



Wie vooruit wil moet doortrappen

MONITOR TALENT NAAR DE TOP 2024

Deze factsheet geeft een overzicht van de belangrijkste resultaten van de Monitor Talent naar de Top 2024. Het volledige Monitorrapport 2024 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. 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 281 organisaties het charter ondertekend. Dit jaar hebben 84 organisaties de vragenlijst ingevuld. Daarvan hebben 30 organisaties onafgebroken vanaf de start in 2008 aan de monitor deelgenomen. De Monitor Talent naar de Top 2024 toont de stand van het aandeel vrouwen in de top en beschrijft de inspanningen die charterorganisaties leveren om de doorstroom van vrouwen naar de top te stimuleren. Op basis van de monitor worden aansprekende voorbeelden gepresenteerd die andere organisaties kunnen inspireren.

CONCLUSIES MONITOR TALENT NAAR DE TOP 2024

- > Gestage groei aandeel vrouwen in de top: het aandeel vrouwen in de top en subtop groeit geleidelijk door.
- > Toename vrouwen in rvc en rvt: dit jaar zien we een stijging van het aandeel vrouwen in de raden van toezicht en de raden van commissarissen, terwijl het aandeel in de raden van bestuur opnieuw daalt. Het merendeel van de charterorganisaties zit echter voor zowel rvb als rvc/rvt ver boven de WIQ-norm van 30% vrouwen in de top en meer dan twee derde van de organisaties heeft minimaal 30% vrouwen in alle bestuursorganen.
- > Ervaren generatie voorbeeld voor jonge generatie: charterorganisaties van het eerste uur laten een gestage, jaarlijkse groei zien van het aandeel vrouwen in de top en hebben een hoger aandeel vrouwen in de top en bestuursorganen dan jongere organisaties (deelnemend vanaf 2018).
- > Verschillen in organisatieomvang: vooral kleine en grote organisaties doen het in 2024 goed wat betreft groei van het aandeel vrouwen in de top en subtop.
- > Sectorverschillen blijven groot: de sectoren met de grootste toename van het aandeel vrouwen in de top in 2024 zijn handel en horeca en onderwijs. Sectoren met een hoog aandeel vrouwen in de top hebben vaak ook een hoog aandeel vrouwen in hun organisatie als geheel. Er zijn echter uitzonderingen: in de gezondheid- en welzijnszorg, waar een hoog percentage vrouwen werkzaam is, blijft het aandeel vrouwen in de top achter. In de sectoren informatie & communicatie en vervoer & opslag geldt het omgekeerde, daar is het aandeel vrouwen in de top hoger dan het aandeel vrouwen in de organisatie.
- > Stabilisatie in ontwikkeling m/v-diversiteitsbeleid: de daling van de ontwikkeling van diversiteitsbeleid lijkt te stabiliseren. Dat geldt voor alle dimensies van diversiteitsbeleid met uitzondering van de dimensie klimaat.
- > Ook inclusiviteitsbeleid stabiliseert: net als bij m/v-diversiteitsbeleid geldt dat inclusiviteitsbeleid stabiliseert. Gemiddeld genomen daalt het realisatieniveau van inclusiviteit zelfs iets. Inclusiviteit houdt organisaties bezig maar het leidt niet tot meer vrouwen in de top. Dit is opmerkelijk omdat charterorganisaties bewust met m-v/diversiteit en inclusiviteit bezig zijn.
- > Inclusiviteit en m/v-diversiteit versterken elkaar: hoewel de ontwikkeling beleid voor m/v-diversiteit en voor inclusiviteit steeds meer naar elkaar toe groeit, blijft het niveau van inclusiviteitsbeleid over de gehele linie nog achter bij m/v-diversiteit. De meest voor de hand liggende verklaring is dat inclusiviteit een relatief nieuw aandachtsgebied is en volop in ontwikkeling, met nog veel ruimte voor groei. Organisaties lijken dit jaar vooral in te zetten op inclusiviteit. Dat is goed, zolang ze zich blijven realiseren dat diversiteitsbeleid tot doel heeft een diverse samenstelling van het personeelsbestand te creëren en inclusiviteit betrekking heeft op het realiseren van een werkomgeving waarin verschillende mensen zich thuis voelen en zich gewaardeerd voelen.



Voorwoord

Als het gaat om het bevorderen van gendergelijkheid, diversiteit en inclusie lijkt Europa – en zelfs daar zien we afbrokkeling – steeds meer een eiland in een verruwend wereld. Van over de oceaan waait een gure wind die veel van de verworvenheden op dit terrein lijkt te willen wegblazen. Ook in Nederland zien we mensen en organisaties die met deze wind willen of denken te moeten meebuigen. Gelukkig geldt dat niet voor de organisaties die zijn aangesloten bij het Charter van Talent naar de Top. Zij blijven gecommitteerd aan het streven meer vrouwen te laten doorstromen naar/instromen in de top van hun organisaties. Toch passen ook hier niet uitsluitend jubeltönen. Op sommige punten is nog steeds sprake van beperkte, maar gelukkig wel gestage vooruitgang. Op andere punten zien we stagnatie en soms lichte achteruitgang, soms al enkele jaren achter elkaar. Weliswaar zijn er organisaties die voor zichzelf een streefcijfer van 50/50 hanteren waar het gaat om de samenstelling van de top, maar veel van onze 'koplopers' zijn zover nog (lang) niet. Toch is er geen enkele reden om te blijven hangen bij de dertig procent vrouwen die meer dan een decennium geleden geïntroduceerd werd om organisaties in beweging te krijgen op weg naar meer gelijke genderverhoudingen in de top van organisaties. Opvallend is dat het zo verhoopte zwaan-kleef-aan-effect uitblijft, terwijl je als nieuwkomer wel degelijk kunt leren van wat de oudgedienden in de community van Talent naar de Top tot stand hebben gebracht. De uitgebreide

analyses die ten grondslag liggen aan de monitor laten jaar na jaar zien wat belangrijke factoren zijn om aan te werken om evenwichtiger genderverhoudingen in de top dichterbij te brengen.

De uitkomsten van de SER-monitor, die zich richt op de ruim vijfduizend grote vennootschappen in Nederland, laten zien dat er tal van organisaties zijn die nog niet werken aan evenwichtiger genderverhoudingen en/of geen idee hebben hoe dat te doen. Daar ligt dus nog een enorm werkterrein braak. De oproep van de Monitorcommissie is dan ook aan zowel de stichting als aan de charterorganisaties om ook die organisaties aan te spreken en uit te nodigen actief aan de slag te gaan om meer vrouwen in de top te krijgen. Dat is niet alleen van belang voor individuele organisaties, maar ook van breder belang voor de Nederlandse economie als geheel: als we alle talent, zowel van mannen als vrouwen, optimaal inzetten gedijt de Nederlandse economie en gedijen al die vrouwen en mannen door te doen waar ze goed in zijn en waar ze plezier in hebben. Daarom is het zaak telkens opnieuw duidelijk te maken dat het streven naar meer vrouwen in de top niet een malle hobby van een groepje idealisten is, maar een essentiële bijdrage levert aan de toekomstige brede welvaart van ons land. Juist in deze tijden van tegenwind moeten we de vaart erin houden: wie vooruit wil moet doortrappen!

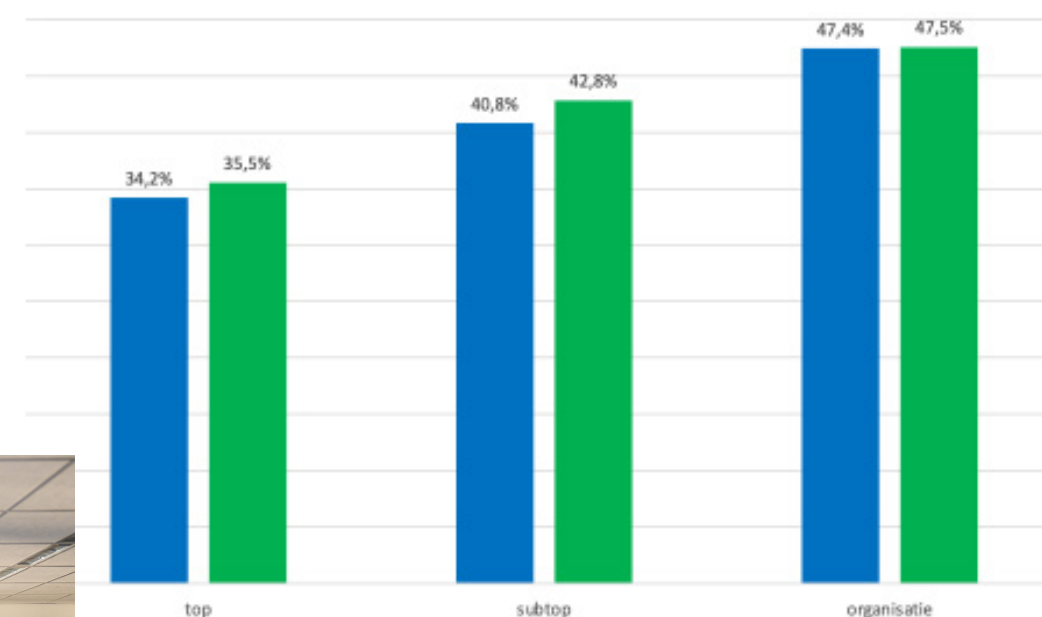
Joop Schippers
Voorzitter Monitorcommissie Talent naar de Top

Resultaten vrouwen in de top 2024

Groei aandeel vrouwen in de top zet gestaag door

Het aandeel vrouwen in de top is gestegen van 34,2% eind 2023 naar 35,5% eind 2024, een stijging van 1,3 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 2024 geen enkele charterorganisatie zonder vrouw in de top.

Figuur 1: Aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie van de charterorganisaties, 2023 – 2024



Ook het aandeel vrouwen in de subtop stijgt verder

Het aandeel vrouwen in de subtop is eveneens toegenomen, van 40,8% in 2023 naar 42,8% in 2024 (figuur 1): een stijging van 2 procentpunt. Voldoende vrouwen in de subtop is van belang om toename van vrouwen in de top mogelijk te maken. Mannen en vrouwen zijn in 2024 bijna evenredig (47,5%) verdeeld in het totale personeelsbestand van charterorganisaties.

Boardroom Coaching
Kick-Off 2025



**HET CHARTER HANTEERT
DE VOLGENDE DEFINITIES:**

TOP
Raad van bestuur/directie
en de twee management-
lagen daaronder (senior
management)

SUBTOP
Het management in de
twee lagen onder de top.
Het betreft hier (de boven-
ste laag van) het midden-
management, mogelijk de
kweekvijver voor de top

Streefcijfers worden behaald en bijgesteld

De charterorganisaties stellen streefcijfers vast voor het percentage vrouwen in de top, meestal voor een termijn van vier of vijf jaar. De actuele streefcijfers van charterorganisaties lopen uiteen van 15% tot 55% en het gemiddelde streefcijfer in 2024 is 35,8%

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 meer vrouwen in hun top, subtop en organisatie dan grotere organisaties. Wat betreft verandering doen zowel de kleine als grote organisaties het goed: in de top wisten grote en kleine organisaties hun percentage met 2,7 en 2,3 procentpunt te verhogen, in de subtop was deze groei respectievelijk 1,9 en 2,3 procentpunt.

Omvang van de top en aandeel vrouwen in de top

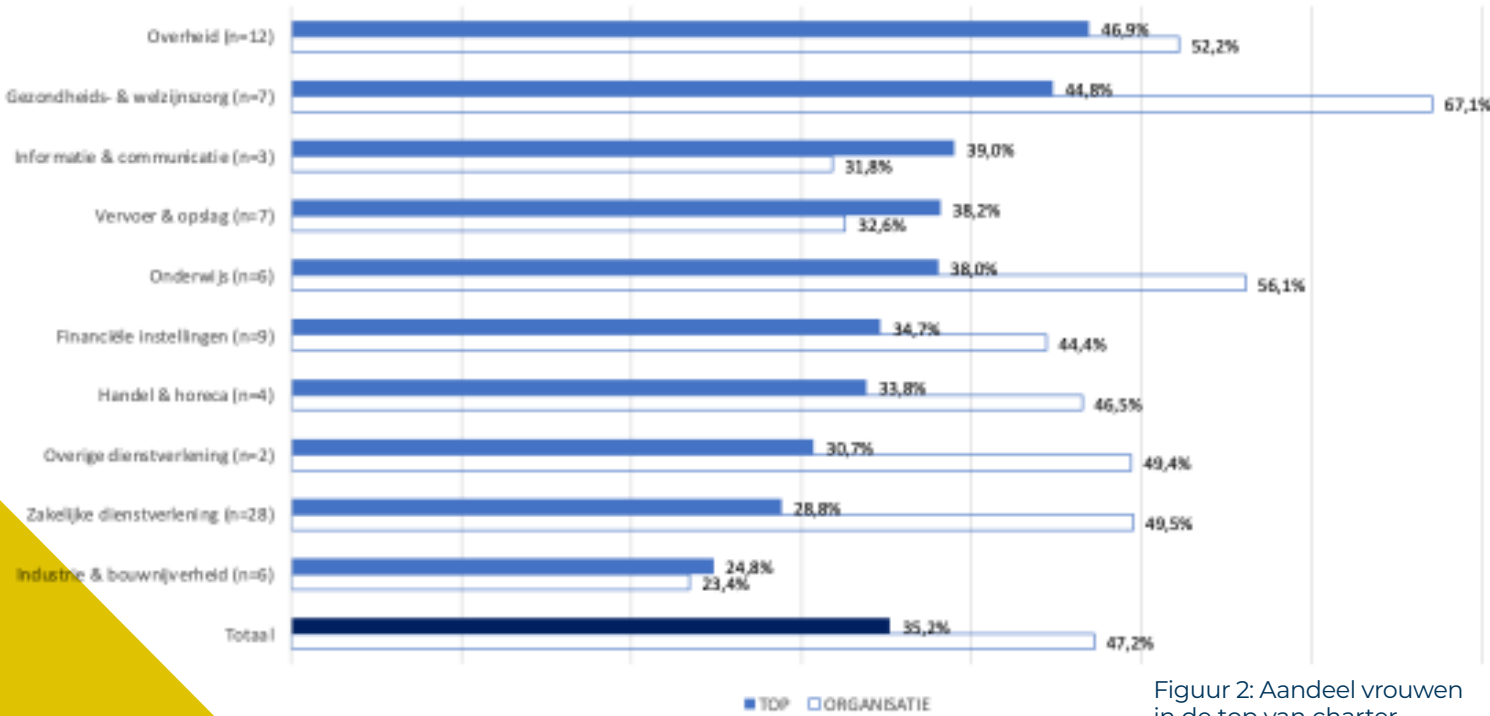
Charterorganisaties die aan de monitor 2024 hebben deelgenomen, hebben samen 554.990 werknemers, waarvan 10.089 in de top en 27.011 in de subtop. Net als vorig jaar zien we dat het aandeel vrouwen in de top niet samenhangt met de omvang van de top. Ook voor de subtop zien we geen (significante) samenhang tussen aandeel en omvang.

Sector en aandeel vrouwen in de top

In 2024 zijn vrouwen in de top het best vertegenwoordigd in de sector overheid (46,9%), gevolgd door de sector gezondheid- en welzijnszorg (44,8%), zie figuur 2. Deze percentages liggen ruim boven het chartergemiddelde. Deze sectoren hebben ook een hoog percentage vrouwen in hun totale organisatie (resp. 52,2 en 67,1%). De sector industrie en bouwnijverheid heeft net als vorig jaar het laagste percentage vrouwen in de top. Zij scoren met 24,8% ver onder het chartergemiddelde en het percentage vrouwen in de organisatie is vergelijkbaar laag (23,4%). De sterkste groei van vrouwen in de top vinden we – net als vorig jaar – in de sector handel en horeca, met 4,8 procentpunt.



Topontbijt 2025



Figuur 2: Aandeel vrouwen in de top van charterorganisaties naar sector, 2024

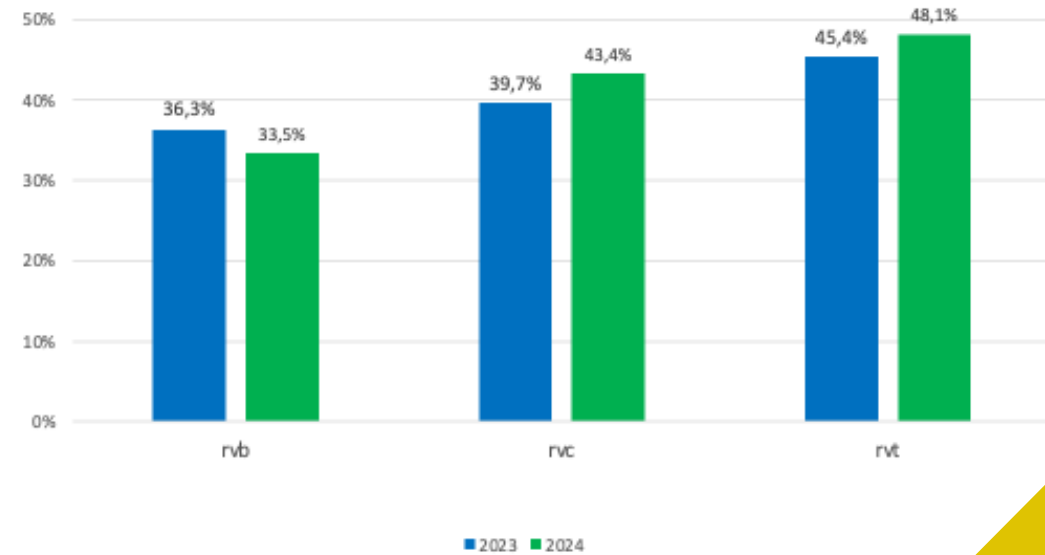
Aandeel vrouwen in bestuur en toezicht stijgt in rvt en rvc

Sinds 2022 is de Wet Ingroeiquotum van kracht, met een quotum van minimaal 30% m/v voor de rvc van beursgenoteerde bedrijven en zelf gekozen streefcijfers met voor de overige grote bedrijven. Interessant is het hoe het bedrijven nu vergaat.

Eind 2024 hebben de charterorganisaties gemiddeld 33,5% vrouwen in de rvb (figuur 3). Dat is 2,8 procentpunt lager dan in 2023. Het percentage vrouwen in de rvc is met 3,7 procentpunt gestegen naar 43,4%. Ook het aandeel vrouwen in de rvt is verder toegenomen, met 2,7 procentpunt. 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 70,1% van de rvb's en het grootste deel van de rvc's (91,4%) en rvt's (90,0%) van charterorganisaties evenwichtig verdeeld. Ruim twee derde van de charterorganisaties heeft een evenwichtige verdeling in ál haar bestuursorganen.

Figuur 3: Aandeel vrouwen in de rvb, rvc en rvt van charterorganisaties, 2023 – 2024

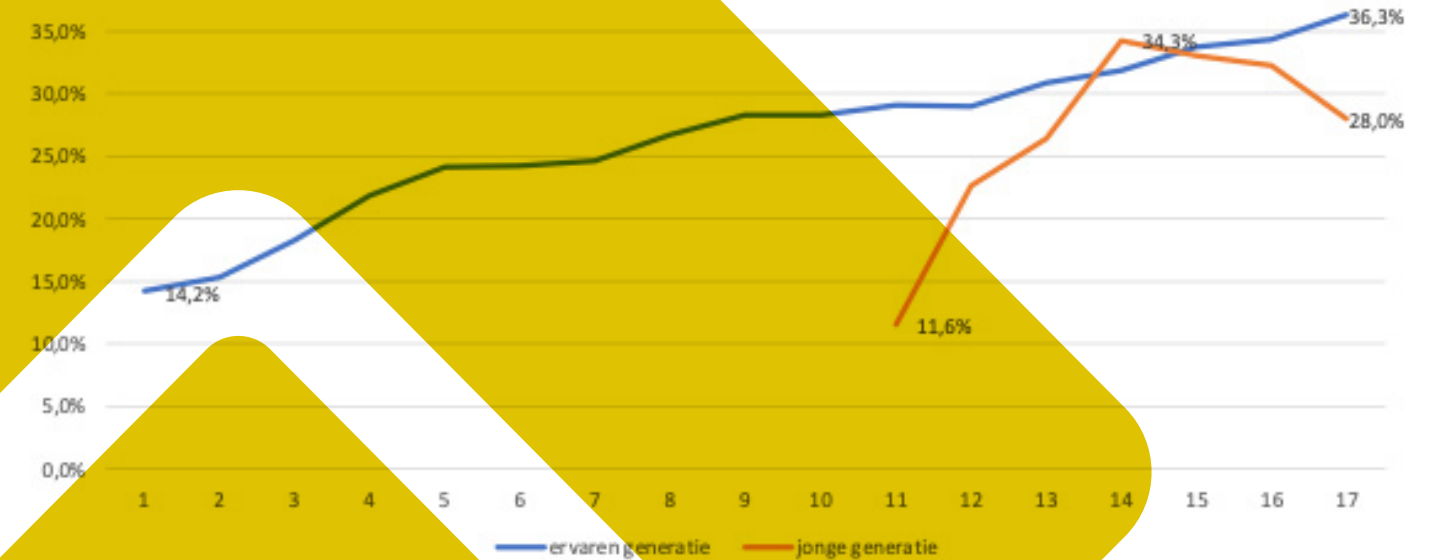


Mentee meeting Cross Mentoring 2024

Trends in het aandeel vrouwen in de top

Voor de charterondertekenaars van het eerste uur volgen we de prestaties vanaf de start, dat geeft goed inzicht in de ontwikkeling over een lange termijn. In 2024 zijn dit nog steeds 30 organisaties. Het percentage vrouwen in de top groeit langzaam maar gestaag, van 15,4% in 2008 naar 36,6% in 2024, gemiddeld 1,3 procentpunt per jaar. Het percentage vrouwen in de subtop groeit minder hard, van 29,8% in 2008 naar 42,0% in 2024, 12,2 procentpunt in zestien jaar tijd. Het percentage vrouwen in de gehele organisatie is in totaal met 5,1 procentpunt toegenomen, van 43,9% naar 49,0%.

Figuur 4: Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top, van jonge ervaren organisaties.



Dit jaar vergelijken we de ervaren generatie - die het charter in 2008, 2009 of 2010 ondertekende en die in 2024 deelneemt - met de nieuwe generatie vanaf 2018. De ervaren charterorganisaties laten een gestage groei zien (figuur 4). De ontwikkeling van de nieuwe generatie verloopt grilliger: grote variatie in startpercentages, met een gemiddeld percentage van 34,3 in 2021 naar 28,0% in 2024.

Charterorganisaties doen wat ze hebben afgesproken: ze realiseren een toename van het aandeel vrouwen in de top. De subtop, potentiële kweekvijver voor de top, is niet in gelijke mate meegegroeid. In 2008 was het aandeel vrouwen in de subtop nog bijna tweemaal zo groot als in de top, maar eind 2024 zijn er verhoudingsgewijs evenveel vrouw in de top als in de subtop. De charterorganisaties rekruteren vooral ook extern, naast rekrutering uit de subtop.

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 91% en 90% organisaties in de realisatie- of beheersingsfase (zie figuur 5). Daarop volgt de dimensie klimaat met 88% in de realisatie- of beheersingsfase. De dimensies kennis en communicatie blijven achter met respectievelijk 24% en 23% 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 :

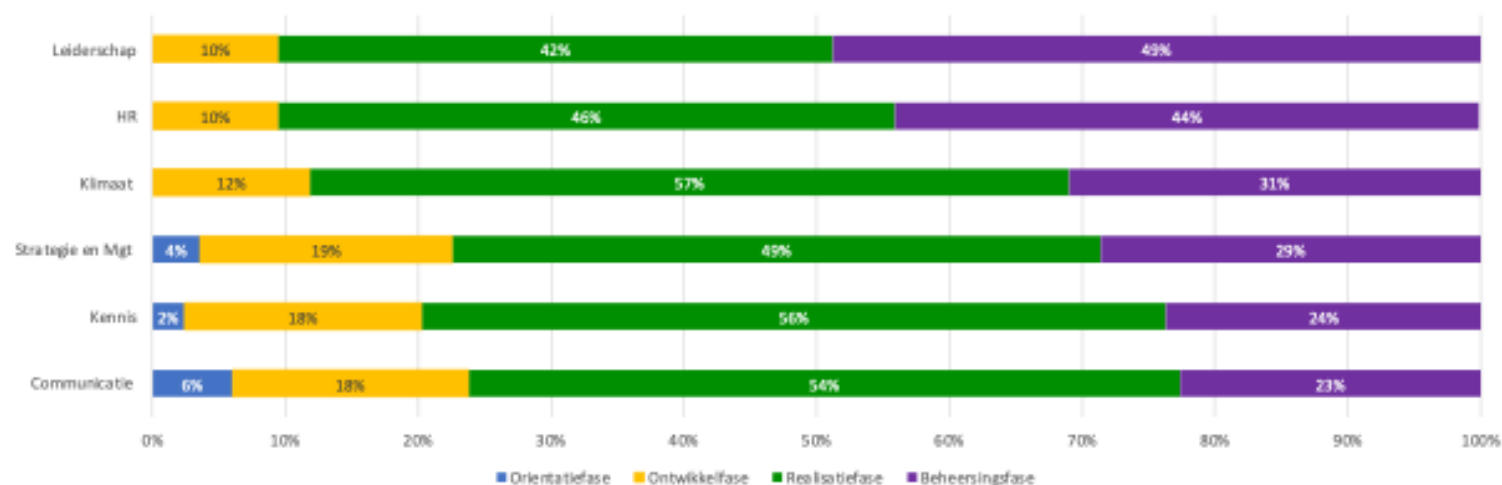
NIVEAU 1 (oriëntatiefase): “We verkennen de mogelijkheden” – Analyse van de situatie en verkenning van mogelijkheden voor het realiseren van m/v-diversiteit in (de top van) de organisatie.

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.

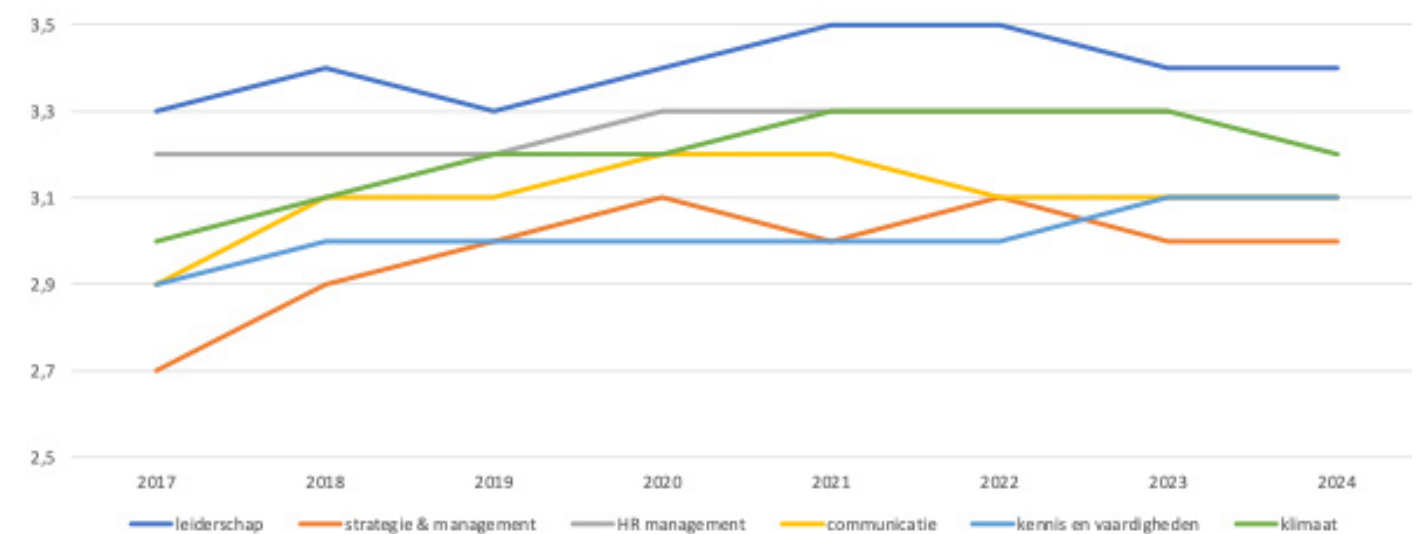
Figuur 5: Ontwikkelingsniveaus per dimensie m/v diversiteit, 2024



Ontwikkeling van beleid stagneert voor vijf van de zes dimensies

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 2024 aan de monitor hebben deelgenomen. Zagen we de vorige twee jaren nog een daling op de dimensies, dit jaar is het gemiddelde op alle dimensies gelijk gebleven, met uitzondering van klimaat. We zien een verschuiving richting realisatiefase: sommige organisaties gaan een stap vooruit, andere zetten een stap terug. Hebben charterorganisaties het hoogste niveau bereikt, zijn ze kritischer geworden op hun eigen beleid, of is er iets anders aan de hand?

Figuur 6: Ontwikkeling van gemiddeld niveau beleid charterorganisaties in de tijd, 2017-2024

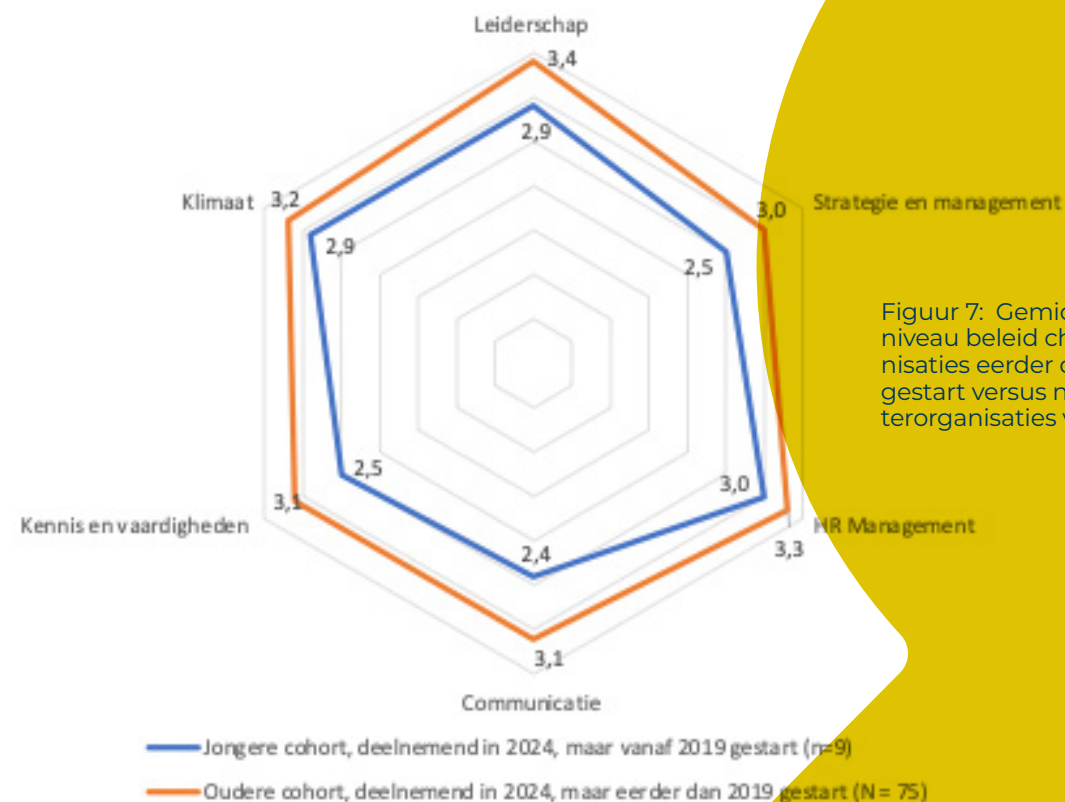


Winnaar Diamont Award 2024 APG



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. Uit eerder onderzoek weten we, dat alle zes dimensies van beleid effect hebben op het verhogen van het aandeel vrouwen in de top (Pouwels en Henderikse, 2014; Pouwels en Henderikse, 2015; Henderikse, van Beek & Pouwels, 2018). Voor de organisaties die in 2024 deelnemen kunnen we dit verband, net als voorgaande jaren, niet vaststellen. Maar het aandeel vrouwen in de top neemt verder toe, wat zou kunnen wijzen op een vertraagd effect eerder ondernomen maatregelen. We vinden nog steeds hoge correlaties tussen de zes dimensies onderling: 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 2019 gestart versus nieuwe charterorganisaties vanaf 2019

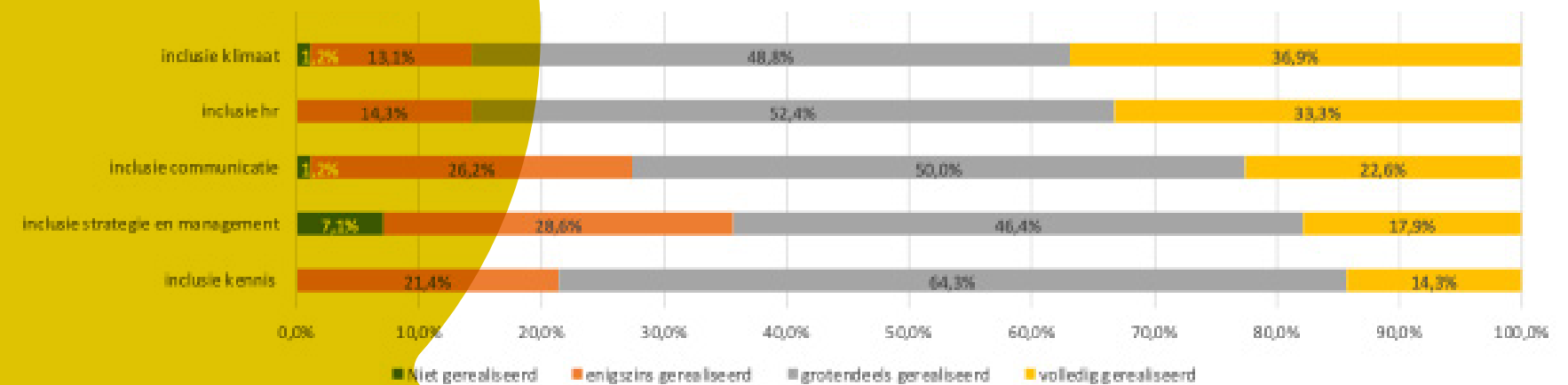
Verschillen tussen ervaren en nieuwe charterorganisaties op dimensies van m/v-diversiteit

Figuur 7 toont het verschil in ontwikkelingsfase organisaties die sinds de start aan het charter verbonden zijn (het oudere cohort) en de nieuwe charterorganisaties vanaf 2018 (het jongere cohort). Het niveau van het jongere cohort ligt voor alle dimensies iets lager dan dat van het ervaren cohort. Aansluiting bij het charter 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 inzetten en integreren van diversiteit in de organisatie. Omdat beide begrippen nauw samenhangen - geen diversiteit zonder inclusie, maar ook geen inclusie zonder diversiteit - worden ze vaak als één begrip (D&I) genoemd.

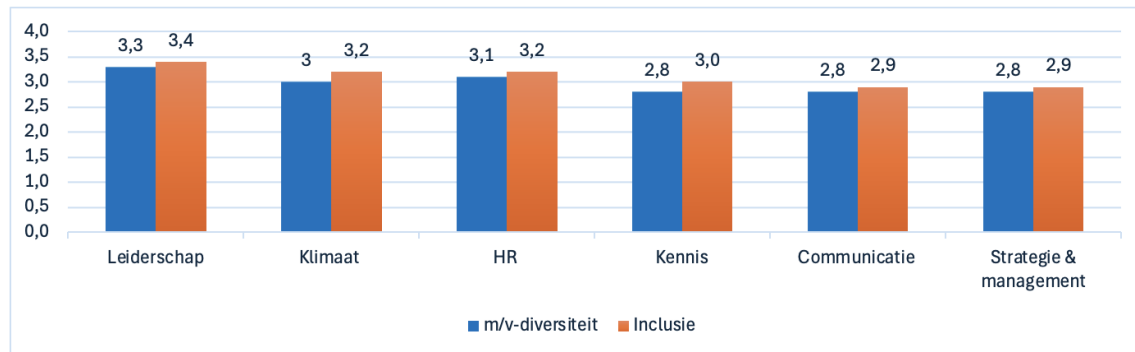
De Monitor Talent naar de Top richt zich op m/v-diversiteit in de organisatie. Veel organisaties willen zich richten op inclusiviteit als volgende stap. Om daarbij te helpen zijn vier jaar geleden ook vragen over inclusiviteitsbeleid aan de monitor toegevoegd. De charterorganisaties rapporteren zelf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



Figuur 8: Gemiddeld realisatieniveau van inclusiviteit in 2024

Dimensies van inclusiviteitsbeleid stabiliseren

Daaruit blijkt dat het aandeel organisaties dat aangeeft inclusiviteit grotendeels tot volledig te hebben gerealiseerd, varieert van 92,9% voor leiderschap tot 64,3% voor strategie en management. Gemiddeld genomen geeft 80% aan m/v-diversiteit grotendeels of volledig te hebben gerealiseerd. Net als bij m/v-diversiteit is leiderschap het verst ontwikkeld; klimaat en HR volgen als tweede en derde; deze volgorde is bij m/v-diversiteit juist andersom.



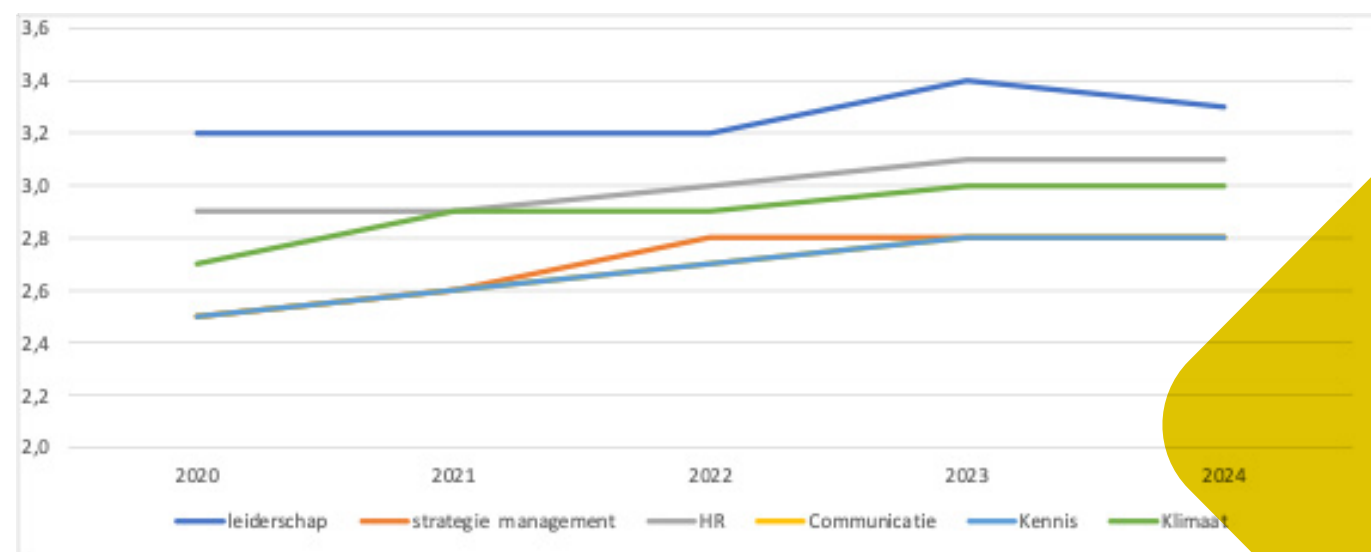
Kijken we naar de ontwikkeling tussen 2023 en 2024 (figuur 9), dan valt het volgende op:

- > geen enkele organisatie scoort op het laagste niveau;
- > het aandeel organisaties dat inclusiviteit grotendeels heeft gerealiseerd neemt toe met 9,8 procentpunt tot 62,2%;
- > deze toename komt zowel uit het niveau 'enigszins gerealiseerd' (afname 3,7 procentpunt) als uit 'volledig gerealiseerd' (afname 6,1 procentpunt).

Kijken we naar het gemiddelde niveau van inclusiviteitsbeleid, dan is het realisatieniveau van inclusiviteit tussen 2023 en 2024 licht afgenomen van 3,0 naar 2,9 procent.

Charterorganisaties met een hoger realisatieniveau op de zes dimensies van m/v-diversiteitsbeleid hebben ook een hoger realisatieniveau op de zes dimensies van inclusiviteitsbeleid.

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



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

Ontwikkeling inclusiviteit laat stagnatie zien

In vergelijking met figuur 6 laat figuur 10 zien, dat de ontwikkeling van inclusiviteitsbeleid vanaf 2020 aanvankelijk meer vaart maakte dan m/v-diversiteitsbeleid, maar dat voor inclusie in 2024 net als bij m/v-diversiteit een stagnatie zichtbaar is.

Negatief verband tussen inclusiviteitsbeleid en aandeel vrouwen in de top

Draagt een hoger niveau van inclusiviteitsbeleid bij aan meer vrouwen in de top? In 2024 is dat niet het geval: de samenhang tussen inclusiviteitsbeleid en het aandeel vrouwen in de top, subtop en organisaties is niet betekenisvol.



Resultaten Monitor Cultureel Talent naar de Top

In 2018 is de monitor Talent naar de Top verbreed naar culturele diversiteit in de top. Culturele diversiteit wordt analoog aan de aanpak van m/v-diversiteit gemonitord. Culturele diversiteit wordt door organisaties lastiger en complexer ervaren dan m/v-diversiteit. Dit jaar benoemen een aantal organisaties bovendien de (internationale) ontwikkeling van het klimaat rondom diversiteit en inclusie. Charterorganisaties die aan deze monitor deelnemen kunnen met recht als pioniers op het gebied van culturele diversiteit beschouwd worden.

Resultaten kwantitatief: culturele diversiteit in de top

Het vastleggen van personele gegevens over culturele diversiteit is voor veel organisaties een lastige kwestie en moeilijk te realiseren. De helft van de deelnemende organisaties beschikt over vastgelegde gegevens, de andere helft werkt voor de monitor met schattingen door geboorteland als bron te hanteren of verschillende bestaande bronnen met elkaar te combineren.

De meeste organisaties die aan de monitor 2024 deelnemen hebben een streefcijfer geformuleerd voor het aandeel werknemers met een andere culturele achtergrond in de top, drie organisaties hebben geen streefcijfer. Het streefcijfer van organisaties loopt uiteen van 4% tot 17% en is gemiddeld 10,7% voor een periode variërend tussen 2025 en 2030.

Het aandeel medewerkers met een andere culturele achtergrond in de top is 6,3% eind 2024. In de rvb is het aandeel 10,9% en in de rvc 5,2%. In de subtop is het aandeel 9,7% en in de totale organisatie 12,8%.



Figuur 11: Gemiddeld ontwikkelingsniveau per dimensie, 2024

Resultaten kwalitatief: strategie en beleid voor culturele diversiteit

Vergelijkbaar met voorgaande monitoringjaren en net zoals bij m/v-diversiteit en inclusiviteit, is de dimensie leiderschap het verst ontwikkeld: gemiddeld bevinden organisaties zich voor deze dimensie op niveau 3, de realisatiefase. 'Kennis en vaardigheden' is relatief het minst ontwikkeld: gemiddeld bevinden organisaties zich voor deze dimensie op niveau 2, de ontwikkelingsfase. Hoewel op het gebied van kennis en vaardigheden verschillende initiatieven worden ondernomen, zoekt men naar verbeteringen die meer effect geven. Ook wordt genoemd dat het belang van culturele diversiteit nog niet bij alle managers voldoende is geland.

Uitdagingen

Bij het realiseren van meer culturele diversiteit in de top ervaart men vooral de volgende uitdagingen:

- > organisatorische en structurele belemmeringen: groei of krimp belemmert de focus op diversiteit, er is instroom van cultureel divers talent, maar doorgroei en behoud blijven lastig;
- > gebrek aan representatie en rolmodellen: er zijn weinig rolmodellen met een cultureel diverse achtergrond op senior posities;
- > culturele barrières en bias: onbewuste vooroordelen, organisatiecultuur en maatschappelijke weerstand remmen inclusie;
- > ethische en vertrouwenskwesaties rondom data: zorg over vrijwilligheid bij het verstrekken van diversiteitsdata;
- > gebrek aan inzicht en tools: tekort aan inzichtelijke data en effectieve interventies;
- > imago: het diversiteitsimago van de organisatie beïnvloedt het aantrekken en behouden van cultureel divers talent.



Winnaar Diamont Award Culturele Diversiteit 2024 De Nederlandsche Bank

Resultaten Monitor Executive Search

Sinds 2015 heeft Talent naar de Top een Executive Search Code (ESC). Executive searchbureaus die de code ondertekenen verbinden zich aan negen principes voor de werving, selectie en benoeming van vrouwen in topposities. Monitoring van de naleving van de ESC door searchbureaus, geeft inzicht in hoe bureaus zich in de praktijk inzetten voor de benoeming van vrouwen in topfuncties en welke resultaten dit oplevert.

Uit de gegevens van de searchbureaus blijkt dat hun gemiddelde streven voor het aandeel vrouwen op de longlist en de shortlist voor topposities, 48% was in 2024 tegenover 51% vorig monitoringjaar. Van alle kandidaten die zij voor een longlist hebben voorgedragen was 43% vrouw, tegenover 47% vorig monitoringjaar. Voor de shortlist werden in totaal 41% vrouwen voorgedragen, tegenover 47% vorig jaar. Van het totaal aantal plaatsingen was 46% vrouw, gelijk aan vorig jaar.

Van alle plaatsingen die de bureaus in 2024 hebben gerealiseerd waren er meer voor de rvb (32%) dan voor de rvc/rvt (25%). Van alle plaatsingen door bureaus op rvb-posities is 43% vrouw, vorig jaar was dat 46%. Van alle plaatsingen op rvc/rvt-posities is 48% vrouw (vorig jaar 51%). De meeste searchbureaus vinden dat zij voldoende potentieel geschikte vrouwelijke kandidaten ter beschikking hebben om voor te dragen, net als voorgaande jaren

We vroegen searchbureaus ook naar het plaatsen van kandidaten met een bi-culturele achtergrond. Evenveel bureaus vinden dat zij over voldoende geschikte kandidaten beschikken om voor te dragen, dan onvoldoende geschikte kandidaten te hebben. Dat is vergelijkbaar met vorig jaar.



Winnaar Executive Search Award 2024
Perrett Laver

Best practices

Ieder jaar vragen we searchbureaus zowel naar best practices voor het plaatsen van vrouwelijke kandidaten als kandidaten met een bi-culturele achtergrond. Als best practices voor kandidaten met een bi-culturele achtergrond noemen bureaus dit jaar:

- > netwerken en kennis opdoen: via netwerklunches en evenementen over diversiteit;
- > actieve benadering: kandidaten zoeken buiten traditionele kanalen om;
- > bewustwording stimuleren: bespreken van diversiteit met opdrachtgevers, succesvolle benoemingen delen;
- > persoonlijke begeleiding bieden: intensieve ondersteuning bij cv, motivatie en gesprekken;
- > voorlichting geven en bewustwording stimuleren: voordelen van diversiteit benoemen en voorlichting over eigen biases;
- > objectieve selectieprocedures inzetten: gestandaardiseerde assessmenttools gebruiken;
- > inclusieve communicatie: profielteksten toetsen op bias en taalgebruik;
- > specifieke expertise inzetten: samenwerken met diversiteitsexperts.

Aanbevelingen

Op basis van de uitkomsten van de Monitor 2024 doet de Commissie Monitoring Talent naar de Top de volgende aanbevelingen.

1

De resultaten van de monitor 2024 laten zien dat organisaties die zijn aangesloten bij het Charter Talent naar de Top nog steeds gestage vooruitgang boeken met het aandeel vrouwen in de top en de subtop. Maar op andere punten zien we ook stagnatie en soms lichte achteruitgang, die mogelijkheden tot verbetering bieden. Het aandeel vrouwen in de raden van bestuur is gedaald en er zijn bovendien nog steeds charterorganisaties zonder een vrouw in het bestuur. Er is geen enkele reden om te blijven hangen bij de dertig procent vrouwen die in het verleden geïntroduceerd werd op weg naar meer gelijke genderverhoudingen in de top van organisaties. Wij raden organisaties dan ook aan de gekozen streefcijfers nog eens tegen het licht te houden en waar mogelijk ambitieuzer doelen vast te stellen. Tegelijkertijd zien we dat de ontwikkeling van zowel beleid gericht op m/v-diversiteit als beleid gericht op inclusiviteit lijkt te stagneren: minder organisaties zeggen van zichzelf dat ze in de beheersingsfase zitten. Een positieve verklaring kan zijn dat organisaties het eigen beleid kritischer bezien en de lat hoger leggen. Gelukkig bieden de uitkomsten van de monitor duidelijke aanknopingspunten om beleid naar een hoger niveau te tillen. Wij bevelen organisaties aan te evalueren waar nog winst valt te behalen. Worden leidinggevendenden beoordeeld op hun resultaten op het gebied van diversiteit, stuurt de top aanwijsbaar op het bereiken van de gewenste resultaten en neemt zij eindverantwoordelijkheid voor beleid, wordt de effectiviteit van de verschillende HR-maatregelen voor het realiseren van diversiteit gemeten, staat de organisatie extern bekend als diversiteitsgericht? Wordt bijvoorbeeld ook het medewerkersonderzoek gebruikt om diversiteit en inclusiviteit systematisch te analyseren om inhoudelijk het gesprek erover te verbreden en te verdiepen?

2

Opvallend is dat de groep organisaties die zich aansluit bij het charter de afgelopen jaren nauwelijks groei laat zien. Het verwachte zwaan-kleef-aan-effect blijft uit. De monitor laat ieder jaar zien hoe je effectief diversiteit in de top kunt realiseren. 'Nieuwkomers' kunnen veel leren van wat oudgedienden in de community van Talent naar de Top tot stand hebben gebracht. Het is van belang dat de Stichting Talent naar de Top de waarde van charter en monitor actief uitdraagt en duidelijk maakt welke voordelen aansluiting bij het charter biedt. Niet alleen tijdens de presentatie van het rapport en de jaarlijkse uitreiking van de awards, maar door structureel erover te communiceren:

- > duidelijke communicatie waarin het nut en de toepassing van de monitorresultaten aansprekend worden uitgedragen;
- > het delen van eigentijdse verhalen, inzichten, toepassingen of goede voorbeelden van deelnemende organisaties;
- > zichtbaarheid van de monitor als een praktische tool voor organisaties die serieus werk willen maken van diversiteit en inclusiviteit.

3

Buiten het charter zijn er nog heel veel organisaties die niet actief werken aan diversiteit in hun organisatie of geen idee hebben hoe zij dit moeten aanpakken, zo laat de SER-monitor zien die de voortgang meet van m/v-diversiteit in de top van grote bedrijven in Nederland. Hier ligt een enorm werkterrein braak. Wij roepen zowel de stichting als charterondertekenaars op om deze organisaties aan te spreken en uit te nodigen actief aan de slag te gaan om meer vrouwen in de top te krijgen. Betrek andere organisaties bij het charter en laat zien wat helpt om het aandeel vrouwen in de top te laten stijgen. De overheid speelt een belangrijke rol in het aanjagen van diversiteit en inclusie, maar marktpartijen hebben de snelheid, innovatiekracht en context om praktisch toepasbare, solide stappen te zetten. Wij raden de overheid aan samenwerking te stimuleren en actief kennisdeling tussen (publieke en private) organisaties te faciliteren, zodat succesvolle aanpakken breed beschikbaar komen. Wij raden de overheid aan beschikbare en met publiek geld verzamelde data breed en gemakkelijk toegankelijk te maken, zodat ze ook door op dit terrein actieve organisaties als de Stichting Talent naar de Top kunnen worden gebruikt om bedrijven in Nederland te helpen adequaat beleid te ontwikkelen om m/v-diversiteit in de top succesvol te realiseren. Laagdrempelige toegankelijkheid kan (wetenschappelijke) onderzoekers bovendien helpen meer inzicht te verkrijgen in de onderliggende processen en eventueel nieuwe instrumenten te ontwikkelen.

4

Onze verworvenheden op het gebied van diversiteit en inclusiviteit hebben last van tegenwind van over de oceaan. Bij tegenwind moet je harder trappen om vooruit te komen, vasthouden aan de overtuiging dat diversiteit en inclusiebeleid kansen biedt en blijven investeren in de realisatie ervan. Diversiteit in de top levert een essentiële bijdrage aan de toekomstige brede welvaart van ons land. Wij vragen politieke vertegenwoordigers actief stelling te nemen in het internationale debat over diversiteit en inclusie, leiderschap te tonen door duidelijk onze normen en ambities uit te dragen. Voorkom vrijblijvendheid en formuleer duidelijke verwachtingen richting bedrijven en partners. (Internationale) bedrijven vragen wij vast te houden aan de eigen overtuigingen en de dialoog te voeren. Verlies de opbrengsten van diversiteit en inclusie niet uit het oog. Communiceer transparant over dilemma's en keuzes rond diversiteit en inclusiviteit in de internationale context en stuur op geloofwaardigheid.

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

Emeritus Hoogleraar Arbeidseconomie aan de Universiteit Utrecht en coördinator van de hub Future of Work, Lid van de Raad van Advies SER Topvrouwen en voorzitter van de NSvP|Innovatief in Werk. Eerder lid van de Emancipatieraad, TECENA en de Visitatiecommissie Emancipatie. Joop Schippers is actief in diverse bestuurlijke en toezichtfuncties.



Thessa Menssen

Thessa Menssen is commissaris bij Alliander en Evides. 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 2025.

COMMISSIE
MONITORING



TALENT
NAAR
DE TOP