

# **Charterbedrijven zetten de toon: ambitie en commitment werken**

## **Monitor Talent naar de Top 2015**



Charterbedrijven zetten de toon: ambitie en commitment werken

## Monitor Talent naar de Top 2015

Babette Pouwels, Wilma Henderikse

commissie Monitoring Talent naar de Top | VanDoorneHuiskes en partners

Zeist, mei 2016

De Monitor Talent naar de Top 2015 is door de commissie Monitoring Talent naar de Top uitgebracht in samenwerking met VanDoorneHuiskes en partners.

© VanDoorneHuiskes en partners, Zeist 2016

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

commissie Monitoring Talent naar de Top  
Website [www.commissiemonitoring.nl](http://www.commissiemonitoring.nl)  
E-mail [info@commissiemonitoring.nl](mailto: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. Uitgangspositie van de nieuwe charterondertekenaars 2015	13
4. Verschillen tussen organisaties	14
5. Vrouwen in de raad van bestuur en raad van commissarissen	16
6. Trends en ontwikkelingen bij charterondertekenaars tussen 2008 en 2015	24
7. M/V-diversiteitsmanagement: inzet en functioneren	26
8. Aansprekende voorbeelden	41
9. Conclusies	44
10. Aanbevelingen	45
Summary	47
Bijlagen	
Bijlage 1 Profiel van de charterondertekenaars	49
Bijlage 2 Ontwikkelingsniveaus per dimensie 2014 en 2015	52
Bijlage 3 Charterondertekenaars naar startjaar, aandeel vrouwen in de top en doelstelling monitoringjaar 2015	54
Bijlage 4 Samenstelling commissie Monitoring Talent naar de Top	61
Bijlage 5 Tool monitoring Talent naar de Top	62
Bijlage 6 Charter Talent naar de Top	63
Bijlage 7 Toelichting gehanteerde begrippen	71
Literatuur	72
Noten	73

## Voorwoord

Met genoegen presenteert de commissie Monitoring Talent naar de Top u hierbij haar rapport over het monitoringjaar 2015. Charterondertekenaars laten ons jaarlijks zien wat ze bereikt hebben op het gebied van man/vrouw-diversiteit en waar ze naar toe willen. Je doel bepalen en afspraken maken over hoe je dat doel wilt bereiken werkt. Dat laten de resultaten van de monitor ook dit jaar weer zien want het aandeel vrouwen in de top en subtop van charterorganisaties is opnieuw verder toegenomen.

Ik ben er van overtuigd dat diversiteit belangrijk is. Voor bedrijven en voor de samenleving. Mannen en vrouwen zijn anders en hebben verschillende kwaliteiten. Het onderkennen van de verschillen en het benutten van de variatie aan specifieke eigenschappen is de kracht van een diverse organisatie. Diversiteit is ook leuk, het geeft mij energie en het geeft kansen. Het zorgt voor beweging en voor creativiteit. Daarom heb ik het voorzitterschap van de commissie Monitoring Talent naar de Top met genoegen op mij genomen.

Naar aanleiding van de resultaten van de Bedrijvenmonitor Wet bestuur en toezicht hebben we vorig jaar moeten constateren dat het aandeel vrouwen in rvb's en rvc's van grote bedrijven te weinig is toegenomen. Voor een grote achterhoede van bedrijven is het streefcijfer van 30% m/v nog ver weg. Het charter laat zien dat commitment en ambitie helpen om het wettelijk streefcijfer te realiseren. Charterorganisaties hebben dit jaar hun koploperspositie met vrouwen in bestuur en toezicht versterkt. Veel meer organisaties zouden het voorbeeld van charterondertekenaars moeten volgen en zich aansluiten bij het charter. Dat werkt!

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 de start hebben 257 organisaties het charter ondertekend.

De Monitor Talent naar de Top 2015 toont de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top van charterondertekenaars in 2015 en beschrijft de inspanningen die charterorganisaties leveren om de doorstroom van vrouwen naar de top in hun organisatie te stimuleren. Op basis van de monitor worden ook aansprekende voorbeelden gepresenteerd die andere organisaties kunnen inspireren.

### **Aandeel vrouwen in top en subtop blijft stijgen**

Opnieuw groeit het aandeel vrouwen in de top en subtop van charterorganisaties.<sup>1</sup> Het aandeel vrouwen in de top is dit jaar gestegen van gemiddeld 20,9% eind 2014 naar 21,5% eind 2015. vergeleken met vorig jaar is de opwaartse trend iets minder uitgesproken. Het aandeel vrouwen in de top is bij iets meer dan de helft van de charterorganisaties toegenomen (57%). Vorig jaar was dat het geval bij twee derde van de charterondertekenaars. Het aandeel vrouwen in de subtop is van 2014 op 2015 met bijna 1 procentpunt gestegen tot 26,3%. Het gemiddelde aandeel vrouwen in de totale organisatie (42,8) is ook licht gestegen.

Nog altijd zijn bij werkgevers- en werknemersorganisaties, in de handel, horeca en schoonmaak en in de sector cultuur, media en communicatie vrouwen het best vertegenwoordigd in de top. Dit jaar hebben organisaties in de sector HR- en organisatieconsultancy met 15,4% het laagste percentage vrouwen in de top. Opvallende stijger op de ranglijst is de sector bouw, industrie, transport en energie. Met 18,5% vrouwen in de top komt deze sector dichter in de buurt bij het chartergemiddelde van 21,5%.

### **Charterorganisaties versterken hun koploperspositie met vrouwen in de rvc**

Charterondertekenaars zijn de afgelopen jaren duidelijk koplopers op weg naar een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen in het bestuur van grote ondernemingen. In 2015 hebben zij deze positie voor de rvc verder versterkt. De Wet bestuur en toezicht regelt dat grote vennootschappen er naar moeten streven dat ten minste 30% van de zetels in de raden van bestuur (rvb) en raden van commissarissen (rvc) wordt bezet door vrouwen en ten minste 30% door mannen. Voor charterondertekenaars geldt dat vrouwen in 2015 gemiddeld 21,1% uitmaken van de raad van bestuur (rvb), 26,3% van de raad van commissarissen (rvc) en 36,6% van de raad van toezicht (rvt). In 2015 kent 43,0% van de rvb's van charterorganisaties een evenwichtige (30%) m/v-verdeling. Datzelfde geldt voor 35,6% van de rvc's en maar liefst 71,8% van de rvt's.

Opvallend is de sterke toename van het aantal charterorganisaties met een evenwichtig verdeelde rvc: in 2014 kende nog slechts 20,3% van de rvc's een evenwichtige verdeling. Grootschalig onderzoek onder de grote bedrijven die aan de Wet bestuur en toezicht moeten voldoen, laat zien dat het aandeel vrouwen in de rvb en rvc in Nederland fors lager ligt: gemiddeld hebben grote bedrijven 9,6% vrouwen in de rvb en 11,2% in de rvc.

#### [Charterorganisaties scoren elk jaar hoger op m/v-diversiteitsbeleid: inzet en functioneren](#)

Charterorganisaties blijven zich ontwikkelen. Jaarlijks wordt het m/v-diversiteitsbeleid van organisaties doorgelicht op zes dimensies, te weten leiderschap, strategie en management, HR-management, communicatie, kennis en vaardigheden en klimaat. Net als voorgaande jaren scoren organisaties ook dit jaar weer hoger op alle dimensies. De ontwikkeling is het meest zichtbaar op het gebied van communicatie. Waar veel organisatie vorig monitorjaar een stap maakten op het gebied van HR-management en klimaat, zien we in 2015 vooral ontwikkeling op het gebied van strategie en management en kennis en vaardigheden.

Net als vorig jaar maakten veel organisaties ook een ontwikkelingsstap door op het gebied van leiderschap. Veel organisaties bereikten dit jaar het hoogste niveau, de beheersingsfase. Weinig organisatie bevinden zich in 2015 nog op de laagste niveaus.

#### [Organisaties die langer verbonden zijn aan het charter hebben beter beleid](#)

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](#)

Beter beleid draagt bij aan een hoger percentage vrouwen in de top. Kijken we naar de effectiviteit van maatregelen ten behoeve van meer vrouwen aan de top, dan blijkt dat het aandeel vrouwen in de top sterker toe neemt in organisaties waar het m/v-diversiteitsbeleid verder is ontwikkeld. Vooral leiderschap, strategie en management, kennis en vaardigheden en klimaat blijken effectief: organisaties waar beleid op deze dimensies verder ontwikkeld is, slagen er beter in meer vrouwen in de top te krijgen.

#### [Ambitieuze streefcijfers en plannen](#)

De grootste ontwikkeling zien we bij charterorganisaties die op het moment dat zij het charter ondertekenen en ambitieuze streefcijfers opstellen voor de toekomst en de ambitie hebben om nieuwe plannen te ontwikkelen voor m/v-diversiteitsbeleid. Gedurende deelname aan het charter ontwikkelen zij zich zichtbaar op alle dimensies van m/v-diversiteitsbeleid, wat bijdraagt aan de groei van het aandeel vrouwen in de top. Organisaties die bij de start van deelname aan het charter hun streefcijfers al behaald hebben, maken niet of nauwelijks nog ontwikkelingen door. Bij de laatste groep gaat het voor een deel om organisaties die hoge streefcijfers hebben vastgesteld en ook hoge percentages vrouwen in de top

hebben (meer dan 30%). Voor een deel gaat het echter ook om organisaties met minder hoge streefcijfers. Ambitie en commitment lijken essentieel voor een doorgaande ontwikkeling.

### Aansprekende voorbeelden van charterondertekenaars

De commissie Monitoring Talent naar de Top heeft zeven charterorganisaties geselecteerd als ‘aansprekend voorbeeld’. Deze aansprekende voorbeelden hebben in 2015 goed gepresteerd op het gebied van m/v-diversiteit. Dit jaar zijn dat Dudok Wonen, gemeente Enschede, Kennedy Van der Laan, MSD Nederland, PostNL, Schiphol Group en Vitens.

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

Op basis van de uitkomsten van de Monitor 2015 doet de commissie Monitoring Talent naar de Top de volgende aanbevelingen.

#### Aanbeveling aan de stichting Talent naar de Top

1. Het Charter Talent naar de Top werkt: een langjarige ambitie en commitment om aan die ambitie te werken maken wezenlijk verschil. Voor niet-ondertekenaars is het een gemiste kans. Bedrijven die een achterstand hebben kunnen leren van de aanpak van charterondertekenaars. Aan stichting Talent naar de Top wordt aanbevolen meer bedrijven te verleiden het charter te ondertekenen en met name te werven onder organisaties die achterblijven met betrekking tot het realiseren van m/v-diversiteit; zij zijn aan zet.

#### Aanbevelingen aan de ondertekenaars van het charter

2. De resultaten van de monitor laten zien dat strategie en management het terrein is waar charterondertekenaars zich nog verder kunnen ontwikkelen. Groei van het aandeel vrouwen in de top vergt concreet beleid en maatregelen door de organisatie heen. Het aandeel vrouwen in de top mag niet afhankelijk worden van het commitment van individuen. Waar het om draait is verankering in de lijn, het institutionaliseren van beleid en het terugkoppelen van de resultaten ten aanzien van het realiseren van de diversiteitsdoelstellingen via de managementcyclus.

3. Er is een groep bedrijven die het charter ondertekenen op het moment dat zij hun streefcijfer hebben gerealiseerd. Zij willen hun bestaande beleid continueren en het gerealiseerde aandeel vrouwen in de top bestendigen. Deze organisaties ontwikkelen zich vaak niet meer verder. De commissie adviseert deze organisaties hun ambitie te verhogen en te streven naar verbetering van beleid. De commissie vraagt charterondertekenaars die langdurig bij het charter zijn aangesloten en succesvolle resultaten hebben gerealiseerd aangesloten te blijven bij het charter opdat zij een voortrekkersrol kunnen vervullen en anderen van hen kunnen leren.

### Aanbeveling aan bedrijven

4. Tot nu toe heeft het Nederlandse bedrijfsleven als geheel nog geen opzienbarende voortgang geboekt met het realiseren van een evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de rvb en rvc, zoals het wettelijke streefcijfer voorstaat. Het Charter Talent naar de Top toont dat charterorganisaties ook op dit punt uitmuntende resultaten hebben geboekt. Bedrijven die achterblijven worden aangemoedigd zich aan te sluiten bij het charter. Want het werkt.

### Aanbeveling aan de politiek

5. De impuls van minister Bussemaker en voorzitter de Boer van VNONCW om de Top200 van grootste bedrijven aan te moedigen om het streefcijfer van 30% m/v in de rvb en rvc te realiseren heeft effect gehad voor de rvc. De commissie beveelt de politiek aan om zich nu te richten op de rvb en beleid te ontwikkelen dat zich richt op toename van het aandeel vrouwen hierin. Charterorganisaties dienen hierbij nadrukkelijk als voorbeeld. Blijf initiatief ondersteunen, leg de lat hoog en focus op ambities, bijvoorbeeld ook ten aanzien van diversiteit als aandachtspunt in de Corporate Governance Code.

### Aanbeveling aan executive searchbureaus

6. Op initiatief van Talent naar de Top hebben executive searchbureaus een code ondertekend waarbij zij zich committeren aan een actieve rol in het benoemingsproces bij hun opdrachtgevers, gericht op het bevorderen van vrouwen in topposities. Zij streven naar een minimumpercentage vrouwen op de ‘long lists’ en het goed begeleiden van de vrouwelijke kandidaten in het gehele proces. De commissie beveelt de searchbureaus aan hun ambitie te verhogen door nu ook bij te dragen aan een hoger aandeel vrouwen op de shortlist.

### Aanbevelingen aan vrouwen en mannen

7. Het loopt niet storm met het benoemen van vrouwen in de top van rvb’s en rvc’s. ‘*Leven is het meervoud van Lef*’ zegt Loesje. Vrouwen die de ambitie hebben een bestuurlijke functie te vervullen wordt gevraagd geduld te hebben en onverkort vast te houden aan hun ambitie, zodat de druk van een groot aanbod van getalenteerde vrouwen blijft bestaan.

Vrouwen zijn een mannenzaak. Meer diversiteit in de top vraagt om betrokkenheid en inzet van mannen die zich sterk maken voor dit thema en met het benoemen van vrouwen in de top explicet hun bijdrage leveren aan m/v-diversiteit.

### Aanbeveling voor verder onderzoek

8. Charterorganisaties vormen een voorhoede voor wat betreft het realiseren van m/v-diversiteit in de top. Hoe kunnen meer bedrijven verleid worden het charter te ondertekenen? Dat vraagt om het analyseren van keuze- en beslissingsprocessen van bedrijven inzake diversiteit en het identificeren van verleidingsstrategieën die bedrijven nu en in de toekomst over de streep kunnen trekken om werk te maken van diversiteit en zich aan te sluiten bij het charter.

## **1. Meer vrouwen naar de top**

### **Monitor Talent naar de Top 2015**

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). 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 257 organisaties het charter ondertekend.

De Monitor Talent naar de Top 2015 laat zien hoe de charterondertekenaars er in 2015 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 2015 staan de volgende vragen centraal:

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

### **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 205 organisaties<sup>2</sup> gevraagd de monitoringtool over 2015 in te vullen. 175 van hen hebben daar gehoor aan gegeven. Twee organisaties zijn in 2015 gefuseerd met een andere charterondertekenaar en doen onder de nieuwe organisatie aan de monitor mee. Eén organisatie is tussentijds uitgetreden. De netto respons voor de monitor over 2015 komt daarmee op 86%. Samen hebben deze 175 organisaties 735.861 werknemers, waarvan 15.868 in topfuncties. Onder de 175 charterondertekenaars uit 2015 bevinden zich 12 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

Met het tekenen van het Charter Talent naar de Top 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 2014 als 2015 de monitoringtool hebben ingevuld.

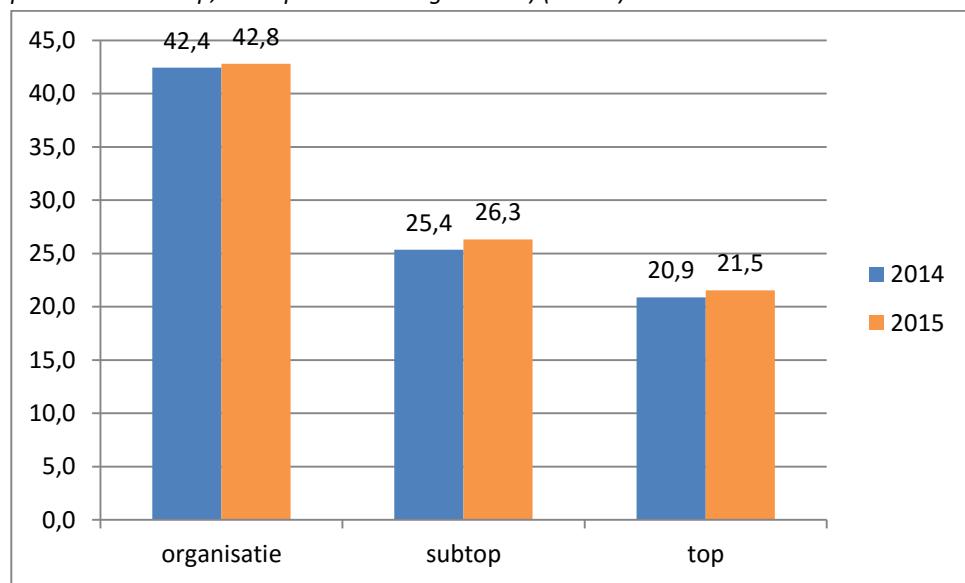
### Het aandeel vrouwen in de top en subtop stijgt

De charterorganisaties wisten in 2015 opnieuw een groei te realiseren van het aandeel vrouwen in de top en subtop. Het gemiddelde aandeel<sup>3</sup> vrouwen in de top steeg met 0,6 procentpunt van 20,9% in 2014 naar 21,5 in 2015 (figuur 1). Dat is een iets lichtere stijging dan van 2014 op 2015, toen het aandeel vrouwen in de top met 1,1 procentpunt toenam.<sup>4</sup> Er zijn wél verschillen in ontwikkeling tussen de organisaties: bij 57% nam het aandeel vrouwen in de top toe, bij 28% daalde het, en bij 15% bleef het gelijk. vergeleken met vorig jaar is de opwaartse trend minder uitgesproken. Er zijn ook meer organisaties waar het aandeel vrouwen in de top daalde in plaats van steeg. In 2014 nam het percentage vrouwen in de top in 17% van de organisaties af. In 2015 hadden vijf charterondertekenaars (3,2%) (nog) geen vrouw in de top.

Uit figuur 1 blijkt dat het gemiddelde aandeel vrouwen in de *subtop* van 2014 op 2015 is toegenomen van 25,4% naar 26,3%. Dat is een stijging van 0,9 procentpunt. Dat is vergelijkbaar met de meting van vorig jaar. Een voldoende grote subtop is van belang om op de langere termijn te zorgen voor een substantiële stijging van het aandeel vrouwen in de top. Voor de toekomst lijken er dus voldoende potentiële vrouwen voor de top aanwezig. In hoofdstuk 6 wordt de trend in de tijd vanaf 2008 meer gedetailleerd beschreven.

In enkele organisaties hebben één of meer vrouwen 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 3,4% van de werknemers uit de top en eveneens voor 3,4% van de werknemers uit de subtop. Uit figuur 1 blijkt verder dat het gemiddelde aandeel vrouwen in de totale organisatie (42,8%) eveneens is gestegen van 2014 op 2015, zij het heel licht (+0,4 procentpunt).

*Figuur 1 Aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie, 2014 - 2015 (in procenten van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) (n=155)*



Bron: Monitor Talent naar de Top 2015

#### De helft van de charterondertekenaars heeft het eigen streefcijfer gehaald

De charterondertekenaars stellen streefcijfers vast voor het percentage vrouwen dat zij binnen een vastgestelde termijn in de top willen realiseren. De meeste organisaties hanteren daarvoor een termijn van vier of vijf jaar. De streefcijfers van de charterorganisaties lopen op dit moment uiteen van 6% tot 60%. Het streefcijfer dat organisaties vaststellen op het moment dat ze het charter ondertekenen, is gemiddeld 21,4%. De helft van de charterorganisaties (49,0%) heeft dit streefcijfer inmiddels behaald. De meeste van hen (81,6%) hebben vervolgens een nieuw – hoger – streefcijfer vastgesteld. In 2015 bedraagt het gemiddelde streefcijfer 25,6% voor het jaar 2016.<sup>5</sup>

### 3. Uitgangspositie van de nieuwe charterondertekenaars 2015

In 2015 ondertekenden dertien nieuwe organisaties het charter. Twaalf van hen namen dit jaar deel aan de startmeting. De nieuwe charterondertekenaars hebben vergeleken met de bestaande ondertekenaars gemiddeld veel meer vrouwen in de top (27,1% tegen 21,5%) en hun streefcijfer is ook hoger (32,9% in 2017 voor de nieuwe ondertekenaars tegen 25,6% in 2016 voor de bestaande groep). Op twee na hebben alle nieuwe ondertekenaars streefcijfers vastgesteld van minimaal 30%. Opvallend is dat meer dan de helft van de nieuwe ondertekenaars (58%) dit streefcijfer al behaald heeft op het moment van ondertekening.

De nieuwe charterorganisaties hebben vergeleken met de andere organisaties ook iets hogere percentages vrouwen in de subtop (29,6% respectievelijk 26,3%), maar iets lagere percentages vrouwen in de totale organisatie (41,6% respectievelijk 42,8%).

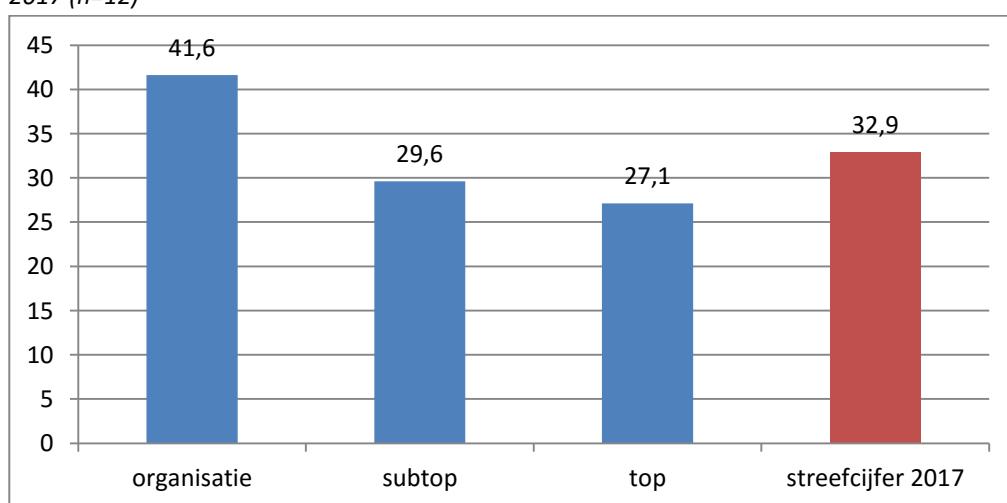
#### Het werk is in volle gang

Volgens de monitorgegevens zijn de meeste nieuwe ondertekenaars de oriëntatiefase op het gebied van m/v-diversiteitsbeleid ruimschoots voorbij. Bij veel van hen is het werk inmiddels in volle gang: het m/v-diversiteitsbeleid is bovengemiddeld ontwikkeld en de uitvoering is - naar eigen zeggen - van bovengemiddeld niveau.

We merken op dat de motivatie van nieuwe ondertekenaars om zich bij het charter aan te sluiten voor een aantal van hen niet zo zeer is meer vooruitgang te boeken, als wel het bestaande m/v-diversiteitbeleid voort te zetten en het gerealiseerde aandeel vrouwen in de top te behouden.

Onder de nieuwe organisaties van 2015 bevinden zich onder andere vijf ministeries.

Figuur 2 Aandeel vrouwen in de top, subtop, en totale organisatie van de nieuwe charterondertekenaars, eind 2015 (in procenten van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) en gemiddeld streefcijfer in 2017 (n=12)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2015

#### 4. 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. Ook kan de mate waarin een organisatie te maken heeft met krimp of groei van het personeelsbestand van betekenis zijn. 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 grootste organisaties – met meer dan 5.000 werknemers – hebben relatief weinig vrouwen in de top, subtop en totale organisatie. Opvallend is het lage aandeel vrouwen in de subtop (24,4%) in verhouding tot het aandeel vrouwen in de top (20,8%) bij de grootste organisaties.

De grootste toename van het aandeel vrouwen in de top tussen 2014 en 2015 wordt gerealiseerd door organisaties met 1.000 tot 5.000 werknemers. Zij wisten het percentage vrouwen in de top met 1,2 procentpunt te verhogen. De toename van het aandeel vrouwen in de *subtop* is het grootst in middelgrote organisaties van 250 tot 1.000 werknemers, namelijk 2,5 procentpunt.

Tabel 1 Organisatieomvang naar aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie, 2015 (in procenten van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) (n=155)

	werknemers				
	< 250	250-999	1000-4999	5000+	totaal
aandeel vrouwen in de organisatie	52,6	42,2	44,8	41,9	<b>42,8</b>
aandeel vrouwen in de subtop	41,1	30,5	29,7	24,4	<b>26,3</b>
aandeel vrouwen in de top	25,7	20,4	22,1	20,8	<b>21,5</b>

Bron: Monitor Talent naar de Top 2015

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

Als de top groter is, zijn er meer kansen om een vrouw te benoemen, zo wordt vaak gedacht. Er zijn immers meer posities te vergeven en de kans dat er een plaats in de top vrij komt, is groter. Wat daarbij vaak vergeten wordt, is dat bij een grotere omvang van de top ook meer vrouwen nodig zijn in absolute zin, om hetzelfde percentage te behalen als bij een kleinere top. In een top van drie personen, leidt het benoemen van één vrouw tot een aandeel van 33,3%, terwijl er in een top van 12 personen vier vrouwen nodig zijn om hetzelfde percentage te bereiken.

De analyses uit de Monitor Talent naar de Top laten keer op keer 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 2015 is dat het geval.<sup>6</sup> Internationaal onderzoek laat op dit gebied echter geen consistent beeld zien (Randøy, 2006; Pouwels en Henderikse, 2015a, Pouwels en Henderikse, 2015b). Bij de bedrijvenmonitor, waar niet de

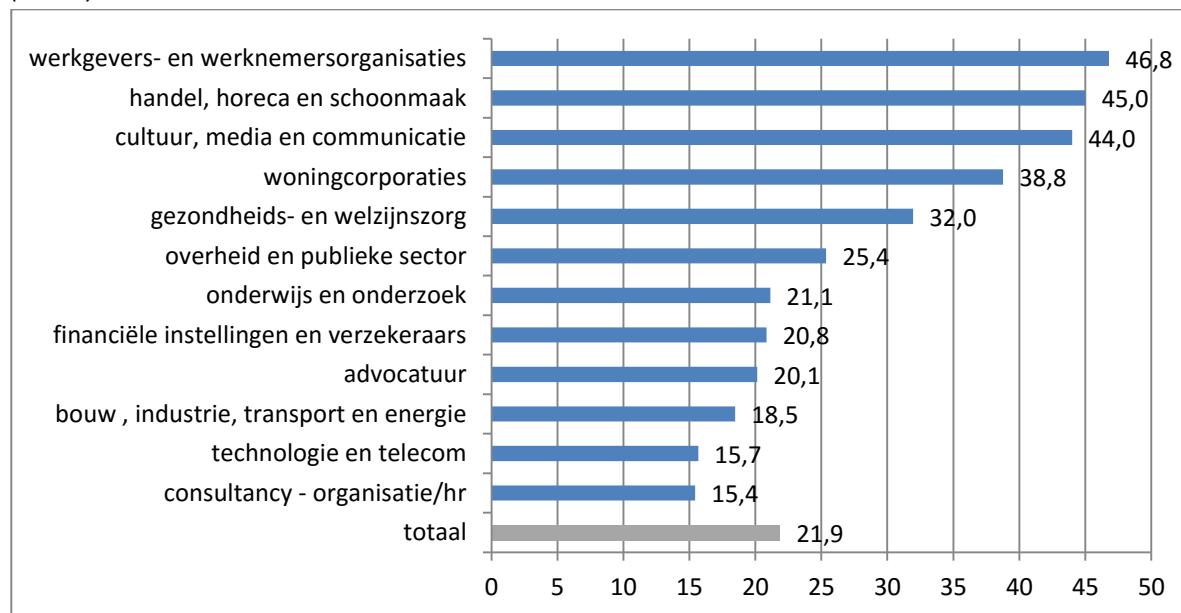
top, maar uitsluitend het bestuur wordt onderzocht, zien we echter een omgekeerd beeld: het aandeel vrouwen in het bestuur is hoger naarmate de omvang van het bestuur *groter* is. Opgemerkt moet worden dat ‘het bestuur’ en ‘de top’ niet één op één vergelijkbaar zijn. De top omvat meer dan het bestuur alleen en is in het algemeen een stuk groter. De omvang van de top varieert bij charterondertekenaars van 2 tot 1129 personen, met een gemiddelde van 91 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 (46,8%), gevolgd door de sector handel, horeca en schoonmaak (45,0%), de sector cultuur, media en communicatie (44,0%) en de woningcorporaties (38,8%). Deze percentages liggen ruim boven het chartergemiddelde van 21,9%. De sector consultancy - organisatie/HR heeft met 15,4% het laagste percentage vrouwen in de top, gevolgd door de technologie en telecom (15,7%). De sector bouw/industrie/transport en energie, vorig monitoringjaar nog hekkensluiter, komt met 18,5% vrouwen in de top meer en meer in de buurt van het chartergemiddelde. Deze traditioneel ‘mannelijke’ sector had in het verleden een gering aandeel vrouwen in de top en een lager aandeel vrouwen in het totale personeelsbestand. Verhoudingsgewijs doet deze sector het qua aandeel vrouwen in de top niet slechter dan de andere sectoren (figuur 3).

Opgemerkt moet worden dat sommige sectoren hier zijn samengevoegd tot een grotere, gecombineerde sector, zoals de sectoren bouw, industrie, transport en energie. Dat is gebeurd vanwege het geringe aantal charterondertekenaars in bepaalde sectoren. Bijlage 1 geeft het aantal charterorganisaties in elke sector.

*Figuur 3 Aandeel vrouwen in de top naar sector, 2015 (in procenten van het totaal aantal personen in de top) (n=175)*



Bron: Monitor Talent naar de Top 2015

## **5. Vrouwen in de raad van bestuur en raad van commissarissen**

Met de Wet bestuur en toezicht (Wbt), die sinds 1 januari 2013 geldt, wordt gestreefd naar een evenwichtig aandeel van vrouwen en mannen in de raad van bestuur (rvb) en de raad van commissarissen (rvc) van grote vennootschappen. In de wet is vastgelegd dat zowel het bestuur als de rvc van grote bv's en nv's ten minste uit 30% vrouwen en 30% mannen moet bestaan.<sup>7</sup> 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 is aan de charterorganisaties gevraagd hoe de zetels in het bestuur en toezichthoudend orgaan zijn verdeeld.

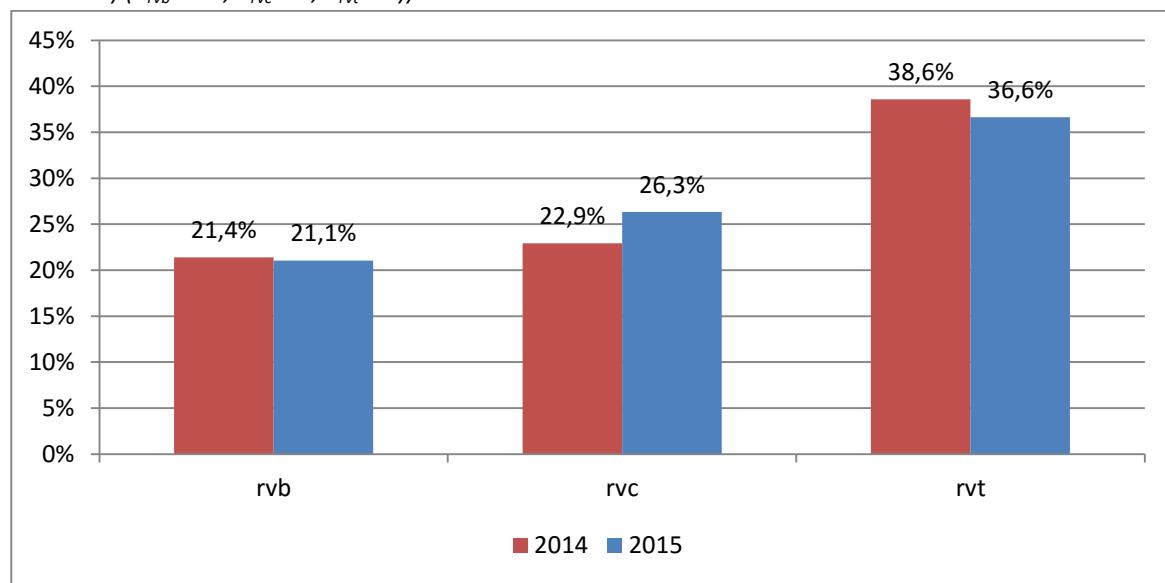
Op basis van de cijfers over de m/v-samenstelling in de rvb en rvc een eind 2013 (Pouwels en Henderikse, 2015b), hebben de verantwoordelijke minister voor Emancipatie Bussemaker en VNO-NCW voorzitter De Boer afspraken gemaakt om via een extra impuls meer aandacht en inspanningen te vragen voor het realiseren van man/vrouw diversiteit in de top van bedrijven. Hiertoe hebben zij zich (onder meer) gericht 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. Vanwege hun zichtbaarheid en economisch belang zijn zij richtinggevend voor andere grote vennootschappen.

De Wbt geldt niet voor alle charterorganisaties, we komen hier verderop 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 deze charterondertekenaars, de groep waarop de Wbt van toepassing is. Ten slotte vergelijken we de m/v-samenstelling in de rvb en rvc van de charterondertekenaars met landelijke cijfers.

### **De m/v-samenstelling in de rvb en rvc bij het Charter Talent naar de Top**

In 2015 hebben de organisaties van het Charter Talent naar de Top gemiddeld 21,1% vrouwen in de rvb (figuur 4).<sup>8</sup> Dat is vergelijkbaar met het aandeel vrouwen in de top in zijn geheel (21,5%).<sup>9</sup> Het percentage vrouwen in de rvc ligt hoger en is gemiddeld 26,3%. In de raad van toezicht (rvt) zitten relatief meer vrouwen: gemiddeld 36,6%. In vergelijking met 2014 maakten de charterorganisaties in 2015 vooral werk van het aandeel vrouwen in de rvc: het aandeel vrouwen in de rvc nam met +3,4 procentpunt toe. Het aandeel vrouwen in de rvb bleef daarentegen nagenoeg gelijk (-0,3 procentpunt) en in de rvt nam het percentage vrouwen zelfs iets af (-2,0 procentpunt).

Figuur 4 Aandeel vrouwen in de rvb, rvc en rvt, 2014 - 2015 (in procenten van het totaal aantal personen in de rvb, rvc en rvt) ( $n_{rvb}=100$ ;  $n_{rvc}=59$ ;  $n_{rvt}=39$ )



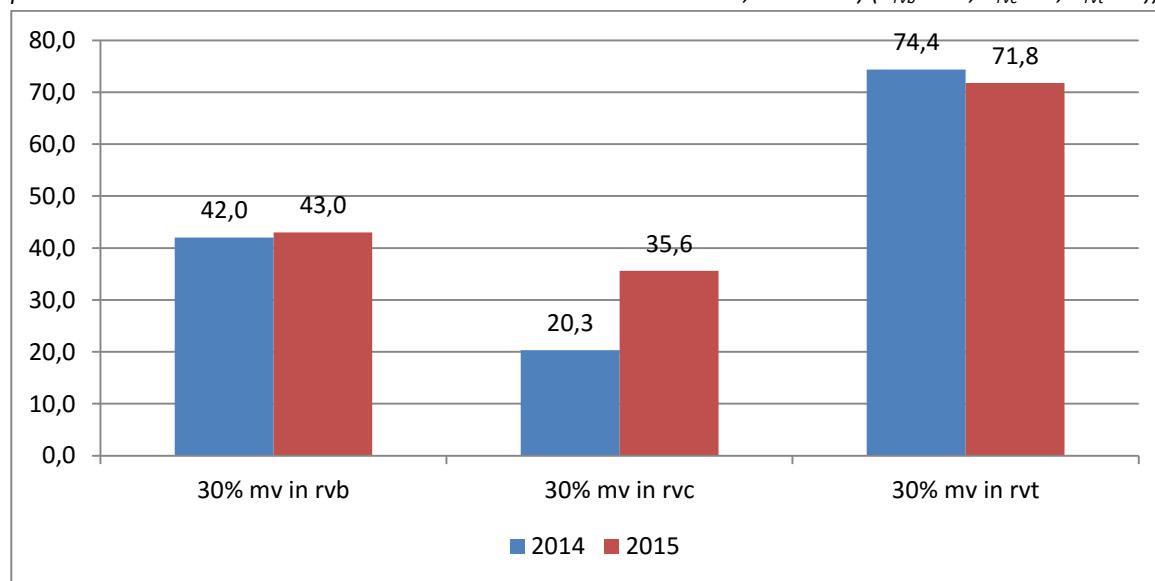
Bron: Monitor Talent naar de Top 2015

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

In 2015 heeft 43,0% van de besturen van charterorganisaties een evenwichtige m/v-verdeling weten te realiseren (figuur 5). Tegelijkertijd heeft twee vijfde van de besturen (40,0%) in 2015 (nog) geen enkele vrouw. Rvc's kennen in 35,6% van de gevallen een evenwichtige samenstelling. Een vijfde van de rvc's (18,6%) heeft in 2015 geen enkele vrouw. Rvt's zijn veel vaker evenwichtig verdeeld: bijna drie kwart van de rvc's heeft minimaal 30% m/v (71,8%). Op twee na zijn er geen rvt's zonder vrouwen.

Figuur 5 toont ook de ontwikkeling qua evenwichtige verdeling ten opzichte van 2014. Ook nu zien we vooral vooruitgang bij de rvc. Het aantal charterorganisaties dat een evenwichtige verdeling heeft gerealiseerd in de rvc is sinds 2014 bijna verdubbeld (+15,3 procentpunt). Het aantal organisaties met een evenwichtige rvb steeg ook, maar veel minder spectaculair: met 1,1 procentpunt. Dit is vergelijkbaar met de stijging van het aandeel vrouwen in de top als geheel. In de rvt is het percentage bedrijven waarbij sprake is van een evenwichtige verdeling weliswaar hoger, maar voor het tweede jaar op rij iets gedaald (-2,6 procentpunt).

Figuur 5 Organisaties met een evenwichtige verdeling van de zetels (30% m/v) in de rvb, rvc en rvt, 2014 – 2015 (in procenten van het totaal aantal charterondertekenaars met een rvb, rvc en rvt) ( $n_{rvb}=100$ ;  $n_{rvc}=59$ ;  $n_{rvt}=39$ )



Bron: Monitor Talent naar de Top 2015

Eind 2015 heeft een kwart (25,6%) van de charterorganisaties een evenwichtige m/v-verdeling bereikt in zowel het bestuur als het toezichthoudend orgaan (rvc of rvt). Dat is opnieuw een flinke toename: eind 2014 was dat nog 18,4%. 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 tot zes in de rvc of rvt. Vanwege deze kleine aantallen kan de benoeming of het vertrek van één vrouw grote procentuele verschuivingen veroorzaken.

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

De Wbt geldt alleen voor grote vennootschappen. De groep charterondertekenaars die we hierboven beschreven, 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 4900 bedrijven die in Nederland onder de Wbt vallen. In 2015 bevinden zich onder de charterondertekenaars 61 grote vennootschappen waarop de Wbt van toepassing is. Dat is 34,9% van alle charterorganisaties die de monitor over 2015 hebben ingevuld.

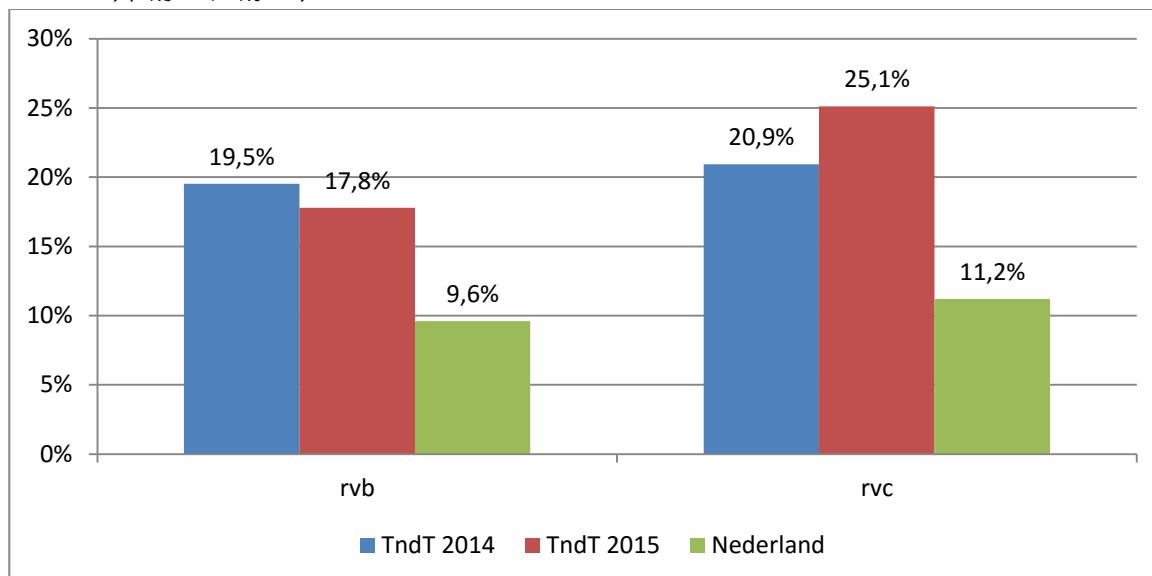
De charterorganisaties die onder de Wbt vallen, hebben eind 2015 gemiddeld 17,8% vrouwen in de rvb en 25,1% vrouwen in de rvc (figuur 6).<sup>10</sup> Bijna een derde van hen (31,8%) heeft eind 2015 een evenwichtige m/v-verdeling gerealiseerd in de rvb, 34,9% realiseerde (ook) minimaal 30% m/v in de rvc (figuur 7). Opvallend is organisaties uit de sector bouw, industrie, transport en energie relatief vaak het streefcijfer voor de rvc realiseren (42,9% van de Wbt-plichtige charterorganisaties uit deze sector heeft in 2015 30% m/v gerealiseerd). Organisaties uit Financiële instellingen en verzekeraars realiseren relatief

vaak het streefcijfer voor de rvb (38,5% van de Wbt-plichtige charterorganisaties uit deze sector realiseerde in 2015 een evenwichtige m/v-samenstelling in het bestuur).

Net als bij het charter als geheel, zien we ook bij de Wbt-plichtige charterorganisaties van 2014 op 2015 vooral een toename van het aandeel vrouwen in de rvc (+4,2 procentpunt). Het aandeel vrouwen in de rvb nam juist iets af (-1,7 procentpunt). Opvallend is de sterke toename van bedrijven met een evenwichtige m/v-verdeling in de rvc: van 2014 op 2015 nam het percentage charterondertekenaars dat ten minste 30% m/v heeft gerealiseerd met maar liefst 20,9 procentpunt toe. Dat is meer dan een verdubbeling.

Vergelijken we deze cijfers met de landelijke gemiddelen voor grote vennootschappen, dan wordt duidelijk dat ook de charterondertekenaars die aan de Wbt moeten voldoen 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 17,8% veel hoger dan het landelijke gemiddelde van 9,6%. Datzelfde geldt voor de rvc: Wbt-plichtige charterorganisaties hebben gemiddeld 25,1% vrouwen in de rvc, terwijl het landelijk gemiddelde op 11,2% ligt (figuur 6). Charterondertekenaars die onder de Wbt vallen, voldoen ook vaker aan het streefcijfer van 30% m/v dan gemiddeld, zowel voor de rvb als voor de rvc. Ongeveer 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 14,2% is. Voor de rvc zijn de cijfers vergelijkbaar: 34,9% van de Wbt-plichtige charterondertekenaars heeft een evenwichtige m/v-verdeling in de rvc gerealiseerd, tegen 17,8% van de totale groep grote vennootschappen.

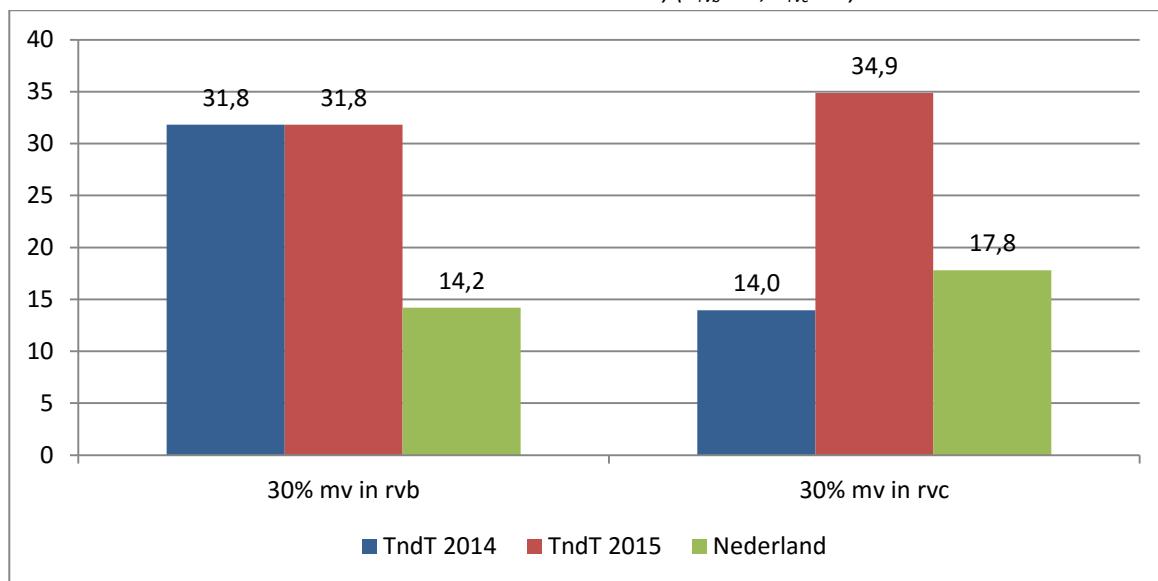
*Figuur 6 Aandeel vrouwen in de rvb en rvc van grote vennootschappen die aan de Wbt moeten voldoen, voor charterondertekenaars en Nederland als geheel\*, 2014 - 2015 (in procenten van het totaal aantal personen in de rvb en rvc) (n<sub>rvb</sub>=44; n<sub>rvc</sub>=43)*



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

Bron: Monitor Talent naar de Top 2015; Bedrijvenmonitor 2012-2015

Figuur 7 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\*, 2014 – 2015 (in procenten van het totaal aantal charterondertekenaars dat aan de Wbt moet voldoen) ( $n_{rvb}=44$ ;  $n_{rvc}=43$ )



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

Bron: Monitor Talent naar de Top 2015; Bedrijvenmonitor 2012-2015

### 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 alsnog een evenwichtige verdeling te realiseren. Ruim de helft van de charterorganisaties waar nog geen sprake is van een evenwichtig m/v-verdeling van de zetels in de rvb en/of rvc zegt dit ook te hebben gedaan (56,3%).

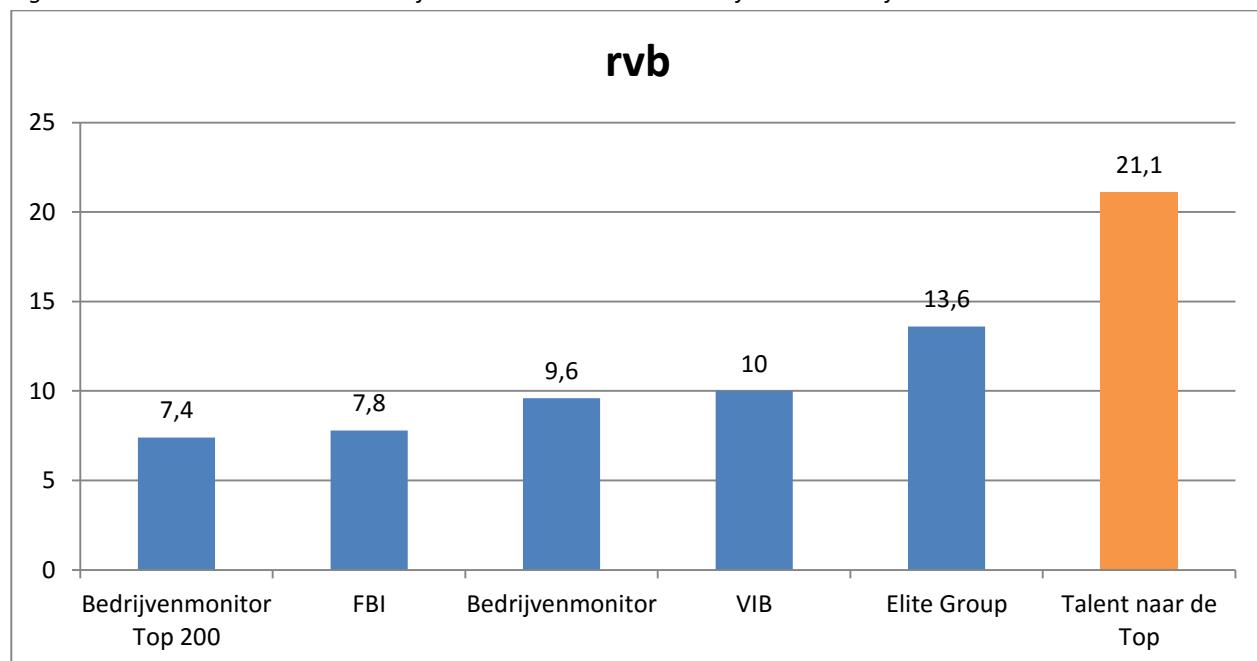
### Voorhoede

De vertegenwoordiging van vrouwen in de rvb en rvc van grote bedrijven in Nederland neemt sinds 2011 toe (zie onder meer: Pouwels en Henderikse, 2015b; Elite Group, 2014; Merens en Bierings, 2014; Lückerath-Rovers, 2015). Charterorganisaties lopen sterk voorop in deze trend. In 2015 zijn de percentages vrouwen in de rvb en rvc van de charterorganisaties opnieuw aanmerkelijk hoger dan gevonden wordt in landelijk onderzoek. In de rvc groeit het percentage vrouwen bij charterorganisaties bovendien harder dan gemiddeld in Nederland.

Figuur 8 vergelijkt het aandeel vrouwen in de rvb bij charterondertekenaars met het aandeel vrouwen in de rvb uit landelijk onderzoek. De Bedrijvenmonitor onderzoekt de m/v-samenstelling in raden van bestuur en raden van commissarissen bij ruim 850 grote vennootschappen in Nederland die aan de Wbt moeten voldoen. Het is het eerste grootschalige, representatieve onderzoek op dit gebied in Nederland

(Pouwels en Henderikse, 2015b). De Bedrijvenmonitor laat zien dat de top 200 grootste vennootschappen gemiddeld 7,4% vrouwen hebben in de rvb. De Dutch Female Board Index 2015 (FBI) toont een vergelijkbaar percentage voor de ruim 80 beursgenoteerde bedrijven, namelijk 7,8% (Lückerath-Rovers, 2015). Bij de totale groep grote vennootschappen is het aandeel vrouwen in de rvb iets hoger, blijkt uit de Bedrijvenmonitor: eind 2014 hebben grote vennootschappen gemiddeld 9,6% vrouwelijke bestuurders.<sup>11</sup> De resultaten van de enquête Vrouwen in besluitvorming (VIB), die gaat over de 250 grootste Nederlandse bedrijven, liggen daar met 10% dicht in de buurt (Merens en Bierings, 2014). Cijfers van Elite Group, ten slotte, laten zien dat vrouwen met 13,6% vertegenwoordigd zijn in de rvb bij de top 500 grootste bedrijven (Elite Group, 2014). De charterondertekenaars steken daar met 21,1% vrouwen in de rvb met kop en schouders boven uit.

*Figuur 8 Aandeel vrouwen in de rvb bij charterondertekenaars en bij andere bedrijven in Nederland<sup>a</sup>*



<sup>a</sup> De cijfers uit de verschillende studies gaan over verschillende groepen bedrijven: de Bedrijvenmonitor betreft een representatieve steekproef onder alle grote vennootschappen in Nederland ( $n=851$ ); de Top200 van de Bedrijvenmonitor omvat de groep beursgenoteerde bedrijven, aangevuld met de in omzet gemeten grootste grote vennootschappen ( $n=101$ ); de Dutch Female Board Index (FBI) onderzoekt de beursgenoteerde bedrijven ( $n=84$ ), de enquête Vrouwen in Besluitvorming (VIB) gaat over de top 250 van de – naar eigen vermogen gemeten – grootste bedrijven ( $n=160$ ); Elite Group onderzoekt de top 500 grootste bedrijven. Van elke studie is het laatst beschikbare jaar meegenomen in de analyses.

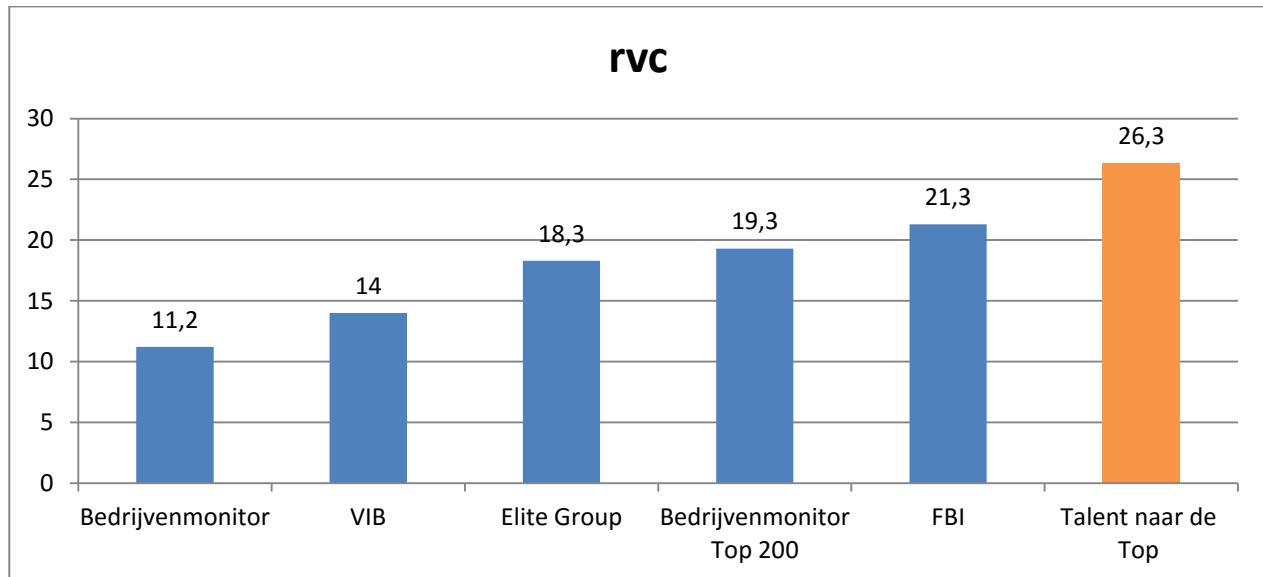
Bron: Monitor Talent naar de Top 2015; Bedrijvenmonitor 2012-2015; VIB 2014; FBI 2015; Elite Group 2014

Figuur 9 laat het verschil zien tussen charterorganisaties en andere Nederlandse bedrijven als het gaat om het aandeel vrouwen in de rvc. Uit de Bedrijvenmonitor wordt duidelijk dat de grote vennootschappen in Nederland eind 2014 gemiddeld 11,2% vrouwelijke commissarissen hebben.<sup>12</sup> De VIB enquête vindt bij de 250 grootste bedrijven gemiddeld 14% vrouwen in de rvc (Merens en Bierings, 2014). Bij de 500 grootste bedrijven is dat 18,3% (Elite Group, 2014). De rvc's van de Top 200 tellen gemiddeld meer vrouwen: 19,3% (Pouwels en Henderikse, 2015b). De Female Board Index laat vergelijkbare resultaten zien: bij de beursgenoteerde bedrijven is 21,3% van de commissarissen vrouw

(Lückerath-Rovers, 2015). Ook bij de rvc liggen de landelijke percentages dus beduidend lager dan we vinden bij de bedrijven en organisaties die het Charter Talent naar de Top hebben ondertekend. Charterorganisaties blijven bovendien elk jaar vooruitgang boeken, met name in de rvc.

Opgemerkt moet worden dat het in veel landelijk onderzoek alleen gaat om de grootste, respectievelijk beursgenoteerde bedrijven. De groep charterondertekenaars is meer divers van samenstelling. Ook kleine en niet-beursgenoteerde bedrijven hebben zich aangesloten bij het charter. Maar ook als we de grote vennootschappen van het Charter Talent naar de Top apart beschouwen, vormt het charter een voorhoede. Met 17,8% vrouwelijke bestuurders en 25,1% vrouwelijke commissarissen doen ook de grote vennootschappen van het charter het beter dan gemiddeld in Nederland (zie ook figuur 6). Het laatste jaar is het percentage vrouwen in de rvc onder deze grote vennootschappen van het Charter Talent naar de Top bovendien opnieuw sterk gestegen, namelijk +3 procentpunt. In Nederland nam het aandeel vrouwen in de rvc met gemiddeld 0,7 procentpunt per jaar toe in de periode tussen 2012 en 2014. Charterorganisaties vormen daarmee al jaren een duidelijke voorhoede in het traject naar een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen in besturen en raden van commissarissen. In 2015 is deze koploperspositie, met name voor vrouwen in de rvc, verder uitgebouwd.

Figuur 9 Aandeel vrouwen in de rvc bij charterondertekenaars en bij andere bedrijven in Nederland <sup>a</sup>



<sup>a</sup> De cijfers uit de verschillende studies gaan over verschillende groepen bedrijven: de Bedrijvenmonitor betreft een representatieve steekproef onder alle grote vennootschappen in Nederland ( $n=851$ ); de Top200 van de Bedrijvenmonitor omvat de groep beursgenoteerde bedrijven, aangevuld met de in omzet gemeten grootste grote vennootschappen ( $n=101$ ); de Dutch Female Board Index (FBI) onderzoekt beursgenoteerde bedrijven ( $n=84$ ), de enquête Vrouwen in Besluitvorming (VIB) gaat over de top 250 van de – naar eigen vermogen gemeten – grootste bedrijven ( $n=160$ ); Elite Group onderzoekt de top 500 grootste bedrijven. Van elke studie is het laatst beschikbare jaar meegenomen in de analyses.

Bron: Monitor Talent naar de Top 2014 en 2015; Bedrijvenmonitor 2012-2015; VIB, 2014; FBI, 2015; Elite Group, 2014

### **Extra impuls**

De relatief hoge percentages vrouwen in de rvc in 2015 bij de top 200, waaronder zich ook de beursgenoteerde bedrijven bevinden, lijken het gevolg te zijn van de extra impuls van minister Bussemaker en VNO-NCW voorzitter De Boer richting de top 200. De relatief sterke toename van het aandeel vrouwen in de rvc van charterorganisaties houdt mogelijk ook verband met de extra impuls. Ook de relatief sterke toename van het aandeel vrouwen in de rvc van charterorganisaties zou verband kunnen houden met de extra impuls.

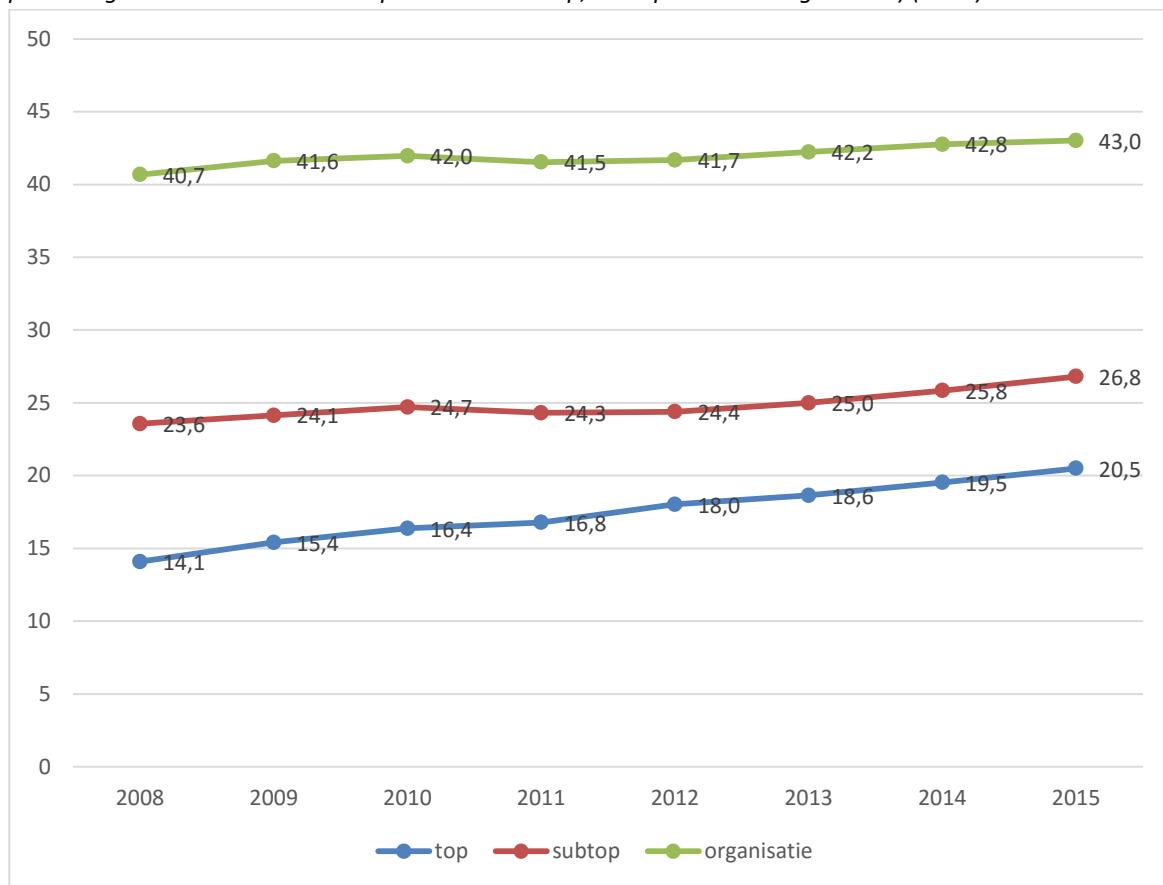
## 6. Trends en ontwikkelingen bij charterondertekenaars tussen 2008 en 2015

De voorgaande gegevens gaan over de prestaties van de charterondertekenaars in 2015 en de veranderingen ten opzichte van het jaar daarvoor. Voor de charterondertekenaars van het eerste uur, die het charter in 2008 en 2009 ondertekenden, kunnen we de prestaties over een langere periode volgen. Hieronder wordt de ontwikkeling in de tijd van deze organisaties besproken.

Het percentage vrouwen in de top groeit langzaam, maar gestaag van 14,1% in 2008 naar 20,5% in 2015 (figuur 10). Dat is een stijging van gemiddeld 0,9 procentpunt per jaar. Als het percentage vrouwen in de top in dit tempo doorgroeit, duurt het nog meer dan tien jaar voordat 30% van de topfunctionarissen vrouw is.<sup>13</sup>

Het aandeel vrouwen in de subtop is de afgelopen jaren minder hard gegroeid: van 23,6% in 2008 naar 26,8% in 2015. Voor het percentage vrouwen in de gehele organisatie geldt hetzelfde. In zeven jaar tijd nam het percentage met slechts 2,3 procentpunt toe van 40,7% naar 43,0%.

Figuur 10 Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie, 2008 – 2015 (in percentages van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) (n=71)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2015

Vergelijken we de drie groeilijnen dan blijkt dat bij charterorganisaties het aandeel vrouwen in de top in de loop van de tijd relatief meer toeneemt dan het aandeel vrouwen in de subtop en in de totale organisatie. Het geeft aan dat charterorganisaties doen waar ze voor hebben getekend: werken aan 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 0,60, in 2015 was dat opgelopen tot 0,76. Omgerekend in aantallen zien we dat er in 2008 voor iedere vrouw in de top ruim zes vrouwen aanwezig waren in de subtop; in 2015 zijn dat er nog vijf. De kweekvijver is dus wat kleiner geworden, maar dat kan ook want er is voor de toekomst genoeg potentieel aan topvrouwen.

## **7. M/V-diverseitsmanagement: inzet en functioneren**

Diversiteitsbeleid is altijd maatwerk: om het aandeel vrouwen in de top te laten toenemen is het enerzijds belangrijk dat organisaties maatregelen nemen en activiteiten kiezen die passen bij hun situatie. Uit onderzoek en de praktijk komen anderzijds wel een aantal belangrijke voorwaarden naar voren die m/v-diverseitsbeleid 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-diverseitsbeleid. 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 worden 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-diverseit 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 2015.<sup>14</sup> We maken daarbij onderscheid tussen organisaties die al langer bij het charter zijn aangesloten 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.

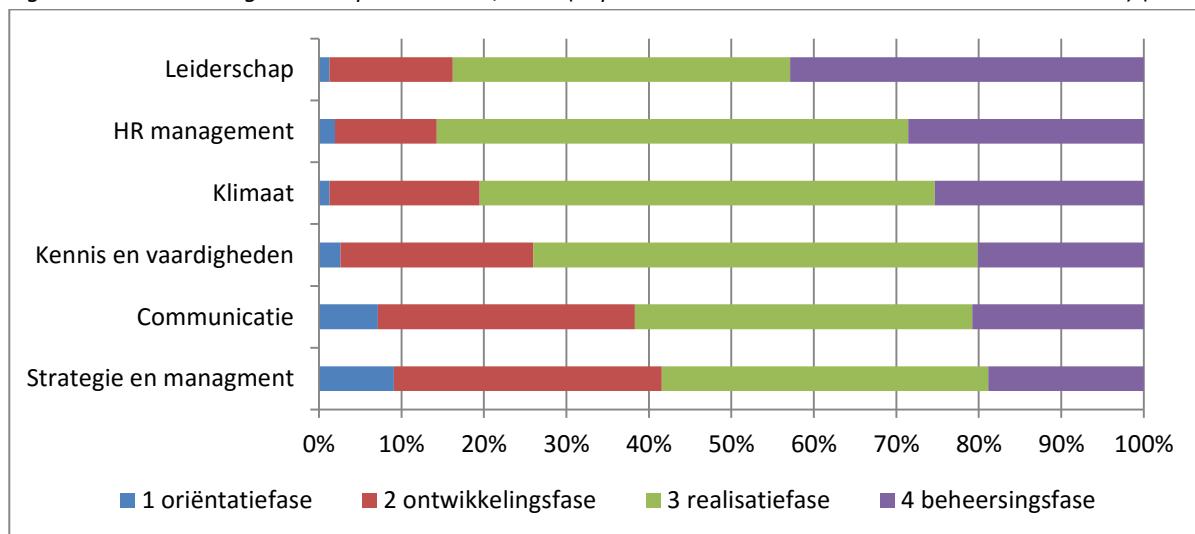
#### **Inzet en functioneren**

Figuur 11 toont dat leiderschap, net als vorig jaar, in 2015 het meest ontwikkeld is: 43% 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 net als vorig jaar, relatief het minst ontwikkeld: 41% van de organisaties bevindt zich 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.<sup>15</sup>

De Monitor 2015 laat zien dat charterorganisaties zich blijven ontwikkelen (zie bijlage 2 voor meer gedetailleerde informatie). Opnieuw scoren zij op alle dimensies hoger dan het jaar daarvoor.<sup>16</sup> De verschillen zijn het meest zichtbaar voor communicatie: 28% van de organisaties maakte een ontwikkeling door op deze dimensie. Een vijfde van de organisaties maakte (ook) een ontwikkelingsstap op het gebied van leiderschap, strategie en management en kennis en vaardigheden.

Al eerder maakten de charterorganisaties belangrijke ontwikkelingen door: van 2013 op 2014 maakten zij vooral een grote stap op het gebied van leiderschap. Daarnaast ontwikkelden zij zich in die periode ook op het gebied van HR-management en klimaat. Opgemerkt moet worden dat het hier gaat om zelfgerapporteerde gegevens over inzet en functioneren.

Figuur 11 Ontwikkelingsniveaus per dimensie, 2015 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=154)



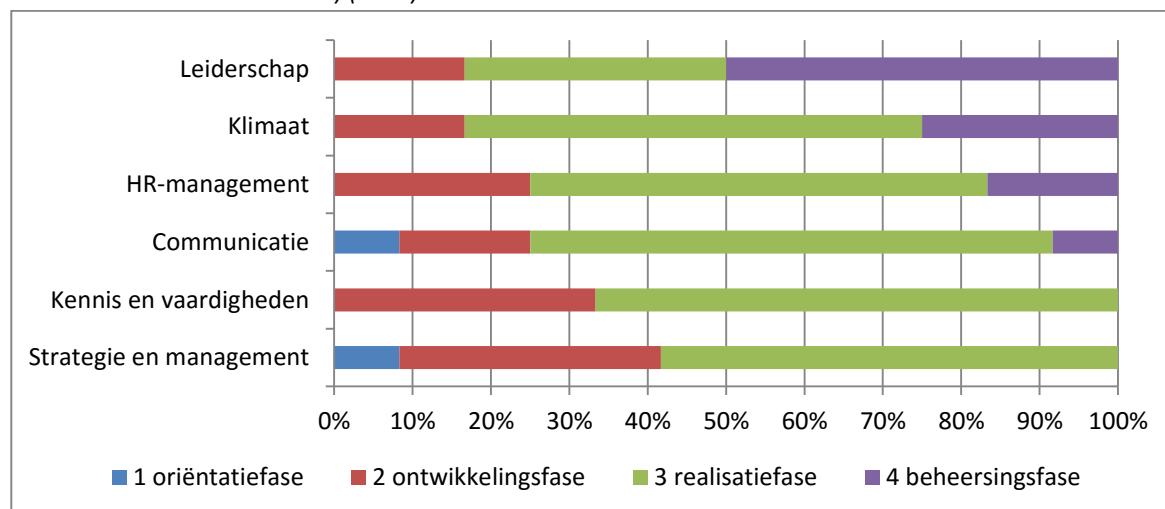
Bron: Monitor Talent naar de Top 2015

#### Inzet en functioneren van de nieuwe charterondertekenaars 2015

Vergeleken met de gevestigde charterorganisaties, zijn de zes dimensies bij nieuwe charterondertekenaars doorgaans minder sterk ontwikkeld (Pouwels en Henderikse, 2015a; 2014). Voor de nieuwe ondertekenaars uit 2015, die zoals gezegd al bij de ondertekening van het charter hoge percentages vrouwen in de top hebben gerealiseerd en die in veel gevallen hun streefcijfer al behaald hebben, ligt dat genuanceerder. Figuur 12 laat zien dat leiderschap en klimaat bij de nieuwe ondertekenaars al sterk ontwikkeld zijn. Op het moment van ondertekening heeft de helft van de nieuwe organisaties op het gebied van leiderschap de beheersingsfase (niveau 4) al bereikt. Op het gebied van klimaat geldt dat voor een kwart van de nieuwe ondertekenaars. Geen van de nieuwe ondertekenaars bevindt zich op deze dimensies nog in de oriëntatiefase (niveau 1).

Net als bij de charterorganisaties die al langer verbonden zijn aan het charter, zijn strategie en management ook bij de nieuwe ondertekenaars het minst ontwikkeld: 41% van de nieuwe charterorganisaties bevindt zich op deze dimensie nog in de oriëntatie- of ontwikkelingsfase fase (niveau 2 of lager) en geen van hen heeft tot nu toe de beheersingsfase (niveau 4) bereikt. Hier ligt nog ontwikkelruimte voor de nieuwe charterondertekenaars.

Figuur 12 Ontwikkelingsniveaus per dimensie van de nieuwe charterondertekenaars, 2015 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=12)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2015

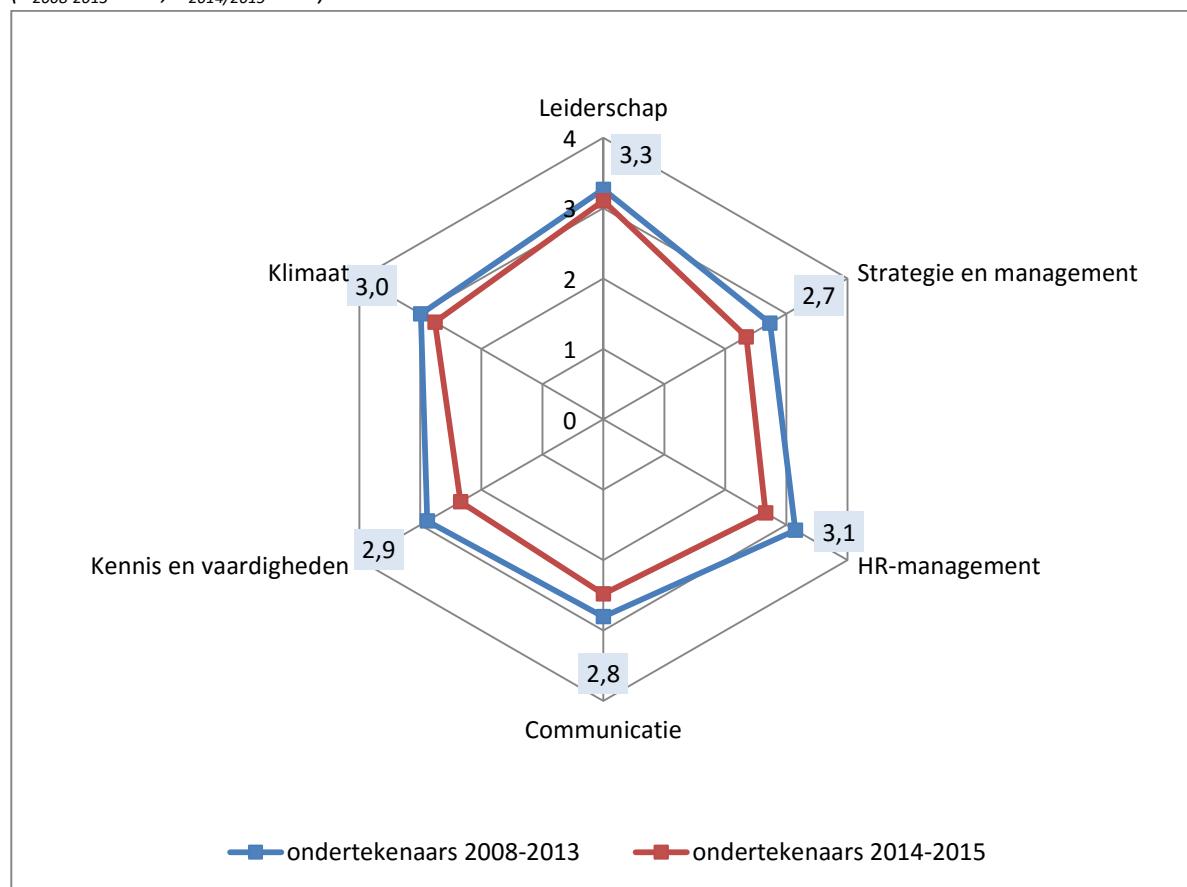
#### Inzet en functioneren ontwikkelen zich gedurende deelname aan Charter Talent naar de Top

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 2008-2013) vergeleken met de scores van de organisaties die zich nog maar kort geleden bij het charter hebben aangesloten (startjaar 2014-2015).

Met uitzondering van leiderschap en klimaat, hebben ondertekenaars die al langer deelnemen gemiddeld hogere ontwikkelingsniveaus bereikt.

Een uitzondering vormen de organisaties die hun streefcijfer al behaald hebben op het moment dat zij het charter tekenen. Zij ontwikkelen zich in de loop van de tijd niet of nauwelijks meer. Voor de meeste van deze organisaties geldt dat m/v-diversiteitsbeleid al volop ontwikkeld is op het moment dat zij zich aansluiten bij het charter. Zij hebben relatief hoge streefcijfers vastgesteld, en gehaald. Zij ondertekenen het charter vooral met het doel om het bestaande beleid te continueren en het aandeel vrouwen in de top vast te houden. Wanneer we deze organisaties die het bij aanvang al ‘goed doen’ buiten beschouwing laten, zijn de verschillen tussen ‘oude’ en ‘nieuwe’ charterondertekenaars meer uitgesproken.

Figuur 13 Gemiddeld ontwikkelingsniveau per dimensie naar duur deelname aan het Charter Talent naar de Top<sup>a</sup>  
 $(n_{2008-2013}=130, n_{2014/2015} = 24)$



<sup>a</sup> In de analyse zijn alleen de organisaties meegenomen die hun streefcijfers nog niet behaald hebben bij de start van ondertekening van het Charter Talent naar de Top

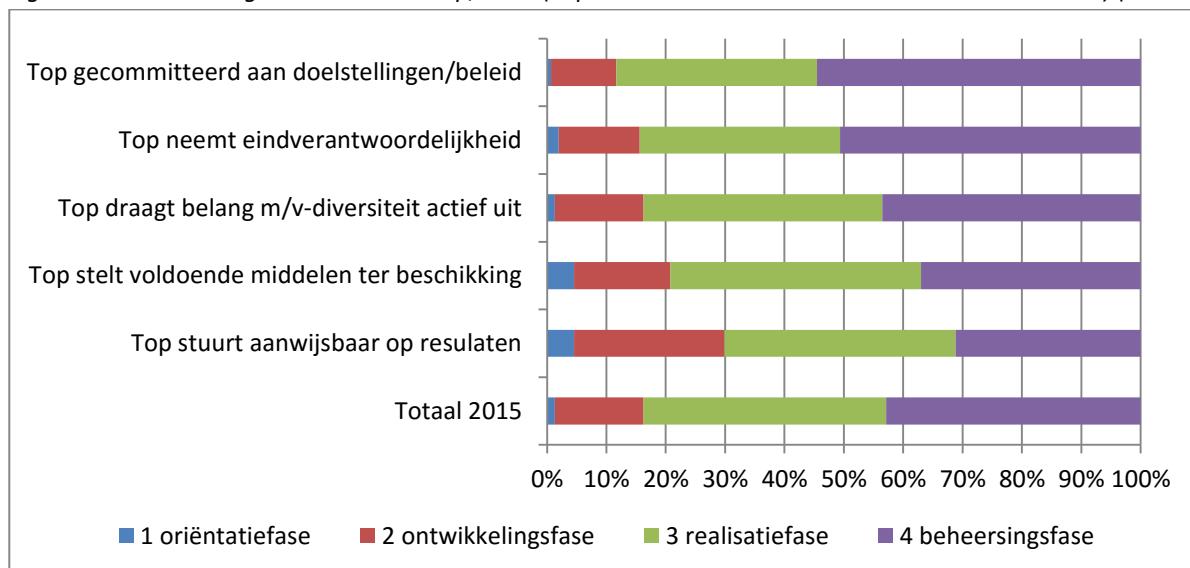
Bron: Monitor Talent naar de Top 2015

Evenals vorig 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.<sup>17</sup> 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, 2015 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=154)



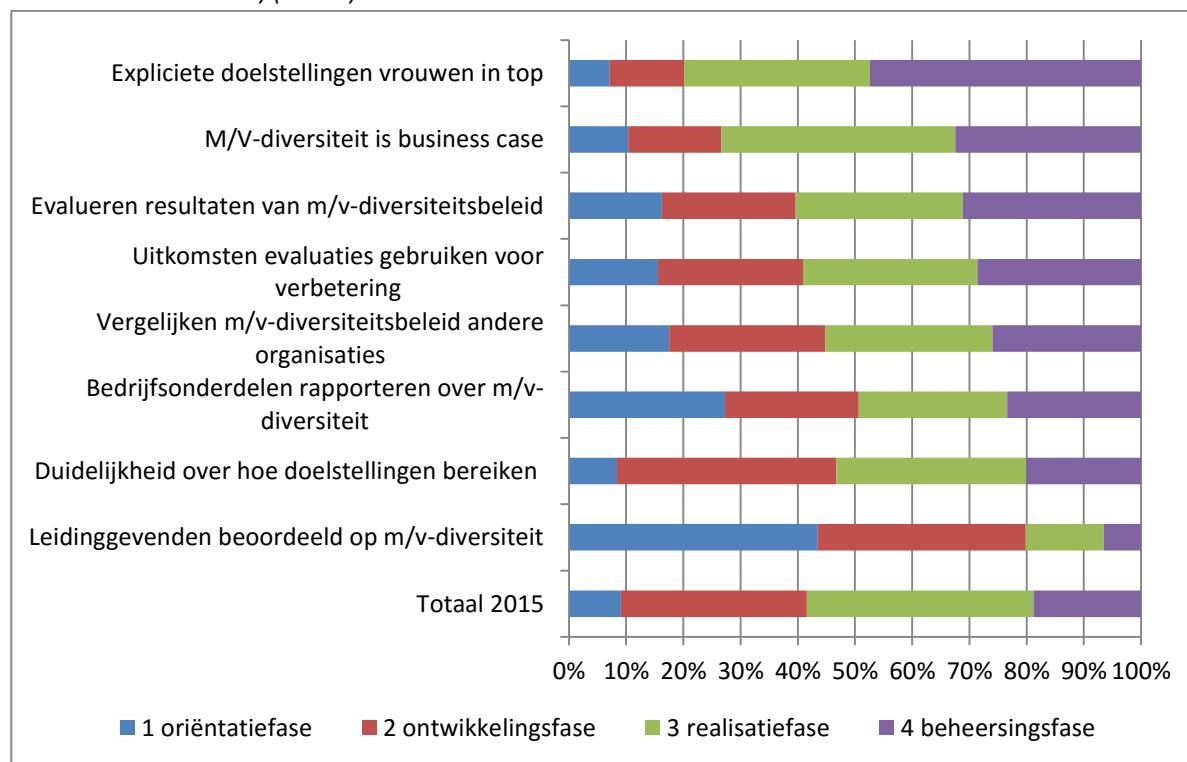
Bron: Monitor Talent naar de Top 2015

Commitment van de top is het meest gerealiseerd bij charterorganisaties, evenals het nemen van eindverantwoordelijkheid voor diversiteitsbeleid door de top. Meer dan 80% van de organisaties heeft hierop de realisatiefase (niveau 3) of beheersingsfase (niveau 4) bereikt. Het aanwijsbaar sturen op het bereiken van gewenste resultaten is binnen deze dimensie het minst gerealiseerd. Ruim een vijfde van de organisaties heeft sinds 2014 een ontwikkelingsstap doorgemaakt. In vergelijking met 2014 hebben meer organisaties de beheersingsfase (niveau 4) bereikt en bevinden nog maar weinig organisaties (16%) zich op niveau 2 of lager. Bijna een vijfde van de organisaties (17,5%) is één of meer ontwikkelingsniveaus gestegen. 7% deed op het gebied van leiderschap een stapje terug.

### *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-diverseiteit 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-diverseiteitsbeleid geëvalueerd en worden de uitkomsten gebruikt om het beleid te verbeteren?

Figuur 15 Ontwikkelingsniveau strategie en management, 2015 (in procenten van het aantal bestaande charterondertekenaars) (n=154)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2015

Binnen deze dimensie zijn er grote verschillen in ontwikkeling op de afzonderlijke aspecten. Het expliciet nastreven van m/v-diverseitdoelstelling is het meest gerealiseerd door charterorganisaties, evenals het hanteren van een business case voor diverseit. Bij het evalueren, het gebruiken van evaluaties en benchmarks van beleid zijn er grote verschillen tussen organisaties: in elke ontwikkelingsfase bevindt zich ongeveer een vijfde tot een derde van de organisaties. Dat geldt ook voor het rapporteren over het realiseren van m/v-diverseitsdoelstellingen door bedrijfsonderdelen.

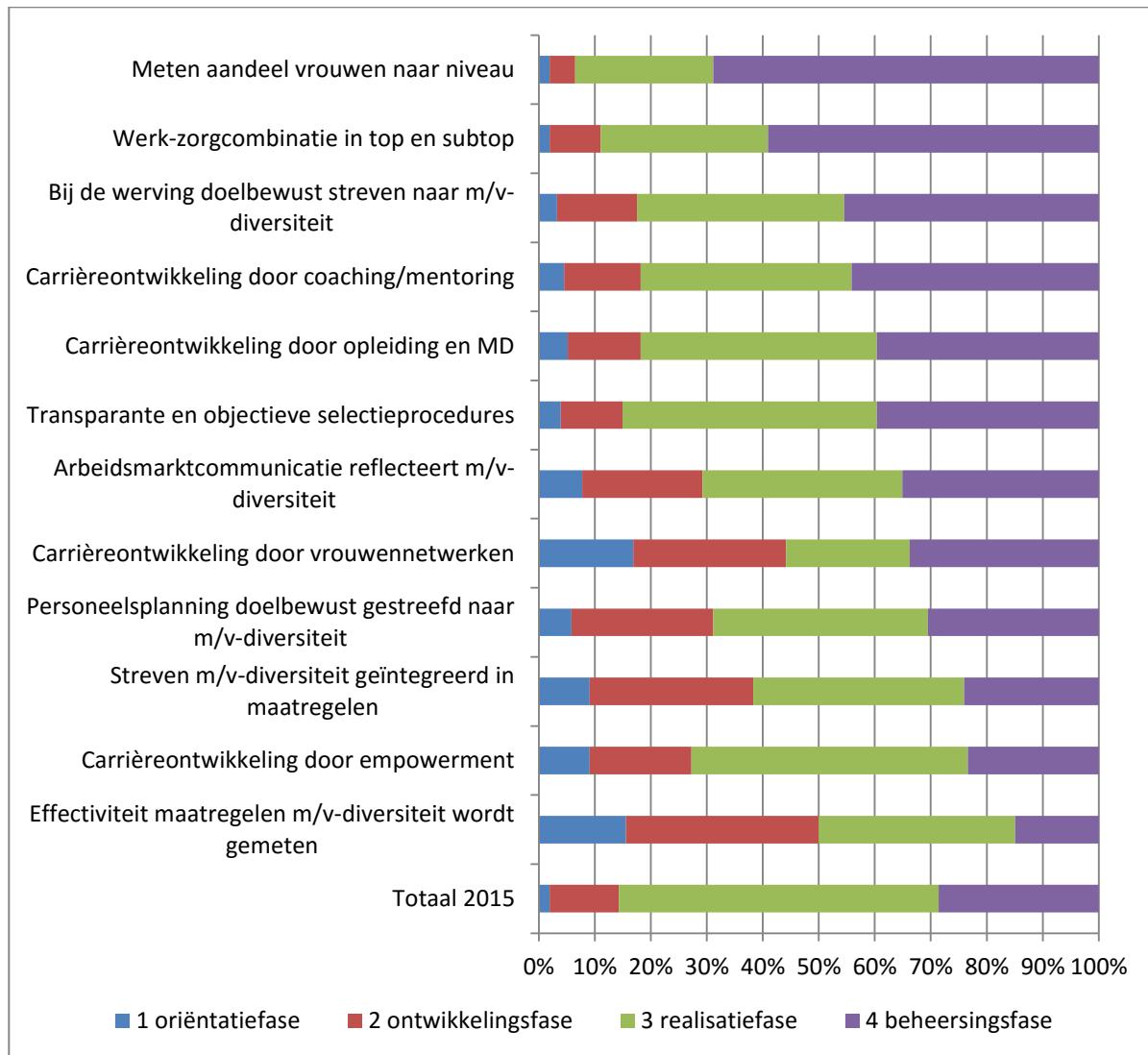
Het beoordelen van leidinggevenden op het realiseren van deze doelstellingen is het minst gerealiseerd. Ruim twee vijfde (44%) van de organisaties bevindt zich in de oriëntatiefase (niveau 1). Ook duidelijkheid over hoe de doelstellingen voor vrouwen aan de top bereikt gaan worden en op welke termijn, is minder dan gemiddeld ontwikkeld binnen deze dimensie. Vergelijken we de resultaten met vorig jaar, dan valt op dat er meer organisaties vanuit de oriëntatiefase (niveau 1) de ontwikkelingsfase (niveau 2) hebben bereikt (+5 procentpunt). Ook zijn meer organisaties aanbeland in de beheersingsfase (niveau 4: +5 procentpunt). In totaal is 18% van de organisaties één of twee ontwikkelingsniveaus gestegen. Bij 10% 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, 2015 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=154)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2015

HR-management is bij de charterorganisaties op een groot aantal onderdelen ver ontwikkeld (figuur 14). Het meten van het aandeel vrouwen naar functieniveau en het inzetten van HR-instrumenten en regelingen om werk en zorg te combineren in de top en subtop zijn het meest gerealiseerd. 60 tot 70% van de charterorganisaties bevindt zich hier in de beheersingsfase (niveau 4). Ook HR-instrumenten op het gebied van werving en selectie zijn bovengemiddeld ontwikkeld en gerealiseerd. Het gaat dan om doelbewust streven naar m/v-diversiteit bij de werving van kandidaten voor topfuncties (45% heeft niveau 4 gerealiseerd) en om het voorkomen van subjectiviteit en stereotypering bij selectieprocedures (40% heeft niveau 4 gerealiseerd). Hetzelfde geldt voor begeleiding van de carrièreontwikkeling van

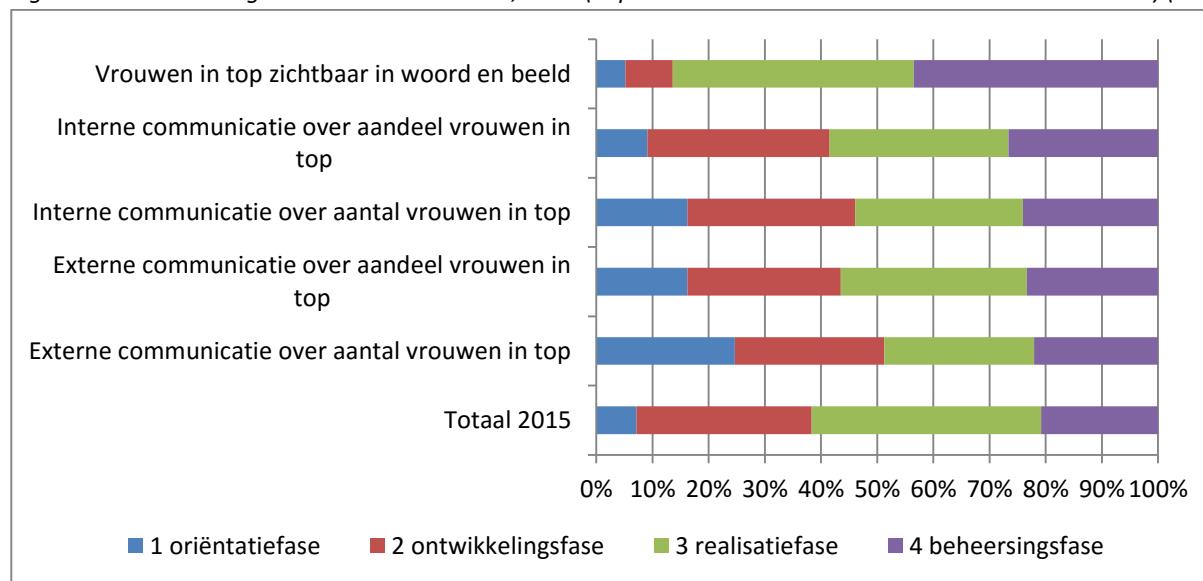
vrouwen door coaching/mentoring (44% heeft niveau 4) en opleiding en management-development (40% heeft niveau 4). Het meten van de effectiviteit van HR-maatregelen ten behoeve van het verbeteren van beleid is het minst ver ontwikkeld. Slechts 15% van de organisaties bevindt zich hier op niveau 4, terwijl de helft zich in de oriëntatiefase (niveau 1) of ontwikkelingsfase (niveau 2) bevindt.

Vergeleken met vorig jaar, zijn er in 2015 meer organisaties die de beheersingsfase (niveau 4) hebben bereikt (+4 procentpunt) en er zijn minder organisaties die zich op niveau 2 of lager bevinden (-4 procentpunt). In totaal is 14% van de organisaties één of twee ontwikkelingsniveaus gestegen. Bij 11% ging de ontwikkeling van HR-management 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, 2015 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=154)*



Bron: Monitor Talent naar de Top 2015

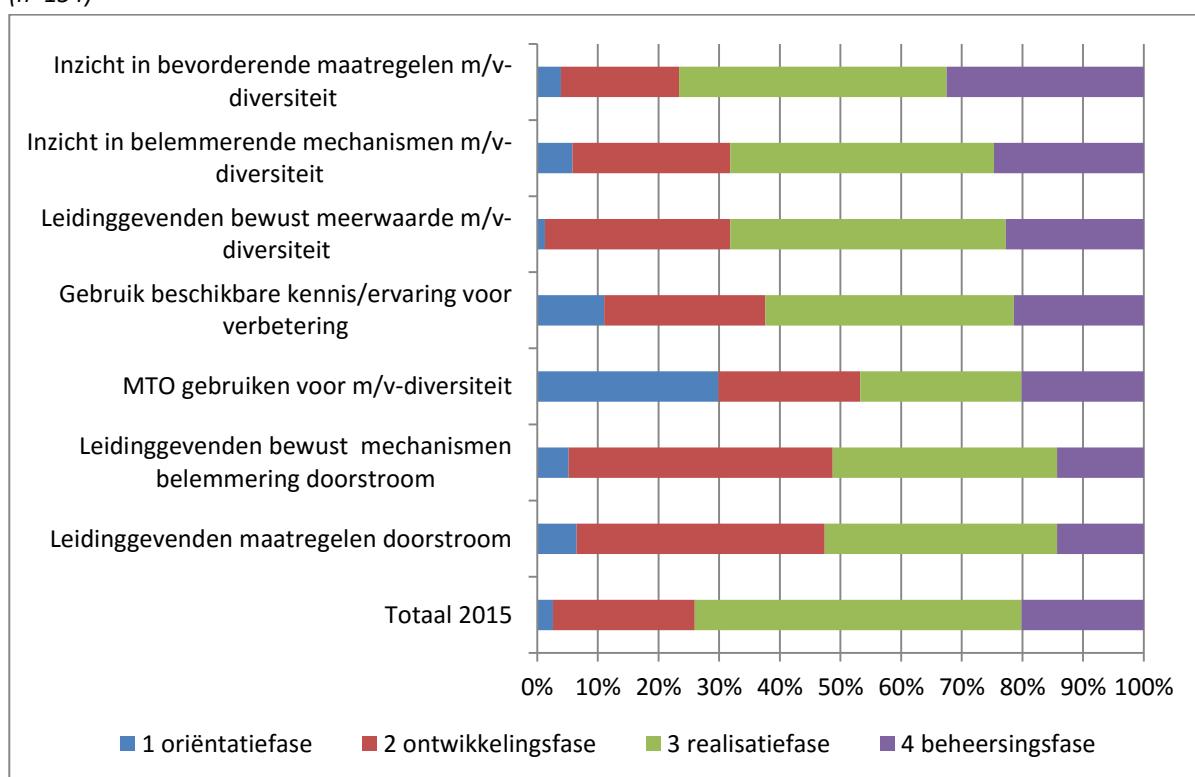
Net als in voorgaande jaren is de zichtbaarheid van vrouwen in woord en beeld bij charterorganisaties naar eigen zeggen het meest ontwikkeld. Ruim twee vijfde (44%) van de charterorganisaties heeft niveau 4 – de beheersingsfase – bereikt. Op het gebied van interne en externe communicatie zijn er grote verschillen tussen organisaties: in de fasen 2, 3 en 4 bevinden zich elk 25% tot 30% van de organisaties. Ruim een kwart van de organisaties (28%) heeft op dit gebied een ontwikkelingsstap gemaakt in 2015. Ten opzichte van 2014 hebben meer bedrijven de realisatiefase (niveau 3) of beheersingsfase (niveau 4)

bereikt (respectievelijk +9 en +4 procentpunt). 11% van de organisaties realiseerde in 2015 een minder hoog niveau op het gebied van communicatie dan het jaar daarvoor.

### *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, 2015 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=154)*



Bron: Monitor Talent naar de Top 2015

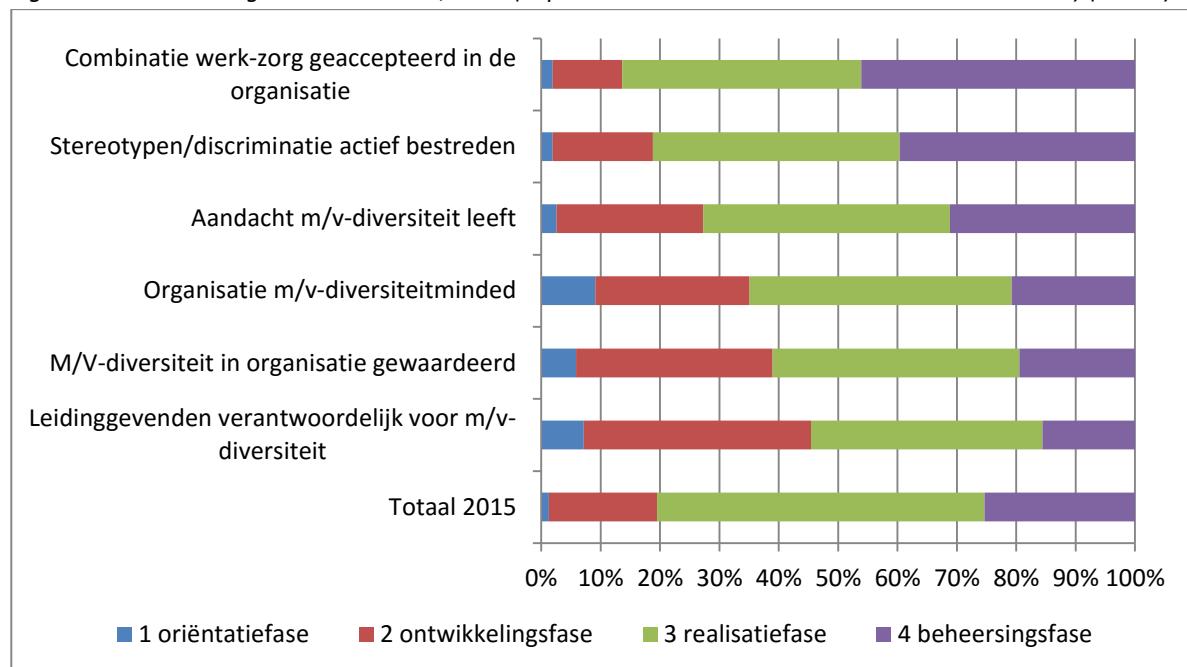
Inzicht in de maatregelen die m/v-diversiteit bevorderen is het meest ver ontwikkeld bij charterorganisaties: 32% heeft hier de beheersingsfase (niveau 4) bereikt en 44% de realisatiefase (niveau 3). Ook inzicht in mechanismen die diversiteit belemmeren is goed ontwikkeld: een kwart bevindt zich in de beheersingsfase, nog eens 44% in de realisatiefase. Minder gerealiseerd is dat leidinggevenden maatregelen inzetten om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen. Bijna de helft van de organisaties (47%) bevindt zich wat dit betreft in de oriëntatie- of ontwikkelingsfase (niveau 1 of 2). Ontwikkelruimte zit er ook bij het bewustmaken van leidinggevenden van de mechanismen die m/v-diversiteit bevorderen. Het gebruiken van medewerkerstevredenheids-onderzoeken om te sturen op m/v-diversiteit gaat voor veel organisaties niet op omdat

tevredenheidsonderzoek niet wordt uitgevoerd. Ten opzichte van 2014 heeft 20% van de organisaties haar kennis en vaardigheden verder ontwikkeld. 12% laat echter 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 zorgtakken geaccepteerd in de organisatie?

Figuur 19 Ontwikkelingsniveaus klimaat, 2015 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=154)



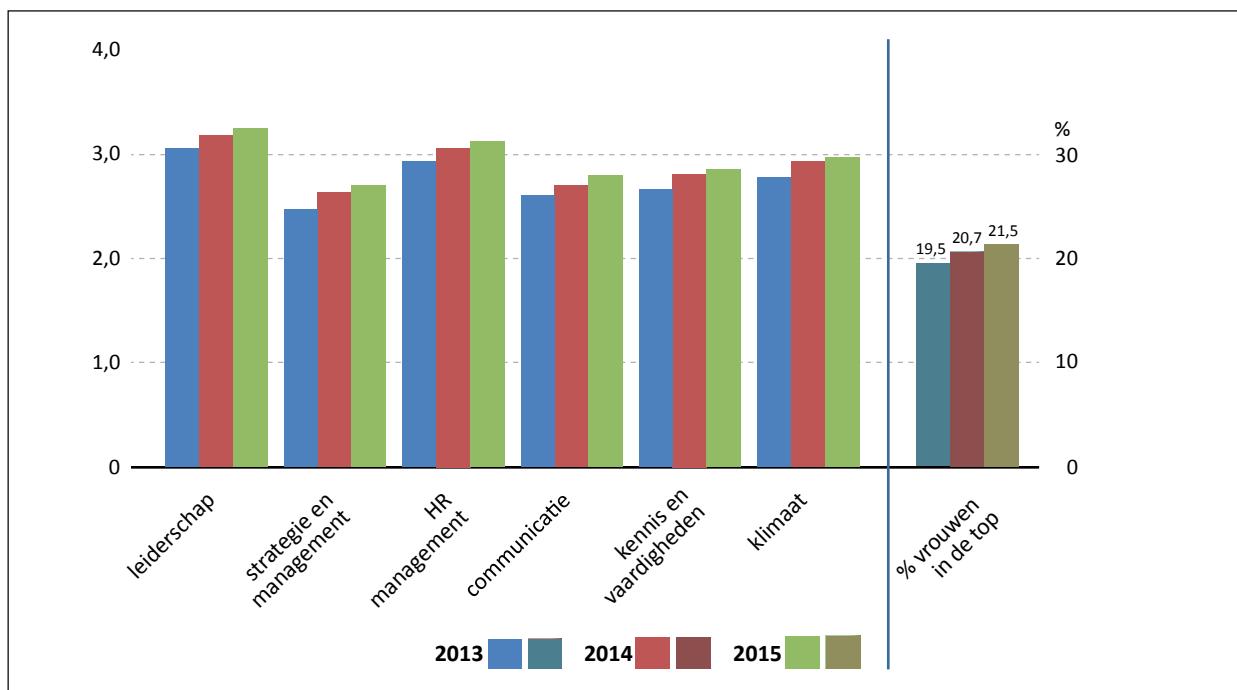
Bron: Monitor Talent naar de Top 2015

Binnen de dimensie klimaat worden enkele aspecten veelvuldig gerealiseerd, andere minder. Vooral acceptatie van het combineren van werk met zorgtakken en het actief bestrijden van stereotypen, vooroordelen en discriminatie zijn ver ontwikkeld. Meer dan 80% van de organisaties realiseert hier niveau 3 of 4. Verantwoordelijkheid voor het realiseren van m/v-diversiteit bij leidinggevenden is het minst ontwikkeld en biedt mogelijkheden voor verbetering. Ook de mate waarin medewerkers de organisatie als diversiteitminded ervaren en de waardering van m/v-diversiteit door de gehele organisatie heen, bieden mogelijkheden voor verbetering. Bijna de helft (45%) van de organisaties bevindt zich op deze aspecten in de oriëntatie- of ontwikkelingsfase (niveau 1 of 2). 16% heeft een positieve ontwikkeling doorgemaakt sinds vorig jaar. Tegelijkertijd rapporteert 10% dat de organisatie een stap terug gezet heeft op deze dimensie.

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 over 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.<sup>18</sup>

Figuur 20 Trend in inzet en functioneren op de zes dimensies, 2013-2015 (n=138)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2015

De resultaten laten zien dat charterorganisaties de afgelopen jaren werk gemaakt hebben van diversiteitsbeleid. Ze hebben doelen gesteld en maatregelen genomen om de doorstroom van vrouwen naar de top van hun organisatie te bevorderen. 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.<sup>19</sup>

Sinds de Monitor 2012 hebben we het effect onderzocht van de diversiteitsmaatregelen op het aandeel vrouwen in de top (Pouwels en Henderikse, 2013; Merens, Henderikse en Pouwels, 2015). De vraag was in hoeverre het diversiteitsbeleid van organisaties daadwerkelijk effect heeft gehad op de toename van het aandeel vrouwen in de top. Analyses van de effectiviteit van maatregelen laten zien dat het aandeel vrouwen in de top sterker toe neemt in organisaties waar het m/v-diversiteitsbeleid verder ontwikkeld is. Vooral leiderschap, strategie en management, kennis en vaardigheden en klimaat blijken effectief: organisaties waar beleid op deze dimensies verder ontwikkeld is, slagen er beter in meer vrouwen in de top krijgen. De mate waarin organisaties HR-beleid en communicatie hebben gerealiseerd, blijkt geen aantoonbaar effect te hebben op het aandeel vrouwen in de top. Kansen lijken daarmee vooral te liggen

op het gebied van strategie en management en kennis en vaardigheden: wel effectief, maar nog lang niet in alle charterorganisaties ver ontwikkeld.

Ook dit monitoringjaar wordt duidelijk dat charterorganisaties doen waarvoor ze hebben getekend: gedurende deelname aan het charter ontwikkelen zij aantoonbaar m/v-diversiteitsbeleid op verschillende dimensies. Dit beleid draagt bij aan de groei van het aandeel vrouwen in de top.

Aan de charterorganisaties die dit jaar zijn verkozen tot aansprekend voorbeeld hebben we gevraagd waardoor het Charter Talent naar de Top werkt. Zij zijn het erover eens dat ondertekening van het charter zowel in- als extern opgevat kan worden als het uitspreken van een duidelijk commitment. De charterondertekenaars committeren zich aan het maken van heldere afspraken voor het realiseren van m/v-diversiteit 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.”*

*“Hiermee willen we enerzijds onze commitment laten zien ten aanzien van het belang van genderdiverseiteit in de top en anderzijds het gebruiken als hulpmiddel om deze diversiteit verder te stimuleren.”*

*“We zijn overtuigd van de toegevoegde waarde van diversiteit en inclusie (...) Met de ondertekening van het charter hebben we zichtbaar een duidelijk commitment uitgesproken.*

*“Het Charter Talent naar de Top helpt bij het aanbrengen van de juiste focus in ons diversiteitsbeleid en het activeren van de juiste dialoog. Mede dankzij het charter is diversiteit voor ons geen abstracte organisatie-KPI, maar een reis waar onze medewerkers zich met overgave aan willen committeren.”*

*“Het Charter Talent naar de Top is een publiek commitment, een code met heldere afspraken voor het realiseren van m/v-diverseiteit in de (sub) top. Door deel te nemen aan het charter willen wij laten zien dat ze serieus werk maakt van diversiteit.”*

De charterorganisaties benadrukken daarbij het belang van de jaarlijkse monitoring en rapportage, vooral om het beleid aan te scherpen en voor beleidsontwikkeling en gerichte verbetering.

*“Monitoring is belangrijk. Wij grijpen de resultaten van de monitor aan om iedere keer weer, in onze organisatie te kijken wat er nodig is.”*

*“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.”*

*“De jaarlijkse monitoring op de behaalde resultaten, biedt concrete handvatten om aan de slag te gaan met diversiteit.”*

*“Het Charter Talent naar de Top werkt omdat het je als bedrijf scherp houdt. De rapportage geeft ons jaarlijks een overzicht van onze voortgang ten opzichte van onze eigen doelen en van de sector. Tevens geeft het in concrete en bruikbare analyses aanwijzingen voor ontwikkeling en verbetering. Er worden in de conclusie van de voortgangrapportages goede, prikkelende vragen gesteld die tot nadenken aanzetten.”*

*“Het jaarlijks rapporteren van cijfers en het aanscherpen van ons beleid heeft in de afgelopen jaren een stimulerende rol gespeeld.”*

De aansprekende voorbeelden hebben we ook gevraagd wat m/v-diversiteit 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. Daarmee leidt m/v-diversiteit volgens enkele aansprekende voorbeelden, tot betere bedrijfsresultaten.

*“Onze nieuwe manier van werken laat zich uitdrukken in trefwoorden als ‘meer gelijkwaardig, open, netwerken, inhoud in plaats van macht’. Allemaal begrippen die meer aan de vrouwelijke manier van werken hangen dan aan de mannelijke. Met meer vrouwen in de top wordt de organisatie sneller doordrenkt van deze nieuwe normen en manier van werken.”*

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

*“We believe there is strength in differences. Our ability to continue delivering on our mission of saving and improving lives around the world relies on having globally and locally diverse teams of talented employees at all levels. Their varied skills, experiences, backgrounds and cultural perspectives help us better understand the needs of diverse customers, healthcare providers and patients who ultimately use our products.”*

*“Diversiteit en inclusie bevorderen grotere betrokkenheid en het maakt de organisatie sterker.”*

*“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.”*

*“Wij geloven in het belang van diversiteit in teams omdat dit leidt tot betere resultaten.”*

Verschillende charterondertekenaars noemen ook het effect dat meer vrouwen in de top ertoe leidt dat vrouwelijke medewerkers in de organisaties hun ambities makkelijker uitspreken.

*"Het aantal vrouwelijke mentees en mentoren (mannen en vrouwen) dat zich aanmeldt voor het jaarlijks mentorprogramma voor vrouwelijk talent is de afgelopen jaren toegenomen."*

*"Vrouwelijke collega's voelen zich door ons beleid makkelijker gesteund in het durven nemen van stappen in hun eigen ontwikkeling binnen het bedrijf. Tot slot beïnvloedt het ons (werkgevers) imago positief."*

## **8. Aansprekende voorbeelden**

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

Van de 175 charterorganisaties die deelgenomen hebben aan de monitoring over het jaar 2015 zijn zeven charterorganisaties geselecteerd als ‘aansprekend voorbeeld’.

### **Aansprekende voorbeelden van charterondertekenaars**

De aansprekende voorbeelden van dit jaar zijn: Dudok Wonen, gemeente Enschede, Kennedy van der Laan, MSD Nederland, PostNL, Schiphol Group en Vitens. Deze charterorganisaties voeren een succesvol diversiteitsbeleid waarmee zij mooie resultaten boeken en zijn zich terdege bewust wat meer vrouwen in de top oplevert voor de organisatie.

Dudok Wonen gaat vooral pragmatisch aan de slag gaan en m/v-diversiteit is volledig geïntegreerd in het beleid van de organisatie en daarmee een vanzelfsprekendheid. Om die reden is het voor Dudok Wonen lastig te duiden wat meer vrouwen in de top oplevert voor de organisatie: “Het is een onderdeel van onze dna en is volledig geïntegreerd. We sturen op kwaliteit zonder label. Iedereen is een talent. Dit talent matchen met de organisatie is waar we wél op sturen.” Met de resultaten van de jaarlijkse monitoring kijkt Dudok Wonen wat er nodig is voor de organisatie. Bij Dudok Wonen heeft iedereen een ontwikkelgarantie en worden de HR instrumenten op maat toegepast. Dat kan betekenen dat vrouwen in een bepaalde levensfase iets anders nodig hebben dan hun mannelijke collega’s.

Diversiteit uitdragen en verankeren binnen de organisatie, vraagt volgens de gemeente Enschede niet alleen om een beleids- en planmatige aanpak, maar ook om een breed draagvlak binnen de organisatie. Meer vrouwen in de top is een belangrijk aspect van diversiteit waar de gemeente zich de afgelopen jaren op heeft gefocust en dat heeft in de praktijk gewerkt. Er is bewust naar vrouwen gezocht voor topposities. M/V-diversiteitsbeleid is intussen volledig geïntegreerd in de organisatie. Diversiteit levert de gemeente betere kwaliteit van besluitvorming. De gemeente Enschede zet bovendien in op een andere wijze van communicatie en samenwerking dan voorheen: “de nieuwe manier laat zich uitdrukken in trefwoorden als ‘meer gelijkwaardig, open, netwerken, inhoud in plaats van macht’. Allemaal begrippen die meer aan de vrouwelijke manier van werken hangen dan aan de mannelijke.” Met meer vrouwen in de top verwacht men dat de organisatie sneller doordrenkt is met deze nieuwe normen en manier van werken.

Volgens Kennedy Van der Laan brengen vrouwen in de top én in de totale personeelssamenstelling verschillende perspectieven in het werk, hetgeen de kwaliteit en de cliëntgerichtheid bevordert. “Meer vrouwen aan de top en in de organisatie stimuleert onze creativiteit, ons innovatief vermogen en

(samen)werkplezier; cruciaal voor ons succes!” Daar past een cultuur bij van persoonlijke en maatschappelijke betrokkenheid die ruime mogelijkheden biedt voor persoonlijke keuzes in de combinatie van werken en andere leuke dingen in het leven. Dat is terug te vinden in het nieuwe loopbaanbeleid van Kennedy Van der Laan waarin helder omschreven wordt wanneer welke loopbaanstappen gezet kunnen worden en welke criteria daarbij gelden, ook voor het partnertraject. In het verlengde hiervan is een nieuw beoordelingssysteem geïntroduceerd met resultaatgebieden en competenties die passen bij de loopbaanfase waarin je als advocaat bevindt, wie je bent en waar je goed in bent. “Hiermee wordt gestimuleerd dat ieder zich kan ontwikkelen in zijn of haar eigen talent. Deze aanpak komt bovenop de vanzelfsprekende mogelijkheid voor iedereen om parttime en flexibel te werken.”

Charterondertekenaar MSD Nederland gelooft in de kracht van verschillen. Het belang van diversiteit wordt door de top van MSD uitgedragen. De top onderstreept het belang van diverse teams van medewerkers met gevarieerde vaardigheden, ervaringen, diverse achtergronden en culturele perspectieven om de behoeften van klanten, zorgverleners en patiënten die uiteindelijk de producten gebruiken, inzichtelijk te maken. Elke locatie heeft een eigen diversiteitsplan. In deze plannen zijn de diversiteitsdoelstellingen geformuleerd en wordt uiteen gezet op welke wijze de doelstellingen behaald gaan worden. Bijvoorbeeld door een duidelijke focus op diversiteit in werving en selectie en m/v-diversiteit als belangrijk aandachtspunt bij de besprekingen binnen de talentmanagement- en succession planningcyclus.

Diversiteit en inclusie, zoals ook geldt voor vrouwen aan de top, bevorderen volgens charterondertekenaar PostNL grotere betrokkenheid en het maakt de organisatie sterker. “PostNL voert m/v-diversiteitsbeleid en de vrouwelijke rolmodellen in de organisatie zorgen ervoor dat vrouwelijke medewerkers bij PostNL hun ambities makkelijker uitspreken.” Het aantal vrouwelijke mentees en mentoren dat zich anmeldt voor het jaarlijkse mentorprogramma voor vrouwelijk talent is de afgelopen jaren flink toegenomen. De top van PostNL stuurt bewust op in- en doorstroom van vrouwen om de streefcijfers te bereiken. Bijvoorbeeld in Resource Committees, bij Succession Planning, in werving en selectie en bij benoemingen. Bij zoekopdrachten wordt aan werving en selectiebureaus specifiek aangegeven dat men ook op zoek is naar vrouwen.

“Wij zijn ervan overtuigd dat diversiteit bijdraagt aan de goede resultaten van ons bedrijf”. Volgens charterondertekenaar Schiphol Group wordt de creativiteit om met veranderingen om te gaan vergroot door het benutten van verschillen in de organisatie. Men vindt dat door de participatie van vrouwen in de top, de wendbaarheid en flexibiliteit om met veranderingen om te gaan substantieel is verbeterd. Dat gaat niet vanzelf, maar vereist continue actieve sturing. Diversiteit is bij Schiphol Group onderdeel van het HR-beleid en de verantwoordelijkheid voor diversiteit is ook in de lijn belegd. “Schiphol is ambitieus en legt de lat hoog. Schiphol verbindt Nederland met de rest van de wereld en om daarin uit te blinken, moeten we ook intern optimaal verbonden zijn. Connectivity is het sleutelwoord en diversiteit is hierbij een hele belangrijke succesfactor.”

Ook charterondertekenaar Vitens gelooft in het belang van diversiteit in teams omdat dit leidt tot betere resultaten. Daarom wil men maximaal gebruik maken van het aanbod en potentieel op de arbeidsmarkt. "Het is vanzelfsprekend dat er evenveel vrouwen als mannen in de top van het bedrijf zitten. Vitens maakt daarom een bewuste keuze om de kans op een man of vrouw in een (top)positie te vergroten." Daar wordt op verschillende manieren aan gewerkt. Tijdens de jaarlijkse vlootschouw wordt aandacht besteed aan potentieel talent dat kan bijdragen aan diversiteit in de organisatie. Bij managementvacatures wordt gezorgd voor shortlists in de procedure met 50%-50% verhoudingen man - vrouw. Vrouwelijke rolmodellen zijn intern en in de communicatie naar buiten zichtbaar. Vitens wil een aantrekkelijke werkgever zijn en doet dat bijvoorbeeld door flexibel werken aan te bieden zodat werknemers een goede balans kunnen vinden tussen werk en privé.

## **9. Conclusies**

De charterorganisaties boeken in 2015 wederom vooruitgang. Het percentage vrouwen in de top is dit jaar opnieuw toegenomen, evenals het percentage vrouwen subtop. Het reservoir om topvrouwen uit te selecteren blijft op peil en er lijken voor de toekomst in potentie voldoende vrouwen aanwezig om doorstroom naar de top duurzaam te vergroten. De helft van de charterondertekenaars heeft het eigen streefcijfer inmiddels gehaald. Als de ontwikkelingen in dit tempo doorgaan duurt het echter toch nog tot 2048 voordat 30% van de topfunctionarissen vrouw is.

Met de Wet bestuur en toezicht wordt gestreefd naar een evenwichtig aandeel (30%) van vrouwen en mannen in de raad van bestuur (rvb) en de raad van commissarissen (rvc) van grote vennootschappen. Met gemiddeld 21,1% vrouwen in de rvb, 26,3% vrouwen in de rvc en 36,6% vrouwen in de raad van toezicht (rvt) doen charterorganisaties het aanmerkelijk beter dan gemiddeld in Nederland. Vooral in de rvc boekten de charterorganisaties in 2015 goede resultaten: was in 2014 nog 20,3% van de rvc's evenwichtig samengesteld, in 2015 liep dit op tot 35,6%. Charterorganisaties vormen al jaren duidelijk een voorhoede in het traject naar een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen binnen besturen en toezichthoudende organen.

Het m/v-diversiteitsbeleid van charterorganisaties heeft zich ook dit jaar weer verder ontwikkeld. 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), zodat inzicht verkregen wordt in wat daadwerkelijk binnen organisaties gebeurt. In 2015 hebben charterorganisaties hun inzet en functioneren op het gebied van m/v-diversiteit op alle dimensies verder geïntensiveerd en verbeterd. Net als in eerdere jaren blijkt leiderschap het meest gerealiseerd te zijn, strategie en management het minst. Hoe langer organisaties verbonden zijn aan het Charter Talent naar de Top, hoe beter het m/v-diversiteitsbeleid binnen de organisatie in de praktijk wordt vormgegeven en uitgevoerd.

Investeren in m/v-diversiteitsbeleid loont. Het ontwikkelen van diversiteitsbeleid en een adequate uitvoering daarvan in de praktijk dragen bij aan een hoger percentage vrouwen in de top. Analyses van de effectiviteit van m/v-diversiteitsmaatregelen hebben in eerdere monitorrapporten al laten zien dat het aandeel vrouwen in de top sterker toeneemt in organisaties waar het m/v-diversiteitsbeleid verder ontwikkeld is. Vooral leiderschap, klimaat, kennis en vaardigheden en strategie en management blijken effectief: organisaties waar beleid op deze dimensies verder ontwikkeld is, slagen er beter in meer vrouwen in de top krijgen. De mate waarin organisaties HR-beleid en communicatie hebben gerealiseerd, blijkt geen aantoonbaar effect te hebben op het aandeel vrouwen in de top. Kansen lijken daarmee vooral te liggen op het gebied van strategie en management en kennis en vaardigheden: wel effectief, maar nog lang niet in alle charterorganisaties ver ontwikkeld. Tegelijkertijd zijn er ontwikkelingsmogelijkheden op deze twee dimensies: naarmate organisaties langere tijd verbonden zijn aan het charter, is hun ontwikkelingsniveau van strategie en management en kennis en vaardigheden hoger. Een teken dat continuïteit en aandacht voor het onderwerp lonend zijn.

## **10. Aanbevelingen**

Op basis van de uitkomsten van de Monitor 2015 doet de commissie Monitoring Talent naar de Top de volgende aanbevelingen.

### **Aanbeveling aan de stichting Talent naar de Top**

1. Het Charter Talent naar de Top werkt: een langjarige ambitie en commitment om aan die ambitie te werken maken wezenlijk verschil. Voor niet-ondertekenaars is het een gemiste kans. Bedrijven die een achterstand hebben kunnen leren van de aanpak van charterondertekenaars. Aan stichting Talent naar de Top wordt aanbevolen meer bedrijven te verleiden het charter te ondertekenen en met name te werven onder organisaties die achterblijven met betrekking tot het realiseren van m/v-diversiteit; zij zijn aan zet.

### **Aanbevelingen aan de ondertekenaars van het charter**

2. De resultaten van de monitor laten zien dat strategie en management het terrein is waar charterondertekenaars zich nog verder kunnen ontwikkelen. Groei van het aandeel vrouwen in de top vergt concreet beleid en maatregelen door de organisatie heen. Het aandeel vrouwen in de top mag niet afhankelijk worden van het commitment van individuen. Waar het om draait is verankering in de lijn, het institutionaliseren van beleid en het terugkoppelen van de resultaten ten aanzien van het realiseren van de diversiteitsdoelstellingen via de managementcyclus.

3. Er is een groep bedrijven die het charter ondertekenen op het moment dat zij hun streefcijfer hebben gerealiseerd. Zij willen hun bestaande beleid continueren en het gerealiseerde aandeel vrouwen in de top bestendigen. Deze organisaties ontwikkelen zich vaak niet meer verder. De commissie adviseert deze organisaties hun ambitie te verhogen en te streven naar verbetering van beleid. De commissie vraagt charterondertekenaars die langdurig bij het charter zijn aangesloten en succesvolle resultaten hebben gerealiseerd aangesloten te blijven bij het charter opdat zij een voortrekkersrol kunnen vervullen en anderen van hen kunnen leren.

### **Aanbeveling aan bedrijven**

4. Tot nu toe heeft het Nederlandse bedrijfsleven als geheel nog geen opzienbarende voortgang geboekt met het realiseren van een evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de rvb en rvc, zoals het wettelijke streefcijfer voorstaat. Het Charter Talent naar de Top toont dat charterorganisaties ook op dit punt uitmuntende resultaten hebben geboekt. Bedrijven die achterblijven worden aangemoedigd zich aan te sluiten bij het charter. Want het werkt.

### **Aanbeveling aan de politiek**

5. De impuls van minister Bussemaker en voorzitter de Boer van VNONCW om de Top200 van grootste bedrijven aan te moedigen om het streefcijfer van 30% m/v in de rvb en rvc te realiseren heeft effect gehad voor de rvc. De commissie beveelt de politiek aan om zich nu te richten op de rvb en beleid te ontwikkelen dat zich richt op toename van het aandeel vrouwen hierin. Charterorganisaties dienen

hierbij nadrukkelijk als voorbeeld. Blijf initiatief ondersteunen, leg de lat hoog en focus op ambities, bijvoorbeeld ook ten aanzien van diversiteit als aandachtspunt in de Corporate Governance Code.

#### Aanbeveling aan executive searchbureaus

6. Op initiatief van Talent naar de Top hebben executive searchbureaus een code ondertekend waarbij zij zich committeren aan een actieve rol in het benoemingsproces bij hun opdrachtgevers, gericht op het bevorderen van vrouwen in topposities. Zij streven naar een minimumpercentage vrouwen op de ‘long lists’ en het goed begeleiden van de vrouwelijke kandidaten in het gehele proces. De commissie beveelt de searchbureaus aan hun ambitie te verhogen door nu ook bij te dragen aan een hoger aandeel vrouwen op de shortlist.

#### Aanbevelingen aan vrouwen en mannen

7. Het loopt niet storm met het benoemen van vrouwen in de top van rvb's en rvc's. *‘Leven is het meervoud van Lef’* zegt Loesje. Vrouwen die de ambitie hebben een bestuurlijke functie te vervullen wordt gevraagd geduld te hebben en onverkort vast te houden aan hun ambitie, zodat de druk van een groot aanbod van getalenteerde vrouwen blijft bestaan.

Vrouwen zijn een mannenzaak. Meer diversiteit in de top vraagt om betrokkenheid en inzet van mannen die zich sterk maken voor dit thema en met het benoemen van vrouwen in de top explicet hun bijdrage leveren aan m/v-diversiteit.

#### Aanbeveling voor verder onderzoek

8. Charterorganisaties vormen een voorhoede voor wat betreft het realiseren van m/v-diversiteit in de top. Hoe kunnen meer bedrijven verleid worden het charter te ondertekenen? Dat vraagt om het analyseren van keuze- en beslissingsprocessen van bedrijven inzake diversiteit en het identificeren van verleidingsstrategieën die bedrijven nu en in de toekomst over de streep kunnen trekken om werk te maken van diversiteit en zich aan te sluiten bij het charter.

## **Summary**

### [Charter Talent tot 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, 257 organisations have already signed the charter.

The Talent to the Top Monitoring Committee reports on the development of the share of women at the top of charter signatories in 2015, and describes the effort of signatories to increase the number of women at the top. Based on the results of the monitor, charter organisations are selected to serve as examples to others.

### [The number of women at the top and sub top increases](#)

Between 2014 and 2015 the proportion of women at the top of the charter signatories increased from 20.9% to 21.5%. This year's increase is, however, slightly less pronounced than in 2014. The proportion of women at the top has increased within more than half of the charter organisations (57%).

Furthermore, the proportion of women at the sub top has increased by almost one percentage point to 26.3%. The average share of women in the organisation has increased slightly as well (42.8%).

Women are best represented at employers' organisations and employees' organisations, in the trade, catering and cleaning sector, and in the culture, media and communications sector. The technology and telecom sector, with an average of 15.4%, reflects the lowest proportion of women at the top. A surprising climber on the list is the construction, industry, energy and transport sector. With an 18.5%, this traditionally 'male' sector almost meets the charter average for of 21.5%

### [Charter organisations strengthen their leading position with women on the supervisory board](#)

In recent years, the charter signatories are in the forefront of gender balance in the top of organisations. In 2015, charter organisations have strengthened their leading position with women on the supervisory board.

The Administration and Supervision Act which came into force on January 1 2013, aims for at least 30% women (and at least 30% men) on the board of directors and on the supervisory board, of large companies. In 2015 on average 21.1% of the managing board seats and 26.3% 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: 36.6% on average.

In 2015 43.0% of the managing boards and 35.6% 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: 71.8%. 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 11.2% of the supervisory board.

### [Charter organisations score higher every year on gender diversity policies: efforts and performance](#)

Charter organisations keep evolving and improving. The policies on gender diversity are being evaluated annually on six dimensions: leadership, strategy and management, HR management, communication, knowledge and skills, and organisational climate. The organisations are scoring better on all fronts, as they did last year. The progress is most noticeable for communication; 28% of the organisations improved their performance on this dimension. One fifth also improved their performance on the leadership dimension, strategy and management dimension, and knowledge and skills dimension.

#### [Longer affiliated organisations are performing better.](#)

The longer organisations are part of the Talent to the Top Charter, the better their gender diversity policies are developed and carried out within the organisation.

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

Regarding the efficacy of the diversity policies, it becomes apparent that the share of women at the top increases more strongly in organisations that have further developed their diversity policy. Especially leadership, strategy, knowledge and skills, and climate prove to be effective: organisations that developed their policies in these dimensions are better able to assign more women in top positions.

#### [Ambitious targets and plans](#)

The most successful organisations are those that set out ambitious targets and plan to get more women into top positions at the time of signing the charter. They invest in gender diversity policies and make progress on all six dimensions, which contributes to a higher share of women at the top. Charter organisations that have already reached their targets at the time of signing the charter, show less progress. Most of these organisations tend to have high targets and high proportions of women at the top (over 30%). Some of these organisations, however, have set relatively low targets. Ambition and commitment are crucial factors that are needed for continuous development and improvement.

#### [Compelling examples of charter signatories](#)

The Talent to the Top commission has handed out the yearly Diamond award to seven charter organisations which have stood out as best practice cases. These so called 'diamonds' have performed well on gender diversity in 2015. This year best practices are: Dudok Wonen, gemeente Enschede, Kennedy Van der Laan, MSD Nederland, PostNL, Schiphol Group and Vitens.

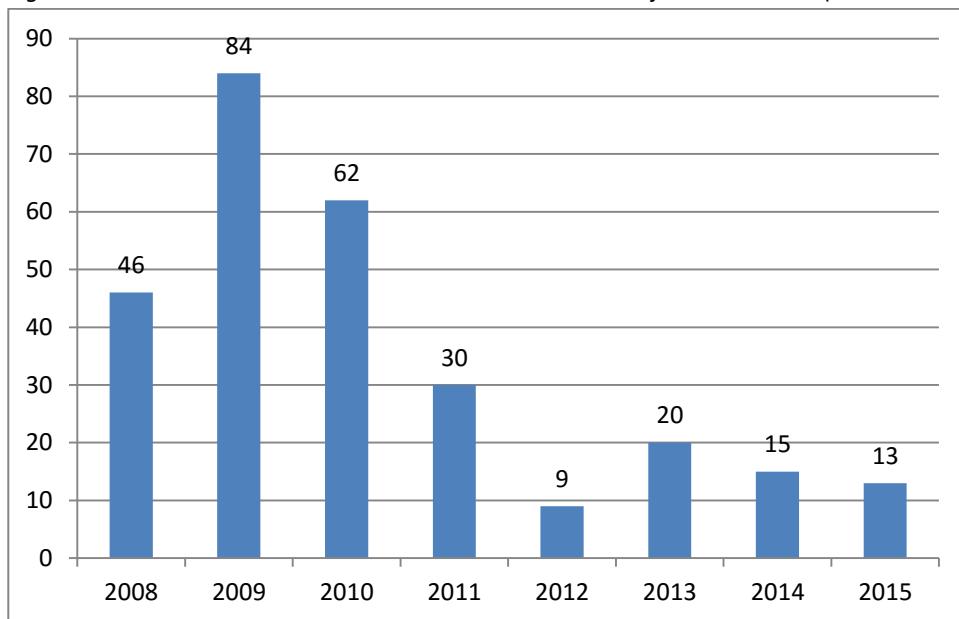
## Bijlagen

### Bijlage 1 Profiel van de charterondertekenaars

Sinds 2008 hebben 257 organisaties het Charter Talent naar de Top ondertekend. Samen hebben zij 281 organisatieonderdelen. Het zijn trouwe ondertekenaars: in 2015 doet 75% nog steeds mee. Van de organisaties die in de loop der tijd zijn uitgetreden, deed 3% dat vanwege een fusie of overname of omdat ze niet meer voor verschillende organisatieonderdelen apart rapporteren.

#### Startjaar

*Figuur B1.1 Charterondertekenaars in de monitor naar startjaar 2008-2015 (in absolute aantallen) (n=281)*



Bron: Monitor Talent naar de Top 2015

#### Aantal werknemers

De 175 charterondertekenaars die de monitor over 2015 hebben ingevuld, hebben samen 735.861 medewerkers, waarvan 15.868 medewerkers in topfuncties.

#### Duur deelname

Iets meer dan 70% van de organisaties die meedoen aan de monitor over 2015 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 5,5 jaar.

#### Uitgangspositie

De charterorganisaties van het eerste uur hebben een andere uitgangspositie dan latere ondertekenaars. Vergelijken met organisaties uit 2008 en 2009, hebben de ondertekenaars uit 2014 en 2015 bij de start

van deelname aan het charter gemiddeld al 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 en 2013 zit hier ergens tussen in.

### **Sector**

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

*Tabel B1.1 Charterorganisaties naar sector, 2015 (n=175)*

<b>Sector</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Advocatuur</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>Bouw, industrie, transport en energie</b>	<b>20</b>	<b>11</b>
Bouw	3	2
Energie	4	2
Industrie	5	3
Transport	8	5
<b>Consultancy - organisatie/HR</b>	<b>19</b>	<b>11</b>
<b>Financiële instellingen en verzekeraars</b>	<b>18</b>	<b>10</b>
<b>Gezondheids- en welzijnszorg</b>	<b>19</b>	<b>11</b>
<b>Handel, horeca en schoonmaak</b>	<b>8</b>	<b>5</b>
<b>Onderwijs en onderzoek</b>	<b>22</b>	<b>13</b>
<b>Overheid en publieke sector</b>	<b>29</b>	<b>17</b>
<b>Woningcorporaties</b>	<b>7</b>	<b>4</b>
<b>Cultuur, media en communicatie</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>Technologie en telecom</b>	<b>10</b>	<b>6</b>
Technologie en telecom	4	2
Consultancy ICT/bouw/infra	6	3
<b>Werkgevers- en werknemersorganisaties</b>	<b>6</b>	<b>3</b>
<b>Totaal</b>	<b>175</b>	<b>101</b>

*Bron: Monitor Talent naar de Top 2015*

## Organisatieomvang

De 175 charterondertekenaars in 2015 hebben 735.861 werknemers.

*Tabel B1.2 Organisatieomvang van charterondertekenaars, 2015 (n=175)*

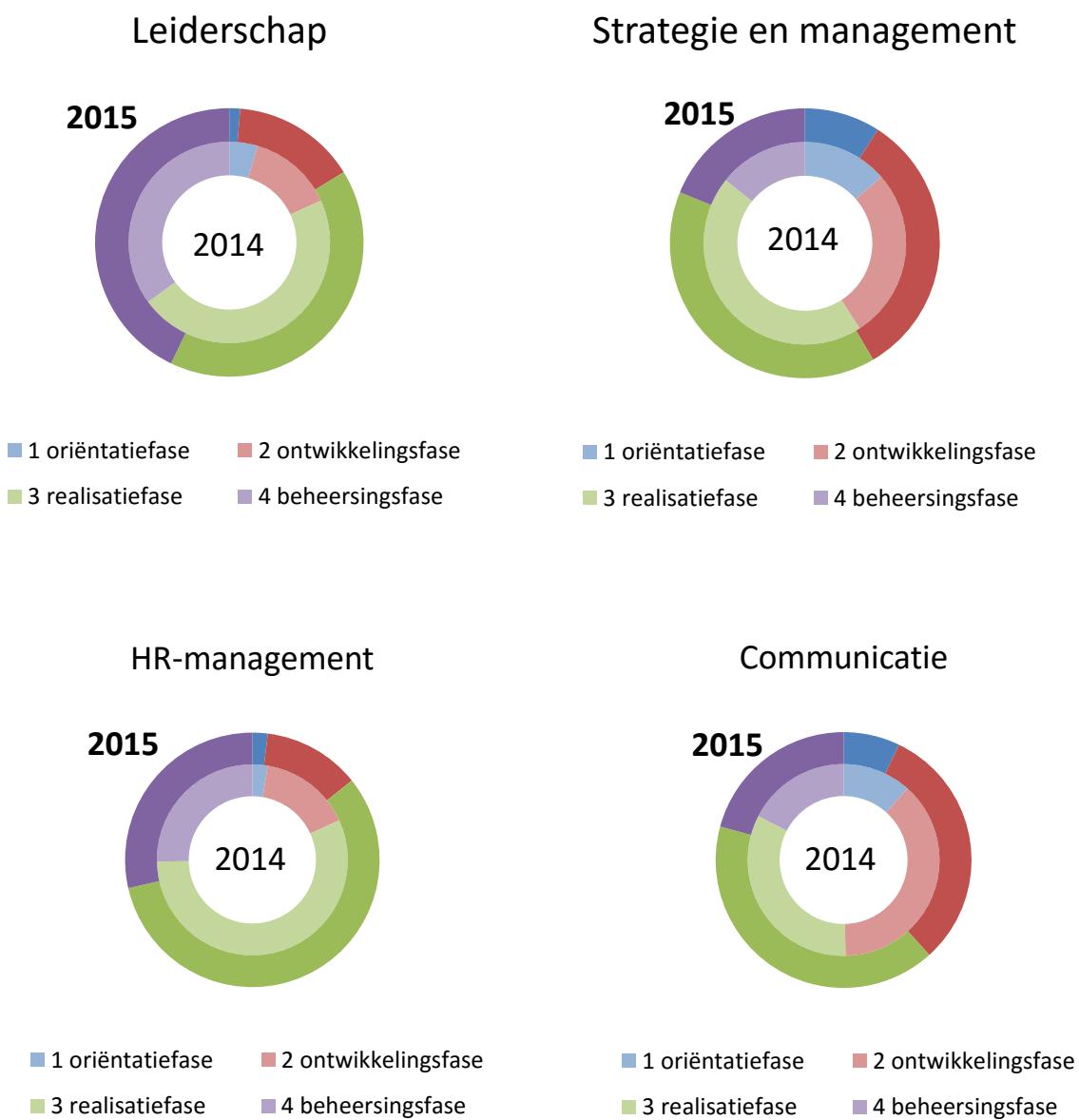
Omvang	n	%
< 250 werknemers	31	17,7
250 – 999 werknemers	38	21,7
1.000 – 4.999 werknemers	79	45,1
5.000 werknemers of meer	27	15,4
<b>Totaal</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

Bron: Monitor Talent naar de Top 2015

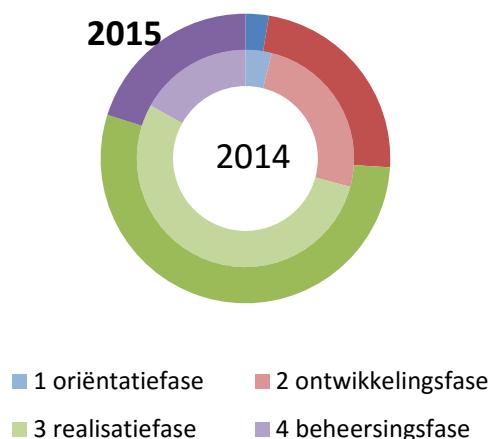
## Bijlage 2 Ontwikkelingsniveaus per dimensie 2014 en 2015

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 2014 en 2015 de monitor hebben ingevuld en gegevens hebben aangeleverd over de inzet en het functioneren van het m/v-diverseiteitsbeleid in hun organisatie

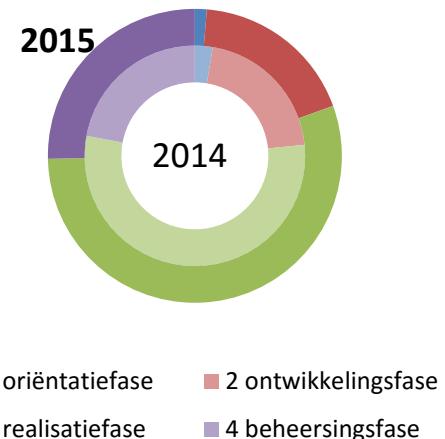
*Figuur B2.1 Ontwikkelingsniveaus per dimensie, 2014-2015 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=154)*



## Kennis en vaardigheden



## Klimaat



Bron: Monitor Talent naar de Top 2015

Bijlage 3 Charterondertekenaars naar startjaar, aandeel vrouwen in de top en doelstelling monitoringjaar 2015

<b>sector/ organisatie</b>	<b>startjaar</b>	<b>aandeel vrouwen in de top eind startjaar</b>	<b>aandeel vrouwen in de top eind 2014</b>	<b>aandeel vrouwen in de top eind 2015</b>	<b>doelstelling</b>
<b>advocatuur</b>					
Allen & Overy	2008	10,5	27,0	27,8	30%
Baker & McKenzie	2008	21,3	27,8	25,6	30%
Clifford Chance	2008	10,7	10,0	9,1	18%
DLA Piper	2008	24,0	16,1	17,9	25%
Loyens & Loeff	2008	8,8	11,5	11,5	15%
Nauta Dutilh	2008	17,1	16,4	21,2	20%
Stibbe	2008	10,2	16,7	16,2	20%
Van Doorne Advocaten	2008	26,3	31,7	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	17,0	13,1	16%
Kennedy Van der Laan	2009	12,5	23,1	25,0	30%
Boekel de Nerée	2010	40,7	41,4	43,8	30%
De Brauw Blackstone Westbroek N.V.	2010	14,7	14,7	15,5	20%
Dirkzwager	2010	9,1	12,9	16,1	20%
Pels Rijcken & Droogleever Fortuijn	2010	30,6	c	c	25%
Nysingh advocaten en notarissen	2011	22,9	34,5	32,1	25%
CMS Derkx Star Busman	2013	27,0	28,2	a	30%
<b>bouw, industrie, transport en energie</b>					
<b>bouw</b>					
Koninklijke BAM Groep	2008	1,3	6,8	8,3	8%
OVG Real Estate	2008	25,0	0	c	33%
Heijmans N.V.	2010	2,0	10,6	11,1	12%
Latexfalt	2011	16,7	50,0	a	50%
Croon Elektrotechniek B.V.	2012	0	6,7	0	10%
<b>industrie</b>					
Océ	2008	3,2	c	c	14%
Heineken Nederland	2009	7,7	22,0	21,9	25%
Merck Sharp & Dohme	2010	19,6	24,3	25,7	40%
Siemens Nederland	2010	4,0	5,5	7,5	10%
PepsiCo Benelux	2011	27,1	33,3	a	31%
KONE B.V.	2013	22,2	22,2	22,2	30%
GE Benelux	2015	6,7		6,7	20%
<b>transport</b>					
Nederlandse Spoorwegen	2008	20,5	c	c	23%
Schiphol Group	2009	20,3	28,4	34,6	30%
Connexxion Holding N.V.	2010	9,1	c	c	25%
Havenbedrijf Rotterdam N.V.	2010	26,1	13,0	15,0	25%
ProRail	2010	25,7	11,8	16,2	30%
Koninklijke Saan	2011	25,0	c	c	25%
PostNL	2013	19,0	21,5	24,0	25%
Luchtverkeersleiding Nederland	2014	0	0	0	20%
ANWB	2015	40,0		40,0	51%
GVB	2015	27,8		27,8	32%
Havenbedrijf Amsterdam	2015	34,3		34,3	30%

---

**energie**

Essent	2008	17,0	27,4	34,2	27%
N.V. Nederlandse Gasunie	2009	5,9	14,3	14,3	6%
GDF SUEZ Energie Nederland	2014	27,3	27,3	22,2	25%
Vitens	2014	33,3	33,3	37,5	35%

---

**consultancy – organisatie/HR**

Bain & Company	2008	25,0	19,2	18,5	30%
Egon Zehnder International	2008	0	11,1	16,7	25%
EY	2008	7,5	12,4	13,6	20%
KPMG	2008	4,7	10,0	12,4	15%
McKinsey & Company	2008	4,7	6,9	11,5	14%
PwC Nederland	2008	7,6	16,5	16,1	17%
Randstad	2008	37,6	39,2	26,3	40%
TNO	2008	18,5	26,9	18,8	30%
&samhoud	2009	12,5	25,0	a	35%
Boer & Croon	2009	20,0	a	c	27%
De Baak	2009	52,6	44,4	44,4	50%
De Vroedt & Thierry	2009	25,0	c	c	30%
Deloitte	2009	5,7	8,9	8,6	20%
Higher & Company	2009	5,7	c	c	8%
Twynstra Gudde	2009	19,7	28,6	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	7,4	7,2	10%
Schouten & Nelissen	2010	50,2	38,9	64,7	50%
VanderKruijjs	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%
Confius	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	75,0	a	21%
USG People	2011	29,2	37,0	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 Nijssse)	2013	g	g	g	g
Otto Work Force	2014	33,3	33,3	50,0	60%

---

**cultuur, media en communicatie**

Mondriaan Fonds <sup>1</sup>	2008	66,7	c	c	50%
Persgroep Nederland	2009	23,7	c	c	24%
Porter Novelli	2009	57,1	100	a	60%
IDTV Live360	2009	27,3	c	c	30%
Koninklijke Bibliotheek	2010	50,0	42,9	44,4	45%
Babbage Company	2011	g	g	g	g
NPO	2013	40,0	40,0	40,0	50%
Nationale Postcode Loterij	2015	50,0		50,0	50%

---

<sup>1</sup> Gefuseerd met BKVB tot Mondriaan Fonds

**financiële instellingen en verzekeraars**

Achmea	2008	16,4	21,8	24,6	30%
Aegon	2008	12,3	16,3	16,7	20%
ASR Nederland	2008	12,9	c	c	25%
De Nederlandsche Bank	2008	24,2	32,2	29,7	32%
Delta Lloyd Groep	2008	15,9	22,2	26,2	27%
ING Nederland	2008	14,0	17,4	19,6	25%
ABN AMRO	2009	15,6	20,0	23,1	30%
APG Groep	2009	8,7	19,3	23,1	16%
FMO	2009	16,7	23,5	a	30%
CZ	2010	b	35,8	41,3	35%
Deutsche Bank Nederland N.V.	2010	8,1	11,9	10,5	15%
Menzis	2010	41,1	35,6	31,8	38%
PGGM	2011	16,7	21,1	22,2	35%
Robeco	2011	12,3	11,3	12,2	15%
NIBC Bank N.V.	2012	10,0	11,8	10,2	30%
RBS Netherlands	2012	b	23,5	c	21%
Triodos Bank	2013	25,0	30,8	28,6	40%
Rabobank Nederland	2013	15,2	16,5	18,1	22%
Theodoor Gilissen Bankiers N.V.	2013	33,3	25,0	25,0	30%
De Lage Landen Internationaal B.V.	2014	0	0	12,3	20%
Rabo Vastgoedgroep	2014	11,8	11,8	12,2	25%

**gezondheids- en welzijnszorg**

GgzE	2008	37,5	c	c	60%
Academisch Ziekenhuis Maastricht – medisch specialisten	2009	13,2	17,6	24,9	30%
Academisch Ziekenhuis Maastricht – overige functies	2009	22,6	45,0	42,3	33%
Erasmus MC – medisch specialisten	2009	5,9	a	15,2	12%
Erasmus MC – overige functies	2009	50,0	a	37,5	50%
Erasmus MC – wetenschappelijke functies	2009	15,9	a	20,2	20%
Leids Universitair Medisch Centrum – medisch specialisten	2009	9,3	12,3	a	15%
Leids Universitair Medisch Centrum – overige functies	2009	37,7	36,8	a	35%
Leids Universitair Medisch Centrum – wetenschappelijke functies	2009	24,1	24,6	a	30%
Nationale Vereniging de Zonnebloem	2009	62,5	50,0	c	50%
UMC Groningen – medisch specialisten	2009	12,4	21,3	19,8	25%
UMC Groningen – overige functies	2009	26,0	31,0	32,8	40%
UMC Groningen – wetenschappelijke functies	2009	19,4	27,7	25,6	30%
UMC St. Radboud – medisch specialisten	2009	7,1	10,6	14,1	20%
UMC St. Radboud – overige functies	2009	29,9	41,7	42,7	40%
UMC St. Radboud – wetenschappelijke functies	2009	21,1	25,0	25,0	30%
UMC Utrecht – medisch specialisten	2009	9,8	a	a	23%
UMC Utrecht – overige functies	2009	51,2	a	a	35%
UMC Utrecht – wetenschappelijke functies	2009	17,9	a	a	23%
Altrecht GGZ	2010	50,0	a	c	50%
AMC	2010	36,2	38,5	26,6	42%
Dimence	2010	35,4	c	c	40%
Flevoziekenhuis	2010	b	c	c	50%
GGZ Nederland	2010	42,9	c	c	50%
Rijnbrink Groep	2010	50,0	66,7	c	50%
Spaarne Ziekenhuis	2010	56,9	55,2	68,5	50%
VU MC – medisch specialisten	2010	11,7	a	16,9	25%
VU MC – overige functies	2010	29,4	a	41,0	38%
VU MC – wetenschappelijke functies	2010	21,9	a	37,8	35%

Ziekenhuisgroep Twente	2010	36,3	27,1	29,2	35%
Medisch Spectrum Twente	2011	22,0	28,8	27,6	30%
Emergis	2011	27,3	37,5	a	35%
GGz Centraal	2011	27,3	a	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	66,7	66,7	50%
ZuidOostZorg	2011	66,7	e	c	50%
Zo Kinderopvang & BSO	2014	g	g	g	g
Antes Groep	2014	a		a	a

#### **handel, horeca en schoonmaak**

##### **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	43,5	42,3	50%
Makro	2011	19,4	c	c	28%
Sodexo Nederland	2011	20,0	25,0	32,1	35%
Accor Hospitality Nederland	2011	45,6	35,8	28,8	52%
Beter Bed Holding	2014	33,3	33,3	33,3	30%
Koninklijke Auping	2014	20,7	20,7	25,0	50%
Manutan B.V.	2014	25,0	25,0	c	15%
Troostwijk Veilingen	2015	33,3		33,3	30%

##### **schoonmaak en facilitair**

Area Reiniging	2010	37,5	c	c	30%
EW Facility Services	2010	38,2	66,2	72,9	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	21,0	21,9	25%
Radboud Universiteit Nijmegen – ondersteunend en beherend personeel	2009	14,8	35,7	33,3	25%
Rijksuniversiteit Groningen – wetenschappelijk personeel	2009	12,9	18,7	a	22%
Rijksuniversiteit Groningen – ondersteunend en beherend personeel	2009	13,3	36,4	a	40%
TU Delft – wetenschappelijk personeel	2009	8,2	11,2	11,6	16%
TU Delft – ondersteunend en beherend personeel	2009	27,8	28,8	30,0	33%
TU Eindhoven – wetenschappelijk personeel	2009	4,7	8,9	9,8	18%
TU Eindhoven – ondersteunend en beherend personeel	2009	33,3	46,2	42,3	40%
Universiteit van Amsterdam – wetenschappelijk personeel	2009	15,6	19,7	a	25%
Universiteit van Amsterdam – ondersteunend en beherend personeel	2009	36,6	51,2	a	40%
Universiteit Leiden – wetenschappelijk personeel	2009	15,7	22,1	23,2	27%
Universiteit Leiden – ondersteunend en	2009	28,6	26,9	24,0	35%

<b>beherend personeel</b>					
Universiteit van Tilburg – wetenschappelijk personeel	2009	10,1	15,6	17,2	25%
Universiteit van Tilburg – ondersteunend en beherend personeel	2009	31,8	34,8	42,1	36%
Universiteit Twente – wetenschappelijk personeel	2009	7,4	15,1	15,9	15,4%
Universiteit Twente – ondersteunend en beherend personeel	2009	22,9	32,1	38,5	31%
Universiteit Utrecht – wetenschappelijk personeel	2009	14,9	27,3	20,3	25%
Universiteit Utrecht – ondersteunend en beherend personeel	2009	35,8	c	c	40%
Vrije Universiteit Amsterdam – wetenschappelijk personeel	2009	11,0	18,6	19,4	25%
Vrije Universiteit Amsterdam – management	2009	40,0	51,7	53,3	50%
Avans Hogeschool	2010	32,8	36,2	39,0	35%
CWI (Centrum voor Wiskunde en Informatica)	2010	4,6	5,6	9,5	10%
FOM (Fundamenteel Onderzoek der Materie)	2010	9,2	9,7	13,7	20%
Grafisch Lyceum Utrecht	2010	66,7	c	c	50%
KNAW	2010	9,8	11,5	c	16%
NIOZ	2010	0	0	a	50%
NWO Werkgever	2010	16,3	17,8	19,6	28%
NWO Commissies <sup>2</sup>	2010	21,9	c	c	40%
Open Universiteit Nederland	2010	10,5	26,0	27,1	26%
Saxion	2010	b	34,2	39,4	50%
Ons Middelbaar Onderwijs	2012	22,9	34,5	36,4	35%
UNESCO-IHE	2015	a		a	a
<b>overheid en publieke sector</b>					
Gemeente Almere	2008	12,5	25,0	20,0	30%
Gemeente Amsterdam	2008	32,1	50,0	44,2	45,5%
Gemeente Den Haag	2008	25,0	37,2	40,0	40%
Kadaster	2008	23,8	31,3	29,7	32%
Politietop divers	2008	11,8	c	c	16%
Rijksoverheid	2008	20,0	28,4	31,0	30%
Algemene Rekenkamer	2009	11,1	60,0	60,0	30%
Eerste Kamer der Staten-Generaal	2009	0	0	0	30%
Hoogheemraadschap van Delfland	2009	44,4	39,1	43,5	35%
Ministerie van Defensie – burgerpersoneel	2009	10,2	15,6	17,8	24%
Ministerie van Defensie – militair personeel	2009	2,2	4,6	5,0	9%
Nationale Ombudsman	2009	66,7	c	c	65%
Provincie Zuid-Holland	2009	26,4	16,3	19,5	32%
Sociaal-Economische Raad	2009	22,2	37,5	37,5	33%
Tweede Kamer der Staten-Generaal	2009	17,4	30,0	36,8	35%
UWV	2009	19,0	24,4	26,7	25%
Autoriteit Financiële Markten	2010	24,6	39,7	43,9	38%
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	25,0	25,0	30%
Provincie Noord-Brabant	2010	25,0	36,4	a	30%
Provincie Overijssel	2010	34,6	30,4	31,7	35%
Provincie Utrecht	2010	28,0	c	c	30%

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

VNG (Vereniging van Nederlandse Gemeenten)	2010	a	c	c	50,0
Gemeente Enschede	2011	17,2	26,8	40,5	30%
Gemeente Tilburg	2012	29,2	28,0	30,0	32%
Ministerie van Buitenlandse Zaken	2013	20,7	23,0	23,6	30%
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	2013	36,8	42,0	37,8	40%
Gemeente Rotterdam	2013	20,0	24,2	34,5	35%
CBR	2014	41,2	41,2	36,8	33%
Ministerie van Infrastructuur & Milieu	2014	28,1	28,1	28,4	30%
Ministerie van Economische Zaken	2015	17,8		17,8	30%
Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport	2015	44,1		44,1	40%
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	2015	37,0		37,0	37%
Ministerie van Veiligheid en Justitie	2015	31,4		31,4	30%
Ministerie van Financiën	2015	40,0		40,0	30%

### technologie en telecom

#### technologie en telecom

Cisco Systems	2008	23,1	14,3	a	31%
IBM Nederland	2008	5,7	8,6	10,0	20%
KPN	2008	18,7	18,4	18,5	25%
TomTom	2008	23,3	15,1	18,4	30%
Microsoft Nederland	2009	18,2	22,9	a	20%
Exact	2010	a	c	c	a
Vodafone NL	2011	28,3	27,4	31,0	40%

#### consultancy ICT/bouw/infra

Accenture	2008	16,1	20,7	16,8	30%
Capgemini Nederland B.V.	2008	13,4	24,3	26,0	25%
Royal HaskoningDHV <sup>3</sup>	2008	3,0 / 9,1	11,2	10,2	20%
Arcadis Nederland	2010	10,5	18,6	26,1	30%
Fluor B.V.	2012	2,6	9,8	2,9	10%
Sogeti Nederland	2015	8,8		8,8	15%

### werkgevers- en werknemersorganisaties

FNV Vakcentrale	2008	53,8	a	i	50%
VNO-NCW	2008	0	25,0	25,0	30%
Abvakabo FNV <sup>5</sup>	2009	55,6	g	i	50%
Algemene Onderwijsbond	2009	41,2	46,2	a	40%
CNV Dienstenbond	2009	0	c	c	33%
CNV Onderwijs <sup>4</sup>	2009	0	c	i	25%
CNV Politiekvakorganisatie ACP	2009	33,3	c	c	50%
CNV Publieke Zaak <sup>4</sup>	2009	0	0	i	25%
CNV Vakcentrale	2009	0	0	a	33%
CNV Vakmensen	2009	0	c	c	25%
FNV Bondgenoten <sup>5</sup>	2009	40,0	c	i	45%
FNV Horeca	2010	0	c	c	30%
CAOP	2010	31,6	c	c	33%
MKB Nederland	2010	50,0	50,0	0	25%
Vereniging van Gemeentesecretarissen	2010	b	c	c	25%
AWVN	2011	44,4	c	c	30%

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> CNV Publieke Zaak en CNV Onderwijs zijn gefuseerd tot 'CNV Connectief'.

<sup>5</sup> 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'.

Algemene Bond Uitzendondernemingen	2012	50,0	a	c	50%
Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants	2012	30,4	50,0	50,0	50%
Aedes vereniging van woningcorporaties	2013	30,8	30,8	38,5	50%
Vereniging FME-CWM	2013	21,7	22,7	a	40%
VCP vakcentrale voor professionals	2014	0	0	a	50%
CNV Connectief <sup>4</sup>	2009	i	i	62,5	25%
FNV <sup>5</sup>	2008	i	i	62,5	50%
<b>woningcorporaties</b>					
De Alliantie	2010	26,9	a	c	30%
WonenCentraal	2010	50,0	42,9	42,9	40%
Havensteder	2011	40,0	a	c	40%
Dudok Wonen	2013	52,6	50,0	63,6	50%
Dunavie	2013	18,2	33,3	30,0	30%
Haag Wonen	2013	45,5	a	c	50%
Wonen Limburg	2013	37,5	33,3	25,0	41%
Woningstichting Rochdale	2013	34,9	37,1	39,5	50%
Woonstad Rotterdam	2013	10,0	10,0	11,1	50%
Parteon	2013	50,0	h	a	50%
Woonbron	2014	41,7	41,7	41,7	50%

Bron: Monitor Talent naar de Top 2015

- a. Geen gegevens aangeleverd.
- b. Geen gegevens voor het startjaar aangeleverd: hoefde dit op 31 december van het startjaar nog niet te doen.
- c. Uitgetreden.
- d. Vanaf Monitor 2011 bij Rijksoverheid ingedeeld.
- e. Gegevens niet bruikbaar voor publiek rapport.
- f. Organisatie is in dit jaar nog niet toegetreden.
- g. Wordt niet gemonitord, op alternatieve wijze aan charter verbonden.
- h. Gegevens buiten de termijn aangeleverd; niet meegenomen in de analyse.
- i. Gefuseerd met andere charterondertekenaar.

## 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*

Caroline Princen is sinds 2010 lid van de Raad van Bestuur van ABN AMRO waar zij verantwoordelijk is 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. 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. 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 DET OP



CHARTER



# PREAMBULE

## **Doelstelling**

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

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

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

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

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

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

## **Noodzaak tot behoud van vrouwelijk talent in Nederland**

Erkenning van alle talent is natuurlijk breder dan alleen het talent van vrouwen. Het gaat uiteindelijk om een 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 toezicht<sup>1</sup>.

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

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

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

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

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

## Cultuurverandering

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

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

## Overheid

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

## Vrijwillig, maar niet vrijblijvend

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

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

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

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

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

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

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

## Rapportage

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

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

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

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

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

# CHARTER “TALENT NAAR DE TOP”

## Ondertekenaars verklaren het volgende:

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

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

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

Getekend voor akkoord,

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

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

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

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



TALENT  
NAAR  
DE TOP

## 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

- Elite Group (2014). *Onderzoek vrouwen in topfuncties bedrijfsleven*. Uden: Elite Group.
- Lückerath-Rovers, M. (2015). *The Dutch Female Board Index 2015*. Tilburg: TiasNimbas Business School.
- Merens, A. en Bierings, H. (2014). *Topfuncties*. In: A. Merens en M. van den Brakel (red.)
- Emancipatiemonitor 2014. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau en Centraal Bureau voor de Statistie, 110-126.
- 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. (2014). *Talent telt in de top. Monitor Talent naar de Top 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.
- Randøy, T. (2006). A Nordic perspective on corporate board diversity. Kristiansan: Agder University College.

---

## Noten

<sup>1</sup> *Top*: Raad van bestuur/directie en de twee hiërarchische lagen daaronder; *subtop*: de derde en vierde hiërarchische laag onder de raad van bestuur/directie.

<sup>2</sup> Sommige charterondertekenaars rapporteren voor meerdere organisatieonderdelen. Voor deze organisatieonderdelen hebben ze afzonderlijke streefcijfers vastgesteld en nemen ze verschillende maatregelen. Dit komt vooral voor bij universiteiten en universitaire medische centra, die onderscheid maken tussen wetenschappelijk personeel, medisch specialisten en/of het overig/ondersteunend personeel. In dit rapport worden de organisatieonderdelen waarvoor afzonderlijke streefcijfers zijn gemaakt ieder apart meegeteld.

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

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

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

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

<sup>4</sup> De Monitor 2015 neemt voor de vergelijking van het percentage vrouwen in de top alle organisaties mee die in 2014 én 2015 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 2014 dat gerapporteerd wordt in de Monitor 2015 kan iets afwijken van het percentage voor 2014 uit de Monitor 2014. Dit verschil ontstaat doordat de groep organisaties waarover gerapporteerd wordt in de periode 2014 – 2015 iets anders van samenstelling is dan de groep waarover gerapporteerd wordt in de periode 2013 – 2014. Nieuwe organisaties hebben zich in de tussentijd bij het charter aangesloten, andere hebben het charter verlaten. Ook hebben enkele organisaties in 2015 de tool niet ingevuld. In de Monitor 2014 (Pouwels en Henderikse, 2015a) werden alle organisaties gevuld die de tool hebben ingevuld in 2013 en 2014.

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

<sup>6</sup> De bivariate correlatie tussen het aandeel vrouwen in de top en de omvang van de top bedraagt in 2015  $r = -.24$ ;  $p < .001$ ,  $n=175$ ; de bivariate correlatie tussen het aandeel vrouwen in de subtop en de omvang van de subtop bedraagt in 2015  $r = -.19$ ;  $p < .014$ ,  $n=175$ .

<sup>7</sup> Grote vennootschappen zijn nv's en bv's die voldoen aan ten minste twee van de drie volgende criteria:

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

<sup>8</sup> 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 2014 en 2015 zijn alleen organisaties meegenomen die zowel in 2014 als in 2015 de tool hebben ingevuld zodat veranderingen worden veroorzaakt door veranderingen *binnen* deze groep charterorganisaties en niet door veranderingen in de samenstelling van het charter.

<sup>9</sup> De ‘top’ wordt hier gedefinieerd als de raad van bestuur/directie en de twee hiërarchische lagen daaronder.

<sup>10</sup> 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 2014 en 2015 zijn alleen grote vennootschappen meegenomen die zowel in 2014 als in 2015 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.

<sup>11</sup> De percentages uit de Bedrijvenmonitor 2012-2015 zijn *ongewogen* gemiddelden. Het *gewogen* gemiddelde is 10,9%. Bij charterorganisaties die aan de Wbt moeten voldoen, is het gemiddelde percentage vrouwen in de rvb eind 2014 19,1%.

<sup>12</sup> De percentages uit de Bedrijvenmonitor 2012-2015 zijn *ongewogen* gemiddelden. Het *gewogen* gemiddelde is 10,9%.

<sup>13</sup> Dat veronderstelt wel dat het aanbod van gekwalificeerde vrouwen in hetzelfde tempo stijgt en dat ook in de lagen onder de top vrouwen goed vertegenwoordigd zijn.

<sup>14</sup> De Monitor 2015 neemt voor de ontwikkeling van de inzet en het functioneren alle organisaties mee die in 2014 én 2015 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.

<sup>15</sup> Bivariate correlaties tussen de dimensies variëren van  $r = .68$  tot  $r = .79$  ( $p < .000$ ), alleen de bivariate correlatie tussen Strategie en management en Klimaat is iets lager:  $r = .58$  ( $p < .000$ ).

- <sup>16</sup> Een gepaarde t-toets laat zien dat de gemiddelde scores in 2015 significant afwijken van die in 2014:
- Leiderschap T(154): -2,589;  $p < .05$
  - Strategie en management T(154): -2,226;  $p < .05$
  - HR-management T(154): -1,714;  $p < .10$
  - Communicatie T(154): -2,302;  $p < .05$
  - Kennis en vaardigheden T(154): -1,874;  $p < .10$
  - Klimaat T(153): -1,715;  $p < .10$

<sup>17</sup> Variantieanalyse met post hoc analyses tonen geen significante sectorverschillen.

<sup>18</sup> Voor de ontwikkeling van de inzet en het functioneren zijn alle organisaties meegenomen die in 2013, 2014 én 2015 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.

---

<sup>19</sup> Opgemerkt moet worden dat dit verband sterker is wanneer charterorganisaties bij de ondertekening van het charter hun streefcijfers nog niet hebben behaald. Voor deze organisaties vinden we de volgende bivariate correlaties tussen het aandeel vrouwen in de top en de verschillende dimensies:  $r = .31$ ;  $p < .000$  voor Klimaat,  $r = .22$ ;  $p < .005$  voor Kennis en vaardigheden,  $r = .21$ ;  $p < .05$  voor Communicatie en  $r = .15$ ;  $p < .10$  voor Leiderschap.