

## Daadkracht werkt!

Paper ter gelegenheid van tien jaar monitoring Charter Talent naar de Top

Wilma Henderikse, VanDoorneHuiskes en partners Zeist

Ondanks een sterke toename van vrouwelijke professionals in verschillende sectoren van de arbeidsmarkt zijn vrouwen in hogere functies nog steeds ondervertegenwoordigd. Van de managers op het hoogste niveau was in 2015 25% vrouw (Merens & Dirven, 2016, 2016). In topfuncties, raden van bestuur (rvb) en raden van commissarissen (rvc), is het aandeel nog veel lager met 9,6% vrouwen in de rvb en 12,5% vrouwen in de rvc (Pouwels & Henderikse, 2016b).

In 2008 is het Charter Talent naar de Top opgericht met het doel een hogere toestroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent in topfuncties te bereiken. Deelname aan het charter is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Charterondertekenaars committeren zich aan duidelijk meetbare doelstellingen en laten zich elk jaar monitoren op de behaalde resultaten door de onafhankelijke commissie Monitoring Talent naar de Top. Sinds 2008 hebben 261 organisaties het charter ondertekend.

De Monitor Talent naar de Top levert een unieke database waar organisaties hun voordeel mee kunnen doen. De monitor toont jaarlijks de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top van charterondertekenaars en beschrijft de inspanningen van organisaties om de doorstroom van vrouwen naar de top te realiseren. Het langjarig volgen van zowel de m/v-samenstelling van charterorganisaties als hun beleid, geeft veel inzicht in welke maatregelen effectief zijn om een betere vertegenwoordiging in de top te realiseren. Ook internationaal is er grote belangstelling voor (Henderikse, van Beek & Pouwels, 2017). In dit paper leggen we uit wat de Monitor Talent naar de Top ons leert.

### *Onderzoek naar wat werkt is schaars*

Hoewel de ondervertegenwoordiging van vrouwen in hogere posities vaak geproblematiseerd wordt, is onderzoek naar effectieve maatregelen tot nu toe schaars (Merens, Henderikse, & Pouwels, 2015). Veel bedrijven hebben in de loop van de tijd diversiteitsmaatregelen geïmplementeerd. In Nederland waren deze maatregelen aanvankelijk gericht op het vergroten van de arbeidsmarktparticipatie van vrouwen (Merens, Henderikse, & Pouwels, 2015). Later kwam de nadruk te liggen op de vertegenwoordiging van vrouwen in hogere posities. Maar of en hoe diversiteitsbeleid bijdraagt tot het bereiken van het doel, is nog weinig bestudeerd. Er is te weinig systematische inspanning gedaan om te onderzoeken welke praktijken meer resultaten opleveren (Richard, 2013). We weten ook weinig over hoe benoemingen plaatsvinden voor topposities. Daarnaast bestaat behoefte aan theorieontwikkeling (Olsen & Martins 2012). Er is bovendien een kloof tussen onderzoeksresultaten en managementpraktijken (Kulik, 2014). Inzicht in wat organisaties kunnen doen om effectief gendergelijkheid in de top te bevorderen is nog beperkt.

Onderzoek naar de effecten van diversiteitsmaatregelen van organisaties wordt bemoeilijkt door gebrek aan geschikte, betrouwbare data. Organisaties zijn lastig te motiveren om mee te doen aan dergelijk onderzoek en dat geldt eens te meer voor grootschalig, longitudinaal onderzoek. Veelal worden maar enkele bedrijven onderzocht en meestal wordt de informatie maar op één moment in de tijd verzameld (Kalev e.a., 2006). Uitkomsten van dergelijke studies kunnen wel een indicatie

geven van de gevolgen van bepaalde maatregelen, maar zijn niet geschikt om de effectiviteit van maatregelen te beoordelen.

### *De Monitor Talent naar de Top*

Het Charter Talent naar de Top levert sinds 2008 een toenemende stroom van gegevens over organisaties die werken aan m/v-diversiteit in de top van hun organisaties. Charterondertekenaars laten zich jaarlijks monitoren op hun diversiteitsbeleid, maatregelen en behaalde resultaten. Elk jaar vullen de charterondertekenaars daarvoor een monitoring tool in, een online vragenlijst waarin zij vragen beantwoorden over het aantal vrouwen in de top, subtop en de totale organisatie en over de maatregelen die zij nemen om het percentage vrouwen in de top te vergroten (Merens & Commissie Monitoring, 2012; Pouwels & Henderikse, 2013, 2014, 2015, 2016a).

Om het effect van maatregelen op het aandeel vrouwen in de top te kunnen vaststellen is het nodig om gegevens te hebben op meerdere meetmomenten. Sommige maatregelen hebben immers pas na langere tijd effect. Bovendien hebben we voor het doen van dit soort onderzoek veel organisaties nodig om betrouwbare uitspraken te kunnen doen. In 2008 werd het charter ondertekend door 48 organisaties, eind 2016 was dat aantal opgelopen tot 261. De meeste organisaties die het charter ondertekenen, blijven langere tijd lid. In 2016 doet 74 procent nog steeds mee. De helft van de organisaties neemt langer dan vijf jaar deel aan het charter. De gemiddelde duur van de deelname tot dusver is 6,7 jaar (Pouwels & Henderikse, 2017).

### *Interessante resultaten*

De Monitor Talent naar de Top 2016 laat zien dat het aandeel vrouwen in de top is gestegen van gemiddeld 21,4% eind 2015 naar 22,4% eind 2016 (Pouwels & Henderikse, 2017). Voor de charterondertekenaars van het eerste uur, die het charter in 2008 en 2009 ondertekenden kunnen we de prestaties volgen over een langere periode. Daardoor zien we dat het percentage vrouwen in de top gestaag groeit met gemiddeld bijna 1 procentpunt per jaar. Als het percentage vrouwen in de top in dit tempo doorgroeit, is over tien jaar 30% van de topfunctionarissen vrouw.

De monitor laat ook zien dat charterondertekenaars koplopers zijn voor wat betreft een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen in de rvb en rvc, zoals het wettelijk streefcijfer uit de Wet bestuur en toezicht vergt. Voor charterondertekenaars geldt dat vrouwen in 2016 gemiddeld 22,2% uitmaken van de raad van bestuur (rvb), 33,1% van de raad van commissarissen (rvc) en 36,5% van de raad van toezicht (rvt). In 2016 kent 44% van de rvb's van charterorganisaties een evenwichtige (30%) m/v-verdeling. Datzelfde geldt voor 53,1% van de rvc's en 77,1% van de rvt's (Pouwels & Henderikse, 2017). De Bedrijvenmonitor, die de m/v-samenstelling van besturen en toezichthoudende organen onderzoekt van alle grote bedrijven die aan de Wet bestuur en toezicht moeten voldoen, laat zien dat bij deze bedrijven het aandeel vrouwen veel lager ligt met 9,6% vrouwen in de rvb en 12,5% in de rvc (Pouwels & Henderikse, 2016b). Van alle Wbt-plichtige bedrijven voldoet 15,1% aan het streefcijfer in de rvb en 20,8% in de rvc.

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 diversiteitsbeleid van charterorganisaties zich in de loop van de tijd positief heeft ontwikkeld, op alle dimensies is het functioneren verbeterd. Organisaties die een hoog ontwikkelingsniveau hebben gerealiseerd op één dimensie, hebben meestal ook hoge ontwikkelingsniveaus op de andere dimensies. Hoe langer organisaties verbonden zijn aan het Charter Talent naar de Top, hoe beter het m/v-diversiteitsbeleid in de praktijk binnen de

organisatie wordt vormgegeven en uitgevoerd. Organisaties die een beter ontwikkeld m/v-diversiteitsbeleid hebben, blijken vaak ook hogere percentages vrouwen in de top te hebben.

### *Effectief beleid*

In de monitoringperiode 2012-2015 is het effect onderzocht van de verschillende diversiteitsmaatregelen op het aandeel vrouwen in de top (Pouwels & Henderikse, 2014; Pouwels & Henderikse, 2015; Merens, Henderikse & Pouwels, 2015). Uniek onderzoek, dat nog niet eerder in Nederland werd uitgevoerd en ook in het buitenland zeer schaars is. 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 aandeel vrouwen in de top?

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; Henderikse, van Beek & Pouwels, 2017)<sup>1</sup>. 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, lijkt dus de sterkste voorspeller voor de stijging van het percentage vrouwen aan de top. HR-maatregelen lijken de minst verklarende kracht te hebben. HR-maatregelen hebben een positief effect op de toename van het aandeel van de vrouwen, maar als gecontroleerd wordt voor het effect van de andere dimensies lijkt het positieve effect van HR-maatregelen te verdwijnen. Vooral klimaat en leiderschap lijken het effect van van HR-maatregelen te elimineren. Waarom dit zo is zou verder onderzocht moeten worden. Mogelijk speelt een ontwikkeling in de tijd een rol: als leiderschap en klimaat sterk ontwikkeld zijn, d.w.z leiderschap ondersteunt genderdiversiteit en het organisatieklimaat is diversiteitsvriendelijk, dan neemt de toegevoegde waarde van HR-maatregelen af. De analyses maken ook duidelijk dat de totale omvang van m/v-diversiteitsbeleid een positief effect heeft op de toename van het aandeel vrouwen in de top: meer doen, op alle fronten, werkt.

### *Goed voorbeeld doet goed volgen*

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 de totale personeelssamenstelling, geven meer perspectieven in het werk, waardoor verschillen beter benut worden. Dit komt de kwaliteit en de klantgerichtheid ten goede. Er worden betere bedrijfsresultaten genoteerd.

Het aandeel vrouwen in de rvb en rvc van Nederlandse bedrijven die moeten voldoen aan het wettelijk streefcijfer neemt te weinig toe. Er is behoefte aan voorbeeldbedrijven die laten zien hoe je een evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de rvb en rvc kunt realiseren. Het Charter Talent naar de Top levert deze voorbeeldbedrijven, die met kop en schouders uitsteken boven de rest. De Monitor Talent naar de Top laat zien waarom charterorganisaties succesvol zijn, welke maatregelen die zij nemen effectief bijdragen aan het realiseren van een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen in de top. Een dubbelvoudig succes waarmee andere organisaties absoluut hun voordeel kunnen doen.

---

<sup>1</sup> Hiertoe zijn multivariate regressieanalyses uitgevoerd met een vertraagd afhankelijke variabele, ook wel *lagged dependent variable model* of *conditional change model* genoemd. Zie ook Groeneveld & Verbeek, 2012.

## Literatuur

- Groeneveld, S., & Verbeek, S. (2012). Diversity policies in public and private sector organizations: An empirical comparison of incidence and effectiveness. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 353–381.
- Henderikse, W., A. van Beek & B. Pouwels (2017 verwacht). The Efficacy of Strategies to Elevate Gender Equality in Leadership. Assessing the Netherlands' "Charter Talent to the Top" Initiative. In: *Gender, Communication, and the Leadership Gap*. Women and Leadership Book Series: International Leadership Association (ILA) & Information Age Publishing, Inc. (IAP)
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4): 589-617.
- Kulik, C. T. (2014). Working below and above the line: The research-practice gap in diversity management. *Human Resources Management Journal*, 24(2), 129-144.
- Merens, A. (red) & Commissie Monitoring (2012). *Monitor Talent naar de Top 2011*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Commissie Monitoring Talent naar de Top.
- Merens, A., Henderikse, W., & Pouwels, B. (2015). Door het glazen plafond. Naar effectieve maatregelen voor meer vrouwen aan de top. *Beleid en Maatschappij*, 41(1), 6-31.
- Merens, A. & Henk-Jan Dirven (2016). In: Portegijs, W. en Marion van den Brakel (red)(2016). *Emancipatiemonitor 2016*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek, 117-134.
- Olsen, J.E., & Martins, L.L. (2012). Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future use. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1168-1187.
- Pouwels, B., & Henderikse, W. (2013). *Het zingt rond. Monitor Talent naar de Top 2012*. Zeist, Netherlands: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B., & Henderikse, W. (2014). *Talent telt in de top. Monitor Talent naar de Top 2013*. Zeist, Netherlands: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B. & Henderikse, W. (2015). *De aanhouder wint. Monitor Talent naar de Top 2014*. Zeist, Netherlands: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B., & Henderikse, W. (2016a). *Charterbedrijven zetten de toon: commitment en ambitie werken. Monitor Talent naar de Top 2015*. Zeist, Netherlands: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B., & Henderikse, W. (2016b). *Waiting on the world to change. Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016*. Zeist, Netherlands: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B., & Henderikse, W. (2017). *Daadkracht werkt! Monitor Talent naar de Top 2016*. Zeist, Netherlands: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuiskes en partners.
- Richard, O. C., Roh, H., & Pieper, J. R. (2013). The link between diversity and equality management practice bundles and racial diversity in the managerial ranks: Does firm size matter? *Human Resource Management*, 52(2), 215-242.