



15 jaar duurzaam investeren in vrouwen naar de top!

MONITOR TALENT NAAR DE TOP 2023

Deze factsheet geeft een overzicht van de belangrijkste resultaten van de Monitor Talent naar de Top 2023. Het volledige Monitorrapport 2023 omvat meer informatie, over meer onderwerpen. Het is te downloaden via www.talentnaardetop.nl/monitor.

Het doel van het Charter Talent naar de Top is een hogere instroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent in topfuncties. 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 in totaal 280 organisaties het charter ondertekend. Dit jaar hebben 92 organisaties de vragenlijst ingevuld. Daarvan hebben 33 organisaties onafgebroken vanaf de start in 2008 aan de Monitor deelgenomen. De Monitor Talent naar de Top 2023 toont de stand van het aandeel vrouwen in de top van charterondertekenaars ultimo 2023 en het beschrijft de inspanningen die charterorganisaties leveren om de doorstroom van vrouwen naar de top in hun organisatie te stimuleren. De monitor geeft een uniek beeld van vijftien jaren aandeel vrouwen in de (sub)top en organisaties in Nederland. Op basis van de monitor worden aansprekende voorbeelden gepresenteerd die andere organisaties kunnen inspireren.

CONCLUSIES MONITOR TALENT NAAR DE TOP 2023

- > Het aandeel vrouwen in de top groeit geleidelijk door, zowel in de (sub) top als in organisaties.
- > Dit jaar zien we een stijging van het aandeel vrouwen in de raden van toezicht en de raden van commissarissen; in de raden van bestuur is sprake van een lichte daling. Bijna tweederde van de organisaties heeft meer dan 30% vrouwen in alle bestuursorganen.
- > Charterorganisaties van het eerste uur zijn een voorbeeld voor jongere organisaties: zij groeien langzaam maar zeker door en zijn toegewijd in hun streven naar meer vrouwen in de top. Jonge charterorganisaties (deelnemend vanaf 2018) laten een meer grillige ontwikkeling zien, met wisselende startpercentages en soms een sterke groei. In 2023 streven zij de ervaren generatie in een aantal gremia voorbij met een hoger aandeel vrouwen in de top, in raden van bestuur en raden van toezicht.
- > Verschillen tussen organisaties zijn zichtbaar in organisatieomvang: vooral kleine en middelgrote organisaties doen het in 2023 goed wat betreft groei van het aandeel vrouwen in de top en subtop.
- > De sectoren met de grootste groei van het aandeel vrouwen in de top in 2023 zijn handel en horeca en informatie en communicatie. In de subtop is de toename het grootst in informatie en communicatie.
- > Sectoren met een hoog aandeel vrouwen in hun (sub) top hebben vaak ook een hoog aandeel vrouwen in hun organisatie als geheel. Echter, sommige sectoren laten grote verschillen zien: soms ligt het percentage vrouwen in de organisatie wel (meer dan) twintig procent hoger dan het percentage vrouwen in de top, zoals in de sector gezondheid en welzijn. In sectoren waar het percentage vrouwen in de organisatie en in de (sub)top dicht bij elkaar liggen lijkt de doorstroom beter gewaarborgd. Dat geldt zeker ook voor de subtop, als kweekvijver voor vrouwen in de top.
- > Voor het tweede jaar op rij stijgt het niveau van de onderscheiden dimensies van diversiteitsbeleid niet, of daalt het zelfs licht, zoals geldt voor de dimensies leiderschap en strategie en management.
- > Bij inclusiviteitsbeleid zien we een opgaande trend in de ontwikkelniveaus: driekwart van de organisaties geeft aan inclusiviteitsbeleid grotendeels of volledig te hebben gerealiseerd. Deze groei zorgt ervoor dat de ontwikkelniveaus van m/v-diversiteit en inclusiviteit elkaar steeds dichterbij komen.



Voorwoord

Voor u ligt de vijftiende Monitor Talent naar de Top. Sinds 2008/2009 publiceert de Stichting Talent naar de Top elk jaar een overzicht van hoe het er qua vrouw-man verhoudingen in de top (en daaronder) voor staat in de organisaties die zich bij het charter van de stichting hebben aangesloten. Dat vergt uithoudingsvermogen, zowel bij de stichting als bij de opeenvolgende onderzoekers en de monitorcommissie, maar vooral ook bij de organisaties die de moeite nemen gegevens ten behoeve van de jaarlijkse monitor te verstrekken. 33 van deze organisaties doen al vanaf het eerste uur mee en hebben geen enkel jaar verzuimd hun medewerking aan het opstellen van de monitor te verlenen. Deze 33 organisaties willen we hier graag in het zonnetje zetten, complimenteren en danken voor hun medewerking. Dank en complimenten zijn er natuurlijk ook voor de organisaties die zich pas op een later moment bij het charter hebben aangesloten. Hopelijk vormen de 33 pioniers een voorbeeld voor 'jongere' charterbedrijven om net zo standvastig vol te houden.

Volhouden loont! Over de afgelopen vijftien edities van de monitor zien we het aandeel vrouwen in de top van organisaties geleidelijk aan steeds weer een beetje stijgen. Ook dit jaar. Enerzijds is het een maatschappelijke trend die we ook waarnemen bij organisaties die niet zijn aangesloten bij het charter. Anderzijds zien we ook jaar na jaar dat charterorganisaties het (vaak aanmerkelijk) beter doen dan organisaties die zich niet expliciet aan het streven naar meer vrouwen in en naar de top hebben gecommitteerd.

Volhouden loont ook op een andere manier. Wie de huidige monitor vergelijkt met die uit de beginjaren treft nu een aanzienlijk rijker beeld dan vroeger: alsof zwart-wit plaatsgemaakt heeft voor kleur. We hebben inmiddels niet alleen zicht op wat er binnen organisaties gebeurt, maar in toenemende mate

ook op factoren die bijdragen aan een evenwichtige samenstelling van raden van bestuur, toezicht en commissarissen. Dat maakt het mogelijk organisaties niet alleen te informeren hoe zij er voor staan in vergelijking met andere organisaties, maar ook om suggesties te doen hoe zij eventueel volgende stappen voorwaarts kunnen zetten. Dat laatste maakt aansluiting bij het charter extra aantrekkelijk, zeker ook voor organisaties die worstelen (en dat zijn er nog vele) met de vraag hoe het aandeel vrouwen in de top structureel te vergroten.

En dat geldt net zo voor culturele diversiteit. Tal van organisaties willen óók heel graag op dit terrein de volgende stap zetten. De Monitor Cultureel Talent naar de Top laat zien dat bij veel organisaties culturele diversiteit zich nog in een beginfase bevindt. Er is heel veel behoefte aan kennis en uitwisseling over allerlei vragen, daarom een oproep aan organisaties om aan te sluiten en mee te doen. We weten dat volhouden ook hier zal lonen.

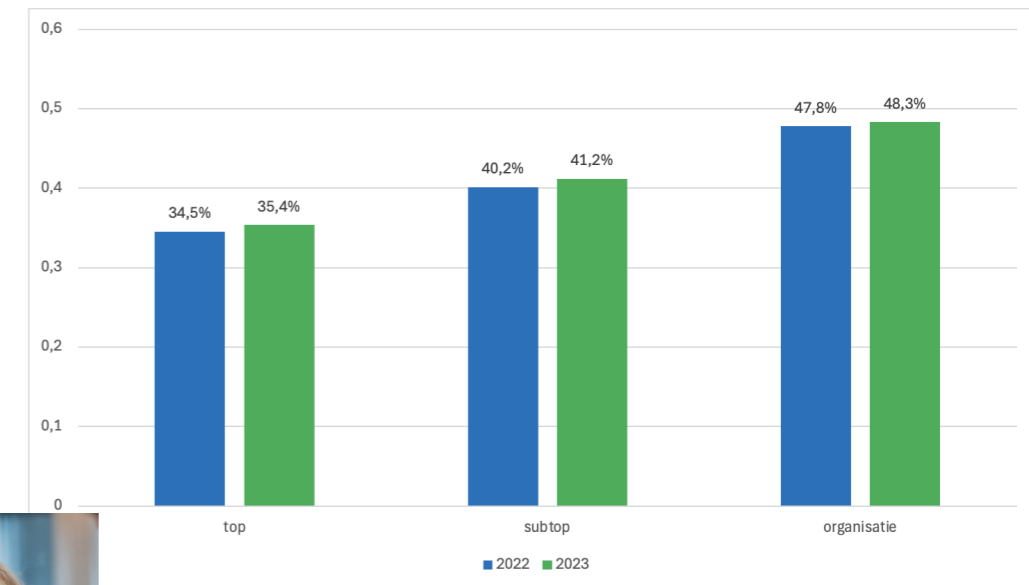
Ondanks de jaarlijkse stapjes vooruit zijn we nog lang niet op het punt dat de top van organisaties in Nederland een adequate afspiegeling vormt van al het talent dat in de samenleving voorhanden is. Zelfs organisaties die goed scoren kunnen zich niet veroorloven genoegzaam achterover te leunen. Talent moet je blijven opsporen, ontwikkelen, begeleiden en koesteren. Doe je dat niet, dan droogt de stroom op en zit je op enig moment zonder. Volhouden dus! Dat doen wij ook. Na het verschijnen van de monitor bezinnen we ons telkens op de vraag of de monitor en het monitorproces nog beter kan. Daar hebben wij zelf ideeën over, maar we laten ons daarbij ook graag inspireren door charterorganisaties die regelmatig met originele en creatieve wensen en suggesties komen. Zo werken we gezamenlijk op verschillende fronten aan Talent naar de Top.

Joop Schippers
Voorzitter Monitorcommissie Talent naar de Top

Resultaten vrouwen in de top 2023

Groei aandeel vrouwen in de top zet gestaag door

Het aandeel vrouwen in de top is gestegen van 34,5% eind 2022 naar 35,4% eind 2023, een stijging van 0,9 procentpunt (figuur 1). We maken deze vergelijking altijd voor de groep organisaties die op twee opeenvolgende jaren aan de monitor deelneemt, om verschillen in de samenstelling van de groep uit te sluiten. Net als voorgaande jaren was er in 2023 geen enkele charterorganisatie zonder vrouw in de top.



Figuur 1: Aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie van de charterorganisaties, 2022 – 2023



Ook het aandeel vrouwen in de subtop stijgt verder

Het aandeel vrouwen in de subtop is eveneens iets toegenomen, van 40,2% in 2022 naar 41,2% in 2023 (figuur 1): een stijging van 1 procentpunt. Het percentage vrouwen in de subtop is van belang om toename van vrouwen in de top mogelijk te maken. Mannen en vrouwen (48,3%) zijn in 2023 bijna evenredig verdeeld in het totale personeelsbestand van charterorganisaties.

Kick-off Boardroom
Coaching 2024

HET CHARTER HANTEERT
DE VOLGENDE DEFINITIES:

TOP

Raad van bestuur/directie en de twee managementlagen daaronder (senior management)

SUBTOP

Het management in de twee lagen onder de top. Het betreft hier (de bovenste laag van) het middenmanagement, mogelijk de kweekvijver voor de top

Streefcijfers worden behaald en bijgesteld

De charterorganisaties stellen streefcijfers vast voor het percentage vrouwen in de top. De meeste organisaties doen dit voor een termijn van vier of vijf jaar. De actuele streefcijfers van charterorganisaties die in 2022 en 2023 deelnemen aan de monitor lopen uiteen van 15% tot 55% en het gemiddelde streefcijfer in 2023 is 35,6%. Veel charterorganisaties (41,3%) hebben het streefcijfer dat zij bij de ondertekening van het charter hebben vastgesteld inmiddels behaald en daarop een nieuw streefcijfer vastgesteld (gemiddeld nieuw streefcijfer 36,7%).

Verschillen tussen organisaties

Het aandeel vrouwen in de top en subtop verschilt sterk tussen organisaties. Deze verschillen variëren met de omvang van de organisatie, de omvang van de top en subtop en de sector waartoe een organisatie behoort.

Organisatieomvang

Kleine organisaties, d.w.z. organisaties met minder dan 250 medewerkers, hebben (net als vorig jaar) meer vrouwen in de top dan grotere organisaties. Ook het aandeel vrouwen in de totale organisatie en in de subtop is het grootst in kleine organisaties. De grootste toename van het aandeel vrouwen in de top tussen 2022 en 2023 is gerealiseerd door organisaties met tussen 250 en 999 medewerkers: zij wisten het percentage vrouwen in de top en in de subtop met 3,9 procentpunt te verhogen.

Omvang van de top en aandeel vrouwen in de top

Charterorganisaties die aan de monitor 2023 hebben deelgenomen, hebben samen 613.551 werknemers, waarvan 11.365 in de top en 31.618 in de subtop. Net als vorig jaar zien we in 2023 dat het aandeel vrouwen in de top niet samenhangt met de omvang van de top. Daarbij geldt dat de 'top', zoals in het charter gedefinieerd, meer omvat dan het bestuur alleen en dus groter is. Voor de subtop zien we een negatief verband: hoe groter de omvang van de organisatie, des te kleiner het aandeel vrouwen in de subtop.

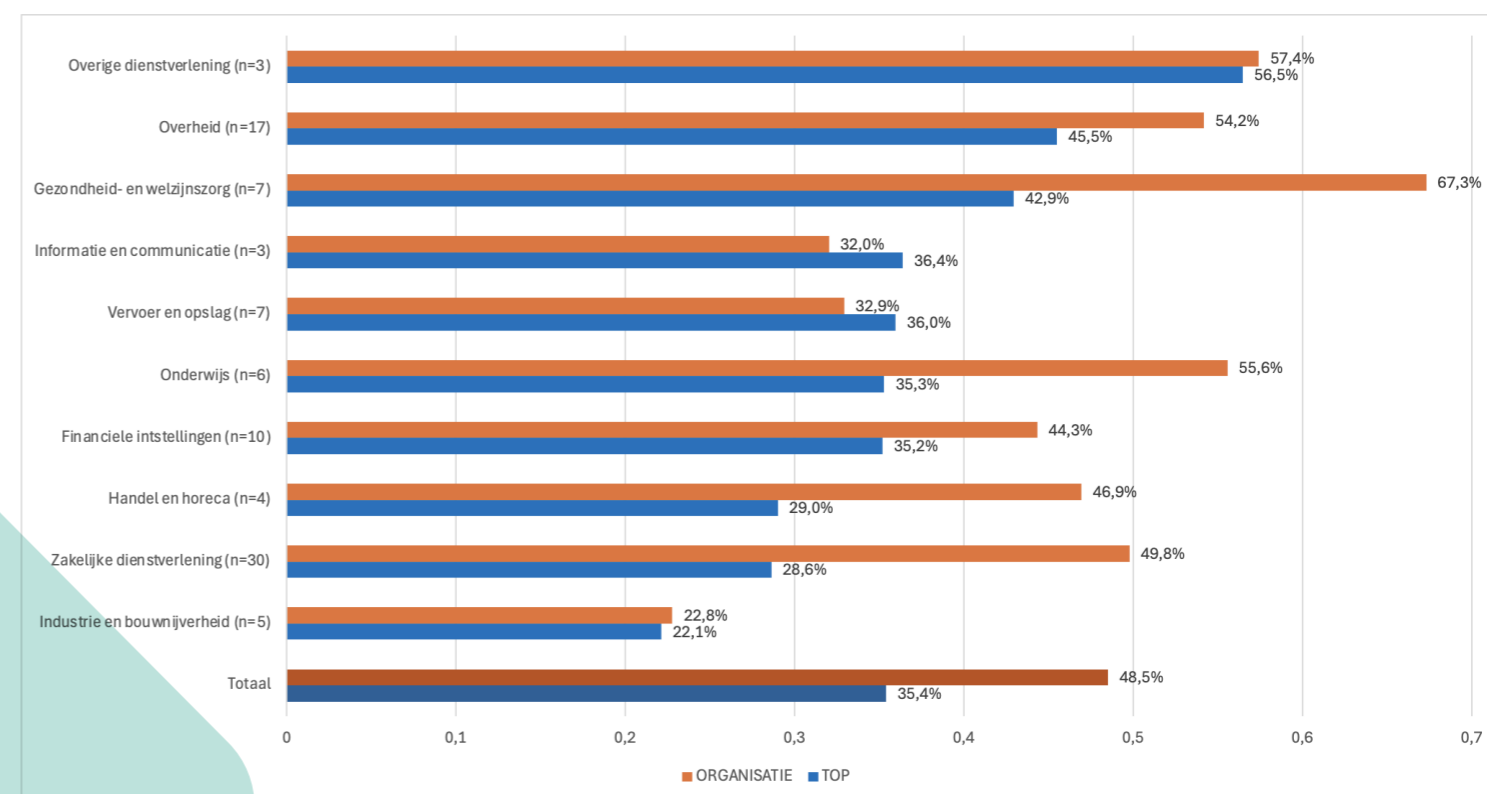
Sector en aandeel vrouwen in de top

In 2023 zijn vrouwen in de top het best vertegenwoordigd in de sector overige dienstverlening (56,5%), gevolgd door de overheid (45,5%), zie figuur 2. Deze percentages liggen ruim boven het chartergemiddelde. Bovendien hebben deze sectoren ook een hoog percentage vrouwen in hun totale organisatie (resp. 57,4 en 54,2%). De sector industrie en bouwnijverheid heeft dit jaar het laagste percentage vrouwen in de top. Zij scoren met 22,1% ver onder het chartergemiddelde; hun percentage vrouwen in hun organisaties is vergelijkbaar laag met 22,8%. De sterkste groei van vrouwen in de top vinden we dit jaar in de sector handel en horeca, met 5,7 procentpunt.



Topontbijt 2024

Figuur 2: Aandeel vrouwen in de top van charterorganisaties naar sector, 2023



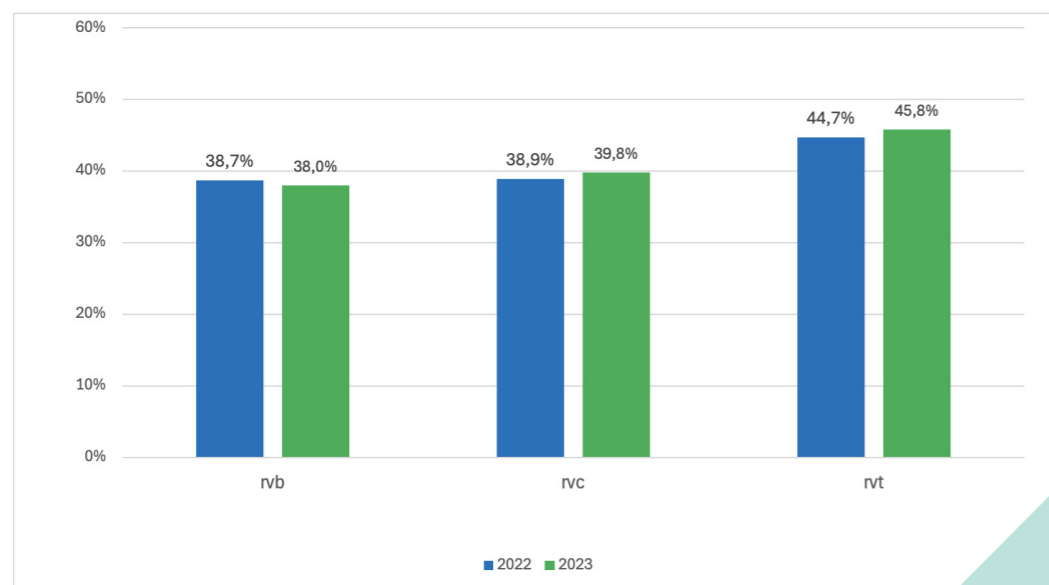
Aandeel vrouwen in bestuur en toezicht stijgt in rvt en rvc

Vanaf januari 2022 is de Wet Ingroeiquotum van kracht. Hoewel daarbij een wettelijk streefcijfer is komen te vervallen, wordt het streven naar een evenwichtige verdeling (minimaal 30% m/v) toch nog steeds als norm gezien. Interessant blijft hoe het bedrijven nu vergaat.

Eind 2023 hebben de charterorganisaties gemiddeld 38% vrouwen in de rvt (figuur 3). Dat is 0,7 procentpunt lager dan in 2022. Het percentage vrouwen in de rvc is met 0,9 procentpunt gestegen naar 39,8%. Ook het aandeel vrouwen in de rvt is verder toegenomen, met 1 procentpunt sinds 2022. De rvt bestaat inmiddels voor bijna de helft uit

vrouwen. Beschouwen we minimaal 30% vrouwen als norm voor een evenwichtige m/v-vertegenwoordiging dan is 73,9% van de rvb's en het grootste deel van de rvc's (91,7%) en rvt's (84,2%) van charterorganisaties evenwichtig verdeeld. Bijna twee derde van de deelnemende charterorganisaties heeft een evenwichtige verdeling in ál haar bestuursorganen.

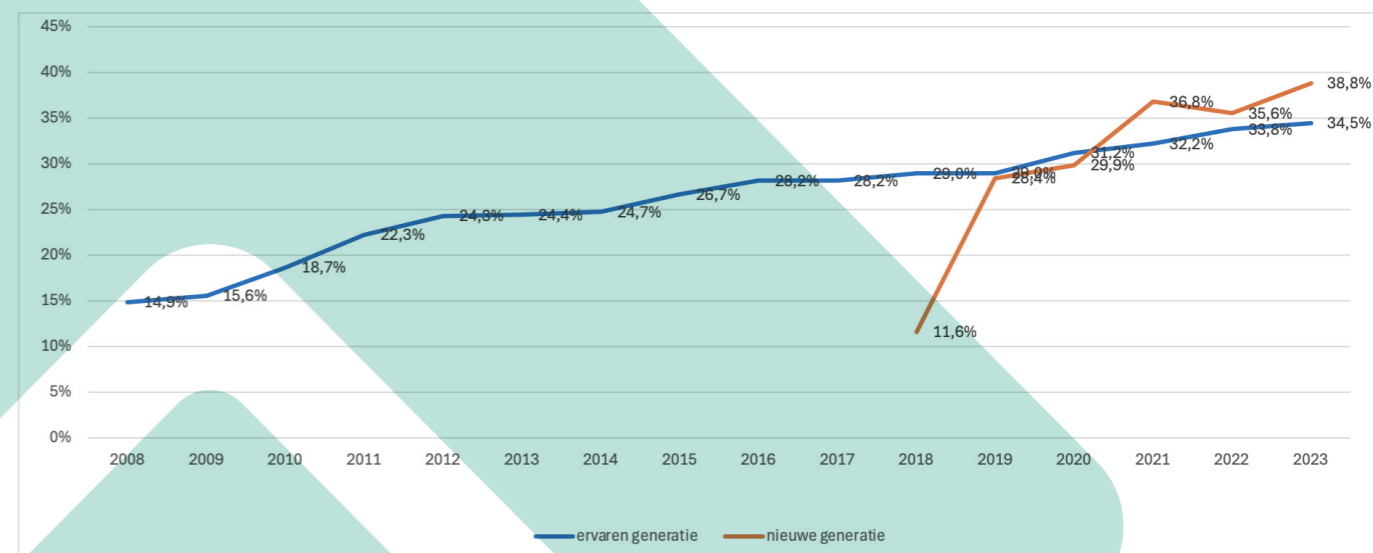
Figuur 3: Aandeel vrouwen in de rvb, rvc en rvt van charterorganisaties, 2022 – 2023



Trends in het aandeel vrouwen in de top

Voor de charterondertekenaars van het eerste uur volgen we jaarlijks de prestaties vanaf de start. Dat geeft goed inzicht in de ontwikkeling over een lange termijn. In 2023 doen 33 organisaties van het eerste uur mee. Het percentage vrouwen in de top groeit langzaam maar gestaag, van 15,6% eind 2008 naar 34,7% eind 2023. Dat is een stijging van gemiddeld 1,3 procentpunt per jaar. De ontwikkeling van het percentage vrouwen in de subtop verloopt in dezelfde periode minder hard, van 31,0% in 2008 naar 42,1% eind 2023, dat is 11,1 procentpunt in vijftien jaar tijd. Het percentage vrouwen in de gehele organisatie is met 5 procentpunt toegenomen, van 44,4% naar 49,4%.

Figuur 4: Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top, van jonge ervaren organisaties, 2008 -2023



Dit jaar vergelijken we de ervaren generatie - die het charter in 2008, 2009 of 2010 ondertekende en die in 2023 deelneemt - met de jonge generatie die het charter vanaf 2018 ondertekende. De ervaren charterorganisaties laten een gestage groei zien (figuur 4). De ontwikkeling van de jonge generatie verloopt wat grilliger: wisselende startpercentages van laag (11,6% in 2018) tot hoog (38,8% in 2023) en een aantal organisaties heeft het streefcijfer al bij de start behaald.

Charterorganisaties hebben het charter niet voor niets ondertekend: ze realiseren een toename van het aandeel vrouwen in de top. De subtop, potentiële kweekvijver voor de top, is in de loop van de tijd verhoudingsgewijs steeds kleiner geworden. In 2008 was het aandeel vrouwen in de subtop nog bijna tweemaal zo groot als in de top: voor elke zes vrouwen in de top waren er tien in de subtop. Eind 2023 laten de cijfers zien dat voor elke vrouw in de top er potentieel één beschikbaar is in de subtop. Vooral bij de jongere generatie organisaties blijft het aandeel vrouwen in de subtop (nog) achter. De charterorganisaties geven dan ook aan dat zij, naast rekrutering uit de subtop, ook extern rekruteren.



Cross Mentoring Slotevent 2023

M/V-diversiteitsmanagement: hoe de toename van vrouwen in de top wordt gerealiseerd

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. Hoe wordt de toename van vrouwen in de top gerealiseerd? Op zes dimensies van m/v-diversiteit - leiderschap, strategie & management, HR-management, communicatie, kennis en vaardigheden en klimaat - wordt gemeten welke vorderingen charterorganisaties boeken met het realiseren van beleid. Per dimensie wordt de ontwikkelingsfase vastgesteld waarin de organisatie zich bevindt, oplopend van oriëntatiefase tot en met beheersingsfase.

Veel organisaties op hoogste ontwikkelingsniveau m/v-diversiteit

De dimensies leiderschap en hr zijn beiden het verst ontwikkeld met 94% en 89% organisaties in de realisatie- of beheersingsfase (zie figuur 5). Daarop volgt de dimensie klimaat met 87% in de realisatie- of beheersingsfase. Middenmoters klimaat en strategie en management hebben respectievelijk 36 en 34% in de beheersingsfase. De dimensie communicatie blijft achter met 26% in de beheersingsfase. In het algemeen geldt dat organisaties die een hoog ontwikkelingsniveau hebben gerealiseerd op één dimensie, vaak ook hoge ontwikkelingsniveaus op de andere dimensies hebben.

VERKLARING NIVEAUS FIGUUR 5 :

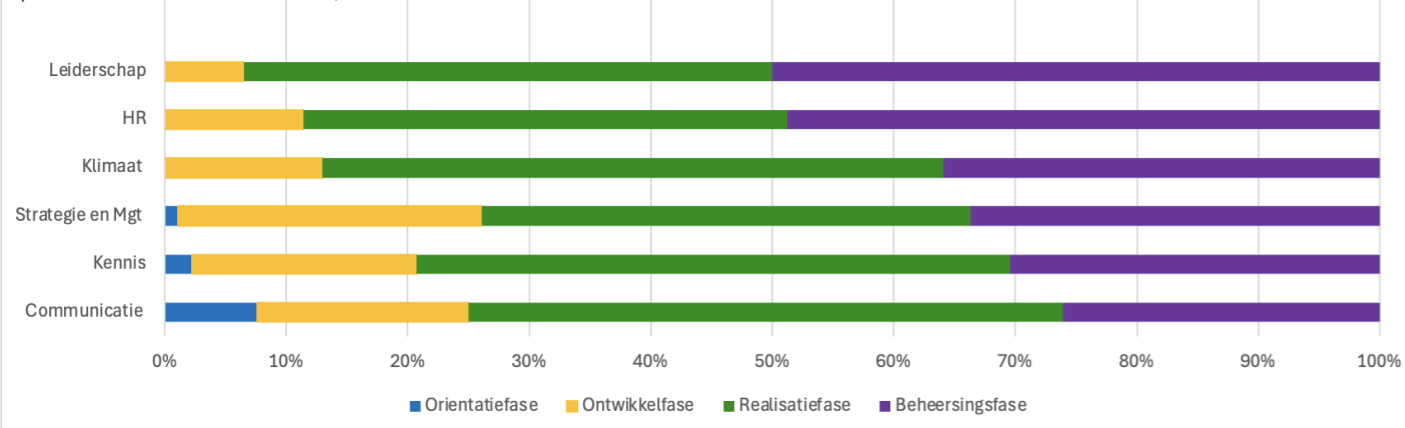
NIVEAU 1 (oriëntatiefase): “We verkennen de mogelijkheden” – Analyse van de situatie en verkenning van mogelijkheden voor het realiseren van m/v-diversiteit in (de top van) de organisatie.

NIVEAU 2 (ontwikkelingsfase): “We zijn gestart” - Strategie en activiteiten ontwikkelen in gang zetten.

NIVEAU 3 (realisatiefase): “Het werk is in volle gang” - Strategie en activiteiten worden uitgevoerd, afspraken nagekomen.

NIVEAU 4 (beheersingsfase): “Wij hebben het in de vingers” – Strategie en activiteiten worden beheerst, voortdurende verbetering is het streven.

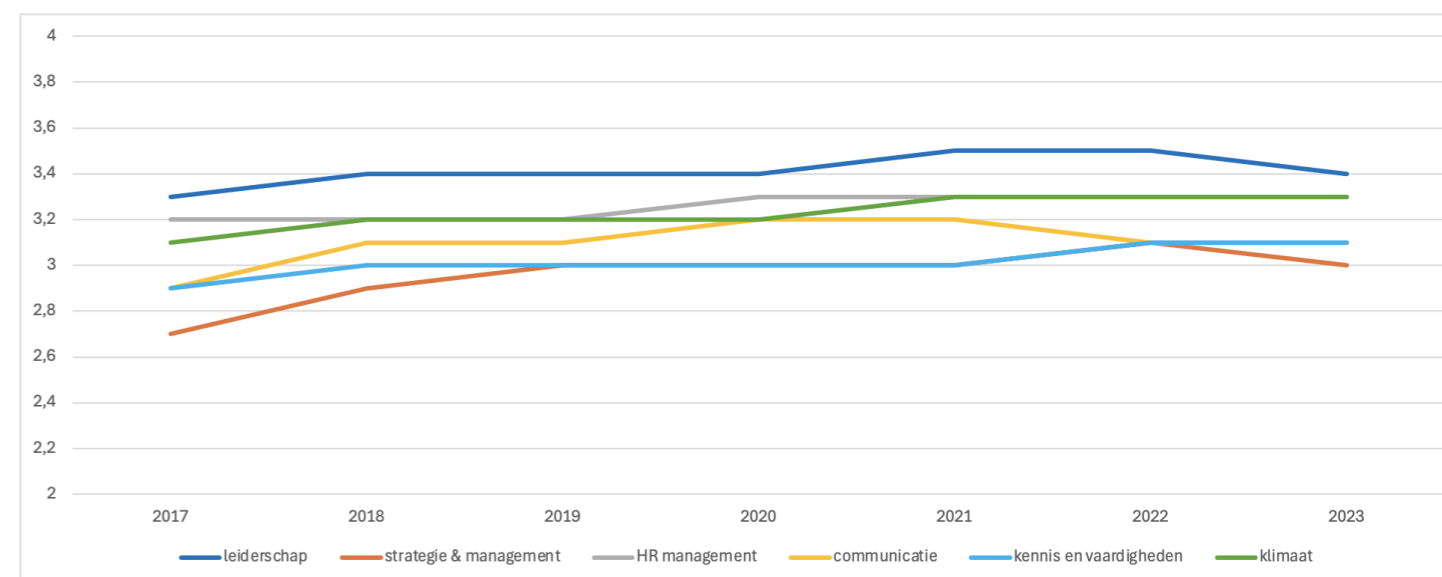
Figuur 5: Ontwikkelingsniveaus per dimensie m/v diversiteit, 2023



Ontwikkeling van beleid stagneert of daalt

Figuur 6 laat de ontwikkeling in de tijd zien van het gemiddelde ontwikkelingsniveau van charterorganisaties per dimensie. Voor deze langere termijn kijken we naar charterorganisaties die tussen 2017 en 2023 aan de monitor hebben deelgenomen. Wat opvalt is dat de score op de dimensies vanaf 2022 niet meer stijgt of zelfs iets daalt (zoals bij leiderschap en strategie en management). Hebben charterorganisaties het hoogste niveau bereikt, zijn ze kritischer geworden op hun eigen beleid, hebben ze een 'steady state' bereikt, of is er iets anders aan de hand? HR-management ontwikkelt verder. Ook bij communicatie zien we een daling, maar door een andere manier van meten is een goede vergelijking met voorgaande jaren echter niet mogelijk.

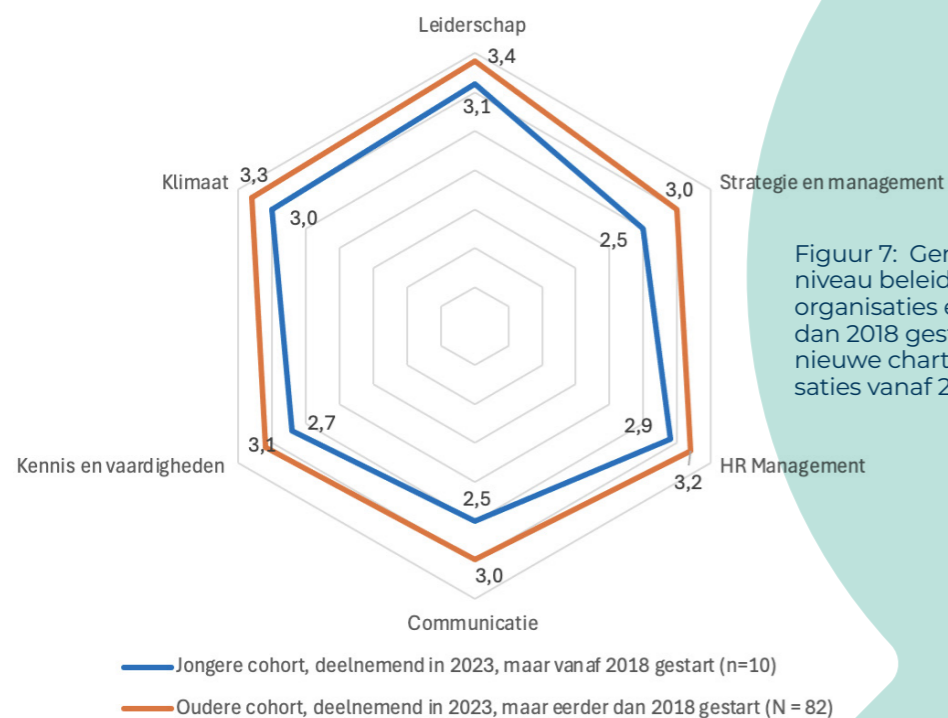
Figuur 6: Ontwikkeling van gemiddeld niveau beleid charterorganisaties in de tijd, 2017-2023



Bestuurswissel Talent naar de Top 2023

Samenhang tussen dimensies van m/v-diversiteit en aandeel vrouwen in de top

Het aandeel vrouwen in de top kan gezien worden als het resultaat van de inspanningen van organisaties. Omdat we in de monitoringperiode 2012-2015 het effect hebben onderzocht van de verschillende diversiteitsmaatregelen op het aandeel vrouwen in de top (Pouwels en Henderikse, 2014; Pouwels en Henderikse, 2015; Henderikse, van Beek & Pouwels, 2018), weten we welke aanpak het best werkt. Volgens Henderikse & Pouwels (2015) hebben alle zes dimensies effect op het verhogen van het aandeel vrouwen in de top. Echter, voor de organisaties die in 2023 deelnemen kunnen we dit verband niet vaststellen. Zoals we eerder zagen is voor het eerst sprake van een daling van het niveau. Intussen neemt het aandeel vrouwen in de top verder toe. We vinden nog steeds hoge correlaties tussen de zes dimensies onderling, net als in voorgaande jaren: een hoog niveau van ontwikkeling op één dimensie gaat samen met een hoog niveau van ontwikkeling op andere dimensies.



Figuur 7: Gemiddeld niveau beleid charterorganisaties eerder dan 2018 gestart versus nieuwe charterorganisaties vanaf 2018

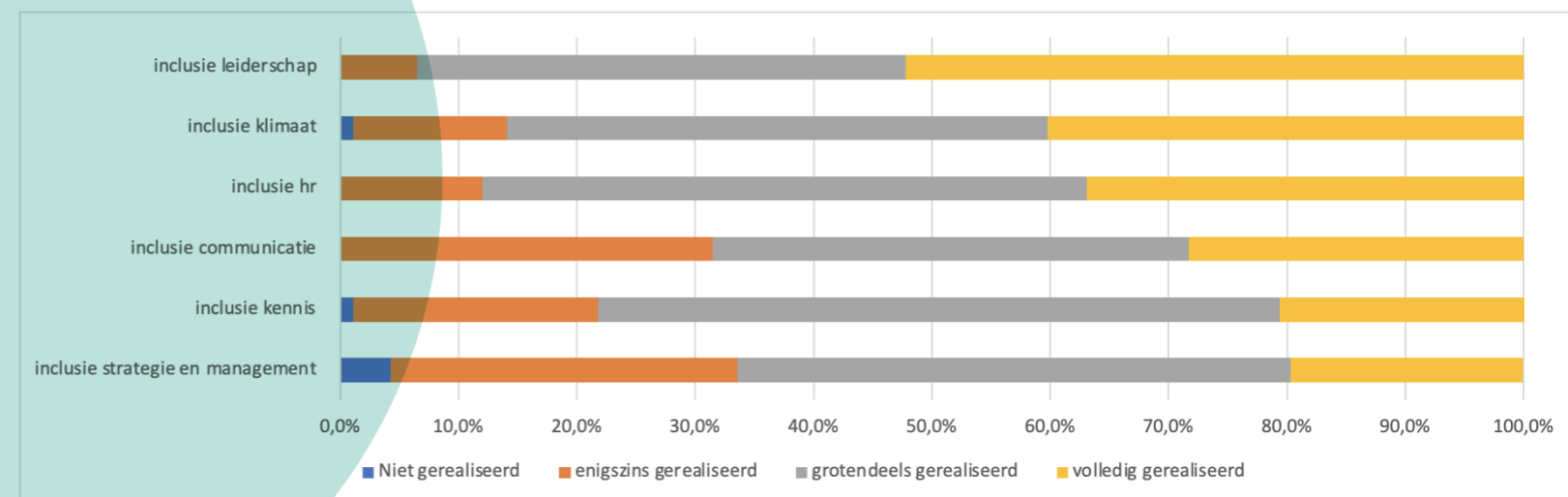
Verschillen tussen ervaren en jonge charterorganisaties op dimensies van m/v-diversiteit

Figuur 7 toont het verschil in ontwikkelingsfase tussen de organisaties die sinds de start aan het charter verbonden zijn (de ervaren generatie) en de nieuwe charterorganisaties die het charter vanaf 2018 hebben ondertekend (de jonge generatie): het niveau van de startende organisaties ligt telkens iets lager dan dat van de organisaties die langer aan het charter verbonden zijn. Bij het charter aangesloten blijven loont dus!

Inclusiviteitsbeleid versus diversiteitsbeleid

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

De Monitor Talent naar de Top richt zich op m/v-diversiteit in de organisatie. Veel organisaties willen zich richten op inclusiviteit als logische volgende stap. Om daarbij te helpen zijn drie jaar geleden nieuwe vragen over inclusiviteitsbeleid aan de monitor toegevoegd. De charterorganisaties rapporteren zelf over de voortgang van hun beleid.



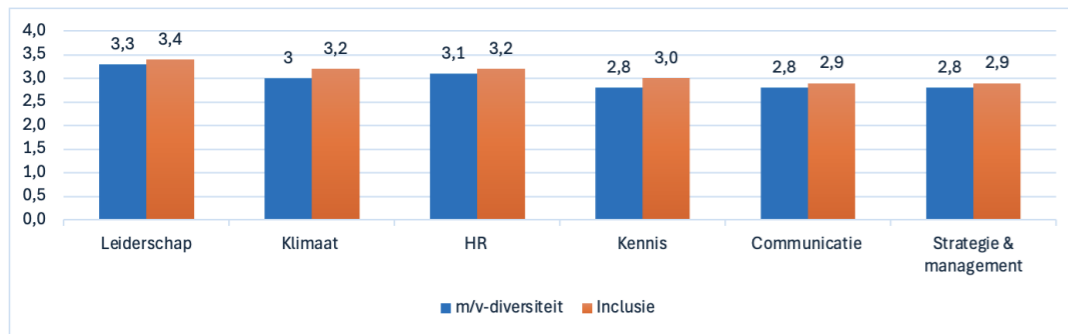
Figuur 8: Gemiddeld realisatieniveau van inclusiviteit in 2023

Dimensies van inclusiviteitsbeleid verder doorontwikkeld

In figuur 8 hebben we inclusiviteitsbeleid onderverdeeld in dimensies, net zoals bij m/v-diversiteit. Daaruit blijkt dat het aantal organisaties dat aangeeft inclusiviteit grotendeels tot volledig te hebben gerealiseerd, varieert van 93,5% voor leiderschap tot 66,3% voor strategie en management (gemiddeld voor alle dimensies is dat 73,9%). Net als bij m/v-diversiteit is leiderschap het verst ontwikkeld; klimaat en HR zijn respectievelijk tweede en derde, dat is bij m/v-diversiteit net andersom. Bij hekkensluiser strategie en management heeft 19,6% inclusiviteit naar eigen zeggen volledig gerealiseerd. Kijken we naar groei tussen 2022 en 2023, dan zien we dat volledige realisatie van inclusiviteitsbeleid, niveau 4, is toegenomen tot 22,7%, een toename van 3,4 procentpunt ten opzichte van 2022. In 2023 is er geen enkele organisatie die naar eigen zeggen niets heeft gerealiseerd.

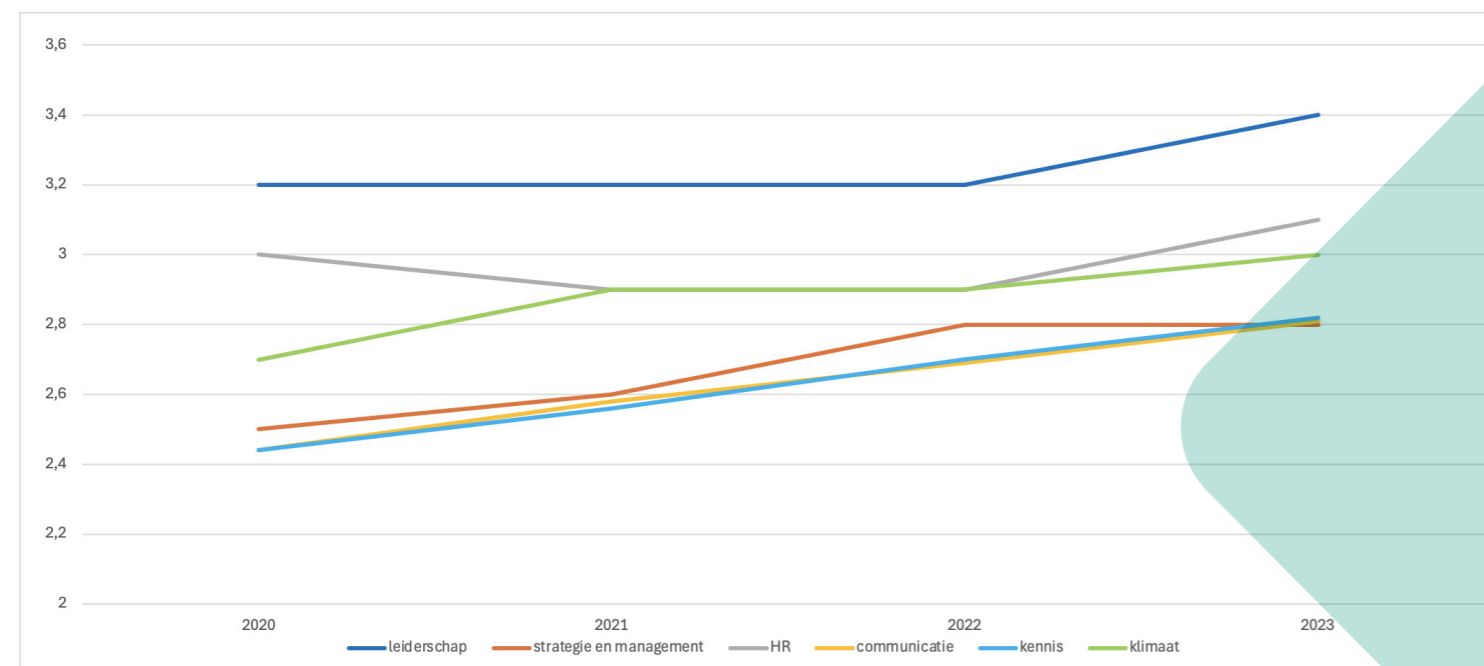
Positief verband tussen inclusiviteits- en diversiteitsbeleid

We constateren dat charterorganisaties met een hoger realisatieniveau op de zes dimensies van m/v-diversiteitsbeleid, ook een hoger realisatieniveau op de onderscheiden dimensies van inclusiviteitsbeleid vertonen. Figuur 9 laat de gemiddelden zien op de zes dimensies voor zowel m/v-diversiteit als voor inclusiviteit. Hoewel het ontwikkelingsniveau voor inclusie over de gehele linie nog achterblijft bij m/v-diversiteit zien we bij beiden vrijwel hetzelfde beeld qua score op dimensies.



Figuur 9: Gemiddelde realisatie op dimensies van m/v-diversiteit en inclusiviteit

In vergelijking met figuur 6 laat figuur 10 zien, dat de ontwikkeling van inclusiviteitsbeleid vanaf 2020 wat meer vaart maakt dan voor m/v-diversiteit. Een mogelijke verklaring is, dat veel organisaties met m/v-diversiteitsbeleid het hoogst haalbare realisatieniveau hebben bereikt. De inzet op inclusiviteit daarentegen is van recente datum en heeft nog veel groeipotentieel.



Figuur 10: Ontwikkeling van m/v-diversiteit en inclusie vanaf 2020

Negatief verband tussen inclusiviteitsbeleid en aandeel vrouwen in de top

Draagt een hoger niveau van inclusiviteitsbeleid bij aan meer vrouwen in de top? In 2023 is dat niet het geval. We vinden een negatieve samenhang tussen inclusiviteitsbeleid en het aandeel vrouwen in de top: naarmate inclusiviteit meer is gerealiseerd, is het aandeel vrouwen in de top lager.

Organisaties hebben op het gebied van D&I veel werk onderhanden en dat heeft gevolgen:

- > meer tijd en aandacht: veel meer verschillen, inclusiviteit naast diversiteit, meer invloedsferen die erbij betrokken worden;
- > na het verkrijgen van diversiteit wordt de focus meer gericht op het omgaan met verschillen binnen de organisatie, of het "samensmelten van verschillen op de werkvloer";
- > met inclusiviteit richten sommige organisaties zich ook meer op niet-zichtbare verschillen, d.w.z. verschillende 'skills', vaardigheden en competenties, waardoor zichtbare verschillen mogelijk minder relevant worden.



Resultaten Monitor Cultureel Talent naar de Top

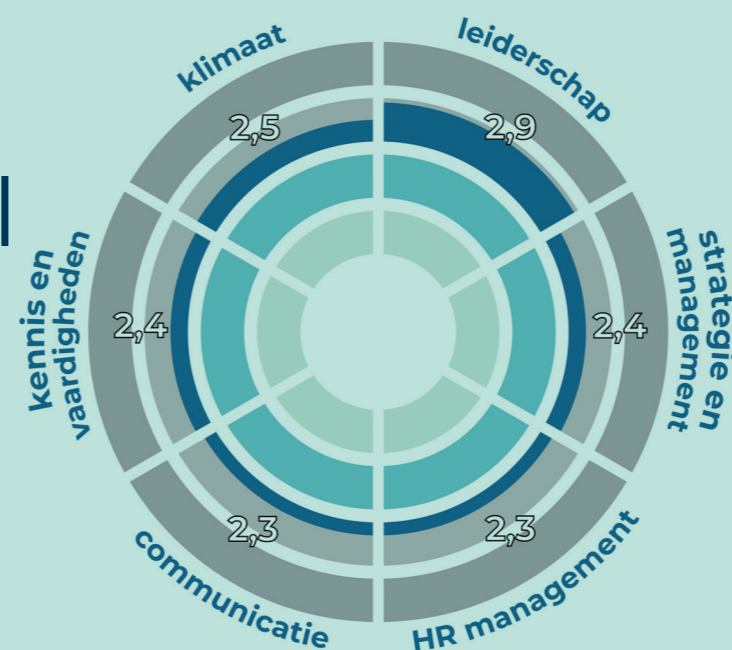
Omdat culturele diversiteit in toenemende mate een strategisch aandachtspunt is voor organisaties, is de monitoring van het Charter Talent naar de Top vanaf 2018 verbreed naar culturele diversiteit in de top. Culturele diversiteit wordt analoog aan de aanpak van de monitor voor m/v-diversiteit gemonitord. Charterorganisaties die aan deze monitor deelnemen zijn pioniers op het gebied van culturele diversiteit: zij vergelijken en bespreken de resultaten onderling om van elkaar te leren. Daaraan is behoefte want culturele diversiteit wordt door organisaties ingewikkelder ervaren dan m/v-diversiteit.

Resultaten kwantitatief: culturele diversiteit in de top

Het vastleggen van personele gegevens over culturele diversiteit is voor veel organisaties een lastige kwestie, lastiger dan bij m/v-diversiteit: ruim de helft van de deelnemende organisaties beschikt over vastgelegde gegevens, de andere organisaties gebruiken voor de monitor schattingen door geboorteland als bron te hanteren of verschillende bronnen met elkaar te combineren.

Ruim de helft van de deelnemende organisaties heeft een streefcijfer geformuleerd voor het aandeel werknemers met een andere culturele achtergrond in de top. De andere zijn nog niet zo ver. De streefcijfers die organisaties hanteren lopen uiteen van 4% tot 30%, voor een periode variërend tussen nu en 2030. Het gemiddelde streefcijfer voor culturele diversiteit in de top is 13%. Eén organisatie geeft aan het streefcijfer in 2023 te hebben behaald.

Het aandeel medewerkers met een andere culturele achtergrond in de top is gemiddeld 15,7% eind 2023. Vorig monitoringjaar was dat 5,7%, maar vergelijken tussen jaren is eigenlijk niet mogelijk vanwege het kleine aantal deelnemers. In de rvb is het aandeel 9,1% en in de rvc 7,5% (tegenover respectievelijk 5,9% en 3,2% in 2022). In de subtop is het aandeel 20,2% (6,2% vorig jaar) en in de totale organisatie 19,0% (10,3% vorig jaar).



Figuur 11: Gemiddeld ontwikkelingsniveau per dimensie, 2023

Resultaten kwalitatief: strategie en beleid voor culturele diversiteit

Net als in de m/v-monitor worden strategie en beleid voor culturele diversiteit gemeten in zes dimensies, die op vier verschillende niveaus worden gescoord. Figuur 11 toont het gemiddelde ontwikkelingsniveau van de zes dimensies van strategie en beleid van de deelnemende organisaties.

Net als voorgaand monitoringjaar en net zoals bij m/v-diversiteit, is de dimensie leiderschap het meest ontwikkeld: gemiddeld scoren organisaties op deze dimensie een 2,9 en zij bevinden zich daarmee in de realisatiefase. HR-management en communicatie zijn relatief het minst ontwikkeld: gemiddeld scoren de organisaties voor deze dimensie een 2,3 d.w.z. de ontwikkelingsfase. Het ontwikkelingsniveau van de verschillende dimensies is over de gehele linie lager dan bij de m/v-monitor.

Uitdagingen

Waar liggen voor organisaties de grootste uitdagingen op het gebied van het realiseren van meer culturele diversiteit in de top?

- > gegevensverzameling en meetbaarheid: het gebruiken van persoonlijke gegevens van medewerkers, het ontbreken van meetinstrumenten en KPI's voor het monitoren van voortgang;
- > uitstroom van divers talent/beperkte doorstroom: hogere uitstroom van divers talent, moeilijkheden in de doorgroei naar senior posities, traditionele ontwikkelpaden, te weinig senior rolmodellen;
- > onbewuste vooroordelen: onbewuste vooroordelen en voorkeuren beperken de kansen voor divers talent;
- > communicatie en bewustwording, imago: behoefte aan bewustwording en open gesprekken over diversiteit, werkgeversimago onder mensen met een migratieachtergrond;
- > trage vooruitgang op genderdiversiteit: de focus op genderdiversiteit gaat ten koste van aandacht voor culturele diversiteit.



Winnaar Diamant Award Culturele Diversiteit 2023 PostNL

Resultaten Monitor Executive Search

Sinds 2015 heeft Talent naar de Top een Executive Search Code opgesteld. Executive searchbureaus die de code ondertekenen, verbinden zich aan negen principes voor de werving, selectie en benoeming van vrouwen in topposities. De naleving van de code door de aangesloten searchbureaus wordt gemonitord en geeft inzicht in hoe bureaus zich in de praktijk inzetten voor de benoeming van vrouwen in topfuncties en welke resultaten zij hierbij boeken.

De searchbureaus hebben in 2023 gemiddeld 51% vrouwen als streven gehanteerd bij het samenstellen van de longlist en shortlist voor topposities, iets meer dan vorig jaar. Van alle kandidaten die zij voor een longlist hebben voorgedragen was gemiddeld 47% vrouw en ook dat is iets hoger dan vorig monitoringjaar. Voor de shortlist werden in totaal 46% vrouwen voorgedragen, vergelijkbaar met vorig jaar. Van het totale aantal plaatsingen was 46% vrouw, iets minder dan vorig jaar. In 2023 werden verhoudingsgewijs evenveel vrouwen voorgedragen als geplaatst.

Van alle plaatsingen door bureaus op rvb-posities is gemiddeld 46% vrouw, meer dan vorig jaar (39%). Van alle plaatsingen op rvc/rvt-posities is gemiddeld 51% vrouw, tegenover 54% vorig jaar.

We vragen searchbureaus ook naar het plaatsen van kandidaten met een bi-culturele achtergrond. Ruim de helft van de searchbureaus vindt dat zij nog niet over voldoende potentieel aan kandidaten met een bi-culturele achtergrond beschikken. Ter vergelijking: vrijwel alle bureaus vinden dat zij voldoende potentieel geschikte vrouwelijke kandidaten ter beschikking hebben om voor te dragen.



Winnaar Executive Search Award 2023 Wesseloo

Belemmeringen

Als belemmeringen voor het plaatsen van kandidaten met een bi-culturele achtergrond noemen bureaus:

- > beschikbaarheid en vindbaarheid van kandidaten: onvoldoende potentiële kandidaten in beeld/beschikbaar, gebruiken andere netwerken;
- > culturele verschillen en communicatiestijlen: onbewuste vooroordelen en culturele verschillen onjuist geïnterpreteerd;
- > selectiecommissies en bias: witte selectiecommissies, bi-culturele kandidaten onvoldoende op het netvlies van de opdrachtgever;
- > gereedheid: organisaties zijn soms niet klaar om diversiteit te accommoderen;
- > taalbarrières: Nederlandse taalbeheersing en taalbarrières vormen soms een obstakel.

Aanbevelingen

Op basis van de uitkomsten van de Monitor 2023 doet de Commissie Monitoring Talent naar de Top de volgende aanbevelingen.

1 Stichting Talent naar de Top

1. Longitudinaal onderzoek in de vorm van het vijftien jaar monitoren van m/v-diversiteit in de top van organisaties door Stichting Talent naar de Top is uniek. De resultaten laten bovenal zien dat aansluiting bij het Charter Talent naar de Top loont: het helpt organisaties om het aandeel vrouwen in hun top, subtop en organisatie te laten stijgen, aanmerkelijk meer dan bij organisaties die niet zijn aangesloten. Om ervoor te zorgen dat meer bedrijven van de waardevolle inzichten van de monitor gebruik kunnen maken, raden wij de Stichting aan om vol in te zetten op de werving van nieuwe organisaties. Zorg voor een onweerstaanbaar aanbod van advies en ondersteuning en betrek organisaties actief bij het charter.

2. Ondanks de groei in het aandeel vrouwen in de top, subtop en organisaties constateren we dat organisaties het charter verlaten, of niet meer aan de monitor deelnemen. We adviseren de Stichting om enerzijds na te gaan waarom organisaties niet meer deelnemen, en anderzijds om te informeren hoe het nu met deze organisaties gaat. Hoe is het aandeel vrouwen in de top van deze organisaties verlopen en welke wensen en vragen leven er wat betreft coaching en advies. Met deze informatie kan de Stichting haar ondersteuning verder afstemmen, maar ook zorgen dat organisaties aangehaakt blijven.

3. Sinds 2008 organiseert de Stichting Talent naar de Top de monitor en coacht en adviseert organisaties bij het realiseren van diversiteit. Talent naar de Top is hierdoor zonder meer een baken van kennis op het gebied van diversiteitsvraagstukken. Wij adviseren de Stichting om haar kennis en ervaring (nog meer) te delen en actief te ontsluiten, zodat deze beschikbaar komt voor organisaties en (kennis)instellingen.

2 Organisaties

1. Sinds 2022 stagneert de ontwikkeling van m/v-diversiteitsbeleid. Een mogelijke verklaring kan zijn dat organisaties van mening zijn dat ze een steady state hebben bereikt en daarom de teugels wat laten vieren. Wij raden de organisaties aan om niet achterover te leunen bij een mooie score, maar juist door te pakken om zodoende m/v-diversiteitsbeleid naar een hoger niveau te tillen.

2. Opvallend is dat lang niet alle organisaties de effectiviteit van HR-maatregelen meten. Het principe van meten is weten is ook voor HR-beleid belangrijk. Kennis over welke maatregelen werken en welke maatregelen moeten worden bijgesteld, leidt tot effectiever HR-beleid met inzet van de juiste HR-tools.

3. Leidinggevendenden zetten dit jaar minder doorstroommaatregelen in. Voldoende doorstroom is echter essentieel om een verdere stijging van het aandeel vrouwen in de top te realiseren. Het is daarom raadzaam om na te gaan welke doorstroommaatregelen door leidinggevendenden in de organisatie worden ingezet, hoe ze zijn georganiseerd en welke maatregelen succesvol zijn. Deze inzichten kunnen helpen om doorstroommaatregelen effectief en op de juiste plek in te zetten.

4. Zowel bij m/v-diversiteit als bij inclusiviteitsbeleid zien we dat het beoordelen van leidinggevendenden op het gevoerde beleid ver achterblijft. Beoordeling van leidinggevendenden op het realiseren van diversiteitsdoelstellingen voorkomt dat diversiteit als een vrijblijvende doelstelling wordt beleefd, waarbij falen geen consequenties voor de leiding heeft. We raden charterorganisaties aan om deze beoordeling meer aandacht te geven en diversiteitsdoelstellingen standaard op te nemen in het takenpakket van leidinggevendenden.

5. Op het gebied van communicatie constateren we dat nog lang niet alle medewerkers op de hoogte zijn van m/v-diversiteitsbeleid. Het is belangrijk dat medewerkers weten wat er speelt op het gebied van m/v-diversiteit; de beleving van diversiteit is een belangrijk onderdeel van de cultuur van een organisatie. Betrek medewerkers bij het realiseren van m/v-diversiteit en houd ze op de hoogte van de ontwikkelingen binnen de organisatie.

6. Charterorganisaties noemen een grote verscheidenheid aan elementen van diversiteits- en inclusiebeleid in hun organisatie en maatregelen om deze te versterken. Wij raden de organisaties aan om ruimte te scheppen voor uiteenlopende vormen van diversiteit en diversiteitsbeleid, maar vooral ook om te kijken wat in hun organisatie het beste past door gebruik te maken van de beschikbare kennis en expertise van andere deelnemers aan het charter.

3 Onderzoek

1. Sinds 2020 meet de Monitor Talent naar de Top ook het niveau van ontwikkeling van organisaties op het gebied van inclusiviteitsbeleid. Zowel voor m/v-diversiteit als voor inclusiviteit wordt in het onderzoek uitgegaan van zes dimensies. De commissie stelt echter vast dat de vergelijkbaarheid met m/v-diversiteitsbeleid beperkt is, aangezien inclusie op veel minder onderdelen wordt gemeten dan diversiteit. Wij adviseren daarom na te gaan op welke wijze het meetinstrument van inclusiviteitsbeleid kan worden aangepast en/of uitgebreid zodat een betrouwbare en zuivere meting van inclusiviteit en daarmee een vergelijking met m/v-diversiteit kan plaatsvinden.

Commissie Monitoring Talent naar de Top

De commissie monitort de jaarlijkse vorderingen van ondertekenaars van het Charter Talent naar de Top, levert aan alle ondertekenaars een individueel jaarrapport, maakt de resultaten publiek en doet aanbevelingen aan de overheid, stichting Talent naar de Top en ondertekenaars om de doelstellingen van het charter te behalen. Voor het succesvol behalen van het doel van het charter, daadwerkelijke en structurele verbetering voor meer vrouwen aan de (sub) top, is het jaarlijks meten van de voortgang en transparantie op dit gebied essentieel. Charterondertekenaars verplichten zich om jaarlijks hun voortgang te rapporteren aan de Commissie Monitoring.



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:

**Voorzitter
Joop Schippers**

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



Thessa Menssen

Thessa Menssen is commissaris bij Alliander en Aalberts. Zij was in de periode 2012-2018 CFO van Koninklijke BAM Groep. Daarvoor was zij werkzaam als COO en CFO van Havenbedrijf Rotterdam en bekleedde zij diverse functies bij Unilever. In 2013 werd zij uitgeroepen tot Topvrouw van het Jaar.

COLOFON

Auteurs: Nel Verhoeven en Wilma Henderikse
De jaarlijkse Monitor Talent naar de Top wordt uitgebracht door de Commissie Monitoring Talent naar de Top. Amsterdam, juni 2024.

COMMISSIE
MONITORING



TALENT
NAAR
DE TOP