

COMMISSIE
MONITORING



TALENT
NAAR
DE TOP

Wie vooruit wil moet doortrappen

MONITOR TALENT NAAR DE TOP

2024

Monitor Talent naar de Top 2024

Wie vooruit wil moet doortrappen

Commissie Monitoring Talent naar de Top

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)

15 jaar duurzaam investeren in vrouwen naar de top! (2023)

Commissie Monitoring Talent naar de Top

Website www.talentnaardetop.nl

E-mail info@commissiemonitoring.nl

Monitor Talent naar de Top 2024;

Wie vooruit wil moet doortrappen

Nel Verhoeven, Wilma Henderikse

Commissie Monitoring Talent naar de Top

Amsterdam, juni 2025

Inhoudsopgave

Voorwoord	6
1. Monitoring vrouwen naar de top 2024 – inleiding	7
2. Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top	9
3. Verschillen tussen organisaties	12
4. Vrouwen in de raad van bestuur en raad van commissarissen	16
5. Trends in het aandeel vrouwen in de top	19
6. M/V-diversiteitsmanagement: inzet en functioneren	21
7. Inclusiviteitsbeleid	30
8. Monitoring de Executive Search Code	34
9. Monitoring Cultureel Talent naar de Top	37
10. Aansprekende voorbeelden	40
11. Conclusies	44
12. Aanbevelingen	47
Bijlagen	49
Bijlage 1 Profiel van de charterondertekenaars in 2024	49
Bijlage 2 Samenstelling commissie Monitoring Talent naar de Top	51
Bijlage 3 Onderzoeksverantwoording	52
Bijlage 4 Toelichting gehanteerde begrippen	56
Referenties	57
Eindnoten	59

Voorwoord

Als het gaat om het bevorderen van gendergelijkheid, diversiteit en inclusie lijkt Europa – en zelfs daar zien we afbrokkeling – steeds meer een eiland in een verruwende wereld. Van over de oceaan waait een gure wind die veel van de verworvenheden op dit terrein lijkt te willen wegblazen. Ook in Nederland zien we mensen en organisaties die met deze wind willen of denken te moeten meebuigen. Gelukkig geldt dat niet voor de organisaties die zijn aangesloten bij het Charter van Talent naar de Top. Zij blijven gecommitteerd aan het streven meer vrouwen te laten doorstromen naar/ instromen in de top van hun organisaties. Toch passen ook hier niet uitsluitend jubeltonen. Op sommige punten is nog steeds sprake van beperkte, maar gelukkig wel gestage vooruitgang. Andere punten tonen stagnatie en soms lichte achteruitgang aan, soms al enkele jaren achter elkaar. Weliswaar zijn er organisaties die voor zichzelf een streefcijfer van 50/50 hanteren waar het gaat om de samenstelling van de top, maar veel van onze ‘koplopers’ zijn zover nog (lang) niet. Toch is er geen enkele reden om te blijven hangen bij de dertig procent vrouwen die meer dan een decennium geleden geïntroduceerd werd om organisaties in beweging te krijgen op weg naar meer gelijke genderverhoudingen in de top van organisaties.

Opvallend is dat het zo verhoopte zwaan-kleef-aan-effect uitblijft, terwijl je als nieuwkomer wel degelijk kunt leren van wat de oudgedienden in de community van Talent naar de Top tot stand hebben gebracht. De uitgebreide analyses die ten grondslag liggen aan de monitor laten jaar na jaar zien wat belangrijke factoren zijn om aan te werken om evenwichtiger genderverhoudingen in de top dichterbij te brengen.

De uitkomsten van de SER-monitor, die zich richt op de ruim vijfduizend grote vennootschappen in Nederland, laten zien dat er tal van organisaties zijn die nog niet werken aan evenwichtiger genderverhoudingen en/of geen idee hebben hoe dat te doen. Daar ligt dus nog een enorm werkterrein braak. De oproep van de Monitorcommissie is dan ook aan zowel de stichting als aan de charterondertekenaars om ook die organisaties aan te spreken en uit te nodigen actief aan de slag te gaan om meer vrouwen in de top te krijgen. Dat is niet alleen van belang voor individuele organisaties, maar ook van breder belang voor de Nederlandse economie als geheel: als we alle talent, zowel van mannen als vrouwen, optimaal inzetten gedijt de Nederlandse economie en gedijen al die vrouwen en mannen door te doen waar ze goed in zijn en waar ze plezier in hebben. Daarom is het zaak telkens opnieuw duidelijk te maken dat het streven naar meer vrouwen in de top niet een malle hobby van een groepje idealisten is, maar een essentiële bijdrage levert aan de toekomstige brede welvaart van ons land. Juist in deze tijden van tegenwind moeten we de vaart er in houden: wie vooruit wil moet doortrappen!

Joop Schippers

Voorzitter commissie Monitoring Talent naar de Top

1. Monitoring vrouwen naar de top 2024 – 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 de organisatie te bevorderen. Deelname aan het charter is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Sinds 2008 hebben 281 organisaties het charter ondertekend, met in totaal 299 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 2024 laat zien hoe charterorganisaties er in 2024 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 2024 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 2024 te trekken tussen m/v-diversiteit en inclusiviteit?

We hebben 94 organisaties gevraagd de [monitoringtool](#) over 2024 in te vullen. Daaraan hebben 84 organisaties gehoor gegeven, waaronder één organisatie die voor het eerst meedoet (zie bijlage 1 voor het profiel van alle organisaties). De netto respons komt daarmee op 89%. Samen hebben deze organisaties in 2024 554.990 werknemers, waarvan 10.089 in de top en 27.011 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 2024.

2. Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top

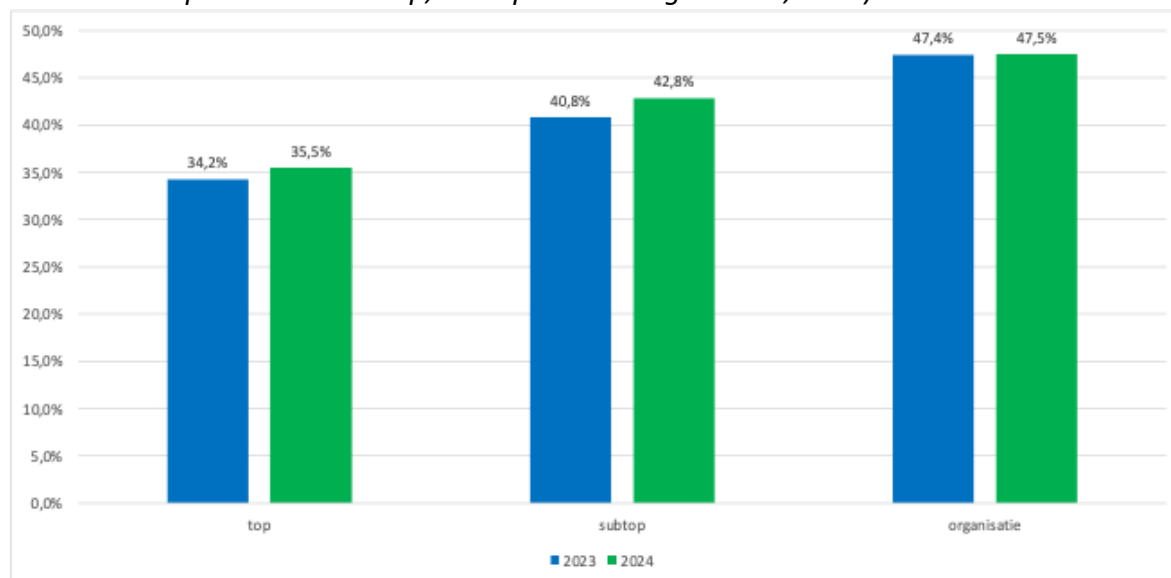
In dit hoofdstuk kijken we naar de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de (sub)top en vergelijken deze met het vorige jaar. De vergelijking vindt altijd plaats voor organisaties die in twee opeenvolgende jaren aan de monitor deelnemen, zodat verschillen in de samenstelling van de groep worden uitgesloten. In 2023 en 2024 deden 82 organisaties aan beide monitoren mee.

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 2024 voort. Het gemiddelde aandeel vrouwen in de top stijgt met 1,3 procentpunt van 34,2% eind 2023 naar 35,5% eind 2024 (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 iets groter (53,7% versus 50,0% in 2023). In 2024 daalt het aandeel vrouwen in de top bij 23,2% van de organisaties en bij eveneens 23,2% blijft het nagenoeg gelijk¹. Net als voorgaande jaren is er geen enkele charterorganisatie *zonder* vrouw in de top.

Figuur 1 Aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie in 2023-2024 (in procenten van het totale aantal personen in de top, subtop en hele organisatie, n=82).



Bron: Monitor Talent naar de Top 2024

Figuur 1 laat verder zien dat het gemiddelde aandeel vrouwen in de *subtop* is toegenomen van 40,8% in 2023 naar 42,8% in 2024: een stijging van 2,0 procentpunt. Deze stijging is tweemaal zo groot als vorig jaar (1,0 procentpunt). Deze stijging is ook zichtbaar in de groeicijfers:

- bij 60,8% organisaties nam het aandeel vrouwen in de subtop toe;
- bij 17,7% daalde het aandeel;
- bij 21,5% bleef het gelijk².

Groei van het aandeel vrouwen in de subtop is gunstig, omdat de subtop als kweekvijver fungeert voor de top.

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 2024 is deze verhouding 1,1 (voor één vrouw in de top is potentieel één vrouw beschikbaar in de subtop)³. In hoofdstuk 5 wordt de ontwikkeling in de tijd vanaf 2008 meer gedetailleerd in kaart gebracht en gaan we ook in op de verschillen in ontwikkeling tussen nieuwe en ervaren organisaties.

Ten slotte zien we in figuur 1 dat het gemiddelde aandeel vrouwen in de totale organisatie (47,4%) in vergelijking met 2023 nagenoeg gelijk is gebleven (47,5%). Mannen en vrouwen zijn vrijwel evenredig verdeeld in het totale personeelsbestand van charterorganisaties, en deze verdeling is bij twee derde van de organisaties (65,9%) gelijk gebleven. Bij 18,3% van de organisaties is het aandeel vrouwelijke medewerkers gegroeid.

Rekrutering topvrouwen

Op advies van de monitoringcommissie n.a.v. de monitor over 2022, vragen we charterorganisaties op welke wijze zij vrouwen voor de top van hun organisatie rekruteren. Uit de antwoorden blijkt dat rekrutering van topvrouwen *uit de subtop* iets minder vaak plaatsvindt dan rekrutering *extern*: respectievelijk 34,1% en 35,9% van de organisaties geeft dit aan. Interne rekrutering *uit de organisatie als geheel* wordt door iets meer dan een kwart (27,2%) genoemd.

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* 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 2024 heeft 33,3% geantwoord een andere definitie van de *top* te hanteren, en 34,5% geeft aan een andere definitie van de *subtop* te hebben.

Volgens de meeste deelnemende organisaties omvat de definitie over het algemeen het bestuur (zoals de Raad van Bestuur, directie of partners) en vaak de eerstvolgende managementlagen, zoals 'direct reports' of senior leidinggevenden. Dat is de definitie die de Stichting Talent naar de Top hanteert. Er worden ook heel specifieke definities gegeven. De criteria variëren op basis van functiehiërarchie, schaalniveau of interne structurering, waarbij sommige organisaties ook specifieke diversiteitsdoelstellingen koppelen aan hun definitie van de top.

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 de deelnemende organisaties uit 2024 vaststelden op het moment dat ze het charter ondertekenden was gemiddeld 25,7%. Hun

gemiddelde streefcijfer in 2024 is veel hoger, namelijk 35,8% voor een periode variërend tussen nu en 2030. Dit gemiddelde streefcijfer ligt iets hoger dan het aandeel *vrouwen in de top* in 2024 (35,5%).

Wij hebben gekeken naar drie soorten streefcijfers:

1. Het streefcijfer dat de organisaties bij *ondertekening van het charter* hebben vastgesteld. Gedurende de looptijd van de monitor had 23,1% van alle deelnemers (n=299) dit streefcijfer al bij ondertekening gehaald. Inmiddels hebben de deelnemers één of meerdere malen een nieuw streefcijfer opgesteld.
2. Het streefcijfer voor het *lopende monitorjaar*. Van de deelnemende organisaties in 2024 heeft 39,3% (n=33) het streefcijfer behaald dat zij voor het jaar 2024 hebben vastgesteld. Vervolgens hebben de meesten hiervan (n=29) hun streefcijfer bijgesteld (gemiddeld nieuw streefcijfer 37,3%)⁴.
3. *Bijgesteld streefcijfer* lopende monitorjaar. Ten slotte hebben vijf organisaties dit meest recente streefcijfer in 2024 ook alweer gehaald.

Op advies van de monitoring commissie n.a.v. de monitor over 2022, vragen we charterorganisaties 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 op realistische wijze vaststellen of bijstellen, op basis van de huidige samenstelling, instroom en uitstroom van vrouwen in leidinggevende posities. Daarnaast wordt rekening gehouden met externe benchmarks en wettelijke richtlijnen, zoals de CSRD-wetgeving en de SER-adviezen, die een evenwichtige man-vrouwverhouding in de top nastreven. Veel organisaties streven naar ambitieuze, maar haalbare doelstellingen, zoals een 50/50 verdeling, en monitoren hun voortgang regelmatig om aanpassingen te maken waar nodig. Bij het bijstellen van hun streefcijfer zijn voor de organisaties de volgende aspecten van belang:

1. Het stellen van *realistische doelen*: op basis van historische ontwikkelingen en noties van haalbaarheid, de huidige samenstelling, en mogelijkheden voor doorstroom;
2. Dynamische aanpassing: streefcijfers worden regelmatig herzien op basis van prestaties en (externe) ontwikkelingen. Soms worden targets ook verlaagd omdat de ontwikkelingen trager verliepen dan de verwachtingen.
3. Focus op diversiteit en inclusie: een verschuiving naar een aanpak op het gebied van diversiteit en inclusie, bijvoorbeeld door rekening te houden met demografische ontwikkelingen, of een holistische aanpak te kiezen.

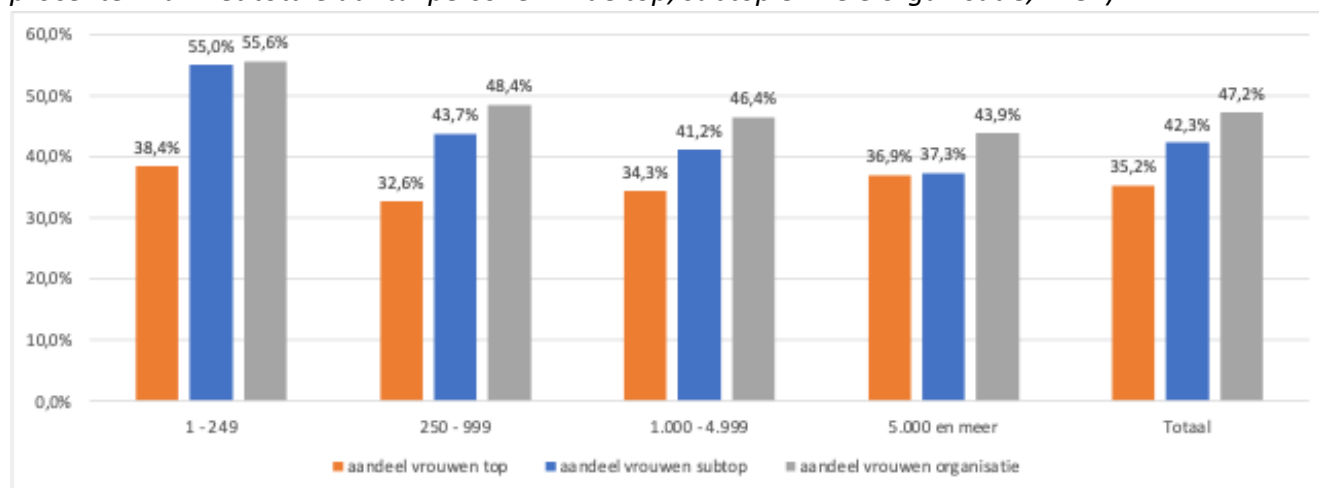
3. Verschillen tussen organisaties

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 2024, 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.

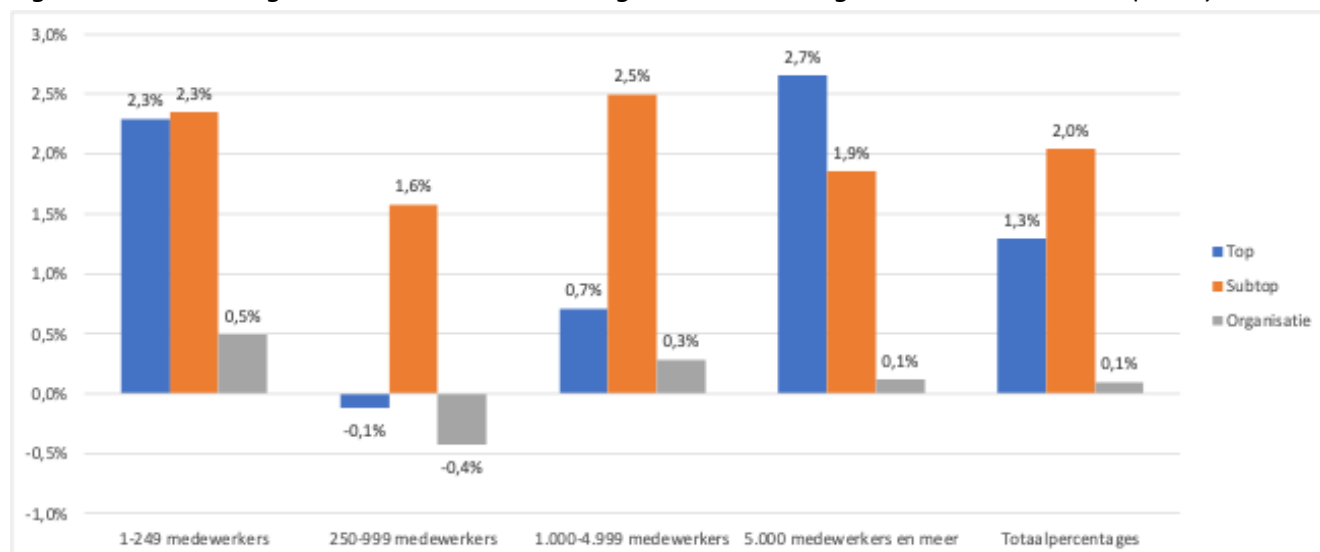
Figuur 2 Aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie naar organisatieomvang in 2024 (in procenten van het totale aantal personen in de top, subtop en hele organisatie, n=84).



Bron: Monitor Talent naar de Top 2024

Kijken we naar de *verandering* van het aandeel vrouwen in de verschillende echelons van organisaties die zowel in 2023 als 2024 deelnemen (figuur 3⁵) dan zien we dat de grootste *toename* van het aandeel vrouwen in de *top* tussen 2023 en 2024 is gerealiseerd door organisaties met meer dan 5.000 medewerkers. Zij wisten het percentage vrouwen in de top met 2,7 procentpunt te verhogen. De sterkste groei in de subtop is terug te vinden bij middelgrote organisaties tussen 1.000 en 4.999 medewerkers, met een groei van 2,5 procentpunt. Er is alleen een afname bij organisaties tussen 250 en 999 medewerkers: de top nam met 0,1 procentpunt af en het aandeel vrouwen in de organisatie met 0,4 procentpunt. Over het algemeen zie we een groei in de subtop en top van organisaties met verschillende omvang. Groei van het totale aandeel vrouwen blijft over de gehele linie klein.

Figuur 3 Verandering aandeel vrouwen naar organisatie-omvang tussen 2023 en 2024 (n=82)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2024

Omvang van de top en het aandeel vrouwen

Verondersteld wordt 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 2024 zien we net als in 2023 geen sterke samenhang tussen het aandeel vrouwen in de top en de omvang van de top⁶. Dat geldt ook voor de subtop⁷.

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

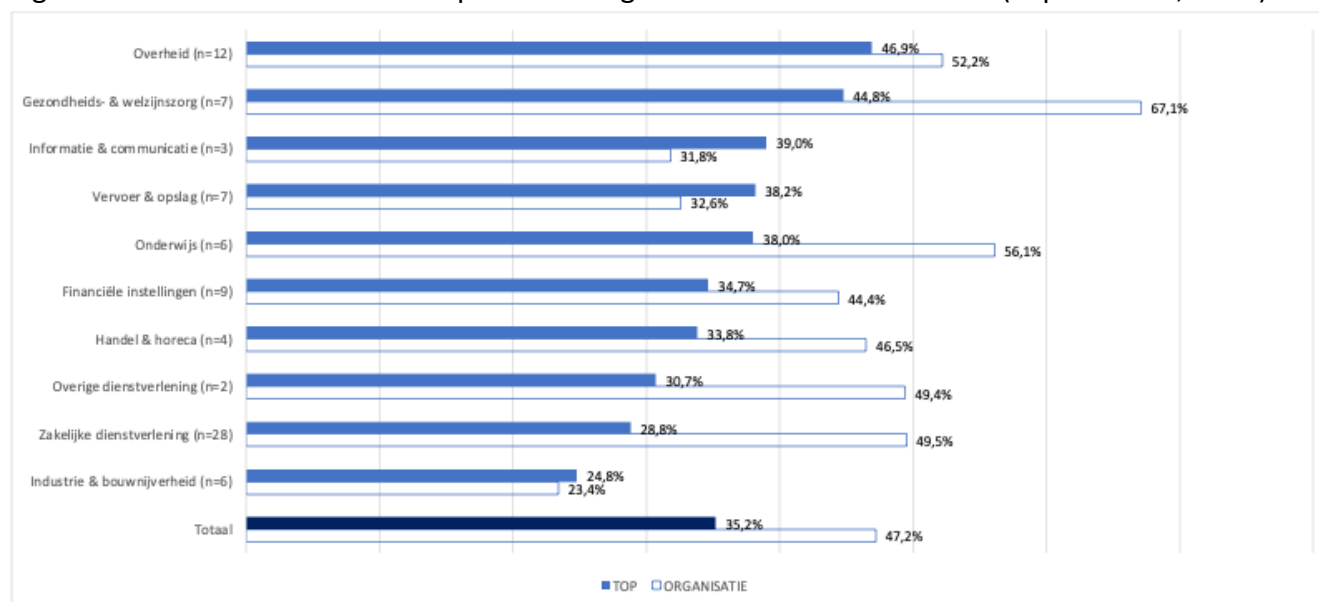
Net als vorig jaar delen we charterorganisaties in volgens de sectorverdeling van de SBI (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2024⁸). Figuur 4 toont het aandeel vrouwen in de *top* van organisaties per sector en ook het aandeel vrouwen in de *organisatie* in deze sectoren.

Allereerst kijken we naar de percentages vrouwen in de top per sector: de verschillen tussen de sectoren zijn aanzienlijk⁹. We zien dat de sector overheid aan kop gaat met 52,2% vrouwen in de top, gevolgd door gezondheid- en welzijnszorg (respectievelijk 44,8% vrouwen in de top). Hekkensluiter is de sector industrie en bouwnijverheid met een aandeel vrouwen in de top van 24,8%; dat ligt ver onder het gemiddelde van 35,2% voor alle charterorganisaties.

Een vergelijking tussen het aandeel vrouwen in de top en in de organisatie als geheel in figuur 4 laat zien, dat in de meeste sectoren het aandeel vrouwen in de organisatie hoger is dan het aandeel vrouwen in de top. De sectoren informatie en communicatie, vervoer en opslag en industrie en bouwnijverheid vormen een uitzondering: daar ligt het percentage vrouwen in de top juist iets hoger dan het percentage vrouwen in de organisatie. Toch is het aandeel vrouwen in de organisatie een

indicatie van het aandeel vrouwen in de top¹⁰; meer vrouwen in de organisatie, meer vrouwen in de top.

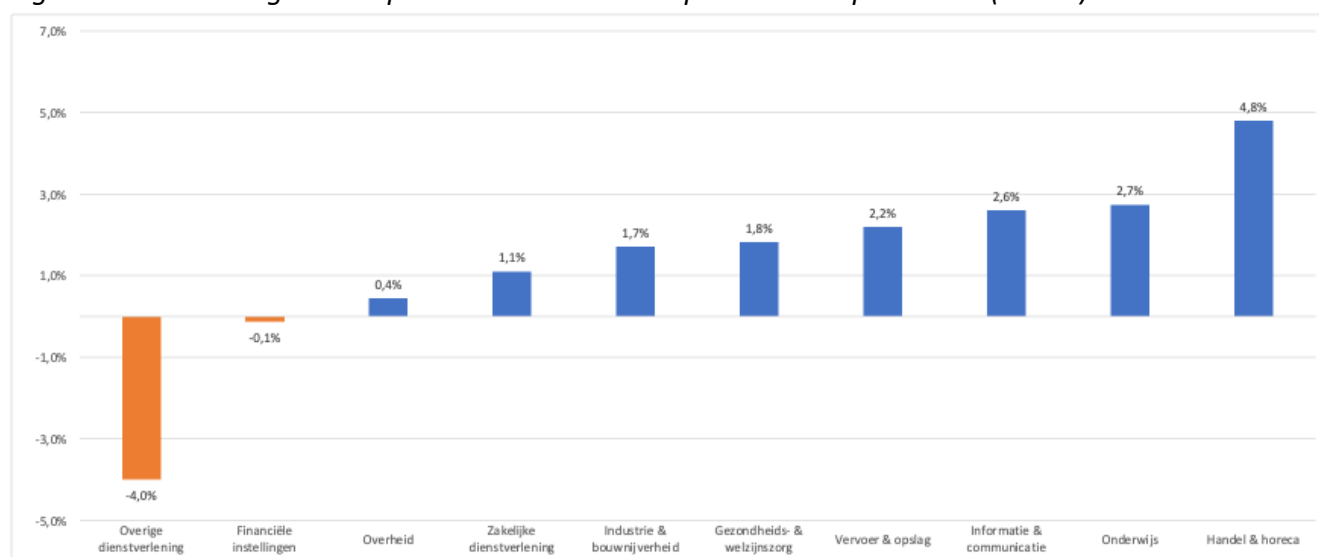
Figuur 4 Aandeel vrouwen in de top en in de organisatie naar sector in 2024 (in procenten; $n=84$)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2024

Niettemin kan het verschil tussen het aandeel vrouwen in de organisatie en in de top groot zijn, zoals we zien in de sectoren *gezondheids- en welzijnszorg*, en *onderwijs*. Meer nog dan bij het aandeel vrouwen in de top zien we dat het aandeel vrouwen in de organisatie positief samenhangt met het aandeel vrouwen in de *subtop*¹¹. Echter, ook hier zien we grote verschillen tussen de sectoren¹². In de sector gezondheid- en welzijnszorg bevinden zich 57,5% vrouwen in de subtop en in het onderwijs 55,4%. Hekkensluiter is de *industrie en bouwnijverheid* met 23,6% vrouwen in de subtop.

Figuur 5 Verandering in de top tussen 2023 en 2024 per sector in procenten ($n = 82$)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2024

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

In figuur 5 zien we hoeveel het aandeel vrouwen in de top tussen 2023 en 2024 per sector is toe- of afgenomen. In de *top* (figuur 5) zien we – in tegenstelling tot vorig jaar - bij de meeste sectoren een toename, de grootste bij *handel en horeca* met 4,8 procentpunt, gevolgd door *onderwijs* (2,7%) en *informatie en communicatie* (2,6%). Kijken we naar de subtop, dan zien we ook daar voor de meeste sectoren groei, maar wel minder dan in de top.

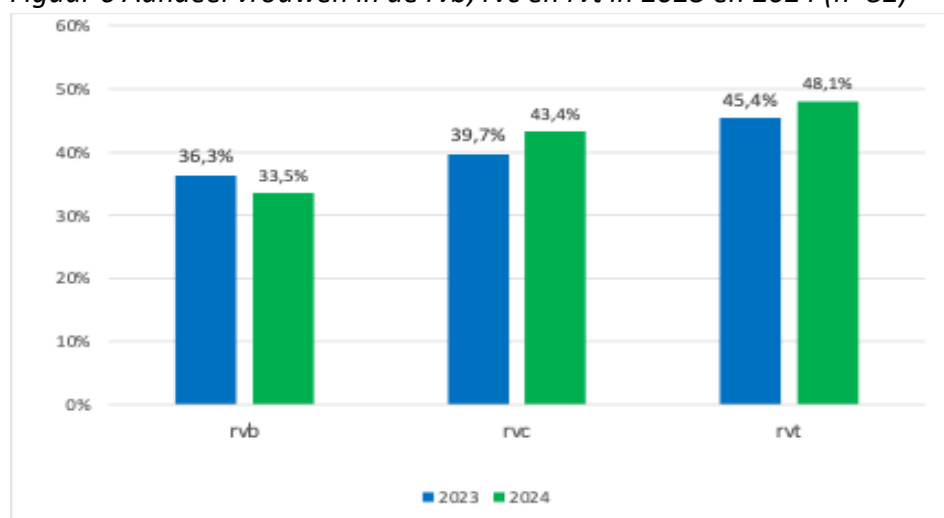
4. Vrouwen in de raad van bestuur en raad van commissarissen

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)*. 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 vennootschappen¹³. 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 bedrijven¹⁴; 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 6 laat zien dat de charterorganisaties die in 2023 én 2024 aan de monitor hebben deelgenomen in 2024 gemiddeld 33,5% vrouwen in de rvb hebben. Het percentage vrouwen in de rvc is 43,4% en in de rvt¹⁵ 48,1%.

Figuur 6 Aandeel vrouwen in de rvb, rvc en rvt in 2023 en 2024 (n=82)¹⁶



Bron: Monitor Talent naar de Top 2024

Tussen 2023 en 2024 is het percentage vrouwen in de rvb afgenomen met 2,8 procentpunt. Het percentage vrouwen in de rvc is tussen 2023 en 2024 toegenomen met 3,7 procentpunt en de rvt laat een stijging zien van 2,7 procentpunt. De afname van het aandeel vrouwen in de rvb is forser dan vorig jaar, toen een afname van 0,7 procentpunt werd waargenomen. Daarentegen is de stijging in de rvc en rvt groter dan vorig jaar toen respectievelijk 0,9 en 1,1 procentpunt stijging in beide toezichthoudende organen te zien was.

Tussen 2023 en 2024 rapporteren vier organisaties een stijging van het percentage vrouwen in hun rvb, twaalf rapporteren een daling en voor 48 organisaties blijft het aandeel vrouwen in de rvb gelijk. Door de vaak kleine omvang van deze organen heeft een bestuurswisseling grote invloed voor het percentage vrouwen; zo geeft het vertrek van één vrouw uit een college van bestuur van drie personen een daling van 33,3%¹⁷.

Resultaten Wet Ingroeiquotum en streefcijfers

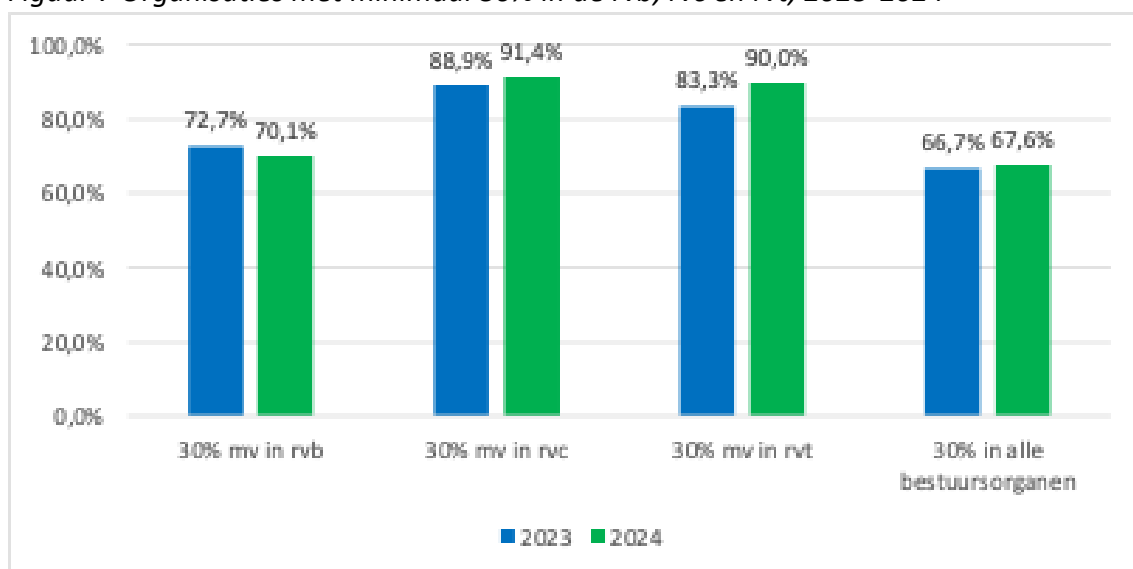
We hebben de resultaten vergeleken met onderzoek van de SER onder alle bedrijven die onder de Wet Ingroeiquotum en streefcijfers vallen (Sociaal Economische Raad, 2025). Deze vergelijking is wel wat gemankeerd omdat de meest actuele cijfers van de SER het jaar 2023 betreffen en omdat de populatie charterorganisaties breder van samenstelling is dan de bedrijven die onder de wet vallen, namelijk beursgenoteerde bedrijven en grote vennootschappen. Daarentegen is de rapportage van de SER gebaseerd op aanzienlijk grotere aantallen bedrijven. Tussen 2022 en 2023 is in het Nederlandse bedrijfsleven het percentage vrouwen in de rvb met 0,6 procentpunt gestegen van 14,7 naar 15,3%, In de rvc is het aandeel vrouwen met 0,5 procentpunt gedaald, van 26,2% naar 25,7%.

Charterorganisaties hebben een veel hoger aandeel vrouwen in de rvb en rvc/rvt. In de monitor Talent naar de Top zien we voor de jaren 2022 en 2023¹⁸ een daling van het percentage vrouwen in de rvb met 1,3 procentpunt van 38,5 naar 37,2%¹⁹. Het percentage vrouwen in de rvc daalt met 0,4 procentpunt van 39,8 naar 39,4%. Eind 2023 had 59,5% van de besturen en 31,8% van de raden van commissarissen van deze nog geen enkele vrouw.

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 2024 70,1% van de raden van bestuur van charterorganisaties een evenwichtige verdeling kent (figuur 7). Ook het grootste deel van de rvc's (91,4%) en rvt's (90,0%) is evenwichtig samengesteld. We hebben eveneens gekeken hoeveel charterorganisaties met meer dan 30% vrouwen in hun rvb dit streefcijfer ook in hun rvc/ rvt hebben bereikt: in 2024 zijn dat 34 organisaties, in 2023 waren dat er 35²⁰.

Figuur 7 Organisaties met minimaal 30% in de rvb, rvc en rvt, 2023-2024²¹



Bron: Monitor Talent naar de Top 2024

Van alle organisaties die de monitor over 2024 hebben ingevuld én een rvb hebben, heeft 20,3% geen enkele vrouw in de rvb (n=14); dat percentage is (wederom) hoger dan vorig jaar (18,6%). In

2024 hebben alle charterorganisaties met een rvt tenminste 25% vrouwen in hun rvt, net als vorige jaren. In 2024 heeft één charterorganisatie geen enkele vrouw in de rvc.

Uit figuur 7 is ook de *ontwikkeling* af te lezen tussen 2023 en 2024 in het realiseren van een evenwichtige verdeling. Bij de raden van bestuur zien we een teruggang in het behalen van deze norm met 2,6 procentpunt. Daarentegen zien we een toename bij de rvc en de rvt. Dit jaar zien we de grootste stijging bij de rvt, met 4,9 procentpunt. Het aandeel organisaties met minimaal 30% vrouw in de rvt stijgt aanzienlijk, met 4,9 procentpunt van 83,3% in 2023 naar 90,0% in 2024.

Tweederde van de charterorganisaties heeft minimaal 30% in *al haar bestuursorganen* en dat aandeel stijgt met 0,9 procentpunt. In 2024 zijn dat 46 organisaties²². Gemiddeld hebben charterorganisaties vier leden in de rvb, zes in de rvc en vijf in de rvt²³.

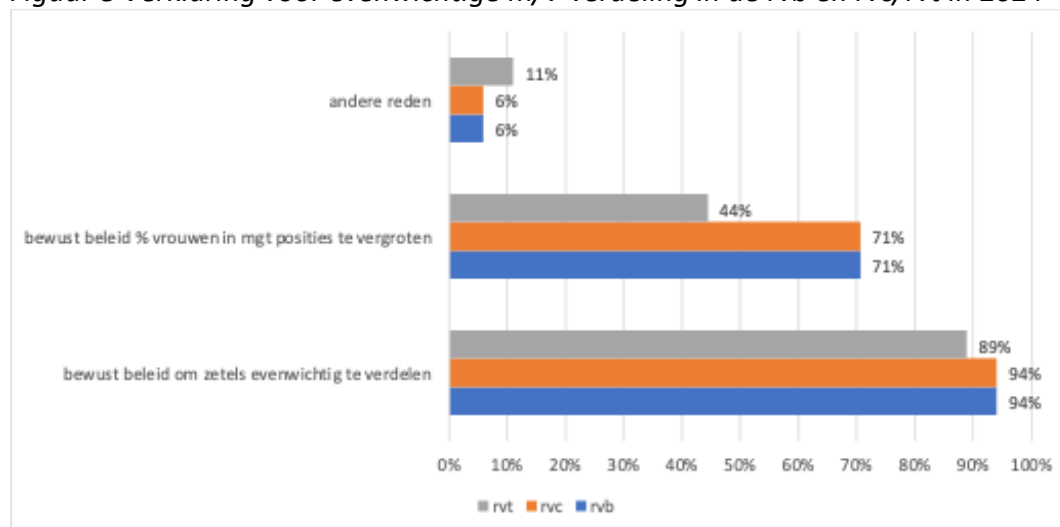
Realisatie van een evenwichtige verdeling verklaard

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 zeggen de meeste (94%) charterorganisaties bewust beleid te hebben om de zetels evenwichtig te verdelen en 71% zegt beleid te voeren om het percentage vrouwen in managementposities te verhogen (figuur 8). Voor de rvc zijn deze percentages eveneens 94% en 71%, voor de rvt 89% en 44%. Van de organisaties die geen evenwichtige verdeling in hun rvb hebben geven de meesten als verklaring dat er geen (her)benoemingen zijn geweest.

Wet Ingroeiquotum van toepassing

Over de Wet Ingroeiquotum zegt meer dan de helft (51,2%) van de charterorganisaties dat deze op hen van toepassing is. De meeste van deze organisaties hebben een plan van aanpak gemaakt (92,5%). Drie organisaties geven aan dat dit (nog) niet is gebeurd, of dat ze ermee bezig zijn.

Figuur 8 Verklaring voor evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc/rvt in 2024²⁴



Bron: Monitor Talent naar de Top 2024

5. Trends in het aandeel vrouwen in de top

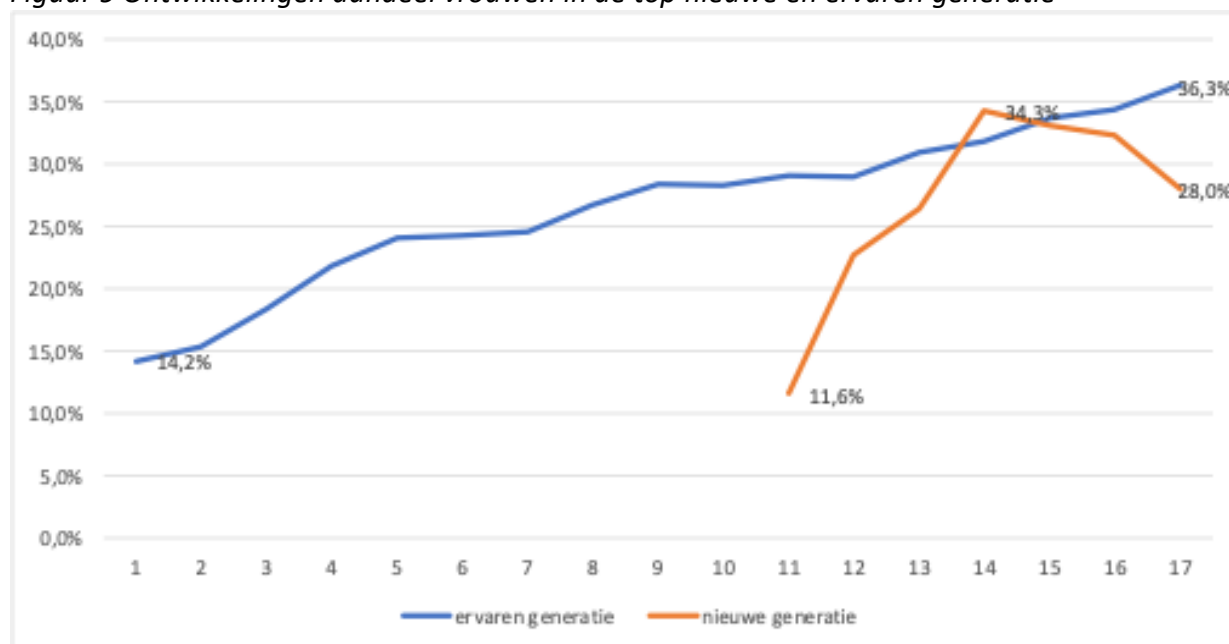
In het voorgaande hebben we de prestaties van de charterondertekenaars *in 2024* beschreven en de veranderingen ten opzichte van het jaar daarvoor. In dit hoofdstuk kijken we naar de ontwikkeling over een *langere* termijn. We beschrijven drie ontwikkelingen: de ontwikkeling bij organisaties van het eerste uur, de ontwikkeling bij ‘generaties’ van deelnemende organisaties en verschillen in ontwikkeling tussen deze ‘generaties’ charterorganisaties.

Ontwikkelingen vanaf 2008

Voor alle (vanaf 2008) deelnemende charterorganisaties zien we de volgende ontwikkeling:

- het aandeel vrouwen in de top groeit van 15,4% in 2008 naar 36,6% in 2024. Dit is een stijging van gemiddeld 1,3 procentpunt per jaar, deze stijging verloopt zeer geleidelijk;
- het aandeel vrouwen in de subtop groeit van 29,8% in 2008 naar 42,0% in 2024. Deze stijging is minder groot dan in de top, namelijk 12,2% in zestien jaar tijd;
- het aandeel vrouwen in de totale organisatie groeit van 43,9% in 2008 naar 49,0% in 2024, een stijging van 5,1% in zestien jaar.

Figuur 9 Ontwikkelingen aandeel vrouwen in de top nieuwe en ervaren generatie²⁵



Bron: Monitor Talent naar de Top 2024

Verschillen tussen ervaren en jonge charterorganisaties

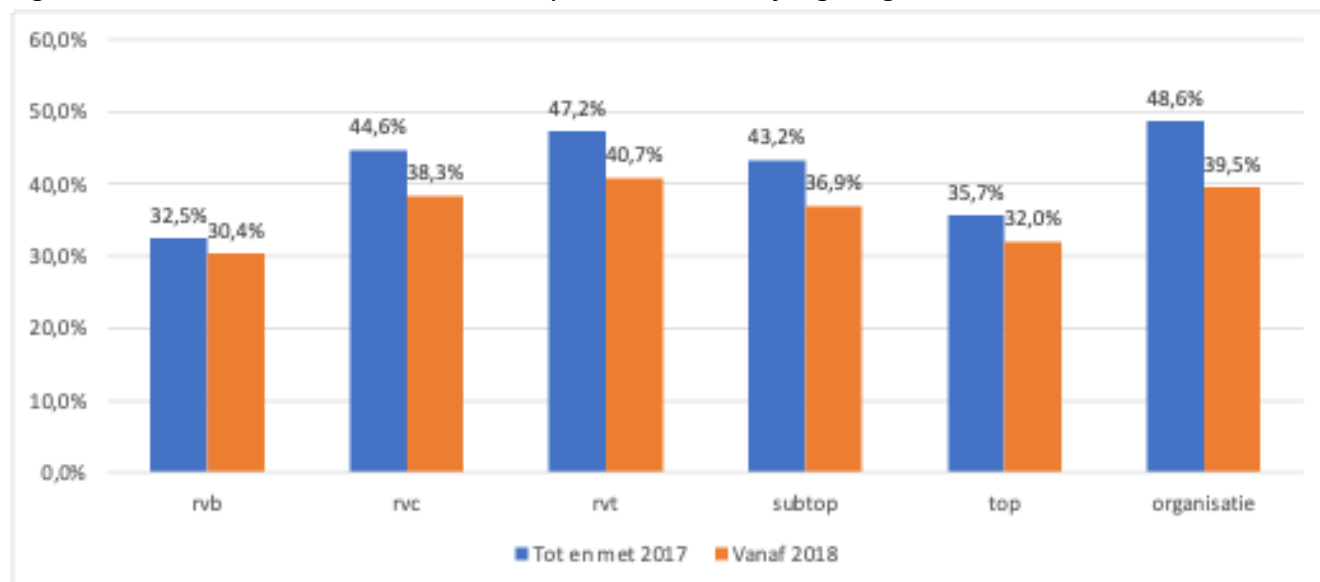
We vergelijken de ontwikkeling van de *ervaren* charterorganisaties die vanaf 2008/2009/2010 aan de Monitor Talent naar de Top meedoen met de *jonge generatie* van organisaties die de laatste zeven jaar bij het charter zijn aangesloten (figuur 9). Omdat het om kleinere groepen gaat moeten de resultaten voorzichtig worden geïnterpreteerd.

Bij de ervaren organisaties zien we een gestage, jaarlijkse groei van het aandeel vrouwen in de top. De nieuwe generatie charterorganisaties kent een meer grillige ontwikkeling, met wisselende

startpercentages (bijvoorbeeld 11,6% in 2018) een snelle stijging (naar 34,3% in 2021²⁶), gevolgd door een daling naar 28,0% in 2024.

Ten slotte hebben we het aandeel vrouwen in 2024 in alle echelons vergeleken tussen ervaren en jonge organisaties (figuur 10). In 2024 zien we dat het aandeel vrouwen in alle echelons groter is bij ervaren charterorganisaties.

Figuur 10 Aandeel vrouwen in raden en top van ervaren en jonge organisaties in 2024²⁷



Bron: Talent naar de Top 2024

Organisaties van het eerste uur

In 2024 doen nog 30 organisaties van het eerste uur (gestart in 2008) mee aan de monitor. Met 165.903 medewerkers vertegenwoordigen zij bijna 30% van alle medewerkers bij de deelnemende organisaties. Met uitzondering van het aandeel vrouwen in de subtop (42,0%) lopen zij voor op de andere organisaties wat betreft het aandeel vrouwen in de top (36,5%) en in organisaties (49,0%), en wat betreft de aandelen in de rvb (34,7%), rvc (47,0%) en rvt (46,7%).

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.

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 2024 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

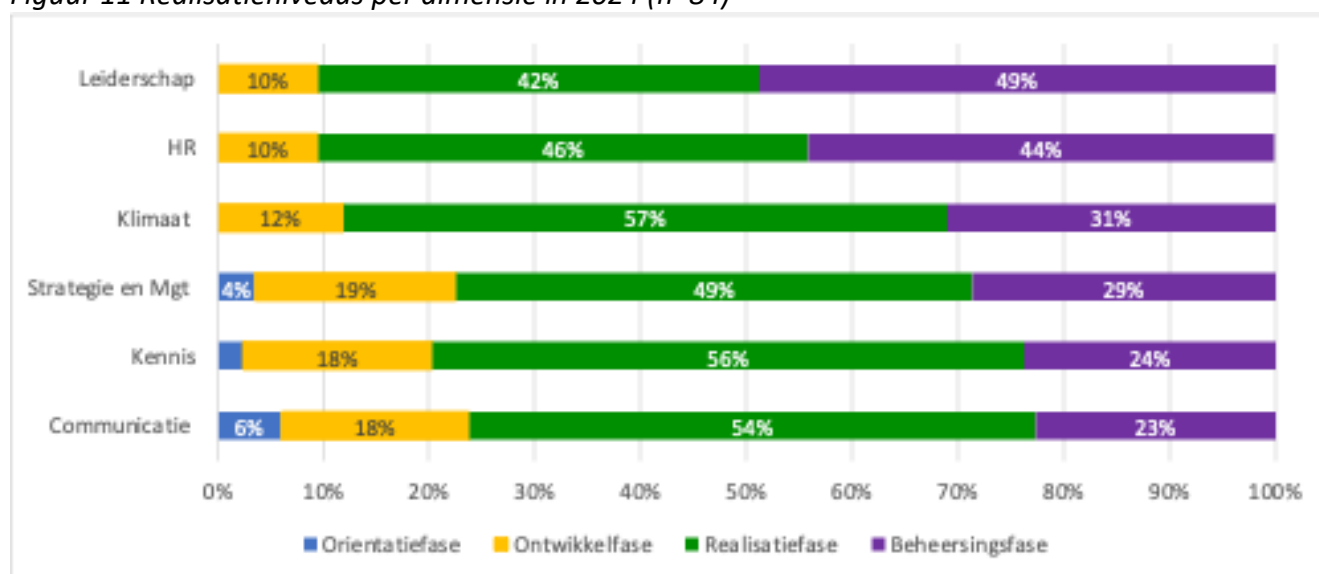
Aan de charterorganisaties is gevraagd een objectief beeld te geven over wat in hun organisatie op het gebied van m/v-diversiteit is gerealiseerd. Dat gebeurt met een score op zes dimensies, waarvan uit onderzoek en praktijk blijkt dat ze een belangrijke rol spelen om het aandeel vrouwen in de top te 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 het beleid op deze dimensie 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)²⁸.

Realisatieniveaus op *alle* dimensies van m/v-diversiteit

Figuur 11 toont de realisatieniveaus op alle dimensies van de charterorganisaties. De dimensies zijn gerangschikt op basis van het bereiken van het hoogste niveau²⁹.

Figuur 11 Realisatieniveaus per dimensie in 2024 (n=84)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2024

Figuur 11 toont het volgende:

- *leiderschap* is het verst ontwikkeld met 91% organisaties in de realisatie- of beheersingsfase;
- de dimensie *HR-beleid* volgt op de tweede plaats met 90% in de realisatie- of beheersingsfase;
- *klimaat* staat op de derde plek met 88% in de realisatie- of beheersingsfase;
- *communicatie* sluit de rij met 77% in de realisatie- of beheersingsfase.

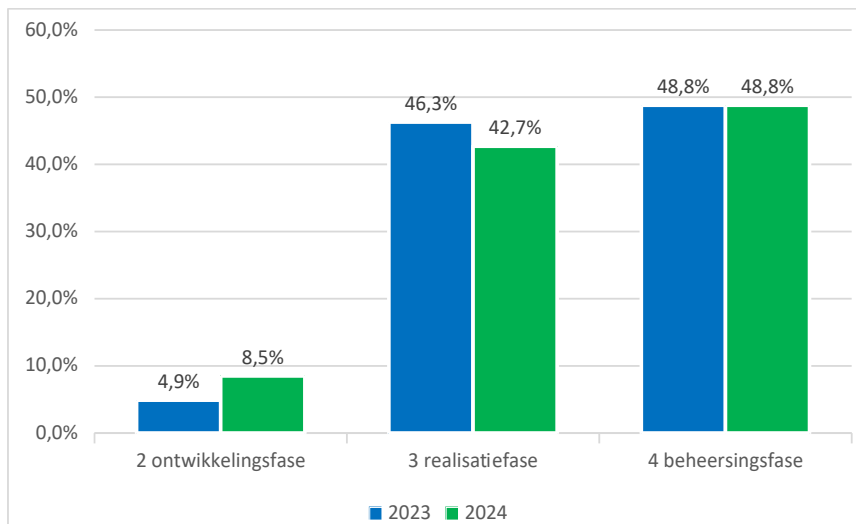
Inzet en functioneren per dimensie bekeken

Voor de analyse per dimensie hebben we gekeken naar de organisaties die zowel in 2023 als in 2024 deelnemen (n=82). In de figuren 12 tot en met 17 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 2024 (n=84). Een beweging die we in bijna alle dimensies terugzien, is een verschuiving richting realisatiefase die voortkomt zowel uit de fase ervoor als erna: sommige organisaties gaan een stap vooruit, andere zetten een stap terug.

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 charterorganisaties op *alle onderdelen van leiderschap* dicht bij elkaar zitten en ver gevorderd zijn.

Figuur 12 Realisatieniveaus leiderschap in 2023 en 2024 (n=82)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2024

Verder zien we het volgende:

- Het hoogst scoort het gecommitteerd zijn van de top aan de doelstellingen en het beleid voor meer vrouwen in de top van de organisatie.
- Van alle aspecten van leiderschap zijn er twee die achterblijven bij de rest; *aandachtspunten waar nog winst te behalen valt*:

- de top stuurt aanwijsbaar op het bereiken van de gewenste resultaten;
- de top neemt eindverantwoordelijkheid voor het m/v-diversiteitsbeleid.

In hun toelichting stellen de charterorganisaties dat leiderschap een cruciale rol speelt in het bevorderen van diversiteit en inclusie. Het is belangrijk dat leiders het goede voorbeeld geven en actief betrokken zijn bij D&I-initiatieven, deelnemen aan netwerken en vrouwelijke medewerkers in hun carrièreontwikkeling ondersteunen.

Strategie en management

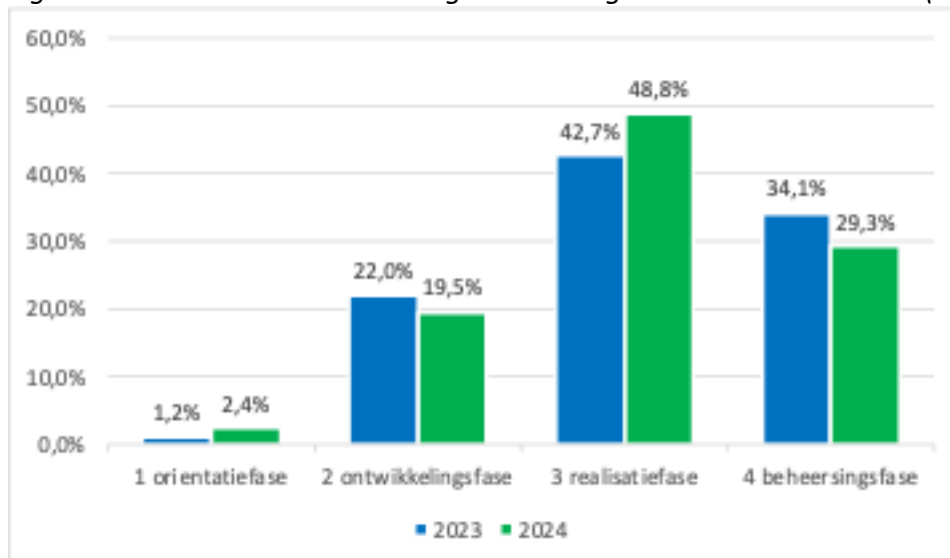
In de dimensie strategie en management vragen we naar concreet m/v-beleid door de hele organisatie heen, zoals het navolgen van doelstellingen voor het aandeel vrouwen in de top en het evalueren van het bereiken ervan, het hanteren van een business case, het inzetten van expliciete doelstellingen.

Op deze dimensie laten de resultaten het volgende zien:

- het hoogst scoort het nastreven van expliciete doelstellingen voor het aandeel vrouwen in de top, wat natuurlijk ook deel uitmaakt van de verbondenheid met het Charter;
- Er zijn twee ontwikkelpunten: het beoordelen van leidinggevendenden op het realiseren van m/v-diversiteit en het duidelijk zijn over hoe diversiteitsdoelstellingen bereikt gaan worden en op welke termijn.

Een vergelijking van realisatieniveaus van charterorganisaties tussen 2023 en 2024 in figuur 13 laat een kleine verschuiving zien: minder organisaties in de beheersingsfase en meer in de realisatiefase.

Figuur 13 Realisatieniveaus strategie en management in 2023 en 2024 (n=82)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2024

Strategieën voor diversiteit en inclusie worden steeds meer geïntegreerd in de bredere bedrijfsstrategieën, aldus de charterorganisaties. Zij stellen duidelijke doelen en rapporteren over hun voortgang op het gebied van genderdiversiteit. Er is een focus op het creëren van een inclusieve cultuur die niet alleen gericht is op diversiteit, maar ook op gelijkheid en rechtvaardigheid.

HR-management

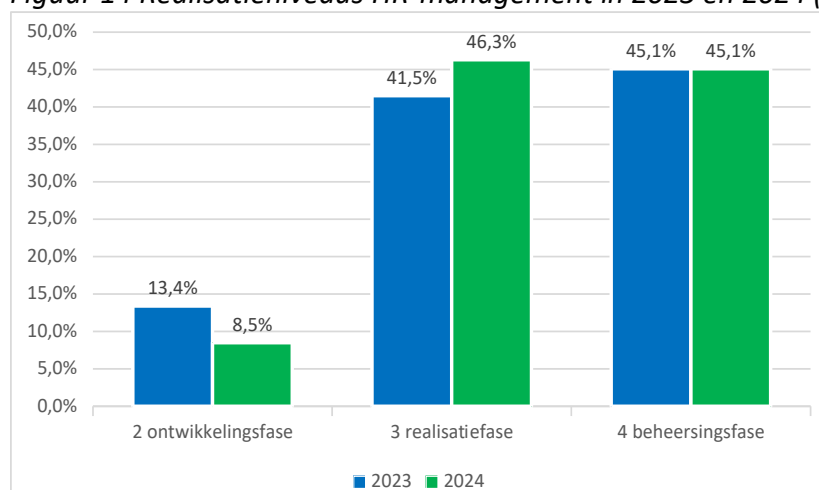
Deze dimensie gaat over de mate waarin organisaties HR-beleid en -activiteiten inzetten om m/v-diversiteit te realiseren, zoals werving en selectie, het combineren van werk en privé, loopbaanontwikkeling en empowerment.

Kijken we naar het ontwikkelniveau waarop de organisaties zich in 2024 bevinden, dan zien we dat:

- het hoogst scoort het meten van het aandeel vrouwen naar functieniveau en naar afdeling (business unit, team), zoals charterorganisaties ook op zich nemen in het kader van het deelnemen aan de monitor;
- er drie aandachtspunten zijn waar verdere ontwikkeling mogelijk is: ondersteuning van de carrièreontwikkeling van vrouwen door vrouwennetwerken, het meten van de effectiviteit van HR-maatregelen voor het realiseren van m/v-diversiteit, ten behoeve van verbetering van beleid; het integreren van het streven naar meer vrouwen in de top in alle HR-maatregelen.

Een vergelijking van de totaalscore tussen de organisaties die in 2023 en 2024 hebben deelgenomen (figuur 14) laat een verschuiving zien van de ontwikkelings- naar de realisatiefase.

Figuur 14 Realisatieniveaus HR-management in 2023 en 2024 (n=82)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2024

HR-instrumenten die organisaties noemen zijn het aanbieden van trainingen, mentoringprogramma's en het herzien van wervingsprocessen om onbewuste vooroordelen tegen te gaan. Er is een sterke focus op het creëren van een inclusieve werkomgeving waar iedereen zich gewaardeerd voelt.

Communicatie

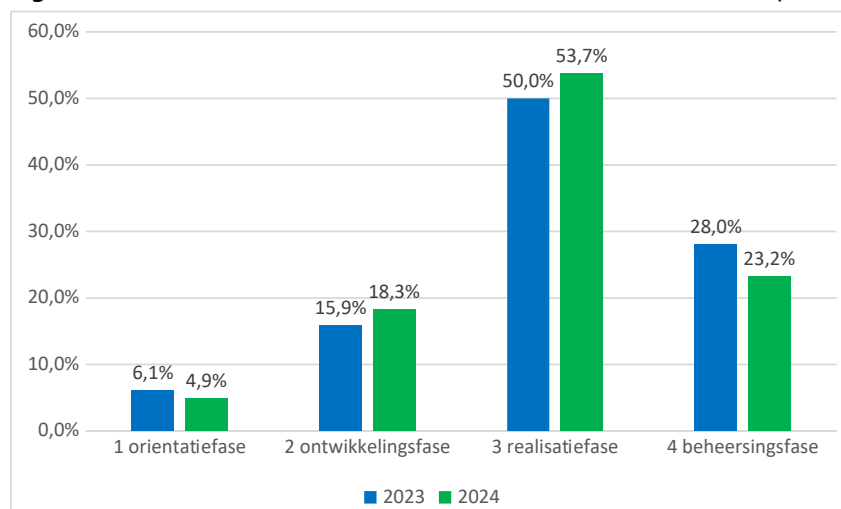
Bij communicatie gaat het om de mate waarin een organisatie haar visie, gevoelde urgentie en doelen voor diversiteit zichtbaar en hoorbaar uitdraagt³⁰, zowel via interne als externe communicatie; in hoeverre gebeurt dit bewust? Hoe is het gesteld met de zichtbaarheid van vrouwen in de top? We zien in 2024:

- 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 ontwikkeld is;
- er twee aandachtspunten zijn; de organisatie communiceert extern bewust over haar streven om het aandeel vrouwen in topfuncties te verhogen en de organisatie staat extern bekend als mv-diversiteit gericht.

Volgens de organisaties zelf, wordt actief gewerkt aan het verbeteren van de zichtbaarheid van genderdiversiteit in interne en externe communicatie, met gebruik van verschillende kanalen zoals nieuwsbrieven en sociale media. Het doel is om een inclusieve cultuur te bevorderen en bewustzijn te creëren over de noodzaak van diversiteit in de top van de organisatie.

Figuur 15 Realisatieniveaus communicatie in 2023 en 2024 (n=82)

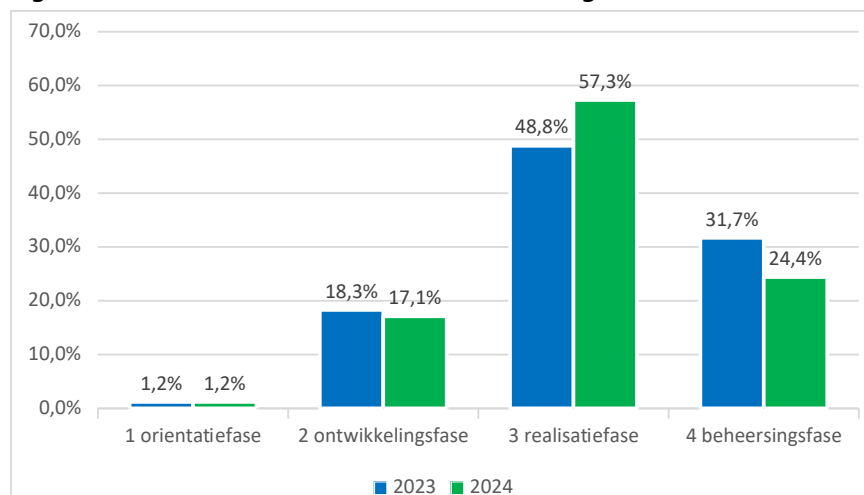


Bron: Monitor Talent naar de Top 2024

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 16 Realisatieniveaus kennis en vaardigheden in 2023 en 2024 (n=82)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2024

In 2024 zien we het volgende:

- het hoogst scoort het zich bewust zijn van de meerwaarde van m/v-diversiteit door leidinggevendenden;
- het laagst scoort het gebruiken van het periodieke medewerkerstevredenheidsonderzoek om te sturen op m/v-diversiteit

Kijken we naar de totale dimensie kennis en vaardigheden van alle organisaties die in 2023 en 2024 meedoen (figuur 16), dan valt op dat het percentage organisaties in de oriëntatiefase gelijk blijft en er toename is in de realisatiefase.

In hun toelichting geven de organisaties aan dat er groeiende kennis en bewustwording is van diversiteit en inclusie binnen organisaties. Dit wordt ondersteund door trainingen en workshops die gericht zijn op het verbeteren van inclusief gedrag en het bieden van praktische handvatten voor medewerkers. De implementatie van deze kennis blijft echter een uitdaging en er wordt gewerkt aan het verbeteren van de toepassing in de praktijk.

Klimaat

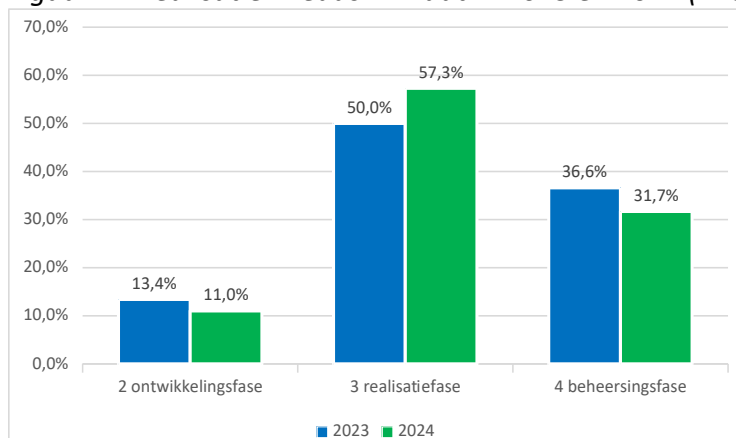
Klimaat betreft de mate waarin m/v-diversiteit leeft en in de organisatie wordt gewaardeerd. In welke mate worden stereotypen, vooroordelen en discriminatie bestreden? Wordt de combinatie werk-zorg geaccepteerd? Op deze dimensie laten de resultaten het volgende zien:

- het actief *bestrijden van stereotypen, vooroordelen en discriminatie* is het verst ontwikkeld;
- er zijn twee aandachtspunten waar winst te behalen valt: *het voelen van verantwoordelijkheid door leidinggevendenden voor het realiseren van m/v-diversiteit en het gezien worden van de organisatie als diversiteitsminded door medewerkers.*

In figuur 17 tonen we de totalen op de dimensie klimaat van alle charterorganisaties die in 2023 en 2024 hebben meegedaan. We zien met name dat:

- zich iets minder organisaties in de ontwikkelingsfase bevinden;
- zich minder organisaties in de beheersingsfase bevinden;
- deze afnames ten goede komen aan de realisatiefase.
-

Figuur 17 Realisatieniveaus klimaat in 2023 en 2024 (n=82)



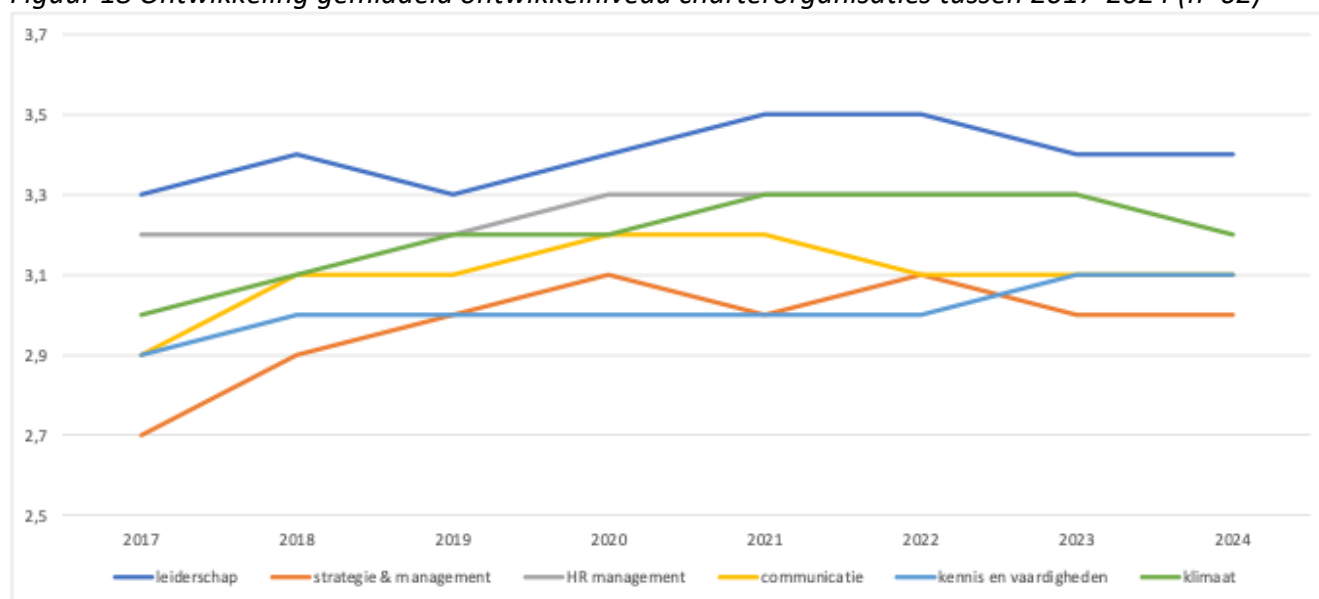
Bron: Monitor Talent naar de Top 2024

Het creëren van een veilig en inclusief werkklimaat is een prioriteit, zeggen veel organisaties. Dit omvat het bevorderen van een cultuur waarin diversiteit wordt gewaardeerd en waarin medewerkers zich veilig voelen om hun ervaringen te delen. Er zijn initiatieven om de werk-privébalans te verbeteren, zoals flexibele werktijden en verlofregelingen

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

Figuur 18 toont de ontwikkeling in de tijd van het *gemiddelde* ontwikkelniveau per dimensie, voor charterorganisaties die tussen 2017 en 2024 aan de monitor deelnamen³¹. 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 18 Ontwikkeling gemiddeld ontwikkelniveau charterorganisaties tussen 2017-2024 (n=62)³²



Bron: Monitor Talent naar de Top 2024

Figuur 18 laat zien dat de score op de dimensies stabiliseert. Zagen we de vorige twee jaren nog een daling op de dimensies, dit jaar is het gemiddelde op alle dimensies gelijk gebleven, met uitzondering van klimaat. Hebben organisaties het hoogste niveau bereikt? Of zijn er andere verklaringen? Het zou bijvoorbeeld ook een zekere zelfgenoegzaamheid kunnen verraden: we zijn er wel. Of oordelen organisaties juist kritischer over hun gerealiseerde beleid?

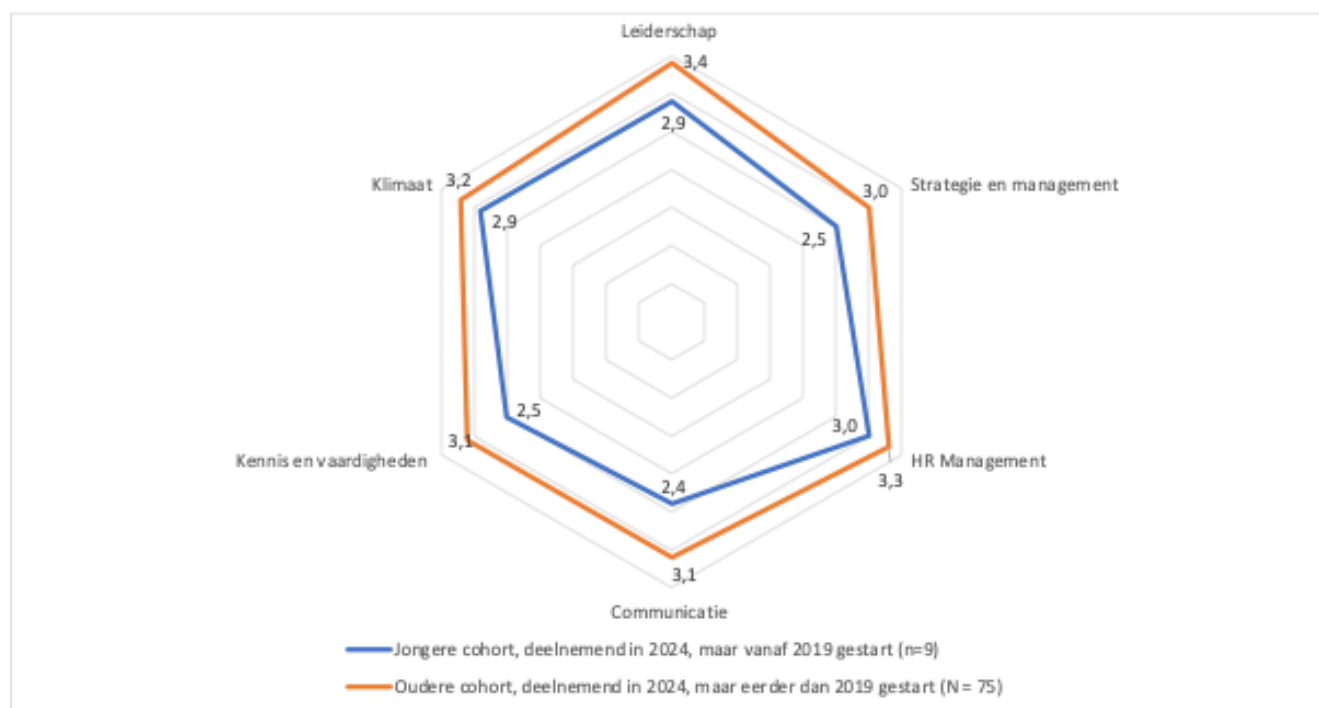
Verschillen tussen jonge en ervaren charterorganisaties

Figuur 19 laat het verschil zien in de ontwikkeling van beleid tussen organisaties die langer aan het charter verbonden zijn en charterorganisaties die het charter vanaf 2019 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!

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.

Figuur 19 Gemiddeld niveau m/v-diversiteitsdimensies van ervaren organisaties (eerder dan 2019 gestart) versus jonge generatie (gestart vanaf 2019)³³



Bron: Monitor Talent naar de Top 2024

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

We hebben ook gekeken in welke mate er parallellen te trekken zijn tussen de recente realisatieniveaus op de zes dimensies en de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top. Dat aandeel is immers het resultaat van inspanningen die organisaties op alle dimensies verrichten. We hebben gekeken naar het percentage vrouwen in de top bij deze organisaties tussen 2017 en 2024: dat is gestaag blijven stijgen van 27,8% in 2027 tot 36,4% in 2024 (n=62).

In de monitorperiode 2012-2015 is het effect onderzocht van de verschillende diversiteitsmaatregelen op het aandeel vrouwen in de top (Pouwels & Henderikse, 2014; Pouwels & Henderikse, 2015; Henderikse, van Beek & Pouwels, 2017) Daardoor 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 2024 deelnemen kunnen we dit verband, net als voorgaande jaren, niet vaststellen³⁴. Mogelijk ligt de verklaring in het niet verder stijgen van het ontwikkelingsniveau van beleid. 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 ingevoerde 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

Ten slotte hebben we de charterorganisaties gevraagd of ze een breder diversiteitsbeleid voeren, d.w.z. breder dan alleen m/v-diversiteit. Van de organisaties die in 2024 deelnamen (n=84) geeft – op twee organisaties na – iedere organisatie aan een breder diversiteitsbeleid te voeren (97,6%).

Op onze vraag om een toelichting hebben de organisaties uitgebreid gereageerd. In de reacties lezen wij dat zij streven naar een inclusieve werkomgeving waarin verschillende perspectieven worden gewaardeerd en waarin gewerkt wordt aan een cultuur waarin iedereen, ongeacht achtergrond, de kans krijgt om te excelleren. Gendergelijkheid is daarbij een belangrijk onderdeel, maar ook andere diversiteitsdoelgroepen krijgen aandacht.

Charterorganisaties geven aan teams samen te stellen uit diverse talenten, ten behoeve van succes en impact. Ze bieden coaching en professionele ontwikkeling aan via bijvoorbeeld affinity groepen (groepen medewerkers die zich organiseren op basis van gedeelde kenmerken of identiteiten). Er worden evenementen georganiseerd ter gelegenheid van culturele en sociale feesten, en interne focusgroepen richten zich op diverse diversiteitsgebieden zoals gender, LHBTQIA+, en etnische achtergrond. Initiatieven omvatten mentor- en sponsorprogramma's, 'intersectionele aanpakken' en het creëren van een veilige werkplek.

Organisaties noemen onder andere Employee Resource Groups (ERG's) om medewerkers te ondersteunen waarbij ondervertegenwoordigde groepen speciale aandacht krijgen. Verder zeggen de organisaties hun rol als voorbeeld voor de samenleving te erkennen en te streven naar een personeelsbestand dat de diversiteit van de maatschappij weerspiegelt.

Net als vorig jaar noemen zij in hun diversiteits- en inclusiebeleid verschillende categorieën diversiteitsdoelgroepen. Dit zijn de meest genoemde categorieën:

- M/V-diversiteit
- Culturele- en etnische diversiteit (inclusief biculturele diversiteit)
- Diversiteit op het gebied van seksuele oriëntaties en genderidentiteiten (LHBTQIA+)
- Diversiteit van vaardigheden, inclusief fysieke- en neurodiversiteit
- Medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt
- Medewerkers met een arbeidsbeperking
- Leeftijdsdiversiteit (generatiediversiteit)
- Religieuze diversiteit
- Eerste generatie studenten: medewerkers die als eerste in hun familie naar de universiteit gaan.

Benadering van deze groepen vindt plaats vanuit een perspectief waarbij verschillende identiteiten en ervaringen van individuen worden erkend en gewaardeerd.

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.

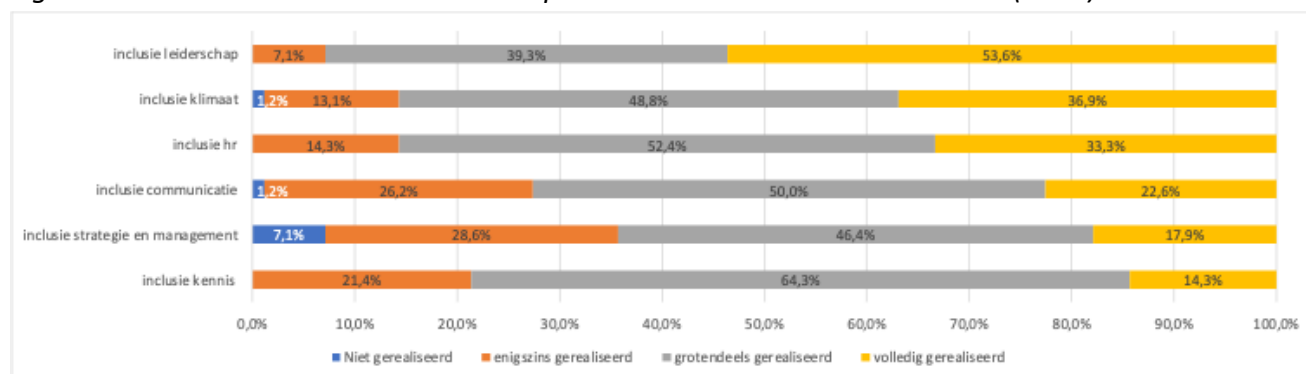
De Monitor Talent naar de Top meet al jaren (de mate van) m/v-diversiteit in de organisatie op zes dimensies. Veel organisaties zetten de stap naar een aanpak die uitgaat van inclusie. Om daarbij te helpen vragen wij organisaties sinds 2020 naar de mate waarin zij *dertien* aspecten van inclusiviteitsbeleid 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 2024

Voor de charterorganisaties die in 2024 meedoen (n=84) zijn we nagegaan in hoeverre de zes dimensies van m/v-diversiteit van betekenis zijn bij het inclusiviteitsbeleid. Figuur 20 laat het volgende zien:

- net als bij m/v-diversiteit, is bij inclusiviteit de dimensie leiderschap het verst ontwikkeld volgens charterorganisaties, met 92,9% grotendeels of volledig gerealiseerd;
- dit wordt gevolgd door HR-beleid en klimaat (beiden 85,7%);
- hekkensluiter is strategie en management, met 64,3% grotendeels of volledig gerealiseerd.

Figuur 20 Gemiddelde realisatieniveaus op dimensies van inclusiviteit in 2024 (n=84)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2024

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 92,9% heeft dit volledig of grotendeels gerealiseerd; geen enkele organisatie bevindt zich op het laagste niveau;
- het contrast met de hekkensluiter is groot: de mate waarin leidinggevendenden op hun bijdrage aan inclusiviteit worden *beoordeeld* scoort het laagst, met 35,7% volledig of grotendeels gerealiseerd;

- het totaalbeeld laat zien dat meer dan driekwart van de organisaties inclusiviteit *grotendeels* of *volledig* (78,6%) heeft gerealiseerd.

Inclusiviteit en aandeel vrouwen in de top

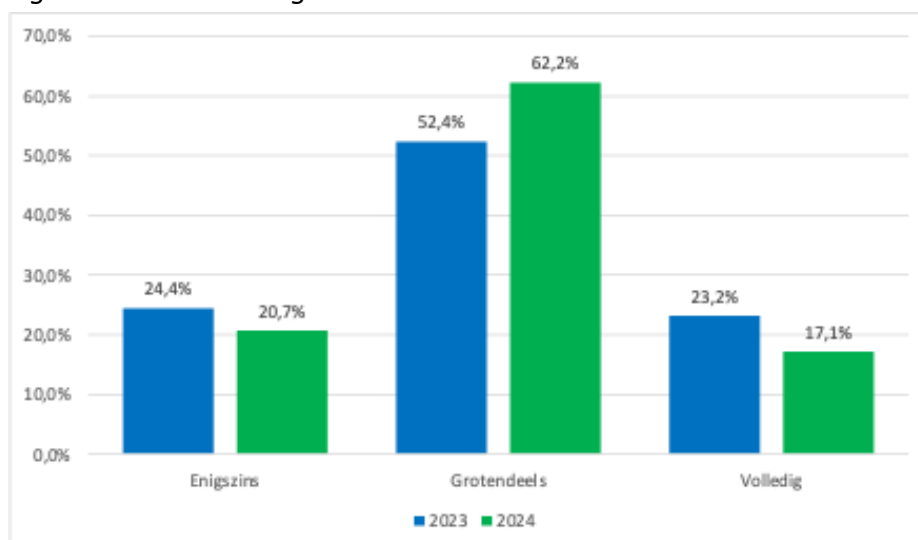
We hebben gekeken of het realiseren van inclusiviteit in de organisatie samenhangt met het aandeel vrouwen in de top. Net als vorige jaren is dat niet het geval. We vinden weliswaar een zwakke *negatieve samenhang* tussen de mate waarin inclusiviteitsbeleid is gerealiseerd en het aandeel vrouwen in de top, de subtop en organisaties, maar deze samenhang is niet betekenisvol³⁵.

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 (vanaf 2020), 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. Dat leiden we af uit de toelichtingen die bedrijven geven. Dit heeft gevolgen:

- meer tijd en aandacht: diversiteit verwijst naar de aanwezigheid van verschillende groepen binnen organisaties, terwijl inclusiviteit betrekking heeft op de mate waarin deze groepen zich gewaardeerd en betrokken voelen;
- volgens de organisaties kan een effectief diversiteitsbeleid alleen succesvol zijn, als het ook inclusiviteit bevordert;
- organisaties moeten dus niet alleen streven naar diversiteit in aantallen, maar ook naar een cultuur waarin iedereen zich veilig en erkend voelt.

Figuur 21 Ontwikkeling realisatieniveau inclusiviteitsbeleid tussen 2023 en 2024 (n=82)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2024

Ontwikkeling inclusiviteitsbeleid tussen 2023 en 2024

Om de ontwikkeling van het inclusiviteitsbeleid na te gaan worden de charterorganisaties over een periode van twee jaren vergeleken. Figuur 21 toont dat:

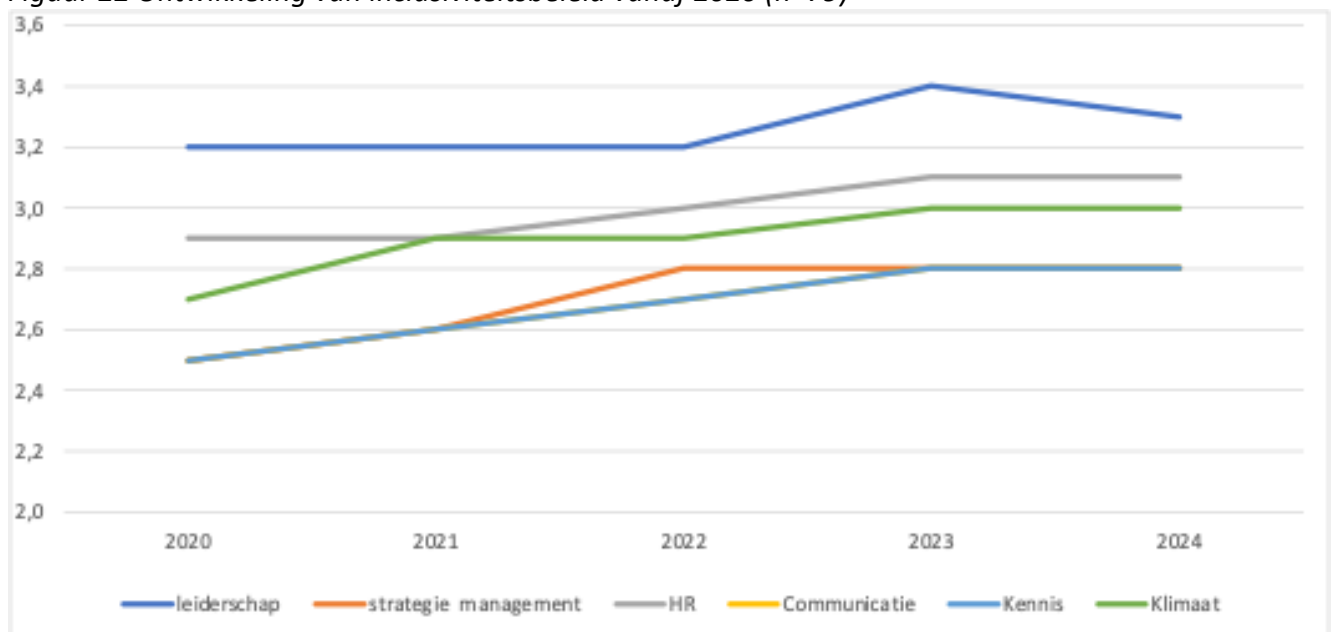
- geen enkele organisatie meer op het laagste niveau scoort;
- meer organisaties aangeven inclusiviteitsbeleid grotendeels te hebben gerealiseerd, met een toename van 9,8 procentpunt;
- deze toename is afkomstig van de niveaus 'enigszins gerealiseerd' (afname van 3,7 procentpunt) en 'volledig gerealiseerd' dat een afname van 6,1 procentpunt laat zien.

Kijken we naar het gemiddelde niveau van inclusiviteitsbeleid, dan is het realisatieniveau van inclusiviteit tussen 2023 en 2024 licht afgenomen van 3,0 naar 2,9 procent.

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-diversiteit³⁶. Daarom interpreteren we de resultaten met enige voorzichtigheid³⁷.

Figuur 22 Ontwikkeling van inclusiviteitsbeleid vanaf 2020 (n=79)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2024

We vergelijken de ontwikkeling op het gebied van inclusiviteitsbeleid in figuur 22 met die van m/v-diversiteit in figuur 18. Zoals we in hoofdstuk 6 al constateerden, is bij m/v-diversiteit reeds een paar jaar sprake van stagnatie. In figuur 22 is voor inclusie dit jaar een soortgelijke beweging zichtbaar, met een stagnatie, of soms lichte teruggang van het realisatieniveau. De ontwikkeling van het gemiddelde realisatieniveau van communicatie en kennis verloopt (voor deze uitsnede) gelijk.

In 2020 is de gemiddelde score voor inclusie 2,6 en voor m/v-diversiteit 3,2. De laatste jaren zien we dat de verschillen kleiner worden: de score voor m/v-diversiteit blijft gelijk, terwijl de score voor inclusiviteit stijgt naar 2,9. Een mogelijke verklaring voor het kleiner worden van de verschillen is, dat veel organisaties met hun m/v-diversiteitsbeleid hun plafond hebben bereikt terwijl de inzet op inclusiviteit van recente datum is.

Kijken we naar de scores voor m/v-diversiteit en inclusiviteit van de 30 organisaties die vanaf het eerste uur deelnemen, dan zien we in beide gevallen dat deze hoger liggen dan voor de andere organisaties met respectievelijk 3,3 en 3,0.

M/V-diversiteitbeleid en inclusiviteitsbeleid hangen sterk samen, een hoger niveau op een dimensie van diversiteit laat ook een hoger niveau van inclusiviteit zien. Inclusiviteit vertoont verder eenzelfde trend als m/v-diversiteit, met dit jaar ook een stagnatie van het bereikte realisatieniveau.

Toelichting op inclusiviteitsbeleid

In de toelichting die organisaties geven zien we dat voor zowel m/v-diversiteit als inclusiviteit vergelijkbare punten naar voren komen:

- er zijn veel concrete beleidsinitiatieven en actieplannen voor het bevorderen van inclusiviteit, psychologische veiligheid wordt daarbij gezien als basis voor een inclusieve cultuur;
- veel organisaties richten speciale commissies op voor inclusiviteit en diversiteit, die zich met vraagstukken en initiatieven rondom dat thema bezighouden;
- ook bieden organisaties trainingen en workshops aan om inclusiviteit te bevorderen;
- zowel in interne als externe communicatie streeft men naar inclusief taalgebruik;
- veel organisaties meten en monitoren hun (eigen) inclusiviteitsontwikkeling;
- ten slotte wordt inclusief leiderschap steeds meer gezien als een belangrijke kwaliteit.

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 bij de voordracht van vrouwen voor topposities en goede begeleiding van vrouwelijke kandidaten.

De naleving van de ESC door searchbureaus wordt gemonitord en geeft inzicht in hoe bureaus zich in de praktijk inzetten voor de benoeming van vrouwen in topfuncties en welke resultaten dit oplevert. In totaal 40 searchbureaus hebben een uitnodiging gekregen om de vragenlijst voor het monitoringjaar 2024 in te vullen. Daaraan is gehoor gegeven door 20 bureaus, een respons van 50%.

Aandeel vrouwen op longlist en shortlist

Uit de gegevens van de searchbureaus blijkt dat hun gemiddelde streven voor het aandeel vrouwen op de longlist en de shortlist voor topposities, 48% was in 2024 tegenover 51% vorig monitoringjaar. Van alle kandidaten die zij voor een longlist hebben voorgedragen was 43% vrouw, tegenover 47% vorig monitoringjaar. Voor de shortlist werden in totaal 41% vrouwen voorgedragen, tegenover 46% vorig jaar. Van het totaal aantal plaatsingen was 46% vrouw, gelijk aan vorig jaar.

Van alle plaatsingen die de deelnemende searchbureaus in 2024 hebben gerealiseerd, waren er meer voor de rvb (32%) dan voor de rvc/rvt (25%). Vorig jaar was dat andersom, 22% voor de rvb en 27% voor de rvc/rvt. Voor de plaatsingen van vrouwen op rvb- en rvc/rvt-posities geldt het volgende:

- van alle plaatsingen door bureaus op rvb-posities is 43% vrouw, vorig jaar was dat 46%; het aandeel vrouwen op de longlist en de shortlist voor deze posities is respectievelijk 39% en 45%;
- van alle plaatsingen op rvc/rvt-posities is 48% vrouw (vorig jaar 51%), terwijl het aandeel vrouwen op de longlist en op de shortlist respectievelijk 49% en 44% is.

Vinden searchbureaus dat zij voldoende potentieel geschikte vrouwelijke kandidaten ter beschikking hebben om voor te dragen? De meeste bureaus (17) antwoorden over voldoende/ruim voldoende potentieel te beschikken, net als voorgaande jaren.

Wensen van opdrachtgevers

We vragen searchbureaus ieder jaar hoe vaak zij het verzoek krijgen om *alleen vrouwelijke* kandidaten aan te leveren. Net als andere jaren geeft de meerderheid van de bureaus (15) aan dat dit nooit of alleen 'soms' het geval is. Als we dezelfde vraag stellen, maar dan voor *alleen mannelijke* kandidaten, geven alle bureaus aan dit verzoek nooit/soms te krijgen, net zoals vorig jaar.

Searchbureaus vinden met name de publieke sector, zorg, onderwijs en cultuur voorloper op het gebied van m/v-diversiteit, maar ook de financiële dienstverlening wordt genoemd.

Als achterblijvende sectoren op het gebied van m/v-diversiteit worden techniek, technologie, industrie, bouw en 'private equity' het meest genoemd; traditioneel mannelijke sectoren. Ook

familiebedrijven en transport worden genoemd als achterblijvers. De redenen die door opdrachtgevers worden gegeven om niet te kiezen voor een vrouw, zijn veelal de teamsamenstelling (als er al veel vrouwen in het team zitten), de kwalificaties van de kandidaat, de 'match' en betere aansluiting van een mannelijke kandidaat bij het functieprofiel.

Bijdrage searchbureaus aan aandacht voor m/v-diversiteit

We vroegen searchbureaus in hoeverre zij m/v-diversiteit proactief onder de aandacht brengen van opdrachtgevers. Precies evenveel bureaus geven aan dit altijd (10) of 'meestal wel' (10) te doen. Op de vraag in hoeverre men investeert in het opbouwen van relaties met 'kweekvijver kandidaten' (vrouwelijke kandidaten met executive potentieel) antwoordt de meerderheid (16) dat zij dit altijd/meestal wel doen. Op de vraag in hoeverre men stimuleert dat kwaliteiten van mannen en vrouwen gelijkwaardig gewaardeerd worden door opdrachtgevers, zeggen bijna alle bureaus dat zij dit altijd/meestal wel doen. Twee bureaus zeggen dit niet te doen, het is lastig is om de interne besluitvorming van opdrachtgevers te sturen.

Belemmeringen en ondersteuning

Op de vraag welke belemmeringen worden gesignaleerd bij vrouwen die men wil plaatsen voor een topfunctie antwoorden searchbureaus met name onzekerheid en twijfel aan zichzelf, werk-privé balans en het feit dat vrouwen zich vaak voor een hoger percentage in het profiel willen herkennen dan mannen. Ook worden belemmeringen als een onvoldoende bestuurlijk netwerk, communicatiestijlen en cultuurverschillen genoemd.

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 was vorig jaar ook zo. Searchbureaus ondersteunen vrouwen het meest door coaching en begeleiding, door hen actief te benaderen en open gesprekken te voeren over hun potentieel. Ook wordt genoemd: stimuleren tot netwerken, het verbinden met andere vrouwen die vergelijkbare keuzes hebben gemaakt, het bieden van gerichte feedback ter voorbereiding op gesprekken, en het versterken van zelfvertrouwen.

Kandidaten met een bi-culturele achtergrond

We vroegen searchbureaus ook in hoeverre opdrachtgevers vragen om kandidaten met een *bi-culturele* achtergrond. Iets meer dan de helft van de bureaus (11) geeft aan dat dit 'meestal wel' of altijd het geval is, bij de andere helft is dit 'meestal niet' het geval. Dit is opmerkelijk, want voorgaande jaren gaf de meerderheid aan dat opdrachtgevers niet om kandidaten met een bi-culturele achtergrond vragen.

Bijna alle searchbureaus zeggen culturele diversiteit altijd (6) of meestal wel (13) onder de aandacht te brengen van opdrachtgevers. Eén bureau geeft aan dit niet te doen, zonder nadere toelichting.

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: kleiner netwerk, onvoldoende potentiële kandidaten in beeld, minder toegang tot de juiste netwerken, in sommige sectoren is de pool van kandidaten met een bi-culturele achtergrond kleiner;
- onbewuste vooroordelen en verwachtingen: communicatiestijlen die onjuist worden geïnterpreteerd, hoge verwachtingen;
- selectie- en cultuurverschillen: 'te witte omgevingen' waar kandidaten terechtkomen, gebrek aan sponsoring;
- taalbarrière: de Nederlandse taalbeheersing vormt soms een obstakel.

Vinden searchbureaus dat zij voldoende potentieel geschikte kandidaten met een bi-culturele achtergrond hebben om voor te dragen? Evenveel bureaus antwoorden over voldoende geschikte kandidaten (10) te beschikken dan onvoldoende geschikte kandidaten te hebben (10). Dat is 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 2024 betreft dit de volgende:

- *een goede mix van kandidaten voorstellen*: streven naar 50% vrouwen op de longlist en shortlist;
- *bewustwording bij opdrachtgevers creëren*: proactief diversiteit bespreken tijdens intakegesprekken;
- *objectieve selectieprocedures inzetten*: gebruik van objectieve scoreformulieren en assessmenttools;
- *bias tegengaan*: trainingen volgen en aanbieden, profielen screenen op bias;
- *persoonlijke begeleiding bieden*: meerdere gesprekken voeren, ondersteuning bij het opstellen van het cv en voorbereiding bij gesprekken;
- *succesvolle casussen delen*: verwijzen naar eerdere succesvolle plaatsingen van vrouwen;
- *netwerken uitbreiden*: organiseren van netwerkevenementen specifiek voor vrouwen.

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

- *netwerken en kennis opdoen*: via netwerklunches en evenementen over diversiteit;
- *actieve benadering*: kandidaten zoeken buiten traditionele kanalen om;
- *bewustwording stimuleren*: bespreken van diversiteit met opdrachtgevers, succesvolle benoemingen delen;
- *persoonlijke begeleiding bieden*: intensieve ondersteuning bij cv, motivatie en gesprekken;
- *voorlichting geven en bewustwording stimuleren*: voordelen van diversiteit benoemen en voorlichting over eigen biases;
- *objectieve selectieprocedures inzetten*: gestandaardiseerde assessmenttools gebruiken;
- *inclusieve communicatie*: profielteksten toetsen op bias en taalgebruik;
- *specifieke expertise inzetten*: samenwerken met diversiteitsexperts.

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 2024.

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 gemonitord³⁸.

Aan de monitor over het jaar 2024 namen negen charterorganisaties deel, minder dan vorig jaar³⁹. Culturele diversiteit wordt door organisaties als lastiger en complexer ervaren dan m/v-diversiteit. Dit jaar benoemen een aantal organisaties bovendien de (internationale) ontwikkeling van het klimaat rondom diversiteit en inclusie.

De aan de monitor deelnemende organisaties kunnen beschouwd worden als pioniers. De resultaten worden onderling in de groep van deelnemende organisaties besproken, zodat organisaties zoveel mogelijk van elkaar leren.

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 top, in de subtop en in de organisatie. Talent naar de Top hanteert hiervoor de definitie van het CBS uit 2022⁴⁰.

Het vastleggen van gegevens over culturele diversiteit is voor veel organisaties een lastige kwestie en moeilijk te realiseren. De helft van de aan de monitor 2024 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.

De meeste organisaties die aan de monitor 2024 deelnemen hebben een streefcijfer geformuleerd voor het aandeel werknemers met een andere culturele achtergrond in de top, drie organisaties hebben geen streefcijfer. Het streefcijfer dat organisaties hanteren loopt uiteen van 4% tot 17% en is gemiddeld 10,7% voor een periode variërend tussen 2025 en 2030. Eén organisatie geeft aan het streefcijfer in 2024 te hebben behaald. Eind 2024 is het aandeel medewerkers met een andere culturele achtergrond in de top 6,3%. In de rvb is het aandeel 10,9% en in de rvc 5,2%. In de subtop is het aandeel 9,7% en in de totale organisatie 12,8%. Een vergelijking tussen jaren is niet zinvol vanwege het kleine aantal deelnemers⁴¹.

Resultaten kwalitatief: strategie en beleid voor culturele diversiteit

Het kwalitatieve deel van de monitoring culturele diversiteit heeft als doel om performance en gedrag te meten in plaats van papieren beleid, net zoals voor de m/v-monitor geldt. Figuur X toont het gemiddelde ontwikkelingsniveau van strategie en beleid van de deelnemende organisaties. Net als 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 23 radardiagram Gemiddeld ontwikkelingsniveau per dimensie, 2024



Bron: Monitor Culturele Diversiteit 2024

Vergelijkbaar met voorgaande monitoringjaren en net zoals bij m/v-diversiteit en inclusiviteit, is 'leiderschap' het verst ontwikkeld. Gemiddeld bevinden organisaties zich voor deze dimensie op niveau 3, de realisatiefase. 'Kennis en vaardigheden' is dit jaar relatief het minst ontwikkeld: gemiddeld bevinden de organisaties zich voor deze dimensie op niveau 2, de ontwikkelingsfase. Hoewel op het gebied van kennis en vaardigheden verschillende initiatieven worden ontplooid en experts worden ingezet, zoekt men naar verbeteringen die aantoonbaar effect hebben. Ook wordt genoemd dat het belang van culturele diversiteit nog niet bij alle managers voldoende is geland. Het ontwikkelingsniveau van de verschillende dimensies is over de gehele linie lager dan bij de m/v-monitor.

Motivaties en uitdagingen

Organisaties geven aan naar culturele diversiteit in de top te streven om de volgende redenen:

- representatie van de samenleving: organisaties willen een afspiegeling zijn van de samenleving, aansluiting bij klanten versterken;
- versterking van innovatie en prestaties: diversiteit bevordert innovatie, samenwerking en probleemoplossend vermogen;
- aantrekkelijkheid als werkgever: een inclusieve cultuur trekt meer talent aan, vergroot betrokkenheid en behoud;

- morele en maatschappelijke verantwoordelijkheid: diversiteit is 'het juiste om te doen' of volgt uit morele overtuiging;
- strategische en zakelijke voordelen: diversiteit geeft concurrentievoordeel en versterkt de marktpositie.

Bij het realiseren van meer culturele diversiteit in de top ervaart men vooral de volgende uitdagingen:

- organisatorische en structurele belemmeringen: groei of krimp belemmert de focus op diversiteit, er is instroom van cultureel divers talent, maar doorgroei en behoud blijven lastig;
- gebrek aan representatie en rolmodellen: er zijn weinig rolmodellen met een cultureel diverse achtergrond op senior posities;
- culturele barrières en bias: onbewuste vooroordelen, organisatiecultuur en maatschappelijke weerstand remmen inclusie;
- ethische en vertrouwenskwesaties rondom data: zorg over vrijwilligheid bij het verstrekken van diversiteitsdata;
- gebrek aan inzicht en tools: tekort aan inzichtelijke data en effectieve interventies;
- imago: het diversiteitsimago van de organisatie beïnvloedt het aantrekken en behouden van cultureel divers talent.

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- en culturele diversiteit. De commissie selecteert de aansprekende voorbeelden op basis van de gegevens die charterondertekenaars aanleveren. De meest aansprekende voorbeelden ontvangen een Award.

Diamond Award 2025 m/v: ProRail

Aantal medewerkers: 5.461

Vrouwelijke medewerkers: 28,7%

Vrouwelijke managers: 39%

Vrouwen in de top: RvB 66,7% | RvC 50% | ExCo 37,5%

“Zonder vasthoudendheid verdwijnt het inclusieve perspectief als sneeuw voor de zon.”

– Rachelle van Daalen, ProRail

ProRail beheert het spoorwegnet van Nederland en werkt aan een duurzaam, veilig en betrouwbaar spoor. Als publieke organisatie willen we een afspiegeling zijn van de samenleving en een aantrekkelijke werkgever zijn voor divers talent.

Sinds 2012 is het aandeel vrouwen in leidinggevende posities gegroeid van 19% naar bijna 40%. Deze vooruitgang is te danken aan een inclusieve wervingsstrategie en de vasthoudendheid van onze executive search-professionals. Hun inzet heeft stereotype beelden doorbroken en ruimte gecreëerd voor vrouwelijk leiderschap.

ProRail streeft ernaar om in de periode 2025–2030 het aandeel vrouwelijke medewerkers te laten doorgroeien tot boven de 30%, met behoud van de sterke vertegenwoordiging van vrouwen in de top. We zien dit als een sleutel tot duurzame groei en een inclusieve organisatiecultuur.

Onze aanpak combineert inclusieve werving, leiderschapsontwikkeling en cultuurverandering. We selecteren op potentieel en communiceren bewust inclusief, zodat we een breed en divers publiek aanspreken. Via programma’s zoals Women on the Move, ICT Young Talent en het ProRail Traineeship stimuleren we instroom en ontwikkeling van vrouwelijk talent.

Mentoring en zichtbaarheid zijn cruciaal. Vrouwelijke professionals krijgen ondersteuning via mentoring en leiderschapsprogramma’s, en we zorgen dat ze zichtbaar zijn in panels, media en events. Rolmodellen geven bijvoorbeeld STEM gastlessen en medewerkers worden aangemoedigd om inclusie bespreekbaar te maken in hun werk. Zo ontstaat een cultuur waarin vrouwelijk leiderschap vanzelfsprekend wordt.

De businesscase meer m/v diversiteit aan de top

Meer vrouwen in de top leidt tot betere besluitvorming, innovatie en aansluiting bij de samenleving. Het versterkt onze aantrekkingskracht als werkgever en draagt bij aan psychologische veiligheid en

empathisch leiderschap. Door onze voortgang te monitoren en te delen, tonen we maatschappelijke verantwoordelijkheid en bouwen we aan duurzame impact.

Waarom werkt het Charter?

Het Charter Talent naar de Top helpt ons om kennis en ervaringen te delen, scherp te blijven op onze doelen en steun te vinden in een netwerk van gelijkgestemde organisaties. Het houdt diversiteit op de agenda en maakt onze inzet zichtbaar en meetbaar.

Contactpersoon:

Rachelle van Daalen, Programmamanager Diversiteit & Inclusiviteit

Email: rachelle.vandaalen@prorail.nl

Diamond Award 2025 Cultureel: PwC

Sector: Professionele diensten

Totaal 5965 medewerkers

Streefcijfer: 15% cultureel in de top in 2030

Nicole Doove-Lentelink, HC directeur bij PwC Nederland: "Bij PwC zijn we ervan overtuigd dat verschillende perspectieven en ideeën leiden tot een hogere kwaliteit van onze dienstverlening. 'Inclusion first. Inclusion for all.' is ons uitgangspunt."

Onze strategie is gericht op het verankeren van inclusie in alles wat we doen en ons hierbij zowel op systemen en processen als op gedrag te richten. Dit betekent het bevorderen van een inclusieve leiderschapscultuur, waarbij we ons richten op het ontwikkelen van de menselijke vaardigheden en gedragingen die nodig zijn om de kracht van verschillende perspectieven te benutten. Een belangrijk initiatief dat dit ondersteunt, en dat we de afgelopen twee jaar hebben geïmplementeerd, is de "In My Shoes" training, die empathie en bewustwording bevordert door collega's te helpen elkaars ervaringen te begrijpen.

We monitoren onze voortgang door *predictive analyses* en het bijhouden van instroom-, promotie- en uitstroomdata, wat gerichte interventies mogelijk maakt die gelijke vooruitgang ondersteunen.

Business case meer culturele diversiteit in de top

De *business case* begint met de overtuiging dat de unieke achtergronden, identiteiten, vaardigheden en ervaringen van onze mensen ervoor zorgen dat we samen nog betere, duurzame oplossingen voor onszelf en onze klanten kunnen ontwikkelen en impact kunnen maken.

Hiervoor is inclusief leiderschap essentieel. Door dit te stimuleren, creëren we een werkomgeving waarin alle talenten gelijke kansen krijgen op uitdagende opdrachten en om door te stromen naar de top. Zo wordt het niet alleen een morele verplichting, maar ook een strategische noodzaak die bijdraagt aan blijvend succes.

Ons nieuwe PwC Professional framework ondersteunt dit door inclusieve gedragingen te verankeren in de verwachtingen van leiderschap. Rolmodellen, *allies* en *advocates* spelen hierin een sleutelrol: zij laten zien hoe inclusief leiderschap eruitziet in de praktijk en inspireren anderen om barrières te doorbreken en voor elkaar op te komen.

Waarom werkt het Charter Talent naar de Top? Hoe helpt het Charter PwC?

Het Charter Talent naar de Top helpt ons scherp en verantwoordelijk te blijven in onze inclusiereis. Het houdt ons gefocust en biedt een platform om van elkaar te leren. Door gezamenlijke initiatieven zoals cross-mentoring krijgen we nieuwe perspectieven en dagen we elkaar uit. Ons uitgangspunt - *Inclusion first. Inclusion for all.* - gaat niet alleen om het afvinken van vakjes - het gaat om het bouwen van een cultuur waarin iedereen de beste versie van zichzelf kan zijn.

Contact: Daan van Dinter, Strategy & Change | Inclusion & Diversity

Email: daan.van.dinter@pwc.com

Executive search award 2025: Egon Zehnder

Sector: executive search

Team van 7 partners

Streefcijfer longlist: 35% vrouwen

Staat voor: Leadership for a better world

Het realiseren van diversiteit en gelijkheid bij onze cliënten komt voort uit toewijding door een diverse groep partners bij Egon Zehnder zelf. Tijdens onze selectieprocedure wordt er aandacht en tijd besteed aan het leren kennen van de persoon, zijn of haar kwaliteiten, moralen en ambities naast de CV. Het is een bedachtzaam proces waar meerdere landen, partners en kantoren binnen Egon Zehnder bij betrokken worden. Hierdoor selecteert de diverse groep binnen Egon Zehnder met een open houding en oprechte nieuwsgierigheid naar de toekomstige werknemers. Vanzelfsprekend worden professionele ervaringen ook in de beslissing meegenomen om op topniveau te blijven opereren. Egon Zehnder heeft wereldwijd 67 kantoren in 36 landen met meer dan 2,600 werknemers. Ook al zijn we een global organisatie, we opereren met één P&L wat de collaboratie tussen Amsterdam kantoor en internationaal enorm drijft. Elk kantoor handelt daarom ook met dezelfde missie, visie en moralen en daarmee delen we allemaal ook dezelfde gedachten over een diverse beroepsbevolking intern en bij onze cliënten.

Egon Zehnder draagt actief bij aan het bewerkstelligen van een gelijke selectieprocedure voor topposities, waar met behulp van assessments zoals psychometrics, er onbevooroordeeld keuzes gemaakt kunnen worden over de kandidaten en hun fit met de rol en het bedrijf. We streven ernaar minimaal 35% vrouwen en ook minimaal 35% mannen te presenteren aan onze cliënten en in de meeste gevallen tot 50/50 uitkomen.

Wij geloven als bedrijf in dat de effectiviteit van een Bestuur of RvC verhoogd wordt met diversiteit in achtergrond, gender en ervaring. Het is van uiterste belang om de persoon en professionele achtergrond uitvoerig te onderzoeken door meerdere gesprekken met kandidaten te voeren om zo ultieme matches te maken en om zo een up-to-date database te onderhouden. Daarnaast is Egon Zehnder een van de eerste Executive Search bureaus in Nederland die de Executive Search Code ondertekend heeft van Stichting Talent naar de Top.

Ten slotte, zet Egon Zehnder zich buiten Executive Search ook in voor dit onderwerp. We organiseren samen met McKinsey & Co. het Women Connect evenement, waar Nederlandse, vrouwelijke leiders samen komen om actuele topics te bespreken en te netwerken. Een evenement wat erg gewaardeerd wordt en helpt met het verbinden van vrouwen op topposities.

Waarom werkt de Executive Search Code?

Het Charter & Executive Search Code heeft corporate Nederland aangewakkerd om met een scherp oog te kijken naar topposities en door wie deze bekleed worden. Waar Egon Zehnder al lange tijd gelooft in de effectiviteit van een divers Bestuur en Raad van Commissarissen worden er nog steeds vooroordelen meegenomen in beslissingen op topniveau. Om deze reden blijft het enorm belangrijk om in te zien wat de voordelen zijn van een gelijke man/vrouw verdeling aan de top. Gezien de aandacht voor diversiteit en gelijkheid door de Executive Search Code, is de doorstroom van vrouwen de afgelopen jaren ook sterk toegenomen en wordt hier door bedrijven meer aandacht aan besteed. Wij zien hier ook een positieve vooruitgang in als bedrijf en in gesprekken met onze cliënten. Het is goed om te zien dat voor vrouwen nu ook boegbeelden bestaan in de top van een organisatie.

Contact:

Egon Zehnder kantoor Amsterdam

Email: amsterdam@egonzehnder.com & robin.zegger@egonzehnder.com

11. Conclusies

In de Monitor Talent naar de Top 2024 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 omdat ze al sinds 2008 onafgebroken het aandeel vrouwen in de top, subtop en organisatie monitort. Het is de langst lopende monitor op dit onderwerp en laat een uniek beeld zien van de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top door de jaren heen én welke effecten deelname aan het Charter heeft.

Hieronder bespreken we de belangrijkste conclusies van de monitor 2024.

Gestage groei 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. Ook in de subtop blijft het aandeel vrouwen toenemen. Het aandeel vrouwen in de totale organisatie groeit niet meer, maar mannen en vrouwen zijn vrijwel gelijk verdeeld in het totale personeelsbestand van charterorganisaties. Op dit gebied zijn de charterorganisaties zonder twijfel een voorbeeld voor andere organisaties in Nederland.

Toename vrouwen in rvc en rvt

In de rvc neemt het aandeel vrouwen ten opzichte van het vorige jaar wederom af. In de rvc en rvt zien we *wel* groei van het aandeel vrouwen. Het merendeel van de charterorganisaties zit echter voor zowel rvc als rvt ver boven de WIQ-norm van 30% vrouwen in de top en iets meer dan twee derde van alle organisaties heeft meer dan 30% in al haar bestuursorganen. Aansluiting bij het Charter Talent naar de Top, waar ontwikkelingen nauwgezet worden gevolgd en begeleid, toont consequent aan dat charterorganisaties in Nederland een voorbeeldfunctie vervullen.

Ervaren charterorganisaties zetten de toon

Voor het volgen van trends hebben we ervaren organisaties (die al vanaf 2008/2009/2010 meedoen) vergeleken met jonge organisaties die vanaf 2018 deelnemen aan de Monitor. Bij de ervaren organisaties zien we een gestage, jaarlijkse groei van het aandeel vrouwen in de top. Bij de jongere generatie blijft het aandeel vrouwen in de top, in de subtop en in de organisatie achter bij het percentage van de meer ervaren deelnemers aan de Monitor.

De organisaties die al vanaf het begin (2008) zijn aangesloten bij het Charter Talent naar de Top vertegenwoordigen samen bijna 30 procent van alle medewerkers bij de deelnemende organisaties. Het aandeel vrouwen in de top en in de bestuursorganen ligt bij deze organisaties hoger dan voor alle deelnemers in totaal geldt. Zij 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.

Verschillen tussen organisaties naar omvang en sector

Verschillen tussen organisaties van het aandeel vrouwen in de top zijn allereerst zichtbaar in de organisatieomvang. Met name kleine en grote organisaties doen het goed: daar zit dit jaar de meeste groei, zowel in de top als in de subtop.

Bij een vergelijking tussen sectoren zien we groei van het aandeel vrouwen in de top in de sectoren *handel en horeca* en *onderwijs*. Sectoren met een hoog aandeel vrouwen in de top hebben vaak ook een groter aandeel vrouwen in de organisatie. Er zijn echter uitzonderingen: in de *gezondheid- en welzijnssector* is ruim twee derde van de medewerkers vrouw, maar het aandeel vrouwen in de top ligt fors lager. Hetzelfde geldt voor de sector *onderwijs*. In de sectoren *informatie & communicatie* en *vervoer & opslag* geldt het omgekeerde, daar is het aandeel vrouwen in de top hoger dan het aandeel vrouwen in de organisatie.

Stabilisatie m/v-diversiteitsbeleid

Voor de Monitor van 2024 zien we dat de daling op de ontwikkeling van diversiteitsbeleid van de vorige jaren lijkt te stabiliseren. Dat geldt voor alle dimensies van diversiteitsbeleid, met uitzondering van *klimaat*. Er is een lichte verschuiving vanuit zowel de ontwikkelingsfase als de beheersingsfase naar de realisatiefase. Met andere woorden: de toename van de realisatiefase komt vooral uit de fasen ervoor en erna; voor sommige organisaties een stap vooruit, voor andere een stap terug. Daarbij laat de jonge generatie charterorganisaties op alle dimensies van m/v-diversiteitsbeleid gemiddeld een iets lagere realisatiegraad zien dan de ervaren generatie.

Zitten organisaties qua beleid op de top van hun kunnen, is er geen groeipotentieel meer? Kijken organisaties kritischer naar hun eigen beleid of wordt diversiteit minder belangrijk gevonden? Of is een andere verklaring mogelijk?

Beweging naar breder diversiteitsbeleid

Nagenoeg alle charterorganisaties voeren een breder diversiteitsbeleid dan alleen m/v-diversiteit. Organisaties zeggen te streven naar een inclusieve werkomgeving waarin verschillende perspectieven worden gewaardeerd en waarin gewerkt wordt aan een cultuur waarin iedereen, ongeacht achtergrond, de kans krijgt om te excelleren. Gendergelijkheid is zeer belangrijk, maar steeds vaker worden andere diversiteitsperspectieven in het beleid betrokken.

Ook inclusiviteitsbeleid stabiliseert

Net als bij m/v-diversiteitsbeleid zien we dat inclusiviteitsbeleid stabiliseert. Gemiddeld genomen daalt het realisatieniveau van inclusiviteit zelfs iets. In 2024 heeft bijna 80% van de organisaties het inclusiviteitsbeleid grotendeels of volledig gerealiseerd. Tegelijkertijd zien we een opvallende verschuiving: meer organisaties dan vorig jaar zeggen dat ze hun beleid *grotendeels* hebben gerealiseerd, maar minder geven aan dat ze het *volledig* beheersen. Kortom, meer organisaties zijn actief bezig met inclusiviteit, maar het niveau van volledige beheersing neemt iets af.

Net als vorige jaren vinden we een zwak, negatief verband tussen inclusiviteitsbeleid en het aandeel vrouwen in de top, subtop en organisatie. Dit verband is niet betekenisvol. Inclusiviteit houdt organisaties bezig maar het leidt niet tot meer vrouwen in de top. Dit is opmerkelijk omdat charterorganisaties bewust met m/v-diversiteit en inclusiviteit bezig zijn.

Inclusiviteit en m/v-diversiteit versterken elkaar

We zien dat ontwikkeling van het beleid voor m/v-diversiteit en inclusiviteit steeds meer naar elkaar toe groeit. Wel blijft het niveau van inclusiviteitsbeleid over de gehele linie nog wat achter bij het niveau van m/v-diversiteitsbeleid. De meest voor de hand liggende verklaring is dat inclusiviteit een relatief nieuw aandachtsgebied is en volop in ontwikkeling, met nog veel ruimte voor groei. Wel blijkt dat beide beleidsterreinen elkaar versterken: organisaties die hoog scoren op inclusiviteitsbeleid, scoren vaak ook hoog op m/v-diversiteitsbeleid.

Veel organisaties lijken dit jaar vooral in te zetten op inclusiviteitsbeleid. Dat is goed, zolang ze zich blijven realiseren dat diversiteitsbeleid tot doel heeft een diverse samenstelling van het personeelsbestand te creëren en inclusiviteit betrekking heeft op het realiseren van een werkomgeving waarin verschillende mensen zich thuis voelen en zich gewaardeerd voelen. Het een kan niet zonder het ander, m/v-diversiteitsbeleid en inclusiviteitsbeleid kunnen niet zonder elkaar, dat tonen de monitorresultaten aan.

12. Aanbevelingen

1. De resultaten van de monitor 2024 laten zien dat *organisaties die zijn aangesloten bij het Charter Talent naar de Top* nog steeds gestage vooruitgang boeken met het aandeel vrouwen in de top en de subtop. Maar op andere punten zien we ook stagnatie en soms lichte achteruitgang, die mogelijkheden tot verbetering bieden.

Het aandeel vrouwen in de raden van bestuur is gedaald en er zijn bovendien nog steeds charterorganisaties zonder een vrouw in het bestuur. Er is geen enkele reden om te blijven hangen bij de dertig procent vrouwen die in het verleden geïntroduceerd werd op weg naar meer gelijke genderverhoudingen in de top van organisaties. Wij raden organisaties dan ook aan de gekozen streefcijfers nog eens tegen het licht te houden en waar mogelijk ambitieuzer doelen vast te stellen.

Tegelijkertijd zien we dat de ontwikkeling van zowel beleid gericht op m/v-diversiteit als beleid gericht op inclusiviteit lijkt te stagneren: minder organisaties zeggen van zichzelf dat ze in de beheersingsfase zitten. Een positieve verklaring kan zijn dat organisaties het eigen beleid kritischer bezien en de lat hoger leggen. Gelukkig bieden de uitkomsten van de monitor duidelijke aanknopingspunten om beleid naar een hoger niveau te tillen.

Wij bevelen organisaties aan te evalueren waar nog winst valt te behalen. Worden leidinggevenden beoordeeld op hun resultaten op het gebied van diversiteit, stuurt de top aanwijsbaar op het bereiken van de gewenste resultaten en neemt zij eindverantwoordelijkheid voor beleid, wordt de effectiviteit van de verschillende HR-maatregelen voor het realiseren van diversiteit gemeten, staat de organisatie extern bekend als diversiteitsgericht? Wordt bijvoorbeeld ook betrokkenheidsonderzoek onder medewerkers gebruikt om diversiteit en inclusiviteit systematisch te analyseren om inhoudelijk het gesprek erover te verbreden en te verdiepen?

2. Opvallend is dat de groep organisaties die zich aansluit bij het charter en de afgelopen jaren nauwelijks groei laat zien. Het verhoopte zwaan-kleef-aan-effect blijft uit. De monitor laat ieder jaar zien hoe je effectief diversiteit in de top kunt realiseren. 'Nieuwkomers' kunnen veel leren van wat oudgedienden in de community van Talent naar de Top tot stand hebben gebracht.

Het is van belang dat de *Stichting Talent naar de Top* de waarde van charter en monitor actief uitdraagt en duidelijk maakt welke voordelen aansluiting bij het charter biedt. Niet alleen tijdens de presentatie van het rapport en de jaarlijkse uitreiking van de awards, maar door structureel erover te communiceren:

- duidelijke communicatie waarin het nut en de toepassing van de monitorresultaten aansprekend worden uitgedragen;
- het delen van eigentijdse verhalen, inzichten, toepassingen of goede voorbeelden van deelnemende organisaties;
- zichtbaarheid van de monitor als een praktische tool voor organisaties die serieus werk willen maken van diversiteit en inclusiviteit.

3. Buiten het charter zijn er nog heel veel organisaties die niet actief werken aan diversiteit in hun organisatie of geen idee hebben hoe zij dit moeten aanpakken, zo laat de SER-monitor

zien die de voortgang meet van m/v-diversiteit in de top van grote bedrijven in Nederland. Hier ligt een enorm werkterrein braak.

Wij roepen zowel de *stichting* als *charterondertekenaars* op om deze organisaties aan te spreken en uit te nodigen actief aan de slag te gaan om meer vrouwen in de top te krijgen. Betrek andere organisaties bij het charter en laat zien wat helpt om het aandeel vrouwen in de top te laten stijgen.

De overheid speelt een belangrijke rol in het aanjagen van diversiteit en inclusie, maar marktpartijen hebben de snelheid, innovatiekracht en context om praktisch toepasbare, solide stappen te zetten. Wij raden de *overheid* aan samenwerking te stimuleren en actief kennisdeling tussen (publieke en private) organisaties te faciliteren, zodat succesvolle aanpakken breed beschikbaar komen. Wij raden de overheid aan beschikbare en met publiek geld verzamelde data breed en gemakkelijk toegankelijk te maken, zodat ze ook door op dit terrein actieve organisaties als de Stichting Talent naar de Top kunnen worden gebruikt om bedrijven in Nederland te helpen adequaat beleid te ontwikkelen om m/v-diversiteit in de top succesvol te realiseren. Laagdrempelige toegankelijkheid kan (wetenschappelijk) onderzoekers bovendien helpen meer inzicht te verkrijgen in de onderliggende processen en eventueel nieuwe instrumenten te ontwikkelen.

4. Onze verworvenheden op het gebied van diversiteit en inclusiviteit hebben last van tegenwind van over de oceaan. Bij tegenwind moet je harder trappen om vooruit te komen, vasthouden aan de overtuiging dat diversiteit en inclusiebeleid kansen biedt en blijven investeren in de realisatie ervan.

Diversiteit in de top levert een essentiële bijdrage aan de toekomstige brede welvaart van ons land. Wij vragen *politieke vertegenwoordigers* actief stelling te nemen in het internationale debat over diversiteit en inclusie, leiderschap te tonen door duidelijk onze normen en ambities uit te dragen. Voorkom vrijblijvendheid en formuleer duidelijke verwachtingen richting bedrijven en partners.

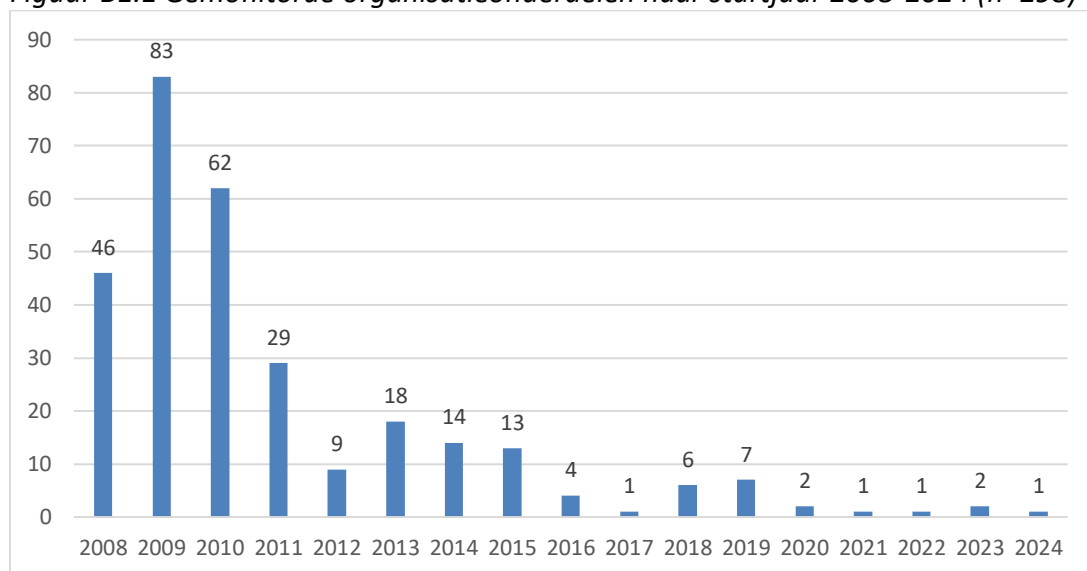
(Internationale) *bedrijven* vragen wij vast te houden aan de eigen overtuigingen en de dialoog te voeren. Verlies de opbrengsten van diversiteit en inclusie niet uit het oog. Communiceer transparant over dilemma's en keuzes rond diversiteit en inclusiviteit in de internationale context en stuur op geloofwaardigheid.

Bijlagen

Bijlage 1 Profiel van de charterondertekenaars in 2024

Sinds 2008 hebben 281 organisaties het Charter Talent naar de Top ondertekend, samen hebben zij 299 organisatieonderdelen (zie figuur B1.1).

*Figuur B1.1 Gemonitorde organisatieonderdelen naar startjaar 2008-2024 (n=298)**



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

Duur deelname

Ruim driekwart (79,8%) van de organisaties die meedoen aan de monitor over 2024 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=299) bedraagt 7,7 jaren. De deelnameduur (dus alleen deelnamejaren) van *alle* organisaties uit 2024 met uitzondering van de nieuwe deelnemers is 13,3 jaren (n=83). De gemiddelde deelnameduur van de deelnemers in 2024 (uitgezonderd de nieuwe organisaties, inclusief uitvaljaren) is 13,8 jaar.

Organisatieomvang

Tabel B1.2 Organisatieomvang van charterorganisaties in 2024 (n=84)

Aantal medewerkers	n	Percentage
1-249	10	11,9%
250-999	20	23,8%
1.000-4999	29	34,5%
5.000 en meer	25	29,8%
Totaal	84	100,0%

Bron: Monitor Talent naar de Top 2024

De 84 charterondertekenaars die de monitor over 2024 hebben ingevuld, hebben samen 554.990 medewerkers, waarvan 10.089 medewerkers in topfuncties en 27.011 in functies in de subtop.

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.

Tabel B1.1 Charterorganisaties naar sector in 2024 (n=84)

Sector	N	Percentage
Overige dienstverlening	2	2,4%
Informatie en communicatie	3	3,6%
Handel en horeca	4	4,8%
Industrie en bouwnijverheid	6	7,1%
Onderwijs	6	7,1%
Vervoer en opslag	7	8,3%
Gezondheid- en welzijnszorg	7	8,3%
Financiële instellingen	9	10,7%
Overheid	12	14,3%
Zakelijke dienstverlening	28	33,3%
Totaal	84	100,0%

Bron: Monitor Talent naar de Top 2024

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

Emeritus Hoogleraar Arbeidseconomie aan de Universiteit Utrecht en coördinator van de hub Future of Work, Lid van de Raad van Advies SER Topvrouwen en voorzitter van de NSvP | Innovatief in Werk. Eerder lid van de Emancipatieraad, TECENA en de Visitatiecommissie Emancipatie. Joop Schippers is actief in diverse bestuurlijke en toezichtfuncties.

Thessa Menssen

Thessa Menssen is commissaris bij Alliander en Evides. 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 dus 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. Voor deze kwantitatieve analyses is gebruik gemaakt van het softwareprogramma SPSS. De resultaten zijn 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 2024 iets afwijken van het percentage voor 2023 uit de Monitor 2023. Dit verschil ontstaat doordat de groep organisaties waarover gerapporteerd wordt in de periode 2023 – 2024 anders van samenstelling is dan de groep waarover gerapporteerd wordt in de periode 2022 – 2023. Nieuwe organisaties hebben zich in de tussentijd bij het charter aangesloten, anderen hebben het charter verlaten. Ook hebben enkele organisaties in 2024 de tool niet (meer) ingevuld. In de Monitor 2023 (Verhoeven & Henderikse, 2024) werden alle organisaties gevolgd die de tool hebben ingevuld in 2022 en 2023.

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 zijn dertien 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 dimensies samengesteld: leiderschap, strategie & management, HR, communicatie, kennis en klimaat. Vervolgens hebben we (verdelingsvrije) correlatieanalyses uitgevoerd en de gemiddelde realisatieniveaus voor diversiteit en inclusie uitgerekend. Een kanttekening hierbij is dat voor (dimensies van) inclusiviteit veel minder vragen zijn gesteld dan voor m/v-diversiteit. Daarom hebben we voor deze vergelijking (tussen dimensies van inclusiviteit en m/v-diversiteit) de dimensies van m/v-diversiteit aangepast en slechts die aspecten meegenomen die ook voor inclusiviteit zijn uitgevraagd.

Vanaf het jaar 2021 zijn ook vergelijkingen op niveaus van inclusiviteit met eerdere metingen mogelijk.

Analyses van open vragen

Voor de analyse van alle open vragen is gebruikgemaakt van het softwareprogramma ATLAS.ti. Daarmee kunnen analyses van (o.a.) tekst worden uitgevoerd. Dat gebeurt door middel van het toewijzen van codes en thema's, en met gebruikmaking van generatieve AI-oplossingen. De uitkomsten bevatten samenvattingen op belangrijke thema's die de organisaties in hun antwoorden aansnijden.

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 over 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 vrouwen 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/VanDoorneHuisjes en partners/De Onderzoeksconsultant.
- Henderikse, W., Van Beek, A. & Pouwels, B. (2017). The Efficacy of Strategies to Elevate Gender Equality in Leadership. Assessing the Netherlands' "Charter Talent to the Top" Initiative. In: *Gender, Communication, and the Leadership Gap*. Women and Leadership Book Series: International Leadership Association (ILA) & Information Age Publishing, Inc. (IAP).
- Pouwels, B. & Henderikse, W. (2015a). *De aanhouder wint. Monitor Talent naar de Top 2014*. Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuisjes en partners.
- Pouwels, B. & Henderikse, W. (2015b). *Topvrouwen in de wachtkamer. Bedrijvenmonitor 2012-2015*. Commissie Monitoring Talent naar de Top/ VanDoorneHuisjes 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/ VanDoorneHuisjes en partners.
- Pouwels, B., & Henderikse, W. (2017a). *Daadkracht werkt! Monitor Talent naar de Top 2016*. Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuisjes en partners.
- Pouwels, B., Leenders, J. & van den Brink, M. (2019, september). *Streefcijfers te vrijblijvend; tijd voor een Quotum. Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*. 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/VanDoorneHuisjes en partners.
- Pouwels, B. & Henderikse, W. (2018). *Het kán wel! Monitor Talent naar de Top 2017*. Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuisjes en partners.
- Pouwels, B. & Van den Brink, M. (2021, januari). *Zonder wet geen voortgang Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2020*. Nijmegen: Commissie Monitoring / Bureau Pouwels. Verkregen 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 (2025). *SER Scorecard 2025. Monitor genderbalans in het Nederlandse bedrijfsleven*. Verkregen via <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/thema/diversiteitsportaal/2025/ser-scorecard-2025.pdf>.

Sociaal Economische Raad (g.d). Wat houdt de wet ingroeiquotum 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/VanDoorneHuiske en partners.

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

Eindnoten

¹ Net als vorig 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 Uit een regressieanalyse blijkt dat het aandeel vrouwen in de subtop dit jaar een goede voorspeller is van het aandeel vrouwen in de top; $b = 0,407$, $t(81) = 4,20$, $p < .01$, $R^2 = 0,181$. Dit betekent dat 18% van de verschillen in 'aandeel vrouwen in de top' wordt verklaard door 'aandeel vrouwen in de subtop'.

⁴ Organisaties die het streefcijfer uit het startjaar behaalden hebben 4,2 maal een nieuw streefcijfer opgesteld, organisaties die het niet haalden deden dat 3,7 maal. Het verschil is niet significant ($t(82) = 0,82$; $p = 0,217$).

⁵ De groei van de top van kleine organisaties (1 – 249 medewerkers) is 2,293% en van de subtop is dat 2,348%. Afgerond op één decimaal is dat in beide gevallen 2,3%. Omdat de subtop iets meer gegroeid is, is de bijbehorende staaf iets hoger getekend.

⁶ De correlatie tussen de *omvang* van de top en het *aandeel* vrouwen in de top bedraagt in 2024 $r = 0,025$, $p = 0,823$, $n = 84$. 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.

⁷ De correlatie tussen de *omvang* en het *aandeel* vrouwen in de subtop bedraagt in 2024 $r = -0,21$; $p = 0,056$, $n = 82$. Twee organisaties hebben geen subtop.

⁸ 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 2024. De sectoren bouwnijverheid en industrie zijn, vanwege de kleine omvang, voor de Monitor samengevoegd.

⁹ Enige nuance is op zijn plaats: bij sommige sectoren is het aantal organisaties gering en de spreiding verschilt tussen sectoren. Een Welch-ANOVA toets geeft aan dat deze verschillen betekenisvol zijn: $F(9, 13,758) = 2,862$; $p = 0,039$. 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.

¹⁰ Uit een regressieanalyse blijkt dat het aandeel vrouwen in de organisatie een redelijke voorspeller is van het aandeel vrouwen in de top; $b = 0,312$, $t(83) = 2,809$, $p < .01$, $R^2 = 0,09$. Dit betekent dat 9% van de verschillen in 'aandeel vrouwen in de top' wordt verklaard door 'aandeel vrouwen in de organisatie'.

¹¹ Uit een regressieanalyse blijkt dat het aandeel vrouwen in de organisatie in 2024 een goede voorspeller is van het aandeel vrouwen in de subtop; $b = 0,753$, $t(81) = 8,65$, $p < .01$, $R^2 = 0,483$. Dit betekent dat 48% van de verschillen in 'aandeel vrouwen in de subtop' wordt verklaard door 'aandeel vrouwen in de organisatie'.

¹² Vanwege de soms zeer kleine omvang van deze sectoren geven we hier een beschrijving van de verschillen, en wordt geen effect getoetst.

¹³ 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.

¹⁴ Op <https://www.ser.nl/nl/thema/diversiteitsportaal/inhoud-wet/voor-wie> zijn de criteria te vinden voor wie de Wet Ingroeiquotum is bedoeld.

¹⁵ Sommige charterorganisaties hebben een rvc, en sommigen hebben een rvt.

¹⁶ Weergegeven in procenten van het totaal aantal personen in de rvb, rvc en rvt; $n_{rvb}=61$; $n_{rvc}=36$; $n_{rvt}=19$.

¹⁷ In de Monitor van 2024 doen 64 organisaties mee met een rvb, 37 met een rvc en 20 met een rvt. Gemiddeld hebben deze charterorganisaties vier leden in de rvb, zes in de rvc en vijf in de rvt

¹⁸ De meeste vergelijkingen in deze rapportage gaan over de jaren 2023 en 2024. Omdat de SER Scorecard de jaren 2022 met 2023 vergelijkt, hebben we hier dezelfde uitsnede aangehouden.

¹⁹ De steekproefomvang van deze uitsnede zijn respectievelijk 43 en 37 voor de rvc in beide jaren, en 64 en 70 voor de rvb in beide jaren.

²⁰ In 2023 betreft dit 35 organisaties van de 50 (64%), in 2024 zijn het er 34 van 54 organisaties met een rvb en een rvt of een rvc (63%).

²¹ *Weergegeven in procenten van het totaal aantal charterondertekenaars met een rvb, rvc en/of rvt. Respons =*

- rvb: $n_{2023} = 65$; $n_{2024} = 63$;
- rvc $n_{2023} = 36$; $n_{2024} = 35$;
- rvt $n_{2023} = 18$; $n_{2024} = 20$.

²² 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.

²³ In de Monitor van 2024 doen 64 organisaties mee met een rvb, 37 met een rvc en 20 met een rvt.

²⁴ *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: $n_{cases} = 47$, $n_{responses} = 69$;
- rvc: $n_{cases} = 34$, $n_{responses} = 58$;
- rvt: $n_{cases} = 18$, $n_{responses} = 26$.

²⁵ De *nieuwe generatie* bestaat uit 13 organisaties die vanaf 2018 zijn gestart en die vanaf hun start ieder jaar aan de monitor deelnamen. De *ervaren generatie* bestaat uit 52 organisaties die voor 2017 gestart zijn en die vanaf hun start ieder jaar aan de monitor deelnamen.

Voor de cijfers in figuur 9 zijn *die* organisaties meegenomen die vanaf hun startjaar ieder jaar aan de monitor hebben deelgenomen.

²⁶ In recente jaren zoals in '24, '23, '22, '21 en '20 startten er respectievelijk één en twee organisaties.

²⁷ Voor deze analyse zijn twee groepen charterorganisaties vergeleken: een groep van (maximaal) 71 organisaties die eerder dan 2018 is gestart, en een groep van (maximaal) 13 organisaties die vanaf 2018 is gestart. De steekproefomvang varieert aangezien niet iedere organisatie in ieder jaar meedoet, of over een rvt/rvc beschikt.

²⁸ 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.

²⁹ 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.

³⁰ 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

³¹ Voor de ontwikkeling van de inzet en het functioneren zijn alle organisaties meegenomen die in 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023 én 2024 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.

³² De verticale as start - vanwege het hoge realisatieniveau - op 2,5 in plaats van op 1.

³³ Voor deze vergelijking hebben we een groep jonge organisaties vergeleken (gestart vanaf 2019 en deelnemend in 2024) 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 ($n_{\text{ervaren organisaties}} = 75$; $n_{\text{jonge organisaties}} = 9$).

³⁴ We hebben een regressie-analyse uitgevoerd waarbij we het effect van alle dimensies op het aandeel vrouwen in de top (in 2024) hebben geanalyseerd. De gevonden verbanden zijn zwak en niet betekenisvol, soms in de andere richting dan de verwachting.

³⁵ Een (zwakke) negatieve samenhang betekent dat een hoger realisatieniveau op het gebied van inclusiviteit samengaat met een lager aandeel vrouwen in de top, subtop en organisatie. Deze samenhang is in geen van de drie gevallen significant.

³⁶ 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.

³⁷ Eén van de aanbevelingen uit het monitorrapport 2023 (Verhoeven & Henderikse, 2024) was om te onderzoeken hoe het meetinstrument voor inclusiviteitsbeleid kan worden aangepast of uitgebreid, zodat een zuivere vergelijking met m/v-diversiteit mogelijk is. Omdat uitbreiding van het meetinstrument voor inclusiviteitsbeleid niet uitvoerbaar is, hebben we getracht het meetinstrument voor diversiteitsbeleid te comprimeren. Onze analyses laten zien dat inclusiviteit en m/v-diversiteit zoals beschreven in zes dimensies duidelijk samenhangen. De onderliggende items binnen de twee schalen verschillen voor twee dimensies echter inhoudelijk en methodologisch, zodat een vergelijking niet betrouwbaar is. Om die reden is ervoor gekozen deze vergelijking niet in het rapport op te nemen. Een overzicht van de vergelijking is beschikbaar op aanvraag.

³⁸ Met het verschil dat charterorganisaties aan de monitor culturele diversiteit vooralsnog deelnemen via een digitale vragenlijst.

³⁹ Hoewel de resultaten interessante inzichten bieden, is het aantal respondenten te beperkt om algemeen geldige conclusies te trekken.

⁴⁰ Deelnemers aan de monitor ontvangen een handreiking met de toelichting van de CBS definitie en uitleg over het vastleggen van personele gegevens van medewerkers met een niet-Westerse migratieachtergrond, gegeven de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).

⁴¹ Alle deelnemende organisaties hebben een rvb en een rvc, één organisatie heeft daarnaast ook nog een rvt, de cijfers daarvan zijn hier niet meegerekend.



COMMISSIE
MONITORING



TALENT
NAAR
DE TOP