

# 'Het zingt rond'

Succes door aanbod en kwaliteit van vrouwen

## Monitor Talent naar de Top 2012



'Het zingt rond'  
Succes door aanbod en kwaliteit van vrouwen

Monitor Talent naar de Top 2012

Babette Pouwels en Wilma Henderikse

Commissie Monitoring Talent naar de Top | VanDoorneHuiskes en partners

Zeist, juni 2013

De Monitor Talent naar de Top 2012 is door de Commissie Monitoring Talent naar de Top uitgebracht in samenwerking met VanDoorneHuiskes en partners.

© VanDoorneHuiskes en partners, Zeist 2013

VanDoorneHuiskes en partners  
2<sup>e</sup> Dorpsstraat 54  
3701 AB Zeist  
Telefoon 030 7991166  
Website [www.vandoornehuiskes.eu](http://www.vandoornehuiskes.eu)  
E-mail [info@vandoornehuiskes.eu](mailto:info@vandoornehuiskes.eu)

Commissie Monitoring Talent naar de Top  
Antonio Vivaldistraat 150  
1083 HP Amsterdam  
Telefoon 088 4070859  
Website [www.talentnaardetop.nl](http://www.talentnaardetop.nl)  
E-mail [info@commissiemonitoring.nl](mailto:info@commissiemonitoring.nl)

## Inhoud

Samenvatting	6
1. Meer vrouwen naar de top	12
2. Voortgang van het aandeel vrouwen in de top	14
3. Uitgangspositie van de nieuwe charterondertekenaars 2012	17
4. Verschillen tussen organisaties	18
5. Vrouwen in de raad van bestuur	20
6. Internationale vergelijking	22
7. Trends en ontwikkelingen van charterondertekenaars tussen 2008 en 2012	24
8. Succesfactoren en uitdagingen	26
9. Strategieën en maatregelen	30
10. Effectiviteit van maatregelen	38
11. Aansprekende voorbeelden	40
12. Conclusies	45
13. Aanbevelingen	47
Summary	50
Bijlagen	56
Bijlage 1 Profiel van de charterondertekenaars	56
Bijlage 2 Analyseprocedure effectiviteit van maatregelen	59
Bijlage 3 Charterondertekenaars naar startjaar, aandeel vrouwen in de top en doelstelling	61
Bijlage 4 Samenstelling Commissie Monitoring Talent naar de Top	68
Bijlage 5 Tool Monitoring Talent naar de Top	69
Bijlage 6 Charter Talent naar de Top	71
Bijlage 7 Toelichting gehanteerde begrippen	79
Literatuur	80
Noten	81

## Op naar de 30 procent

We kijken terug op vijf jaar Talent naar de Top met ruim 200 charterondertekenaars. Met in dit jubileumjaar een prachtig resultaat omdat we voor het eerst 20% vrouwen in de top zijn gepasseerd. Als Commissie Monitoring dragen wij graag bij aan de naam en faam van het Charter Talent naar de Top door toe te zien op de naleving ervan. Door zorgvuldige analyse van beleid en resultaten van charterondertekenaars kunnen wij bovendien bijdragen aan de voortdurende verbetering van beleid. Diversiteit wordt door bedrijven steeds meer gezien als eigen belang. Dat was een aantal jaren geleden heel anders, toen vond men het een lastig onderwerp. Charterondertekenaars van vandaag vinden diversiteit een belangrijk onderwerp voor de toekomst van het bedrijf. Bedrijven die nog niet met diversiteit bezig zijn moeten zich zorgen maken. De arbeidsmarkt is veranderd, de toestroom van vrouwelijke studenten uit het hoger onderwijs is enorm toegenomen en de participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt sterk gegroeid. Je kunt je gewoonweg niet veroorloven om maar in de helft van de vijver te vissen.

Ik ben er van overtuigd dat een gevarieerd management, waarin jong en oud, mannen en vrouwen, mensen met verschillende culturele achtergronden vertegenwoordigd zijn, beter is voor de organisatie. Voor bedrijven die producten en diensten aan een diversiteit van klanten verkopen, in Nederland, maar ook elders ter wereld. Maar ook voor de overheid, waarvoor geldt dat een divers samengesteld personeelsbestand een betere afspiegeling is van de huidige maatschappij en bijdraagt aan een betere beleidsvorming. Diversiteit verkleint de kans op een tunnelvisie.

Met dit monitoringrapport 2012 wens ik charterondertekenaars veel inspiratie en succesvolle resultaten toe met m/v-diversiteit in 2013: op naar de 30 procent!

Gerdi A. Verbeet

Voorzitter Commissie Monitoring Talent naar de Top

## Samenvatting

### Charter Talent naar de Top

Het doel van het Charter Talent naar de Top is een hogere toestroom, doorstroom en behoud van vooral vrouwelijk talent in topfuncties te bereiken. Deelname aan het Charter is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Charterondertekenaars committeren zich aan duidelijk meetbare doelstellingen en laten zich elk jaar monitoren op de behaalde resultaten door de onafhankelijke Commissie Monitoring Talent naar de Top. Ruim 200 organisaties hebben inmiddels het Charter ondertekend.

De Monitor Talent naar de Top 2012 toont de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top van charterondertekenaars in 2012 en beschrijft de maatregelen die ondertekenaars nemen om de doorstroom van vrouwen naar de top te stimuleren en de succesfactoren en hindernissen die zij daarbij tegenkomen. Op basis van de monitor worden ook aansprekende voorbeelden gepresenteerd die andere organisaties kunnen inspireren om beleid te ontwikkelen.

### Het aandeel vrouwen in de top stijgt

De charterorganisaties boeken vooruitgang. Ondanks de crisis is tussen 2011 en 2012 het aandeel vrouwen in de top van de charterondertekenaars gestegen van 19,0% naar 20,2%, dus met 1,2 procentpunt. Dat is een beter resultaat dan vorig jaar, want toen was de stijging 0,7 procentpunt. Bij de meerderheid (59%) van de organisaties is het aandeel vrouwen in de top toegenomen, bij 16% is het gelijk gebleven en bij 25% is het gedaald. 10 charterondertekenaars (6%) hebben (nog) geen vrouw in de top. Het aandeel vrouwen in de subtop en in de organisatie in zijn geheel is min of meer gelijk gebleven.

De charterondertekenaars hebben in 2012 samen 625.468 medewerkers en 17.149 medewerkers in topfuncties. Dat betekent dat het aantal medewerkers is gedaald en de recessie is daar ongetwijfeld debet aan: in 2011 was het totaal aantal medewerkers 700.293 en waren er 17.318 medewerkers in topfuncties. Dat maakt de stijging van het aandeel vrouwen in de top des te opmerkelijker.

### Eenderde van de charterondertekenaars heeft het streefcijfer gehaald

De charterondertekenaars formuleren streefcijfers voor het aandeel vrouwen in de top. De meeste organisaties hanteren daarvoor een termijn van vier of vijf jaar. Het gemiddelde streefcijfer van de charterondertekenaars is 22% voor het jaar 2013. Eenderde van de charterondertekenaars heeft het streefcijfer inmiddels gehaald en een nieuw streefcijfer vastgesteld. Een toename van 1,8 procentpunt in 2013 is voldoende om het gemiddelde streefcijfer in dat jaar te halen.

### Organisatieomvang

Het aandeel vrouwen in de top is het grootst in kleine organisaties (<250 werknemers). Deze kleine organisaties realiseren samen met de grote organisaties (5000 werknemers of meer) de grootste toename van het aandeel vrouwen in de top tussen 2011 en 2012. Zij wisten het percentage vrouwen in de top met respectievelijk 1,8 procentpunt en 2,3 procentpunt te verhogen.

## Sector

Het aandeel vrouwen in de top wisselt sterk per sector. Bij werkgevers- en werknemersorganisaties (37%), in de handel, horeca en schoonmaak (32,9%) en in de gezondheids- en welzijnszorg (30,4%) zijn vrouwen in de top het meest vertegenwoordigd. Deze percentages liggen ruim boven het chartergemiddelde van 20,2%. De technologie- en telecomsector heeft met een gemiddelde van 13,3% relatief het laagste aandeel vrouwen in de top.

## Vrouwen in de raad van bestuur

Met de nieuwe Wet bestuur en toezicht wordt sinds 1 januari 2013 gestreefd naar 30% vrouwen in de raad van bestuur (rvb) en raad van commissarissen (rvc) van grote bedrijven ('grote rechtspersonen'). Vooruitlopend hierop is in 2012 een vraag naar de vertegenwoordiging van vrouwen in deze raden opgenomen. De gegevens over 2012 maken het nog niet mogelijk om onderscheid te maken tussen de raad van commissarissen en de raad van toezicht. Wel is het aandeel vrouwen in de raad van bestuur bekend. 34% van de charterondertekenaars heeft een raad van bestuur en gemiddeld maken 19,9% vrouwen hier deel van uit.

In vergelijking met de top 100 van grote bedrijven in Nederland is het aandeel vrouwen in de rvb van charterorganisaties veel hoger. De charterondertekenaars vormen duidelijk een voorhoede in het traject naar een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen binnen de raad van bestuur.

## Trends 2008-2012

Voor de charterondertekenaars uit 2008 en 2009 volgen we de ontwikkeling in de tijd, vanaf de oprichting van het Charter. Het percentage vrouwen in de top van deze charterondertekenaars groeit langzaam maar gestaag van 14,7% in 2008 naar 18,6% in 2012. Als het percentage vrouwen in de top echter in dit tempo doorgroeit, zal het toch nog tot 2024 duren voor 30% van de topfunctionarissen vrouw is en tot 2045 voor 50% van de topfuncties bezet wordt door een vrouw. Dat veronderstelt tevens dat ook in de lagen onder de top vrouwen goed vertegenwoordigd zijn.

## “Het zingt rond”: succesfactoren 2012

Welke succesfactoren ervaren charterondertekenaars voor het realiseren van m/v-diversiteit in de top van hun organisatie? Cultuur en bewustwording worden door de charterondertekenaars het meest aangehaald als succesfactor (53%). Vooral 'bewustwording vergroten en aandacht voor het onderwerp' en 'goede rolmodellen' worden vaak genoemd. Een succesfactor die in vergelijking met voorgaande jaren opvallend hoog scoort in 2012 is het aanbod en de ambitie van gekwalificeerde vrouwen (42%). "Het zingt rond". 'Ambitie', 'doorzettingsvermogen van de vrouwen zelf' en 'zichtbare kwaliteit van vrouwen' worden als succesfactoren opgetekend. Het is de positieve tegenhanger van de veelgehoorde stelling in het publieke debat dat er 'geen geschikte vrouwen zijn' of dat 'ze niet willen'. Het onderschrijft tevens het belang van het management om er bij vrouwen op aan te dringen minder bescheiden te zijn, ambities uit te spreken en prestaties zichtbaar te maken.

## Uitdagingen

Welke uitdagingen ervaren charterondertekenaars voor het realiseren van m/v-diversiteit in de top van hun organisatie? Verreweg de grootste belemmering in 2012 ziet men in de recessie en daarmee gepaard gaande reorganisaties, bezuinigingen en het gebrek aan vacatures (59%). Een andere veelgehoorde belemmering is de organisatiecultuur en beeldvorming over vrouwen (56%). Vooral de 'masculiene bedrijfscultuur' en 'onbewuste aannames over vrouwen bij leidinggevenden' worden belangrijke hindernissen genoemd. Bewustzijn van het bestaan van stereotiepe beelden en het gesprek er over aangaan blijft dus belangrijk.

## Strategieën en maatregelen

Talent naar de Top onderscheidt vier terreinen waarop organisaties beleid kunnen voeren en maatregelen kunnen nemen om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen: strategie, inbedding in de lijnorganisatie, HR-instrumenten en communicatie. Beleid op alle vier terreinen biedt de beste kansen op meer vrouwen in de top.

## Strategie

Een belangrijke voorwaarde voor het slagen van diversiteitsbeleid zijn concrete doelen, aan termijnen gebonden, waaraan de top zich committeert. Analyse van de resultaten van de monitor 2012 laat zien dat commitment van de top daadwerkelijk bijdraagt aan de groei van het aandeel vrouwen in de top. Maar niet onmiddellijk. Het effect wordt pas na een aantal jaren zichtbaar. Bijna driekwart van de charterondertekenaars heeft diversiteitsdoelstellingen en het commitment van de top (ceo en directie) aan de doelstellingen.

## Inbedding in de lijnorganisatie

Belangrijk is dat diversiteitsbeleid wordt verankerd in de lijnorganisatie door het op te nemen in de planning- en controlcyclus. Daarmee wordt de lijn opgedragen het beleid uit te voeren en te rapporteren over proces en uitkomsten. Zo worden managers op alle niveaus in de organisatie verantwoordelijk gemaakt voor m/v-diversiteitsbeleid.

Veel charterorganisaties (68%) werken aan het bewust maken van managers van de voordelen en het belang van diversiteit voor de organisatie. Deze bewustwording bij managers heeft een positief effect op de groei van het aandeel vrouwen in de top, zo blijkt uit analyses van de monitor 2012.

De concrete maatregelen, zoals het rapporteren via de planning- en controlcyclus (30%) en het beoordelen van managers op het behalen van doelstellingen (19%), worden minder vaak ingezet. Bijna een kwart van de charterorganisaties neemt geen maatregelen om de diversiteitsdoelstellingen te vertalen in managementafspraken. Deze organisaties vinden veelal dat de balans tussen mannen en vrouwen in de top van hun organisatie voldoende is gerealiseerd.

## Inzet van HR-instrumenten

In het kader van personeelsbeleid kunnen organisaties diverse instrumenten inzetten om de groei van het aandeel vrouwen in de top te stimuleren.



### Arbeidsvoorwaarden

Veruit de meeste charterorganisaties faciliteren flexibel werken, zoals werken op flexibele begin- en eindtijden en thuiswerken (92%) en werken in deeltijd, ook in de top (71%) en subtop (81%). De monitor Talent naar de Top 2012 wijst uit dat het faciliteren van flexibel werken samenhangt met een hoog percentage vrouwen in de top.

### Werving en selectie en het voorkomen van uitstroom

Bijna driekwart van de charterorganisaties hanteert objectieve sollicitatieprocedures om subjectiviteit bij werving en selectie van medewerkers te voorkomen, zoals duidelijke criteria en een transparante procedure. Andere maatregelen op het gebied van werving en selectie, zoals vaststelling van een minimum aantal vrouwelijke kandidaten of maatregelen om ongewenst vertrek van vrouwen uit de top te voorkomen, komen veel minder vaak voor. 20% van de charterorganisaties neemt geen specifieke maatregelen op het terrein van werving en selectie om het aandeel van vrouwen in de top te vergroten.

### Loopbaanbeleid en -planning

Coaching en mentoring van potentiële vrouwelijke managers worden veelvuldig ingezet door charterorganisaties om de doorstroom van vrouwen naar de top te stimuleren (69%). Ook talentmanagement en de inzet van vrouwelijke rolmodellen in de organisatie komen veel voor (58%).

### Communicatie

Naast draagvlak vanuit het management, doelstellingen voor beleid en de inzet van HR-instrumenten, is voldoende communicatie en voorlichting over diversiteit(beleid) een kritische succesfactor voor het slagen ervan. De verschillen tussen de charterorganisaties zijn groot: driekwart (74%) zet verschillende communicatie-instrumenten in, een kwart (26%) helemaal geen. 'Zichtbaarheid van vrouwen in woord en beeld' wordt het meest gebruikt om over het diversiteitsbeleid te communiceren (57%). Dit instrument draagt aantoonbaar bij aan de groei van het aandeel vrouwen in de top.

### Samenhang tussen maatregelen en aandeel vrouwen in de top

Organisaties met weinig vrouwen in de top zetten meer maatregelen in. Op alle terreinen. Uitzondering vormt de inzet van HR-instrumenten op het gebied van arbeidsvoorwaarden (flexibel werken, deeltijdwerk, verlof en kinderopvang). Deze instrumenten komen juist vooral voor in organisaties met veel vrouwen in de top.

Organisaties uit de private sector zijn meer gericht op de businesscase. Zij benaderen diversiteit vanuit de voordelen voor de organisatie en richten zich vooral op maatregelen die de instroom en doorstroom van talent bevorderen. Organisaties in de publieke en non-profitsector zijn daarentegen meer gericht op 'legitimiteit'. Ze hebben vaker maatregelen om de combinatie van werk en privéleven te vergemakkelijken. In de bouw, industrie, transport, energie, technologie en telecom worden veel vaker expliciete doelen gesteld en vastgelegd: managers worden vaker beoordeeld op het behalen van doelstellingen, bij sollicitaties is er vaker een minimum aantal vrouwelijke kandidaten vastgesteld, er vindt vaker evaluatie plaats of wervingsactiviteiten voldoen en er is vaker een vastgesteld aandeel vrouwen voor de instroom in MD-programma's.

### Aansprekende voorbeelden van charterondertekenaars

De commissie beschouwt Baker & McKenzie, Essent, gemeente Enschede, Heijmans, Merck Sharp & Dohme, Saxion, Schiphol Group en Vodafone als bijzonder aansprekende voorbeelden van charterondertekenaars. Deze charterorganisaties voldoen aan belangrijke voorwaarden voor een succesvol diversiteitsbeleid en boeken daarmee ook mooie resultaten. Die voorwaarden vormen een logisch samenhangend geheel en deze organisaties lijken daarvan doordrongen. Ook runner up Ons Middelbaar Onderwijs zet als nieuwe charterondertekenaar een interessant en veelbelovend beleid op de kaart, waarvan goede resultaten verwacht kunnen worden voor groei van het aandeel vrouwen in de top.

### Aanbevelingen van de Commissie Monitoring Talent naar de Top

Op basis van de uitkomsten van de Monitor 2012 doet de Commissie Monitoring Talent naar de Top de volgende aanbevelingen.

#### Aanbevelingen aan de ondertekenaars van het Charter

1. Belangrijk is dat over diversiteit de dialoog wordt gevoerd binnen organisaties. Impliciete boodschappen helpen niet, het begint met een duidelijke boodschap vanuit de top waarom diversiteit belangrijk is voor de organisatie. Maak geen geheim van de ambities om meer vrouwen in de top te benoemen. Deel de resultaten van het individuele monitortrapport breed in de organisatie. Dat draagt bij aan het voeren van de dialoog over diversiteit, het zorgt voor draagvlak binnen de organisatie en duidelijkheid over de koers die wordt gevolgd. Het is tevens een goed moment om het commitment te herbevestigen en te communiceren wie binnen het topmanagement persoonlijk verantwoordelijk is voor het diversiteitsbeleid.
2. De Monitor 2012 laat zien dat het percentage vrouwen in de top tussen 2008 en 2012 met gemiddeld 1 procentpunt per jaar groeit. Als het percentage vrouwen in de top in dit tempo doorgroeit, zal het nog tot 2024 duren voor 30% van de topfunctionarissen vrouw is. In tijden van crisis en krimp is het noodzakelijk met scherpe targets te werken. Meer vrouwen in top vraagt om voldoende vrouwen op de verschillende niveaus in de organisatie. Om doorstromen naar de top te kunnen continueren, moet de subtop voortdurend aangevuld worden.
3. Mensen blijven langer werken en dat betekent dat we ook langer de tijd hebben om op te klimmen naar een hogere functie. Dat biedt mogelijkheden om bijvoorbeeld tijdelijk wat minder te werken in verband met zorgtaken en daarna weer meer te investeren in het werk en nieuwe loopbaanstappen te maken. Belangrijk is dat verwachtingen over en weer uitgesproken worden en geëxpliciteerd in afspraken, die gemaakt worden in functioneringsgesprekken met een lange termijn perspectief. Realiseer dat veel van de voorwaarden die bijdragen aan het vergroten van het aandeel vrouwen in de top ook aantrekkelijk zijn voor mannen. Creëer een cultuur waarin ook mannen durven gebruik te maken van voorzieningen die flexibiliteit bieden.

#### Aanbevelingen aan de politiek

4. Het bereiken van diversiteit vraagt geduld en duurzame aandacht. Het is een permanente opdracht, er zijn geen *quick wins*. De Commissie beveelt de politiek aan vol te houden, continuïteit van de aandacht voor diversiteit binnen organisaties maar ook continuïteit in de aanpak er van. Bewaar wat goed is. Houd het simpel, geen verschillende initiatieven naast elkaar, zoek de kracht in integratie. Bouw voort op de fundamenten die de afgelopen vijf jaar door het Charter zijn gelegd en die succesvol zijn gebleken, ondersteun het initiatief dat vanuit bedrijven zelf ontplooid is om m/v-diversiteit binnen de organisatie te bevorderen.
5. De nieuwe Wet bestuur en toezicht is op 1 januari 2013 in werking getreden en schrijft 30% vrouwen in de raad van bestuur en raad van commissarissen van grote bedrijven ('grote rechtspersonen') voor. Met het oog op efficiëntie en doeltreffendheid wordt aanbevolen de monitoring van de voortgang en resultaten van de richtlijn te combineren met de monitoring van het Charter. Het verdient bovendien aanbeveling om de richtlijnen van de Wet breder toe te passen en uit te breiden naar raden van toezicht.
6. Meer vrouwen in top van organisaties vraagt om voldoende vrouwen op de verschillende niveaus in de organisatie. Om dat te bewerkstelligen is aanhoudend, actief emancipatiebeleid nodig. Een essentieel onderdeel daarvan zijn zonder meer faciliteiten die een moderne dagindeling ondersteunen. Van groot belang daarbij is in elk geval dat het klemmende regime van schooltijden en schoolvakanties, vervangen wordt door een eigentijdse variant. Maar ook de ontwikkeling van brede scholen met op elkaar aansluitende voorzieningen voor onderwijs en opvang verdient verdere aandacht.

#### Aanbevelingen aan de Stichting Talent naar de Top

7. Het Charter is volwassen geworden en daarom beveelt de commissie aan het Charter te positioneren als keurmerk. Het keurmerk staat voor de erkenning dat de organisatie zich inspant om van m/v-diversiteitsbeleid een succes te maken. Om het keurmerk te mogen gebruiken geldt dat men in ieder geval voldoet aan de voorwaarden van jaarlijks de monitoringtool invullen en het verifieerbare bewijs overleggen in de vorm van een plan van aanpak. Ceo's ondertekenen de tool elk jaar zelf en laten daarmee zien gecommitteerd te zijn aan, en verantwoordelijkheid te nemen voor, m/v-diversiteit in hun organisatie.
8. Na een periode van vijf jaar is de behoefte ontstaan om tot vernieuwing van de monitoringtool te komen. De aanbeveling is om op zoek te gaan naar wat meer inzicht kan geven in wat echt werkt, de condities en randvoorwaarden die leiden tot goede resultaten voor m/v-diversiteitsbeleid. Daarbij zou het tevens wenselijk zijn meer in te zetten op het meten van ontwikkelingsfasen die organisaties doorlopen. Combinatie van beiden kan inzicht bieden in wat nodig is om een volgende ontwikkelingsstap te zetten op weg naar excellent diversiteitsbeleid.

## 1. Meer vrouwen naar de top

### Monitor Talent naar de Top 2012

Ondanks de grote toename van het aantal vrouwelijke studenten in het hoger onderwijs en de groeiende participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt, verloopt de doorstroom van vrouwen naar de top nog maar mondjesmaat (Merens, 2012). In Nederland vinden overheid en bedrijfsleven dat m/v-diversiteit in de top een verantwoordelijkheid is van organisaties zelf. Veranderingen moeten van binnenuit komen, zo is de gedachte, en organisaties moeten zelf het belang onderkennen van diversiteit. Het overheidsbeleid is dan ook vooral gericht op het stimuleren van vrijwillige afspraken tussen overheid en werkgevers.

Sinds 2008 bestaat het Charter Talent naar de Top. Het doel van het Charter is “een hogere instroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent in topfuncties bereiken” (Charter Talent naar de Top, 2008). Deelname aan het Charter is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Charterondertekenaars committeren zich aan duidelijk meetbare doelstellingen en laten zich elk jaar monitoren op de behaalde resultaten door de onafhankelijke Commissie Monitoring Talent naar de Top. Ruim 200 organisaties hebben inmiddels het Charter ondertekend.

De Monitor Talent naar de Top 2012 laat zien hoe de charterondertekenaars er in 2012 voorstaan en wat hun ambities zijn voor de toekomst. De monitor beschrijft de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top van charterondertekenaars, de maatregelen die charterorganisaties nemen om de doorstroom van vrouwen naar de top te stimuleren, de belangrijkste succesfactoren en de hindernissen die zij daarbij tegenkomen. Ook worden aansprekende voorbeelden gepresenteerd die ter inspiratie kunnen dienen voor andere organisaties die de ambitie hebben om het aandeel vrouwen in de top te vergroten.

In de Monitor 2012 staan de volgende vragen centraal:

1. Hoe ontwikkelt het aandeel vrouwen in de top van charterondertekenaars? Zijn er verschillen tussen de organisaties?
2. Welke maatregelen hebben de charterondertekenaars in 2012 genomen om de doorstroom van vrouwen naar de top te stimuleren en welke maatregelen dragen bij aan het vergroten van het aandeel vrouwen in topfuncties?

### Werkwijze

De charterorganisaties laten elk jaar hun behaalde resultaten monitoren. Ook rapporteren zij over hun beleid en maatregelen om de doorstroom van vrouwen naar de top te vergroten. Ze vullen daartoe elk jaar een digitale vragenlijst in (Tool Monitoring Talent naar de Top, zie bijlage 5). In 2012 hebben 220 organisaties<sup>1</sup> een uitnodiging ontvangen om de monitoringtool in te vullen. 200 organisaties hebben daar gehoor aan gegeven. Van één van de ondertekenaars bleken de data onbruikbaar;<sup>2</sup> deze organisatie wordt buiten de analyses gehouden. De netto respons voor de monitor van 2012 komt daarmee op 199 organisaties (90%). Samen hebben deze 199 organisaties 625.468 werknemers, waarvan 17.149

medewerkers in topfuncties. Onder de 199 charterondertekenaars uit 2012 bevinden zich 8 nieuwe charterorganisaties. Voor hen wordt dit jaar een startmeting gedaan.

Van de 20 organisaties die dit jaar geen rapportage hebben ingediend, zijn er vijf uitgetreden en is er één gefuseerd met een andere charterondertekenaar. 14 organisaties vulden dit jaar de tool niet in, maar blijven wel deel uitmaken van het Charter. Veelgenoemde redenen voor uitval of niet indienen zijn reorganisatie, fusie, overname of faillissement.

De organisaties die het goed doen binnen hun sector zijn gevisiteerd.<sup>3</sup> Tijdens de *site visit* zijn interviews gehouden met sleutelpersonen zoals de ceo of directeur, leden van de raad van toezicht, leden van de raad van bestuur, HR-managers, vrouwen in de top en subtop en jong vrouwelijk talent. Op basis van de bedrijfsbezoeken en interviews zijn aansprekende voorbeelden geselecteerd (zie hoofdstuk 11). Voor de monitor 2012 zijn 19 organisaties gevisiteerd.

## 2. Voortgang van het aandeel vrouwen in de top

Met het tekenen van het Charter zeggen de charterorganisaties toe om maatregelen te nemen om de instroom in en doorstroom van vrouwen naar de top organisatie te bevorderen. Ze stellen doelen en nemen concrete, meetbare initiatieven of continueren hun huidige diversiteitsbeleid. Maar boeken ze ook vooruitgang? De jaarlijkse monitor onderzoekt de voortgang van het aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie van charterondertekenaars. De onderstaande gegevens gaan over de organisaties die zowel in 2011 als 2012 de monitoringtool hebben ingevuld.

### Het aandeel vrouwen in de top stijgt

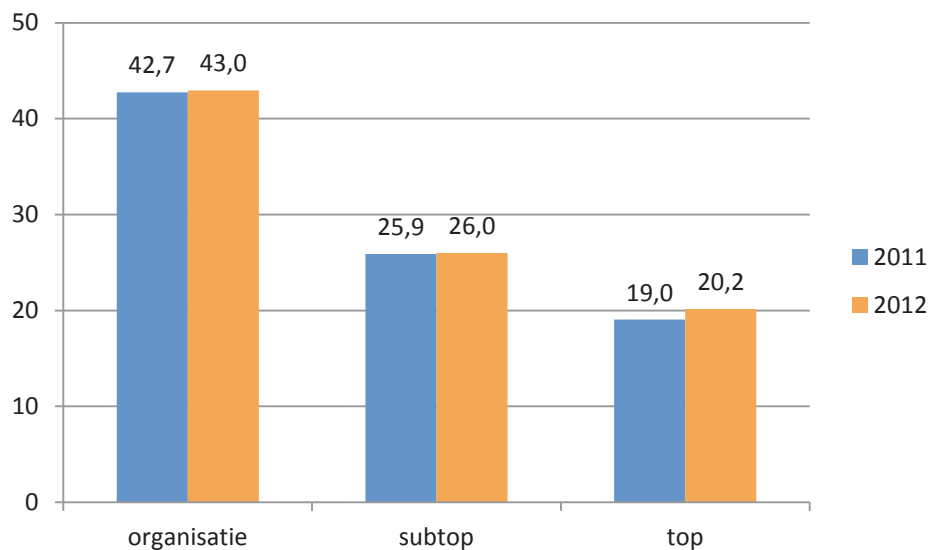
De charterorganisaties boeken vooruitgang. Ondanks de crisis is tussen 2011 en 2012 het gemiddelde aandeel<sup>4</sup> vrouwen in de top van de charterondertekenaars gestegen van 19,0% naar 20,2%<sup>5</sup> (figuur 1). Dat is een beter resultaat dan vorig jaar, want toen was de stijging 0,7 procentpunt.<sup>6</sup> Er zijn grote verschillen in ontwikkeling tussen de organisaties. Bij 59% is het aandeel vrouwen in de top toegenomen, bij 16% is het gelijk gebleven en bij 25% is het gedaald. 10 charterondertekenaars (6%) hebben (nog) geen vrouw in de top.

### Het aandeel vrouwen in de subtop en totale organisatie blijft gelijk

Voor de doorstroom van vrouwen naar de top is het van belang dat ook in de lagen onder de top vrouwen goed vertegenwoordigd zijn. De subtop vormt immers een mogelijke kweekvijver voor de toekomstige top. Om de doorstroom naar de top te kunnen continueren, moet de subtop voortdurend aangevuld worden. Uit figuur 1 blijkt dat het gemiddelde aandeel vrouwen in de subtop tussen 2011 en 2012 ongeveer gelijk gebleven is. Dat duidt erop dat het aandeel vrouwen in de subtop inderdaad aangevuld wordt wanneer vrouwelijk talent doorstroomt naar de top. Het aandeel vrouwen in de subtop neemt echter niet evenredig toe met de groei van het aandeel vrouwen in de top. Het verschil tussen de top (20,2% vrouwen) en subtop (26,0% vrouwen) is ook niet groot. Het is dan ook de vraag of het aandeel vrouwen in de subtop voldoende groot is om te zorgen voor een substantiële stijging van het aandeel vrouwen in de top binnen afzienbare termijn. Dat geldt te meer als we rekening houden met de uitstroom van vrouwen uit de top en subtop en met het gegeven dat niet alle subtoppers willen of kunnen doorstromen.

Uit figuur 1 blijkt verder dat het gemiddelde aandeel vrouwen in de totale organisatie (43%) eveneens gelijk gebleven is tussen 2011 en 2012.

Figuur 1 Percentages vrouwen in de top, subtop en totale organisatie van de charterondertekenaars, eind 2011 en eind 2012 (in percentages van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) (n=183).



Bron: Monitor Talent naar de Top 2012

### Eenderde van de charterondertekenaars heeft het streefcijfer gehaald

De charterondertekenaars formuleren eigen streefcijfers voor het percentage vrouwen dat zij binnen een vastgestelde termijn in de top willen zien. De meeste organisaties hanteren daarvoor een termijn van vier of vijf jaar. Het gemiddelde streefcijfer van de charterondertekenaars in 2012 is 22% voor het jaar 2013.<sup>7</sup> Een toename van 1,8 procentpunt in 2013 is nodig om het gemiddelde streefcijfer in dat jaar te halen.

Er zijn grote verschillen tussen organisaties. De streefcijfers die organisaties hanteren, lopen uiteen van 2% tot 100%.<sup>8</sup> Gemiddeld is het streefcijfer 28%. Ruim eenderde van de charterorganisaties heeft in 2012 het streefcijfer reeds gehaald en eveneens eenderde ligt op schema om het streefcijfer binnen de termijn te halen. De meeste van deze organisaties hebben inmiddels ook al een nieuw streefcijfer vastgesteld. Gemiddeld is het nieuwe streefcijfer 29%. Voor de overige organisaties is het aantal vrouwen in de top onvoldoende toegenomen om het streefcijfer te gaan halen.

Het opstellen van streefcijfers is lastig, evenals het omzetten van streefcijfers naar concrete doelen voor werving van personeel. Bleijenbergh et al. (2012) laten aan de hand van een experiment zien dat 'cognitieve vertekeningen' een belangrijke belemmering vormen bij het opstellen en behalen van streefcijfers voor het aantal vrouwen in de top. Het percentage vrouwen dat aangenomen moet worden om het streefcijfer te halen wordt vaak onderschat, evenals de tijd die daarvoor nodig is. Dat komt onder andere omdat effecten van de uitstroom onderschat worden. Mensen gaan er automatisch vanuit dat het aandeel vrouwen in de top toeneemt als de instroom van vrouwen toeneemt. Maar er vertrekken

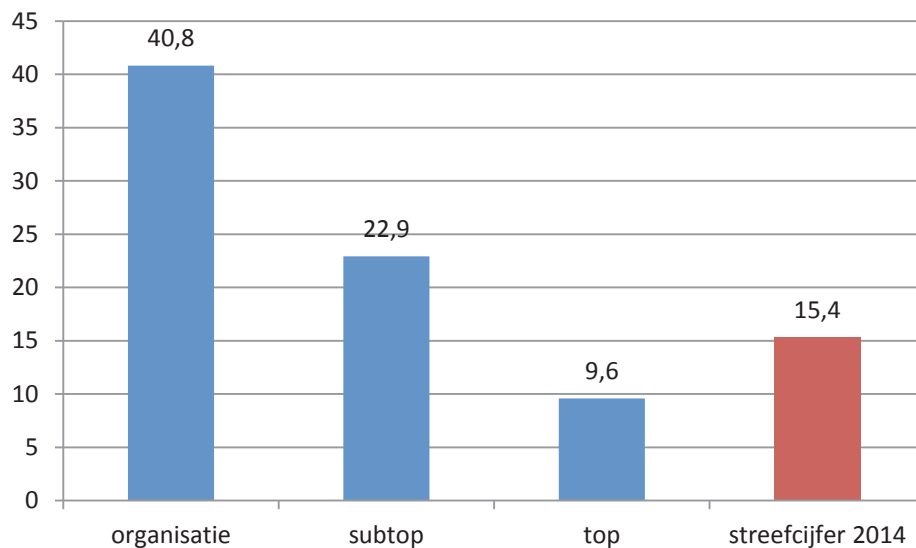
ook vrouwen. Wanneer het aandeel vrouwen in de top lager is dan gewenst, moet de instroom van vrouwen in de top voor langere tijd groter zijn dan de uitstroom van vrouwen, wil het aandeel vrouwen in de top substantieel stijgen.



### 3. Uitgangspositie van de nieuwe charterondertekenaars 2012

In 2012 ondertekenden negen nieuwe organisaties het Charter. Bij acht van hen is een startmeting gedaan. De nieuwe charterondertekenaars hebben vergeleken met de bestaande ondertekenaars veel minder vrouwen in de top (9,6% tegen 20,2%). Mede daarom ligt ook hun streefcijfer lager (15% in 2014 voor de nieuwe ondertekenaars tegen 22% in 2013 voor de bestaande groep). Hoewel het verschil veel minder groot is dan voor het aandeel vrouwen in de top, hebben de nieuwe charterorganisaties vergeleken met andere organisaties ook iets lagere percentages vrouwen in de totale organisatie (40,8% respectievelijk 43,0%) en subtop (22,9% respectievelijk 26,0%).

*Figuur 2 Percentages vrouwen in de top, subtop en totale organisatie van de nieuwe charterondertekenaars, eind 2012 (in percentages van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie), en gemiddeld streefcijfer in 2014 (n=8).*



Bron: Monitor Talent naar de Top 2012

## 4. Verschillen tussen organisaties

Het aandeel vrouwen in de top en subtop verschilt sterk tussen organisaties. Kleinere organisaties ontwikkelen zich anders dan grotere, het maakt uit tot welke sector de organisatie behoort, en ook de mate waarin de organisatie te maken heeft met krimp of groei van het personeelsbestand doet er toe.

### Organisatieomvang: aandeel vrouwen stijgt het meest in kleine en grote organisaties

Hoe kleiner de organisatie, hoe hoger het absolute aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie (tabel 1). Uitzondering is het aandeel vrouwen in de top van grote organisaties (5000 werknemers of meer). Dat is hoger (20,0%) dan het aandeel vrouwen in organisaties met 1000 – 4999 werknemers (17,9%).

De kleine organisaties (< 250 werknemers) realiseren samen met de grote organisaties (5000 werknemers of meer) ook de grootste toename van het aandeel vrouwen in de top tussen 2011 en 2012. Zij wisten het percentage vrouwen in de top met respectievelijk 1,8 procentpunt en 2,3 procentpunt te verhogen.

*Tabel 1 Organisatieomvang van charterondertekenaars naar aandelen vrouwen in de top, subtop en totale organisatie, 2012 (in percentages van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) (n=199).*

	werknemers				totaal
	< 250	250-999	1000-4999	5000+	
aandeel vrouwen in de organisatie	53,9	48,8	47,5	39,8	42,7
aandeel vrouwen in de subtop	42,7	35,2	31,6	21,8	25,9
aandeel vrouwen in de top	23,7	20,8	17,9	20,0	19,0

Bron: Monitor Talent naar de Top 2012

### Omvang van de top: hoe groter de (sub)top, hoe lager het aandeel vrouwen

Vaak wordt gedacht dat een grotere top meer kansen geeft om een vrouw te benoemen. Analyse van de gegevens van de charterorganisaties laat zien dat het omgekeerde het geval is: hoe groter de top of subtop, hoe kleiner het aandeel vrouwen in deze top of subtop.<sup>9</sup>

### Krimp van het personeelsbestand

De charterondertekenaars hebben in 2012 samen 625.468 medewerkers, waarvan 17.149 medewerkers in topfuncties. Dat betekent dat het aantal medewerkers is gedaald en de recessie is daar ongetwijfeld debet aan: in 2011 was het totaal aantal medewerkers 700.293 en waren er 17.318 medewerkers in topfuncties. Dat maakt de stijging van het aandeel vrouwen in de top des te opmerkelijker.

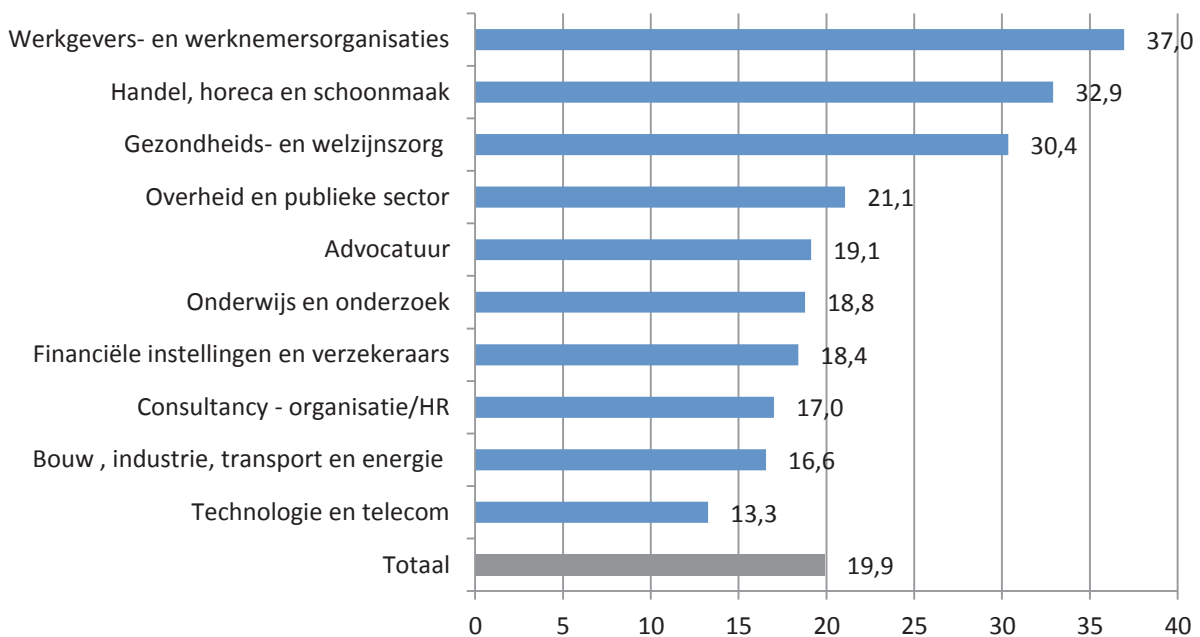
De stijging is echter een gemiddelde waarachter grote verschillen tussen organisaties schuilgaan. Bij 60% van de charterondertekenaars daalde het aantal werknemers en bij 44% slankte ook de top en subtop af. Tegelijkertijd zijn er organisaties die ondanks de recessie een groei van het aantal werknemers wisten te

realiseren (35%). Bij organisaties die krimpen, neemt over het algemeen ook het aandeel vrouwen af. Dat zien we in de totale organisatie, maar ook in de top en subtop. Bij organisaties die groeien, neemt daarentegen vaak ook het aandeel vrouwen toe.<sup>10</sup> De gemiddelde stijging van het aandeel vrouwen in de top is dan ook vooral te danken aan deze groeiende organisaties. In tijden van recessie en krimp is het daarom des te meer van belang dat organisaties alert blijven op het behoud van vrouwen in de organisatie en op de toe- en doorstroom van vrouwen naar de top.

## Sector

Het aandeel vrouwen in de top wisselt sterk per sector (zie bijlage 1 voor het aantal charterorganisaties dat vertegenwoordigd is in elke sector). Bij werkgevers- en werknemersorganisaties (37,0%), in de handel, horeca en schoonmaak (32,9%) en in de gezondheids- en welzijnszorg (30,4%) zijn vrouwen in de top het best vertegenwoordigd. Deze percentages liggen ruim boven het chartergemiddelde van 20,2%. De technologie- en telecomsector heeft met een gemiddelde van 13,3% een relatief laag percentage vrouwen in de top.

*Figuur 3 Aandeel vrouwen in de top van charterondertekenaars naar sector, 2012 (in percentages van het totaal aantal personen in de top per sector) (n=199).*



*Bron: Monitor Talent naar de Top 2012*

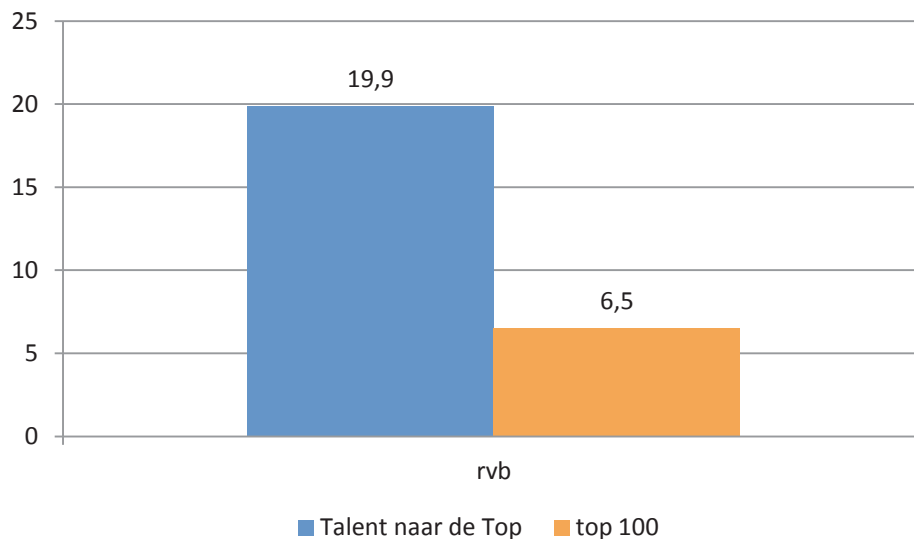
Het zijn dus vooral de sectoren waar de meeste vrouwen werken waar ook het percentage vrouwen in de top het hoogst is. Desondanks vormt het percentage vrouwen in de top ook hier nog lang niet altijd een goede afspiegeling van het aandeel vrouwen dat in deze sectoren werkt: van de werknemers in deze sectoren is namelijk 60% tot 70% vrouw. Het zijn juist de traditionele ‘mannensectoren’ als de technologie en telecom en de bouw, industrie, transport en energie waar de de m/v-verdeling in de top het meest in de buurt komt van de m/v-verdeling in het totale personeelsbestand.

## 5. Vrouwen in de raad van bestuur

Met de nieuwe Wet bestuur en toezicht wordt gestreefd naar een evenwichtig aandeel van vrouwen en mannen in de raad van bestuur (rvb) en de raad van commissarissen (rvc) van grote bedrijven ('grote rechtspersonen'). In de wet is vastgelegd dat de rvb en de rvc van grote bv's en nv's ten minste uit 30% vrouwen en 30% mannen moeten bestaan. Sanctiemaatregelen zijn er niet. Bedrijven die de streefcijfers niet halen, moeten uitleggen in hun jaarverslag hoe het komt dat de zetelverdeling niet evenwichtig is en hoe ze in de toekomst willen voldoen aan het streefcijfer (volgens het principe 'pas toe of leg uit'). De wet is op 1 januari 2013 in werking getreden. De bepaling over m/v-diversiteit is tijdelijk en vervalt op 1 januari 2016.

Vooruitlopend hierop is in de monitor van 2012 aan de charterorganisaties gevraagd naar het aandeel vrouwen in deze raden. De gegevens over 2012 maken het nog niet mogelijk om onderscheid te maken tussen de raad van commissarissen en de raad van toezicht. Wel is het aandeel vrouwen in de raad van bestuur bekend. 34% van de charterondertekenaars heeft een rvb. Gemiddeld maken vrouwen 19,9% uit van de rvb, wat vrijwel vergelijkbaar is met het aandeel vrouwen in de top (20,2%). Ook hier zijn de verschillen tussen organisaties groot. Van de organisaties met een rvb, heeft bijna de helft (48%) geen enkele vrouw in de raad en voldoet slechts 15% aan het toekomstige streefcijfer van 30% vrouwen.

*Figuur 4 Percentages vrouwen in de raad van bestuur (rvb) van de charterondertekenaars en van de top 100 van grote bedrijven in Nederland, 2012*



*Bron: Monitor Talent naar de Top 2012*

Een kanttekening is op zijn plaats. De meeste rvb-en zijn niet groot. Gemiddeld hebben charterondertekenaars drie leden in de raad. Vanwege deze kleine aantallen kan de benoeming of het vertrek van één vrouw grote procentuele verschuivingen veroorzaken.

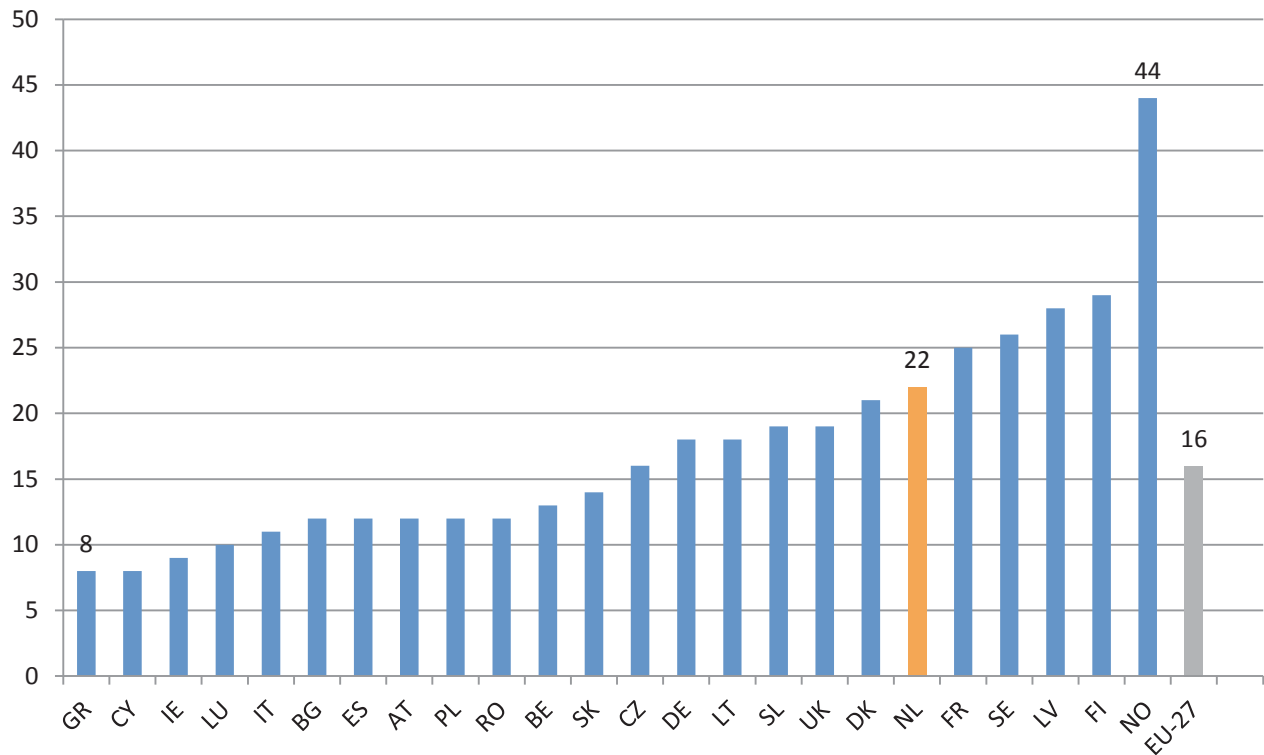
De percentages van de charterorganisaties zijn overigens een stuk hoger dan wel gevonden wordt in ander onderzoek. Onderzoek van Elite Group onder de top 100 grootste bedrijven in Nederland laat bijvoorbeeld zien dat in 2012 vrouwen met 6,5% vertegenwoordigd waren in de rvb (Elite Group, 2012). De enquête Vrouwen in besluitvorming (VIB) uit 2012 toont vergelijkbare resultaten voor de 250 grootste bedrijven (7,3%) (Merens, 2012) en ook de Dutch Female Board Index 2012, die jaarlijks 96 beursgenoteerde bedrijven ondervraagt, vindt een lager percentage: 4,6% (Lückerath-Rovers, 2012). De charterondertekenaars vormen duidelijk een voorhoede in het traject naar een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen binnen de rvb. Daarbij moet wel opgemerkt worden dat het in de bovenstaande onderzoeken alleen gaat om de grootste, respectievelijk beursgenoteerde bedrijven. De groep charterondertekenaars is echter veel diverser van samenstelling: ook kleine en niet-beursgenoteerde organisaties maken deel uit van het Charter.

## 6. Internationale vergelijking

De cijfers van het Charter Talent naar de Top zijn lastig te vergelijken met internationale gegevens over vrouwen in topfuncties. Dat komt doordat elke studie haar eigen definitie heeft van de 'top' en eigen selectiecriteria opstelt om te bepalen welke organisaties meegenomen worden in het onderzoek. Organisatieomvang, beursgenoteerde onderneming of niet, het aantal organisaties, het aantal lagen onder de raad van bestuur/directie dat meegeteld wordt: de definities en keuzes van onderzoekers op deze gebieden kunnen de uitkomsten van een studie sterk beïnvloeden. Data uit de verschillende bronnen zijn onderling dan ook niet goed vergelijkbaar. Dat neemt niet weg dat er wel internationale studies beschikbaar zijn waarin Nederland wordt vergeleken met andere landen. In deze studies gelden voor alle landen dezelfde definities van de 'top' en worden dezelfde criteria gehanteert voor de selectie van organisaties, waardoor de landen onderling wél kunnen worden vergeleken.

De database *Women & men in decision making* van de Europese Commissie presenteert het aandeel vrouwen in de top van de grootste beursgenoteerde ondernemingen in Europa.<sup>11</sup> Volgens deze database blijkt dat Nederland in 2012 met 22% vrouwen in de top een 6<sup>e</sup> plaats inneemt op de Europese ranglijst, direct achter de Scandinavische landen, Letland en Frankrijk (figuur 5). Dat was tien jaar geleden anders. In 2004 bungelde Nederland met 5% vrouwen in de top nog onderaan, samen met Malta, Italië, Portugal, Luxemburg en Spanje. In 2010 was dat aandeel al opgelopen tot 15% (De Bonfils et al., 2013). Opvallend is ook de sterke stijging van het aandeel vrouwen in de top in Noorwegen, waar in 2006 een wettelijk quotum werd ingevoerd van 40%. Daar verdubbelde het aandeel vrouwen in de top van 22% in 2004 naar 44% in 2012.

Figuur 5 Percentage vrouwen in de top in de grootste beursgenoteerde ondernemingen in de EU-27, 2012 (EU-27: n=582).



Bron: European Commission, Database Women & men in decision making (2012).

Organisaties: de grootste beursgenoteerde ondernemingen in een land (max. 50). Top: alle leden van de raad van bestuur/raad van commissarissen. ([http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm))

## 7. Trends en ontwikkelingen van charterondertekenaars tussen 2008 en 2012

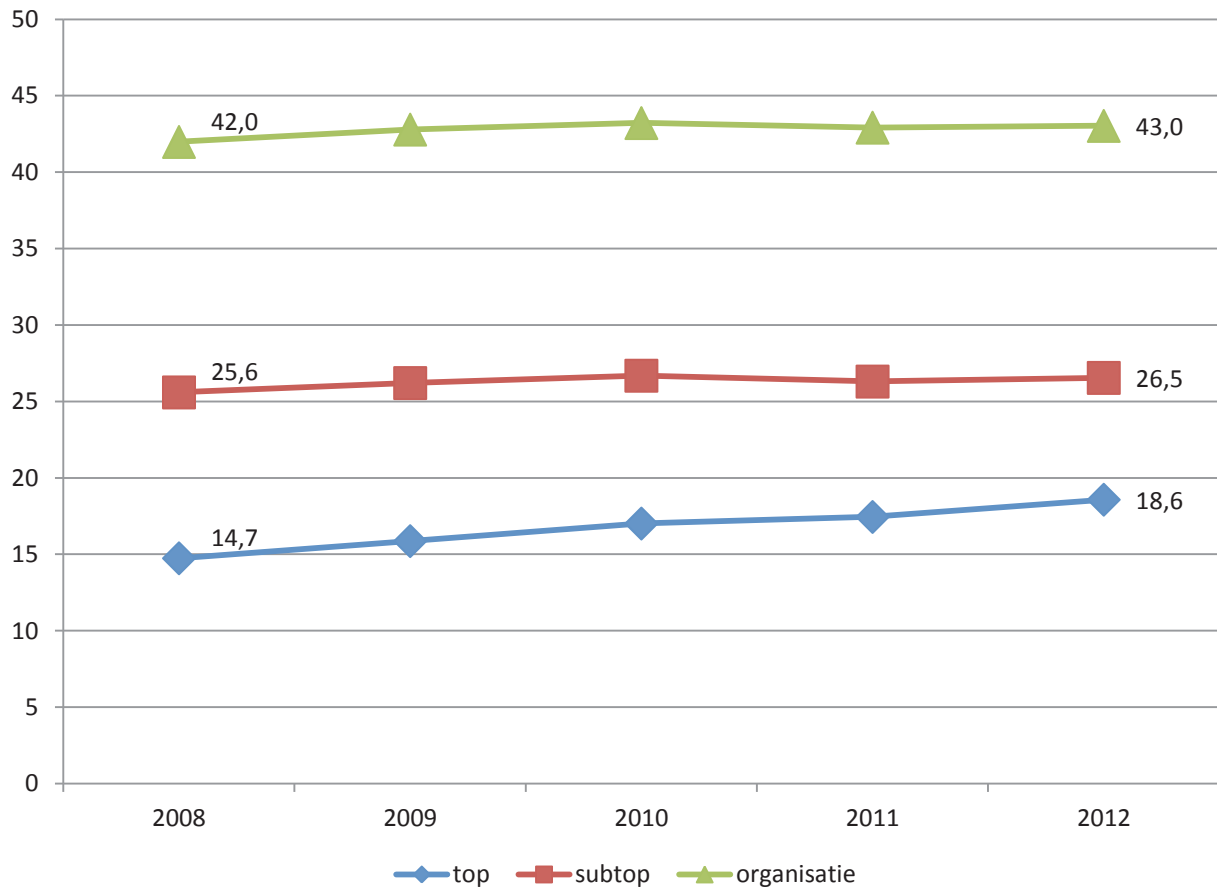
De voorgaande gegevens gaan over de prestaties van de charterondertekenaars in 2012 en de veranderingen ten opzichte van het jaar daarvoor. Voor de charterondertekenaars van het eerste uur (2008 en 2009) is het mogelijk om hun ontwikkeling in de tijd te analyseren. Hieronder bespreken we hun ontwikkeling in de tijd, vanaf de oprichting van het Charter.

Het percentage vrouwen in de top groeit langzaam maar gestaag van 14,7% in 2008 naar 18,6% in 2012 (figuur 6). Dat is een stijging van bijna 1 procentpunt per jaar en kan als positieve ontwikkeling worden geduid. Als het percentage vrouwen in de top echter in dit tempo doorgroeit, duurt het nog meer dan tien jaar voor dat 30% van de topfunctionarissen vrouw is. Het zal zelfs nog tot 2045 duren voor de helft van de topfuncties bezet wordt door een vrouw.<sup>12</sup> Zo zijn er dus redenen om het glas als half vol, maar zeker ook redenen om het glas als half leeg aan te merken.

Het aandeel vrouwen in de subtop houdt geen gelijke tred met het aandeel vrouwen in de top. Het percentage verandert in vijf jaar tijd nauwelijks en schommelt rond de 26%. Voor de doorstroming naar de top en het vullen van de kweekvijver voor het rekruteren van vrouwelijk talent, baart dat zorgen. Ook de groei van het percentage vrouwen in de gehele organisatie is miniem. In vijf jaar tijd neemt het percentage met slechts 1 procentpunt toe van 42% naar 43%.



Figuur 6 Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie, 2008 – 2012, (in percentages van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) (n=109)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2012

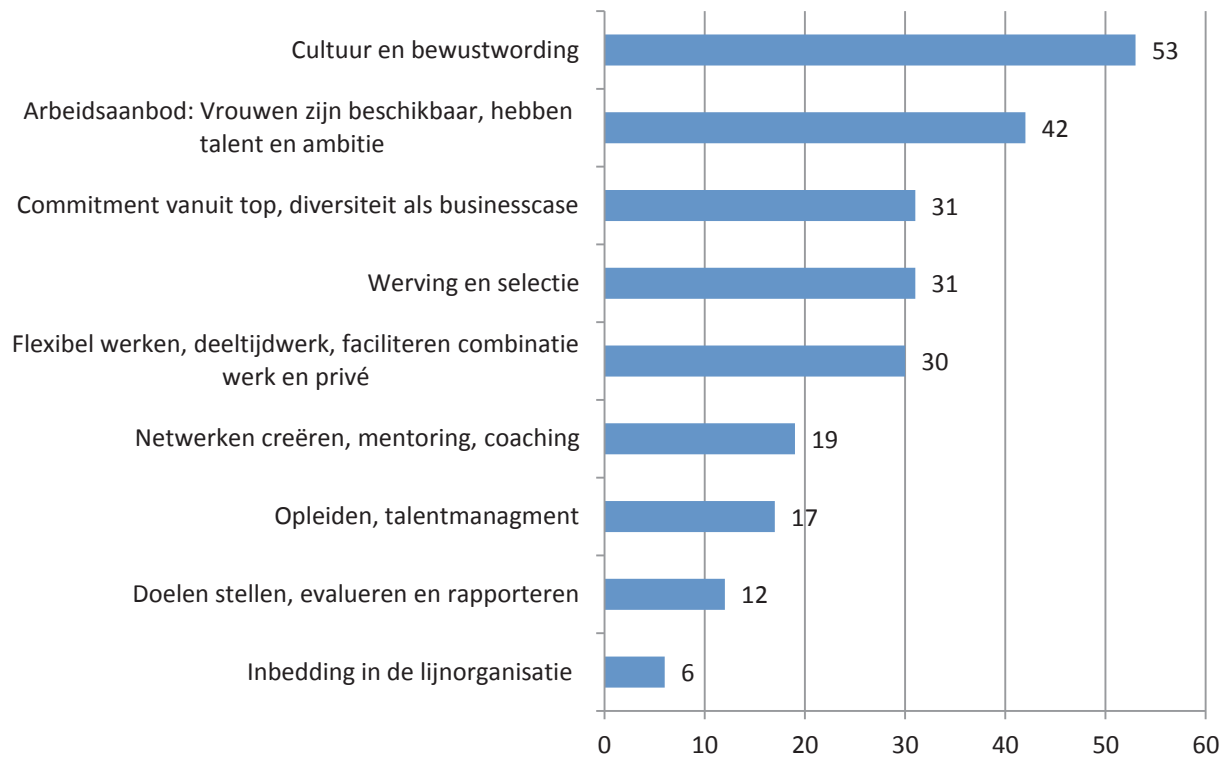
## 8. Succesfactoren en uitdagingen

### ‘Het zingt rond’: succes door aanbod en kwaliteit van vrouwen

Welke succesfactoren ervaren charterondertekenaars voor het realiseren van m/v-diversiteit in de top van hun organisatie? In de monitoringtool konden charterorganisaties middels een open vraag de drie belangrijkste succesfactoren aangeven. De antwoorden blijken uiteen te vallen in negen hoofdfactoren (zie figuur 7).

Cultuur en bewustwording worden door de charterondertekenaars het meest aangehaald als belangrijkste succesfactor (53%). Vooral ‘bewustwording vergroten en aandacht voor het onderwerp’ en ‘goede rolmodellen’ worden vaak genoemd. Een succesfactor die in vergelijking met voorgaande jaren opvallend hoog scoort in 2012, is het aanbod en de ambitie van gekwalificeerde vrouwen (42%). Het zingt rond in organisaties: vrouwen zijn kundig, goed opgeleid. Ze hebben ambitie en profileren zichzelf. ‘Ambitie’, ‘doorzettingsvermogen van de vrouwen zelf’ en ‘zichtbare kwaliteit van vrouwen’ worden als succesfactoren opgetekend. Het lijkt erop dat talent en ambitie van (top)vrouwen beter zichtbaar zijn en eerder herkend worden door werkgevers en leidinggevenden. Het is de positieve tegenhanger van de veelgehoorde stellingen in het publieke debat dat er ‘geen geschikte vrouwen zijn’ of dat ‘vrouwen niet willen’. Dezelfde bevindingen zien we ook terug in ander onderzoek waaruit blijkt dat opvattingen over de kwaliteiten en ambities van vrouwelijke werknemers in positieve zin aan het veranderen zijn (Henderikse, 2012; Eagly, 2009). Het onderschrijft tevens het belang van het management om er bij vrouwen op aan te dringen minder bescheiden te zijn, ambities uit te spreken en prestaties zichtbaar te maken.

*Figuur 7 Belangrijkste succesfactoren om het aantal vrouwen in de top te vergroten (meer antwoorden mogelijk), 2012 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n antwoorden=388; n organisaties=156)*



Bron: Monitor Talent naar de Top 2012

## Uitdagingen

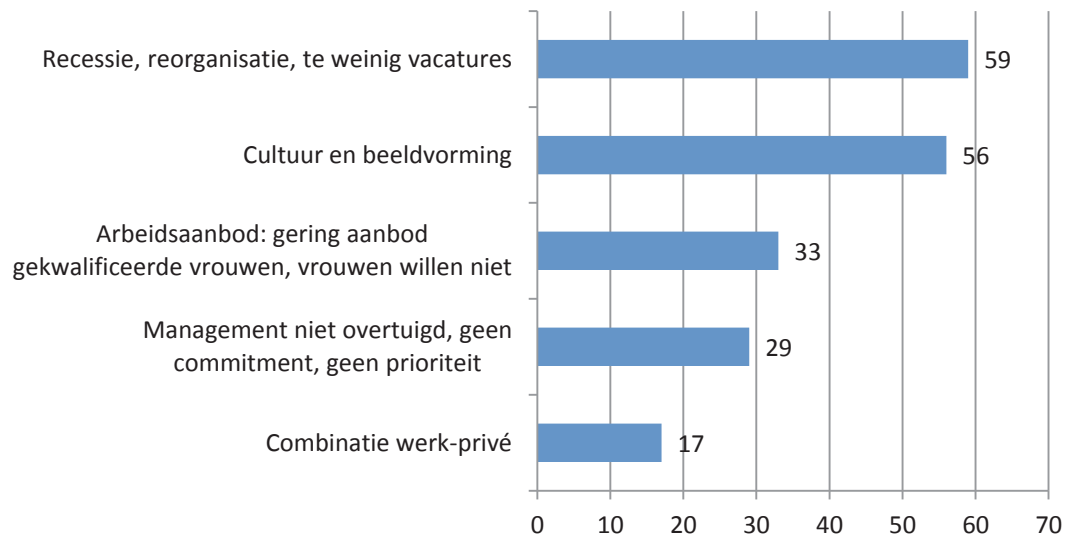
Soms staan onbewuste mechanismen, ingesleten patronen of structurele belemmeringen het slagen van m/v-diversiteitsbeleid in de weg. Welke uitdagingen ervaren charterondertekenaars voor het realiseren van m/v-diversiteit in de top van hun organisatie? Net als bij de succesfactoren, konden charterorganisaties in de monitoringtool middels een open vraag de drie belangrijkste uitdagingen aangeven. De antwoorden kunnen worden geclassificeerd in vijf hoofdcategorieën (zie figuur 8).

Verreweg de grootste belemmering in 2012 zien de charterorganisaties in de recessie en daarmee gepaard gaande reorganisaties, bezuinigingen en het gebrek aan vacatures (59%). Een andere veelgehoorde belemmering is de organisatiecultuur en beeldvorming over vrouwen (56%). Uit de literatuur is bekend dat stereotype en blokkerende opvattingen het opstellen en halen van streefcijfers in de weg kunnen staan (Bleijenbergh et al., 2012). Vooral de ‘masculiene bedrijfscultuur’ en ‘onbewuste aannames over vrouwen bij leidinggevendenden’ worden door de charterorganisaties belangrijke hindernissen genoemd. Problemen met de combinatie van werk en privé, een in de media veelgehoorde hindernis voor vrouwen op weg naar de top, wordt door charterorganisaties zelf relatief weinig als probleem ervaren (17%).

Ondanks het feit dat in het aantal vrouwen het aantal mannen in het hoger onderwijs overtreft en ondanks de forse toename van het aantal vrouwen op de arbeidsmarkt, wordt een beperkt aanbod van gekwalificeerde vrouwen door 33% van de charterorganisaties nog altijd als belangrijke belemmering ervaren voor het vergroten van het aandeel vrouwen in de top. ‘Er zijn geen gekwalificeerde vrouwen’ en ‘vrouwen hebben geen ambitie’ zijn veelgehoorde stellingen. Toch lijkt er sprake van een kentering. Een veel groter percentage charterorganisaties (42%) geeft nu immers aan dat het aanbod en de ambitie van gekwalificeerde vrouwen juist een belangrijke *succesfactor* is voor het vergroten van het aandeel vrouwen in de top.

Een daar aan verwante opvatting is, zo blijkt uit de literatuur, dat het hanteren van streefcijfers ten koste gaat van de kwaliteit van de top en dat streefcijfers of quota voor vrouwen in de top een bedreiging vormen voor gelijke kansen van mannen (Bleijenbergh et al., 2012). De redeneringen achter dergelijke opvattingen zijn dat de huidige m/v-verdeling in de top de beste afspiegeling is van de kwaliteit op de arbeidsmarkt en dat de huidige selectieprocedures eerlijk en neutraal zijn en vanzelf tot een evenredige verdeling van vrouwen en mannen in topfuncties leiden. Onderzoek van Van den Brink (2010) laat zien dat dit lang niet altijd het geval is.<sup>13</sup>

*Figuur 8 Grootste uitdagingen voor het realiseren van meer vrouwen in de top (meer antwoorden mogelijk), 2012 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n antwoorden: 268; n organisaties: 133)*



Bron: Monitor Talent naar de Top 2012

## 9. Strategieën en maatregelen

Het vertalen van streefcijfers naar beleidsstrategieën en concrete maatregelen is niet eenvoudig. Welke maatregelen nemen de charterondertekenaars om het aantal vrouwen in de top te vergroten? Het Charter Talent naar de Top heeft op basis van literatuuronderzoek een model ontwikkeld waarmee organisaties doorstromen van vrouwen naar de top kunnen bevorderen. Het model onderscheidt vier terreinen waarop organisaties beleid kunnen voeren en maatregelen kunnen nemen: strategie, inbedding in de lijnorganisatie, HR-instrumenten en communicatie (zie ook bijlage 5). Het model veronderstelt dat beleid op alle vier van deze terreinen de meeste kansen biedt op meer vrouwen in de top.

In de tool kunnen charterondertekenaars aangeven welke maatregelen zij in 2012 hebben genomen. De gegevens worden door de organisaties zelf gerapporteerd. De data in de tool kunnen niet laten zien of maatregelen in de praktijk ook daadwerkelijk uitgevoerd worden en hoe die uitvoering wordt vormgegeven.

### Strategie

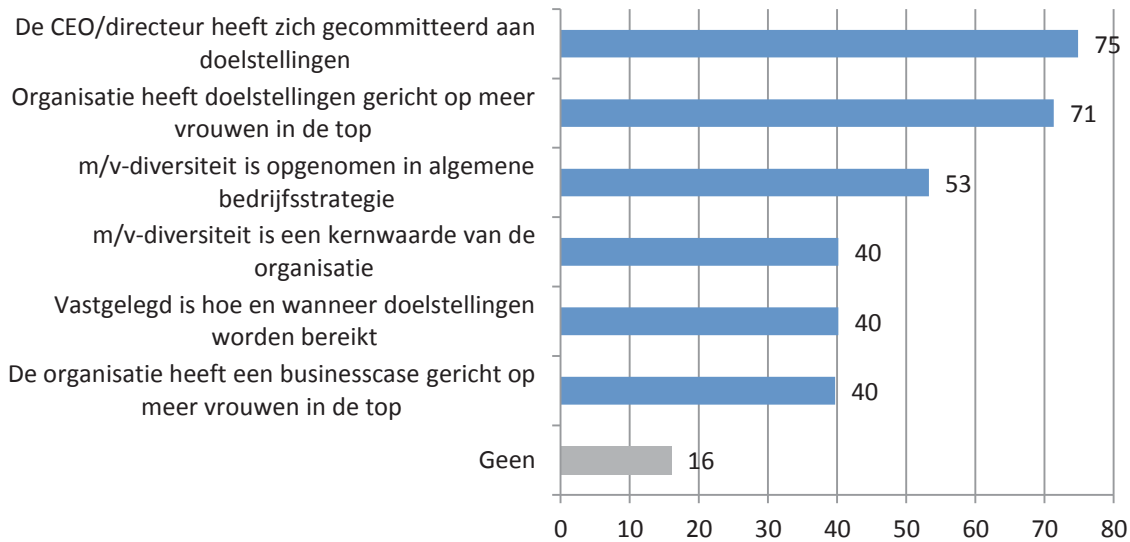
Een belangrijke voorwaarde voor het slagen van diversiteitsbeleid zijn concrete doelen, aan termijnen gebonden, waaraan de top zich committeert (Henderikse et al., 2007).

Bij het ondertekenen van het Charter zeggen organisaties toe dat ze de komende jaren specifieke doelstellingen formuleren om de toestroom en doorstromen van vrouwen naar de top te bevorderen. Ook committeert de top (ceo/directeur) zich aan de doelstellingen van het Charter. In dat perspectief is het opvallend dat niet alle charterondertekenaars deze strategieën ook daadwerkelijk inzetten in hun organisatie. Driekwart van de charterondertekenaars rapporteert het bestaan van diversiteitsdoelstellingen (71%) en van commitment van de top (ceo en directie) aan deze doelstellingen (75%). De meeste charterorganisaties maken gebruik van meerdere, gecombineerde strategieën om het aandeel vrouwen in de top te vergroten (gemiddeld 3). Een klein aandeel (16%) van de charterorganisaties geeft aan geen enkele strategie te hebben.

Met betrekking tot het commitment van de top geldt dat het belangrijk is dat dit ook regelmatig wordt herbevestigd. Immers, medewerkers komen en gaan, zowel in de top als in andere managementlagen. Zo kan gemakkelijk een situatie ontstaan dat de organisatie zich ooit heeft gecommitteerd, maar dat met name nieuwkomers binnen de organisatie daar niet van op de hoogte zijn.

Opvallend is dat het hebben van een businesscase voor diversiteit bij charterondertekenaars relatief weinig voorkomt (40%), terwijl het belang van een zakelijke visie op diversiteit zo vaak wordt onderstreept. Een businesscase voor diversiteit geeft aan dat men binnen de eigen organisatie nut en noodzaak van een divers samengesteld personeelsbestand weet te verbinden met de strategische doelen van de organisatie. Men ziet de meerwaarde van diversiteit voor het bereiken van de eigen organisatiedoelstellingen. Een verklaring zou kunnen zijn dat niet alle organisaties bekend zijn met het denken in termen van een businesscase, laat staan een businesscase voor diversiteit, een bedrijfsmatige visie op diversiteit.

*Figuur 9 Strategieën van charterondertekenaars om het aantal vrouwen in de top te vergroten (meer antwoorden mogelijk), 2012 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=199)*



Bron: Monitor Talent naar de Top 2012

### Inbedding in de lijnorganisatie

Vastgelegde diversiteitsdoelstellingen en een top die zich daaraan committeert zijn belangrijk en noodzakelijk, maar op zichzelf niet voldoende voor het realiseren van de doelstellingen. In de dagelijkse praktijk worden in organisaties vaak andere prioriteiten gesteld en andere keuzes gemaakt. Het is dan ook van groot belang om de doelstellingen goed te vertalen naar alle niveaus binnen de organisatie en te verankeren in de lijnorganisatie, liefst door het op te nemen in de planning- en controlcyclus. Daarmee wordt de lijn opgedragen het beleid uit te voeren en te rapporteren over proces en uitkomsten. Zo worden managers op alle niveaus in de organisatie verantwoordelijk gemaakt voor m/v-diversiteitsbeleid.

Veel charterorganisaties werken aan het bewust maken van managers van de voordelen en het belang van diversiteit voor de organisatie (68%). De concrete maatregelen, zoals het rapporteren via de planning- en controlcyclus (30%) en het beoordelen van managers op het behalen van doelstellingen (19%), worden veel minder vaak ingezet. Hierbij moet worden opgemerkt dat deze maatregelen voor kleine organisaties, toch een kwart van de charterondertekenaars, minder relevant zijn.

Opvallend is dat bijna een kwart van de charterorganisaties geen enkel instrument inzet om de diversiteitsdoelstellingen te vertalen in managementafspraken. Deze organisaties vinden veelal dat de balans tussen vrouwen en mannen in de top van de organisatie voldoende is gerealiseerd.

*Figuur 10 Wijze waarop doelstellingen voor meer vrouwen in de top worden ingebed in de lijnorganisatie (meer antwoorden mogelijk), 2012 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=199)*



Bron: Monitor Talent naar de Top 2012

### Inzet van HR-instrumenten

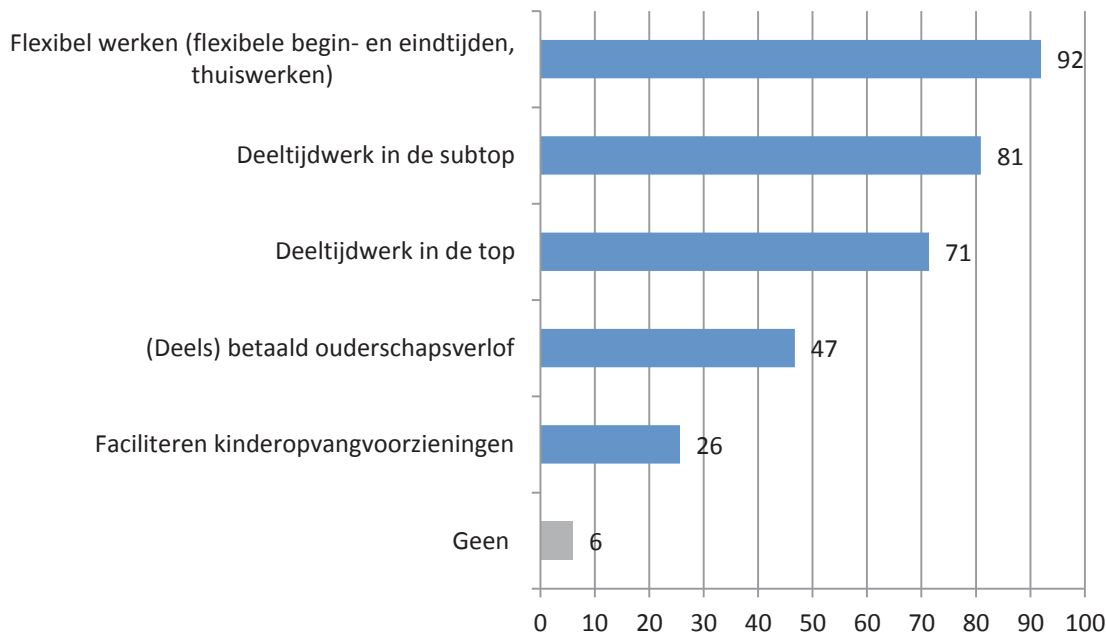
In het kader van personeelsbeleid kunnen organisaties diverse instrumenten inzetten om de groei van het aandeel vrouwen in de top te stimuleren. Er zijn verschillende terreinen waarop HR-instrumenten ingezet kunnen worden: arbeidsvoorwaarden, werving en selectie, en loopbaanbeleid en planning. Sommige instrumenten zijn gericht op het verhogen van de instroom andere op het verbeteren van de doorstroom of het voorkomen van uitstroom, en weer andere op het vergemakkelijken van de combinatie van werk en privéleven.

#### *Arbidsvoorwaarden*

Veruit de meeste charterorganisaties faciliteren flexibel werken, zoals werken op basis van flexibele begin- en eindtijden (92%) en werken in deeltijd, ook in de top (71%) en subtop (81%). Het hoge percentage dat werken in deeltijd in de top en subtop faciliteert, is opvallend. Het weerlegt de stelling dat top- en subtopfuncties niet in deeltijd kunnen worden gedaan. Recent onderzoek toont eveneens aan dat leidinggevend tegenwoordig veel positiever zijn dan voorheen over de combinatie van leidinggeven en werken in deeltijd (Henderikse, 2012). Desgevraagd laten de charterorganisaties ook weten dat plaats- en tijdonafhankelijk werken veel meer gemeengoed geworden is. De nieuwe communicatiemiddelen zorgen er ook voor dat bereikbaarheid nu eenvoudiger is te organiseren en gemakkelijker kan worden toegezegd. Bovendien geldt vaak dat werknemers in de top zelf hun agenda kunnen bepalen en kunnen 'schoonvegen' mocht, dat nodig zijn.<sup>14</sup>



Figuur 11 Instrumenten op het terrein van arbeidsvoorwaarden die worden ingezet om het aandeel vrouwen in de top te vergroten (meer antwoorden mogelijk), 2012 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=199)



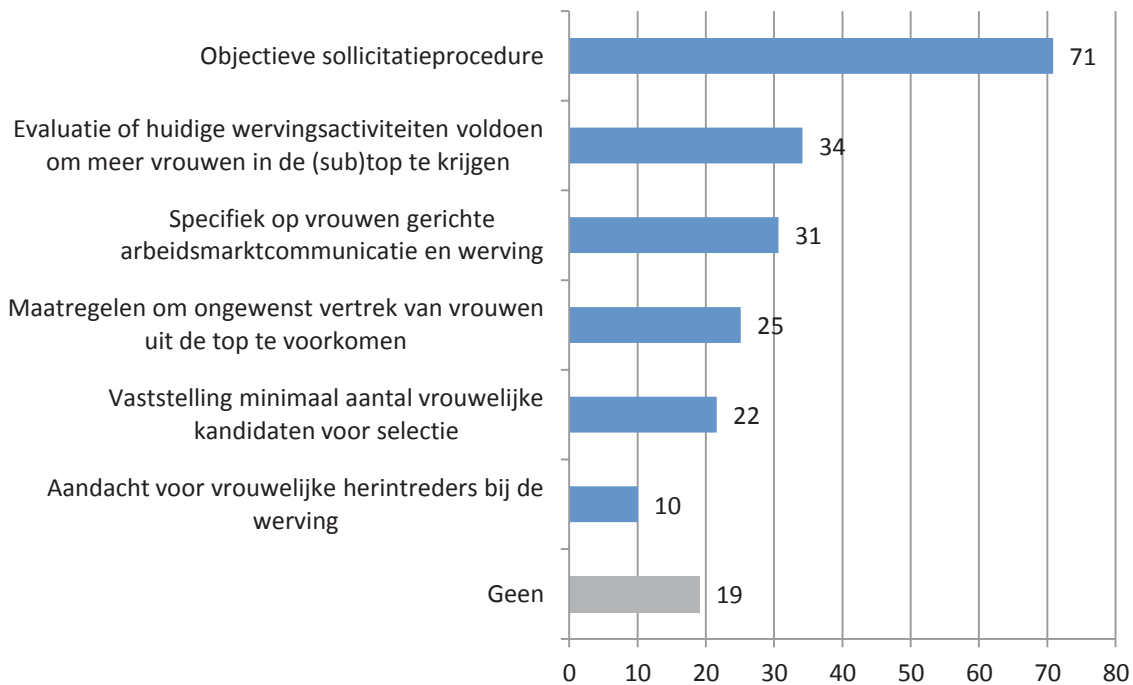
Bron: Monitor Talent naar de Top 2012

### Werving en selectie en het voorkomen van uitstroom

Bijna driekwart van de charterorganisaties hanteert objectieve sollicitatieprocedures bij de werving en selectie. Het gaat dan om het voorkomen van subjectiviteit en stereotypering bij het selecteren van medewerkers. Daartoe kiest men voor duidelijke criteria, een transparante procedure of een gemengde samenstelling (m/v) van sollicitatiecommissies. Ook hier gaat het om een maatregel die ondertekenaars zelf opgeven, in de tool is niet gemeten of de procedure in werkelijkheid ook objectief is.

Andere maatregelen op het gebied van werving en selectie, zoals vaststelling van een minimum aantal vrouwelijke kandidaten bij een sollicitatieprocedure of maatregelen om ongewenst vertrek van vrouwen uit de top te voorkomen, komen veel minder vaak voor. Bijna 20% van de organisaties neemt geen specifieke maatregelen op het terrein van werving en selectie om het aandeel van vrouwen in de top te vergroten. Veel organisaties geven bovendien aan dat de *instroom* van vrouwen in de organisatie geen probleem vormt.

Figuur 12 Instrumenten op het terrein van werving en selectie die worden ingezet om het aandeel vrouwen in de top te vergroten (meer antwoorden mogelijk), 2012 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=199)

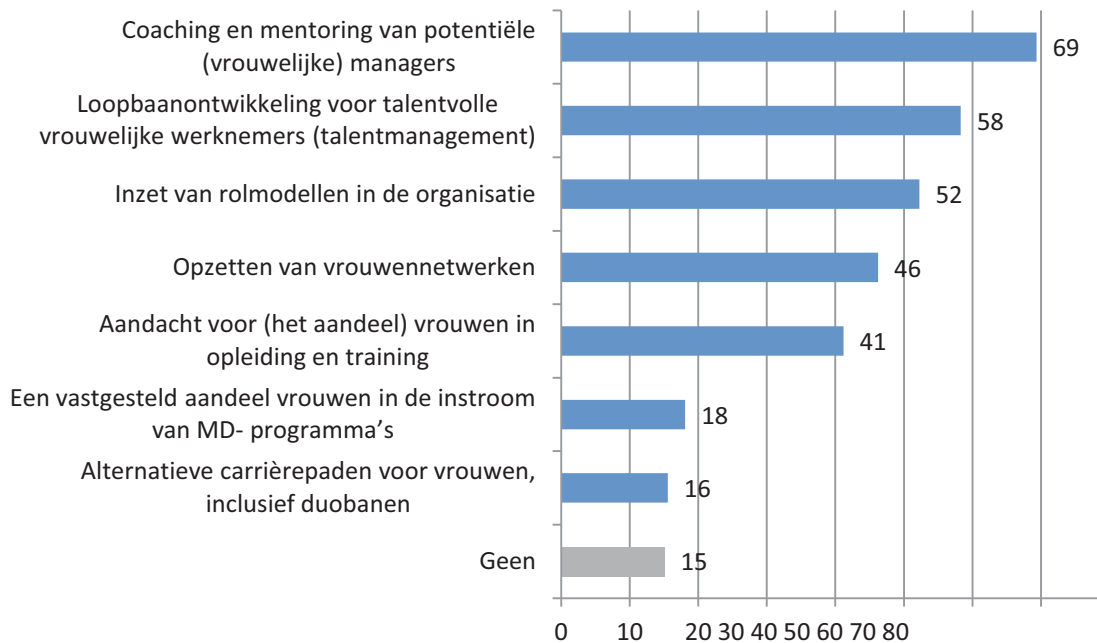


Bron: Monitor Talent naar de Top 2012

### Loopbaanbeleid en -planning

Coaching en mentoring van potentiële vrouwelijke managers worden veelvuldig ingezet door charterorganisaties om de doorstroom van vrouwen naar de top te stimuleren (69%). Ook talentmanagement en de inzet van vrouwelijke rolmodellen in de organisatie komen veel voor (58%). Aandacht voor het aandeel van vrouwen in opleiding en training en een vastgesteld aandeel van vrouwen in management development programma's worden minder vaak ingezet.

*Figuur 13 Instrumenten op het terrein van loopbaanbeleid en –planning die worden ingezet om het aandeel vrouwen in de top te vergroten (meer antwoorden mogelijk), 2012 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=199)*

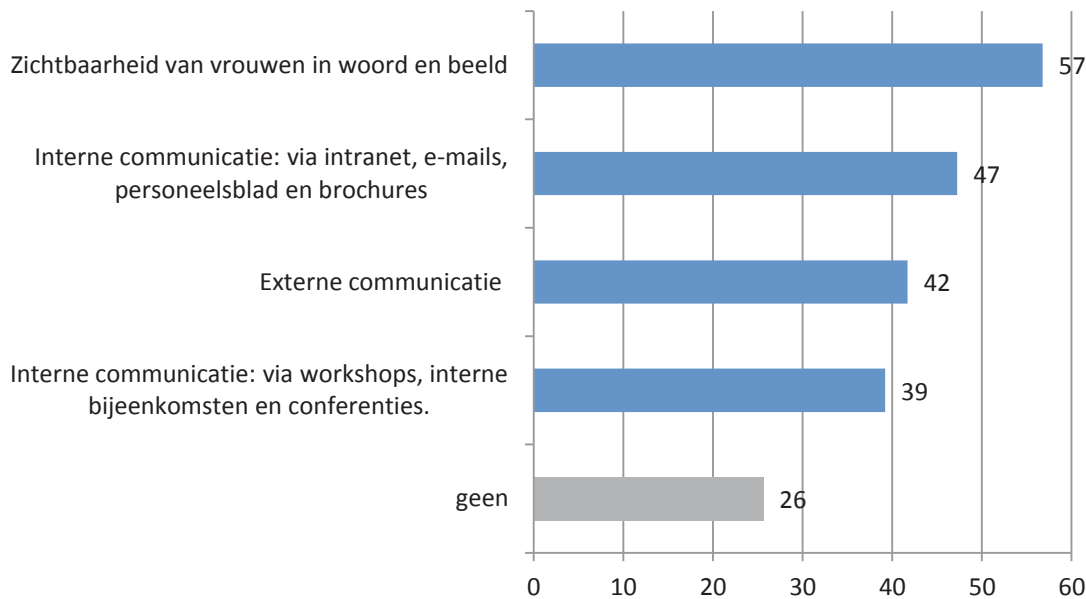


Bron: Monitor Talent naar de Top 2012

## Communicatie

Naast draagvlak vanuit het management, doelstellingen voor beleid en de inzet van HR-instrumenten, is voldoende communicatie en voorlichting over diversiteit en diversiteitsbeleid een belangrijke en onmisbare succesfactor voor het slagen ervan (Henderikse et al., 2007). De verschillen tussen de charterorganisaties zijn groot: driekwart (74%) zet verschillende communicatie-instrumenten in, een kwart (26%) helemaal geen. 'Zichtbaarheid van vrouwen in woord en beeld' wordt het meest gebruikt om over het diversiteitsbeleid te communiceren (57%).

*Figuur 14 Wijze waarop over het m/v-diversiteitsbeleid wordt gecommuniceerd (meer antwoorden mogelijk), 2012 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=199)*



Bron: Monitor Talent naar de Top 2012

### Samenhang tussen maatregelen en vertegenwoordiging van vrouwen in de top

Organisaties met relatief weinig vrouwen in de top zetten meer maatregelen in, zo laat de analyse zien. Op alle terreinen. Uitzondering vormt de inzet van HR-instrumenten op het gebied van arbeidsvoorwaarden (flexibel werken, deeltijdwerk, verlof en kinderopvang). Deze instrumenten komen juist vooral voor in organisaties met veel vrouwen in de top.

### Sectorverschillen

Het aantal en soort maatregelen dat organisaties inzetten, verschilt sterk per sector. De analyses van de monitor 2012 laten zien dat organisaties uit de private sector meer gericht zijn op de businesscase voor m/v-diversiteit. Zij benaderen diversiteit vanuit de voordelen voor de organisatie en richten zich vooral op maatregelen die de instroom en doorstroom van talent bevorderen. In de bouw, industrie, transport, energie, technologie en telecom worden veel vaker expliciete doelen gesteld en vastgelegd dan in andere sectoren. Managers worden vaker beoordeeld op het behalen van doelstellingen, bij sollicitaties is er vaker een minimum aantal vrouwelijke kandidaten vastgesteld, er vindt vaker evaluatie plaats of wervingsactiviteiten voldoen en er zijn vaker afspraken over een minimumaandeel vrouwen voor de instroom in MD-programma's. Daarnaast is er meer aandacht voor communicatie over het diversiteitsbeleid. Opvallend genoeg geldt dit niet voor de zakelijke dienstverlening.

Organisaties in de publieke en non-profitsector zijn daarentegen meer gericht op 'legitimiteit'. Ze nemen vaker maatregelen om de combinatie van werk en zorgtaken te vergemakkelijken, zoals het aanbieden van (betaald) ouderschapsverlof en (extra) kinderopvangvoorzieningen. Ze richten zich daarentegen

minder op de specifieke voordelen van diversiteit voor de organisatie: ze werken minder vaak aan bewustwording bij managers van de voordelen van diversiteit en m/v-diversiteit is minder vaak een kernwaarde in de organisatie en minder vaak ingebed in de organisatiestrategie. Ook het inzetten van vrouwennetwerken komt minder vaak voor.

## 10. Effectiviteit van maatregelen

In vijf jaar Talent naar de Top hebben charterorganisaties werk gemaakt van diversiteitsbeleid. Ze hebben doelen gesteld en maatregelen genomen om de doorstroom van vrouwen naar de top van hun organisatie te bevorderen. In het voorafgaande hebben we geconstateerd dat organisaties verschillen in hun strategie en aanpak. Welke strategieën en maatregelen zorgen nu daadwerkelijk voor een grotere doorstroom van vrouwen naar de top?

In de Monitor 2011 is een uitgebreide literatuurstudie gedaan naar de effecten van maatregelen op de doorstroom van vrouwen naar de top. Daaruit blijkt dat er veel theoretische inzichten beschikbaar zijn (Foster Curtis en Dreachslin, 2008; Henderikse et al., 2007; Van Luijn, 2004), maar dat we nog steeds betrekkelijk weinig weten over de effecten van m/v-diversiteitsbeleid. Voor Nederland is er geen recent effectiviteitsonderzoek beschikbaar (Van Luijn, 2004; Merens, 2012b).

In de Monitor 2012 gaan we een stap verder. We volgen de ontwikkelingen in de tijd van 111 charterondertekenaars die zich in 2008 en 2009 bij het Charter hebben aansloten. We inventariseren de maatregelen die ze nemen en onderzoeken – voor het eerst – het effect daarvan op het aandeel vrouwen in de top tussen 2008/2009 en 2012.

Er zijn twee statistische analyseprocedures gebruikt: multivariate regressie-analyse met een *lagged dependent variable* (zie ook Verbeek, 2012) en een logistische regressie-analyse. De eerste procedure wordt ingezet om het effect van maatregelen op het *aandeel* vrouwen in de top te onderzoeken. De tweede om het effect op de *toename* van het aandeel vrouwen in de top tussen 2008/2009 en 2012 te analyseren. Bijlage 2 geeft meer informatie over de analyseprocedures.

### Brede inzet op strategie, inbedding in de lijnorganisatie en Het Nieuwe Werken

Er is geen vast recept voor m/v-diversiteitsbeleid. Wat werkt voor de één, werkt niet noodzakelijk goed voor een ander, zo wordt eens te meer duidelijk uit de analyses van de Monitor 2012. Ook als rekening wordt gehouden met verschillen tussen organisaties zoals organisatieomvang, sector of het aandeel vrouwen in de top bij de start van het Charter, zijn er maar weinig maatregelen aan te wijzen die zonder meer zorgen voor een groter aandeel vrouwen in de top. Diversiteitsbeleid is maatwerk, zo blijkt.

Toch zijn er enkele algemene werkzame factoren te onderscheiden. Wat werkt, is allereerst de inzet van een breed palet maatregelen ter implementatie van de strategie. Commitment van de ceo/directeur aan de diversiteitsdoelstellingen, het vastleggen van diversiteitsdoelstellingen, m/v-diversiteit formuleren als kernwaarde van de organisatie en het inzetten als onderdeel van een algemene bedrijfsstrategie, het formuleren van een businesscase: hoe meer maatregelen de organisatie neemt op strategisch niveau, hoe groter het aandeel vrouwen in de top<sup>15</sup> en hoe groter de kans op de stijging daarvan<sup>16</sup>. Voor de stijging van het aandeel vrouwen in de top is met name het commitment van de ceo of directeur belangrijk.<sup>17</sup> Het effect treedt op wanneer het commitment van de ceo of directeur langdurig (ten minste twee jaar) aanwezig is. Het enkel en alleen *formuleren* van diversiteitsdoelstellingen draagt overigens niet bij aan de stijging van het aandeel vrouwen in de top.<sup>18</sup> Het commitment van de top aan de doelstellingen blijkt cruciaal.

Het stevig verankeren van diversiteit in de lijnorganisatie via de planning- en controlcyclus en via het bewust maken van leidinggevenden, is eveneens bevorderlijk voor het aandeel vrouwen in de top. Hoe meer maatregelen op dit gebied, hoe groter het aandeel vrouwen in de top.<sup>19</sup> Maar niet onmiddellijk. Het effect is een jaar later zichtbaar. Vooral het vergroten van het bewustzijn bij managers van de voordelen en het belang van m/v-diversiteit leidt een jaar later tot een hoger aandeel vrouwen in de top<sup>20</sup> en tot een sterkere groei van het aandeel vrouwen in de top over de hele periode.<sup>21</sup>

Een derde type maatregelen dat gunstig is voor zowel het aandeel vrouwen in de top als voor de groei daarvan, zijn de HR-instrumenten voor flexibel werken (thuiswerken, werken op andere begin- en eindtijden) en werken in deeltijd (ook in de top en subtop). Organisaties met een breed scala aan dergelijke flexwerkinstrumenten hebben een hoger aandeel vrouwen in de top<sup>22</sup> en weten een sterkere groei van dit aandeel te realiseren sinds de oprichting van het Charter.<sup>23</sup> Vooral Het Nieuwe Werken, het faciliteren van thuiswerken en werken op andere begin- en eindtijden, leidt tot een groter aandeel vrouwen in de top.<sup>24</sup>

### Communicatie

Ook op communicatiegebied zijn er enkele effectieve maatregelen. Met name de strategie om de zichtbaarheid van vrouwen te vergroten, in woord en beeld, lijkt bij te dragen aan het aandeel vrouwen in de top. Organisaties die deze communicatiestrategie inzetten, hebben een hoger aandeel vrouwen in de top<sup>25</sup> in 2012 en hebben een sterkere groei van het aantal vrouwen in de top weten te realiseren sinds de oprichting van het Charter.<sup>26</sup>

## 11. Aansprekende voorbeelden

“Goed voorbeeld doet goed volgen”, is het motto van de Commissie Monitoring Talent naar de Top. Daarom presenteert de Commissie Monitoring Talent naar de Top ieder jaar ‘aansprekende voorbeelden’ onder de charterondertekenaars. Bij de selectie van aansprekende voorbeelden laat de Commissie zich leiden door de gegevens die charterondertekenaars aanleveren met de Tool Monitoring Talent naar de Top.

Van de 199 charterorganisaties uit 2012 zijn 18 charterondertekenaars geselecteerd die voldoen aan de essentiële voorwaarden voor een succesvol diversiteitsbeleid en tevens goede resultaten hebben geboekt in 2012. De aansprekende voorbeelden zijn geselecteerd op basis van de volgende criteria:

- de organisatie hoort binnen de sector bij de 25% met het hoogste absolute aantal vrouwen in de top in 2012;
- de organisatie hoort binnen de sector bij de 25% die tussen 2011 en 2012 de sterkste groei hebben gerealiseerd;
- de organisatie heeft in 2012 aanwijsbaar beleid om een hogere toestroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent in topfuncties te bereiken.

Ook zijn twee van de nieuwe charterondertekenaars geselecteerd. Van de 20 geselecteerde organisaties werd bij 19<sup>27</sup> organisaties een bedrijfsbezoek (*site visit*) afgelegd. Tijdens de *site visit* werden interviews gehouden met sleutelpersonen in de organisatie, zoals de ceo of directeur, leden van de raad van toezicht, leden van de raad van bestuur, HR-managers, vrouwen in de top en subtop en jong vrouwelijk talent. Op basis van de interviews zijn de prestaties van de organisatie geanalyseerd op essentiële onderdelen uit het Model Talent naar de Top (zie bijlage 5) en bijzonder aansprekende voorbeelden uitgekozen die als inspiratie kunnen dienen voor anderen.

### Belangrijke voorwaarden voor een succesvol diversiteitsbeleid

#### Strategische insteek van m/v-diversiteit

M/v-diversiteitsbeleid heeft de meeste kans van slagen als het op strategisch niveau breed wordt ingestoken. Als de organisatie concrete doelen heeft, aan termijnen gebonden, waaraan de top zich committeert, als de top vindt dat diversiteit belangrijk is en helpt om organisatiedoelen te bereiken (businesscase) en als m/v-diversiteit onderdeel is van de algemene bedrijfsstrategie. Uit analyses van de Monitor Talent naar de Top 2012 blijkt dat organisaties die een breed scala maatregelen inzetten op strategisch niveau, een groter aandeel vrouwen in de top hebben. Voor de groei van het aandeel vrouwen in de top is met name het commitment van de ceo of directeur belangrijk. Het duurt soms enige tijd voordat deze strategieën effect sorteren. Duurzame en continue aandacht voor het vraagstuk op strategisch niveau is daarom eens te meer van belang.



## Inbedding van de uitvoering van afgesproken doelen in de reguliere lijn

Voor een toename van het aandeel vrouwen in de top van de organisatie is het van belang om de doelstellingen te vertalen naar alle niveaus binnen de organisaties en deze stevig te verankeren in de lijnorganisatie. De analyses uit de Monitor 2012 tonen aan dat organisaties die meer maatregelen nemen op dit gebied een groter aandeel vrouwen in de top laten zien. Vooral het vergroten van het bewustzijn bij managers van de voordelen en het belang van m/v-diversiteit is daarbij van belang. Dat leidt aantoonbaar tot een hoger aandeel vrouwen in de top én tot een sterkere groei van het aandeel vrouwen in de top.

## Inzet van geschikte HR-instrumenten

Welke instrumenten het meest geschikt zijn om in te zetten, verschilt per organisatie. Sommige instrumenten zijn gericht op het verhogen van de instroom, andere op het verbeteren van de doorstroom of het voorkomen van uitstroom. Er zijn ook instrumenten voor het faciliteren van de afstemming tussen werk en privé. De analyses in de Monitor 2012 laten zien dat organisaties die een breed palet maatregelen aanbieden in het kader van Het Nieuwe Werken (thuiswerken, werken op andere begin- en eindtijden) en werken in deeltijd – ook in de top en subtop, ook een hoger aandeel vrouwen in de top hebben. Ook realiseren deze organisaties een sterkere groei van het aandeel vrouwen in de top. Vooral het faciliteren van werken vanuit huis en werken op andere begin- en eindtijden, leidt tot een groter aandeel vrouwen in de top.

## Actieve interne en externe communicatie

De manier waarop het topmanagement van de organisatie het diversiteitsbeleid zichtbaar en hoorbaar uitdraagt, is belangrijk voor het slagen van het diversiteitsbeleid. Het vergroten van de zichtbaarheid van vrouwen in de organisatie in woord en beeld, blijkt bij te dragen aan het aandeel vrouwen in de top. Organisaties die deze communicatiestrategie inzetten, hebben een hoger aandeel vrouwen in de top in 2012 en hebben een sterkere groei van het aantal vrouwen in de top weten te realiseren sinds de oprichting van het Charter.

## Aansprekende voorbeelden van charterondertekenaars

De commissie beschouwt Baker & McKenzie, Essent, gemeente Enschede, Heijmans, Merck Sharp & Dohme, Saxion, Schiphol Group en Vodafone als bijzonder aansprekende voorbeelden van charterondertekenaars. Deze charterorganisaties voldoen aan belangrijke voorwaarden voor een succesvol diversiteitsbeleid en boeken daarmee ook mooie resultaten. Zoals gezegd vormen die voorwaarden een logisch samenhangend geheel en deze organisaties lijken daarvan doordrongen. Ook runner up Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs zet als nieuwe charterondertekenaar een interessant en veelbelovend beleid op de kaart, waarvan goede resultaten verwacht kunnen worden voor groei van het aandeel vrouwen in de top.

Advocatenkantoor *Baker & McKenzie* hecht duidelijk belang aan diversiteit en maakt er werk van. Mirjam de Blécourt is niet alleen binnen de organisatie maar ook daarbuiten een duidelijk rolmodel. Het internationale diversiteitscomité stuurt aan de hand van kpi's het diversiteitsbeleid aan. Resultaten worden met grote regelmaat in de partnergroepen besproken en dat is belangrijk, want door goed te monitoren kun je voortdurend verbeteren. Dat alle vrouwen mogen deelnemen aan het Women Leadership programma is een gerichte investering. Daarnaast komt ook in het reguliere trainingsprogramma m/v-diversiteit aan de orde met thema's als persoonlijkheidstypes, introvert/extrovert gedrag, omgaan met work/life en leiderschap. Het combineren van werk en zorgtaken wordt goed gefaciliteerd en is ingeburgerd. Daardoor werken ook veel mannen in deeltijd en ook dat draagt bij aan meer m/v-diversiteit.

De ceo en de board van energiemaatschappij *Essent* plaatsen diversiteit hoog op de agenda. Er is diep geloof in de kracht van diversiteit voor de organisatie. De top toont voorbeeldgedrag. Laat zien hoe het moet en hoe je het doet: niet alleen woorden, ook daden. Essent kiest voor de combinatie van transparant managen en tegelijkertijd coachen en ondersteunen. Vertrouwen in talentvolle vrouwen wordt openlijk uitgesproken en twijfels en klachten serieus genomen. m/v-diversiteit maakt deel uit van de bredere visie 'Diversity & Inclusiveness' en is verweven in talentmanagement en de visie op leiderschap. Er is ruimte en waardering voor divers denken en doen. Dat creëert een veilige omgeving om met diversiteit aan de slag te gaan en je op je gemak te voelen. Flexibel werken, in tijd en ruimte, is voor iedereen algemeen geaccepteerd. Tegelijkertijd wordt zichtbaarheid in de organisatie georganiseerd door ontwerp en inrichting van gebouw en werkplek.

De *gemeente Enschede* heeft het thema vrouwen naar de top duidelijk op de agenda staan. Er is een heldere businesscase: "we laten talent liggen als we geen vrouwen in hoge functies benoemen". Het plan van aanpak voor diversiteit wordt onder leiding van een actieve aanjaaggroep consequent uitgevoerd. Er wordt sterk gestuurd op doelen en op afspraken. Over de streefcijfers van het Charter wordt verantwoording afgelegd en bij benoemingen wordt in de gaten gehouden of vrouwen betrokken zijn, zowel aan de kant van kandidaten als beoordelaars. Twee keer per jaar vindt evaluatie plaats van alle benoemingen. Op die manier wordt bewustwording van het belang van m/v-diversiteit verder uitgedragen.

Bouwbedrijf *Heijmans* viel in 2010 al op als interessante nieuwe charterondertekenaar met een voortvarende, en zeker ook creatieve aanpak. "Diversiteit is een kwestie van doen!" was destijds al de slogan en de resultaten die men heeft geboekt getuigen dat men de daad bij het woord heeft gevoegd. Toename van het aandeel vrouwen in de top in de sector bouw, waar vrouwen nog steeds dun gezaaid zijn, blijkt wel degelijk mogelijk. De top van Heijmans ziet het zakelijk belang van m/v-diversiteit en is duidelijk gecommitteerd. Er is veel aandacht voor het werken aan bewustwording en het voeren van de dialoog over het thema. De 'roze helm' staat nog steeds symbool hiervoor. Aandacht voor de cultuur van de organisatie is belangrijk om een constructieve houding te creëren waarin samenwerking en diversiteit worden gewaardeerd.

Het succes van farmaceutisch bedrijf Merck Sharp en Dohme (MSD) op het gebied van m/v-diversiteit is gebaseerd op een duidelijk zakelijk belang en erkenning van de toegevoegde waarde van een mix aan kwaliteiten. De aanpak van MSD is gebaseerd op het 'Global Diversity & Inclusion' beleid en het hanteren van doelen en kpi's gaat hand in hand met een goed aanbod van instrumenten voor loopbaanontwikkeling van vrouwen. Men erkent dat zelf het goede voorbeeld blijven geven belangrijk is. MSD heeft specifiek aandacht voor nieuwe uitdagingen die de forse groei van de organisatie na fusie heeft opgeleverd voor diversiteit.

Bij *Saxion* Hogeschool is sprake van een feitelijk maar ook praktisch werkzaam commitment ten aanzien van m/v-diversiteit. Een sterk punt is de bewuste keuze voor m/v-balans in het college van bestuur. Daarmee wordt zichtbaar gemaakt dat diversiteit belangrijk is. Naast de gebruikelijke planning en controlcyclus ligt de nadruk op voorbeeldgedrag: laten zien dat je het daadwerkelijk meent. Bij benoemingen letten het college en de directeurs steeds op of vrouwen voldoende worden betrokken. De personeelsschouw van Saxion draagt daar ook zeker aan bij. Strategisch interessant is de wijze waarop HRM samenwerkt met de lijn, zodanig dat er een gezamenlijk eigenaarschap is ten aanzien van relevante thema's als diversiteit. Het effect is dat leidinggevenden diversiteit niet als opgelegd vanuit HRM beschouwen, maar er zelf eigenaar van worden. Een goede opzet die navolging verdient.

De *Schiphol Group* werd al eerder door de Commissie benoemd als aansprekend voorbeeld, maar een nieuwe benoeming kan niet uitblijven. Het aandeel vrouwen in de top is opnieuw gegroeid en nadert de stevige ambitie van 30%. De top van de Schiphol Group is duidelijk gecommitteerd aan diversiteit, draagt dat ook uit en neemt zelf verantwoordelijkheid voor het realiseren ervan. Afspraken hoe diversiteit te vergroten zijn stevig verankerd in de lijn. Daarnaast wordt ingezet op bewustwording want men realiseert zich dat intrinsieke motivatie voor diversiteit van groot belang is. Vrouwen met ambitie worden door talentmanagement ondersteund. Maar er is ook aandacht voor het feit dat vrouwen – en steeds meer mannen – behoefte hebben aan flexibiliteit en die wordt geboden. Met vrouwen op cruciale posities is diversiteit inmiddels ook letterlijk zichtbaar bij Schiphol en levert goede rolmodellen op voor aanstormend talent.

Diversiteit staat bij telecombedrijf *Vodafone* serieus op de kaart. De resultaten laten zien dat doelstellingen en heldere afspraken, zeker hun vruchten afwerpen. Daarom kun je emotioneel wel tegen targets zijn maar rationeel niet, is men van mening. Dat de top van de organisatie zich duidelijk uitsprekt voor diversiteit draagt zeker bij aan het behalen van succesvolle resultaten. Vodafone vindt dat het belangrijk is om veel divers talent in huis te hebben als je diversiteit in de top van de organisatie wilt realiseren. Daarom krijgen recruiters duidelijke targets mee. Interessant is de wijze waarop via 'open dagen' de interesse van extern talent wordt gewekt om zo de talentenpool te verbreden. En ook op de Vodafone website wordt in woord en beeld duidelijk gemaakt dat Vodafone op zoek is naar mensen met verschillende ideeën en achtergronden. "Werk is wat je doet, niet waar je bent", zegt Vodafone. Daarom stelt het mobiele werken mensen in staat om werk en privéleven te combineren en de cultuur stimuleert om daar ook daadwerkelijk gebruik van te maken.

*Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs* is een nieuwe charterondertekenaar die laat zien met veel enthousiasme en inzet werk te willen maken van diversiteit. Voor Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs geldt dat diversiteit meerwaarde heeft voor het realiseren van goed onderwijs. Duidelijk is ook dat doorstroom van vrouwen naar hogere functies niet vanzelf gaat. Vrouwen zijn binnen Ons Middelbaar Onderwijs goed vertegenwoordigd, maar nog niet in de top en subtop. Het aantal vrouwelijke schoolleiders is echter wel al in de lift en dat is een goed vertrekpunt. Omdat de organisatie is samengesteld uit een groot aantal scholen, is de uitdaging samen op trekken om diversiteit te realiseren. Interessant is hoe men dit aanpakt door het opzetten van een brede dialoog, gefaciliteerd door het kersverse kennisnetwerk. De Commissie zal met belangstelling volgen hoe aan diversiteit binnen Ons Middelbaar Onderwijs verder vorm wordt gegeven.

Overige aansprekende voorbeelden onder charterondertekenaars die de Commissie graag onder de aandacht wil brengen zijn de Vrije Universiteit Amsterdam in de sector onderwijs en onderzoek, Allen & Overy en DLA Piper in de sector advocatuur, de gemeente Den Haag in de overheid en publieke sector, Delta Lloyd, ASR en FMO in de sector financiële instellingen en verzekeraars, Cap Gemini in de ICT consultancy, EW Facility Services in de schoonmaaksector en Flevo Ziekenhuis in de sector gezondheidszorg.

## 12. Conclusies

De charterorganisaties boeken vooruitgang. Ondanks de recessie is het aandeel vrouwen in de top dit jaar opnieuw gestegen. Maar we zijn er nog niet. Als de ontwikkelingen in dit tempo doorgaan, zal het toch nog tot 2024 duren voor het streefcijfer van 30% vrouwen aan de top wordt behaald. Om het aandeel vrouwen in de top substantieel te vergroten, is permanente aandacht in organisaties nodig.

Voor een substantiële stijging van het aandeel vrouwen in de top binnen afzienbare termijn is het essentieel dat de subtop voldoende groot is en tijdig aangevuld wordt, zeker als we rekening houden met de uitstroom uit de top en subtop. Hoewel het aandeel vrouwen in de subtop steeds opnieuw aangevuld wordt, lijkt deze in verhouding tot het aandeel vrouwen in de top onvoldoende meegegroeid om de duurzame doorstroom naar de top te vergroten.

Er zijn grote verschillen tussen organisaties. Organisatieomvang, sector en een krimpend of groeiend personeelsbestand, het heeft allemaal invloed op het aandeel vrouwen in de top. De stijging van het aandeel vrouwen in de top komt hoofdzakelijk voor rekening van kleine en hele grote organisaties en organisaties met een groeiend personeelsbestand. Organisaties die – ongetwijfeld onder invloed van de crisis – moeten afslanken, zien vaak ook het aandeel vrouwen in de top dalen. In tijden van krimp is het daarom extra van belang alert te blijven op behoud van vrouwelijk toptalent en het voorkomen van uitstroom. Sectoren waar veel vrouwen werken, hebben relatief een groot aandeel vrouwen in de top. Dit grote aandeel vrouwen is echter nog lang niet altijd een afspiegeling van de m/v-verdeling in het totale personeelsbestand.

Het aanbod en de kwaliteit van vrouwen is dit jaar een opvallende succesfactor voor het realiseren van m/v-diversiteit in de top. Dat komt naar voren uit de analyses en is een veelgehoorde uitspraak tijdens de bedrijfsbezoeken. Het zingt rond! Talent en ambitie van (top)vrouwen worden steeds vaker gezien, herkend en gewaardeerd door managers en leidinggevend. Het onderschrijft tevens het belang van het management om er bij vrouwen op aan te dringen minder bescheiden te zijn, ambities uit te spreken en prestaties zichtbaar te maken.

Cultuur en bewustwording is een andere belangrijke succesfactor om een meer evenwichtigere verdeling van mannen en vrouwen in de top te bereiken. Tegelijkertijd wordt cultuur en beeldvorming over vrouwen door veel organisaties ook een belangrijke hindernis genoemd op weg naar m/v-diversiteit. Verreweg de grootste belemmering in 2012 zien de charterorganisaties echter in de recessie en daarmee gepaard gaande reorganisaties, bezuinigingen en het gebrek aan vacatures.

In de Monitor Talent naar de Top is dit jaar voor het eerst onderzocht wat het effect is van maatregelen op de doorstroom van vrouwen naar de top. Succesvol diversiteitsbeleid is en vergt maatwerk. Er is geen standaardrecept voor organisaties om een groter aandeel vrouwen in de top te realiseren. De effectiviteit van diversiteitsbeleid is afhankelijk van de omvang van de organisatie, de sector, de economische omstandigheden en het huidige aandeel vrouwen in de top. Maar ook als daar rekening mee gehouden wordt, is het niet eenduidig wat werkt voor wie.

Toch zijn er enkele algemene werkzame factoren te onderscheiden, zo blijkt uit de analyses van de Monitor 2012. Een brede inzet op strategisch niveau, waarbij de top zich expliciet committeert aan de doelstellingen voor m/v-diversiteit, een brede verankering in de lijn, waarbij leidinggevenden bewust gemaakt worden van de voordelen en het belang van diversiteit, en het breed faciliteren in de organisatie van flexibel werken en werken in deeltijd dragen aanwijsbaar bij aan een groter aandeel vrouwen in de top. Ook op communicatiegebied zijn er effectieve maatregelen. Met name de strategie om de zichtbaarheid van vrouwen te vergroten, in woord en beeld, lijkt bij te dragen aan het aandeel vrouwen in de top

## 13. Aanbevelingen

Op basis van de uitkomsten van de Monitor 2012 doet de Commissie Monitoring Talent naar de Top de volgende aanbevelingen.

### Aanbevelingen aan de ondertekenaars van het Charter

1. Belangrijk is dat over diversiteit de dialoog wordt gevoerd binnen organisaties. Impliciete boodschappen helpen niet, het begint met een duidelijke boodschap vanuit de top waarom diversiteit belangrijk is voor de organisatie. Spreek uit “we vinden het echt belangrijk dat er meer vrouwen komen”. Of zoals een van de charterondertekenaars zegt: “ik geloof er heel erg in en dan moet je op de goede manier en met passie de “why” uitleggen aan de organisatie”. Maak geen geheim van de ambities om meer vrouwen in de top te benoemen, wees trots op de vrouwen die met succes benoemd zijn en spreek ook dat uit. Deel de resultaten van het individuele monitorrapport breed in de organisatie. Dat draagt bij aan het voeren van de dialoog over diversiteit, het zorgt voor draagvlak binnen de organisatie en duidelijkheid over de koers die wordt gevolgd. Het is tevens een goed moment om het commitment te herbevestigen en te communiceren wie binnen het topmanagement persoonlijk verantwoordelijk is voor het diversiteitsbeleid.
2. De Monitor 2012 laat zien dat het percentage vrouwen in de top tussen 2008 en 2012 met gemiddeld 1 procentpunt per jaar groeit. Als het percentage vrouwen in de top echter in dit tempo doorgroeit, zal het nog tot 2024 duren tot 30% van de topfunctionarissen vrouw is. In tijden van crisis en krimp is het noodzakelijk met scherpe targets te werken. Onderzoek van Bleijenbergh van de Radboud Universiteit Nijmegen laat zien dat de invloed van uitstroom van medewerkers vaak onderschat wordt: er komen vrouwen bij, maar intussen vertrekken er ook. Bovendien is in veel organisaties de mobiliteit gering. Meer vrouwen in top vraagt om voldoende vrouwen op de verschillende niveaus in de organisatie. Zorg dat de kweekvijver goed gevuld is. Om doorstroom naar de top te kunnen continueren, moet de subtop voortdurend aangevuld worden.
3. Mensen blijven langer werken en dat betekent dat we ook langer de tijd hebben om op te klimmen naar een hogere functie. Dat geeft ook ruimte om rekening te houden met de levensloop- of carrièrefasen van medewerkers, vrouwen en mannen. Functioneringsgesprekken hebben nu nog te vaak slechts een korte termijn visie, belangrijk zou zijn gesprekken vanuit een langere termijn perspectief te voeren en ook lange termijn afspraken te maken. Dat biedt mogelijkheden om bijvoorbeeld tijdelijk wat minder te werken in verband met zorgtaken en daarna weer meer te investeren in het werk en nieuwe loopbaanstappen te maken. Belangrijk is dat verwachtingen over en weer uitgesproken worden en geëxpliciteerd in afspraken. Realiseer dat veel van de voorwaarden die bijdragen aan het vergroten van het aandeel vrouwen in de top ook aantrekkelijk zijn voor mannen. Creëer een cultuur waarin ook mannen durven gebruik te

maken van voorzieningen die flexibiliteit bieden, zoals (tijdelijk) werken in deeltijd of niet aan plaats en tijd gebonden werken.

#### Aanbevelingen aan de politiek

4. Het bereiken van diversiteit vraagt geduld en duurzame aandacht. Het is een permanente opdracht, er zijn geen *quick wins*. De Commissie beveelt de politiek aan vol te houden, continuïteit van de aandacht voor diversiteit binnen organisaties maar ook continuïteit in de aanpak er van is belangrijk. Bewaar wat goed is. Houd het simpel, geen verschillende initiatieven naast elkaar, zoek de kracht in integratie. Sluit zoveel mogelijk aan bij bestaande initiatieven, bijvoorbeeld op het gebied van *integrated reporting*. Laat de overheid het voortouw nemen bij de inrichting van haar eigen jaarverslagen. Bouw voort op de fundamenten die de afgelopen vijf jaar door het Charter zijn gelegd en die succesvol zijn gebleken, ondersteun het initiatief dat vanuit bedrijven zelf ontplooid is om m/v-diversiteit binnen de organisatie te bevorderen.
5. De nieuwe Wet bestuur en toezicht is op 1 januari 2013 in werking getreden en schrijft 30% vrouwen in de raad van bestuur en raad van commissarissen van grote bedrijven ('grote rechtspersonen') voor. Met het oog op efficiëntie en doeltreffendheid wordt aanbevolen de monitoring van de voortgang en resultaten van de richtlijn te combineren met de monitoring van het Charter. In het monitorrapport over 2011 is hier reeds aandacht voor gevraagd. De Commissie merkt bovendien op dat het aanbeveling verdient om de richtlijnen van de Wet bestuur en toezicht voor m/v-diversiteit breder toe te passen en uit te breiden naar raden van toezicht.
6. Meer vrouwen in top van organisaties vraagt om voldoende vrouwen op de verschillende niveaus in de organisatie en dus om voldoende in- en doorstroom van vrouwen. Om dat te bewerkstelligen is aanhoudend, actief emancipatiebeleid nodig. Een essentieel onderdeel daarvan zijn zonder meer faciliteiten die een moderne dagindeling ondersteunen. Van groot belang daarbij is in elk geval dat het klemmende regime van schooltijden en schoolvakanties, dat geënt is op normen uit de dagindeling van het verleden, vervangen wordt door een eigentijdse variant. Maar ook de ontwikkeling van brede scholen met doorlopende, en op elkaar aansluitende voorzieningen voor onderwijs en opvang verdient verdere aandacht.

#### Aanbevelingen aan de Stichting Talent naar de Top

7. Het Charter is volwassen geworden en daarom beveelt de Commissie aan het Charter te positioneren als keurmerk. Het keurmerk staat voor de erkenning dat de organisatie zich inspant om van m/v-diversiteitsbeleid een succes te maken. Om het keurmerk te mogen gebruiken geldt dat men in ieder geval voldoet aan de voorwaarden van jaarlijks de monitoringtool invullen en het verifieerbare bewijs overleggen in de vorm van een plan van aanpak. Hierbij past dat ceo's de tool elk jaar zelf ondertekenen en daarmee laten zien gecommitteerd te zijn aan en verantwoordelijkheid te nemen voor m/v-diversiteit in hun organisatie.



8. Na een periode van vijf jaar is de behoefte ontstaan om tot vernieuwing van de monitoringtool te komen. De aanbeveling is om op zoek te gaan naar wat meer inzicht kan geven in wat echt werkt, de condities en randvoorwaarden die leiden tot goede resultaten voor m/v-diversiteitsbeleid. Daarbij zou het tevens wenselijk zijn meer in te zetten op het meten van ontwikkelingsfasen die organisaties doorlopen. Combinatie van beiden kan inzicht bieden in wat nodig is om een volgende ontwikkelingsstap te zetten op weg naar excellent diversiteitsbeleid.

## Summary

### Charter Talent to the Top

The purpose of the Charter 'Talent to the Top' is to achieve a higher inflow, promotion and retention of the number of women at the top. Signing the Charter is voluntary, but not without obligations. Charter signatories commit themselves to measurable gender diversity goals, and accept to report and be monitored on their achievements annually by the independent Talent to the Top Monitoring Committee. Over 200 organisations have already signed the Charter.

The Talent to the Top Monitoring Committee reports on the development of the share of women in the top of charter signatories in 2012, and describes the measures signatories take to promote the advancement of women to the top. The Monitoring Committee also documents the success factors and obstacles to raise the number of women at the top. Based on the results of the monitor, charter organisations are selected to serve as examples to others.

### The proportion of women at the top rises

The charter organisations are making progress. Between 2011 and 2012 the proportion of women at the top of the charter signatories increased from 19.0% to 20.2%, i.e. by 1.2 percentage points, despite the crisis. This is a better result than last year, which only saw an increase of 0.7 percentage points. In the majority (59%) of the organisations, the proportion of women in the top increased by 16%. Ten charter signatories (6%) have (yet) no woman at the highest senior level. The proportion of women at the sub top and in the organisation as a whole remains more or less constant.

In 2012 the charter signatories employed a total of 625,468 employees and 17,149 employees in the highest senior positions. This means that the number of employees has decreased, for which the recession is undoubtedly to blame; in 2011 a total of 700,293 employees were employed and 17,318 employees in senior positions. This makes the increase in the proportion of women at the top all the more remarkable.

### One third of the charter signatories have achieved their target

The charter signatories set targets for the proportion of women at the top. Most organisations use a deadline of four or five years. The average target of the charter signatories is 22% by the year 2013. One third of the charter signatories have reached that target and have set a new target. If the trend continues at the same pace (an increase of 1.2 percentage points per year), the average target for 2013 will probably not be reached in time.

### Size

The highest share of women at the top is found in small organisations (<250 employees). These small organisations, together with large organisations (5,000 employees or more), realised the highest increase in the proportion of women at the top between 2011 and 2012. They were able to increase the percentage of women at the top by 1.8 percentage points and 2.3 percentage points, respectively.

## Sector

The proportion of women at the top varies greatly by sector. In employers' and employees' organisations (37%), in the trade, catering and cleaning (32.9%) and in the health and welfare (30.4%) women are represented the best. These percentages are well above the charter average of 20.2%. The technology and telecom sector, with an average of 13.3%, reflects the lowest proportion of women at the top.

## Women in the Board of Directors

The new Administration and Supervision Act which came into force on January 1 2013, aims for 30% women on the board of directors and on the supervisory board, of large companies. In anticipation of this new act, a question regarding the representation of women on the board was included in the 2012 Monitor. The 2012 data are not fit to reveal the number of women on the supervisory board. However, the proportion of women on the board of directors is known. 34% of the charter signatories have a board of directors and on average 19.9% women are on this board.

Compared to the top 100 largest companies in the Netherlands, the proportion of women on the board of directors of charter organisations is much higher. The charter signatories are one step ahead regarding a balanced representation of women and men on the board.

## Trends 2008-2012

For the charter signatories from 2008 and 2009, we follow the timeline of development from the establishment of the Charter. The percentage of women at the top is growing slowly but surely from 14.7% in 2008 to 18.6% in 2012. However, if the percentage of women at the top continues to grow at this rate, in 2024 30% of senior executives will be women and in 2045 women will occupy 50% of the top positions. To be able to achieve this, women need to be sufficiently represented at sub-top management level.

## “There’s a buzz going round”: success factors in 2012

Which success factors enable charter signatories to realise gender diversity at the top of their organisations? Charter signatories most often cite ‘culture and awareness’ as a success factor (53%). Increased awareness, sufficient attention to the subject, and good role models are also often mentioned. In comparison with previous years, a success factor with remarkably high scores in 2012 is the supply and ambition of qualified women (42%). “*There’s a buzz going round*”: ‘Ambition’, ‘perseverance of women themselves’, and ‘visible quality of women’ have been recorded as success factors. It is the positive counterpart to the often heard argument in public debate that “no suitable women are available” or “women do not aim for the top”. It also underlines the importance of management insisting on women being less modest, expressing their ambitions, and making their ambitions known.

## Challenges

What challenges do charter signatories face while trying to realise gender diversity at the top of their organisation? By far the biggest obstacle mentioned in 2012 is the recession and downsizing, budget cuts and lack of jobs (59%). Other common obstacles mentioned are the organisational culture and stereotypical beliefs about women (56%). Especially ‘masculine culture’ and ‘unconscious assumptions about women executives’ are regarded as major obstacles. It shows that awareness of the existence of

stereotypes and addressing them remains important.

### Strategies and measures

Talent to the Top identifies four areas in which organisations can implement policies and measures to increase the number of women at the top: strategy, embedding in the line organisation, the use of HR tools, and communication. Developing policies in all four areas offer the best chances for more women at the top.

#### Strategy

An important condition for a successful diversity policy is explicitly formulated objectives, time bound, to which top management has committed itself. Analysis of the results of the monitoring 2012 shows that commitment of top management indeed does contribute to the increase in the number of women at the top. However, this increase does not happen immediately. The effect only becomes visible after several years. Nearly three quarters of the charter signatories have explicit diversity objectives in place and senior management are committed to those objectives.

#### Embedding in the line organisation

An important condition to be met is that diversity policy is embedded in the line organisation, by including it in the planning and control cycle. This means that line management is commissioned to carry out the policy and to report on process and outcomes. That way, managers at all levels in the organisation are made responsible for the achievement of diversity objectives. Many charter organisations (68%) work on raising awareness among managers of the benefits and importance of diversity for the organisation. This managerial awareness has had a positive effect on the increase of the share of women at the top, according to the results of the 2012 Monitor.

Explicit measures, such as reporting through the planning and control cycle as well as performance assessments of managers against diversity targets, are much less frequently used (30% and 19% respectively). Nearly a quarter of the charter organisations have not taken measures that translate into management agreements or diversity objectives. These organisations often believe that a sufficient balance between men and women at the top has been realised.

#### Deployment of HR tools

In the context of Human Resources, organisations can use various tools to stimulate growth.

#### Working conditions

The vast majority of charter organisations facilitate flexible working conditions, such as working flexible hours, working from home (92%), and working part-time, at the top (71%) and at the subtop (81%) The Monitor 2012 shows that the facilitation of flexible work is associated with a high percentage of women in senior positions.

### Recruitment and selection and preventing outflow

Nearly three quarters of the charter organisations adopt objective application procedures to prevent stereotyping in recruitment and selection of staff. Other measures for recruitment, such as establishing a minimum number of female candidates or measures to prevent regretted loss, are not as common. 20% of the charter organisations have no specific measures in the area of recruitment and selection to increase the proportion of women at the top.

### Career policies and career planning

Coaching and mentoring potential female managers are methods frequently used by charter organisations (69%) to encourage the promotion of women to the top. Also, talent management and the use of female role models in organisations are common (58%).

### Communication

In addition to support from the management, explicit objectives and the use of HR tools, active communication about gender diversity is a critical success factor. There are wide differences between charter organisations, three-quarters (74%) make use of different communication tools and a quarter (26%) do not use tools at all. "Visibility of women in word and image" is most commonly used to communicate the diversity policy (57%). It contributes substantially to the growth of the share of women at the top.

### Effectiveness of measures to raise the proportion of women in senior positions

Organisations with few women at the top apply more measures in more areas. The exception is the use of HR tools regarding working conditions, such as flexible working, part-time work, leave and childcare. These instruments are applied the most in organisations with many women at the top.

Organisations in the private sector are more focused on the business case. They approach diversity from the perspective of the benefits of diversity for the organisation, and focus mainly on measures to improve the promotion of talent. Organisations in the public and non-profit sector, by contrast, are more focused on 'legitimacy'. They take more measures to facilitate work life balance. In construction, transport, energy, technology and telecommunications, more often goals have been explicitly formulated, managers are more often evaluated against diversity targets, and there are more often recruitment programmes targeted for women. More often recruitment activities are evaluated, and more often a fixed proportion of women in MD programs is targeted.

### Best practices

The Monitoring Committee has selected eight charter signatories to serve as examples to others. The Committee regards Saxion, Baker & McKenzie, Essent, gemeente Enschede, Heijmans, MSD, Schiphol Group and Vodafone as appealing and inspiring examples of charter signatories that are pursuing a successful diversity strategy and policy.

## Recommendations by the Talent to the Top Monitoring Committee

Based on the results of the Monitor 2012, the Talent to the Top Monitoring Committee makes the following recommendations.

### Recommendations to the Charter signatories

1. It is important that a dialogue about diversity takes place within organisations; implicit messages do not help. It starts with a clear message from top management about why diversity is important for the organisation. Make clear that "we find it really important to have more women". As one of the charter signatories said: "I believe in diversity and then you have to explain in the right way with passion the" why "to the organisation". Make no secret of the ambition to appoint more women at the top, be proud of the women who were appointed successfully. Share the results of the individual monitoring report throughout the organisation. It contributes to keeping the dialogue on diversity alive; it generates support within the organisation and clarity about the course being followed. It is also the right moment to reaffirm the commitment of top management and to make clear who is personally responsible for the diversity policy.
2. The Monitor 2012 shows the percentage of women at the top is increasing between 2008 and 2012 at an average of 1 percentage point per year. If the percentage of women at the top continues to grow at this pace, however, only 30% of senior executives will be women by 2024. In times of crisis and downsizing, it is necessary to set sharp targets. Research of Bleijenbergh of the Radboud University Nijmegen shows that the influence of outflow of employees is often underestimated: there are women recruited, but there are also women leaving. Moreover, in many organisations there is limited mobility. More women at the top requires sufficient women at the various levels in the organisation. Make sure the talent pool is well stocked. To improve the promotion of women to the top, the sub top constantly needs to be replenished.
3. People work longer and that means they have more time to climb up to higher positions. This creates more time to take into account the life or career stages of both male and female employees. Performance appraisals too often only have a short-term view; it is important to incorporate a longer-term perspective. This offers opportunities to work temporarily less hours because of caring responsibilities and to invest more hours in and making new careers moves later on. It should be noted that many of the conditions that contribute to increasing the proportion of women at the top also attract men. Create a culture in which men dare to make use of facilities that offer flexibility, such as working part-time or flexible working.

### Recommendations to the government

4. Achieving diversity requires patience and sustained attention. It is a permanent job, there are no *quick wins*. The Commission recommends keeping up the policy, paying continued attention to diversity within organisations but also a continued attention to the general approach to diversity. Keep what is good. Keep it simple as well; don't create different initiatives side by side, instead find the strength in integration. Let the government take the lead in setting the example regarding the

annual report. Build on the foundations laid down by the Charter over the past five years and which have proved successful, support the initiative from companies themselves.

5. The new Administration and Supervision Act which came into force on January 1 2013 requires 30% of women on both the board of directors and the supervisory board (of large companies). In terms of efficiency and effectiveness, it is recommended that the monitoring of the charter be combined with monitoring the progress and results of the directive. The 2011 monitoring report has already asked for attention here. The Commission also notes that it is advisable to apply and extend the obligations of the new Act to supervisory boards.
6. More women at the top of organisations requires enough women at the various levels in the organisation, and therefore sufficient inflow and promotion of women. It requires a continuous and active equal opportunities policy. Essential are facilities to support modern living arrangements. Of great importance here is the tight regime of school hours and school holidays, which are based on daily routines of the past, and should be replaced by a contemporary variant. Furthermore, the development of community schools with continuous and combined provision of education and care deserves further attention.

#### [Recommendations to the Talent to the Top foundation](#)

7. The Charter has matured and it is therefore recommended that it marks itself as a 'quality label'. The quality label represents the recognition that the organisation's efforts regarding a gender diversity policy have been recognised and rewarded. In order to use the mark, the charter signatory needs to meet the requirements of the Charter to report annually, and provide verifiable proof in the way of an action plan. In addition to this, CEOs need to sign their annual monitoring report and as such show they are taking responsibility for gender diversity in their organisation.
8. After a period of five years, there is a need for renewal of the monitoring tool. The recommendation is to investigate how to gain more insight into what really works, the terms and conditions that lead to good results of gender diversity policies. In addition, it would also be desirable to investigate how different stages of development of the charter organisations can be measured. Combination of both can provide insight into what it takes to reach the next step towards excellent diversity policy.

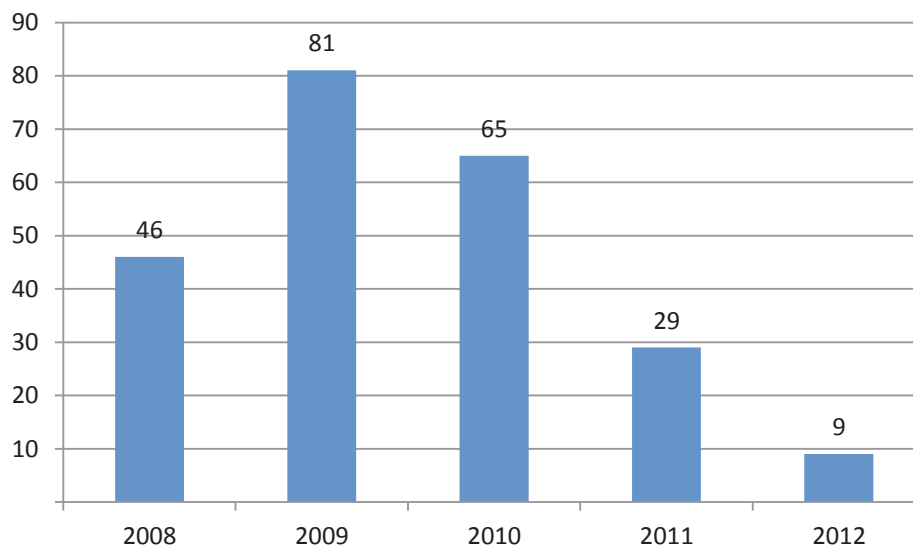
## Bijlagen

### Bijlage 1 Profiel van de charterondertekenaars

Sinds 2008 hebben 230 organisatie(onderdelen)<sup>28</sup> het Charter Talent naar de Top ondertekend. Het zijn trouwe ondertekenaars: in 2012 doet 93% nog steeds mee (215). Van de organisaties die in de loop der tijd zijn uitgetreden, deed 29% dat vanwege een fusie of overname of omdat ze niet meer voor verschillende organisatieonderdelen apart rapporteren.

#### Startjaar

Figuur B1.1 Charterondertekenaars naar startjaar 2008-2012 (in absolute aantallen) (n=230).



Bron: Monitor Talent naar de Top 2012

#### Aantal werknemers

De charterondertekenaars hebben in 2012 samen 625.468 medewerkers, waarvan 17.149 medewerkers in topfuncties. Dat betekent dat het aantal medewerkers is gedaald en de recessie is daar ongetwijfeld debet aan: in 2011 was het totaal aantal medewerkers 700.293 en waren er 17.318 medewerkers in topfuncties.

#### Duur deelname

De helft van de organisaties neemt al vier of vijf jaar deel aan het Charter Talent naar de top. Dat maakt het mogelijk de ontwikkeling van charterorganisaties over langere tijd te volgen. De gemiddelde duur van de deelname tot dusver is 3.3 jaar.



## Uitgangspositie

De charterorganisaties van het eerste uur hebben een andere uitgangspositie dan latere ondertekenaars. Vergeleken bij organisaties uit 2008 en 2009, hebben de ondertekenaars uit 2010 en 2011 bij de start van deelname aan het Charter gemiddeld al een groter aandeel vrouwen in de top (15% in 2008-2009 tegen 24% in 2010-2011). Ook hebben ze bij aanvang vaker hun zelf-opgestelde streefcijfers behaald (16% voor het cohort 2008-2009 tegen 31% voor het cohort 2010-2011). De uitgangspositie van de nieuwe charterorganisaties uit 2012 zit hier ergens tussen in.

## Sector

De charterorganisaties zijn niet gelijk verdeeld over de sectoren. In sommige sectoren zijn maar weinig organisaties aangesloten bij het Charter (schoonmaak), in andere sectoren juist veel (gezondheids- en welzijnszorg). De verdeling van charterorganisaties over de sectoren komt ook niet overeen met de verdeling in Nederland. Vergeleken met de Nederlandse economie zijn charterorganisaties uit de publieke sector en de non-profit sector (openbaar bestuur, onderwijs en onderzoek, gezondheids- en welzijnszorg) relatief sterk vertegenwoordigd. De monitor hanteert daarom een eigen sectorindeling. De Standaard Bedrijfs Indeling (SBI) van het CBS dient als basis voor deze indeling, maar vanwege de kleine of grote absolute aantallen zijn sommige sectoren samengevoegd of juist gesplitst in subsectoren.

Tabel B1.1 Charterorganisaties naar sector, 2012 (n=199)

Sector	n	%
Advocatuur	17	9
Bouw , industrie, transport en energie	16	8
Bouw	5	3
Energie	2	1
Industrie	4	2
Transport	5	3
Consultancy - organisatie/HR	27	14
Financiële instellingen en verzekeraars	15	8
Gezondheids- en welzijnszorg	35	18
Handel, horeca en schoonmaak	6	3
Handel en horeca	5	3
Schoonmaak & facilitair	1	1
Onderwijs en onderzoek	32	16
Overheid en publieke sector	28	14
Overheid en publieke sector	24	12
Woningcorporaties	3	2
Cultuur en media	1	1
Technologie en telecom	11	6
Technologie en telecom	6	3
Consultancy ICT/bouw/infra	5	3
Werkgevers- en werknemersorganisaties	12	6
<b>Totaal</b>	<b>199</b>	<b>100</b>

Bron: Monitor Talent naar de Top 2012

## Organisatieomvang

De 119 charterondertekenaars in 2012 hebben 625.468 werknemers.

*Tabel B1.2 Organisatieomvang van charterondertekenaars, 2012 (n=199)*

Omvang	n	%
< 250 werknemers	48	24,1
250 – 999 werknemers	40	20,1
1.000 – 4.999 werknemers	88	44,2
5.000 werknemers of meer	23	11,6
<b>Totaal</b>	<b>199</b>	<b>100</b>

*Bron: Monitor Talent naar de Top 2012*

## Bijlage 2 Analyseprocedure effectiviteit van maatregelen

### Responsgroep

De responsgroep bestaat uit charterondertekenaars die in 2008 of 2009 zijn gestart en die meedoen in startjaar en in 2011 en 2012 (n=111).

### Analyseprocedure

Er zijn twee soorten analyseprocedures gebruikt:

1. Om de effecten van maatregelen op het *aandeel* vrouwen in de top te onderzoeken, wordt een multivariate regressie-analyse gedaan met een *lagged dependent variable* (LDV) (zie ook Verbeek, 2012). In dit model wordt rekening gehouden met de score op de afhankelijke variabele (het aandeel vrouwen in de top) in de beginsituatie.
2. Om de effecten van maatregelen op de *toename* van het aandeel vrouwen in de top te onderzoeken, wordt een logistische regressie uitgevoerd. Ook hier wordt het aandeel vrouwen in de top in het startjaar als controlevariabele in de analyse meegenomen.

### Afhankelijke variabelen

Er zijn twee afhankelijke variabelen: 1) het aandeel vrouwen in de top in 2012 en 2) de groei van het aandeel vrouwen tussen het startjaar en 2012.

1. Het *aandeel vrouwen in de top* 2012 is rechtsscheef verdeeld. In navolging van Kalev et al. (2006) en Verbeek (2012) wordt de variabele getransformeerd als de log odds dat een topfunctionaris een vrouw is. De odds zijn berekend als het aandeel vrouwen in de top gedeeld door het aandeel mannen in de top (aandeel vrouwen / (1-aandeel vrouwen)).<sup>29</sup>
2. De *toename van het aandeel vrouwen* tussen het startjaar en 2012 wordt berekend als het aandeel vrouwen in 2012 minus het aandeel vrouwen in het startjaar. Vervolgens wordt de variabele gehercodeerd tot een dummyvariable waarbij 1 = toegenomen, 0= niet toegenomen.

### Onafhankelijke variabelen

#### *Lagged dependent variable 'aandeel vrouwen in de top in startjaar'*

In het model nemen we het aandeel vrouwen in de top in het startjaar van de charterorganisatie mee. Deze variabele is op een vergelijkbare wijze geconstrueerd als de afhankelijke variabele 'aandeel vrouwen in de top in 2012'.

#### *Strategieën en maatregelen*

Op basis van het Model Talent naar de Top onderscheiden we strategieën en maatregelen op vier terreinen: strategie, inbedding in de lijnorganisatie, HR-instrumenten en communicatie.

Charterorganisaties konden in de monitoringtool voor 33 strategieën en maatregelen aangeven of deze ingezet werd in de organisatie (*1=wordt ingezet* en *0=wordt niet ingezet*).

Om de *hoeveelheid* strategieën en maatregelen te meten, zijn aan de hand van het Model Talent naar de Top 7 indices gemaakt door de scores op de afzonderlijke items bij elkaar op te tellen. Hoe hoger de score op de index, hoe meer strategieën of maatregelen de organisatie inzet.

- index 1: Strategie (6 items);
- index 2: Inbedding in de lijnorganisatie (5 items);
- index 3: Inzet van HR-instrumenten: flexibel werken en deeltijdwerk (3 items);
- index 4: Inzet van HR-instrumenten: verlof en kinderopvang (2 items);
- index 5: Inzet van HR-instrumenten: werving en selectie (6 items);
- index 6: Inzet van HR-instrumenten: loopbaanbeleid en -planning (7 items);
- index 7: Communicatie (4 items).

Om het *type* strategie of maatregel te meten, worden de afzonderlijke strategieën en maatregelen als dummies in het model meegenomen.

#### *Strategieën en maatregelen worden per beleidsterrein getoetst*

Om datatechnische redenen worden de strategieën en maatregelen niet allemaal tegelijk in de analysemodellen opgenomen.

1. vanwege de hoge onderlinge correlaties tussen de 7 indices, worden de indices in afzonderlijke blokken geanalyseerd;
2. vanwege de grote hoeveelheid strategieën en maatregelen in combinatie met het relatief lage aantal organisaties, worden ook de afzonderlijke strategieën en maatregelen in aparte blokken in de analyse meegenomen. Per beleidsterrein worden de bijbehorende items gezamenlijk getoetst.

#### *Vertraagde effecten van maatregelen*

Soms kan het enige tijd duren voor het effect van een strategie of maatregel zichtbaar wordt. Daarom worden niet alleen de strategieën en maatregelen uit 2012 onderzocht, maar ook die van een jaar eerder. Dat gebeurt in aparte analyses.

#### Controlevariabelen

In de analyses wordt gecontroleerd voor sector, startjaar en organisatieomvang.

## Bijlage 3 Charterondertekenaars naar startjaar, aandeel vrouwen in de top en doelstelling monitoringjaar 2012

sector/ organisatie	startjaar	aandeel vrouwen in de top eind startjaar	aandeel vrouwen in de top eind 2011	aandeel vrouwen in de top eind 2012	doelstelling
<b>advocatuur</b>					
Allen & Overy	2008	10,5	21,1	23,7	18%
Baker & McKenzie	2008	21,3	27,1	34,1	26%
Clifford Chance	2008	10,7	9,5	13,0	18%
DLA Piper	2008	24,0	17,7	23,1	25%
Loyens & Loeff	2008	8,8	11,3	10,6	12%
Nauta Dutilh	2008	17,1	16,2	15,1	16%
Stibbe	2008	10,2	11,5	13,5	13%
Van Doorne Advocaten	2008	26,3	27,5	28,6	26%
Simmons & Simmons	2009	5,9	5,0	5,0	12%
AKD Prinsen Van Wijmen N.V.	2009	13,2	19,1	15,4	22%
Houthoff Buruma	2009	14,1	15,7	16,7	14%
Kennedy Van der Laan	2009	12,5	21,4	23,1	20%
Boekel de Nerée	2010	40,7	34,5	35,7	30%
De Brauw Blackstone Westbroek N.V.	2010	14,7	11,1	12,5	17,6%
Dirkzwager	2010	9,1	12,9	12,1	30%
Pels Rijcken & Droogleever Fortuijn	2010	30,6	31,3	31,8	25%
Nysingh advocaten en notarissen	2011	22,9	22,9	25,0	25%
<b>bouw, industrie, transport en energie</b>					
<i>bouw</i>					
Koninklijke BAM Groep	2008	1,3	3,2	5,5	2%
OVG Projectontwikkeling	2008	25,0	0	0	33%
Heijmans N.V.	2010	2,0	4,4	8,0	12%
Latexfalt	2011	16,7	16,7	33,3	20%
Croon Elektrotechniek B.V.	2012	0	f	0	10%
<i>industrie</i>					
Océ	2008	3,2	6,3	a	14,0%
Heineken Nederland	2009	7,7	20,0	23,53	15%
Merck Sharp & Dohme	2010	19,6	22,5	30,8	40%
Siemens Nederland	2010	4,0	5,1	4,78	10%
PepsiCo Benelux	2011	27,1	27,1	32,0	30%
<i>transport</i>					
Nederlandse Spoorwegen	2008	20,5	23,1	22,5	23%
Schiphol Group	2009	20,3	23,4	27,0	30%
Connexion Holding N.V.	2010	9,1	4,4	a	25%
Havenbedrijf Rotterdam N.V.	2010	26,1	23,1	12,5	25%
ProRail	2010	25,7	27,0	23,5	30%
Koninklijke Saan	2011	25,0	25,0	25,0	25%

sector/ organisatie	startjaar	aandeel vrouwen in de top eind startjaar	aandeel vrouwen in de top eind 2011	aandeel vrouwen in de top eind 2012	doelstelling
<i>energie</i>					
Essent	2008	17,0	18,4	22,67	25%
N.V. Nederlandse Gasunie	2009	5,9	5,9	6,25	6%
<i>consultancy – organisatie/HR</i>					
<i>consultancy – organisatie/HR</i>					
Bain & Company	2008	25,0	25,0	23,53	30%
Egon Zehnder International	2008	0	0	12,5	8%
Ernst & Young	2008	7,5	10,9	10,9	12%
KPMG	2008	4,7	7,0	9,1	10%
McKinsey & Company	2008	4,7	9,3	12,8	14%
PwC Nederland	2008	7,6	11,4	12,6	10%
Randstad	2008	37,6	40,7	39,6	40%
TNO	2008	18,5	30,8	28,2	25%
&samhoud	2009	12,5	36,4	36,4	25%
Boer & Croon	2009	20,0	25,0	25,0	27%
De Baak	2009	52,6	50,0	57,1	50%
De Vroedt & Thierry	2009	25,0	33,3	a	30%
Deloitte	2009	5,7	7,3	7,8	8%
Higher & Company	2009	5,7	c	c	8%
Twynstra Gudde	2009	19,7	19,4	21,1	25%
Aspecto	2010	0	c	c	50%
Diemen & Van Gestel	2010	50,0	50,0	50,0	50%
Ebbing & Company	2010	14,3	14,3	33,3	20%
IBC Business Consulting	2010	16,7	a	21,4	15%
Mazars	2010	5,8	4,6	4,6	10%
Schouten & Nelissen	2010	50,2	a	a	50%
VanderKruijs	2010	a	a	e <sup>1</sup>	40%
Verdonck, Klooster & Associates	2010	0	0	0	15%
Yess International Consultants	2010	80,0	100	a	60%
Berenschot Groep	2011	0	0	0	30%
Confius	2011	0	0	0	20%
Odgers Berndtson	2011	25,0	25,0	42,9	25%
Partners at Work	2011	a	a	100	30%
SheConsult	2011	100	100	a	100
Sioo	2011	47,1	47,1	63,6	20%
USG People	2011	29,2	29,2	33,3	30%
WS&O Verhaar Eeuwijk	2011	100	100	100	100%
ORMIT Groep	2012	50,0	f	50,0	50%
<i>cultuur, media en communicatie</i>					
Porter Novelli	2008	57,1	66,7	66,7	50%
<i>financiële instellingen en verzekeraars</i>					
Achmea	2008	16,4	20,3	21,5	20%
Aegon	2008	12,3	14,9	17,4	20%
ASR Nederland	2008	12,9	13,0	21,2	25%
De Nederlandsche Bank	2008	24,2	27,3	27,6	32%
Delta Lloyd Groep	2008	15,9	16,7	22,6	30%

<sup>1</sup> Gegevens gaan niet over eigen organisatie, maar over benoemingen.

sector/ organisatie	startjaar	aandeel vrouwen in de top eind startjaar	aandeel vrouwen in de top eind 2011	aandeel vrouwen in de top eind 2012	doelstelling
ING Nederland	2008	14,0	16,4	16,7	30%
ABN AMRO	2009	15,6	15,4	16,6	20%
APG Groep	2009	8,7	11,3	12,0	12%
FMO	2009	16,7	6,3	18,8	30%
CZ	2010	b	38,1	37,9	20%
Deutsche Bank Nederland N.V.	2010	8,1	9,8	8,3	12%
Menzis	2010	41,1	36,2	32,0	42%
NIBC Bank N.V.	2011	10,0	a	10,0	30%
PGGM	2011	16,7	16,7	17,1	35%
Robeco	2011	12,3	12,3	10,1	15%
RBS Netherlands	2012	b	f	b	b
<b>gezondheids- en welzijnszorg</b>					
GgzE	2008	37,5	60,0	50,0	60%
Academisch Ziekenhuis Maastricht – medisch specialisten	2009	13,2	21,1	24,7	20%
Academisch Ziekenhuis Maastricht – overige functies	2009	22,6	21,7	25,0	24%
Erasmus MC – medisch specialisten	2009	5,9	8,8	12,4	11%
Erasmus MC – overige functies	2009	50,0	40,0	33,3	50%
Erasmus MC – wetenschappelijke functies	2009	15,9	17,5	16,7	20%
Leids Universitair Medisch Centrum – medisch specialisten	2009	9,3	9,6	13,8	15%
Leids Universitair Medisch Centrum – overige functies	2009	37,7	41,7	38,7	35%
Leids Universitair Medisch Centrum – wetenschappelijke functies	2009	24,1	19,4	21,0	30%
Nationale Vereniging de Zonnebloem	2009	62,5	62,5	50,0	50%
UMC Groningen – medisch specialisten	2009	12,4	20,4	21,1	18%
UMC Groningen – overige functies	2009	26,0	28,3	30,0	30%
UMC Groningen – wetenschappelijke functies	2009	19,4	24,1	25,0	24%
UMC St. Radboud – medisch specialisten	2009	7,1	7,8	8,8	14%
UMC St. Radboud – overige functies	2009	29,9	25,8	36,1	35%
UMC St. Radboud – wetenschappelijke functies	2009	21,1	28,3	29,2	25%
UMC Utrecht – medisch specialisten	2009	9,8	16,7	16,4	23%
UMC Utrecht – overige functies	2009	51,2	35,3	35,9	35%
UMC Utrecht – wetenschappelijke functies	2009	17,9	24,2	20,0	23%
Altrecht GGZ	2010	50,0	50,0	64,3	50%
AMC	2010	36,2	38,2	40,3	30%
Dimence	2010	35,4	33,3	33,3	40%
Flevoziekenhuis	2010	b	33,3	57,1	50%
GGZ Nederland	2010	42,9	42,9	42,9	50%
Rijnbrink Groep	2010	50,0	50,0	50,0	50%
Spaarne Ziekenhuis	2010	56,9	60,4	56,6	50%
VU MC – medisch specialisten	2010	11,7	8,2	9,1	19%
VU MC – overige functies	2010	29,4	32,8	35,1	38%
VU MC – wetenschappelijke functies	2010	21,9	21,8	25,5	27%

sector/ organisatie	startjaar	aandeel vrouwen in de top eind startjaar	aandeel vrouwen in de top eind 2011	aandeel vrouwen in de top eind 2012	doelstelling
Ziekenhuisgroep Twente	2010	36,3	33,3	25,6	30%
Medisch Spectrum Twente	2011	22,0	22,0	25,9	30%
Emergis	2011	27,3	27,3	30,0	30%
GGz Centraal	2011	27,3	27,3	28,6	40%
Fluent Zorgadvies	2011	33,3	33,3	a	50%
Nederlandse Hartstichting	2011	b	b	a	a
Slotervaartziekenhuis	2011	33,3	33,3	c	30%
STOP AIDS NOW! – Aids Fonds – Soa Aids Nederland	2011	20,0	20,0	40,0	50%
ZuidOostZorg	2011	66,7	66,7	63,6	50%
<b>handel, horeca en schoonmaak</b>					
<i>handel en horeca</i>					
Amsterdam RAI	2009	0	12,5	12,5	20%
De Bijenkorf	2010	29,8	38,5	c	35%
Hampshire Hospitality (voorheen Eden Hotel Group)	2010	40,9	29,0	34,6	50%
Makro	2011	19,4	19,4	17,1	28%
Sodexo Nederland	2011	20,0	20,0	20,0	25%
Accor Hospitality Nederland	2011	45,6	45,6	33,3	52%
<i>schoonmaak en facilitair</i>					
Area Reiniging	2010	37,5	c	c	30%
EW Facility Services	2010	38,2	46,2	51,3	40%
<b>onderwijs en onderzoek</b>					
De Haagse Hogeschool	2009	40,0	45,7	43,8	40%
Erasmus Universiteit Rotterdam – wetenschappelijk personeel	2009	8,5	11,3	12,6	16%
Erasmus Universiteit Rotterdam – ondersteunend en beherend personeel	2009	14,3	34,8	30,4	14%
Hogeschool Inholland	2009	37,0	a	36,4	50%
Radboud Universiteit Nijmegen – wetenschappelijk personeel	2009	13,5	19,2	20,9	22%
Radboud Universiteit Nijmegen – ondersteunend en beherend personeel	2009	14,8	25,0	23,1	16%
Rijksuniversiteit Groningen – wetenschappelijk personeel	2009	12,9	18,6	18,6	22%
Rijksuniversiteit Groningen – ondersteunend en beherend personeel	2009	13,3	37,5	43,8	40%
TU Delft – wetenschappelijk personeel	2009	8,2	26,3	10,4	12%
TU Delft – ondersteunend en beherend personeel	2009	27,8	8,9	29,0	33%
TU Eindhoven – wetenschappelijk personeel	2009	4,7	6,4	7,2	10%
TU Eindhoven – ondersteunend en beherend personeel	2009	33,3	32,0	33,3	40%
Universiteit van Amsterdam – wetenschappelijk personeel	2009	15,6	17,3	18,	25%
Universiteit van Amsterdam – ondersteunend en beherend personeel	2009	36,6	41,9	44,4	40%



sector/ organisatie	startjaar	aandeel vrouwen in de top eind startjaar	aandeel vrouwen in de top eind 2011	aandeel vrouwen in de top eind 2012	doelstelling
Universiteit Leiden – wetenschappelijk personeel	2009	15,7	19,0	19,8	20%
Universiteit Leiden – ondersteunend en beherend personeel	2009	28,6	27,6	30,8	35%
Universiteit van Tilburg – wetenschappelijk personeel	2009	10,1	12,9	12,8	15%
Universiteit van Tilburg – ondersteunend en beherend personeel	2009	31,8	32,0	39,1	32%
Universiteit Twente – wetenschappelijk personeel	2009	7,4	10,9	12,5	15,4%
Universiteit Twente – ondersteunend en beherend personeel	2009	22,9	21,4	26,9	31%
Universiteit Utrecht – wetenschappelijk personeel	2009	14,9	18,3	19,3	20%
Universiteit Utrecht – ondersteunend en beherend personeel <sup>2</sup>	2009	35,8	c	c	40%
Vrije Universiteit Amsterdam – wetenschappelijk personeel	2009	11,0	12,5	20,1	17%
Vrije Universiteit Amsterdam – management	2009	40,0	46,9	48,4	40%
Avans Hogeschool	2010	32,8	34,5	36,8	33%
CWI (Centrum voor Wiskunde en Informatica)	2010	4,6	4,6	5,3	10%
FOM (Fundamenteel Onderzoek der Materie)	2010	9,2	10,7	9,3	14%
Grafisch Lyceum Utrecht	2010	66,7	c	c	50%
KNAW	2010	9,8	9,3	9,1	16%
NIOZ	2010	0	a	40,0	20%
NWO Werkgever	2010	16,3	16,3	19,1	28%
NWO Commissies <sup>3</sup>	2010	21,9	18,7	c	40%
Open Universiteit Nederland	2010	10,5	20,0	21,1	26%
Saxion	2010	b	32,4	36,6	50%
Ons Middelbaar Onderwijs	2012	22,9	f	22,9	24%
<b>overheid en publieke sector</b>					
<i>overheid en publieke sector</i>					
Gemeente Almere	2008	12,5	30,8	25,0	30%
Gemeente Amsterdam	2008	32,1	39,6	38,0	45,5%
Gemeente Den Haag	2008	25,0	29,6	33,3	25%
Kadaster	2008	23,8	25,0	26,3	32%
Politietop divers	2008	11,8	25,3	a	16%
Rijksoverheid	2008	20,0	25,7	25,7	25%
Algemene Rekenkamer	2009	11,1	12,5	25,0	30%
Eerste Kamer der Staten-Generaal	2009	0	c	0	30%
Hoogheemraadschap van Delfland	2009	44,4	a	39,3	35%
Ministerie van Defensie –	2009	10,2	11,4	12,8	9%

<sup>2</sup> De Universiteit Utrecht blijft onderdeel van het Charter, maar rapporteert niet over her organisatieonderdeel 'ondersteunend en beherend personeel'.

<sup>3</sup> NWO werkgever blijft onderdeel van het Charter, maar rapporteert niet meer over het organisatieonderdeel 'besturen en commissies'.

sector/ organisatie	startjaar	aandeel vrouwen in de top eind startjaar	aandeel vrouwen in de top eind 2011	aandeel vrouwen in de top eind 2012	doelstelling
<b>burgerpersoneel</b>					
Ministerie van Defensie – militair personeel	2009	2,2	4,2	4,4	3%
Nationale Ombudsman	2009	66,7	50,0	50,0	65%
Provincie Zuid-Holland	2009	26,4	20,0	20,4	31,8%
Sociaal-Economische Raad	2009	22,2	37,5	37,5	33%
Tweede Kamer der Staten-Generaal	2009	17,4	28,6	28,6	25%
UWV	2009	19,0	23,9	25,4	33%
Autoriteit Financiële Markten	2010	24,6	28,8	29,2	38%
Milieudienst Zuidoost-Utrecht (nu Omgevingsdienst-)	2010	60,0	a	53,9	60%
NMA	2010	b	d	d	d
Openbaar Ministerie	2010	22,2	25,0	23,9	20%
Provincie van Fryslân	2010	0	0	0	21%
Provincie Noord-Brabant	2010	25,0	26,7	27,8	30%
Provincie Overijssel	2010	34,6	31,3	30,2	35%
Provincie Utrecht	2010	28,0	29,0	a	30%
VNG (Vereniging van Nederlandse Gemeenten)	2010	a	a	0	50,0
Gemeente Enschede	2011	17,2	17,2	21,5	30%
Gemeente Tilburg	2012	29,2	f	29,2	50%
<b>woningcorporaties</b>					
De Alliantie	2010	26,9	28,2	23,73	30%
wonenCentraal	2010	50,0	46,7	42,86	40%
Havensteder	2011	40,0	40,0	45,45	40%
<b>cultuur, media en communicatie</b>					
Mondriaan Fonds <sup>4</sup>	2008	66,7	83,3	a	50%
IDTV Live360	2009	27,3	50,0	a	30%
Koninklijke Bibliotheek	2010	50,0	28,6	33,33	35%
<b>technologie en telecom</b>					
<i>technologie en telecom</i>					
Cisco Systems	2008	23,1	12,9	13,33	31%
IBM Nederland	2008	5,7	7,4	7,25	18%
KPN	2008	18,7	14,7	18,9	22%
TomTom	2008	23,3	a	14,0	30%
Microsoft Nederland	2009	18,2	22,9	15,4	20%
Exact	2010	a	a	a	a
Vodafone NL	2011	28,3	28,3	33,3	40%
<b>consultancy ICT/bouw/infra</b>					
Accenture	2008	16,1	18,1	18,5	20%
Capgemini Nederland B.V.	2008	13,4	14,0	17,7	25%
Royal HaskoningDHV <sup>5</sup>	2008	3,0 / 9,1	4,4 / 10,7	8,5	20%
Arcadis Nederland	2010	10,5	13,2	14,5	15%

<sup>4</sup> Gefuseerd met BKVB tot Mondriaan Fonds

<sup>5</sup> Royal Haskoning en DHV Group zijn afgelopen jaar gefuseerd. In de tabel worden voor het startjaar en 2011 de cijfers van Royal Haskoning en DHV Group apart gegeven.

sector/ organisatie	startjaar	aandeel vrouwen in de top eind startjaar	aandeel vrouwen in de top eind 2011	aandeel vrouwen in de top eind 2012	doelstelling
Fluor B.V.	2012	2,6	f	2,6	3%
<b>werkgevers- en werknemersorganisaties</b>					
FNV Vakcentrale	2008	53,8	57,1	53,33	50%
VNO-NCW	2008	0	0	0	30%
Abvakabo FNV	2009	55,6	50,0	a	50%
Algemene Onderwijsbond	2009	41,2	43,8	50,0	40%
NV Dienstenbond	2009	0	c	c	33%
CNV Onderwijs	2009	0	25,0	c	25%
CNV Politievakorganisatie ACP	2009	33,3	c	c	50%
CNV Publieke Zaak	2009	0	0	0	25%
CNV Vakcentrale	2009	0	0	0	33%
CNV Vakmensen	2009	0	c	c	25%
FNV Bondgenoten	2009	40,0	41,0	37,14	45%
FNV Horeca	2010	0	0	0	30%
CAOP	2010	31,6	31,6	31,58	33%
MKB Nederland	2010	50,0	50,0	50,0	25%
Vereniging van Gemeentesecretarissen	2010	b	e	c	25%
AWVN	2011	44,4	44,4	44,44	30%
Algemene Bond Uitzendondernemingen	2012	50,0	f	50,0	50%
Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants	2012	30,43	f	30,43	50%

Bron: Monitor Talent naar de Top 2012

- a. Geen gegevens aangeleverd.
- b. Geen gegevens voor het startjaar aangeleverd: hoefde dit op 31 december van het startjaar nog niet te doen.
- c. Uitgetreden.
- d. Vanaf Monitor 2011 bij Rijksoverheid ingedeeld.
- e. Gegevens niet bruikbaar voor publiek rapport.
- f. Organisatie is in dit jaar nog niet toegetreden.

## Bijlage 4 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:



**Gerdi A. Verbeet**

*voorzitter*

Van december 2006 tot september 2012 voorzitter van de Tweede Kamer. Daarvoor o.a. Tweede Kamerlid voor de PvdA, politiek adviseur en werkzaam in het onderwijs. Lid van verschillende besturen en Raden van Toezicht, o.a. voor de patiëntenfederatie NPCF (voorzitter) en het Rathenau Instituut (voorzitter).



**Herman Dijkhuizen**

Voormalig bestuursvoorzitter van KPMG. Sinds 1994 als partner bij KPMG werkzaam in verschillende (internationale) functies. Lid van verschillende besturen en raden van toezicht, waaronder Vrije Universiteit Amsterdam & VU Medisch Centrum, Enactus Nederland en Unicef Nederland.



**Leni Boeren**

Sinds 2005 lid van de raad van bestuur van Robeco Groep N.V en verantwoordelijk voor de activiteiten op het gebied van vermogensbeheer in de VS en Zwitserland en IT & Operations. Bekleedt verschillende bestuurlijke en toezichthoudende functies bij Kunsthal Rotterdam, N.V. Nuon Energy, Tergooziekenhuizen en Amsterdam Sinfonietta.



**Joop Schippers**

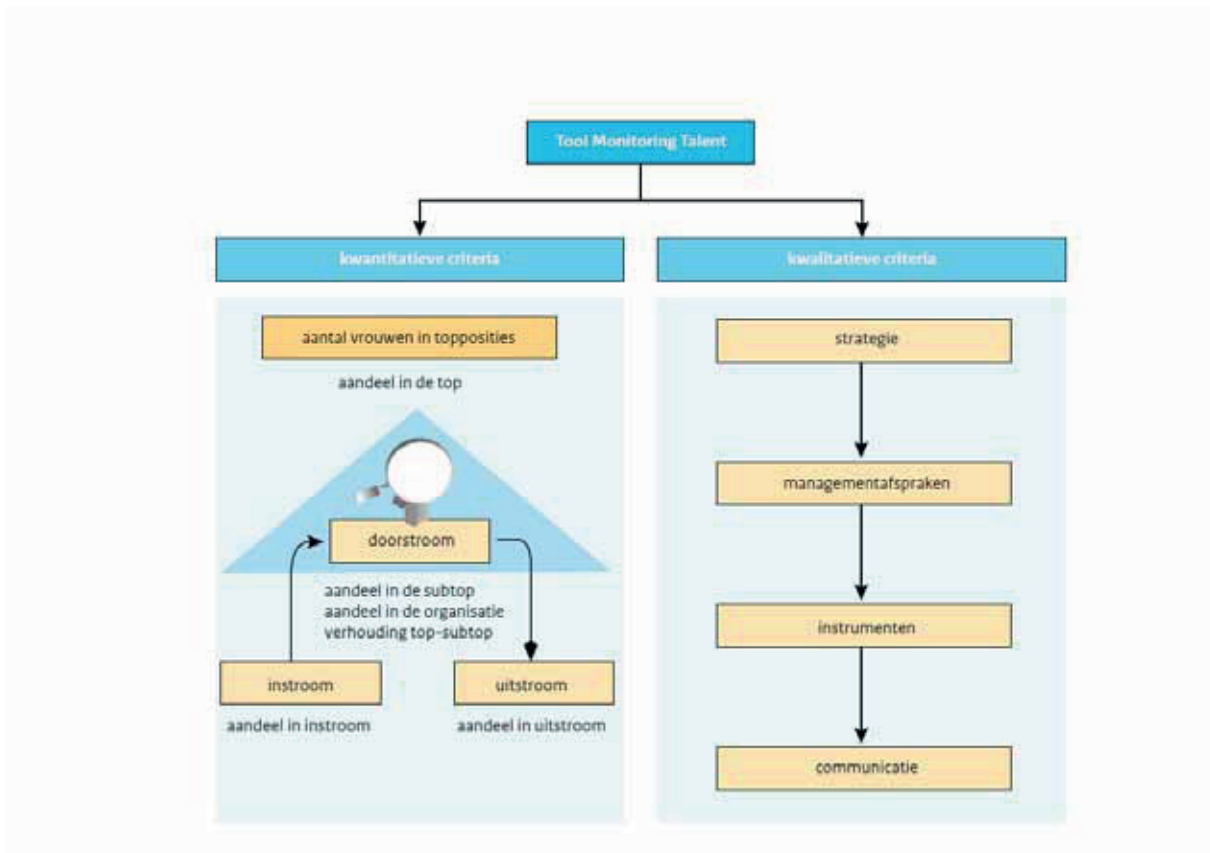
Hoogleraar Arbeidseconomie aan de Universiteit Utrecht en expert op het gebied van genderverschillen op de arbeidsmarkt. Eerder lid van de Emancipatieraad en de Visitatiecommissie Emancipatie. Actief in bestuurlijke circuits zowel binnen als buiten de Universiteit Utrecht en won in januari 2013 de UU Publiprijs.

## Bijlage 5 Tool Monitoring Talent naar de Top

De startmeting en voortgangsmetingen worden afgenomen via de Tool Monitoring Talent naar de Top. Uitgangspunt van deze tool is dat de charterondertekenaars hun gegevens laagdrempelig en gebruiksvriendelijk kunnen aanleveren.

De tool bevat drie gedeelten:

1. doelstelling voor het aandeel vrouwen in de top over drie tot vijf jaar;
2. kwantitatieve criteria die de huidige situatie beschrijven;
3. kwalitatieve criteria die beschrijven hoe een ondertekenaar de doelstelling wil realiseren.



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. De monitoringtool rekent op basis van uniforme definities de absolute aantallen om naar percentages.

De kwalitatieve criteria betreffen plannen van de charterondertekenaars gericht op strategie, managementafspraken, diverse HR-instrumenten en communicatie. De tool biedt ruimte voor een korte

tekstuele toelichting per onderwerp. Tevens kan een ondertekenaar uitgebreide plannen aan de Commissie Monitoring Talent naar de Top voorleggen, hetgeen door de Commissie wordt gestimuleerd.



**TALENT**  
NAAR  
DE TOP

CHARTER





# PREAMBULE

## Doelstelling

Met het Charter Talent naar de Top (ofwel 'het Charter') wil de Taskforce een hogere toestroom, doorstroom en behoud van vooral vrouwelijk talent in topfuncties bereiken.

De Taskforce meent dat breed gedragen ondertekening en naleving van het Charter op termijn leidt tot de beoogde toename van het aantal vrouwen in (en de aanloop naar) topfuncties.

Het Charter gaat uit van samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en vrouwen. Om al het beschikbare talent daadwerkelijk te gaan benutten, moeten we komen tot heldere doelstellingen en de bereidheid te rapporteren over de resultaten.

Het Charter voorziet nadrukkelijk in 'praising and naming' ter bevordering van beleid waarin zowel vrouwelijk als mannelijk talent in gelijke mate wordt ontwikkeld en waarin een meer evenredige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in de top wordt bereikt. Het bevorderen van een meer evenredige vertegenwoordiging gebeurt binnen de eisen van de Algemene Wet Gelijke Behandeling.

Het Charter is tot stand gekomen in nauwe samenwerking tussen VNO-NCW, de FNV, de SER en vertegenwoordigers van bedrijven, het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het Ministerie van Economische Zaken.

Het Charter is gericht op alle werkgevers, dat wil zeggen beurs- en niet-beursgenoteerde ondernemingen, instellingen en overheidsorganisaties in Nederland.

## Noodzaak tot behoud van vrouwelijk talent in Nederland

Erkenning van alle talent is natuurlijk breder dan alleen het talent van vrouwen. Het gaat uiteindelijk om een evenwichtiger organisatiecultuur, waarin een ieder zijn/haar talenten kan ontplooien ongeacht achtergrond, cultuur, geaardheid, sexe of leeftijd.

Dit Charter richt zich echter specifiek op behoud van vrouwelijk talent gezien de achterstand van Nederland ten opzichte van de internationale situatie op het gebied van arbeidsparticipatie van vrouwen in de hogere managementlagen, raden van bestuur en raden van commissarissen en/of toezicht<sup>1</sup>.

De instroom van het hoge aantal afgestudeerde vrouwen heeft tot nu toe een zeer beperkte invloed gehad op een betere benutting van vrouwelijk talent in hogere posities. Juist het niet kunnen behouden van vrouwen vanaf middenmanagementniveau belemmert doorstroom en toestroom naar topfuncties.<sup>2</sup>

Het niet kunnen behouden van dit vrouwelijke talent leidt tot verlies van kwaliteit en vernietiging van investering in menselijk kapitaal. Afgezien van de vergrijzingsproblematiek heeft Nederland N.V. al het talent nodig om economisch te kunnen blijven groeien.

<sup>1</sup> 'Nederlandse Female Board Index' 2007, Analyse van de vrouwelijke bestuurders en commissarissen bij 122 Nederlandse beursondernemingen. Dr. Mijntje Lükerath-Rovers

<sup>2</sup> Diversiteitsladder 2007, Resultaten van een onderzoek naar de genderdiversiteit in de top van Nederlandse ondernemingen. Woman Capital

De Taskforce is ervan overtuigd dat werkgevers die talent niet ten volle benutten in de toekomst hun concurrentiepositie verliezen. Bedrijven met een diverse samenstelling van de top presteren structureel beter op belangrijke criteria zoals groei en innovatie<sup>3</sup> dan branchegeenoten met minder diversiteit aan de top. Er bestaat een positieve correlatie tussen diversiteit aan de top en financiële prestaties<sup>4</sup>.

## Cultuurverandering

Om tot meer diversiteit in de top van organisaties te komen, is een cultuurverandering nodig. Deze verandering komt alleen op gang als de top van organisaties de 'sense of urgency' hiervan onderkent. Een integraal plan van aanpak, waarin ook de huidige cultuur op de werkvloer wordt geadresseerd, is essentieel om deze beoogde omslag teweeg te brengen.

Het Charter heeft als uitgangspunt dat organisaties zelf verantwoordelijk zijn voor de benodigde cultuurverandering in de top van hun organisatie. Toestroom, doorstroom en behoud van talent moet een gezamenlijke uitdaging voor mannen én vrouwen zijn. Hiervoor moeten organisaties concrete, meetbare initiatieven nemen

## Overheid

De overheid heeft een duidelijke voorwaardenscheppende rol in het tot stand brengen van deze cultuurverandering. Zo kan zij positieve beeldvorming ten aanzien van werkende vrouwen stimuleren en de combinatie van carrière en zorg door mannen en vrouwen vergemakkelijken.

## Vrijwillig, maar niet vrijblijvend

Ondertekening van het Charter is vrijwillig. Degenen die het Charter ondertekenen, zeggen toe om de komende jaren concrete maatregelen te nemen (of binnen hun huidige diversiteitsbeleid te continueren) om meer vrouwelijk talent aan boord te krijgen, te behouden en te benoemen. Het beleid dat iedere werkgever daartoe ontwikkelt, hangt af van de specifieke omstandigheden binnen de organisatie, zoals de specifieke sector of het aantal vrouwen in de pijplijn.

Onderdeel van het Charter is een catalogus van bewezen nationale en internationale best practices op het gebied van diversiteitsbeleid. Deze catalogus vormt een mogelijk hulpmiddel voor het ontwikkelen en toetsen van beleid. Specifieke toepassing van de best practices is afhankelijk van de concrete omstandigheden binnen de organisatie.

Binnen zes maanden na ondertekening van het Charter stelt de organisatie duidelijke en meetbare doelstellingen voor meer vrouwen naar de top (toestroom en doorstroom) vast. Daarbij stelt zij ook een strategie vast om te komen tot deze doelstellingen. Voor organisaties die deze doelstellingen reeds hebben vastgesteld in een breder diversiteitsbeleid, worden deze doelstellingen onder het Charter gebracht.

<sup>3</sup> Women Matter, Gender Diversity, a corporate performance driver. McKinsey & Company

<sup>4</sup> Women Matter, Gender Diversity, a corporate performance driver. McKinsey & Company Corporate Performance and Women's Representation on Boards 2007. Catalyst

Werkgevers rapporteren jaarlijks over het bereiken van hun doelstellingen aan een nader in te stellen Monitoring Commissie. Werkgevers lichten in hun rapportage toe hoe zij scoren ten opzichte van door henzelf vastgestelde diversiteitsdoelstellingen m/v. Dit gebeurt op basis van het 'pas toe of leg uit'-principe: bij onvoldoende progressie ten aanzien van deze doelstellingen, geven werkgevers aan welke oorzaken hieraan ten grondslag liggen en welke additionele maatregelen zij nemen.

Internationaal onderzoek toont aan dat pas wanneer 30% van een bepaalde minderheid vertegenwoordigd is, deze minderheid als 'gewoon' wordt gezien. Zo geldt dat er in een groep van tien personen ten minste drie vrouwen vertegenwoordigd moeten zijn<sup>5</sup> voordat vrouwen als een normaal onderdeel van de groep worden beschouwd en behandeld. Bij het opstellen van een relevant diversiteitsbeleid is het naar onze mening belangrijk bovenstaande in gedachten te houden.

## Rapportage

De Monitoring Commissie verzamelt de resultaten en rapporteert over de voortgang door ondertekenaars van het Charter. Ondertekenaars van het Charter worden onder andere onderscheiden op een website en meegenomen in alle relevante communicatie ten aanzien van het Charter.

De op basis van de gepubliceerde rapportage behaalde resultaten worden nadrukkelijk gecommuniceerd. Dit gebeurt onder meer door de publicatie van jaarlijkse (relatieve) ranglijsten en de uitreiking van een prijs in verschillende categorieën. Doel van deze ranglijsten en onderscheidingen is de positie van deelnemende bedrijven als aantrekkelijke werkgever te versterken.

Het eerste toetsingsmoment is zes maanden na ondertekening: op dat moment dient de ondertekenaar zijn concrete doelstellingen en daarop gerichte strategie te hebben vastgesteld. Het herhaaldelijk niet-naleven van de bepalingen van het Charter na dit eerste toetsingsmoment kan leiden tot verwijdering uit het Charter.

Het Charter bevat principes die een werkgever onderschrijft en naleeft. Waar de werkgever afwijkt van dit door hem/haar ondertekende Charter, legt hij/zij dit in een jaarlijkse rapportage aan de Monitoring Commissie uit op basis van het 'pas toe of leg uit'-principe.

<sup>5</sup> Men and Women of the Corporation (1997). Rosabeth Moss Kanter

# CHARTER

## "TALENT NAAR DE TOP"

Ondertekenaars verklaren het volgende:

1. Ondertekenaars zijn overtuigd van het belang van diversiteit m/v in hun organisatie. Zij committeren zich aan het ontwikkelen of (indien reeds bestaand binnen het huidige bredere diversiteitsbeleid) continueren van een duidelijke strategie voor toestroom, doorstroom en behoud van meer vrouwelijk talent in topfuncties (tweede en derde echelon en raden van bestuur/directies). Ondertekenaars benadrukken waar mogelijk en van toepassing ook aan de raad van commissarissen of toezicht het belang van meer diversiteit in deze raad.
2. Ondertekenaars stellen voor een termijn van drie tot vijf jaar, al dan niet binnen hun reeds bestaande diversiteitsbeleid, specifieke kwantitatieve doelen op voor toestroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent naar de top van hun organisatie. Deze kwantitatieve doelstellingen zijn organisatiespecifiek en afhankelijk van de startsituatie waarin de organisatie zich bevindt. Behalve om staffuncties gaat het hierbij om een toename van benoemingen in operationele managementfuncties.
  - a. Iedere ondertekenaar verricht in ieder geval in de eerste zes maanden na ondertekening een nulmeting naar het percentage vrouwelijk talent, waarbij met name wordt gekeken naar vrouwen in topposities en vrouwen die in de toekomst mogelijk deze topfuncties kunnen bekleden. Hierover wordt gerapporteerd op basis van een door de Monitoring Commissie vastgesteld standaardinstrument. Voor zover een werkgever al rapporteert inzake diversiteit m/v, overlegt hij/zij deze rapportage op basis van het standaardinstrument.
3. Ondertekenaars stellen binnen zes maanden na ondertekening een duidelijke managementstrategie vast, dan wel bevestigen hun reeds bestaande diversiteitsstrategie, op basis waarvan zij de door hen gestelde kwantitatieve doelstellingen trachten te bereiken. Deze strategie wordt vastgesteld en duidelijk intern naar alle werknemers gecommuniceerd door het bestuur of waar van toepassing het topmanagement van de organisatie in samenwerking met de HR-afdeling.
  - a. Waar van toepassing wordt de strategie als onderdeel van het strategisch beleid ten minste jaarlijks overlegd aan de raad van commissarissen of toezicht. Jaarlijks herzien ondertekenaars deze strategie, waar nodig aangepast en herzien op basis van de daadwerkelijk behaalde resultaten. Voor zover de ondertekenaar reeds een strategie heeft, overlegt hij/zij deze aan de Monitoring Commissie. Deze strategie kan voorts nog aan de catalogus inzake best practices worden getoetst.
4. Ondertekenaars leggen de op basis van bovenstaande kwantitatieve doelen geformuleerde strategie vast in heldere, actiegerichte managementafspraken. Het management kan mede worden beoordeeld op zijn bijdrage aan het verwezenlijken van deze doelstellingen. Deze doelstellingen kunnen zowel kwantitatief van aard zijn als gericht op het proces om tot een hogere participatiegraad van vrouwen te komen.
5.
  - a. Ondertekenaars rapporteren jaarlijks hun voortgang op een aantal duidelijke key performance indicators (toestroom, doorstroom en behoud van het percentage vrouwelijk talent in het tweede en derde echelon en de raden van bestuur/directies ) aan de daartoe ingestelde Monitoring Commissie. Deze rapportage bevat de voortgang ten opzichte van de resultaten van de nulmeting en de uiteindelijke kwantitatieve doelstellingen. Werkgevers hebben uiteraard de mogelijkheid uitgebreider te rapporteren.

- b. Ondernemingen die internationaal opereren, rapporteren binnen het (al dan niet reeds bestaande) globale diversiteitsbeleid over de in Nederland behaalde resultaten.
- c. Beursgenoteerde ondernemingen die het Charter hebben ondertekend en waarop de Nederlandse Corporate Governance Code van toepassing is kunnen indien gewenst deze rapportage eveneens binnen hun reguliere jaarverslaggeving vermelden en in de algemene vergadering van aandeelhouders toelichten (in het bijzonder waar deze rapportage betrekking heeft op samenstelling en profiel van de raad van commissarissen).
6. Ondertekenaars werken actief aan de ontwikkeling van specifieke instrumenten voor carrièrebegeleiding van vrouwelijk talent. Onderdeel van deze instrumenten kan aanpassing van de procedures voor het aantrekken en benoemen in hogere posities zijn. Bij het Charter is een catalogus van best practices op het gebied van diversiteitsbeleid opgenomen. Deze catalogus kan worden gebruikt voor het ontwikkelen van deze instrumenten.
7. Ondertekenaars delen hun ervaringen met de in de catalogus opgenomen best practices en de door hen nader ontwikkelde initiatieven op het gebied van talentbevorderend beleid met andere ondertekenaars.
8. De Monitoring Commissie maakt jaarlijks de voortgang bekend op basis van de rapportages van de ondertekenaars van het Charter. De Commissie zorgt bovendien voor positieve onderscheidingen van de relevante ondertekenaars in verschillende communicatie-uitingen, zoals in de media en op de website.

Catalogus bij Charter: best-practicebepalingen en casestudies zijn gepubliceerd op de website: [www.talentnaardetop.nl](http://www.talentnaardetop.nl)

Getekend voor akkoord,

Naam: \_\_\_\_\_

Organisatie: \_\_\_\_\_

Plaats: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_



## Bijlage 7 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.

**Aandeel vrouwen in de top** Het aantal vrouwen in de top gedeeld door het totale aantal werknemers in de top van de organisatie.

**Aandeel vrouwen in de subtop** Het aantal vrouwen in de subtop gedeeld door het totale aantal werknemers in de subtop van de organisatie.

**Aandeel in de organisatie** Het aantal vrouwen in de organisatie gedeeld door het totale aantal medewerkers in de organisatie.

## Literatuur

- Bleijenbergh, I., Van Engen, M., Vennix, J. en Jacobs, E. (2012). Te laag, te traag en te omstreden. Waarom streefcijfers voor topvrouwen te laag worden ingezet. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 28 (1), 84-101.
- De Bonfils, L., Humbert, A.L., Ivaškaitė-Tamošiūnė, V., Manca, A.R., Nobrega, L., Reingarde J. en Rioboó-Lestón, I. (2013). *Gender Equality Index Report*. Duitsland: European Institute for Gender Equality (EIGE).
- Eagly, A. H. en Sczesny, S. (2009). Stereotypes about women, men and leaders: have times changed? In: M. Barreto, M.K. Ryan en M.T. Schmitt (red.). *The glass ceiling in the 21st century: understanding barriers to gender equality*. Washington, DC: American Psychological Association, p. 21-47.
- Elite Group (2012). *Onderzoek vrouwen in topfuncties bedrijfsleven*. Uden: Elite Group.
- Foster Curtis, E. en Dreachslin, J.L. (2008). Integrative literature review: diversity management interventions and organizational performance: a synthesis of current literature. *Human Resource Development Review*, 7 (1), 107-134.
- Henderikse, W., Van Doorne-Huiskes, A. en Schippers, J. (2007). *Diversiteit geïnventariseerd. Een onderzoek naar nieuwe bevindingen op het gebied van diversiteitsbeleid*. Utrecht: VanDoorneHuiskes en partners.
- Henderikse, W. (2012). Emancipatiegezindheid van leidinggevendenden. In: A. Merens, M. Hartgers e M. van den Brakel (red.). *Emancipatiemonitor 2012*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, 135-143.
- Kalev, A., Dobbin, F. en Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71, 589–617.
- Luijn, H. van (2004). Meer vrouwen aan de top: effecten van maatregelen om het aandeel vrouwen in topfuncties te vergroten. In: W. Portegijs, A. Boelens en L. Olsthoorn (red.). *Emancipatiemonitor 2004*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek, 209-225.
- Lückerath-Rovers, M. (2012). *The Dutch Female Board Index 2012. Female executive and non-executive directors on corporate boards of Dutch listed companies*. Nyenrode Business University.
- Merens, A. (2012). Vrouwen in topfuncties. In: A. Merens, M. Hartgers e M. van den Brakel (red.). *Emancipatiemonitor 2012*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, 126-134.
- Merens, A. (2012b). *Monitor Talent naar de Top 2011*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau en Commissie Monitoring Talent naar de Top.
- Reskin, B. F. en McBrier, D.B. (2000). Why Not Ascription? Organizations' employment of male and female managers. *American Sociological Review*, 65, 210–33.
- Stichting Talent naar de Top (2008). *Charter Talent naar de Top. Preambule en principes*. 25 april 2008.
- Van den Brink (2010). *Behind the Scenes of Science: Gender practices in the recruitment and selection of professors in the Netherlands*. Amsterdam: Pallas Publications.
- Verbeek, S. (2012). *Diversity Policies and Ethnic Minority Representation*. Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam.



## Noten

<sup>1</sup> 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. Het Charter betreft vrouwen in de top van Nederlandse organisatieonderdelen, ook voor internationaal opererende multinationals. Daarmee blijft bijvoorbeeld onderbelicht in hoeverre organisaties vrouwen in de subtop in de gelegenheid stellen in het buitenland ervaring op te doen om te zijner tijd, terug in Nederland, naar de top door te stoten. Evenzeer blijft onderbelicht in hoeverre vrouwen werkzaam in de subtop van Nederlandse vestigingen niet in Nederland, maar wel in het buitenland naar de top doorstromen. Te overwegen valt dit type bewegingen in de toekomst ook in kaart te brengen.

<sup>2</sup> Eén organisatie leverde onbruikbare data aan. De aangeleverde gegevens gingen niet over de eigen organisatie, maar over cijfers m.b.t. de dienstverlening.

<sup>3</sup> Voor de selectie voor de *site visits* zijn de volgende criteria gehanteerd:

- de organisatie hoort bij de 25% organisaties binnen de sector die tussen 2011 en 2012 de sterkste groei hebben gerealiseerd;
- de organisatie hoort bij de 25% organisaties binnen de sector met het hoogste absolute aantal vrouwen in de top in 2012;
- de organisatie heeft in 2012 aanwijsbaar beleid om een hogere toestroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent in topfuncties te bereiken.

<sup>4</sup> De gemiddelde aandelen vrouwen in de top, subtop en totale organisatie zijn gewogen gemiddelden. Bij de berekening van het gewogen gemiddelde is rekening gehouden met de omvang van de top, subtop en organisatie. Het gewogen gemiddelde is als volgt berekend:

**gemiddeld aandeel vrouwen in de top** = totaal aantal vrouwen in de top van alle charterorganisaties samen / totaal aantal werknemers in de top van alle charterorganisaties samen.

**gemiddeld aandeel vrouwen in de subtop** = totaal aantal vrouwen in de subtop van alle charterorganisaties samen / totaal aantal werknemers in de subtop van alle charterorganisaties samen.

**gemiddeld aandeel vrouwen in de organisatie** = totaal aantal vrouwen in alle charterorganisaties samen / totaal aantal werknemers in alle charterorganisaties samen.

<sup>5</sup> Een z-toets voor fracties laat zien dat deze stijging statistisch significant is ( $z=-2,54$ ,  $p<0.01$ ).

<sup>6</sup> In de Monitor 2011 (Merens, 2012b) wordt gerapporteerd over een stijging van 17,8% in 2010 naar 18,5% in 2011. In de Monitor 2012 meten we 19% vrouwen in de top in 2011. Dat is een verschil van 0,5 procentpunt. Dit verschil komt doordat nieuwe organisaties zich in de tussentijd hebben aangesloten bij het Charter. Daarnaast hebben sommige charterorganisaties die vorig jaar meededen dit jaar de monitoringtool niet ingevuld en zijn er enkele organisaties in de tussentijd uitgetreden. De groep organisaties waarover het aandeel vrouwen in de top in 2011 in de twee monitoringrapporten berekend wordt, is daardoor veranderd. Zo wordt het aandeel vrouwen in de top in 2011 in de Monitor 2011 berekend voor de organisaties die *tussen 2008 en 2010* het Charter hebben ondertekend en die in 2011 nog steeds meedoen. In de Monitor 2012 gebeurt dat voor de organisaties die *tussen 2008 en 2011*

het Charter hebben ondertekend en die in 2012 nog steeds mee doen. De cijfers kunnen daarom van jaar tot jaar enigszins fluctueren.

<sup>7</sup> Het gemiddelde streefcijfer is een gewogen gemiddelde. Bij de berekening van het gewogen streefcijfer wordt rekening gehouden met de omvang van de top (zie ook noot 4).

<sup>8</sup> Er zijn 2 organisaties met een streefcijfer van 100% vrouwen in de top. Dit zijn organisaties met een top van 1 of 2 personen die nu al 100% vrouwen in de top hebben en de huidige situatie willen continueren. Het op één na hoogste streefcijfer is 67%.

<sup>9</sup> Er is een licht negatief verband tussen de omvang van de (sub)top en het aandeel vrouwen in de (sub)top. De bivariate correlatie tussen de omvang van de top en het aandeel vrouwen in de top is  $r = -.24$  ( $p < .001$ ). Voor de subtop is deze  $r = -.21$  ( $p < .005$ ).

<sup>10</sup> De (bivariate) correlatie tussen de groei van de organisatie en de groei van het aandeel vrouwen in de organisatie, top en subtop is respectievelijk  $r = .91$  ( $p < .000$ ),  $r = .51$  ( $p < .000$ ) en  $r = .25$  ( $p < .001$ ). De (bivariate) correlatie tussen het de groei van de top en de groei van het aandeel vrouwen in de top is  $r = .75$ , ( $p < .000$ ). De (bivariate) correlatie tussen de groei van de subtop en de groei van het aandeel vrouwen in de top is  $r = .75$ , ( $p < .000$ ).

<sup>11</sup> Tot de 'top' worden hier de leden van de raden van bestuur en raden van commissarissen gerekend.

<sup>12</sup> Dat veronderstelt wel dat het aanbod van gekwalificeerde vrouwen in hetzelfde tempo stijgt en dat ook in de lagen onder de top vrouwen goed vertegenwoordigd zijn.

<sup>13</sup> Onderzoek van Van den Brink (2010) onder hoogleraarbenoemingen in Nederland laat zien dat bij de werving van kandidaten niet iedereen dezelfde kansen heeft en dat benoemingsprocedures lang niet altijd transparant zijn. Niet iedereen heeft dezelfde kansen omdat kandidaten vaak worden geworven via een gesloten procedure, zelfs als er beleid is dat open werving propageert, omdat kandidaten vaak worden gerekruteerd via informele netwerken die minder makkelijk toegankelijk zijn voor vrouwen en omdat mensen doorgaans de neiging hebben om kandidaten te selecteren die op hen lijken. De benoemingsprocedures zijn niet altijd transparant omdat de samenstelling van selectiecommissies vaak niet evenwichtig is, de protocollen die de transparantie moeten verhogen vaak niet worden nageleefd, niet alle selectie- en beoordelingscriteria kwantificeerbaar zijn en omdat vrouwen last hebben van stereotiepe beeldvorming over hun ambitie en leiderschapskwaliteiten (vrouwen hebben last van de *double bind*: ze worden ofwel beschouwd als te bescheiden ofwel als 'te moeilijk').

<sup>14</sup> Het gaat hierbij wel om grote deeltijdbanen van minimaal 4 dagen per week. Bereikbaarheid is bovendien wel een belangrijke randvoorwaarde.

<sup>15</sup>  $b = .043$ ,  $p < .05$ .

<sup>16</sup>  $b = .401$ ,  $p < .05$ .

<sup>17</sup>  $b = 2.80$ ,  $p < .05$ .

<sup>18</sup> Integendeel: onder constanthouding van het effect van de andere strategieën, blijkt het formuleren van doelstellingen juist samen te gaan met een kleinere kans op groei ( $b = -2.62$   $p < .05$ ).

<sup>19</sup>  $b = .050$ ,  $p < .05$ .

<sup>20</sup>  $b = .20$ ,  $p < .05$ .

<sup>21</sup>  $b = 2,82, p < .01$ .

<sup>22</sup>  $b = .140, p < .01$ .

<sup>23</sup>  $b = .64, p < .05$ .

<sup>24</sup>  $b = .56, p < .001$ . Het is hier echter de vraag in welke richting het verband loopt: leidt het faciliteren van flexibel werken tot een groter percentage vrouwen in de top of bieden organisaties met veel vrouwen in de top meer mogelijkheden aan om flexibel te werken?

<sup>25</sup>  $b = .18, p < .05$

<sup>26</sup>  $b = 1.91, p < .01$ .

<sup>27</sup> Bij een van de 20 organisaties was het niet mogelijk om binnen de geplande, korte termijn een bedrijfsbezoek af te leggen.

<sup>28</sup> Zie noot 1.

<sup>29</sup> Wanneer de proportie vrouwen in de top 0 is of 1 dan is het niet mogelijk de log odds te berekenen. Bij een waarde van 0, berekenen we de log odds als  $\log(1/(2N_j))$  en bij de waarde 1 berekenen we de log odds als  $\log(1-(1/(2N_j)))$ , waarbij  $N_j$  = het totaal aantal werknemers in de top in organisatie  $j$  (Reskin & McBrier, 2000; zie ook Kalev et al. (2006) en Verbeek (2012)).