

COMMISSIE  
MONITORING



TALENT  
NAAR  
DE TOP

# ‘Het kán wel!’

## Monitor Talent naar de Top 2017

Het kán wel!

Monitor Talent naar de Top 2017

Babette Pouwels, Wilma Henderikse

commissie Monitoring Talent naar de Top | VanDoorneHuiskes en partners

Zeist, juni 2018

De Monitor Talent naar de Top 2017 is door de commissie Monitoring Talent naar de Top uitgebracht in samenwerking met VanDoorneHuiskes en partners.

© VanDoorneHuiskes en partners, Zeist 2018

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	9
2. Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top	10
3. Verschillen tussen organisaties	12
4. Vrouwen in de raad van bestuur en raad van commissarissen	14
5. Trends tussen 2008 en 2017	19
6. M/V-diversiteitsmanagement: inzet en functioneren	21
7. Monitoring executive search	34
8. Aansprekende voorbeelden	37
9. Conclusies	39
10. Aanbevelingen	40
Summary	42
Bijlagen	
Bijlage 1 Profiel van de charterondertekenaars	44
Bijlage 2 Ontwikkelingsniveaus per dimensie 2016 en 2017	46
Bijlage 3 Charterondertekenaars naar startjaar, aandeel vrouwen in de top en doelstelling monitoringjaar 2017	48
Bijlage 4 Samenstelling commissie Monitoring Talent naar de Top	55
Bijlage 5 Tool monitoring Talent naar de Top	56
Bijlage 6 Charter Talent naar de Top	57
Bijlage 7 Toelichting gehanteerde begrippen	65
Literatuur	66
Noten	67

## Voorwoord

De nieuwste cijfers van de Monitor Talent naar de Top laten opnieuw een stijging zien, zowel van het aantal vrouwen in de top als in de subtop. Die stijging van het aandeel vrouwen in de top van charterorganisaties is heel constant, jaar in jaar uit neemt het aandeel vrouwen in de top toe. Bovendien laat de monitor zien dat hoe langer organisaties verbonden zijn aan het charter, hoe beter het m/v-diversiteitsbeleid wordt uitgevoerd en hoe meer het aandeel vrouwen in de top groeit. Daarom zetten we dit jaar enkele charterondertekenaars van het eerste uur in het zonnetje: volhouders, die duurzaam werken aan evenwicht tussen mannen en vrouwen in de top en daarmee uitstekende resultaten halen.

Naar aanleiding van de meest recente resultaten van de Bedrijvenmonitor Topvrouwen hebben we moeten constateren dat het aandeel vrouwen in de rvb's en rvc's van grote bedrijven te weinig is gegroeid. Ondanks alle discussie en aandacht voor het onderwerp neemt het aantal bedrijven dat het streefcijfer realiseert maar mondjesmaat toe. Dat ligt dus niet aan de bedrijven die het charter hebben getekend, maar aan de bedrijven die dat nog niet hebben gedaan.

Het kán wel. Aansluiten bij de goede voorbeelden van het charter is aantoonbaar de snelste manier om vooruit te komen. Kom in beweging! Je doel bepalen, afspraken maken over hoe je dat doel wilt bereiken en de resultaten monitoren, werkt. Dat laten de resultaten van de Monitor Talent naar de Top keer op keer zien.



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 instroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent in topfuncties te bereiken. Deelname aan het charter is vrijwillig, maar niet vrijblijvend.

Charterondertekenaars committeren zich aan duidelijk meetbare doelstellingen en laten zich elk jaar monitoren op de behaalde resultaten door de onafhankelijke commissie Monitoring Talent naar de Top. Sinds 2008 hebben 262 organisaties het charter ondertekend.

De Monitor Talent naar de Top 2017 toont de stand van het aandeel vrouwen in de top van charterondertekenaars ultimo 2017 en beschrijft de inspanningen die charterorganisaties leveren om de doorstroom van vrouwen naar de top te realiseren.

### Aandeel vrouwen in top en subtop blijft stijgen

Het aandeel vrouwen in de top is in 2017 opnieuw gegroeid. Het gemiddelde aandeel vrouwen in de top steeg van 22,2% eind 2016 naar 23,6% eind 2017. Dat is een sterkere stijging dan het jaar daarvoor toen het aandeel vrouwen in de top met 1,0 procentpunt toenam. Het aandeel vrouwen in de subtop is tussen 2016 en 2017 met 0,4 procentpunt gestegen tot 27,9%. Het gemiddelde aandeel vrouwen in de totale organisatie is ook gestegen met 0,4 procentpunt tot 43,7%.

Nog altijd zijn bij werkgevers- en werknemersorganisaties vrouwen in de top het best vertegenwoordigd, gevolgd door woningcorporaties en de sector cultuur, media, handel en horeca. Organisaties in de HR- en organisatieconsultancy hebben het laagste percentage vrouwen in de top, gevolgd door organisaties in de sector technologie en telecom. Vergeleken met vorig jaar hebben deze twee sectoren dus stuivertje gewisseld.

### Charterorganisaties absolute koplopers met vrouwen in de rvb en rvc

Charterondertekenaars blijven net als voorgaande jaren overduidelijk koplopers voor wat betreft een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen in de rvb en rvc, zoals het wettelijk streefcijfer uit de Wet bestuur en toezicht voorschrijft. Charterorganisaties hadden eind 2017 gemiddeld 27,2% vrouwen in de raad van bestuur (rvb), 36,9% vrouwen in de raad van commissarissen (rvc) en 38,5% vrouwen in de raad van toezicht (rvt). In 2017 kende 48,6% van de charterorganisaties een evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb (30% m/v). Dit gold tevens voor 70% van de rvc's en 67,7% van de rvt's. De Bedrijvenmonitor, die de m/v-samenstelling van besturen en toezichthoudende organen onderzoekt van alle grote bedrijven die aan de Wet bestuur en toezicht (Wbt) moeten voldoen, laat zien dat bij deze bedrijven het aandeel vrouwen veel lager ligt met 10,7% vrouwen in de rvb en 15% in de rvc.

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

Jaarlijks wordt het m/v-diversiteitsbeleid van organisaties doorgelicht op zes dimensies, te weten leiderschap, strategie en management, HR-management, communicatie, kennis en vaardigheden en klimaat. De resultaten laten zien dat het beleid van charterorganisaties in 2017 weer verder is ontwikkeld. Leiderschap is nog altijd het meest ontwikkeld, strategie en management het minst. Hoe langer organisaties

verbonden zijn aan het Charter Talent naar de Top, hoe verder het m/v-diversiteitsbeleid binnen de organisatie is ontwikkeld.

### Beter beleid helpt om meer vrouwen in de top te krijgen

Organisaties die een beter ontwikkeld m/v-diversiteitsbeleid hebben, blijken vaak ook hogere percentages vrouwen in de top te hebben. Alle zes dimensies blijken effectief in het verhogen van het aandeel vrouwen in de top. Leiderschap, strategie en management, HR-management, kennis en vaardigheden, communicatie en klimaat hebben allemaal effect. Bovendien zijn er hoge correlaties tussen de dimensies. Ook de totale omvang van het m/v-diversiteitsbeleid heeft een positief effect op de toename van het aandeel vrouwen in de top: meer doen, op alle fronten, werkt.

### Aansprekende voorbeelden van charterondertekenaars

De commissie Monitoring Talent naar de Top heeft vijf charterorganisaties geselecteerd als 'aansprekend voorbeeld'. Deze aansprekende voorbeelden hebben in 2017 goed op het gebied van m/v-diversiteit gepresteerd, of laten op langere termijn een voortduren verbetering zien. Dit jaar zijn dat ABNAMRO, Allen & Overy, Gemeente Amsterdam, de Rijksoverheid en runner up Lidl.

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

Op basis van de uitkomsten van de Monitor 2017 doet de commissie Monitoring Talent naar de Top de volgende aanbevelingen.

#### Aanbeveling aan het charter

1. De waarde van het charter heeft zich bewezen door een grote groep bedrijven sinds de start van het charter aan zich te binden. Daarnaast heeft het charter laten zien ook in moeilijke tijden, zoals de economische crisis, de ontwikkeling van andere charters die in de voetsporen van het Charter Talent naar de Top zijn getreden en het wegvallen van de subsidiëring door de overheid, haar positie te kunnen behouden. Daarmee heeft het aangetoond een goede business case voor vrouwen in de top te leveren: het charter werkt echt. Het charter staat voor de uitdaging om de transitie naar een duurzame netwerkpartner op eigen kracht voort te zetten, waarbij ingezet wordt op wat bedrijven kunnen leren van elkaar. Het blijft belangrijk het charter te gebruiken om een bredere beweging te organiseren door in te zetten op toename van het aantal charterorganisaties.

#### Aanbeveling aan bedrijven

2. De monitor laat zien dat hoe langer organisaties verbonden zijn aan het charter, hoe beter het m/v-diversiteitsbeleid wordt uitgevoerd en hoe meer het aandeel vrouwen in de top toeneemt. De monitor laat ook zien dat de dimensie strategie en management in ontwikkeling achterblijft bij de andere dimensies die m/v-diversiteitsbeleid tot een succes kunnen maken. Binnen strategie en management kan het verankeren van diversiteit in de lijn verder worden verbeterd door de bedrijfssonderdelen, - afdelingen, -teams zelf verantwoordelijk te maken voor diversiteit en leidinggevenden te beoordelen op het realiseren van diversiteit. Kijken we naar de vragen die bij organisaties leven over diversiteitsbeleid, dan zien we dit

weerspiegeld in vragen die gaan over het volhouden van diversiteit op de lange termijn en het blijvend kunnen vernieuwen van diversiteitsbeleid. Het verdient aanbeveling dat bedrijven de stap maken van facetbeleid, beleid gericht op een thema, naar duurzame integratie van diversiteit als een vanzelfsprekend onderdeel in de bestaande procedures, routines, regels en gewoonten. Verankering is het meest uitdagende onderdeel van diversiteitsbeleid.

#### Aanbeveling aan de politiek

3. De politiek kan erop vertrouwen dat het instellen van een quotum voor een evenwichtige verdeling van zetels over mannen en vrouwen in de raad van bestuur en raad van commissarissen hout snijdt. Het is immers nodig dat organisaties die zelf geen stappen zetten voor een evenwichtige verdeling van zetels in de top, gestimuleerd worden om in actie te komen. Organisaties die belang hechten aan m/v-diversiteit, zoals de charterorganisaties, laten zien dat doelen stellen en een strategie en beleid volgen om die doelen te realiseren werken. Gegeven hun resultaten ten aanzien van m/v-diversiteit worden deze organisaties niet geraakt door een quotum en zijn zij veeleer een rolmodel voor anderen.

#### Aanbeveling aan executive searchbureaus

4. Met de monitoring van de Executive Search Code, die door Talent naar de Top in 2015 is ingevoerd, is dit jaar een belangrijke stap voorwaarts gezet. De monitor levert inzicht in hoe searchbureaus zich in de praktijk inzetten voor de benoeming van vrouwen in topfuncties en welke resultaten zij hiermee boeken. Deelname van de executive searchbureaus aan de monitoring is van groot belang om zinvolle leereffecten voor iedereen te genereren.

#### Aanbeveling voor verder onderzoek

5. Sinds de start van het charter in 2008 hebben 262 organisaties het charter ondertekend. Een grote groep van het eerste uur is nog steeds aangesloten, sommige hebben het charter verlaten. Nader onderzoek naar de motieven van organisaties om te blijven dan wel weg te gaan is gewenst en geeft inzicht in de bijdrage van het charter aan het verbeteren van m/v-diversiteit in de top. Welke organisaties blijven langdurig aan het charter verbonden en waarom? Welke organisaties hebben het charter in de loop van de tijd verlaten, vanuit welke redenen? Welke organisaties hebben hun streefcijfer en beleidsambities gerealiseerd en hangt dit samen met langdurige trouw aan het charter?



## 1. Meer vrouwen naar de top

### Monitor Talent naar de Top 2017

Het doel van het Charter Talent naar de Top is “een hogere instroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent in topfuncties bereiken” (Charter Talent naar de Top, 2008, zie bijlage 6). Deelname aan het charter is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Charterondertekenaars committeren zich aan duidelijk meetbare doelstellingen en laten zich elk jaar monitoren op de behaalde resultaten door de onafhankelijke commissie Monitoring Talent naar de Top. Sinds 2008 hebben 262 organisaties het charter ondertekend.

De Monitor Talent naar de Top 2017 laat zien hoe de charterondertekenaars er in 2017 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 2017 staan de volgende vragen centraal:

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

### Werkwijze

De charterorganisaties laten jaarlijks hun behaalde resultaten monitoren. Ook rapporteren zij over hun beleid en maatregelen om de doorstroom van vrouwen naar de top te vergroten. Ze vullen daartoe elk jaar een digitale vragenlijst in (Tool monitoring Talent naar de Top, zie bijlage 5). We hebben 165 organisaties<sup>1</sup> gevraagd de monitoringtool over 2017 in te vullen, 130<sup>2</sup> van hen hebben daar gehoor aan gegeven. De netto respons voor de monitor over 2017 komt daarmee op 79%. Samen hebben deze organisaties 635.149 werknemers, waarvan 12.134 in topfuncties.<sup>3</sup> Onder de 130 charterorganisaties uit 2017 bevindt zich één nieuwe organisatie die aan de startmeting heeft deelgenomen. Voor een overzicht van de charterorganisaties verwijzen wij naar bijlage 3 van dit rapport.

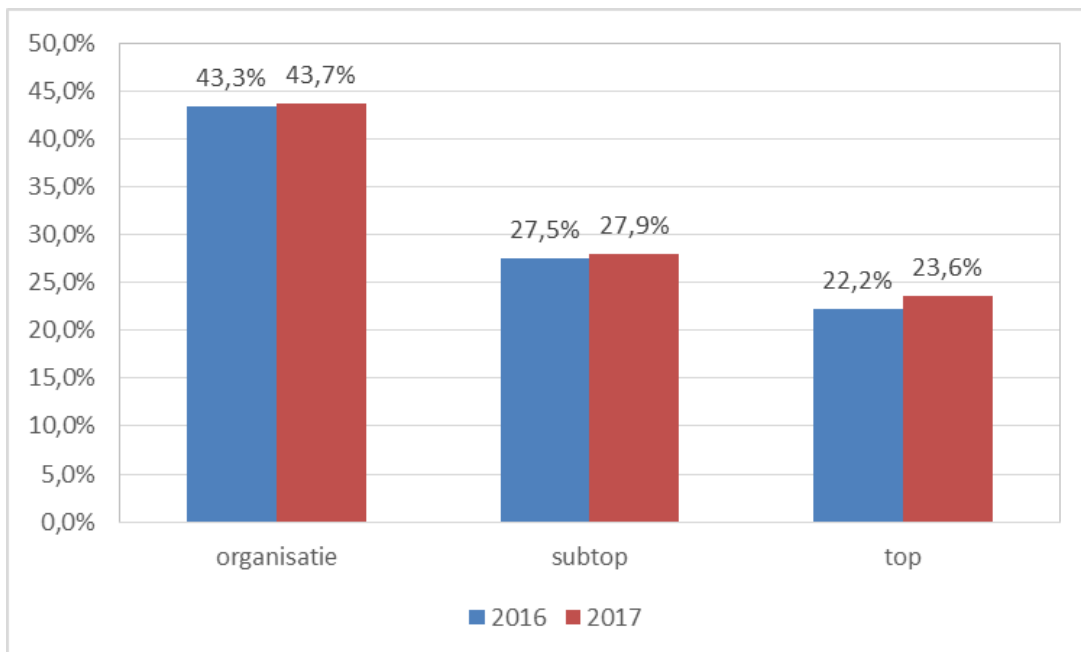
## 2. Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top

Door het Charter Talent naar de Top te tekenen zeggen bedrijven toe om maatregelen te nemen om het aandeel vrouwen in de top van de organisatie te bevorderen. Ze stellen daartoe doelen en nemen concrete, meetbare initiatieven of continueren en verbeteren hun bestaande diversiteitsbeleid. De vraag die voorligt, is hoeveel vooruitgang ze hiermee boeken. De jaarlijkse monitor onderzoekt de voortgang van het aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie van charterondertekenaars. De onderstaande gegevens gaan over de organisaties die zowel in 2016 als 2017 de monitoringtool hebben ingevuld.

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

In 2017 is het aandeel vrouwen in de top en subtop van charterorganisaties opnieuw gegroeid. Het gemiddelde aandeel<sup>4</sup> vrouwen in de top steeg met 1,4 procentpunt van 22,2% in 2016 naar 23,6% in 2017 (figuur 1). Dat is een sterkere stijging dan tussen 2015 en 2016, toen het aandeel vrouwen in de top met 1,0 procentpunt toenam<sup>5</sup>. Er zijn wel verschillen in ontwikkeling tussen de organisaties: bij 56% nam het aandeel vrouwen in de top toe, bij 28% daalde het en bij 17% bleef het gelijk. Dat is vergelijkbaar met vorig jaar. In 2017 hadden drie charterondertekenaars (2,6%) (nog) geen vrouw in de top.

*Figuur 1 Aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie, 2016 - 2017 (in procenten van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) (n=115)*



Bron: Monitor Talent naar de Top 2017

Uit figuur 1 blijkt dat het gemiddelde aandeel vrouwen in de *subtop* tussen 2016 en 2017 is toegenomen van 27,5% naar 27,9%. Dat is een stijging van 0,4 procentpunt, lager dan in de meting van vorig jaar. Bij 60% nam het aandeel vrouwen in de subtop toe, bij 32% daalde het en bij 7% bleef het gelijk. Voldoende vrouwen in de subtop is van belang om op de langere termijn te zorgen voor een substantiële stijging van het aandeel vrouwen in de top. In hoofdstuk 5 wordt de ontwikkeling in de tijd vanaf 2008 meer gedetailleerd beschreven en gaan we ook in op de verhouding tussen het aandeel vrouwen in top en subtop.

Uit figuur 1 blijkt verder dat het gemiddelde aandeel vrouwen in de totale organisatie (43,7%) tussen 2016 en 2017 licht is toegenomen, met 0,4 procentpunt.

#### Ruim 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. Ruim de helft van de charterorganisaties (61,2%) heeft het streefcijfer dat zij bij de ondertekening van het charter hebben vastgesteld inmiddels behaald. De meeste van hen (78,8%) hebben vervolgens een nieuw - hoger - streefcijfer vastgesteld. De streefcijfers van de charterorganisaties lopen op dit moment uiteen van 8% tot 75%, voor een periode variërend tussen nu en 2022. Het streefcijfer dat organisaties vaststelden op het moment dat ze het charter ondertekenden, was gemiddeld 21,5%. In 2017 bedraagt het gemiddelde streefcijfer 27,6% voor het jaar 2018.<sup>6</sup>

### 3. Verschillen tussen organisaties

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

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

Organisaties met minder dan 250 werknemers hebben een hoger aandeel vrouwen in de subtop en totale organisatie dan grotere organisaties (tabel 1). Qua aandeel vrouwen in de top zijn de onderlinge verschillen niet groot, maar het aandeel is het hoogst in de klasse tussen 250-999 medewerkers. Er is ook geen duidelijke samenhang tussen de omvang van organisaties en de vertegenwoordiging van vrouwen, noch in het algemeen noch in de (sub)top.

De grootste toename van het aandeel vrouwen in de top tussen 2016 en 2017 is gerealiseerd door organisaties met 1000-4999 medewerkers. Zij wisten het percentage vrouwen in de top met 1,8 procentpunt te verhogen. De toename van het aandeel vrouwen in de subtop steeg bij deze organisaties met 0,8 procentpunt. De grootste toename van het aandeel vrouwen in de subtop werd gerealiseerd door organisaties met 250-999 medewerkers (2,2 procentpunt).

Tabel 1 Organisatieomvang naar aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie, 2017 (in procenten van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) (n= 129)

	werknemers				totaal
	< 250	250-999	1000-4999	5000+	
aandeel vrouwen in de organisatie	50,2	47,1	44,0	43,9	44,0
aandeel vrouwen in de subtop	39,1	38,3	32,5	26,2	28,3
aandeel vrouwen in de top	25,3	26,1	23,0	24,0	23,8

Bron: Monitor Talent naar de Top 2017

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

Vaak wordt gedacht dat als de top groter is, er meer kansen zijn om een vrouw te benoemen. Hoewel onderzoek ten aanzien van dit vraagstuk geen volledig consistent beeld laat zien (Richard et al, 2013, Randøy, 2006; Pouwels en Henderikse, 2015a, Pouwels en Henderikse, 2015b), wordt vaker gevonden dat het aandeel vrouwen toeneemt met de omvang van de top. Onderzoek onder Amerikaanse S&P 1500 bedrijven (de grootste groep beursgenoteerde bedrijven) laat zien dat het aandeel vrouwen toeneemt als de omvang van de board toeneemt (Ernst & Young, 2015). Ook de Bedrijvenmonitor, die het aandeel vrouwen in de rvb en rvc van Nederlandse bedrijven meet, laat zien dat het aandeel vrouwen in het bestuur hoger is naarmate de omvang van het bestuur groter is (Pouwels en Henderikse, 2017b).

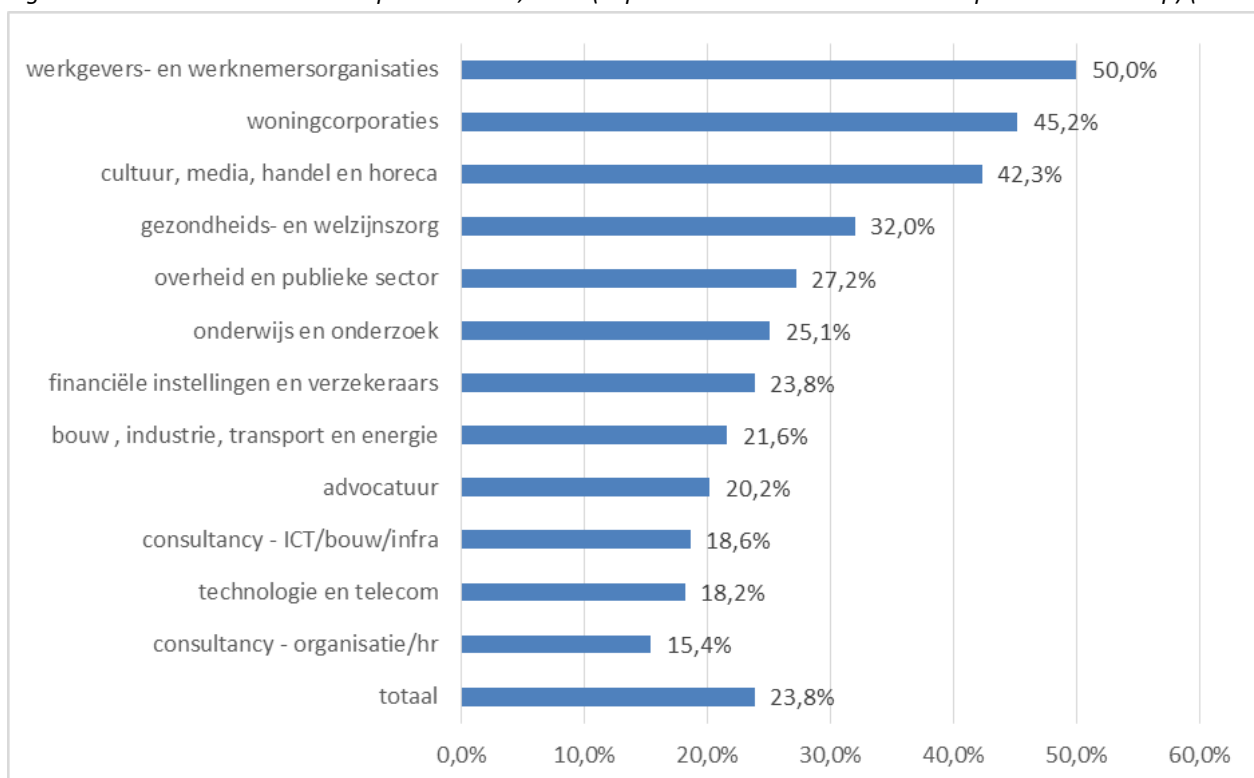
De analyses uit de Monitor Talent naar de Top laten echter ieder jaar zien dat het aandeel vrouwen in de top hoger is naarmate de omvang van de top *kleiner* is. Dat geldt ook voor de subtop. Ook in 2017 is dat het geval.<sup>7</sup> Opgemerkt wordt dat 'bestuur' en 'top' niet één op één vergelijkbaar zijn. De top zoals in het charter gedefinieerd, omvat meer dan het bestuur alleen en is meestal veel groter. De omvang van de top varieert

bij charterondertekenaars van 1 tot 681 personen, met een gemiddelde van 89 personen. De raad van bestuur van charterorganisaties heeft daarentegen gemiddeld 4 (3,8) bestuurders.

## Sector

Net als in vorige monitoringjaren zijn vrouwen in de top het best vertegenwoordigd bij werkgevers- en werknemersorganisaties (50%), zie figuur 2. De sectoren woningcorporaties (45,2%) en cultuur, media, handel en horeca (42,3%) volgen. Deze percentages liggen ruim boven het chartergemiddelde van 23,8%. De sector consultancy-organisatie/HR (15,4%) heeft dit jaar het laagste percentage vrouwen in de top. De traditioneel ‘mannelijke’ sector bouw, industrie, transport en energie scoort met 21,6% vrouwen in de top net onder het gemiddelde. De meer ‘vrouwelijke’ sectoren onderwijs en onderzoek en overheid en publieke sector scoren net boven het gemiddelde. Verhoudingsgewijs scoort deze technische sector qua aandeel vrouwen in de top dus niet veel slechter dan de minder traditioneel mannelijke sectoren. Opgemerkt moet worden dat voor de monitor sommige sectoren zijn samengevoegd tot een grotere, gecombineerde sector vanwege een klein aantal charterondertekenaars in bepaalde sectoren. Bijlage 1 geeft het aantal charterorganisaties in elke sector.

*Figuur 2 Aandeel vrouwen in de top naar sector, 2017 (in procenten van het totaal aantal personen in de top) (n=129)*



Bron: Monitor Talent naar de Top 2017

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

Voor een aantal charterorganisaties geldt dat ze moeten voldoen aan de Wet bestuur en toezicht (Wbt) die sinds 1 januari 2013<sup>8</sup> geldt. In het kader van de Wbt wordt gestreefd naar een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen in de raad van bestuur (rvb) en de raad van commissarissen (rvc) van grote vennootschappen. In de wet is vastgelegd dat zowel het bestuur als de rvc van grote bv's en nv's ten minste uit 30% vrouwen en 30% mannen moet bestaan.<sup>9</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').

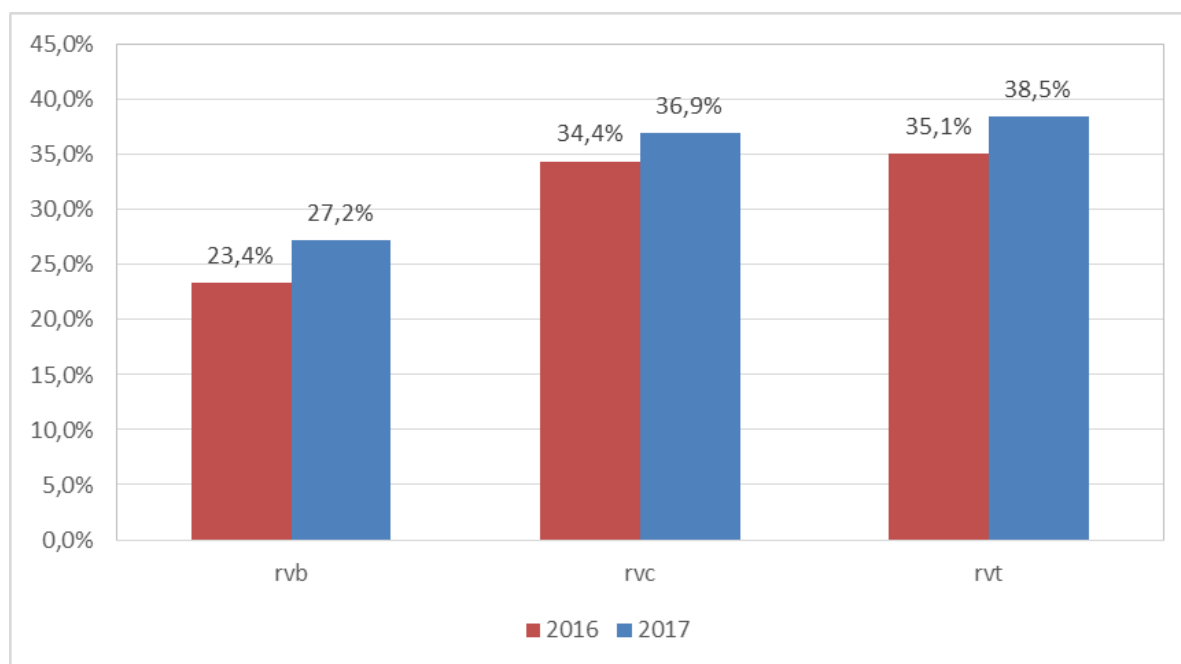
Hoewel de Wbt alleen geldt voor de grote vennootschappen onder de charterorganisaties, vragen we sinds 2013 aan alle charterorganisaties hoe de zetels in het bestuur en toezichthoudend orgaan zijn verdeeld. Dat biedt de mogelijkheid om een vergelijking te maken tussen charterorganisaties en alle grote vennootschappen in Nederland, die gemonitord worden in de Bedrijvenmonitor Wet bestuur en toezicht (Pouwels en Henderikse, 2017b). De Bedrijvenmonitor laat jaarlijks zien hoe ver grote vennootschappen gevorderd zijn met het realiseren van een evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb en rvc. De monitor beschrijft de ontwikkeling van het aandeel vrouwen en mannen in de rvb en rvc, de inspanningen die bedrijven leveren om de zetels evenwichtig te verdelen, hun ambities voor de toekomst en de manier waarop zij rapporteren in hun jaarverslag over de verdeling van zetels in de rvb en rvc.

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

Eind 2017 hebben de organisaties van het Charter Talent naar de Top gemiddeld 27,2% vrouwen in de rvb (figuur 3).<sup>10</sup> Dat is hoger dan het aandeel vrouwen in de top in zijn geheel (23,6%).<sup>11</sup> Het percentage vrouwen in de rvc is met gemiddeld 36,9% hoger. In de raad van toezicht (rvt) zitten relatief nog meer vrouwen: gemiddeld 38,5%. Ter vergelijking: de Bedrijvenmonitor laat zien dat bedrijven die aan de Wbt moeten voldoen eind 2016 10,7% vrouwen in de rvb hebben en 15,0% in de rvc (Pouwels en Henderikse 2017b). Organisaties in de semi-publieke sector hebben volgens de Bedrijvenmonitor 30,1% vrouwen in de rvb en 35,5% vrouwen in de rvt.

In vergelijking met 2016 is bij charterorganisaties in 2017 vooral het aandeel vrouwen in de rvb toegenomen, namelijk met 3,8 procentpunt. Het aandeel vrouwen in de rvc is ook gestegen, met 2,5 procentpunt. Dat is in beide gevallen meer dan vorig jaar. Ook het aandeel vrouwen in de rvt is met 3,4 procentpunt meer gestegen dan vorig jaar (0,5 procentpunt).

Figuur 3 Aandeel vrouwen in de rvb, rvc en rvt, 2016 - 2017 (in procenten van het totaal aantal personen in de rvb, rvc en rvt) ( $n_{rvb}=70$ ;  $n_{rvc}=40$ ;  $n_{rvt}=31$ )



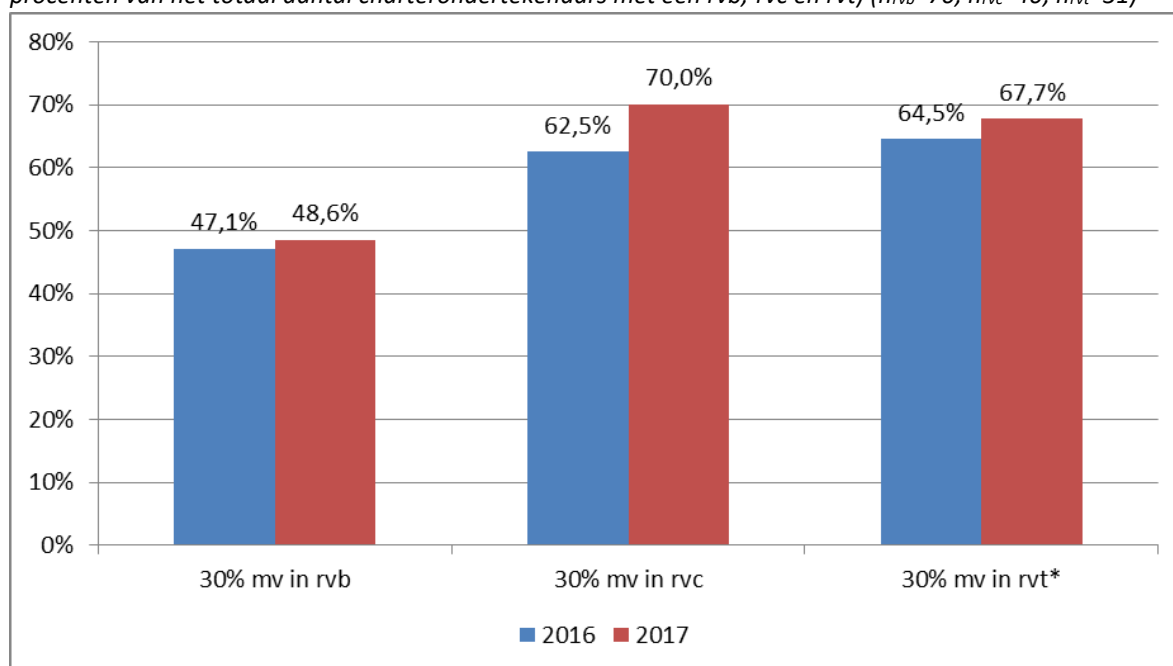
Bron: Monitor Talent naar de Top 2017

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

In 2017 heeft bijna de helft (48,6%) van de besturen van charterorganisaties een evenwichtige m/v-verdeling weten te realiseren (figuur 4). Bijna een derde van de besturen (31%) van alle organisaties die de monitor over 2017 hebben ingevuld én die een rvb hebben, heeft in 2017 (nog) geen enkele vrouw in de rvb. Ruim twee derde van de rvc's (70%) is evenwichtig samengesteld. Van de charterorganisaties met een rvc heeft 9,5% in 2017 geen enkele vrouw in de rvc. Voor rvt's gold tot nu toe dat ze meer evenwichtig verdeeld waren dan rvb's en rvc's maar die trend wordt dit jaar doorbroken. Met 67,7% van de rvt's die minimaal 30% m/v heeft, doen de rvc's het dit jaar net iets beter. Er is één rvt zonder vrouwen.

Figuur 4 toont tevens de ontwikkeling in het realiseren van een evenwichtige (30% m/v-)verdeling ten opzichte van 2016. De grootste vooruitgang zien we bij de rvc. Het aantal charterorganisaties dat een evenwichtige verdeling heeft gerealiseerd in de rvc is sinds 2016 met 7,5 procentpunt toegenomen. In de rvt en de rvb is het aandeel organisaties met een evenwichtige samenstelling iets minder toegenomen, namelijk met 3,2 procentpunt, respectievelijk 1,5 procentpunt.

Figuur 4 Organisaties met een evenwichtige verdeling van de zetels (30% m/v) in de rvb, rvc en rvt, 2016 – 2017 (in procenten van het totaal aantal charterondertekenaars met een rvb, rvc en rvt) ( $n_{rvb}=70$ ;  $n_{rvc}=40$ ;  $n_{rvt}=31$ )



Bron: Monitor Talent naar de Top 2017

Eind 2017 heeft 31% van de charterorganisaties een evenwichtige m/v-verdeling bereikt in zówel het bestuur als het toezichthoudend orgaan (rvc of rvt). Dat is voor het derde jaar op rij een flinke toename: eind 2014 was het nog 18,4% en eind 2015 25%. Een kanttekening is hier op zijn plaats. De meeste raden van bestuur en raden van commissarissen zijn niet groot. Gemiddeld hebben charterondertekenaars vier leden in de rvb en vijf in de rvc of rvt. Gegeven deze kleine aantallen kan de komst of het vertrek van één vrouw een grote procentuele verschuiving teweeg brengen.

### Rapportage in het jaarverslag

Wanneer de streefcijfers voor een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc niet gehaald worden, moeten bedrijven dat uitleggen. De Wbt vraagt bedrijven in het jaarverslag uit te leggen waarom de zetels niet evenwichtig verdeeld zijn, hoe men zich heeft ingezet om wel een evenwichtige verdeling te bewerkstelligen en hoe men in de toekomst alsnog een evenwichtige verdeling wil realiseren. Van de charterorganisaties waar nog geen sprake is van een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en/of rvc zegt bijna de helft (47%) toegelicht te hebben waarom het niet gelukt is een evenwichtige verdeling te realiseren en bijna twee derde (63%) wat men in de toekomst gaat ondernemen om het wel te realiseren.

Vergelijken we dit met de cijfers uit de Bedrijvenmonitor, die gaan over alle bedrijven die onder de Wbt vallen, dan zien we dat daar ruim de helft (55% voor de rvb, 53% voor de rvc) geen verantwoording aflegt in het jaarverslag over het boekjaar 2016 (Pouwels en Henderikse 2017b). Ruim een derde (36%) van deze bedrijven legt uit hoe het komt dat de m/v-samenstelling van de rvb en rvc niet evenwichtig is. Weinig bedrijven rapporteren wat ze gedaan hebben om het streefcijfer te bereiken (10% voor de rvb, 14% voor de rvc). Een vijfde verklaart wat ze in de toekomst zullen ondernemen om het streefcijfer voor de rvb alsnog te realiseren (21%), een kwart doet dat voor de rvc (25%).

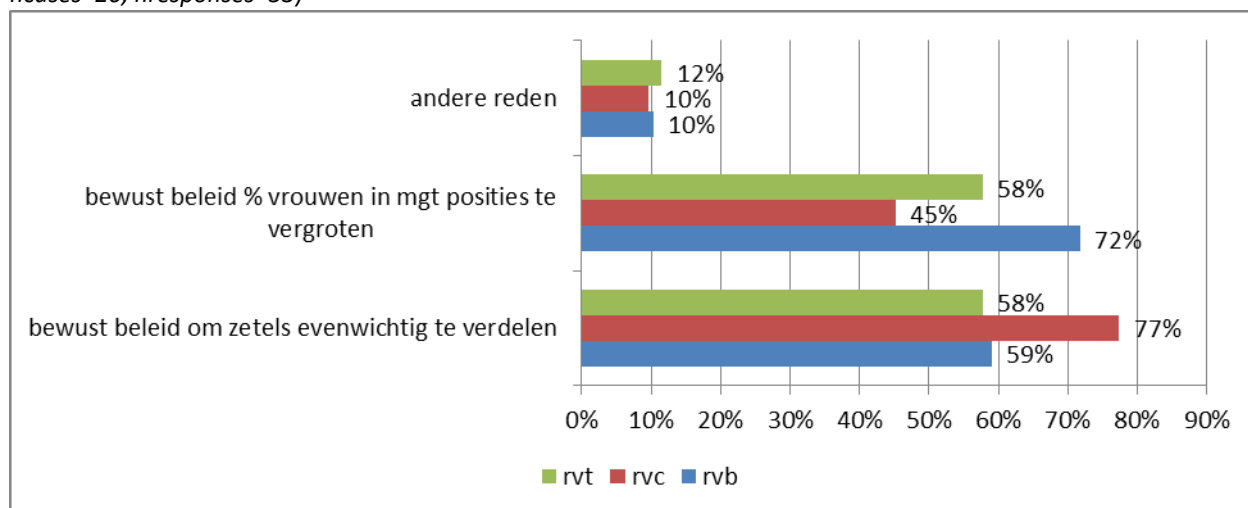


Aan charterorganisaties die een evenwichtige verdeling in de rvb of rvc/rvt hebben gerealiseerd, is gevraagd hoe ze dit hebben gedaan. Met betrekking tot de verdeling van zetels in de rvb zegt bijna drie kwart (72%) van de charterorganisaties bewust beleid te hebben om het percentage vrouwen in managementposities te verhogen en ruim de helft (59%) beleid te voeren om de zetels evenwichtig te verdelen (figuur 5). Voor de verdeling van zetels in de rvc zegt ruim drie kwart (77%) bewust beleid in te zetten om zetels evenwichtig te verdelen, terwijl 45% beleid inzet gericht op het verhogen van het aandeel vrouwen in hogere managementposities. De verdeling van zetels in de rvt vloeit bij de ruime meerderheid van charterorganisaties (58%) voort uit bewust beleid en in dezelfde mate (58%) uit beleid om het aandeel vrouwen in managementposities te vergroten.

We maken weer een vergelijking met de cijfers voor alle bedrijven die in Nederland aan de Wbt moeten voldoen, zoals gemeten in de Bedrijvenmonitor (Pouwels en Henderikse 2017b). Met betrekking tot de verdeling van zetels in de rvb zegt 47% van de Wbt-bedrijven bewust beleid te hebben om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen. Bijna een derde (30%) zegt bewust beleid te hebben ingezet om het percentage vrouwen in hogere managementfuncties te vergroten. Dat is in beide gevallen veel minder dan bij de charterorganisaties.

Voor de rvc ligt dit anders en is een evenwichtige m/v-verdeling in de rvc ook voor de totale groep Wbt-plichtige bedrijven het resultaat van bewust beleid. Drie kwart (75%) van de Wbt-bedrijven zegt het streefcijfer te hebben gehaald door bewust beleid om de zetels in de rvc evenwichtig te verdelen. Het percentage bedrijven dat ten behoeve van de zetelverdeling in de rvc zegt bewust beleid in te zetten om het aantal vrouwen in hogere managementfuncties te vergroten is veel lager, namelijk 22%.

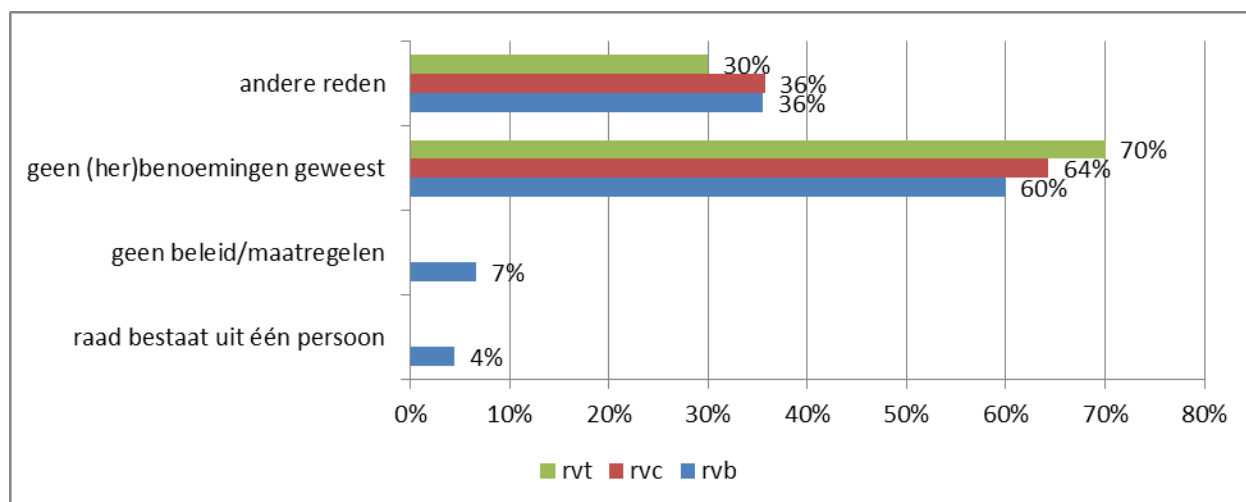
Figuur 5 Manier waarop een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc/rvt is gerealiseerd, 2017 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (rvb: ncases=39, nresponses=55; rvc: ncases=31, nresponses=41; rvt: ncases=26, nresponses=33)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2017

Aan charterorganisaties die géén evenwichtige m/v-verdeling hebben gerealiseerd in de rvb en rvc/rvt is ook gevraagd hoe dit komt (figuur 6). De voornaamste reden is dat er geen nieuwe benoemingen zijn geweest: twee derde van de bedrijven geeft dit aan (60% voor wat betreft de rvb, 64% voor de rvc, 70% voor de rvt). Andere redenen (36% bij de rvb en rvc, 30% bij de rvt) die met name genoemd worden zijn: dat er onvoldoende vrouwelijke kandidaten beschikbaar waren, dat vrouwen zijn vertrokken, dat wel een vrouw benoemd is maar daarmee nog niet het streefcijfer is bereikt.

*Figuur 6 Redenen waarom geen evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc/rvt is gerealiseerd 2017 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (rvb:  $n_{cases}=45$ ,  $n_{responses}=48$ ; rvc:  $n_{cases}=14$ ,  $n_{responses}=14$ ; rvt:  $n_{cases}=10$ ,  $n_{responses}=10$ )*



Bron: Monitor Talent naar de Top 2017

Vergelijken we de uitkomsten van de monitor Talent naar de Top met de uitkomsten van de Bedrijvenmonitor voor alle Wbt-plichtige bedrijven dan vinden we min of meer dezelfde redenen. Veruit de belangrijkste reden is dat er geen nieuwe benoemingen zijn geweest; ruim de helft van de bedrijven geeft dit aan (60% voor wat betreft de rvb, 55% voor de rvc). Een andere veelgenoemde belemmering met betrekking tot de rvb, is dat de rvb slechts uit één persoon bestaat (21%). Het is dan immers per definitie niet mogelijk om de zetels evenwichtig te verdelen. Voor de rvc geldt 'kiezen voor kwaliteit' als een andere, veelgenoemde belemmering (20%).

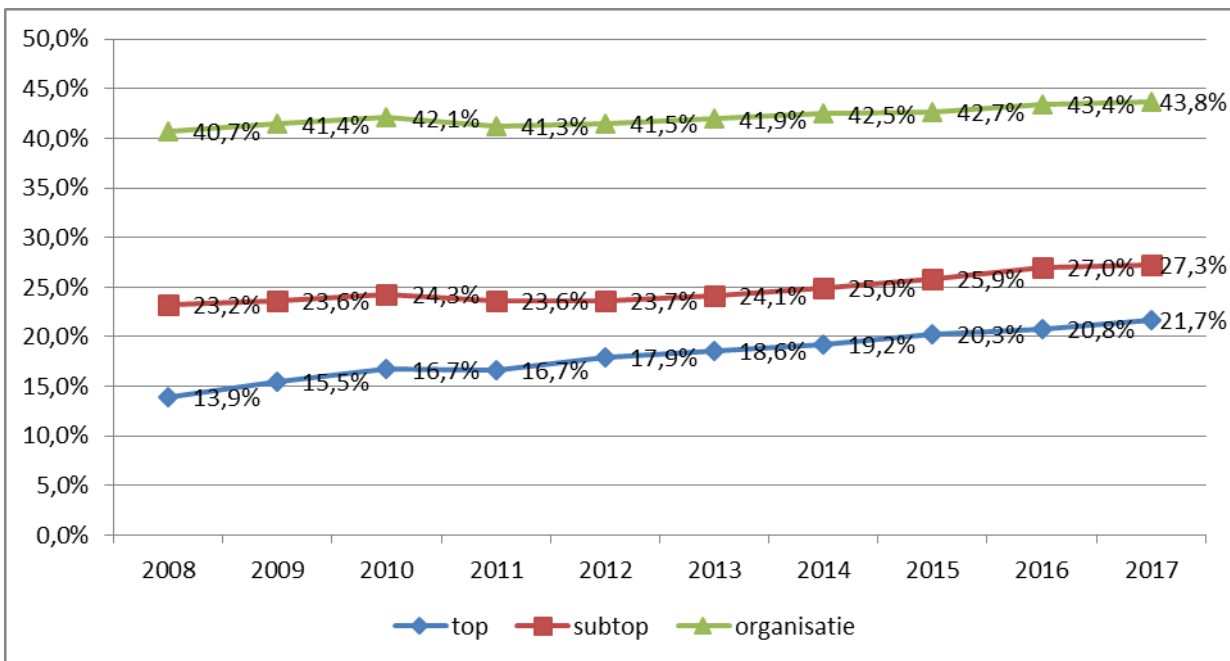
## 5. Trends tussen 2008 en 2017

In de vorige hoofdstukken hebben we de prestaties van de charterondertekenaars in 2017 beschreven en de veranderingen ten opzichte van het jaar daarvoor. Voor de charterondertekenaars van het eerste uur, die het charter in 2008 en 2009 ondertekenden, volgen we de prestaties over een langere periode.

Het percentage vrouwen in de top groeit langzaam, maar gestaag van 13,9% in 2008 naar 21,7% eind 2017 (figuur 7). Dat is een stijging van 7,8 procentpunt, gemiddeld 0,9 procentpunt per jaar. Als het percentage vrouwen in de top in dit tempo doorgroeit, is over negen jaar 30% van de topfunctionarissen vrouw.<sup>12</sup>

Het aandeel vrouwen in de subtop is minder hard gegroeid dan het aandeel vrouwen in de top, namelijk met 4,1 procentpunt: van 23,2% in 2008 naar 27,3% eind 2017. Voor het percentage vrouwen in de gehele organisatie geldt hetzelfde. In negen jaar tijd nam het percentage met 3,1 procentpunt toe van 40,7% naar 43,8%.

Figuur 7 Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie, 2008 – 2017 (in percentages van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) (n=47)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2017

De vergelijking van de drie groeilijnen laat dus zien dat bij charterorganisaties het aandeel vrouwen in de top in de loop van de tijd relatief meer toeneemt dan het aandeel vrouwen in de subtop en in de totale organisatie. Het betekent dat charterorganisaties doen waarvoor ze het charter hebben ondertekend: het realiseren van toename van het aandeel vrouwen in de top. Voor de doorstroming naar de top is het 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 meer toeneemt dan het aandeel vrouwen in de subtop, is het reservoir om topvrouwen uit te selecteren de laatste jaren naar verhouding steeds iets kleiner geworden. De verhouding tussen het percentage vrouwen in de top en het percentage vrouwen in de subtop bedroeg in 2008 nog 0,6, maar is sindsdien langzamerhand opgelopen tot 0,7 in 2011 en 0,8 sinds 2012. Ook in 2017 is de verhouding tussen het aandeel vrouwen in top en subtop ruim 0,8. Met andere woorden: in

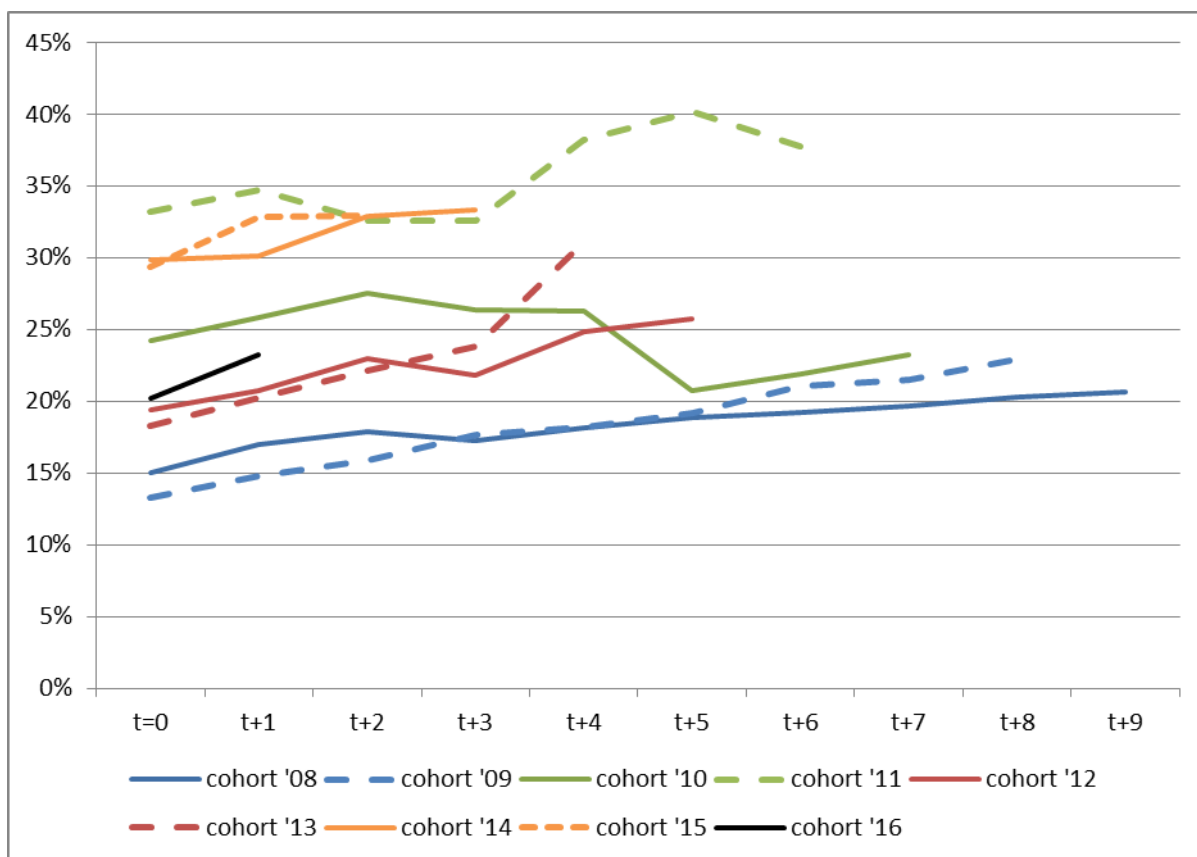
2008 is het aandeel vrouwen in de subtop nog bijna tweemaal zo groot als in de top: voor elke 6 vrouwen in de top zijn er 10 vrouwen in de subtop. In 2017 geldt dat voor elke 8 vrouwen in de top er 10 vrouwen in de subtop zijn. De kweekvijver is dus in de loop van de tijd kleiner geworden. Wel geldt dat voor elke vrouw in de top er nog altijd meer potentieel aan vrouwen in de subtop beschikbaar is.

### Verschillen tussen generaties van charterondertekenaars

Figuur 8 laat de prestaties van alle generaties charterorganisaties naar startjaar zien. De organisaties uit 2008 en 2009 laten het duidelijkst de ontwikkeling zien waarin het aandeel vrouwen in de top van jaar tot jaar toeneemt. Het percentage vrouwen in de top bij de generaties 2013, 2014, 2015 en 2016 volgt vooralsnog dezelfde stijgende lijn. De ontwikkeling van de ondertekenaars uit 2010, 2011 en 2012 verloopt grilliger. Bij deze generaties neemt het aandeel vrouwen in de top in de tijd wel toe, maar er is sprake van ups en downs. Soms stagneert de groei, is sprake van een inzinking of juist van een opleving. Charterondertekenaars uit latere jaren hebben bij de start van deelname aan het charter vaker een hoger percentage vrouwen in de top dan de ondertekenaars van het eerste uur (zie ook bijlage 1).

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

*Figuur 8 Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top per cohort <sup>a</sup> (in percentages van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) (n=101)*



<sup>a</sup> cohort 2008: n=24, cohort 2009: n=23, cohort 2010: n=14, cohort 2011: n=6, cohort 2012: n=5, cohort 2013: n=7, cohort 2014: n=7, cohort 2015: n=11, cohort 2016: n=3; t=0: het jaar waarin het charter Talent naar de Top werd ondertekend; t+1: het eerste jaar na ondertekening van het charter, t+2: het tweede jaar na ondertekening, etc.  
Bron: Monitor Talent naar de Top 2017

## 6. M/V-diversiteitsmanagement: inzet en functioneren

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

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

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

### **Niveau 1 – Oriëntatiefase: “We verkennen de mogelijkheden”**

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

### **Niveau 2 – Ontwikkelingsfase: “We zijn gestart”**

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

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

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

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

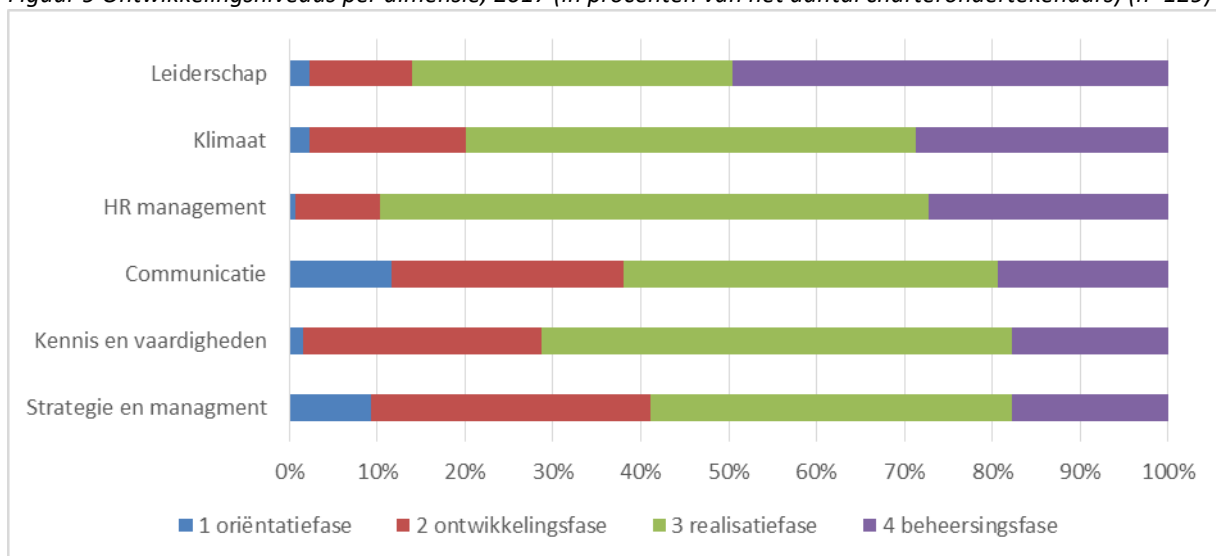
In deze fase staat het volbrengen van activiteiten om gestelde doelen te realiseren centraal. De organisatie is bekwaam in het realiseren van de diversiteitsdoelen, duidelijk is wat werkt. Evaluatie van strategie en beleid maakt nadrukkelijk deel uit van de beheersingsfase, voortdurende verbetering is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

We beschrijven eerst de inzet en het functioneren van charterorganisaties op de zes bovengenoemde dimensies in 2017.<sup>13</sup> 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 9 toont dat leiderschap, net als voorgaande jaren, het meest ontwikkeld is: de helft van de charterorganisaties heeft het hoogste niveau, de beheersingsfase, bereikt en maar 2% bevindt zich op deze dimensie in de laagste fase, de oriëntatiefase. Net als voorgaande jaren is strategie en management relatief het minst ontwikkeld: 19% van de organisaties heeft niveau 4, terwijl 41% zich bevindt op niveau 2 (ontwikkelingsfase) of lager. In het algemeen geldt dat organisaties die een hoog ontwikkelingsniveau hebben gerealiseerd op één dimensie, vaak ook hoge ontwikkelingsniveaus op de andere dimensies hebben.

*Figuur 9 Ontwikkelingsniveaus per dimensie, 2017 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=129)*

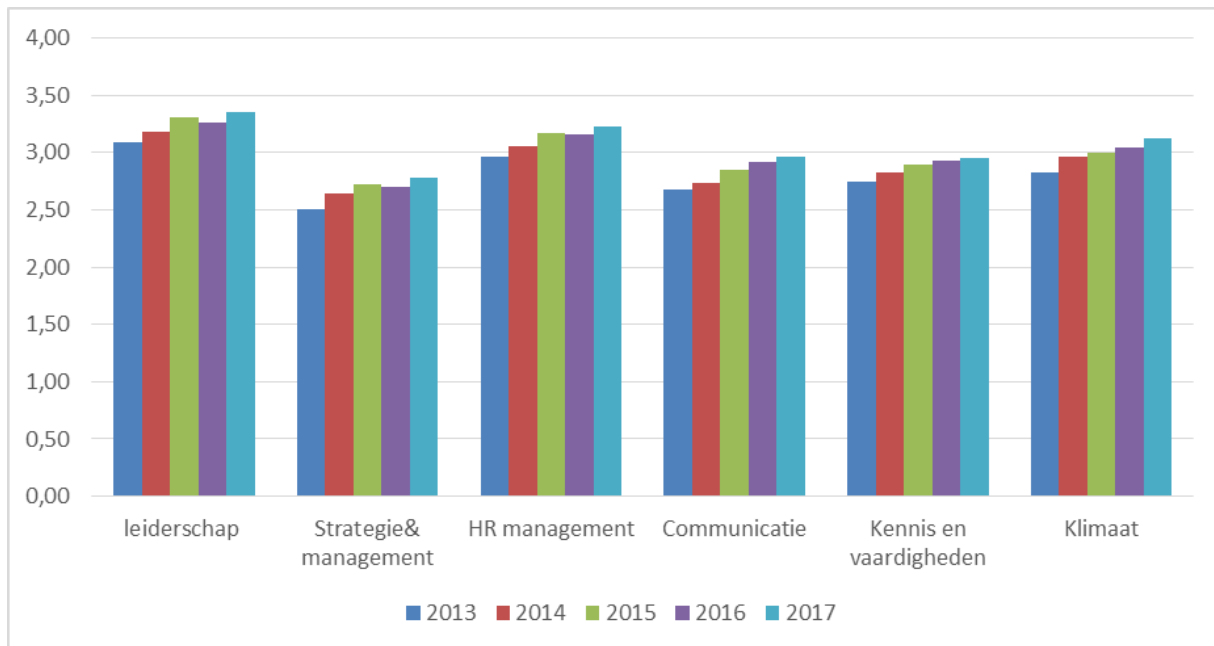


Bron: Monitor Talent naar de Top 2017

### Inzet en functioneren ontwikkelen zich gedurende deelname aan het charter

Hoe langer organisaties verbonden zijn aan het Charter Talent naar de Top, hoe beter het m/v-diversiteitsbeleid in de praktijk binnen de organisatie wordt vormgegeven en uitgevoerd. Figuur 10 laat de ontwikkeling in de tijd zien van het gemiddelde ontwikkelingsniveau van charterorganisaties per dimensie.<sup>14</sup> De monitor over 2016 liet minder duidelijke stappen voorwaarts zien binnen de zes dimensies, maar in 2017 zie we weer een lichte vooruitgang.

Figuur 10 Ontwikkeling van gemiddeld niveau beleid charterorganisaties in de tijd, 2013-2017 (n=83)



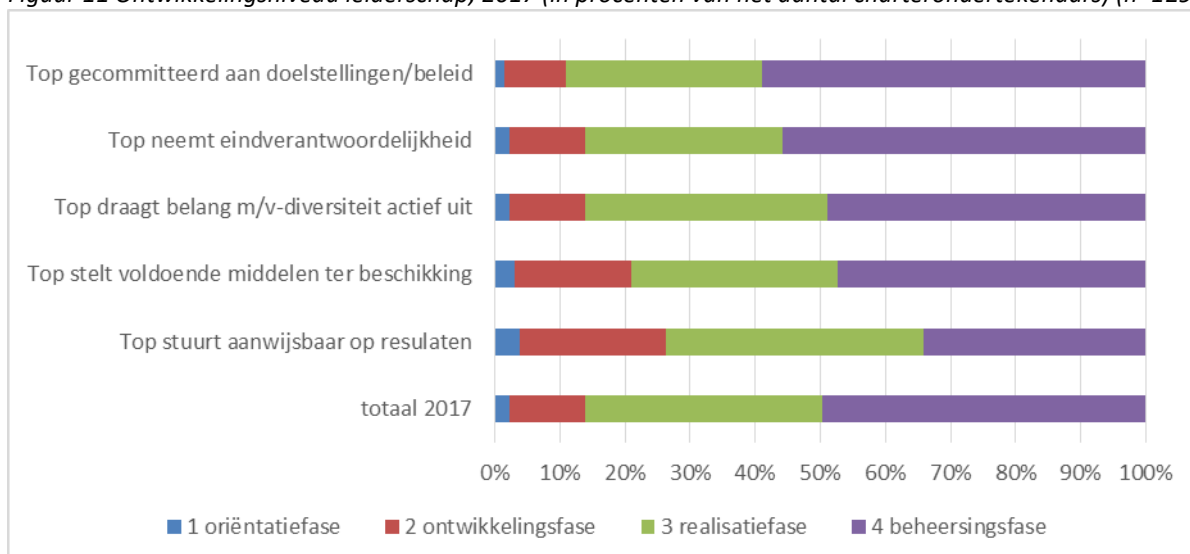
Bron: Monitor Talent naar de Top 2017

Hieronder worden de ontwikkelingsniveaus van organisaties op de verschillende dimensies meer gedetailleerd beschreven. De figuren 11 tot en met 16 laten voor elke dimensie zien in hoeverre organisaties de verschillende aspecten van strategie en beleid in de praktijk hebben ontwikkeld en gerealiseerd.

### Leiderschap

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

Figuur 11 Ontwikkelingsniveau leiderschap, 2017 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=129)



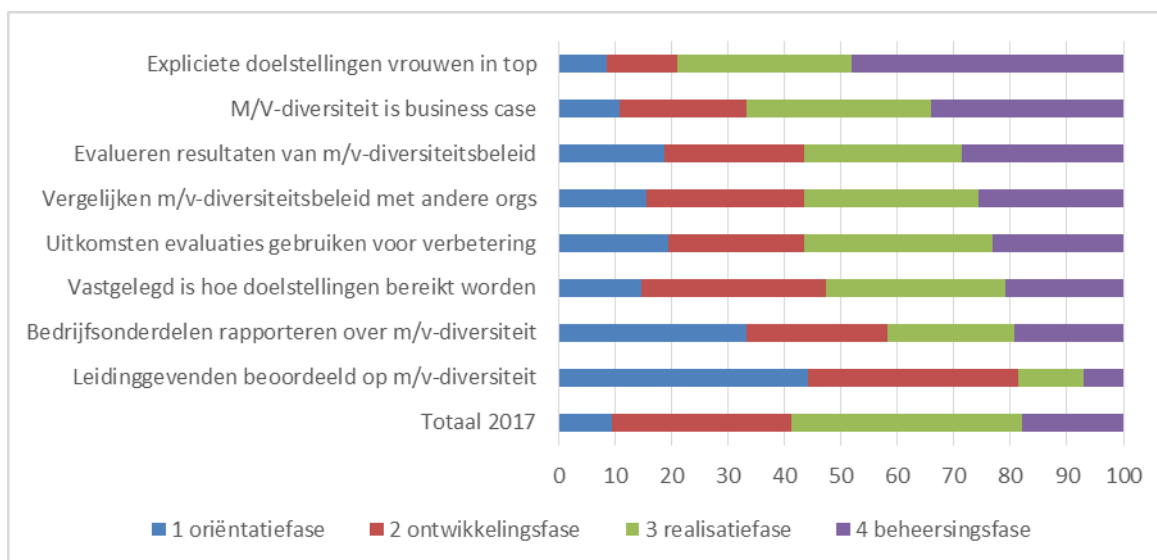
Bron: Monitor Talent naar de Top 2017

Commitment van de top, het nemen van eindverantwoordelijkheid voor diversiteitsbeleid en het actief uitdragen door de top van het belang van diversiteit zijn het verst ontwikkeld. 85 tot 90% van de organisaties heeft hiervoor de realisatiefase (niveau 3) of beheersingsfase (niveau 4) bereikt. En net als voorgaande jaren is het aanwijsbaar sturen op het bereiken van gewenste resultaten binnen deze dimensie het minst gerealiseerd. In vergelijking met het monitoringjaar 2016 hebben organisaties op de dimensie leiderschap opnieuw ontwikkeling doorgemaakt.

### Strategie en management

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

Figuur 12 Ontwikkelingsniveau strategie en management, 2017 (in procenten van het aantal bestaande charterondertekenaars) (n=129)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2017

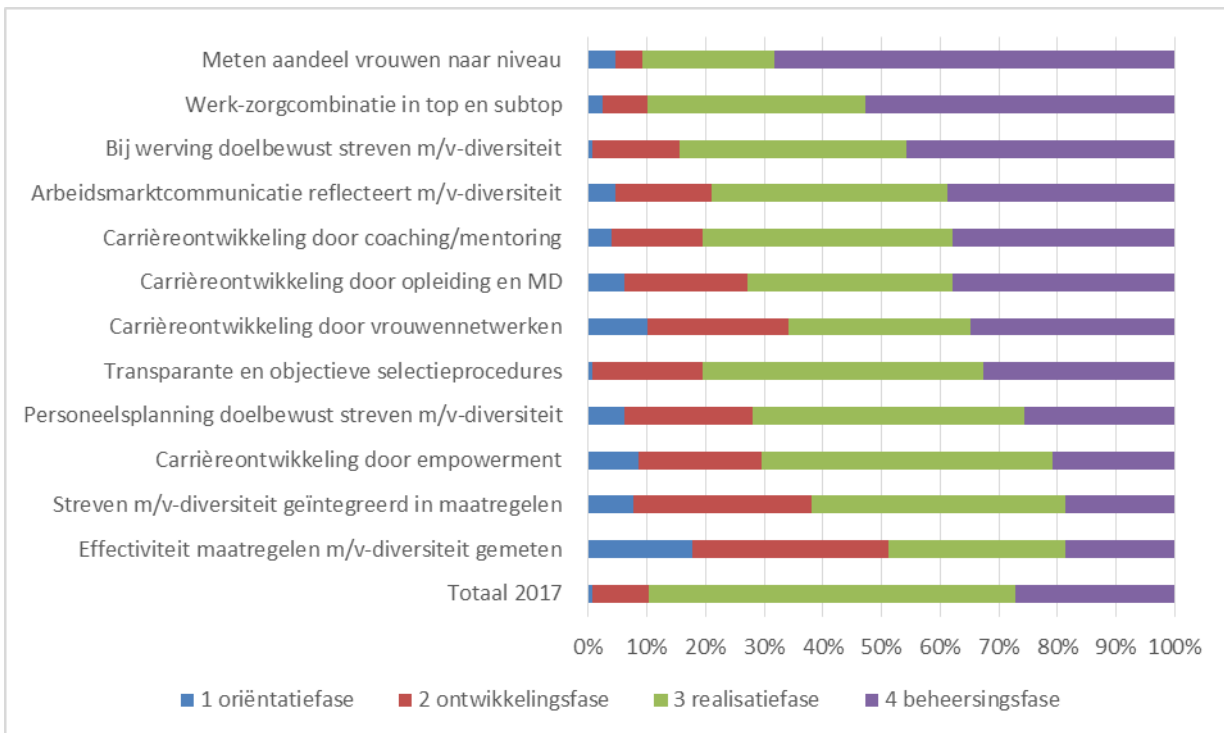
Net als voorgaande jaren zien we binnen deze dimensie grote verschillen in ontwikkeling op de afzonderlijke aspecten van strategie en management. Het expliciet nastreven van de m/v-diversiteitdoelstelling is het meest gerealiseerd door charterorganisaties. Ook het hanteren van een business case voor diversiteit is vaak gerealiseerd. Het beoordelen van leidinggevend op het realiseren van diversiteitsdoelstellingen is het minst gerealiseerd. Ruim 80% van de organisaties bevindt zich in de oriëntatiefase of ontwikkelingsfase (niveau 1 en 2). Ook het laten rapporteren van bedrijfsonderdelen over diversiteit, is minder dan gemiddeld ontwikkeld binnen deze dimensie. Vergeleken met voorgaande jaren is de score van organisaties op strategie en management licht gestegen.



## HR-management

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

Figuur 13 Ontwikkelingsniveau HR-management, 2017 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=129)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2017

HR-management is bij de charterorganisaties op een groot aantal onderdelen ver ontwikkeld (figuur 13). Het meten van het aandeel vrouwen naar functieniveau is het meest gerealiseerd, ruim 90% van de organisaties bevindt zich in de realisatie- of beheersingsfase. Dat hangt uiteraard samen met de inzet van het charter en de jaarlijkse monitoring. Ook het faciliteren van het combineren van werk en zorg in de top en subtop is goed gerealiseerd, 90% van de charterorganisaties bevindt zich in de hoogste twee niveaus.

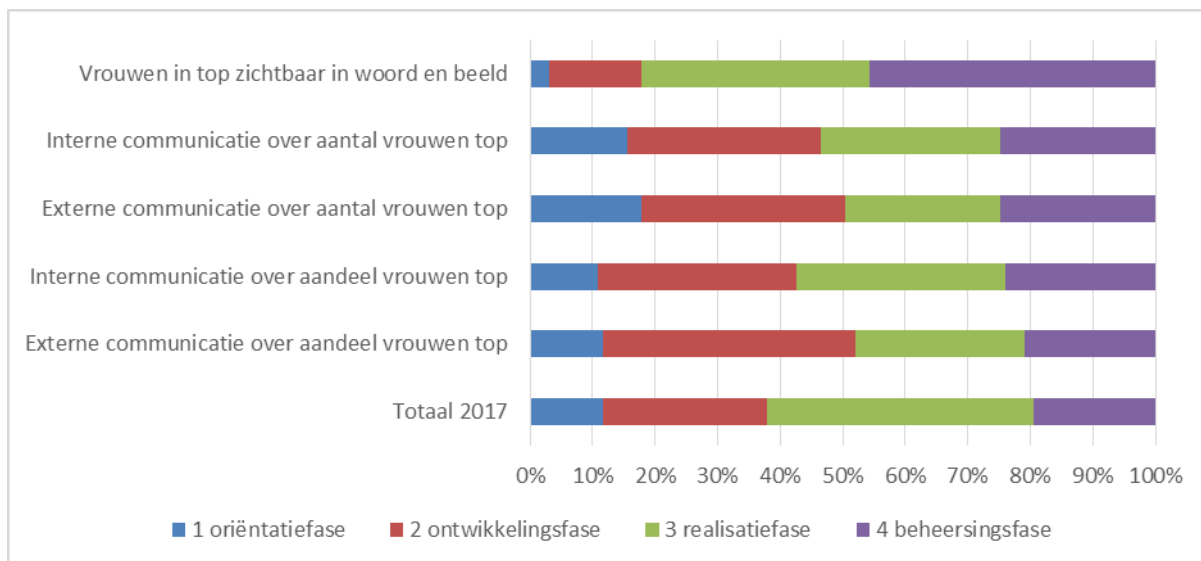
Het meten van de effectiviteit van HR-maatregelen ten behoeve van het verbeteren van beleid is het minst ver ontwikkeld, de helft van de organisaties bevindt zich nog in de onderste twee niveaus en slechts een vijfde (19%) van de organisaties bevindt zich op niveau 4.

Vergeleken met vorig jaar heeft het HR-beleid van charterorganisaties zich in 2017 verder ontwikkeld.

## 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 14 Ontwikkelingsniveaus communicatie, 2017 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=129)



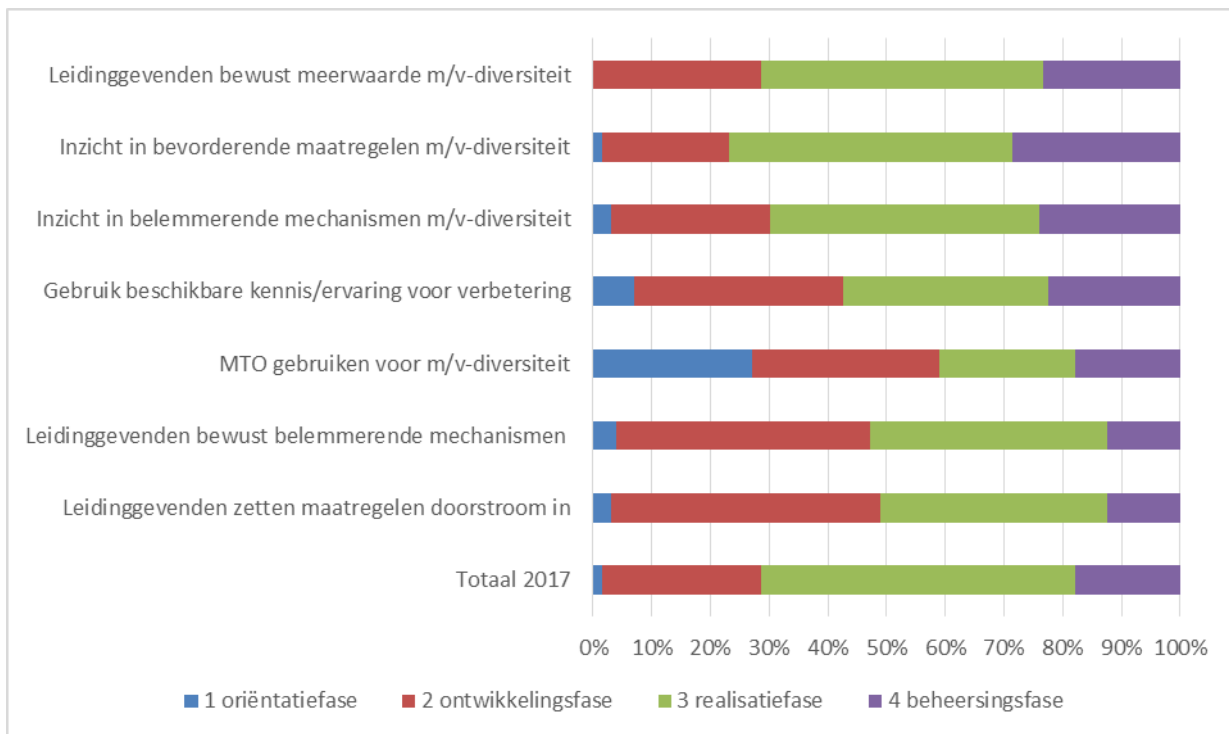
Bron: Monitor Talent naar de Top 2017

Net als in voorgaande jaren is de zichtbaarheid van vrouwen in woord en beeld bij charterorganisaties het meest ontwikkeld. Ruim 80% van de charterorganisaties scoort op de hoogste twee niveaus (3 en 4). Op het gebied van interne en externe communicatie blijven grote verschillen tussen organisaties bestaan, net als voorgaande jaren. Ten opzichte van vorig jaar is de totaalscore op communicatie licht gestegen.

### 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 15 Ontwikkelingsniveaus kennis en vaardigheden, 2017 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=129)



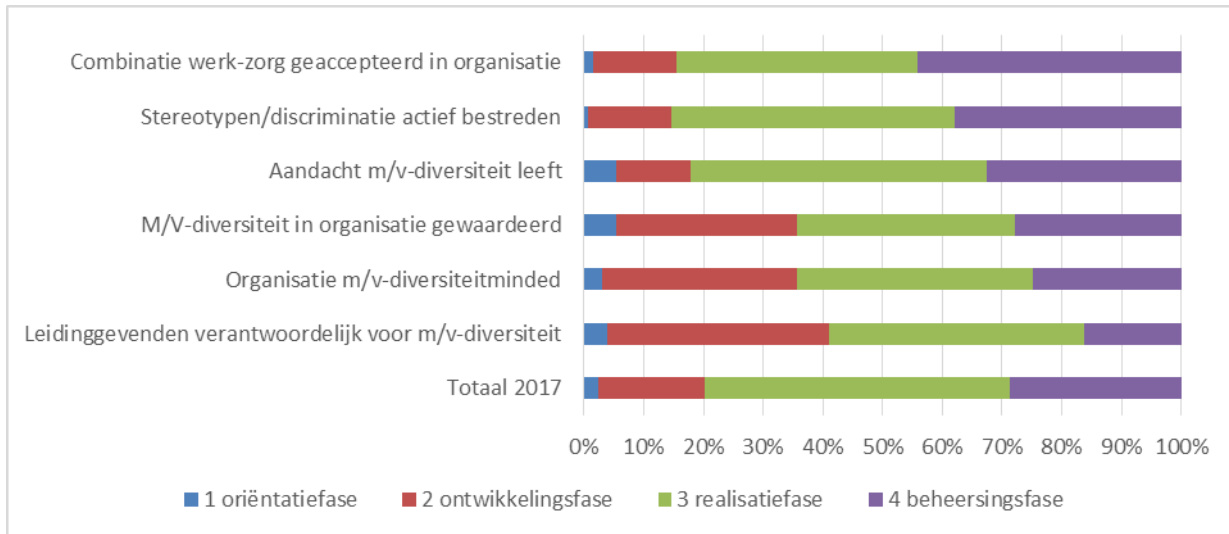
Bron: Monitor Talent naar de Top 2017

Bewustheid van de meerwaarde van m/v-diversiteit bij leidinggevendens, inzicht in de maatregelen die m/v-diversiteit bevorderen én belemmeren is het meest ontwikkeld bij charterorganisaties: driekwart heeft de hoogste niveaus bereikt (niveau 3 en 4). Minder gerealiseerd is dat leidinggevendens zich bewust zijn van de mechanismen die doorstroom naar de top bevorderen en maatregelen inzetten, de helft van de organisaties verkeert wat dit aangaat nog in de laagste twee niveaus (1 en 2). Het gebruiken van medewerkers-tevredenheidsonderzoeken om te sturen op m/v-diversiteit is voor veel organisaties niet van toepassing omdat ze dergelijk onderzoek niet uitvoeren. Ten opzichte van 2016 zijn kennis en vaardigheden vrijwel op hetzelfde niveau gebleven.

### Klimaat

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

Figuur 16 Ontwikkelingsniveaus klimaat, 2017 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=129)



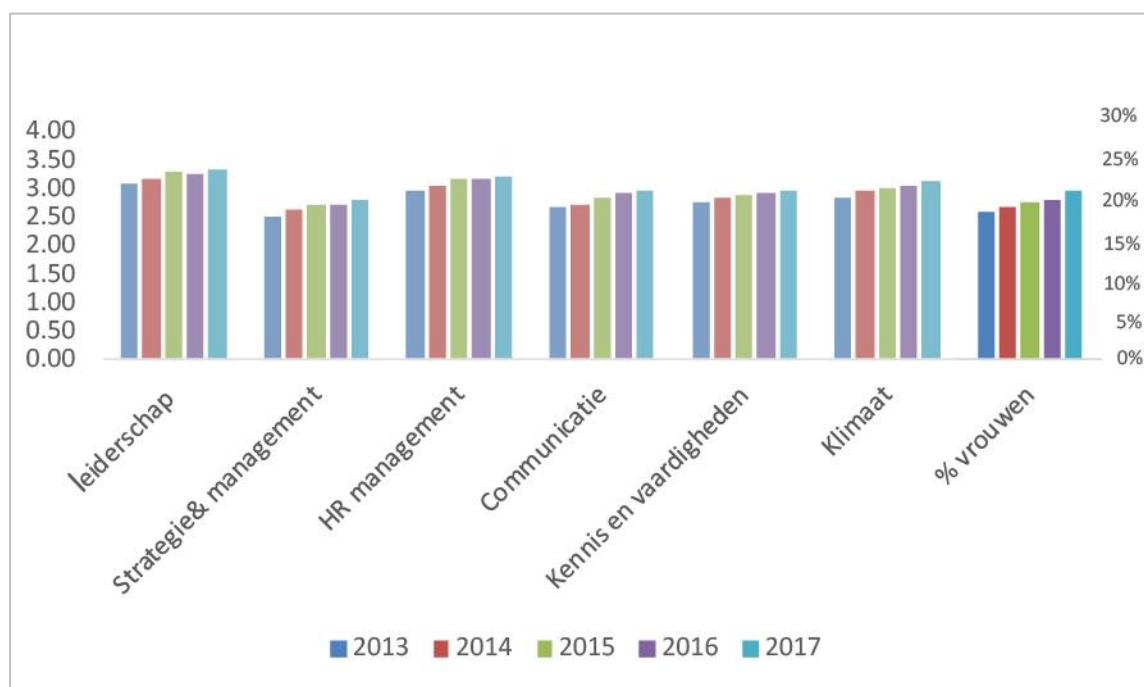
Bron: Monitor Talent naar de Top 2017

We zien dat binnen de dimensie klimaat de acceptatie van het combineren van werk met zorgtaken, het actief bestrijden van stereotypen, vooroordelen en discriminatie en het leven van de aandacht voor m/v-diversiteit het verst zijn ontwikkeld. Ruim 80% van de organisaties bevindt zich op de hoogste twee niveaus. De verantwoordelijkheid van leidinggevendens voor het realiseren van m/v-diversiteit is het minst ontwikkeld, net als voorgaande jaren. De dimensie klimaat heeft zich verder ontwikkeld in vergelijking met voorgaande monitoringjaren.

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

Figuur 17 Trend in inzet en functioneren op de zes dimensies en ontwikkeling aandeel vrouwen in de top, 2013-2017 (n=83)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2017

De resultaten laten zien dat het aandeel vrouwen in de top meer stijgt bij organisaties die hun beleid verder hebben ontwikkeld. Maar welke aanpak verhoogt het meest het aandeel vrouwen in de top? In de monitoringperiode 2012-2015 hebben we het effect onderzocht van de verschillende diversiteitsmaatregelen op het aandeel vrouwen in de top (Pouwels & Henderikse, 2014; Pouwels & Henderikse, 2015; Henderikse, van Beek & Pouwels, 2017). De analyses tonen aan dat alle zes dimensies effectief blijken in het verhogen van het aandeel vrouwen in de top: leiderschap, strategie en management, HR-management, kennis en vaardigheden, communicatie en klimaat hebben allemaal effect (Henderikse & Pouwels, 2015).

Er zijn hoge correlaties tussen de zes dimensies: een hoog niveau van ontwikkeling op één dimensie gaat samen met een hoog niveau van ontwikkeling op andere dimensies. De verschillen in de verklarende kracht van de zes dimensies zijn klein. Klimaat lijkt de grootste verklarende kracht hebben en daarmee dus de sterkste voorspeller te zijn voor de stijging van het percentage vrouwen aan de top. HR-maatregelen lijken de minst verklarende kracht te hebben. HR-maatregelen hebben een positief effect op de toename van het aandeel van de vrouwen, maar als gecontroleerd wordt voor het effect van de andere dimensies lijkt het positieve effect van HR-maatregelen te verdwijnen. Vooral klimaat en leiderschap lijken het effect van van HR-maatregelen te elimineren.

Waarom dit zo is zou verder onderzocht moeten worden. We veronderstellen dat wanneer leiderschap en klimaat sterk ontwikkeld zijn, d.w.z leiderschap ondersteunt genderdiversiteit en het organisatieklimaat is diversiteitsvriendelijk, de toegevoegde waarde van HR-maatregelen afneemt. De analyses maken ook duidelijk dat de totale omvang van m/v-diversiteitsbeleid, het beleid in de breedte, een positief effect heeft op de toename van het aandeel vrouwen in de top: meer doen, op alle fronten, werkt.

Charterorganisaties zelf benadrukken het belang van de jaarlijkse monitoring en rapportage, die stimuleert tot beleidsontwikkeling, aanscherping van beleid en werken aan verbetering (Pouwels & Henderikse 2016a, 2017). Voor charterorganisaties is het ook duidelijk wat m/v-diversiteit oplevert. Vrouwen in de top en in het totale personeelsbestand, geven meer perspectieven op het werk, waardoor verschillen beter benut worden. Dit komt de kwaliteit en de klantgerichtheid ten goede. Er worden betere bedrijfsresultaten gerealiseerd.

### Vragen over strategie en beleid

In het onderzoek ten behoeve van de monitor hebben we dit jaar aan charterorganisaties gevraagd of men zelf vragen heeft naar aanleiding van de eigen strategie en beleid ten behoeve van de toename van het aandeel vrouwen in de top. De meeste vragen van charterorganisaties betreffen het leren van best practices en actuele inzichten:

*“Wat zijn best practices t.a.v. het meten van de effectiviteit van diversiteitsinitiatieven?”*

*“Wat zijn voorbeelden van succesvolle interventies (die bij ons type organisatie zouden passen)?”*

*“We would like to discuss further practice with a similar customer to see if there are additional learnings that we can apply.”*

*“Graag zouden wij in contact komen met good practices van vergelijkbare bedrijven in Nederland waar wij echt wat van kunnen leren.”*

*“Welke maatregelen zou u de universitaire sector adviseren om het aandeel vrouwen in de top te vergroten?”*

*“Nieuwe actuele inzichten en onderzoeksresultaten zijn altijd welkom.”*

Veel vragen gaan ook over specifieke (HR-)maatregelen, zoals bijvoorbeeld talentmanagement of werk-privébalans, of toepassingsgebieden van (HR-) maatregelen, zoals specifieke functiegebieden:

*“Hoe in contact te komen met de talentenpool?”*

*“Hoe kan het medewerkerstevredenheidsonderzoek worden gebruikt om te sturen op m/v-diversiteit?”*

*“Hoe maak je leidinggevenden bewust van de mechanismen die m/v-diversiteit belemmeren?”*

*“Aandacht voor diversiteit bij benoemingen en samenstelling benoemingscommissies.”*

*“Hoe komen we tot meer m/v-diversiteit in de meer masculiene beroepen als ICT en vermogensbeheer?”*

*“Hoe kunnen we meer vrouwen aantrekken voor de ploegendiensten waarin onze subtop werkt?”*

Er zijn ook vragen over hoe je diversiteitsbeleid kunt volhouden op de langere termijn:

*“Hoe zorg je als organisatie ervoor dat de aandacht voor diversiteit blijvend is, zonder als storend te worden ervaren?”*

*“Hoe kan je het diversiteitsbeleid steeds opnieuw blijven vernieuwen?”*

*“Op welk moment zou je de 'speciale' aandacht voor D&I kunnen loslaten en als regulier onderwerp in je beleid meenemen? Waar ligt het kantelpunt?”*

Daarnaast zijn er vragen over het verbreden van m/v-diversiteitsbeleid:

*“Er is steeds meer aandacht voor het onderwerp inclusie i.p.v. diversiteit. Hoe zetten wij de volgende stap in ons beleid?”*

*“De verbreding van diversiteit naar inclusie maken.”*

*“Wat zijn middelen om niet meer over m/v-diversiteit te spreken, maar een beweging naar inclusie te bewerkstelligen?”*

### Breder diversiteitsbeleid

We vroegen charterorganisaties ook op welke punten zij hun beleid voor de toename van het aandeel vrouwen in de top, of m/v-diversiteit in het algemeen zouden willen verbeteren. De antwoorden betreffen in hoofdzaak het willen verbeteren van een diversiteit aan (HR-) maatregelen gericht op enerzijds het verbeteren van doorstroom en het voorkomen van uitstroom:

*“Doorstroom verbeteren: carrièreplanning, aandacht, maatwerk.”*

*“Een betere vertegenwoordiging van vrouwen in de RvB.”*

*“Eigen regie voor vrouwen op ontwikkeling/carrièrekansen.”*

*“Grotere toename vrouwen in hoger middel management.”*

*“Meer gerichte trainingen aanbieden zoals het Female Leadership programma.”*

Anderzijds willen charterorganisaties maatregelen gericht op werving, selectie en benoeming verbeteren:

*“Selectieprocedures die stereotypering tegengaan.”*

*“Binnen sommige disciplines willen we juist mannen werven, hoe benader je die?”*

*“Instroom van vrouwen met een multiculturele achtergrond.”*

*“Meer vrouwen in technische beroepen.”*

*“Evenwichtiger mv-verdeling bij reguliere benoemingen.”*

*“Wellicht bepaalde selectie- en recruitmentprocedures.”*

*“Attract more senior women.”*

Ook zijn er verbeterwensen t.a.v. strategie en management:

*“Concrete targets voor het management.”*

*“Het formuleren van een nieuwe doelstelling.”*

*“Managers accountable houden voor de diversiteit van hun personeelsbestand.”*

*“Rapportages verbeteren.”*

Tenslotte vroegen we charterorganisaties of ze een breder diversiteitsbeleid voeren, d.w.z. breder dan m/v-diversiteit. Ruim driekwart (77%) antwoordt een breder diversiteitsbeleid te voeren. Dat bredere diversiteitsbeleid omvat vooral meerdere groepen:

*“Breder diversiteitsbeleid is o.a. gericht op medewerkers met een andere culturele of etnische achtergrond.”*

*“Multiculturele diversiteit.”*

*“Naast man/vrouw ook gericht op de migratieachtergrond.”*

*“Op basis van de quotumwet hebben wij een doelstelling met betrekking tot de doelgroep arbeidsgehandicapten.”*

*“Beleid tav medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt en tav de LGBT gemeenschap.”*

*“Aandacht voor culturele en etnische diversiteit, grote inzet voor de uitvoering van de participatiewet, en projecten voor vluchtelingen.”*

*“Aandacht voor etniciteit, seksuele voorkeur en internationals.”*

*“Culturele diversiteit - LGBT diversiteit - disabled diversiteit.”*

*“Gender (dus meer dan (sub)top), LGBT+, Afstand tot de arbeidsmarkt, Generaties, Migratieachtergrond.”*

*“Met name op het gebied van culturele diversiteit, in het kader hiervan zijn we aan de slag met unconscious bias trainingen organisatiebreed, maar ook met het aantrekken van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.”*

*“Met name op het gebied van sexuele diversiteit.”*

*“Diversiteit gaat verder dan geslacht; die zit bijvoorbeeld ook in opleidingsachtergrond, culturele achtergrond en persoonlijkheden.”*

*“Het diversiteitsbeleid is momenteel in ontwikkeling en behelst naast gender ook leeftijd, seksuele oriëntatie, culturele, etnische of religieuze achtergrond of arbeidsbeperking.”*

*“Ons diversiteitsbeleid richt zich op: ras, etniciteit, geloofsovertuiging, leeftijd, seksuele oriëntatie, fysieke beperkingen, etc.”*

Enkele organisaties spreken in dit kader ook van een inclusiviteitsbeleid:

*“Wij willen een inclusieve organisatie zijn.””*



*“Diversiteit & Inclusion.”*

*“Het beleidsplan D&I is in ontwikkeling.”*

*“Iedereen gelijke kansen ongeacht sekse, culturele achtergrond, seksuele oriëntatie of fysieke belemmeringen.”*

## 7. Monitoring executive search

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

De commissie Monitoring heeft in de Bedrijvenmonitor 2017 (Pouwels en Henderikse, 2017b) aanbevolen om de naleving van de ESC door searchbureaus te monitoren. Deze jaarlijkse monitoring zal meer inzicht geven in hoe bureaus zich in de praktijk inzetten voor de benoeming van vrouwen in topfuncties en welke resultaten zij hierbij boeken. Hiertoe hebben searchbureaus over het monitoringjaar 2017 een online vragenlijst ingevuld. 29 searchbureaus hebben een uitnodiging gekregen om de vragenlijst in te vullen en daaraan is gehoor gegeven door 17 bureaus, een respons van 59%. In het navolgende gaan wij in op de resultaten.

### Aandeel vrouwen op long list en short list

De ESC adviseert searchbureaus om te streven naar een minimum percentage van 50% vrouwen op de long list en short list. Uit de antwoorden van searchbureaus blijkt dat zij in 2017 een minimum van gemiddeld 39% vrouwen als streven hebben gehanteerd. Percentages lopen uiteen van minimaal 28% tot maximaal 50%. Gemiddeld over een jaar bedroeg het streefpercentage 41%.

Bureaus geven aan dat in 2017 43% van het totaal aantal plaatsingen vrouwen betrof. Van alle kandidaten die zij voor een longlist hebben voorgedragen was gemiddeld 35% vrouw. Van de kandidaten voorgedragen voor een shortlist was gemiddeld 34% vrouw. Dat is onder het afgesproken percentage van minimaal 50% vrouwen op de long list en short list, maar het rendement bij vrouwen is met 43% vrouwen op het totaal aantal plaatsingen hoger.

### Wensen van bedrijven

We hebben searchbureaus gevraagd hoe vaak zij het verzoek hebben gekregen om alleen vrouwelijke kandidaten aan te leveren. 14 van de 17 bureaus zeggen dat dit soms het geval is, 2 krijgen nooit dit verzoek. Eén searchbureau geeft aan dit verzoek vaak te krijgen.

De voornaamste reden waarom bedrijven niet voor een vrouw kiezen is dat er een betere kandidaat beschikbaar was:

*“De meest gangbare reden dat iemand afgewezen wordt, is er was een betere kandidaat.”*

*“Man vond men geschikter.”*

*“Niet sterk genoeg, niet assertief genoeg.”*

Ook de samenstelling van het bestuur wordt relatief vaak genoemd:

*“Diversiteitsmix vraagt om man.”*

*“Samenstelling van het team.”*

*“Samenstelling van de board - teveel vrouwen of alleen maar vrouwen.”*

*“Omdat de andere kandidaat beter in het team paste.”*

Een andere relatief vaak genoemde reden is de beschikbaarheid van vrouwelijke kandidaten:

*“Minder vrouwen beschikbaar voor specifieke rollen.”*

*“Ze zijn er in sommige sectoren gewoon niet.”*

Overige redenen die men noemt zijn work-life issues, of soms toch kiezen voor het ‘veilige en bekende’.

De meeste searchbureaus geven aan dat zij (ruim) voldoende vrouwelijke kandidaten ter beschikking hebben om voor te dragen. Slecht twee bureaus geven aan over onvoldoende potentieel aan geschikte vrouwelijke kandidaten te beschikken om voor te dragen. Dit is zowel sector- als functieafhankelijk:

*“(…) in de industrie is de vraag soms zo specifiek dat er geen vrouwen beschikbaar zijn. In strategie consulting bestaat geen work/life balans, ook al vinden de strategie consultants zelf van wel.”*

*“Onvoldoende aanbod van vrouwelijk, voor de functie gekwalificeerd, talent in specifieke marktsegmenten en functionele domeinen.”*

In de volgende sectoren wordt volgens searchbureaus diversiteit relatief het meest omarmd (in afnemende volgorde): zakelijke dienstverlening, openbaar bestuur en overheid, gezondheidszorg & welzijn, financiële dienstverlening, onderwijs, cultuur & recreatie, informatie & communicatie, energie, handel & horeca, exploitatie van handel & onroerend goed en water & afval. Sectoren die het minst diversiteit omarmen zijn de bouwnijverheid en industrie. Van een aantal sectoren weet men het niet of staken de stemmen: landbouw, bosbouw & visserij, delfstoffenwinning, vervoer & opslag.

#### Bijdrage searchbureaus aan bewustwording en bekendheid

We hebben searchbureaus gevraagd in hoeverre zij de ESC onder de aandacht brengen van opdrachtgevers. Dat wordt door alle searchbureaus, met uitzondering van één gedaan.

Het Charter Talent naar de Top wordt door searchbureaus meestal (gevraagd op een schaal van nooit tot altijd) onder de aandacht gebracht van opdrachtgevers. Twee bureaus doen dit meestal niet of nooit.

#### Ondersteuning kandidaten

Ondersteuning van kandidaten zelf, om hen op interviews voor te bereiden en hen in het proces te begeleiden, wordt door searchbureaus vrijwel altijd (gevraagd op een schaal van nooit tot altijd) aangeboden.

Alle searchbureaus investeren tijd in het opbouwen van relaties met ‘kweekvijver kandidaten’, d.w.z. vrouwelijke kandidaten met *executive* potentieel.

Vrijwel alle searchbureaus dragen er zorgen voor dat opdrachtgevers voldoende gewicht toekennen aan uiteenlopende professionele en persoonlijke kwaliteiten, door grondig referentiewerk en door te waken voor het overwaarderen van specifieke (masculiene) kwaliteiten en ervaring. Slechts één searchbureau geeft aan dit meestal niet te doen.

## Best practices

We hebben searchbureaus gevraagd welke best practices zij toepassen om plaatsing van vrouwen bij opdrachtgevers te bevorderen. De volgende best practices worden relatief het meest naar voren gebracht:

- Awareness verhogen:

*“Inzicht geven in verschillen tussen mannen en vrouwen en mannen aanspreken op verantwoordelijkheid ook t.b.v. hun dochters.”*

*“Benadrukken belang van diversiteit op de diverse niveaus. Toegevoegde waarde bespreken.”*

- Actief sturen op diversiteit bij opdrachtgever:

*“Zelf initiatief nemen om vrouwen in opdrachten te betrekken, niet op instigatie opdrachtgevers.”*

*“Bij het bespreken van openstaande functies met onze klanten, stellen we de vraag in hoeverre sprake is van een gezonde balans tussen man en vrouw binnen hun (xx) afdeling en of ze deze wensen te verbeteren. Zo ja, stellen we de vraag wat hun wensen zijn hierin. Afhankelijk van het antwoord, zullen we ruimte voor flexibiliteit in het functieprofiel creëren met als doel meer vrouwen te kunnen voorstellen.”*

- Specifieke search en specifieke voordracht van vrouwen:

*“Als men een vrouw wil, vragen we de opdrachtgever zo mogelijk aan ons de opdracht te verlenen alleen vrouwen te searchen. Dat werkt het beste en levert altijd resultaat op.”*

*“Wanneer een klant de voorkeur uitspreekt een functie met een vrouwelijke IT kandidaat te willen vullen, zullen we dan ook enkel vrouwelijke IT specialisten voorstellen.”*

- Netwerken benutten:

*“Relevant netwerk van topvrouwen en vrouwelijk toptalent opgebouwd. We leveren een actieve bijdrage aan netwerken om plaatsing van vrouwen bij opdrachtgevers te bevorderen.”*

*“Wij bouwen al jaren pijplijnen met goede vrouwen, waar wij uit kunnen putten zodra wij opdrachten hebben die hen passen.”*

## 8. Aansprekende voorbeelden

Ieder jaar presenteert de commissie Monitoring Talent naar de Top ‘aansprekende voorbeelden’ onder charterondertekenaars. De bedoeling is om met deze aansprekende voorbeelden andere charterondertekenaars te inspireren en te stimuleren in hun streven naar m/v-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 129 charterorganisaties die deelgenomen hebben aan de monitoring over het jaar 2017 zijn vijf charterorganisaties geselecteerd als ‘aansprekend voorbeeld’.

### Aansprekende voorbeelden van charterondertekenaars

De aansprekende voorbeelden van dit jaar zijn: ABN AMRO, Allen & Overy, de gemeente Amsterdam, de Rijksoverheid en runner up Lidl. Deze charterorganisaties voeren een succesvol diversiteitsbeleid waarmee zij goede resultaten boeken en zijn zich terdege bewust wat meer vrouwen in de top oplevert voor de organisatie.

Bij ABN AMRO staat het onderwerp diversiteit hoog op de agenda en de verantwoordelijkheid voor diversiteit en inclusie wordt breed gedragen. ABN AMRO vindt dat het alleen succesvol kan zijn als het bedrijf midden in de maatschappij staat en diversiteit omarmt. In alle bedrijfsonderdelen zijn Diversity Circles gevormd, bestaande uit een mix van medewerkers, die de organisatie complementair en inclusiever moeten maken. Elk bedrijfsonderdeel heeft een plan van aanpak en business specifieke targets. De voortgang wordt via een dashboard op kwartaalbasis gemonitord. Door middel van intervisie, mentoring en sponsoring wordt ingezet op empowerment van vrouwen. Vrouwen worden proactief op openstaande vacatures geattendeerd en er zijn verschillende actieve netwerken voor vrouwen. Diversiteit is volledig geïntegreerd in de arbeidscommunicatie. Flexibel werken is goed ingeburgerd en naast het wettelijk ouderschapsverlof is er ook een generatieverlof. Partners krijgen twee weken verlof om zorgtaken te delen.

Diversity & Inclusion is door Allen & Overy tot één van de strategische pijlers gedefinieerd. *“Meer diversiteit maakt de bestaande cultuur rijker en completer. Dat zorgt voor meer werkplezier, het helpt bij het aantrekken van de beste mensen en bij innovatie en verbetert de cliëntoriëntatie.”* De Board van Allen & Overy wil de kwaliteit van de partnergroep (wereldwijd) verbeteren en streeft daarvoor naar een evenwichtige verhouding tussen mannelijke en vrouwelijke partners. Allen & Overy Amsterdam behoort met een percentage vrouwelijke partners dat boven de 30% ligt tot de voorlopers op dit gebied. Een belangrijke doelstelling is om voor de groep jonge partners een betere balans te realiseren tussen werk en privé in de tijd dat zij jonge kinderen hebben. Dit heeft een positieve uitstraling op de jongere advocaten en leidt tot retentie van talentvolle jonge vrouwen en mannen. Alle partners kunnen kiezen voor parttime werken.

De gemeente Amsterdam wil een inclusieve organisatie zijn die een afspiegeling is van de stad en haar burgers, om goed op de behoeften van burgers te kunnen inspelen. Bovendien laat onderzoek zien dat diverse teams succesvoller zijn dan homogene teams. Extern heeft de gemeente ook een voorbeeldrol als een van de grote werkgevers in de omgeving. Amsterdam laat zien dat een gelijke man/vrouw-verdeling in de (sub)top mogelijk is en deelt de ervaringen met andere bedrijven. Drie belangrijke doelen dragen bij aan meer vrouwen in de top: het bevorderen van een inclusieve werkcultuur, het versterken van ‘inclusief

leiderschap' om deze cultuur te bereiken, en het werven, behouden en stimuleren van doorgroei van talentvolle mensen uit groepen die ondervertegenwoordigd zijn in (delen van) de organisatie. Dat laatste gebeurt door middel van jaarlijkse streefwaarden. Het management kan real time via een geautomatiseerd managementsysteem de realisatie hiervan monitoren.

Voor de Rijksoverheid is 30% vrouwen in de top van de Rijksoverheid de doelstelling. Die doelstelling komt voort uit de wens om teams meer divers samen te stellen. Divers samengestelde teams dragen positief bij aan de discussie, aan de uitwisseling van ideeën en aan de prestaties. Bovendien heeft de Rijksoverheid een voorbeeldrol, *practice what you preach*: de Wet bestuur en toezicht schrijft immers 30% vrouwen in de raad van bestuur en raad van commissarissen van grote bedrijven voor. Jaarlijkse vergelijking van het aandeel vrouwen in de top van de ministeries leidt tot een gezonde competitie. Geïnvesteed wordt in de "kweekvijver" voor de top, want zonder subtop geen top. Verder zijn er concrete maatregelen, zoals minstens 50% vrouwen in leiderschapsprogramma's, de afspraak dat er altijd een vrouw op de shortlist staat voor een vacature in de top en altijd een vrouw in de selectiecommissie.

Runner up Lidl is de eerste supermarkt die zich committeert aan het Charter Talent naar de Top. *"Door te zorgen dat je bedrijf een goede afspiegeling is van je klantenkring, verbeter je de werkcultuur, inzichten en daarmee ook het resultaat. Diversiteit draagt ook bij aan het naleven van de kernwaarden van Lidl: 'passie, teamspirit, dynamisch, integer en resultaatgericht'."* Om het aandeel vrouwen in de top te verhogen is een diversiteitsteam geformeerd, bestaande uit tien leidinggevende mannen en vrouwen uit verschillende afdelingen. Dit diversiteitsteam vormt de motor om diversiteit verder de organisatie in te krijgen. Lidl maakt kwartaalrapportages over diversiteit, waarin de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in leidinggevende posities wordt weergegeven, maar ook de uitstroomredenen. Ook is er een kids & carrière programma gestart. Vrouwelijk leidinggevende worden in dit programma voor, tijdens en na de zwangerschap extra ondersteund door middel van sport- en coachingprogramma's.

## 9. Conclusies

Het aandeel vrouwen in de top van organisaties die het Charter Talent naar de Top hebben ondertekend is in 2017 opnieuw toegenomen. Hetzelfde geldt voor het aandeel vrouwen in de subtop. Door de toename van het aandeel vrouwen in de top is de kweekvijver dit jaar opnieuw wat kleiner geworden, maar in potentie zijn er voldoende vrouwen beschikbaar om doorstroom naar de top duurzaam te vergroten. Ruim de helft van de charterondertekenaars heeft het eigen streefcijfer inmiddels gehaald. Als het percentage vrouwen in de top in dit tempo blijft doorgroeien is over negen jaar 30% van de topfunctionarissen vrouw.

Charterondertekenaars blijven net als voorgaande jaren overduidelijk koplopers voor wat betreft een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen in de rvb en rvc, zoals het wettelijk streefcijfer uit de Wet bestuur en toezicht voorschrijft. Met gemiddeld 27,2% vrouwen in de rvb, 36,9% vrouwen in de rvc en 38,5% vrouwen in de rvt scoren charterorganisaties veel beter dan Wbt-plichtige bedrijven in Nederland, waar het gemiddelde aandeel vrouwen in de rvb 10,7% is en 15% in de rvc. In 2017 kende 48,6% van de charterorganisaties een evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb (30%). Dit gold tevens voor 70% van de rvc's en 67,7% van de rvt's.

De monitor meet hoe ver charterorganisaties gevorderd zijn met het realiseren van m/v-diversiteitsbeleid op zes dimensies: leiderschap, strategie en management, HR-management, communicatie, kennis en vaardigheden en klimaat. In de monitor 2017 zien we dat het beleid van charterorganisaties weer verder is ontwikkeld. Leiderschap is nog altijd het meest ontwikkeld, strategie en management het minst. Hoe langer organisaties verbonden zijn aan het Charter Talent naar de Top, hoe verder het m/v-diversiteitsbeleid binnen de organisatie is ontwikkeld.

Organisaties die een beter ontwikkeld m/v-diversiteitsbeleid hebben, blijken vaak ook hogere percentages vrouwen in de top te hebben. Alle zes dimensies blijken effectief in het verhogen van het aandeel vrouwen in de top. Leiderschap, strategie en management, HR-management, kennis en vaardigheden, communicatie en klimaat hebben allemaal effect. Bovendien zijn er hoge correlaties tussen de dimensies. Ook de totale omvang van m/v-diversiteitsbeleid heeft een positief effect op de toename van het aandeel vrouwen in de top: meer doen, op alle fronten, werkt.

## 10. Aanbevelingen

Op basis van de uitkomsten van de Monitor 2017 doet de commissie Monitoring Talent naar de Top de volgende aanbevelingen.

### Aanbeveling aan het charter

1. De waarde van het charter heeft zich bewezen door een grote groep bedrijven sinds de start van het charter aan zich te binden. Daarnaast heeft het charter laten zien ook in moeilijke tijden, zoals de economische crisis, de ontwikkeling van andere charters die in de voetsporen van het Charter Talent naar de Top zijn getreden en het wegvallen van de subsidiëring door de overheid, haar positie te kunnen behouden. Daarmee heeft het aangetoond een goede business case voor vrouwen in de top te leveren: het charter werkt echt. Het charter staat voor de uitdaging om de transitie naar een duurzame netwerkpartner op eigen kracht voort te zetten, waarbij ingezet wordt op wat bedrijven kunnen leren van elkaar. Het blijft belangrijk het charter te gebruiken om een bredere beweging te organiseren door in te zetten op toename van het aantal charterorganisaties.

### Aanbeveling aan bedrijven

2. De monitor laat zien dat hoe langer organisaties verbonden zijn aan het charter, hoe beter het m/v-diversiteitsbeleid wordt uitgevoerd en hoe meer het aandeel vrouwen in de top toeneemt. De monitor laat ook zien dat de dimensie strategie en management in ontwikkeling achterblijft bij de andere dimensies die m/v-diversiteitsbeleid tot een succes kunnen maken. Binnen strategie en management kan het verankeren van diversiteit in de lijn verder worden verbeterd door de bedrijfsonderdelen, - afdelingen, -teams zelf verantwoordelijk te maken voor diversiteit en leidinggevenden te beoordelen op het realiseren van diversiteit. Kijken we naar de vragen die bij organisaties leven over diversiteitsbeleid, dan zien we dit weerspiegeld in vragen die gaan over het volhouden van diversiteit op de lange termijn en het blijvend kunnen vernieuwen van diversiteitsbeleid. Het verdient aanbeveling dat bedrijven de stap maken van facetbeleid, beleid gericht op een thema, naar duurzame integratie van diversiteit als een vanzelfsprekend onderdeel in de bestaande procedures, routines, regels en gewoonten. Verankering is het meest uitdagende onderdeel van diversiteitsbeleid.

### Aanbeveling aan de politiek

3. De politiek kan erop vertrouwen dat het instellen van een quotum voor een evenwichtige verdeling van zetels over mannen en vrouwen in de raad van bestuur en raad van commissarissen hout snijdt. Het is immers nodig dat organisaties die zelf geen stappen zetten voor een evenwichtige verdeling van zetels in de top, gestimuleerd worden om in actie te komen. Organisaties die belang hechten aan m/v-diversiteit, zoals de charterorganisaties, laten zien dat doelen stellen en een strategie en beleid volgen om die doelen te realiseren werken. Gegeven hun resultaten ten aanzien van m/v-diversiteit worden deze organisaties niet geraakt door een quotum en zijn zij veeleer een rolmodel voor anderen.



#### Aanbeveling aan executive searchbureaus

4. Met de monitoring van de Executive Search Code, die door Talent naar de Top in 2015 is ingevoerd, is dit jaar een belangrijke stap voorwaarts gezet. De monitor levert inzicht in hoe searchbureaus zich in de praktijk inzetten voor de benoeming van vrouwen in topfuncties en welke resultaten zij hiermee boeken. Deelname van de executive searchbureaus aan de monitoring is van groot belang om zinvolle leereffecten voor iedereen te genereren.

#### Aanbeveling voor verder onderzoek

5. Sinds de start van het charter in 2008 hebben 262 organisaties het charter ondertekend. Een grote groep van het eerste uur is nog steeds aangesloten, sommige hebben het charter verlaten. Nader onderzoek naar de motieven van organisaties om te blijven dan wel weg te gaan is gewenst en geeft inzicht in de bijdrage van het charter aan het verbeteren van m/v-diversiteit in de top. Welke organisaties blijven langdurig aan het charter verbonden en waarom? Welke organisaties hebben het charter in de loop van de tijd verlaten, vanuit welke redenen? Welke organisaties hebben hun streefcijfer en beleidsambities gerealiseerd en hangt dit samen met langdurige trouw aan het charter?

## Summary

### Charter Talent to the Top

The purpose of the Charter Talent to the Top is to achieve a higher inflow, promotion and retention of women at the top of the organisation. Signing the charter is voluntary, but not without obligations. Charter signatories commit themselves to measurable gender diversity goals, and accept to report and be monitored on their achievements annually by the independent Talent to the Top Monitoring Committee. Since the start in 2008, 262 organisations have signed the charter.

The Monitor Talent to the Top 2017 describes the development of the share of women at the top of charter signatories in 2017 and describes the effort of signatories to increase the number of women at the top.

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

Between 2016 and 2017 the share of women at the top has increased from 22,2% to 23,6%. This year's increase is with 1,4 percentage point more pronounced than last year. Furthermore, the proportion of women at the sub top has increased slightly by 0,4 percentage point to 27,9%. The average share of women in the organisation has increased with 0,4 percentage point to 43,7%.

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

### Charter organisations are one step ahead regarding women on boards

Like previous year charter signatories are a big step ahead of other organisations regarding gender balance on the board, as required by the Administration and Supervision Act with a target of 30% equal representation of both men and women on the board of large companies. In 2017 on average 27,2% of the managing board seats and 36,9% of the supervisory board seats of charter organisations were occupied by women. In supervisory boards of non-profit organisations (*raden van toezicht*) on average 38,5% seats were held by women. In 2017 48,6% of the managing boards, 70% of the supervisory boards and 67,7% of the supervisory boards of non-profit organisations among charter organisations obtained a balanced composition – i.e. at least 30% female seats and at least 30% male seats. 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, 10,7% of the managing board and 15% of the supervisory board.

### Gender diversity policies of charter organisations continue to improve

Charter organisations' policies regarding gender diversity are being evaluated annually on six dimensions: leadership, strategy and management, HR management, communication, knowledge and skills, and organisational climate. The 2017 results show that organisations have improved their gender diversity policies. Like in previous years the dimension leadership is the most developed and strategy and

management dimension the least. 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 diversity management programs, our analysis shows that the percentage of women at the top increases more significantly in organisations that have further developed their diversity programs. All six dimensions are effective in raising the number of women at the top. High correlations are identified among the six dimensions: a high level of development on one dimension often accompanies a high level of development on the other dimensions. Furthermore the analysis makes clear that the *overall scale* of gender diversity management programs has a positive effect on the increase of the percentage of women at the top.

#### Compelling examples of charter signatories

The Talent to the Top commission has handed out their yearly Diamant awards to five charter organisations which have stood out as best practice cases. They have performed well on gender diversity in 2017. This year best practices are: ABN AMRO, Allen & Overy, de city of Amsterdam, the National Government and runner up Lidl.

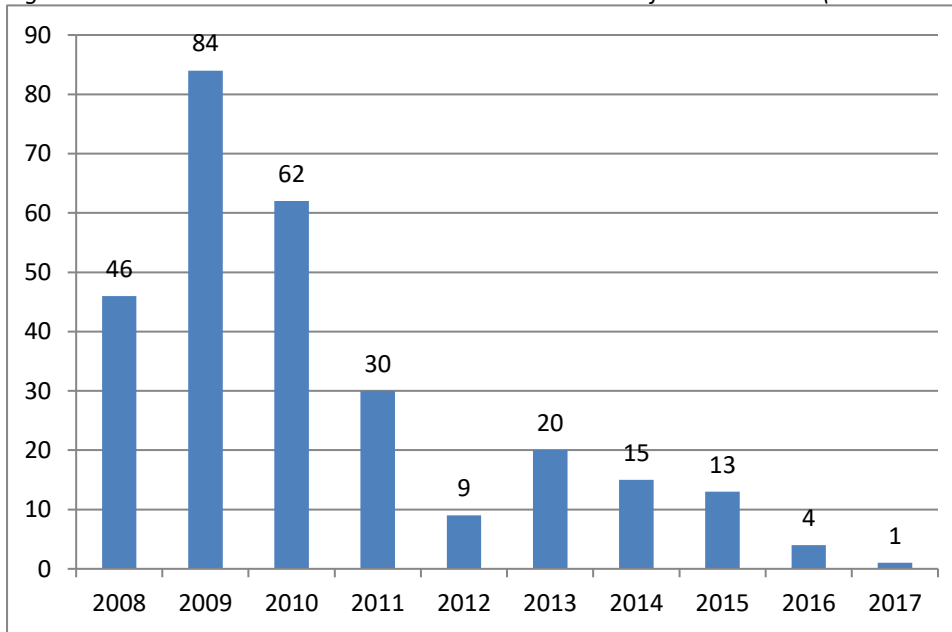
## Bijlagen

### Bijlage 1 Profiel van de charterondertekenaars

Sinds 2008 hebben 262 organisaties het Charter Talent naar de Top ondertekend. Samen hebben zij 287 organisatieonderdelen. Het zijn trouwe ondertekenaars: in 2017 doen 165 nog steeds mee (60%).

#### Startjaar

*Figuur B1.1 Charterondertekenaars in de monitor naar startjaar 2008-2017 (in absolute aantallen) (n=284)\**



*\*van 3 charterorganisaties is het startjaar niet exact bekend*

#### Duur deelname

Bijna 75% van de organisaties die meedoen aan de monitor over 2017 neemt al zeven 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 7,7 jaar.

#### Organisatieomvang

De 129 charterondertekenaars die de monitor over 2017 hebben ingevuld, hebben samen 601.392 medewerkers, waarvan 11.466 medewerkers in topfuncties. Ruim de helft van de charterorganisaties heeft een organisatieomvang van meer dan 1000 werknemers.

*Tabel B1.2 Organisatieomvang van charterorganisaties, 2017 (n=129)*

Omvang	n	%
< 250 werknemers	25	19,4
250 – 999 werknemers	24	18,6
1.000 – 4.999 werknemers	52	40,3
5.000 werknemers of meer	28	21,7
<b>Totaal</b>	<b>129</b>	<b>100,0</b>

Bron: Monitor Talent naar de Top 2017

## Sector

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

Tabel B1.1 Charterorganisaties naar sector, 2017 (n=129)

Sector	n	%
<b>Advocatuur</b>	<b>11</b>	<b>8,5</b>
<b>Bouw, industrie, transport en energie</b>	<b>14</b>	<b>10,9</b>
Bouw	3	2,3
Energie	2	1,5
Industrie	3	2,3
Transport	6	4,6
<b>Consultancy - organisatie/HR</b>	<b>15</b>	<b>1,6</b>
<b>Financiële instellingen en verzekeraars</b>	<b>13</b>	<b>10,1</b>
<b>Gezondheids- en welzijnszorg</b>	<b>16</b>	<b>12,4</b>
<b>Cultuur, media, handel en horeca</b>	<b>8</b>	<b>6,2</b>
Cultuur, media en communicatie	2	1,5
Handel en horeca	6	4,6
<b>Onderwijs en onderzoek</b>	<b>15</b>	<b>11,6</b>
<b>Overheid en publieke sector</b>	<b>24</b>	<b>18,6</b>
<b>Woningcorporaties</b>	<b>2</b>	<b>1,6</b>
<b>Technologie en telecom</b>	<b>3</b>	<b>2,3</b>
<b>Consultancy ICT/bouw/infra</b>	<b>3</b>	<b>2,3</b>
<b>Werkgevers- en werknemersorganisaties</b>	<b>5</b>	<b>3,9</b>
<b>Totaal</b>	<b>129</b>	<b>100</b>

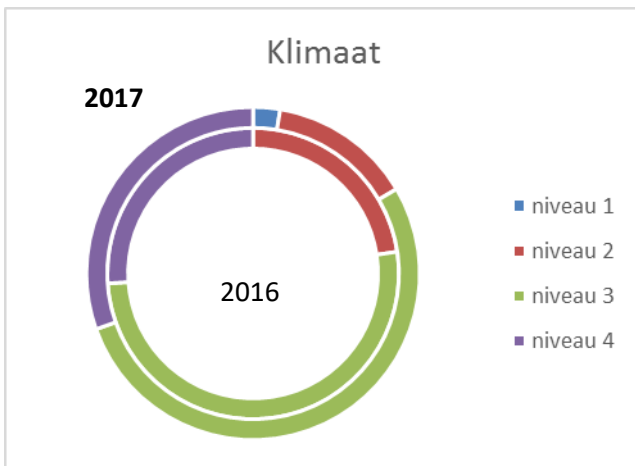
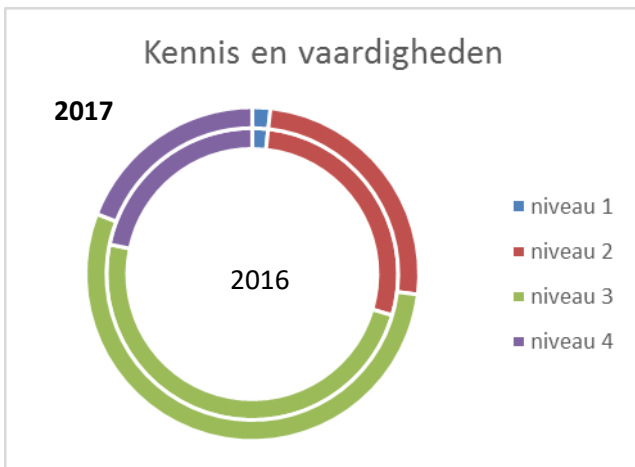
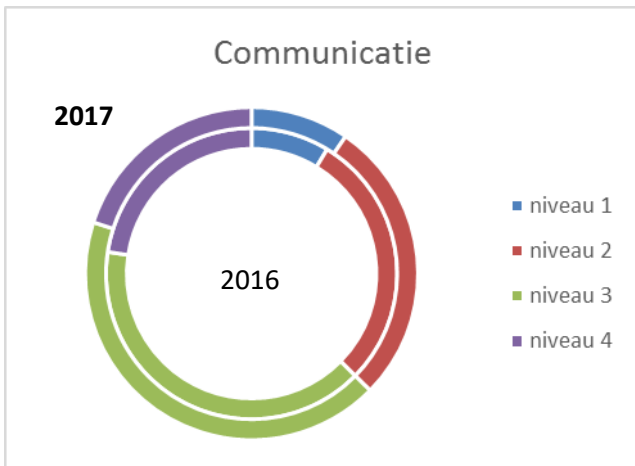
Bron: Monitor Talent naar de Top 2017

## Bijlage 2 Ontwikkelingsniveaus per dimensie 2016 en 2017

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 2016 en 2017 de monitor hebben ingevuld en gegevens hebben aangeleverd over de inzet en het functioneren van het m/v-diversiteitsbeleid in hun organisatie

*Figuur B2.1 Ontwikkelingsniveaus per dimensie, 2016-2017 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=115)*





Bron: Monitor Talent naar de Top 2017

Bijlage 3 Charterondertekenaars naar startjaar, aandeel vrouwen in de top en doelstelling monitoringjaar 2017

sector/ organisatie	startjaar	aandeel vrouwen in de top startjaar	aandeel vrouwen in de top eind 2016	aandeel vrouwen in de top eind 2017	doelstelling
<b>advocatuur</b>					
Allen & Overy	2008	10,5	30,6	32,4	35%
Baker & McKenzie	2008	21,3	20,6	a	30%
Clifford Chance	2008	10,7	8,7	a	20%
DLA Piper	2008	24,0	19,2	18,5	25%
Loyens & Loeff	2008	8,8	14,0	17,2	15%
Nauta Dutilh	2008	17,1	a	23,4	50%
Stibbe	2008	10,2	15,4	17,5	20%
Van Doorne Advocaten	2008	26,3	a	33,3	26%
Simmons & Simmons	2009	5,9	c	c	12%
AKD Prinsen Van Wijmen N.V.	2009	13,2	c	c	17%
Houthoff Buruma	2009	14,0	19,2	a	16%
Kennedy Van der Laan	2009	12,5	21,4	32,0	30%
Boekel de Nerée	2010	40,7	33,3	22,7	30%
De Brauw Blackstone Westbroek N.V.	2010	14,7	15,6	11,6	20%
Dirkzwager	2010	9,1	13,3	13,3	20%
Pels Rijcken & Droogleever Fortuijn	2010	30,6	c	c	25%
Nysingh advocaten en notarissen	2011	22,9	34,6	c	30%
CMS Derks Star Busman	2013	27,0	a	a	30%
Lexence N.V.	2016	5,6	5,6	5,3	15%
<b>bouw, industrie, transport en energie</b>					
<b>bouw</b>					
Koninklijke BAM Groep	2008	1,3	9,4	8,9	8%
OVG Real Estate	2008	25,0	c	c	33%
Heijmans N.V.	2010	2,0	a	c	12%
Latexfalt	2011	16,7	60,0	60,0	50%
Croon Elektrotechniek B.V.	2012	0	a	9,1	10%
<b>industrie</b>					
Océ	2008	3,2	c	c	14%
Heineken Nederland	2009	7,7	21,9	25,0	25%
Merck Sharp & Dohme	2010	19,6	29,4	36,1	40%
Siemens Nederland	2010	4,0	8,2	9,7	10%
PepsiCo Benelux	2011	27,1	a	c	31%
KONE B.V.	2013	22,2	22,2	a	30%
GE Benelux	2015	6,7	a	c	20%
<b>transport</b>					
Nederlandse Spoorwegen	2008	20,5	c	c	23%
Schiphol Group	2009	20,3	41,2	37,7	30%
Connexion Holding N.V.	2010	9,1	c	c	25%
Havenbedrijf Rotterdam N.V.	2010	26,1	28,6	c	25%
ProRail	2010	25,7	16,7	18,2	30%
Koninklijke Saan	2011	25,0	c	c	25%
PostNL	2013	19,0	25,5	28,3	30%
Luchtverkeersleiding Nederland	2014	0	16,7	16,7	20%
ANWB	2015	40,0	44,4	44,4	51%
GVB	2015	27,8	27,8	23,5	32%
Havenbedrijf Amsterdam	2015	34,3	33,3	a	30%
<b>energie</b>					
Essent	2008	17,0	a	a	27%
N.V. Nederlandse Gasunie	2009	5,9	a	a	6%



GDF SUEZ Energie Nederland	2014	27,3	a	a	25%
Vitens	2014	33,3	40,0	46,7	35%
Alliander	2016	25,4	25,4	47,4 <sup>j</sup>	27%
<b>consultancy – ICT/bouw/infra</b>					
Accenture	2008	16,1	18,2	18,5	30%
Capgemini Nederland B.V.	2008	13,4	a	a	25%
Royal HaskoningDHV <sup>1</sup>	2008	3,0 / 9,1	10,3	c	20%
Arcadis Nederland	2010	10,5	25,0	23,9	30%
Fluor B.V.	2012	2,6	3,9	a	10%
Sogeti Nederland	2015	8,8	9,3	10,6	15%
<b>consultancy – organisatie/HR</b>					
Bain & Company	2008	25,0	a	37,0	30%
Egon Zehnder International	2008	0	33,3	33,3	30%
EY	2008	7,5	14,0	14,3	20%
KPMG	2008	4,7	12,8	12,9	15%
McKinsey & Company	2008	4,7	10,3	15,6	20%
PwC Nederland	2008	7,6	16,5	16,7	18%
Randstad	2008	37,5	31,3	27,6	40%
TNO	2008	18,5	17,7	20,4	30%
&samhoud	2009	12,5	c	c	35%
Boer & Croon	2009	20,0	c	c	27%
De Baak	2009	52,6	a	c	50%
De Vroedt & Thierry	2009	25,0	c	c	30%
Deloitte	2009	6,3	9,9	10,7	20%
Higher & Company	2009	5,7	c	c	8%
Twynstra Gudde	2009	19,7	26,1	c	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	23%
IBC Business Consulting	2010	16,7	c	c	15%
Mazars	2010	5,8	a	6,7	15%
Schouten & Nelissen	2010	50,2	73,3	c	65%
VanderKruis	2010	a	c	c	40%
Verdonck, Klooster & Associates	2010	0	c	c	15%
Yess International Consultants	2010	80,0	g	g	60%
Berenschot Groep	2011	0	0	a	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	a	a	21%
USG People	2011	29,2	a	a	35%
WS&O Verhaar Eeuwijk	2011	100	g	g	100%
ORMIT Groep	2012	50,0	50,0	50,0	50%
Boyden (v/h NMC Nijssen)	2013	g	g	g	g
Otto Work Force	2014	33,3	100,0	100,0	75%
Computer Futures	2016	0	0	0	40%
<b>cultuur, media, handel en horeca</b>					
<b>cultuur, media en communicatie</b>					
Mondriaan Fonds <sup>2</sup>	2008	66,7	c	c	50%
Persgroep Nederland	2009	23,7	c	c	24%
Porter Novelli	2009	57,1	c	c	60%
IDTV Live360	2009	27,3	c	c	30%
Koninklijke Bibliotheek	2010	50,0	a	c	45%
Babbage Company	2011	g	g	g	g
NPO	2013	40,0	28,6	28,6	50%

<sup>1</sup> Royal Haskoning en DHV Group zijn in 2012 gefuseerd. In de tabel worden voor het startjaar de cijfers van Royal Haskoning en DHV Group apart gegeven.

<sup>2</sup> Gefuseerd met BKVB tot Mondriaan Fonds

Nationale Postcode Loterij	2015	50,0	66,7	66,7	50%
<b>handel en horeca</b>					
Amsterdam RAI	2009	0	16,7	27,3	20%
De Bijenkorf	2010	29,8	c	c	35%
Hampshire Hospitality (voorheen Eden Hotel Group)	2010	40,9	a	55,1	50%
Makro	2011	19,4	c	c	28%
Sodexo Nederland	2011	20,0	29,3	33,3	35%
Accor Hospitality Nederland	2011	45,6	43,8	a	52%
Beter Bed Holding	2014	33,3	28,6	30,8	30%
Koninklijke Auping	2014	20,7	23,8	a	50%
Manutan B.V.	2014	25,0	c	c	15%
Troostwijk Veilingen	2015	33,3	33,3	22,2	30%
Lidl	2017	7,7	f	7,7	30%
<b>schoonmaak en facilitair</b>					
Area Reiniging	2010	37,5	c	c	30%
EW Facility Services	2010	38,2	73,2	c	50%
<b>financiële instellingen en verzekeraars</b>					
Achmea	2008	16,4	26,0	25,4	30%
Aegon	2008	12,3	13,0	12,3	20%
ASR Nederland	2008	12,9	c	c	25%
De Nederlandsche Bank	2008	24,2	32,0	31,6	32%
Delta Lloyd Groep	2008	15,9	31,1	a	30%
ING Nederland	2008	14,0	18,5	19,8	25%
ABN AMRO	2009	15,6	24,8	25,2	30%
APG Groep	2009	8,7	20,4	18,0	16%
FMO	2009	16,7	a	c	30%
CZ	2010	38,1	42,7	39,0	35%
Deutsche Bank Nederland N.V.	2010	8,0	8,2	8,7	15%
Menzis	2010	41,1	34,8	36,0	38%
PGGM	2011	16,7	34,6	37,5	35%
Robeco	2011	12,3	10,4	a	15%
NIBC Bank N.V.	2012	10,0	9,3	12,7	30%
RBS Netherlands	2012	21,3	c	c	21%
Triodos Bank	2013	25,0	28,6	25,0	40%
Rabobank Nederland	2013	15,2	23,8	29,5	30%
Theodoor Gilissen Bankiers N.V.	2013	33,3	a	a	30%
De Lage Landen Internationaal B.V.	2014	0	a	c	20%
Rabo Vastgoedgroep	2014	11,8	18,8	a	25%
<b>gezondheids- en welzijnszorg</b>					
GgzE	2008	37,5	c	c	60%
Academisch Ziekenhuis Maastricht – medisch specialisten	2009	13,2	22,6	18,4	30%
Academisch Ziekenhuis Maastricht – overige functies	2009	22,6	36,7	36,7	33%
Erasmus MC – medisch specialisten	2009	5,9	16,4	c	12%
Erasmus MC – overige functies	2009	50,0	40,7	c	50%
Erasmus MC – wetenschappelijke functies	2009	15,9	21,5	c	20%
Leids Universitair Medisch Centrum – medisch specialisten	2009	9,3	a	16,5	15%
Leids Universitair Medisch Centrum – overige functies	2009	37,7	a	40,0	35%
Leids Universitair Medisch Centrum – wetenschappelijke functies	2009	24,1	a	24,7	30%
Nationale Vereniging de Zonnebloem	2009	62,5	c	c	50%
UMC Groningen – medisch specialisten	2009	12,4	a	a	25%
UMC Groningen – overige functies	2009	26,0	a	a	40%
UMC Groningen – wetenschappelijke functies	2009	19,4	a	a	30%
UMC St. Radboud – medisch specialisten	2009	7,1	15,7	15,7	20%

UMC St. Radboud – overige functies	2009	29,9	39,1	37,8	40%
UMC St. Radboud – wetenschappelijke functies	2009	21,1	27,6	31,0	30%
UMC Utrecht – medisch specialisten	2009	9,8	21,7	24,5	35%
UMC Utrecht – overige functies	2009	51,2	43,6	44,3	50%
UMC Utrecht – wetenschappelijke functies	2009	17,9	25,6	27,8	35%
Altrecht GGZ	2010	50,0	c	c	50%
AMC	2010	36,2	28,8	29,3	42%
Dimence	2010	35,4	c	c	40%
Flevoziekenhuis	2010	b	c	c	50%
GGZ Nederland	2010	42,9	c	c	50%
Rijnbrink Groep	2010	50,0	c	c	50%
Spaarne Ziekenhuis	2010	56,9	c	c	50%
VU MC – medisch specialisten	2010	11,7	15,9	19,0	25%
VU MC – overige functies	2010	29,4	42,9	48,8	38%
VU MC – wetenschappelijke functies	2010	21,9	40,5	38,0	35%
Ziekenhuisgroep Twente	2010	36,3	30,4	a	35%
Medisch Spectrum Twente	2011	22,0	a	a	30%
Emergis	2011	27,3	a	c	35%
GGz Centraal	2011	27,3	c	c	40%
Fluent Zorgadvies	2011	33,3	c	c	50%
Nederlandse Hartstichting	2011	b	a	a	a
Slotervaartziekenhuis	2011	33,3	c	c	30%
STOP AIDS NOW! – Aids Fonds – Soa Aids Nederland	2011	20,0	83,3	66,7	50%
ZuidOostZorg	2011	66,7	c	c	50%
Zo Kinderopvang & BSO	2014	g	g	g	g
Antes Groep	2014	a	c	c	a
Franciscus Gasthuis & Vlietland	2016	53,6	53,6	c	50%
<b>onderwijs en onderzoek</b>					
De Haagse Hogeschool	2009	40,0	c	c	40%
Erasmus Universiteit Rotterdam – wetenschappelijk personeel	2009	8,5	c	c	16%
Erasmus Universiteit Rotterdam – ondersteunend en beherend personeel	2009	14,3	c	c	14%
Hogeschool Inholland	2009	37,0	c	c	50%
Radboud Universiteit Nijmegen – wetenschappelijk personeel	2009	13,5	23,3	a	25%
Radboud Universiteit Nijmegen – ondersteunend en beherend personeel	2009	14,8	42,3	a	33%
Rijksuniversiteit Groningen – wetenschappelijk personeel	2009	12,9	a	c	22%
Rijksuniversiteit Groningen – ondersteunend en beherend personeel	2009	13,3	a	c	40%
TU Delft – wetenschappelijk personeel	2009	8,2	12,5	14,1	16%
TU Delft – ondersteunend en beherend personeel	2009	27,8	33,8	a	33%
TU Eindhoven – wetenschappelijk personeel	2009	4,7	a	c	18%
TU Eindhoven – ondersteunend en beherend personeel	2009	33,3	a	c	40%
Universiteit van Amsterdam – wetenschappelijk personeel	2009	15,6	a	c	25%
Universiteit van Amsterdam – ondersteunend en beherend personeel	2009	36,6	a	c	40%
Universiteit Leiden – wetenschappelijk personeel	2009	15,7	23,6	25,9	27%
Universiteit Leiden – ondersteunend en beherend personeel	2009	28,6	26,1	33,3	35%
Universiteit van Tilburg – wetenschappelijk personeel	2009	10,1	16,2	19,4	25%
Universiteit van Tilburg – ondersteunend en beherend personeel	2009	31,8	33,3	42,3	33%
Universiteit Twente – wetenschappelijk personeel	2009	7,4	a	c	15,4%

Universiteit Twente – ondersteunend en beherend personeel	2009	22,9	a	c	31%
Universiteit Utrecht – wetenschappelijk personeel	2009	14,9	21,2	33,3 <sup>j</sup>	25%
Universiteit Utrecht – ondersteunend en beherend personeel	2009	35,8	36,4	42,9	40%
Vrije Universiteit Amsterdam – wetenschappelijk personeel	2009	11,0	19,9	21,4	25%
Vrije Universiteit Amsterdam – management	2009	40,0	47,8	52,2	50%
Avans Hogeschool	2010	32,8	a	c	35%
CWI (Centrum voor Wiskunde en Informatica)	2010	4,6	a	10,0	10%
FOM (Fundamenteel Onderzoek der Materie)	2010	9,2	a	6,7	20%
Grafisch Lyceum Utrecht	2010	66,7	c	c	50%
KNAW	2010	9,8	c	c	16%
NIOZ	2010	0	a	20,7	50%
NWO Werkgever	2010	16,3	a	22,0	28%
NWO Commissies <sup>3</sup>	2010	21,9	c	c	40%
Open Universiteit Nederland	2010	10,5	27,5	c	26%
Saxion	2010	32,4	39,0	36,5	50%
Ons Middelbaar Onderwijs	2012	22,9	41,8	41,4 <sup>j</sup>	40%
UNESCO-IHE	2015	a	a	a	a
<b>overheid en publieke sector</b>					
Gemeente Almere	2008	12,5	23,1	15,4	30%
Gemeente Amsterdam	2008	32,1	43,6	45,1	45%
Gemeente Den Haag	2008	25,0	36,2	30,4	40%
Kadaster	2008	23,8	31,3	30,0	32%
Politietop divers	2008	11,8	c	c	16%
Rijksoverheid	2008	20,0	33,3	33,6	30%
Algemene Rekenkamer	2009	11,1	c	c	30%
Eerste Kamer der Staten-Generaal	2009	0	0	0	30%
Hoogheemraadschap van Delfland	2009	44,4	39,1	36,0	35%
Ministerie van Defensie – burgerpersoneel	2009	10,2	18,5	21,6	24%
Ministerie van Defensie – militair personeel	2009	2,2	5,1	5,3	24%
Nationale Ombudsman	2009	66,7	c	c	65%
Provincie Zuid-Holland	2009	26,4	a	a	32%
Sociaal-Economische Raad	2009	22,2	55,6	55,6	33%
Tweede Kamer der Staten-Generaal	2009	17,4	35,0	36,8	35%
UWV	2009	19,0	26,6	31,7	25%
Autoriteit Financiële Markten	2010	24,6	46,3	48,4	40%
Stichting Utrecht Natuurlijk (v/h Milieudienst Zuidoost-Utrecht)	2010	60,0	c	c	60%
NMA	2010	b	c	c	d
Openbaar Ministerie	2010	22,2	c	c	20%
Provincie van Fryslân	2010	0	33,3	42,9	30%
Provincie Noord-Brabant	2010	25,0	a	c	30%
Provincie Overijssel	2010	34,6	26,8	28,6	35%
Provincie Utrecht	2010	28,0	c	c	30%
VNG (Vereniging van Nederlandse Gemeenten)	2010	a	c	c	50,0
Gemeente Enschede	2011	17,2	a	c	30%
Gemeente Tilburg	2012	29,2	42,9	45,0	32%
Ministerie van Buitenlandse Zaken	2013	20,7	20,0	28,7	40%
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	2013	36,8	45,8	47,4	40%
Gemeente Rotterdam	2013	20,0	a	a	35%
CBR	2014	41,2	44,4	38,9	38%
Ministerie van Infrastructuur & Waterstaat	2014	28,1	30,3	31,1	30%
Ministerie van Economische Zaken	2015	17,8	19,3	27,7	30%
Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport	2015	44,1	48,6	50,0	40%

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

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	2015	37,0	48,1	44,4	40%
Ministerie van Justitie en Veiligheid	2015	31,4	33,6	31,7	40%
Ministerie van Financiën	2015	40,0	a	a	30%
<b>technologie en telecom</b>					
<b>technologie en telecom</b>					
Cisco Systems	2008	23,1	a	a	31%
IBM Nederland	2008	4,2	9,9	12,9	20%
KPN	2008	15,9	20,4	20,5	30%
TomTom	2008	22,5	18,2	20,4	30%
Microsoft Nederland	2009	18,2	a	a	20%
Exact	2010	a	c	c	a
Vodafone NL	2011	28,3	34,6	a	40%
<b>werkgevers- en werknemersorganisaties</b>					
FNV Vakcentrale	2008	53,8	i	i	50%
VNO-NCW	2008	0	33,3	33,0	30%
Abvakabo FNV <sup>5</sup>	2009	55,6	i	i	50%
Algemene Onderwijsbond	2009	41,2	a	c	40%
CNV Dienstenbond	2009	0	c	c	33%
CNV Onderwijs <sup>4</sup>	2009	0	i	i	25%
CNV Politievakorganisatie ACP	2009	33,3	c	c	50%
CNV Publieke Zaak <sup>4</sup>	2009	0	i	i	25%
CNV Vakcentrale	2009	0	a	c	33%
CNV Vakmensen	2009	0	c	c	25%
FNV Bondgenoten <sup>5</sup>	2009	40,0	i	i	45%
FNV Horeca	2010	0	c	c	30%
CAOP	2010	31,6	c	c	33%
MKB Nederland	2010	50,0	0	0	25%
Vereniging van Gemeentesecretarissen	2010	b	c	c	25%
AWVN	2011	44,4	c	c	30%
Algemene Bond Uitzendondernemingen	2012	50,0	c	c	50%
Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants	2012	30,4	50,0	50,0	50%
Aedes vereniging van woningcorporaties	2013	30,8	a	c	50%
Vereniging FME-CWM	2013	21,7	a	c	40%
VCP vakcentrale voor professionals	2014	0	c	c	50%
CNV Connectief <sup>4</sup>	2009	i	57,1	50,0	25%
FNV <sup>5</sup>	2008	i	60,0	57,9	50%
<b>woningcorporaties</b>					
De Alliantie	2010	26,9	c	c	33%
WonenCentraal	2010	50,0	a	c	40%
Havensteder	2011	40,0	c	c	40%
Dudok Wonen	2013	52,6	a	c	50%
Dunavie	2013	18,2	c	c	30%
Haag Wonen	2013	45,5	c	c	50%
Wonen Limburg	2013	37,5	33,3	c	41%
Woningstichting Rochdale	2013	34,9	42,1	52,6	50%
Woonstad Rotterdam	2013	10,0	11,1	c	50%
Parteon	2013	50,0	a	a	50%
Woonbron	2014	41,7	41,7	33,3	50%

Bron: Monitor Talent naar de Top 2017

- Geen gegevens aangeleverd.
- Geen gegevens voor het startjaar aangeleverd: hoefde dit op 31 december van het startjaar nog niet te doen.
- Uitgetreden.

<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'.

- d. Vanaf Monitor 2011 bij Rijksoverheid ingedeeld.
- e. Gegevens niet bruikbaar voor publiek rapport.
- f. Organisatie is in dit jaar nog niet toegetreden.
- g. Wordt niet gemonitord, op alternatieve wijze aan charter verbonden.
- h. Gegevens buiten de termijn aangeleverd; niet meegenomen in de analyse.
- i. Gefuseerd met andere charterondertekenaar.
- j. Definitie 'top' in 2017 anders dan in 2016

## Bijlage 4 Samenstelling commissie Monitoring Talent naar de Top

De voorzitter en de leden van de commissie zijn op persoonlijke titel benoemd en functioneren zonder last of ruggespraak. Van de commissie Monitoring Talent naar de Top maken deel uit:



### **Caroline Princen**

*voorzitter*

In de periode 2010-2017 lid van de rvb van ABN AMRO. Daarvoor was zij CEO van Nedstaal B.V. Caroline Princen is bestuursadviseur, voorzitter van de rvt van het UMC Utrecht en v oorzitter van de rvc van Ordina. Zij werd in 2008 uitgeroepen tot Topvrouw van het jaar.



### **Thessa Menssen**

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



### **Joop Schippers**

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

## Bijlage 5 Tool monitoring Talent naar de Top

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

De tool bevat drie gedeelten:

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

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

Charterondertekenaars leveren hun kwantitatieve gegevens in absolute aantallen aan. De monitoringtool rekt op basis van uniforme definities de absolute aantallen om naar percentages.

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



# Charter Talent naar de Top

# PREAMBULE

## Doelstelling

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

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

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

Het Charter voorziet nadrukkelijk in 'praising and naming' ter bevordering van beleid waarin verschillende talenten, van zowel vrouwen als mannen, in gelijke mate wordt ontwikkeld en benut.

Het bevorderen van een meer evenredige vertegenwoordiging gebeurt binnen de eisen van de Algemene Wet Gelijke Behandeling en de Wet bestuur en toezicht.

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

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

## De business case van diversiteit

Diversity & inclusion vormen een belangrijk strategisch organisatiethema. In een diverse en inclusieve organisatie worden talenten optimaal benut en prestaties en besluitvorming verbeterd.

Beleid om meer diversity & inclusion te realiseren is dan ook logisch, slim en fair.

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

Het is slim, want onderzoek en ervaring wijzen uit dat het de besluitvorming en bedrijfsprestaties verbetert.

Het is fair dat verschillende talenten daadwerkelijk gelijke kansen krijgen en zich optimaal kunnen ontwikkelen.

Dit Charter richt zich specifiek op vrouwelijk talent gezien de achterstand van Nederland ten opzichte van de internationale situatie op het gebied van arbeidsparticipatie van vrouwen in de hogere managementlagen, raden van bestuur en raden van commissarissen en/of toezicht<sup>1</sup>. Verschillende – onbedoelde en onbewuste - mechanismen in die leiden tot insluiting van sommige en uitsluiting van andere groepen, liggen hieraan ten grondslag.<sup>2</sup> Erkenning van alle talent is natuurlijk breder dan alleen het talent van vrouwen. Het gaat uiteindelijk om een evenwichtigere organisatiecultuur, waarin eenieder zijn/haar talenten kan ontplooiën, ongeacht achtergrond, cultuur, geardeerdheid, sekse of leeftijd.

Ondertekenaars van het Charter Talent naar de Top zijn er van overtuigd dat werkgevers die talent niet ten volle benutten hun concurrentiepositie verliezen. Bedrijven met een diverse samenstelling van de top presteren structureel beter op belangrijke criteria zoals groei en innovatie<sup>3</sup> dan branchegeenoten met minder diversiteit aan de top. Er bestaat een positieve correlatie tussen diversiteit aan de top en financiële prestaties<sup>4</sup>.

## Commitment en cultuurverandering

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

Het Charter heeft als uitgangspunt dat organisaties zelf verantwoordelijk zijn voor de benodigde beleidsontwikkeling en cultuurverandering in de top van hun organisatie. Toestroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent is een gezamenlijke uitdaging voor de organisatie en géén vrouwen- of minderhedenissue.

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

---

<sup>1</sup> Zie onder meer: de Nederlandse 'Female Board Index' 2016, Analyse van de vrouwelijke bestuurders en commissarissen bij 122 Nederlandse beursondernemingen. Dr. Mijntje Lükerath-Rovers. Emancipatiemonitor 2016, Sociaal en Cultureel Planbureau, 2016.

Monitor Vrouwelijke Hoogleraren, LNVH, dec. 2016

Global Gender Gap Index, World Economic Forum, Oct. 2016

<sup>2</sup> Zie onder meer: Kwestie van kijken: vrouwelijk en bicultureel talent beter in beeld. Opportunity in Bedrijf, 2016.

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

<sup>4</sup> Gender Diversity, a corporate performance driver. Credit Suisse Research Institute, 2012 Corporate Performance and Women's Representation on Boards 2007. Catalyst Why Women Mean Business. Avivah Wittenberg & Alison Maitland.

## Overheid

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

## Vrijwillig, maar niet vrijblijvend

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

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

Ondertekenaars van het Charter ontvangen een Toolkit diversiteit en krijgen toegang tot best practices op het gebied van diversiteitsbeleid. De Toolkit en de best practices vormen een hulpmiddel voor het ontwikkelen en toetsen van beleid. Specifieke toepassing van de best practices is afhankelijk van de concrete omstandigheden binnen de organisatie.

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

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

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

Ondertekenaars stellen zelf hun doelstellingen en streefcijfers vast, mede afhankelijk van de huidige situatie en de sector waarin zij werkzaam zijn.

Internationaal onderzoek laat zien dat pas wanneer 30% van een bepaalde minderheid vertegenwoordigd is, deze minderheid als 'gewoon' wordt gezien. Zo geldt dat er in een groep van tien personen tenminste drie vrouwen vertegenwoordigd moeten zijn<sup>5</sup> voordat

---

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

vrouwen als een normaal onderdeel van de groep worden beschouwd en behandeld. Bij het vaststellen van targets en het opstellen van een relevant diversiteitsbeleid is het belangrijk bovenstaande in gedachten te houden.

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

## Rapportage

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

De organisaties ontvangen hierover elk een individuele rapportage, met een kwantitatieve meting en een kwalitatieve toetsing op zes belangrijke criteria. Zo kunnen zij de ontwikkelingen en voortgang in hun organisatie bijhouden. Bovendien bevat het rapport een sectorale benchmark, zodat zij kunnen zien hoe hun organisatie scoort binnen de branche.

De meting wordt in opdracht van de Commissie Monitoring Talent naar de Top door een extern onderzoeksbureau uitgevoerd. De individuele bedrijfsrapportages zijn vertrouwelijk en alleen voor de organisatie zelf en voor stichting Talent naar de Top.

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

# CHARTER “TALENT NAAR DE TOP”

## Ondertekenaars verklaren het volgende:

1. Ondertekenaars zijn overtuigd van het belang van diversiteit in hun organisatie. Zij committeren zich aan het ontwikkelen of (indien reeds bestaand binnen het huidige bredere diversiteitsbeleid) continueren van een duidelijke strategie voor toestroom, doorstroom en behoud van meer **vrouwelijk talent** in (sub-)topfuncties (tweede en derde echelon en raden van bestuur/directies). Ondertekenaars benadrukken waar mogelijk en van toepassing ook aan de raad van commissarissen of toezicht het belang van meer diversiteit in deze raad.
  
2. Ondertekenaars stellen voor een termijn van minimaal drie jaar, al dan niet binnen hun reeds bestaande diversiteitsbeleid, specifieke kwantitatieve doelen op voor toestroom, doorstroom en behoud van **vrouwelijk talent** naar de top van hun organisatie. Deze kwantitatieve doelstellingen zijn gedifferentieerd naar specifieke doelgroep(-en) en organisatie specifiek, mede afhankelijk van de relevante arbeidsmarkt en de startsituatie waarin de organisatie zich bevindt. Behalve om staffuncties gaat het hierbij in het bijzonder om een toename van benoemingen in operationele managementfuncties.
  - a. Iedere ondertekenaar verricht in ieder geval in de eerste zes maanden na ondertekening een nulmeting naar het percentage vrouwen op verschillende niveaus in de organisatie, waarbij met name wordt gekeken naar potentieel voor (sub-) topposities. Hierover wordt gerapporteerd op basis van een door de Commissie Monitoring vastgesteld en aangeleverd standaardinstrument (de Monitor Talent naar de Top). Voor zover een werkgever al eerder of elders rapporteert inzake diversiteit, overlegt hij/zij deze rapportage op basis van het standaardinstrument.
  
3. Ondertekenaars stellen binnen zes maanden na ondertekening een duidelijke managementstrategie vast, dan wel bevestigen hun reeds bestaande diversiteitsstrategie, op basis waarvan zij de door hen gestelde kwantitatieve doelstellingen trachten te bereiken. Deze strategie wordt vastgesteld en duidelijk intern naar alle werknemers gecommuniceerd door het bestuur of waar van toepassing het topmanagement van de organisatie.
  - a. Waar van toepassing wordt de strategie als onderdeel van het strategisch beleid tenminste jaarlijks overlegd aan de raad van commissarissen of toezicht. Jaarlijks herzien ondertekenaars deze strategie, waar nodig aangepast en herzien op basis van de daadwerkelijk behaalde resultaten. Voor zover de ondertekenaar reeds een strategie heeft, overlegt hij/zij deze aan de Commissie Monitoring.

4. Ondertekenaars leggen de op basis van bovenstaande kwantitatieve doelen geformuleerde strategie vast in heldere, actiegerichte managementafspraken. Het management kan mede worden beoordeeld op zijn bijdrage aan het verwezenlijken van deze doelstellingen. Deze doelstellingen kunnen zowel kwantitatief van aard zijn als gericht op het proces om tot een hogere participatiegraad van vrouwen te komen.
5. Ondertekenaars rapporteren jaarlijks hun voortgang op een aantal duidelijke key performance indicators (toestroom, doorstroom en behoud in het tweede en derde echelon en de raden van bestuur/directies ) aan de daartoe ingestelde Monitoring Commissie. Deze rapportage bevat de voortgang ten opzichte van de resultaten van de nulmeting en de uiteindelijke kwantitatieve doelstellingen. Werkgevers hebben uiteraard de mogelijkheid uitgebreider te rapporteren.
  - a. Ondernemingen die internationaal opereren, rapporteren binnen het (al dan niet reeds bestaande) globale diversiteitsbeleid over de in Nederland behaalde resultaten.
  - b. Bedrijven in Nederland maken steeds vaker deel uit van internationale organisaties. De carrièrelijnen van vrouwelijke talenten ontwikkelen zich daarom in toenemende mate ook in bedrijfsonderdelen buiten Nederland. Om te voorkomen dat deze carrièreontwikkeling een negatieve impact heeft op de te behalen streefcijfers en monitoringresultaten (doordat desbetreffende vrouwen 'verdwijnen' uit de Nederlandse cijfers), biedt de monitoringtool gelegenheid om melding te maken van dergelijke verschuivingen. In de individuele en publieke rapporten zal rekening worden gehouden met dergelijke ontwikkelingen en op positieve wijze hierover worden gerapporteerd.
  - c. Beursgenoteerde ondernemingen die het Charter hebben ondertekend en waarop de Nederlandse Corporate Governance Code en/of de Wet bestuur en toezicht van toepassing is kunnen indien gewenst deze rapportage eveneens binnen hun reguliere jaarverslaggeving vermelden en in de algemene vergadering van aandeelhouders toelichten (in het bijzonder waar deze rapportage betrekking heeft op samenstelling en profiel van de raad van commissarissen).
6. Ondertekenaars werken actief aan de ontwikkeling en toepassing van specifieke instrumenten voor het 'diversity proof' maken van de organisatie en voor carrièrebegeleiding van divers talent. Onderdeel van deze instrumenten kan aanpassing van de procedures voor het aantrekken en benoemen in hogere posities zijn. Ondertekenaars van het Charter ontvangen een (digitale) Toolkit diversiteit en krijgen toegang tot best practices op het gebied van diversiteitsbeleid.
7. Ondertekenaars zijn bereid hun ervaringen met best practices en de door hen nader ontwikkelde initiatieven op het gebied van diversiteit en talent bevorderend beleid met andere ondertekenaars te delen.

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

Getekend voor akkoord,

Plaats en datum:

Bedrijfsnaam:



Bedrijfsnaam:

Naam:

Naam:

Handtekening:

Handtekening: