

De aanhouder wint

Monitor Talent naar de Top 2014



De aanhouder wint
Monitor Talent naar de Top 2014

Babette Pouwels, Wilma Henderikse

Commissie monitoring Talent naar de Top | VanDoorneHuiskes en partners

Zeist, mei 2015

De Monitor Talent naar de Top 2014 is door de Commissie monitoring Talent naar de Top uitgebracht in samenwerking met VanDoorneHuiskes en partners.

© VanDoorneHuiskes en partners, Zeist 2015

VanDoorneHuiskes en partners
2^e Dorpsstraat 54
3701 AB Zeist
Telefoon 030 7991166
Website www.vandoornehuiskes.eu
E-mail info@vandoornehuiskes.eu

Commissie monitoring Talent naar de Top
Thomas R. Malthusstraat 5
1066 JR Amsterdam
Telefoon 088 7928870
Website www.talentnaardetop.nl
E-mail info@commissiemonitoring.nl

Inhoud

Voorwoord	5
Samenvatting	6
1. Meer vrouwen naar de top	11
2. Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top	12
3. Motivatie, succesfactoren en belemmeringen	14
4. Uitgangspositie van de nieuwe charterondertekenaars 2014	19
5. Verschillen tussen organisaties	20
6. Vrouwen in de raad van bestuur en raad van commissarissen	22
7. Internationale vergelijking	27
8. Trends en ontwikkelingen bij charterondertekenaars tussen 2008 en 2014	31
9. M/V-diversiteitsmanagement: inzet en functioneren	33
10. Effectiviteit van m/v-diversiteitsbeleid	44
11. Aansprekende voorbeelden	45
12. Conclusies	48
13. Aanbevelingen	50
Summary	53
Bijlagen	
Bijlage 1 Profiel van de charterondertekenaars	58
Bijlage 2 Analyseprocedure effectiviteit van maatregelen	61
Bijlage 3 Charterondertekenaars naar startjaar, aandeel vrouwen in de top en doelstelling monitoringjaar 2014	63
Bijlage 4 Samenstelling Commissie monitoring Talent naar de Top	70
Bijlage 5 Tool monitoring Talent naar de Top	71
Bijlage 6 Charter Talent naar de Top	72
Bijlage 7 Toelichting gehanteerde begrippen	80
Literatuur	81
Noten	82

Voorwoord

De aanhouder wint! Bedrijven die het Charter Talent naar de Top hebben ondertekend laten dit jaar op alle fronten progressie zien op het gebied van m/v-diversiteit. Het aandeel vrouwen in top en subtop is gegroeid. Charterondertekenaars zijn ook duidelijk koplopers voor wat betreft een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen in het bestuur van de onderneming zoals de Wet bestuur en toezicht vraagt. En het m/v-diversiteitsbeleid van de ondertekenaars blijft zich ontwikkelen.

Dat zijn verheugende resultaten in het jaar waarin de Tweede Kamer het in de Wet bestuur en toezicht vastgelegde streefcijfer van 30% vrouwen en mannen in de raden van bestuur en commissarissen, evalueert. Tot nu toe vallen de cijfers van bedrijven die niet bij het Charter zijn aangesloten nog tegen. Maar ik ben zó overtuigd van de kwaliteiten van vrouwen en er zijn zoveel talentvolle vrouwen beschikbaar dat ik zeker weet dat we ook hier ontwikkeling zullen zien.

Bedrijven hebben immers zelf belang bij een evenredige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de top van hun organisatie. De resultaten worden er beter van want de creativiteit en innovativiteit neemt toe. Bovendien weet je ook meer over de wensen van klanten. Voor charterondertekenaars is het vergroten van productiviteit en innovatie in 2014 veruit de belangrijkste reden om te streven naar meer vrouwen in de top. De zakelijke meerwaarde van m/v-diversiteit wint dus terrein.

Ik feliciteer de charterondertekenaars met de mooie resultaten die zij dit jaar behaald hebben. En ik hoop dat heel veel bedrijven het voorbeeld van de charterondertekenaars volgen.

Gerdi A. Verbeet

Voorzitter Commissie monitoring Talent naar de Top

Samenvatting

Charter Talent naar de Top

Het doel van het Charter Talent naar de Top is een hogere toestroom, doorstroom en behoud van vooral 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. Ruim 200 organisaties hebben inmiddels het charter ondertekend.

De Monitor Talent naar de Top 2014 toont de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top van charterondertekenaars in 2014 en beschrijft de inspanningen die charterorganisaties leveren om de doorstroom van vrouwen naar de top in hun organisatie te stimuleren. Op basis van de monitor worden ook aansprekende voorbeelden gepresenteerd die andere organisaties kunnen inspireren om beleid te ontwikkelen.

Stijging aandeel vrouwen in top en subtop overtreft voorgaande jaren

Het aandeel vrouwen in de top van de charterondertekenaars is tussen 2013 en 2014 gestegen van 19,8% naar 20,9%. De stijging is sterker dan vorig jaar want toen nam het aandeel vrouwen in de top met 0,4 procentpunt toe. Het aandeel vrouwen in de top is dit jaar bij twee derde van de charterorganisaties toegenomen. Ook het aandeel vrouwen in de subtop is met bijna 1 procentpunt gestegen tot 25,8%. Het gemiddelde aandeel vrouwen in de totale organisatie (43%) is ook licht gestegen.

Kleine organisaties (<250 werknemers) hebben meer vrouwen in de top en subtop, maar middelgrote organisaties (250-999 werknemers) realiseerden tussen 2013 en 2014 de sterkste toename. Nog altijd zijn in de sector cultuur, media en communicatie vrouwen het best vertegenwoordigd in de top en scoren de traditioneel mannelijke sectoren het laagst. Dit jaar heeft de sector bouw, industrie, transport en energie met 16,1% het laagste percentage vrouwen in de top en stuivertje gewisseld met de sector technologie en telecom die vorig jaar het laagste aandeel vrouwen had.

Charterorganisatie zijn koploper met vrouwen in bestuur en toezicht

Charterondertekenaars zijn duidelijk koplopers op weg naar een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen in het bestuur van ondernemingen zoals de Wet bestuur en toezicht sinds 1 januari 2013 vergt. Voor charterondertekenaars geldt dat vrouwen in 2014 gemiddeld 22,1% deel uitmaken van de raad van bestuur (rvb) en 23,5% van de raad van commissarissen (rvc). In de raad van toezicht (rvt) zitten relatief nog meer vrouwen: gemiddeld 38,2%. In 2014 kent 43,6% van de rvb's van charterorganisaties een evenwichtige (30%) m/v-verdeling en 21,4% van de rvc's. Volgens grootschalig onderzoek onder de grote bedrijven in Nederland die aan de Wet bestuur en toezicht moeten voldoen, is bij deze bedrijven het aandeel vrouwen in de rvb 8,9% en 11,2% in de rvc.

Zakelijke meerwaarde m/v-diversiteit wint terrein

Het vergroten van productiviteit en innovatie is in 2014 veruit de belangrijkste reden om te streven naar meer vrouwen in de top. Vergeleken met voorgaande jaren wint deze zakelijke meerwaarde terrein.

Charterorganisaties scoren hoger op m/v-diversiteitsbeleid dan vorig jaar: inzet en functioneren

Charterorganisaties blijven zich ontwikkelen. Jaarlijks wordt het m/v-diversiteitsbeleid van organisaties doorgelicht op zes dimensies leiderschap, strategie en management, HR-management, communicatie, kennis en vaardigheden en klimaat. Vergeleken met vorig jaar scoren organisaties op alle dimensies hoger. De ontwikkeling is het meest zichtbaar voor leiderschap, HR-management en klimaat. Veel organisaties bereikten dit jaar het hoogste niveau, de beheersingsfase. Weinig organisatie bevinden zich in 2014 nog op de laagste niveaus.

Organisaties die langer verbonden zijn aan het charter hebben beter beleid

Hoe langer organisaties verbonden zijn aan het Charter Talent naar de Top, hoe beter het m/v-diversiteitsbeleid in de praktijk binnen de organisatie wordt vormgegeven en uitgevoerd. Dat geldt met name op het gebied van strategie en management, HR-management en kennis en vaardigheden.

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

Aansprekende voorbeelden van charterondertekenaars

De Commissie monitoring Talent naar de Top geeft zeven charterorganisaties een Diamant als beloning omdat zij benoemd zijn tot aansprekend voorbeeld. Deze zogenoemde Diamanten hebben in 2014 goed gepresteerd op het gebied van m/v-diversiteit. Dit jaar zijn dat de Algemene Rekenkamer, Capgemini Nederland B.V., Dunavie, Nysingh advocaten en notarissen, Ons Middelbaar Onderwijs, Triodos Bank en runner up Otto Workforce.

Aanbevelingen van de Commissie monitoring Talent naar de Top

Op basis van de uitkomsten van de Monitor 2014 doet de Commissie monitoring Talent naar de Top de volgende aanbevelingen.

Aanbevelingen aan de ondertekenaars van het charter

1. Voor verbetering van de balans tussen mannen en vrouwen in (de top van) de organisatie is het belangrijk om rekening te houden met de mechanismen die – vaak onbewust – diversiteit belemmeren. Genderbias komt voornamelijk voor als wervings- en selectiecriteria niet helder zijn en selectieprocessen achter gesloten deuren plaatsvinden.
Aanbeveling: transparantie is één van de sleutelinstrumenten om evenredige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de top van de organisatie te bevorderen. Transparantie staat voor heldere en open werving- en selectieprocedures. Belangrijk is tevens werving- en selectieprocessen te evalueren opdat duidelijk wordt waarom inspanningen niet leiden tot gewenste resultaten. Charterondertekenaars wordt aanbevolen bij de selectie van searchbureaus het thema van evenredige vertegenwoordiging zeer zwaar te laten meewegen.
2. Het combineren van werk met de zorg voor (kleine) kinderen is een privé keuze maar wordt onterecht als een verloren periode van de loopbaan gezien én beleefd. Deze beeldvorming leidt tot een achterstand die je maar lastig inhaalt, ook al toont het hedendaagse aanbod van gekwalificeerde vrouwen voor topposities aan dat velen hun ‘biologische hiaat’ hebben getrotseerd. Het ouderschap kan echter ook opgevat worden als een periode waarin vrouwen en mannen talenten, kennis en nieuwe vaardigheden ontwikkelen, die hen heel geschikt maken om leiding te geven.
Aanbeveling: verzilver de groei die jonge ouders en met name moeders, doormaken in de periode van zwangerschap, bevalling en opvoeding van jonge kinderen. Heb begrip voor de verantwoorde keuze die sommige vrouwen én mannen maken om tijdens het spitsuur van het leven enigszins gas terug te nemen. Interpreteer het als evenwichtig gedrag dat na afloop van dat spitsuur iemand heel geschikt maakt om leiding te geven door ontwikkeling van competenties als inlevingsvermogen, geduld, tijdsmanagement en organisatievermogen. Benut en waardeer dit in het werk.

Aanbevelingen aan de stichting Talent naar de Top

3. De Executive Search Code Talent naar de Top heeft tot doel de benoemingen van topvrouwen in Nederland te bevorderen door onderlinge afspraken van searchbureaus. Ondertekenaars van de code committeren zich aan een actieve rol in het benoemingsproces van opdrachtgevers om vrouwen in topposities te bevorderen. De code omvat negen principes waaronder het streven naar een minimum percentage vrouwen op ‘long lists’ en het goed begeleiden van vrouwelijke kandidaten tijdens het proces.

Aanbeveling: bevorder dat alle searchbureaus de code ondertekenen en zich committeren aan ambitieuze doelstellingen. Monitoring van de naleving van gemaakte afspraken door de searchbureaus is wenselijk en zal bijdragen aan het succes van de code. Opdrachtgevers kunnen na elke selectie het proces met het searchbureau evalueren over het nakomen van de afspraak en hierover in verantwoording naar stakeholders rapporteren. De verantwoordelijkheid hiertoe wordt gelegd bij rvt en rvc.

4. Steeds meer organisaties kiezen voor een breed diversiteitsbeleid als opvolger van het m/v-diversiteitsbeleid. Deze verruiming van het diversiteitsperspectief is gericht op het erkennen en waarderen van een diversiteit aan verschillen tussen mensen, zoals bijvoorbeeld sekse, leeftijd en culturele achtergrond, vanuit de meerwaarde voor het functioneren van de organisatie.
Aanbeveling: omarm het groeiende draagvlak om diversiteit breed op te pakken maar voorkom dat vrouwen uit beeld raken. De kennis en ervaring die is opgedaan met m/v-diversiteitsbeleid is zeer bruikbaar voor breder diversiteitsbeleid of aandacht voor andere groepen. Maar voorkomen moet worden dat de aandacht voor de evenwichtige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen verdwijnt.

Aanbevelingen aan de overheid

5. Vrouwen (en mannen) die werk en de zorg voor een gezin combineren verdienen steun van hun omgeving en hebben goede voorzieningen nodig. Zonder steun blijft het combineren van een loopbaan met de zorg voor een gezin een individuele opgave en kan leiden tot nodeloze uitval op het moment dat extra tijd en energie nodig is voor het maken van een volgende carrièrestap.
Aanbeveling: het is belangrijk om beleid te ontwikkelen gericht op een stimulerende omgeving voor ouders die werk en zorg combineren, zodat combineren de norm wordt in plaats van uitzondering. Daarbij kan gedacht worden aan een eigentijdse regeling rondom zwangerschap en ouderschapsverlof met ruimte voor verdeling van taken tussen vrouwen en mannen, positieve beeldvorming, vernieuwing van de infrastructuur van schooltijden en dagindeling, zoals het “vijfgelijkedagenmodel” en het stimuleren van initiatieven en voorzieningen in de sociale omgeving.
6. In dit jaar waarin het streefcijfer van minimaal 30% mannen en vrouwen in besturen van grote vennootschappen, in de Tweede Kamer wordt geëvalueerd, is aandacht voor goed beleid ten behoeve van de balans van mannen en vrouwen in de top belangrijker dan ooit.
Aanbeveling: niet gas terugnemen. Hou vol, zet beleid voort en continueer succesvolle bestaande initiatieven en stimuleer vernieuwing. Zorg dat meer bedrijven betrokken raken en resultaat niet afhangt van een kleine groep gemotiveerde en initiatiefrijke bedrijven.

Aanbevelingen aan vrouwen

7. Goed management en bestuur van organisaties vragen om evenredige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen. Een te bescheiden houding van vrouwen, te voorzichtig gedrag en een te

sterke gerichtheid op de inhoud van het werk dragen niet bij aan het verbeteren van de balans tussen mannen en vrouwen in gezichtsbepalende functies.

Aanbeveling: vrouwen zouden hun bescheidenheid moeten overwinnen, zich meer bewust moeten zijn van hun eigen kwaliteiten, zich meer competitief moeten opstellen, in hun carrière de waarde van nevenfuncties moeten erkennen en ook actief hun voorkeur kenbaar maken voor bestuurlijke functies.

Aanbevelingen voor verder onderzoek

8. De onderzoeken monitoring Talent naar de Top en de Bedrijvenmonitor Wet bestuur en toezicht geven veel inzicht in het beleid van bedrijven ten behoeve van m/v-diversiteit in de top van de organisatie. Beleid en maatregelen van bedrijven laten echter niet op individueel niveau zien *waarom* iemand op een bepaalde plek terechtkomt, daar weer weggaat, doorstroomt, 'afhaakt', of blijft. Er is nog weinig bekend over hoe de *match* tussen topvrouwen en topfuncties binnen bedrijven tot stand komt.

Aanbeveling: De Commissie acht verder onderzoek naar de *black box* van matching van vraag, aanbod en selectie van topvrouwen wenselijk. Worden potentiële topvrouwen actief benaderd door bedrijven? Hoe gaan rekruteringsbureaus te werk? Welke activiteiten ondernemen vrouwen zelf? Het onderzoek zou inzicht moeten bieden in wat zich afspeelt bij het werven, selecteren en benoemen van vrouwen voor topfuncties en de mechanismen die daarbij een rol spelen.

1. Meer vrouwen naar de top

Monitor Talent naar de Top 2014

Het doel van het Charter Talent naar de Top is “een hogere instroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent in topfuncties bereiken” (Charter Talent naar de Top, 2008). Deelname aan het charter is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Charterondertekenaars committeren zich aan duidelijk meetbare doelstellingen en laten zich elk jaar monitoren op de behaalde resultaten door de onafhankelijke Commissie monitoring Talent naar de Top. Sinds 2008 hebben bijna 250 organisaties het charter ondertekend.

De Monitor Talent naar de Top 2014 laat zien hoe de charterondertekenaars er in 2014 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 2014 staan de volgende vragen centraal:

1. Hoe ontwikkelt zich het aandeel vrouwen in de top van charterondertekenaars? Zijn er verschillen tussen de organisaties?
2. Wat hebben charterondertekenaars in hun organisatie gerealiseerd op het gebied van strategie en diversiteitsbeleid?
3. In hoeverre hebben de inzet en het functioneren van organisaties op het gebied van strategie en diversiteitsbeleid invloed op het vergroten van het aandeel vrouwen in topfuncties?

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 207 organisaties¹ gevraagd de monitoringtool voor 2014 in te vullen. 187 organisaties hebben daar gehoor aan gegeven. Van twee organisaties konden de gegevens niet meegenomen worden in de analyses omdat de gegevens onbruikbaar zijn of te laat werden aangeleverd. Eén organisatie is tussentijds uitgetreden. De netto respons voor de monitor over 2014 komt daarmee op 185 organisaties (90%). Samen hebben deze 185 organisaties 659.586 werknemers, waarvan 17.049 medewerkers in topfuncties. Onder de 185 charterondertekenaars uit 2014 bevinden zich 13 nieuwe charterorganisaties die aan een startmeting hebben deelgenomen. Daarnaast is er één charterorganisatie van vorig jaar die dit jaar een startmeting heeft ingevuld. Voor een overzicht van de charterorganisaties verwijzen wij naar bijlage 3 van dit rapport.

2. Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top

Met het tekenen van het Charter Talent naar de Top zeggen bedrijven toe om maatregelen te nemen om het aandeel vrouwen in de top van de organisatie te bevorderen. Ze stellen daartoe doelen en nemen concrete, meetbare initiatieven of continueren en verbeteren hun bestaande diversiteitsbeleid. De vraag die voorligt is hoeveel vooruitgang ze hiermee boeken. De jaarlijkse monitor onderzoekt de voortgang van het aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie van charterondertekenaars. De onderstaande gegevens gaan over de organisaties die zowel in 2013 als 2014 de monitoringtool hebben ingevuld.

Het aandeel vrouwen in de top en subtop stijgt

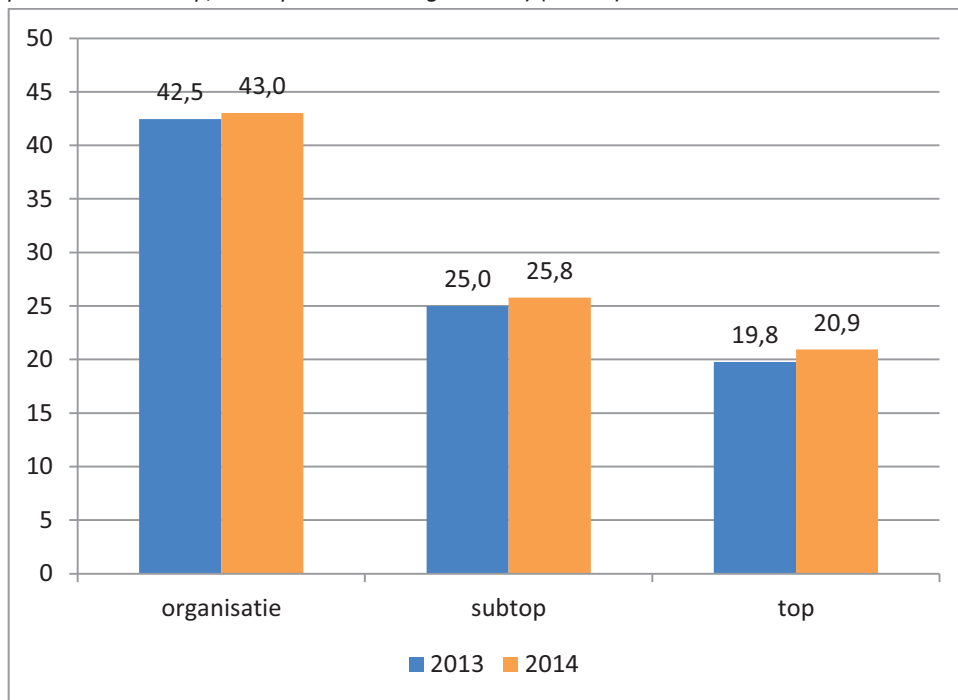
De charterorganisaties wisten in 2014 opnieuw een groei te realiseren van het aandeel vrouwen in de top en subtop. Het gemiddelde aandeel² vrouwen in de top steeg met 1,1 procentpunt van 19,8% in 2013 naar 20,9 in 2014 (figuur 1).³ Dat is een sterkere stijging dan van 2012 op 2013, toen het aandeel vrouwen in de top met slechts 0,4 procentpunt toenam.⁴ Er zijn wel verschillen in ontwikkeling tussen de organisaties: bij 64% nam het aandeel vrouwen in de top toe, bij 19% daalde het, en bij 17% bleef het gelijk. Vergeleken met vorig jaar is de opwaartse trend meer uitgesproken en zijn er minder organisaties waar het aandeel vrouwen in de top daalde. In 2013 nam het percentage vrouwen in de top in 34% van de organisaties af. In 2014 hadden zes charterondertekenaars (3,6%) (nog) geen vrouw in de top.

Uit figuur 1 blijkt dat het gemiddelde aandeel vrouwen in de subtop van 2013 op 2014 is toegenomen van 25,0% naar 25,8%. Dat is een stijging van 0,8 procentpunt.⁵ Dat is vergelijkbaar met de meting van vorig jaar. Een voldoende grote subtop is van belang om op de langere termijn te zorgen voor een substantiële stijging van het aandeel vrouwen in de top. Dat geldt te meer als we rekening houden met de uitstroom van vrouwen uit de top en subtop en met het gegeven dat niet alle subtoppers willen of kunnen doorstromen. Voor de toekomst lijken er dus voldoende potentiële vrouwen voor de top aanwezig. In hoofdstuk 8 wordt de trend in de tijd vanaf 2008 meer gedetailleerd beschreven.

In een aantal organisaties hebben één of meer vrouwen uit de top of subtop carrière gemaakt en zijn doorgestroomd naar een vergelijkbare of hogere functie in een vestiging van dezelfde organisatie in het buitenland (6% respectievelijk 3% voor de top en subtop).

Uit figuur 1 blijkt verder dat het gemiddelde aandeel vrouwen in de totale organisatie (43,0%) eveneens is gestegen van 2013 op 2014.

Figuur 1 Aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie, 2013 - 2014 (in procenten van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) (n=165).



Bron: Monitor Talent naar de Top 2014

De helft van de charterondertekenaars heeft het eigen streefcijfer gehaald

De charterondertekenaars stellen zelf streefcijfers vast voor het percentage vrouwen dat zij binnen een vastgestelde termijn in de top willen realiseren. De meeste organisaties hanteren daarvoor een termijn van vier of vijf jaar. De streefcijfers van de charterorganisaties lopen op dit moment uiteen van 4% tot 60%. Het streefcijfer dat organisaties vaststellen op het moment dat ze het charter ondertekenen, is gemiddeld 21,6%. De helft van de charterorganisaties (50,6%) heeft dit streefcijfer inmiddels ook behaald. De meesten van hen (71,1%) hebben vervolgens een nieuw – hoger – streefcijfer vastgesteld. In 2014 bedraagt het gemiddelde streefcijfer 24,6% voor het jaar 2015.⁶ De hoogte van het streefcijfer hangt samen met de omvang van de top: organisaties met een omvangrijkere top hebben doorgaans iets lagere streefcijfers.⁷

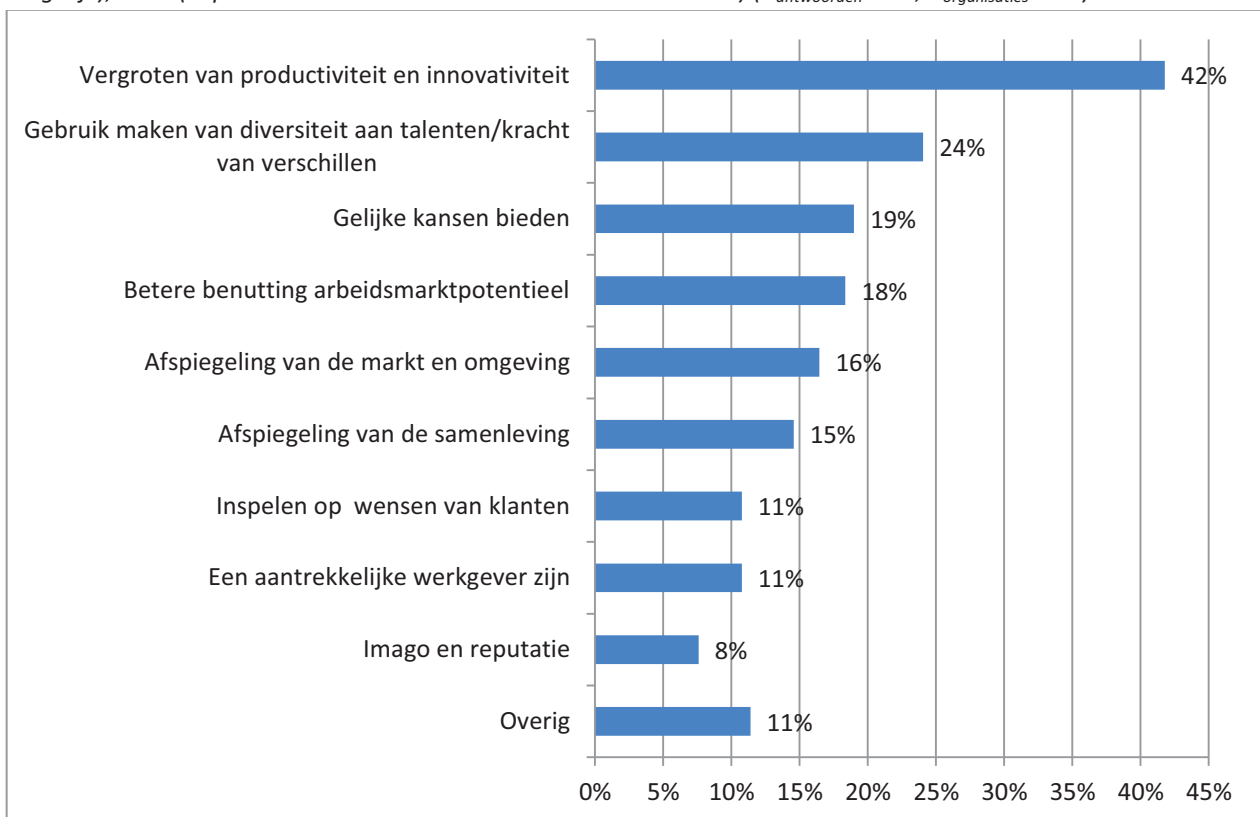
Het vaststellen en behalen van streefcijfers is een lastig vraagstuk. Veel organisaties onderschatten het percentage vrouwen dat moet worden aangenomen om het streefcijfer te halen, evenals de tijd die er voor nodig is (Bleijenbergh et al., 2012). Vooral de effecten van de uitstroom worden onderschat. De toename van het aandeel vrouwen in de top is immers niet gelijk aan de instroom van vrouwen, want er zijn ook vrouwen die vertrekken.

3. Motivatie, succesfactoren en belemmeringen

Motivatie

Organisaties kunnen verschillende redenen hebben om te streven naar meer vrouwen in de top en hiertoe gericht beleid te voeren. De aard van deze redenen kan van invloed zijn op de keuzes die zij maken voor strategie en beleid en op hun inzet en presteren op dit gebied. Via een open vraag is aan charterorganisaties gevraagd om hun belangrijkste motivatie(s) aan te geven. De motivatie van organisaties zijn samen te vatten in negen categorieën (zie figuur 2).

Figuur 2 Motivatie om te streven naar meer vrouwen in de top en hiertoe gericht beleid te voeren (meer motivaties mogelijk), 2014 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) ($n_{antwoorden}=276$; $n_{organisaties}=158$)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2014

Het vergroten van productiviteit en innovativiteit is veruit de belangrijkste reden voor charterorganisaties om te streven naar meer vrouwen in de top (42%). Vergeleken met voorgaande jaren wint deze motivatie aan terrein. Ter onderbouwing van hun motivatie verwijzen charterorganisaties veelal naar resultaten uit onderzoek en ervaringen uit de eigen praktijk. Kenmerkende uitspraken van charterorganisaties op dit gebied zijn:

“Onderzoek laat zien dat een grotere mate van diversiteit in de samenstelling van teams en organisaties samenhangt met meer innovatie van teams en organisaties.” (organisatie uit de sector Onderwijs en onderzoek)

“Diversiteit levert op langere termijn duurzame groei en resultaat. We ervaren nu al de impact van meer vrouwen in de teams, dat geven managers ook terug. (...) M/V-diversiteit heeft zich inmiddels bewezen; kwaliteit en effectiviteit binnen organisatieonderdelen wordt daardoor verbeterd.” (organisatie uit de Overheid en publiek sector)

Een andere veelgehoorde motivatie is het gebruikmaken van diversiteit aan talenten en de kracht van verschillen (24%). De achterliggende gedachte is dat een divers samengesteld personeelsbestand betere resultaten boekt en beter kan inspelen op nieuwe uitdagingen en situaties omdat ieder zijn of haar talent inbrengt.

Bovenstaande ‘business-case’-argumenten zijn gebaseerd op de veronderstelling dat grotere m/v-diversiteit leidt tot betere bedrijfsresultaten en meer zakelijk succes. Daarnaast heeft een deel van de charterorganisaties (ook) motieven die ‘gelijkheid’ benadrukken. Zij spreken over maatschappelijke verantwoordelijkheid en streven naar gelijke kansen: 19% vindt het belangrijk om gelijke kansen te bieden aan mensen met een achterstandspositie op de arbeidsmarkt en nog eens 15% vindt het belangrijk dat organisatie en top een goede afspiegeling vormen van de samenleving. Voorbeelden van dergelijke motieven zijn:

“Daarnaast is onze organisatie maatschappelijk betrokken en streven wij na een afspiegeling van de samenleving te zijn.” (organisatie uit de sector Industrie)

“Een personeelsbestand dat op alle functieniveaus een afspiegeling is van de beroepsbevolking.” (organisatie uit de Overheid en publieke sector)

“Daarnaast streeft onze organisatie naar gelijke mogelijkheden voor al haar medewerkers en stimuleert zij actief de doorgroei van vrouwen naar de top.” (organisatie uit de sector Financiële instellingen en Verzekeraars)

Imago en reputatie (8%) vormen minder vaak een motivatie om te streven naar meer m/v-diversiteit in de top. 11% noemt nog andere redenen, zoals het gebonden zijn aan wetgeving, het veranderen van de cultuur, en het bevorderen van werkgeluk.

Gelijkheidsmotieven komen relatief vaak voor bij organisaties in de publieke en non-profitsector, terwijl organisaties in de sectoren bouw, industrie, transport en energie, en in de technologie en telecom veel vaker business-case-argumenten hanteren. Een uitzondering is de sector onderwijs en onderzoek waar dit jaar, anders dan in voorgaande jaren, relatief veel organisaties zowel ‘gelijke kansen bieden’ als ‘het vergroten van productiviteit en innovativiteit’ als belangrijkste motieven noemen om m/v-diversiteit in de top (en organisatie) te stimuleren.

Anders dan voorgaande jaren, geeft 10% van de charterorganisaties aan, dat ze op dit moment in het geheel geen reden hebben om te streven naar meer vrouwen in de top. In sommige gevallen is dat omdat ze inmiddels een evenwichtige m/v-verdeling in de top hebben bereikt:

“In de raad van toezicht is nu 42% vrouw, dat is geheel naar tevredenheid.” (organisatie uit de sector Consultancy - organisatie/HR)

“Het urgentiegevoel is gedaald omdat wij ons streefcijfer behaald hebben.” (organisatie uit de Overheid en publieke sector)

In andere situaties heeft m/v-diversiteit minder prioriteit gekregen, bijvoorbeeld door fusies of reorganisaties:

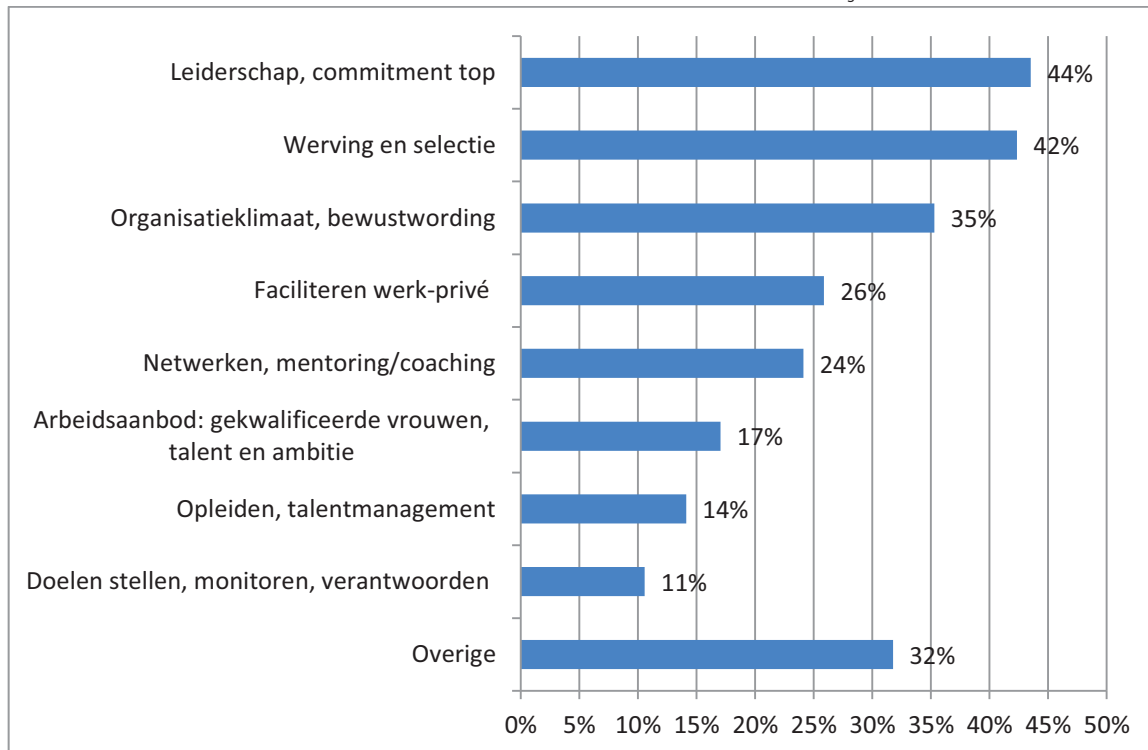
“Door reorganisatie en natuurlijk verloop hebben wij een stap achteruit gedaan in onze doelstellingen (...).” (organisatie uit de sector Consultancy - organisatie/HR)

“(...) het is niet zo dat de organisatie het niet belangrijk vindt of er - op tijden - geen aandacht voor is. Het blijft een sluimerend onderwerp. Doordat er geen uitstroom is, is doorstroom en instroom niet mogelijk. De organisatie heeft daarnaast prioriteit gegeven aan het fusieproces met een andere organisatie.” (Werkgevers- en werknemersorganisatie)

Succesfactoren en belemmeringen

Op weg naar meer m/v-diversiteit in de top van hun organisatie ervaren charterorganisaties een aantal belangrijke successen en belemmeringen. De belangrijkste succesfactoren zijn volgens de charterorganisaties leiderschap, en dan met name uitgedrukt in commitment van de top, en werving en selectie. Bij meer dan 40% staan deze twee factoren in de top drie (figuur 3). Een inclusief organisatieklimaat (35%) en het faciliteren van de combinatie werk-privé (26%) zijn eveneens veelgenoemde succesfactoren. Het gaat dan met name om ‘bewustwording vergroten’ van het belang en de meerwaarde van (m/v-) diversiteit en ‘flexibel werken’. Daarnaast noemen organisaties nog andere succesfactoren (32%). Deze betreffen vaak specifieke programma’s binnen de organisatie die als doel hebben m/v-diversiteit in de top te vergroten of het benoemen van een specifieke persoon op een centrale positie.

Figuur 3 Belangrijkste succesfactoren om het aantal vrouwen in de top te vergroten (meer antwoorden mogelijk), 2014 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) ($n_{\text{antwoorden}}=418$; $n_{\text{organisaties}}=170$)



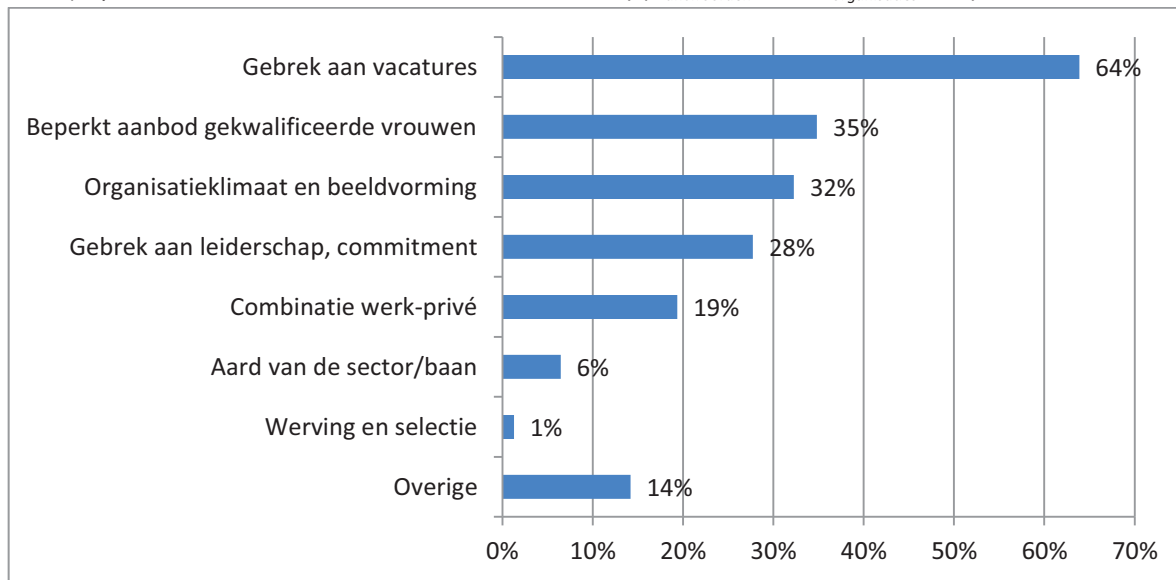
Bron: Monitor Talent naar de Top 2014

Verreweg de grootste hindernis op weg naar meer diversiteit in de top is in 2014, net als in voorgaande jaren, het gebrek aan vacatures (64%) (figuur 4). Een andere veelgehoorde belemmering is het organisatieklimaat en de stereotype beeldvorming over vrouwen (32% noemt dit in de top drie). Stereotype opvattingen kunnen het opstellen en behalen van streefcijfers in de weg staan (Bleijenbergh et al., 2012). Vooral de ‘masculiene bedrijfscultuur’, ‘onbewust kloongedrag’ en ‘overtuigingen over vrouwen op managementposities’ worden door charterorganisaties als belangrijke belemmeringen ervaren voor het vergroten van het aandeel vrouwen in de top.

Ondanks de toename van vrouwen op de arbeidsmarkt en de goed gevulde kweekvijver van talentvolle vrouwen, wordt een beperkt aanbod van gekwalificeerde vrouwen door 35% van de charterorganisaties nog altijd als hindernis ervaren. Toch lijkt er sprake van een verandering. In voorgaande jaren waren veelgehoorde stellingen: ‘er zijn geen gekwalificeerde vrouwen’ en ‘vrouwen hebben geen ambitie’ (Pouwels en Henderikse, 2013). Tegenwoordig erkennen meer en meer bedrijven dat het beperkte aanbod van gekwalificeerde vrouwen dat zij ervaren deels te wijten is aan het feit dat vrouwelijk toptalent door henzelf nog onvoldoende wordt herkend en gewaardeerd. ‘We hebben vrouwelijke talenten nog onvoldoende in beeld’, ‘Vrouwelijk talent wordt onvoldoende erkend en herkend’ en ‘Het idee dat er geen geschikte vrouwen voor topposities beschikbaar zijn’ worden in dit verband opgetekend.

Opvallend is dat, net als in 2013, meer dan een kwart van de charterorganisaties nog steeds het gebrek aan overtuiging bij het management en gebrek aan commitment van de top als belangrijk obstakel noemt.

Figuur 4 Belangrijkste belemmeringen voor het realiseren van meer vrouwen in de top (meer antwoorden mogelijk), 2014 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n_{antwoorden}: 312; n_{organisaties}: 156)

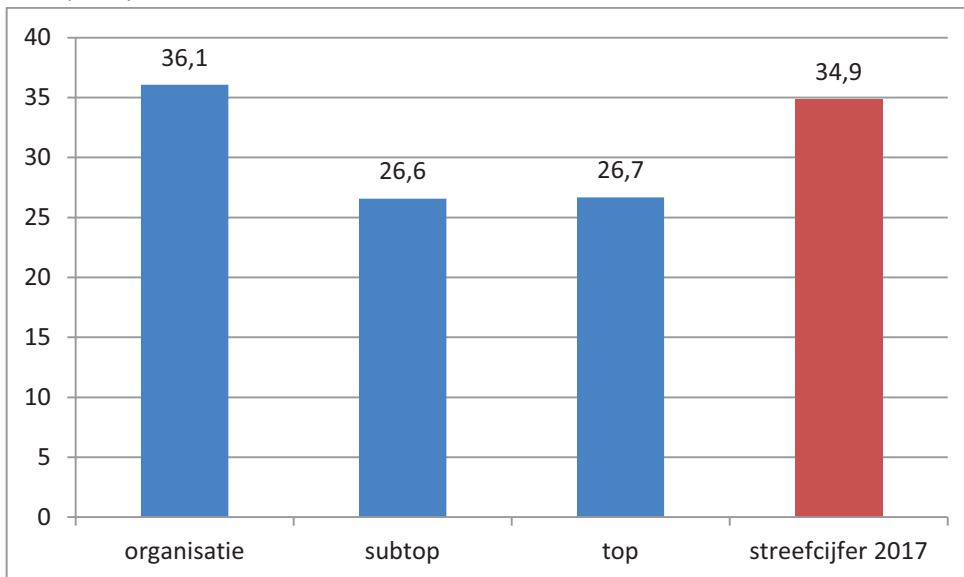


Bron: Monitor Talent naar de Top 2014

4. Uitgangspositie van de nieuwe charterondertekenaars 2014

In 2014 ondertekenden dertien nieuwe organisaties het charter.⁸ Bij hen is dit jaar een startmeting gedaan. Daarnaast vulde één organisatie die zich reeds in 2013 bij het charter aansloot dit jaar voor het eerst de tool in. De nieuwe charterondertekenaars hebben vergeleken met de bestaande ondertekenaars gemiddeld veel meer vrouwen in de top (26,7% tegen 20,9%), maar hun streefcijfer is ook hoger (34,9% in 2017 voor de nieuwe ondertekenaars tegen 24,6% in 2015 voor de bestaande groep). De nieuwe charterorganisaties hebben vergeleken met de andere organisaties ook iets hogere percentages vrouwen in de subtop (26,6% respectievelijk 25,8%), maar lagere percentages vrouwen in de totale organisatie (36,1% respectievelijk 43,0%). Opvallend is dat ruim twee vijfde van de nieuwe ondertekenaars (42,9%) het streefcijfer al behaald heeft op het moment van ondertekening. Het gaat hier om organisaties met een streefcijfer van minimaal 30%.

Figuur 5 Aandeel vrouwen in de top, subtop, en totale organisatie van de nieuwe charterondertekenaars, eind 2014 (in procenten van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) en gemiddeld streefcijfer in 2017 (n=14)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2014

5. Verschillen tussen organisaties

Het aandeel vrouwen in de top en subtop verschilt sterk tussen organisaties. Verschillen hangen samen met de omvang van de organisatie, evenals de omvang van de (sub)top en de sector waartoe een organisatie behoort. Ook kan de mate waarin een organisatie te maken heeft met krimp of groei van het personeelsbestand van betekenis zijn. We beschrijven de verschillen tussen organisaties.

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

Kleine organisaties hebben een hoger aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie (tabel 1). Middelgrote organisaties (250 – 999 werknemers) realiseren van 2013 op 2014 de grootste toename van het aandeel vrouwen in de top. Zij wisten het percentage vrouwen in de top met 2,5 procentpunt te verhogen. De toename van het aandeel vrouwen in de subtop is het grootst in organisaties met 1.000 tot 5.000 werknemers (1,5 procentpunt). Grote organisaties met meer dan 5.000 werknemers hebben relatief weinig vrouwen in de subtop (23,2%), met name in verhouding tot het aandeel vrouwen in de top (21,0%).

Tabel 1 Organisatieomvang naar aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie, 2014 (in procenten van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) (n=165)

	werknemers				totaal
	< 250	250-999	1000-4999	5000+	
aandeel vrouwen in de organisatie	52,8	43,8	44,4	42,3	43,0
aandeel vrouwen in de subtop	42,7	30,6	30,1	23,2	25,8
aandeel vrouwen in de top	26,5	21,5	20,5	21,0	20,9

Bron: Monitor Talent naar de Top 2014

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

Naarmate de top of subtop van charterorganisaties groter is, ligt het aandeel vrouwen lager.⁹ Dit is consistent met bevindingen uit eerdere analyses uit de Monitor Talent naar de Top. Internationaal onderzoek laat echter wat dit aangaat geen consistent beeld zien (Randøy, 2006), zoals wij reeds in de vorige monitor beschreven (Pouwels en Henderikse, 2014a).

Veranderingen in het personeelsbestand

In vergelijking met 2013, is het aantal medewerkers van charterorganisaties in 2014 afgenomen. De charterondertekenaars die de monitor in 2013 en 2014 hebben ingevuld, hebben in 2014 samen 625.107 medewerkers, waarvan 16.574 in topfuncties. In 2013 hadden zij nog 647.122 medewerkers en 16.853 medewerkers in topfuncties.

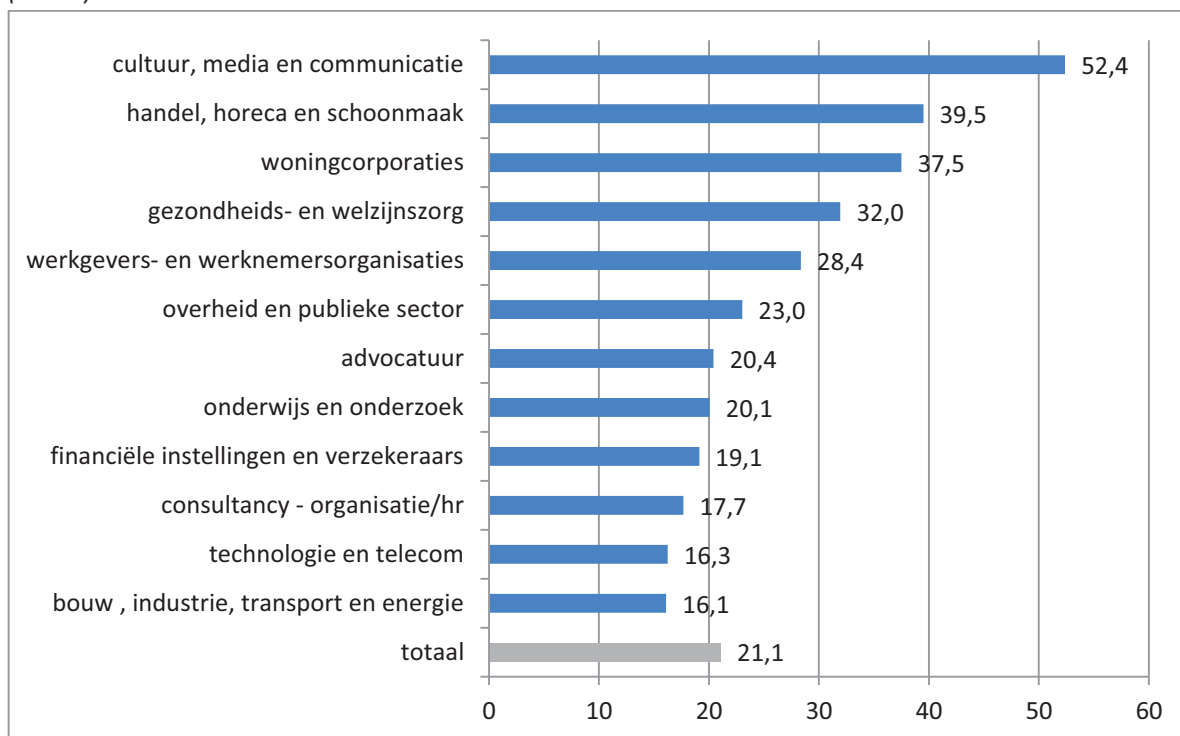
Achter deze totalen gaan grote verschillen tussen organisaties schuil. Bij ruim de helft (52%) van de charterondertekenaars daalde het aantal werknemers en bij twee vijfde slankte ook de top (42%) en

subtop (41%) af. Tegelijkertijd zijn er bijna evenveel organisaties die een groei van het aantal werknemers in de organisatie (42%), top (33%) en subtop (42%) wisten te realiseren. In voorgaande monitoringjaren zagen we dat bij krimp van het personeelsbestand het aandeel vrouwen in charterorganisaties toenam en – omgekeerd – dat bij groei het aandeel vrouwen daalde. Dit jaar is er geen verband waar te nemen tussen veranderingen in de omvang van het personeelsbestand en veranderingen in het aandeel vrouwen in de top, subtop of organisatie.

Sector

Net als vorige monitoringjaren zijn vrouwen in de top het best vertegenwoordigd in de sector cultuur, media en communicatie (52,4%), in de sector handel, horeca en schoonmaak (39,5%) en bij woningcorporaties (37,5%). (Zie bijlage 1 voor het aantal charterorganisaties in elke sector). Deze percentages liggen ruim boven het chartergemiddelde van 21,1%. De sector bouw, industrie, transport en energie heeft met 16,1% het laagste percentage vrouwen in de top, gevolgd door de technologie- en telecomsector (16,3%). Voor deze traditioneel ‘mannelijke’ sectoren vinden we in de regel een gering aandeel vrouwen in de top en een lager aandeel vrouwen in het totale personeelsbestand. Verhoudingsgewijs doen zij het qua aandeel vrouwen in de top niet slechter dan de andere sectoren. Opvallend blijft het gegeven dat de overheid en publieke sector en de sector onderwijs en onderzoek al jaren in de middenmoot verblijven en niet de voorbeeldfunctie waarmaken die van hen verwacht mag worden.

Figuur 6 Aandeel vrouwen in de top naar sector, 2014 (in procenten van het totaal aantal personen in de top) (n=185)

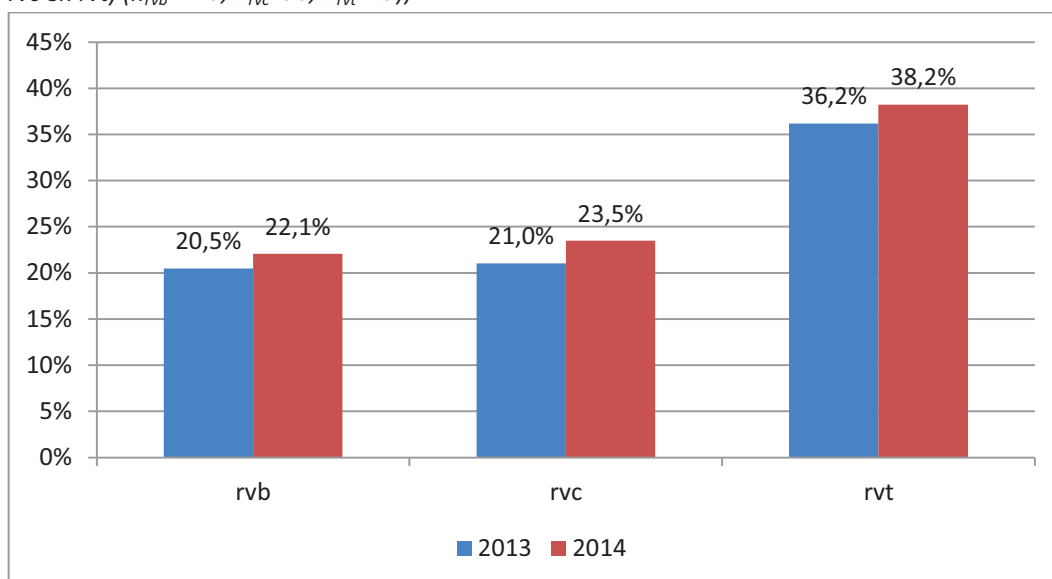


Bron: Monitor Talent naar de Top 2014

6. Vrouwen in de raad van bestuur en raad van commissarissen

Met de nieuwe Wet bestuur en toezicht (Wbt), die sinds 1 januari 2013 geldt, wordt gestreefd naar een evenwichtig aandeel van vrouwen en mannen in de raad van bestuur (rvb) en de raad van commissarissen (rvc) van grote vennootschappen. In de wet is vastgelegd dat zowel het bestuur als de rvc van grote bv's en nv's ten minste uit 30% vrouwen en 30% mannen moet bestaan.¹⁰ 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'). Voor 2014 is net als in 2013 aan de charterorganisaties gevraagd hoe de zetels in het bestuur en toezichthoudend orgaan zijn verdeeld. Overigens moet benadrukt worden dat de Wbt slechts voor een deel van de charterorganisaties geldt. We komen daar verderop op terug.

Figuur 7 Aandeel vrouwen in de rvb, rvc en rvt, 2013 - 2014 (in procenten van het totaal aantal personen in de rvb, rvc en rvt) ($n_{rvb}=110$; $n_{rvc}=56$; $n_{rvt}=45$)



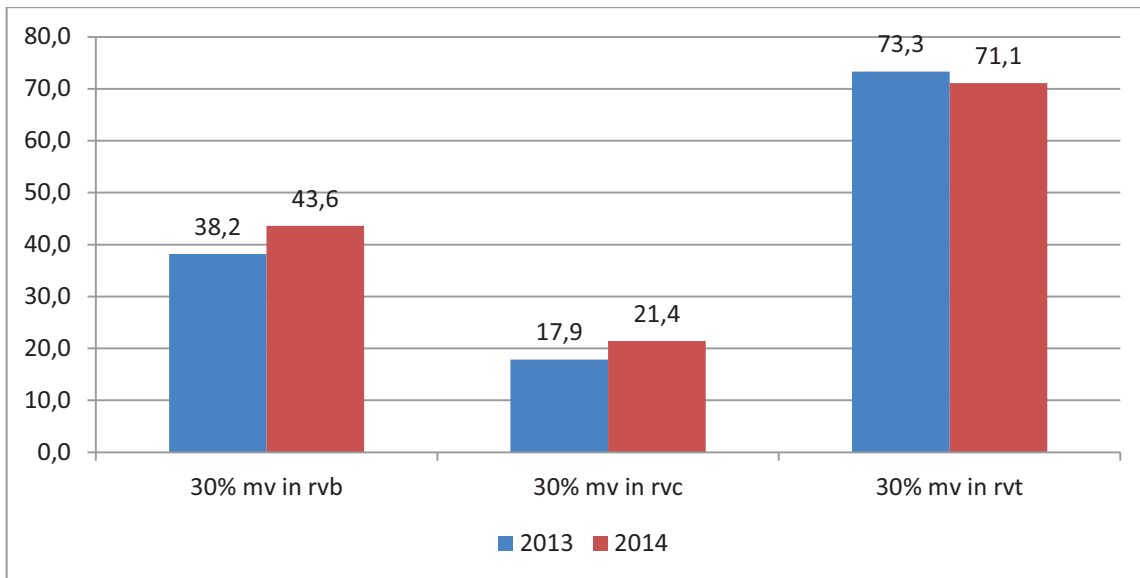
Bron: Monitor Talent naar de Top 2014

In 2014 maken vrouwen gemiddeld 22,1% uit van de rvb en 23,5% van de rvc van charterorganisaties (figuur 7).¹¹ Dat is iets hoger dan het aandeel vrouwen in de top in zijn geheel¹² (20,9%). In de raad van toezicht (rvt) zitten relatief veel meer vrouwen: gemiddeld 38,2%. In vergelijking met 2013 is zowel het aandeel vrouwen in de rvb, als in de rvc en rvt iets toegenomen (respectievelijk +1,6 procentpunt, +2,5 procentpunt en +2,1 procentpunt). Deze toename is echter niet statistisch significant.¹³

30% m/v

In 2014 heeft 43,6% van de besturen van charterorganisaties een evenwichtige m/v-verdeling weten te realiseren (figuur 8). Tegelijkertijd heeft ruim een derde van de besturen (36,4%) in 2014 (nog) geen enkele vrouw. Rvc's kennen in 21,4% van de gevallen een evenwichtige samenstelling. Een even groot percentage van de rvc's (21,4%) heeft in 2014 geen enkele vrouw. Rvt's zijn veel vaker evenwichtig verdeeld (71,1%). Op één na zijn er geen rvt's zonder vrouwen.

Figuur 8 Organisaties met een evenwichtige verdeling van de zetels (30% m/v) in de rvb, rvc en rvt, 2013 – 2014 (in procenten van het totaal aantal charterondertekenaars met een rvb, rvc en rvt) ($n_{rvb}=110$; $n_{rvc}=56$; $n_{rvt}=45$)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2014

Het aantal charterorganisaties dat een evenwichtige verdeling heeft gerealiseerd in rvb en rvc is sinds 2013 toegenomen met respectievelijk 5,4 en 3,5 procentpunt. In de rvt is het percentage bedrijven waarbij sprake is van een evenwichtige verdeling weliswaar hoger, maar in vergelijking met vorig jaar iets gedaald (met 1,8 procentpunt). De daling wordt veroorzaakt doordat er dit jaar ook charterorganisaties zijn met meer dan 70% vrouwen in de rvt. 18,4% van de charterorganisaties heeft een evenwichtige m/v-verdeling bereikt in zowel het bestuur als in het toezichthoudend orgaan (rvc dan wel rvt).

Een kleine kanttekening is hier op zijn plaats. De meeste raden van bestuur en commissarissen zijn niet groot. Gemiddeld hebben charterondertekenaars vier leden in de rvb en zes in de rvc of rvt. Vanwege deze kleine aantallen kan de benoeming of het vertrek van één vrouw grote procentuele verschuivingen veroorzaken.

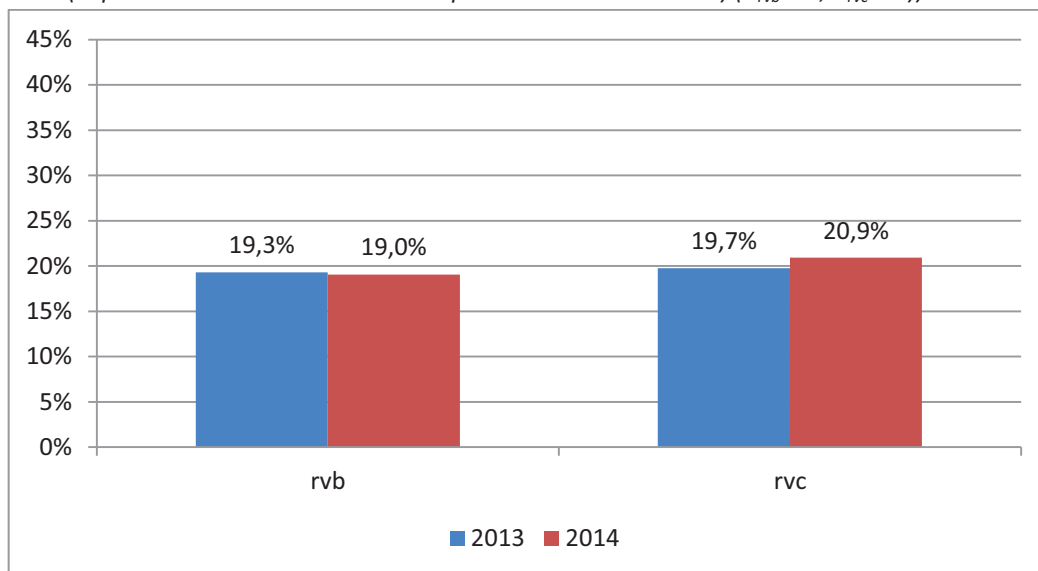
Charterorganisaties die onder de Wet bestuur en toezicht vallen

Onder de charterondertekenaars bevinden zich in 2014 45 grote vennootschappen die aan de Wbt moeten voldoen (24,3% van alle charterorganisaties). Deze organisaties hebben gemiddeld 19,0% vrouwen in de rvb en 20,9% in de rvc (figuur 9).¹⁴ Dat is iets minder dan voor de totale groep

charterondertekenaars (figuur 7). Ze voldoen ook iets minder vaak aan het streefcijfer van 30% m/v (figuur 10). Dat komt voornamelijk door sectorverschillen: organisaties die onder de Wet vallen, behoren vaker tot een sector waar het aandeel vrouwen in de top – en veelal ook in de totale organisatie – laag is, zoals de bouw en industrie. Organisaties die niet aan de Wet hoeven te voldoen, maar wel een rvb, rvc of rvt hebben, komen voornamelijk uit de sector gezondheids- en welzijnszorg, het onderwijs en onderzoek en van woningcorporaties. Met uitzondering van de sector onderwijs en onderzoek zijn dit allemaal sectoren waar het percentage vrouwen in de top, subtop en totale organisatie relatief hoog is.

Wanneer de streefcijfers voor een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc niet gehaald worden, moeten bedrijven die onder de Wbt vallen in hun jaarverslag uitleggen waarom dat niet gelukt is. Ook moeten ze beschrijven hoe ze van plan zijn in de toekomst alsnog een evenwichtige verdeling te realiseren. Ruim de helft van de charterorganisaties waar nog geen sprake is van een evenwichtig m/v-verdeling van de zetels in de rvb en/of rvc zegt dit ook te hebben gedaan.

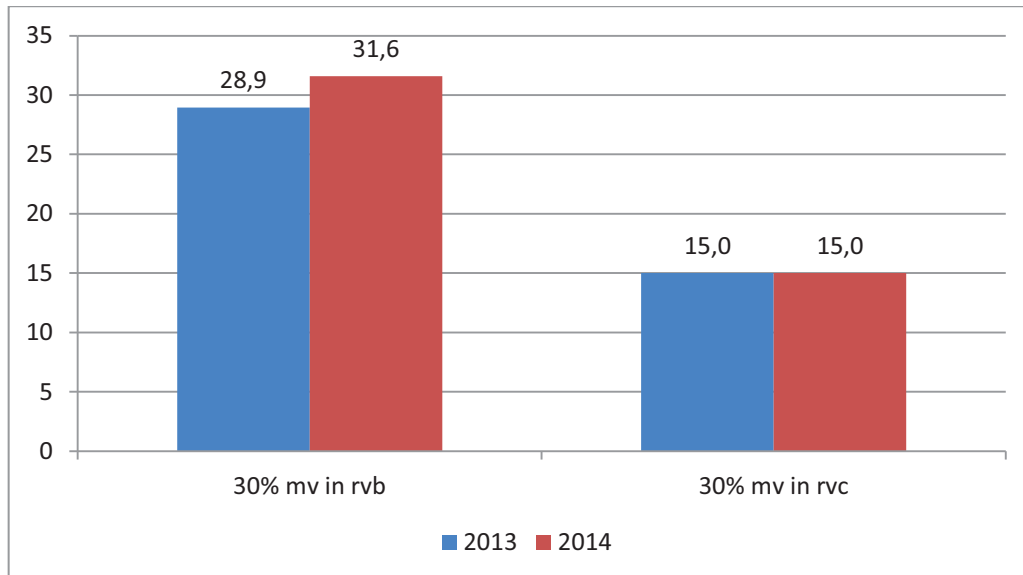
Figuur 9 Aandeel vrouwen in de rvb en rvc van grote vennootschappen die aan de Wbt moeten voldoen, 2013 - 2014 (in procenten van het totaal aantal personen in de rvb en rvc) (n_{rvb}=38; n_{rvc}=40)*



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

Bron: Monitor Talent naar de Top 2014

Figuur 10 Evenwichtige verdeling van de zetels (30% m/v) in de rvb en rvc van grote vennootschappen die aan de Wbt moeten voldoen*, 2013 – 2014 (in procenten van het totaal aantal charterondertekenaars dat aan de Wbt moet voldoen) ($n_{rvb}=38$; $n_{rvc}=40$)



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

Bron: Monitor Talent naar de Top 2014

Voorhoede

Recent onderzoek laat zien dat de vertegenwoordiging van vrouwen in de rvb en rvc sinds 2011 aan het toenemen is (zie onder meer: Pouwels en Henderikse, 2014b; Elite Group, 2014; Merens en Bierings, 2014; Lückerath-Rovers, 2014). Charterorganisaties lopen voorop in deze trend. In 2014 zijn de percentages vrouwen in de rvb en rvc van de charterorganisaties opnieuw aanmerkelijk hoger dan gevonden wordt in landelijk onderzoek.

Recente cijfers van Elite Group laten zien dat vrouwen met 13,6% vertegenwoordigd zijn in de rvb en met 18,3% in de rvc bij de top 500 grootste bedrijven (Elite Group, 2014). De enquête Vrouwen in besluitvorming (VIB) uit 2014 toont vergelijkbare resultaten voor de rvb en rvc van de 250 grootste bedrijven (10% respectievelijk 14%) (Merens en Bierings, 2014). Volgens de Dutch Female Board Index 2014, die jaarlijks ruim 80 beursgenoteerde bedrijven volgt, was in 2014 6% van de bestuurders en 19,5% van de commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen vrouw (Lückerath-Rovers, 2014).

De Bedrijvenmonitor 2013 is het eerste representatieve onderzoek onder ruim 800 grote vennootschappen in Nederland die aan de Wbt moeten voldoen (Pouwels en Henderikse, 2014b). In Nederland werd niet eerder een dergelijk grootschalig onderzoek gedaan naar de samenstelling van de besturen en toezichthoudende organen van grote vennootschappen. Uit de Bedrijvenmonitor 2013 blijkt dat in Nederland gemiddeld 8,9% van de bestuurders en 11,2% van de commissarissen van grote vennootschappen vrouw is.¹⁵ Hetzelfde onderzoek toont ook aan dat in 2013 slechts 13,5% van de grote

vennootschappen een evenwichtige m/v-verdeling kent in de rvb en 16,6% in de rvc (Pouwels en Henderikse, 2014b). Vergeleken met deze cijfers vormen de grote vennootschappen die het Charter Talent naar de Top hebben ondertekend, duidelijk een voorhoede in het traject naar een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen in besturen en raden van commissarissen.

7. Internationale vergelijking

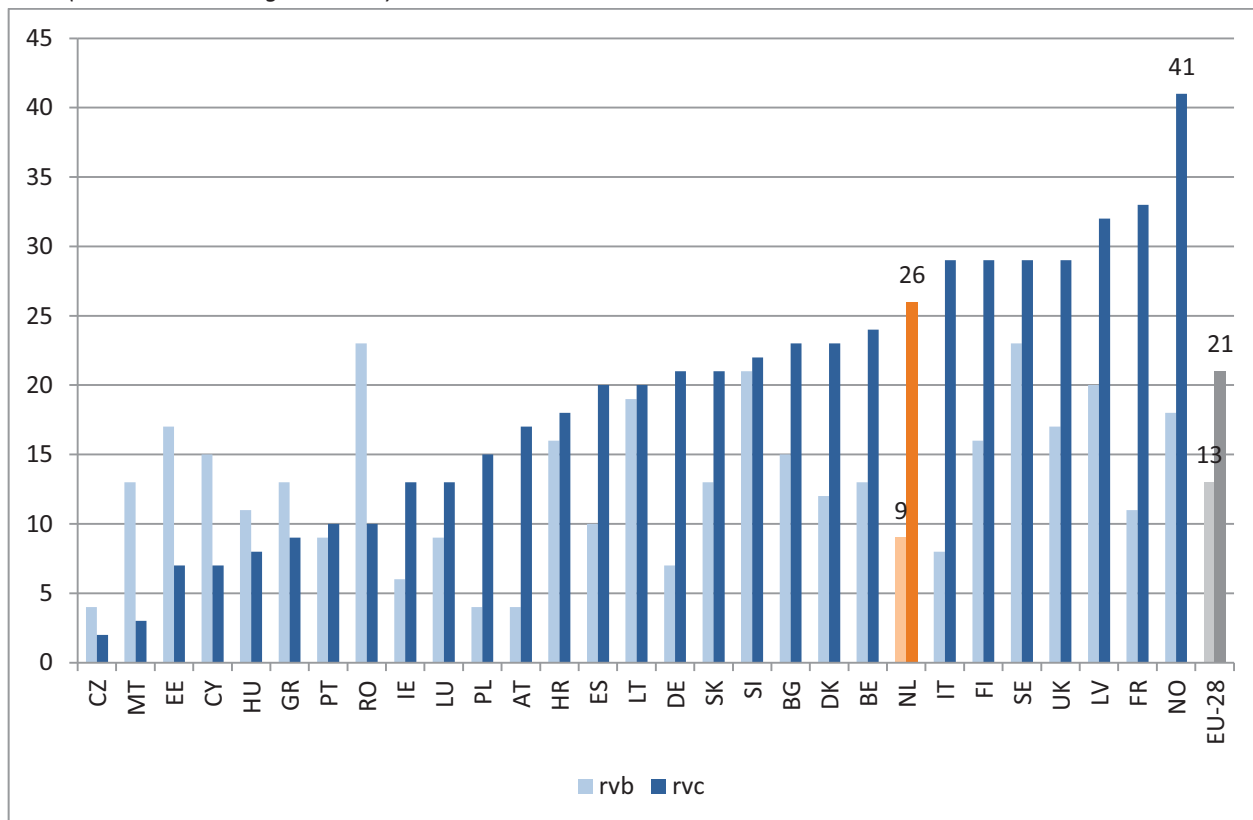
Gegevens over vrouwen in topfuncties zijn in het algemeen lastig te vergelijken tussen landen. Dat komt doordat elke studie haar eigen definitie heeft van de 'top' en eigen selectiecriteria opstelt om te bepalen welke organisaties meegenomen worden in het onderzoek. Organisatieomvang, beursgenoteerde onderneming of niet, het aantal organisaties, het aantal lagen onder de raad van bestuur/directie dat meegeteld wordt: de definities en keuzes van onderzoekers op deze gebieden kunnen de uitkomsten van een studie sterk beïnvloeden. Data uit de verschillende bronnen zijn daardoor onderling niet goed vergelijkbaar.

Dat neemt niet weg dat er wel enkele bruikbare internationale studies zijn waarin Nederland kan worden vergeleken met andere landen. In deze studies gelden voor alle landen dezelfde definities van de 'top' en worden dezelfde criteria gehanteerd voor de selectie van organisaties, waardoor de landen onderling wél kunnen worden vergeleken. De database *Women & men in decision making* van de Europese Commissie presenteert elk half jaar het aandeel vrouwen in de top van de grootste beursgenoteerde ondernemingen in Europa. Tot de 'top' worden hier de leden van de raad van bestuur¹⁶ en raad van commissarissen¹⁷ gerekend.

Volgens de database neemt Nederland in 2014 met 26% vrouwen in de raad van commissarissen de 8^e plaats in op de Europese ranglijst, direct achter de Scandinavische landen, Letland, Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk en Italië (figuur 11). In vergelijking met vorig jaar zakt Nederland twee plaatsen op de lijst, voornamelijk doordat het percentage vrouwen in enkele andere landen, zoals het Verenigd Koninkrijk en Italië, harder groeide. Het aandeel vrouwen in de raad van bestuur ligt in Nederland al jaren een stuk lager: met 9% vrouwen bevindt Nederland zich in de onderste regionen van Europa. Sinds twee jaar lijkt er echter enige verbetering zichtbaar.

Opgemerkt moet worden dat het hier gaat om de grootste beursgenoteerde bedrijven in ieder land. De Nederlandse cijfers zijn gebaseerd op informatie over 22 bedrijven die genoteerd zijn aan de AEX. Uit onderzoek is bekend dat beursgenoteerde bedrijven gemiddeld meer vrouwen in de rvc hebben dan niet-beursgenoteerde bedrijven (Pouwels en Henderikse, 2014b).

Figuur 11 Aandeel vrouwen in de top van de grootste beursgenoteerde ondernemingen in de EU-28 en Noorwegen, 2014 (EU-28 en Noorwegen: n=635)



Bron: European Commission, Database Women & men in decision making, oktober 2014

Organisaties: de grootste beursgenoteerde ondernemingen in een land (max. 50). (http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/executives-non-executives/index_en.htm)

Effecten van wettelijke regelingen

De afgelopen jaren nam in veel EU-lidstaten het percentage vrouwen in de top toe. In de EU-28 steeg het percentage vrouwelijke bestuurders (*executives*) van de grootste beursgenoteerde bedrijven tussen 2012 en 2014 met 3 procentpunt van 10% naar 13%. Het percentage vrouwelijke commissarissen (*non-executives*) nam in diezelfde periode met 4 procentpunt toe tot 21% (figuren 12 en 13).

De grootste veranderingen vonden plaats in landen die wettelijke quota kennen, zoals Frankrijk, Italië, België, Duitsland en Noorwegen, of waar gendergelijkheid in de top van bedrijven het onderwerp is geweest van een intensief publiek debat, zoals in het Verenigd Koninkrijk (o.a. de publicatie van het Lord Davies report uit 2011) (Europese Commissie, 2014; zie ook Henderikse et al., manuscript ingezonden voor publicatie). Opmerkelijk is dat de positieve effecten van wettelijke regelingen vaak al optreden één of twee jaar vóór de invoering ervan. De veranderingen zijn het meest zichtbaar in de raden van commissarissen. In de raden van bestuur neemt het aandeel vrouwen ook toe, maar minder sterk. De raden van bestuur hebben in het algemeen ook nog een langere weg te gaan.

Het grootste effect zien we nog altijd in Noorwegen, dat sinds 2006 een wettelijk quotum kent van 40% vrouwen in het bestuur (uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders samen). Noorwegen kent een progressief sanctiesysteem: wanneer het quotum niet gehaald wordt, volgt eerst een waarschuwing, vervolgens een geldboete en ten slotte kan het bedrijf van de beurs gehaald worden. In Noorwegen steeg het aandeel vrouwen van 22% twee jaar vóór de invoering van het quotum tot 43% twee jaar daarna. Sindsdien blijft dit aandeel stabiel tussen de 40 en 43%.

Frankrijk kent sinds 2011 een wettelijke regeling van ten minste 40% vrouwen onder uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders van grote ondernemingen. Wanneer de benoeming van een bestuurder niet voldoet aan de m/v-criteria, wordt de benoeming ongeldig verklaard. In Frankrijk heeft dit net als in Noorwegen geleid tot een aanzienlijke toename van het aandeel vrouwen in het bestuur. Het percentage vrouwen onder uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders samen steeg van 10% in 2009 tot 32% in 2014.

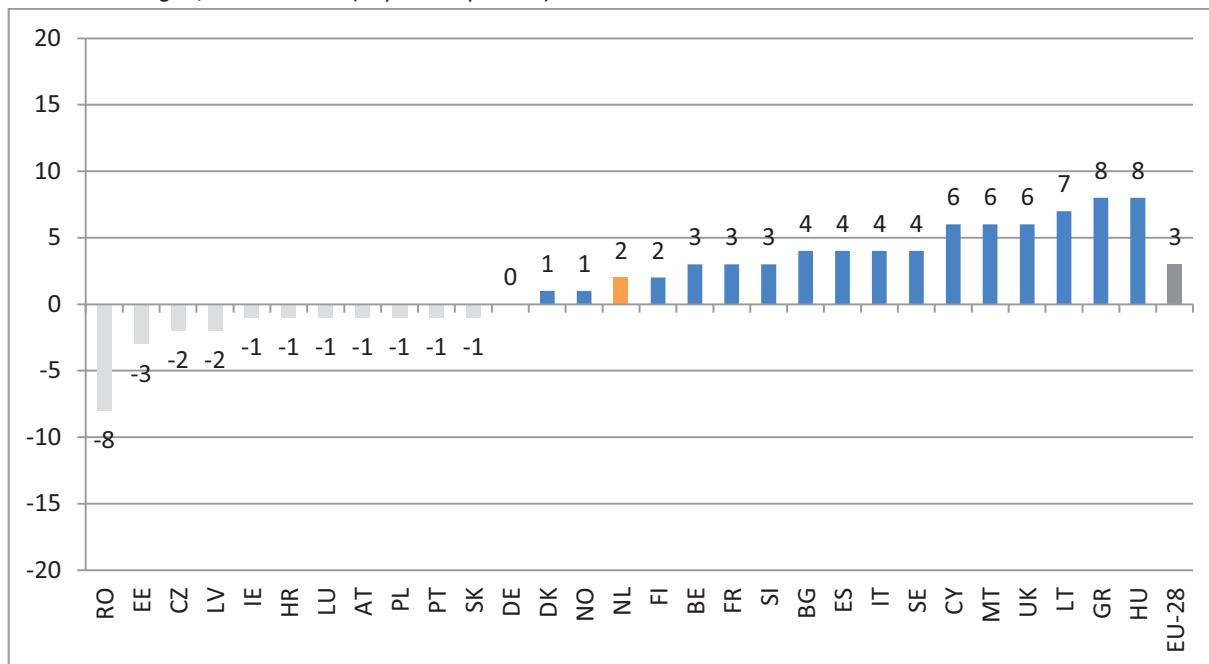
Ook België kent sinds 2011 een quotawet van 33% vrouwen in de raden van bestuur en raden van commissarissen van beursgenoteerde bedrijven en staatsbedrijven. Als het quotum niet gehaald wordt, worden alle financiële en niet-financiële voordelen van de bestuursleden opgeschort tot het moment dat voldaan wordt aan de m/v-vereisten. In België wordt het effect van de regeling vooral de laatste twee jaar zichtbaar in de raden van commissarissen. Sinds 2012 is het aandeel vrouwelijke commissarissen in België met 10 procentpunt gestegen tot 24%. Net als in Nederland zijn de raden van bestuur in België veel minder evenwichtig samengesteld en zijn de veranderingen ook minder groot: van 10% in 2012 naar 13% in 2014.

Italië heeft een quotum van 33% vrouwen – te bereiken in 2015 – in de raden van bestuur en raden van commissarissen van beursgenoteerde bedrijven en staatsbedrijven. Sancties zijn net als in Noorwegen progressief: eerst volgt een waarschuwing, dan een geldboete en als het quotum dan nog steeds niet gehaald wordt, verliezen alle bestuurders hun mandaat. Onder invloed van de wet nam het aandeel vrouwelijke commissarissen de laatste jaren fors toe van 13% in 2012 naar 29% in 2014.

In Duitsland werd eind 2014 een wet van kracht aan die vereist dat de raden van commissarissen van de grootste beursgenoteerde ondernemingen vanaf 2016 voor ten minste 30% uit vrouwen bestaan. Duitsland kent de sanctie van de 'lege zetel': wanneer het quotum niet gehaald wordt, blijven vacante zetels onbezet totdat een vrouw benoemd wordt. Vooruitlopend op de wettelijke regeling, steeg het percentage vrouwelijke commissarissen de afgelopen jaren al fors: van 14% in 2012 naar 21% 2014.

Andere landen in de top van de Europese ranglijst zijn Finland, het Verenigd Koninkrijk en Zweden. Deze landen kennen een aanpak van zelfregulering. Ze hebben een corporate governance code waarin streefcijfers zijn opgenomen voor m/v-diversiteit in besturen. In Finland zijn staatsbedrijven bovendien verplicht om te zorgen voor een 'evenwichtige proportie vrouwen en mannen' in het bestuur. Letland is het enige land uit de Europese top-6 dat helemaal geen quota, regelingen of codes kent (Europese Commissie, 2014; Henderikse et al., manuscript ingezonden voor publicatie).

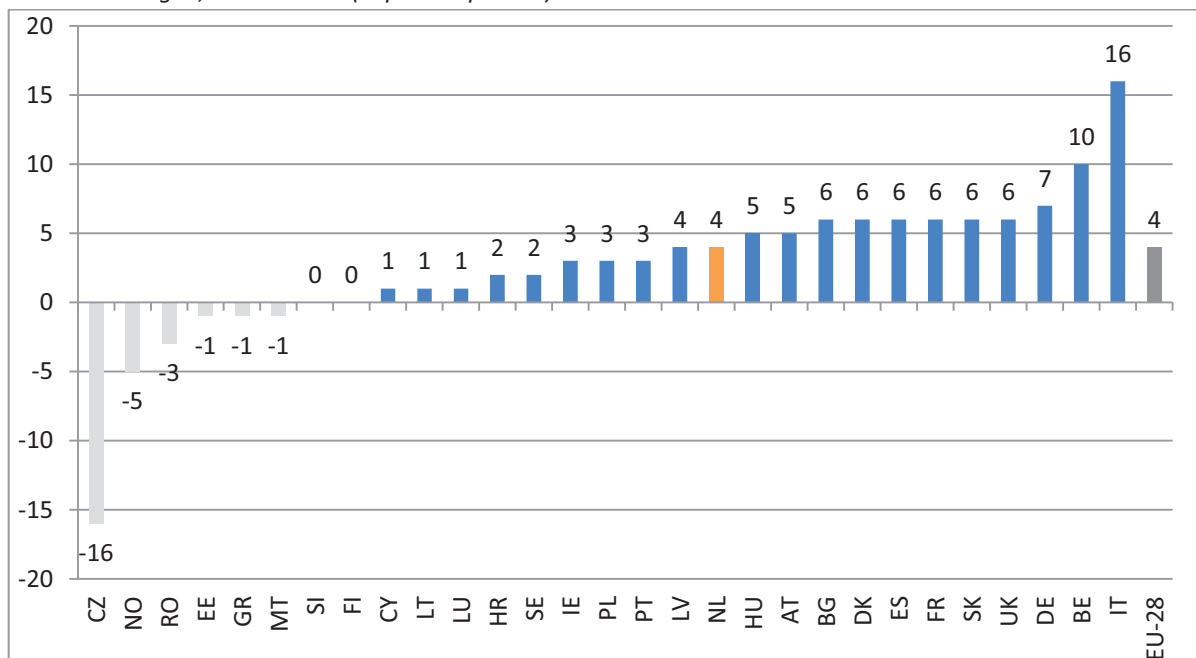
Figuur 12 Verandering in het aandeel vrouwen in de rvb van de grootste beursgenoteerde ondernemingen in de EU-28 en Noorwegen, 2012 – 2014 (in procentpunten)



Bron: European Commission, Database Women & men in decision making, oktober 2014

Organisaties: de grootste beursgenoteerde ondernemingen in een land (max. 50). (http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/executives-non-executives/index_en.htm)

Figuur 13 Verandering in het aandeel vrouwen in de rvc van de grootste beursgenoteerde ondernemingen in de EU-28 en Noorwegen, 2012 – 2014 (in procentpunten)



Bron: European Commission, Database Women & men in decision making, oktober 2014

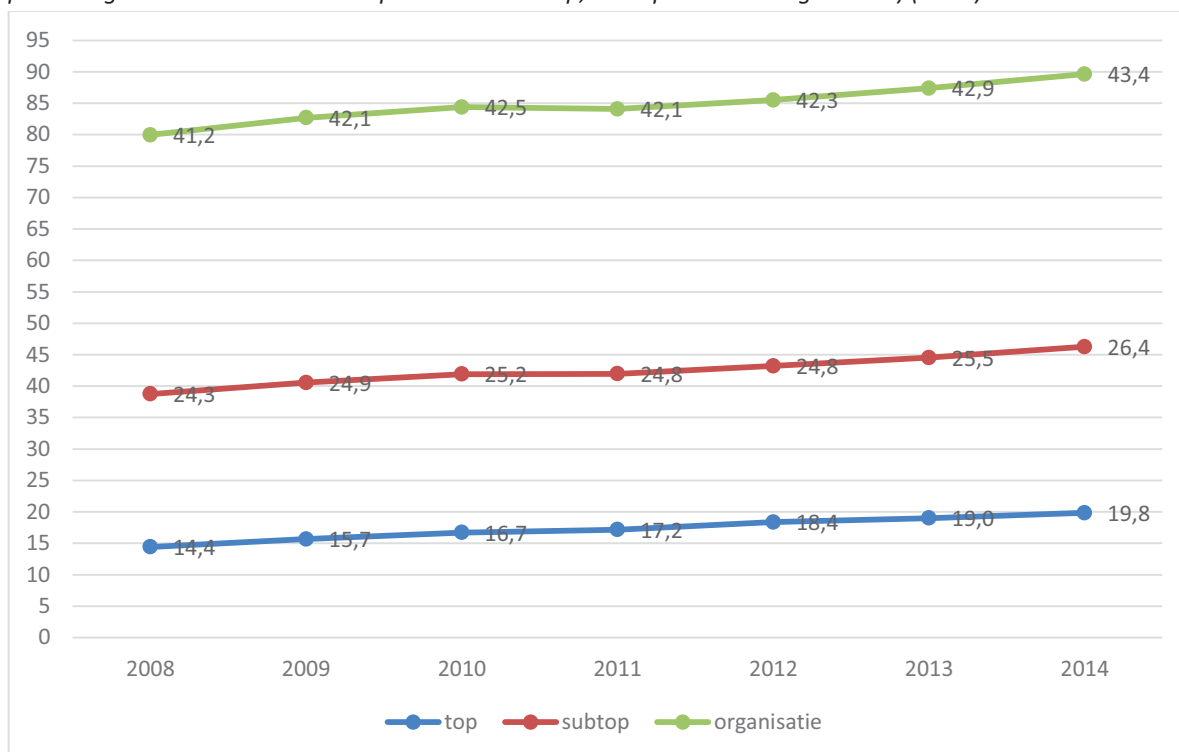
Organisaties: de grootste beursgenoteerde ondernemingen in een land (max. 50). (http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/executives-non-executives/index_en.htm)

8. Trends en ontwikkelingen bij charterondertekenaars tussen 2008 en 2014

De voorgaande gegevens gaan over de prestaties van de charterondertekenaars in 2014 en de veranderingen ten opzichte van het jaar daarvoor. Voor de charterondertekenaars van het eerste uur (2008 en 2009) kunnen we de prestaties over een langere periode volgen. Hieronder wordt de ontwikkeling bij deze organisaties in de tijd besproken, vanaf de oprichting van het charter. Het percentage vrouwen in de top groeit langzaam, maar gestaag van 14,4% in 2008 naar 19,8% in 2014 (figuur 14). Dat is een stijging van gemiddeld 0,9 procentpunt per jaar. Als het percentage vrouwen in de top in dit tempo doorgroeit, duurt het echter nog meer dan tien jaar voordat 30% van de topfunctionarissen vrouw is. Het zal zelfs nog tot 2048 duren voor de helft van de topfuncties bezet wordt door een vrouw.¹⁸

Het aandeel vrouwen in de subtop is de afgelopen jaren minder hard gegroeid: van 24,3% in 2008 naar 26,4% in 2014. Voor het percentage vrouwen in de gehele organisatie geldt hetzelfde. In zeven jaar tijd nam het percentage met slechts 2,2 procentpunt toe van 41,2% naar 43,4%.

Figuur 14 Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie, 2008 – 2014 (in percentages van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) (n=88)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2014

Vergelijken we de drie groeilijnen dan blijkt dat bij charterorganisaties het aandeel vrouwen in de top in de loop van de tijd relatief meer toeneemt dan het aandeel vrouwen in de subtop en in de totale organisatie. Het geeft aan dat charterorganisaties doen waar ze voor hebben getekend: meer vrouwen in de top. Voor de doorstroming naar de top is het echter van belang dat de ontwikkeling van het aandeel

vrouwen in de subtop gelijke tred houdt met het aandeel in de top. Doordat het aandeel vrouwen in de top harder groeit dan het aandeel vrouwen in de subtop, is het reservoir om topvrouwen uit te selecteren de laatste jaren naar verhouding iets kleiner geworden. De verhouding tussen het percentage vrouwen in de top en het percentage vrouwen in de subtop bedroeg in 2008 nog 0,59, in 2014 was dat opgelopen tot 0,75. Omgerekend in aantallen zien we dat er in 2008 voor iedere vrouw in de top ruim zes vrouwen aanwezig waren in de subtop; in 2014 zijn dat er nog vijf. De kweekvijver is dus wat kleiner geworden, maar biedt voor de toekomst nog genoeg potentieel aan topvrouwen.

9. M/V-diversiteitsmanagement: inzet en functioneren

Diversiteitsbeleid is altijd maatwerk: om het aandeel vrouwen in de top te verhogen is het belangrijk dat organisaties maatregelen nemen en activiteiten kiezen die passen bij hun situatie. Uit onderzoek en de praktijk komen echter wel 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 er in hun organisatie op dit gebied is gerealiseerd. Op zes dimensies waarvan uit onderzoek en praktijk blijkt dat ze een rol spelen, wordt vastgesteld hoe ver charterorganisaties gevorderd zijn met het realiseren van diversiteit en op welk ontwikkelingsniveau zij zich bevinden. Op die manier wordt inzicht verkregen in het gedrag dat werkelijk binnen organisaties plaatsvindt.

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

Niveau 1 – Oriëntatiefase: “We verkennen de mogelijkheden”

In de oriëntatiefase bezint de organisatie zich op de mogelijkheden voor het realiseren van m/v-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 voltooid en er blijft ruimte voor experimenten. Mogelijkheden tot verbetering van strategie en beleid zijn zeker mogelijk.

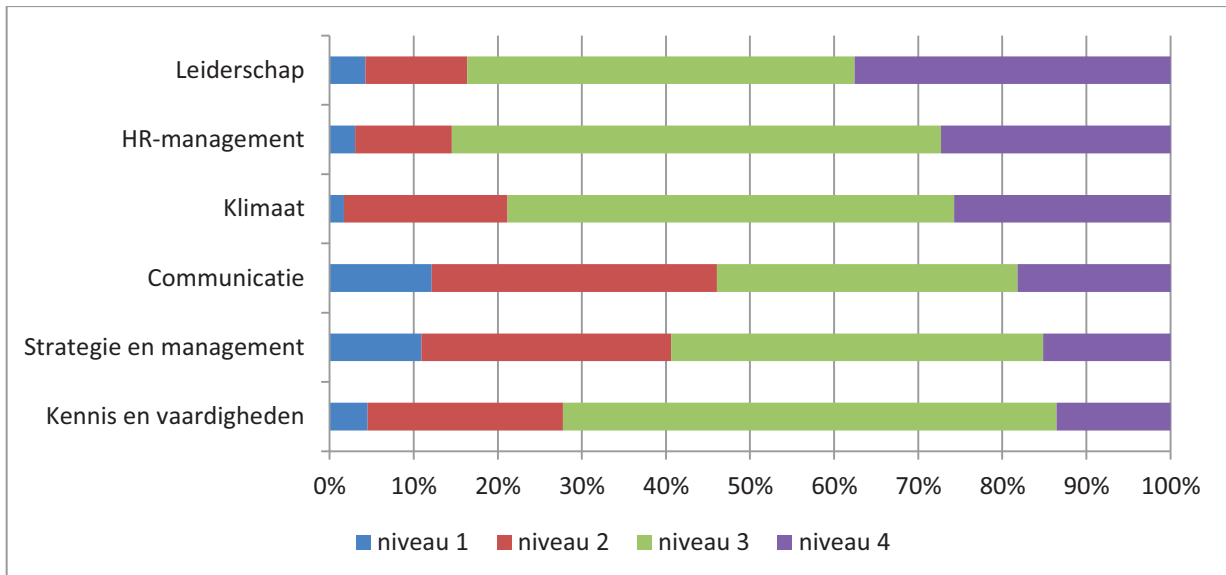
Niveau 4 – Beheersingsfase: “Wij hebben het in de vingers”

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

Inzet en functioneren

We beschrijven de prestaties van de charterorganisaties op de zes bovengenoemde dimensies. Figuur 15 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 2013 en 2014 de monitor hebben ingevuld en gegevens hebben aangeleverd over de inzet en het functioneren van het m/v-diversiteitsbeleid in hun organisatie.¹⁹ Leiderschap blijkt gemiddeld het meest ontwikkeld te zijn: 38% van de charterorganisaties heeft niveau 4, de beheersingsfase, bereikt en 46% niveau 3 (realisatiefase). Strategie en management en communicatie zijn relatief het minst ontwikkeld. Voor strategie en management geldt dat 41% van de organisaties zich op niveau 2 (ontwikkelingsfase) of lager bevindt; er zijn bovendien weinig organisaties (15%) die niveau 4 realiseren. Ook voor communicatie geldt dat bijna de helft (46%) van de organisaties zich op niveau 2 of lager bevindt. Organisaties die een hoog ontwikkelingsniveau hebben gerealiseerd op één dimensie, hebben vaak ook hoge ontwikkelingsniveaus op de andere dimensies.²⁰

Figuur 15 Ontwikkelingsniveaus per dimensie, 2014 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=165)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2014

Charterorganisaties blijven zich ontwikkelen. Vergelijken met vorig jaar scoren zij op alle dimensies hoger.²¹ De verschillen zijn het meest zichtbaar voor leiderschap, HR-management en klimaat: nog maar weinig organisaties bevinden zich in 2014 op deze dimensies nog in de oriëntatie- of ontwikkelingsfase (niveaus 1 en 2) en relatief veel organisaties bereikten dit jaar de beheersingsfase (niveau 4). Op het

gebied van strategie en management groeiden veel organisaties in 2014 door van de ontwikkelingsfase (niveau 2) naar de realisatiefase (niveau 3). Hierbij moet wel worden opgemerkt dat het gaat om zelfgerapporteerde gegevens over inzet en functioneren.

Lengte aansluiting bij charter heeft effect op m/v-diversiteitsbeleid

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. Dat geldt met name op het gebied van strategie en management, HR-management en kennis en vaardigheden, en in iets mindere mate ook op het gebied van communicatie. De dimensies leiderschap en klimaat worden niet beïnvloed door de deelname aan het charter.²²

Aan de charterorganisaties die dit jaar zijn verkozen tot aansprekend voorbeeld hebben we gevraagd wat het charter voor hen betekent. Zij noemen in het bijzonder dat het charter bijdraagt aan bewustwording van het belang van m/v-diversiteit in de organisatie en helpt om het onderwerp op de agenda te zetten. Het charter stimuleert hen om ambitieuze doelen te stellen en is een belangrijke aanjager voor het ontwikkelen van m/v-diversiteitsbeleid. Daarnaast biedt het charter concrete handvatten om aan de slag te gaan met m/v-diversiteit.

“De ondertekening van het charter heeft ons bewust gemaakt van de verhoudingen binnen onze organisatie. En als je het eenmaal hebt gezien, dan blijft het een rol spelen in alle afwegingen die je maakt.”

“Mede door Talent naar de Top blijft de aandacht voor m/v diversiteit geborgd.”

“Het Charter Talent naar de Top is voor ons nuttig om het onderwerp steviger op de agenda te krijgen.”

“Door het charter prikkelen we onszelf om meer stil te staan bij diversiteit (...) En je zou kunnen zeggen dat we mede door het charter meer dan 10% boven de doelstelling voor 2015 zitten.”

“Het charter is een vliegwiel gebleken voor het opstellen van diversiteitsbeleid in brede zin en de aandacht voor diversiteit binnen de organisatie.”

“Het charter biedt (...) concrete handvatten om aan de slag te gaan met diversiteit.”

De charterondertekenaars benadrukken daarbij het belang van monitoren en rapportage, vooral om de focus vast te houden, beleid te continueren en doelstellingen daadwerkelijk te realiseren:

“Het is en blijft een weerbarstig thema dat om een lange adem vraagt als het gaat om het realiseren van ambities. Het is daarom belangrijk om ervaringen met elkaar te delen en de ontwikkelingen in de organisatie te blijven monitoren.”

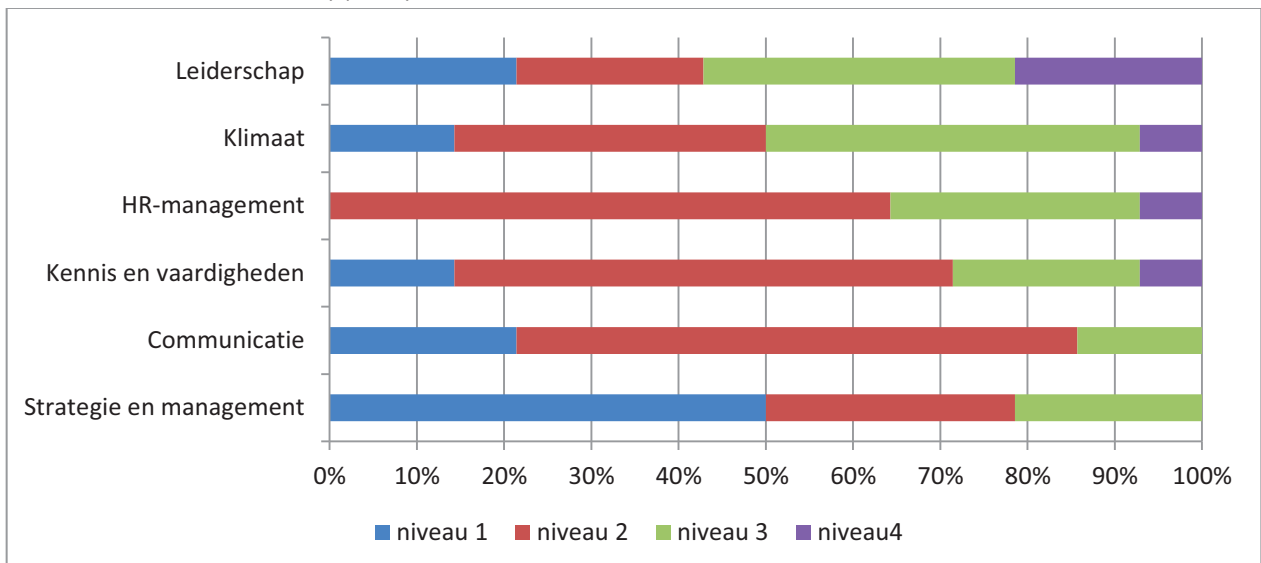
“Doordat jaarlijks over de realisatie van de doelstellingen wordt gerapporteerd, is het gebruikelijk om dit commitment jaarlijks te vernieuwen en opnieuw te onderschrijven. Dat draagt bij aan het creëren van gelijke kansen voor vrouwen en mannen. “

“Monitoren en positieve aandacht! Dat werkt!”

Inzet en functioneren van de nieuwe charterondertekenaars 2014

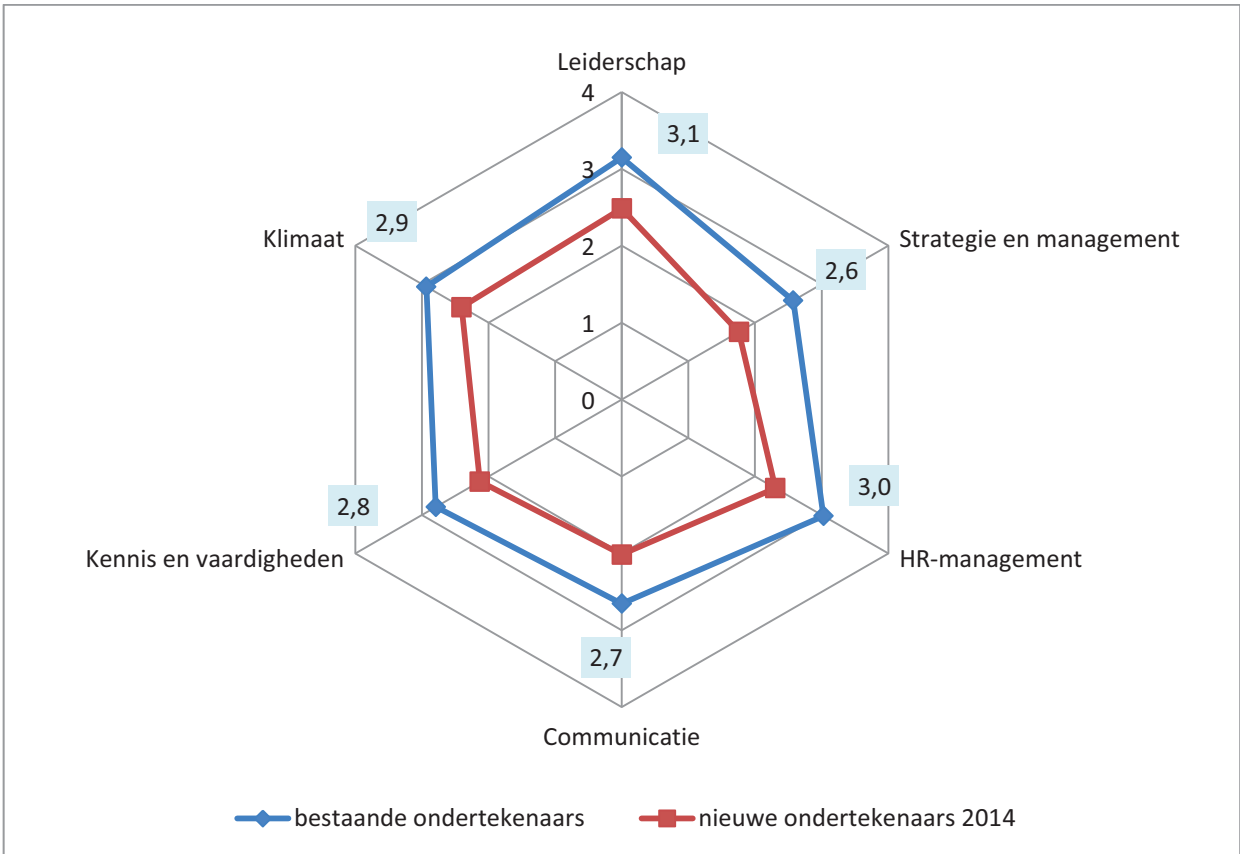
Vergeleken met de bestaande charterorganisaties, zijn de zes dimensies bij de nieuwe charterondertekenaars op dit moment nog minder sterk ontwikkeld (figuren 16 en 17). Leiderschap en klimaat zijn bij de nieuwe ondertekenaars het sterkst ontwikkeld: de helft van de nieuwe organisaties bevindt zich op deze dimensies op niveau 3 of hoger. Voor leiderschap geldt zelfs dat ruim een vijfde (21%) van de organisaties zich reeds in de beheersingsfase (niveau 4) bevindt. Net als bij de charterorganisaties die al langer verbonden zijn aan het charter, zijn strategie en management ook bij de nieuwe ondertekenaars het minst ontwikkeld: de helft (50%) van de nieuwe charterorganisaties bevindt zich op deze dimensie nog in de oriëntatiefase (niveau 1) en geen van hen heeft tot nu toe de beheersingsfase (niveau 4) bereikt.

Figuur 16 Ontwikkelingsniveaus per dimensie van de nieuwe charterondertekenaars, 2014 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=14)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2014

Figuur 17 Gemiddeld ontwikkelingsniveau per dimensie van nieuwe en bestaande charterondertekenaars, 2014
 ($n_{\text{nieuwe}}=14$, $n_{\text{bestaande}} = 165$)



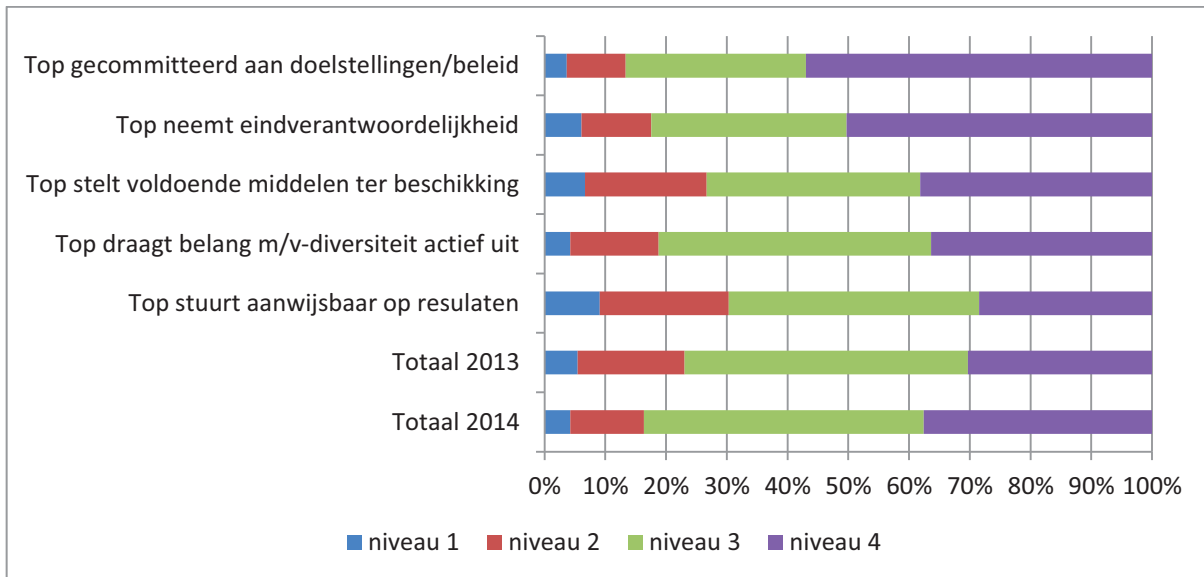
Bron: Monitor Talent naar de Top 2014

Evenals vorig monitoringjaar zijn er nauwelijks verschillen tussen de sectoren. In elke sector vinden we organisaties die zich verder en minder ver hebben ontwikkeld op de verschillende dimensies.²³ Hieronder worden de ontwikkelingsniveaus van organisaties op de verschillende dimensies meer gedetailleerd beschreven. De figuren 18 tot en met 23 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 18 Ontwikkelingsniveau leiderschap, 2014 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=165)



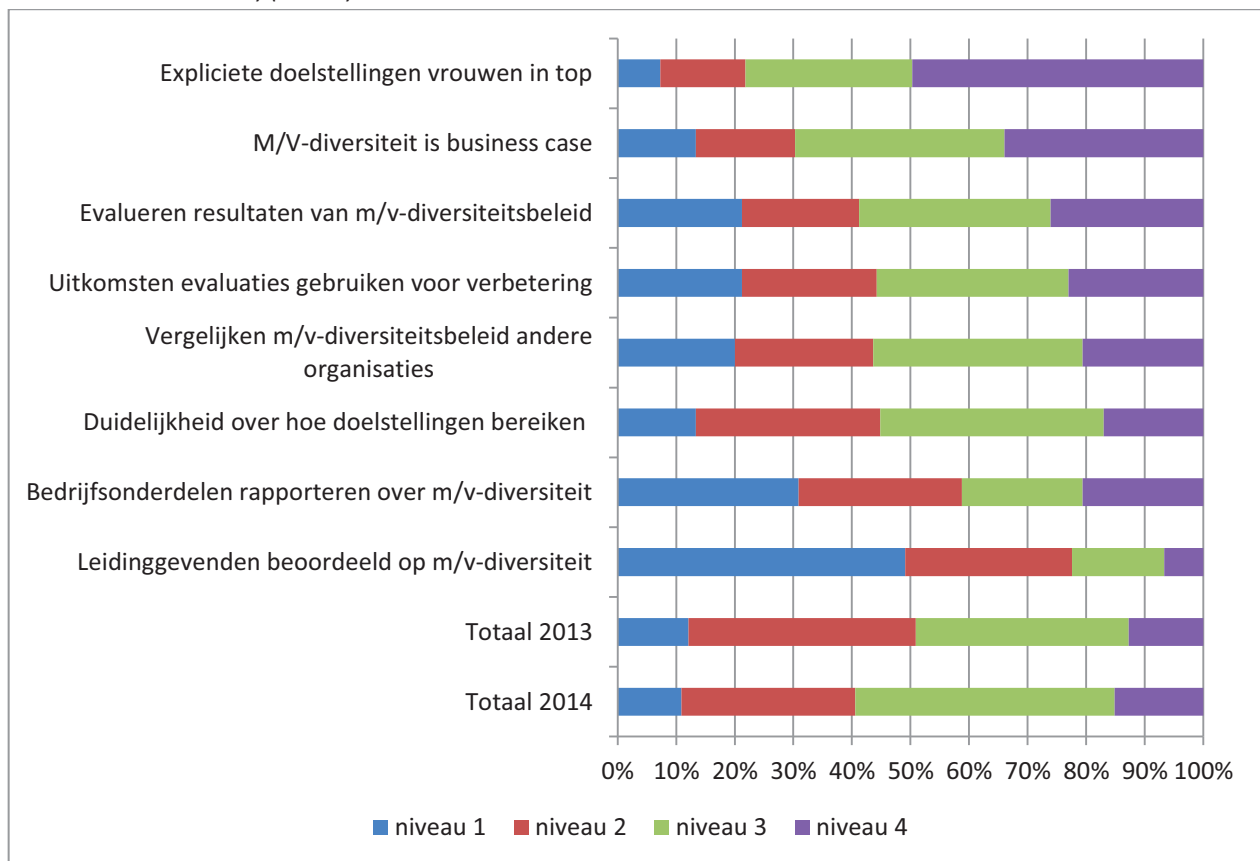
Bron: Monitor Talent naar de Top 2014

Commitment van de top is het meest gerealiseerd bij charterorganisaties, evenals het nemen van eindverantwoordelijkheid voor diversiteitsbeleid door de top. Meer dan 80% van de organisaties heeft hierop de realisatiefase (niveau 3) of beheersingsfase (niveau 4) bereikt. Het aanwijsbaar sturen op het bereiken van gewenste resultaten is binnen deze dimensie het minst gerealiseerd. Ruim een vijfde van de organisaties heeft sinds 2013 een ontwikkelingsstap doorgemaakt. In vergelijking met 2013 hebben meer organisaties de beheersingsfase (niveau 4) bereikt en bevinden nog maar weinig organisaties (15%) zich op niveau 2 of lager.

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 leidinggevendens 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 19 Ontwikkelingsniveau strategie en management, 2014 (in procenten van het aantal bestaande charterondertekenaars) (n=165)



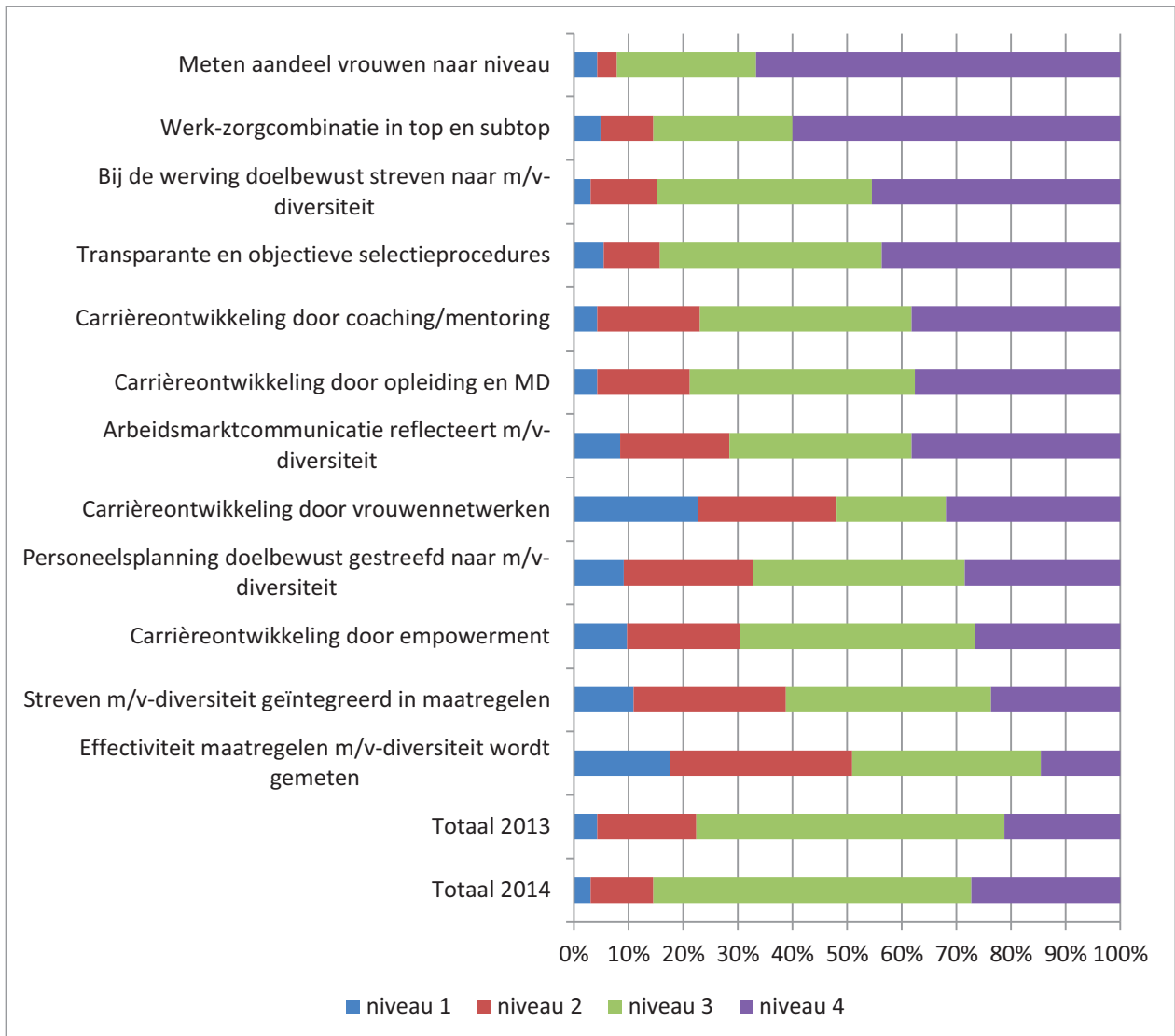
Bron: Monitor Talent naar de Top 2014

Binnen deze dimensie zijn er grote verschillen in ontwikkeling op de afzonderlijke aspecten. Het expliciet nastreven van m/v-diversiteitdoelstelling is het meest gerealiseerd door charterorganisaties, evenals het hanteren van een business case voor diversiteit. Bij het evalueren, het gebruiken van evaluaties en benchmarks van beleid zijn er grote verschillen tussen organisaties: in elke ontwikkelingsfase bevindt zich ongeveer een kwart tot een vijfde van de organisaties. Het beoordelen van leidinggevendens op het realiseren van deze doelstellingen is het minst gerealiseerd. Bijna de helft (49%) van de organisaties bevindt zich in de oriëntatiefase (niveau 1). Ook rapporteren over het realiseren van m/v-diversiteitsdoelstellingen door bedrijfsonderdelen is minder dan gemiddeld ontwikkeld binnen deze dimensie. Vergelijken we de resultaten met vorig jaar, dan valt op dat er meer organisaties vanuit de ontwikkelingsfase (niveau 2) de realisatiefase (niveau 3) hebben bereikt (+8 procentpunt). Ook zijn meer organisaties aanbeland in de beheersingsfase (niveau 4) (+2 procentpunt). In totaal is 21% van de organisaties een ontwikkelingsniveau 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. In hoeverre ook is aandacht voor m/v-diversiteit verankerd in het HR-beleid.

Figuur 20 Ontwikkelingsniveau HR-management, 2014 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=165)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2014

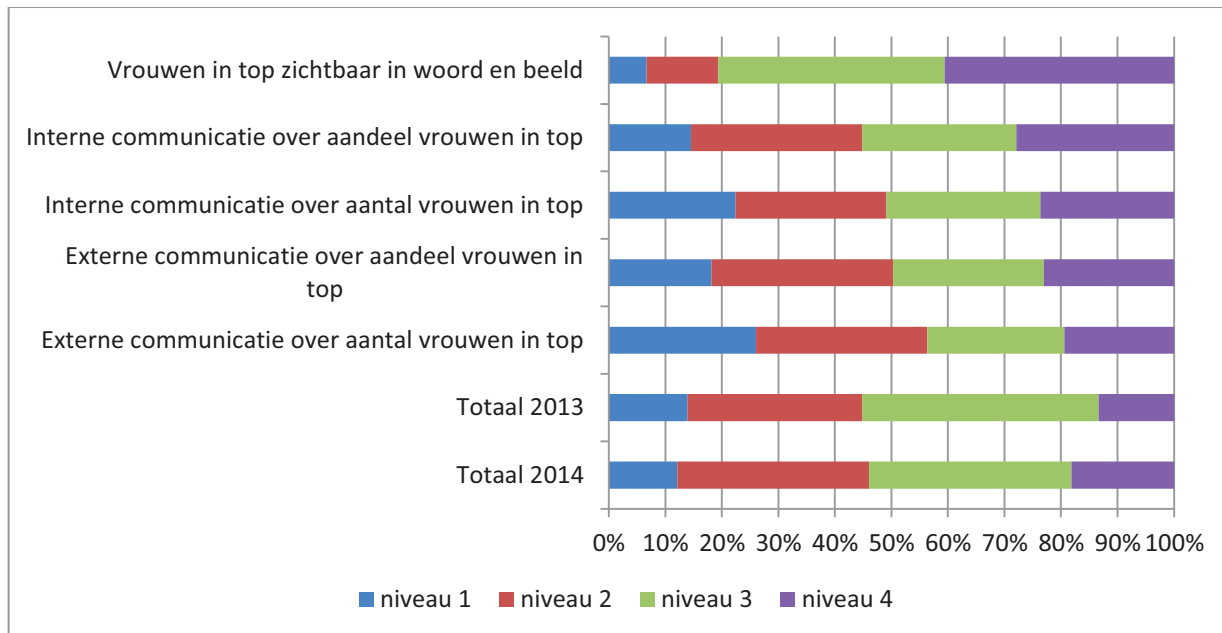
HR-management is bij de charterorganisaties op een groot aantal onderdelen ver ontwikkeld (figuur 20). Het meten van het aandeel vrouwen naar functieniveau en het inzetten van HR-instrumenten en regelingen om werk en zorg te combineren in de top en subtop zijn het meest gerealiseerd. Ongeveer

drie kwart van de charterorganisaties bevindt zich hier in de beheersingsfase (niveau 4). Ook HR-instrumenten op het gebied van werving en selectie zijn bovengemiddeld ontwikkeld en gerealiseerd. Het gaat dan om het doelbewust streven naar m/v-diversiteit bij de werving van kandidaten voor topfuncties (45% heeft niveau 4 gerealiseerd) en om het voorkomen van subjectiviteit en stereotypering bij selectieprocedures (44% heeft niveau 4 gerealiseerd). Het meten van de effectiviteit van HR-maatregelen ten behoeve van het verbeteren van beleid is het minst ver ontwikkeld. Slechts 15% van de organisaties bevindt zich hier op niveau 4, terwijl een vijfde zich in de oriëntatiefase (niveau1) bevindt. Vergeleken met vorig jaar, zijn er in 2014 meer organisaties die de beheersingsfase (niveau 4) hebben bereikt (+6 procentpunt) en er zijn minder organisaties die zich op niveau 2 of lager bevinden (-7 procentpunt).

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 21 Ontwikkelingsniveaus communicatie, 2014 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=165)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2014

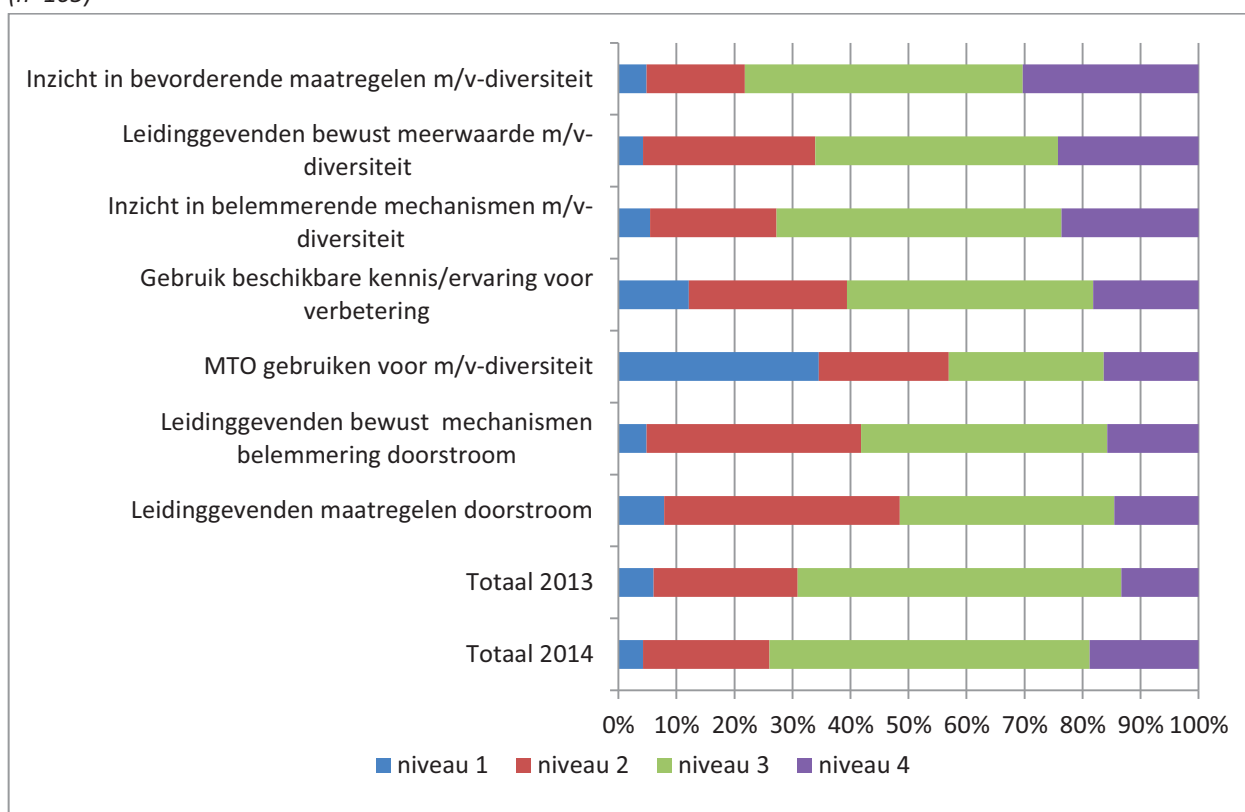
Zichtbaarheid van vrouwen in woord en beeld is bij charterorganisaties naar eigen zeggen het meest ontwikkeld. Twee vijfde van de charterorganisaties heeft niveau 4 gerealiseerd (beheersingsfase). Ook de interne communicatie is binnen deze dimensie bovengemiddeld ontwikkeld. Externe communicatie over het aantal vrouwen in hogere functies en over het streven om het aandeel vrouwen in de top te verhogen zijn het minst gerealiseerd. 14% van de organisaties heeft in 2014 een ontwikkelingstap

doorgemaakt. Ten opzichte van 2013 hebben in 2014 iets meer bedrijven de realisatiefase (niveau 4) bereikt (+5 procentpunt).

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 22 Ontwikkelingsniveaus kennis en vaardigheden, 2014 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=165)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2014

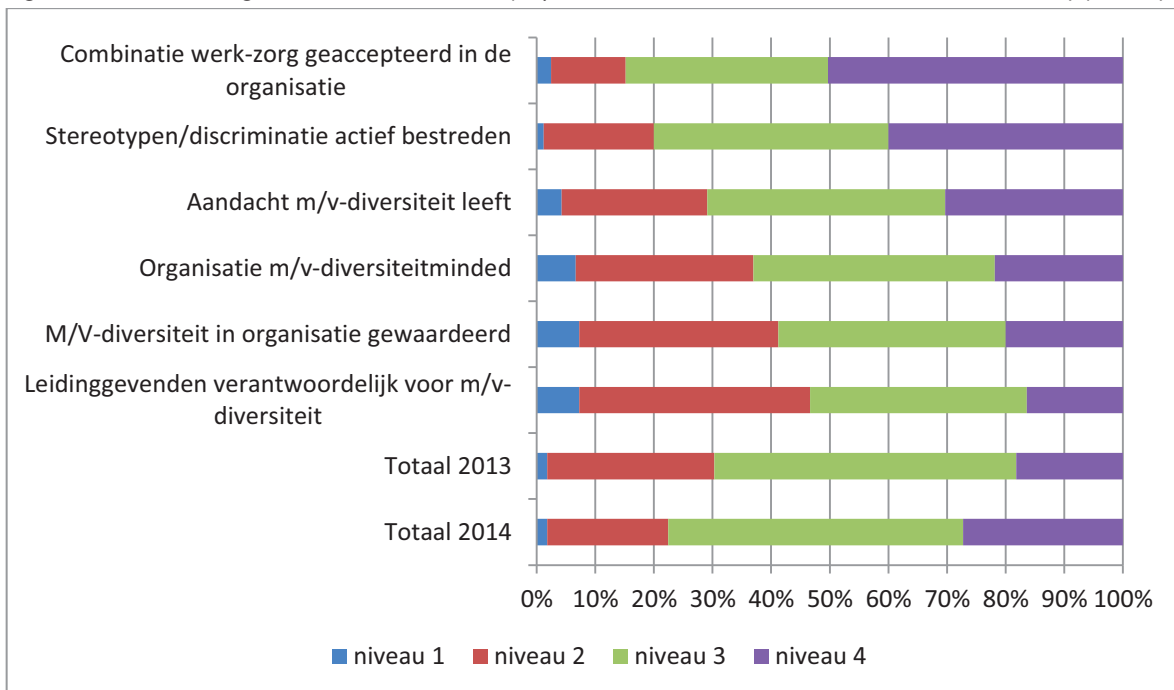
Inzicht in de maatregelen die m/v-diversiteit bevorderen is binnen deze dimensie het meest ver ontwikkeld bij charterorganisaties. 30% van de organisaties heeft de beheersingsfase (niveau 4) bereikt en bijna de helft (48%) de realisatiefase (niveau 3). Minder gerealiseerd is dat leidinggevenden maatregelen inzetten om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen. Bijna de helft van de organisaties (49%) bevindt zich wat dit betreft in de oriëntatie- of ontwikkelingsfase (niveau 1 of 2). Ontwikkelruimte zit er ook bij het bewustmaken van leidinggevenden van de mechanismen die m/v-diversiteit bevorderen. Het gebruiken van medewerkerstevredenheidsonderzoeken om te sturen op m/v-diversiteit gaat voor veel organisaties niet op omdat tevredenheidsonderzoek niet wordt

uitgevoerd. Ten opzichte van 2013 heeft 19% van de organisaties haar kennis en vaardigheden verder ontwikkeld. Een kleine 10% laat echter een achteruitgang op dit gebied zien.

Klimaat

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

Figuur 23 Ontwikkelingsniveaus klimaat, 2014 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=165)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2014

Binnen de dimensie klimaat worden enkele aspecten veelvuldig gerealiseerd, andere minder. Vooral acceptatie van het combineren van werk met zorgtaken en het actief bestrijden van stereotypen, vooroordelen en discriminatie zijn ver ontwikkeld. Meer dan 80% van de organisaties realiseert hier niveau 3 of 4. Verantwoordelijkheid voor het realiseren van m/v-diversiteit bij leidinggevendens is het minst ontwikkeld en biedt mogelijkheden voor verbetering. Ook het door medewerkers ervaren worden van de organisatie als diversiteitminded en waardering van m/v-diversiteit door de gehele organisatie heen bieden mogelijkheden voor verbetering. Bijna de helft van de organisaties bevindt zich op deze aspecten in de oriëntatie- of ontwikkelingsfase (niveau 1 of 2). Een kwart van de organisaties heeft een positieve ontwikkeling doorgemaakt sinds vorig jaar. Tegelijkertijd rapporteert 9% dat de organisatie een stap terug gezet heeft op deze dimensie.

10. Effectiviteit van m/v-diversiteitsbeleid

Charterorganisaties hebben de afgelopen jaren werk gemaakt van diversiteitsbeleid. Ze hebben doelen gesteld en maatregelen genomen om de doorstroom van vrouwen naar de top van hun organisatie te bevorderen. In hoeverre heeft het diversiteitsbeleid van organisaties nu effect gehad? Welke aanpak zorgt nu daadwerkelijk voor een grotere doorstroom van vrouwen naar de top?

In de Monitor 2012 is – voor het eerst in Nederland – het effect onderzocht van de diversiteitsmaatregelen op het aandeel vrouwen in de top (Pouwels en Henderikse, 2013; Merens, Henderikse en Pouwels, 2015). Het ging daarbij vooral over de afspraken die organisaties hebben gemaakt en de kenmerken van hun beleid en (HR-)instrumenten. De focus lag op het *aantal* maatregelen dat organisaties inzetten en op de *soorten* (HR-)instrumenten die binnen organisaties beschikbaar zijn. De beschikbaarheid van maatregelen en instrumenten zegt echter nog niets over het gebruik en de uitvoering ervan in de dagelijkse praktijk. Vanaf 2013 gaat de monitor een stap verder door niet alleen te kijken of bepaalde maatregelen in organisaties aanwezig zijn, maar ook vast te stellen in hoeverre m/v-diversiteitsbeleid in de praktijk *functioneert*. We analyseren de inzet en het functioneren van de charterorganisaties op zes deelgebieden: leiderschap, strategie en management, HR-management, communicatie, kennis en vaardigheden en klimaat en onderzoeken in hoeverre deze van invloed zijn op de toename van het aandeel vrouwen in de top (zie ook Pouwels en Henderikse, 2014a).

Analyse van de effectiviteit van maatregelen geeft dezelfde resultaten als vorig jaar. Uit de analyses komt naar voren dat het aandeel vrouwen in de top sterker toe neemt in organisaties waar het m/v-diversiteitsbeleid verder ontwikkeld is (zie bijlage 2 voor meer informatie over de analyseprocedure). Vooral leiderschap, strategie en management, kennis en vaardigheden en klimaat blijken effectief: organisaties waar beleid op deze dimensies verder ontwikkeld is, slagen er beter in meer vrouwen in de top krijgen. De mate waarin organisaties HR-beleid en communicatie hebben gerealiseerd, blijkt geen aantoonbaar effect te hebben op het aandeel vrouwen in de top. Kansen lijken daarmee vooral te liggen op het gebied van strategie en management en kennis en vaardigheden: wel effectief, maar nog lang niet in alle charterorganisaties ver ontwikkeld.

11. 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 185 charterorganisaties uit 2014 zijn er zes geselecteerd als ‘aansprekend voorbeeld’ op basis van de volgende criteria:

- de organisatie hoort binnen de sector bij de 25% met het hoogste absolute aantal vrouwen in de top in 2014;
- de organisatie hoort binnen de sector bij de 25% die tussen 2013 en 2014 de sterkste groei hebben gerealiseerd;
- de organisatie heeft in 2014 aanwijsbaar beleid om een hogere toestroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent in topfuncties te bereiken.

Ook wordt elk jaar één nieuwe charterondertekenaar geselecteerd als ‘runner up’. Deze charterondertekenaar heeft een uitgebreid en veelbelovend m/v-diversiteitsbeleid op basis waarvan goede resultaten verwacht mogen worden voor wat betreft de groei van het aandeel vrouwen in de top en subtop.

Aansprekende voorbeelden van charterondertekenaars

De aansprekende voorbeelden van dit jaar zijn: Algemene Rekenkamer, Capgemini Nederland B.V., Dunavie, Nysingh advocaten en notarissen, Ons Middelbaar Onderwijs en Triodos Bank. Deze charterorganisaties zijn doordrongen van het belang van m/v-diversiteit en voeren een succesvol diversiteitsbeleid waarmee zij mooie resultaten boeken. Als runner up is OTTO Work Force geselecteerd.

“Creëren van gelijke kansen voor mannen en vrouwen” is voor de charterondertekenaar de Algemene Rekenkamer de belangrijkste reden om een m/v-diversiteitsbeleid te voeren. De Algemene Rekenkamer ziet dat het aantal mannen dat solliciteert op een vacature nog altijd significant hoger ligt dan het aantal vrouwen. Daarom vindt men permanente aandacht voor het onderwerp gewenst. Om gelijke kansen voor mannen en vrouwen te bevorderen, zorgt men dat selectiecommissies evenwichtig zijn samengesteld, dat er heldere doelstellingen zijn geformuleerd en dat er goede mogelijkheden zijn om arbeid en zorg te combineren.

“Diversiteit brengt waarde en innovatie en zorgt voor een meer evenwichtige en inclusieve omgeving” vindt charterondertekenaar Capgemini. Bij Capgemini wordt m/v-diversiteit gezien als een belangrijke factor voor het succes van de organisatie. Men heeft een uitgebreid m/v-diversiteitsbeleid ontwikkeld dat leunt op 4 pijlers: 1) een gender-divers recruitmentbeleid, waarbij er altijd zowel mannelijke als

vrouwelijke kandidaten geworven worden, 2) een ontwikkelingsprogramma voor getalenteerde vrouwelijke werknemers, 3) een uitgebreide zwangerschapsverlofregeling en 4) diversiteitstrainingen, waarin medewerkers trainingen krijgen over m/v-diversiteit en kennis opdoen over de werking van genderstereotypen. Het instrument 'Slim Werken, Slim reizen' wordt ingezet om medewerkers flexibiliteit te bieden ten behoeve van de combinatie werk en privé.

Dunavie ziet diversiteit als business case, want zo geven zij aan, *“diversiteit is van belang om innovatie en een goed werkklimaat te creëren.”* Om m/v-diversiteit te realiseren, nodigt Dunavie vrouwen expliciet uit om te solliciteren. Dunavie besteedt aandacht aan de ontwikkeling van medewerkers. Om de ontwikkeling van alle medewerkers te optimaliseren, krijgen leidinggevenden opleiding en training over diversiteit en talentontwikkeling. Dunavie streeft actief naar een werkomgeving waarin zowel mannen als vrouwen zich prettig voelen.

“Diversiteit beïnvloedt de bedrijfscultuur op een positieve manier”, aldus Nysingh advocaten en notarissen. Doorgroei van vrouwen naar de top betekent bij Nysingh dat vrouwen de mogelijkheid hebben om van advocaat door te groeien naar senior advocaat en compagnon. Mensen die door willen groeien naar de top en daarvoor de capaciteiten hebben, worden begeleid door ervaren compagnons, die als coach optreden. Nysingh heeft oog voor balans tussen werk en privé en daarom is het mogelijk om als compagnon in de top vier dagen te werken en als senior advocaat drie dagen.

“Zoveel mensen, zoveel verschillen, zoveel talenten” schrijft Ons Middelbaar Onderwijs op haar website. Dit illustreert dat Ons Middelbaar Onderwijs gelooft in de kracht van diversiteit: *“van verscheidenheid word je rijker omdat je ervan leert.”* Ons Middelbaar onderwijs heeft haar diversiteitsbeleid uitgewerkt in een werkprogramma waarvan de uitvoering periodiek gemonitord wordt. Bij de werving van kandidaten voor de top wordt doelbewust gestreefd naar m/v-diversiteit en op schoolniveau maakt het streven naar diversiteit steeds vaker onderdeel uit van beleidsplannen. Monitoring vindt plaats via de planning & control cyclus. In interne nieuwsbrieven, op de website en in het jaarverslag besteedt Ons Middelbaar Onderwijs regelmatig aandacht aan het thema diversiteit en aan de realisatie van de streefcijfers.

“Wanneer van ieder de beste krachten in de gemeenschap gaan leven, en de gehele gemeenschap zich vormt gespiegeld aan de mensenziel, dan scheidt dat levenskwaliteit” is het motto van Triodos Bank. Aansluitend bij dit motto voert Triodos Bank een diversiteitsbeleid waarin stereotypen geen kans krijgen en individuele kwaliteiten van medewerkers tot hun recht komen. M/V-balans wordt bij de vervulling van vacatures expliciet nagestreefd. Coaching wordt nadrukkelijk ingezet om vrouwen op hun eigen wijze hun leiderschapsrol te laten vervullen en bij interne opleidingen wordt gestreefd naar een goede m/v-diversiteit van de trainers en facilitators.

OTTO Work Force heeft in 2014 het Charter Talent naar de Top ondertekend. Door de veelbelovende opzet van het diversiteitsbeleid verdient OTTO Work Force de titel van 'runner up'. Aanleiding voor het ondertekenen van het charter was de overtuiging dat een divers personeelsbestand met ambitieuze en gemotiveerde vrouwen aan de top het succes van de organisatie kan garanderen. OTTO Work Force geeft aan trots te zijn op haar talentvolle topvrouwen en wil dit ook graag naar buiten brengen. Verder

probeert Otto Work Force de doorstroom van vrouwen naar de subtop en top te versterken door beleid dat gericht is op het erkennen van talent en het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden.

12. Conclusies

Het charter blijft groeien. De charterorganisaties boeken in 2014 wederom vooruitgang. Het percentage vrouwen in de top en subtop is dit jaar opnieuw toe genomen. Het reservoir om topvrouwen uit te selecteren blijft op peil en er lijken voor de toekomst in potentie voldoende vrouwen aanwezig om doorstromen naar de top duurzaam te vergroten. De helft (50,6%) van de charterondertekenaars heeft het streefcijfer inmiddels gehaald. Als de ontwikkelingen in dit tempo doorgaan duurt het echter toch nog meer dan tien jaar voordat 30% van de topfunctionarissen vrouw is.

Met de nieuwe Wet bestuur en toezicht, die op 1 januari 2013 van kracht is geworden, wordt gestreefd naar een evenwichtig aandeel (30%) van vrouwen en mannen in de raad van bestuur (rvb) en de raad van commissarissen (rvc) van grote vennootschappen. Met gemiddeld 22,1% vrouwen in de rvb, 23,5% vrouwen in de rvc en 38,2% vrouwen in de raad van toezicht (rvt) doen charterorganisaties het aanmerkelijk beter dan gemiddeld in Nederland. Zij vormen duidelijk een voorhoede in het traject naar een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen binnen besturen en toezichthoudende organen.

Er zijn verschillen tussen organisaties. Organisatieomvang en sector hangen samen met het aandeel vrouwen in de top. Kleine organisaties hebben meer vrouwen in de top en subtop. De sterkste groei van het aandeel vrouwen in de top komt in 2014 echter, net als in 2013, voor rekening van middelgrote organisaties. Sectoren met veel vrouwelijke werknemers, hebben relatief een groot aandeel vrouwen in de top. Dit grote aandeel vrouwen is nog niet altijd een afspiegeling van de m/v-verdeling in de sector. Het zijn juist de traditionele 'mannensectoren' waar het aandeel vrouwen in de top het meest in de buurt komt van het aandeel in het totale personeelsbestand.

Het m/v-diversiteitsbeleid van charterorganisaties is actief in ontwikkeling. De monitor meet hoe ver charterorganisaties gevorderd zijn met het realiseren van m/v-diversiteitsbeleid op zes dimensies (leiderschap, strategie en management, HR-management, communicatie, kennis en vaardigheden en klimaat), zodat inzicht verkregen wordt in wat daadwerkelijk binnen organisaties gebeurt. In 2014 hebben charterorganisaties hun inzet en functioneren op het gebied van m/v-diversiteit op alle dimensies verder geïntensiveerd en verbeterd. Net als vorig jaar blijkt leiderschap het meest gerealiseerd te zijn, strategie en management het minst. Hoe langer organisaties verbonden zijn aan het Charter Talent naar de Top, hoe beter het m/v-diversiteitsbeleid binnen de organisatie in de praktijk wordt vormgegeven en uitgevoerd. Dat geldt met name op het gebied van strategie en management, HR-management en kennis en vaardigheden, en in iets mindere mate ook op het gebied van communicatie. De dimensies Leiderschap en Klimaat worden niet beïnvloed door de lengte van deelname aan het charter.

Analyses van de effectiviteit van m/v-diversiteitsmaatregelen laten zien dat het aandeel vrouwen in de top sterker toeneemt in organisaties waar het m/v-diversiteitsbeleid verder ontwikkeld is. Vooral leiderschap, klimaat, kennis en vaardigheden en strategie en management blijken effectief: organisaties waar beleid op deze dimensies verder ontwikkeld is, slagen er beter in meer vrouwen in de top krijgen. De mate waarin organisaties HR-beleid en communicatie hebben gerealiseerd, blijkt geen aantoonbaar effect te hebben op het aandeel vrouwen in de top. Kansen lijken daarmee vooral te liggen op het gebied van strategie en management en kennis en vaardigheden: wel effectief, maar nog lang niet in alle

charterorganisaties ver ontwikkeld. Tegelijkertijd zijn er ontwikkelingsmogelijkheden op deze twee dimensies: naarmate organisaties langere tijd verbonden zijn aan het charter, is hun ontwikkelingsniveau van strategie en management en kennis en vaardigheden hoger. Een teken dat continuïteit en aandacht voor het onderwerp lonend zijn.

13. Aanbevelingen

Op basis van de uitkomsten van de Monitor 2014 doet de Commissie monitoring Talent naar de Top de volgende aanbevelingen.

Aanbevelingen aan de ondertekenaars van het charter

1. Voor verbetering van de balans tussen mannen en vrouwen in (de top van) de organisatie is het belangrijk om rekening te houden met de mechanismen die – vaak onbewust – diversiteit belemmeren. Genderbias komt voornamelijk voor als wervings- en selectiecriteria niet helder zijn en selectieprocessen achter gesloten deuren plaatsvinden.
Aanbeveling: transparantie is één van de sleutelinstrumenten om evenredige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de top van de organisatie te bevorderen. Transparantie staat voor heldere en open werving- en selectieprocedures. Belangrijk is tevens werving- en selectieprocessen te evalueren opdat duidelijk wordt waarom inspanningen niet leiden tot gewenste resultaten. Charterondertekenaars wordt aanbevolen bij de selectie van searchbureaus het thema van evenredige vertegenwoordiging zeer zwaar te laten meewegen.
2. Het combineren van werk met de zorg voor (kleine) kinderen is een privé keuze maar wordt onterecht als een verloren periode van de loopbaan gezien én beleefd. Deze beeldvorming leidt tot een achterstand die je maar lastig inhaalt, ook al toont het hedendaagse aanbod van gekwalificeerde vrouwen voor topposities aan dat velen hun ‘biologische hiaat’ hebben getrotseerd. Het ouderschap kan echter ook opgevat worden als een periode waarin vrouwen en mannen talenten, kennis en nieuwe vaardigheden ontwikkelen, die hen heel geschikt maken om leiding te geven.
Aanbeveling: verzilver de groei die jonge ouders en met name moeders, doormaken in de periode van zwangerschap, bevalling en opvoeding van jonge kinderen. Heb begrip voor de verantwoorde keuze die sommige vrouwen én mannen maken om tijdens het spitsuur van het leven enigszins gas terug te nemen. Interpreteer het als evenwichtig gedrag dat na afloop van dat spitsuur iemand heel geschikt maakt om leiding te geven door ontwikkeling van competenties als inlevingsvermogen, geduld, tijdsmanagement en organisatievermogen. Benut en waardeer dit in het werk.

Aanbevelingen aan de stichting Talent naar de Top

3. De Executive Search Code Talent naar de Top heeft tot doel de benoemingen van topvrouwen in Nederland te bevorderen door onderlinge afspraken van searchbureaus. Ondertekenaars van de code committeren zich aan een actieve rol in het benoemingsproces van opdrachtgevers om vrouwen in topposities te bevorderen. De code omvat negen principes waaronder het streven naar een minimum percentage vrouwen op ‘long lists’ en het goed begeleiden van vrouwelijke kandidaten tijdens het proces.

Aanbeveling: bevorder dat alle searchbureaus de code ondertekenen en zich committeren aan ambitieuze doelstellingen. Monitoring van de naleving van gemaakte afspraken door de searchbureaus is wenselijk en zal bijdragen aan het succes van de code. Opdrachtgevers kunnen na elke selectie het proces met het searchbureau evalueren over het nakomen van de afspraak en hierover in verantwoording naar stakeholders rapporteren. De verantwoordelijkheid hiertoe wordt gelegd bij rvt en rvc.

4. Steeds meer organisaties kiezen voor een breed diversiteitsbeleid als opvolger van het m/v-diversiteitsbeleid. Deze verruiming van het diversiteitsperspectief is gericht op het erkennen en waarderen van een diversiteit aan verschillen tussen mensen, zoals bijvoorbeeld sekse, leeftijd en culturele achtergrond, vanuit de meerwaarde voor het functioneren van de organisatie.
Aanbeveling: omarm het groeiende draagvlak om diversiteit breed op te pakken maar voorkom dat vrouwen uit beeld raken. De kennis en ervaring die is opgedaan met m/v-diversiteitsbeleid is zeer bruikbaar voor breder diversiteitsbeleid of aandacht voor andere groepen. Maar voorkomen moet worden dat de aandacht voor de evenwichtige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen verdwijnt.

Aanbevelingen aan de overheid

5. Vrouwen (en mannen) die werk en de zorg voor een gezin combineren verdienen steun van hun omgeving en hebben goede voorzieningen nodig. Zonder steun blijft het combineren van een loopbaan met de zorg voor een gezin een individuele opgave en kan leiden tot nodeloze uitval op het moment dat extra tijd en energie nodig is voor het maken van een volgende carrièrestap.
Aanbeveling: het is belangrijk om beleid te ontwikkelen gericht op een stimulerende omgeving voor ouders die werk en zorg combineren, zodat combineren de norm wordt in plaats van uitzondering. Daarbij kan gedacht worden aan een eigentijdse regeling rondom zwangerschap en ouderschapsverlof met ruimte voor verdeling van taken tussen vrouwen en mannen, positieve beeldvorming, vernieuwing van de infrastructuur van schooltijden en dagindeling, zoals het “vijfgelijkedagenmodel” en het stimuleren van initiatieven en voorzieningen in de sociale omgeving.
6. In dit jaar waarin het streefcijfer van minimaal 30% mannen en vrouwen in besturen van grote vennootschappen, in de Tweede Kamer wordt geëvalueerd, is aandacht voor goed beleid ten behoeve van de balans van mannen en vrouwen in de top belangrijker dan ooit.
Aanbeveling: niet gas terugnemen. Hou vol, zet beleid voort en continueer succesvolle bestaande initiatieven en stimuleer vernieuwing. Zorg dat meer bedrijven betrokken raken en resultaat niet afhangt van een kleine groep gemotiveerde en initiatiefrijke bedrijven.

Aanbevelingen aan vrouwen

7. Goed management en bestuur van organisaties vragen om evenredige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen. Een te bescheiden houding van vrouwen, te voorzichtig gedrag en een te

sterke gerichtheid op de inhoud van het werk dragen niet bij aan het verbeteren van de balans tussen mannen en vrouwen in gezichtsbepalende functies.

Aanbeveling: vrouwen zouden hun bescheidenheid moeten overwinnen, zich meer bewust moeten zijn van hun eigen kwaliteiten, zich meer competitief moeten opstellen, in hun carrière de waarde van nevenfuncties moeten erkennen en ook actief hun voorkeur kenbaar maken voor bestuurlijke functies.

Aanbevelingen voor verder onderzoek

8. De onderzoeken monitoring Talent naar de Top en de Bedrijvenmonitor Wet bestuur en toezicht geven veel inzicht in het beleid van bedrijven ten behoeve van m/v-diversiteit in de top van de organisatie. Beleid en maatregelen van bedrijven laten echter niet op individueel niveau zien *waarom* iemand op een bepaalde plek terechtkomt, daar weer weggaat, doorstroomt, 'afhaakt', of blijft. Er is nog weinig bekend over hoe de *match* tussen topvrouwen en topfuncties binnen bedrijven tot stand komt.

Aanbeveling: De Commissie acht verder onderzoek naar de *black box* van matching van vraag, aanbod en selectie van topvrouwen wenselijk. Worden potentiële topvrouwen actief benaderd door bedrijven? Hoe gaan rekruteringsbureaus te werk? Welke activiteiten ondernemen vrouwen zelf? Het onderzoek zou inzicht moeten bieden in wat zich afspeelt bij het werven, selecteren en benoemen van vrouwen voor topfuncties en de mechanismen die daarbij een rol spelen.

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 the number of women at the top. Signing the charter is voluntary, but not without obligations. Charter signatories commit themselves to measurable gender diversity goals, and accept to report and be monitored on their achievements annually by the independent Talent to the Top Monitoring Committee. Over 200 organisations have already signed the charter.

The Talent to the Top Monitoring Committee 2014 reports on the development of the share of women at the top of charter signatories in 2014, and describes the effort of signatories to increase the number of women at the top. Based on the results of the monitor, charter organisations are selected to serve as examples to others.

The number of women at the top and sub-top increases significantly

Between 2013 and 2014 the proportion of women at the top of the charter signatories increased from 19.8% to 20.9%. This surpasses last year's growth which only gained a 0.4 percentage point increase. The proportion of women at the top has increased within two-thirds of the charter organisations. Also the proportion of women at the sub top has increased by almost one percentage point to 25.8%. The average share of women in the organisation has increased slightly as well (43%).

Small businesses (<250 employees) have more women at the top and sub-top. Medium-sized organisations however (250-999 employees) account for the largest increase between 2013 and 2014. Per usual women are still best represented in the culture, media and communications sector. The traditionally 'male' sectors score the lowest. This year the sector construction, industry, energy and transport scores the lowest with a 16,1%. It changes position with the technology and telecom sector who held the last place previous year.

Charter organisations are front runners with women in supervision and management

The charter signatories are leading the charge towards a gender balance in the top layers of organisations. As postulated by the Act on management and supervision that came into force on 1 January 2013. For charter signatories this means that, on average, 22.1% of the managing board seats and 23.5% of the supervisory board seats are occupied by women. In supervisory boards of non-profit organisations (*raden van toezicht*) there are relatively more seats held by women: 38.2% on average. 43.6% of the charter organisations has achieved gender balance in the managing board (i.e. at least 30% women and at least 30% men) and 21.4% has a balanced supervisory board. 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, 8.9% of the managing board and 11.2% of the supervisory board.

The Business case for gender diversity is gaining ground

Increased productivity was by far the most important reason for working towards a better female representation at the top. Compared to previous years the business case is gaining ground.

Charter organisations score higher on gender diversity policies than previous year: efforts and performance.

Charter organisations keep evolving and improving. The policies on gender diversity are being evaluated annually on six dimensions: leadership, strategy and management, HR management, communication, knowledge and skills, and organisational climate. Compared to last year, the organisations are scoring higher on all fronts. The progress is most noticeable for leadership, HR management and climate. This year, many organisations reached the highest policy tier on these dimensions (level 4, the 'control phase'), and only a very few organisations are remaining on the lowest tiers.

Longer affiliated organisations are performing better.

The longer organisations are part of the Talent to the Top charter, the better their gender diversity policies have been developed and carried out within the organisation. Especially strategy and management, HR management and knowledge and skills benefit by this.

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

Compelling examples of charter signatories

The Talent to the Top commission has handed out the yearly Diamond award to seven charter organisations which have stood out as best practice cases. These so called 'diamonds' have performed well on gender diversity in 2014. This year it's Algemene Rekenkamer, Capgemini Nederland B.V., Dunavie, Nysingh advocaten en notarissen, Ons Middelbaar Onderwijs, Triodos Bank and the runner up Otto Work Force.

Recommendations by the Talent to the Top Monitoring Committee

Based on the results of the Monitor 2014, the Talent to the Top Monitoring Committee makes the following recommendations.

Recommendation to the charter signatories

1. Recognising the subconscious obstructions to diversity and accounting for them is tantamount for improving the gender balance in top positions. Gender bias mainly manifests itself when selection criteria aren't explicit or when the recruitment procedures happen behind closed doors.

Recommendation: Transparency is a key element for improving the even distribution between men and women in the top of an organisation. Transparency involves a clear and open recruitment and selection procedure. The evaluation of the recruitment and selection procedure is also important to identify why diversity efforts may be falling short. Charter signatories are advised to emphasise the importance of diversity when communicating to recruitment offices. This will prompt them to attach more weight to equal representation in their selection and recruitment.

2. Combining work and (child) care is a private affair yet is still unjustly seen and experienced as a lost period within a career. This attitude can lead to a delay that is very difficult to recover from. Even though many women in top positions are evidence to the contrary by evidently having surmounted their 'biological gap'. Parenthood can also be framed as a period in which women, as well as men, grow new experience and skills that enable them to provide better leadership within their organisation.

Recommendation: Pregnancy and parenthood are opportunities that can be utilised to advance a career rather than obstruct it. Giving birth and raising small children can be a part of a responsible career plan if paired with sufficient understanding and patience. Becoming a parent can lead to a better appreciation of empathy, patience, time-management and organisational capacity for a person in a position of leadership.

Recommendations to the Talent to the Top foundation

3. The Executive Search Code Talent to the Top has set out to improve the appointment of women on boards in the Netherlands. It does so by reaching agreements with recruitment agencies. Signatories of the code commit to an active role in the appointment procedure of the commissioner. The code encompasses nine principles. Including working towards a minimum percentage of women on 'long lists' en proper guidance of female candidates during this process.

Recommendation: Encourage all recruitment agencies to sign the code and to commit to the ambitious targets. Monitoring and abiding to the agreements is preferable and will contribute to the code's success. After each selection process, commissioners can evaluate the procedure with the recruitment agency and assess the extent to which it has conformed to the

agreements. This evaluation can be used to report the organisations own accountability towards stakeholders. The responsibility for this lies with the managing board and the supervisory board.

4. A growing number of organisations opt for a broad diversity policy beyond gender diversity. This wider scope recognises the multiple ways in which people can differ from each other. Apart from gender diversity, there's also age and cultural background as added value for functioning within the organisation.

Recommendation: Embrace the growing support for taking on diversity challenge in its broadest sense. However avoid losing women out of sight through this. The knowledge and experience that has matured through gender diversity attention is relevant for a broader diversity policy. However by any means this should not mean that the equal representation of women needs to disappear.

Recommendations to the government

5. Women, as well as men, who combine work and care are deserving of support from their environment and require adequate facilities. Without support, the combination of work and care remains a challenge for individuals. It can lead to dropping out in moments where extra time and energy are required for making the next career move.

Recommendation: It's important to develop policies which focus on creating a stimulating surrounding for parents that try to combine their job with family care. Combining work and care has to become the norm rather than the exception. One example would be new, contemporary parental leave arrangements that leave room for the division of labour between men and women, a positive representation, updating the infrastructure of school tables and day-care rosters like the 'five even days model', and stimulating initiatives and facilities within the social surroundings.

6. This year the parliament evaluates the target of a 30% minimum for both men and women in large private companies. This means that this year the attention for policies that support gender balance in top management positions is more important than ever.

Recommendation: Keep going, don't take the foot of the gas. Extend the policies, continue the successful initiatives and stimulate renewal. Make sure more companies get involved so that the results no longer depend on the few motivated and assertive companies.

Recommendations to women

7. Proficient management of organisations requires a balanced gender representation. A too modest approach, too careful behaviour by women or a too narrow focus on job-related content doesn't improve this balance in the relevant positions.

Recommendation: Overstepping modesty and being more aware of your own qualities and being more competitive goes a long way in advancing one's own career. This also includes

underlining the importance of additional functions and explicitly letting one's own availability and preferences for higher positions known.

Recommendations for future research

8. The two studies Monitoring Talent to the Top and the Dutch Company Monitor provide valuable insights in the policies conducted by organisations in order to stimulate a better gender diversity in their top positions. However, policies and accommodations arranged by organisations are not revealing *why* specific candidates reach certain positions, drop out or remain stuck within them. Too little is known about how the process of making the *match* between women, companies, and top management positions .

Recommendation: The commission deems further research towards the *black box* behind matching supply, demand and selection of top women desirable. Are high potential female leaders approached by companies? How are recruitment agencies approaching this issue? Which activities are women undertaking themselves? This type of research should give insights on the recruiting, selecting and appointing of women for top functions as well as the mechanisms that drive these processes.

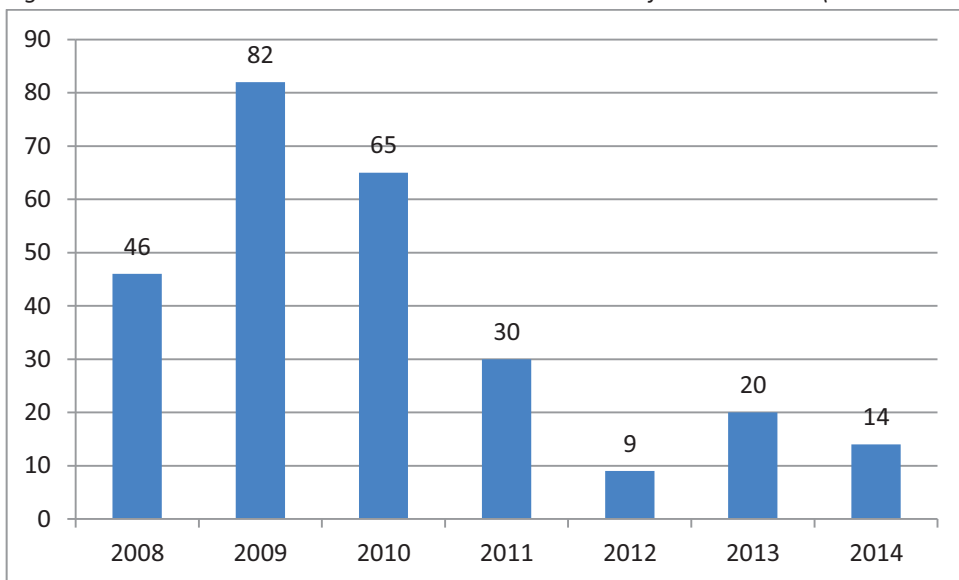
Bijlagen

Bijlage 1 Profiel van de charterondertekenaars

Sinds 2008 hebben 266 organisatieonderdelen het Charter Talent naar de Top ondertekend. Het zijn trouwe ondertekenaars: in 2014 doet 81% nog steeds mee (216). Van de organisaties die in de loop der tijd zijn uitgetreden, deed een groot deel dat vanwege een fusie of overname of omdat ze niet meer voor verschillende organisatieonderdelen apart rapporteren.

Startjaar

Figuur B1.1 Charterondertekenaars in de monitor naar startjaar 2008-2014 (in absolute aantallen) (n=266)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2014

Aantal werknemers

De 185 charterondertekenaars hebben in 2014 samen 659.586 medewerkers, waarvan 17.049 medewerkers in topfuncties.

Duur deelname

Iets meer dan 70% van de organisaties neemt al vijf jaar of langer deel aan het Charter Talent naar de Top. Dat maakt het mogelijk de ontwikkeling van charterorganisaties over langere tijd te volgen. De gemiddelde duur van de deelname tot dusver is 5 jaar.

Uitgangspositie

De charterorganisaties van het eerste uur hebben een andere uitgangspositie dan latere ondertekenaars. Vergeleken met organisaties uit 2008 en 2009, hebben de ondertekenaars uit 2010 en 2011 bij de start

van deelname aan het charter gemiddeld al een groter aandeel vrouwen in de top (15% in 2008-2009 tegen 24% in 2010-2011). Ook hebben ze bij aanvang vaker hun zelf-opgestelde streefcijfers behaald (16% voor het cohort 2008-2009 tegen 31% voor het cohort 2010-2011). De uitgangspositie van de charterorganisaties uit 2012, 2013 en 2014 zit hier ergens tussen in.

Sector

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

Tabel B1.1 Charterorganisaties naar sector, 2014 (n=185)

Sector	n	%
Advocatuur	15	8
Bouw, industrie, transport en energie	19	10
Bouw	5	3
Energie	4	2
Industrie	5	3
Transport	5	3
Consultancy - organisatie/HR	21	11
Financiële instellingen en verzekeraars	20	11
Gezondheids- en welzijnszorg	19	10
Handel, horeca en schoonmaak	8	4
Handel en horeca	7	4
Schoonmaak & facilitair	1	1
Onderwijs en onderzoek	28	15
Overheid en publieke sector	25	14
Woningcorporaties	7	4
Cultuur, media en communicatie	3	2
Technologie en telecom	11	6
Technologie en telecom	6	3
Consultancy ICT/bouw/infra	5	3
Werkgevers- en werknemersorganisaties	9	5
Totaal	185	100

Bron: Monitor Talent naar de Top 2014

Organisatieomvang

De 185 charterondertekenaars in 2014 hebben 659.586 werknemers.

Tabel B1.2 Organisatieomvang van charterondertekenaars, 2014 (n=185)

Omvang	n	%
< 250 werknemers	40	21,6
250 – 999 werknemers	46	24,9
1.000 – 4.999 werknemers	75	40,5
5.000 werknemers of meer	24	13,0
Totaal	185	100

Bron: Monitor Talent naar de Top 2014

Bijlage 2 Analyseprocedure effectiviteit van maatregelen

Responsgroep

De responsgroep bestaat uit charterondertekenaars die tussen 2008 en 2012 zijn gestart en die in 2013 hebben meegedaan aan een vervolgmeting (n=165).

Analyseprocedure

Er is gebruik gemaakt van multivariate regressieanalyse met een vertraagde afhankelijke variabele (ook wel *lagged dependent variable model* of *conditional change model* genoemd). In dit model wordt rekening gehouden met de score op de afhankelijke variabele (het aandeel vrouwen in de top) in de beginsituatie.²⁴

Afhankelijke variabele

De afhankelijke variabele is het aandeel vrouwen in de top in 2013. Omdat de variabele rechtsscheef verdeeld is, wordt deze getransformeerd als de log odds dat een topfunctionaris een vrouw is (zie ook Kalev et al., 2006). De odds zijn berekend als het aandeel vrouwen in de top gedeeld door het aandeel mannen in de top (aandeel vrouwen / (1-aandeel vrouwen)).²⁵

Onafhankelijke variabelen

Aandeel vrouwen in de top in startjaar (vertraagde afhankelijke variabele)

In het model nemen we het aandeel vrouwen in de top in het startjaar van de charterorganisatie als onafhankelijke variabele mee. Deze variabele is op een vergelijkbare wijze geconstrueerd als de afhankelijke variabele 'aandeel vrouwen in de top in 2013'.

Inzet en functioneren m/v-diversiteitsbeleid

We meten de inzet en het functioneren van organisaties op het gebied van m/v-diversiteitsbeleid aan de hand van zes schalen (1) leiderschap, (2) strategie en management, (3) HR-management, (4) communicatie, (5) kennis en vaardigheden en (6) klimaat. Elke schaal bestaat uit een aantal vragen over de mate waarin de organisatie bepaald beleid heeft gerealiseerd. De antwoordcategorieën lopen uiteen van 1 (niet gerealiseerd) tot 4 (volledig gerealiseerd). Per schaal wordt de gemiddelde score berekend. Deze score geeft het ontwikkelingsstadium van de organisatie op de betreffende dimensie aan. De uiteindelijke schaalscores lopen van 1 'oriëntatie', naar 2 'ontwikkeling', 3 'realisatie' en 4 'beheersing'.

1. Leiderschap (5 items). In hoeverre manier houdt de leiding de organisatie op koers en stimuleert zij tot het behalen van de gewenste resultaten. Voorbeeld items zijn: 'De top is gecommitteerd aan de doelstellingen en het beleid voor meer vrouwen in de top van de organisatie' en 'De top stelt voldoende middelen (financiën, personeel, technologie) ter beschikking om de doelstellingen te kunnen realiseren'. De interne consistentie van de schaal (Cronbach's alpha) is .92.

2. Strategie en management (8 items). In hoeverre heeft de organisatie concreet beleid voor m/v-diversiteit en in hoeverre is dit beleid verankerd in de lijnorganisatie. Voorbeeld items zijn 'M/V-

diversiteit is een business case voor onze organisatie' en 'Leidinggevenden worden beoordeeld op het realiseren van m/v- diversiteitsdoelstellingen'. Cronbach's alpha is .91.

3. HR-management (12 items). In hoeverre worden HR-beleid en HR-instrumenten daadwerkelijk ingezet en gebruikt om m/v-diversiteit te realiseren. Voorbeeld items zijn 'Bij de werving van kandidaten voor top- en subtopfuncties wordt doelbewust gestreefd naar m/v-diversiteit' en 'Begeleiding van de carrièreontwikkeling van vrouwen door middel van coaching en mentoring'. Cronbach's alpha is .89.

4. Communicatie (5 items). In hoeverre draagt de top haar visie, gevoelde urgentie, doelen en maatregelen voor m/v-diversiteit uit. Voorbeeld items zijn 'De organisatie communiceert intern bewust over haar streven om het aandeel vrouwen in topfuncties te verhogen' en 'Vrouwen in hogere functies zijn in onze organisatie zichtbaar in woord en beeld'. Cronbach's alpha is .88.

5. Kennis en vaardigheden (6 items). In hoeverre hebben managers en staf inzicht in de mechanismen die een rol spelen bij het bevorderen van m/v-diversiteit. Een voorbeeld item is 'Leidinggevenden zijn zich bewust van de mechanismen (zoals stereotypen) die doorstromen van vrouwen naar de top belemmeren'. Cronbach's alpha is .90.

6. Klimaat (6 items). In hoeverre het organisatieklimaat – d.w.z. de gemeenschappelijke houding en perceptie – bevorderlijk voor m/v-diversiteit. Voorbeeld items zijn 'Stereotypen, vooroordelen en discriminatie worden in deze organisatie actief bestreden' en 'Gebruikmaken van de faciliteiten om in de top en subtop werk met zorgtaken te combineren (door deeltijd, flexibele werktijden, thuiswerken, verlofregelingen) is zonder meer geaccepteerd in de organisatie'. Cronbach's alpha is .87.

De zes subschalen hangen onderling sterk samen. Dit betekent dat deze aspecten vaak samengaan binnen organisaties. Vanwege de hoge onderlinge correlaties tussen de 6 schalen in relatie tot het relatief geringe aantal organisaties, worden de schalen in aparte blokken in de analyse meegenomen.

Controlevariabelen

In de analyses wordt gecontroleerd voor sector, startjaar en organisatieomvang.

Voor de analyse van de effectiviteit van maatregelen voor 2014, bestaat de responsgroep uit charterondertekenaars die tussen 2008 en 2012 zijn gestart en die in 2014 hebben meegedaan aan een vervolgmeting. Alle afhankelijke en onafhankelijke variabelen in deze analyse zijn gemeten in 2014, met uitzondering van de vertraagde afhankelijke variabele die gemeten is in het startjaar. De resultaten van de analyses uit 2014 komen overeen met die uit 2013.

Bijlage 3 Charterondertekenaars naar startjaar, aandeel vrouwen in de top en doelstelling monitoringjaar 2014

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

N.V. Nederlandse Gasunie	2009	5,9	5,9	14,3	6%
GDF SUEZ Energie Nederland	2014	27,3	f	27,3	25%
Vitens	2014	33,3	f	33,3	30%

consultancy – organisatie/HR

Bain & Company	2008	25,0	18,2	19,2	30%
Egon Zehnder International	2008	0	10,0	11,1	25%
Ernst & Young	2008	7,5	11,8	12,4	20%
KPMG	2008	4,7	9,8	10,0	15%
McKinsey & Company	2008	4,7	4,2	6,9	14%
PwC Nederland	2008	7,6	14,5	16,5	17%
Randstad	2008	37,6	39,0	39,2	40%
TNO	2008	18,5	27,9	26,9	30%
&samhoud	2009	12,5	25,0	25,0	35%
Boer & Croon	2009	20,0	27,3	a	27%
De Baak	2009	52,6	50,0	44,4	50%
De Vroedt & Thierry	2009	25,0	c	c	30%
Deloitte	2009	5,7	8,2	8,9	20%
Higher & Company	2009	5,7	c	c	8%
Twynstra Gudde	2009	19,7	22,4	28,6	30%
Aspecto	2010	0	c	c	50%
Diemen & Van Gestel	2010	50,0	a	g	50%
Ebbing & Company	2010	14,3	33,3	25,0	20%
IBC Business Consulting	2010	16,7	a	c	15%
Mazars	2010	5,8	6,3	7,4	10%
Schouten & Nelissen	2010	50,2	35	38,9	50%
VanderKruis	2010	a	c	c	40%
Verdonck, Klooster & Associates	2010	0	a	c	15%
Yess International Consultants	2010	80,0	100	g	60%
Berenschot Groep	2011	0	0	0	30%
Confius	2011	0	g	g	20%
Odgers Berndtson	2011	25,0	25,0	25,0	25%
Partners at Work	2011	a	c	c	30%
SheConsult	2011	100	g	g	100
Sioo	2011	47,1	58,3	75,0	21%
USG People	2011	29,2	33,3	37,0	35%
WS&O Verhaar Eeuwijk	2011	100	g	g	100%
ORMIT Groep	2012	50,0	50,0	50,0	50%
Boyden (v/h NMC Nijssse)	2013	g	g	g	g
Otto Work Force	2014	33,3	f	33,3	60%

cultuur, media en communicatie

Mondriaan Fonds ¹	2008	66,7	c	c	50%
Persgroep Nederland	2009	23,7	c	c	24%
Porter Novelli	2009	57,1	83,3	100	60%
IDTV Live360	2009	27,3	71,4	c	30%
Koninklijke Bibliotheek	2010	50,0	37,5	42,9	35%
Babbage Company	2011	g	g	g	g
NPO	2013	40,0	40,0	40,0	50%

financiële instellingen en verzekeraars

Achmea	2008	16,4	21,8	21,8	30%
Aegon	2008	12,3	17,8	16,3	20%
ASR Nederland	2008	12,9	c	c	25%

¹ Gefuseerd met BKVB tot Mondriaan Fonds

De Nederlandsche Bank	2008	24,2	31,1	32,2	32%
Delta Lloyd Groep	2008	15,9	21,6	22,2	27%
ING Nederland	2008	14,0	17,3	17,4	22%
ABN AMRO	2009	15,6	18,7	20,0	20%
APG Groep	2009	8,7	16,3	19,3	16%
FMO	2009	16,7	17,6	23,5	30%
CZ	2010	b	37,6	35,8	35%
Deutsche Bank Nederland N.V.	2010	8,1	10,0	11,9	15%
Menzis	2010	41,1	35,3	35,6	38%
PGGM	2011	16,7	17,5	21,1	35%
Robeco	2011	12,3	11,0	11,3	15%
NIBC Bank N.V.	2012	10,0	11,9	11,8	30%
RBS Netherlands	2012	b	21,3	23,5	21%
Triodos Bank	2013	25,0	25,0	30,8	40%
Rabobank Nederland	2013	15,2	15,2	16,5	20%
Theodoor Gilissen Bankiers N.V.	2013	33,3	33,3	25,0	30%
De Lage Landen Internationaal B.V.	2014	0	f	0	20%
Rabo Vastgoedgroep	2014	11,8	f	11,8	25%

gezondheids- en welzijnszorg

GgzE	2008	37,5	a	c	60%
Academisch Ziekenhuis Maastricht – medisch specialisten	2009	13,2	22,0	17,6	20%
Academisch Ziekenhuis Maastricht – overige functies	2009	22,6	31,6	45,0	33%
Erasmus MC – medisch specialisten	2009	5,9	11,8	a	11%
Erasmus MC – overige functies	2009	50,0	31,6	a	50%
Erasmus MC – wetenschappelijke functies	2009	15,9	18,3	a	20%
Leids Universitair Medisch Centrum – medisch specialisten	2009	9,3	13,8	12,3	15%
Leids Universitair Medisch Centrum – overige functies	2009	37,7	36,1	36,8	35%
Leids Universitair Medisch Centrum – wetenschappelijke functies	2009	24,1	25,0	24,6	30%
Nationale Vereniging de Zonnebloem	2009	62,5	50,0	50,0	50%
UMC Groningen – medisch specialisten	2009	12,4	21,3	21,3	25%
UMC Groningen – overige functies	2009	26,0	31,4	31,0	40%
UMC Groningen – wetenschappelijke functies	2009	19,4	24,1	27,7	30%
UMC St. Radboud – medisch specialisten	2009	7,1	10,6	10,6	20%
UMC St. Radboud – overige functies	2009	29,9	35,5	41,7	40%
UMC St. Radboud – wetenschappelijke functies	2009	21,1	25,0	25,0	30%
UMC Utrecht – medisch specialisten	2009	9,8	a	a	23%
UMC Utrecht – overige functies	2009	51,2	a	a	35%
UMC Utrecht – wetenschappelijke functies	2009	17,9	a	a	23%
Altrecht GGZ	2010	50,0	a	a	50%
AMC	2010	36,2	38,5	38,5	42%
Dimence	2010	35,4	40,0	c	40%
Flevoziekenhuis	2010	b	a	c	50%
GGZ Nederland	2010	42,9	c	c	50%
Rijnbrink Groep	2010	50,0	a	66,7	50%
Spaarne Ziekenhuis	2010	56,9	50,9	55,2	50%
VU MC – medisch specialisten	2010	11,7	11,1	a	19%
VU MC – overige functies	2010	29,4	34,5	a	38%
VU MC – wetenschappelijke functies	2010	21,9	28,6	a	27%
Ziekenhuisgroep Twente	2010	36,3	31,1	27,1	35%

Medisch Spectrum Twente	2011	22,0	23,1	28,8	30%
Emergis	2011	27,3	33,3	37,5	35%
GGz Centraal	2011	27,3	a	a	40%
Fluent Zorgadvies	2011	33,3	c	c	50%
Nederlandse Hartstichting	2011	b	40,0	a	a
Slotervaartziekenhuis	2011	33,3	c	c	30%
STOP AIDS NOW! – Aids Fonds – Soa Aids Nederland	2011	20,0	50,0	66,7	50%
ZuidOostZorg	2011	66,7	75,0	e	50%
Zo Kinderopvang & BSO	2014	g	g	g	g

handel, horeca en schoonmaak

handel en horeca

Amsterdam RAI	2009	0	12,5	16,7	20%
De Bijenkorf	2010	29,8	c	c	35%
Hampshire Hospitality (voorheen Eden Hotel Group)	2010	40,9	47,8	43,5	50%
Makro	2011	19,4	c	c	28%
Sodexo Nederland	2011	20,0	22,2	25,0	25%
Accor Hospitality Nederland	2011	45,6	37,0	35,8	52%
Beter Bed Holding	2014	33,3	f	33,3	30%
Koninklijke Auping	2014	20,7	f	20,7	50%
Manutan B.V.	2014	25,0	f	25,0	15%

schoonmaak en facilitair

Area Reiniging	2010	37,5	c	c	30%
EW Facility Services	2010	38,2	63,4	66,2	50%

onderwijs en onderzoek

De Haagse Hogeschool	2009	40,0	46,9	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	a	c	50%
Radboud Universiteit Nijmegen – wetenschappelijk personeel	2009	13,5	20,6	21,0	25%
Radboud Universiteit Nijmegen – ondersteunend en beherend personeel	2009	14,8	30,8	35,7	16%
Rijksuniversiteit Groningen – wetenschappelijk personeel	2009	12,9	19,0	18,7	22%
Rijksuniversiteit Groningen – ondersteunend en beherend personeel	2009	13,3	34,8	36,4	40%
TU Delft – wetenschappelijk personeel	2009	8,2	10,3	11,2	12%
TU Delft – ondersteunend en beherend personeel	2009	27,8	27,3	28,8	33%
TU Eindhoven – wetenschappelijk personeel	2009	4,7	8,3	8,9	16%
TU Eindhoven – ondersteunend en beherend personeel	2009	33,3	43,5	46,2	40%
Universiteit van Amsterdam – wetenschappelijk personeel	2009	15,6	19,9	19,7	25%
Universiteit van Amsterdam – ondersteunend en beherend personeel	2009	36,6	48,8	51,2	40%
Universiteit Leiden – wetenschappelijk personeel	2009	15,7	20,7	22,1	25%
Universiteit Leiden – ondersteunend en beherend personeel	2009	28,6	26,9	26,9	35%

Universiteit van Tilburg – wetenschappelijk personeel	2009	10,1	15,8	15,6	25%
Universiteit van Tilburg – ondersteunend en beherend personeel	2009	31,8	36,0	34,8	36%
Universiteit Twente – wetenschappelijk personeel	2009	7,4	13,4	15,1	15,4%
Universiteit Twente – ondersteunend en beherend personeel	2009	22,9	29,6	32,1	31%
Universiteit Utrecht – wetenschappelijk personeel	2009	14,9	a	27,3	20%
Universiteit Utrecht – ondersteunend en beherend personeel	2009	35,8	c	c	40%
Vrije Universiteit Amsterdam – wetenschappelijk personeel	2009	11,0	16,2	18,6	20%
Vrije Universiteit Amsterdam – management	2009	40,0	50,0	51,7	50%
Avans Hogeschool	2010	32,8	33,9	36,2	35%
CWI (Centrum voor Wiskunde en Informatica)	2010	4,6	5,6	5,6	10%
FOM (Fundamenteel Onderzoek der Materie)	2010	9,2	8,8	9,7	14%
Grafisch Lyceum Utrecht	2010	66,7	c	c	50%
KNAW	2010	9,8	9,6	11,5	16%
NIOZ	2010	0	33,3	0	50%
NWO Werkgever	2010	16,3	18,6	17,8	28%
NWO Commissies ²	2010	21,9	c	c	40%
Open Universiteit Nederland	2010	10,5	24,1	26,0	26%
Saxion	2010	b	31,2	34,2	50%
Ons Middelbaar Onderwijs	2012	22,9	27,8	34,5	30%
overheid en publieke sector					
Gemeente Almere	2008	12,5	25,0	25,0	30%
Gemeente Amsterdam	2008	32,1	36,8	50,0	45,5%
Gemeente Den Haag	2008	25,0	35,7	37,2	40%
Kadaster	2008	23,8	30,8	31,3	32%
Politietop divers	2008	11,8	c	c	16%
Rijksoverheid	2008	20,0	27,3	28,4	30%
Algemene Rekenkamer	2009	11,1	33,3	60,0	30%
Eerste Kamer der Staten-Generaal	2009	0	0	0	30%
Hoogheemraadschap van Delfland	2009	44,4	41,7	39,1	35%
Ministerie van Defensie – burgerpersoneel	2009	10,2	15,5	15,6	9%
Ministerie van Defensie – militair personeel	2009	2,2	4,5	4,6	4%
Nationale Ombudsman	2009	66,7	c	c	65%
Provincie Zuid-Holland	2009	26,4	16,3	16,3	31,8%
Sociaal-Economische Raad	2009	22,2	37,5	37,5	33%
Tweede Kamer der Staten-Generaal	2009	17,4	28,6	30,0	35%
UWV	2009	19,0	24,6	24,4	33%
Autoriteit Financiële Markten	2010	24,6	34,3	39,7	38%
Stichting Utrecht Natuurlijk (v/h Milieudienst Zuidoost-Utrecht)	2010	60,0	c	c	60%
NMA	2010	b	c	c	d
Openbaar Ministerie	2010	22,2	c	c	20%
Provincie van Fryslân	2010	0	25,0	25,0	30%

² NWO werkgever blijft onderdeel van het charter, maar rapporteert niet meer over het organisatieonderdeel 'besturen en commissies'.

Provincie Noord-Brabant	2010	25,0	h	36,4	30%
Provincie Overijssel	2010	34,6	36,4	30,4	35%
Provincie Utrecht	2010	28,0	c	c	30%
VNG (Vereniging van Nederlandse Gemeenten)	2010	a	50,0	c	50,0
Gemeente Enschede	2011	17,2	22,6	26,8	30%
Gemeente Tilburg	2012	29,2	28,0	87,5	32%
Ministerie van Buitenlandse Zaken	2013	20,7	20,7	23,0	30%
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	2013	36,8	36,8	42,0	40%
Gemeente Rotterdam	2013	20,0	20,0	24,2	35%
CBR	2014	41,2	f	41,2	33%
Ministerie van Infrastructuur & Milieu	2014	28,1	f	28,1	30%

technologie en telecom

technologie en telecom

Cisco Systems	2008	23,1	11,5	14,3	31%
IBM Nederland	2008	5,7	8,2	8,6	18%
KPN	2008	18,7	18,7	18,4	25%
TomTom	2008	23,3	11,5	15,1	30%
Microsoft Nederland	2009	18,2	17,1	22,9	20%
Exact	2010	a	c	c	a
Vodafone NL	2011	28,3	37,5	27,4	40%

consultancy ICT/bouw/infra

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

werkgevers- en werknemersorganisaties

FNV Vakcentrale	2008	53,8	52,6	a	50%
VNO-NCW	2008	0	a	25,0	30%
Abvakabo FNV	2009	55,6	a	g	50%
Algemene Onderwijsbond	2009	41,2	60,0	46,2	40%
CNV Dienstenbond	2009	0	c	c	33%
CNV Onderwijs	2009	0	c	c	25%
CNV Politievakorganisatie ACP	2009	33,3	c	c	50%
CNV Publieke Zaak	2009	0	0	0	25%
CNV Vakcentrale	2009	0	0	0	33%
CNV Vakmensen	2009	0	c	c	25%
FNV Bondgenoten	2009	40,0	c	c	45%
FNV Horeca	2010	0	c	c	30%
CAOP	2010	31,6	c	c	33%
MKB Nederland	2010	50,0	a	50,0	25%
Vereniging van Gemeentesecretarissen	2010	b	c	c	25%
AWVN	2011	44,4	42,9	c	30%
Algemene Bond Uitzendondernemingen	2012	50,0	a	a	50%
Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants	2012	30,4	50,0	50,0	50%
Aedes vereniging van woningcorporaties	2013	30,8	30,8	30,8	50%
Vereniging FME-CWM	2013	21,7	21,7	22,7	40%
VCP vakcentrale voor professionals	2014	0	f	0	50%

³ Royal Haskoning en DHV Group zijn afgelopen jaar gefuseerd. In de tabel worden voor het startjaar en 2011 de cijfers van Royal Haskoning en DHV Group apart gegeven.

woningcorporaties

De Alliantie	2010	26,9	a	a	30%
WonenCentraal	2010	50,0	42,9	42,9	40%
Havensteder	2011	40,0	40,0	a	40%
Dudok Wonen	2013	a	a	50,0	50%
Dunavie	2013	18,2	18,2	33,3	30%
Haag Wonen	2013	45,5	45,5	a	50%
Wonen Limburg	2013	37,5	37,5	33,3	38%
Woningstichting Rochdale	2013	34,9	34,9	37,1	50%
Woonstad Rotterdam	2013	10,0	10,0	10,0	50%
Parteon	2013	50,0	50,0	h	50%
Woonbron	2014	41,7	f	41,7	50%

Bron: Monitor Talent naar de Top 2014

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

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:



Gerdi A. Verbeet
voorzitter

Van december 2006 tot September 2012 voorzitter van de Tweede Kamer. Daarvoor o.a. Tweede Kamerlid voor de PvdA, politiek adviseur en werkzaam in het onderwijs. Lid van verschillende besturen en Raden van Toezicht, o.a. voor de patiëntenfederatie NPCF (voorzitter) en het Rathenau Instituut (voorzitter).



Herman Dijkhuizen

CFO van NIBC sinds 1 oktober 2013. Voormalig bestuursvoorzitter KPMG en was als partner bij KPMG werkzaam in verschillende (internationale) functies. Lid van verschillende besturen en raden van toezicht, waaronder Vrije Universiteit Amsterdam & VU Medisch Centrum en Unicef Nederland.



Thessa Menssen

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



Joop Schippers

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

Bijlage 5 Tool monitoring Talent naar de Top

De startmeting en voortgangsmetingen worden 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 rekent op basis van uniforme definities de absolute aantallen om naar percentages. De kwalitatieve criteria betreffen de performance van de organisatie op het gebied van diversiteit en wordt op een oplopend niveau van ontwikkeling geduid, van 'beginner' tot 'excellent beheersend'. Excellent beheersend wordt afgeleid van wat organisaties die excelleren op het gebied van m/v-diversiteit kenmerkt. De tool biedt ruimte voor een korte tekstuele toelichting per onderwerp. Tevens kan een ondertekenaar uitgebreide plannen aan de Commissie monitoring Talent naar de Top voorleggen, hetgeen door de Commissie wordt gestimuleerd.



TALENT NAAR DE TOP

CHARTER



PREAMBULE

Doelstelling

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

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

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

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

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

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

Noodzaak tot behoud van vrouwelijk talent in Nederland

Erkenning van alle talent is natuurlijk breder dan alleen het talent van vrouwen. Het gaat uiteindelijk om een evenwichtigere organisatiecultuur, waarin een ieder zijn/haar talenten kan ontplooiën ongeacht achtergrond, cultuur, leeftijd, sexe of leeftijd.

Dit Charter richt zich echter specifiek op behoud van vrouwelijk talent gezien de achterstand van Nederland ten opzichte van de internationale situatie op het gebied van arbeidsparticipatie van vrouwen in de hogere managementlagen, raden van bestuur en raden van commissarissen en/of toezicht¹.

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

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

¹ 'Nederlandse Female Board Index' 2007, *Analyse van de vrouwelijke bestuurders en commissarissen bij 122 Nederlandse beursondernemingen*. Dr. Mijntje Lükerath-Rovers

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

De Taskforce is ervan overtuigd dat werkgevers die talent niet ten volle benutten in de toekomst hun concurrentiepositie verliezen. Bedrijven met een diverse samenstelling van de top presteren structureel beter op belangrijke criteria zoals groei en innovatie³ dan branchegeenoten met minder diversiteit aan de top. Er bestaat een positieve correlatie tussen diversiteit aan de top en financiële prestaties⁴.

Cultuurverandering

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

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

Overheid

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

Vrijwillig, maar niet vrijblijvend

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

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

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

³ Women Matter, *Gender Diversity, a corporate performance driver*. McKinsey & Company

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

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

Internationaal onderzoek toont aan dat pas wanneer 30% van een bepaalde minderheid vertegenwoordigd is, deze minderheid als 'gewoon' wordt gezien. Zo geldt dat er in een groep van tien personen ten minste drie vrouwen vertegenwoordigd moeten zijn⁵ voordat vrouwen als een normaal onderdeel van de groep worden beschouwd en behandeld. Bij het opstellen van een relevant diversiteitsbeleid is het naar onze mening belangrijk bovenstaande in gedachten te houden.

Rapportage

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

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

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

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

⁵ Men and Women of the Corporation (1997). Rosabeth Moss Kanter

CHARTER “TALENT NAAR DE TOP”

Ondertekenaars verklaren het volgende:

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

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

Catalogus bij Charter: best-practicebepalingen en casestudies zijn gepubliceerd op de website: www.talentnaardetop.nl

Getekend voor akkoord,

Naam: _____

Organisatie: _____

Plaats: _____

Datum: _____

Bijlage 7 Toelichting gehanteerde begrippen

Top Raad van bestuur/directie en de twee hiërarchische lagen daaronder.

Subtop De derde en vierde hiërarchische laag onder de raad van bestuur/directie.

Aandeel vrouwen in de top Het aantal vrouwen in de top gedeeld door het totale aantal werknemers in de top van de organisatie.

Aandeel vrouwen in de subtop Het aantal vrouwen in de subtop gedeeld door het totale aantal werknemers in de subtop van de organisatie.

Aandeel in de organisatie Het aantal vrouwen in de organisatie gedeeld door het totale aantal medewerkers in de organisatie.

Literatuur

- Bleijenbergh, I., Van Engen, M., Vennix, J. en Jacobs, E. (2012). Te laag, te traag en te omstrede(n). Waarom streefcijfers voor topvrouwen te laag worden ingezet. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 28 (1), 84-101.
- Elite Group (2014). *Onderzoek vrouwen in topfuncties bedrijfsleven*. Uden: Elite Group.
- Europese Commissie (2013). *National factsheets 'Gender balance in boards'*.
http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/121114_en.htm
- Europese Commissie (2014). *Improving the gender balance in company boardrooms*. Juni 2014.
- Henderikse, W., Pouwels, B., Schippers, J. en Van der Molen, L. (ingezonden voor publicatie). *Gender diversity on corporate boards. The case of the Netherlands*.
- Kalev, A., Dobbin, F. en Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71, 589–617.
- Lückerath-Rovers, M. (2014). *The Dutch Female Board Index 2014*. Tilburg: TiasNimbas Business School.
- Merens, A. en Bierings, H. (2014). *Topfuncties*. In: A. Merens en M. van den Brakel (red.)
Emancipatiemonitor 2014. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau en Centraal Bureau voor de Statistiek, 110-126.
- Merens, A., Henderikse, W. en Pouwels, B. (2015). Door het glazen plafond. Naar effectieve maatregelen voor meer vrouwen aan de top. *Beleid en Maatschappij*, 1, 6 - 31.
- Pouwels, B. en Henderikse, W. (2013). *Het zingt rond. Monitor Talent naar de Top 2012*. Zeist: VanDoorneHuiske en partners.
- Pouwels, B. en Henderikse, W. (2014a). *Talent telt in de top. Monitor Talent naar de Top 2013*. Zeist: VanDoorneHuiske en partners.
- Pouwels, B. en Henderikse, W. (2014b). *Waar een wil is, is een weg. Bedrijvenmonitor 2013*. Zeist: VanDoorneHuiske en partners.
- Randøy, T. (2006). *A Nordic perspective on corporate board diversity*. Kristiansand: Agder University College.
- Reskin, B. F. en McBrier, D.B. (2000). Why Not Ascription? Organizations' employment of male and female managers. *American Sociological Review*, 65, 210–33.
- Verbeek, S. (2012). *Diversity Policies and Ethnic Minority Representation*. Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Vinnicombe, S., Sealy, R., Graham, J. en Doldor, E. (2010). *The Female FTSE Board Report 2010*. Cranfield, Bedford: Cranfield University, Cranfield School of Management.

Noten

¹ Sommige charterondertekenaars rapporteren voor meerdere organisatieonderdelen. Voor deze organisatieonderdelen hebben ze afzonderlijke streefcijfers vastgesteld en nemen ze verschillende maatregelen. Dit komt vooral voor bij universiteiten en universitaire medische centra, die onderscheid maken tussen wetenschappelijk personeel, medisch specialisten en/of het overig/ondersteunend personeel. In dit rapport worden de organisatieonderdelen waarvoor afzonderlijke streefcijfers zijn gemaakt ieder apart meegeteld.

² De gemiddelde aandelen vrouwen in de top, subtop en totale organisatie zijn gewogen gemiddelden. Bij de berekening van het gewogen gemiddelde is rekening gehouden met de omvang van de top, subtop en organisatie. Het gewogen gemiddelde is als volgt berekend:

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

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

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

³ Een z-toets voor fracties laat zien dat deze stijging statistisch significant is ($z=-2,619$; $p<0,01$)

⁴ De Monitor 2014 neemt voor de vergelijking van het percentage vrouwen in de top alle organisaties mee die in 2013 én 2014 de tool hebben ingevuld zodat veranderingen worden veroorzaakt door veranderingen *binnen* deze groep charterorganisaties en niet door veranderingen in de samenstelling van het charter.

N.B. Het percentage vrouwen in de top in 2013 dat gerapporteerd wordt in de Monitor 2014 kan iets afwijken van het percentage voor 2013 uit de Monitor 2013. Dit verschil ontstaat doordat de groep organisaties waarover gerapporteerd wordt in de periode 2013 – 2014 iets anders van samenstelling is dan de groep waarover gerapporteerd wordt in de periode 2012 – 2013. Nieuwe organisaties hebben zich in de tussentijd bij het charter aangesloten, andere hebben het charter verlaten. Ook hebben enkele organisaties in 2014 de tool niet ingevuld. In de Monitor 2013 (Pouwels en Henderikse, 2014a) werden alle organisaties gevolgd die de tool hebben ingevuld in 2012 en 2013.

⁵ Een z-toets voor fracties laat zien dat deze stijging statistisch significant is ($z=2,883$, $p<0,01$).

⁶ Het gemiddelde streefcijfer is een gewogen gemiddelde. Bij de berekening van het gewogen streefcijfer wordt rekening gehouden met de omvang van de top (zie ook noot 4).

⁷ $r = -.28$ ($p<.000$).

⁸ Ook kende het charter in 2014 één nieuwe ondertekenaar die tot doelstelling heeft om meer *mannen* aan de top te krijgen. De streefcijfers en het beleid van deze nieuwe ondertekenaar zijn hierop afgestemd. Vanwege deze afwijkende focus, wordt de betreffende organisatie niet meegenomen in de analyses van deze Monitor.

⁹ Er is een licht negatief verband tussen de omvang van de top en subtop enerzijds en het aandeel vrouwen in de top en subtop anderzijds. De bivariate correlatie tussen de omvang van de top en het aandeel vrouwen in de top is $r = -.21$ ($p < .005$). Voor de subtop is het verband vergelijkbaar: $r = -.21$ ($p < .010$).

¹⁰ Grote vennootschappen zijn nv's en bv's die voldoen aan ten minste twee van de drie volgende criteria:

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

¹¹ De gemiddelde aandelen vrouwen in de rvb, rvc en rvt zijn gewogen gemiddelden. Voor de vergelijking van de percentages vrouwen in de rvb, rvc en rvc tussen 2013 en 2014 zijn alleen organisaties meegenomen die zowel in 2013 als in 2014 de tool hebben ingevuld zodat veranderingen worden veroorzaakt door veranderingen *binnen* deze groep charterorganisaties en niet door veranderingen in de samenstelling van het charter.

¹² De 'top' wordt hier gedefinieerd als de raad van bestuur/directie en de twee hiërarchische lagen daaronder.

¹³ Z-toetsen voor fracties laten zien dat deze veranderingen tussen 2013 en 2014 niet statistisch significant zijn. $z_{rvb} = -0,580$, $p > 0,10$; $z_{rvc} = -0,784$, $p > 0,10$; $z_{rvt} = -0,503$, $p > 0,10$.

¹⁴ De gemiddelde aandelen vrouwen in de rvb en rvc van grote vennootschappen die onder de Wbt vallen, zijn gewogen gemiddelden. Voor de vergelijking van de percentages tussen 2013 en 2014 zijn alleen grote vennootschappen meegenomen die zowel in 2013 als in 2014 de tool hebben ingevuld zodat veranderingen worden veroorzaakt door veranderingen *binnen* deze groep grote vennootschappen en niet door veranderingen in de samenstelling van het charter.

¹⁵ De percentages in de Bedrijvenmonitor 2013 zijn *ongewogen* gemiddelden. Het ongewogen gemiddelde percentage vrouwen in de rvb van charterorganisaties die onder de Wbt vallen is 20,1%. Het ongewogen gemiddelde percentage vrouwen in de rvc is 18,5%.

¹⁶ In landen met een tweelaags (dualistisch) bestuursmodel zijn dit de leden van de raad van bestuur, in landen met een eenlaags (monistisch) bestuursmodel de uitvoerende bestuurders (*executives*).

¹⁷ In landen met een tweelaags (dualistisch) bestuursmodel zijn dit de leden van de raad van commissarissen, in landen met een eenlaags (monistisch) bestuursmodel de niet-uitvoerende bestuurders (*non-executives*).

¹⁸ Dat veronderstelt wel dat het aanbod van gekwalificeerde vrouwen in hetzelfde tempo stijgt en dat ook in de lagen onder de top vrouwen goed vertegenwoordigd zijn.

¹⁹ De Monitor 2014 neemt voor de ontwikkeling van de inzet en het functioneren alle organisaties mee die in 2013 én 2014 de tool hebben ingevuld zodat veranderingen op de zes dimensies worden veroorzaakt door veranderingen *binnen* deze groep charterorganisaties en niet door veranderingen in de samenstelling van het charter.

²⁰ Bivariate correlaties tussen de dimensies variëren van $r = .61$ tot $r = .79$ ($p < .000$).

²¹ Een gepaarde t-toets laat zien dat de gemiddelde scores in 2014 significant afwijken van die in 2013:

-
- Leiderschap T(164): -2,484; p<.005
 - Strategie en management T(164): -3,673; p<.000
 - HR-management T(164): -4.724; p<.000
 - Communicatie T(164): -2,046; p<.05
 - Kennis en vaardigheden T(164): -3.515; p<.001
 - Klimaat T(164): -4,283; p<.000

²² Bivariate correlaties laten een licht positief verband zien voor tussen de duur van deelname aan het charter en strategie en management ($r = .22$; $p < .005$), HR-management ($r = .20$; $p < .05$), communicatie ($r = .16$; $p < .05$) en kennis en vaardigheden ($r = .21$; $p < .005$). OLS-regressie-analyses van de verschillende dimensies op duur van deelname aan het charter laten zien dat de duur van deelname aan het charter een positief effect heeft op het ontwikkelingsniveau van strategie en management ($b=.09$; $p<.05$; $n=185$), HR-management ($b=.08$; $p<.05$; $n=185$) en kennis en vaardigheden ($b=.09$; $p<.005$; $n=185$). In de analyses is gecorrigeerd voor organisatieomvang en sector. Een kanttekening hierbij is dat de verklaaringskracht van de modellen laag is (adj. R^2 varieert van .06 tot .07). Dat betekent dat er ook andere factoren zijn dan de duur van deelname aan het charter, organisatieomvang en sector, die veel bijdragen aan de prestaties van organisaties op de genoemde dimensies.

²³ Variantieanalyse met post hoc analyses tonen geen significante sectorverschillen.

²⁴ Bij deze analysetechniek wordt de initiële score op de afhankelijke variabele (hier: het aandeel vrouwen in de top in het startjaar) als controlevariabele opgenomen in het regressiemodel. Op deze manier wordt gecontroleerd voor alle effecten op de afhankelijke variabele voorafgaand aan de deelname aan het charter. De veranderingen in de afhankelijke variabele kunnen vervolgens worden geïnterpreteerd als een gevolg van kenmerken, beslissingen en gedrag van de organisatie na deelname aan het charter. De strategieën en maatregelen die organisaties in de tussentijd hebben genomen en de uitvoering daarvan, vormen daarbij een mogelijke verklaring.

²⁵ Wanneer de proportie vrouwen in de top 0 is of 1 dan is het niet mogelijk de log odds te berekenen. Bij een waarde van 0, berekenen we de log odds als $\log(1/(2N_j))$ en bij de waarde 1 berekenen we de log odds als $\log(1-(1/(2N_j)))$, waarbij N_j = het totaal aantal werknemers in de top in organisatie j (Reskin & McBrier, 2000; zie ook Kalev et al. (2006) en Verbeek (2012)).