

Talent telt in de top

Monitor Talent naar de Top 2013



Talent telt in de top
Monitor Talent naar de top 2013

Babette Pouwels, Wilma Henderikse

Commissie monitoring Talent naar de top | VanDoorneHuiskes en partners

Zeist, juni 2014

De Monitor Talent naar de top 2013 is door de Commissie monitoring Talent naar de top uitgebracht in samenwerking met VanDoorneHuiskes en partners.

© VanDoorneHuiskes en partners, Zeist 2014

VanDoorneHuiskes en partners
2^e Dorpsstraat 54
3701 AB Zeist
Telefoon 030 7991166
Website www.vandoornehuiskes.eu
E-mail info@vandoornehuiskes.eu

Commissie monitoring Talent naar de top
Antonio Vivaldistraat 150
1083 HP Amsterdam
Telefoon 088 4070859
Website www.talentnaardetop.nl
E-mail info@commissiemonitoring.nl

Inhoud

Samenvatting	6
1. Meer vrouwen naar de top	12
2. Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top	14
3. Motivatie, succesfactoren en belemmeringen	17
4. Uitgangspositie van de nieuwe charterondertekenaars 2013	20
5. Verschillen tussen organisaties	21
6. Vrouwen in de raad van bestuur en raad van commissarissen	24
7. Internationale vergelijking	27
8. Trends en ontwikkelingen bij charterondertekenaars tussen 2008 en 2013	29
9. M/V-diversiteitsmanagement: inzet en functioneren	30
10. Effectiviteit van m/v-diversiteitsbeleid	38
11. Aansprekende voorbeelden	41
12. Conclusies	45
13. Aanbevelingen	47
Summary	50
Bijlagen	
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 monitoringjaar 2013	61
Bijlage 4 Samenstelling Commissie monitoring Talent naar de top	67
Bijlage 5 Tool monitoring Talent naar de top	68
Bijlage 6 Charter Talent naar de top	69
Bijlage 7 Toelichting gehanteerde begrippen	77
Literatuur	78
Noten	79

Voorwoord

Talent telt in de top is al weer de zesde monitor Talent naar de top. De nieuwe monitor laat zien dat charterorganisaties in 2013 opnieuw vooruitgang hebben geboekt. Het aandeel vrouwen in de top en subtop van charterorganisaties blijft toenemen.

Het door de Wet bestuur en toezicht ingevoerde streefcijfer van 30% vrouwen en mannen in raden van bestuur en commissarissen maakt discussie los. Wij zijn er trots op dat de minister van OCW de Commissie monitoring ook heeft toevertrouwd om de monitor van de Wet bestuur en toezicht uit te voeren. In *Talent telt in de top* lichten we alvast een klein tipje van de sluier van die monitor op omdat een aantal charterondertekenaars ook aan die wet moet voldoen. Uit *Talent telt in de top* blijkt dat charterorganisaties een voorhoede vormen in het traject naar een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen in het bestuur.

Onderzoek naar de effectiviteit van maatregelen om m/v-diversiteit te bevorderen staat nog in de kinderschoenen. De Commissie is blij met de vernieuwde monitoringtool, die meer inzicht genereert in wat echt werkt, welke condities en maatregelen leiden tot goede resultaten op het gebied van m/v-diversiteitsbeleid. *Talent telt in de top* laat zien dat leiderschap ten aanzien m/v-diversiteit bij veel charterorganisaties ver ontwikkeld en gerealiseerd is. Maar ook waar nog kansen liggen. Leiderschap, strategie en management, kennis over de mechanismen die m/v-diversiteit belemmeren en bevorderen en een klimaat waarin diversiteit leeft, blijken belangrijke sleutels die daadwerkelijk leiden tot meer vrouwen in de top.

De uitdaging nu is om met deze nieuwe inzichten aan de slag te gaan binnen uw organisatie. Laat u er door inspireren om van m/v-diversiteit een succes te maken!

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 2013 toont de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top van charterondertekenaars in 2013, beschrijft de inspanningen die charterorganisaties leveren om de doorstroom van vrouwen naar de top in hun organisatie te stimuleren. Op basis van de monitor worden ook aansprekende voorbeelden gepresenteerd die andere organisaties kunnen inspireren om beleid te ontwikkelen.

Het aantal medewerkers van de charterorganisaties is dit jaar opnieuw gedaald en hetzelfde geldt voor de omvang van de top. De 162 charterondertekenaars die de monitor in zowel 2012 als 2013 hebben ingevuld, hebben in 2013 samen 563.256 medewerkers, waarvan 15.408 in topfuncties. Vorig jaar hadden deze organisaties nog 577.876 medewerkers waarvan 15.726 in topfuncties. Het stijgend aandeel vrouwen in de top en subtop is dus opmerkelijk.

Het aandeel vrouwen in de top stijgt licht

Ten opzichte van 2012 is het aandeel vrouwen in de top van de charterondertekenaars in 2013 licht gestegen van 19,7% naar 20,1%. De stijging is wat afgevlakt want tussen 2011 en 2012 nam het aandeel vrouwen in de top nog met 1,2 procentpunt toe.

Bij de meerderheid (55%) van de organisaties is het aandeel vrouwen in de top toegenomen, bij 11% is het gelijk gebleven en bij 34% is het gedaald. Vijf charterondertekenaars (3%) hebben in 2013 (nog) geen vrouw in de top.

Het aandeel vrouwen in de subtop stijgt

Het aandeel vrouwen in de subtop is toegenomen van 25,2% naar 26,1%. Dat is een stijging van 0,9 procentpunt.¹ Dat is een beter resultaat dan vorig jaar, want toen bleef het aandeel vrouwen in de subtop gelijk. Het reservoir om topvrouwen uit te selecteren wordt dus groter. Het gemiddelde aandeel vrouwen in de totale organisatie (41,9%) is ook licht gestegen.

Twee vijfde 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 2013 is 21% voor het

jaar 2013. Het gemiddelde streefcijfer is dit jaar op 0,9 procentpunt na gehaald. Twee vijfde van de charterondertekenaars heeft het streefcijfer inmiddels gehaald.

Organisatieomvang

Het aandeel vrouwen in de top is het grootst in kleine organisaties (<250 werknemers). Maar middelgrote organisaties (250-999 werknemers) realiseren de grootste toename van het aandeel vrouwen in de top tussen 2012 en 2013. Zij wisten het percentage vrouwen in de top met 1,5 procentpunt te verhogen. De toename van het aandeel vrouwen in de subtop is het grootst in kleinere organisaties, namelijk 3,0 procentpunt.

Sector

Het aandeel vrouwen in de top wisselt sterk per sector. In de sector cultuur, media en communicatie (57,1%), in de handel, horeca en schoonmaak (49,4%) en bij werkgevers- en werknemersorganisaties (46,9%) zijn vrouwen in de top het best vertegenwoordigd. Deze percentages liggen ruim boven het chartergemiddelde van 20%. De technologie- en telecomsector heeft met een gemiddelde van 14,3% het laagste percentage vrouwen in de top.

Vrouwen in het bestuur en toezicht

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'). Gemiddeld maken vrouwen 21,0% uit van de rvb en 23,1% van de rvc. Dat is iets hoger dan het aandeel vrouwen in de top. In de rvt zitten relatief meer vrouwen: gemiddeld 33,6%. In vergelijking met de top 100 van grote bedrijven in Nederland is het aandeel vrouwen in de rvb en rvc veel hoger. De charterondertekenaars vormen duidelijk een voorhoede in het traject naar een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen binnen besturen en toezicht houdende organen.

Trend 2008 – 2013

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 groeit langzaam maar gestaag van 14,7% in 2008 naar 19,2% in 2013. Als het percentage vrouwen in de top echter in dit tempo doorgroeit, duurt het nog meer dan tien jaar voordat 30% van de topfunctionarissen vrouw is. Het zal nog tot 2045 duren voor 50% van de topfuncties bezet wordt door een vrouw. Dat veronderstelt wel dat het aandeel vrouwen in de subtop gelijke tred houdt met het aandeel in de top.

Vergelijken we de drie groeilijnen dan blijkt dat bij charterorganisaties het aandeel vrouwen in de top in de loop van de tijd relatief meer toeneemt dan het aandeel vrouwen in de subtop en in de totale organisatie.

M/V-diversiteitsmanagement: inzet en functioneren

De monitoringtool is in 2013 vernieuwd. In voorgaande jaren werd vooral gemeten welke afspraken charterorganisaties maken wat de kenmerken zijn van hun beleid en (HR-)instrumenten. Het gedrag en de prestaties van organisaties op het gebied van strategie en diversiteitsbeleid bleven onderbelicht. Dit jaar is op zes dimensies – leiderschap, strategie en management, HR-management, communicatie, kennis en vaardigheden en klimaat – gemeten hoever charterorganisaties gevorderd zijn met het realiseren van m/v-diversiteit. Op elke dimensie kan op vier oplopende niveaus worden gescoord: 1 oriëntatie, 2 ontwikkeling, 3 realisatie en 4 beheersing.

Resultaten ontwikkelingsniveaus

Van de zes dimensies blijkt leiderschap gemiddeld het meest ontwikkeld: bijna 30% van de charterorganisaties bevindt zich op niveau 4 en bijna de helft (49%) op niveau 3. De dimensies strategie en management en communicatie zijn gemiddeld het minst ontwikkeld. Voor strategie en management geldt dat meer dan de helft (52%) van de organisaties zich op niveau 2 of lager bevindt en weinig organisaties (11%) op niveau 4. Ook voor communicatie geldt dat bijna de helft (46%) van de organisaties zich op niveau 2 of lager bevindt.

Effecten van m/v-diversiteitsbeleid op het aandeel vrouwen in de top

Er bestaat relatief weinig kennis over de effecten van m/v-diversiteitsbeleid. In de Monitor 2012 zijn – voor het eerst in Nederland – de effecten onderzocht van de maatregelen die organisaties nemen op het aandeel vrouwen in de top. De Monitor 2013 gaat een stap verder door niet alleen te kijken of bepaalde maatregelen in organisaties aanwezig zijn, maar vast te stellen in hoeverre m/v-diversiteitsbeleid in de praktijk wordt uitgevoerd en vorm gegeven. Vervolgens is vastgesteld of de prestaties van de charterorganisaties op de zes dimensies van m/v-diversiteitsbeleid van invloed zijn op de toename van het aandeel vrouwen in de top.

Leiderschap, strategie en management, kennis en vaardigheden en klimaat hebben effect

In organisaties waar het m/v-diversiteitsbeleid verder ontwikkeld is, neemt het aandeel vrouwen in de top sterker toe. Om te beginnen is *leiderschap* van belang. Hoe verder ontwikkeld het niveau van leiderschap, hoe hoger het aandeel vrouwen in de top. Ook *strategie en management* blijken effectief: in organisaties waar strategie en management sterk ontwikkeld is, d.w.z. op alle niveaus binnen de organisatie concreet beleid wordt gevoerd en m/v-diversiteitsbeleid is verankerd in de lijnorganisatie, is het aandeel vrouwen in de top hoger. *Kennis en vaardigheden* op het gebied van m/v-diversiteit spelen eveneens een rol. Naarmate managers en staf meer inzicht hebben in de mechanismen die een rol spelen bij het bevorderen van m/v-diversiteit is het aandeel vrouwen in de top hoger. Tenslotte doet ook het *klimaat* in de organisatie er toe. Organisaties met een positief diversiteitsklimaat, hebben meer vrouwen in de top dan organisaties waarin dit klimaat minder ver is ontwikkeld.

HR-management en communicatie geen effect

Organisaties die een sterk ontwikkeld HR-beleid inzetten om m/v-diversiteit te realiseren, hebben niet meer vrouwen in de top dan organisaties met een minder sterk ontwikkeld HR-management. Ook communicatie van de organisatie over haar visie, doelen en maatregelen voor m/v-diversiteit heeft geen aantoonbaar effect op het aandeel vrouwen in de top.

Aansprekende voorbeelden van charterondertekenaars

De commissie beschouwt Accor Hospitality Nederland, Dimence, EW Facility Services, het Kadaster, Nysingh advocaten en notarissen, Schiphol Group en Universiteit Twente 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 Woonstad Rotterdam 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 2013 doet de Commissie Monitoring Talent naar de top de volgende aanbevelingen

Aanbevelingen aan de ondertekenaars van het charter

1. Het is een positief gegeven dat ondanks het moeilijk economisch klimaat het aandeel vrouwen in de top in 2013 toch licht is gestegen en het aandeel vrouwen in de subtop substantieel is toegenomen. Charterorganisaties zijn klaar voor de volgende stap nu de economie tekenen van herstel laat zien.

Aanbeveling: Nu de kweekvijver zich beter vult, moet de aandacht zich verleggen naar doorstroom naar de top. Als doorstroom naar de top stagneert kan dit leiden tot 'regretted losses', ongewenst vertrek van talentvolle vrouwen uit de organisatie. Wees alert op de uitstroom: ga na waarom vrouwen de organisatie verlaten.

2. Uit onderzoek is bekend dat er voldoende vrouwen zijn die de ambitie hebben voor een hogere functie. Jonge vrouwen zijn steeds beter opgeleid, hebben hun achterstand ten opzichte van mannen ingehaald. Het is reëel om te veronderstellen dat er bij jonge mannen en vrouwen geen verschillen meer zijn in ambitie.

Aanbeveling: Over vrouwen bestaat vaak nog het beeld dat ze minder ambitieus zijn dan mannen. Traditionele beelden waarin vrouwen en ambitie niet samengaan, dienen bijgesteld te worden om het beschikbare vrouwelijk potentieel ten volle te kunnen benutten.

3. Realisatie van m/v-diversiteitsbeleid is een kwestie van leiderschap. Leiderschap en sturen op m/v-diversiteit hebben effect: het leidt tot meer vrouwen in de top, zo blijkt uit de Monitor 2013. Leiderschap is relatief goed ontwikkeld bij de charterorganisaties. Explicitering van de boodschap dat men meer vrouwen in de top wenselijk vindt helpt. Evenals het dragen van eindverantwoordelijkheid door de top van de organisatie voor het realiseren van dit doel.
Aanbeveling: **Als de doelstellingen ten aanzien van m/v-diversiteit door de leiding als een kritieke prestatie indicator (KPI) en dus al eigen verantwoordelijkheid gezien worden draagt dat significant bij aan het bereiken van het resultaat. Leiderschap is ook bepalend voor het klimaat in de organisatie. In een organisatieklimaat waarin m/v-diversiteit wordt gewaardeerd en aandacht er voor leeft, wordt m/v-diversiteit uiteindelijk een vanzelfsprekendheid. Kansen liggen ook bij vergroten van 'kennis en vaardigheden', met name voor wat betreft bewustwording van leidinggevendenden van de mechanismen – zoals stereotypen – die de doorstroom van vrouwen naar de top belemmeren.**

Aanbevelingen aan de stichting Talent naar de top

4. Naar aanleiding van de Monitor 2012 heeft de Commissie aan de stichting Talent naar de top de aanbeveling gedaan het charter te positioneren als keurmerk. Het keurmerk staat voor de erkenning dat de organisatie zich inspant om van m/v-diversiteitsbeleid een blijvend succes te maken.
Aanbeveling: **De stichting zou dit kunnen vormgeven door charterorganisaties 'sterren' toe te kennen. Sterren staan voor de uitwerking door charterorganisaties van de beginselen van het charter: het aantal jaren waarin men gecommitteerd is aan het charter, de vertalingen van de doelstellingen voor m/v-diversiteit in strategie en beleid en het jaarlijks aanleveren van de monitoringgegevens.**
5. De aan het charter deelnemende organisaties voeren concrete acties uit om hun aandeel vrouwen in de top te verhogen. In die rol zouden zij ook heel goed een ambassadeursrol kunnen hebben om het onderwerp 'Talent naar de Top' ook bij anderen op de agenda te zetten. Een ambassadeursrol maakt deelname mogelijk interessanter, vergroot de zichtbaarheid van charterorganisaties én vermindert het risico dat organisaties na een aantal jaren afhaken als ondertekenaar.
Aanbeveling: **De Commissie adviseert de stichting om na te gaan of charterorganisaties een grotere rol zouden kunnen spelen als actieve ambassadeurs van het streven het aandeel vrouwen in de top te verhogen.**

Aanbevelingen aan de politiek

6. Het bereiken van diversiteit vraagt tijd en duurzame aandacht. Het Charter Talent naar de top toont aan dat wanneer ondernemingen zich committeren aan zelf opgelegde doelen die transparant worden gemaakt en gemonitord, dit succesvolle resultaten oplevert.
Aanbeveling: **Mede gezien de financiële/economische crisis is het belangrijk beleid door te zetten en breder te trekken. De Commissie beveelt de politiek aan vol te houden, beleid te continueren en een (ondernemings)klimaat te scheppen waarin diversiteit steeds meer een vanzelfsprekendheid gaat vormen.**

7. Gekoppeld aan het topsectorenbeleid zijn de zogeheten Human Capital Agenda's ontwikkeld, onder andere gericht op bevordering van de kwaliteit van de beroepsbevolking, ontwikkeling van excellentie, betere aansluiting tussen onderwijs en de beroepspraktijk en versterking van de internationale concurrentiepositie van onderzoek en onderwijs. Genderdiversiteit en het mobiliseren van alle talent kan in belangrijke mate bijdragen aan die kwaliteitsbevordering.
Aanbeveling: **De Commissie adviseert overheid en bedrijfsleven aandacht voor genderdiversiteit en het mobiliseren van vrouwelijk talent expliciet een plaats te geven bij de uitvoering van de aan de topsectoren gekoppelde Human Capital Agenda's.**
8. Met de nieuwe Wet bestuur en toezicht wordt gestreefd naar een evenwichtig (30%) aandeel van vrouwen en mannen in de raad van bestuur en de raad van commissarissen van grote vennootschappen. Uit de Monitor 2013 blijkt dat de charterondertekenaars duidelijk een voorhoede vormen in het traject naar een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen in het bestuur.
Aanbeveling: **De Commissie merkt op dat bij organisaties nog veel onduidelijkheid bestaat over de strekking en reikwijdte van het streefcijfer van 30% m/v in het bestuur. De Commissie beveelt aan de voorlichting over de wettelijke regeling te intensiveren zodat meer bedrijven bekend raken met de regeling en deze op de juiste wijze kunnen toepassen.**

Aanbevelingen voor verder onderzoek

9. Onderzoek naar de effectiviteit van maatregelen om m/v-diversiteit te bevorderen staat nog in de kinderschoenen. De Commissie is blij met de vernieuwde monitoringtool, die meer inzicht genereert in wat echt werkt, de condities en maatregelen die leiden tot goede resultaten op het gebied van m/v-diversiteitsbeleid.
Aanbeveling: **De Commissie acht verder onderzoek naar de effectiviteit van maatregelen om het aandeel vrouwen in de top van organisaties te doen toenemen wenselijk. Belangrijk is dat het inzicht verdiept en verbreed wordt. Het verdient aanbeveling om het aantal organisaties waarop het onderzoek betrekking heeft te vergroten, zodat over de effectiviteit van maatregelen verantwoorde uitspraken gedaan kunnen worden.**
10. De samenleving verandert en er zijn meer mogelijkheden om het leven en het verrichten van arbeid naar eigen keus in te richten. Tal van onderzoeken wijzen uit dat jonge vrouwen in de samenleving en op de arbeidsmarkt hun positie ten opzichte van jonge mannen versterken (hoger diploma bij het verlaten van het onderwijs, betere studieresultaten, sneller afstuderen, en een afname van het hardnekkige verschil in bruto-uurloon met dat van mannen). Die voorsprong zou zich op termijn moeten vertalen in meer vrouwen in de top.
Aanbeveling: **De Commissie adviseert de overheid te (laten) onderzoeken onder welke condities deze verbeterde uitgangspositie van jonge vrouwen in de samenleving en op de arbeidsmarkt zich op termijn kan vertalen in een substantiële verbetering van het aandeel vrouwen in topfuncties. Wat draagt bij aan een evenwichtige m/v-verdeling. Wat ook, houdt een evenwichtige verdeling nog steeds tegen? En in hoeverre is m/v-diversiteit een zaak van vrouwen én mannen?**

1. Meer vrouwen naar de top

Monitor Talent naar de top 2013

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 2013 laat zien hoe de charterondertekenaars er in 2013 voorstaan en wat hun ambities zijn voor de toekomst. De monitor beschrijft de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top van charterondertekenaars, de inspanningen die charterorganisaties leveren om de doorstroom van vrouwen naar de top in hun organisatie te stimuleren, de belangrijkste succesfactoren en de hindernissen die zij tegenkomen om hun doelstellingen ten aanzien van vrouwen in de top te realiseren.

De monitoringtool is in 2013 vernieuwd. De vernieuwing betreft in het bijzonder het deel over strategie en beleid. In voorgaande jaren werd vooral gemeten welke afspraken charterorganisaties maakten en wat de kenmerken waren van hun beleid en (HR-)instrumenten. Het functioneren en de prestaties van organisaties op het gebied van strategie en diversiteitsbeleid bleven nog onderbelicht. Dit jaar is organisaties gevraagd een objectief beeld te geven over wat er in hun organisatie is gerealiseerd. Op zes dimensies – leiderschap, strategie en management, HR-management, communicatie, kennis en vaardigheden en klimaat – wordt gemeten hoever charterorganisaties gevorderd zijn met het realiseren van diversiteit. Op die manier wordt een beeld verkregen van wat werkelijk binnen organisaties plaatsvindt en ontstaat inzicht in de mate waarin bepaalde acties van en binnen organisaties bijdragen aan de organisatiedoelstellingen ten aanzien van vrouwen in de top.

In de Monitor 2013 staan de volgende vragen centraal:

1. Hoe ontwikkelt zich het aandeel vrouwen in de top van charterondertekenaars? Zijn er verschillen tussen de organisaties?
2. Wat hebben charterondertekenaars in hun organisatie gerealiseerd op het gebied van strategie en diversiteitsbeleid?
3. In hoeverre hebben de inzet en het functioneren van organisaties op het gebied van strategie en diversiteitsbeleid invloed op 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). We hebben 220 organisaties² gevraagd de monitoringtool voor 2013 in te vullen. 185 organisaties hebben daar gehoor

aan gegeven. Tien organisaties zijn intussen uitgetreden. De netto respons voor de monitor over 2013 komt daarmee op 88%. Samen hebben deze 185 organisaties 687.937 werknemers, waarvan 17.471 medewerkers in topfuncties. Onder de 185 charterondertekenaars uit 2013 bevinden zich 18 nieuwe charterorganisaties. Voor hen wordt dit jaar een startmeting gedaan. Daarnaast wordt dit jaar een startmeting gedaan voor twee charterorganisaties die in 2012 het charter ondertekenden, maar die in dat jaar nog geen gegevens hoefden aan te leveren. Voor een overzicht van de charterorganisaties verwijzen wij naar bijlage 3 van dit rapport.

2. Ontwikkeling 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 van de 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 2012 als 2013 de monitoringtool hebben ingevuld.

Het aandeel vrouwen in de top stijgt licht

Het gemiddelde aandeel³ vrouwen in de top van de charterondertekenaars is van 2012 op 2013 licht gestegen van 19,7% naar 20,1%⁴ (figuur 1). Van 2011 op 2012 nam het aandeel vrouwen in de top nog met 1,2 procentpunt toe.⁵ De stijging lijkt aldus afgevlakt. In hoofdstuk 8 wordt de trend in de tijd vanaf 2008 meer gedetailleerd beschreven.

Er zijn grote verschillen in ontwikkeling tussen de organisaties. Bij 55% is het aandeel vrouwen in de top toegenomen, bij 11% is het gelijk gebleven en bij 34% is het gedaald. Vijf charterondertekenaars (3%) hebben in 2013 (nog) geen vrouw in de top.

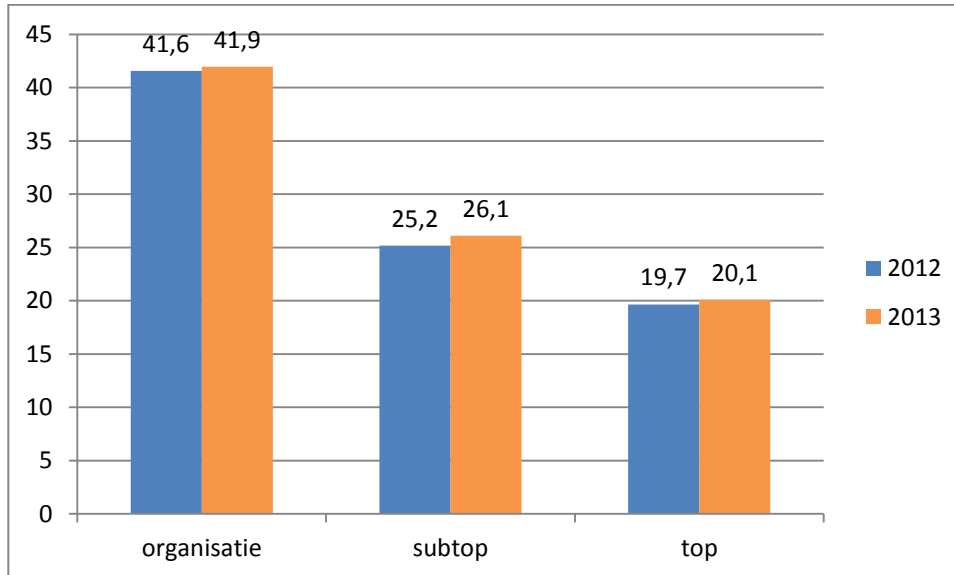
Het aandeel vrouwen in de subtop stijgt

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 kweekvijver voor de toekomstige top. Uit figuur 1 blijkt dat het gemiddelde aandeel vrouwen in de subtop van 2012 op 2013 is toegenomen van 25,2% naar 26,1%. Dat is een stijging van 0,9 procentpunt.⁶ Het aandeel vrouwen in de subtop neemt zelfs meer toe dan het aandeel vrouwen in de top. Dat is een beter resultaat dan bij de meting van vorig jaar, want toen bleef het aandeel vrouwen in de subtop nog gelijk. Een voldoende grote subtop is van belang om op de langere termijn te zorgen voor een substantiële stijging van het aandeel vrouwen in de top. 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. Het reservoir om topvrouwen uit te selecteren wordt dus groter en er lijken voor de toekomst voldoende potentiële vrouwen voor de top aanwezig.

In een aantal organisaties zijn één of meer vrouwen uit de top of subtop uitgestroomd naar een vergelijkbare of hogere functie in een vestiging van dezelfde organisatie in het buitenland (6% respectievelijk 3% voor de top en subtop).

Uit figuur 1 blijkt verder dat het gemiddelde aandeel vrouwen in de totale organisatie (41,9%) ook licht is gestegen van 2012 op 2013.

Figuur 1 Percentages vrouwen in de top, subtop en totale organisatie van de charterondertekenaars, eind 2012 en eind 2013 (in percentages van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) (n=162).



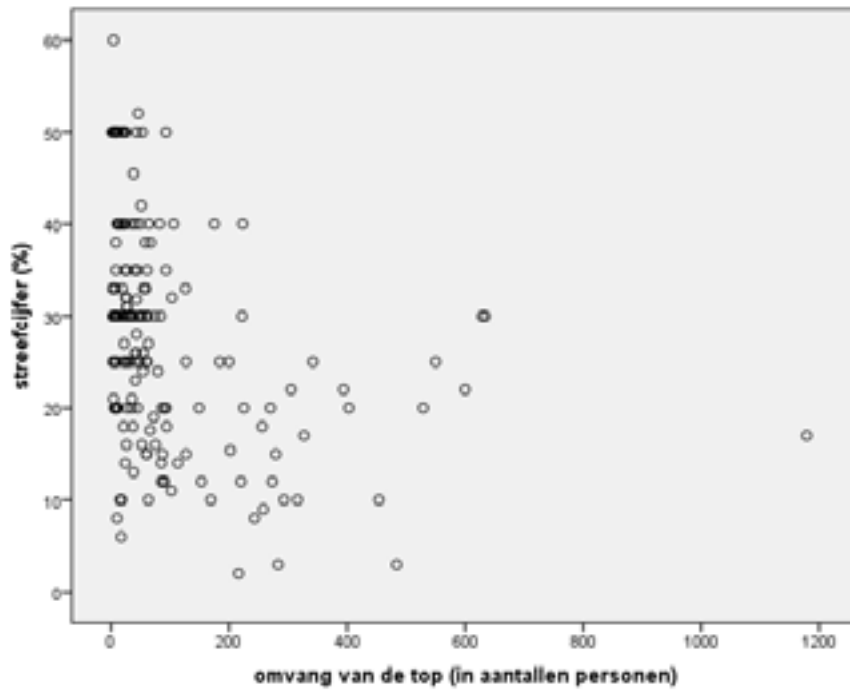
Bron: Monitor Talent naar de top 2013

Twee vijfde 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 2013 is 21% voor het jaar 2013.⁷ Het gemiddelde streefcijfer is dit jaar op 0,9 procentpunt na gehaald.

De streefcijfers die organisaties hanteren, lopen uiteen van 2% tot 52%. Bijna twee vijfde van de charterorganisaties heeft in 2013 het streefcijfer reeds gehaald en nog eens 20% ligt op schema om het streefcijfer binnen de door henzelf gestelde termijn te halen. Voor de overige organisaties is het aantal vrouwen in de top onvoldoende toegenomen om het streefcijfer te gaan halen. Een aantal organisaties heeft inmiddels ook al een nieuw streefcijfer vastgesteld. Gemiddeld is het nieuwe streefcijfer 27%. De hoogte van het streefcijfer houdt verband met de omvang van de top: organisaties met een groter top hebben lagere streefcijfers (figuur 2).⁸

Figuur 2 Streefcijfer naar omvang van de top, eind 2013 (n=185).



Bron: Monitor Talent naar de top 2013

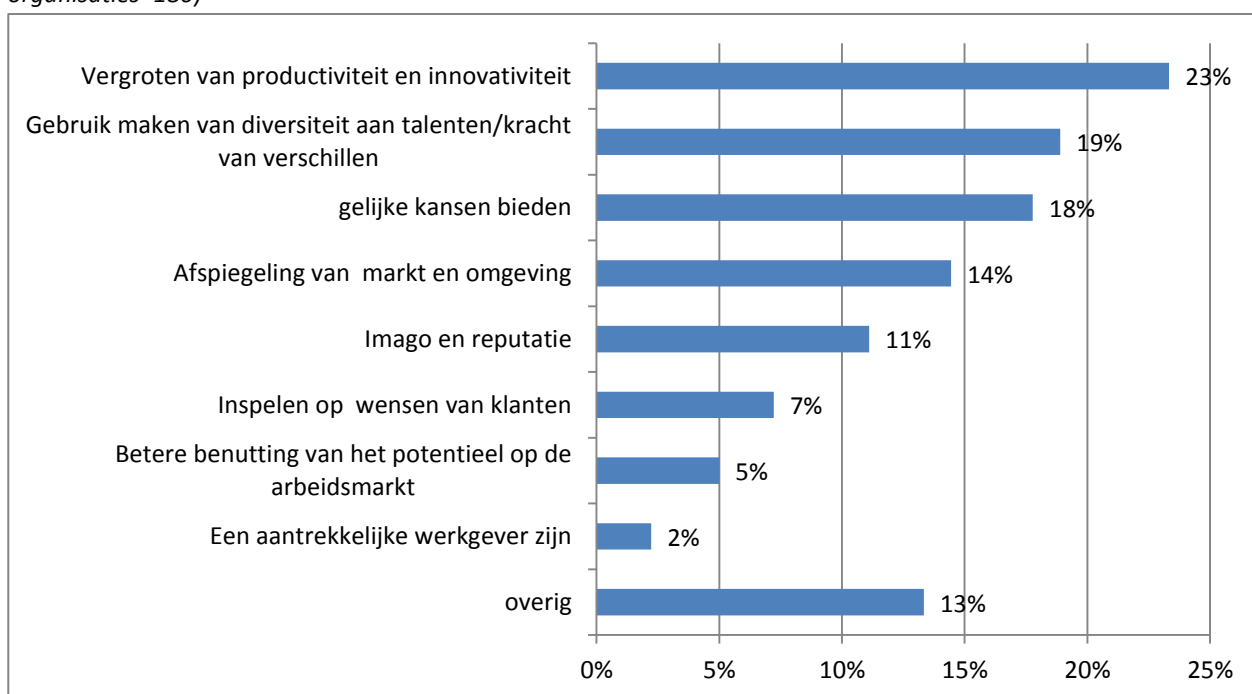
Het opstellen en behalen van streefcijfers is lastig omdat veel organisaties het percentage vrouwen dat moet worden aangenomen om het streefcijfer te halen onderschatten, evenals de tijd die er voor nodig is (Bleijenbergh et al. 2012). Vooral de effecten van de uitstroom worden onderschat. De toename van het aandeel vrouwen in de top is niet gelijk aan de instroom van vrouwen, want er zijn immers ook vrouwen die vertrekken.

3. Motivatie, succesfactoren en belemmeringen

Motivatie

Organisaties kunnen verschillende redenen hebben om te streven naar meer vrouwen in de top en hiertoe gericht beleid te voeren. De aard van deze redenen kan van invloed zijn op de keuzes die zij maken ten aanzien van hun strategie en beleid en op hun inzet en functioneren op dit gebied. Charterorganisaties is via een open vraag gevraagd om hun belangrijkste motivatie(s) aan te geven. De beweegredenen zijn samen te vatten in negen categorieën (zie figuur 3).

Figuur 3 Motivatie om te streven naar meer vrouwen in de top en hiertoe gericht beleid te voeren (meerdere motivaties mogelijk), 2013 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n antwoorden=204; n organisaties=180)



Bron: Monitor Talent naar de top 2013

Het vergroten van productiviteit en innovativiteit is voor bijna een kwart van de charterorganisaties (23%) de belangrijkste reden om te streven naar meer vrouwen in de top. Ook gebruik maken van diversiteit aan talenten en de kracht van verschillen is een veelgehoorde motivatie (19%). De achterliggende gedachte is dat een divers samengesteld personeelsbestand boekt betere resultaten en kan beter inspelen op nieuwe uitdagingen en situaties omdat ieder zijn of haar talent inbrengt.

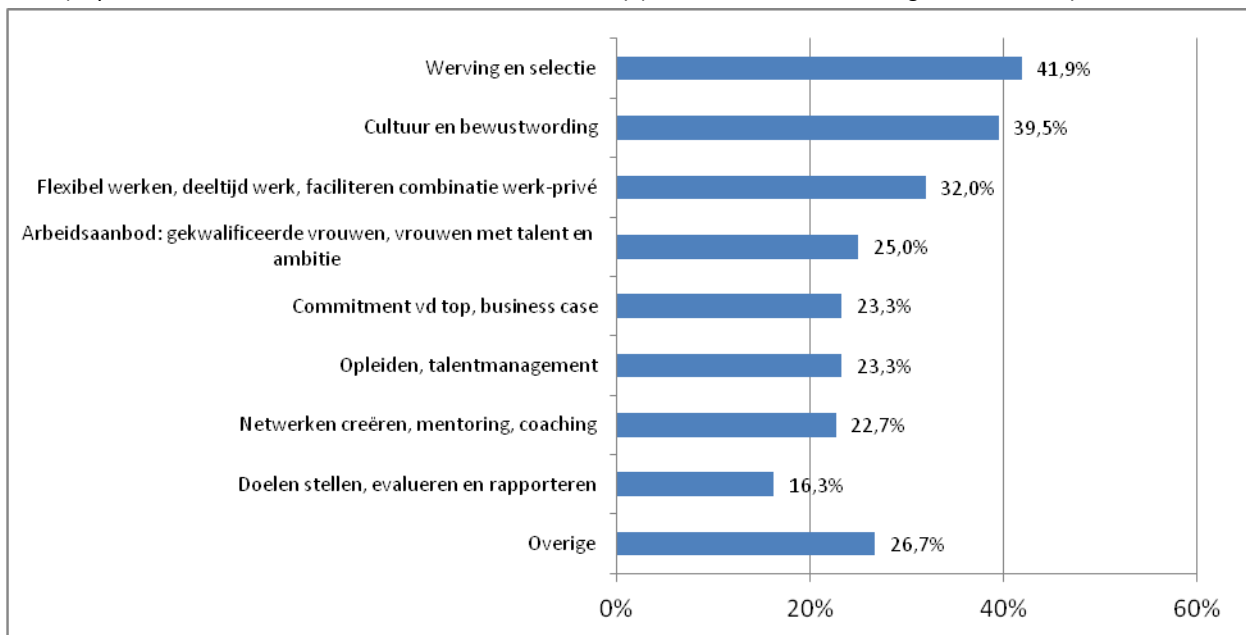
Daarnaast vindt 18% van de organisaties het belangrijk om gelijke kansen te bieden aan mensen met een achterstandspositie op de arbeidsmarkt. Een betere benutting van het potentieel op de arbeidsmarkt (5%) en een aantrekkelijke werkgever willen zijn (2%) vormen veel minder vaak een motivatie om te streven naar meer m/v-diversiteit in de top. 13% noemt nog andere redenen, zoals het behouden van de huidige m/v-verdeling in de top, geringe effectiviteit van beleid en maatregelen uit het verleden of het niet willen achterblijven bij andere organisaties in de sector.

‘Gelijke kansen bieden’ is een motief dat relatief vaak voorkomt bij organisaties in de sector gezondheids- en welzijnzorg, onderwijs en onderzoek, en media en communicatie. Organisaties in de sectoren bouw, industrie, transport en energie, in de handel, horeca en schoonmaak en in de sector onderwijs en onderzoek daarentegen, geven vaker als motivatie dat ze de productiviteit en innovativiteit willen vergroten. ‘Gebruik maken van diversiteit aan talenten en de kracht van verschillen’ is vaak de motivatie van organisaties in de sectoren technologie en telecom en de consultancy organisatie/HR.

Succesfactoren en belemmeringen

Op weg naar meer m/v-diversiteit in de top van hun organisatie ervaren charterorganisaties een aantal belangrijke successen en belemmeringen. De belangrijkste succesfactoren zijn volgens de charterorganisaties werving en selectie (bij 41,9% staat dit in de top drie), cultuur en bewustwording (39,5%) en het faciliteren van werk en privé (32%) (figuur 4). Vooral ‘bewustwording’, ‘goede rolmodellen’ en ‘flexibel werken’ of ‘het Nieuwe Werken’ zijn veelgenoemde succesfactoren.

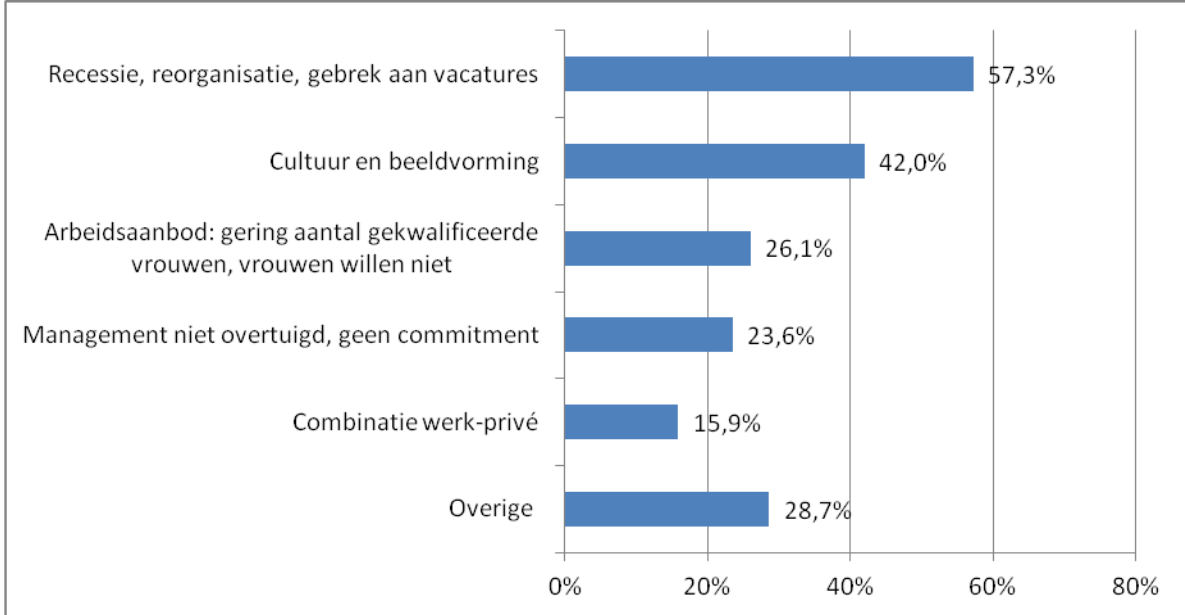
Figuur 4 Belangrijkste succesfactoren om het aantal vrouwen in de top te vergroten (meer antwoorden mogelijk), 2013 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n antwoorden=431; n organisaties=173)



Bron: Monitor Talent naar de top 2013

Verreweg de grootste hinderpaal op weg naar meer diversiteit in de top is in 2013 voor charterorganisaties de recessie en daarmee gepaard gaande reorganisaties, bezuinigingen en het gebrek aan vacatures (57,3%) (figuur 5). Een andere veel gehoord obstakel is de organisatiecultuur en beeldvorming over vrouwen (42%). Opvallend is dat ongeveer een kwart het gebrek aan overtuiging bij het management en gebrek aan commitment van de top als belangrijk obstakel ervaart.

Figuur 5 Belangrijkste belemmeringen voor het realiseren van meer vrouwen in de top (meer antwoorden mogelijk), 2013 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n antwoorden: 304; n organisaties: 157)

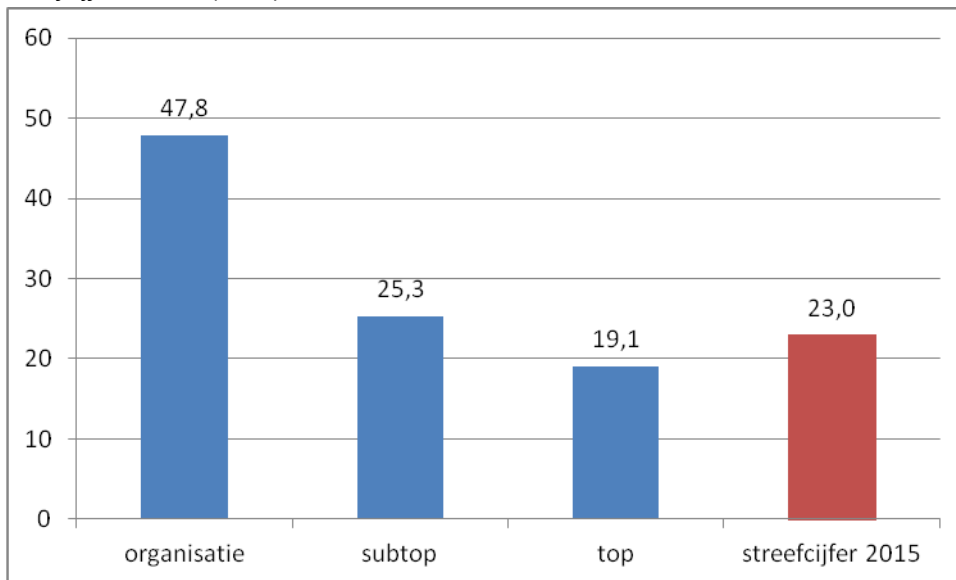


Bron: Monitor Talent naar de top 2013

4. Uitgangspositie van de nieuwe charterondertekenaars 2013

In 2013 ondertekenden negentien nieuwe organisaties het charter. Bij achttien van hen is dit jaar een startmeting gedaan. Daarnaast vulden twee organisaties die zich vorig jaar bij het charter aansloten dit jaar ook voor het eerst de tool in. Deze twintig nieuwe charterondertekenaars hebben vergeleken met de bestaande ondertekenaars iets minder vrouwen in de top (19,1% tegen 20,1%), maar hun streefcijfer is hoger (23% in 2015 voor de nieuwe ondertekenaars tegen 21% in 2013 voor de bestaande groep). De nieuwe charterorganisaties hebben vergeleken met de andere organisaties iets lagere percentages vrouwen in de subtop (25,3% respectievelijk 26,1%), maar hogere percentages vrouwen in de totale organisatie (47,8% respectievelijk 41,9%).

Figuur 6 Percentages vrouwen in de top, subtop en totale organisatie van de nieuwe charterondertekenaars, eind 2013 (in percentages van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie), en gemiddeld streefcijfer in 2015 (n=20)



Bron: Monitor Talent naar de top 2013

5. Verschillen tussen organisaties

Het aandeel vrouwen in de top en subtop verschilt sterk tussen organisaties. De omvang van de organisatie speelt hierbij een rol, evenals de omvang van de (sub)top en de sector waartoe een organisatie behoort. Ook kan de mate waarin een organisatie te maken heeft met krimp of groei van het personeelsbestand van betekenis zijn.

Organisatieomvang: kleine organisaties hebben meer vrouwen in de organisatie, subtop en top

Kleine organisaties hebben een hoger aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie (tabel 1). Middelgrote organisaties (250 – 999 werknemers) realiseren van 2012 op 2013 de grootste toename van het aandeel vrouwen in de top. Zij wisten het percentage vrouwen in de top met 1,5 procentpunt te verhogen. De toename van het aandeel vrouwen in de subtop is in die periode het grootst in kleinere organisaties (3,0 voor organisaties met < 250 en medewerkers en 2,0 procentpunt voor organisaties met 250 – 999 medewerkers).

Tabel 1 Organisatieomvang van charterondertekenaars naar aandelen vrouwen in de top, subtop en totale organisatie, 2013 (in percentages van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) (n=185)

	werknemers				totaal
	< 250	250-999	1000-4999	5000+	
aandeel vrouwen in de organisatie	54,2	45,1	45,1	42,0	43,0
aandeel vrouwen in de subtop	44,5	34,8	29,5	23,5	26,1
aandeel vrouwen in de top	28,7	19,0	19,6	20,2	20,0

Bron: Monitor Talent naar de top 2013

Omvang van de top: meer vrouwen bij kleine top en subtop

Vaak wordt gedacht dat een grotere top meer kansen geeft om een vrouw aan te stellen. Er zijn immers meer posities te vergeven en de kans dat er een plaats in de top vrij komt, is groter. Wat vaak vergeten wordt, is dat bij een grotere omvang van de top ook meer vrouwen nodig zijn in absolute zin, om hetzelfde percentage te behalen als bij een kleinere top. In een top van drie personen, leidt het benoemen van één vrouw tot een aandeel van 33,3%, terwijl er in een top van 12 personen vier vrouwen nodig zijn om hetzelfde percentage te bereiken. Analyse van de gegevens van de charterorganisaties laat zien dat het aandeel vrouwen in de top of subtop bij de charterorganisaties afneemt naarmate de top of subtop groter wordt.⁹ Internationaal onderzoek laat geen consistent beeld zien. In het Verenigd Koninkrijk is er bijvoorbeeld geen verband tussen de omvang van de top en het aandeel vrouwen daarbinnen (Vinnicombe et al., 2010). Dat geldt ook voor Noorwegen en Denemarken (Randøy, 2006). In Zweden hebben organisaties met een grote top juist meer vrouwen in de top. (Randøy, 2006)

Krimp van het personeelsbestand

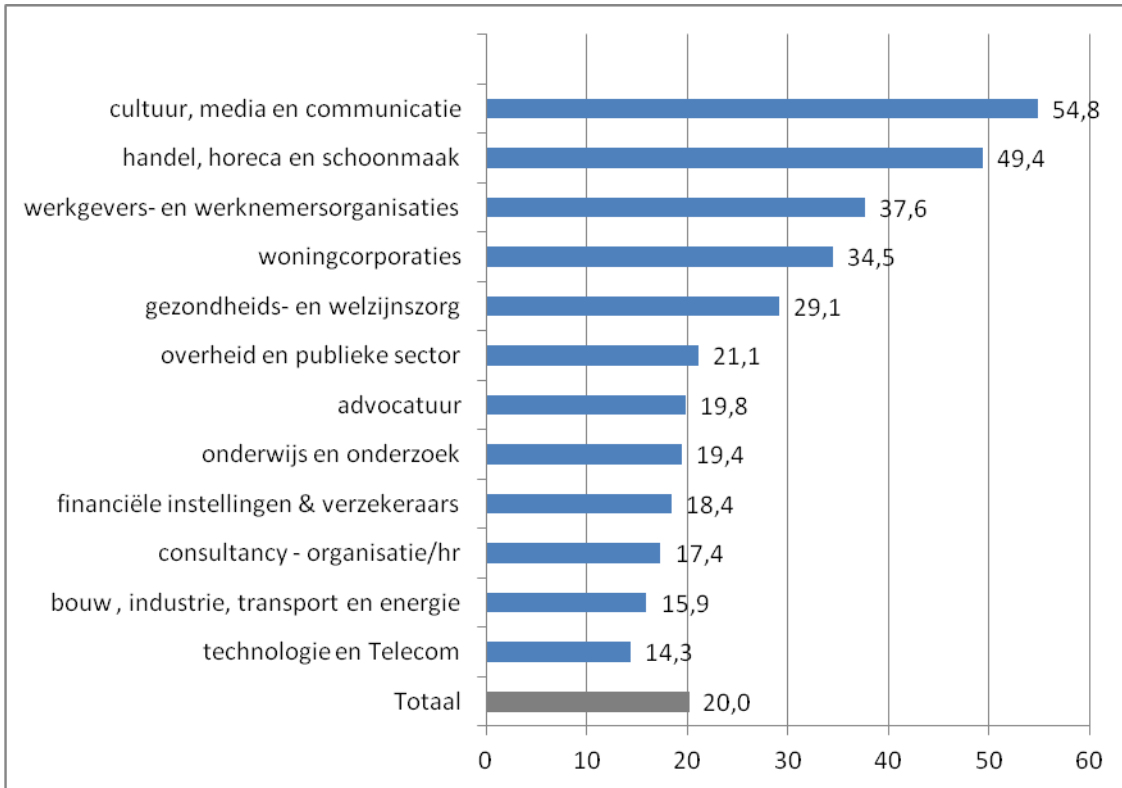
Het aantal medewerkers van de charterorganisaties is in 2013 opnieuw gedaald en hetzelfde geldt voor de aantal medewerkers in de top. De charterondertekenaars die de monitor in 2012 en 2013 hebben ingevuld, hebben in 2013 samen 563.256 medewerkers, waarvan 15.408 in topfuncties. Vorig jaar hadden zij nog 577.876 medewerkers en 15.726 in topfuncties. Krimp van de top maakt het des te opmerkelijk dat het aandeel vrouwen in de top en subtop toeneemt. Nieuw is deze ontwikkeling echter niet; ook in het vorige monitoringjaar zagen we deze tegengestelde beweging.

Achter de cijfers gaan grote verschillen tussen organisaties schuil. Bij twee derde van de charterondertekenaars daalde het aantal werknemers en bij een derde slankte ook de top en subtop af. Tegelijkertijd zijn er organisaties die ondanks de recessie een groei van het aantal werknemers wisten te realiseren (34%). Bij organisaties die krimpen, neemt in 2013 het aandeel vrouwen in charterorganisaties toe en – omgekeerd – bij organisaties die groeien neemt het aandeel vrouwen af.¹⁰ Dat duidt er op dat in tijden van krimp vrouwen behouden blijven voor de organisatie, maar ook dat in tijden van groei de vacatures vooral worden vervuld door mannen. In tegenstelling tot 2012 is er in 2013 geen verband waar te nemen tussen krimp van het personeelsbestand en toe- of afname van het aandeel vrouwen in de top en subtop.

Sector

Het aandeel vrouwen in de top wisselt sterk per sector (zie bijlage 1 voor het aantal charterorganisaties dat vertegenwoordigd is in elke sector). In de sector cultuur, media en communicatie (57,1%), in de handel, horeca en schoonmaak (49,4%) en bij werkgevers- en werknemersorganisaties (46,9%) zijn vrouwen in de top het best vertegenwoordigd. Deze percentages liggen ruim boven het chartergemiddelde van 20%. De technologie- en telecomsector heeft met een gemiddelde van 14,3% het laagste percentage vrouwen in de top, gevolgd door bouw, industrie, transport en energie (15,4%). Deze traditioneel 'mannelijke' sectoren hebben in de regel een gering aandeel vrouwen in de top, maar ook een lager aandeel vrouwen in het totale personeelsbestand. Verhoudingsgewijs doen zij het qua aandeel vrouwen in de top niet slechter. Opvallend is ook dat de overheid en publieke sector en de sector onderwijs en onderzoek al jaren in de middenmoot verblijven en dus niet de voorbeeldfunctie vervullen die van deze sectoren verwacht mag worden.

Figuur 7 Aandeel vrouwen in de top van charterondertekenaars naar sector, 2013 (in percentages van het totaal aantal personen in de top per sector) (n=185)

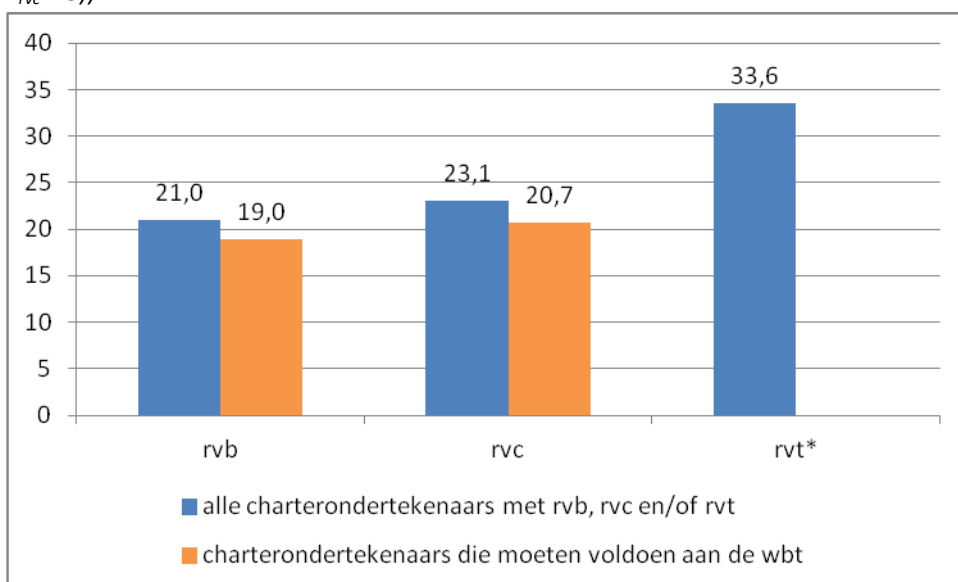


Bron: Monitor Talent naar de top 2013

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

Met de nieuwe Wet bestuur en toezicht, die op 1 januari 2013 van kracht is geworden, wordt gestreefd naar een evenwichtig aandeel van vrouwen en mannen in de raad van bestuur (rvb) en de raad van commissarissen (rvc) van grote vennootschappen. In de wet is vastgelegd dat zowel het bestuur als de rvc van grote bv's en nv's ten minste uit 30% vrouwen en 30% mannen moet bestaan.¹¹ Bedrijven die geen evenwichtige verdeling weten te realiseren, dienen in hun jaarverslag uit te leggen hoe het komt dat de zetelverdeling niet evenwichtig is en hoe ze in de toekomst een evenwichtige verdeling willen gaan realiseren (volgens het principe 'pas toe of leg uit'). Voor 2013 is aan de charterorganisaties gevraagd hoe de zetels in hun bestuur en toezichthoudend orgaan zijn verdeeld.

Figuur 8 Aandeel vrouwen in de rvb, rvc en rvt in 2013 (in percentages van alle charterondertekenaars ($n_{rvb}=124$; $n_{rvc}=59$; $n_{rvt}=61$) en in percentages van charterondertekenaars die vallen onder de Wet bestuur en toezicht ($n_{rvb}=40$; $n_{rvc}=43$))



**De Wet bestuur en toezicht is alleen van toepassing op grote vennootschappen. Charterorganisaties met een rvt zijn geen grote vennootschappen en vallen daarom niet onder de Wet.*

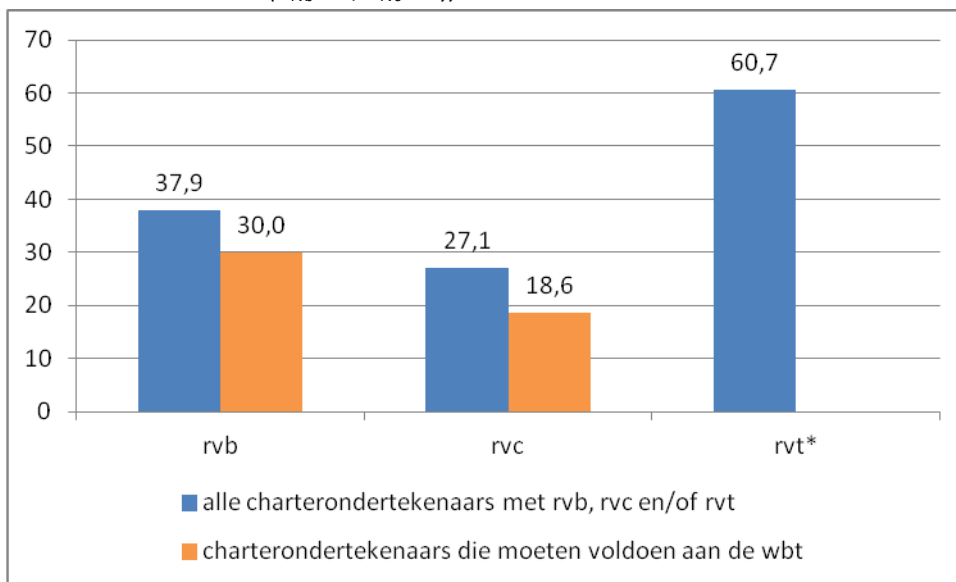
Bron: Monitor Talent naar de top 2013

Gemiddeld maken vrouwen 21,0% uit van de rvb en 23,1% van de rvc (figuur 8). Dat is iets hoger dan het aandeel vrouwen in de top (20%). In de rvt zitten relatief meer vrouwen: gemiddeld 33,6%. De verschillen tussen organisaties zijn groot. In 38% van de besturen zijn de zetels evenwichtig verdeeld (figuur 9), terwijl in 44% van de besturen geen enkele vrouw zit (figuur 10). Voor de raden van commissarissen geldt dat 27% een evenwichtige m/v-verdeling heeft bereikt, terwijl 20% geen vrouw heeft. Raden van toezicht kennen veel vaker, namelijk in 60,7% van de gevallen, een evenwichtige samenstelling. Er zijn geen raden van toezicht zonder vrouwen. De organisaties die onder de Wet bestuur en toezicht vallen, voldoen iets minder vaak aan het streefcijfer van 30% m/v dan de organisaties die niet aan de Wet hoeven te voldoen. Dat komt voornamelijk door sectorverschillen: organisaties die onder de Wet vallen, behoren vaker tot een sector waar het aandeel vrouwen in de top – en veelal ook in de totale organisatie – laag is, zoals de bouw en industrie. Organisaties die niet aan de

Wet hoeven te voldoen, maar wel een rvb, rvc of rvt hebben, komen voornamelijk uit de sector gezondheids- en welzijnzorg, onderwijs en onderzoek en woningcorporaties. Met uitzondering van de sector onderwijs en onderzoek zijn dit allemaal sectoren waar het percentage vrouwen in de top, subtop en totale organisatie relatief hoog is.

Een kleine kanttekening is op zijn plaats. De meeste raden van bestuur en commissarissen zijn niet groot. Gemiddeld hebben charterondertekenaars vier leden in de rvb en zes in de rvc of rvt. Vanwege deze kleine aantallen kan de benoeming of het vertrek van één vrouw grote procentuele verschuivingen veroorzaken.

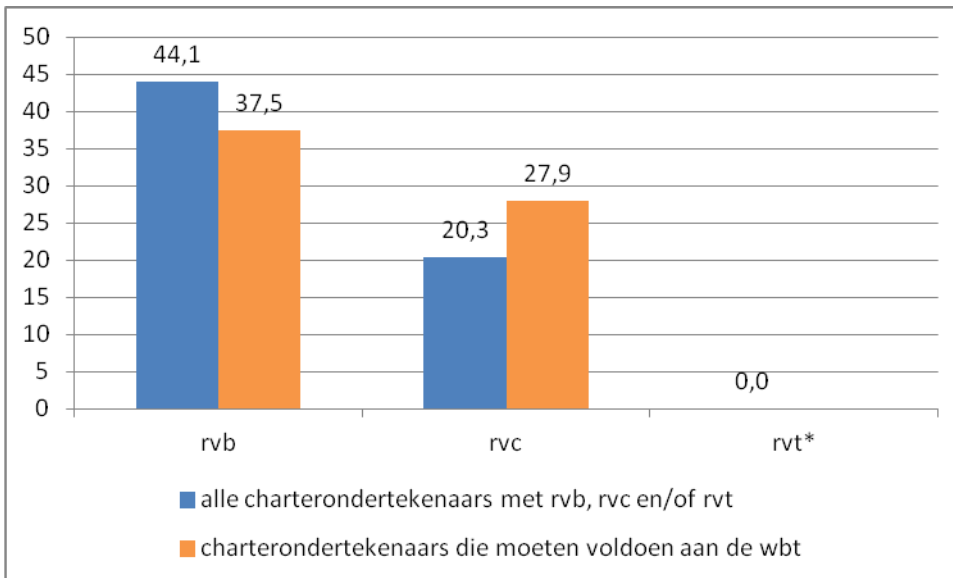
Figuur 9 Evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb, rvc en rvt in 2013 (in percentages van alle charterondertekenaars ($n_{rvb}=121$; $n_{rvc}=59$; $n_{rvt}=61$) en in percentages van charterondertekenaars die vallen onder de Wet bestuur en toezicht ($n_{rvb}=40$; $n_{rvc}=43$))



**De Wet bestuur en toezicht is alleen van toepassing op grote vennootschappen. Charterorganisaties met een rvt zijn geen grote vennootschappen en vallen daarom niet onder de Wet.*

Bron: Monitor Talent naar de top 2013

Figuur 10 Organisaties zonder vrouwen in de rvb, rvc en rvt in 2013 (in percentages van alle charterondertekenaars ($n_{rvb}=121$; $n_{rvc}=59$; $n_{rvt}=61$) en in percentages van charterondertekenaars die vallen onder de Wet bestuur en toezicht ($n_{rvb}=40$; $n_{rvc}=43$))



*De Wet bestuur en toezicht is alleen van toepassing op grote vennootschappen. Charterorganisaties met een rvt zijn geen grote vennootschappen en vallen daarom niet onder de Wet.

Bron: Monitor Talent naar de top 2013

Wanneer de streefcijfers voor een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc niet gehaald worden, moeten bedrijven die onder de Wet bestuur en toezicht vallen in hun jaarverslag uitleggen waarom dat niet gelukt is. Ook moeten ze beschrijven hoe ze van plan zijn in de toekomst alsnog een evenwichtige verdeling te realiseren. Ruim de helft van de bedrijven waar nog geen sprake is van een evenwichtig m/v-verdeling van de zetels in de rvb en rvc heeft dat in het jaarverslag van 2013 ook gedaan.

Voorhoede

De percentages vrouwen in de rvb en rvc van de charterorganisaties zijn overigens aanzienlijk hoger dan die wel gevonden wordt in ander onderzoek. Onderzoek van Elite Group onder de top 100 grootste bedrijven in Nederland laat bijvoorbeeld zien dat in 2011 vrouwen met 6,5% vertegenwoordigd waren in de rvb en met 12,7% in de rvc (Elite Group, 2012). De enquête Vrouwen in besluitvorming (VIB) uit 2012 toont vergelijkbare resultaten voor de 250 grootste bedrijven (7,3% respectievelijk 13%) (Merens, 2012a). In de Dutch Female Board Index 2013, die 85 beursgenoteerde bedrijven ondervraagt, was 4,7% van de bestuurders en 18% van de commissarissen vrouw (Lückerath-Rovers, 2013). De charterondertekenaars vormen duidelijk een voorhoede in het traject naar een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen binnen besturen en toezicht houdende organen. Daarbij moet wel opgemerkt worden dat het in de bovenstaande onderzoeken alleen gaat om de grootste, respectievelijk beursgenoteerde bedrijven. De groep charterondertekenaars is meer divers van samenstelling: ook kleine en niet-beursgenoteerde organisaties hebben zich aangesloten bij het charter.

7. Internationale vergelijking

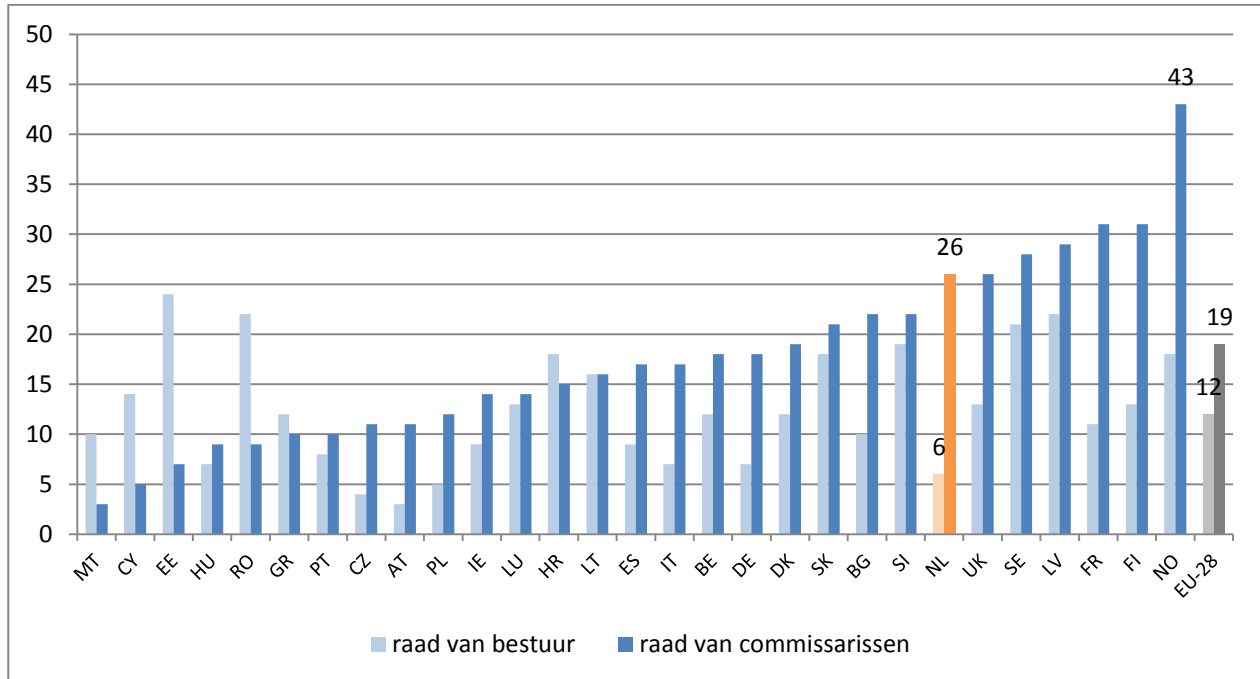
De cijfers van het charter Talent naar de top zijn lastig te vergelijken met internationale gegevens over vrouwen in topfuncties. Dat komt doordat elke studie haar eigen definitie heeft van de 'top' en eigen selectiecriteria opstelt om te bepalen welke organisaties meegenomen worden in het onderzoek. 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 gehanteerd 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. Tot de 'top' worden hier de leden van de raden van bestuur en raden van commissarissen gerekend. Volgens deze database blijkt dat Nederland in 2013 met 26% vrouwen in de raad van commissarissen samen met het Verenigd Koninkrijk een gedeelde 6^e plaats inneemt op de Europese ranglijst, direct achter de Scandinavische landen, Letland en Frankrijk (figuur 11). Het aandeel vrouwen in de raad van bestuur is echter veel lager: met 6% vrouwen bungelt Nederland onderaan de lijst, samen met Oostenrijk, Tsjechië en Polen.

Het grootste effect van het instellen van een wettelijk quotum zien we in Noorwegen. Daar steeg het aandeel vrouwen in het bestuur (rvc en rvb samen) van 22% vóór het invoeren van het quotum tot 42% daarna. Sindsdien is dit aandeel stabiel gebleven. Het aandeel vrouwen in de rvc is nu 43%. Opmerkelijk is dat in Noorwegen één jaar voor het invoeren van het wettelijk quotum al een toename van het aandeel vrouwen in het bestuur te constateren was. Het aantal vrouwen in Noorwegen in uitvoerende functies houdt gelijke tred met de stijging van het percentage vrouwen in de raden van commissarissen. Bovendien volgen niet genoteerde bedrijven de beursgenoteerde bedrijven in deze trend. Ook Frankrijk en Spanje kennen een wettelijke regeling. In Frankrijk heeft dit net als in Noorwegen geleid tot een aanzienlijke toename van het aandeel vrouwen in het bestuur (van 10% in 2009 tot 30% in 2013). In Spanje stijgt het aandeel vrouwen wel, maar zeer langzaam.

Figuur 11 Percentage vrouwen in de top in de grootste beursgenoteerde ondernemingen in de EU-28 en Noorwegen, 2013 (EU-28 en Noorwegen: n=630)



Bron: European Commission, Database Women & men in decision making (2013)

Organisaties: de grootste beursgenoteerde ondernemingen in een land (max. 50). (http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/executives-non-executives/index_en.htm)

In Finland gelden de wettelijke quota alleen voor staatsbedrijven. Deze hebben, samen met de invoering van een corporate governance code, geleid tot een sterke toename van het percentage vrouwen (van 12% in 2003 tot 30% in 2013). Zweden en het Verenigd Koninkrijk kennen geen wettelijke regelingen, maar hebben wel een 'corporate governance code' waarin streefcijfers zijn opgenomen voor m/v-diversiteit in besturen. In beide landen is het aandeel vrouwen sinds de invoering van de van de code gestegen. In Zweden nam het aandeel vrouwen in het bestuur toe van 18% in 2003 naar 27% in 2008. Sindsdien blijft het percentage stabiel. In het Verenigd Koninkrijk steeg het aandeel vrouwen van 13% in 2010 tot 21% in 2013. Letland is het enige land uit de Europese top-6 dat helemaal geen quota, regelingen of codes kent (EU, 2013).

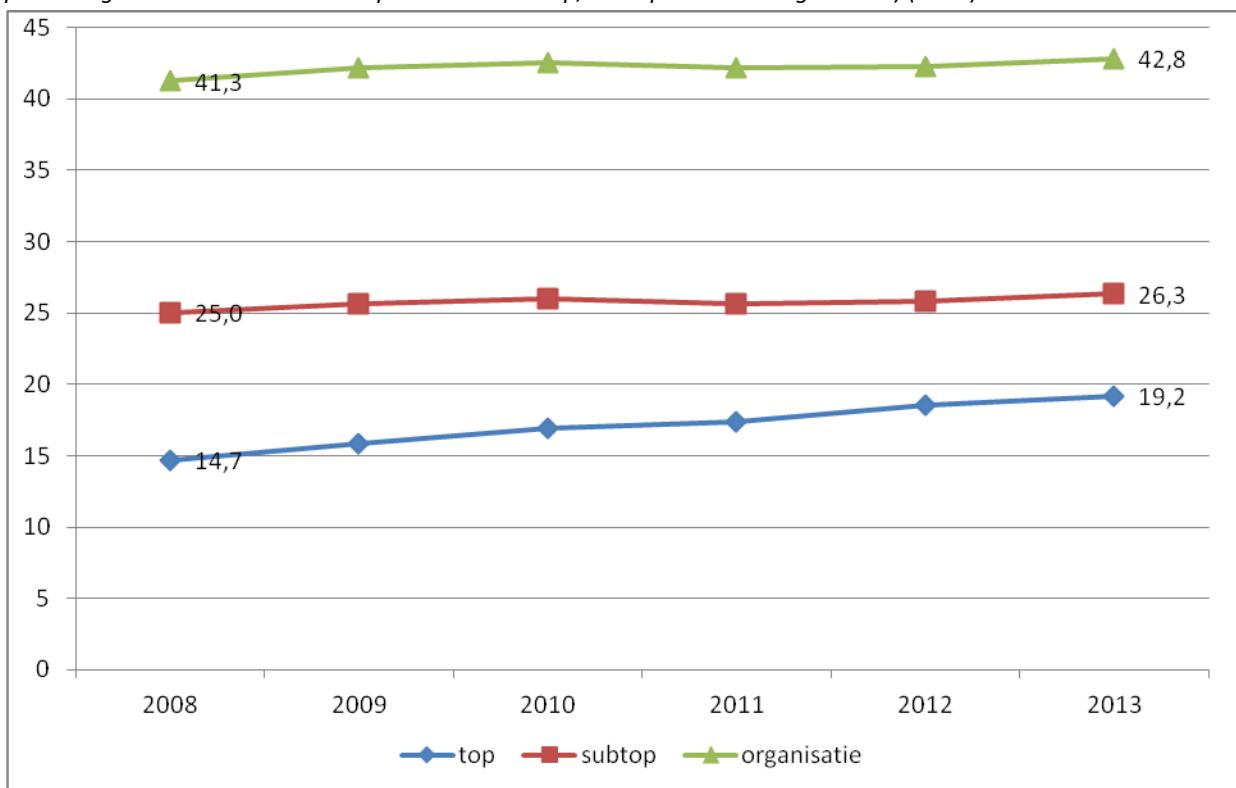
8. Trends en ontwikkelingen bij charterondertekenaars tussen 2008 en 2013

De voorgaande gegevens gaan over de prestaties van de charterondertekenaars in 2013 en de veranderingen ten opzichte van het jaar daarvoor. Voor de charterondertekenaars van het eerste uur (2008 en 2009) is het mogelijk om te analyseren hoe de aandelen vrouwen in de top veranderen. Hieronder bespreken we de 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 19,2% in 2013 (figuur 12). Dat is een stijging van bijna 1 procentpunt per jaar. Als het percentage vrouwen in de top in dit tempo doorgroeit, duurt het echter nog meer dan tien jaar voordat 30% van de topfunctionarissen vrouw is. Het zal zelfs nog tot 2045 duren voor de helft van de topfuncties bezet wordt door een vrouw.¹² Het aandeel vrouwen in de subtop is de afgelopen jaren niet veel veranderd en schommelt tussen de 25 en 26%. Voor de doorstroming naar de top is het van belang dat de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de subtop gelijke tred houdt met het aandeel in de top. Ook het percentage vrouwen in de gehele organisatie blijft relatief stabiel. In zes jaar tijd nam het percentage met slechts 1,5 procentpunt toe van 41,3% naar 42,8%.

Vergelijken we de drie groeilijnen dan blijkt dat bij charterorganisaties het aandeel vrouwen in de top in de loop van de tijd relatief meer toeneemt dan het aandeel vrouwen in de subtop en in de totale organisatie.

Figuur 12 Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie, 2008 – 2013 (in percentages van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) (n=95)



Bron: Monitor Talent naar de top 2013

9. M/V-diversiteitsmanagement: inzet en functioneren

Diversiteitsbeleid is altijd maatwerk: om het aandeel vrouwen in de top te verhogen, kiezen organisaties maatregelen en activiteiten die passen bij hun situatie. Uit onderzoek en de praktijk blijkt echter wel dat aan een aantal belangrijke voorwaarden moet worden voldaan om m/v-diversiteitsbeleid tot een succes te maken. Op basis van de ervaringen van voorgaande jaren hebben we het model Talent naar de top vervangen.

In voorgaande jaren hebben we onderzocht welke afspraken charterorganisaties maakten en wat de kenmerken waren van hun beleid en (HR-)instrumenten. De *inzet* en het *functioneren* van organisaties op het gebied van m/v-diversiteitsbeleid bleven tot nu toe nog onderbelicht. Hoe brengen charterorganisaties hun beleid in de praktijk? Blijft het beleid een papieren tijger of wordt het actief ontwikkeld, uitgedragen en uitgevoerd? Dit jaar is organisaties daarom gevraagd een objectief beeld te geven over wat er in hun organisatie is gerealiseerd. Op zes dimensies waarvan uit onderzoek en praktijk blijkt dat ze een rol spelen, wordt vastgesteld hoever charterorganisaties gevorderd zijn met het realiseren van diversiteit en op welk ontwikkelingsniveau zij zich bevinden. Op die manier wordt inzicht verkregen in het gedrag dat werkelijk binnen organisaties plaatsvindt.

We onderscheiden zes dimensies: leiderschap, strategie en management, HRu-management, communicatie, kennis en vaardigheden en klimaat. Elke dimensie wordt gemeten aan de hand van een aantal vragen over de mate waarin de organisatie haar beleid heeft gerealiseerd en uitvoert. Per dimensie wordt een score berekend die het ontwikkelingsstadium van de organisatie aangeeft. De scores lopen uiteen van niveau 1 'oriëntatie' tot niveau 4 'beheersing'. We beschrijven deze niveaus hieronder.

Niveau 1 – Oriëntatiefase: “We verkennen de mogelijkheden”

In de oriëntatiefase bezint de organisatie zich op de mogelijkheden voor het realiseren van m/v-diversiteit in (de top van) de organisatie. De bestaande situatie en gewenste situatie worden geanalyseerd en de oplossingsrichtingen om de gewenste situatie te realiseren verkend. Op basis van deze analyse wordt bepaald welke strategie gevolgd moet worden en welke activiteiten moeten worden uitgevoerd om tot het gewenste eindresultaat te komen.

Niveau 2 – Ontwikkelingsfase: “We zijn gestart”

In deze fase worden strategie en activiteiten ontwikkeld en vastgelegd in een plan van aanpak. Er worden afspraken gemaakt over het nakomen ervan en het realiseren van de doelen. Er is een planning en strategie en activiteiten worden in gang gezet.

Niveau 3 – Realisatiefase: “Het werk is in volle gang”

In de realisatiefase is het werk in volle gang: de strategie wordt gevolgd, de ontwikkelde activiteiten uitgevoerd en gemaakte afspraken in de praktijk nagekomen. Strategie en beleid zijn niet volmaakt en er blijft ruimte voor experimenten. Mogelijkheden tot verbetering van strategie en beleid zijn zeker mogelijk.

Niveau 4 – Beheersingsfase: “Wij hebben het in de vingers”

In deze fase staat het volbrengen van activiteiten om gestelde doelen te realiseren centraal. De organisatie is bekwaam in het realiseren van de diversiteitsdoelen, duidelijk is wat werkt. Evaluatie van strategie en beleid maakt nadrukkelijk deel uit van de beheersingsfase, voortdurende verbetering is het streven.

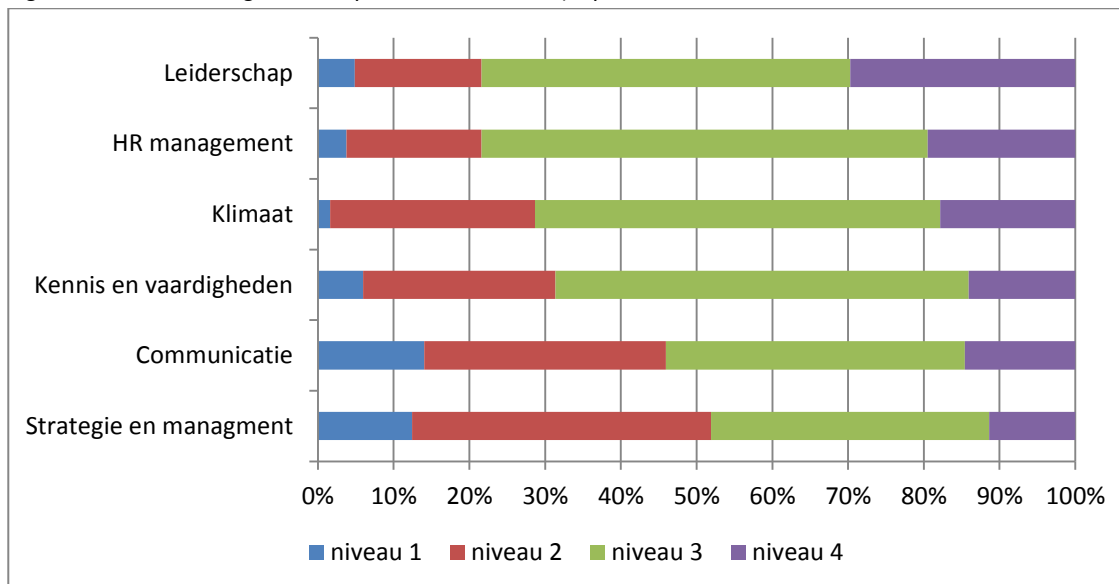
Inzet en functioneren

Hieronder beschrijven we de prestaties van de charterorganisaties op de zes bovengenoemde dimensies. In hoofdstuk 9 analyseren we of de inzet en het functioneren van organisaties ook daadwerkelijk effect hebben op de groei van het aandeel vrouwen in de top.

Figuur 13 laat voor elke dimensie zien hoeveel organisaties zich in de verschillende ontwikkelingsstadia bevinden. Leiderschap blijkt gemiddeld het meest ontwikkeld te zijn: bijna 30% van de charterorganisaties heeft niveau 4, de beheersingsfase, bereikt en bijna de helft (49%) niveau 3 (realisatiefase). Strategie en management en communicatie zijn gemiddeld het minst ontwikkeld. Voor strategie en management geldt dat meer dan de helft (52%) van de organisaties zich op niveau 2 (ontwikkelingsfase) of lager bevindt en weinig organisaties (12%) op niveau 4. Ook voor communicatie geldt op basis van hun eigen rapportages dat bijna de helft (46%) van de organisaties zich op niveau 2 of lager bevindt.

Organisaties die een hoog ontwikkelingsniveau hebben gerealiseerd op één dimensie, hebben vaak ook hoge ontwikkelingsniveaus op de andere dimensies.¹³

Figuur 13 Ontwikkelingsniveaus per dimensie 2013 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=185)



Bron: Monitor Talent naar de top 2013

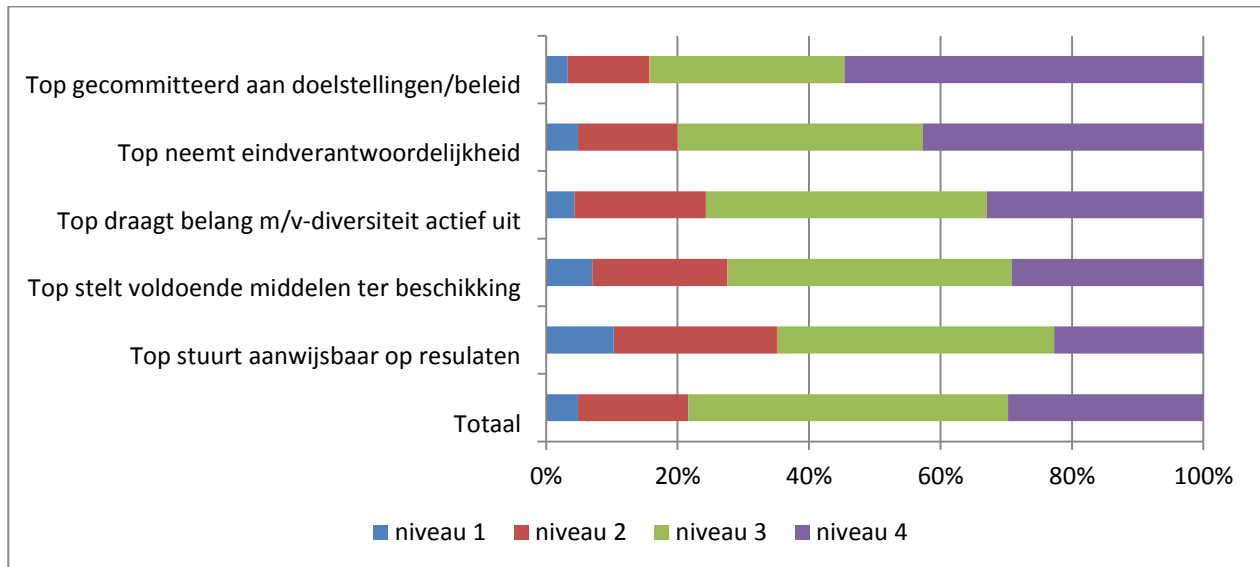
Er zijn geen grote verschillen tussen de sectoren. Elke sector kent ver ontwikkelde en minder ver ontwikkelde organisaties op elke dimensie. Wel bevinden organisaties in de zakelijke dienstverlening (zoals advocatuur, handel, horeca, schoonmaak, consultancy) zich gemiddeld in een iets verder gevorderd ontwikkelingsstadium op het gebied van HR-management, communicatie en klimaat dan organisaties uit de publieke en non-profit sector (zoals gezondheidszorg, onderwijs en onderzoek en overheid).¹⁴

Hieronder worden de dimensies en de ontwikkelingsniveaus van organisaties op de verschillende dimensies meer gedetailleerd beschreven. De figuren 13 tot en met 18 laten voor elke dimensie zien in hoeverre organisaties de verschillende aspecten van strategie en beleid in de praktijk hebben ontwikkeld en gerealiseerd.

Leiderschap

Leiderschap betreft de manier waarop leiders de organisatie op koers houden en inspireren tot het behalen van ambities en resultaten. Hoe serieus neemt de top m/v-diversiteitsbeleid? In welke mate voelt de top zich verantwoordelijk voor dit beleid? Wordt het belang van m/v-diversiteitsbeleid actief door de top uitgedragen, de uitvoering gestimuleerd en toegezien op het bereiken van de gewenste resultaten? In hoeverre zijn voor het realiseren van de doelstellingen voldoende middelen voorhanden?

Figuur 14 Ontwikkelingsniveau leiderschap 2013 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=185)



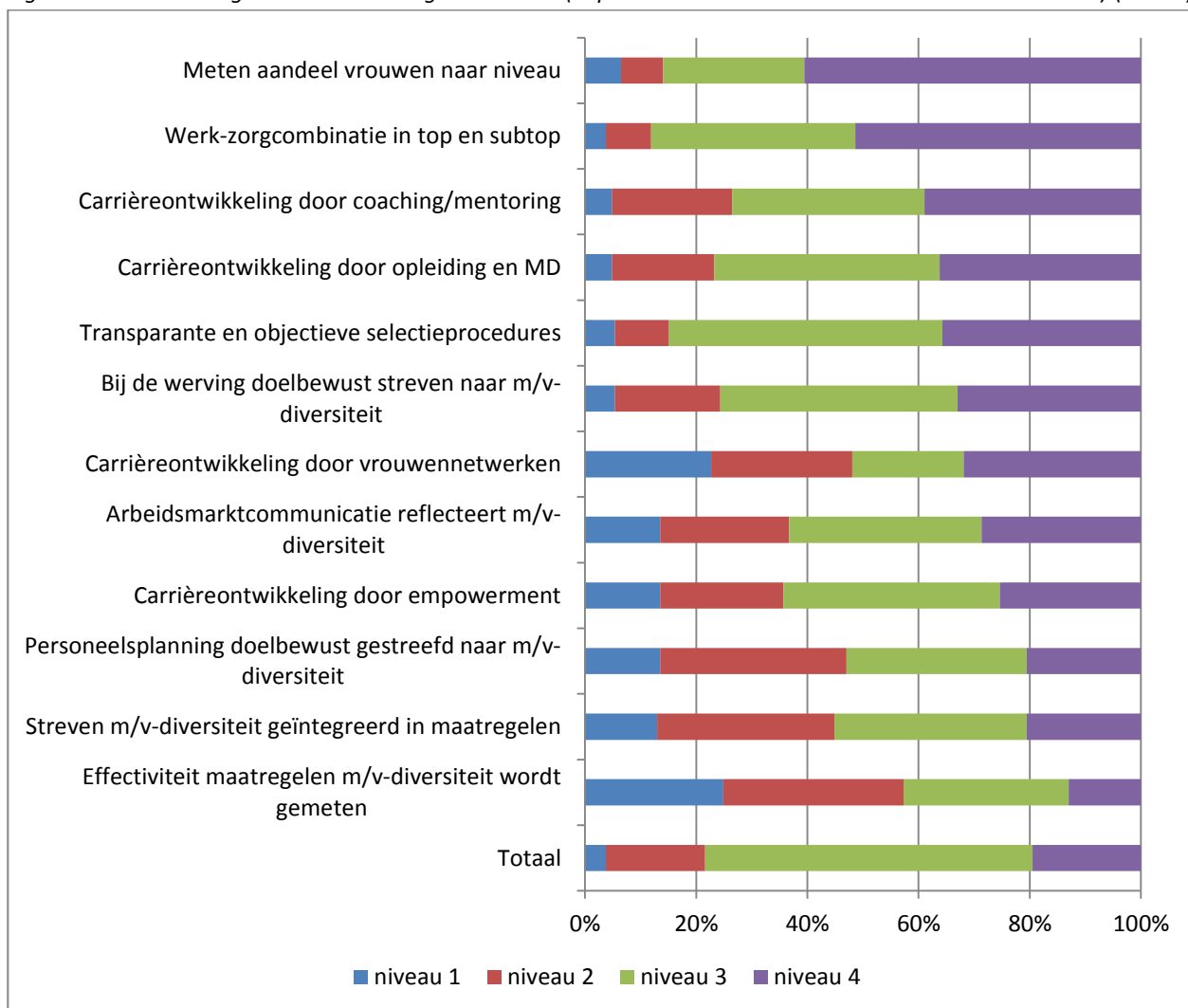
Bron: Monitor Talent naar de top 2013

Commitment van de top en is het meest gerealiseerd bij charterorganisaties, evenals het nemen van eindverantwoordelijkheid voor diversiteitsbeleid door de top. Meer dan 80% van de organisaties heeft hierop de realisatiefase (niveau 3) of beheersingsfase (niveau 4) bereikt. Het beschikbaar stellen van voldoende middelen om de diversiteitsdoelstellingen te kunnen realiseren en het aanwijsbaar sturen op het bereiken van gewenste resultaten zijn binnen deze dimensie het minst ver ontwikkeld.

HR-management

Deze dimensie betreft de mate waarin organisaties HR-beleid en activiteiten weloverwogen gebruiken om m/v-diversiteit te realiseren. Het omvat het combineren van werk en privé, werving- en selectie, loopbaanplanning en loopbaanontwikkeling. Door empowerment kunnen vrouwen worden gestimuleerd tot carrièreontwikkeling. De mate waarin proces en resultaten worden gemonitord is binnen deze dimensie ook een punt van aandacht. In hoeverre ook is aandacht voor m/v-diversiteit verankerd in het HR-beleid.

Figuur 15 Ontwikkelingsniveau HR-management 2013 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=185)



Bron: Monitor Talent naar de top 2013

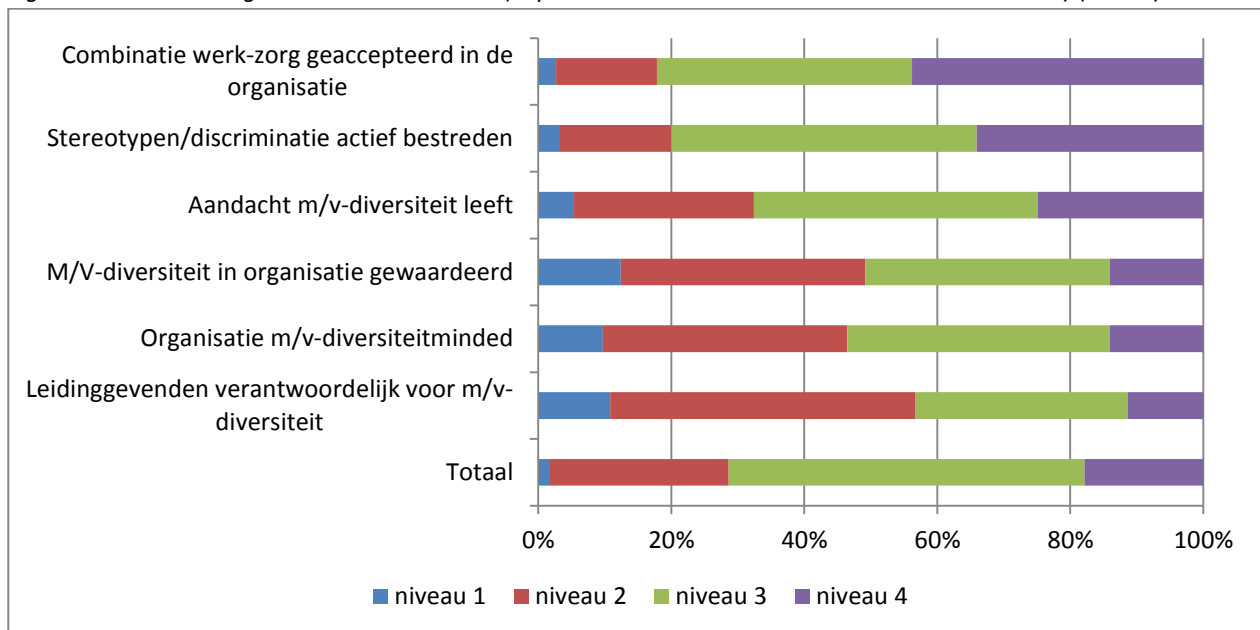
HR-management is bij de charterorganisaties op een groot aantal onderdelen ver ontwikkeld. Het meten van het aandeel vrouwen naar functieniveau en het inzetten van HR-instrumenten en regelingen werk en zorg te combineren in de top en subtop zijn het meest gerealiseerd. Meer dan de helft van de charterorganisaties bevindt zich hier in de beheersingsfase (niveau 4). Ook begeleiding van de carrièreontwikkeling van vrouwen door middel van coaching en mentoring en door middel van opleiding

en management development zijn bovengemiddeld gerealiseerd, evenals het voorkomen van subjectiviteit en stereotypering door transparante werving- en selectieprocedures. Het meten van de effectiviteit van HR-maatregelen ten behoeve van het verbeteren van beleid is het minst ver ontwikkeld. Slechts 13% van de organisaties heeft hier niveau 4 gerealiseerd, terwijl een kwart zich in de oriëntatiefase (niveau1) bevindt.

Klimaat

Het klimaat van de organisatie kan m/v-diversiteit bevorderen. In hoeverre wordt m/v-diversiteit in de gehele organisatie gewaardeerd? Leeft aandacht voor m/v-diversiteit? Voelen managers zich verantwoordelijk voor het realiseren van m/v-diversiteit? Worden stereotypen, vooroordelen en discriminatie bestreden? Is het combineren van werk met zorgtaken geaccepteerd in de organisatie?

Figuur 16 Ontwikkelingsniveaus klimaat 2013 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=185)



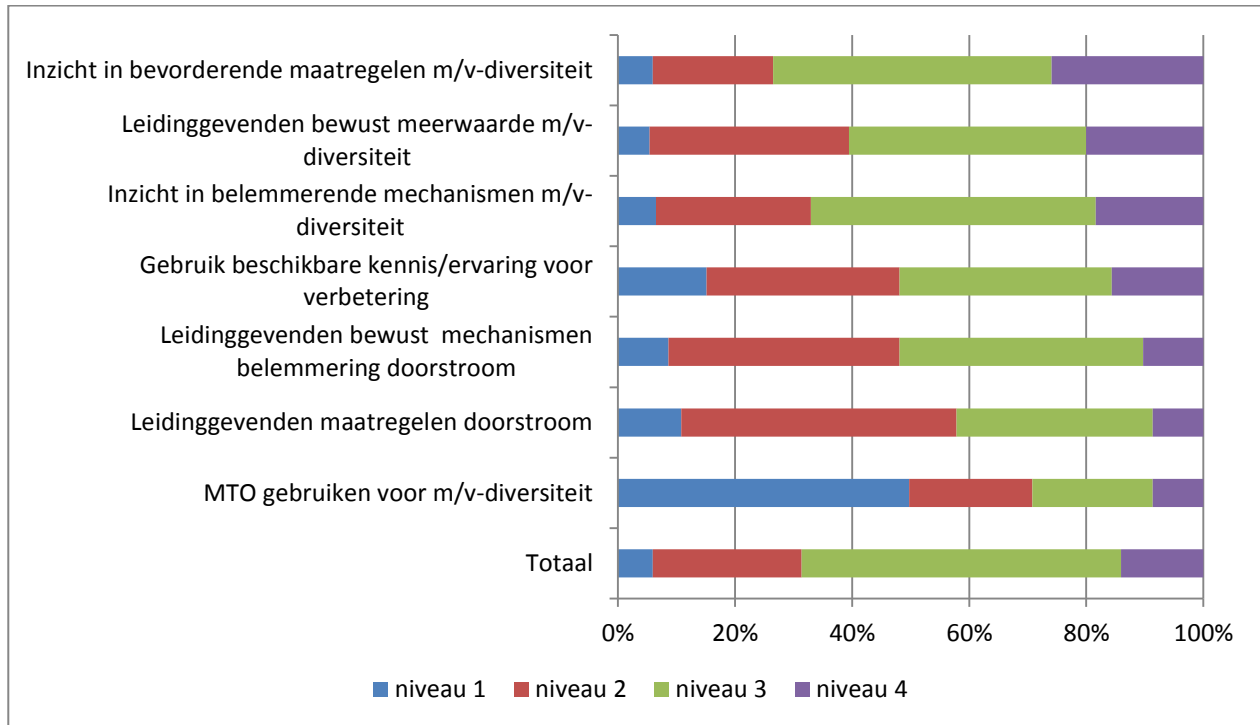
Bron: Monitor Talent naar de top 2013

Binnen deze dimensie worden enkele aspecten veelvuldig gerealiseerd, andere minder. Vooral acceptatie van het combineren van werk met zorgtaken en het actief bestrijden van stereotypen, vooroordelen en discriminatie zijn ver ontwikkeld. Meer dan drie kwart van de organisaties realiseert hier niveau 3 of 4. Verantwoordelijkheid voor het realiseren van m/v-diversiteit bij leidinggevendens is het minst ontwikkeld en biedt mogelijkheden voor verbetering. Ook het door medewerkers ervaren worden van de organisatie als diversiteitminded en waardering van m/v-diversiteit door de gehele organisatie heen bieden mogelijkheden voor verbetering. Ongeveer de helft van de organisaties bevindt zich op deze aspecten in de oriëntatie- of ontwikkelingsfase (niveau 1 of 2).

Kennis en vaardigheden

Om beleid uit te voeren en resultaten te kunnen boeken, is het van belang dat managers en staf weten welke mechanismen m/v-diversiteit belemmeren en welke maatregelen m/v-diversiteit bevorderen. In welke mate zijn managers zich bewust van de meerwaarde van m/v-diversiteit? Wordt beschikbare kennis en inzicht gebruikt om de resultaten op het gebied van m/v-diversiteit te verbeteren?

Figuur 17 Ontwikkelingsniveaus kennis en vaardigheden 2013 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=185)



Bron: Monitor Talent naar de top 2013

Inzicht in de maatregelen die m/v-diversiteit bevorderen is het verst ontwikkeld bij charterorganisaties. Ruim een kwart van de organisaties heeft de beheersingsfase (niveau 4) bereikt en bijna de helft de realisatiefase (niveau 3). Minder ver gerealiseerd is dat leidinggevenden maatregelen inzetten om de doorstroom van vrouwen naar de top bevorderen. Meer dan de helft van de organisaties bevindt zich hier in de oriëntatie- of ontwikkelingsfase (niveau 1 of 2). Ontwikkelruimte zit er ook bij het bewustmaken van leidinggevenden van de mechanismen die m/v-diversiteit bevorderen. Het gebruiken van medewerkerstevredenheidsonderzoeken om te sturen op m/v-diversiteit gaat voor veel organisaties niet op omdat tevredenheidsonderzoek niet wordt uitgevoerd.

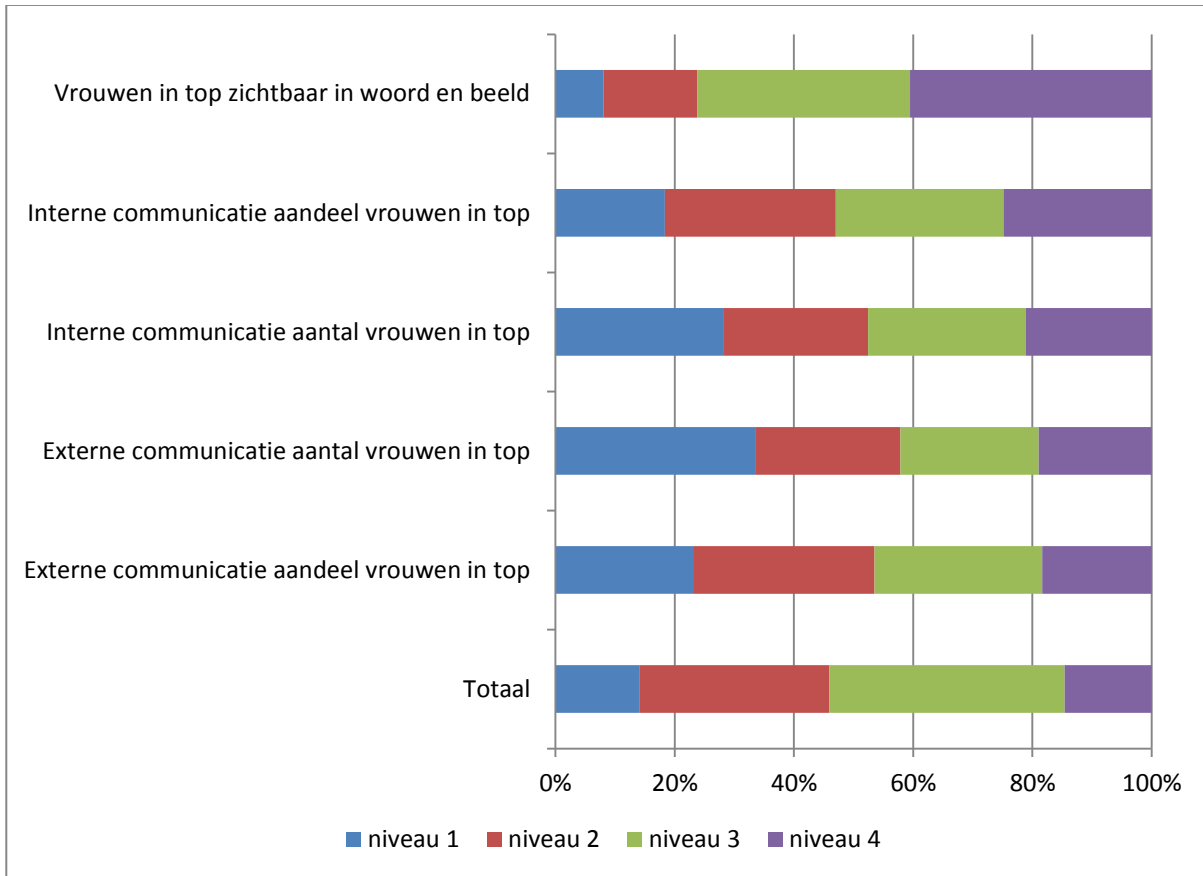
Communicatie

Hier gaat het om de mate waarin een organisatie haar visie, gevoelde urgentie, doelen en de maatregelen voor diversiteit zichtbaar en hoorbaar uitdraagt. Dit kan via de geëigende kanalen voor interne en externe communicatie. In hoeverre communiceert de organisatie intern en extern bewust

over haar streven om het aantal vrouwen in topfuncties te verhogen? In welke mate zijn vrouwen in hogere functies zichtbaar in woord en beeld?

Zichtbaarheid van vrouwen in woord en beeld is bij charterorganisaties het meest ontwikkeld. Twee vijfde van de charterorganisaties heeft niveau 4 gerealiseerd (beheersingsfase). Ook de interne communicatie is binnen deze dimensie bovengemiddeld ontwikkeld. Externe communicatie over het aantal vrouwen in hogere functies en over het streven om het aandeel vrouwen in de top te verhogen zijn het minst gerealiseerd.

Figuur 18 Ontwikkelingsniveaus communicatie 2013 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=185)

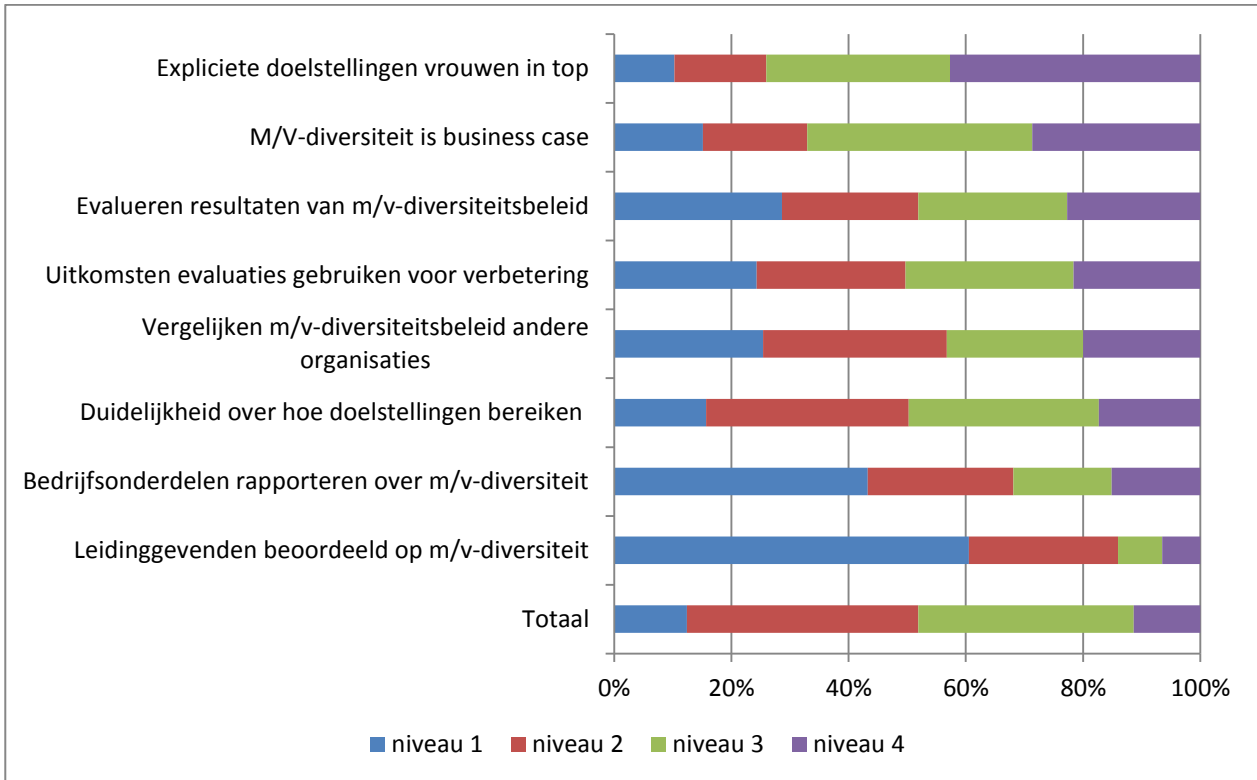


Bron: Monitor Talent naar de top 2013

Strategie en management

Groei van het aandeel vrouwen in de top vergt concreet beleid en maatregelen door de organisatie heen. Meer vrouwen in gezichtsbepalende functies is immers niet alleen een zaak van HRM, maar ook of juist een zaak van het lijnmanagement. Is m/v-diversiteit een business case voor de organisatie? Worden doelstellingen voor het aandeel vrouwen in de top nagevolgd? Wordt gerapporteerd over het realiseren van de diversiteitsdoelstellingen en worden leidinggevendens beoordeeld op het realiseren ervan? Worden de resultaten van het m/v-diversiteitsbeleid geëvalueerd en worden de uitkomsten gebruikt om het beleid te verbeteren?

Figuur 19 Ontwikkelingsniveau strategie en management 2013 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=185)



Bron: Monitor Talent naar de top 2013

Binnen deze dimensie zijn er grote verschillen in ontwikkeling op de afzonderlijke aspecten. Het expliciet nastreven van m/v-diversiteitdoelstelling is het meest gerealiseerd door charterorganisaties, evenals de business case voor diversiteit. Bij het evalueren, het gebruiken van evaluaties en benchmarken van beleid zijn er grote verschillen tussen organisaties: in elke ontwikkelingsfase bevindt zich ongeveer een kwart van de organisaties. Beoordeling van leidinggevendens op het realiseren van deze doelstellingen is het minst gerealiseerd. Ruim 60% van de organisaties bevindt zich in de oriëntatiefase (niveau 1). Ook rapporteren over het realiseren van m/v-diversiteitsdoelstellingen door bedrijfsonderdelen is minder dan gemiddeld ontwikkeld binnen deze dimensie.

10. Effectiviteit van m/v-diversiteitsbeleid

Charterorganisaties hebben de afgelopen jaren 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 hoeverre heeft het diversiteitsbeleid van organisaties nu effect gehad? Welke aanpak zorgt nu daadwerkelijk voor een grotere doorstroom van vrouwen naar de top?

Eerdere studies hebben laten zien dat er veel theoretische inzichten bestaan (Merens, 2012b; Foster Curtis en Dreachslin, 2008; Henderikse et al., 2007; Van Luijn, 2004), maar dat we nog steeds relatief weinig weten over de effecten van m/v-diversiteitsbeleid. In de Monitor 2012 zijn – voor het eerst in Nederland – de effecten onderzocht van de maatregelen die organisaties nemen op het aandeel vrouwen in de top (Pouwels en Henderikse, 2013). Het ging daarbij vooral over de afspraken die organisaties hebben gemaakt en de kenmerken van hun beleid en (HR-)instrumenten. De focus lag op het *aantal* maatregelen dat organisaties inzetten en op de *soorten* (HR-)instrumenten die binnen organisaties beschikbaar zijn. De beschikbaarheid van maatregelen en instrumenten zegt echter nog niets over het gebruik en de uitvoering ervan in de dagelijkse praktijk.

In de Monitor 2013 gaan we een stap verder door ook naar de *inzet* en het *functioneren* van organisaties ten aanzien van diversiteitsbeleid te kijken. We analyseren de inzet en het functioneren van 165 charterorganisaties op eerder genoemde zes deelgebieden en onderzoeken in hoeverre deze van invloed zijn op de toename van het aandeel vrouwen in de top.

Om de effecten van de inzet en het functioneren te toetsen wordt gebruik gemaakt van een multivariate regressieanalyse met een vertraagde afhankelijke variabele (zie ook Pouwels en Henderikse (2013) en Groeneveld en Verbeek (2012)). Bijlage 2 geeft meer informatie over de analyseprocedure.

Leiderschap, kennis en vaardigheden, strategie en management en klimaat

Uit de analyses blijkt dat er vier dimensies zijn die effect hebben op het aandeel vrouwen in de top: leiderschap, kennis en vaardigheden, strategie en management en klimaat.

Leiderschap

De inzet en het functioneren van organisaties op het gebied van m/v-diversiteit zijn van invloed op het aandeel vrouwen in de top. In de eerste plaats is leiderschap ten aanzien van m/v-diversiteit van belang. Uit de Monitor 2012 kwam al naar voren dat commitment van de CEO/directie aan de diversiteitsdoelstellingen bijdraagt aan een succesvolle doorstroom van vrouwen naar de top. Nu blijkt eens te meer dat sterk leiderschap ten aanzien van m/v-diversiteit van invloed is op de toename van het aandeel vrouwen in de top. Leiderschap gaat verder dan het uitdragen van commitment alleen; het gaat over de manier waarop leiders de organisatie op koers houden en stimuleren tot het behalen van de gewenste ambities en resultaten. Hoe verder ontwikkeld het niveau van leiderschap, hoe hoger het aandeel vrouwen in de top.¹⁵

Kennis en vaardigheden

Ook de kennis, vaardigheden en ervaring van de organisatie op het gebied van m/v-diversiteit spelen een rol. Naarmate managers en staf meer inzicht hebben in de mechanismen die een rol spelen bij het bevorderen van m/v-diversiteit en naarmate ze die kennis beter benutten voor het verbeteren van m/v-diversiteit, is het aandeel vrouwen in de top.¹⁶

Strategie en management

Een top die zich daaraan committeert, is 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. Strategie en management blijken dan ook van groot belang om de diversiteitsdoelstellingen goed te vertalen naar alle niveaus binnen de organisatie, om concreet beleid te ontwikkelen en te verankeren in de lijnorganisatie. In organisaties waar strategie en management sterk ontwikkeld zijn, is het aandeel vrouwen in de top hoger.¹⁷ Dit resultaat versterkt de bevindingen uit de Monitor 2012, waaruit bleek dat organisaties die – op papier – over een breed palet aan maatregelen beschikken om diversiteit te verankeren in de lijnorganisatie, een paar jaar later een hogere doorstroom van vrouwen naar de top wisten te realiseren.

Klimaat

Het klimaat in een organisatie - de gemeenschappelijke houding en perceptie ten aanzien van m/v-diversiteit - heeft eveneens effect op het aandeel vrouwen in de top. Organisaties waar een gunstig klimaat is gerealiseerd ten aanzien van m/v-diversiteit, hebben een groter aandeel vrouwen in de top dan organisaties met een klimaat dat minder bevorderlijk is voor m/v-diversiteit.¹⁸

HR-management en communicatie geen effect

Er zijn twee dimensies die in de analyses geen aantoonbaar effect laten zien op het aandeel vrouwen in de top: HR-management en communicatie. Organisaties die een sterk ontwikkeld HR-beleid hebben en veel HR-maatregelen gebruiken om m/v-diversiteit te realiseren, hebben niet meer of minder vrouwen in de top dan organisaties met een minder sterk ontwikkeld HR-management.¹⁹

Het *klimaat* waarbinnen dit HR-beleid vorm krijgt doet dit dus wel, zoals we hierboven hebben laten zien. Klaarblijkelijk gaat het om vragen als: in hoeverre wordt m/v-diversiteit in de gehele organisatie gewaardeerd en in hoeverre zijn HR-maatregelen geaccepteerd in de organisatie?

Communicatie van de organisaties over haar visie, doelen en maatregelen voor m/v-diversiteit heeft eveneens geen effect op het aandeel vrouwen in de top.²⁰ Uit de Monitor 2012 kwam al naar voren dat het hebben van veel communicatiemaatregelen niet noodzakelijk bijdraagt aan meer vrouwen in de top. Uitsluitend het vergroten van de zichtbaarheid van vrouwen in woord en beeld had effect. Dit specifieke kenmerk van communicatie is niet meer apart onderzocht in de Monitor 2013.

Motivatie heeft effect op m/v-diversiteitsbeleid

De motivatie van organisaties om te streven naar meer vrouwen in de top (zie figuur 3) hangt samen met hun inzet en functioneren op twee belangrijke dimensies m/v-diversiteitsbeleid. Organisaties voor wie 'gelijke kansen bieden' of het 'vergroten van productiviteit en innovativiteit' de belangrijkste motivatie vormt om m/v-diversiteitsbeleid te voeren, hebben doorgaans een beter ontwikkeld beleid op het gebied van leiderschap²¹ en kennis en vaardigheden²² zijn bij deze organisaties verder ontwikkeld dan bij organisaties met andere motieven. Er is geen effect van de motivatie van organisaties op het aandeel vrouwen in de top.

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 185 charterorganisaties uit 2013 zijn 7 charterondertekenaars geselecteerd die voldoen aan de essentiële voorwaarden voor een succesvol diversiteitsbeleid en die tevens goede resultaten hebben geboekt in 2013. 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 2013;
- de organisatie hoort binnen de sector bij de 25% die tussen 2012 en 2013 de sterkste groei hebben gerealiseerd;
- de organisatie heeft in 2013 aanwijsbaar beleid om een hogere toestroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent in topfuncties te bereiken.

Ook is er één van de nieuwe charterondertekenaars geselecteerd op basis van veelbelovend en kansrijk m/v-diversiteitsbeleid.

Belangrijke voorwaarden voor een succesvol diversiteitsbeleid

Leiderschap

M/V-diversiteit heeft de meeste kans van slagen als de top vindt dat diversiteit belangrijk is en dit ook actief uitdraagt. Als leiders helpen om de organisatie op koers te houden, als zij inspireren tot het behalen van ambities en resultaten, als de top m/v-diversiteitsbeleid serieus neemt en zich verantwoordelijk voelt voor dit beleid, als de top de uitvoering stimuleert, voldoende middelen ter beschikking stelt en toeziet op het bereiken van de gewenste resultaten. Uit analyses van de Monitor 2013 blijkt dat in organisaties waar leiderschap sterk ontwikkeld is, het aandeel vrouwen in de top groter is.

Strategie en management

Voor een toename van het aandeel vrouwen in de top van de organisatie is het van belang om de diversiteitsdoelstellingen goed te vertalen naar alle niveaus binnen de organisatie en stevig te verankeren in de lijnorganisatie: een business case formuleren voor m/v-diversiteit, rapporteren over het realiseren van de diversiteitsdoelstellingen en leidinggevendend daarop beoordelen, resultaten van m/v-diversiteitsbeleid regelmatig evalueren en gebruiken om het bestaande beleid te verbeteren. De analyses uit de Monitor 2013 tonen aan dat het aandeel vrouwen in de top hoger is naarmate strategie en management in een organisatie sterker ontwikkeld zijn.

Kennis en vaardigheden

Om succesvol diversiteitsbeleid te ontwikkelen en uit te voeren, is het van belang dat managers en weten welke mechanismen m/v-diversiteit belemmeren en welke maatregelen m/v-diversiteit bevorderen. De analyses uit de Monitor 2013 laten zien dat organisaties met ver ontwikkelde kennis en vaardigheden over m/v-diversiteit in organisaties een groter aandeel vrouwen in de top weten te realiseren.

Klimaat

Om resultaten te boeken is het essentieel dat m/v-diversiteitsbeleid ondersteund wordt door een organisatieklimaat waarin m/v-diversiteit leeft en wordt gewaardeerd en waarin stereotypen en vooroordelen actief worden bestreden. De Monitor 2013 maakt duidelijk dat organisaties die een organisatieklimaat hebben gerealiseerd dat 'diversiteitsminded' is en waarin m/v-diversiteit breed wordt gewaardeerd, een hoger aandeel vrouwen in de top hebben dan organisaties waarin een dergelijk klimaat ontbreekt.

Aansprekende voorbeelden van charterondertekenaars

De commissie beschouwt Accor Hospitality Nederland, Dimence, EW Facility Services, het Kadaster, Nysingh advocaten en notarissen, Schiphol Group en Universiteit Twente 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 Woonstad Rotterdam 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.

Accor Hospitality Nederland voert een transparant selectiebeleid. Elke vorm van discriminatie wordt bestreden en bij de werving en selectie van medewerkers worden richtlijnen gevolgd om objectiviteit te waarborgen. Managers krijgen via e-learning voorlichting over diversiteit. Voor iedere vacature wordt gericht gekeken of er een vrouw beschikbaar is en minimaal twee vrouwen uitgenodigd voor een gesprek. Onderzocht wordt wat de succesfactoren zijn van vrouwen die binnen Accor zijn doorgegroeid. Ook wordt in kaart gebracht wat belemmeringen zijn bij de doorstroom van vrouwen naar de top en hoe deze belemmeringen weggehaald kunnen worden.

Bij *Dimence* is de uitvoering van beleid primair belegd bij de raad van bestuur en het lijnmanagement. Het streven naar meer vrouwen in de top is geïntegreerd in de HR-maatregelen. Het HRM beleid en de bijbehorende instrumenten wordt ingezet om vrouwelijk talent te erkennen, te herkennen en te laten groeien. Vrouwen worden gestimuleerd om door te groeien en door scholing en informatie-uitwisseling met andere vrouwen, krijgen zij handvatten geboden om dit daadwerkelijk te realiseren.

EW Facility Services kende in 2013 een sterke groei van het aandeel vrouwen in de top. De toegevoegde waarde van m/v-diversiteit wordt breed gedragen binnen de top en is geborgd in de cultuur van de

organisatie. Cruciaal vindt men daadwerkelijke en zichtbare diversiteit in de top van de organisatie. Op resultaten wordt gestuurd met gerichte maatregelen en goede begeleiding van talentvolle vrouwen. Het ingezette diversiteitsbeleid is consistent en toekomstbestendig.

De top van het *Kadaster* is zeer gecommitteerd aan de diversiteitsdoelstellingen en draagt deze in woord en daad uit in de organisatie. Men erkent het belang van een aanjaagbeleid om het onderwerp op de agenda te houden. Voor diversiteitsacties worden voldoende middelen vrijgemaakt en deze worden gerealiseerd conform plan. De arbeidsvoorwaarden, cultuur, ontwikkelingsmogelijkheden en de mogelijkheden om flexibel en in deeltijd te werken, maken het Kadaster een bijzonder vrouw- en gezinsvriendelijke organisatie. De afgesproken Charterdoelstelling wordt jaarlijks besproken en geëvalueerd in de Directie Raad.

Doorgroei van vrouwen naar de top betekent voor *Nysingh advocaten en notarissen* duidelijke afspraken maken over de te bereiken doelstellingen. Jaarlijks wordt met medewerkers de ambitie besproken en medewerkers die door willen groeien en daarvoor de capaciteiten hebben, worden begeleid. Er is oog voor balans tussen werk en privé en daarom is het mogelijk om als compagnon in de top vier dagen te werken. M/V-diversiteit wordt met vastgestelde regelmaat geëvalueerd en de uitkomsten worden gebruikt om het m/v-diversiteitsbeleid te verbeteren.

Voor het derde jaar op rij heeft de *Schiphol Group* een toename van het aandeel vrouwen in de top gerealiseerd. De Schiphol Group vindt diversiteit zeer belangrijk en doet veel moeite om diversiteit te realiseren. Door actieve sturing op m/v-diversiteit is het target van 30% vrouwen in de top voor 2014 reeds in 2013 gerealiseerd. De Schiphol Group kent een succesvol netwerk Women On Air, een Female Leadership Programma, Culture Awareness is opgenomen in het Leiderschapsprogramma en er zijn heldere afspraken over werving, selectie en benoeming.

Het College van bestuur en de Raad van Toezicht van de *Universiteit Twente* sturen actief op diversiteit, zowel in beleidsmaatregelen, als door het ter beschikking stellen van financiën, selectie op sleutelposities en inbedding in de planning en control-cyclus. De Universiteit Twente heeft een heldere strategie en een diversiteitbeleid met drie invalshoeken:

1. Vrouwen worden vaardig in strategische sturing geven aan hun loopbaan
2. Beleid dat er voor zorgt dat de effecten voor vrouwen en mannen hetzelfde zijn
3. Beïnvloeden van de organisatiecultuur door bewustzijn te verhogen en congruente sturing vanuit de lijn met aansluitende interventies

De universiteit heeft een ambassadeursnetwerk m/v-diversiteit waarin alle faculteiten zijn vertegenwoordigd door een wetenschapper uit de top. Zij monitoren de voortgang van beleid en rapporteren hun bevindingen aan het College van Bestuur.

Woonstad Rotterdam heeft het Charter Talent naar de Top in 2013 ondertekend. Aanleiding voor het ondertekenen van het charter was de erkenning dat een divers personeelsbestand tot betere prestaties leidt, maar in het management nog onvoldoende diversiteit aanwezig was. Werk maken van diversiteit is door Woonstad Rotterdam als een belangrijke prioriteit benoemd. Omdat de verdeling tussen vrouwen

en mannen in het personeelsbestand nagenoeg gelijk is, vindt Woonstad Rotterdam het realistisch om te streven naar een vertegenwoordiging van 50% vrouwen in management posities. Een stevige ambitie waaraan gewerkt gaat worden met een stevig plan van aanpak.

12. Conclusies

Het charter werkt. De charterorganisaties boeken in 2013 opnieuw vooruitgang. Ondanks het moeilijk economisch klimaat is het aandeel vrouwen in de top dit jaar licht gestegen. Het aandeel vrouwen in de subtop is substantieel toegenomen. Het reservoir om topvrouwen uit te selecteren wordt dus groter en er lijken voor de toekomst in potentie voldoende vrouwen aanwezig om doorstromen naar de top duurzaam te vergroten. Voor een structurele stijging van het aandeel vrouwen in de top is het van cruciaal belang alert te blijven op behoud van vrouwelijk toptalent, het voorkomen van uitstroom en zorg te dragen voor een goede doorstromen naar de top. Als de ontwikkelingen in dit tempo doorgaan, zal het nog tot 2054 duren voor 50% van de topfuncties wordt bezet door een vrouw.

Met de nieuwe Wet bestuur en toezicht, die op 1 januari 2013 van kracht is geworden, wordt gestreefd naar een evenwichtig aandeel (30%) van vrouwen en mannen in de raad van bestuur (rvb) en de raad van commissarissen (rvc) van grote vennootschappen. Met gemiddeld 38% vrouwen in de rvb, 27% vrouwen in de rvc en 61% vrouwen in de raad van toezicht (rvt) vormen de charterorganisaties duidelijk een voorhoede in het traject naar een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen binnen besturen en toezicht houdende organen.

Er zijn grote verschillen tussen organisaties. Organisatieomvang, sector en een krimpend of groeiend personeelsbestand hangen samen met het aandeel vrouwen in de top. Kleine organisaties hebben meer vrouwen in de top en subtop. De grootste groei van het aandeel vrouwen in de top komt in 2013 echter voor rekening van middelgrote organisaties. Sectoren waar veel vrouwen werken, hebben relatief een groot aandeel vrouwen in de top. Dit grote aandeel vrouwen is nog niet altijd een afspiegeling van de m/v-verdeling in de sector. Het zijn juist de traditionele ‘mannensectoren’ waar de het aandeel vrouwen in de top het meest in de buurt komt van het aandeel in het totale personeelsbestand.

In organisaties die moeten afslanken, blijven vrouwen in 2013 behouden voor de organisatie, maar in organisaties die groeien, neemt het aandeel vrouwen daarentegen af. Dat duidt erop dat in tijden van groei vooral mannen worden aangenomen. In 2013 is er, in tegenstelling tot voorgaande jaren, geen verband tussen krimp of groei van het personeelsbestand en toe- of afname van het aandeel vrouwen in de top en subtop.

De monitor is in 2013 vernieuwd. In voorgaande jaren hebben we onderzocht welke afspraken charterorganisaties maakten en wat de kenmerken waren van hun beleid en (HR-)instrumenten. De *inzet* en het *functioneren* van organisaties op het gebied van strategie en diversiteitsbeleid bleven nog onderbelicht. Dit jaar is op zes dimensies – leiderschap, strategie en management, HR-management, communicatie, kennis en vaardigheden en klimaat – gemeten hoe ver charterorganisaties gevorderd zijn met het realiseren van m/v-diversiteitsbeleid, zodat inzicht verkregen wordt in wat daadwerkelijk binnen organisaties gebeurt. Vervolgens is onderzocht of de prestaties van de charterorganisaties op de zes dimensies van m/v-diversiteitsbeleid van invloed zijn op het aandeel vrouwen in de top.

Charterorganisaties maken werk van diversiteit. Van de zes dimensies blijkt leiderschap het meest gerealiseerd: talent telt voor de top. Strategie en management is het minst gerealiseerd. In organisaties waar het m/v-diversiteitsbeleid verder ontwikkeld is, neemt het aandeel vrouwen in de top sterker toe.

Vooral leiderschap, klimaat, kennis en vaardigheden en strategie en management blijken effectief: organisaties waar beleid op deze dimensies verder ontwikkeld is, slagen er beter in meer vrouwen in de top krijgen. De mate waarin organisaties HR-beleid en communicatie hebben gerealiseerd, heeft geen aantoonbaar effect op het aandeel vrouwen in de top. Kansen lijken dus vooral te liggen op het gebied van strategie en management en kennis en vaardigheden: wel effectief, maar nog lang niet in alle charterorganisaties ver ontwikkeld.

13. Aanbevelingen

Op basis van de uitkomsten van de Monitor 2013 doet de Commissie Monitoring Talent naar de top de volgende aanbevelingen.

Aanbevelingen aan de ondertekenaars van het charter

1. Het is een positief gegeven dat ondanks het moeilijk economisch klimaat het aandeel vrouwen in de top in 2013 toch licht is gestegen en het aandeel vrouwen in de subtop substantieel is toegenomen. Charterorganisaties zijn klaar voor de volgende stap nu de economie tekenen van herstel laat zien.
Aanbeveling: **Nu de kweekvijver zich beter vult, moet de aandacht zich verleggen naar doorstroom naar de top. Als doorstroom naar de top stagneert kan dit leiden tot ‘regretted losses’, ongewenst vertrek van talentvolle vrouwen uit de organisatie. Wees alert op de uitstroom: ga na waarom vrouwen de organisatie verlaten.**
2. Uit onderzoek is bekend dat er voldoende vrouwen zijn die de ambitie hebben voor een hogere functie. Jonge vrouwen zijn steeds beter opgeleid, hebben hun achterstand ten opzichte van mannen ingehaald. Het is reëel om te veronderstellen dat er bij jonge mannen en vrouwen geen verschillen meer zijn in ambitie.
Aanbeveling: **Over vrouwen bestaat vaak nog het beeld dat ze minder ambitieus zijn dan mannen. Traditionele beelden waarin vrouwen en ambitie niet samengaan, dienen bijgesteld te worden om het beschikbare vrouwelijk potentieel ten volle te kunnen benutten.**
3. Realisatie van m/v-diversiteitsbeleid is een kwestie van leiderschap. Leiderschap en sturen op m/v-diversiteit hebben effect: het leidt tot meer vrouwen in de top, zo blijkt uit de Monitor 2013. Leiderschap is relatief goed ontwikkeld bij de charterorganisaties. Explicitering van de boodschap dat men meer vrouwen in de top wenselijk vindt helpt. Evenals het dragen van eindverantwoordelijkheid door de top van de organisatie voor het realiseren van dit doel.
Aanbeveling: **Als de doelstellingen ten aanzien van m/v-diversiteit door de leiding als een kritieke prestatie indicator (KPI) en dus al eigen verantwoordelijkheid gezien worden draagt dat significant bij aan het bereiken van het resultaat. Leiderschap is ook bepalend voor het klimaat in de organisatie. In een organisatieklimaat waarin m/v-diversiteit wordt gewaardeerd en aandacht er voor leeft, wordt m/v-diversiteit uiteindelijk een vanzelfsprekendheid. Kansen liggen ook bij vergroten van ‘kennis en vaardigheden’, met name voor wat betreft bewustwording van leidinggevendenden van de mechanismen – zoals stereotypen – die de doorstroom van vrouwen naar de top belemmeren.**

Aanbevelingen aan de stichting Talent naar de top

4. Naar aanleiding van de Monitor 2012 heeft de Commissie aan de stichting Talent naar de top de aanbeveling gedaan het charter te positioneren als keurmerk. Het keurmerk staat voor de erkenning dat de organisatie zich inspant om van m/v-diversiteitsbeleid een blijvend succes te maken.

Aanbeveling: **De stichting zou dit kunnen vormgeven door charterorganisaties 'sterren' toe te kennen. Sterren staan voor de uitwerking door charterorganisaties van de beginselen van het charter: het aantal jaren waarin men gecommitteerd is aan het charter, de vertalingen van de doelstellingen voor m/v-diversiteit in strategie en beleid en het jaarlijks aanleveren van de monitoringgegevens.**

5. De aan het charter deelnemende organisaties voeren concrete acties uit om hun aandeel vrouwen in de top te verhogen. In die rol zouden zij ook heel goed een ambassadeursrol kunnen hebben om het onderwerp 'Talent naar de Top' ook bij anderen op de agenda te zetten. Een ambassadeursrol maakt deelname mogelijk interessanter, vergroot de zichtbaarheid van charterorganisaties én vermindert het risico dat organisaties na een aantal jaren afhaken als ondertekenaar.

Aanbeveling: **De Commissie adviseert de stichting om na te gaan of charterorganisaties een grotere rol zouden kunnen spelen als actieve ambassadeurs van het streven het aandeel vrouwen in de top te verhogen.**

Aanbevelingen aan de politiek

6. Het bereiken van diversiteit vraagt tijd en duurzame aandacht. Het Charter Talent naar de top toont aan dat wanneer ondernemingen zich committeren aan zelf opgelegde doelen die transparant worden gemaakt en gemonitord, dit succesvolle resultaten oplevert.

Aanbeveling: **Mede gezien de financiële/economische crisis is het belangrijk beleid door te zetten en breder te trekken. De Commissie beveelt de politiek aan vol te houden, beleid te continueren en een (ondernemings)klimaat te scheppen waarin diversiteit steeds meer een vanzelfsprekendheid gaat vormen.**

7. Gekoppeld aan het topsectorenbeleid zijn de zogeheten Human Capital Agenda's ontwikkeld, onder andere gericht op bevordering van de kwaliteit van de beroepsbevolking, ontwikkeling van excellentie, betere aansluiting tussen onderwijs en de beroepspraktijk en versterking van de internationale concurrentiepositie van onderzoek en onderwijs. Genderdiversiteit en het mobiliseren van alle talent kan in belangrijke mate bijdragen aan die kwaliteitsbevordering.

Aanbeveling: **De Commissie adviseert overheid en bedrijfsleven aandacht voor genderdiversiteit en het mobiliseren van vrouwelijk talent expliciet een plaats te geven bij de uitvoering van de aan de topsectoren gekoppelde Human Capital Agenda's.**

8. Met de nieuwe Wet bestuur en toezicht wordt gestreefd naar een evenwichtig (30%) aandeel van vrouwen en mannen in de raad van bestuur en de raad van commissarissen van grote vennootschappen. Uit de Monitor 2013 blijkt dat de charterondertekenaars duidelijk een voorhoede vormen in het traject naar een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen in het bestuur.

Aanbeveling: **De Commissie merkt op dat bij organisaties nog veel onduidelijkheid bestaat over de strekking en reikwijdte van het streefcijfer van 30% m/v in het bestuur. De Commissie beveelt aan de voorlichting over de wettelijke regeling te intensiveren zodat meer bedrijven bekend raken met de regeling en deze op de juiste wijze kunnen toepassen.**

Aanbevelingen voor verder onderzoek

9. Onderzoek naar de effectiviteit van maatregelen om m/v-diversiteit te bevorderen staat nog in de kinderschoenen. De Commissie is blij met de vernieuwde monitoringtool, die meer inzicht genereert in wat echt werkt, de condities en maatregelen die leiden tot goede resultaten op het gebied van m/v-diversiteitsbeleid.
Aanbeveling: **De Commissie acht verder onderzoek naar de effectiviteit van maatregelen om het aandeel vrouwen in de top van organisaties te doen toenemen wenselijk. Belangrijk is dat het inzicht verdiept en verbreed wordt. Het verdient aanbeveling om het aantal organisaties waarop het onderzoek betrekking heeft te vergroten, zodat over de effectiviteit van maatregelen verantwoorde uitspraken gedaan kunnen worden.**

10. De samenleving verandert en er zijn meer mogelijkheden om het leven en het verrichten van arbeid naar eigen keus in te richten. Tal van onderzoeken wijzen uit dat jonge vrouwen in de samenleving en op de arbeidsmarkt hun positie ten opzichte van jonge mannen versterken (hoger diploma bij het verlaten van het onderwijs, betere studieresultaten, sneller afstuderen, en een afname van het hardnekkige verschil in bruto-uurloon met dat van mannen). Die voorsprong zou zich op termijn moeten vertalen in meer vrouwen in de top.
Aanbeveling: **De Commissie adviseert de overheid te (laten) onderzoeken onder welke condities deze verbeterde uitgangspositie van jonge vrouwen in de samenleving en op de arbeidsmarkt zich op termijn kan vertalen in een substantiële verbetering van het aandeel vrouwen in topfuncties. Wat draagt bij aan een evenwichtige m/v-verdeling. Wat ook, houdt een evenwichtige verdeling nog steeds tegen? En in hoeverre is m/v-diversiteit een zaak van vrouwen én mannen?**

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 at the top of charter signatories in 2013, and describes the effort of signatories to increase 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 slightly

Between 2012 and 2013 the proportion of women at the top of the charter signatories increased from 19.7% to 20.1%, despite the crisis. This is not as good as last year when the share of women at the top increased with 1.2 percentage points. In the majority (55%) of the organisations, the proportion of women at the top increased, remained unchanged in 11% of cases and fell at 34% signatory organisations. Five charter signatories (3%) have (yet) no woman at the highest senior level. The proportion of women at the sub top increased from 25.2 to 26.1%. The proportion of women in the organisation increased as well.

In 2013 the charter signatories employed a total of 563,256 employees and 15,408 employees in the highest senior positions. This means that the number of employees has decreased for the second year in a row; in 2012 the signatory organisations employed a total of 577,876 employees and 15,726 employees in senior positions. This makes the increase in the proportion of women at the top all the more remarkable.

Two fifths 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 21% by the year 2013. In 2013 the average target (safe for a remaining 0.9 percentage point) has been reached.

Size

The highest share of women at the top is found in small organisations (<250 employees). But the highest increase in the proportion of women at the top is reached in average sized organisations (250-999 employees). They were able to increase the percentage of women at the top by 1.5 percentage points. Small organisations realised the highest increase of women in the sub top, namely 3.0 percentage points.

Sector

The proportion of women at the top varies greatly by sector. In culture, media and communication (57.1%), in the trade, catering and cleaning (49.4%) and in employees' and employers' organisations (46.9%) women are represented the best. These percentages are well above the charter average of 20.1%. The technology and telecom sector, with an average of 14.3%, reflects the lowest proportion of women at the top.

Women on the Board

The new Administration and Supervision Act which came into force on January 1 2013, aims for at least 30% women on the board of directors and on the supervisory board, of large companies. On average the proportion of women on the board of directors is 21.0% while the share of women among non-executive directors is 23.1%. We find more women on the supervisory board: on average 33.6%. Compared to the top 100 largest companies in the Netherlands, the proportion of women on the board of charter organisations is much higher. The charter signatories are sincerely one step ahead regarding a balanced representation of women and men on the board.

Trends 2008-2013

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 19.2% in 2013. However, if the percentage of women at the top continues to grow at this rate, it still takes more than ten years to reach a share of 30% women among senior executives and more than 20 years to reach a 50% share. Furthermore this assumes that women will be sufficiently represented at sub top management level.

If we compare the three growth lines it shows that in the course of the time the proportion of women at the top increases relatively more than the proportion of women at the sub top and in the organization in general.

Diversity management: efforts and performance

The monitoring tool is renewed in 2013. In previous years, the tool measured what agreements charter organisations make and what the characteristics are of their policies and (HR) instruments. The performance of charter organisations in the field of strategy and diversity policy remained underexposed. This year the performance of organisations is measured on six dimensions: leadership, strategy and management, HR management, communication, knowledge and skills, and climate. Each dimension can be scored on four ascending levels: 1 orientation, 2 development, 3 realisation and 4 control.

Results levels of development

Of the six dimensions leadership is the most developed: almost 30% of the charter organisations are on level 4 and nearly half (49%) at level 3. Strategy and management, and communication are on average the least developed. Regarding strategy and management, more than half (52%) of the organizations are on level 2 or lower and only a few organisations (11%) are on level 4. The same can be said about communication, almost half (46%) of the organizations are on level 2 or lower.

Effects of gender diversity policy on the proportion of women at the top

There is relatively little knowledge about the effects of gender diversity policy. The Monitor 2012 examined for the first time in the Netherlands the effects of the measures organizations take to increase the proportion of women at the top. The Monitor 2013 takes one step ahead measuring the extent to which gender diversity policy is carried out in practice. Next to this is determined whether the performance of the charter organisations on the six dimensions of gender diversity policy affects the increase in the proportion of women at the top.

Leadership, strategy and management, knowledge and skills and climate are effective

In organisations where gender diversity policy is further developed, the increase in the proportion of women at the top is stronger. Leadership counts. The further developed the level of leadership, the higher the proportion of women at the top. Strategy and management also prove to be effective: in organisations where strategy and management is highly developed – concrete measures are taken at all levels within the organisation and gender diversity policy is anchored in the line organization - the proportion of women at the top is higher. Knowledge and skills in the field of gender diversity also play a role. The better the understanding of the mechanisms that play a role in promoting gender diversity of managers and staff, the higher the share of women at the top. Finally, the climate in the organisation proves to be effective. Organisations with a positive diversity climate, have more women in the top.

HR management and communication not effective

Organisations with a well-developed human resources policy don't show a significant higher share of women at the top than organisations with a less highly developed HR management. Also communication of the organisation about her vision, goals and measures for gender diversity has no detectable effect on the proportion of women at the top.

Best practices

The Monitoring Committee has selected eight charter signatories to serve as examples to others. The Committee regards Accor Hospitality Nederland, Dimence, EW Facility Services, Kadaster, Nysingh advocaten en notarissen, Schiphol Group and Twente University as appealing and inspiring examples of charter signatories that are pursuing a successful diversity strategy and policy. New charter signatory Woonstad Rotterdam was selected as runner up.

Recommendations by the Talent to the top Monitoring Committee

Based on the results of the Monitor 2013, the Talent to the top Monitoring Committee makes the following recommendations.

Recommendations to the Charter signatories

1. It's certainly a positive certitude that, despite the economic turmoil, the proportion of women at the has seen a slight rise, while the proportion of women at the sub top has increased significantly. Charter organisations are bracing themselves for the next big step now the first signs of economic recovery are in sight.

Recommendation: **While the talent pool is filling up the focus needs to shift towards a streamlined transition towards the top levels. Should this transition stagnate it could result in 'regretted losses'. The organisation could experience an undesirable outflow of female talent as a result. Be conscious as to why women chose to leave the organisation.**
2. Research reveals that there's an ample supply of ambitious women with senior management aspirations . Young women are increasingly higher educated and have caught up with men. It's prudent to assume that ambition-wise there aren't any differences between young men and young women.

Recommendation: **The notion that women are less ambitious than men still lingers. In order to fully utilise the female potential in an organisation, the traditional views that can't reconcile women with ambition require adjustment.**
3. Realisation of gender diversity policy is a matter of leadership. Leadership and guidance towards gender diversity bears results: it leads to more women at the top, as is shown in the Monitor 2013. Relatively speaking, leadership has seen good developments among charter organisations. Explicitly voicing the wish for more women at the top and taking full responsibility for the realisation of this goal makes a difference.

Recommendation: **Once management starts seeing gender diversity targets as a critical performance indicator (CPI) they'll become part of its personal responsibility. This proved to be a critical boon in improving diversity. Likewise, leadership is also important for the general atmosphere within an organisation. An organisational climate that is able to appreciate gender diversity and cherishes it will eventually establish it as self-evident. Opportunities also lie in broadening the scope of an organisation's knowledge and skills. Especially regarding the**

awareness leaders should have towards mechanisms – like stereotyping – which stifle women’s progress to the top.

Recommendations to the Talent to the top foundation

4. Following the results of Monitor 2012, the Committee has advised the Talent to the top foundation to position the charter as a label. This label shows recognition for the organisation’s commitment towards making gender diversity a sustained success.
Recommendation: **The foundation could arrange this through awarding ‘stars’ to organisations. Stars represent the degree in which charter organisations have integrated the core principles of the charter: The amount of years the organisation has committed to the charter, the way the targets have crystallised into concrete strategy and policies as well as the yearly contribution of monitoring data.**
5. The participating charter organisations take concrete steps towards increasing the proportion of women at the top. This also means these organisations can fulfil their roles as ambassadors and bring forth the ‘Talent to the top’ message to other organisations in a bid to set this topic on their agendas as well. The ambassador’s role could mean added visibility for the organisation. This added value could mean a lower risk of organisations dropping out of the charter further down the line.
Recommendation: **The Committee recommends that the foundation gauges the interest of organisations for potential ambassador’s roles in order to increase the proportion of women at the top.**

Recommendations to the government

6. Achieving diversity requires time and sustained attention. The Talent to the top charter has demonstrated that whenever organisations commit to transparent and monitored targets which they set to themselves, the best results are achieved.
Recommendation: **Due to the economic crisis it’s important to sustain the policies and broaden the scope. The Committee recommends policymakers to keep the current trend up and continue the policies in order to create a climate in which diversity becomes part of the status quo.**
7. In order to complement the top sectors policy, the so called Human Capital Agendas have been developed. These agendas aim to improve the quality of the labour force, nurturing excellence, tighten the links between education and the labour market, and increase the international competitive position of the Netherlands in research and education. Gender diversity and mobilisation of talent can prove to be a key factor in quality-improvement.
Recommendation: **The Committee recommends that the government and private sector pay attention to gender diversity as well as giving explicitly attention towards the mobilisation of female talent within the execution of the Human Capital Agendas.**

8. The new Administration and Supervision Act aims towards a more balanced composition (at least 30% men/women) of both the board of directors and supervisory boards of large companies. The Monitor 2013 shows charter organisations being ahead of the curve in the trajectory towards balanced boards.

Recommendation: The Committee notes that there's still a lack of clarity among organisations when it comes to the definition and scope of the 30% target of women and men on boards. The Committee recommends distributing information further clarifying the specifications of these targets. This way more corporations can get acquainted with the Act and adapt accordingly.

Recommendations for future research

9. Research regarding the efficacy of the policies surrounding the improvement of gender diversity is still in its preliminary stage. The commission is glad to be able to work with the renewed monitoring tool which is able to provide more insight in what truly works, and what kind of conditions and measures lead to substantial results in achieving gender diversity.

Recommendation: The Committee underlines the importance of further research on the effectiveness of measures taken to improve the proportion of women in top positions. It's recommended to further increase the depth and scope by including more organisations into the monitor. This will pave the way towards a more in-depth analysis regarding the effectiveness of gender diversity policies in organisations.

10. Our society is changing and the ways one can bring shape to his or her own life and career are ever increasing. Many studies have shown that young women are gaining ground on their male peers. They're obtaining higher certificates, better academic grades, graduate faster and the gender pay gap is closing. This lead should eventually translate into an increase in the amount of women at the top levels.

Recommendation: The Committee recommends that the government further investigates which conditions provide for better position of women in management functions. What are the key factors that contribute to and barriers that detract from gender balance and to what extent is this issue a concern shared by women as well as men?

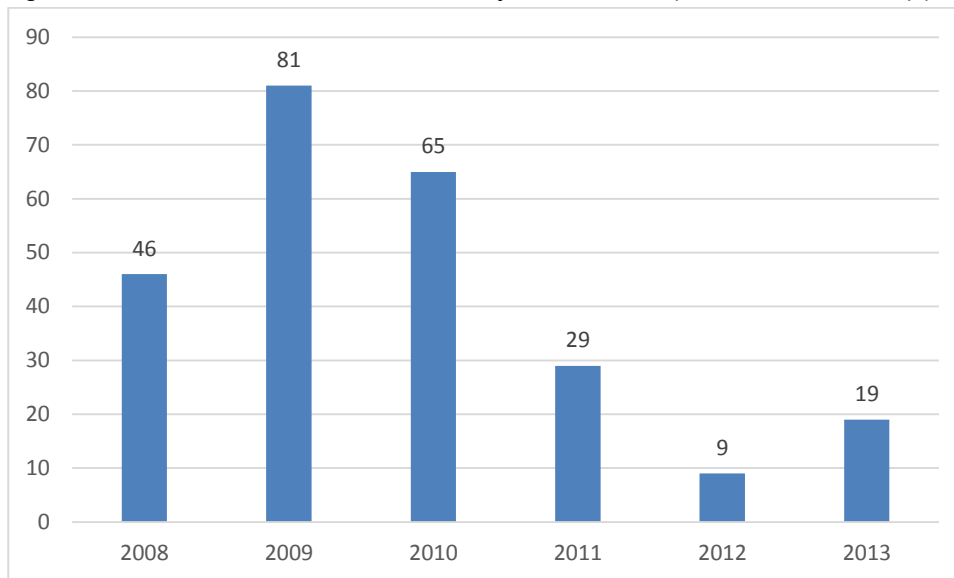
Bijlagen

Bijlage 1 Profiel van de charterondertekenaars

Sinds 2008 hebben 248 organisatieonderdelen²³ het Charter Talent naar de top ondertekend. Het zijn trouwe ondertekenaars: in 2013 doet 85% nog steeds mee (210). Van de organisaties die in de loop der tijd zijn uitgetreden, deed een groot deel dat vanwege een fusie of overname of omdat ze niet meer voor verschillende organisatieonderdelen apart rapporteren.

Startjaar

Figuur B1.1 Charterondertekenaars naar startjaar 2008-2013 (in absolute aantallen) (n=249)



Bron: Monitor Talent naar de top 2013

Aantal werknemers

De 185 charterondertekenaars hebben in 2013 samen 687.937 medewerkers, waarvan 17.471 medewerkers in topfuncties.

Duur deelname

Iets meer dan 40% van de organisaties neemt al vijf of zes 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 3,8 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 charterorganisaties uit 2012 en 2013 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 (onderwijs en onderzoek, 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, 2013 (n=185)

Sector	n	%
Advocatuur	14	8
Bouw , industrie, transport en energie	17	9
Bouw	5	3
Energie	2	1
Industrie	5	3
Transport	5	3
Consultancy - organisatie/HR	22	12
Financiële instellingen en verzekeraars	18	10
Gezondheids- en welzijnszorg	27	15
Handel, horeca en schoonmaak	5	3
Handel en horeca	4	2
Schoonmaak & facilitair	1	1
Onderwijs en onderzoek	28	15
Overheid en publieke sector	23	12
Woningcorporaties	8	4
Cultuur, media en communicatie	4	2
Technologie en telecom	11	6
Technologie en telecom	6	3
Consultancy ICT/bouw/infra	5	3
Werkgevers- en werknemersorganisaties	8	4
Totaal	185	100

Bron: Monitor Talent naar de top 2013

Organisatieomvang

De 185 charterondertekenaars in 2013 hebben 687.937 werknemers.

Tabel B1.2 Organisatieomvang van charterondertekenaars, 2013 (n=185)

Omvang	n	%
< 250 werknemers	40	21,6
250 – 999 werknemers	41	22,2
1.000 – 4.999 werknemers	80	43,2
5.000 werknemers of meer	24	13,0
Totaal	185	100

Bron: Monitor Talent naar de top 2013

Bijlage 2 Analyseprocedure effectiviteit van maatregelen

Responsgroep

De responsgroep bestaat uit charterondertekenaars die tussen 2008 en 2012 zijn gestart en die in 2013 hebben meegedaan aan een vervolgmeting (n=165).

Analyseprocedure

Er is gebruik gemaakt van multivariate regressie-analyse met een vertraagde afhankelijke variabele (ook wel (ook wel lagged dependent variable model of conditional change model genoemd). In dit model wordt rekening gehouden met de score op de afhankelijke variabele (het aandeel vrouwen in de top) in de beginsituatie.²⁴

Afhankelijke variabele

De afhankelijke variabele is het aandeel vrouwen in de top in 2013. Omdat de variabele rechtsscheef verdeeld is, wordt deze getransformeerd als de log odds dat een topfunctionaris een vrouw is (zie ook Kalev et al., 2006). De odds zijn berekend als het aandeel vrouwen in de top gedeeld door het aandeel mannen in de top (aandeel vrouwen / (1-aandeel vrouwen)).²⁵

Onafhankelijke variabelen

Aandeel vrouwen in de top in startjaar (vertraagde afhankelijke variabele)

In het model nemen we het aandeel vrouwen in de top in het startjaar van de charterorganisatie als onafhankelijke variabele mee. Deze variabele is op een vergelijkbare wijze geconstrueerd als de afhankelijke variabele 'aandeel vrouwen in de top in 2013'.

Inzet en functioneren m/v-diversiteitsbeleid

We meten de inzet en het functioneren van organisaties op het gebied van m/v-diversiteitsbeleid aan de hand van zes schalen (1) leiderschap, (2) strategie en management, (3) HR-management, (4) communicatie, (5) kennis en vaardigheden en (6) klimaat. Elke schaal bestaat uit een aantal vragen vragen over de mate waarin de organisatie bepaald beleid heeft gerealiseerd. De antwoordcategorieën lopen uiteen van 1 (niet gerealiseerd) tot 4 (volledig gerealiseerd). Per schaal wordt de gemiddelde score berekend. Deze score geeft het ontwikkelingsstadium van de organisatie op de betreffende dimensie aan. De uiteindelijke schaalscores lopen van 1 'oriëntatie', naar 2 'ontwikkeling', 3 'realisatie' en 4 'beheersing'.

1. Leiderschap (5 items). In hoeverre manier houdt de leiding de organisatie op koers en stimuleert zij tot het behalen van de gewenste resultaten. Voorbeeld items zijn: 'De top is gecommitteerd aan de doelstellingen en het beleid voor meer vrouwen in de top van de organisatie' en 'De top stelt voldoende middelen (financiën, personeel, technologie) ter beschikking om de doelstellingen te kunnen realiseren'. De interne consistentie van de schaal (Cronbach's alpha) is .92.

2. Strategie en management (8 items). In hoeverre heeft de organisatie concreet beleid voor m/v-diversiteit en in hoeverre is dit beleid verankerd in de lijnorganisatie. Voorbeeld items zijn 'M/V-diversiteit is een business case voor onze organisatie' en 'Leidinggevenden worden beoordeeld op het realiseren van m/v- diversiteitsdoelstellingen'. Cronbach's alpha is .91.

3. HR-management (12 items). In hoeverre worden HR-beleid en HR-instrumenten daadwerkelijk ingezet en gebruikt om m/v-diversiteit te realiseren. Voorbeeld items zijn 'Bij de werving van kandidaten voor top- en subtopfuncties wordt doelbewust gestreefd naar m/v-diversiteit' en 'Begeleiding van de carrièreontwikkeling van vrouwen door middel van coaching en mentoring'. Cronbach's alpha is .89.

4. Communicatie (5 items). In hoeverre draagt de top haar visie, gevoelde urgentie, doelen en maatregelen voor m/v-diversiteit uit. Voorbeeld items zijn 'De organisatie communiceert intern bewust over haar streven om het aandeel vrouwen in topfuncties te verhogen' en 'Vrouwen in hogere functies zijn in onze organisatie zichtbaar in woord en beeld'. Cronbach's alpha is .88.

5. Kennis en vaardigheden (6 items). In hoeverre hebben managers en staf inzicht in de mechanismen die een rol spelen bij het bevorderen van m/v-diversiteit. Een voorbeeld item is 'Leidinggevenden zijn zich bewust van de mechanismen (zoals stereotypen) die doorstroom van vrouwen naar de top belemmeren'. Cronbach's alpha is .90.

6. Klimaat (6 items). In hoeverre het organisatieklimaat – d.w.z. de gemeenschappelijke houding en perceptie – bevorderlijk voor m/v-diversiteit. Voorbeeld items zijn 'Stereotypen, vooroordelen en discriminatie worden in deze organisatie actief bestreden' en 'Gebruikmaken van de faciliteiten om in de top en subtop werk met zorgtaken te combineren (door deeltijd, flexibele werktijden, thuiswerken, verlofregelingen) is zonder meer geaccepteerd in de organisatie'. Cronbach's alpha is .87.

De zes subschalen hangen onderling sterk samen. Dit betekent dat deze aspecten vaak samengaan binnen organisaties. Vanwege de hoge onderlinge correlaties tussen de 6 schalen in relatie tot het relatief geringe aantal organisaties, worden de schalen in aparte blokken in de analyse meegenomen.

Controlevariabelen

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

Bijlage 3 Charterondertekenaars naar startjaar, aandeel vrouwen in de top en doelstelling monitoringjaar 2013

sector/ organisatie	startjaar	aandeel vrouwen in de top eind startjaar	aandeel vrouwen in de top eind 2013	aandeel vrouwen in de top eind 2012	doelstelling
advocatuur					
Allen & Overy	2008	10,5	24,3	23,7	18%
Baker & McKenzie	2008	21,3	26,2	34,1	26%
Clifford Chance	2008	10,7	9,5	13,0	18%
DLA Piper	2008	24,0	18,8	23,1	25%
Loyens & Loeff	2008	8,8	11,1	10,6	12%
Nauta Dutilh	2008	17,1	16,0	15,1	16%
Stibbe	2008	10,2	15,8	13,5	13%
Van Doorne Advocaten	2008	26,3	31,7	28,6	26%
Simmons & Simmons	2009	5,9	c	5,0	12%
AKD Prinsen Van Wijmen N.V.	2009	13,2	a	15,4	22%
Houthoff Buruma	2009	14,1	a	16,7	14%
Kennedy Van der Laan	2009	12,5	22,2	23,1	20%
Boekel de Nerée	2010	40,7	41,4	35,7	30%
De Brauw Blackstone Westbroek N.V.	2010	14,7	13,6	12,5	18%
Dirkzwager	2010	9,1	12,5	12,1	30%
Pels Rijcken & Droogleever Fortuijn	2010	30,6	c	31,8	25%
Nysingh advocaten en notarissen	2011	22,9	28,6	25,0	25%
CMS Derks Star Busman	2013	27,0	27,0	f	30%
bouw, industrie, transport en energie					
bouw					
Koninklijke BAM Groep	2008	1,3	6,5	5,5	2%
OVG Projectontwikkeling	2008	25,0	0	0	33%
Heijmans N.V.	2010	2,0	9,4	8,0	12%
Latexfalt	2011	16,7	33,3	33,3	20%
Croon Elektrotechniek B.V.	2012	0	6,7	0	10%
industrie					
Océ	2008	3,2	c	a	14%
Heineken Nederland	2009	7,7	20,0	23,5	15%
Merck Sharp & Dohme	2010	19,6	27,4	30,8	40%
Siemens Nederland	2010	4,0	4,8	4,8	10%
PepsiCo Benelux	2011	27,1	28,8	32,0	30%
KONE B.V.	2013	22,2	22,2	f	20%
transport					
Nederlandse Spoorwegen	2008	20,5	22,0	22,5	23%
Schiphol Group	2009	20,3		27,0	30%
Connexion Holding N.V.	2010	9,1	a	a	25%
Havenbedrijf Rotterdam N.V.	2010	26,1	12,5	12,5	25%
ProRail	2010	25,7	25,0	23,5	30%
Koninklijke Saan	2011	25,0	c	25,0	25%
PostNL	2013	19,0	19,0	f	25%
energie					
Essent	2008	17,0	21,2	22,7	25%
N.V. Nederlandse Gasunie	2009	5,9	5,9	6,25	6%

consultancy – organisatie/HR					
Bain & Company	2008	25,0	18,2	23,5	30%
Egon Zehnder International	2008	0	10,0	12,5	8%
Ernst & Young	2008	7,5	11,8	10,9	12%
KPMG	2008	4,7	9,8	9,1	10%
McKinsey & Company	2008	4,7	4,2	12,8	14%
PwC Nederland	2008	7,6	14,5	12,6	10%
Randstad	2008	37,6	39,0	39,6	40%
TNO	2008	18,5	27,9	28,2	25%
&samhoud	2009	12,5	25,0	36,4	25%
Boer & Croon	2009	20,0	27,3	25,0	27%
De Baak	2009	52,6	50,0	57,1	50%
De Vroedt & Thierry	2009	25,0	c	a	30%
Deloitte	2009	5,7	8,2	7,8	8%
Higher & Company	2009	5,7	c	c	8%
Twynstra Gudde	2009	19,7	22,4	21,1	25%
Aspecto	2010	0	c	c	50%
Diemen & Van Gestel	2010	50,0	a	50,0	50%
Ebbing & Company	2010	14,3	33,3	33,3	20%
IBC Business Consulting	2010	16,7	a	21,4	15%
Mazars	2010	5,8	6,3	4,5	10%
Schouten & Nelissen	2010	50,2	35	a	50%
VanderKruijs	2010	a	c	e ¹	40%
Verdonck, Klooster & Associates	2010	0	a	0	15%
Yess International Consultants	2010	80,0	100	a	60%
Berenschot Groep	2011	0	0	0	30%
Confius	2011	0	g	0	20%
Odgers Berndtson	2011	25,0	25,0	42,9	25%
Partners at Work	2011	a	c	100	30%
SheConsult	2011	100	g	a	100
Sioo	2011	47,1	58,3	63,6	20%
USG People	2011	29,2	33,3	33,3	30%
WS&O Verhaar Eeuwijk	2011	100	g	100	100%
ORMIT Groep	2012	50,0	50,0	50,0	50%
cultuur, media en communicatie					
Porter Novelli	2008	57,1	83,3	66,7	50%
Mondriaan Fonds ²	2008	66,7	c	a	50%
IDTV Live360	2009	27,3	71,4	a	30%
Koninklijke Bibliotheek	2010	50,0	37,5	33,3	35%
NPO	2013	40,0	40,0	f	50%
financiële instellingen en verzekeraars					
Achmea	2008	16,4	21,8	21,5	20%
Aegon	2008	12,3	17,8	17,4	20%
ASR Nederland	2008	12,9	c	21,2	25%
De Nederlandsche Bank	2008	24,2	31,1	27,6	32%
Delta Lloyd Groep	2008	15,9	21,6	22,6	30%
ING Nederland	2008	14,0	17,3	16,7	30%
ABN AMRO	2009	15,6	18,7	16,6	20%
APG Groep	2009	8,7	16,3	12,0	12%
FMO	2009	16,7	17,6	18,8	30%
CZ	2010	b	37,6	37,9	20%
Deutsche Bank Nederland N.V.	2010	8,1	10,0	8,3	12%
Menzis	2010	41,1	35,3	32,0	42%

¹ Gegevens gaan niet over eigen organisatie, maar over benoemingen.

² Gefuseerd met BKVB tot Mondriaan Fonds

NIBC Bank N.V.	2011	10,0	11,9	10,0	30%
PGGM	2011	16,7	17,5	17,1	35%
Robeco	2011	12,3	11,0	10,1	15%
RBS Netherlands	2012	b	21,3	b	b
Triodos Bank	2013	25,0	25,0	f	40%
Rabobank Nederland	2013	15,2	15,2	f	17%
Theodoor Gilissen Bankiers N.V	2013	33,3	33,3	f	30%
gezondheids- en welzijnszorg					
GgzE	2008	37,5	a	50,0	60%
Academisch Ziekenhuis Maastricht – medisch specialisten	2009	13,2	22,0	24,7	20%
Academisch Ziekenhuis Maastricht –overige functies	2009	22,6	31,6	25,0	33%
Erasmus MC – medisch specialisten	2009	5,9	11,8	12,4	11%
Erasmus MC – overige functies	2009	50,0	31,6	33,3	50%
Erasmus MC – wetenschappelijke functies	2009	15,9	18,3	16,7	20%
Leids Universitair Medisch Centrum – medisch specialisten	2009	9,3	13,8	13,8	15%
Leids Universitair Medisch Centrum – overige functies	2009	37,7	36,1	38,7	35%
Leids Universitair Medisch Centrum – wetenschappelijke functies	2009	24,1	25,0	21,0	30%
Nationale Vereniging de Zonnebloem	2009	62,5	50,0	50,0	50%
UMC Groningen – medisch specialisten	2009	12,4	21,3	21,1	18%
UMC Groningen – overige functies	2009	26,0	31,4	30,0	30%
UMC Groningen – wetenschappelijke functies	2009	19,4	24,1	25,0	24%
UMC St. Radboud – medisch specialisten	2009	7,1	10,6	8,8	14%
UMC St. Radboud – overige functies	2009	29,9	35,5	36,1	35%
UMC St. Radboud – wetenschappelijke functies	2009	21,1	25,0	29,2	25%
UMC Utrecht – medisch specialisten	2009	9,8	a	16,4	23%
UMC Utrecht – overige functies	2009	51,2	a	35,9	35%
UMC Utrecht – wetenschappelijke functies	2009	17,9	a	20,0	23%
Altrecht GGZ	2010	50,0	a	64,3	50%
AMC	2010	36,2	38,5	40,3	30%
Dimence	2010	35,4	40,0	33,3	40%
Flevoziekenhuis	2010	b	a	57,1	50%
GGZ Nederland	2010	42,9	c	42,9	50%
Rijnbrink Groep	2010	50,0	a	50,0	50%
Spaarne Ziekenhuis	2010	56,9	50,9	56,6	50%
VU MC – medisch specialisten	2010	11,7	11,1	9,1	19%
VU MC – overige functies	2010	29,4	34,5	35,1	38%
VU MC – wetenschappelijke functies	2010	21,9	28,6	25,5	27%
Ziekenhuisgroep Twente	2010	36,3	31,1	25,6	30%
Medisch Spectrum Twente	2011	22,0	23,1	25,9	30%
Emergis	2011	27,3	33,3	30,0	30%
GGz Centraal	2011	27,3	a	28,6	40%
Fluent Zorgadvies	2011	33,3	c	a	50%
Nederlandse Hartstichting	2011	b	40,0	a	a
Slotervaartziekenhuis	2011	33,3	c	c	30%
STOP AIDS NOW! – Aids Fonds – Soa Aids Nederland	2011	20,0	50,0	40,0	50%
ZuidOostZorg	2011	66,7	75,0	63,6	50%
handel, horeca en schoonmaak					
handel en horeca					
Amsterdam RAI	2009	0	12,5	12,5	20%
De Bijenkorf	2010	29,8	c	c	35%

Hampshire Hospitality (voorheen Eden Hotel Group)	2010	40,9	47,8	34,6	50%
Makro	2011	19,4	c	17,1	28%
Sodexo Nederland	2011	20,0	22,2	20,0	25%
Accor Hospitality Nederland	2011	45,6	37,0	33,3	52%
<i>schoonmaak en facilitair</i>					
Area Reiniging	2010	37,5	c	c	30%
EW Facility Services	2010	38,2	63,4	51,3	40%
onderwijs en onderzoek					
De Haagse Hogeschool	2009	40,0	46,9	43,8	40%
Erasmus Universiteit Rotterdam – wetenschappelijk personeel	2009	8,5	c	12,6	16%
Erasmus Universiteit Rotterdam –ondersteunend en behierend personeel	2009	14,3	c	30,4	14%
Hogeschool Inholland	2009	37,0	a	36,4	50%
Radboud Universiteit Nijmegen – wetenschappelijk personeel	2009	13,5	20,6	20,9	22%
Radboud Universiteit Nijmegen – ondersteunend en behierend personeel	2009	14,8	30,8	23,1	16%
Rijksuniversiteit Groningen – wetenschappelijk personeel	2009	12,9	19,0	18,6	22%
Rijksuniversiteit Groningen – ondersteunend en behierend personeel	2009	13,3	34,8	43,8	40%
TU Delft – wetenschappelijk personeel	2009	8,2	10,3	10,4	12%
TU Delft – ondersteunend en behierend personeel	2009	27,8	27,3	29,0	33%
TU Eindhoven – wetenschappelijk personeel	2009	4,7	8,3	7,2	10%
TU Eindhoven – ondersteunend en behierend personeel	2009	33,3	43,5	33,3	40%
Universiteit van Amsterdam – wetenschappelijk personeel	2009	15,6	19,9	18,	25%
Universiteit van Amsterdam – ondersteunend en behierend personeel	2009	36,6	48,8	44,4	40%
Universiteit Leiden – wetenschappelijk personeel	2009	15,7	20,7	19,8	20%
Universiteit Leiden – ondersteunend en behierend personeel	2009	28,6	26,9	30,8	35%
Universiteit van Tilburg – wetenschappelijk personeel	2009	10,1	15,8	12,8	15%
Universiteit van Tilburg – ondersteunend en behierend personeel	2009	31,8	36,0	39,1	32%
Universiteit Twente – wetenschappelijk personeel	2009	7,4	13,4	12,5	15%
Universiteit Twente – ondersteunend en behierend personeel	2009	22,9	29,6	26,9	31%
Universiteit Utrecht – wetenschappelijk personeel	2009	14,9	a	19,3	20%
Universiteit Utrecht – ondersteunend en behierend personeel	2009	35,8	c	c	40%
Vrije Universiteit Amsterdam – wetenschappelijk personeel	2009	11,0	16,2	20,1	17%
Vrije Universiteit Amsterdam – management	2009	40,0	50,0	48,4	40%
Avans Hogeschool	2010	32,8	33,9	36,8	33%
CWI (Centrum voor Wiskunde en Informatica)	2010	4,6	5,6	5,3	10%
FOM (Fundamenteel Onderzoek der Materie)	2010	9,2	8,8	9,3	14%
Grafisch Lyceum Utrecht	2010	66,7	c	c	50%
KNAW	2010	9,8	9,6	9,1	16%
NIOZ	2010	0	33,3	40,0	20%

NWO Werkgever	2010	16,3	18,6	19,1	28%
NWO Commissies ³	2010	21,9	c	c	40%
Open Universiteit Nederland	2010	10,5	24,1	21,1	26%
Saxion	2010	b	31,2	36,6	50%
Ons Middelbaar Onderwijs	2012	22,9	27,8	22,9	24%
overheid en publieke sector					
Gemeente Almere	2008	12,5	25,0	25,0	30%
Gemeente Amsterdam	2008	32,1	36,8	38,0	46%
Gemeente Den Haag	2008	25,0	35,7	33,3	25%
Kadaster	2008	23,8	30,8	26,3	32%
Politietop divers	2008	11,8	c	a	16%
Rijksoverheid	2008	20,0	27,3	25,7	25%
Algemene Rekenkamer	2009	11,1	33,3	25,0	30%
Eerste Kamer der Staten-Generaal	2009	0	0	0	30%
Hoogheemraadschap van Delfland	2009	44,4	41,7	39,3	35%
Ministerie van Defensie – burgerpersoneel	2009	10,2	15,5	12,8	9%
Ministerie van Defensie – militair personeel	2009	2,2	4,5	4,4	3%
Nationale Ombudsman	2009	66,7	c	50,0	65%
Provincie Zuid-Holland	2009	26,4	16,3	20,4	32%
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	24,6	25,4	33%
Autoriteit Financiële Markten	2010	24,6	34,3	29,2	38%
Milieudienst Zuidoost-Utrecht (nu Omgevingsdienst-)	2010	60,0	c	53,9	60%
NMA	2010	b	c	d	d
Openbaar Ministerie	2010	22,2	c	23,9	20%
Provincie van Fryslân	2010	0	25,0	0	21%
Provincie Noord-Brabant	2010	25,0	h	27,8	30%
Provincie Overijssel	2010	34,6	36,4	30,2	35%
Provincie Utrecht	2010	28,0	c	a	30%
VNG (Vereniging van Nederlandse Gemeenten)	2010	a	50,0	0	50,0
Gemeente Enschede	2011	17,2	22,6	21,5	30%
Gemeente Tilburg	2012	29,2	28,0	29,2	50%
Ministerie van Buitenlandse Zaken	2013	20,7	20,7	f	30%
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	2013	36,8	36,8		40%
Gemeente Rotterdam	2013	20,0	20,0	f	21%
technologie en telecom					
technologie en telecom					
Cisco Systems	2008	23,1	11,5	13,3	31%
IBM Nederland	2008	5,7	8,2	7,25	18%
KPN	2008	18,7	18,7	18,9	22%
TomTom	2008	23,3	11,5	14,0	30%
Microsoft Nederland	2009	18,2	17,1	15,4	20%
Exact	2010	a	c	a	a
Vodafone NL	2011	28,3	37,5	33,3	40%
consultancy ICT/bouw/infra					
Accenture	2008	16,1	18,6	18,5	20%
Capgemini Nederland B.V.	2008	13,4	20,5	17,7	25%
Royal HaskoningDHV ⁴	2008	3,0 / 9,1	9,3	8,5	20%

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

⁴ 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.

Arcadis Nederland	2010	10,5	16,7	14,5	15%
Fluor B.V.	2012	2,6	5,3	2,6	3%
werkgevers- en werknemersorganisaties					
FNV Vakcentrale	2008	53,8	52,6	53,3	50%
VNO-NCW	2008	0	a	0	30%
Abvakabo FNV	2009	55,6	a	a	50%
Algemene Onderwijsbond	2009	41,2	60,0	50,0	40%
CNV Dienstenbond	2009	0	c	c	33%
CNV Onderwijs	2009	0	c	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	c	37,1	45%
FNV Horeca	2010	0	c	0	30%
CAOP	2010	31,6	c	31,6	33%
MKB Nederland	2010	50,0	a	50,0	25%
Vereniging van Gemeentesecretarissen	2010	b	c	C	25%
AWVN	2011	44,4	42,9	44,4	30%
Algemene Bond Uitzendondernemingen	2012	50,0	a	50,0	50%
Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants	2012	30,4	50,0	30,4	50%
Aedes vereniging van woningcorporaties	2013	30,8	30,8	f	50%
Vereniging FME-CWM	2013	21,7	21,7	f	30%
woningcorporaties					
De Alliantie	2010	26,9	a	23,7	30%
WonenCentraal	2010	50,0	42,9	42,9	40%
Havensteder	2011	40,0	40,0	45,5	40%
Dudok Wonen	2013	a	a	a	a
Dunavie	2013	18,2	18,2	f	30%
Haag Wonen	2013	45,5	45,5	f	50%
Wonen Limburg	2013	37,5	37,5	f	38%
Woningstichting Rochdale	2013	34,9	34,9	f	38%
Woonstad Rotterdam	2013	10,0	10,0	f	50%
Parteon	2013	50,0	50,0	f	50%

Bron: Monitor Talent naar de top 2012

- Geen gegevens aangeleverd.
- Geen gegevens voor het startjaar aangeleverd: hoefde dit op 31 december van het startjaar nog niet te doen.
- Uitgetreden.
- Vanaf Monitor 2011 bij Rijksoverheid ingedeeld.
- Gegevens niet bruikbaar voor publiek rapport.
- Organisatie is in dit jaar nog niet toegetreden.
- Wordt niet gemonitord, op alternatieve wijze aan charter verbonden
- Gegevens buiten de termijn aangeleverd. niet meegenomen in de analyse.

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

CFO van NIBC sinds 1 oktober 2013. Voormalig bestuursvoorzitter KPMG en was als partner bij KPMG werkzaam in verschillende (internationale) functies. Lid van verschillende besturen en raden van toezicht, waaronder Vrije Universiteit Amsterdam & VU Medisch Centrum en Unicef Nederland.



Thessa Menssen

Sinds 2012 CFO van Koninklijke BAM Groep. Daarvoor was zij werkzaam als COO en CFO van Havenbedrijf Rotterdam en bekleedde zij diverse functies bij Unilever. Menssen is commissaris bij PostNL en Vitens. In 2013 werd zij uitgeroepen tot Topvrouw van het jaar.



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. Won in januari 2013 de UU Publiprijs.

Bijlage 5 Tool monitoring Talent naar de top

De startmeting en voortgangsmetingen worden afgenomen via de digitale vragenlijst 'Tool monitoring Talent naar de top'. Uitgangspunt van deze tool is dat de charterondertekenaars hun gegevens laagdrempelig en gebruiksvriendelijk kunnen aanleveren.

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 realiseert.

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 de performance van de organisatie op het gebied van diversiteit en wordt op een oplopend niveau van ontwikkeling geduid, van 'beginner' tot 'excellent beheersend'. Excellent beheersend wordt afgeleid van wat organisaties die excelleren op het gebied van m/v-diversiteit kenmerkt. De tool biedt ruimte voor een korte tekstuele toelichting per onderwerp. 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 ontplooiën 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 toezicht¹.

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.²

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.

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

² 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 innovatie³ dan branchegeenoten met minder diversiteit aan de top. Er bestaat een positieve correlatie tussen diversiteit aan de top en financiële prestaties⁴.

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.

³ Women Matter, *Gender Diversity, a corporate performance driver*. McKinsey & Company

⁴ 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 zijn⁵ 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.

⁵ 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

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.
- Elite Group (2012). *Onderzoek vrouwen in topfuncties bedrijfsleven*. Uden: Elite Group.
- Europese Commissie (2013). *National factsheets 'Gender balance in boards'*.
<http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/121114_en.htm>Foster Curtis, E. en Dreachlin, 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.
- Foster Curtis, E., & Dreachlin, J.L. (2008). Integrative Literature Review: Diversity Management Interventions and Organizational Performance: A Synthesis of Current Literature. *Human Resource Development Review* 2008 7, 107-134.
- Groeneveld, S. & Verbeek, S. (2012). Diversity policies in public and private sector organizations. An empirical comparison of incidence and effectiveness. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4) 353–381
- 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.
- 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.
- Lückérath-Rovers, M. (2013). *The Dutch Female Board Index 2013*. Tilburg: TiasNimbas Business School.
- Merens, A. (2012a). Vrouwen in topfuncties. In: A. Merens, M. Hartgers en 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.
- Pouwels, B. en Henderikse, W. (2013). Het zingt rond. Monitor Talent naar de Top 2012. Zeist: VanDoorneHuiskes en partners.
- Randøy, T. (2006). A Nordic perspective on corporate board diversity. Kristiansan: Agder University College.
- Reskin, B. F. en McBrier, D.B. (2000). Why Not Ascription? Organizations' employment of male and female managers. *American Sociological Review*, 65, 210–33.
- Verbeek, S. (2012). Diversity Policies and Ethnic Minority Representation. Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Vinnicombe, S., Sealy, R., Graham, J. en Doldor, E. (2010). The Female FTSE Board Report 2010. Cranfield, Bedford: Cranfield University, Cranfield School of Management.

Noten

² 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.

³ 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.

⁴ Een z-toets voor fracties laat zien dat deze stijging niet statistisch significant is ($z=-0,997$, $p>0,10$).

⁵ De Monitor 2013 neemt voor de vergelijking van het percentage vrouwen in de top alle organisaties mee die in 2012 én 2013 de tool hebben ingevuld zodat veranderingen worden veroorzaakt door veranderingen *binnen* deze groep Charterorganisaties en niet door veranderingen in de samenstelling van het Charter.

Het percentage vrouwen in de top in 2012 is in de Monitor 2013 (19,7%) iets lager dan in de Monitor 2012 (20,2%). Dit verschil ontstaat doordat de groep organisaties waarover gerapporteerd wordt in de periode 2012 – 2013 iets anders van samenstelling is dan in de periode 2011 – 2012. Nieuwe organisaties hebben zich in de tussentijd bij het Charter aangesloten, andere hebben het Charter verlaten. Ook hebben enkele organisaties in 2013 de tool niet ingevuld. In de Monitor 2012 (Pouwels en Henderikse, 2013) werden alle organisaties gevolgd die de tool hebben ingevuld in 2011 en 2012.

⁶ Een z-toets voor fracties laat zien dat deze stijging statistisch significant is ($z=-3,496$, $p<0,001$).

⁷ 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).

⁸ $R = -.34$ ($p<.000$).

⁹ Er is een licht negatief verband tussen de omvang van de top en het aandeel vrouwen in de top. De bivariate correlatie tussen de omvang van de top en het aandeel vrouwen in de top is $r = -.26$ ($p < .001$). Voor de subtop is het verband vergelijkbaar: $r = -.23$ ($p < .010$).

¹⁰ De (bivariate) correlatie tussen de groei van de organisatie en de groei van het aandeel vrouwen in de organisatie is $r = -.20$ ($p < .010$).

¹¹ Grote vennootschappen zijn nv's en bv's die voldoen aan ten minste twee van de drie volgende criteria:

1. De waarde van de activa bedraagt volgens de balans meer dan €17,5 miljoen;
2. De netto-omzet over het boekjaar bedraagt €35 miljoen of meer;
3. Het gemiddeld aantal werknemers over het boekjaar bedraagt 250 of meer.

¹² 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.

¹³ Bivariate correlaties tussen de dimensies variëren van $r = .47$ tot $r = .72$ ($p < .000$).

¹⁴ Variantieanalyse toont significante sectorverschillen. Post hoc analyses aan de hand van een Scheffé-toets laten zien dat het gemiddelde ontwikkelingsniveau in de zakelijke dienstverlening significant hoger ligt dan in de publieke en non-profitsector:

- HR-management: $F(2, 182) = 3,77$, $p < .05$; zakelijke dienstverlening: $M = 3,04$, $SD = 0,66$, publieke en non-profitsector: $M = 2,77$, $SD = 0,60$, $p < .05$.
- communicatie: $F(2, 182) = 2,58$, $p < .05$; zakelijke dienstverlening: $M = 2,75$, $SD = 0,87$, publieke en non-profitsector: $M = 2,39$, $SD = 0,89$, $p < .05$.
- klimaat: $F(2, 182) = 1,73$, $p < .05$; zakelijke dienstverlening: $M = 2,30$, $SD = 0,61$, publieke en non-profitsector: $M = 2,66$, $SD = 0,71$, $p < .05$.

Organisaties uit de bouw, industrie, transport, energie, technologie en telecom bevinden zich hier ergens tussen in.

¹⁵ $b = .10$, $p < .05$

¹⁶ $b = .12$, $p < .05$

¹⁷ $b = .09$, $p < .05$

¹⁸ $b = .15$, $p < .05$

¹⁹ $b = .06$, $p > .05$

²⁰ $b = .05$, $p > .05$

²¹ OLS-regressieanalyse met als afhankelijke variabele 'leiderschap'. Onafhankelijke variabelen: motivaties. In de analyse is gecontroleerd voor sector, organisatieomvang, startjaar deelname aan het Charter Talent naar de top, aandeel vrouwen in de organisatie in het startjaar. Motivatie gelijke kansen bieden: $b = .54$, $p < .001$; motivatie vergroten van productiviteit en innovativiteit: $b = .32$, $p < .05$.

²² OLS-regressieanalyse met als afhankelijke variabele 'klimaat'. Onafhankelijke variabelen: motivaties. In de analyse is gecontroleerd voor sector, organisatieomvang, startjaar deelname aan het Charter Talent naar de top, aandeel vrouwen in de organisatie in het startjaar. Motivatie gelijke kansen bieden: $b=.30$, $p<.05$; motivatie vergroten van productiviteit en innovativiteit: $b=.26$, $p<.05$.

²³ Zie noot 1.

²⁴ Bij deze analysetechniek wordt de initiële score op de afhankelijke variabele (hier: het aandeel vrouwen in de top in het startjaar) als controlevariabele opgenomen in het regressiemodel. Op deze manier wordt gecontroleerd voor alle effecten op de afhankelijke variabele voorafgaand aan de deelname aan het Charter. De veranderingen in de afhankelijke variabele kunnen vervolgens worden geïnterpreteerd als een gevolg van kenmerken, beslissingen en gedrag van de organisatie na deelname aan het Charter. De strategieën en maatregelen die organisaties in de tussentijd hebben genomen en de uitvoering daarvan, vormen daarbij een mogelijke verklaring.

²⁵ 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)).