

Daadkracht werkt!

Monitor Talent naar de Top 2016



Daadkracht werkt!

Monitor Talent naar de Top 2016

Babette Pouwels, Wilma Henderikse

commissie Monitoring Talent naar de Top | VanDoorneHuiskes en partners

Zeist, mei 2017

De Monitor Talent naar de Top 2016 is door de commissie Monitoring Talent naar de Top uitgebracht in samenwerking met VanDoorneHuiskes en partners.

© VanDoorneHuiskes en partners, Zeist 2017

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

commissie Monitoring Talent naar de Top
Website www.commissiemonitoring.nl
E-mail info@commissiemonitoring.nl

Inhoud

Voorwoord	5
Samenvatting	6
1. Meer vrouwen naar de top	10
2. Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top	11
3. Verschillen tussen organisaties	13
4. Vrouwen in de raad van bestuur en raad van commissarissen	15
5. Trends tussen 2008 en 2016	23
6. M/V-diverseitsmanagement: inzet en functioneren	26
7. Aansprekende voorbeelden	39
8. Conclusies	41
9. Aanbevelingen	42
Summary	44
Bijlagen	
Bijlage 1 Profiel van de charterondertekenaars	46
Bijlage 2 Ontwikkelingsniveaus per dimensie 2015 en 2016	49
Bijlage 3 Charterondertekenaars naar startjaar, aandeel vrouwen in de top en doelstelling monitoringjaar 2016	51
Bijlage 4 Samenstelling commissie Monitoring Talent naar de Top	58
Bijlage 5 Tool monitoring Talent naar de Top	59
Bijlage 6 Charter Talent naar de Top	60
Bijlage 7 Toelichting gehanteerde begrippen	68
Literatuur	69
Noten	70

Voorwoord

We kijken terug op een succesvol monitoringjaar. Bedrijven die het Charter Talent naar de Top hebben ondertekend laten dit jaar op alle fronten progressie zien op het gebied van m/v-diversiteit. Het aandeel vrouwen in de top en subtop is gegroeid. Charterondertekenaars zijn ook overduidelijk koplopers voor wat betreft een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen in het bestuur van de onderneming.

In april is het in de Wet bestuur en toezicht vastgelegde streefcijfer van 30% vrouwen en mannen in de raden van bestuur en raden van commissarissen verlengd. Tot nu toe neemt het aandeel vrouwen in top van Nederlandse bedrijven die moeten voldoen aan het wettelijk streefcijfer te weinig toe.

Bovendien komt toename van het aandeel vrouwen voor rekening van een kleingroep voortrekkers. Bij een grote achterhoede van bedrijven gebeurt niets. Het Charter Talent naar de Top is dus ongelofelijk belangrijk omdat het voorbeeldbedrijven levert, bedrijven met lef, die met kop en schouders uitsteken boven de rest. Bedrijven die het charter hebben ondertekend hebben het streefcijfer niet nodig.

Wij dagen bedrijven uit aan de slag te gaan en daadwerkelijk werk te maken van diversiteit.

Ondertekenen van het charter is de eerste stap om daarin succesvol te zijn.



Caroline Princen

Voorzitter commissie Monitoring Talent naar de Top

Samenvatting

Charter Talent naar de Top

Het doel van het Charter Talent naar de Top is een hogere toestroom, doorstroom en behoud van 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 261 organisaties het charter ondertekend.

De Monitor Talent naar de Top 2016 toont de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top van charterondertekenaars in 2016 en beschrijft de inspanningen die charterorganisaties leveren om de doorstroom van vrouwen naar de top te realiseren.

Aandeel vrouwen in top en subtop blijft stijgen

Het aandeel vrouwen in de top is opnieuw gestegen van gemiddeld 21,4% eind 2015 naar 22,4% eind 2016. Dat is een sterker stijging dan het jaar daarvoor toen het aandeel vrouwen in de top met 0,6 procentpunt toenam. Het aandeel vrouwen in de subtop is tussen 2015 en 2016 met ruim 1 procentpunt gestegen tot 27,8%. Het gemiddelde aandeel vrouwen in de totale organisatie is ook licht gestegen met 0,6 procentpunt tot 43,8%.

Nog altijd zijn bij werkgevers- en werknemersorganisaties vrouwen in de top het best vertegenwoordigd, gevolgd door de sector cultuur, media, handel en horeca en de woningbouwcorporaties. Dit jaar hebben organisaties in de sector technologie en telecom het laagste percentage vrouwen in de top, gevolgd door organisaties in de sector consultancy-organisatie/HR. vergeleken met vorig jaar hebben deze twee sectoren dus stuvertje gewisseld.

Charterorganisaties absolute koplopers met vrouwen in de rvb en rvc

Charterondertekenaars zijn duidelijk koplopers 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 vergt. Voor charterondertekenaars geldt dat vrouwen in 2016 gemiddeld 22,2% uitmaken van de raad van bestuur (rvb), 33,1% van de raad van commissarissen (rvc) en 36,5% van de raad van toezicht (rvt). In 2016 kent 44,0% van de rvb's van charterorganisaties een evenwichtige (30%) m/v-verdeling. Datzelfde geldt voor 53,1% van de rvc's en 77,1% van de rvt's. De Bedrijvenmonitor, die de m/v-samenstelling van besturen en toezichthoudende organen onderzoekt van alle grote bedrijven die aan de Wet bestuur en toezicht moeten voldoen, laat zien dat bij deze bedrijven het aandeel vrouwen veel lager ligt met 9,6% vrouwen in de rvb en 12,5% in de rvc. Van alle Wbt-plichtige bedrijven voldoet 15,1% aan het streefcijfer in de rvb en 20,8% in de rvc.

Het m/v-diverseitsbeleid van charterorganisaties stabiliseert

Jaarlijks wordt het m/v-diverseitsbeleid 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 diverseitsbeleid van charterorganisaties zich in de loop van

de tijd positief heeft ontwikkeld, op alle dimensies hebben ze hun inzet en functioneren verbeterd. De monitor 2016 laat voor het eerst een stabilisatie zien: ruim twee derde tot drie kwart van de organisaties scoort gelijk aan vorig jaar. Net als in voorgaande jaren is leiderschap het meest ontwikkeld en strategie & management het minst. Organisaties die een hoog ontwikkelingsniveau hebben gerealiseerd op één dimensie, hebben meestal ook hoge ontwikkelingsniveaus op de andere dimensies. 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.

Beter beleid helpt om meer vrouwen in de top te krijgen

Organisaties die een beter ontwikkeld m/v-diversiteitsbeleid hebben, blijken vaak ook hogere percentages vrouwen in de top te hebben. Maar welke aanpak verhoogt het meest het aandeel vrouwen in de top? Analyse van het effect van de maatregelen binnen de zes dimensies laat zien dat alle zes dimensies effectief blijken 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. Er zijn hoge correlaties tussen de zes dimensies: een hoog niveau van ontwikkeling op één dimensie gaat samen met een hoog niveau van ontwikkeling op andere dimensies. De verschillen in de verklarende kracht van de zes dimensies zijn klein. Klimaat lijkt de grootste verklarende kracht te hebben. HR-maatregelen hebben de minst verklarende kracht. De analyses maken ook duidelijk dat de totale omvang van m/v-diversiteitsbeleid een positief effect heeft op de toename van het aandeel vrouwen in de top: meer doen, op alle fronten, werkt.

Aansprekende voorbeelden van charterondertekenaars

De commissie Monitoring Talent naar de Top heeft vier charterorganisaties geselecteerd als ‘aansprekend voorbeeld’. Deze aansprekende voorbeelden hebben in 2016 goed op het gebied van m/v-diversiteit. Dit jaar zijn dat Rabobank, Universiteit Leiden, Vodafone en runner up Alliander.

Aanbevelingen van de commissie Monitoring Talent naar de Top

Op basis van de uitkomsten van de Monitor 2016 doet de commissie Monitoring Talent naar de Top de volgende aanbevelingen.

Aanbeveling aan het charter

1. Het aandeel vrouwen in de rvb en rvc van Nederlandse bedrijven die moeten voldoen aan het wettelijk streefcijfer neemt te weinig toe. Er is duidelijk behoefte aan voorbeeldbedrijven die laten zien hoe je een evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de rvb en rvc kunt realiseren. Het Charter Talent naar de Top levert deze voorbeeldbedrijven, die met kop en schouders uitsteken boven de rest. Aan het charter wordt aanbevolen het succes van het Charter meer uit te dragen en nieuwe bedrijven te werven. Als elke charterondertekenaar wordt gevraagd een nieuwe charterondertekenaar aan te dragen neemt de betekenis van het Charter in een mum van tijd toe.

Aanbevelingen aan de ondertekenaars van het charter

2. De commissie is trots op de resultaten die charterondertekenaars realiseren. Zij vraagt charterondertekenaars zich te realiseren dat zij een enthousiasmerende en stimulerende rol vervullen in het bevorderen van duurzame resultaten op het gebied van diversiteit. Belangrijk is dat charterondertekenaars die succesvolle resultaten hebben gerealiseerd hun taak niet als volbracht beschouwen maar aangesloten blijven bij het charter om als voorbeeld voor anderen te dienen.
3. Tot nu toe liet de monitor ieder jaar zien dat charterorganisaties zich blijven ontwikkelen. De monitor 2016 laat voor het eerst geen duidelijke stappen voorwaarts zien op het gebied van beleid binnen de zes onderscheiden dimensies. Gezien de goede resultaten van charterondertekenaars voor wat betreft het realiseren van diversiteit in de top, begrijpt de commissie het afromend effect van voortgang. Tegelijkertijd vraagt zij organisaties te blijven inzetten op duurzame aandacht voor diversiteit en te blijven zoeken naar verbetermogelijkheden. Met name strategie & management en kennis & vaardigheden blijven terreinen waar charterondertekenaars zich nog verder kunnen ontwikkelen.

Aanbeveling aan bedrijven

4. Bedrijven die diversiteit niet weten te realiseren missen de boot. Wij dagen bedrijven uit aan de slag te gaan en daadwerkelijk werk te maken van diversiteit. Ondertekenen van het charter is de eerstvolgende stap om daarin succesvol te zijn. Bedrijven die het Charter Talent naar de Top hebben ondertekend laten zien dat de maatregelen die ze hebben genomen tot uitstekende resultaten leiden. Nieuwe ondertekenaars kunnen putten uit de rijkheid van kennis en ervaringen van bedrijven die hen zijn voorgegaan.

Aanbeveling aan de politiek

5. Emancipatie is geen vanzelfsprekendheid en permanente aandacht en rolmodellen blijven nodig. Goed voorbeeld doet goed volgen. Daarom vraagt de commissie de politiek een voorbeeldrol te vervullen door bij de samenstelling van het kabinet het wettelijk streefcijfer als leidraad te hanteren, ten einde een evenwichtige vertegenwoordiging van mannen vrouwen te realiseren.

6. De Corporate Governance Code verwacht dat het bestuur van de onderneming waarden vaststelt voor de onderneming die bijdragen aan een cultuur gericht op ‘lange termijn waardecreatie’. Het bestuur stimuleert gedrag dat aansluit bij de waarden en draagt deze waarden uit door het tonen van voorbeeldgedrag. Naar de mening van de commissie is het vraagstuk van diversiteit en evenwichtigheid in de m/v-samenstelling van besturen en toezichthoudende organen hier onlosmakelijk mee verbonden. De commissie beveelt aan de aandacht voor diversiteit binnen de lange termijn waardecreatie nader te omschrijven en verder te verdiepen, bijvoorbeeld aan de hand van het invullen van voorbeeldgedrag.

Aanbevelingen aan executive searchbureaus

7. Gegeven de economisch veranderende context komt de “war for talent” steeds dichterbij. Noodzaak creëert gelegenheid. Nu de pool aan talent krisper wordt beveelt de commissie executive searchbureaus aan om hun invloed aan te wenden om de urgentie van m/v-diversiteit in de top van het bedrijfsleven te verhogen. Tevens beveelt de commissie searchbureaus aan de eigen ambitie te

verhogen door een 50% verdeling van mannen en vrouwen aan te houden bij de voordracht van kandidaten.

[**Aanbevelingen aan vrouwen en mannen**](#)

8. Er is voldoende potentieel aan getalenteerde topvrouwen. Belangrijk blijft dat zij aan de weg blijven timmeren: onvermoeibaar hun ambitie tonen, zichzelf profileren en zichzelf in beeld brengen. Belangrijk is ook dat vrouwen (en mannen) vrouwen daarin steunen, eigen netwerken aanboren, vrouwelijke kandidaten voordragen, teneinde elkaar vooruit en omhoog te helpen.

[**Aanbeveling voor verder onderzoek**](#)

9. Analyses van het effect van de verschillende diversiteitsmaatregelen op het aandeel vrouwen in de top tonen aan dat het aandeel vrouwen in de top meer stijgt bij organisaties die hun beleid verder hebben ontwikkeld. Alle zes dimensies van beleid die de monitor onderscheidt, blijken 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. Deze uitkomsten vragen om verdiepend onderzoek ten behoeve van een duurzame aanpak. Wat gebeurt er bij bedrijven waar het goed gaat, dus waar genomen maatregelen hebben geleid tot meer vrouwen in de top? Hoe verankeren zij diversiteitsmaatregelen en inspanningen in regulier organisatie- en personeelsbeleid zodat diversiteit duurzaam beklijft?

1. Meervrouwen naar de top

Monitor Talent naar de Top 2016

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 261 organisaties het charter ondertekend.

De Monitor Talent naar de Top 2016 laat zien hoe de charterondertekenaars er in 2016 voorstaan en wat hun ambities zijn voor de toekomst. 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 2016 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 diversiteitsbeleid?

Werkwijze

De charterorganisaties laten jaarlijks hun behaalde resultaten monitoren. Ook rapporteren zij over hun beleid en maatregelen om de doorstroom van vrouwen naar de top te vergroten. Ze vullen daartoe elk jaar een digitale vragenlijst in (Tool monitoring Talent naar de Top, zie bijlage 5). We hebben 204 organisaties¹ gevraagd de monitoringtool over 2016 in te vullen, 145 van hen hebben daar gehoor aan gegeven. De netto respons voor de monitor over 2016 komt daarmee op 71%. Samen hebben deze 145 organisaties 649.027 werknemers, waarvan 13.487 in topfuncties.² Onder de 145 charterondertekenaars uit 2016 bevinden zich 4 nieuwe charterorganisaties die aan een startmeting hebben deelgenomen. Voor een overzicht van de 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 continueren en 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 totale organisatie van charterondertekenaars. De onderstaande gegevens gaan over de organisaties die zowel in 2015 als 2016 de monitoringtool hebben ingevuld.

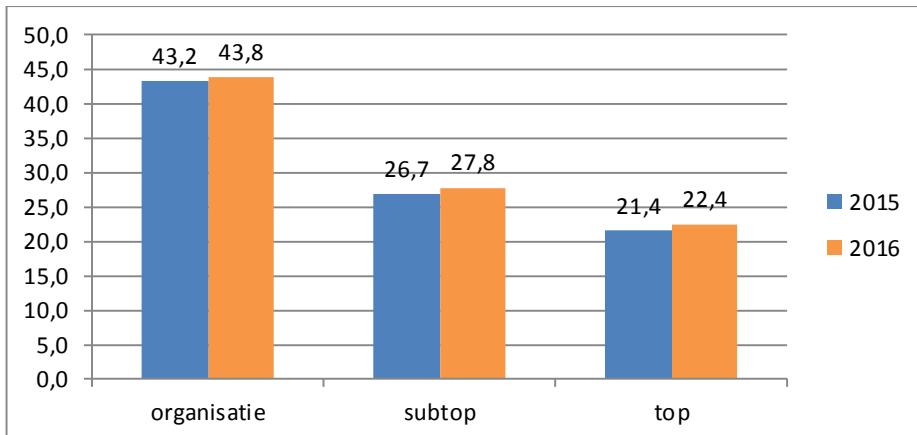
Het aandeel vrouwen in de top en subtop stijgt

In 2016 groeit het aandeel vrouwen in de top en subtop van charterorganisaties opnieuw. Het gemiddelde aandeel³ vrouwen in de top steeg met 1,0 procentpunt van 21,4% in 2015 naar 22,4% in 2016 (figuur 1). Dat is een sterker stijging dan tussen 2014 en 2015, toen het aandeel vrouwen in de top met 0,6 procentpunt toenam.⁴ Er zijn wél verschillen in ontwikkeling tussen de organisaties: bij 60% nam het aandeel vrouwen in de top toe, bij 29% daalde het en bij 11% bleef het gelijk. Dat is vergelijkbaar met vorig jaar. In 2016 hadden drie charterondertekenaars (2,2%) (nog) geen vrouw in de top.

Uit figuur 1 blijkt dat het gemiddelde aandeel vrouwen in de *subtop* tussen 2015 en 2016 is toegenomen van 26,7% naar 27,8%. Dat is een stijging van 1,1 procentpunt, vergelijkbaar met de meting van vorig jaar. Voldoende vrouwen in de subtop is van belang om op de langere termijn te zorgen voor een substantiële stijging van het aandeel vrouwen in de top. In hoofdstuk 6 wordt de trend in de tijd vanaf 2008 meer gedetailleerd beschreven en gaan we ook in op de verhouding tussen het aandeel vrouwen in top en subtop.

In enkele organisaties hebben één of meervrouwen uit de top of subtop carrière gemaakt en zijn doorgestroomd naar een vergelijkbare of hogere functie in een vestiging van dezelfde organisatie in het buitenland. Dit geldt voor 0,1% van de werknemers uit de top en eveneens voor 0,1% van de werknemers uit de subtop, minder dan in voorgaande jaren. Uit figuur 1 blijkt verder dat het gemiddelde aandeel vrouwen in de totale organisatie (43,8%) eveneens is gestegen tussen 2015 en 2016, met 0,6 procentpunt.

Figuur 1 Aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie, 2015 - 2016 (in procenten van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) (n=136)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2016

De helft van de charterondertekenaars heeft het eigen streefcijfer behaald

De charterondertekenaars stellen streefcijfers vast voor het percentage vrouwen dat zij binnen een vastgesteld termijn in de top willen realiseren. De streefcijfers van de charterorganisaties lopen op dit moment uiteen van 8% tot 65%, voor een periode variërend tussen nu en 2020. Het streefcijfer dat organisaties vaststelden op het moment dat ze het charter ondertekenden, was gemiddeld 21,8. Meer dan de helft van de charterorganisaties (57,9%) heeft dit streefcijfer inmiddels behaald. De meeste van hen (79,8%) hebben vervolgens een nieuw - hoger - streefcijfer vastgesteld. In 2016 bedraagt het gemiddelde streefcijfer 26,9% voor het jaar 2017.⁵

3. Verschillen tussen organisaties

Het aandeel vrouwen in de top en subtop verschilt sterk tussen organisaties. Verschillen hangen samen met de omvang van de organisatie, evenals de omvang van de (sub)top en de sector waartoe een organisatie behoort. We beschrijven de verschillen tussen organisaties.

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

Organisaties met minder dan 250 werknemers hebben een hoger aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie dan grotere organisaties (tabel 1). De andere grootteklassen verschillen onderling veel minder qua aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie. Er is ook geen duidelijke samenhang tussen de omvang van organisaties en de vertegenwoordiging van vrouwen, noch in het algemeen noch in de (sub)top.

De grootste toename van het aandeel vrouwen in de top tussen 2015 en 2016 wordt gerealiseerd door organisaties met meer dan 5.000 werknemers. Zij wisten het percentage vrouwen in de top met 2,1 procentpunt te verhogen. De toename van het aandeel vrouwen in de *subtop* is het grootst in organisaties van 1.000 tot 5000 werknemers, namelijk 3,5 procentpunt.

Tabel 1 Organisatieomvang naar aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie, 2016 (in procenten van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) (n= 145)

	werknemers				
	< 250	250-999	1000-4999	5000+	totaal
aandeel vrouwen in de organisatie	53,1	43,0	47,5	43,0	44,2
aandeel vrouwen in de subtop	42,6	29,4	33,2	26,1	28,4
aandeel vrouwen in de top	25,8	19,9	22,7	22,9	22,6

Bron: Monitor Talent naar de Top 2016

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

Vaak wordt gedacht dat als de top groter is, er meer kansen zijn om een vrouw te benoemen. Bij een grotere omvang van de top zijn er meer posities te vergeven en is de kans dat een plaats in de top vrij komt groter. Daarbij geldt uiteraard dat bij een grotere omvang van de top ook meer vrouwen nodig zijn in absolute zin, om hetzelfde percentage te behalen als bij een kleinere top. In een top van drie personen, leidt het benoemen van één vrouw tot een aandeel van 33,3%, terwijl er in een top van twaalf personen vier vrouwen nodig zijn om hetzelfde percentage te bereiken.

Hoewel onderzoek ten aanzien van dit vraagstuk geen volledig consistent beeld laat zien (Randøy, 2006; Pouwels en Henderikse, 2015a, Pouwels en Henderikse, 2015b), wordt vaker gevonden dat het aandeel vrouwen toeneemt met de omvang van de top. Zo laat recent onderzoek onder Amerikaanse S&P 1500 bedrijven (de grootste groep beursgenoteerde bedrijven) zien dat het aandeel vrouwen toeneemt als de omvang van de board toeneemt (Ernst & Young, 2015). Ook de Bedrijfsmonitor, 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 en Henderikse, 2016b).

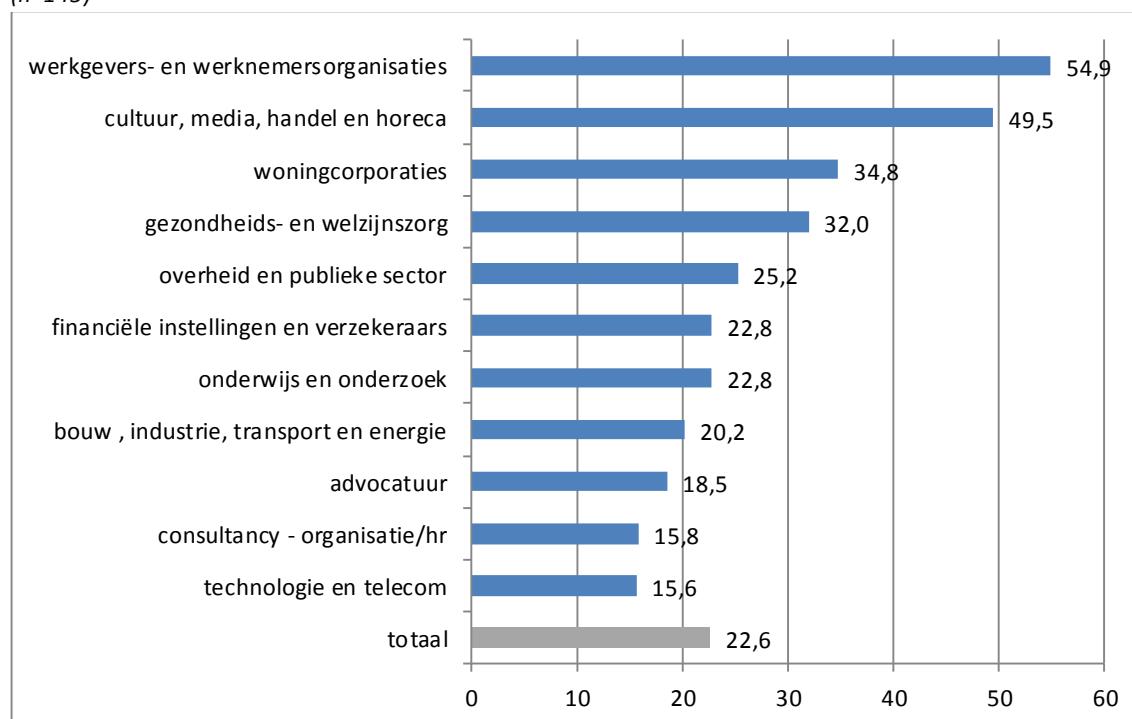
De analyses uit de Monitor Talent naar de Top laten echter ieder jaar zien dat het aandeel vrouwen in de top hoger is naarmate de omvang van de top *kleiner* is. Dat geldt ook voor de subtop. Ook in 2016 is dat het geval.⁶ Opgemerkt wordt dat ‘bestuur’ en ‘top’ niet één op één vergelijkbaar zijn. De top omvat meer dan het bestuur alleen en is in het algemeen veel groter. De omvang van de top varieert bij charterondertekenaars van 1 tot 637 personen, met een gemiddelde van 93 personen. De raad van bestuur van charterorganisaties heeft daarentegen gemiddeld 4 bestuurders.

Sector

Net als vorige monitoringjaren zijn vrouwen in de top het best vertegenwoordigd bij werkgevers- en werknemersorganisaties (54,9%), gevolgd door de sector cultuur, media, handel en horeca (49,5%) en de woningcorporaties (34,8%). Deze percentages liggen ruim boven het chartergemiddelde van 22,4%. De sector technologie en telecom (15,6%) heeft dit jaar het laagste percentage vrouwen in de top, gevolgd door de consultancy - organisatie/HR met 15,8%. vergeleken met vorig jaar hebben deze twee sectoren dus stuvertje gewisseld. De traditioneel ‘mannelijke’ sector bouw, industrie, transport en energie scoort met 20,2% vrouwen in de top in de buurt van het chartergemiddelde. Verhoudingsgewijs doet deze sector het qua aandeel vrouwen in de top niet slechter dan minder traditioneel mannelijke sectoren (figuur 2).

Opgemerkt moet worden dat voor de monitor sommige sectoren zijn samengevoegd tot een grotere, gecombineerde sector vanwege een klein aantal charterondertekenaars in bepaalde sectoren. Bijlage 1 geeft het aantal charterorganisaties in elke sector.

Figuur 2 Aandeel vrouwen in de top naar sector, 2016 (in procenten van het totaal aantal personen in de top) (n=145)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2016

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

Met de Wet bestuur en toezicht (Wbt), die sinds 1 januari 2013⁷ geldt, wordt gestreefd naar een evenwichtig verdeling van vrouwen en mannen in de raad van bestuur (rvb) en de raad van commissarissen (rvc) van grote vennootschappen. In de wet is vastgelegd dat zowel het bestuur als de rvc van grote bv's en nv's ten minste uit 30% vrouwen en 30% mannen moet bestaan.⁸ Bedrijven die geen evenwichtige verdeling weten te realiseren, dienen in hun jaarverslag uit te leggen hoe het komt dat de zetelverdeling niet evenwichtig is en hoe ze in de toekomst een evenwichtige verdeling willen gaan realiseren (volgens het principe 'pas toe of leg uit').

Vanaf 2013 wordt aan de charterorganisaties gevraagd hoe de zetels in het bestuur en toezichthoudend orgaan zijn verdeeld. Dat biedt de mogelijkheid om een vergelijking te maken tussen charterorganisaties en alle grote vennootschappen in Nederland, zoals gemonitord wordt in de Bedrijvenmonitor Wet bestuur en toezicht (Pouwels en Henderikse, 2016b). De Bedrijvenmonitor laat jaarlijks zien hoe ver grote vennootschappen gevorderd zijn met het realiseren van een evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb en rvc. De monitor beschrijft de ontwikkeling van het aandeel vrouwen en mannen in de rvb en rvc, de inspanningen die bedrijven leveren om de zetels evenwichtig te verdelen, hun ambities voor de toekomst en de manier waarop zij rapporteren in hun jaarverslag over de verdeling van zetels in de rvb en rvc.

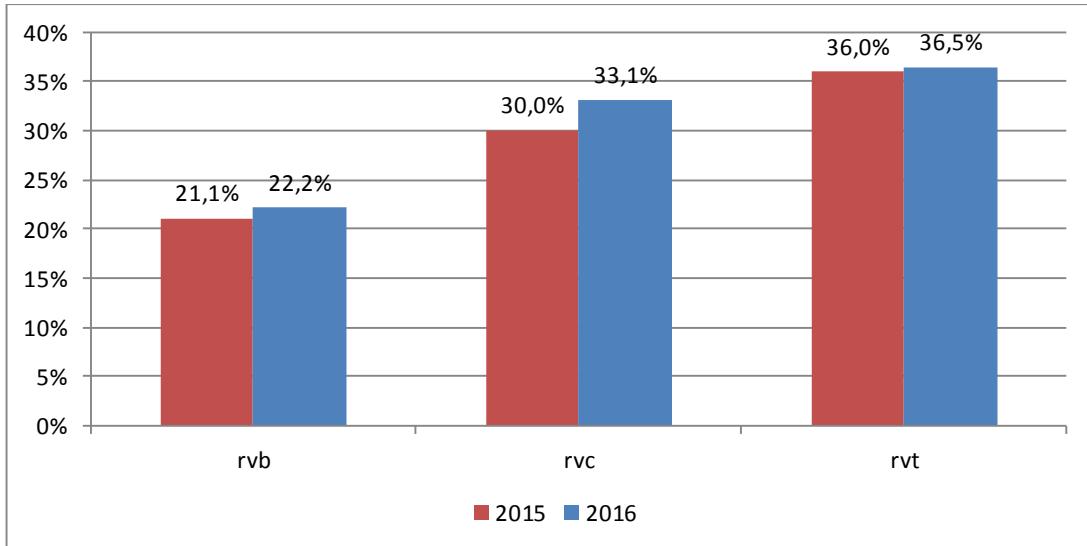
Op basis van de cijfers over de m/v-samenstelling in de rvb en rvc eind 2013 (Pouwels en Henderikse, 2014b), hebben de verantwoordelijke minister voor Emancipatie Bussemaker en VNO-NCW voorzitter De Boer afspraken gemaakt om via een extra impuls meer aandacht en inspanningen te vragen voor het realiseren van man/vrouw diversiteit in de top van bedrijven. Hiertoe richten zij zich (onder meer) op bedrijven die in Nederland tot de 'top 200' worden gerekend en een voorbeeldfunctie hebben. De top 200 kan als 'vlieg wiel' dienen voor andere bedrijven die onder de Wbt vallen.

De Wbt geldt niet voor alle charterorganisaties; we komen hier verderop op terug. We beschrijven eerst de m/v-samenstelling in de rvb en rvc voor het Charter Talent naar de Top als geheel. Daarna gaan we dieper in op de groep grote vennootschappen onder de charterondertekenaars, de groep waarop de Wbt van toepassing is. Tenslotte vergelijken we de m/v-samenstelling in de rvb en rvc van charterorganisaties met landelijke cijfers.

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

In 2016 hebben de organisaties van het Charter Talent naar de Top gemiddeld 22,2% vrouwen in de rvb (figuur 3).⁹ Dat is vergelijkbaar met het aandeel vrouwen in de top in zijn geheel (22,4%).¹⁰ Het percentage vrouwen in de rvc ligt hoger en is gemiddeld 33,1%. In de raad van toezicht (rvt) zitten relatief meer vrouwen: gemiddeld 36,5%. In vergelijking met 2015 is bij charterorganisaties in 2016 vooral het aandeel vrouwen in de rvc toegenomen, namelijk met 3,1 procentpunt. Het aandeel vrouwen in de rvb is ook gestegen, met 1,1 procentpunt. Vorig jaar daalde het licht. In de rvt steeg het aandeel vrouwen eveneens (0,5 procentpunt), terwijl het vorig jaar nog met 2,0 procentpunt afnam.

Figuur 3 Aandeel vrouwen in de rvb, rvc en rvt, 2015 - 2016 (in procenten van het totaal aantal personen in de rvb, rvc en rvt) ($n_{rvb}=84$; $n_{rvc}=49$; $n_{rvt}=35$)



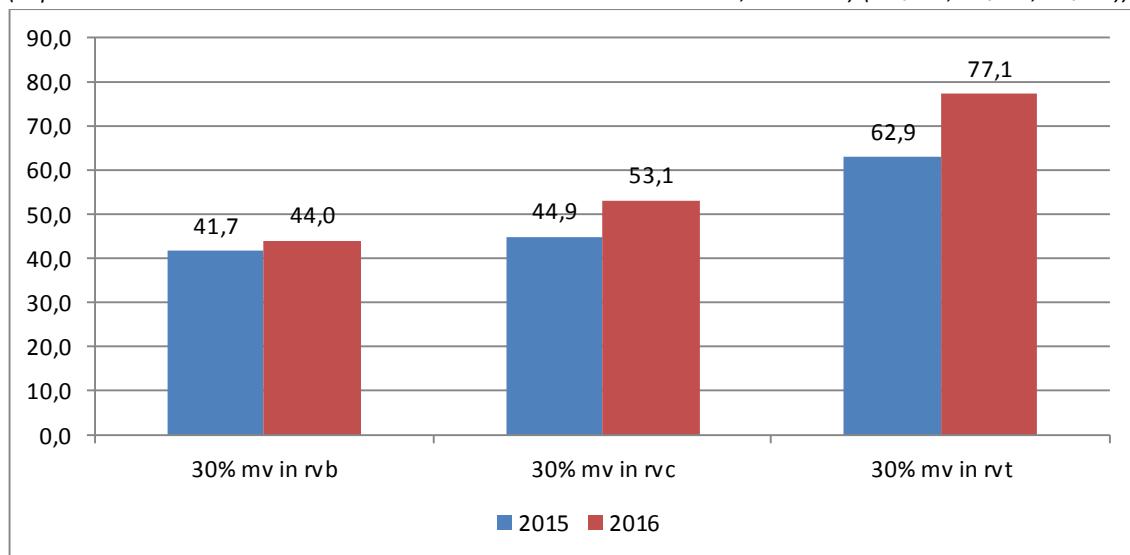
Bron: Monitor Talent naar de Top 2016

[30% m/v bij het Charter Talent naar de Top](#)

In 2016 heeft 44% van de besturen van charterorganisaties een evenwichtige m/v-verdeling weten te realiseren (figuur 4). Een derde van de besturen (34,5%) heeft in 2016 (nog) geen enkele vrouw, in 2015 was dat 38%. Ruim de helft van de rvc's (53,1%) is evenwichtig samengesteld. Van de rvc's heeft 9,5% in 2016 geen enkele vrouw, vorig jaar was dat nog 18,6%. Voor rvt's geldt ieder jaar dat ze meer evenwichtig verdeeld zijn dan rvb's en rvc's: ruim drie kwart van de rvt's (77,1%) heeft minimaal 30% m/v. Er is één rvt zonder vrouwen, vorig jaar waren dat er nog twee.

Figuur 4 toont tevens de ontwikkeling in het realiseren van een evenwichtige (30% m/v-)verdeling ten opzichte van 2015. De grootste vooruitgang zien we bij de rvt. Het aantal charterorganisaties dat een evenwichtige verdeling heeft gerealiseerd in de rvt is sinds 2015 met 14,2 procentpunt toegenomen. In de rvc is het aandeel organisaties met een evenwichtig samenstelling ook flink toegenomen, namelijk met 8,2 procentpunt. In de rvb is het aandeel organisaties met een evenwichtige verdeling van zetels relatief het laagst en sinds vorig jaar ook het minst gestegen (2,3 procentpunt).

Figuur 4 Organisaties met een evenwichtige verdeling van de zetels (30% m/v) in de rvb, rvc en rvt, 2015 – 2016
(in procenten van het totaal aantal charterondertekenaars met een rvb, rvc en rvt) ($n_{rvb}=84$; $n_{rvc}=49$; $n_{rvt}=35$)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2016

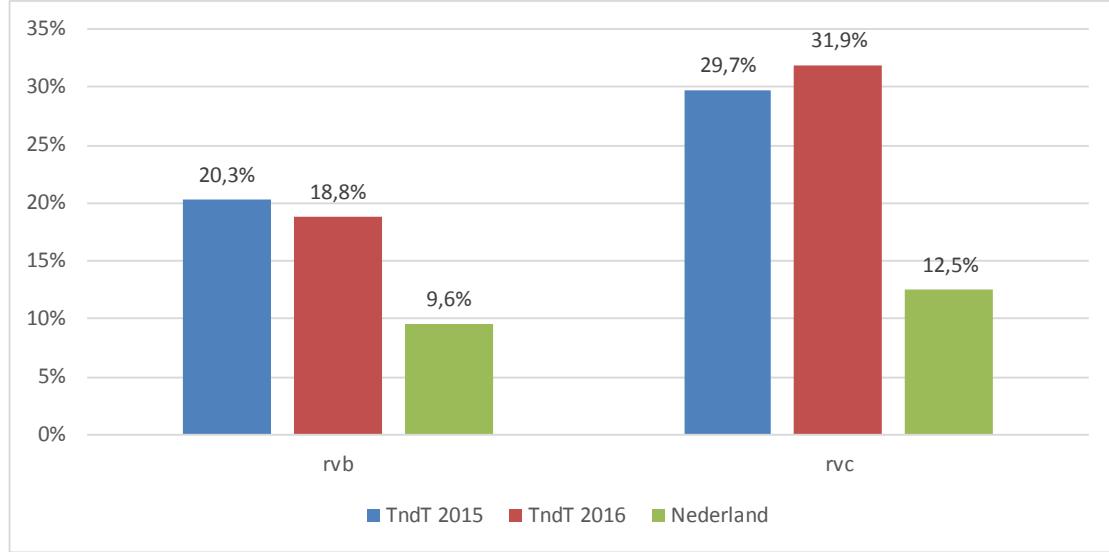
Eind 2016 heeft 31% van de charterorganisaties een evenwichtige m/v-verdeling bereikt in zowel het bestuur als het toezichthoudend orgaan (rvc of rvt). Dat is voor het derde jaar op rij een flinke toename: eind 2014 was het nog 18,4% en eind 2015 25%. Een kleine kanttekening is hier op zijn plaats. De meeste raden van bestuur en commissarissen zijn niet groot. Gemiddeld hebben charterondertekenaars vier leden in de rvb en vijf in de rvc of rvt. Gegeven deze kleine aantallen kan de komst of het vertrek van één vrouw een grote procentuele verschuiving teweeg brengen.

De m/v-samenstelling in de rvb en rvc bij charterorganisaties die onder de Wbt vallen

De Wbt geldt voor grote vennootschappen. De groep charterondertekenaars, is echter veel breder: ook kleinere bedrijven en organisaties uit de publieke sector zijn bij het charter aangesloten. Hieronder gaan we nader in op de m/v-samenstelling bij de groep charterondertekenaars die aan de Wbt moet voldoen. We vergelijken de cijfers van de Wbt-plichtige charterorganisaties vervolgens met die van de totale groep van ruim 5000 bedrijven die aan de Wbt moeten voldoen. In 2016 bevinden zich onder de charterondertekenaars 54 grote vennootschappen waarop de Wbt van toepassing is. Dat is 37% van alle charterorganisaties die aan de monitor over 2016 hebben deelgenomen.

De charterorganisaties die onder de Wbt vallen, hebben eind 2016 gemiddeld 18,8% vrouwen in de rvb en 31,9% vrouwen in de rvc (figuur 5).¹¹

Figuur 5 Aandeel vrouwen in de rvb en rvc van grote vennootschappen die aan de Wbt moeten voldoen, voor charterondertekenaars en Nederland als geheel, 2015 - 2016 (in procenten van het totaal aantal personen in de rvb en rvc) (n_{rvb}=37; n_{rvc}=39)*



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

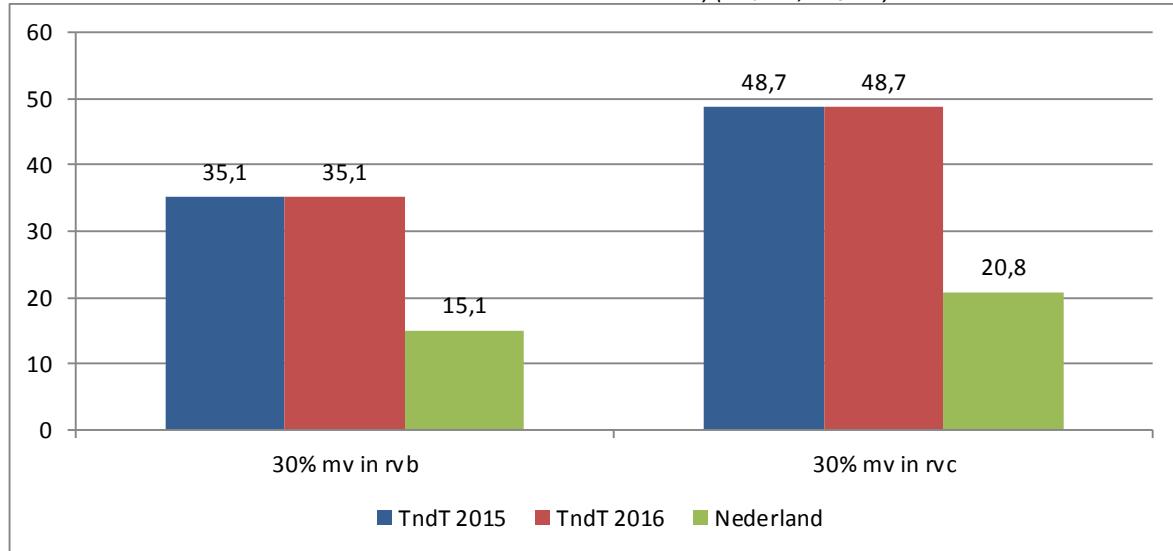
Bron: Monitor Talent naar de Top 2016; Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

Net als bij het charter als geheel, zien we ook bij de Wbt-plichtige charterorganisaties tussen 2015 en 2016 vooral een toename van het aandeel vrouwen in de rvc (2,2 procentpunt). Het aandeel vrouwen in de rvb nam iets af (-1,5 procentpunt).

Ruim een derde van de Wbt-plichtige organisaties (35,1%) heeft eind 2016 een evenwichtige m/v-verdeling gerealiseerd in de rvb en bijna de helft (48,7%) in de rvc (figuur 6). Opvallend is dat organisaties uit de sector bouw, industrie, transport en energie relatief vaak het streefcijfer voor de rvb realiseren (50,0% van de Wbt-plichtige charterorganisaties uit deze sector heeft in 2016 30% m/v gerealiseerd in het bestuur). Organisaties uit de sector consultancy-organisatie/HR realiseren relatief vaak het streefcijfer voor de rvc (71,4% van de Wbt-plichtige charterorganisaties uit deze sector realiseerde in 2016 een evenwichtige m/v-samenstelling in de rvc).

Tussen 2015 en 2016 bleef het percentage charterondertekenaars dat een evenwichtige verdeling van zetels over mannen en vrouwen heeft gerealiseerd gelijk en dat geldt zowel voor de rvb als voor de rvc.

Figuur 6 Evenwichtige verdeling van de zetels (30% m/v) in de rvb en rvc van grote vennootschappen die aan de Wbt moeten voldoen, voor charterondertekenaars en Nederland als geheel, 2015-2016 (in procenten van het totaal aantal charterondertekenaars dat aan de Wbt moet voldoen) (n_{rvb}=37; n_{rvc}=39)*



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

Bron: Monitor Talent naar de Top 2016; Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016

Vergelijken we deze cijfers met de landelijke gemiddelen voor grote vennootschappen, dan blijkt net als voorgaande jaren, dat charterondertekenaars die aan de Wbt moeten voldoen zeer goede resultaten boeken als het gaat om m/v-diversiteit in de rvb en rvc. Het aandeel vrouwen in de rvb is bij deze groep met 18,8% veel hoger dan het landelijke gemiddelde van 9,6% (figuur 5)¹². Dit geldt nog meer voor de rvc: Wbt-plichtige charterorganisaties hebben gemiddeld 31,9% vrouwen in de rvc, terwijl het landelijk gemiddelde 12,5% is. Charterondertekenaars die onder de Wbt vallen, voldoen ook vaker aan het streefcijfer van 30% m/v dan gemiddeld en dat geldt zowel voor de rvb als voor de rvc (figuur 6). Ruim een derde van de charterondertekenaars die onder de Wbt vallen heeft een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb bereikt, terwijl dat onder de totale groep grote vennootschappen 15,1% is. Voor de rvc lopen de cijfers op overeenkomstige wijze uiteen: 48,7% van de Wbt-plichtige charterondertekenaars heeft een evenwichtige m/v-verdeling in de rvc gerealiseerd, tegen 20,8% van de totale groep grote vennootschappen.

Rapportage in het jaarverslag

Wanneer de streefcijfers voor een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc niet gehaald worden, moeten bedrijven die onder de Wbt vallen in hun jaarverslag uitleggen waarom dat niet gelukt is.

Ook moeten ze beschrijven hoe ze van plan zijn in de toekomst als nog een evenwichtige verdeling te realiseren. Ruim de helft van de charterorganisaties waar nog geen sprake is van een evenwichtige verdeling over mannen en vrouwen van de zetels in de rvb en/of rvc zegt hierover gerapporteerd te hebben: 58% heeft toegelicht waarom het niet gelukt is een evenwichtige verdeling te realiseren en 54% heeft beschreven wat men gaat ondernemen in de toekomst om het wel te realiseren.

Vergelijken we dit met de landelijke cijfers van bedrijven die onder de Wbt vallen dan blijkt dat landelijk veel minder bedrijven aan de wettelijke rapportverplichtingen gehoor geven. Ruim een derde van deze bedrijven legt uit waarom het niet gelukt is om de m/v-samenstelling van de rvb en

rvc evenwichtig te verdelen (38% voor de rvb en 35% voor de rvc). Bijna een kwart verklaart wat ze in de toekomst zullen ondernemen om het streefcijfer alsnog te realiseren (23% voor zowel de rvb als rvc).

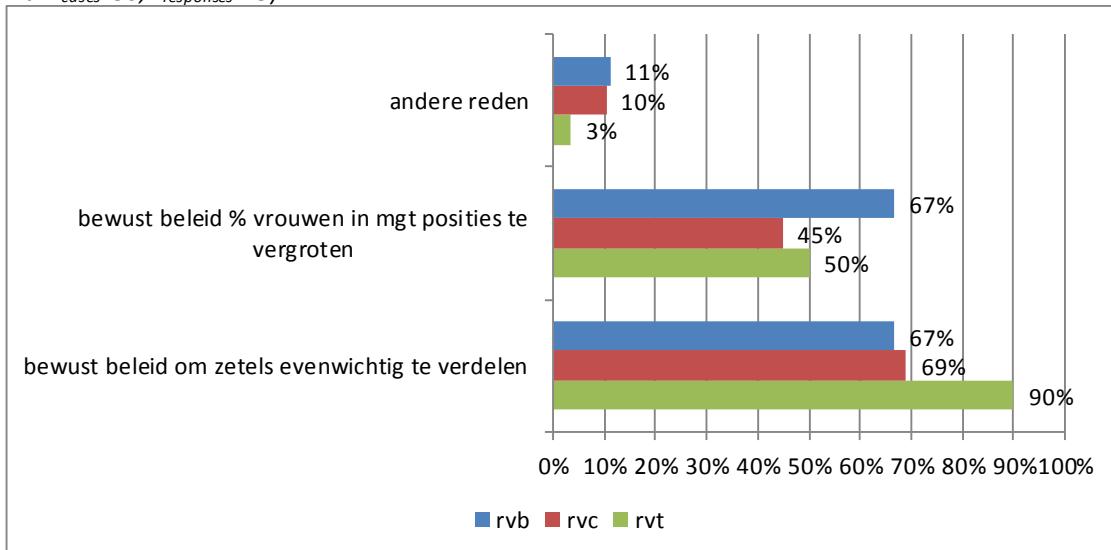
[Verklaringen voor het \(niet-\) behalen van het streefcijfer](#)

Aan charterorganisaties die een evenwichtige verdeling in de rvb of rvc/rvt hebben gerealiseerd is gevraagd hoe ze dit hebben gedaan. Met betrekking tot de verdeling van zetels in de rvb zegt twee derde (67%) van de charterorganisaties bewust beleid te hebben om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen of beleid om het percentage vrouwen in managementposities te verhogen (figuur 7). Voor de verdeling van zetels in de rvc zegt eveneens tweederde (69%) bewust beleid in te zetten, terwijl 45% beleid inzet gericht op het verhogen van het aandeel vrouwen in hogere managementposities. De verdeling van zetels in de rvt vloeit bij de overgrote meerderheid van charterorganisaties (90%) voort uit bewust beleid, terwijl de helft van de organisaties inzet op het verhogen van het aandeel vrouwen in managementposities.

Vergelijken we dit met de cijfers van alle bedrijven die in Nederland aan de Wbt moeten voldoen, zoals gemeten in de Bedrijfsmonitor (Pouwels en Henderikse 2016b) dan blijkt dat deze bedrijven veel minder vaak bewust beleid inzetten. Met betrekking tot de verdeling van zetels in de rvb zegt 45% van de Wbt-bedrijven bewust beleid te hebben om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen. Ruim een vijfde (22%) zegt bewust beleid te hebben ingezet om het percentage vrouwen in hogere managementfuncties te vergroten. Een kwart (25%) van de bedrijven zegt dat de evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb het gevolg is van ‘toeval’, ‘historisch zo gegroeid’ of dat het komt door factoren waar ze geen invloed op hebben omdat benoemingen door anderen, zoals aandeelhouders of het moederbedrijf, worden bepaald.

Voor de rvc ligt dit anders en is een evenwichtige m/v-verdeling in de rvc ook landelijk het resultaat van bewust beleid. Bijna drie kwart (72%) van de Wbt-bedrijven zegt het streefcijfer te hebben gehaald door bewust beleid om de zetels in de rvc evenwichtig te verdeelen. Het percentage bedrijven dat ten behoeve van de zetelverdeling in de rvc zegt bewust beleid in te zetten om het aantal vrouwen in hogere managementfuncties te vergroten is veel lager, namelijk 25%.

Figuur 7 Manier waarop een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc/rvt is gerealiseerd, 2016 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (rvb: n_{cases}=45, n_{responses}=65; rvc: n_{cases}=29, n_{responses}=36; rvt: n_{cases}=30, n_{responses}=43)

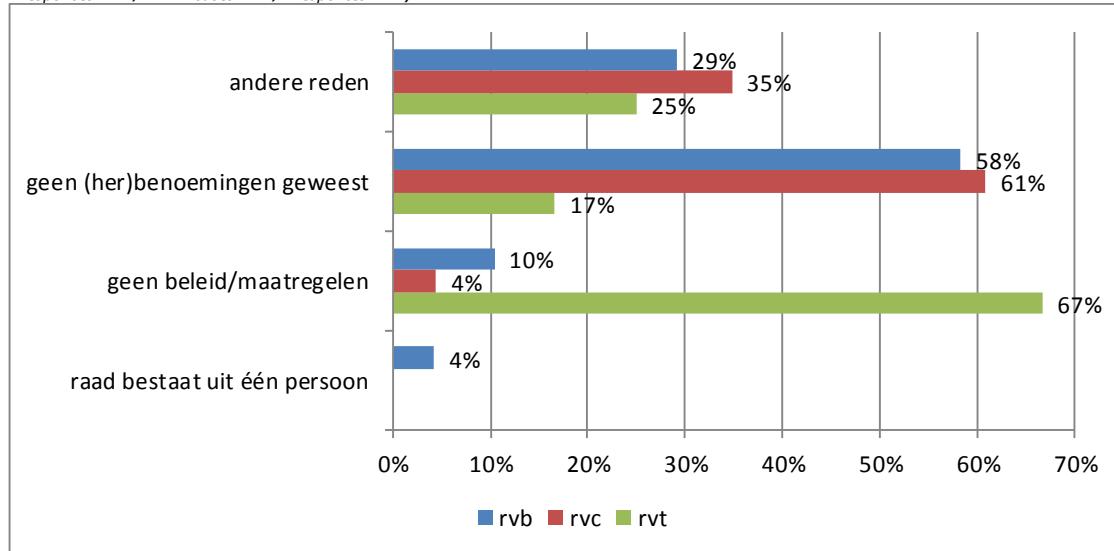


Bron: Monitor Talent naar de Top 2016

Aan charterorganisaties die geen evenwichtige m/v-verdeling hebben gerealiseerd in de rvb en rvc/rvt is eveneens gevraagd hoe dit komt (figuur 8). Voor wat betreft de verdeling van zetels in de rvb en rvc geven zij vooral aan dat er geen nieuwe benoemingen zijn geweest; ruim de helft van de bedrijven geeft dit aan (58% voor wat betreft de rvb, 61% voor de rvc). Andere redenen (29% bij de rvb, 35% bij de rvc) die genoemd worden zijn: dat er een vrouw is vertrokken, dat er geen vrouwelijke kandidaten waren, dat er wél een vrouw benoemd is voor het nieuwe jaar 2017, dat de rvb/rvc gekrompen is, dat er één vrouw benoemd is (maar dat is dan niet genoeg voor 30% m/v) en dat er herbenoemingen van mannen hebben plaatsgevonden.

Voor wat betreft de rvt geven charterorganisaties vooral aan dat men geen beleid of maatregelen heeft (67%).

Figuur 8 Redenen waarom geen evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc/rvt is gerealiseerd 2016 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (rvb: n_{cases}=48, n_{responses}=49; rvc: n_{cases}=23, n_{responses}=23; rvt: n_{cases}=12, n_{responses}=13)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2016

Vergelijken we de uitkomsten van de Talent naar de Top monitor met de cijfers van de Bedrijvenmonitor dan vinden we dat de Wbt-plichtige bedrijven veelal aangeven dat het niet mogelijk was om te voldoen aan het streefcijfer vanwege 'structurele belemmeringen'. Veruit de belangrijkste van deze redenen is dat er geen nieuwe benoemingen zijn geweest, ruim de helft van de bedrijven geeft dit aan (54% voor wat betreft de rvb, 55% voor de rvc). Een andere veelgehoorde structurele belemmering met betrekking tot de rvb, is dat de rvb slechts uit één persoon bestaat (23%). Het is dan immers per definitie niet mogelijk om de zetels evenwichtig te verdelen.

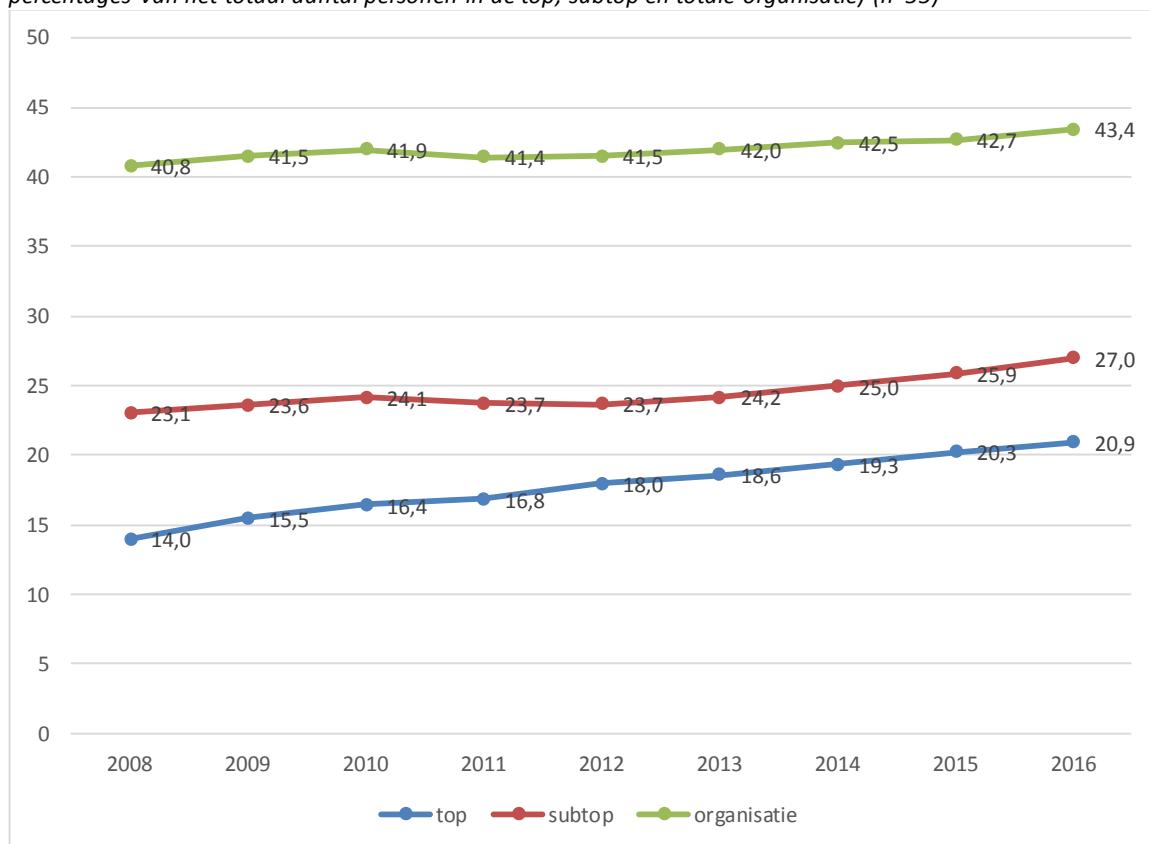
5. Trends tussen 2008 en 2016

Tot zover hebben we de prestaties van de charterondertekenaars in 2016 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, volgen we de prestaties over een langere periode.

Het percentage vrouwen in de top groeit langzaam, maar gestaag van 14,0% in 2008 naar 20,9% in 2016 (figuur 9). Dat is een stijging van 6,9 procentpunt, gemiddeld 0,9 procentpunt per jaar. Als het percentage vrouwen in de top in dit tempo doorgroeit, is over tien jaar 30% van de topfunctionarissen vrouw.¹³

Het aandeel vrouwen in de subtop is minder hard gegroeid dan het aandeel vrouwen in de top, namelijk met 3,9 procentpunt: van 23,1% in 2008 naar 27,0% in 2016. Voor het percentage vrouwen in de gehele organisatie geldt hetzelfde. In acht jaar tijd nam het percentage met 2,6 procentpunt toe van 40,8% naar 43,4%.

Figuur 9 Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie, 2008 – 2016 (in percentages van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) (n=55)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2016

De vergelijking van de drie groeilijnen laat dus zien dat bij charterorganisaties het aandeel vrouwen in de top in de loop van de tijd relatief meer toeneemt dan het aandeel vrouwen in de subtop en in de totale organisatie. Het laat zien dat charterorganisaties doen waarvoor ze hebben getekend: het realiseren van toename van het aandeel vrouwen in de top. Voor de doorstroming naar de top is het echter 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 harder groeit dan het aandeel vrouwen in de subtop, is het reservoir om topvrouwen uit te selecteren de laatste jaren naar verhouding iets kleiner geworden. De verhouding tussen het percentage vrouwen in de top en het percentage vrouwen in de subtop bedroeg in 2008 nog 0,6, maar sindsdien is het langzamerhand opgelopen tot 0,7 in 2011 en 0,8 sinds 2012. Ook in 2016 is de verhouding tussen het aandeel vrouwen in top en subtop 0,8. In andere woorden, in 2008 is 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 2016 geldt dat voor elke 8 vrouwen in de top er 10 vrouwen in de subtop zijn. De kweekvijver is dus in de loop van de tijd kleiner geworden, maar vooralsnog is er voor elke vrouw in de top nog altijd meer potentieel aan vrouwen in de subtop.

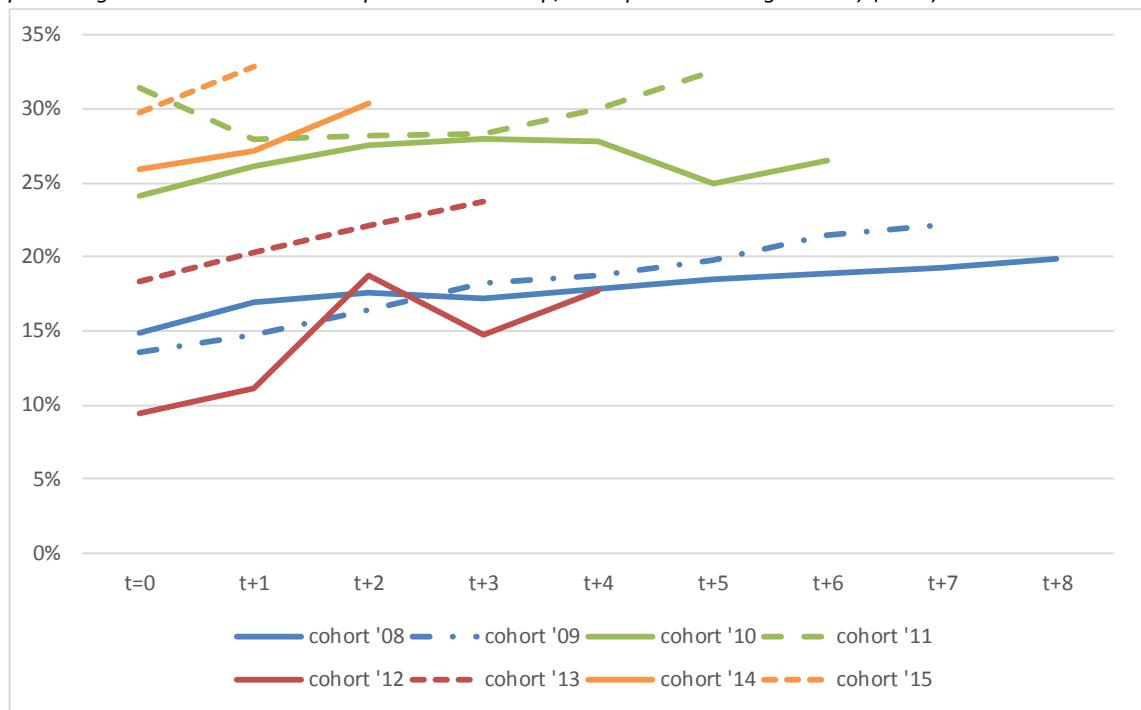
Verschillen tussen generaties van charterondertekenaars

Figuur 10 laat de prestaties van alle generaties charterondertekenaars naar startjaar zien. De meeste generaties maken vergelijkbare ontwikkelingen door als de ondertekenaars uit 2008 en 2009: elk jaar neemt het aandeel vrouwen in de top toe. Wel hebben de ondertekenaars uit latere jaren bij de start van deelname aan het charter een hoger percentage vrouwen in de top dan de ondertekenaars van het eerste uur (15% in 2008 en 14% in 2009 tegen 27% in 2014 en 30% in 2015) (zie ook bijlage 1). Uitzondering zijn de ondertekenaars uit 2012, met gemiddeld 9% vrouwen in de top in het startjaar. Het percentage vrouwen in de top lijkt bij de latere generaties iets harder te groeien dan bij de groep uit 2008, namelijk ongeveer 2 procentpunt per jaar tegen 1 procentpunt bij de ondertekenaars uit 2008.

De ontwikkeling van de ondertekenaars uit 2011 wijkt iets af van het standaardpatroon. In tegenstelling tot de andere generaties, nam het aandeel vrouwen in de top bij deze groep aanvankelijk niet toe, maar af. Pas na drie jaar zette de groei in. Ook de groeilijn van de ondertekenaars uit 2010 is licht afwijkend. Twee jaar na de start stagneerde de groei, twee jaar daarna nam het aandeel vrouwen in de top zelfs af. In 2015 lijkt de groei weer in te zetten.

Opgemerkt moet worden dat het aantal organisaties dat we voor elke generatie over de jaren kunnen volgen klein is. De resultaten moeten dan ook met enige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

Figuur 10 Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie per cohort ^a (in percentages van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) (n=55)



^a cohort 2008: n=28, cohort 2009: n=27, cohort 2010: n=18, cohort 2011: n=11, cohort 2012: n=6, cohort 2013: n=10, cohort 2014: n=9, cohort 2015: n=12; 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 2016

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 daarentegen wel 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 zijn gevraagd een objectief beeld te geven over wat er in hun organisatie op dit gebied is gerealiseerd. 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. Mogelijkheden tot verbetering van strategie en beleid zijn zeker mogelijk.

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

In deze fase staat het volbrengen van activiteiten om gestelde doelen te realiseren centraal. De organisatie is bekwaam in het realiseren van de diversiteitsdoelen, duidelijk is wat werkt. Evaluatie

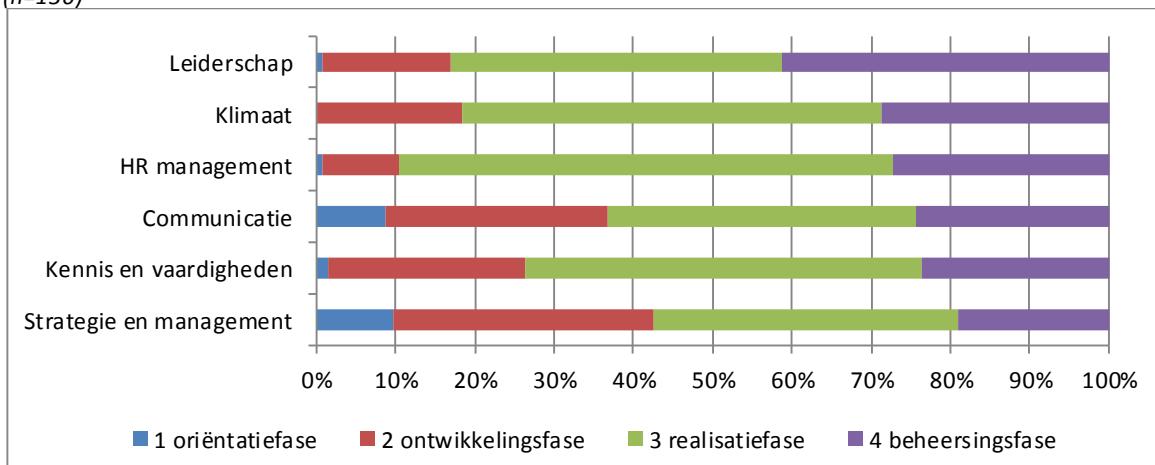
van strategie en beleid maakt nadrukkelijk deel uit van de beheersingsfase, voortdurende verbetering is het streven.

We beschrijven eerst de inzet en het functioneren van charterorganisaties op de zes bovengenoemde dimensies in 2016.¹⁴ We maken daarbij onderscheid tussen organisaties die al langer bij het charter zijn aangesloten (zowel in 2015 als 2016 aan de monitoring meededen) en nieuwe ondertekenaars. Vervolgens beschrijven we de ontwikkelingen die charterondertekenaars doormaken in de jaren dat zij bij het charter zijn aangesloten. Ten slotte onderzoeken we in hoeverre m/v-diversiteitsbeleid bijdraagt aan een hoger aandeel vrouwen in de top.

Inzet en functioneren

Figuur 11 toont dat leiderschap, net als voorgaande jaren, het meest ontwikkeld is: 41% van de charterorganisaties heeft niveau 4, de beheersingsfase, bereikt en nog slechts 1% bevindt zich op deze dimensie in de oriëntatiefase, fase 1. Strategie en management zijn, eveneens als voorgaande jaren, relatief het minst ontwikkeld: 19% van de organisaties heeft niveau 4, terwijl meer dan de helft (52%) zich bevindt op niveau 2 (ontwikkelingsfase) of lager. Organisaties die een hoog ontwikkelingsniveau hebben gerealiseerd op één dimensie, hebben vaak ook hoge ontwikkelingsniveaus op de andere dimensies.

Figuur 11 Ontwikkelingsniveaus per dimensie, 2016 (in procenten van het aantal charterondertekenaars)
(n=136)



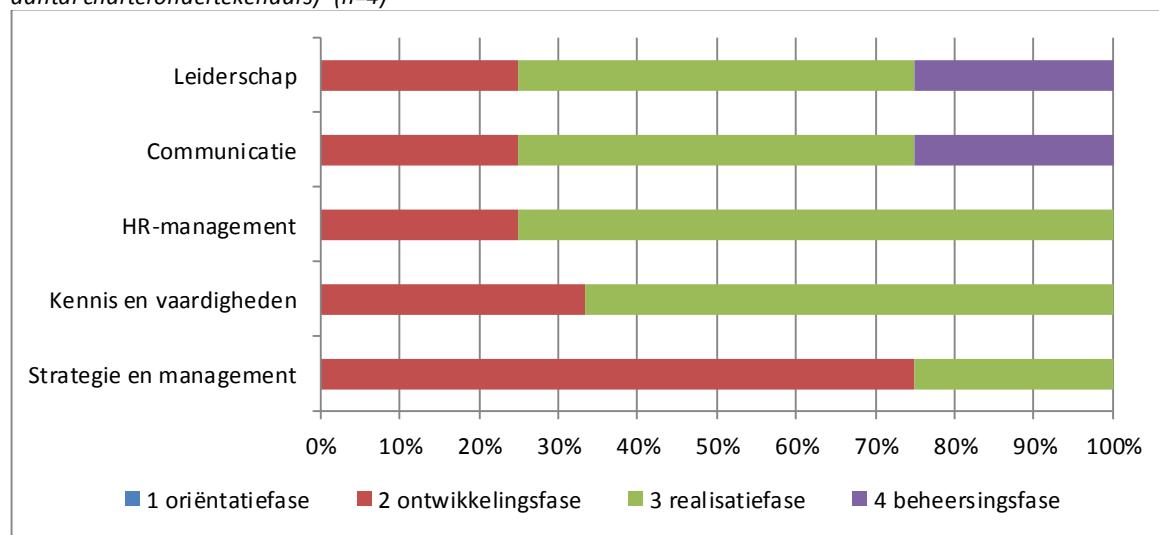
Bron: Monitor Talent naar de Top 2016

Tot nu toe liet de monitor ieder jaar zien dat charterorganisaties zich blijven ontwikkelen (zie bijlage 2 voor meer gedetailleerde informatie). Ieder jaar scoorden zij op alle dimensies hoger dan het jaar daarvoor. Tussen 2013 en 2014 ontwikkelden zij zich vooral op het gebied van leiderschap. Daarnaast ontwikkelden zij zich in die periode ook op het gebied van HR-management en klimaat. Tussen 2014 en 2015 was het verschil het meest zichtbaar voor communicatie: 28% van de organisaties maakten een ontwikkeling door op deze dimensie. Een vijfde van de organisaties maakte in het vorige monitoring jaar (ook) een ontwikkelingsstap op het gebied van leiderschap, strategie en management en kennis en vaardigheden. De monitor 2016 laat voor het eerst geen duidelijke stappen voorwaarts zien op het gebied van beleid binnen de zes dimensies (zie bijlage 2 voor meer gedetailleerde informatie). Ruim twee derde tot drie kwart van de organisaties scoort gelijk aan vorig jaar.

Inzet en functioneren van de nieuwe charterondertekenaars 2016

Vergeleken met charterorganisaties die al langer aan het charter meedoen, zijn de zes dimensies bij nieuwe charterondertekenaars doorgaans minder sterk ontwikkeld (Pouwels en Henderikse, 2014a; 2015a). De vorige monitor liet wat dat betreft een afwijkend beeld zien (Pouwels en Henderikse, 2016a). Voor de nieuwe ondertekenaars uit dat jaar gold dat ze bij de ondertekening van het charter al hoge percentages vrouwen in de top hadden gerealiseerd en hun streefcijfer behaald. Leiderschap en klimaat waren bij hen al sterk ontwikkeld. Voor de nieuwe ondertekenaars van nu geldt min of meer weer hetzelfde (figuur 12). Van de zes dimensies zijn leiderschap en communicatie het sterkst ontwikkeld, terwijl ook HR-management en Kennis en vaardigheden al in de realisatiefase zijn. Strategie en management is de minst ontwikkelde dimensie, net als bij de charterorganisaties die al langer verbonden zijn aan het charter.

Figuur 12 Ontwikkelingsniveaus per dimensie van de nieuwe charterondertekenaars, 2016 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=4)



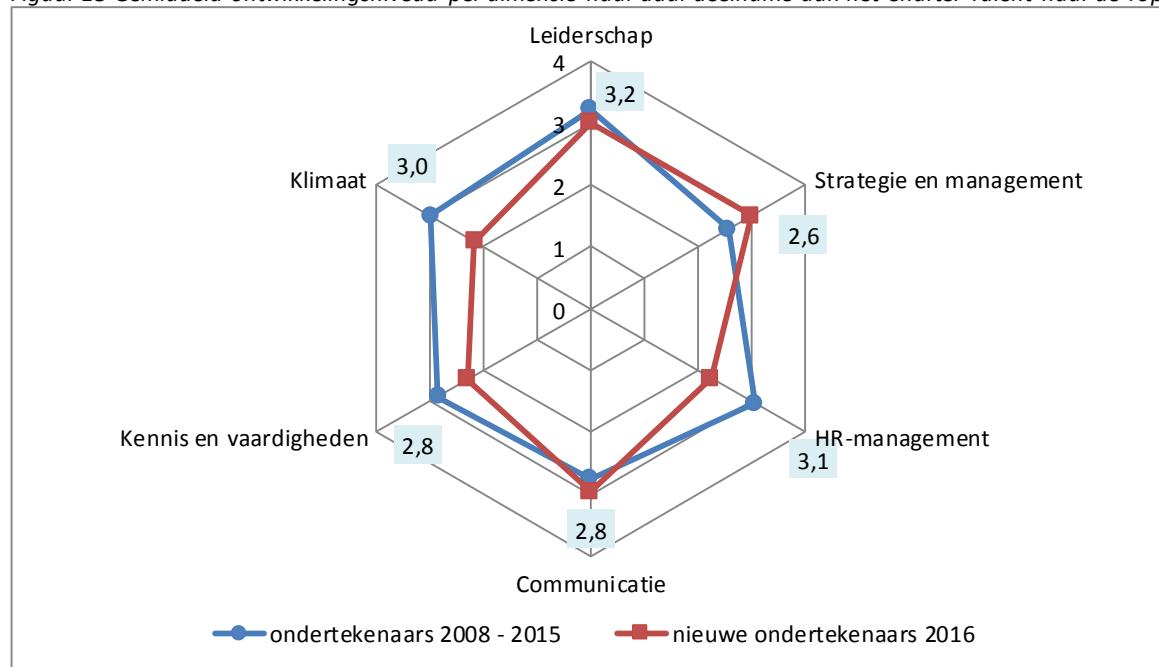
Bron: Monitor Talent naar de Top 2016

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. In figuur 13

wordt het gemiddelde ontwikkelingsniveau per dimensie van organisaties die al langer verbonden zijn aan het charter (startjaar 2008-2015) vergeleken met de scores van de organisaties die zich nog maar kort geleden bij het charter hebben aangesloten (startjaar 2016). Met uitzondering van strategie en management, hebben ondertekenaars die al langer deelnemen gemiddeld hogere ontwikkelingsniveaus bereikt.

Figuur 13 Gemiddeld ontwikkelingsniveau per dimensie naar duur deelname aan het Charter Talent naar de Top



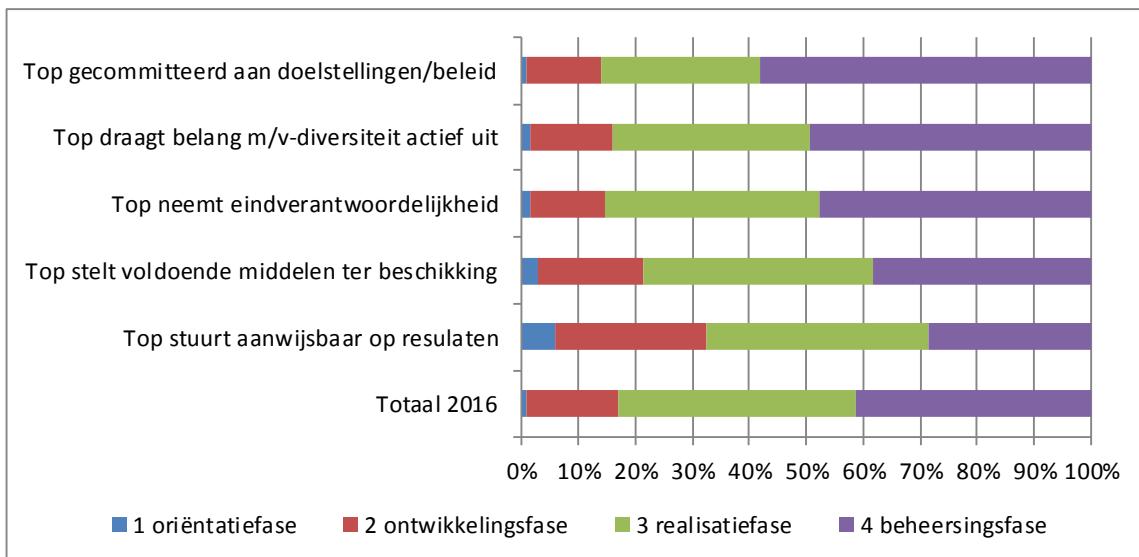
Bron: Monitor Talent naar de Top 2016

Evenals vorige monitoringjaren zijn er nauwelijks verschillen tussen de sectoren. In elke sector vinden we organisaties die zich verder en minder ver hebben ontwikkeld op de verschillende dimensies.¹⁵ Hieronder worden de ontwikkelingsniveaus van organisaties op de verschillende dimensies meer gedetailleerd beschreven. De figuren 14 tot en met 19 laten voor elke dimensie zien in hoeverre organisaties de verschillende aspecten van strategie en beleid in de praktijk hebben ontwikkeld en gerealiseerd.

Leiderschap

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

Figuur 14 Ontwikkelingsniveau leiderschap, 2016 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=136)



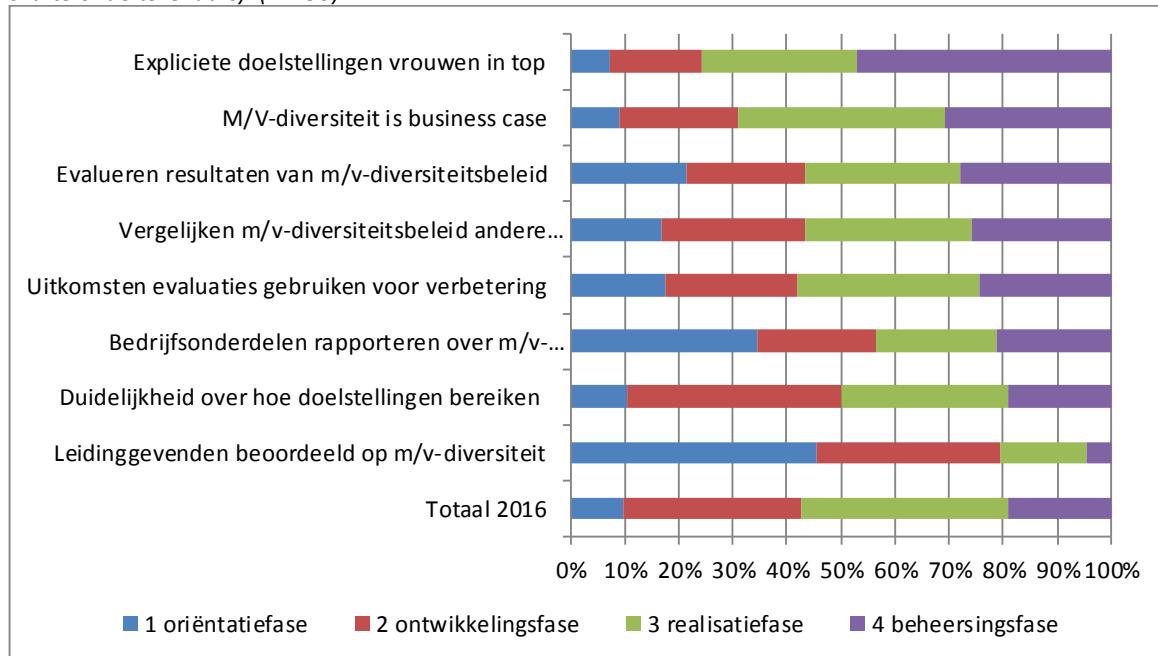
Bron: Monitor Talent naar de Top 2016

Commitment van de top, het nemen van eindverantwoordelijkheid voor diversiteitsbeleid en het actief uitdragen door de top van het belang van diversiteit zijn het verst ontwikkeld. Ruim 80% van de organisaties heeft hiervoor de realisatiefase (niveau 3) of beheersingsfase (niveau 4) bereikt. Net als voorgaande jaren is het aanwijsbaar sturen op het bereiken van gewenste resultaten binnen deze dimensie het minst gerealiseerd. In vergelijking met 2015 hebben organisaties op de dimensie leiderschap geen 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-diverseit 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 leidinggevenden beoordeeld op het realiseren ervan? Worden de resultaten van het m/v-diverseitsbeleid geëvalueerd en worden de uitkomsten gebruikt om het beleid te verbeteren?

Figuur 15 Ontwikkelingsniveau strategie en management, 2016 (in procenten van het aantal bestaande charterondertekenaars) (n=136)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2016

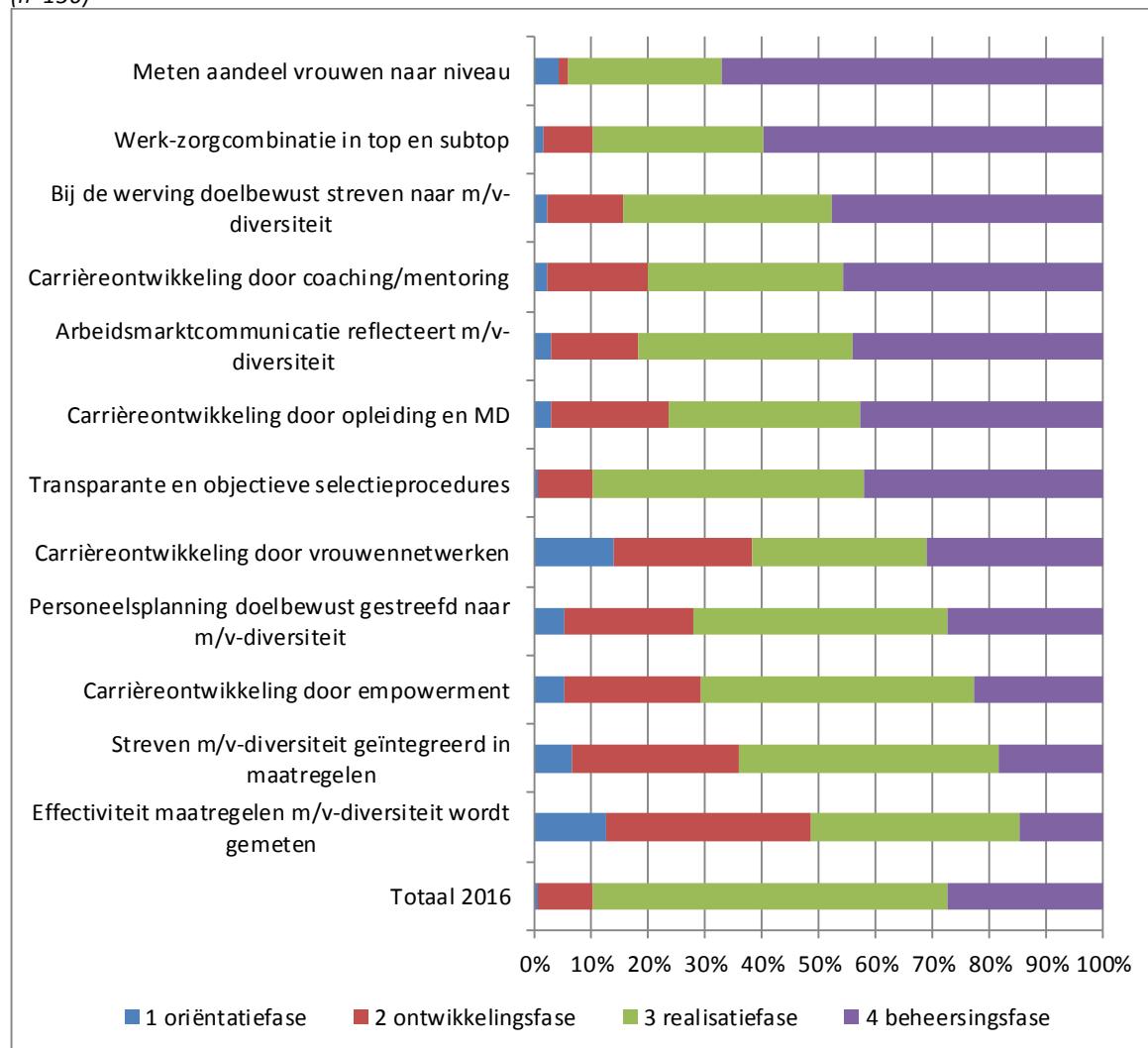
Binnen deze dimensie zijn er grote verschillen in ontwikkeling op de afzonderlijke aspecten. Het explicet nastreven van m/v-diverseitdoelstelling is het meest gerealiseerd door charterorganisaties. Ook het hanteren van een business case voor diversiteit is vaak gerealiseerd. Bij het evalueren, het vergelijken met andere organisaties en het gebruiken van evaluaties en benchmarks voor verbetering van beleid zijn er grote verschillen tussen organisaties: in elke ontwikkelingsfase bevinden zich ongeveer evenveel organisaties.

Het beoordelen van leidinggevenden op het realiseren van deze doelstellingen is het minst gerealiseerd. Bijna 80% van de organisaties bevindt zich in de oriëntatiefase of ontwikkelingsfase (niveau 1 en 2). Ook het laten rapporteren van bedrijfsonderdelen over diversiteit, is minder dan gemiddeld ontwikkeld binnen deze dimensie. vergeleken met vorig jaar, is 21% van de organisaties één of twee ontwikkelingsniveaus gestegen. Bij 15% ging de ontwikkeling van strategie en management achteruit.

HR-management

Deze dimensie betreft de mate waarin organisaties HR-beleid en activiteiten weloverwogen gebruiken om m/v-diverseit 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.

Figuur 16 Ontwikkelingsniveau HR-management, 2016 (in procenten van het aantal charterondertekenaars)
(n=136)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2016

HR-management is bij de charterorganisaties op een groot aantal onderdelen ver ontwikkeld (figuur 16). Het meten van het aandeel vrouwen naar functieniveau is het meest gerealiseerd, ruim 90% van de organisaties bevindt zich in de realisatie- of beheersingsfase. De jaarlijkse monitoring werkt daar natuurlijk ook aan mee. Ook het faciliteren van het combineren van werk en zorg in de top en subtop is goed gerealiseerd, 90% van de charterorganisaties bevindt zich in de hoogste twee niveaus.

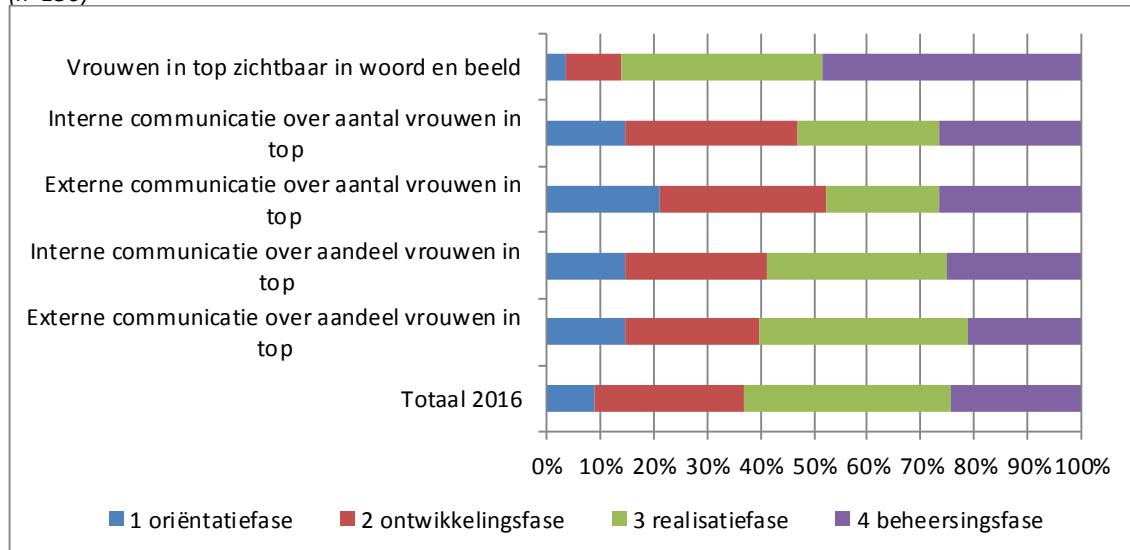
Het meten van de effectiviteit van HR-maatregelen ten behoeve van het verbeteren van beleid is het minst ver ontwikkeld, de helft van de organisaties bevindt zich nog in de onderste twee niveaus en slechts 15% van de organisaties bevindt zich op niveau 4.

Vergeleken met vorig jaar is er in 2016 weinig veranderd binnen deze dimensie. Bij driekwart van de organisaties bleef het ontwikkelingsniveau gelijk, 14% van de organisaties ging vooruit en 10% achteruit.

Communicatie

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

Figuur 17 Ontwikkelingsniveaus communicatie, 2016 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=136)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2016

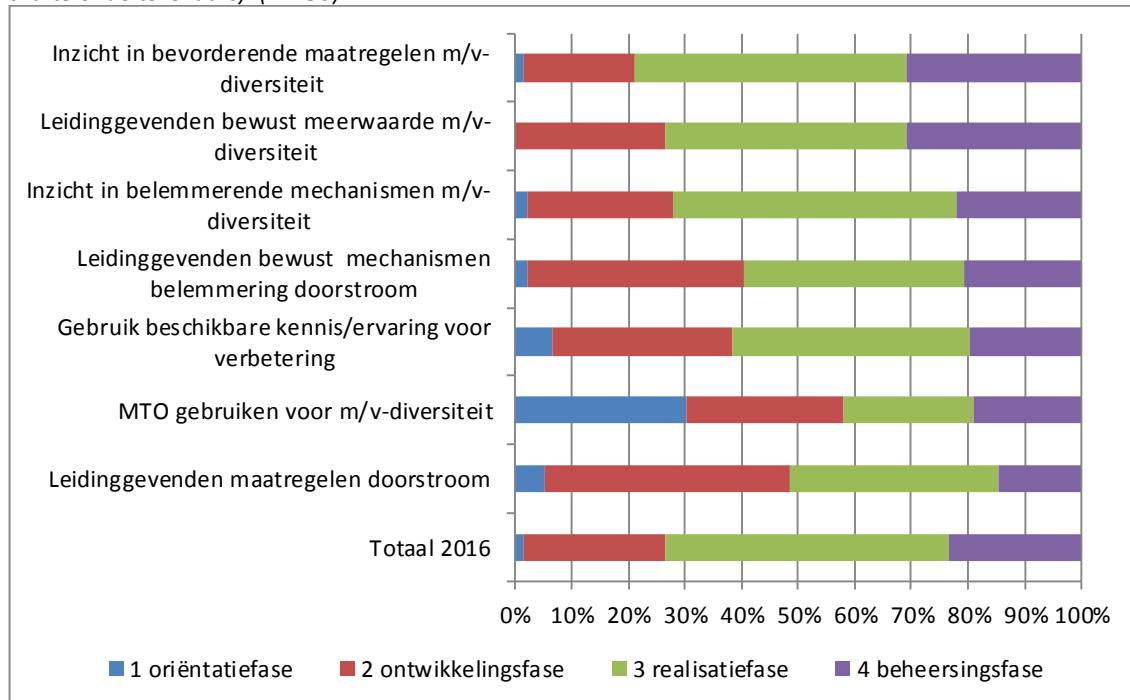
Net als in voorgaande jaren is de zichtbaarheid van vrouwen in woord en beeld bij charterorganisaties het meest ontwikkeld. Bijna de helft (49%) van de charterorganisaties heeft het hoogste niveau bereikt. Op het gebied van interne en externe communicatie blijven er grote verschillen tussen organisaties, net als voorgaande jaren.

Ten opzichte van vorig jaar scoorde 16% van de organisaties op het gebied van communicatie op een hoger niveau en 10% op een minder hoog niveau.

Kennis en vaardigheden

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

Figuur 18 Ontwikkelingsniveaus kennis en vaardigheden, 2016 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=136)



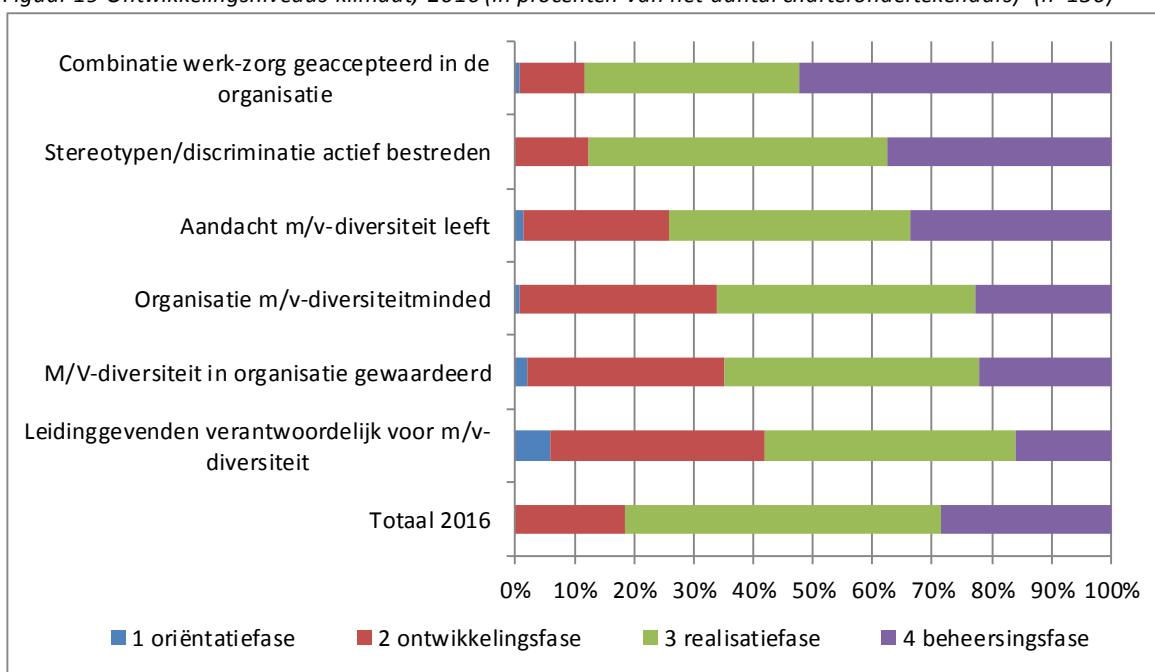
Bron: Monitor Talent naar de Top 2016

Zoals ook afgelopen jaren het geval was, is inzicht in de maatregelen die m/v-diversiteit bevorderen het meest ontwikkeld bij charterorganisaties: bijna 80% heeft de hoogste niveaus bereikt (niveau 3 en 4). Bewustheid van de meerwaarde van m/v-diversiteit bij leidinggevenden en inzicht in de mechanismen die diversiteit belemmeren is eveneens goed ontwikkeld: driekwart van de organisaties bevindt zich in de hoogste twee niveaus. Minder gerealiseerd is dat leidinggevenden maatregelen inzetten om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen, de helft van de organisaties verkeert wat dit aangaat nog in de laagste twee niveaus. Het gebruiken van medewerkerstevredenheids-onderzoeken om te sturen op m/v-diversiteit gaat voor veel organisaties niet op omdat ze dergelijk onderzoek niet uitvoeren. Ten opzichte van 2015 heeft 20% van de organisaties haar kennis en vaardigheden verder ontwikkeld. 11% laat een achteruitgang op dit gebied zien.

Klimaat

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

Figuur 19 Ontwikkelingsniveaus klimaat, 2016 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=136)



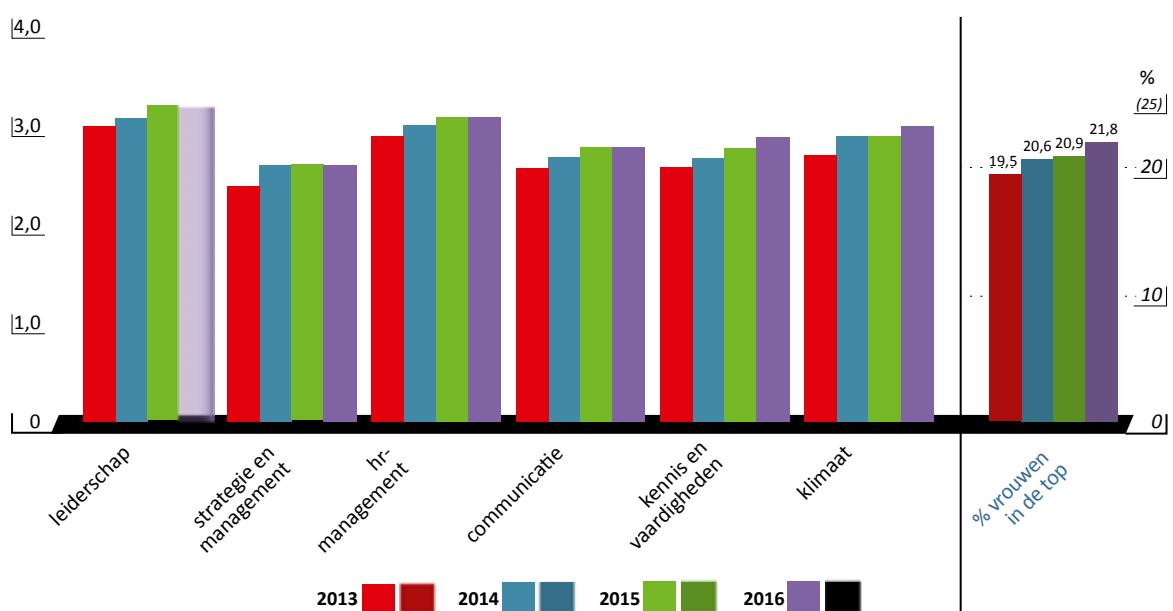
Bron: Monitor Talent naar de Top 2016

Vooral acceptatie van het combineren van werk met zorgtaken en het actief bestrijden van stereotypen, vooroordelen en discriminatie zijn het meest ontwikkeld. Bijna 90% van de organisaties bevindt zich op de hoogste twee niveaus. De verantwoordelijkheid van leidinggevenden voor het realiseren van m/v-diversiteit is het minst ontwikkeld, maar wel vooruitgegaan t.o.v. de vorige monitoring. Op de dimensie klimaat heeft 18% van de organisaties een positieve ontwikkeling doorgemaakt sinds vorig jaar, terwijl 13% achteruit is gegaan.

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 20 laat de trend in de tijd zien in inzet en functioneren op de zes dimensies van m/v-diversiteitsbeleid en toont ook de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top voor dezelfde organisaties in dezelfde periode.¹⁶

Figuur 20 Trend in inzet en functioneren op de zes dimensies, 2013-2016 (n=138)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2016

De resultaten laten zien dat het diversiteitsbeleid van charterorganisaties zich in de loop van de tijd heeft ontwikkeld. Op alle dimensies hebben ze hun inzet en functioneren ontwikkeld. Organisaties die een beter ontwikkeld m/v-diversiteitsbeleid hebben, blijken vaak ook hogere percentages vrouwen in de top te hebben.

In de monitoringperiode 2012-2015 hebben we het effect onderzocht van de verschillende diversiteitsmaatregelen op het aandeel vrouwen in de top (Pouwels en Henderikse, 2014a; Pouwels en Henderikse, 2015a; Merens, Henderikse en Pouwels, 2015). Onze analyses van het effect van deze maatregelen tonen aan dat het aandeel vrouwen in de top meer stijgt bij organisaties die hun beleid verder hebben ontwikkeld. Maar welke aanpak verhoogt het meest aandeel vrouwen in de top? De

analyses laten zien dat alle zes dimensies effectief blijken 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. We vinden ook hoge correlaties tussen de zes dimensies: een hoog niveau van ontwikkeling op één dimensie gaat samen met een hoog niveau van ontwikkeling op andere dimensies¹⁷. De verschillen in de verklarende kracht van de zes dimensies zijn klein. Klimaat lijkt de grootste verklarende kracht hebben, is lijkt dus de sterkste voorspeller voor de stijging van het percentage vrouwen aan de top. HR-maatregelen lijken de minst verklarende kracht te hebben. HR-maatregelen hebben een positief effect op de toename van het aandeel van de vrouwen, maar als gecontroleerd wordt voor het effect van de andere dimensies lijkt het positieve effect van HR-maatregelen te verdwijnen. Vooral klimaat en leiderschap lijken het effect van HR-maatregelen te elimineren. Waarom dit zo is zou verder onderzocht moeten worden. Mogelijk speelt een ontwikkeling in de tijd een rol: als leiderschap en klimaat sterk ontwikkeld zijn, d.w.z leiderschap ondersteunt genderdiverseiteit en het organisatieklimaat is diversiteitsvriendelijk, dan neemt de toegevoegde waarde van HR-maatregelen af. De analyses maken ook duidelijk dat de totale omvang van m/v-diverseitbeleid een positief effect heeft op de toename van het aandeel vrouwen in de top: meer doen, op alle fronten, werkt.

Vorig jaar hebben we aan charterorganisaties die waren verkozen tot aansprekend voorbeeld gevraagd waardoor het Charter Talent naar de Top werkt (Pouwels en Henderikse, 2016a). We vatten de antwoorden hier samen.

Het uitspreken van een duidelijk commitment wordt door charterorganisaties als een belangrijke conditie pro m/v-diverseit wordt ervaren. De charterondertekenaars committeren zich aan het maken van heldere afspraken voor het realiseren van m/v-diverseit in de (sub)top.

“We hebben het Charter Talent naar de Top ondertekend, waarmee we ons als organisatie committeren aan het ontplooien van concrete, meetbare initiatieven. (....) Het charter verbeeldt daarbij als het ware de ‘vreemde ogen’ die ons extra aansporen resultaten te boeken.”

De charterorganisaties benadrukken ook het belang van de jaarlijkse monitoring en rapportage, die stimuleert tot beleidsontwikkeling, aanscherping van beleid en werken aan verbetering.

“De jaarlijkse monitoring draagt bij aan het meten van de voortgang. De uitkomst hiervan levert ons bedrijf waardevolle informatie en houdt ons scherp. Op basis daarvan kunnen we gerichte verbeteringen inzetten.”

We hebben aansprekende voorbeelden ook gevraagd wat m/v-diverseit hen oplevert. Zij noemen in het bijzonder dat vrouwen in de top en in de totale personeelssamenstelling, meer perspectieven in het werk geeft, waardoor verschillen beter benut worden. Dit komt de kwaliteit en de klantgerichtheid ten goede komt.

“Het stimuleert het onze creativiteit, ons innovatief vermogen en (samen) werkplezier; cruciaal voor ons succes!”

Sommige aansprekende voorbeelden spreken ook van betere bedrijfsresultaten.

“Wij zijn ervan overtuigd dat diversiteit bijdraagt aan de goede resultaten van ons bedrijf en we zijn trots op alles wat we tot nu toe daarin hebben bereikt. Het benutten van verschillen vergroot de creativiteit om met verandering om te gaan.”

Verschillende charterondertekenaars zeggen ook dat meer vrouwen in de top ertoe leidt dat vrouwelijke medewerkers in de organisatie hun ambities makkelijker uitspreken.

“Vrouwelijke collega’s voelen zich door ons beleid makkelijker gesteund in het durven nemen van stappen in hun eigen ontwikkeling binnen het bedrijf.”

7. Aansprekende voorbeelden

Ieder jaar 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-diverseit. De commissie selecteert de aansprekende voorbeelden op basis van de gegevens die charterondertekenaars aanleveren met de tool Monitoring Talent naar de Top.

Van de 145 charterorganisaties die deelgenomen hebben aan de monitoring over het jaar 2016 zijn vier charterorganisaties geselecteerd als ‘aansprekend voorbeeld’.

Aansprekende voorbeelden van charterondertekenaars

De aansprekende voorbeelden van dit jaar zijn: Rabobank, Universiteit Leiden, Vodafone en runner up Alliander. Deze charterorganisaties voeren een succesvol diversiteitsbeleid waarmee zij goede resultaten boeken en zijn zich terdege bewust wat meer vrouwen in de top oplevert voor de organisatie.

Rabobank voert een actief diversiteitsbeleid. Betrokkenheid van de top, bewustwording van biases, sturen op concrete doelstellingen en borging van activiteiten in de reguliere (HR-)processen zijn belangrijke pijlers van het beleid. Rabobank wil dat het medewerkersbestand een afspiegeling is van de samenleving: “*juist omdat we als coöperatie diepgeworteld zijn in de maatschappij*”. Volgens Rabobank maakt een divers medewerkersbestand de organisatie krachtiger, innovatiever en creatiever.

“(..) de bijdrage van vrouwen op topposities (is) essentieel(..) voor groei en een betere werkomgeving. In 2 jaar tijd zijn we van 5% naar 25% gegaan en dat is heel natuurlijk verlopen. We letten op merites, op kwaliteit. We benoemen vrouwen in topposities niet omdat ze vrouw zijn, maar omdat ze meerwaarde bieden en onze bank sterker en beter maken”.

Volgens Rabobank heeft het realiseren van meer diversiteit geen kans van slagen zonder commitment en involvement van de top. Dat is terug te vinden in het beleid: voor de top van de organisatie zijn interactieve workshops georganiseerd om bewustwording te creëren van eigen vooroordelen, routines en gedrag die diversiteit belemmeren. De diversiteitsboard wordt voorgezeten door een lid van de raad van bestuur en bestaat verder uit directeuren van verschillende Rabo-onderdelen. De diversiteitsboard stuurt en monitort de diversiteitsaanpak aan de hand van kwartaalrapportages en initieert waar nodig aanvullende acties. Voor de shortlist en bij benoemingen zijn doelstellingen geformuleerd van 20-45% vrouwen. De effecten van dit beleid zijn in korte tijd terug te zien in de cijfers. Alle streefcijfers met betrekking tot genderdiverseit zijn zo goed als behaald.

Ook de Universiteit Leiden gelooft in de kracht van diversiteit omdat dit leidt tot betere prestaties: *“Om een topuniversiteit te blijven moeten we ál het wetenschappelijke talent benutten. (...) Steeds duidelijker blijkt dat de kwaliteit van onderzoek verbetert als mannelijke én vrouwelijke wetenschappers, ieder vanuit hun eigen perspectief, bijdragen aan een onderzoeksthema.”*

Het College van Bestuur maakt concrete afspraken met de faculteitsbesturen over (gender)diversiteit in het personeelsbestand en benoemt targets. Alle faculteiten stellen concrete doelen op dit gebied vast en monitoren de voortgang. De Diversity Office ondersteunt de faculteiten bij het realiseren van de diversiteitsplannen op de werkvloer. De benoeming van meer vrouwen in wetenschappelijke topfuncties is één van de speerpunten van het D&I-beleid van de Universiteit Leiden:

"Het percentage vrouwelijke hoogleraren is aan de Universiteit Leiden het hoogste binnen Nederland. Dit mooie percentage is het resultaat van inhoudelijke commitment, welke duidelijk vertaald is in meetbare en concrete doelen. Deze doelen zijn opgesteld en het beleid wordt jaarlijks uitgevoerd, geëvalueerd, bijgesteld/uitgebreid en weer uitgevoerd. De kracht die daar achter zit, zorgt voor resultaten. Daar zijn we erg trots op."

Charterondertekenaar Vodafone was in 2012 al aansprekend voorbeeld en realiseert ook dit jaar weergroei van het aantal vrouwen in de top. Vodafone is ervan overtuigd dat een evenwichtige genderbalans in de top én in de hele organisatie tot betere besluitvorming leidt en bijdraagt aan meer innovatie. Vodafone heeft een uitgebreid D&I-plan met *must wins* en concrete acties voor de werving van talentvolle vrouwen in de technologiesector. *"80% van onze tijd focussen we volledig op het bereiken van onze 'must wins' om het aantal vrouwen in de leiderschapspijplijn te vergroten. De overige 20% richten we ons op het ontwikkelen van competenties van managers voor het creëren van een inclusieve cultuur en managementstijl, als ook het vergroten van bewustwording".* Vodafone heeft expliciete doelstellingen geformuleerd op het gebied van genderdiversiteit, waarover maandelijks wordt gerapporteerd. Bij de werving voor hogere functies geldt een criterium van minimaal twee vrouwen op de shortlist.

Alliander is een nieuwe charterondertekenaar in 2017 en heeft stevige ambities en plannen op het gebied van diversiteit.

"De energietransitie is te complex om alleen aan mannen over te laten. We hebben al het talent, verschillende perspectieven en uiteenlopende competenties nodig om iedereen, nu en in de toekomst, te kunnen voorzien van betrouwbare, duurzame en betaalbare energie. Een gebalanceerde mix die zorgt voor doordachte besluiten en voldoende innovatiekracht."

Op veel terreinen zijn al maatregelen getroffen. Alliander heeft een manifest D&I opgesteld en een manager D&I benoemd. Op corporate niveau is een streefcijfer voor vrouwen in leidinggevende posities vastgesteld dat wordt vertaald naar de verschillende bedrijfsonderdelen. Maandelijks wordt hierover gerapporteerd. De afgelopen jaren is geïnvesteerd in kennis en houding ten aanzien van D&I in de HRM-keten, onder andere bij arbeidsmarktcommunicatie, recruitment en management-developmenttrajecten. Training voor de lijnorganisatie staat op de agenda.

8. Conclusies

Het aandeel vrouwen in de top van organisaties die het Charter Talent naar de Top hebben ondertekend is in 2016 opnieuw toegenomen. Hetzelfde geldt voor het aandeel vrouwen in de subtop. Door de toename van het aandeel vrouwen in de top is de kweekvijver in de loop van de tijd wat kleiner geworden, maar in potentie zijn er voldoende vrouwen beschikbaar om doorstroom naar de top duurzaam te vergroten.

Ruim de helft van de charterondertekenaars heeft het eigen streefcijfer inmiddels gehaald. Als het percentage vrouwen in de top in dit tempo blijft doorgroeien is over tien jaar 30% van de topfunctionarissen vrouw.

Charterondertekenaars zijn overduidelijk koplopers 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 vraagt. Met gemiddeld 22,2% vrouwen in de rvb, 33,1% vrouwen in de rvc en 36,5% vrouwen in de rvt scoren charterorganisaties veel beter dan gemiddeld in Nederland, waar het aandeel vrouwen in de rvb 9,6% is en 12,5% in de rvc. In 2016 was 44% van de rvb's van charterorganisaties evenwichtig (30%) verdeeld, evenals 53,1% van de rvc's en 77,1% van de rvt's. Van de Wbt-plichtige bedrijven voldoet 15,1% van de rvb's aan het streefcijfer en 20,8% van de rvc's.

De monitor meet hoe ver charterorganisaties gevorderd zijn met het realiseren van m/v-diversiteitsbeleid op zes dimensies: leiderschap, strategie en management, HR-management, communicatie, kennis en vaardigheden en klimaat. Tot nu toe heeft het diversiteitsbeleid van charterorganisaties zich elk jaar verder ontwikkeld. De monitor 2016 laat voor het eerst een stabilisatie zien: ruim twee derde tot drie kwart van de organisaties scoort gelijk aan vorig jaar. Leiderschap is nog altijd het meest ontwikkeld, strategie en management het minst. 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, blijken vaak ook hogere percentages vrouwen in de top te hebben. Analyse van de effectiviteit van m/v-diversiteitsmaatregelen binnen de zes onderscheiden dimensies laat zien dat alle zes dimensies effectief blijken 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. Bovendien zijn er hoge correlaties tussen de dimensies. De analyses maken ook duidelijk dat de totale omvang van m/v-diversiteitsbeleid een positief effect heeft op de toename van het aandeel vrouwen in de top: meer doen, op alle fronten, werkt.

9. Aanbevelingen

Op basis van de uitkomsten van de Monitor 2016 doet de commissie Monitoring Talent naar de Top de volgende aanbevelingen.

Aanbeveling aan het charter

1. Het aandeel vrouwen in de rvb en rvc van Nederlandse bedrijven die moeten voldoen aan het wettelijk streefcijfer neemt te weinig toe. Er is duidelijk behoefte aan voorbeeldbedrijven die laten zien hoe je een evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de rvb en rvc kunt realiseren. Het Charter Talent naar de Top levert deze voorbeeldbedrijven, die met kop en schouders uitsteken boven de rest. Aan het charter wordt aanbevolen het succes van het charter meer uit te dragen en nieuwe bedrijven te werven. Als elke charterondertekenaar wordt gevraagd een nieuwe charterondertekenaar aan te dragen neemt de betekenis van het charter in een mum van tijd toe.

Aanbevelingen aan de ondertekenaars van het charter

2. De commissie is trots op de resultaten die charterondertekenaars realiseren. Zij vraagt charterondertekenaars zich te realiseren dat zij een enthousiasmerende en stimulerende rol vervullen in het bevorderen van duurzame resultaten op het gebied van diversiteit. Belangrijk is dat charterondertekenaars die succesvolle resultaten hebben gerealiseerd hun taak niet als volbracht beschouwen maar aangesloten blijven bij het charter om als voorbeeld voor anderen te dienen.

3. Tot nu toe liet de monitor ieder jaar zien dat charterorganisaties zich blijven ontwikkelen. De monitor 2016 laat voor het eerst geen duidelijke stappen voorwaarts zien op het gebied van beleid binnen de zes onderscheiden dimensies. Gezien de goede resultaten van charterondertekenaars voor wat betreft het realiseren van diversiteit in de top, begrijpt de commissie het afromend effect van voortgang. Tegelijkertijd vraagt zij organisaties te blijven inzetten op duurzame aandacht voor diversiteit en te blijven zoeken naar verbetermogelijkheden. Met name strategie & management en kennis & vaardigheden blijven terreinen waar charterondertekenaars zich nog verder kunnen ontwikkelen.

Aanbeveling aan bedrijven

4. Bedrijven die diversiteit niet weten te realiseren missen de boot. Wij dagen bedrijven uit aan de slag te gaan en daadwerkelijk werk te maken van diversiteit. Ondertekenen van het charter is de eerstvolgende stap om daarin succesvol te zijn. Bedrijven die het Charter Talent naar de Top hebben ondertekend laten zien dat de maatregelen die ze hebben genomen tot uitstekende resultaten leiden. Nieuwe ondertekenaars kunnen putten uit de rijkheid van kennis en ervaringen van bedrijven die hen zijn voorgegaan.

Aanbeveling aan de politiek

5. Emancipatie is geen vanzelfsprekendheid en permanente aandacht en rolmodellen blijven nodig. Goed voorbeeld doet goed volgen. Daarom vraagt de commissie de politiek een voorbeeldrol te vervullen door bij de samenstelling van het kabinet het wettelijk streefcijfer als leidraad te hanteren, ten einde een evenwichtige vertegenwoordiging van mannen vrouwen te realiseren.

6. De Corporate Governance Code verwacht dat het bestuur van de onderneming waarden vaststelt voor de onderneming die bijdragen aan een cultuur gericht op ‘lange termijn waardecreatie’. Het bestuur stimuleert gedrag dat aansluit bij de waarden en draagt deze waarden uit door het tonen van voorbeeldgedrag. Naar de mening van de commissie is het vraagstuk van diversiteit en evenwichtigheid in de m/v-samenstelling van besturen en toezichthoudende organen hier onlosmakelijk mee verbonden. De commissie beveelt aan de aandacht voor diversiteit binnen de lange termijn waardecreatie nader te omschrijven en verder te verdiepen, bijvoorbeeld aan de hand van het invullen van voorbeeldgedrag.

Aanbevelingen aan executive searchbureaus

7. Gegeven de economisch veranderende context komt de “war for talent” steeds dichterbij. Noodzaak creëert gelegenheid. Nu de pool aan talent krapper wordt beveelt de commissie executive searchbureaus aan om hun invloed aan te wenden om de urgentie van m/v-diversiteit in de top van het bedrijfsleven te verhogen. Tevens beveelt de commissie searchbureaus aan de eigen ambitie te verhogen door een 50% verdeling van mannen en vrouwen aan te houden bij de voordracht van kandidaten.

Aanbevelingen aan vrouwen en mannen

8. Er is voldoende potentieel aan getalenteerde topvrouwen. Belangrijk blijft dat zij aan de weg blijven timmeren: onvermoeibaar hun ambitie tonen, zichzelf profileren en zichzelf in beeld brengen. Belangrijk is ook dat vrouwen (en mannen) vrouwen daarin steunen, eigen netwerken aanboren, vrouwelijke kandidaten voordragen, teneinde elkaar vooruit en omhoog te helpen.

Aanbeveling voor verder onderzoek

9. Analyses van het effect van de verschillende diversiteitsmaatregelen op het aandeel vrouwen in de top tonen aan dat het aandeel vrouwen in de top meer stijgt bij organisaties die hun beleid verder hebben ontwikkeld. Alle zes dimensies van beleid die de monitor onderscheidt, blijken 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. Deze uitkomsten vragen om verdiepend onderzoek ten behoeve van een duurzame aanpak. Wat gebeurt er bij bedrijven waar het goed gaat, dus waar genomen maatregelen hebben geleid tot meer vrouwen in de top? Hoe verankeren zij diversiteitsmaatregelen en inspanningen in regulier organisatie- en personeelsbeleid zodat diversiteit duurzaam beklijft?

Summary

Charter Talent to the Top

The purpose of the Charter Talent to the Top is to achieve a higher inflow, promotion and retention of the number of women at the top. Signing the charter is voluntary, but not without obligations. Charter signatories commit themselves to measurable gender diversity goals, and accept to report and be monitored on their achievements annually by the independent Talent to the Top Monitoring Committee. Since the start in 2008, 261 organisations have signed the charter.

The Monitor Talent to the Top 2016 describes the development of the share of women at the top of charter signatories in 2016 and describes the effort of signatories to increase the number of women at the top.

The number of women at the top and sub top continuous to increase

Between 2015 and 2016 the share of women at the top increased from 21,4% to 22,4%. This year's increase is slightly more pronounced than in the year before. Furthermore, the proportion of women at the sub top has increased by almost one percentage point to 27,8%. The average share of women in the organisation has increased slightly with 0,6 percentage point to 43,8%.

Women are best represented at employers' organisations and employees' organisations, followed by the culture, media and communications sector, followed by the sector trade and the sector housing associations. The technology and telecom sector reflects the lowest proportion of women at the top, followed by the sector consultancy in organisations and HR.

Charter organisations are one step ahead regarding women on boards

Charter signatories are in the forefront of gender balance on the board, like the Administration and Supervision Act requires with the target of 30% equal representation of both men and women on the board of large companies. In 2015 on average 22,2% of the managing board seats and 33,1% of the supervisory board seats of charter signatories were occupied by women. In supervisory boards of non-profit organisations (*raden van toezicht*) relatively more seats were held by women: 36,5% on average. In 2016 44,0% of the managing boards and 53,1% of the supervisory boards of charter organisations obtained a balanced composition – i.e. at least 30% female seats and at least 30% male seats. The number of balanced supervisory boards of non-profit organisations is even higher: 77,1%. This is much higher than what has been found in a nationally representative sample among companies to which the Act on management and supervision applies, where women make up, on average, 9,6% of the managing board and 12,5% of the supervisory board.

The score of charter organisations on gender diversity policies stabilises

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. Results show that organisations are scoring better on all fronts on a yearly base. However this year monitor show stabilization for the first time: two thirds to three

quarters of the organizations show the same score as last year. Like in previous years the dimension leadership is the most developed and strategy and management dimension the least. High correlations are identified among the six dimensions: a high level of development on one dimension often accompanies a high level of development on the other dimensions. And the longer that organisations are part of the “Talent to the Top” Charter, the better their gender diversity policies are developed and carried out within the organisation.

[Gender diversity policies help to increase the number of women at the top](#)

Regarding the efficacy of diversity management programs, our analysis shows that the percentage of women at the top increases more significantly in organizations that have further developed their diversity programs. But which approaches are most effective in increasing the number of women at the top? Our regression analysis makes clear that all six dimensions are effective in raising the number of women at the top; all have an impact on the share of women at the top. High correlations were identified among the six dimensions: a high level of development on one dimension often accompanies a high level of development on the other dimensions. Only small differences are observed in the explanatory power of the six dimensions. Climate seems to have the greatest explanatory power and HR measures have the least explanatory power. Furthermore the analysis makes clear that the *overall scale* of gender diversity management programs has a positive effect on the increase of the percentage of women at the top. Overall, it seems better to implement a broad range of measures than to search for a single measure that works.

[Compelling examples of charter signatories](#)

The Talent to the Top commission has handed out their yearly awards to four charter organisations which have stood out as best practice cases. These so called ‘diamonds’ have performed well on gender diversity in 2016. This year best practices are: Leiden university, Rabobank, Vodafone and runner up Alliander.

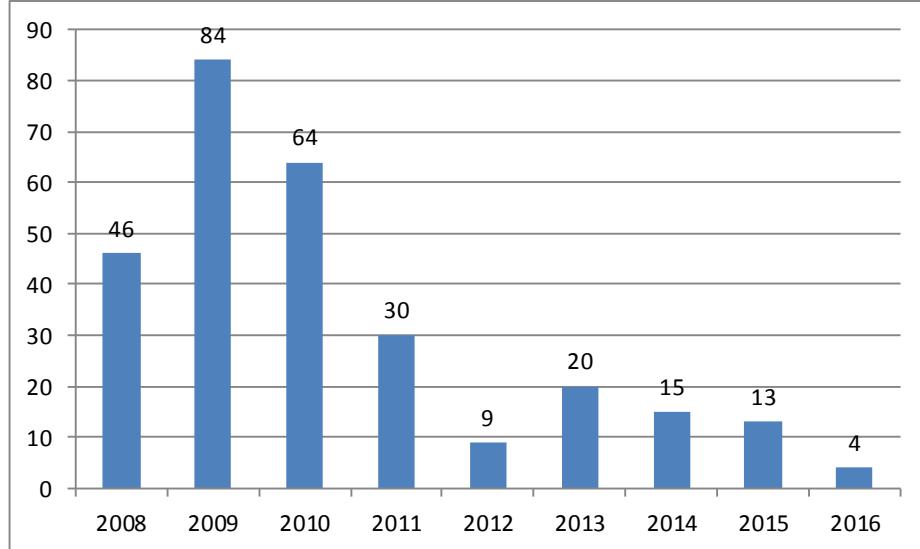
Bijlagen

Bijlage 1 Profiel van de charterondertekenaars

Sinds 2008 hebben 261 organisaties het Charter Talent naar de Top ondertekend. Samen hebben zij 285 organisatieonderdelen. Het zijn trouwe ondertekenaars: in 2016 doet 74% nog steeds mee

Startjaar

Figuur B1.1 Charterondertekenaars in de monitor naar startjaar 2008-2016 (in absolute aantallen) (n=285)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2016

Aantal werknemers

De 145 charterondertekenaars die de monitor over 2016 hebben ingevuld, hebben samen 649.027 medewerkers, waarvan 13.487 medewerkers in topfuncties.

Duur deelname

Iets minder dan 70% van de organisaties die meedoen aan de monitor over 2016 neemt al vijf jaar of langer deel aan het Charter Talent naar de Top. Dat maakt het mogelijk de ontwikkeling van charterorganisaties over langere tijd te volgen. De gemiddelde duur van de deelname tot dusver is 6,6 jaar.

Uitgangspositie

Vergeleken met organisaties uit 2008 en 2009, hebben de ondertekenaars uit 2014 en 2015 bij de start van deelname aan het charter gemiddeld een groter aandeel vrouwen in de top (15% in 2008-2009 tegen 27% in 2014 en 2015). Ook hebben ze bij aanvang vaker hun zelf-opgestelde streefcijfers behaald: 16% van het cohort 2008-2009 had de streefcijfers al behaald bij aanvang, tegen 36% van het cohort 2014 en maar liefst 54% van het cohort 2015). De uitgangspositie van de charterorganisaties uit 2010, 2011, 2012, 2013 en 2016 zit hier ergens tussen in.

Sector

De charterorganisaties zijn niet gelijk verdeeld over de sectoren. In sommige sectoren zijn maar weinig organisaties aangesloten bij het charter (bouw, energie), in andere sectoren juist veel (overheid en publieke sector). De verdeling van charterorganisaties over de sectoren komt ook niet overeen met de verdeling van organisaties in Nederland. vergeleken met de Nederlandse economie zijn charterorganisaties uit de publieke sector en de non-profit sector (openbaar bestuur, onderwijs en onderzoek, gezondheids- en welzijnszorg) relatief sterk vertegenwoordigd.

De monitor hanteert 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, 2016 (n=145)

Sector	n	%
Advocatuur	13	9
Bouw, industrie, transport en energie	16	11
Bouw	2	1
Energie	2	1
Industrie	4	3
Transport	8	6
Consultancy - organisatie/HR	16	11
Financiële instellingen en verzekeraars	16	11
Gezondheids- en welzijnszorg	18	12
Cultuur, media, handel en horeca	9	6
Cultuur, media en communicatie	2	1
Handel en horeca	7	5
Onderwijs en onderzoek	15	10
Overheid en publieke sector	24	17
Woningcorporaties	4	3
Technologie en telecom	9	6
Technologie en telecom	4	3
Consultancy ICT/bouw/infra	5	3
Werkgevers- en werknemersorganisaties	5	3
Totaal	145	99

Bron: Monitor Talent naar de Top 2016

Organisatieomvang

De 145 charterondertekenaars die deelnamen aan de monitor over 2016 hebben 649.027 werknemers.

Tabel B1.2 Organisatieomvang van charterondertekenaars, 2016 (n=145)

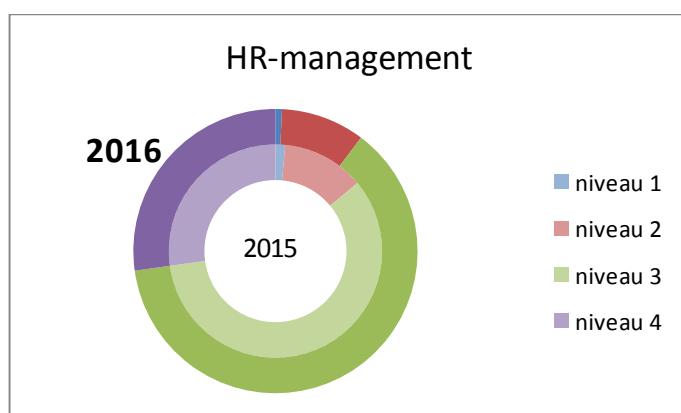
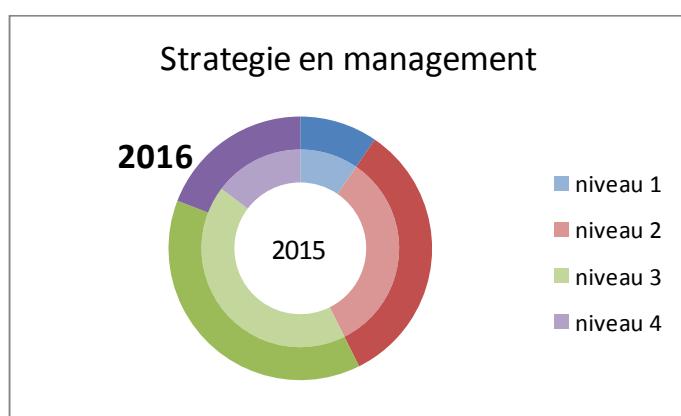
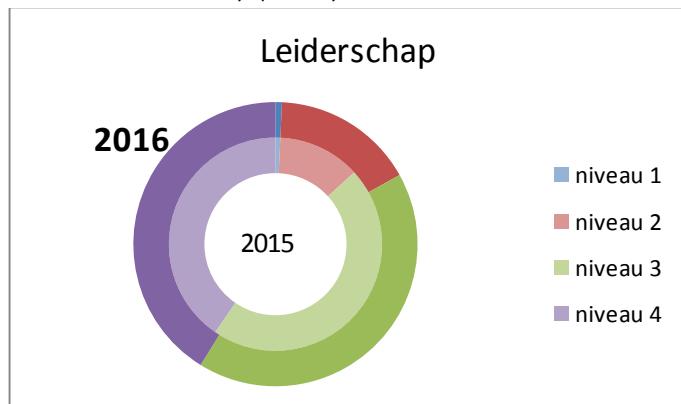
Omvang	n	%
< 250 werknemers	26	17,9
250 – 999 werknemers	30	20,7
1.000 – 4.999 werknemers	64	44,1
5.000 werknemers of meer	25	17,2
Totaal	145	100

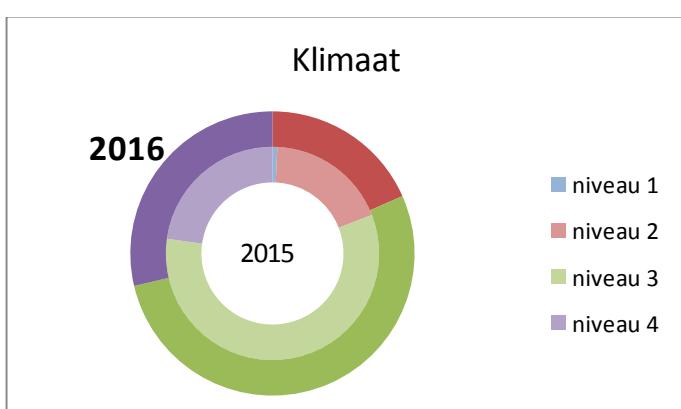
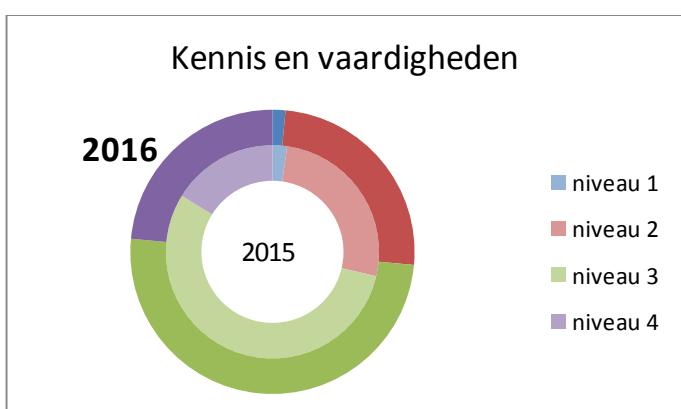
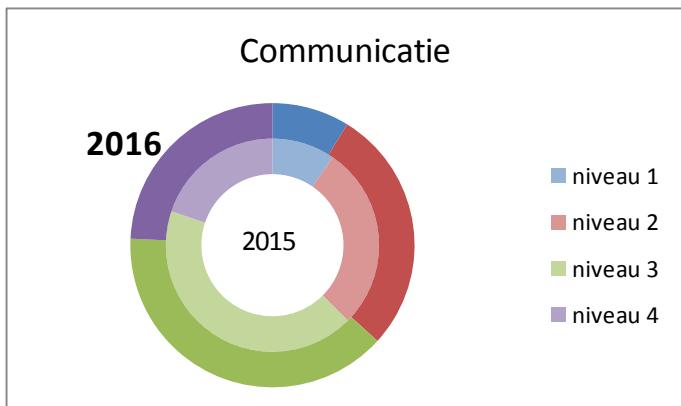
Bron: Monitor Talent naar de Top 2016

Bijlage 2 Ontwikkelingsniveaus per dimensie 2015 en 2016

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 2015 en 2016 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, 2015-2016 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=136)





Bron: Monitor Talent naar de Top 2016

Bijlage 3 Charterondertekenaars naar startjaar, aandeel vrouwen in de top en doelstelling monitoringjaar 2016

sector/ organisatie	startjaar	aandeel vrouwen in de top eind startjaar	aandeel vrouwen in de top eind 2016	aandeel vrouwen in de top eind 2015	doelstelling
advocatuur					
Allen & Overy	2008	10,5	30,6	27,8	30%
Baker & McKenzie	2008	21,3	20,6	25,6	30%
Clifford Chance	2008	10,7	8,7	9,1	20%
DLA Piper	2008	24,0	19,2	17,9	25%
Loyens & Loeff	2008	8,8	14,0	11,5	15%
Nauta Dutilh	2008	17,1	a	21,2	20%
Stibbe	2008	10,2	15,4	16,2	20%
Van Doorné Advocaten	2008	26,3	a	35,6	26%
Simmons & Simmons	2009	5,9	c	c	12%
AKD Prinsen Van Wijmen N.V.	2009	13,2	c	c	17%
Houthoff Buruma	2009	14,1	19,2	13,1	16%
Kennedy Van der Laan	2009	12,5	21,4	25,0	30%
Boekel de Nerée	2010	40,7	33,3	43,8	30%
De Brauw Blackstone Westbroek N.V.	2010	14,7	15,6	15,5	20%
Dirkzwager	2010	9,1	13,3	16,1	20%
Pels Rijcken & Droogleever Fortuijn	2010	30,6	c	c	25%
Nysingh advocaten en notarissen	2011	22,9	34,6	32,1	30%
CMS Derks Star Busman	2013	27,0	a	a	30%
Lexence N.V.	2016	5,6	5,6		15%
bouw, industrie, transport en energie					
bouw					
Koninklijke BAM Groep	2008	1,3	9,4	8,3	8%
OVG Real Estate	2008	25,0	c	c	33%
Heijmans N.V.	2010	2,0	a	11,1	12%
Latexfalt	2011	16,7	60,0	a	50%
Croon Elektrotechniek B.V.	2012	0	a	0	10%
industrie					
Océ	2008	3,2	c	c	14%
Heineken Nederland	2009	7,7	21,9	21,9	25%
Merck Sharp & Dohme	2010	19,6	29,4	25,7	40%
Siemens Nederland	2010	4,0	8,2	7,5	10%
PepsiCo Benelux	2011	27,1	a	a	31%
KONE B.V.	2013	22,2	22,2	22,2	30%
GE Benelux	2015	6,7	a	6,7	20%
transport					
Nederlandse Spoorwegen	2008	20,5	c	c	23%
Schiphol Group	2009	20,3	41,2	34,6	30%
Connexxion Holding N.V.	2010	9,1	c	c	25%
Havenbedrijf Rotterdam N.V.	2010	26,1	28,6	15,0	25%
ProRail	2010	25,7	16,7	16,2	30%
Koninklijke Saan	2011	25,0	c	c	25%
PostNL	2013	19,0	25,5	24,0	28%
Luchtverkeersleiding Nederland	2014	0	16,7	0	20%
ANWB	2015	40,0	44,4	40,0	51%
GVB	2015	27,8	27,8	27,8	32%
Havenbedrijf Amsterdam	2015	34,3	33,3	34,3	30%

energie					
Essent	2008	17,0	a	34,2	27%
N.V. Nederlandse Gasunie	2009	5,9	a	14,3	6%
GDF SUEZ Energie Nederland	2014	27,3	a	22,2	25%
Vitens	2014	33,3	40,0	37,5	35%
Alliander	2016	25,4			27%
consultancy – organisatie/HR					
Bain & Company	2008	25,0	a	18,5	30%
Egon Zehnder International	2008	0	33,3	16,7	25%
EY	2008	7,5	14,1	13,6	20%
KPMG	2008	4,7	12,8	12,4	15%
McKinsey & Company	2008	4,7	10,3	11,5	14%
PwC Nederland	2008	7,6	16,5	16,1	18%
Randstad	2008	37,6	31,3	26,3	40%
TNO	2008	18,5	17,7	18,8	30%
&samhoud	2009	12,5	c	a	35%
Boer & Croon	2009	20,0	c	c	27%
De Baak	2009	52,6	a	44,4	50%
De Vroedt & Thierry	2009	25,0	c	c	30%
Deloitte	2009	5,7	9,9	8,6	20%
Higher & Company	2009	5,7	c	c	8%
Twynstra Gudde	2009	19,7	26,1	23,8	30%
Aspecto	2010	0	c	c	50%
Diemen & Van Gestel	2010	50,0	g	g	50%
Ebbinge & Company	2010	14,3	25,0	25,0	20%
IBC Business Consulting	2010	16,7	c	c	15%
Mazars	2010	5,8	a	7,2	10%
Schouten & Nelissen	2010	50,2	73,3	64,7	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	0	0	30%
Confidus	2011	0	g	g	20%
Odgers Berndtson	2011	25,0	25,0	25,0	25%
Partners at Work	2011	a	c	c	30%
SheConsult	2011	100	g	g	100
Sioo	2011	47,1	a	a	21%
USG People	2011	29,2	a	36,4	35%
WS&O Verhaar Eeuwijk	2011	100	g	g	100%
ORMIT Groep	2012	50,0	50,0	50,0	50%
Boyden (v/h NMC Nijssen)	2013	g	g	g	g
Otto Work Force	2014	33,3	100,0	50,0	62%
Computer Futures	2016	0	0		30%
cultuur, media, handel en horeca					
cultuur, media en communicatie					
Mondriaan Fonds ¹	2008	66,7	c	c	50%
Persgroep Nederland	2009	23,7	c	c	24%
Porter Novelli	2009	57,1	c	a	60%
IDTV Live 360	2009	27,3	c	c	30%
Koninklijke Bibliotheek	2010	50,0	a	44,4	45%
Babbage Company	2011	g	g	g	g
NPO	2013	40,0	28,6	40,0	50%
Nationale Postcode Loterij	2015	50,0	66,7	50,0	50%
handel en horeca					
Amsterdam RAI	2009	0	16,7	16,7	20%
De Bijenkorf	2010	29,8	c	c	35%
Hampshire Hospitality (voorheen Eden Hotel Group)	2010	40,9	a	42,3	50%

¹ Gefuseerd met BKVB tot Mondriaan Fonds

Makro	2011	19,4	c	c	28%
Sodexo Nederland	2011	20,0	29,3	32,1	35%
Accor Hospitality Nederland	2011	45,6	43,8	28,8	52%
Beter Bed Holding	2014	33,3	28,6	33,3	30%
Koninklijke Auping	2014	20,7	23,8	25,0	50%
Manutan B.V.	2014	25,0	c	c	15%
Troostwijk Veilingen	2015	33,3	33,3	33,3	30%
schoonmaak en faciliteitair					
Area Reiniging	2010	37,5	c	c	30%
EW Facility Services	2010	38,2	73,2	72,9	50%
financiële instellingen en verzekeraars					
Achmea	2008	16,4	26,0	24,6	30%
Aegon	2008	12,3	13,0	16,7	20%
ASR Nederland	2008	12,9	c	c	25%
De Nederlandsche Bank	2008	24,2	32,0	29,7	32%
Delta Lloyd Groep	2008	15,9	31,1	26,2	30%
ING Nederland	2008	14,0	18,5	19,6	25%
ABN AMRO	2009	15,6	24,8	23,1	30%
APG Groep	2009	8,7	20,4	23,1	16%
FMO	2009	16,7	a	a	30%
CZ	2010	b	42,7	41,3	35%
Deutsche Bank Nederland N.V.	2010	8,1	8,2	10,5	15%
Menzis	2010	41,1	34,8	31,8	38%
PGGM	2011	16,7	34,6	22,2	35%
Robeco	2011	12,3	10,4	12,2	15%
NIBC Bank N.V.	2012	10,0	9,4	10,2	30%
RBS Netherlands	2012	b	c	c	21%
Triodos Bank	2013	25,0	28,6	28,6	40%
Rabobank Nederland	2013	15,2	23,8	18,1	30%
Theodoor Gilissen Bankiers N.V.	2013	33,3	a	25,0	30%
De Lage Landen Internationaal B.V.	2014	0	a	12,3	20%
Rabo Vastgoedgroep	2014	11,8	18,8	12,2	25%
gezondheids- en welzijnszorg					
GgzE	2008	37,5	c	c	60%
Academisch Ziekenhuis Maastricht – medisch specialisten	2009	13,2	22,6	24,9	30%
Academisch Ziekenhuis Maastricht – overige functies	2009	22,6	36,7	42,3	33%
Erasmus MC – medisch specialisten	2009	5,9	16,4	15,2	12%
Erasmus MC – overige functies	2009	50,0	40,7	37,5	50%
Erasmus MC – wetenschappelijke functies	2009	15,9	21,5	20,2	20%
Leids Universitair Medisch Centrum – medisch specialisten	2009	9,3	a	a	15%
Leids Universitair Medisch Centrum – overige functies	2009	37,7	a	a	35%
Leids Universitair Medisch Centrum – wetenschappelijke functies	2009	24,1	a	a	30%
Nationale Vereniging de Zonnebloem	2009	62,5	c	c	50%
UMC Groningen – medisch specialisten	2009	12,4	a	19,8	25%
UMC Groningen – overige functies	2009	26,0	a	32,8	40%
UMC Groningen – wetenschappelijke functies	2009	19,4	a	25,6	30%
UMC St. Radboud – medisch specialisten	2009	7,1	15,7	14,1	20%
UMC St. Radboud – overige functies	2009	29,9	39,1	42,7	40%
UMC St. Radboud – wetenschappelijke functies	2009	21,1	27,6	25,0	30%
UMC Utrecht – medisch specialisten	2009	9,8	21,7	a	23%
UMC Utrecht – overige functies	2009	51,2	43,6	a	50%
UMC Utrecht – wetenschappelijke functies	2009	17,9	25,6	a	23%
Altrecht GGZ	2010	50,0	c	c	50%
AMC	2010	36,2	28,9	26,6	42%

Dimence	2010	35,4	c	c	40%
Flev ziekenhuis	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	68,5	50%
VU MC – medisch specialisten	2010	11,7	15,9	16,9	25%
VU MC – overige functies	2010	29,4	42,9	41,0	38%
VU MC – wetenschappelijke functies	2010	21,9	40,5	37,8	35%
Ziekenhuisgroep Twente	2010	36,3	30,4	29,2	35%
Medisch Spectrum Twente	2011	22,0	a	27,6	30%
Emergis	2011	27,3	a	a	35%
GGz Centraal	2011	27,3	c	c	40%
Fluent Zorgadvies	2011	33,3	c	c	50%
Nederlandse Hartstichting	2011	b	a	a	a
Slotervaartziekenhuis	2011	33,3	c	c	30%
STOP AIDS NOW! – Aids Fonds – Soa Aids Nederland	2011	20,0	83,3	66,7	50%
ZuidOostZorg	2011	66,7	c	c	50%
Zo Kinderopvang & BSO	2014	g	g	g	g
Antes Groep	2014	a	c	a	a
Franciscus Gasthuis & Vlietland	2016	53,6	53,6		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	23,3	21,9	25%
Radboud Universiteit Nijmegen – ondersteunend en beherend personeel	2009	14,8	42,3	33,3	33%
Rijksuniversiteit Groningen – wetenschappelijk personeel	2009	12,9	a	a	22%
Rijksuniversiteit Groningen – ondersteunend en beherend personeel	2009	13,3	a	a	40%
TU Delft – wetenschappelijk personeel	2009	8,2	12,5	11,6	16%
TU Delft – ondersteunend en beherend personeel	2009	27,8	33,8	30,0	33%
TU Eindhoven – wetenschappelijk personeel	2009	4,7	a	9,8	18%
TU Eindhoven – ondersteunend en beherend personeel	2009	33,3	a	42,3	40%
Universiteit van Amsterdam – wetenschappelijk personeel	2009	15,6	a	a	25%
Universiteit van Amsterdam – ondersteunend en beherend personeel	2009	36,6	a	a	40%
Universiteit Leiden – wetenschappelijk personeel	2009	15,7	23,6	23,2	27%
Universiteit Leiden – ondersteunend en beherend personeel	2009	28,6	26,1	24,0	35%
Universiteit van Tilburg – wetenschappelijk personeel	2009	10,1	16,2	17,2	25%
Universiteit van Tilburg – ondersteunend en beherend personeel	2009	31,8	33,3	42,1	36%
Universiteit Twente – wetenschappelijk personeel	2009	7,4	a	15,9	15,4%
Universiteit Twente – ondersteunend en beherend personeel	2009	22,9	a	38,5	31%
Universiteit Utrecht – wetenschappelijk personeel	2009	14,9	21,2	20,3	25%
Universiteit Utrecht – ondersteunend en beherend personeel	2009	35,8	36,4	a	40%

Vrije Universiteit Amsterdam – wetenschappelijk personeel	2009	11,0	19,9	19,4	25%
Vrije Universiteit Amsterdam – management	2009	40,0	47,8	53,3	50%
Avans Hogeschool	2010	32,8	a	39,0	35%
CWI (Centrum voor Wiskunde en Informatica)	2010	4,6	a	9,5	10%
FOM (Fundamenteel Onderzoek der Materie)	2010	9,2	a	13,7	20%
Grafisch Lyceum Utrecht	2010	66,7	c	c	50%
KNAW	2010	9,8	c	c	16%
NIOZ	2010	0	a	a	50%
NWO Werkgever	2010	16,3	a	19,6	28%
NWO Commissies ²	2010	21,9	c	c	40%
Open Universiteit Nederland	2010	10,5	27,5	27,1	26%
Saxion	2010	b	39,0	39,4	50%
Ons Middelbaar Onderwijs	2012	22,9	41,8	36,4	40%
UNESCO-IHE	2015	a	a	a	a
overheid en publieke sector					
Gemeente Almere	2008	12,5	23,1	20,0	30%
Gemeente Amsterdam	2008	32,1	43,6	44,2	45%
Gemeente Den Haag	2008	25,0	36,2	40,0	40%
Kadaster	2008	23,8	31,3	29,7	32%
Politietop divers	2008	11,8	c	c	16%
Rijksoverheid	2008	20,0	33,3	31,0	30%
Algemene Rekenkamer	2009	11,1	c	60,0	30%
Eerste Kamer der Staten-General	2009	0	0	0	30%
Hoogheemraadschap van Delfland	2009	44,4	39,1	43,5	35%
Ministerie van Defensie – burgerpersoneel	2009	10,2	18,5	17,8	24%
Ministerie van Defensie – militair personeel	2009	2,2	5,1	5,0	9%
Nationale Ombudsman	2009	66,7	c	c	65%
Provincie Zuid-Holland	2009	26,4	a	19,5	32%
Sociaal-Economische Raad	2009	22,2	55,6	37,5	33%
Tweede Kamer der Staten-General	2009	17,4	35,0	36,8	35%
UWV	2009	19,0	26,6	26,7	25%
Autoriteit Financiële Markten	2010	24,6	46,3	43,9	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 van Fryslân	2010	0	33,3	25,0	30%
Provincie Noord-Brabant	2010	25,0	a	a	30%
Provincie Overijssel	2010	34,6	26,8	31,7	35%
Provincie Utrecht	2010	28,0	c	c	30%
VNG (Vereniging van Nederlandse Gemeenten)	2010	a	c	c	50,0
Gemeente Enschede	2011	17,2	a	40,5	30%
Gemeente Tilburg	2012	29,2	42,9	30,0	32%
Ministerie van Buitenlandse Zaken	2013	20,7	20,0	23,6	30%
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	2013	36,8	45,8	37,8	40%
Gemeente Rotterdam	2013	20,0	a	34,5	35%
CBR	2014	41,2	44,4	36,8	33%
Ministerie van Infrastructuur & Milieu	2014	28,1	30,3	28,4	30%
Ministerie van Economische Zaken	2015	17,8	19,3	17,8	30%
Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport	2015	44,1	48,6	44,1	40%
Ministerie van Sociale Zaken en Welgelegenheid	2015	37,0	48,2	37,0	40%
Ministerie van Veiligheid en Justitie	2015	31,4	33,6	31,4	30%
Ministerie van Financiën	2015	40,0	a	40,0	30%

² NWO werkgever blijft onderdeel van het charter, maar rapporteert niet meer over het organisatieonderdeel ‘besturen en commissies’.

technologie en telecom

technologie en telecom

Cisco Systems	2008	23,1	a	a	31%
IBM Nederland	2008	5,7	9,9	10,0	20%
KPN	2008	18,7	20,5	18,5	30%
TomTom	2008	23,3	18,2	18,4	30%
Microsoft Nederland	2009	18,2	a	a	20%
Exact	2010	a	c	c	a
Vodafone NL	2011	28,3	34,6	31,0	40%

consultancy ICT/bouw/infra

Accenture	2008	16,1	18,2	16,8	30%
Capgemini Nederland B.V.	2008	13,4	a	26,0	25%
Royal HaskoningDHV ³	2008	3,0 / 9,1	10,3	10,2	20%
Arcadis Nederland	2010	10,5	25,0	26,1	30%
Fluor B.V.	2012	2,6	3,9	2,9	10%
Sogeti Nederland	2015	8,8	9,3	8,8	15%

werkgevers- en werknehmersorganisaties

FNV Vakcentrale	2008	53,8	i	i	50%
VNO-NCW	2008	0	33,3	25,0	30%
Abvakabo FNV ⁵	2009	55,6	i	i	50%
Algemene Onderwijsbond	2009	41,2	a	a	40%
CNV Dienstenbond	2009	0	c	c	33%
CNV Onderwijs ⁴	2009	0	i	i	25%
CNV Politievaorganisatie ACP	2009	33,3	c	c	50%
CNV Publieke Zaak ⁴	2009	0	i	i	25%
CNV Vakcentrale	2009	0	a	a	33%
CNV Vakmensen	2009	0	c	c	25%
FNV Bondgenoten ⁵	2009	40,0	i	i	45%
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	a	38,5	50%
Vereniging FME-CWM	2013	21,7	a	a	40%
VCP Vakcentrale voor professionals	2014	0	c	a	50%
CNV Connectief ⁴	2009	i	57,1	62,5	25%
FNV ⁵	2008	i	60,0	62,5	50%

woningcorporaties

De Alliantie	2010	26,9	c	c	33%
WonenCentraal	2010	50,0	a	42,9	40%
Havensteder	2011	40,0	c	c	40%
Dudok Wonen	2013	52,6	a	63,6	50%
Dunavie	2013	18,2	c	30,0	30%
Haag Wonen	2013	45,5	c	c	50%
Wonen Limburg	2013	37,5	33,3	25,0	41%
Woningstichting Rochdale	2013	34,9	42,1	39,5	50%
Woonstad Rotterdam	2013	10,0	11,1	11,1	50%
Parteon	2013	50,0	a	a	50%
Woonbron	2014	41,7	41,7	41,7	50%

³ Royal Haskoning en DHV Group zijn in 2012 gefuseerd. In de tabel worden voor het startjaar en 2011 de cijfers van Royal Haskoning en DHV Group apart gegeven.

⁴ CNV Publieke Zaak en CNV Onderwijs zijn gefuseerd tot 'CNV Connectief'.

⁵ 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'.

Bron: Monitor Talent naar de Top 2016

- a. Geen gegevens aangeleverd.
- b. Geen gegevens voor het startjaar aangeleverd: hoeft 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.

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:



Caroline Princen

voorzitter

In de periode 2010-2017 lid van de Raad van Bestuur van ABN AMRO waar zij verantwoordelijk was voor People, Regulations & Identity. Daarvoor was zij CEO van Nedstaal B.V. Caroline Princen is commissaris bij Koninklijke FloraHolland. Zij werd in 2008 uitgeroepen tot Topvrouw van het jaar.



Thessa Menssen

Sinds 2012 CFO van Koninklijke BAM Groep. Daarvoor was zij werkzaam als COO en CFO van Havenbedrijf Rotterdam en bekleedde zij diverse functies bij Unilever. Thessa Menssen is commissaris bij PostNL.

In 2013 werd zij uitgeroepen tot Topvrouw van het jaar.



Joop Schippers

Hoogleraar Arbeidseconomie aan de Universiteit Utrecht en expert op het gebied van genderverschillen op de arbeidsmarkt. Eerder lid van de Emancipatieraad en de Visitatiecommissie Emancipatie. Joop Schippers is actief in bestuurlijke en toezichtfuncties, zowel binnen als buiten de Universiteit Utrecht. Won in januari 2013 de UU Publiprijs.

Bijlage 5 Tool monitoring Talent naar de Top

De startmeting en voortgangsmetingen worden afgenoem via de digitale vragenlijst ‘Tool monitoring Talent naar de Top’. Uitgangspunt van deze tool is dat de charterondertekenaars hun gegevens laagdrempelig en gebruiksvriendelijk kunnen aanleveren.

De tool bevat drie gedeelten:

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

De doelstelling voor het aandeel vrouwen naar de top in drie tot vijf jaar wordt eenmalig bij de startmeting ingevoerd. Dit percentage is de richtlijn waartegen de voortgang in de komende jaren wordt afgezet.

Charterondertekenaars leveren hun kwantitatieve gegevens in absolute aantallen aan. De monitoringtool rekent op basis van uniforme definities de absolute aantallen om naar percentages. De kwalitatieve criteria betreffen de performance van de organisatie op het gebied van diversiteit en wordt op een oplopend niveau van ontwikkeling geduid, van 'beginner' tot 'excellent beheersend'. Excellent beheersend wordt afgeleid van wat organisaties die excelleren op het gebied van m/v-diversiteit kenmerkt. De tool biedt ruimte voor een korte tekstuele toelichting per onderwerp. Tevens kan een ondertekenaar uitgebreide plannen aan de commissie Monitoring Talent naar de Top voorleggen, hetgeen door de commissie wordt gestimuleerd.



TALENT NAAR DE TOP

CHARTER



PREAMBULE

Doelestellings

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

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

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

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

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

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

Noodzaak tot behoud van vrouwelijk talent in Nederland

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

Dit Charter richt zich echter specifiek op behoud van vrouwelijk talent gezien de achterstand van Nederland ten opzichte van de internationale situatie op het gebied van arbeidsparticipatie van vrouwen in de hogere managementlagen, raden van bestuur en raden van commissarissen en/of toezicht¹.

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

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

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

² Diversiteitsladder 2007, *Resultaten van een onderzoek naar de genderdiversiteit in de top van Nederlandse ondernemingen*. Woman Capital

De Taskforce is ervan overtuigd dat werkgevers die talent niet ten volle benutten in de toekomst hun concurrentiepositie verliezen. Bedrijven met een diverse samenstelling van de top presteren structureel beter op belangrijke criteria zoals groei en innovatie³ dan branchegenoten met minder diversiteit aan de top. Er bestaat een positieve correlatie tussen diversiteit aan de top en financiële prestaties⁴.

Cultuurverandering

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

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

Overheid

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

Vrijwillig, maar niet vrijblijvend

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

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

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

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

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

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

Internationaal onderzoek toont aan dat pas wanneer 30% van een bepaalde minderheid vertegenwoordigd is, deze minderheid als 'gewoon' wordt gezien. Zo geldt dat er in een groep van tien personen ten minste drie vrouwen vertegenwoordigd moeten zijn⁵ voordat vrouwen als een normaal onderdeel van de groep worden beschouwd en behandeld. Bij het opstellen van een relevant diversiteitsbeleid is het naar onze mening belangrijk bovenstaande in gedachten te houden.

Rapportage

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

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

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

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

⁵ Men and Women of the Corporation (1997). Rosabeth Moss Kanter

CHARTER “TALENT NAAR DE TOP”

Ondertekenaars verklaren het volgende:

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

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

Catalogus bij Charter: best-practicebepalingen en casestudies zijn gepubliceerd op de website: www.talentnaardetop.nl

Getekend voor akkoord,

Naam: _____

Organisatie: _____

Plaats: _____

Datum: _____

Bijlage 7 Toelichting gehanteerde begrippen

Top Raad van bestuur/directie en de twee hiërarchische lagen daaronder.

Subtop De derde en vierde hiërarchische laag onder de raad van bestuur/directie.

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.
- Merens, A., Henderikse, W. en Pouwels, B. (2015). *Door het glazen plafond. Naar effectieve maatregelen voor meer vrouwen aan de top.* Beleid en Maatschappij, 1, 6-31.
- Pouwels, B. en Henderikse, W. (2013). *Het zingt rond. Monitor Talent naar de Top 2012.* Zeist: VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B. en Henderikse, W. (2014a). *Talent telt in de top. Monitor Talent naar de Top 2013.* Zeist: VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B. en Henderikse, W. (2014b). *Waar een wil is, is een weg. Bedrijvenmonitor 2013.* Zeist: VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B. en Henderikse, W. (2015a). *De aanhouder wint. Monitor Talent naar de Top 2014.* Zeist: VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B. en Henderikse, W. (2015b). *Topvrouwen in de wachtkamer. Bedrijvenmonitor 2012-2015.* Zeist: VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B. en Henderikse, W. (2015a). *De aanhouder wint. Monitor Talent naar de Top 2014.* Zeist: VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B. en Henderikse, W. (2015b). *Topvrouwen in de wachtkamer. Bedrijvenmonitor 2012-2015.* Zeist: VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B. en Henderikse, W. (2016a). *Charterbedrijven zetten de toon: ambitie en commitment werken. Monitor Talent naar de Top 2015.* Zeist: VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B. en Henderikse, W. (2016b). "Waiting on the World to change." *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016.* Zeist: VanDoorneHuiskes en partners.
- Randøy, T. (2006). *A Nordic perspective on corporate board diversity.* Kristiansan: Agder University College.

Voetnoten

¹ 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.

² Met ‘topfuncties’ worden de raad van bestuur/directie en de twee hiërarchischelagen daaronder bedoeld. Zie ook bijlage 7.

³ De gemiddelde aandelen vrouwen in de top, subtop en totale organisatie zijn gewogen gemiddelden. Bij de berekening van het gewogen gemiddelde is rekening gehouden met de omvang van de top, subtop en organisatie. Het gewogen gemiddelde is als volgt berekend:

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

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

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

⁴ De Monitor 2016 neemt voor de vergelijking van het percentage vrouwen in de top alle organisaties mee die in 2015 én 2016 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 2015 dat gerapporteerd wordt in de Monitor 2016 kan iets afwijken van het percentage voor 2015 uit de Monitor 2015. Dit verschil ontstaat doordat de groep organisaties waarover gerapporteerd wordt in de periode 2015 – 2016 iets anders van samenstelling is dan de groep waarover gerapporteerd wordt in de periode 2014 – 2015. Nieuwe organisaties hebben zich in de tussentijd bij het charter aangesloten, andere hebben het charter verlaten. Ook hebben enkele organisaties in 2016 de tool niet ingevuld. In de Monitor 2015 (Pouwels en Henderikse, 2016a) werden alle organisaties gevuld die de tool hebben ingevuld in 2014 en 2015.

⁵ Het gemiddelde streefcijfer is een gewogen gemiddelde. Bij de berekening van het gewogen streefcijfer wordt rekening gehouden met de omvang van de top (zie ook noot 2).

⁶ De bivariate correlatie tussen het aandeel vrouwen in de top en de omvang van de top bedraagt in 2016 $r = -.28$; $p < .001$, $n=145$; de bivariate correlatie tussen het aandeel vrouwen in de subtop en de omvang van de subtop bedraagt in 2016 $r = -.19$; $p < .026$, $n=141$.

⁷ Op 7 februari jl. heeft de Eerste Kamer ingestemd met de handhaving van het wettelijk streefcijfer voor een evenwichtige vrouw/man verdeling in het bestuur van ondernemingen. Dat betekent dat de 5000 ondernemingen die onder de Wet bestuur en toezicht vallen, dienen te blijven streven naar een verdeling

waarbij tenminste 30% van de zetels door vrouwen (en ten minste 30% van de zetels door mannen) wordt bezet in het bestuur en de raad van commissarissen.

⁸ Sinds 1 januari 2016 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 De gemiddelde aandelen vrouwen in de rvb, rvc en rvt zijn gewogen gemiddelden. Voor de vergelijking van de percentages vrouwen in de rvb, rvc en rvt tussen 2015 en 2016 zijn alleen organisaties meegenomen die zowel in 2015 als in 2016 de tool hebben ingevuld zodat veranderingen worden veroorzaakt door veranderingen *binnen* deze groep charterorganisaties en niet door veranderingen in de samenstelling van het charter.

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

¹¹ De gemiddelde aandelen vrouwen in de rvb en rvc van grote vennootschappen die onder de Wbt vallen, zijn gewogen gemiddelden. Voor de vergelijking van de percentages tussen 2015 en 2016 zijn alleen grote vennootschappen meegenomen die zowel in 2015 als in 2016 de tool hebben ingevuld zodat veranderingen worden veroorzaakt door veranderingen *binnen* deze groep grote vennootschappen en niet door veranderingen in de samenstelling van het charter.

¹² De percentages uit de Bedrijfvenmonitor zijn ongewogen gemiddelden.

¹³ 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.

¹⁴ De Monitor 2016 neemt voor de ontwikkeling van de inzet en het functioneren alle organisaties mee die in 2015 én 2016 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.

¹⁵ Variantieanalyse met post hoc analyses tonen geen significante sectorverschillen.

¹⁶ Voor de ontwikkeling van de inzet en het functioneren zijn alle organisaties meegenomen die in 2013, 2014, 2015 én 2016 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.

¹⁷ De analyse 2008-2015 laat zien dat de verschillende dimensies van beleid onderling hoog correleren. Voor alle bivariate correlaties geldt: $.68 < r < .79$, $p=.000$. De laagste correlatie zien we tussen klimaat en strategie en management, waarvoor geldt $r = .53$, $p=.000$. De dimensies lijken samen één factor te vormen ('m/v-diverseitsbeleid'; als onderscheidend van bijv. 'milieubeleid' of 'beloningsbeleid'). Als bedrijven veel doen op het ene vlak, doen ze ook veel op de andere vlakken en andersom. De totale schaal van m/v-diverseitsbeleid heeft een positief effect (.25) op de groei van het aandeel vrouwen in de top.