

COMMISSIE
MONITORING



TALENT
NAAR
DE TOP

Het verschil maken

Juist nu!

Monitor Talent naar de Top

2020

Titels voorgaande edities:

'Het zingt rond'. Succes door aanbod en kwaliteit van vrouwen (2013)

Talent telt in de top (2014)

De aanhouder wint (2015)

Charterbedrijven zetten de toon: ambitie en commitment werken (2016)

Het kán wel! (2017)

Gewoon een kwestie van doen (2018)

Succes verzekerd (2019)

Commissie Monitoring Talent naar de Top

Website www.talentnaardetop.nl/charter

E-mail info@commissiemonitoring.nl

Het verschil maken: juist nu!

Monitor Talent naar de Top 2020

Nel Verhoeven, Wilma Henderikse

Commissie Monitoring Talent naar de Top

Amsterdam, juni 2021

Inhoud

Voorwoord	6
Samenvatting	8
1. Monitoring vrouwen naar de top	12
2. Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top	13
3. Verschillen tussen organisaties	16
4. Vrouwen in de raad van bestuur en raad van commissarissen	19
5. Trends tussen 2008 en 2020	24
6. M/V-diversiteitsmanagement: inzet en functioneren	28
7. Inclusief beleid	44
8. Monitoring Executive Search Code	50
9. Monitoring Cultureel Talent naar de Top	55
10. Aansprekende voorbeelden	58
11. Conclusies	61
12. Aanbevelingen	63
Summary	65
Bijlagen	
Bijlage 1 Profiel van de charterondertekenaars	68
Bijlage 2 Ontwikkelingsniveaus per dimensie 2019 en 2020	71
Bijlage 3 Charterondertekenaars naar startjaar, aandeel vrouwen in de top en doelstelling monitoringjaar 2020	74
Bijlage 4 Samenstelling commissie Monitoring Talent naar de Top	84
Bijlage 5 Tool monitoring Talent naar de Top	85
Bijlage 6 Charter Talent naar de Top	86
Bijlage 7 Toelichting gehanteerde begrippen	96
Literatuur	97
Noten	98

Voorwoord

Voor u liggen de resultaten van alweer de twaalfde Monitor Talent naar de Top. De eerste monitor als voorzitter van de Commissie Monitoring Talent naar de Top wat mij betreft. Ik heb inmiddels het stokje van Caroline Princen overgenomen, die met verve het voorzitterschap voor zoveel jaren inhoud heeft gegeven.

De monitor laat in mijn ogen zien dat aandacht en commitment ons op het gebied van diversiteit daadwerkelijk verder brengen. Veel organisaties zetten inmiddels zelfs de stap naar verbreding van de diversiteitsagenda en richten zich daarbij nu ook op culturele diversiteit en inclusie. Talent naar de Top beweegt mee met deze vraag. Voor het eerst is 'inclusie' dan ook in de monitor opgenomen. De Monitor Cultureel Talent naar de Top is alweer voor de derde keer uitgevoerd. De resultaten van de laatste twee metingen zijn tevens in dit rapport opgenomen.

Ik nodig u van harte uit om het volledige rapport, inclusief de factsheet te lezen. U zult met mij kunnen lezen dat dit jaar het aandeel vrouwen in de rvb en rvc betekenisvol is gestegen. Op rvb niveau ligt het aandeel voor het derde opeenvolgende jaar (ruim) boven de dertig procent. Ook de bredere top laat een mooie stijging zien.

Ten tijde van het uitkomen van deze monitor ligt het wetsvoorstel voor een ingroeiquote en streefcijfers te wachten op behandeling in de Eerste Kamer. Niet alleen binnen het netwerk dat zich verbonden heeft aan de monitor, maar nu ook in de volle breedte zal straks één derde deel van de rvc van beursgenoteerde bedrijven uit vrouwen moeten bestaan. Daarnaast zullen grote vennootschappen (circa vijfduizend bedrijven) ambitieuze streefcijfers ten aanzien van diversiteit moeten vaststellen en daar een plan van aanpak aan verbinden.

Voor charterondertekenaars is dit alles niet nieuw. Zij zijn al vanaf 2008 actief om diversiteit en brede talentontwikkeling binnen hun organisatie niet alleen in naam maar in daad invulling te geven. Naar mijn mening met de "evidence based" aanpak van het netwerk Talent naar de Top, met bewezen succes.

Wetgeving stuurt, maar uiteindelijk gaat het om het daadwerkelijke commitment om ons talent de ruimte te geven zich in de breedte te ontwikkelen. Met het juiste diverse talent aan de top maken we het verschil. Belangrijk, juist nu!

Marjan Oudeman

Voorzitter commissie Monitoring Talent naar de Top

Samenvatting

Het Charter Talent naar de Top

Het doel van het Charter Talent naar de Top is een hogere instroom, doorstroom en behoud van 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. Sinds 2008 hebben 276 organisaties het charter ondertekend. In 2020 hebben twee organisaties aan de startmeting deelgenomen.

De Monitor Talent naar de Top 2020 toont de actuele stand van het aandeel vrouwen in de top van charterondertekenaars en beschrijft de inspanningen die charterorganisaties leveren om de doorstroom van vrouwen naar de top te realiseren. De monitor voor 2020 is gebaseerd op gegevens van 116 organisaties.

Aandeel vrouwen in top en subtop blijft toenemen

Het aandeel vrouwen in topfuncties (raad van bestuur/directie en de twee hiërarchische lagen daaronder) is in 2020 alweer gegroeid, ditmaal meer dan voorgaande jaren. Het gemiddelde aandeel vrouwen in de top steeg van 30,1% eind 2019 naar 32,0% eind 2020. Dat is een iets kleinere stijging dan het jaar daarvoor toen het aandeel vrouwen in de top met 2,1 procentpunt toenam. Het aandeel vrouwen in de subtop is tussen 2019 en 2020 met 0,8 procentpunt gestegen tot 38,1%, dat is qua groei ongeveer gelijk aan het vorige monitoringjaar. Het aandeel vrouwen in de totale organisatie loopt met 47,1% nog iets achter op het aandeel mannen en laat een kleine vooruitgang zien ten opzichte van 2019.

Deze groei is zichtbaar bij meer organisaties dan vorig jaar: bij 66,4% nam het aandeel vrouwen in de top toe, bij 23% daalde het en bij 11% bleef het gelijk. In 2020 was er geen enkele charterorganisatie waar (nog) geen vrouw in de top is, in 2019 waren dat er nog 2.

De groei van het aandeel vrouwen in de top wordt onder andere weerspiegeld in de verschillen tussen sectoren: zoals ook voorgaande jaren het geval was, zijn vrouwen het best vertegenwoordigd in de top van werkgevers- en werknemersorganisaties, dit jaar gevolgd door de overheids- en publieke sector met de gezondheids- en welzijnszorg op de derde plaats. De sector consultancy - ICT/bouw/infra heeft net als in 2019 het laagste percentage vrouwen in de top.

Charterorganisaties absolute voorlopers met vrouwen in de rvb en rvc

In vergelijking met 2019 is bij charterorganisaties in 2020 vooral het aandeel vrouwen in de rvb toegenomen, namelijk met 3,5 procentpunt. In het vorige monitoringjaar (ontwikkeling in 2019 ten opzichte van 2018) werd nog een daling van het percentage waargenomen met 0,1 procentpunt. Het aandeel vrouwen in de rvc is eveneens gestegen tussen 2019 en 2020, namelijk met 2,1 procentpunt. Dit is meer dan de stijging van 0,7 procentpunt in het vorige monitoringjaar. Ten slotte is ook het aandeel vrouwen in de rvt dit jaar gestegen met 1,5 procentpunt, bijna gelijk aan de stijging van 1,4 procentpunt in het vorige monitoringjaar. Het gaat hier wel om kleine aantallen organisaties, wat deels een verklaring voor deze fluctuaties is.

In 2020 heeft meer dan de helft (58,3%) van de besturen van charterorganisaties een evenwichtige m/v-verdeling weten te realiseren in de rvb. In 2020 is ook het grootste deel van de rvc's (80%) evenwichtig samengesteld. Ten slotte heeft 85,7% van de rvt's een aandeel van minimaal 30% m/v, net zoals in 2019. Er is in 2020 geen enkele rvt zonder vrouwen.

De meest recente Bedrijvenmonitor (2020), die de m/v-samenstelling van besturen en toezichthoudende organen onderzoekt van grote bedrijven die aan de Wet bestuur en toezicht (Wbt) moeten voldoen, laat zien dat bij deze bedrijven het aandeel vrouwen aanzienlijk lager ligt met 12,9% vrouwen in de rvb en 21,4% in de rvc.

Het m/v-diversiteitsbeleid van charterorganisaties blijft zich verder ontwikkelen

Jaarlijks wordt het m/v-diversiteitsbeleid van organisaties doorgelicht op zes dimensies, te weten leiderschap, strategie en management, HR-management, communicatie, kennis en vaardigheden en klimaat. De resultaten laten zien dat het beleid van charterorganisaties in 2020 weer verder is ontwikkeld. Leiderschap is nog altijd het verst ontwikkeld op korte afstand gevolgd door klimaat; communicatie is dit jaar – net als in 2019 – het minst ver, maar ook op deze dimensie is sprake van ontwikkeling. Hoe langer organisaties verbonden zijn aan het Charter Talent naar de Top, hoe verder het m/v-diversiteitsbeleid binnen de organisatie is ontwikkeld.

Meer vrouwen in de top door beter beleid

Organisaties die een beter ontwikkeld m/v-diversiteitsbeleid hebben, hebben vaak ook een hoger aandeel vrouwen in de top. Het effectiviteitsonderzoek dat we in 2015 uitvoerde, toont aan dat alle zes dimensies effectief zijn in het verhogen van het aandeel vrouwen in de top, en dat meer doen op alle fronten werkt. Onderzoek in 2019 laat zien dat de verschillen in verklarende kracht van de zes dimensies klein zijn: klimaat lijkt de grootste verklarende kracht te hebben en daarmee dus de sterkste voorspeller te zijn voor de stijging van het percentage

vrouwen in de top, op de voet gevolgd door strategie en management. Bovendien geldt in de meeste jaren dat een hoge score op een van de dimensies gepaard gaat met een hoge score op (alle) andere dimensies.

Aansprekende voorbeelden van charterondertekenaars

De commissie Monitoring Talent naar de Top heeft dit jaar twee charterorganisaties geselecteerd als 'aansprekend voorbeeld' op het gebied van gender diversiteit. Deze organisaties hebben in 2020 goed gepresteerd op dat gebied en/of laten op langere termijn een voortdurende verbetering zien. Dit jaar zijn dat De Nederlandsche Bank (DNB) en de Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL).

Naar aanleiding van de separaat uitgevoerde Monitor Cultureel Talent naar de Top is ABN AMRO verkozen tot aansprekend voorbeeld op het gebied van culturele diversiteit.

Onder de searchbureaus die aan de Executive Search Monitor hebben meegedaan is dit jaar Chasse Executive Search verkozen tot best presterend searchbureau.

Aanbevelingen van de commissie Monitoring Talent naar de Top

Aanbeveling aan organisaties

Aangetoond is dat het Charter werkt: ondertekenaars weten m/v-diversiteit te realiseren. De kracht van het Charter is dat het duidelijk maakt wat het effect is van verschillende maatregelen. Het biedt concrete handvatten wat bedrijven moeten doen om vooruit te komen. Wij roepen bedrijven op om zich aan te sluiten bij het netwerk van het Charter omdat het rendeert.

Uit de resultaten wordt duidelijk dat het aandeel vrouwen in de subtop te weinig toeneemt. De belangrijke kweekvijver voor talentvolle vrouwen in de top droogt op. Het knelpunt is de doorgroei vanuit startersfuncties naar de subtop. Organisaties zullen hiervoor beleid moeten ontwikkelen om de doorstroom van vrouwen naar de top te kunnen waarborgen.

Voor medezeggenschapsorganen binnen organisaties is het belangrijk blijvend mee te praten over m/v-diversiteit en inclusiviteit. Wij raden de medezeggenschap aan de analyses uit de monitor te gebruiken als aangrijpingspunt om concrete acties te agenderen in het overleg met het bestuur. Andersom is het bestuur erbij gebaat bij de medezeggenschap informatie ophalen ten aanzien van concrete knelpunten die de doorstroom van vrouwen in de weg staat.

Wij nemen voorts waar dat de belangstelling voor een breder diversiteitsbeleid en een benadering die uitgaat van inclusie groeit. Hoewel wij deze ontwikkeling van harte toejuichen,

willen wij er op wijzen dat het belangrijk is om aandacht te blijven geven aan de verschillende, specifieke dimensies van diversiteit. Diversiteit bereik je niet met een generieke aanpak. Om m/v-diversiteit te realiseren is blijvende aandacht nodig door te sturen op concrete doelstellingen en een specifieke aanpak.

Aanbeveling aan de politiek

Bij het verschijnen van dit rapport is een nieuwe wet aanhangig voor een ingroeiquotum van 33% mannen én vrouwen voor de rvc van beursgenoteerde ondernemingen. Daarnaast dienen bedrijven eigen beleid te ontwikkelen op het gebied van m/v-diversiteit. Het verdient aanbeveling om, bij de implementatie van deze wet, bedrijven te stimuleren om gebruik te maken van de *evidence based approach*, die door het Charter Talent naar de Top wordt gehanteerd. Wij vragen koepelorganisaties (zoals VNO-NCW) en de betrokken ministeries dit gezamenlijk te faciliteren.

Aanbeveling aan het Charter

Onze belangrijkste aanbeveling aan organisaties is om zich aan te sluiten bij het Charter omdat aangetoond is dat het werkt. Dit komt ook terug in onze aanbeveling aan de politiek. In navolging daarvan raden wij het Charter aan om de effectieve aanpak zoveel mogelijk uit te dragen, omdat onderzoek en praktijk bewijzen dat aansluiting bij het Charter werkt om een betere m/v-balans te realiseren.

Aanbeveling voor verder onderzoek

Uit de resultaten van de Monitor komt naar voren dat m/v-diversiteitsbeleid steeds vaker deel uitmaakt van een breder diversiteitsbeleid. Wij adviseren verdiepend onderzoek waarbij wordt nagegaan in welke mate een verschuiving van de aandacht voor andere dimensies van diversiteit bij charterorganisaties is waar te nemen en wat het effect is op m/v-diversiteit in (de top van) de organisatie.

1. Monitoring vrouwen naar de top

Monitor Talent naar de Top 2020

Het doel van het Charter Talent naar de Top is “een hogere instroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent in topfuncties bereiken” (Charter Talent naar de Top, 2008, zie bijlage 6). Deelname aan het charter is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Charterondertekenaars committeren zich aan duidelijk meetbare doelstellingen en laten zich elk jaar monitoren op de behaalde resultaten door de onafhankelijke commissie Monitoring Talent naar de Top. Sinds 2008 hebben 276¹ organisaties het charter ondertekend.

De Monitor Talent naar de Top 2020 laat zien hoe charterorganisaties er in 2020 voorstaan. De monitor beschrijft de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top van charterorganisaties, de inspanningen die deze organisaties leveren om de doorstroom van vrouwen naar de top te stimuleren en de belangrijkste succesfactoren en de hindernissen die zij tegenkomen om hun doelstellingen te realiseren.

In de Monitor 2020 staan de volgende vragen centraal:

1. Hoe ontwikkelt het aandeel vrouwen in de top van charterondertekenaars zich? Zijn er verschillen tussen de organisaties?
2. Wat hebben charterondertekenaars in hun organisatie gerealiseerd op het gebied van strategie en mv-diversiteitsbeleid, en voorts het beleid ten aanzien van inclusiviteit?

Evenals voorgaande jaren wordt ook gerapporteerd over de naleving van de Executive Search Code door searchbureaus (H 7), en over de resultaten van de Monitor Culturele diversiteit naar de top (H 8).

Werkwijze

De charterorganisaties laten jaarlijks hun behaalde resultaten ten aanzien van m/v-diversiteit monitoren. Ook geven zij informatie 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 alle 128 organisaties² gevraagd de monitoringtool over 2020 in te vullen, 116 van hen hebben daar gehoor aan gegeven. De netto respons voor de monitor over 2020 komt daarmee op 90,6%. Samen hebben deze organisaties 624.432 werknemers, waarvan 13.767 in de top en 38.338 in de subtop. Onder de 116 charterorganisaties uit 2020 bevinden zich 2 organisaties die aan de startmeting hebben deelgenomen. Voor een overzicht van alle charterorganisaties verwijzen wij naar bijlage 3 van dit rapport.

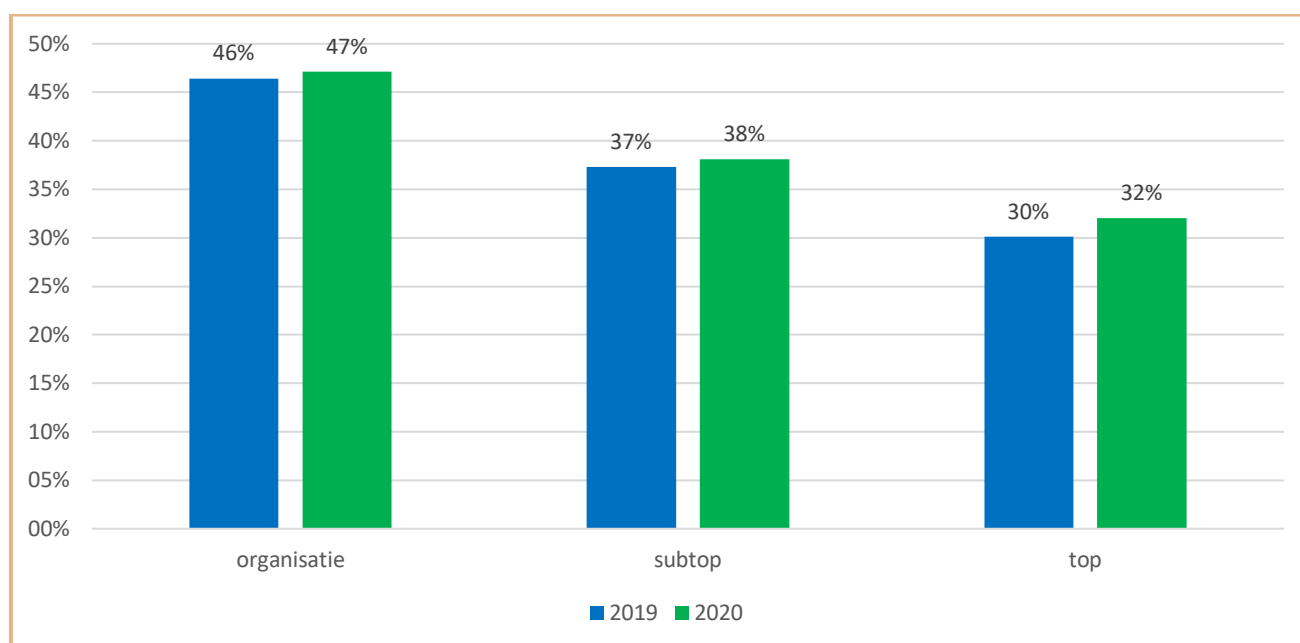
2. Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top

Door het Charter Talent naar de Top te tekenen zeggen bedrijven toe om maatregelen te nemen om het aandeel vrouwen in de top van de organisatie te bevorderen. Ze stellen daartoe doelen en nemen concrete, meetbare initiatieven of verbeteren hun bestaande diversiteitsbeleid. De vraag die voorligt, is hoeveel vooruitgang ze hiermee boeken. De jaarlijkse monitor onderzoekt de voortgang van het aandeel vrouwen in de top, subtop en in de totale organisatie van charterondertekenaars. De onderstaande gegevens gaan over de organisaties die de monitoringtool zowel in 2019 als in 2020 hebben ingevuld (n=113).

Het aandeel vrouwen in de top en subtop

In 2020 is het aandeel vrouwen in de top en subtop van charterorganisaties opnieuw gegroeid, in lijn met de trend uit voorgaande jaren. De vergelijking vindt altijd plaats voor de organisaties die op twee opeenvolgende jaren aan de monitor deelnemen, zodat verschillen in de samenstelling van de groep worden uitgesloten. Het gemiddelde aandeel³ vrouwen in de top steeg met 1,9 procentpunt van 30,1% eind 2019 naar 32,0% eind 2020 (figuur 1). Deze toename is iets kleiner dan die tussen 2018 en 2019, toen het aandeel vrouwen in de top met 2,1 procentpunt toenam⁴. Dit jaar laten 66,4% van de organisaties een groei van het aandeel vrouwen in de top zien, dat is nagenoeg gelijk aan 2019 (65%). In 2020 daalde het aandeel bij 23% van de organisaties en bij 11% bleef het gelijk. In 2020 was er geen enkele charterorganisatie zonder vrouw in de top, vorig jaar waren dat er nog 2.

Figuur 1 Aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie, 2019 - 2020 (in procenten van het totale aantal personen in de top, subtop en hele organisatie) (n=113).



Bron: Monitor Talent naar de Top 2020

Uit figuur 1 blijkt dat het gemiddelde aandeel vrouwen in de *subtop* tussen 2019 en 2020 is toegenomen van 37,3 naar 38,1%. Dat is een stijging van 0,8 procentpunt, vrijwel gelijk aan de stijging in de meting van vorig jaar (0,7%). Bij 58,3% nam het aandeel vrouwen in de subtop toe, bij 35,2% daalde het en bij 6,5% bleef het gelijk. Voldoende vrouwen in de subtop is van belang om op de langere termijn te zorgen voor een substantiële en constante stijging van het aandeel vrouwen in de top. In hoofdstuk 5 wordt de ontwikkeling in de tijd vanaf 2008 meer gedetailleerd in kaart gebracht en gaan we ook in op de verhouding tussen het aandeel vrouwen in top en subtop.

Uit figuur 1 blijkt verder dat het gemiddelde aandeel vrouwen in de totale organisatie (47,1%) nog iets verder is toegenomen in vergelijking met 2019 (46,4%). Mannen en vrouwen zijn vrijwel evenredig verdeeld in het totale personeelsbestand van charterorganisaties.

Definitie van de (sub)top

In het charter (bijlage 6) luidt de definitie van de *top* als volgt: raad van bestuur/directie en de twee hiërarchische lagen daaronder. De definitie van de *subtop* in het charter is: de derde en vierde hiërarchische laag onder de raad van bestuur/directie. In de monitoringtool wordt aan charterorganisaties (n=116) gevraagd of zij de definitie uit het charter hanteren, of dat zij een eigen definitie hebben. Daarop heeft 12,2% geantwoord een andere definitie van de top te hebben, en 8,8% heeft een andere definitie van de subtop.

In sommige gevallen wordt de definitie van de top heel specifiek aangegeven:

“Alle medewerkers met schaal 16 en hoger (dat is inclusief hoogleraren, wetenschappelijk onderzoekers, afdelingshoofden en medische specialisten)”

“Onze interne definitie van de top is enger afgebakend (alleen statutair directeuren, zijnde de leden rvb en de voorzitters van de werkmaatschappijen). Echter, wij hebben (net als vorig jaar) aansluiting gezocht bij de definitie van Talent naar de Top. Dit betekent dat naast de statutair directeuren, tevens titulair directeuren en adjunct-directeuren zijn opgenomen in de top evenals de stafhoofden”

“Alle werknemers met een persoonlijke arbeidsovereenkomst ipv CAO regelingen, Dit betreft alleen senior (leadership) functies”

Soms is deze wat algemener:

“Tot de top rekenen wij de directieleden en de drie lagen daaronder (divisiedirecteuren, afdelingshoofden, sectiehoofden)”

“Directie + senior management groep”

De meeste organisaties met een eigen definitie van de subtop geven een aantal salarisschalen op als criterium:

“schaal 11 en hoger (tot hoogleraar)”

“werknemers vanaf FG10 en hoger”

Er zijn ook organisaties die de mate van leidinggeven in hun definitie van subtop zetten:

“senior managers (exclusief inhuur)”

“vanaf de tweede laag onder het MT”

Soms wordt de subtop heel specifiek afgebakend:

“Onder de definitie subtop vallen: counsel en senior associates/M2 (meer dan 6,5 jaar in dienst of werkzaam als advocaat in het geval”

“Leidinggevende op niveau N-2; managementlaag onder rvb en directie.”

Ook organisaties met een eigen definitie van de top geven in veel gevallen een aantal salarisschalen op, of een bepaalde leidinggevende verantwoordelijkheid:

“schaal 15 t/m 18 wetenschappelijk personeel”

“raad van bestuur + eerste laag”

De streefcijfers van charterondertekenaars

De charterondertekenaars stellen streefcijfers vast voor het percentage vrouwen dat zij binnen een vastgestelde termijn in de top willen realiseren. De streefcijfers van de charterorganisaties (die deelnemen aan de monitor van 2019 en 2020) lopen uiteen van 8% tot 51%, voor een periode variërend tussen nu en 2025. Het streefcijfer dat deze organisaties vaststelden op het moment dat ze het charter ondertekenden, was gemiddeld 27,0%. In 2020 bedraagt het gemiddelde, actuele streefcijfer 33,9% (n=116).

Van de deelnemende charterorganisaties in 2020 (n=116) heeft 69% het streefcijfer dat zij bij de ondertekening van het charter hebben vastgesteld inmiddels behaald en vervolgens weer een nieuw streefcijfer vastgesteld; 43,1% van deze organisaties heeft ook dat vernieuwde streefcijfer al gehaald. Momenteel is het bijgestelde streefcijfer gemiddeld 35,4% te behalen in vijf jaar.

3. Verschillen tussen organisaties

Het aandeel vrouwen in de top en subtop verschilt sterk tussen charterorganisaties. Verschillen kunnen samenhangen met de omvang van de organisatie, evenals met de omvang van de (sub)top en de sector waartoe een organisatie behoort. In dit hoofdstuk beschrijven wij de verschillen tussen de deelnemende charterorganisaties.

Organisatieomvang: verschillen in aandeel vrouwen in top, subtop en totale organisatie

Kijken we naar alle organisaties die aan de monitor over 2020 hebben meegedaan (n=116) dan blijkt dat de kleine organisaties, d.w.z. met minder dan 250 werknemers, een hoger aandeel vrouwen in de top hebben dan de grotere organisaties (tabel 1). Ook wat betreft het aandeel vrouwen in de totale organisatie en de subtop is het aandeel vrouwen het grootst in de relatief kleine organisaties, vergeleken met middelgrote en grote organisaties. Er is een duidelijke, negatieve samenhang tussen de omvang van het personeelsbestand van organisaties en de vertegenwoordiging van vrouwen, zowel in het algemeen als in de top van de organisatie.

Kijken we naar *toename* van het aandeel vrouwen van de charterorganisaties die zowel in 2019 als in 2020 aan de monitor hebben deelgenomen (n=113), dan krijgen we een iets genuanceerder beeld (tabel 2).

Tabel 1 Aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie naar organisatieomvang, 2020 (in procenten van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) (n= 116)

	werknemers				totaal
	< 250	250-999	1.000-4.999	5.000+	
aandeel vrouwen in de organisatie	53,5	47,3	45,5	44,0	46,7
aandeel vrouwen in de subtop	47,4	38,4	35,7	34,7	37,8
aandeel vrouwen in de top	37,6	31,4	30,5	30,3	31,8

Bron: Monitor Talent naar de Top 2020

Tabel 2 Groei aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie naar organisatieomvang, tussen 2019 en 2020 (n=113)

Groei aandeel vrouwen tussen 2019 en 2020	werknemers				
	< 250	250-999	1.000-4.999	5.000+	totaal
organisatie	1,5	-0,5	0,8	0,7	0,7
subtop	1,0	-2,8	1,1	2,5	0,8
top	0,7	1,8	2,4	1,6	1,9

Bron: Monitor Talent naar de Top 2020

De grootste toename van het aandeel vrouwen in de *top* tussen 2019 en 2020 is gerealiseerd door organisaties met een omvang van 1.000 tot 5.000 medewerkers. Zij wisten het percentage vrouwen in de top met 2,4 procentpunt te verhogen. De grootste toename van het aandeel vrouwen in de subtop werd gerealiseerd door organisaties met meer dan 5.000 medewerkers, namelijk 2,5 procentpunt. Organisaties tot 250 medewerkers laten de sterkste groei zien van het totaal aantal vrouwen in de organisatie: dat aandeel steeg met 1,5 procentpunt.

Omvang van de top en het aandeel vrouwen

Het idee bestaat dat als de top groter is, er meer kansen zijn om een vrouw te benoemen. Hoewel onderzoek hier naar geen volledig consistent beeld laat zien (Richard et al., 2013, Randøy, 2006; Pouwels & Henderikse, 2015a, Pouwels & Henderikse, 2015b), wordt inderdaad vaker gevonden dat het aandeel vrouwen toeneemt met de omvang van de top. Onder top wordt in deze onderzoeken het hoogste bestuursorgaan verstaan. Ook de Bedrijvenmonitor, die het aandeel vrouwen in de rvb en rvc van Nederlandse bedrijven meet, laat zien dat het aandeel vrouwen in het bestuur hoger is naarmate de omvang van het bestuur groter is (Pouwels, Leenders & Van den Brink, 2019).⁵

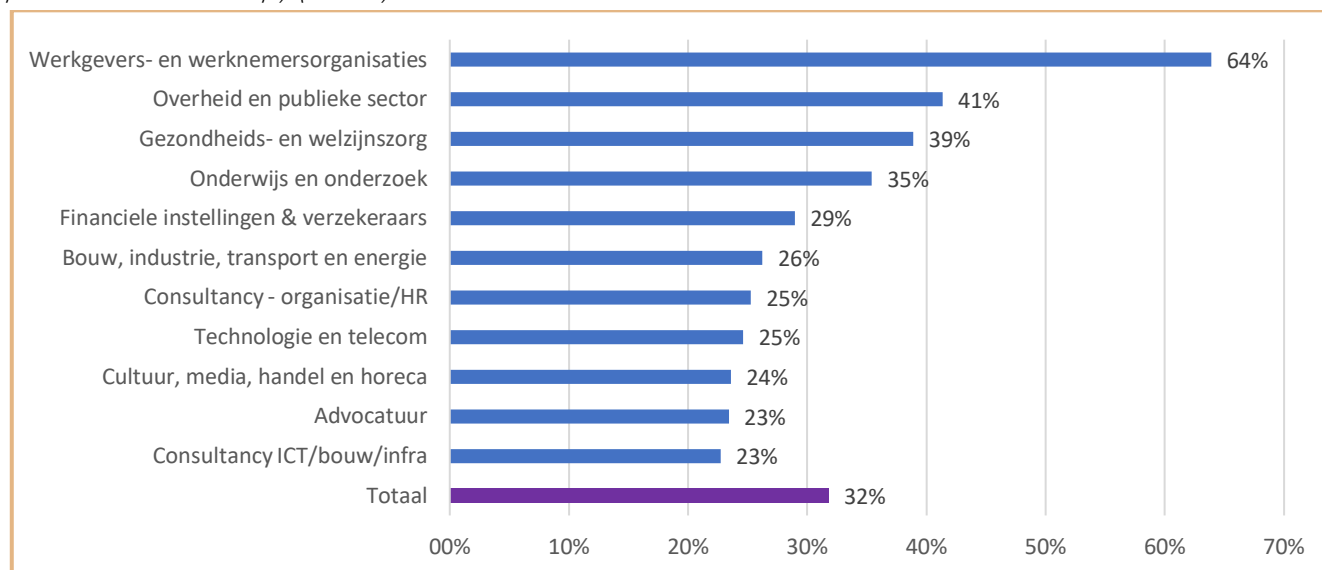
De analyses uit de Monitor Talent naar de Top laten tot nu toe ieder jaar zien dat het *aandeel* vrouwen in de top hoger is naarmate de *omvang* van de top *kleiner* is, een negatieve samenhang dus. We herinneren er daarbij aan dat de top in het charter breder is gedefinieerd dan alleen het hoogste bestuursorgaan, zie bijlage 6. In de monitor van 2020 is geen (significante) samenhang tussen het aandeel vrouwen in de top en de omvang van de top gevonden. In de subtop hangt een kleiner aandeel vrouwen in de subtop samen met een grotere omvang van de subtop⁶.

Het aandeel vrouwen in de top naar sector

Net als in vorige monitoringjaren zijn vrouwen in de top het best vertegenwoordigd bij werkgevers- en werknemersorganisaties (63,9%), zie figuur 2 met de percentages van alle deelnemende organisaties in 2020. Op enige afstand volgt de publieke sector (41,4%), de gezondheids- en welzijnszorg (38,9%) en de sector onderwijs en onderzoek (35,4%). De overige sectoren scoren onder het algemene gemiddelde van 31,8%, met de consultancy ICT/bouw/infra-sector als laagste met 22,7% vrouwen in de top.

Opgemerkt moet worden dat voor de monitor sommige sectoren zijn samengevoegd tot een grotere, gecombineerde sector vanwege een klein aantal charterondertekenaars in bepaalde sectoren. Omdat het om een selecte groep organisaties gaat, betreft het uiteraard geen representatieve weergave van de verdeling van organisaties in Nederland⁷. Bijlage 1 geeft meer gedetailleerd informatie over de verdeling van charterorganisaties naar sector.

Figuur 2 Aandeel vrouwen in de top naar sector, 2020 (in procenten van het totaal aantal personen in de top) (n=116)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2020

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

In het kader van de Wbt werd gestreefd naar een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen in de raad van bestuur (rvb) en de raad van commissarissen (rvc) van grote vennootschappen^{8,9}. Op 1 januari 2020 is het wettelijk streefcijfer vervallen dat sinds 1 januari 2013 vanuit de Wbt van toepassing was. Volgens dit streefcijfer zou de rvb en rvc van grote vennootschappen uit minimaal 30% vrouwen en minimaal 30% mannen moeten bestaan. Wanneer bedrijven daar niet in slaagden, moesten zij daarover uitleg geven in het bestuursverslag volgens een pas-toe-of-leg-uit principe. Op dit moment geldt dus geen wettelijke regeling meer; een nieuw wetsvoorstel wacht op goedkeuring.

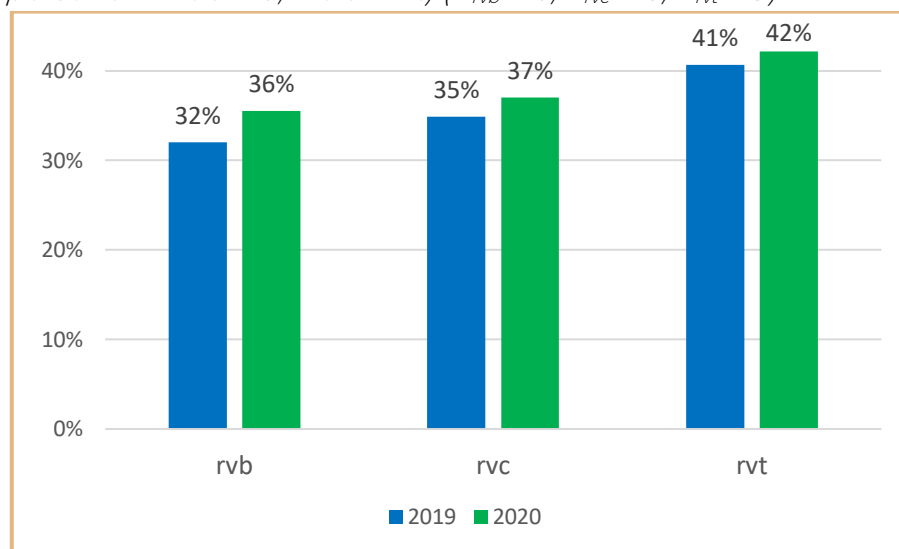
Hoewel op dit moment sprake is van een wettelijk vacuüm blijven we de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de rvb en rvc volgen. Zo kunnen we vergelijken met de situatie waarop het streefcijfer nog wel van toepassing was. Sinds 2013 vragen we aan alle charterorganisaties hoe de zetels in het bestuur en toezichthoudend orgaan zijn verdeeld. Daardoor konden we ook een vergelijking maken tussen charterorganisaties en alle grote vennootschappen in Nederland, die gemonitord werden in de Bedrijvenmonitor Wet bestuur en toezicht. De Bedrijvenmonitor liet jaarlijks zien hoe ver grote vennootschappen gevorderd zijn met het realiseren van een evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb en rvc. De laatste Bedrijvenmonitor verscheen begin 2021 (Pouwels & Van den Brink, 2021).

De m/v-samenstelling in de rvb en rvc bij charterorganisaties

Eind 2020 hebben de organisaties van het Charter Talent naar de Top, die in 2019 én 2020 aan de monitor hebben deelgenomen, gemiddeld 35,5% vrouwen in de rvb (figuur 3). Dat is hoger dan het aandeel vrouwen in de top in zijn geheel (32,0%).¹⁰ Het percentage vrouwen in de rvc is ook hoger, gemiddeld 37,0%. In de raad van toezicht (rvt)¹¹ zitten relatief nog meer vrouwen: gemiddeld 42,2%. Ter vergelijking: de meest recente Bedrijvenmonitor laat zien dat grote vennootschappen die aan de Wbt moesten voldoen eind 2019 12,9% vrouwen in de rvb hebben en 21,4% in de rvc (Pouwels & Van den Brink, 2021). In de eerste helft van 2020 is het aandeel vrouwen in de rvb van deze bedrijven iets gestegen naar 13,4% en in de rvc naar 21,9%.

In vergelijking met 2019 is bij charterorganisaties in 2020 vooral het aandeel vrouwen in de rvb toegenomen, namelijk met 3,5 procentpunt¹². In het vorige monitoringjaar (2019 ten opzichte van 2018) werd nog een lichte daling van het percentage waargenomen met 0,1 procentpunt. Het aandeel vrouwen in de rvc is eveneens gestegen tussen 2019 en 2020, namelijk met 2,1 procentpunt. Dit is meer dan de stijging van 0,7 procentpunt in het vorige monitoringjaar. Ten slotte is ook het aandeel vrouwen in de rvt dit jaar gestegen met 1,5 procentpunt, bijna gelijk aan de stijging van 1,4 procentpunt in het vorige monitoringjaar.

Figuur 3 Aandeel vrouwen in de rvb, rvc en rvt, 2019 - 2020 (in procenten van het totaal aantal personen in de rvb, rvc en rvt) ($n_{rvb}=76$; $n_{rvc}=45$; $n_{rvt}=29$)



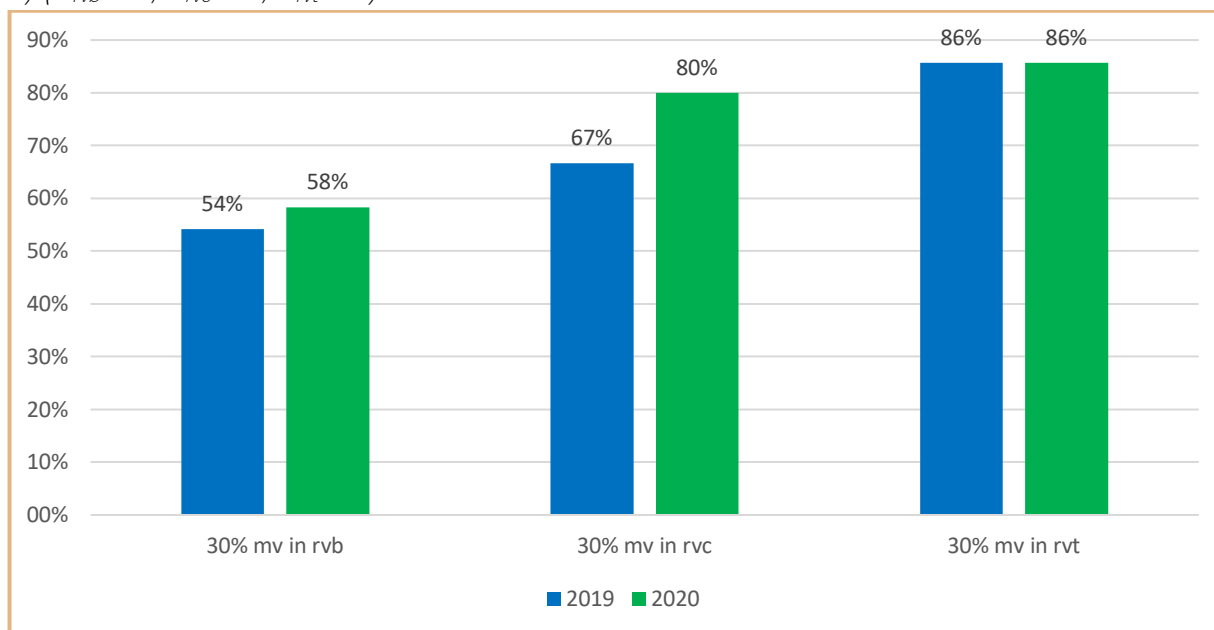
Bron: Monitor Talent naar de Top 2020

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

In 2020 heeft meer dan de helft (58,3%) van de besturen van charterorganisaties een evenwichtige m/v-verdeling weten te realiseren (figuur 4). Van alle organisaties die de monitor over 2020 hebben ingevuld én die een rvb hebben, heeft 22,1% in 2020 (nog) geen enkele vrouw in de rvb. Het grootste deel van de rvc's (80%) is evenwichtig samengesteld. Van de charterorganisaties met een rvc heeft 8,5% in 2020 geen enkele vrouw in de rvc ($n=4$). In 2020 heeft 85,7% van de rvt's een aandeel van minimaal 30% m/v, net zoals in 2019. Er is in 2020 geen enkele rvt zonder vrouwen.

Figuur 4 toont tevens de ontwikkeling in 2020 in het realiseren van een evenwichtige (30% m/v-) verdeling ten opzichte van 2019. Zowel voor de rvc als de rvb van de charterorganisaties zien we een vooruitgang, terwijl het percentage voor de rvt gelijk is gebleven. De grootste vooruitgang zien we bij de rvc, waar het aantal charterorganisaties dat een evenwichtige verdeling heeft gerealiseerd sinds 2019 met meer dan 12 procentpunten is toegenomen ($n=45$). Voor wat betreft de rvb is het aandeel organisaties met een evenwichtige samenstelling toegenomen met 4,1 procentpunt.

Figuur 4 Organisaties met een evenwichtige verdeling van de zetels (30% m/v) in de rvb, rvc en rvt, 2019 – 2020 (in procenten van het totaal aantal charterondertekenaars met een rvb, rvc en rvt) ($n_{rvb}=76$; $n_{rvc}=45$; $n_{rvt}=29$)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2020

Van de charterorganisaties die in 2019 en 2020 hebben meegedaan, en die zowel een rvb als een rvc of rvt hadden ($n=61$), hebben er 31 (50,8%) in alle organen de 30% m/v bereikt. Dat is 12,5 procentpunt hoger dan vorig jaar toen 24 van de 60 organisaties dit hadden bereikt. Een kanttekening is echter nodig: de meeste raden van bestuur en raden van commissarissen zijn niet groot. Gemiddeld hebben charterondertekenaars 4 leden in de rvb, 6 in de rvc en 5 in de rvt.

Rapportage in het jaarverslag

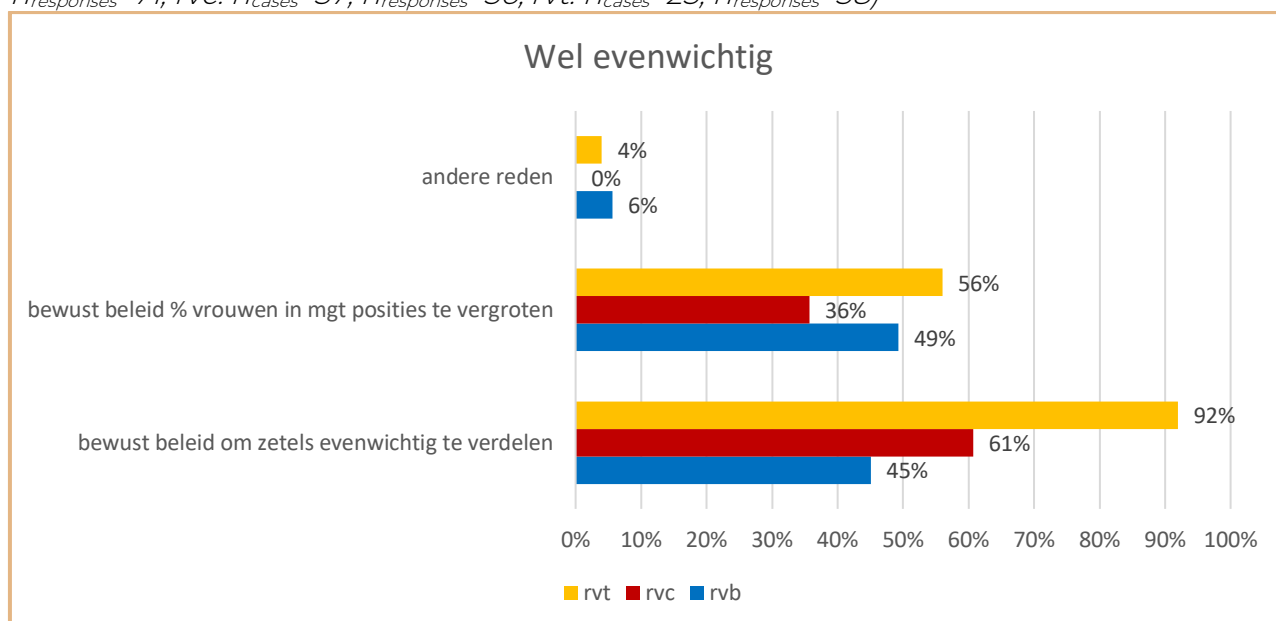
Wanneer de streefcijfers voor een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc niet gehaald worden, moesten bedrijven dat uitleggen. De Wbt (geldig tot 1 januari 2020) vroeg bedrijven in het jaarverslag uit te leggen waarom de zetels niet evenwichtig verdeeld waren, hoe men zich inzette om wel een evenwichtige verdeling te bewerkstelligen en hoe men in de toekomst alsnog een evenwichtige verdeling zou willen realiseren. Van de charterorganisaties waar nog geen sprake is van een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en/of rvc ($n=14$) zeggen op één na alle bedrijven (92,9%) uitgelegd te hebben waarom het niet gelukt is een evenwichtige verdeling te realiseren en wat men in de toekomst gaat ondernemen om dit wel te realiseren.

Vergelijken we deze uitkomsten met de cijfers uit de meeste recente Bedrijvenmonitor, de Bedrijvenmonitor 2020, die gaat over alle bedrijven die voorheen onder de Wbt vielen, dan zien we dat meer dan de helft (59%) van de bedrijven die niet aan het streefcijfer voor hun rvb voldeden, daarover geen verantwoording aflegden in het jaarverslag van het boekjaar 2019. Dat

is meer dan in voorgaande jaren (Pouwels & Van den Brink, 2021). Voor de rvc geldt dit eveneens (55%), iets minder dan in voorgaande jaren. Van deze bedrijven geeft 30% aan uit te leggen hoe het komt dat de m/v-samenstelling van de rvb niet evenwichtig is en nog minder (26%) zegt dat voor de rvc te doen. Weinig bedrijven zeggen te rapporteren wat ze gedaan hebben om het streefcijfer te bereiken (10% voor de rvb, 16% voor de rvc). Minder dan een vijfde (19,0%) zegt te verklaren wat ze in de toekomst zullen ondernemen om het streefcijfer voor de rvb alsnog te realiseren, 29% voor de rvc.

Aan charterorganisaties die een evenwichtige verdeling in de rvb of rvc/rvt hebben gerealiseerd, is gevraagd hoe ze dit hebben gedaan. Over de verdeling van zetels in de rvb zegt bijna de helft (45%) van de charterorganisaties bewust beleid te hebben om de zetels evenwichtig te verdelen en 49% zegt beleid te voeren om het percentage vrouwen in managementposities te verhogen (figuur 5). Dat is echter minder dan vorig jaar (67%). Toch is het percentage vrouwen in managementposities dit jaar toegenomen. Voor de verdeling van zetels in de rvc zegt bijna twee derde (61%) bewust beleid in te zetten om zetels evenwichtig te verdelen, terwijl ruim een derde (36%) zegt beleid in te zetten gericht op het verhogen van het aandeel vrouwen in hogere managementposities. De verdeling van zetels in de rvt vloeit volgens het grootste deel van de charterorganisaties (92%) voort uit bewust beleid en volgens meer dan de helft (56%) uit beleid om het aandeel vrouwen in managementposities te vergroten. Hierbij moet worden aangetekend dat het aantal charterorganisaties met een rvt dat deze vraag heeft beantwoord klein is (n=25).

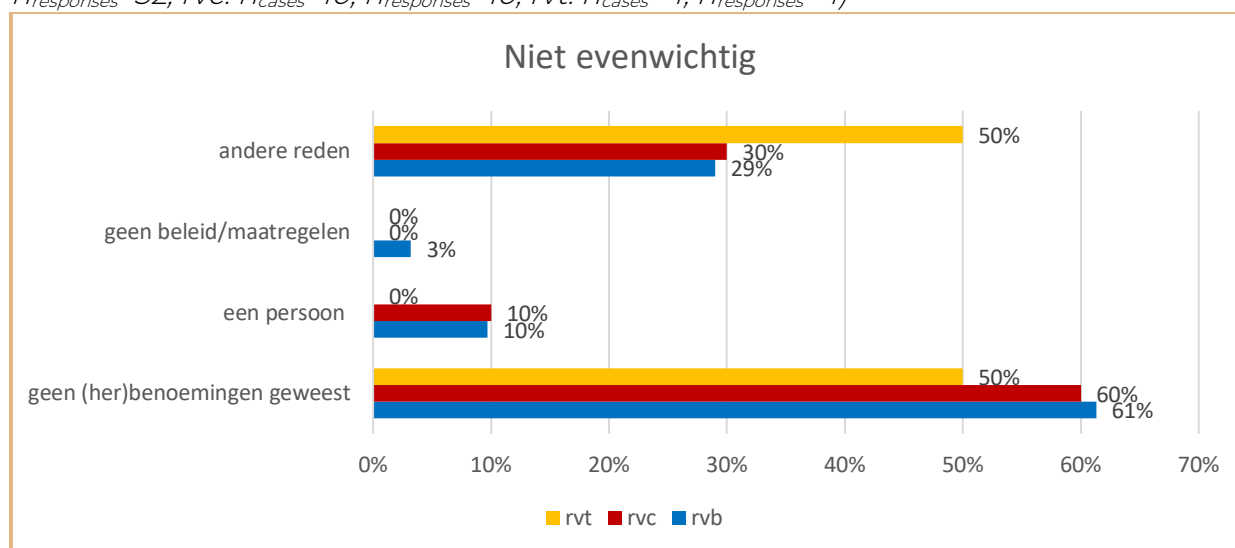
Figuur 5 Manier waarop een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc/rvt is gerealiseerd, 2019 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (rvb: $n_{cases}=46$, $n_{responses}=71$; rvc: $n_{cases}=37$, $n_{responses}=56$; rvt: $n_{cases}=25$, $n_{responses}=38$)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2020

Aan charterorganisaties die géén evenwichtige m/v-verdeling hebben gerealiseerd in de rvb en rvc/rvt is ook gevraagd hoe dit komt (figuur 6). De voornaamste reden die men aangeeft is dat er geen herbenoemingen zijn geweest: 61% geeft dit aan voor de rvb, 60% voor de rvc en 50% voor de rvt. Een andere reden is dat de raad slechts uit één persoon bestaat (10% voor zowel rvb als rvc). Het is dan immers per definitie niet mogelijk om de zetels evenwichtig te verdelen. Andere redenen (50% bij de rvt en respectievelijk 29 en 30% bij de rvb en rvc) die met name genoemd worden zijn: veranderingen in de topstructuur, het ontbreken van (geschikte) vrouwelijke kandidaten, benoeming van vrouwen in de top vanuit het hoofdkantoor buiten Nederland, en het vergroten van het bestuur waardoor het percentage vrouwen zakt.

Figuur 6 Redenen waarom geen evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc/rvt is gerealiseerd 2019 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (rvb: $n_{cases}=31$, $n_{responses}=32$; rvc: $n_{cases}=10$, $n_{responses}=10$; rvt: $n_{cases}=4$, $n_{responses}=4$)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2020

Vergelijken we deze uitkomsten met de uitkomsten van de Bedrijvenmonitor voor Wbt-plichtige bedrijven (Pouwels & Van den Brink, 2021) dan blijkt dat de belangrijkste reden die wordt genoemd is dat de rvb slechts uit één persoon bestaat, dat er geen nieuwe benoemingen waren of dat bedrijven wilden selecteren op basis van 'kwaliteit' en niet op 'geslacht'.

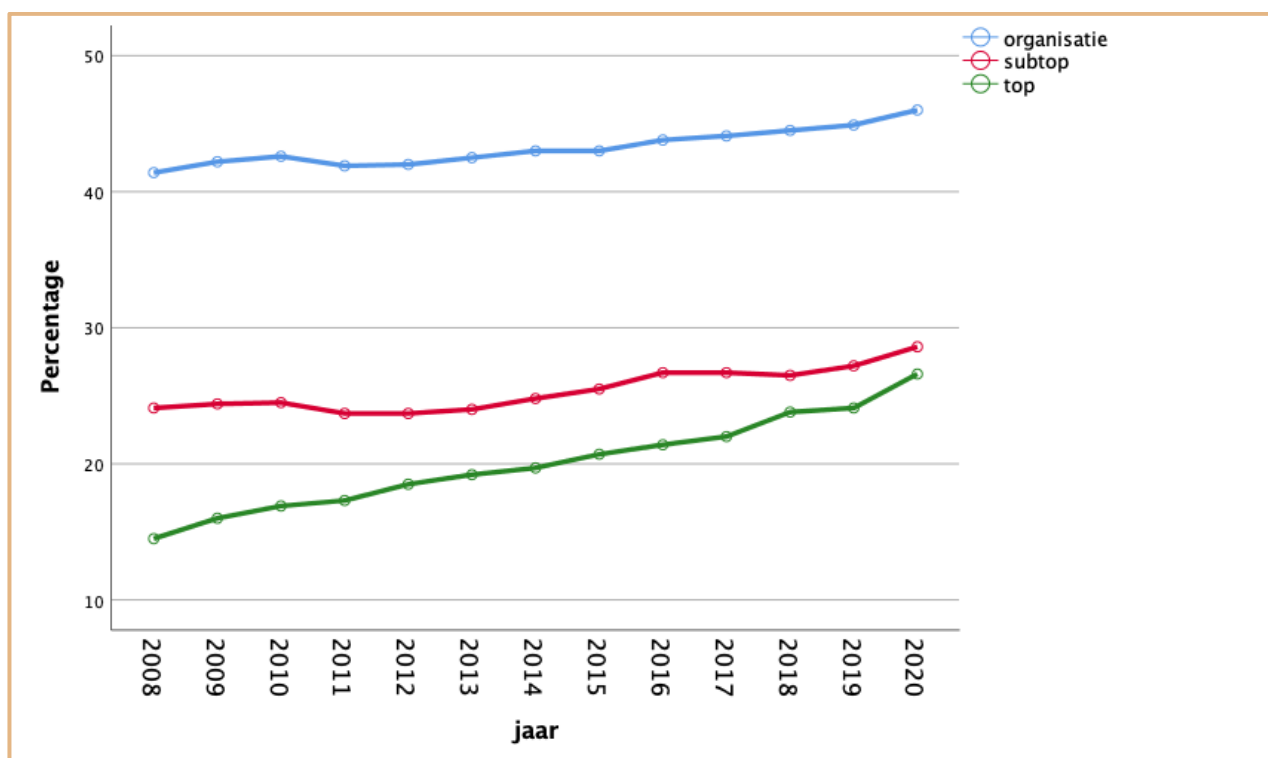
5. Trends tussen 2008 en 2020

In de vorige hoofdstukken hebben we de prestaties van de charterondertekenaars in 2020 beschreven en de veranderingen ten opzichte van het jaar daarvoor. Voor de charterondertekenaars van het eerste uur, die het charter in 2008 en 2009 ondertekenden, toen het aandeel vrouwen in de top nog maar gering was, volgen we jaarlijks de prestaties over een langere periode. Dat geeft inzicht in de ontwikkeling over een lange termijn, zij het uiteraard voor een kleinere groep organisaties (n=40). Figuur 7 toont het resultaat.¹³

We zien dat het percentage vrouwen in de top bij deze organisaties langzaam maar gestaag toeneemt, van 14,5% in 2008 naar 26,6% eind 2020 (figuur 7). Dat is een stijging van 12,1 procentpunt, gemiddeld 1 procentpunt per jaar. Over ruim 3 jaar is ook bij deze organisaties 30% van de topfunctionarissen vrouw, net zoals nu gemiddeld geldt voor alle charterorganisaties¹⁴.

Het aandeel vrouwen in de subtop is minder hard gegroeid dan het aandeel vrouwen in de top, namelijk met 4,5 procentpunt: van 24,1% in 2008 naar 28,6% eind 2020. Voor het percentage vrouwen in de gehele organisatie geldt hetzelfde: in twaalf jaar tijd nam het percentage met 4,6 procentpunt toe van 41,4% naar 46,0%. Inmiddels bestaat dus bijna de helft van het totaal aantal medewerkers uit vrouwen, zoals we ook zagen bij de vergelijking van alle charterorganisaties die in 2019 en 2020 aan de monitor hebben deelgenomen (n=113, zie H2).

Figuur 7 Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie, 2008 – 2020 (in percentages van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) (n=40)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2020

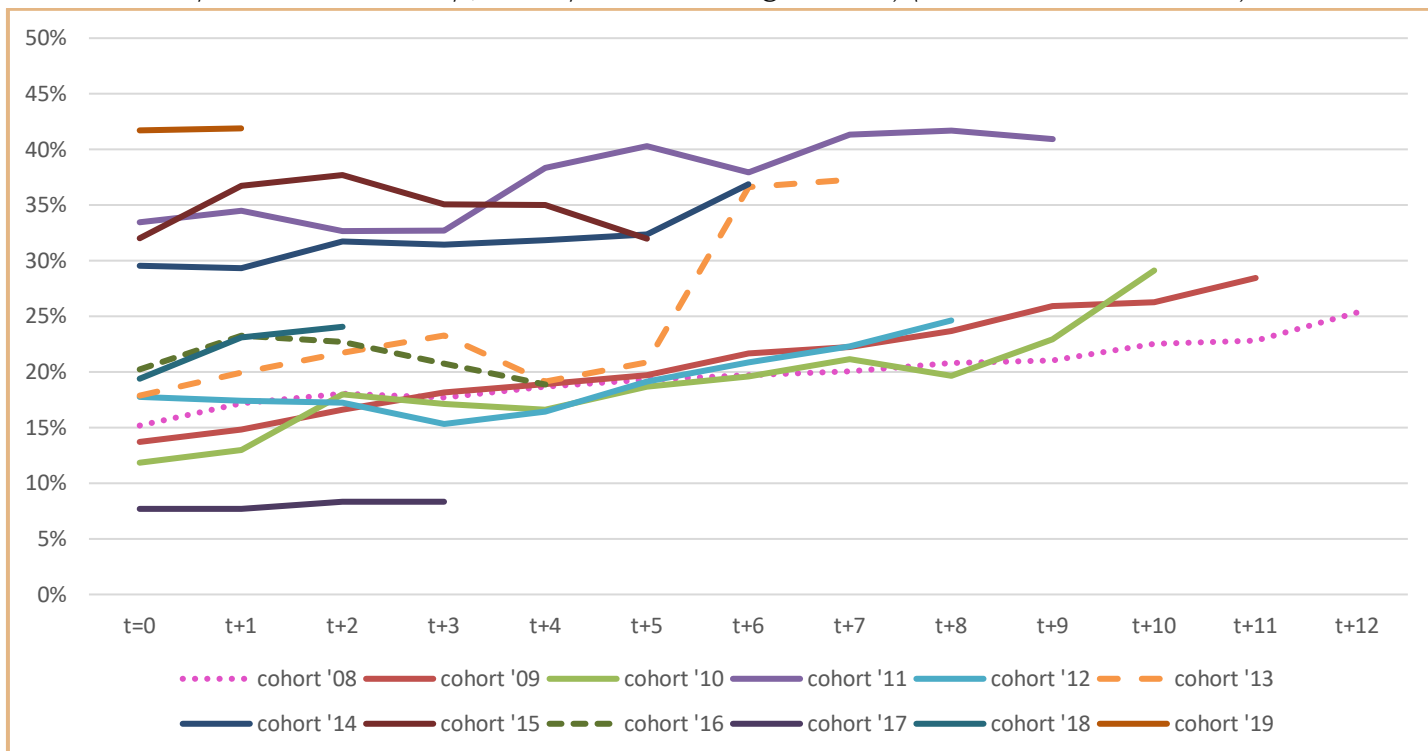
De vergelijking van de drie groeilijnen laat zien dat het aandeel vrouwen in de top in de loop van de tijd duidelijk meer is toegenomen dan het aandeel vrouwen in de subtop en in de totale organisatie. Charterorganisaties doen waarvoor ze het charter hebben ondertekend: het realiseren van toename van het aandeel vrouwen in de top.

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. Doordat het aandeel vrouwen in de top meer toeneemt dan het aandeel vrouwen in de subtop, is het reservoir om topvrouwen uit te selecteren de laatste jaren naar verhouding steeds iets kleiner geworden. De verhouding tussen het percentage vrouwen in de top en het percentage vrouwen in de subtop bedroeg in 2008 nog 1,7, maar is sindsdien langzamerhand afgelopen tot 1,4 in 2011 en verder tot bijna 1,1 in 2019. In 2020 is de verhouding tussen het aandeel vrouwen in top en subtop 1,08. Met andere woorden: in 2008 was het aandeel vrouwen in de subtop nog bijna tweemaal zo groot als in de top: voor elke 6 vrouwen in de top zijn er 10 vrouwen in de subtop. In 2020 geldt dat voor elke 9 vrouwen in de top er 10 vrouwen in de subtop zijn. Met een groeiend aantal vrouwen in de top en een minder hard groeiend aantal vrouwen in de subtop is de kweekvijver (in deze subtop) in de loop van de tijd steeds kleiner geworden. Met andere woorden: er is nauwelijks meer potentieel aan vrouwen in de subtop beschikbaar dan het aandeel vrouwen dat al aanwezig is in de top. Dit belemmert de doorstroom.

Verschillen tussen generaties van charterorganisaties

Figuur 8 laat de prestaties van alle *generaties* charterorganisaties naar startjaar zien¹⁵. De grafiek vertoont grofweg twee niveaus van ontwikkeling: een startniveau vanaf 30% vrouwen in de top, waarbij de groei niet heel groot is en soms wat grillig verloopt met ups en downs. Cohort 2011 is zo'n voorbeeld, maar dat laat in de loop der jaren wel een stijging zien. Dat geldt ook voor cohort 2014. Cohort 2015 laat een lichte afname zien. Het andere niveau van organisaties is gestart tussen 12% en 20% vrouwen in de top, en daarvan vertonen cohort '08, '09 en '10, met de 'oudste' charterorganisaties de meest consistente stijging van het aandeel vrouwen in de top. Voor cohort '12 geldt na een lichte daling nu ook een stijgende lijn. Met name cohort '13 vertoont een grillig beeld, met een forse stijging na een daling, waarna de stijging bestendigt. De cohorten '17 en '18 bevinden zich in het onderste niveau waarbij voor cohort '18 een stijging geconstateerd wordt en voor cohort '17 bestendiging. Cohort '16 toont een daling na een stijging. Cohort '19 ten slotte start zeer hoog en blijft daar vooralsnog. Opgemerkt moet worden dat het aantal organisaties dat we voor elke generatie over de jaren heen kunnen volgen steeds kleiner wordt. Zo betreffen cohorten '16 en '17 respectievelijk 2 en 1 organisaties. De resultaten moeten dan ook met voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

Figuur 8 Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top per cohort^a (in percentages van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) (n^{totaal} alle cohorten =81)



^a cohort 2008: n=22, cohort 2009: n=18, cohort 2010: n=9, cohort 2011: n=4, cohort 2012: n=4, cohort 2013: n=5, cohort 2014: n=5, cohort 2015: n=5, cohort 2016: n=2; cohort 2017: n=1; cohort 2018: n=6; cohort 2019: n=6; t=0 het jaar waarin het Charter Talent naar de Top werd ondertekend; t+1: het eerste jaar na ondertekening van het charter, t+2: het tweede jaar na ondertekening, etc.

Bron: Monitor Talent naar de Top 2020

6. M/V-diversiteitsmanagement: inzet en functioneren

Diversiteitsbeleid vraagt om maatwerk: om het aandeel vrouwen in de top te laten toenemen is het belangrijk dat organisaties maatregelen nemen en activiteiten kiezen die passen bij hun situatie. Uit onderzoek en de praktijk komen een aantal belangrijke voorwaarden naar voren die m/v-diversiteitsbeleid tot een succes kunnen maken.

Naast cijfers over vrouwen in de top onderzoekt de monitor ook de inzet en het functioneren van organisaties op het gebied van m/v-diversiteitsbeleid. Het gaat hierbij niet zozeer om de afspraken die charterorganisaties maken en de kenmerken van hun beleid en (HR-)instrumenten, als wel om hoe het beleid in de praktijk wordt vormgegeven, uitgedragen en uitgevoerd. Organisaties is gevraagd een objectief beeld te geven over wat in hun organisatie op dit gebied is gerealiseerd en de vragen in de tool naar waarheid te beantwoorden. Op zes dimensies, waarvan uit onderzoek en praktijk blijkt dat ze een rol spelen, wordt vastgesteld hoe ver 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, HR-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 ontwikkelingsniveau 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. Veranderingen 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.

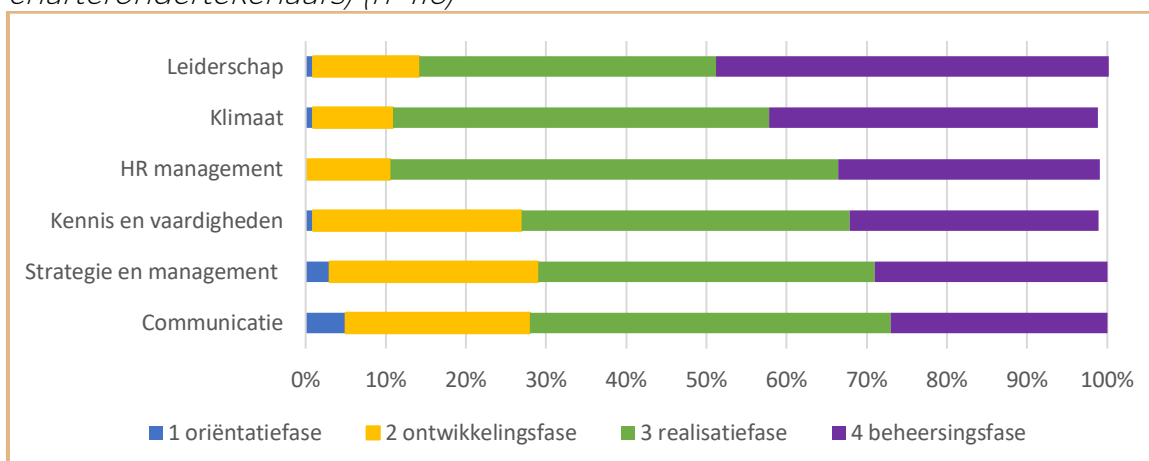
We beschrijven eerst de inzet en het functioneren van charterorganisaties op de zes bovengenoemde dimensies voor alle organisaties die in 2020 aan de monitor hebben deelgenomen (n=116). Vervolgens geven we de ontwikkelingen weer die charterondertekenaars doormaken in de jaren dat zij bij het charter zijn aangesloten¹⁶. Ten slotte onderzoeken we in hoeverre m/v-diversiteitsbeleid bijdraagt aan een hoger aandeel vrouwen in de top.

Inzet en functioneren

Figuur 9 toont de ontwikkelingen op alle dimensies van organisaties die in 2020 aan de monitor deelnamen. De figuur laat zien dat leiderschap het meest ontwikkeld is als het bereiken van het hoogste niveau, de beheersingsfase, als referentie wordt genomen. Deze ontwikkeling is in lijn met de ontwikkeling van voorgaande jaren. Van de charterorganisaties heeft 49% voor leiderschap het hoogste niveau bereikt; een fors hoger percentage dan in 2019 (41%). Slechts 1% bevindt zich op deze dimensie in de startfase, de oriëntatiefase. Ook de dimensie klimaat is heel ver ontwikkeld en ze volgt leiderschap op korte voet, met 41% in de beheersingsfase. In 2020 is communicatie relatief het minst ontwikkeld, maar er is wel groei waarneembaar ten opzichte van 2019: 27% van de organisaties heeft niveau 4 (in 2019 was dat 25%), terwijl 72% zich in niveau 3 of 4 bevindt (in 2019 was dat 64%).

De dimensies ‘kennis en vaardigheden’, ‘strategie en management’ en ‘communicatie’ ontlopen elkaar in 2020 niet veel: allen scoren hoger dan 70% in niveau 3 of 4. Zij lijken elkaar in de laatste jaren telkens af te wisselen op de posities drie tot en met zes. In het algemeen geldt dat organisaties die een hoog ontwikkelingsniveau hebben gerealiseerd op één dimensie, vaak ook hoge ontwikkelingsniveaus op de andere dimensies hebben.

Figuur 9 Ontwikkelingsniveaus per dimensie, 2020 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=116)

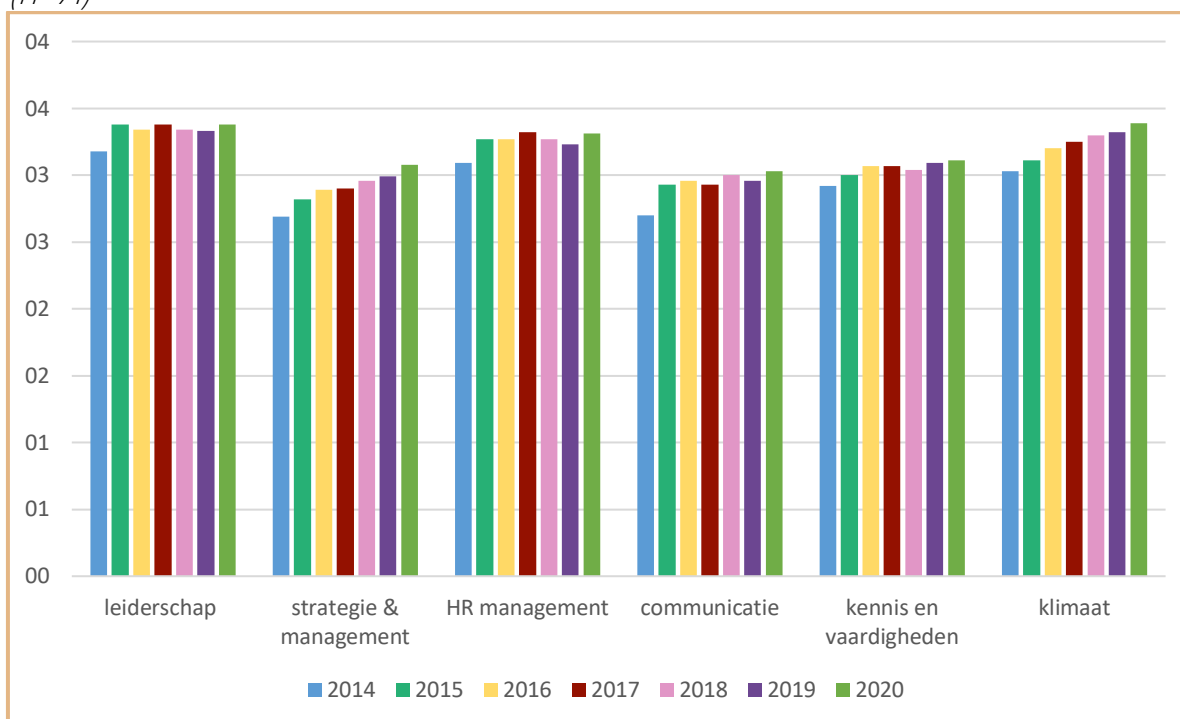


Bron: Monitor Talent naar de Top 2020

Inzet en functioneren ontwikkelen zich gedurende deelname aan het charter

Hoe langer organisaties verbonden zijn aan het Charter Talent naar de Top, hoe beter het m/v-diversiteitsbeleid in de praktijk binnen de organisatie wordt vormgegeven en uitgevoerd. Figuur 10 laat de ontwikkeling in de tijd zien van het gemiddelde ontwikkelingsniveau van charterorganisaties per dimensie, voor die charterorganisaties die tussen 2014 en 2020 aan het charter zijn verbonden (n=71).¹⁷

Figuur 10 Ontwikkeling van gemiddeld beleidsniveau charterorganisaties tussen 2014-2020 (n=71)

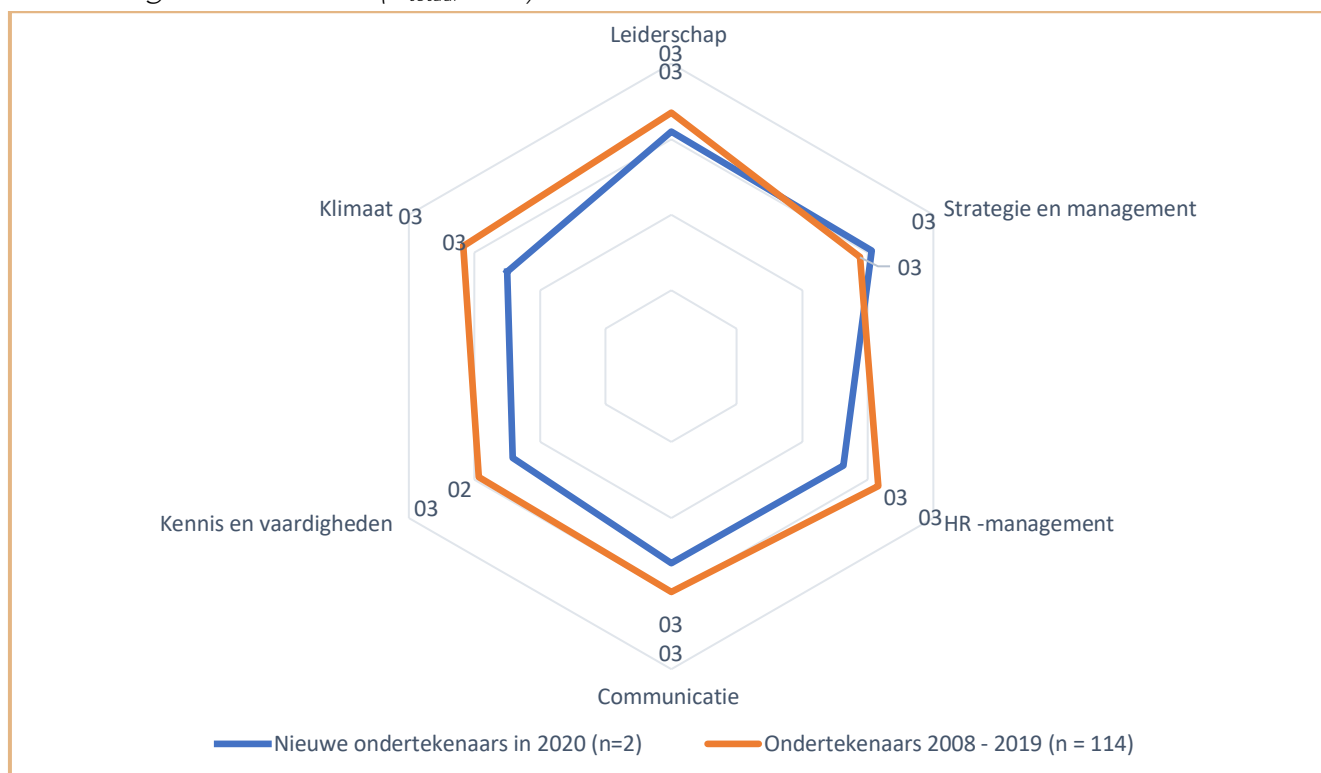


Bron: Monitor Talent naar de Top 2020

In 2020 zien we een vooruitgang voor de dimensies strategie en voor klimaat, evenals een geringe vooruitgang van de dimensie kennis. De dimensies leiderschap, HR en communicatie laten na een kleine afname nu weer een toename zien.

Figuur 11 laat het verschil in ontwikkeling zien tussen de organisaties die langer aan het charter verbonden zijn en de nieuwste charterorganisaties die het charter hebben ondertekend in 2020. Op de meeste dimensies ligt het niveau van de startende organisaties iets lager dan dat van de organisaties die langer aan het charter verbonden zijn. Er is één uitzondering: op de dimensie strategie en management is het gemiddelde niveau voor de nieuwe organisaties net iets hoger (3,06) dan voor de organisaties die langer meedoen (2,88). Wel dient te worden opgemerkt dat deze vergelijking met nieuwe organisaties slechts indicatief is, want er doen in 2020 twee nieuwe organisaties mee.

Figuur 11 Gemiddeld niveau beleid charterorganisaties 2008-2019 versus nieuwe charterorganisaties 2020 (n_{totaal} = 116)



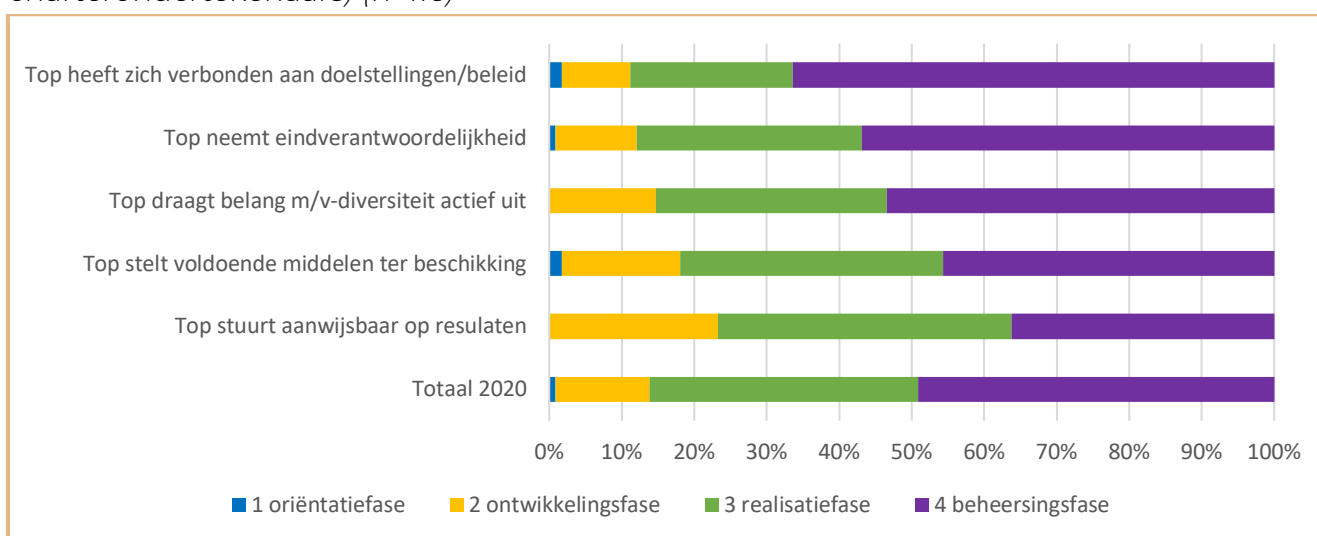
Bron: Monitor Talent naar de Top 2020

We beschrijven vervolgens de ontwikkelingsniveaus van organisaties op de verschillende dimensies meer gedetailleerd. We doen dat voor alle organisaties die aan de monitor 2020 hebben deelgenomen (n=116). De figuren 12 tot en met 17 laten voor elke dimensie zien in hoeverre organisaties de verschillende aspecten van strategie en beleid in de praktijk hebben ontwikkeld en gerealiseerd.

Leiderschap

Met leiderschap kijken we naar 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 12 Ontwikkelingsniveau leiderschap, 2020 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=116)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2020

Commitment van de top is binnen de dimensie leiderschap het verst ontwikkeld. Van de organisaties heeft 88% hiervoor de realisatiefase (niveau 3) of beheersingsfase (niveau 4) bereikt. Dat is ongeveer gelijk aan vorig jaar. Het nemen van eindverantwoordelijkheid voor diversiteitsbeleid, het actief uitdragen door de top van het belang van diversiteit, en het ter beschikking stellen van voldoende middelen, volgen daarop. Net als voorgaande jaren is het aanwijsbaar sturen op het bereiken van gewenste resultaten binnen deze dimensie relatief het minst gerealiseerd. In vergelijking met het monitoringjaar 2019 hebben organisaties op de dimensie leiderschap een verdere ontwikkeling doorgemaakt.

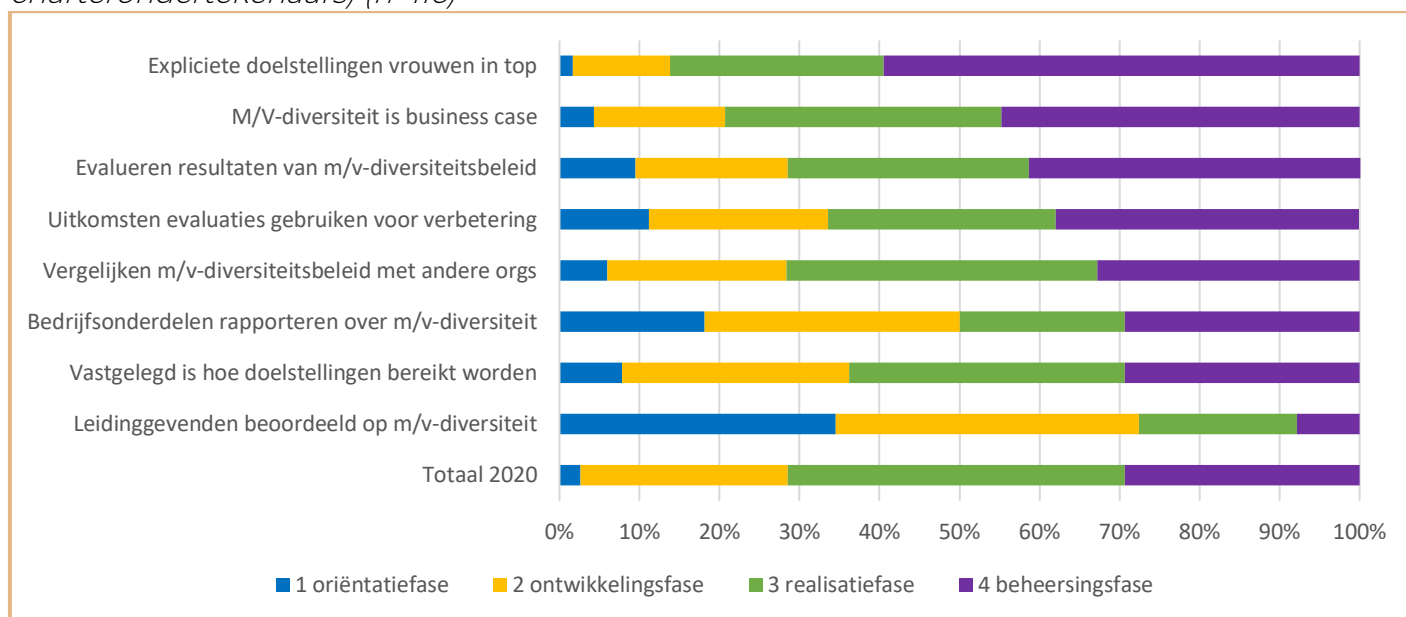
Strategie en management

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 leidinggevend en beoordeeld op het realiseren ervan? Worden de resultaten van het m/v-diversiteitsbeleid geëvalueerd en worden de uitkomsten gebruikt om het beleid te verbeteren?

Voor de dimensie strategie en management geldt dat charterorganisaties het onderdeel 'expliciete doelstellingen gebruiken voor het nastreven van m/v-diversiteit' het meest hebben gerealiseerd, met meer dan 80% in fase 3 of 4 (87%). Dat is conform de doelen van het charter en ruim meer dan in 2019 (toen was het 76%). Het hanteren van een business case voor diversiteit volgt daarop met 80% realisatie in fase 3 of 4. Het beoordelen van leidinggevend en op het realiseren van diversiteitsdoelstellingen is, net als vorig jaar, het minst gerealiseerd: van de organisaties bevindt 73% zich op dit punt in de ontwikkelings- of oriëntatiefase (niveau 1 of 2). Vergeleken met voorgaande jaren is de totaalscore van organisaties op de dimensie strategie en management gestegen. Momenteel bevindt 71% van de organisaties zich op deze dimensie in fase 3 of 4. In 2018 was dat nog 65%.

Figuur 13 Ontwikkelingsniveau strategie en management, 2020 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=116)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2020

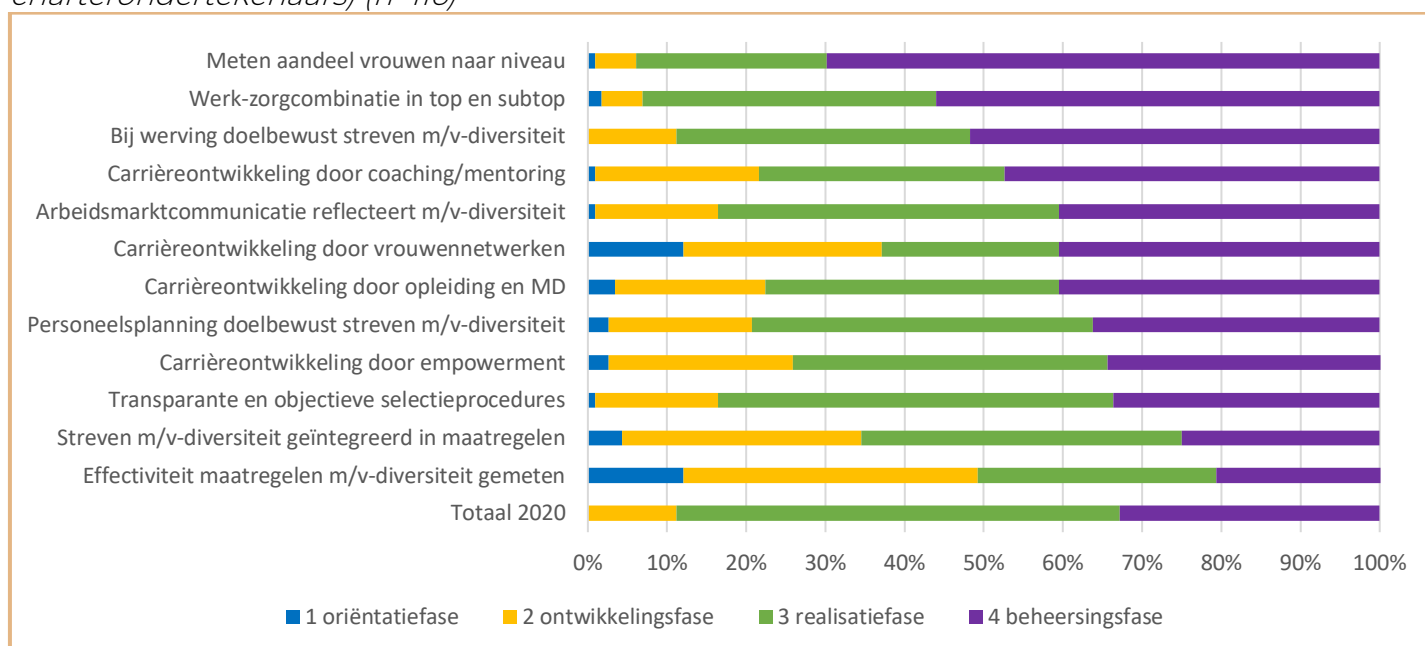
HR-management

Deze dimensie betreft de mate waarin organisaties HR-beleid en activiteiten inzetten 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.

HR-management is bij de charterorganisaties op een groot aantal onderdelen ver ontwikkeld (figuur 14), veelal in fase 3 en 4. Bovendien zijn de organisaties op deze dimensie in 2020 verder gegroeid. Het meten van het aandeel vrouwen naar functieniveau is net als andere jaren het meest gerealiseerd (94%). Dat hangt samen met de inzet van het charter en de jaarlijkse monitoring. Op korte afstand volgt het faciliteren van het combineren van werk en zorg in de top en subtop: 93% van de charterorganisaties bevindt zich in de hoogste twee niveaus. In de onderste regionen wisselen de positie van de onderdelen 'het streven naar m/v-diversiteit geïntegreerd in maatregelen' en 'effectiviteit van maatregelen gemeten' door de jaren heen af. In 2020 scoort het meten van de effectiviteit van maatregelen het 'laagst' met 51% van alle organisaties in de realisatie- of beheersingsfase.

Vergeleken met vorig jaar heeft het HR-beleid van charterorganisaties zich in 2020 nog iets verder ontwikkeld: 89% van alle organisaties zit in fase 3 of 4.

Figuur 14 Ontwikkelingsniveau HR-management, 2020 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=116)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2020

Communicatie

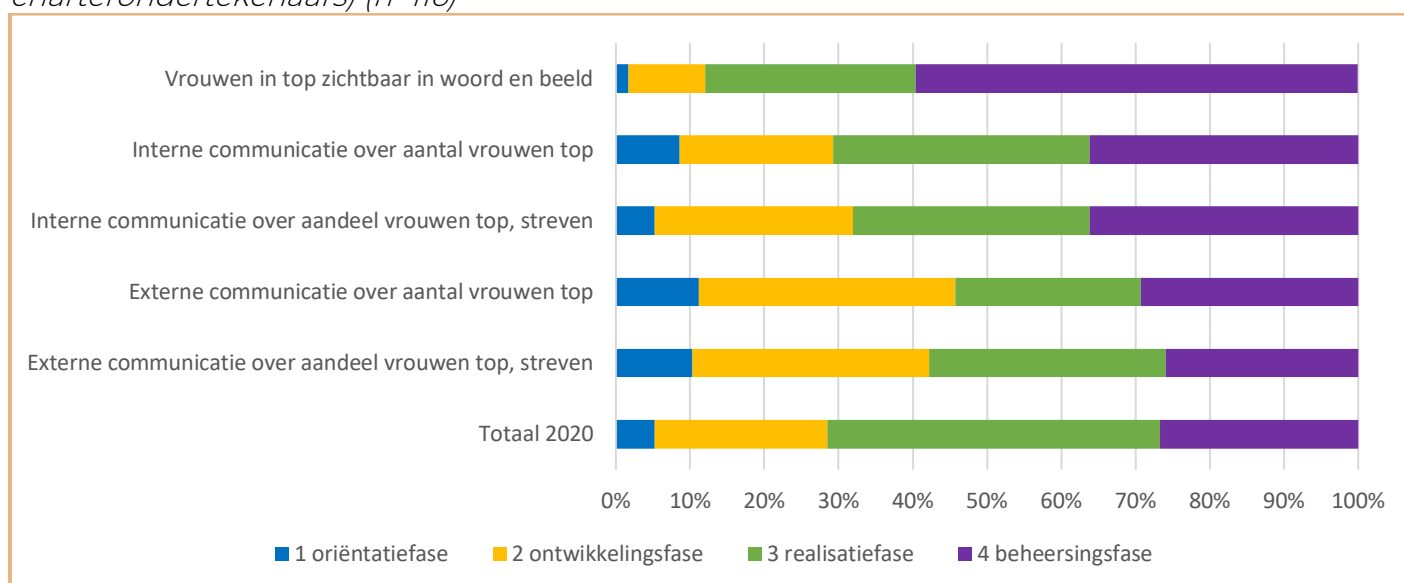
Bij communicatie gaat het om de mate waarin een organisatie haar visie, gevoelde urgentie, doelen en de maatregelen voor diversiteit zichtbaar en hoorbaar uitdraagt. Dit kan zowel via interne als externe communicatie. In hoeverre communiceert de organisatie intern en extern bewust over haar streven om het aantal vrouwen in topfuncties te verhogen? In welke mate zijn vrouwen in hogere functies zichtbaar in woord en beeld?

Net als in voorgaande jaren is binnen de dimensie communicatie, de zichtbaarheid van vrouwen in woord en beeld het meest ontwikkeld. Bedoeld wordt de letterlijke en visuele zichtbaarheid van vrouwen in bijvoorbeeld brochures, of op de website. Meer dan 80% van de charterorganisaties scoort op de hoogste twee niveaus (88% in fase 3 of 4). Daarna volgen de interne communicatie over respectievelijk het aantal vrouwen in de top en het streven om dit aantal de verhogen. Interne communicatie betreft de eigen communicatiekanalen van de organisatie, zoals beleidsstukken, het intranet, bijeenkomsten etc.

De externe communicatie over *het streven* om het aandeel vrouwen in de top te verhogen en de externe communicatie over *het aantal vrouwen* in de top scoren het laagst. Externe communicatie betreft de arbeidsmarktcommunicatie maar bijvoorbeeld ook het jaarverslag: in hoeverre wordt het streven naar meer vrouwen in de top en de aanwezigheid van vrouwen in de top naar buiten gecommuniceerd.

Ten opzichte van vorig jaar is de totaalscore op communicatie gestegen naar 72% in fase 3 en 4.

Figuur 15 Ontwikkelingsniveaus communicatie, 2020 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=116)



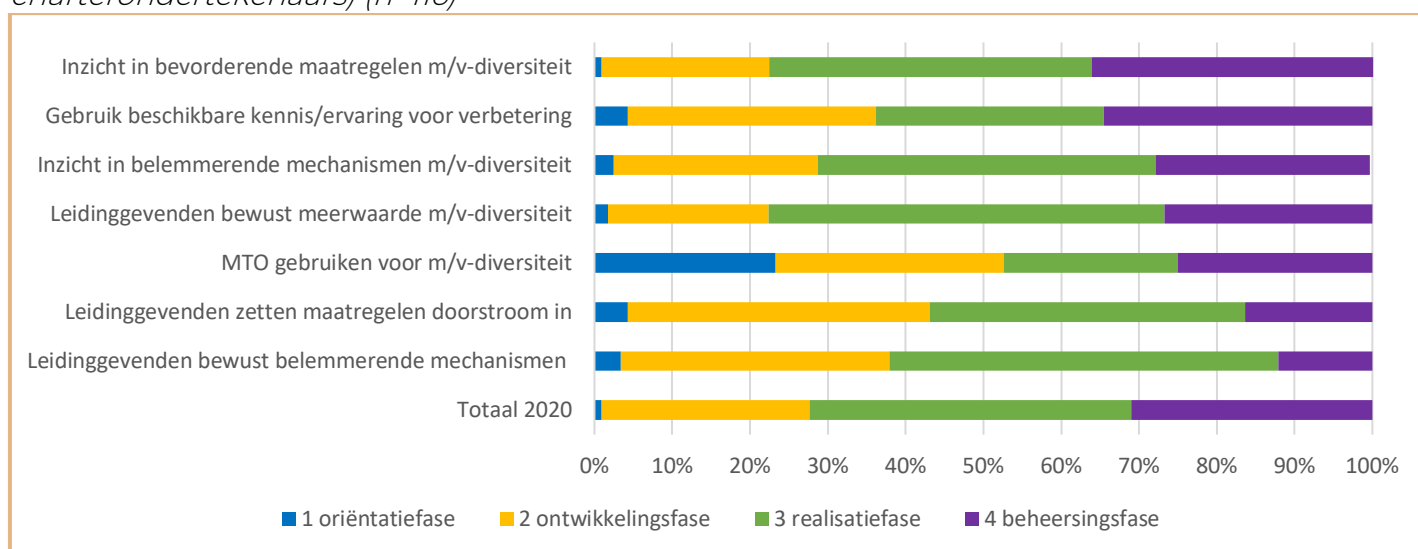
Bron: Monitor Talent naar de Top 2020

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?

Net als vorig jaar is inzicht in de maatregelen die m/v-diversiteit bevorderen én belemmeren het meest ontwikkeld bij charterorganisaties: 77% heeft niveau 3 of 4 bereikt, hoger dan in 2019 (71%). Het minst gerealiseerd is dat leidinggevendenden zich bewust zijn van de mechanismen die doorstroom naar de top bevorderen en maatregelen inzetten. Het gebruiken van medewerkers-tevredenheidsonderzoeken (MTO) om te sturen op m/v-diversiteit is voor veel organisaties niet van toepassing omdat ze dergelijk onderzoek niet uitvoeren. Ten opzichte van het vorige monitorjaar is de totale dimensie kennis en vaardigheden in geringe mate ontwikkeld: 72% bevindt zich in fase 3 of 4 tegen 70% in 2019.

Figuur 16 Ontwikkelingsniveaus kennis en vaardigheden, 2020 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=116)

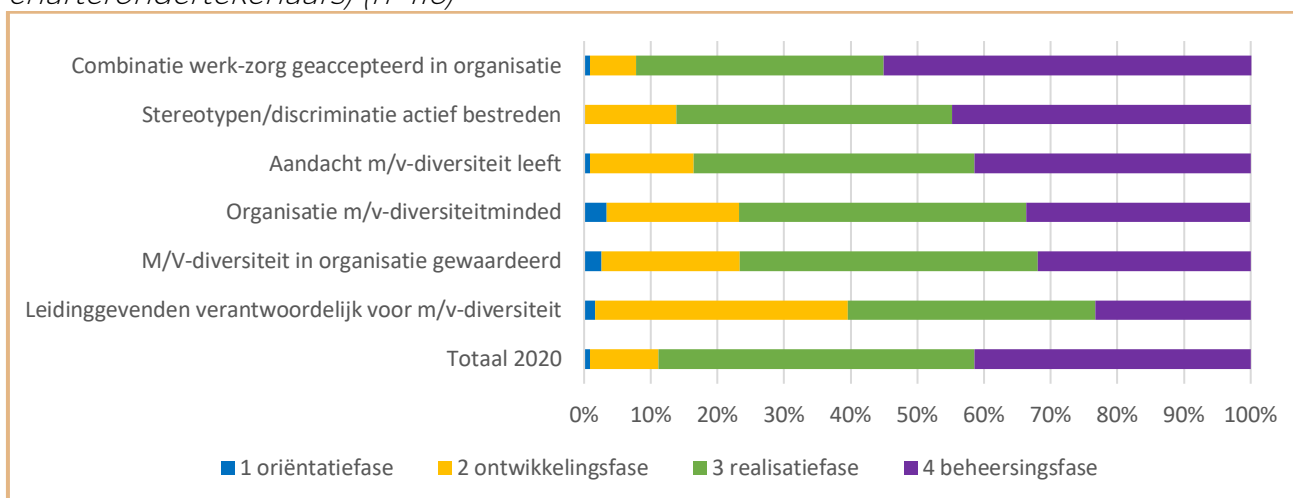


Bron: Monitor Talent naar de Top 2020

Klimaat

Het klimaat binnen 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 17 Ontwikkelingsniveaus klimaat, 2020 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=116)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2020

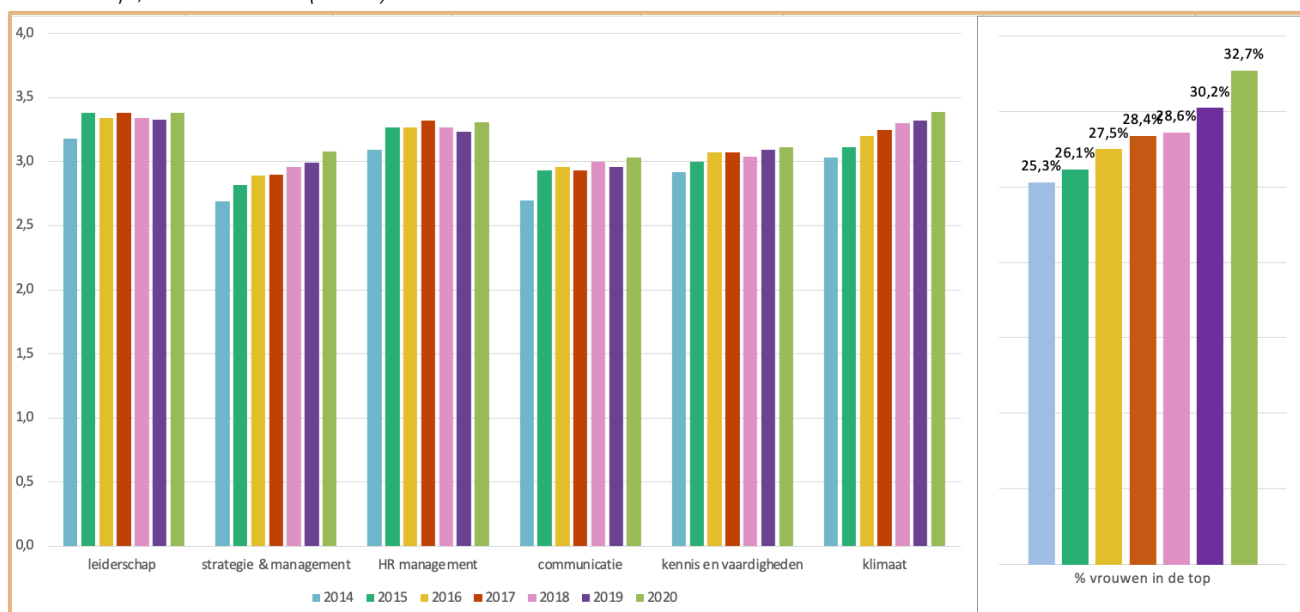
We zien dat binnen de dimensie klimaat de acceptatie van het combineren van werk met zorgtaken, het actief bestrijden van stereotypen, vooroordelen en discriminatie en het leven van de aandacht voor m/v-diversiteit het verst zijn ontwikkeld. Respectievelijk 92, 86 en 83% van de organisaties bevindt zich in de hoogste twee niveaus. De verantwoordelijkheid van leidinggevendens voor het realiseren van m/v-diversiteit is net als vorig jaar het minst ontwikkeld. Gemiddeld genomen heeft de dimensie klimaat zich verder ontwikkeld in vergelijking met voorgaande monitoringjaren: 88% bevindt zich in ontwikkelfase 3 of 4 tegen 85% in 2019.

Inzet en functioneren dragen bij aan een hoger aandeel vrouwen in de top

De ontwikkelingsniveaus op de zes dimensies geven een indicatie van de mate waarin organisaties m/v-diversiteitsbeleid ontwikkelen en uitvoeren in de praktijk. Het aandeel vrouwen in de top is te beschouwen als het resultaat van deze inspanningen. Figuur 18 laat de trend in de tijd zien in inzet en functioneren op de zes dimensies van m/v-diversiteitsbeleid (tussen 2014 en 2020) en het toont ook de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top voor dezelfde organisaties gedurende dezelfde periode.

De resultaten laten zien dat het aandeel vrouwen in de top meer stijgt bij organisaties die hun beleid verder hebben ontwikkeld. Omdat we in de monitoringperiode 2012-2015 het effect hebben onderzocht van de verschillende diversiteitsmaatregelen op het aandeel vrouwen in de top (Pouwels & Henderikse, 2014; Pouwels & Henderikse, 2015; Henderikse, van Beek & Pouwels, 2017) weten we ook welke aanpak het best werkt.

Figuur 18 Trend in inzet en functioneren op de zes dimensies en ontwikkeling aandeel vrouwen in de top, 2014-2020 (n=71)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2020

Volgens Henderikse & Pouwels (2015) blijken de zes dimensies effectief in het verhogen van het aandeel vrouwen in de top: leiderschap, strategie en management, HR-management, kennis en vaardigheden, communicatie en klimaat hebben allemaal effect. Meer doen werkt op alle fronten. Er zijn ook hoge correlaties tussen de zes dimensies gevonden: een hoog niveau van ontwikkeling op één dimensie gaat samen met een hoog niveau van ontwikkeling op andere dimensies. Dat laatste geldt ook voor de organisaties die in 2020 meedoen. Duidelijk is dat de totale omvang van m/v-diversiteitsbeleid, het beleid in de breedte, een positief effect heeft op de toename van het aandeel vrouwen in de top: meer doen, op alle fronten, werkt (Henderikse & Pouwels, 2015). Verder blijkt dat een hoge score op een van de dimensies gepaard gaat met een hoge score op (alle) andere dimensies (Verhoeven & Henderikse, 2020).

Charterorganisaties zelf benadrukken het belang van de jaarlijkse monitoring en rapportage, die stimuleert tot beleidsontwikkeling, aanscherping van beleid en werken aan verbetering (Pouwels & Henderikse 2016a). Voor charterorganisaties is het ook duidelijk wat m/v-diversiteit oplevert. Vrouwen in de top en in het totale personeelsbestand, geven meer perspectieven op het werk, waardoor verschillen beter benut worden. Dit komt de kwaliteit en de klantgerichtheid ten goede. Er worden betere bedrijfsresultaten gerealiseerd.

Vragen over strategie en beleid

In het onderzoek ten behoeve van de monitor hebben we aan charterorganisaties gevraagd of ze zelf vragen hebben naar aanleiding van de eigen strategie en beleid voor de toename van

het aandeel vrouwen in de top. De meeste vragen die charterorganisaties hebben betreffen specifieke (HR-) maatregelen en - beleid.

Een aantal vragen gaan over het bevorderen en behoud van vrouwen in topposities:

“Hoe zorgen we voor een optimaler behoud van vrouwen?”

“Welke samenwerking kunnen we aangaan om het aandeel vrouwen in de top van onze organisatie te bevorderen?”

“Hoe kunnen we toename in de pijplijn bevorderen?”

“Welke versnellingsslag zouden we kunnen maken om meer vrouwen in de top te krijgen?”

Relatief veel vragen gaan ook over het leren van best practices en actuele inzichten, of het vergelijken met anderen:

“Wij verliezen vrouwen in de 'subtop', wat impact heeft voor onze pijplijn voor managementposities. Hebben jullie vergelijkbare situaties gezien bij andere organisaties en welke interventies zijn gebruikt om dit te voorkomen?”

“Welke instrumenten werken goed in het aannemen van meer vrouwen behalve bewustwording, actieve recruitment op vrouwen en actieve interne mentoring van vrouwen?”

“In vacatureteksten mag je niet expliciet om een man of vrouw vragen. Dat zou discriminatie zijn. Welke mogelijkheden zijn er wel voor je vacatureteksten?”

“Is het mogelijk om (anoniem natuurlijk) actieplannen van andere bedrijven te kunnen inkijken om ons te laten inspireren?”

“Hoe gaan we gezamenlijk (benchmark) om met organisatie verandering, waarin steeds meer Agile gewerkt wordt (leidinggevende posities, versus Agile-posities)?”

“Is het mogelijk om (anoniem natuurlijk) actieplannen van andere bedrijven in te kijken om ons te laten inspireren?”

Er zijn dit jaar veel vragen over het vergroten van bewustzijn en draagvlak inzake m/v-diversiteit:

“Hoe stimuleren we dat vrouwen niet of tijdelijk parttime gaan werken langdurig. Dat zou de carrière ontwikkeling verbeteren?”

“Hoe kan de beeldvorming bij vrouwen zelf en bij vrouwen onderling worden bijgesteld?”

“Hoe verander je de mindset van oudgedienden? Zijn hier best practices voor in andere organisaties?”

Ook zijn er vragen over inclusiviteit:

“Hoe kunnen we samen met onze belangrijkste externe partners een nog beter inzicht krijgen in het belang van een inclusieve werkomgeving?”

“Waarom richt deze monitor zich uitsluitend op gender? Zouden niet alle diversiteitsdimensies meegenomen moeten worden? Of dat er meer nadruk komt op andere dimensies nu de doelstellingen worden behaald?”

“Hoe vind je de balans tussen werken aan inclusie en het toch stellen van doelstellingen op diversiteit?”

“Hoe zorgen we voor meer in-doorstroom van vrouwen met een migratieachtergrond?”

Verbeteren diversiteitsbeleid

We hebben charterorganisaties ook gevraagd op welke punten zij hun beleid voor de toename van het aandeel vrouwen in de top, of m/v-diversiteit in het algemeen zouden willen verbeteren. Vaak worden het vergroten van de bewustwording en aandacht voor coaching en begeleiding genoemd:

“Meer bewustwording en acceptatie op bewust sturen op diversiteit”

“De snelheid waarmee we in onze organisatie de verhouding van vrouwen in de organisatie sneller in een betere balans krijgen”

“Mentoring koppelen aan Talent Management en Performance Measurements”

“Cross Mentoring/Sponsoring van talentvolle vrouwen.”

“Intern positioneren young talent, Investeren in de toekomst (girlsday hoofdsponsor 2021)”

Ook wordt het beter managen (en meten) van de doorgroei vaak genoemd, evenals de inkomenskloof:

“Meer sturing in opvolgingsmanagement.”

“Ontwikkelen en monitoren van nieuwe aanwas/aanstormend talent.”

“Wij gaan intern de komende jaren nadrukkelijker sturen op doorstroom in de hogere salaris

“Niet alleen kijken naar m/v diversiteit binnen posities, maar ook kijken naar equal pay”

Andere behoeften tot verbeteren betreffen het beleid ten behoeve van instroom, doorstroom en benoeming:

“Carrière lijnen zichtbaar maken”

“Talent Management (in- en doorstroom en behouden van talent)”

“Recruitment: Unbiassen van het gehele werving & selectieproces”

“Employer brand versterken om alle potentiële kandidaten te bereiken (en niet alleen een klein gedeelte waardoor je minder goede diverse kandidaten weet te bereiken).”

“Een uitdrukkelijker voorkeursbeleid voor vrouwen in de top in het geval van vacatures”

Tenslotte vroegen we charterorganisaties of ze een breder diversiteitsbeleid voeren, d.w.z. breder dan m/v-diversiteit. Het grootste deel van de charterorganisaties in 2020 (89%) antwoordt een breder diversiteitsbeleid te voeren, dat is iets toegenomen in vergelijking met vorig jaar (86%). Dat bredere diversiteitsbeleid omvat bij de overgrote meerderheid beleid gericht op meerdere groepen, zoals LGBTI, cultuur, leeftijd, geloof en mensen met een arbeidsbeperking:

“Gericht op het vergroten van meer culturele diversiteit en mensen met een arbeidsbeperking binnen de organisatie.”

“Yes, we have just launched an ethnic diversity initiative and we also have an LGBT group to help elevate the profile of our LGBT community.”

“Het diversiteitsbeleid van onze organisatie richt zich op het bevorderen van diversiteit in de breedste zin van het woord - naast gender richt dit beleid zich ook op etnische en culturele diversiteit, diversiteit in geaardheid en voorkeur, geloofsovertuigingen, (fysieke) beperkingen, leeftijd, etc. Naast dat er bepaalde doelen zijn gesteld, waar termijnen aan zijn verbonden, zijn er interventies in het beleid opgenomen die zich richten op recruitment, beoordelings- en promotieprocedures en andere (HR) processen en de retentie en betrokkenheid van medewerkers. Cruciaal in diversiteitsbeleid is wat ons

betreft namelijk ook inclusie - iedereen moet zich welkom, gewaardeerd en gehoord voelen. Een groot deel van ons beleid dit jaar is dan ook gericht op het vergroten van bewustwording en 'opleiding' van onze medewerkers en leidinggevenden over de rol die zij hierin, bewust en onbewust, zelf spelen."

"Ons diversiteitsbeleid richt zich in de volle breedte op meer diversiteit ten aanzien van leeftijd (deelname van jongeren), arbeidsgehandicapten (bv. garantiebannen), seksuele geaardheid, verschillende culturele achtergronden, etc."

"Wij hebben een duidelijke ED&I visie en bijbehorend beleid. Activiteiten worden o.a. door HR en een Taskforce aangejaagd. De Taskforce Equality, Diversity & inclusion (ED&I) bestaat o.a. uit de ED&I HR stafspecialist & 6 Taskforce-leden. De Taskforce jaagt 6 thema's aan (gender, culturele achtergrond en religie, functiebeperking, werk en levensfase, LGBT+ en discriminatie). De taskforce vormt een klankbordgroep voor HR en directie op deze thema's, is een plek waar collega's terecht kunnen voor inspiratie, vragen of issues en heeft een actieve rol om doelstellingen te realiseren door o.a. onderzoek, activiteiten en voorstellen voor beleid."

Voor veel charterorganisaties staat een breder diversiteitsbeleid automatisch voor inclusiviteitsbeleid:

"Diversiteit gaat voor ons over de samenstelling van onze medewerkers. Inclusie gaat over hoe we met elkaar (samen)werken om de beste resultaten te realiseren. Het gaat om elkaar zien, horen, waarderen en respecteren."

"Inclusie is sinds 2020 expliciet onderdeel van onze brede strategie, We hebben de ambitie om binnen ... een inclusief werkklimaat te hebben, waarin iedereen het gevoel heeft erbij te horen en zichzelf te kunnen zijn, want om diversiteit duurzaam te laten zijn, is een klimaat van inclusie een voorwaarde."...

Charterorganisaties lichten ook toe wat ze onder inclusiviteit verstaan, dat is verschillend:

"Het diversiteitsbeleid richt zich naast genderdiversiteit op het aantrekken van de doelgroepen: medewerkers uit de Participatiewet, Culturele diversiteit, Leeftijddiversiteit."

"Inclusie verankeren we steeds meer in onze bestaande processen, een voorbeeld is dat de cao-afspraken dit jaar generatieneutraal zijn (geen disproportionele voordelen geïntroduceerd voor jong of oud), en sinds 2021 wordt medewerkers de mogelijkheid geboden om jaarlijks twee diversiteitsdagen op te nemen: bijzonder verlof voor een flexibele feestdag passend bij jouw levens- of geloofsovertuiging.."

Een kleiner aantal organisaties noemt (ook) het tegengaan van discriminatie en het bevorderen van gelijke kansen, zoals:

“Commitment = het ontwikkelen en ondersteunen van een werkomgeving waarin iedereen welkom is, ongeacht geslacht, burgerlijke staat, ras, huidskleur, nationale of etnische afkomst, sociaal economische achtergrond, handicap, geloof, seksuele geaardheid of leeftijd....”

“Het bieden van een werkomgeving die vrij is van discriminatie, intimidatie en pesten, waar iedereen wordt behandeld met waardigheid en respect. Onze organisatie heeft het Charter Talent naar de Top ondertekend, een publiek commitment en code met heldere afspraken voor het realiseren van m/v diversiteit aan de top.”

De toegenomen aandacht voor inclusiviteit wordt ook weerspiegeld in het niveau waarop inclusiviteitsbeleid bij de charterorganisaties wordt ontwikkeld en uitgevoerd. Daarover gaat het volgende hoofdstuk.

7. Inclusief beleid

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

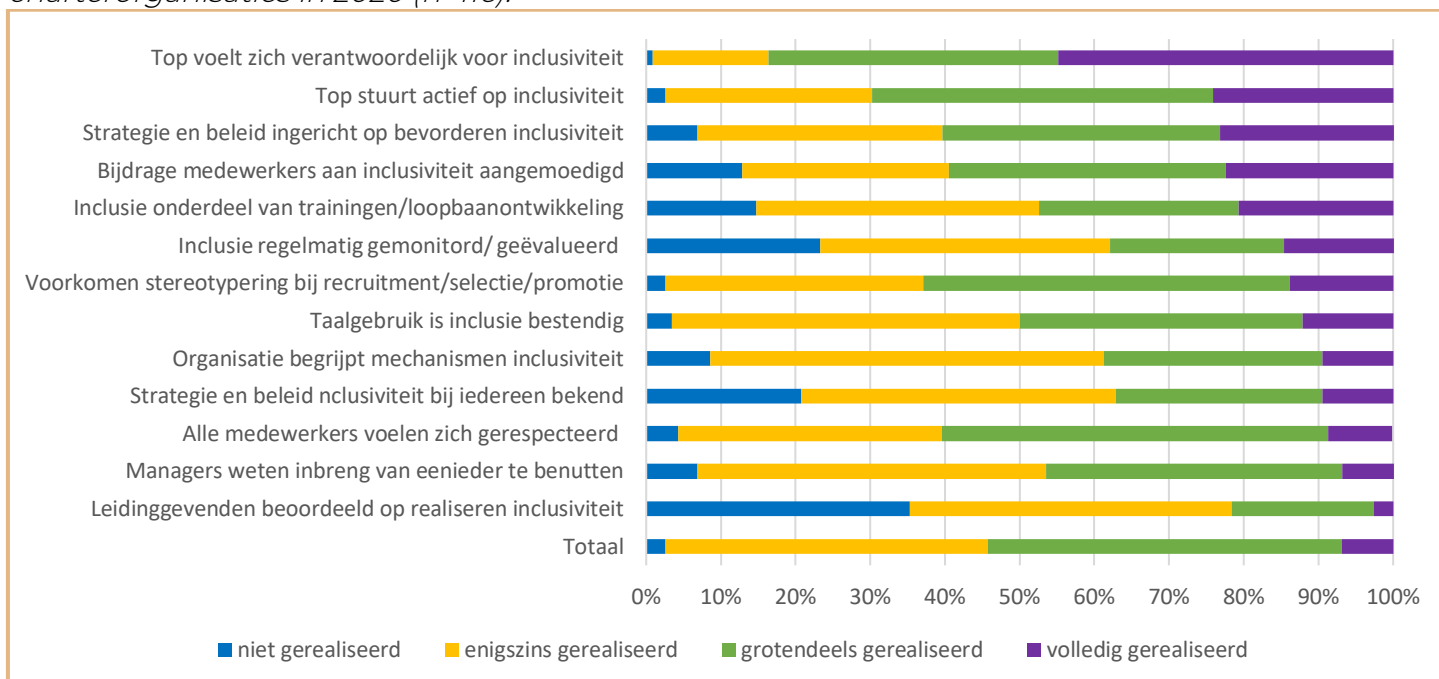
De Monitor Talent naar de Top meet (de mate van) m/v-diversiteit in de organisatie. Veel organisaties willen de stap zetten naar een aanpak die uitgaat van inclusie. Om daarbij te helpen zijn nieuwe vragen aan de monitor 2020 toegevoegd. Zij geven, in samenhang met de bestaande vragen over m/v-diversiteit, aanknopingspunten om stappen te zetten in de richting van een meer inclusieve organisatie. In dit hoofdstuk geven we de resultaten van de analyse van deze inclusiviteitsvragen. In totaal zijn dertien elementen van inclusiviteitsbeleid opgenomen. De organisaties konden in de monitoringtool aangeven in welke mate deze in hun organisatie gerealiseerd zijn.

Ontwikkeling inclusiviteit

Figuur 19 laat de inzet en het functioneren van charterorganisaties inzake inclusiviteit zien. Daaruit blijkt dat een beperkt aantal organisaties (6,9%) vindt dat ze inclusiviteit volledig hebben gerealiseerd. De overgrote meerderheid is dus nog op weg: 47,4% heeft inclusiviteit grotendeels gerealiseerd, 43,1% enigszins, terwijl 2,6% nog niets heeft gerealiseerd. Inclusiviteitsbeleid is werk in uitvoering!

Organisaties scoren vooral hoog op de mate waarin de top zich verantwoordelijk voelt voor het inclusiviteitsbeleid: 83,6% heeft dit volledig (44,8%) of grotendeels (38,8%). Het minst gerealiseerd is de mate waarin leidinggevendenden beoordeeld worden op hun bijdrage aan inclusiviteit: 78,4% heeft dit niet (35,3%) of enigszins (43,1%) gerealiseerd.

Figuur 19 Ontwikkelingsniveaus van inclusiviteitsbeleid door de deelnemende charterorganisaties in 2020 (n=116).



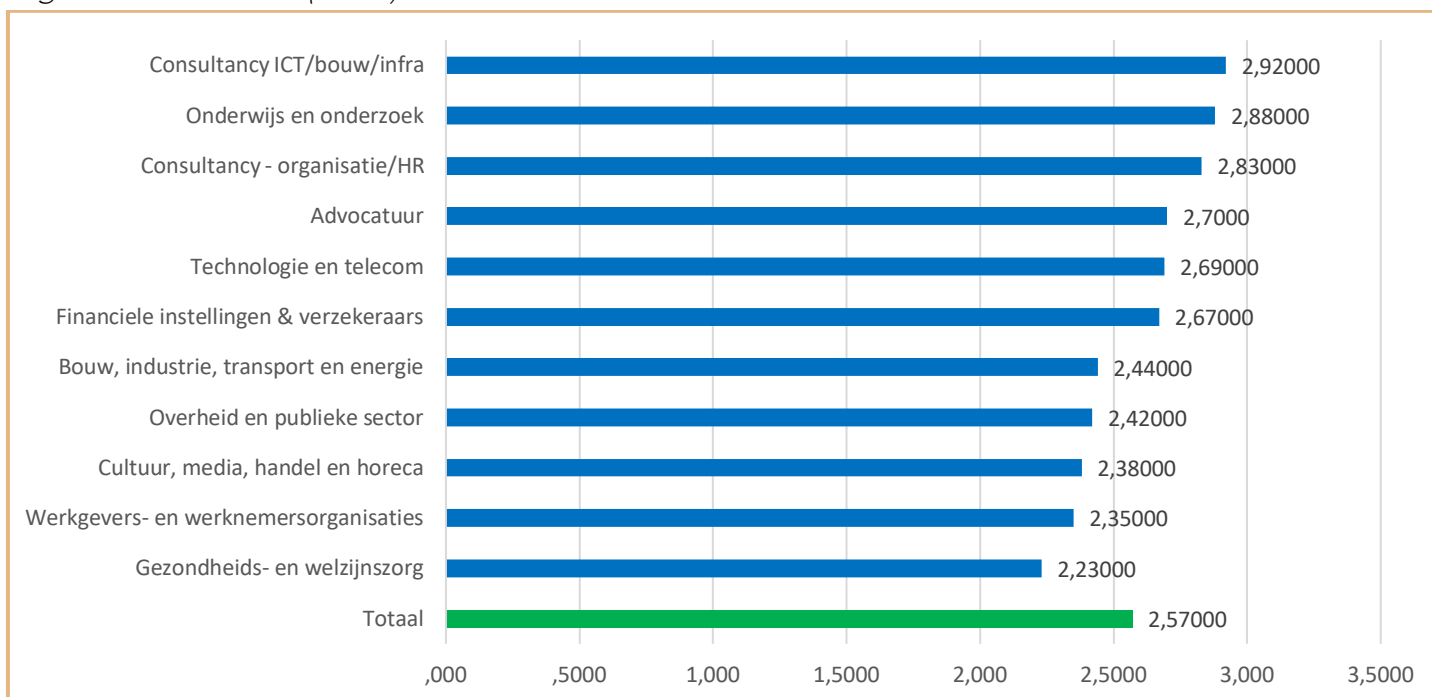
Bron: Monitor Talent naar de Top 2020

Gemiddelde realisatie naar sector en omvang

Figuur 20 laat zien wat het gemiddelde ontwikkelingsniveau is van het inclusiebeleid per sector van alle deelnemende organisaties in 2020. Daarvoor is de score over alle inclusiviteitsonderdelen samengenomen¹⁸.

De sector consultancy/ICT/bouw/infra scoort gemiddeld het hoogst op een niveau van 2,92 (grotendeels gerealiseerd), op de voet gevolgd door Onderwijs & Onderzoek (gemiddelde score 2,88), consultancy/organisaties/HR (gemiddelde score 2,83) en de advocatuur (met een gemiddelde score van 2,70). Het totale gemiddelde realisatieniveau is 2,57 en daar zitten vijf sectoren iets onder.

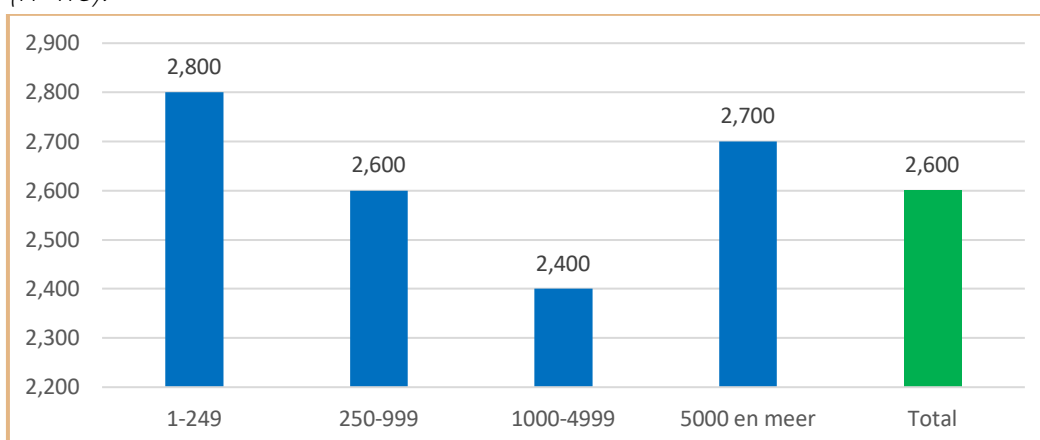
Figuur 20 Gemiddeld ontwikkelingsniveau inclusiviteitbeleid per sector van de deelnemende organisaties in 2020 (n=116)¹⁹.



Bron: Monitor Talent naar de Top 2020

Ook is gekeken of de mate waarin organisaties vinden dat inclusiviteitsbeleid is gerealiseerd samenhangt met de omvang van de deelnemende organisaties. Figuur 21 laat zien dat met name kleine organisaties een hoge mate van realisatie van hun inclusiviteitsbeleid aangeven, middelgrote bedrijven geven een lagere realisatiegraad aan en grote bedrijven geven weer een hoger realisatieniveau aan. De onderlinge verschillen zijn wisselend, maar niet heel groot²⁰ met een kleine spreiding rondom het algemene gemiddelde.

Figuur 21 Gemiddeld ontwikkelingsniveau inclusiviteitsbeleid naar aantallen medewerkers (n=116).



Bron: Monitor Talent naar de Top 2020

Ten slotte is nagegaan in hoeverre het aandeel vrouwen in de (sub)top en organisaties (en omvang) samenhangt met de mate waarin inclusiviteitsbeleid is ontwikkeld. Er is geen (sterke) samenhang gevonden tussen de mate van ontwikkeling van het inclusiviteitsbeleid en het aandeel vrouwen in de (sub)top en organisatie. Er is ook geen samenhang gevonden met de omvang van de organisatie (aantal medewerkers).

Charterorganisaties aan het woord over inclusiviteitsbeleid

Charterorganisaties konden hun inclusiviteitsbeleid toelichten en van die mogelijkheid hebben veel organisaties gebruik gemaakt. Kennelijk leeft inclusiviteitsbeleid binnen organisaties.

De meeste organisaties geven aan al langer actief met inclusiviteitsbeleid bezig te zijn en beschrijven waarin ze hebben geïnvesteerd:

“Al jarenlang investeert [organisatie X] in een diverse en inclusieve organisatie. Er is een D&I expertiseteam van 3 personen.”

“Diversiteit en inclusie staan centraal in het werkplan diversiteit en inclusie. In vorm van trainingen en workshops, en ook in het onderwijs wordt met name erop ingezet bewustwording te bevorderen en vaardigheden te ontwikkelen om inclusie binnen de gemeenschap te bevorderen. Evenementen en communicatie dragen hier ook aan bij.”

“EDI (Equality, Diversity & Inclusion) is een belangrijk streven van de organisatie en onderdeel van het Strategisch Plan. Beleid en acties hebben een breed palet.”

“Heel prominent onderwerp binnen onze organisatie! wordt veel aandacht aan besteed”

Een aantal van deze organisaties licht toe op welk gebied ze hun bestaande inclusiviteitsbeleid willen verbeteren:

“Hierin hebben we binnen het operationele deel van onze organisatie afgelopen jaren grote stappen gezet. In 2021 zetten we in op gedrag; ‘the active bystander’”

“Een volgende stap die wij willen zetten is om maatregelen te implementeren die ervoor zorgen dat inclusie mee wordt genomen binnen bestaande structuren en processen als opleidingen en ontwikkeling van medewerkers. Op deze wijze willen we D&I onderdeel maken van de cultuur van de organisatie.”

“Naast de (verheugende) resultaten van het onderzoek zijn er inmiddels ook nieuwe inzichten voor de ‘next steps’. T.a.v. verschillende onderdelen worden momenteel pilots ingezet en werken wij met diverse stakeholders aan concrete actieplannen. Hierbij willen wij o.a. ook de Talent naar de Top organisatie bedanken voor een wezenlijke bijdrage in deze dialoog.”

Voor een bijna even grote groep organisaties is inclusiviteitsbeleid nieuw, geeft een 'nieuwe focus':

"Inclusivity is our new focus at [organisatie Y] globally to ensure we retain and develop our top performing talent of all different backgrounds. We will be training our leadership group in the coming weeks on what exactly it means to be inclusive and to be a champion of diversity."

"In april gaan wij een survey uitsturen naar alle medewerkers waarin o.a. inclusiviteit op de werkvloer aan bod komt."

"Eind 2020 is beleid over diversiteit en inclusie opgesteld. In 2021 moet dit nog vastgesteld worden. Na vaststelling gaan we de actiepunten uitvoeren. Voorbeelden van deze actiepunten zijn een training 'waardevrij selectiegesprekken voeren', vacatureteksten inclusiever schrijven, onderzoek doen naar de werving van verschillende doelgroepen, de onderwerpen diversiteit en inclusiviteit bespreekbaar maken, etc. Hierdoor krijgen we meer bewustzijn, zowel bij leidinggevenden als bij medewerkers."

"De top onderschrijft het actieprogramma, maar er is nog werk aan de winkel. Onderzoek naar inclusie, veilige werkomgeving, authenticiteit is onderdeel van het actieprogramma."

"Uit de onlangs ondertekende D&I beleidsnotitie komen verschillende projecten tot stand die ook gericht zijn op het creëren van bewustwording en het communiceren van de doelstellingen."

Sommige organisaties hebben geen specifiek beleid maar een meer algemene insteek:

"In het jaarlijkse medewerkersonderzoek (MTO) is aandacht voor de mate van inclusiviteit. Daarnaast is er in het jaarlijkse functioneringsgesprek ruimte om inclusiviteit op de werkvloer te bespreken."

"Iedereen doet mee bij [organisatie Y] en we accepteren geen discriminatie op enige gronden."

Voor enkele organisaties is inclusiviteitsbeleid op dit moment (nog) niet aan de orde:

"D&I heeft de aandacht van het management van de organisatie, maar het beleid en de strategie hoe dit te bereiken is in ontwikkeling. zo ook het bewustzijn binnen de organisatie."

“Aandacht voor diversiteit en inclusie is voornamelijk vaak ad hoc of impliciet. In 2021 willen we een start maken met een integrale, zichtbare aanpak.”

“[Organisatie Z] is vanaf 16 maart 2020 nagenoeg dicht door de Corona pandemie. Daardoor is [organisatie Z] verzeild geraakt in een noodsituatie. Door een reorganisatie is afscheid genomen van 33% van de personeelsbezetting en is de focus verschoven naar crisis management.”

8. Monitoring Executive Search Code

In 2015 heeft Talent naar de Top de zogenoemde Executive Search Code (ESC) opgesteld. Executive searchbureaus die de ESC ondertekenen verbinden zich aan negen principes ten behoeve van de ondersteuning van de werving, selectie en benoeming van vrouwen in topposities. Het gaat hierbij onder meer om het streven naar een minimum percentage vrouwen op *long lists* en *short lists* en het goed begeleiden van vrouwelijke kandidaten tijdens het wervings- & selectieproces.

Sinds 2017 wordt de naleving van de ESC door searchbureaus, gemonitord. Deze jaarlijkse monitoring geeft inzicht in hoe bureaus zich in de praktijk inzetten voor de benoeming van vrouwen in topfuncties en welke resultaten zij hierbij boeken. Voor het monitoringjaar 2020 hebben 46 searchbureaus in april een uitnodiging gekregen om de vragenlijst in te vullen. Daaraan is gehoor gegeven door 30 bureaus, een respons van 65%. Dat is minder dan in het vorige monitoringjaar (73%) en daaraan zijn de bijzondere omstandigheden in verband met corona waarschijnlijk debet. Enkele bureaus die wel meegedaan hebben noemen dit ook en vinden het ingewikkeld om cijfers aan te leveren. In het navolgende gaan wij in op de resultaten.

Aandeel vrouwen op long list en short list

De searchbureaus hebben in 2020 een minimum van gemiddeld 48% vrouwen als streven gehanteerd bij het samenstellen van de long list en short list. Dat is vergelijkbaar met vorig jaar. De percentages lopen uiteen van minimaal 30% tot maximaal 100%. Van alle kandidaten die zij voor een longlist hebben voorgedragen was gemiddeld 42% vrouw, vrijwel gelijk aan vorig jaar (41%). De gegevens van de bureaus laten zien dat in 2020 44% van het totaal aantal plaatsingen vrouwen betrof, iets minder dan vorig jaar (46%).

Van alle plaatsingen die de bureaus in 2020 hebben gerealiseerd waren er ongeveer evenveel voor posities binnen de rvb (23%) als binnen de rvc/rvt (24%). Kijken we meer specifiek naar de plaatsingen van vrouwen op respectievelijk rvb- en rvc/rvt-niveau dan zien we het volgende:

- van alle plaatsingen op rvb-niveau is gemiddeld 44% vrouw (vorig jaar 41%), het aandeel vrouwen op de longlist is 34% en op de shortlist 44%;
- van alle plaatsingen op rvc/rvt-niveau is gemiddeld 58% vrouw (vorig jaar 47%), terwijl het aandeel vrouwen op de longlist (46%) vrijwel even groot is als op de shortlist (47%).

Wensen van bedrijven

We hebben searchbureaus gevraagd hoe vaak zij in 2020 het verzoek hebben gekregen om alleen vrouwelijke kandidaten aan te leveren. Meer bureaus geven aan dat dit soms/nooit (18)

het geval is dan vaak/altijd (9). Dat is opmerkelijk, want vorig jaar waren er ongeveer evenveel bureaus die aangaven dat dit soms/nooit dan wel vaak/altijd het geval was. Als we dezelfde vraag stellen maar dan voor het verzoek van alleen mannelijke kandidaten, geeft de meerderheid (18) aan dit verzoek nooit te krijgen, de overige soms. Dat is vergelijkbaar met voorgaand jaar.

In de volgende sectoren wordt volgens searchbureaus diversiteit relatief het meest omarmd (in afnemende volgorde van noemen): zakelijke dienstverlening, informatie & communicatie, openbaar bestuur & overheid, financiële dienstverlening, gezondheidszorg & welzijn, cultuur & recreatie, onderwijs, en energie. Dat zijn dezelfde sectoren als voorgaand jaar, zei het in een iets anders volgorde. Sectoren waarvan men ofwel weinig zicht heeft over hoe het met diversiteit gesteld, dan wel denkt dat diversiteit niet wordt omarmd zijn (in afnemende volgorde): landbouw, bosbouw & visserij, delfstoffenwinning, exploitatie van handel & onroerend goed en bouwnijverheid.

Een bureau merkt hierover het volgende op:

“Wij merken dat bij Private Equity organisaties de mannencultuur nog steeds overheerst. Ons wordt gevraagd om vrouwelijke kandidaten voor te dragen, maar de cultuur is in veel gevallen voor vrouwen niet aansprekend. En andersom, als puntje bij paaltje komt, worden ‘veilige’ keuzes gemaakt.”

Redenen om (niet) te kiezen voor een vrouw

Aan de searchbureaus is gevraagd welke redenen door opdrachtgevers worden gegeven om *niet* te kiezen voor een vrouw. De meest genoemde reden is dat in dat geval een man een betere kandidaat was: beter gekwalificeerd, meer deskundig, met meer ervaring en *benodigde bagage*. Een reden die ook relatief vaak wordt genoemd is evenwicht in het team: er is al genoeg diversiteit, of de top of raad bestaat al overwegend uit vrouwen. Andere redenen die incidenteel genoemd worden zijn een andere stijl van presenteren, selectie op basis van bewezen ervaring en niet op potentieel én omdat vrouwen zich terugtrokken in de laatste fase van selectie.

Op de vraag welke redenen door opdrachtgevers worden gegeven om *wél* te kiezen voor een vrouw antwoorden searchbureaus vooral dat in dat geval dat de vrouwelijke kandidaat het meest geschikt was: best gekwalificeerd, goed CV, meer verbinding, best passend in het profiel, de beste *fit*. De samenstelling van het team wordt bijna even vaak genoemd: men wil meer diversiteit, diversiteit leidt tot betere prestaties, meest complementair aan het team. Daarnaast wordt ook het willen voldoen aan het quotum voor vrouwen genoemd.

Beschikbaarheid vrouwelijke kandidaten

Aan de searchbureaus is gevraagd of zij voldoende potentieel geschikte vrouwelijke kandidaten ter beschikking hebben om voor te dragen. De meeste bureaus (23) antwoorden over ruim voldoende of voldoende potentieel te beschikken. 4 bureaus vinden dat ze over onvoldoende potentieel beschikken: voor 'male dominante' sectoren, te weinig vrouwen met een technische opleiding en te weinig vrouwen voor de allerhoogste posities.

Bijdrage searchbureaus aan bewustwording en bekendheid

We hebben searchbureaus gevraagd in hoeverre zij de ESC onder de aandacht brengen van opdrachtgevers. Twee derde (20) geeft aan dat altijd/meestal wel te doen, de rest meestal niet of nooit. In het laatste geval omdat er geen aanleiding voor is, het is niet nodig want het is bekend, diversiteit wordt al nagestreefd, *diversity staat hoog in het vaandel*. Of men is nog niet zo lang aangesloten.

Het Charter Talent naar de Top wordt door ruim de helft van de searchbureaus (16) altijd/meestal wel onder de aandacht gebracht van opdrachtgevers. De rest doet dit meestal niet of nooit. Men vindt het niet nodig, niet relevant, de meeste opdrachtgevers weten ervan.

Ondersteuning kandidaten

Ondersteuning van kandidaten zelf, om hen op interviews voor te bereiden, hen in het selectieproces te begeleiden, of achteraf gesprekken te evalueren, wordt door searchbureaus (vrijwel) altijd aangeboden.

Bijna alle searchbureaus investeren tijd in het opbouwen van relaties met 'kweekvijver kandidaten', d.w.z. vrouwelijke kandidaten met executive potentieel. Slechts één bureau doet dit niet. Alle searchbureaus zeggen bij te dragen aan een gelijkwaardige waardering van kwaliteiten van mannen en vrouwen door opdrachtgevers.

Belemmeringen vrouwen en ondersteuning

Op de vraag welke belemmeringen bureaus signaleren bij vrouwen die zij willen plaatsen voor een topfunctie, zijn de meest gegeven redenen de bescheidenheid c.q. onzekerheid van vrouwen (denken het niet te kunnen, *ben er nog niet klaar voor*) en het combineren van werk en privé of niet full time willen werken. Een andere belemmering die wordt genoemd is de loyaliteit aan de huidige werkgever en de bestaande situatie. Incidenteel worden genoemd de machocultuur en de *board room dynamics*. Eén bureau zegt dat de beste vrouwelijke bestuurders en toezichthouders het in Nederland voor het kiezen hebben en de kans dat ze

'nee' zeggen daardoor groter is. Er zijn ook bureaus die aangeven dat vrouwen tegenwoordig weinig of geen belemmeringen kennen.

Searchbureaus ondersteunen vrouwen het meest door begeleiding tijdens de procedure in de vorm van gesprekken, reflectie, advies geven, bijvoorbeeld bij het opstellen van het CV, zelfvertrouwen geven, etc. Enkele bureaus benaderen vrouwen zelf actief of brengen vrouwen in contact met vrouwen die de overstap al gemaakt hebben. Ook het gesprek aangaan met opdrachtgevers wordt genoemd.

Best practices 2020

We hebben searchbureaus gevraagd welke best practices zij toepassen om plaatsing van vrouwen bij opdrachtgevers te bevorderen. We vatten de best practices die zij naar voren brengen, onder de volgende noemers samen:

Het gesprek met de opdrachtgever aangaan over diversiteit:

"Het gesprek over diversiteit aangaan, vragen stellen."

"Het gesprek aangaan, al in de pitch-/voorfase van wervingsprocedure. Hoe kijkt de opdrachtgever naar diversiteit, waarom wil je kiezen voor een vrouw/iemand met een niet-westerse achtergrond. Wat hoop je dat iemand toevoegt. En vanuit ons: wat brengt een diverse samengesteld team in de top? Wat zijn daar de voordelen van? Het begint bij een gesprek, bewustwording, open minded zijn. De meerwaarde van feminien leiderschap voor de bühne brengen."

"Zelf aan de orde stellen. Unbiased interview en dat bij klanten aan de orde stellen."

Succesvolle voorbeelden, resultaten:

"Over het algemeen best practices waarbij vrouwen een lange periode succesvol zijn binnen in een bepaald bedrijf."

"Referenties van specifieke klant cases waarbij we in een 'moeilijke markt' toch succesvol een vrouw hebben geplaatst."

"Wij dragen actief uit dat wijzelf een vrouwelijke CEO hebben. Daarnaast benoemen we opdrachten waarin we diversiteit op het hoogste plan hebben."

Zorgen voor goed aanbod, netwerken stimuleren

"Goed aanbod van (jonge) vrouwen."

“Wij wisselen actief netwerk uit met de talentvolle vrouwen uit ons netwerk. Bronnen brengen ons in contact met interessante vrouwelijke kandidaten en wij brengen kandidaten in contact met netwerkpartners. Zo helpen wij elkaar verder en zorgen ervoor dat talentvolle vrouwen zich verder kunnen ontwikkelen en mooie carrièrekansen krijgen.”

“Goed voorbeeld doet goed volgen; wij stellen ons netwerk van vrouwelijke bestuurders en commissarissen graag beschikbaar aan jong talent.”

“Met name aan de voorkant bij voorstellen van kandidaten. Eens op gesprek hebben we minder invloed op de interne klantenproces.”

Alleen vrouwen voordragen

“Hetgeen in onze ogen het beste werkt is om bij de opdrachtgeving vast te leggen om enkel en alleen te kijken naar kandidaten die de gender of culturele diversiteit vergroten en de opdrachtgever te overtuigen dat dit niet ten koste van de kwaliteit hoeft te gaan.”

“Wij plaatsen alleen vrouwen.”

“Indien mogelijk presenteren we een shortlist met alleen maar vrouwen, maar eerlijkheid gebiedt ook dat dit per functie zeer verschilt.”

Executive Search Award

De Commissie Monitoring Talent naar de Top kiest ieder jaar een ‘aansprekend voorbeeld’ onder Code ondertekenaars, onder andere op basis van de aangeleverde gegevens voor de Monitor Executive Search Code. Voor 2020 is Chasse Executive Search benoemd als aansprekend voorbeeld.

Wat zegt Chasse:

Chasse draagt actief bij aan het bevorderen van diversiteit op topposities. Wij richten ons op diversiteit in de meest brede zin van het woord. Immers: diverse teams zijn beter presterende teams. Wij zijn er trots op dat al jarenlang circa 50% van de door ons geplaatste kandidaten vrouw is. Chasse heeft de ‘Code Executive Search’ van Stichting Talent naar de Top ondertekend.

Onderdeel hiervan is dat wij onszelf verplichten om in iedere aan opdrachtgevers gepresenteerde

longlist tenminste voor 30% aan vrouwelijke kandidaten op te nemen. Hiertoe spreekt Chasse veelvuldig met vrouwelijke kandidaten zodat onze database steeds actueel is en wij vrouwelijke kandidaten snel in beeld hebben. Ten slotte brengen wij diversiteit onder de aandacht door publicaties (boeken, opinië artikelen), presentaties en deelname aan panels. Tegelijkertijd hebben

wij oog voor culturele diversiteit en een nieuwe generatie kandidaten.

9. Monitoring Cultureel Talent naar de Top

In dit hoofdstuk stappen we van m/v-diversiteit in de top over naar *culturele diversiteit* in de top. We presenteren de resultaten van de Monitor Cultureel Talent naar de Top over het jaar 2020. Omdat de resultaten over het jaar 2019 niet eerder in het monitorrapport zijn gerapporteerd²¹, maken we tevens een vergelijking met de resultaten over dat jaar.

Monitoring van culturele diversiteit

Omdat culturele diversiteit in toenemende mate een strategisch aandachtspunt is voor organisaties, is de monitoring van het Charter Talent naar de Top in 2018 verbreed naar *culturele diversiteit* in de top. Analoot aan de m/v-monitor is een variant gemaakt voor de monitoring van culturele diversiteit²². Deze nieuwe aanpak voor de monitoring van culturele diversiteit is eerst getest in een pilot. Op basis van de resultaten van de pilot is in 2019 gestart met het monitoren van culturele diversiteit. Charterorganisaties nemen aan deze monitor vooralsnog deel via een digitale vragenlijst. Aan de monitor over het jaar 2019 en 2020 namen respectievelijk 9 charterorganisaties en 12 organisaties deel. Het streven is om culturele diversiteit in 2022 op te nemen in de monitoringtool die voor m/v-diversiteit wordt gebruikt.

De resultaten worden onderling in de groep van deelnemende organisaties besproken, zodat organisaties zoveel mogelijk van elkaar leren. Daaraan is behoefte want culturele diversiteit wordt door organisaties veel lastiger en complexer ervaren dan m/v-diversiteit. We kunnen de organisaties die deelnemen aan de monitor culturele diversiteit met recht pioniers noemen.

Resultaten kwantitatief: culturele diversiteit in de top

Om de resultaten te meten van cultureel diversiteitsbeleid ten behoeve van toename van het aantal medewerkers met een andere culturele achtergrond in de top van de organisatie, zijn personele gegevens nodig. Net zoals voor m/v-diversiteit geldt, is er zonder relevante gegevens geen reëel beeld van de verdeling van medewerkers in de organisatie en kunnen de effecten van het diversiteitsbeleid niet gemonitord worden.

In het kwantitatieve deel van de monitoring van culturele diversiteit worden de organisaties gevraagd naar het aandeel werknemers met een andere culturele achtergrond in de organisatie, in de top en in de subtop. Het vastleggen van gegevens hierover is voor veel organisaties een lastige kwestie. Dat weten we vanuit de pilot culturele diversiteit en dat geldt nog steeds. Een kwart van de deelnemende organisaties beschikt over vastgelegde gegevens, de andere werken voor de monitor met tellingen door verschillende bronnen met elkaar te combineren.

Bijna de helft van de deelnemende organisaties heeft een streefcijfer geformuleerd voor het aandeel werknemers met een andere culturele achtergrond in de top. De andere organisaties zijn nog niet zo ver, vanwege de problematiek rondom het vastleggen van gegevens:

“We hebben nog geen concrete doelstellingen en verwachten dit ook niet op korte termijn te kunnen doen gezien de complexiteit om op kwantitatieve doelstellingen te kunnen monitoren.”

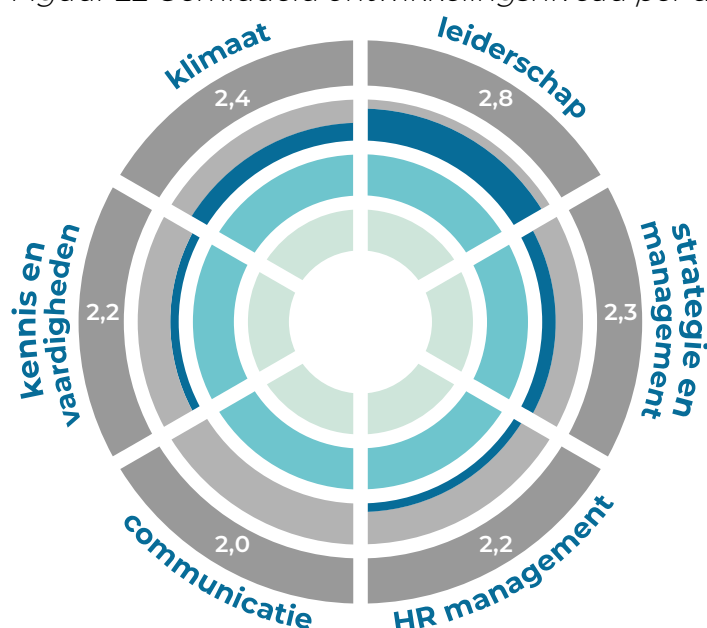
De streefcijfers die organisaties hanteren lopen uiteen van 6% tot 30%, voor een periode variërend tussen nu en 2030 (voor 2019 van 6% tot 15%). Het gemiddelde streefcijfer voor culturele diversiteit in de top is dit jaar 14,6% (voor 2019 was dit 9%). Nog geen van de deelnemende organisaties heeft het streefcijfer behaald.

Het aandeel medewerkers met een andere culturele achtergrond in de top is 4,1% eind 2020 (4,8% eind 2019), terwijl het aandeel in de rvb 5,4% is en in de rvc²³ 6,3% (in 2019 respectievelijk 7,1% en 5,2%). In de subtop is het aandeel 7,4% (8,3% eind 2019) en in de totale organisatie 13,1% (13,5% eind 2019).²⁴

Resultaten kwalitatief: strategie en beleid voor culturele diversiteit

Het doel van het kwalitatieve deel van de monitoring is om performance en gedrag te meten in plaats van papieren beleid, net als voor de m/v-monitor geldt. Figuur 22 toont het gemiddelde ontwikkelingsniveau van strategie en beleid van de deelnemende organisaties. Net als in de m/v-monitor worden strategie en beleid gemeten in zes dimensies (leiderschap, strategie en management, HR management, communicatie, kennis & vaardigheden en klimaat) die op vier verschillende niveaus worden gescoord, variërend van het laagste niveau (1), de oriëntatiefase tot het hoogste niveau (4), de beheersingsfase. Voor een beschrijving van de niveaus verwijzen we naar hoofdstuk 6 van dit rapport.

Figuur 22 Gemiddeld ontwikkelingsniveau per dimensie, 2020 (n=12)



Bron: Monitor Cultureel Talent naar de Top 2020

We zien dat leiderschap het meest ontwikkeld is: gemiddeld bevinden organisaties zich op deze dimensie bijna op niveau 3, de realisatiefase. Communicatie is relatief het minst ontwikkeld: gemiddeld bevinden de pilotorganisaties zich voor deze dimensies op niveau 2, de ontwikkelingsfase. Het ontwikkelingsniveau van strategie en beleid van organisaties, verdeeld over de zes dimensies, is in 2020 vrijwel hetzelfde als in 2019. Het ontwikkelingsniveau is over de gehele linie lager dan bij de m/v-monitor.

We weten dat organisaties het beoordelen van de organisatie op het gebied van culturele diversiteit lastiger vinden dan op het gebied van m/v-diversiteit. Men vindt het lastiger om resultaten te boeken met culturele diversiteit, ondanks het feit dat men veel maatregelen inzet. Welke score geef je aan de organisatie als resultaten nog uitblijven? Ook de gevoeligheid van het onderwerp speelt een rol, men wordt kritischer bekeken vanuit de organisatie.

Conclusies over het monitoren van culturele diversiteit

- Het realiseren van culturele diversiteit wordt als een veel lastiger en complexer vraagstuk ervaren dan m/v-diversiteit.
- Het vastleggen van gegevens over de samenstelling van de organisaties in termen van culturele diversiteit op de verschillende niveaus, vinden organisaties het meest ingewikkeld.
- Organisaties zoeken naar mogelijkheden om het proces te versnellen: het daadwerkelijk realiseren van een meer diverse organisatie en meer diverse top.
- Er is grote behoefte aan het leren van anderen: meer informatie, het beantwoorden van specifieke vragen waar men tegenaan loopt, het uitwisselen van ervaringen met andere organisaties en het delen van best practices op het gebied van culturele diversiteit.

10. Aansprekende voorbeelden

Net als voorgaande jaren presenteert de commissie Monitoring Talent naar de Top 'aansprekende voorbeelden' onder charterondertekenaars. De bedoeling is om met deze aansprekende voorbeelden andere charterondertekenaars te inspireren en te stimuleren in hun streven naar m/v-diversiteit. De commissie selecteert de aansprekende voorbeelden op basis van de gegevens die charterondertekenaars aanleveren met de Tool Monitoring Talent naar de Top.

Van de 116 charterorganisaties die deelgenomen hebben aan de monitoring over het jaar 2020 zijn 2 charterorganisaties geselecteerd om de Diamant Award in ontvangst te nemen voor de vorderingen op het gebied van m/v diversiteit. Deze aansprekende voorbeelden zijn De Nederlandsche Bank (DNB) en de Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL).

Daarnaast wordt voor het eerst een Diamant Award Culturele Diversiteit toegekend aan de best presterende organisatie die mee heeft gedaan aan de Monitor Cultureel Talent naar de Top 2020, te weten ABN AMRO.

Diamant Awards

DNB heeft een groei van 11,8% vrouwen in de top laten zien sinds de start (ondertekening van het Charter in 2008). In 2020 laten zowel top als subtop een groei zien van 3,4% respectievelijk en 0,7%. De monitor wordt consequent ingevuld vanaf startjaar 2008 en er wordt gedegen beleid, ook in praktische zin: ieder jaar deelname aan programma's Talent naar de Top.

Wat zegt DNB zelf:

Een van de speerpunten van ons brede diversiteitsbeleid (ook gericht op culturele diversiteit en arbeidsbeperkten) is het bereiken van een evenwichtige man-vrouwverhouding. In 2012 begonnen

we met concrete acties om meer vrouwen op hogere posities te krijgen. Ons streefcijfer in 2014 was 32% vrouwen op managementposities en we zitten nu op 37%. Twee van de vijf directieleden zijn op dit moment vrouw, en vier van de zeven RvC-leden. En naast een diverse instroom willen we ook dat medewerkers intern kunnen doorgroeien naar de hogere posities. Dus zorgen we voor een goede man- vrouwbalans in interne talentprogramma's en staan we in talent reviews apart stil bij de doorstroom van vrouwelijk talent. We bieden coaching en mentoring aan aan talentvolle vrouwen. We stimuleren onze divisies om binnen de teams in te zetten op meer diversiteit

en inclusie, onderwerpen die ook vaak aan bod komen in onze interne communicatie. Het onderwerp leeft daarmee echt binnen DNB.

LVNL heeft een groei van 36,4% vrouwen aan de top laten zien sinds de start (ondertekening van het Charter in 2014, destijds met 0% vrouwen aan de top). LVNL laat zien dat het een organisatie is die er werk van maakt. Er is een gestructureerde aanpak sinds de start, met ieder jaar aanscherping van doelstellingen. Diversiteit wordt in het beleidsplan breed aangevlogen, maar: focus op gender blijft onverminderd aanwezig.

Wat zegt LVNL zelf:

In 2016 hebben we het charter Talent naar de Top herondertekend. We hadden op dat moment geen enkele vrouw in het topmanagement. Een eerste stap om hier verandering in te brengen was het aanstellen van Marlou Banning als CFO in datzelfde jaar, zo realiseerden we een evenwichtig bestuur.

In 2019 hebben we onze visie op diversiteit en inclusiviteit herschreven, hebben we doelen gesteld om het percentage vrouwen in het topmanagement te verhogen en maken we jaarlijks een plan van aanpak. We zijn gestart met de focus op een betere m/v-verhouding en meer vrouwen aan de top binnen LVNL. Onderhand kijken we ook naar het bredere begrip van diversiteit en zetten we bijvoorbeeld stappen in ons werving en selectietraject.

Wat voor ons heeft gewerkt is daadwerkelijk aandacht geven aan het onderwerp en bewustzijn creëren. Dit doen we middels commitment van het bestuur, ons bestuurmanagementteam, het stellen van doelen en organiseren van activiteiten.

Dit jaar doen we als LVNL voor de derde keer mee aan het crossmentoringprogramma. In 2019 zijn

we gestart met alleen vrouwelijke mentees en mentoren, maar tegenwoordig zetten we ook mannelijke collega's in als mentor. Het is voor ons een succesvol programma, zo zijn er in de tussentijd twee mentees doorgestroomd naar een topmanagement-functie.

Diamant Award Culturele Diversiteit

ABN AMRO heeft bewust beleid om het aandeel mensen met niet-Westerse migratieachtergrond organisatiebreed te verhogen. De targets zijn specifiek geformuleerd voor de top en subtop. Voor de rvb en rvc geldt een Sustainability policy waarin verschillende criteria zijn opgenomen, o.a. culturele achtergrond.

De top heeft zich volledig verbonden aan de doelstellingen en het beleid voor meer mensen met een niet-Westerse migratieachtergrond. ABNAMRO heeft een streefcijfer en goed cijfermatig inzicht in de samenstelling van de organisatie in zijn diverse geledingen.

Wat zegt ABN AMRO zelf:

Meer diversiteit in de top ligt verankerd in onze strategie voor diversiteit en inclusie. In de eerste plaats gaat dit over mensen. Maar cijfers zijn voor ons ook belangrijk. Daarom hebben we hier voor culturele diversiteit, net als voor vrouwen, concrete doelen aan gesteld. Pas als we weten waar we staan en hoe we ons ontwikkelen, kunnen we meten of we succesvol zijn. En zijn we ook in staat om hier gericht op te sturen. Zo'n theoretisch fundament helpt ons om onze initiatieven vorm te geven. Eind 2025 willen we meer

mensen met een niet-westerse achtergrond in de top (8%) en subtop (9%). (huidig top: 4,3% en sub top: 6,7%). Binnen de organisatie zijn meerdere programma's actief om dit streven mogelijk te maken.

Vanuit het Future Proof Programme bijvoorbeeld begeleiden we collega's van diverse culturele achtergronden op hun weg naar de subtop. Dat 70% van hen in twee jaar tijd de subtop heeft bereikt, heeft ons ertoe aangezet met een tweede editie van start te gaan. Het heeft ons ook geïnspireerd voor een programma om de doorstroom van de subtop naar de top te stimuleren.

11. Conclusies

In de Monitor Talent naar de Top 2020 staan de volgende vragen centraal:

1. Hoe ontwikkelt het aandeel vrouwen in de top van charterondertekenaars zich? Zijn er verschillen tussen de organisaties en sectoren?
2. Wat hebben charterondertekenaars in hun organisatie gerealiseerd op het gebied van strategie en diversiteitsbeleid, en voorts het beleid ten aanzien van inclusiviteit?

Jaar na jaar boeken de organisaties die het Charter Talent naar de Top hebben ondertekend goede resultaten. Dat geldt zeker ook voor 2020. Het aandeel vrouwen in de top van bedrijven laat wederom groei zien en ook het aandeel vrouwen in de subtop is weer gegroeid, zij het minder dan dat van vrouwen in de top. Dit is, net als in 2019, een blijvend punt van aandacht. Immers, de subtop vormt steeds de basis voor de doorstroom van het aantal vrouwen aan de top. Dit betekent dat er voldoende vrouwen in de subtop moeten zijn om deze doorstroom te bestendigen. Dat is nu niet altijd het geval.

Wat het aandeel vrouwen in organisaties betreft is er in 2020 bijna een 50/50 verdeling van mannen en vrouwen in organisaties waar te nemen. Deze balans is echter nog steeds niet helemaal bereikt.

We komen tot de slotsom dat het aandeel vrouwen in de top van de charterondertekenaars zich voortvarend ontwikkelt. In het monitorjaar 2020 ligt het percentage vrouwen in de top al boven de 30, en bij deze voortdurende groei van het aandeel vrouwen in de top zal *een hele generatie* charterorganisaties binnenkort meer dan 30% vrouwen als topfunctionaris hebben.

Kleine organisaties doen het in 2020 goed: het grootste aandeel vrouwen is te vinden bij zowel de (sub) top als in de organisatie als geheel. Kijkend naar ontwikkeling tussen 2019 en 2020 van het aandeel vrouwen van organisaties met verschillende omvang, dan zit de groei in de *subtop* vooral bij grote organisaties en heeft de groei in de *top* voornamelijk bij organisaties tussen 1.000 en 5.000 medewerkers plaatsgevonden. Kijk je naar groei van organisaties al geheel dan vond deze tussen 2019 en 2020 voornamelijk in kleine organisaties plaats.

Het aandeel vrouwen in de top van sectoren is niet veel gewijzigd ten opzichte van andere jaren: de werkgevers- en werknemersorganisaties gaan op dit punt nog steeds aan kop. Een kleine wissel vond plaats tussen plaats twee en drie: gezondheidsorganisaties nemen wat betreft het aandeel topvrouwen nu een derde plek in en de overheid en publieke sector een tweede plek. Dat was vorig jaar andersom.

Charterondertekenaars zijn voorbeeldbedrijven voor wat betreft een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen in de rvb en rvc, zoals het wettelijk streefcijfer uit de Wet Bestuur en

Toezicht aan grote vennootschappen tot voor kort voorschreef. Dat was zo in eerdere monitorjaren, en dit kan ook voor 2020 worden geconcludeerd.

Organisaties die er zelf voor hebben gekozen om een hoger aandeel vrouwen in de top te realiseren boeken succes. Het aantal charterorganisaties met een evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb is nog verder gestegen ten opzichte van vorig jaar en voor de rvc geldt dat zelfs viervijfde van de organisaties dit heeft gerealiseerd. De evenwichtige realisatie voor organisaties met een rvt is ten opzichte van vorig jaar gelijk gebleven: ze was zeer hoog en dat blijft zo.

Kijken we naar het aandeel vrouwen in de rvt, rvc en rvb, dan is dit aandeel het grootst in de rvt's van de charterorganisaties, gevolgd door de rvc en de rvb. Dat was in de jaren voorheen ook zo en het is niet veranderd, wel zijn alle aandelen vrouwen wederom gestegen ten opzichte van vorig jaar.

Diversiteit als gemeenschappelijk streven

Tijdens dit monitorjaar is er meer aandacht geweest voor diversiteit en inclusiviteit dan andere jaren. Blijvend commitment en duurzame aandacht voor diversiteit hebben, net als vorig jaar, effect. In de monitor over 2020 zien we dat het beleid van charterorganisaties weer verder is ontwikkeld op de zes dimensies die in de monitor worden gemeten: leiderschap gaat nog steeds aan kop, op korte afstand gevolgd door klimaat en HR-management. Van deze dimensies bevinden zich in 2020 bijna 90% van de deelnemende in de realisatie- of beheersingsfase. De dimensies kennis en vaardigheden, strategie en management en communicatie volgen op enige afstand, met meer dan 70% in de realisatie- of beheersingsfase. *De aanhouder wint*²⁵ - dat geldt zeker ook voor 2020. Hoe langer organisaties verbonden zijn aan het Charter Talent naar de Top, hoe verder het m/v-diversiteitsbeleid binnen de organisatie is ontwikkeld. Organisaties die een beter ontwikkeld m/v-diversiteitsbeleid hebben, hebben vaak ook een hoger aandeel vrouwen in de top. Succes verzekerd dus!²⁶

In 2019 lag de nadruk op een verbreding van dit beleid van alleen gender naar culturele diversiteit en inclusie. In 2020 ligt deze focus nog meer dan voorheen op inclusie met een aantal vragen over de mate waarin de organisaties hun inclusiviteitsbeleid hebben gerealiseerd. Meer dan de helft van de organisaties in 2020 hebben dit beleid grotendeels of volledig gerealiseerd. Dat is een hoopvolle ontwikkeling, maar er blijven uitdagingen liggen, zoals het beoordelen van leidinggevenden op hun bijdragen aan inclusiviteit, of de informatie die managers hebben over optimale inzetbaarheid van hun medewerkers. Uit de reacties van organisaties wordt duidelijk dat deze verschuiving van M/V-diversiteit naar inclusiviteit steeds meer als 'logisch' wordt ervaren. Zij zijn meer dan vorige jaren complementair: waar diversiteit gaat over de verschillen van medewerkers, gaat inclusiviteit over de wijze waarop organisaties daarmee omgaan. Een logische volgende stap.

12. Aanbevelingen

Aanbeveling aan organisaties

Aangetoond is dat het Charter werkt: ondertekenaars weten m/v-diversiteit te realiseren. De kracht van het Charter is dat het duidelijk maakt wat het effect is van verschillende maatregelen. Het biedt concrete handvatten wat bedrijven moeten doen om vooruit te komen. Wij roepen bedrijven op om zich aan te sluiten bij het netwerk van het Charter omdat het rendeert.

Uit de resultaten wordt duidelijk dat het aandeel vrouwen in de subtop te weinig toeneemt. De belangrijke kweekvijver voor talentvolle vrouwen in de top droogt op. Het knelpunt is de doorgroei vanuit startersfuncties naar de subtop. Organisaties zullen hiervoor beleid moeten ontwikkelen om de doorstroom van vrouwen naar de top te kunnen waarborgen.

Voor medezeggenschapsorganen binnen organisaties is het belangrijk blijvend mee te praten over m/v-diversiteit en inclusiviteit. Wij raden de medezeggenschap aan de analyses uit de monitor te gebruiken als aangrijpingspunt om concrete acties te agenderen in het overleg met het bestuur. Andersom is het bestuur erbij gebaat bij de medezeggenschap informatie ophalen ten aanzien van concrete knelpunten die de doorstroom van vrouwen in de weg staat.

Wij nemen voorts waar dat de belangstelling voor een breder diversiteitsbeleid en een benadering die uitgaat van inclusie groeit. Hoewel wij deze ontwikkeling van harte toejuichen, willen wij er op wijzen dat het belangrijk is om aandacht te blijven geven aan de verschillende, specifieke dimensies van diversiteit. Diversiteit bereik je niet met een generieke aanpak. Om m/v-diversiteit te realiseren is blijvende aandacht nodig door te sturen op concrete doelstellingen en een specifieke aanpak.

Aanbeveling aan de politiek

Bij het verschijnen van dit rapport is een nieuwe wet aanhangig voor een ingroeiquotum van 33% mannen én vrouwen voor de rvc van beursgenoteerde ondernemingen. Daarnaast dienen bedrijven eigen beleid te ontwikkelen op het gebied van m/v-diversiteit. Het verdient aanbeveling om, bij de implementatie van deze wet, bedrijven te stimuleren om gebruik te maken van de *evidence based approach*, die door het Charter Talent naar de Top wordt gehanteerd. Wij vragen koepelorganisaties (zoals VNO-NCW) en de betrokken ministeries dit gezamenlijk te faciliteren.

Aanbeveling aan het Charter

Onze belangrijkste aanbeveling aan organisaties is om zich aan te sluiten bij het Charter omdat aangetoond is dat het werkt. Dit komt ook terug in onze aanbeveling aan de politiek. In navolging daarvan raden wij het Charter aan om de effectieve aanpak zoveel mogelijk uit te

dragen, omdat onderzoek en praktijk bewijzen dat aansluiting bij het Charter werkt om een betere m/v-balans te realiseren.

Aanbeveling voor verder onderzoek

Uit de resultaten van de Monitor komt naar voren dat m/v-diversiteitsbeleid steeds vaker deel uitmaakt van een breder diversiteitsbeleid. Wij adviseren verdiepend onderzoek waarbij wordt nagegaan in welke mate een verschuiving van de aandacht voor andere dimensies van diversiteit bij charterorganisaties is waar te nemen en wat het effect is op m/v-diversiteit in (de top van) de organisatie.

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 women at the top of the organisation. 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. Since the start in 2008, 276 organisations have signed the charter.

The Monitor Talent to the Top 2020 describes the development of the share of women at the top of charter signatories in 2020 and describes the effort of signatories to increase the number of women at the top.

The proportion women in the top and sub top of organisations continues to increase

The proportion women in most senior positions of charter organisations (management board and the two hierarchical layers underneath) increased again in 2020, this time even more than in previous years. Between 2019 and 2020 this percentage increased from 30.1% in 2019 to 32.0% in 2020. This increase is slightly smaller than between 2018 and 2019, when the proportion women at the top only increased with 2.1%. With an average of 47.1% women in the total organisation, the balance is almost equal.

The proportion women in subtop positions has increased to 38.1%, approximately the same increase as was observed last year.

This growth is – more than in 2019 - reflected in the number of organisations that reported an increase in their senior positions: 66.4% of partaking the charter organisations report an increase in most senior positions, 23% report a drop and 11% report a status quo.

Women are best represented at the top of employers' and employees' organisations, followed by the government and nonprofit organisations and healthcare. As was the case in 2019, the consultancy – ICT/Construction/Infrastructure reflects the lowest proportion of women at the top.

Charter organisations as early adopters regarding women on their board

As in previous years, charter organisations remain at the forefront of a balanced distribution of women and men on the board, as required by the Administration and Supervision Act with a target of 30% equal representation of both men and women on the board of large companies. Between 2019 and 2020 the percentage women of the managing board seats increased with

3.5%, where last year a drop of 1% was observed. Moreover, the proportion women on boards of commissioners has risen further with 2.1% (against 0.7% last year). In supervisory boards of non-profit organisations an increase was noticed with 1.5 (almost equal to the increase last year).

In 2020 more than half of the charter organisations (58.3%) reports to have a balanced distribution of women and men in their board. Additionally, 80% of the charter organisations report to have a balanced distribution in their board of commissioners and 85.7% of the supervisory boards in non-profit organisations (although the latter must be interpreted with care, due to small sample sizes).

Compared to most recent results (Pouwels & Van den Brink, 2021) of a nationally representative sample among companies to which the Act on management and supervision applies, show a much lower proportion of women on boards (12.9% for management boards and 21.4% for boards of commissioners).

Gender diversity policies of charter organisations continue to improve

Charter organisations' policies regarding gender diversity are being evaluated annually on six dimensions: leadership, strategy and management, HR management, communication, knowledge and skills, and organisational climate.

The 2020 results again show that organisations have improved their gender diversity policies. Like in previous years the dimension leadership is the most developed, followed closely by organizational climate. Communication seems to be the least developed dimension in 2020, although this dimension also shows a development. The longer organisations are part of the "Talent to the Top" Charter, the better their gender diversity policies are developed and carried out within the organisations.

Gender diversity policies help to increase the number of women at the top

Regarding the efficacy of diversity management programs, the monitor shows that the percentage of women at the top increases more significantly in organisations that have further developed their diversity programs. All six dimensions are effective in raising the number of women at the top (Pouwels & Henderikse, 2015). Research in 2019 shows only small differences in effect of dimensions on growth of the proportion of women at the top: organisational climate seems to have the highest effect, closely followed by strategy and management. In most years we observed high correlations between all six dimensions.

Compelling examples of charter signatories

The Talent to the Top committee has handed out their yearly awards to two charter-organisations that stood out as best practice case. They have performed well on gender diversity in 2020. These best practices are: De Nederlandse Bank (DNB) and Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL).

In addition, two other organizations were selected as a best practices for two other monitors that Talent to the Top conducts.

ABN AMRO was chosen as an outstanding example in the field of cultural diversity, based on the results of the separately conducted Monitor Cultural Talent to the Top.

Among the executive search firms that participated in the Talent to the Top Executive Search Monitor, Chasse Executive Search was voted best performing search firm this year.

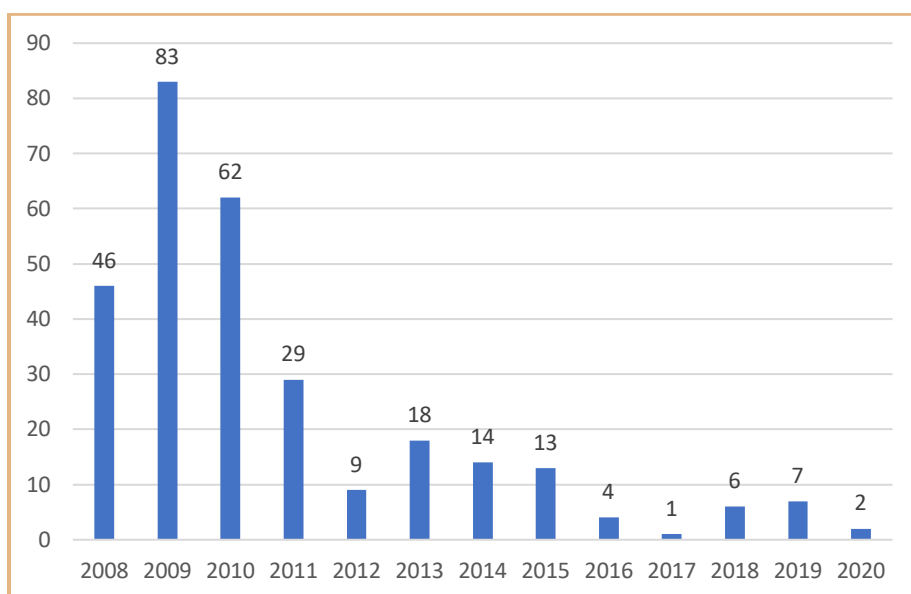
Bijlagen

Bijlage 1 Profiel van de charterondertekenaars

Sinds 2008 hebben 276 organisaties het Charter Talent naar de Top ondertekend, samen hebben zij 294 organisatieonderdelen (zie figuur B1.1).

Startjaar

*Figuur B1.1 Gemonitorde organisatieonderdelen naar startjaar 2008-2019 (n=294)**



*van drie charterorganisaties is het startjaar niet exact bekend.

Duur deelname

Ruim twee derde (71,6%) van de organisaties die meedoen aan de monitor over 2020 neemt al 8 jaar of langer deel aan het Charter Talent naar de Top. Deelnemers aan de monitor zijn dus trouw. Dat maakt het mogelijk de ontwikkeling van charterorganisaties over langere tijd te volgen. De gemiddelde duur van de deelname tot dusver is 9,4 jaar. Van alle organisaties die in 2020 meededen, is de gemiddelde deelnameduur 9,9 jaar.

Organisatieomvang

De charterondertekenaars die de monitor over 2020 hebben ingevuld (116 organisatieonderdelen), hebben samen 603.422 medewerkers, waarvan 13.672 medewerkers in topfuncties. Bijna twee derde van de charterorganisaties (64,7%) heeft een organisatieomvang van 1.000 werknemers of meer.

Tabel B1.2 Organisatieomvang van charterorganisaties, 2020 (n=116)

Omvang	n	%
< 250 werknemers	19	16,4
250 - 999 werknemers	22	19,0
1.000 – 4.999 werknemers	45	38,8
5.000 werknemers of meer	30	25,9
Totaal	116	100,0

Bron: Monitor Talent naar de Top 2020

Sector

De charterorganisaties zijn niet gelijk verdeeld over de sectoren. In sommige sectoren zijn maar weinig organisaties aangesloten bij het charter (energie, cultuur, woningbouwcorporaties), in andere sectoren juist veel (overheid en publieke sector, gezondheids- en welzijnszorg). De verdeling van charterorganisaties over de sectoren komt ook niet overeen met de verdeling van organisaties in Nederland. Vergelijken 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 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, 2020 (n=116)

Sector	n	%
Advocatuur	14	12,3
Bouw, industrie, transport en energie	17	13,9
Bouw	3	3,3
Industrie	5	3,3
Transport	8	6,6
Energie	1	0,8
Consultancy - organisatie/HR	15	13,1
Financiële instellingen en verzekeraars	12	10,7
Gezondheids- en welzijnszorg	11	9,0
Cultuur, media, handel en horeca	6	5,7
Cultuur, media en communicatie	1	0,8
Handel en horeca	5	4,9

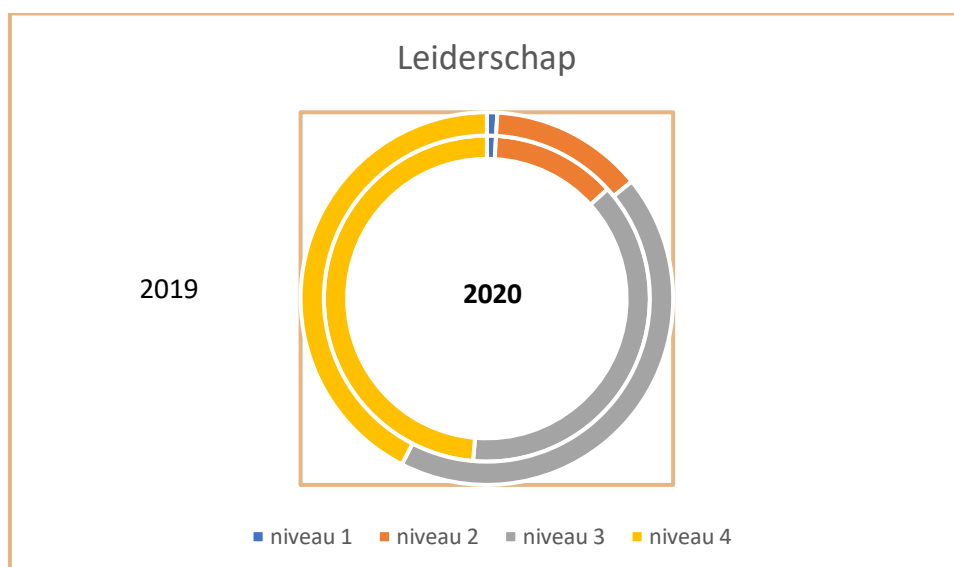
Onderwijs en onderzoek	8	6,6
Overheid en publieke sector	21	17,2
Woningcorporaties	1	0,8
Technologie en telecom	3	2,5
Consultancy ICT/bouw/infra	4	3,3
Werkgevers- en werknemersorganisaties	4	4,9
<i>Totaal</i>	<i>116</i>	<i>100</i>

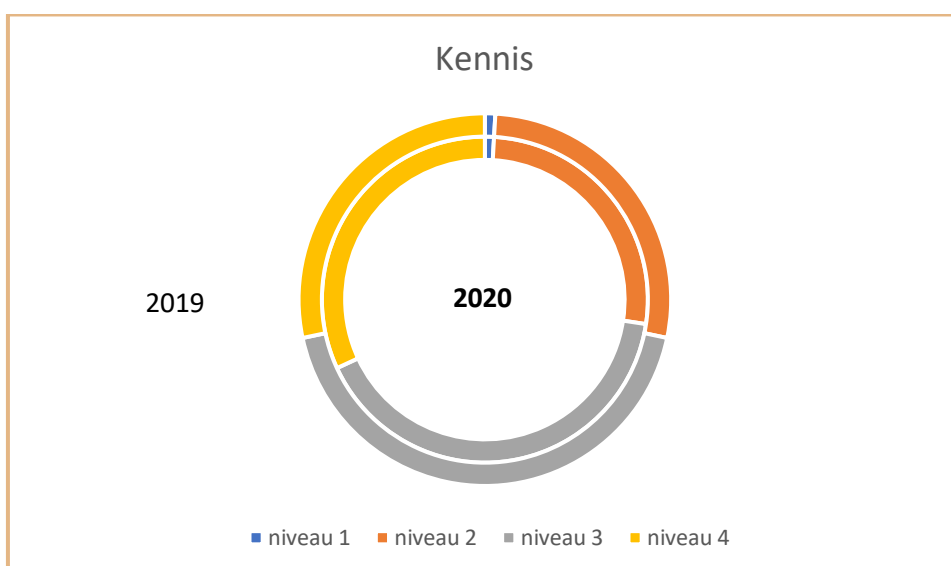
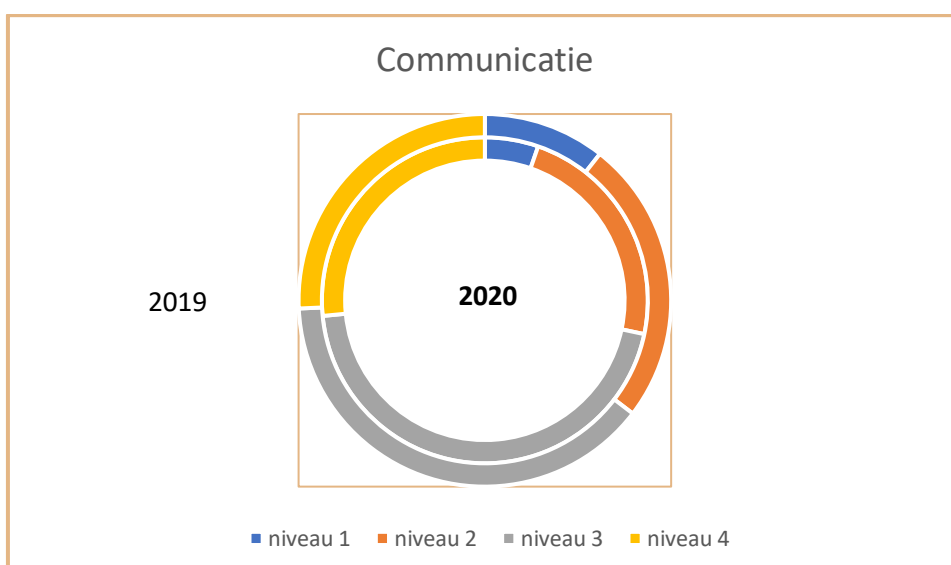
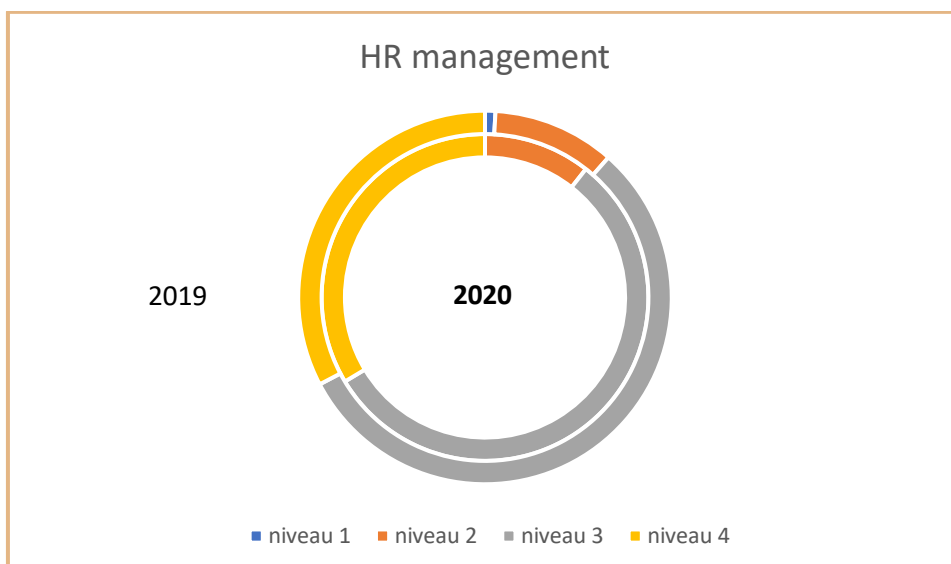
Bron: Monitor Talent naar de Top 2020

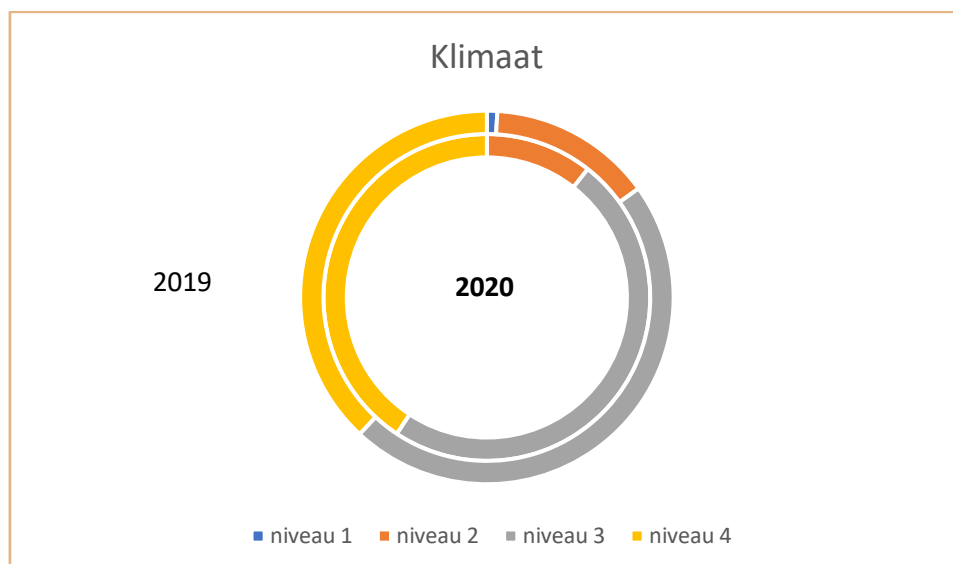
Bijlage 2 Ontwikkelingsniveaus per dimensie 2019 en 2020

Figuur B2.1 laat voor elke dimensie zien hoeveel organisaties zich in de verschillende ontwikkelingsstadia bevinden. Het gaat om de charterorganisaties die al langer verbonden zijn aan het charter en die in 2019 en 2020 de monitor hebben ingevuld en gegevens hebben aangeleverd over de inzet en het functioneren van het m/v-diversiteitsbeleid in hun organisatie

Figuur B2.1 Ontwikkelingsniveaus per dimensie, 2019-2020 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=113)







Bron: Monitor Talent naar de Top 2020

Bijlage 3 Charterondertekenaars naar startjaar, aandeel vrouwen in de top en doelstelling monitoringjaar 2020

sector/ organisatie	startjaar	aandeel vrouwen in de top startjaar	aandeel vrouwen in de top eind 2019	aandeel vrouwen in de top eind 2020	actuele doelstelling
advocatuur					
Allen & Overy	2008	10,5%	36,4%	34,4%	36%
Baker & McKenzie	2008	21,3%	28,9%	30,8%	40%
Clifford Chance	2008	10,7%	10,5%	16,7%	25%
DLA Piper	2008	24,0%	13,3%	16,1%	25%
Loyens & Loeff	2008	8,8%	14,6%	13,6%	20%
Nauta Dutilh	2008	17,1%	27,1%	29,5%	50%
Stibbe	2008	10,2%	18,4%	19,5%	25%
Van Doorne Advocaten	2008	26,3%	30,8%	34,1%	26%
Simmons & Simmons	2009	5,9%	c	c	12%
AKD Prinsen Van Wijmen N.V.	2009	13,2%	c	c	17%
Houthoff	2009	14,0%	19,1%	20,8%	30%
Kennedy Van der Laan	2009	12,5%	40,0%	35,5%	30%
De Brauw Blackstone Westbroek N.V.	2010	14,7%	18,3%	18,0%	20%
Dentons ¹	2010	40,7%	20,7%	21,9%	30%
Dirkzwager	2010	9,1%	22,2%	22,2%	20%
Pels Rijcken en Droogleever Fortuijn	2010	30,6%	c	c	25%
Nijsingh advocaten en notarissen	2011	22,9%	c	c	30%
CMS Derks Star Busmann	2013	27,0%	26,5%	28,1%	30%
Lexence N.V.	2016	5,6%	8,7%	8,7%	15%
bouw, industrie, transport en energie					
<i>bouw</i>					
Koninklijke BAM Groep	2008	1,3%	12,2%	21,4%	8%
OVG Real Estate	2008	25,0%	c	c	33%
Heijmans N.V.	2010	2,0%	c	c	12%
Latexfalt	2011	16,7%	40,0%	25,0%	50%
Croon Elektrotechniek B.V.	2012	0%	c	c	10%
Dura Vermeer	2018	6,5%	8,5%	9,1%	15%
McDermott	2019	100,0%	100,0%	100,0%	12%
<i>industrie</i>					

¹ Boekel De Nerée is gefuseerd tot Boekels Denton, en wordt aangeduid met Denton.

Océ	2008	3,2%	c	c	14%
Heineken	2009	7,7%	21,9%	24,2	25%
Merck Sharp & Dohme	2010	19,6%	27,0%	27,5%	40%
Siemens Nederland	2010	4,0%	9,5%	11,1%	15%
PepsiCo Benelux	2011	27,1%	c	c	31%
KONE B.V.	2013	22,2%	a	a	30%
GE Benelux	2015	6,7%	c	c	20%
Shell	2018	21,3%	24,5%	27,0%	30%
Renewi	2020			15,4%	25%

transport

Nederlandse Spoorwegen	2008	20,5%	c	c	23%
Schiphol Group	2009	20,3%	34,3%	36,4%	30%
Connexion Holding N.V.	2010	9,1%	c	c	25%
Havenbedrijf Rotterdam N.V.	2010	26,1%	c	c	25%
ProRail	2010	25,7%	15,4%	25,0%	30%
Koninklijke Saan	2011	25,0%	c	c	25%
PostNL N.V.	2013	19,0%	42,9%	42,9%	40%
Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL)	2014	0%	27,3%	36,4%	35%
ANWB	2015	40,0%	33,3%	33,3%	51%
GVB	2015	27,8%	23,5%	17,6%	40%
Havenbedrijf Amsterdam	2015	34,3%	50,0%	50,0%	35%
KLM	2018	13,7%	15,6%	17,1%	30%

energie

Essent	2008	17,0%	a	a	27%
N.V. Nederlandse Gasunie	2009	5,9%	a	a	6%
GDF SUEZ Energie Nederland	2014	27,3%	c	c	25%
Vitens	2014	33,3%	c	c	35%
Alliander	2016	25,4%	34,6%	26,7%	32%

consultancy – ICT/bouw/infra

Accenture	2008	16,1%	21,6%	24,8%	40%
Capgemini Nederland B.V.	2008	13,4%	a	a	25%
Royal HaskoningDHV ²	2020			26,5%	30%
Arcadis Nederland	2010	10,5%	25,6%	30,3%	35%
Fluor B.V.	2012	2,6%	8,2%	9,4%	10%
Sogeti Nederland	2015	8,8%	a	a	15%

consultancy – organisatie/HR

Bain & Company	2008	25,0%	30,0%	36,7%	30%
----------------	------	-------	-------	-------	-----

² Royal Haskoning en DHV Group zijn in 2012 gefuseerd nadat zij daarvoor ook al afzonderlijk aan de monitor meededen. In 2020 is Royal Haskoning/DHV gestart met het meten hun aandeel vrouwen aan de top op internationaal niveau, waardoor hun aantallen niet vergelijkbaar zijn met eerdere jaren. Daarom is de organisatie als nieuw opgenomen in de monitor.

Egon Zehnder International	2008	0%	33,3%	33,3%	33%
EY	2008	7,5%	16,7%	17,5%	20%
KPMG	2008	4,7%	18,4%	18,2%	22%
McKinsey & Company	2008	4,7%	22,0%	23,8%	33%
PwC Nederland	2008	7,6%	19,5%	19,9%	21%
Randstad	2008	37,5%	25,8%	19,2%	40%
TNO	2008	18,5%	20,8%	48,0%	30%
&samhoud	2009	12,5%	c	c	35%
Boer & Croon	2009	20,0%	c	c	27%
De Baak	2009	52,6%	c	c	50%
De Vroedt & Thierry	2009	25,0%	c	c	30%
Deloitte	2009	6,3%	14,5%	17,8%	20%
Higher & Company	2009	5,7%	c	c	8%
Twynstra Gudde	2009	19,7%	c	c	30%
Aspecto	2010	0%	c	c	50%
Diemen & Van Gestel	2010	50,0%	g	g	50%
Ebbing & Company	2010	14,3%	33,3%	28,6%	32%
IBC Business Consulting	2010	16,7%	c	c	15%
Mazars	2010	5,8%	6,9%	8,8%	22%
Schouten & Nelissen	2010	50,2%	c	c	65%
VanderKruis	2010	a	c	c	40%
Verdonck, Klooster & Associates	2010	0%	c	c	15%
Yess International Consultants	2010	80,0%	g	g	60%
Berenschot Groep	2011	0%	a	a	30%
Confius	2011	0%	g	g	20%
Odgers Berndtson	2011	25,0%	a	a	25%
Partners at Work	2011	a	c	c	30%
SheConsult	2011	100,0%	g	g	100%
Sioo	2011	47,1%	c	c	21%
USG People	2011	29,2%	c	c	35%
WS&O Verhaar Eeuwijk	2011	100,0%	g	g	100%
ORMIT Groep	2012	50,0%	40,0%	25,0%	50%
Boyden (v/h NMC Nijssse)	2013	g	g	g	g
Otto Work Force	2014	33,3%	a	a	75%
Computer Futures	2016	0%	0%	0%	50%
A.T. Kearney	2018	5,6%	17,6%	19,0%	20%
BDO	2019	14,4%	14,4%	13,1%	20%
Michael Page	2019	35,0%	35,0%	50,0%	40%

cultuur, media, handel en
horeca (schoonmaak en
facilitair)

*cultuur, media &
communicatie*

Mondriaan Fonds ³	2008	66,7%	c	c	50%
Persgroep Nederland	2009	23,7%	c	c	24%
Porter Novelli	2009	57,1%	c	c	60%
IDTV Live360	2009	27,3%	c	c	30%
Koninklijke Bibliotheek	2010	50,0%	c	c	45%
Babbage Company	2011	g	g	g	g
NPO	2013	40,0%	18,2%	33,3%	50%
Nationale Postcode Loterij	2015	50,0%	c	c	50%

handel en horeca

Amsterdam RAI	2009	0%	27,3%	33,3%	30%
De Bijenkorf	2010	29,8%	c	c	35%
Eden Hotels	2010	40,9%	47,6%	40,9%	50%
Makro	2011	19,4%	c	c	28%
Sodexo Nederland	2011	20,0%	38,9%	38,9%	35%
Accor Hospitality Nederland	2011	45,6%	a	a	52%
Beter Bed Holding	2014	33,3%	16,7%	15,4%	30%
Koninklijke Auping	2014	20,7%	c	c	50%
Manutan B.V.	2014	25,0%	c	c	15%
Troostwijk Veilingen	2015	33,3%	a	a	30%
Lidl	2017	7,7%	8,3%	8,3%	30%
Pon Holdings	2018	5,0%	10,0%	10,3%	30%

schoonmaak en facilitair

Area Reiniging	2010	37,5%	c	c	30%
EW Facility Services	2010	38,2%	c	c	50%

financiële instellingen en verzekeraars

Achmea	2008	16,4%	29,1%	30,3%	30%
Aegon	2008	12,3%	18,9%	21,7%	30%
ASR Nederland	2008	12,9%	c	c	25%
De Nederlandsche Bank	2008	24,2%	32,5%	36,0%	37%
Delta Lloyd Groep	2008	15,9%	c	c	30%
ING Nederland	2008	14,0%	20,8%	20,9%	30%
ABN AMRO	2009	15,6%	28,3%	29,7%	35%
APG Groep	2009	8,7%	20,7%	22,3%	30%
FMO	2009	16,7%	c	c	30%
CZ	2010	a	44,7%	43,0%	40%
Deutsche Bank Nederland N.V.	2010	8,0%	a	a	15%
Menzis	2010	41,1%	c	c	38%
PGGM	2011	16,7%	25,9%	28,6%	35%
Robeco	2011	12,3%	c	c	15%
NIBC Bank N.V.	2012	10,0%	15,2%	17,2%	30%

³ Gefuseerd met BKVB tot Mondriaan Fonds

RBS Netherlands	2012	21,3%	c	c	21%
Rabobank	2013	15,2%	33,7%	33,7%	35%
Triodos Bank	2013	25,0%	35,7%	35,7%	40%
Theodoor Gilissen Bankiers N.V. ⁴	2013	33,3%	c	c	30%
De Lage Landen Internationaal B.V.	2014	0%	c	c	20%
Rabo Vastgoedgroep	2014	11,8%	c	c	25%
Leaseplan	2018	27,3%	30,6%	30,6%	31%
Aon	2019	33,3%	33,3%	33,3%	30%

gezondheids- en welzijnszorg

GgzE	2008	37,5%	c	c	60%
Academisch Ziekenhuis Maastricht - medisch	2009	13,2%	22,0%	34,4%	30%
Academisch Ziekenhuis Maastricht - management	2009	22,6%	37,9%	53,1%	33%
Erasmus MC – medisch specialisten	2009	5,9%	c	c	12%
Erasmus MC – overige functies	2009	50,0%	c	c	50%
Erasmus MC – wetenschappelijke functies	2009	15,9%	c	c	20%
Leids Universitair Medisch Centrum - medisch	2009	9,3%	17,0%	18,8%	15%
Leids Universitair Medisch Centrum - management	2009	37,7%	46,8%	47,5%	35%
Leids Universitair Medisch Centrum - wetenschappelijk	2009	24,1%	27,4%	28,9%	30%
Nationale Vereniging de Zonnebloem	2009	62,5%	c	c	50%
UMC Groningen ⁵ - medisch	2009	12,3%	42,1%	42,9%	40%
UMC Groningen – overige functies	2009	26,0%	k	k	40%
UMC Groningen – wetenschappelijke functies	2009	19,4%	k	k	30%
UMC St. Radboud – medisch specialisten	2009	7,1%	a	a	20%
UMC St. Radboud – overige functies	2009	29,9%	a	a	40%
UMC St. Radboud – wetenschappelijke functies	2009	21,1%	a	a	30%
UMC Utrecht management	2009	51,2%	36,4%	38,2%	50%
UMC Utrecht medisch	2009	9,8%	29,0%	25,9%	40%
UMC Utrecht wetenschappelijk	2009	17,9%	33,3%	32,3%	40%

⁴ Organisatie bestaat niet meer

⁵ UMC Groningen rapporteert vanaf 2018 over de gehele organisatie.

Altrecht GGZ	2010	50,0%	c	c	50%
AMC	2010	36,2%	i	i	42%
Dimence	2010	35,4%	c	c	40%
Flevoziekenhuis	2010	b	c	c	50%
GGZ Nederland	2010	42,9%	c	c	50%
Rijnbrink Groep	2010	50,0%	c	c	50%
Spaarne Ziekenhuis	2010	56,9%	c	c	50%
VU MC – medisch specialisten	2010	11,7%	i	i	25%
VU MC – overige functies	2010	29,4%	i	i	38%
VU MC – wetenschappelijke functies	2010	21,9%	i	i	35%
Ziekenhuisgroep Twente	2010	36,3%	c	c	35%
Medisch Spectrum Twente	2011	22,0%	c	c	30%
Emergis	2011	27,3%	c	c	35%
GGz Centraal	2011	27,3%	c	c	40%
Fluent Zorgadvies	2011	33,3%	c	c	50%
Nederlandse Hartstichting	2011	b	c	c	a
Slotervaartziekenhuis	2011	33,3%	c	c	30%
STOP AIDS NOW! Aids Fonds Soa					
Aids Nederland	2011	20,0%	60,0%	60,0%	50%
ZuidOostZorg	2011	66,7%	c	c	50%
Zo Kinderopvang & BSO	2014	g	g	g	g
Antes Groep	2014	a	c	c	a
Franciscus Gasthuis & Vlietland	2016	53,6%	c	c	50%
Amsterdam UMC ⁶	2019	45,8%	45,8%	45,8%	50%

onderwijs en onderzoek

De Haagse Hogeschool	2009	40,0%	c	c	40%
Erasmus Universiteit Rotterdam – wetenschappelijk personeel	2009	8,5%	c	c	16%
Erasmus Universiteit Rotterdam – ondersteunend en beherend personeel	2009	14,3%	c	c	14%
Hogeschool Inholland	2009	37,0%	c	c	50%
Radboud Universiteit Nijmegen – wetenschappelijk personeel	2009	13,5%	c	c	25%
Radboud Universiteit Nijmegen – ondersteunend en beherend personeel	2009	14,8%	c	c	33%
Rijksuniversiteit Groningen – wetenschappelijk personeel	2009	12,9%	c	c	22%

⁶ Amsterdam UMC is gereorganiseerd.

Rijksuniversiteit Groningen – ondersteunend en beherend personeel	2009	13,3%	c	c	40%
TU Delft – wetenschappelijk personeel	2009	8,2%	c	c	16%
TU Delft – ondersteunend en beherend personeel	2009	27,8%	c	c	33%
TU Eindhoven – wetenschappelijk personeel	2009	4,7%	c	c	18%
TU Eindhoven – ondersteunend en beherend personeel	2009	33,3%	c	c	40%
Universiteit van Amsterdam – wetenschappelijk personeel	2009	15,6%	c	c	25%
Universiteit van Amsterdam – ondersteunend	2009	36,6%	c	c	40%
Universiteit Leiden – wetenschappelijk personeel	2009	15,7%	28,5%	29,5%	30%
Universiteit Leiden - ondersteunend	2009	28,6%	34,8%	37,5%	38%
Universiteit van Tilburg	2009	10,1%	22,3%	21,0%	28%
Universiteit van Tilburg - ondersteunend	2009	31,8%	44,0%	41,7%	33%
Universiteit Twente – wetenschappelijk personeel	2009	7,4%	c	c	15%
Universiteit Twente – ondersteunend	2009	22,9%	c	c	31%
Universiteit Utrecht	2009	14,9%	27,8%	29,7%	35%
Universiteit Utrecht – ondersteunend en beherend personeel	2009	35,8%	a	a	40%
Vrije Universiteit Amsterdam - management	2009	40,0%	50,0%	56,0%	50%
Vrije Universiteit Amsterdam - wetenschappelijk	2009	11,0%	25,1%	27,1%	35%
Avans Hogeschool	2010	32,8%	c	c	35%
CWI (Centrum voor Wiskunde en Informatica) ⁷	2010	4,6%	a	a	10%
FOM (Fundamenteel Onderzoek der Materie) ⁸	2010	9,2%	a	a	20%
Grafisch Lyceum Utrecht	2010	66,7%	c	c	50%
KNAW	2010	9,8%	c	c	16%
NIOZ	2010	0%	a	a	50%

⁷ CWI is gereorganiseerd

⁸ FOM is gereorganiseerd

NWO Werkgever ⁹	2010	16,3%	a	a	28%
NWO Commissies	2010	21,9%	c	c	40%
Open Universiteit Nederland	2010	10,5%	c	c	26%
Saxion	2010	a	41,3%	41,0%	50%
Ons Middelbaar Onderwijs	2012	22,9%	a	a	45%
UNESCO-IHE	2015	a	c	c	a

overheid en publieke sector

Gemeente Almere	2008	12,5%	20,0%	23,8%	30%
Gemeente Amsterdam	2008	32,1%	54,3%	50,9%	45%
Gemeente Den Haag	2008	25,0%	a	29,2%	40%
Kadaster	2008	23,8%	36,7%	38,7%	40%
Politietop divers	2008	11,8%	c	c	16%
Rijksoverheid	2008	20,0%	33,6%	38,9%	30%
Algemene Rekenkamer	2009	11,1%	c	c	30%
Eerste Kamer der Staten-Generaal	2009	0%	33,3%	33,3%	30%
Hoogheemraadschap van Delfland	2009	44,4%	26,3%	31,0%	35%
Ministerie van Defensie – burgerpersoneel	2009	10,2%	a	a	24%
Ministerie van Defensie – militair personeel	2009	2,2%	a	a	24%
Nationale Ombudsman	2009	66,7%	c	c	65%
Provincie Zuid-Holland	2009	26,4%	a	a	32%
Sociaal-Economische Raad	2009	22,2%	37,5%	62,5%	50%
Tweede Kamer der Staten-Generaal	2009	17,4%	40,0%	45,0%	35%
UWV	2009	19,0%	35,7%	34,8%	25%
Autoriteit Financiële Markten	2010	24,6%	47,8%	48,1%	40%
Stichting Utrecht Natuurlijk (v/h Milieudienst Zuidoost-Utrecht)	2010	60,0%	c	c	60%
NMA	2010	b	c	c	d
Openbaar Ministerie	2010	22,2%	c	c	20%
Provincie Fryslan	2010	0%	60,0%	60,0%	50%
Provincie Noord-Brabant	2010	25,0%	c	c	30%
Provincie Overijssel	2010	34,5%	30,4%	35,3%	35%
Provincie Utrecht	2010	28,0%	c	c	30%
VNG (Vereniging van Nederlandse Gemeenten)	2010	a	c	c	50%
Gemeente Enschede	2011	17,2%	c	c	30%
Gemeente Tilburg	2012	29,2%	43,5%	47,8%	40%
Ministerie van Buitenlandse zaken	2013	20,7%	34,8%	35,0%	50%

⁹ NWO Werkgever is gereorganiseerd

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	2013	36,8%	52,0%	53,2%	45%
Gemeente Rotterdam	2013	20,0%	c	c	35%
CBR	2014	41,2%	50,0%	66,7%	38%
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat	2014	28,1%	31,8%	35,1%	30%
Ministerie van Economische Zaken en Klimaat	2015	17,8%	29,7%	30,5%	40%
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	2015	37,0%	35,7%	37,0%	40%
Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport	2015	44,1%	48,0%	48,0%	40%
Autoriteit Consument en Markt	2019	25,0%	25,0%	41,7%	30%
Ministerie van Justitie en Veiligheid	2015	31,4%	a	a	40%
Ministerie van Financiën	2015	40,0%	a	a	30%

technologie en telecom

Cisco Systems	2008	23,1%	c	c	31%
IBM Nederland	2008	4,2%	a	a	20%
KPN	2008	15,9%	22,6%	23,6%	30%
TomTom	2008	22,5%	30,6%	34,0%	34%
Microsoft Nederland	2009	18,2%	a	a	20%
Exact	2010	a	c	c	a
Vodafone Ziggo NL ¹⁰	2011	28,3%	33,3%	29,2%	32%

werkgevers- en werknemersorganisaties

FNV	2008	53,8%	40,0%	50,0%	50%
VNO-NCW	2008	0%	40,0%	40,0%	30%
CNV Connectief	2009	a	55,6%	55,6%	25%
Abvakabo FNV	2009	55,6%	i	i	50%
Algemene Onderwijsbond	2009	41,2%	c	c	40%
CNV Connectief ⁴	2009	i	a	a	25%
CNV Dienstenbond	2009	0%	c	c	33%
CNV Onderwijs	2009	0%	i	i	25%
CNV Politievakorganisatie ACP	2009	33,3%	c	c	50%
CNV Publieke Zaak ¹¹	2009	0%	i	i	25%
CNV Vakcentrale	2009	0%	c	c	33%
CNV Vakmensen	2009	0%	c	c	25%
FNV Bondgenoten ¹²	2009	40,0%	i	i	45%

¹⁰ Vodafone is gefuseerd met Ziggo tot Vodafone Ziggo

¹¹ CNV Publieke Zaak en CNV Onderwijs zijn gefuseerd tot 'CNV Connectief'.

¹² Charterondertekenaars FNV Bondgenoten, Abvakabo FNV en de voormalige vakcentrale FNV zijn samen met FNV Bouw en FNV Sport (geen charterondertekenaars) gefuseerd tot één organisatie 'FNV'

FNV Horeca	2010	0%	c	c	30%
CAOP	2010	31,6%	c	c	33%
MKB Nederland	2010	50,0%	0%	0%	25%
Vereniging van Gemeentesecretarissen	2010	b	c	c	25%
AWVN	2011	44,4%	c	c	30%
Algemene Bond Uitzendondernemingen	2012	50,0%	c	c	50%
Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants	2012	30,4%	50,0%	50,0%	50%
Aedes vereniging van woningcorporaties	2013	30,8%	c	c	50%
Vereniging FME-CWM	2013	21,7%	c	c	40%
VCP vakcentrale voor professionals	2014	0%	c	c	50%
MVO Nederland	2019	100,0%	100,0%	100,0%	50%

woningcorporaties

De Alliantie	2010	26,9%	c	c	33%
WonenCentraal	2010	50,0%	c	c	40%
Havensteder	2011	40,0%	c	c	40%
Dudok Wonen	2013	52,6%	c	c	50%
Dunavie	2013	18,2%	c	c	30%
Haag Wonen	2013	45,5%	c	c	50%
Wonen Limburg	2013	37,5%	c	c	41%
Woningstichting Rochdale	2013	34,9%	c	c	50%
Woonstad Rotterdam	2013	10,0%	c	c	50%
Parteon	2013	50,0%	c	c	50%
Woonbron	2014	41,7%	36,4%	45,5%	50%

Bron: Monitor Talent naar de Top 2020

- a. Geen gegevens aangeleverd.
- b. Geen gegevens voor het startjaar aangeleverd; hoefde dit op 31 december van het startjaar nog niet te doen.
- c. Uitgetreden.
- d. Vanaf Monitor 2011 bij Rijksoverheid ingedeeld.
- e. Gegevens niet bruikbaar voor publiek rapport.
- f. Organisatie is in dit jaar nog niet toegetreden.
- g. Wordt niet gemonitord, op alternatieve wijze aan charter verbonden.
- h. Gegevens buiten de termijn aangeleverd; niet meegenomen in de analyse.
- i. Gefuseerd met andere charterondertekenaar.
- j. Definitie 'top' in 2017 anders dan in 2016.
- k. Rapporteerde niet op dit niveau, zie ook voetnoot 4.

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:

Tussen 2016 en 2021 was Caroline Princen voorzitter van de Commissie Monitoring Talent naar de Top. In 2021 neemt Marjan Oudeman het stokje over.



Marjan Oudeman

voorzitter

Marjan Oudeman was lid RvB Corus Group/TSE en CEO Corus NL. Vanaf 2013 was zij vier jaar voorzitter College van Bestuur Universiteit Utrecht.

Heden commissaris in binnen- en buitenland.



Thessa Menssen

Thessa Menssen is commissaris bij Alliander, FMO en Ordina. Was in de periode 2012-2018 CFO van Koninklijke BAM Groep. Daarvoor was zij werkzaam als COO en CFO van Havenbedrijf Rotterdam en bekleedde zij diverse functies bij Unilever.

In 2013 werd zij uitgeroepen tot Topvrouw van het jaar.



Joop Schippers

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

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 op zes dimensies. De performance wordt op een vierpuntsschaal op een oplopend niveau van ontwikkeling geduid, van 'beginner' tot 'excellent beheersend'. Excellent beheersend wordt afgeleid van wat organisaties die excelleren op het gebied van m/v-diversiteit kenmerkt. De tool biedt ruimte voor een korte tekstuele toelichting per onderwerp. Tevens kan een ondertekenaar uitgebreide plannen aan de commissie Monitoring Talent naar de Top voorleggen, hetgeen door de commissie wordt gestimuleerd.

Bijlage 6 Charter Talent naar de Top

Charter

Talent naar de Top

Inhoud

Doelstelling	81
De business case van diversiteit	82
Commitment en cultuurverandering	83
Overheid	83
Vrijwillig, maar niet vrijblijvend	83
Rapportage	85
Charter "Talent naar de Top"	86
Ondertekening	89

PREAMBULE

Doelstelling

Het Charter Talent naar de Top (verder 'het Charter' te noemen) is een instrument van stichting Talent naar de Top om meer diversiteit en een hogere toestroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent in topfuncties te bereiken.

Breed gedragen ondertekening en naleving van het Charter leidt op termijn tot de beoogde toename van diversiteit in topfuncties, zo is intussen uit ervaring ook gebleken. Bij de organisaties die het Charter ondertekenden is de groei van het percentage vrouwen in de top bijvoorbeeld significant hoger dan bij andere organisaties in Nederland.

Om al het beschikbare talent daadwerkelijk te benutten, zijn heldere doelstellingen en de bereidheid te rapporteren over de resultaten van belang. Met het ondertekenen van het Charter maken organisaties hun commitment en ambities duidelijk. Het Charter omvat een richtlijn en code met concrete doelstellingen, waarmee organisaties gericht toewerken naar duurzame en effectieve resultaten.

Het Charter voorziet nadrukkelijk in 'praising and naming' ter bevordering van beleid waarin verschillende talenten, van zowel vrouwen als mannen, in gelijke mate wordt ontwikkeld en benut. Het bevorderen van een meer evenredige vertegenwoordiging gebeurt binnen de eisen van de Algemene Wet Gelijke Behandeling en de Wet bestuur en toezicht.

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, non-profit instellingen en overheidsorganisaties in Nederland.

De business case van diversiteit

Diversity & inclusion vormen een belangrijk strategisch organisatiethema. In een diverse en inclusieve organisatie worden talenten optimaal benut en prestaties en besluitvorming verbeterd. Beleid om meer diversity & inclusion te realiseren is dan ook logisch, slim en fair.

Het is logisch, want (potentiële) medewerkers, klanten en andere stakeholders zijn divers.

Het is slim, want onderzoek en ervaring wijzen uit dat het de besluitvorming en bedrijfsprestaties verbetert. Het is fair dat verschillende talenten daadwerkelijk gelijke kansen krijgen en zich optimaal kunnen ontwikkelen.

Dit Charter richt zich specifiek op 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 toezicht¹³. Verschillende – onbedoelde en onbewuste - mechanismen in die leiden tot insluiting van sommige en uitsluiting van andere groepen, liggen hieraan ten grondslag.¹⁴ Erkenning van alle talent is natuurlijk breder dan alleen het talent van vrouwen. Het gaat uiteindelijk om een evenwichtigere organisatiecultuur, waarin eenieder zijn/haar talenten kan ontplooiën, ongeacht achtergrond, cultuur, geaardheid, sekse of leeftijd.

Ondertekenaars van het Charter Talent naar de Top zijn er van overtuigd dat werkgevers die talent niet ten volle benutten hun concurrentiepositie verliezen. Bedrijven met een diverse samenstelling van de top presteren structureel beter op belangrijke criteria zoals groei en innovatie¹⁵ dan branchegeenoten met minder diversiteit aan de top. Er bestaat een positieve correlatie tussen diversiteit aan de top en financiële prestaties¹⁶.

¹³ Zie onder meer: de Nederlandse 'Female Board Index' 2016, Analyse van de vrouwelijke bestuurders en commissarissen bij 122 Nederlandse beursondernemingen. Dr. Mijntje Lükerath-Rovers. Emancipatiemonitor 2016, Sociaal en Cultureel Planbureau, 2016. Monitor Vrouwelijke Hoogleraren, LNVH, dec. 2016. Global Gender Gap Index, World Economic Forum, Oct. 2016

¹⁴ Zie onder meer: Kwestie van kijken; vrouwelijk en bicultureel talent beter in beeld. Opportunity in Bedrijf, 2016.

¹⁵ Women Matter, Gender Diversity, a corporate performance driver. McKinsey & Company, 2007. Women Matter 3, A Competitive Edge In And After The Crisis, 2009

¹⁶ Gender Diversity, a corporate performance driver. Credit Suisse Research Institute, 2012 Corporate Performance and Women's Representation on Boards 2007. Catalyst Why Women Mean Business. Avivah Wittenberg & Alison Maitland.

Commitment en cultuurverandering

Om tot meer m/v 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 naast concrete beleidsmaatregelen 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 beleidsontwikkeling en cultuurverandering in de top van hun organisatie. Toestroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent is een gezamenlijke uitdaging voor de organisatie en géén vrouwen- of minderhedenissue.

Het publiekelijk afgeven van commitment, het stellen van concrete targets en het nemen van effectieve en meetbare initiatieven zijn cruciaal. Het Charter biedt hiervoor een effectief handvat.

Overheid

De overheid heeft een duidelijke voorwaardenscheppende rol in het tot stand brengen van deze cultuurverandering. Zo kan zij positieve beeldvorming ten aanzien van diversiteit stimuleren en de combinatie van carrière en zorg door mannen en vrouwen vergemakkelijken. En zelf als werkgever het goede voorbeeld geven.

Vrijwillig, maar niet vrijblijvend

Ondertekening van het Charter is vrijwillig. Organisaties die het Charter ondertekenen, zeggen hiermee toe:

- Minimaal 3 jaar concrete maatregelen te nemen (of binnen hun huidige diversiteitsbeleid te continueren) om meer vrouwelijk talent aan boord te krijgen, te behouden en te benoemen;
- Daarvoor enkele concrete, kwantitatieve doelstellingen te formuleren;
- Daartoe beleid te ontwikkelen; de inhoud daarvan is afhankelijk van de specifieke omstandigheden binnen de organisatie, zoals de specifieke sector of het aantal vrouwen in de pijplijn;
- Zich jaarlijks te laten monitoren op de voortgang.

Ondertekenaars van het Charter ontvangen een Toolkit diversiteit en krijgen toegang tot best practices op het gebied van diversiteitsbeleid. De Toolkit en de best practices vormen een 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.

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.

Ondertekenaars van het Charter rapporteren jaarlijks over het bereiken van hun doelstellingen aan de Commissie Monitoring. Zij 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.

Ondertekenaars stellen zelf hun doelstellingen en streefcijfers vast, mede afhankelijk van de huidige situatie en de sector waarin zij werkzaam zijn. Internationaal onderzoek laat zien 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 tenminste drie vrouwen vertegenwoordigd moeten zijn¹⁷ voordat vrouwen als een normaal onderdeel van de groep worden beschouwd en behandeld. Bij het vaststellen van targets en het opstellen van een relevant diversiteitsbeleid is het belangrijk bovenstaande in gedachten te houden.

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.

¹⁷ Men and Women of the Corporation (1997). Rosabeth Moss Kanter

Rapportage

Ondertekenaars van het Charter rapporteren jaarlijks over het bereiken van hun doelstellingen aan een onafhankelijke Monitoring Commissie. Zij leveren de relevante cijfers aan en lichten toe hoe zij scoren ten opzichte van door henzelf vastgestelde diversiteitsdoelstellingen m/v. Bij onvoldoende progressie ten aanzien van deze doelstellingen, geven werkgevers aan welke oorzaken hieraan ten grondslag liggen en welke additionele maatregelen zij nemen om hun doelstellingen alsnog te realiseren.

De organisaties ontvangen hierover elk een individuele rapportage, met een kwantitatieve meting en een kwalitatieve toetsing op zes belangrijke criteria. Zo kunnen zij de ontwikkelingen en voortgang in hun organisatie bijhouden. Bovendien bevat het rapport een sectorale benchmark, zodat zij kunnen zien hoe hun organisatie scoort binnen de branche. De meting wordt in opdracht van de Commissie Monitoring Talent naar de Top door een extern onderzoeksbureau uitgevoerd. De individuele bedrijfsrapportages zijn vertrouwelijk en alleen voor de organisatie zelf en voor stichting Talent naar de Top.

De Monitoring Commissie verzamelt de geaggregeerde resultaten van alle organisaties en rapporteert jaarlijks over de algemene voortgang bij de gezamenlijke ondertekenaars van het Charter. Dit algemene rapport wordt publiekelijk gepresenteerd, waarbij goed presterende organisaties worden onderscheiden. Met een degelijke onderscheiding kunnen zij hun positie als aantrekkelijke werkgever versterken.

CHARTER “TALENT NAAR DE TOP”

Ondertekenaars verklaren het volgende:

1. Ondertekenaars zijn overtuigd van het belang van diversiteit 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 (sub-)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 minimaal drie 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 gedifferentieerd naar specifieke doelgroep(-en) en organisatie specifiek, mede afhankelijk van de relevante arbeidsmarkt en de startsituatie waarin de organisatie zich bevindt. Behalve om staffuncties gaat het hierbij in het bijzonder 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 vrouwen op verschillende niveaus in de organisatie, waarbij met name wordt gekeken naar potentieel voor (sub-) topposities. Hierover wordt gerapporteerd op basis van een door de Commissie Monitoring vastgesteld en aangeleverd standaardinstrument (de Monitor Talent naar de Top). Voor zover een werkgever al eerder of elders rapporteert inzake diversiteit, 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.
 - a. Waar van toepassing wordt de strategie als onderdeel van het strategisch beleid tenminste 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 Commissie Monitoring.

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. Ondertekenaars rapporteren jaarlijks hun voortgang op een aantal duidelijke key performance indicators (toestroom, doorstroom en behoud 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.
 - a. Ondernemingen die internationaal opereren, rapporteren binnen het (al dan niet reeds bestaande) globale diversiteitsbeleid over de in Nederland behaalde resultaten.
 - b. Bedrijven in Nederland maken steeds vaker deel uit van internationale organisaties. De carrièrelijnen van vrouwelijke talenten ontwikkelen zich daarom in toenemende mate ook in bedrijfsonderdelen buiten Nederland. Om te voorkomen dat deze carrièreontwikkeling een negatieve impact heeft op de te behalen streefcijfers en monitoringresultaten (doordat desbetreffende vrouwen 'verdwijnen' uit de Nederlandse cijfers), biedt de monitoringtool gelegenheid om melding te maken van dergelijke verschuivingen. In de individuele en publieke rapporten zal rekening worden gehouden met dergelijke ontwikkelingen en op positieve wijze hierover worden gerapporteerd.
 - c. Beursgenoteerde ondernemingen die het Charter hebben ondertekend en waarop de Nederlandse Corporate Governance Code en/of de Wet bestuur en toezicht 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 en toepassing van specifieke instrumenten voor het 'diversity proof' maken van de organisatie en voor carrièrebegeleiding van divers talent. Onderdeel van deze instrumenten kan aanpassing van de procedures voor het aantrekken en benoemen in hogere posities zijn. Ondertekenaars van het Charter ontvangen een (digitale) Toolkit diversiteit en krijgen toegang tot best practices op het gebied van diversiteitsbeleid.

7. Ondertekenaars zijn bereid hun ervaringen met best practices en de door hen nader ontwikkelde initiatieven op het gebied van diversiteit en talent bevorderend beleid met andere ondertekenaars te delen.
8. Ondertekenaars ontvangen jaarlijks een individuele rapportage, waarin de kwantitatieve ontwikkelingen zijn te zien en een toetsing op zes kwalitatieve criteria voor effectief diversiteitsbeleid. In deze rapportage is ook een sector benchmark opgenomen.
9. De Charter ondertekenaars ontvangen van stichting Talent naar de Top een uitnodiging voor een gesprek en advies en aanbevelingen op basis van hun individuele rapportage.
10. De Commissie Monitoring maakt jaarlijks de algemene 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 van stichting Talent naar de Top.
11. Met de ondertekening van het Charter zijn organisaties ook lid van een actieve community van vooruitstrevende organisaties – een voorhoede op het gebied van m/v diversiteit in Nederland. Hieraan zijn, naast de jaarlijkse rapportage, nog diverse andere voordelen verbonden. Organisaties betalen voor dit lidmaatschap een jaarlijkse bijdrage, afhankelijk van het aantal fte van de organisatie. Beëindiging van deelname aan Charter Talent naar de Top dient door de ondertekenaar of diens opvolger plaats te vinden, uiterlijk drie maanden vóór het einde van het kalenderjaar. Bij verhoging van de bijdrage worden deelnemers vooraf geïnformeerd en is beëindiging mogelijk met ingang van de datum waarop de nieuwe deelnemersbijdrage van kracht wordt.

Getekend voor akkoord,

Plaats en datum:

Bedrijfsnaam:



T A L E N T
N A A R
D E T O P

Bedrijfsnaam:

Naam:

Naam:

Handtekening:

Handtekening:

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.

Raad van bestuur (rvb): het hoogste leidinggevende orgaan van de onderneming, het orgaan dat belast is met de dagelijkse leiding van de vennootschap. Andere benamingen die soms gebruikt worden zijn 'bestuur', 'directie' of 'directeur'.

Raad van commissarissen (rvc), raad van toezicht (rvt): het toezichthoudende orgaan van een bedrijf of organisatie. Voor vennootschappen (nv's en bv's) wordt vaak de term 'raad van commissarissen' gehanteerd, voor stichtingen, verenigingen en coöperaties de term 'raad van toezicht'.

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

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

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

Literatuur

- Ernst & Young LLP (2015). *Women on US boards: what are we seeing?* EY Center for Board Matters: SCORE no. CFO 126.
- Henderikse, W. & Verhoeven, N. (2019). *Gewoon een kwestie van doen. Monitor Talent naar de Top 2018*. Zeist, Ovezande: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuiskes en partners/De Onderzoeksconsultant.
- Henderikse, W., Van Beek, A. & Pouwels, B. (2017). The Efficacy of Strategies to Elevate Gender Equality in Leadership. Assessing the Netherlands' "Charter Talent to the Top" Initiative. In: *Gender, Communication, and the Leadership Gap*. Women and Leadership Book Series: International Leadership Association (ILA) & Information Age Publishing, Inc. (IAP).
- Pouwels, B. & Henderikse, W. (2015a). *De aanhouder wint. Monitor Talent naar de Top 2014*. Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B. & Henderikse, W. (2015b). *Topvrouwen in de wachtkamer. Bedrijvenmonitor 2012-2015*. Commissie Monitoring Talent naar de Top/Zeist: VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B. & Henderikse, W. (2016a). *Charterbedrijven zetten de toon: ambitie en commitment werken. Monitor Talent naar de Top 2015*. Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B., & Henderikse, W. (2017a). *Daadkracht werkt! Monitor Talent naar de Top 2016*. Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B., Leenders, J. & van den Brink, M. (2019, september). *Streefcijfers te vrijblijvend; tijd voor een Quotum. Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*. Nijmegen: Commissie Monitoring Streefcijfer Wet bestuur en toezicht | Bureau Pouwels.
- Pouwels, B. & Henderikse, W. (2017b). *Een beetje beter, maar nog lang niet voldoende. Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017*. Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B. & Henderikse, W. (2018). *Het kán wel! Monitor Talent naar de Top 2017*. Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B. & Van den Brink, M. (2021, januari). *Zonder wet geen voortgang Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2020*. Nijmegen: Commissie Monitoring / Bureau Pouwels. Verkregen op 12 april 2021 via <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/overige-publicaties/2021/bedrijvenmonitor-topvrouwen-2020.pdf>.
- Randøy, T. (2006). *A Nordic perspective on corporate board diversity*. Kristiansan: Agder University College.
- Richard, O. C., Roh, H., & Pieper, J. R. (2013). The link between diversity and equality management practice bundles and racial diversity in the managerial ranks: Does firm size matter? *Human Resource Management*, 52(2), 215-242.
- Verhoeven, N. & Henderikse, W. (2020). *Succes verzekerd*. Ovezande, Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top/De Onderzoeksconsultant/VanDoorneHuiskes en partners

Eindnoten

¹ Voor 2019 deden 275 organisaties mee. Dit jaar was er één nieuwe charterorganisatie, en een organisatie die in 2020 een fusie onderging, maar die al eerder bij het charter was aangesloten. Beiden hebben een startrapport, maar er telt er maar één mee voor het totale aantal unieke charterorganisaties.

² Dit betreft geen steekproef. Alle actief deelnemende organisaties worden uitgenodigd, met uitzondering van organisaties die het charter ter ondersteuning ondertekenen (bijvoorbeeld de executive search organisaties).

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 Tot en met de Monitor over het jaar 2019 werd bij het berekenen van het aandeel vrouwen in organisatie en (sub)top rekening gehouden met de omvang van de top, de subtop, de organisatie en het aandeel vrouwen in de sector. Nadeel van deze *gewogen* methode is dat deze nodeloos ingewikkeld is en daardoor minder transparant. Bij de gegevens over 2020 is deze vorm van weging losgelaten. Om het gemiddeld aandeel vrouwen in de (sub)top en organisaties te berekenen zijn in de analysesoftware voor de aandelen vrouwen in (sub) top en organisaties variabelen aangemaakt, waarbij telkens het aantal vrouwen in (sub) top en organisaties gedeeld is door het totale aantal vrouwen in de (sub) top en organisaties. Hierbij wordt niet langer gecorrigeerd voor organisatieomvang.

Overigens zijn de verschillen tussen het gewogen en het ongewogen aandeel vrouwen in de top in 2020 minimaal.

⁴ De Monitor 2020 neemt voor de vergelijking van het percentage vrouwen in de top alle organisaties mee die zowel in 2019 als in 2020 de tool hebben ingevuld zodat veranderingen worden veroorzaakt door veranderingen *binnen* deze groep charterorganisaties en niet door veranderingen in de samenstelling van het charter.

N.B. Het percentage vrouwen in de top in 2020 dat gerapporteerd wordt in de Monitor 2020 kan iets afwijken van het percentage voor 2019 uit de Monitor 2019. Dit verschil ontstaat doordat de groep organisaties waarover gerapporteerd wordt in de periode 2019 – 2020 anders van samenstelling is dan de groep waarover gerapporteerd wordt in de periode 2018 – 2019. Nieuwe organisaties hebben zich in de tussentijd bij het charter aangesloten, andere hebben de charter verlaten. Ook hebben enkele organisaties in 2020 de tool niet ingevuld. In de Monitor 2019 (Verhoeven & Henderikse, 2020) werden alle organisaties gevolgd die de tool hebben ingevuld in 2018 en 2019.

⁵ Aan de Bedrijvenmonitor (Pouwels, Leenders & Van den Brink, 2019) doen de 200 grootste beursgenoteerde bedrijven mee, een specifieke groep bedrijven dus. De genoemde groei is waargenomen bij de 10% grootste bedrijven.

⁶ De bivariate correlatie tussen de *omvang* van de top en het *aandeel*/vrouwen in de top bedraagt in 2020 $r = -0,06$, $p = 0,534$, $n = 116$. De bivariate correlatie tussen de *omvang* van de subtop het *aandeel*/vrouwen in de subtop bedraagt in 2020 $r = -0,218$; $p < 0,05$, $n=116$. Deze laatste samenhang is dus significant.

⁷ Verder doet er slechts één woningcorporatie mee, met een aandeel vrouwen van 45,4%. Dit geeft een vertekend beeld voor wat betreft sectorscore. Daarom is deze organisatie niet in figuur 2 meegenomen.

⁸ Sinds 1 januari 2018 zijn grote vennootschappen nv's en bv's die voldoen aan ten minste twee van de drie volgende criteria:

1. De waarde van de activa bedraagt volgens de balans meer dan €20 miljoen;
2. De netto-omzet over het boekjaar bedraagt €40 miljoen of meer;
3. Het gemiddeld aantal werknemers over het boekjaar bedraagt 250 of meer.

⁹ In 2020 zouden dat 35 charterorganisaties zijn.

¹⁰ De 'top' wordt hier gedefinieerd als de raad van bestuur/directie en de twee hiërarchische lagen daaronder.

¹¹ Sommige charterorganisaties hebben een rvc, en sommigen hebben een rvt.

¹² We merken op dat in de rvb altijd sprake is van kleine aantallen, waardoor de toe- of afname van vrouwen kan leiden tot relatief grote percentuele verschillen.

¹³ In figuur 7 worden de *gewogen* aandelen vrouwen in de (sub) top en organisaties weergegeven. Dit is in tegenstelling tot de aandelen vrouwen in de (sub) top en organisaties in andere delen van dit rapport. De reden daarvoor is, dat het hier een langjarige trend betreft voor organisaties die vanaf de start van de Monitor in 2008 deelnemen en dat de variabelen in de beginjaren tot en met 2011 op een andere wijze zijn geconstrueerd. Dit maakt een vergelijking van ongewogen percentages over de jaren heen niet goed mogelijk: de gevonden verschillen kunnen niet goed worden geïnterpreteerd. De aantallen vrouwen in top en subtop zijn echter wel over alle jaren voorhanden, en dat maakt een vergelijking van gewogen aandelen in de tijd mogelijk.

¹⁴ 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.

¹⁵ In figuur 9 worden *gewogen* aandelen vrouwen aan de top weergegeven. Dit is in tegenstelling tot de aandelen vrouwen in de top in andere delen van dit rapport. De reden daarvoor is, dat het hier een langjarige trend betreft voor organisaties die vanaf de start van de Monitor in 2008 deelnemen en dat de variabelen in de beginjaren tot en met 2011 op een andere wijze zijn geconstrueerd. Dit maakt een vergelijking van ongewogen percentages over de jaren heen niet goed mogelijk: de gevonden verschillen kunnen niet goed worden geïnterpreteerd. De *aantallen* vrouwen in top zijn echter wel over alle jaren voorhanden, en dat maakt een vergelijking van gewogen aandelen in de tijd mogelijk.

¹⁶ De Monitor 2020 neemt voor de ontwikkeling van de inzet en het functioneren alle organisaties mee die in 2019 én 2020 de tool hebben ingevuld zodat veranderingen op de zes dimensies worden veroorzaakt door veranderingen *binnen* deze groep charterorganisaties en niet door veranderingen in de samenstelling van het charter.

¹⁷ Voor de ontwikkeling van de inzet en het functioneren zijn alle organisaties meegenomen die in 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019 én 2020 de tool hebben ingevuld. Op deze manier wordt duidelijk dat eventuele veranderingen op de zes dimensies worden veroorzaakt door veranderingen *binnen* de groep charterorganisaties en niet door veranderingen in de *samenstelling* van het charter.

¹⁸ Cronbach's alpha voor interne consistentie van de onderdelen van het inclusiviteitsbeleid is 0,93. Deze is hoog genoeg om de elementen betrouwbaar tot één maat voor inclusiviteit samen te voegen.

¹⁹ De sector woningcorporaties (met een gemiddeld realisatieniveau van 3,0) is in dit overzicht niet meegenomen, want het betreft slechts één organisatie. Het opnemen van deze ene organisatie zou de resultaten vertekenen.

²⁰ Deze verschillen zijn niet significant.

²¹ Wel separaat in een publicatie die met deelnemers aan deze monitor is besproken.

²² Tevens is een handreiking gemaakt met uitleg over het vastleggen van personele gegevens over medewerkers met een niet-Westerse migratieachtergrond, gegeven de Algemene verordening gegevens-bescherming (AVG).

²³ Geen van deze organisaties heeft een rvt.

²⁴ De vergelijking tussen monitoringjaren betreft alle deelnemende organisaties. Voor vergelijking van organisaties die op twee opeenvolgende jaren aan de monitor deelnemen is het aantal deelnemende organisaties nog te klein.

²⁵ *De aanhouder wint*. Monitor Talent naar de Top 2015.

²⁶ Succes verzekerd. Monitor Talent naar de Top 2019.