en divers talent.

Wat levert het op?

Wij zijn er enorm trots op dat, sinds haar oprichting in 2015, Perrett Laver Amsterdam haar streefdoel van ongeveer 50% vrouwelijke geplaatste kandidaten haalt. Samen met onze opdrachtgevers zetten we ons in om wervingsprocessen te ontwikkelen die de diversiteit en inclusiviteit verbeteren. Bij Perrett Laver geloven we dat een breed scala aan perspectieven essentieel is voor de legitimiteit, effectiviteit en concurrentiepositie van een organisatie. Via onze search en advisering, zetten we ons actief in om sterkere leiderschapsteams te bouwen en de veerkracht van organisaties te bevorderen door diverse achtergronden, ervaringen en perspectieven samen te brengen. Kortom, we streven naar leiderschapsteams die werkelijk divers zijn.

Waarom werkt de Executive Search Code?

De Executive Search Code erkent de belangrijke rol die (executive) search bureaus vervullen bij het realiseren van meer diversiteit in topposities. Diversiteit is een strategische factor voor een goede besluitvorming en de performance van bedrijven, instellingen en overheden. Diversiteit is een noodzaak, en wordt enkel bereikt door hard werk en een voortdurende inzet van alle betrokkenen.

Contact:

amsterdam@perrettlaver.com

11. Conclusies

In de Monitor Talent naar de Top 2023 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 in 2023 te trekken tussen m/v-diversiteit en inclusiviteit?

De Monitor Talent naar de Top is uniek. Enerzijds omdat ze al sinds 2008 onafgebroken het aandeel vrouwen in de top, subtop en organisaties monitort, daarmee zijn ze in Nederland (maar waarschijnlijk ook daarbuiten) de langst lopende monitor op dit onderwerp. Anderzijds omdat een aantal organisaties al sinds de start aan deze Monitor meedoet, wat een uniek beeld laat zien van de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top van organisaties door de jaren heen. Zo kan worden nagegaan welke effecten deelname aan het Charter heeft op het aandeel vrouwen en op diversiteit.

De resultaten in 2023 laten een aantal opvallende ontwikkelingen zien. Deze bespreken we hieronder.

Aandeel vrouwen in de top

Net als voorgaande jaren zien we een geleidelijke, maar zekere voortgang van de toename van het aandeel vrouwen in de top en in de subtop. Ook in de organisatie in zijn geheel blijft het aandeel vrouwen toenemen.

In de rvb neemt het aandeel vrouwen ten opzichte van vorig jaar licht af. In de rvt en rvc zien we *wel* groei van het aandeel vrouwen. Vorig jaar nog werd in *alle drie* bestuursorganen nog een stijging van het aandeel vrouwen waargenomen. Het merendeel van de organisaties zit echter boven de WIQ-norm van 30% vrouwen en bijna twee derde van alle organisaties heeft meer dan 30% in al haar bestuursorganen. Dit laat zien dat aansluiting bij het Charter Talent naar de Top, waar ontwikkelingen nauwgezet worden gevolgd en begeleid, ervoor zorgt dat charterorganisaties in Nederland een voorbeeldfunctie vervullen.

Trends bij jonge en ervaren charterorganisaties

Een aantal organisaties van het Charter Talent naar de Top doet al vanaf het begin in 2008 mee. Deze 33 organisaties zijn een voorbeeld voor jongere charterorganisaties: zij blijven toegewijd aan hun streven voor meer vrouwen in de top en het aandeel vrouwen in de top groeit steevast door. De jongere generatie charterorganisaties tonen een wat grillige ontwikkeling van het aandeel vrouwen. Dit jaar streven zij de ervaren generatie voorbij in het aandeel vrouwen in de top. Echter, net als vorig jaar blijft bij de jongere generatie het aandeel vrouwen in de subtop achter, evenals het aandeel vrouwen in de organisatie.

Verschillen tussen organisaties

Verschillen tussen organisaties wat betreft het aandeel vrouwen in de top zijn zichtbaar in de organisatieomvang: met name kleine en middelgrote organisaties doen het goed, daar zit dit jaar de meeste groei. Bij de kleine organisaties groeit vooral de subtop, bij de middelgrote organisaties is dat de top. Grote organisaties, van meer dan 5.000 medewerkers, laten in alle gremia een lichte groei zien.

Bij een vergelijking tussen sectoren zien we, dat de groei van vrouwen in de top in 2023 vooral plaatsvindt in de sector *handel en horeca* en in de sector *informatie en communicatie*. In de *gezondheids- en welzijnszorg* is het aandeel vrouwen in de top fors afgenomen.

Vergelijken we het aandeel vrouwen in de top met het aandeel vrouwen in de organisatie, dan valt op dat sectoren met een hoog aandeel vrouwen in de top en subtop vaak ook een groter aandeel vrouwen in de organisatie hebben. Er zijn echter ook uitzonderingen: zo is in de *gezondheids- en welzijnssector* ruim twee derde van de medewerkers vrouw, maar het aandeel vrouwen in de top ligt fors lager. Bij de *overige dienstverlening* en in de sector *overheid* ligt het percentage vrouwen in de top veel dichterbij het percentage vrouwen in de organisatie.

De subtop is belangrijk als kweekvijver voor vrouwen in de top. Met uitzondering van de sector *handel en horeca* zien we in alle sectoren een toename van het aandeel vrouwen in de subtop ten opzichte van vorig jaar. De toename is het grootst in de sector *informatie en communicatie*.

Ontwikkeling m/v-diversiteitsbeleid

De belangrijkste conclusie die we voor de Monitor van 2023 kunnen trekken is, dat de omslag op de ontwikkeling van diversiteitsbeleid die we vorig jaar al zagen zich lijkt door te zetten: voor het tweede jaar op rij stijgt het niveau van de onderscheiden dimensies van beleid niet, of daalt het zelfs, zoals geldt voor de dimensie *leaderschap* en de dimensie *strategie en management*. Over het algemeen bevinden zich iets meer organisaties in de realisatiefase dan vorig jaar, en wat minder in de beheersingsfase. Daarbij laat de jonge generatie charterorganisaties op alle dimensies van m/v-diversiteitsbeleid een iets lagere realisatiegraad zien dan de ervaren generatie. Desondanks is het aandeel vrouwen in de top 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 verder doorzet en wat mogelijke oorzaken hiervan zijn.

Inclusiviteit versus diversiteit

Verreweg de meeste charterorganisaties voeren een breder diversiteitsbeleid dan alleen m/v-diversiteit. Een breder diversiteitsbeleid staat voor beleid dat is gericht op veel meer verschillen, zoals gender- en culturele diversiteit, diversiteit op het gebied van geaardheid, vaardigheden, leeftijd en sociaal-economische factoren. Soms wordt inclusiviteitsbeleid gezien als een vervolg op m/v-diversiteit, soms als aanvulling erop, soms als vervanging ervan.

In vergelijking met m/v-diversiteit zien we bij inclusiviteitsbeleid een opgaande trend. Gemiddeld genomen neemt het niveau van inclusiviteitsbeleid iets toe, maar de verschillen met vorig jaar zijn

klein. In 2023 geeft driekwart van de organisaties aan inclusiviteitsbeleid grotendeels of volledig te hebben gerealiseerd.

Net als vorig jaar vinden we een zwak 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 genderdiversiteit en inclusiviteit bezig zijn.

We stellen vast dat de ontwikkeling van m/v-diversiteitsbeleid en van inclusiviteitsbeleid meer naar elkaar toe groeit. Het niveau van inclusiviteitsbeleid blijft over de hele linie wel 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. Inclusiviteitsbeleid en m/v-diversiteitsbeleid hangen positief samen: hoe hoger de score op inclusiviteit, des te hoger de score op m/v-diversiteit.

Er is voor de charterorganisaties andermaal veel werk aan de winkel: zowel diversiteitsbeleid als beleid op het gebied van inclusiviteit vergen inzet, en dat kost tijd en energie. Veel organisaties lijken meer in te zetten op inclusiviteitsbeleid. Dat is goed, zolang ze zich blijven realiseren dat diversiteit gaat over de balans op de werkvloer en inclusiviteit over de wijze waarop organisaties met deze balans omgaan. M/v-diversiteitsbeleid en inclusiviteitsbeleid kunnen niet zonder elkaar, dat tonen de monitorresultaten aan.

12. Aanbevelingen

Aanbevelingen aan de Stichting Talent naar de Top

1. Longitudinaal onderzoek in de vorm van het vijftien jaar monitoren van m/v-diversiteit in de top van organisaties door Stichting Talent naar de Top is uniek. De resultaten laten bovenal zien dat aansluiting bij het Charter Talent naar de Top loont: het helpt organisaties om het aandeel vrouwen in hun top, subtop en organisatie te laten stijgen, aanmerkelijk meer dan bij organisaties die niet zijn aangesloten. Om ervoor te zorgen dat meer bedrijven van de waardevolle inzichten van de monitor gebruik kunnen maken, raden wij de Stichting aan om vol in te zetten op de werving van nieuwe organisaties. Zorg voor een onweerstaanbaar aanbod van advies en ondersteuning en betrek organisaties actief bij het charter.
2. Ondanks de groei in het aandeel vrouwen in de top, subtop en organisaties constateren we dat organisaties het charter verlaten, of niet meer aan de monitor deelnemen. We adviseren de Stichting om enerzijds na te gaan waarom organisaties niet meer deelnemen, en anderzijds om te informeren hoe het nu met deze organisaties gaat. Hoe is het aandeel vrouwen in de top van deze organisaties verlopen en welke wensen en vragen leven er wat betreft coaching en advies.

Met deze informatie kan de Stichting haar ondersteuning verder afstemmen, maar ook zorgen dat organisaties aangehaakt blijven.

3. Sinds 2008 organiseert de Stichting Talent naar de Top de monitor en coacht en adviseert organisaties bij het realiseren van diversiteit. Talent naar de Top is hierdoor zonder meer een baken van kennis op het gebied van diversiteitsvraagstukken. Wij adviseren de Stichting om haar kennis en ervaring (nog meer) te delen en actief te ontsluiten, zodat deze beschikbaar komt voor organisaties en (kennis)instellingen.

Aanbevelingen aan organisaties

1. Sinds 2022 stagneert de ontwikkeling van m/v-diversiteitsbeleid. Een mogelijke verklaring kan zijn dat organisaties van mening zijn dat ze een steady state hebben bereikt en daarom de teugels wat laten vieren. Wij raden de organisaties aan om niet achterover te leunen bij een mooie score, maar juist door te pakken om zodoende m/v-diversiteitsbeleid naar een hoger niveau te tillen.
2. Opvallend is dat lang niet alle organisaties de effectiviteit van HR-maatregelen meten. Het principe van meten is weten is ook voor HR-beleid belangrijk. Kennis over welke maatregelen werken en welke maatregelen moeten worden bijgesteld, leidt tot effectiever HR-beleid met inzet van de juiste HR-tools.
3. Leidinggevendens zetten dit jaar minder doorstroommaatregelen in. Voldoende doorstroom is echter essentieel om een verdere stijging van het aandeel vrouwen in de top te realiseren. Het is daarom raadzaam om na te gaan welke doorstroommaatregelen door leidinggevendens in de organisatie worden ingezet, hoe ze zijn georganiseerd en welke maatregelen succesvol zijn. Deze inzichten kunnen helpen om doorstroommaatregelen effectief en op de juiste plek in te zetten.
4. Zowel bij m/v-diversiteit als bij inclusiviteitsbeleid zien we dat het beoordelen van leidinggevendens op het gevoerde beleid ver achterblijft. Beoordeling van leidinggevendens op

het realiseren van diversiteitsdoelstellingen voorkomt dat diversiteit als een vrijblijvende doelstelling wordt beleefd, waarbij falen geen consequenties voor de leiding heeft. We raden charterorganisaties aan om deze beoordeling meer aandacht te geven en diversiteitsdoelstellingen standaard op te nemen in het takenpakket van leidinggevenden.

5. Op het gebied van communicatie constateren we dat nog lang niet alle medewerkers op de hoogte zijn van m/v-diversiteitsbeleid. Het is belangrijk dat medewerkers weten wat er speelt op het gebied van m/v-diversiteit; de beleving van diversiteit is een belangrijk onderdeel van de cultuur van een organisatie. Betrek medewerkers bij het realiseren van m/v-diversiteit en houd ze op de hoogte van de ontwikkelingen binnen de organisatie.
6. Charterorganisaties noemen een grote verscheidenheid aan elementen van diversiteits- en inclusiebeleid in hun organisatie en maatregelen om deze te versterken. Wij raden de organisaties aan om ruimte te scheppen voor uiteenlopende vormen van diversiteit en diversiteitsbeleid, maar vooral ook om te kijken wat in hun organisatie het beste past door gebruik te maken van de beschikbare kennis en expertise van andere deelnemers aan het charter.

Aanbevelingen voor verder onderzoek

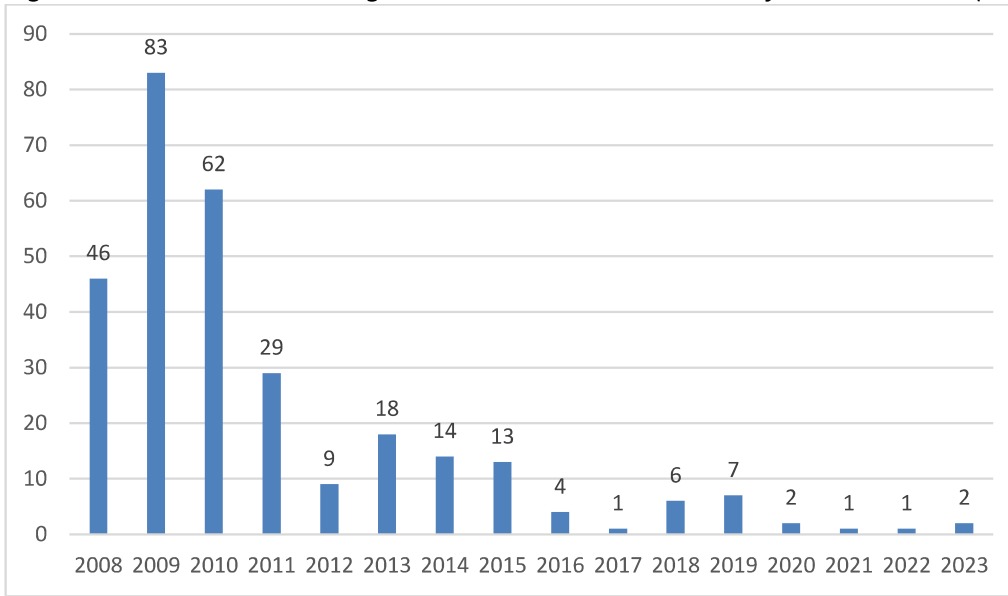
1. Sinds 2020 meet de Monitor Talent naar de Top ook het niveau van ontwikkeling van organisaties op het gebied van inclusiviteitsbeleid. Zowel voor m/v-diversiteit als voor inclusiviteit wordt in het onderzoek uitgegaan van zes dimensies. De commissie stelt echter vast dat de vergelijkbaarheid met m/v-diversiteitsbeleid beperkt is, aangezien inclusie op veel minder onderdelen wordt gemeten dan diversiteit. Wij adviseren daarom na te gaan op welke wijze het meetinstrument van inclusiviteitsbeleid kan worden aangepast en/of uitgebreid zodat een betrouwbare en zuivere meting van inclusiviteit en daarmee een vergelijking met m/v-diversiteit kan plaatsvinden.

Bijlagen

Bijlage 1 Profiel van de charterondertekenaars in 2023

Sinds 2008 hebben 280 organisaties het Charter Talent naar de Top ondertekend, samen hebben zij 298 organisatieonderdelen (zie figuur B1.1).

Figuur B1.1 Gemonitorde organisatieonderdelen naar startjaar 2008-2023 (n=298)*



*van drie charterorganisaties is het startjaar niet exact bekend.

Duur deelname

Driekwart (76,1%) van de organisaties die meedoen aan de monitor over 2023 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=298) bedraagt 7,5 jaren. De deelnameduur (dus alleen deelnamejaren) van *alle* organisaties uit 2023 met uitzondering van de nieuwe deelnemers is 12,4 jaren (n=90). De gemiddelde deelnameduur van de deelnemers in 2023 (uitgezonderd de nieuwe organisaties, inclusief uitvaljaren) is 12,9 jaar.

Organisatieomvang

Tabel B1.2 Organisatieomvang van charterorganisaties in 2023 (n=92)

Aantal medewerkers	n	Percentage
1-249	12	13,0%
250-999	21	22,8%
1.000-4999	32	34,8%
5.000 en meer	27	29,3%
Totaal	92	100,0%

Bron: Monitor Talent naar de Top 2023

De charterondertekenaars die de monitor over 2023 hebben ingevuld (92 organisaties), hebben samen 613.551 medewerkers, waarvan 11.365 medewerkers in topfuncties en 31.618 in functies in de subtop. Van de charterorganisaties die in 2023 deelnemen, heeft 87% een organisatieomvang van 1.000 werknemers of meer.

Sector

De charterorganisaties zijn niet gelijk verdeeld over de sectoren. In veel sectoren zijn maar weinig organisaties aangesloten (overige dienstverlening, informatie en communicatie, handel en horeca), in andere sectoren juist veel, zoals zakelijke dienstverlening. De basis voor de sectorindeling 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 2023 (n=92)

Sector	N	Percentage
Overige dienstverlening	3	3,3%
Informatie en communicatie	3	3,3%
Handel en horeca	4	4,3%
Industrie en bouwnijverheid	5	5,4%
Onderwijs	6	6,5%
Vervoer en opslag	7	7,6%
Gezondheid- en verzorging	7	7,6%
Financiële instellingen	10	10,1%
Overheid	17	18,5%
Zakelijke dienstverlening	30	32,6%
Totaal	92	100,0%

Bron: Monitor Talent naar de Top 2023

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.

Thessa Menssen

Thessa Menssen is commissaris bij Alliander en Aalberts. Zij 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. De uitspraken in het rapport hebben betrekking op de deelnemers aan de monitor.

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 2023 dat gerapporteerd wordt in de Monitor 2023 iets afwijken van het percentage voor 2022 uit de Monitor 2022. Dit verschil ontstaat doordat de groep organisaties waarover gerapporteerd wordt in de periode 2022 – 2023 anders van samenstelling is dan de groep waarover gerapporteerd wordt in de periode 2022 – 2021. 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 2022 (Verhoeven & Henderikse, 2023) werden alle organisaties gevolgd die de tool hebben ingevuld in 2012 en 2021.

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. Bij de resultaten van de analyse wordt echter soms toch de p-waarde aangegeven. Dit is slechts bedoeld om robuustheid van de analyse te laten zien.

Het onderzoek kan ten slotte 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

- Centraal Bureau voor de Statistiek (2024). *Standaard Bedrijfsindeling (SBI)*. Verkregen via www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/classificaties/activiteiten/sbi-2008-standaard-bedrijfsindeling-2008.
- 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*. 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*. 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/ VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B. & Henderikse, W. (2016a). *Charterbedrijven zetten de toon: ambitie en commitment werken. Monitor Talent naar de Top 2015*. Commissie Monitoring Talent naar de Top/ VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B., & Henderikse, W. (2017a). *Daadkracht werkt! Monitor Talent naar de Top 2016*. 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*. 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*. Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B. & Henderikse, W. (2018). *Het kán wel! Monitor Talent naar de Top 2017*. 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 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*. 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 ingroeiquote en streefcijfers in?* Verkregen via <https://www.ser.nl/nl/thema/diversiteitsportaal/inhoud-wet>.

- Verhoeven, N. & Henderikse, W. (2020). *Succes verzekerd*. Commissie Monitoring Talent naar de Top/De Onderzoeksconsultant/VanDoorneHuiskes en partners.
- Verhoeven, N. & Henderikse, W. (2021). *Het verschil maken. Juist nu!*. Commissie Monitoring Talent naar de Top/De Onderzoeksconsultant/VanDoorneHuiskes en partners.
- Zulkarnain, A., Nieuwenhuis, A., Pouwels, B., Jongen, E., Garretsen, H., Stoker, J. & Merens, A. (2024, 14 maart). *Effecten van het diversiteitsquotum op de korte termijn*. CPB, Universiteit Groningen, Universiteit Leiden, Bureau Pouwels, SCP. Verkregen via <https://www.cpb.nl/effecten-van-het-diversiteitsquotum-op-de-korte-termijn>.

Eindnoten

¹ Dit jaar is ervoor gekozen om de volgende driedeling van ‘groei’ van het aandeel vrouwen in de top aan te houden: Groeien = 1% groei en meer. Gelijk blijven is minder dan 1% groeien of dalen. Dalen = 1% daling en meer.

² Ook hier is een nieuwe verdeling in ‘groei, gelijk blijven en dalen’ aangehouden.

³ Organisaties die het streefcijfer uit het startjaar behaalden hebben 4,2 maal een nieuw streefcijfer opgesteld, organisaties die het niet haalden deden dat 3,4 maal. Het verschil is niet significant ($t(90) = -1,53$; $p = 0,065$).

⁴ De correlatie tussen de *omvang* van de organisatie en het *aandeel* vrouwen in de *top* bedraagt in 2023 $r = -0,062$, $p = 0,56$, $n = 92$.

Wij merken op dat wij in dit onderzoek alleen uitpraken doen over de *deelnemers* aan de monitor; we generaliseren niet. Af en toe vermelden we echter wel de p-waarde. Dat doen we slechts om aan te geven hoe robuust en betekenisvol de analyses zijn.

⁵ De correlatie tussen de *omvang* en het *aandeel* vrouwen in de *subtop* bedraagt in 2023 $r = -0,294$; $p < 0,05$, $n = 92$.

⁶ Voor de sectorindeling in 2023 wordt uitgegaan van de SBI-indeling die door het CBS wordt gehanteerd. Om tot deze nieuwe indeling te komen is voor iedere charterorganisatie de SBI-code opnieuw vastgesteld via de volgende tool: <https://sbi.cbs.nl/cbs.typeermodule.typeerservicewebapi/content/angular/app/#/text>. Daardoor ontstaan 10 sectoren voor de charterorganisaties in 2023. De sectoren bouwnijverheid en industrie zijn, vanwege de kleine omvang, voor de Monitor samengevoegd.

⁷ Uit een regressieanalyse blijkt dat het aandeel vrouwen in de organisatie een goede voorspeller is van het aandeel vrouwen in de top; $b = 0,414$, $t(91) = 4,005$, $p < .01$.

⁸ Uit een regressieanalyse blijkt dat het aandeel vrouwen in de organisatie een sterke voorspeller is van het aandeel vrouwen in de subtop; $b = 0,789$, $t(91) = 11,136$, $p < .01$.

⁹ 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).

¹⁰ 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.

¹¹ Op [p. 10](#) zijn de criteria te vinden voor wie de Wet Ingroeiquotum is bedoeld.

¹² Sommige charterorganisaties hebben een rvc, en sommigen hebben een rvt.

¹³ Weergegeven in procenten van het totaal aantal personen in de rvb, rvc en rvt; $n_{rvb}=61$; $n_{rvc}=36$; $n_{rvt}=19$.

¹⁴ Het onderzoek heeft betrekking op 71 beursgenoteerde bedrijven en 42 niet beursgenoteerde bedrijven. Er zijn geen cijfers beschikbaar voor de rvb.

¹⁵ In 2022 betreft dit 31 organisaties van de 50 (62%), in 2023 zijn het er 34 van 53 organisaties met een rvb en een rvt (64,2%).

¹⁶ 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: $n_{2021} = 21$; $n_{2022} = 21$.

¹⁷ 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: $n_{cases} = 17$, $n_{responses} = 23$.

¹⁸ De jonge generatie bestaat uit 15 organisaties die vanaf 2018 over een periode van 6 jaar in wisselende samenstelling aan de monitor deelnamen. De ervaren generatie bestaat uit 45 organisaties die respectievelijk in 2008, 2009 of 2010 gestart zijn en die de gehele periode aan de monitor deelnamen.

¹⁹ In recente jaren zoals in '23, '22, '21 en '20 startten er respectievelijk één en twee organisaties.

²⁰ Voor deze analyse zijn twee groepen charterorganisaties vergeleken: een groep van (maximaal) 78 organisaties die eerder dan 2018 is gestart, en een groep van (maximaal) 14 organisaties die vanaf 2018 is gestart. De steekproefomvang varieert aangezien niet iedere organisatie in ieder jaar meedoet, of over een rvt/rvc beschikt.

²¹ Het verschil in aandeel subtop tussen de ervaren en jonge generatie is significant: $t(67) = 3,33$, $p = 0,001$.

²² 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.

²³ 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.

²⁴ In 2022 en 2023 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

²⁵ Voor de ontwikkeling van de inzet en het functioneren zijn alle organisaties meegenomen die in 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 én 2023 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.

²⁶ Ook de nieuw gemeten dimensie communicatie (niet in deze figuur) vertoont tussen 2022 en 2023 een gelijkblijvende trend.

-
- ²⁷ De dimensie communicatie is in deze figuur niet meegenomen, omdat deze dimensie vanaf 2022 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.
- ²⁸ Voor deze vergelijking hebben we een groep jonge organisaties vergeleken (gestart vanaf 2018 en deelnemend in 2023) met de overige deelnemende organisaties in 2024, de groep dus die (met eventuele tussenposen) langer (of zelfs vanaf de start) aan het charter is verbonden. $N_{ervaren\ organisaties} = 82$; $n_{jonge\ organisaties} = 10$.
- ²⁹ We hebben een regressie-analyse gedraaid waarbij we het effect van alle dimensies op het aandeel vrouwen in de top (in 2023) hebben geanalyseerd. De gevonden verbanden zijn zwak en niet betekenisvol, soms in de andere richting dan de verwachting.
- ³⁰ Deze samenhang is in geen van de drie gevallen betekenisvol.
- ³¹ Inclusiviteit is gemeten in 13 vragen, iedere vraag vertegenwoordigt een specifiek aspect van inclusiviteit. Vervolgens zijn deze 13 vragen geclusterd in zes dimensies, net als bij m/v-diversiteit. M/v-diversiteit is gemeten op een veelvoud aan aspecten, namelijk 43 en deze zijn vervolgens geclusterd in zes dimensies. Dus hoewel de samenhang tussen dimensies van inclusiviteit en m/v-diversiteit hoog is, is voorzichtigheid geboden bij de onderlinge vergelijkbaarheid.
- ³² Met dien verstande, dat charterorganisaties aan de monitor culturele diversiteit vooralsnog deelnemen via een digitale vragenlijst.
- ³³ 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).
- ³⁴ Twee organisaties hebben geen cijfers over het aantal werknemers met een andere culturele achtergrond en kunnen ook geen schatting maken.
- ³⁵ 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.
- ³⁶ Een van deze organisaties heeft een rvt, deze cijfers zijn niet meegerekend