

Monitor Talent naar de Top 2010

Monitor Talent naar de Top 2010

Sociaal en Cultureel Planbureau
Commissie Monitoring Talent naar de Top
Den Haag, mei 2011

Het Sociaal en Cultureel Planbureau is ingesteld bij Koninklijk Besluit van 30 maart 1973.

Het Bureau heeft tot taak:

- a wetenschappelijke verkenningen te verrichten met het doel te komen tot een samenhangende beschrijving van de situatie van het sociaal en cultureel welzijn hier te lande en van de op dit gebied te verwachten ontwikkelingen;
- b bij te dragen tot een verantwoorde keuze van beleidsdoelen, benevens het aangeven van voor- en nadelen van de verschillende wegen om deze doeleinden te bereiken;
- c informatie te verwerven met betrekking tot de uitvoering van interdepartementaal beleid op het gebied van sociaal en cultureel welzijn, teneinde de evaluatie van deze uitvoering mogelijk te maken.

Het Bureau verricht zijn taak in het bijzonder waar problemen in het geding zijn die het beleid van meer dan één departement raken. De minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport is als coördinerend minister voor het sociaal en cultureel welzijn verantwoordelijk voor het door het Bureau te voeren beleid. Omtrent de hoofdzaken van dit beleid treedt de minister in overleg met de minister van Algemene Zaken, van Justitie, van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, van Financiën, van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, van Economische Zaken, van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

© Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag 2011
SCP-publicatie 2011-9
Zet- en binnenwerk: Textcetera, Den Haag
Figuren: Mantext, Moerkapelle
Vertaling samenvatting: Julian Ross, Carlisle, Engeland
Omslagontwerp: bureau Stijlzug, Utrecht

ISBN 978 90 377 0560 7
NUR 740

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.repro-recht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

Sociaal en Cultureel Planbureau
Parnassusplein 5
2511 VX Den Haag
Telefoon (070) 340 70 00
Fax (070) 340 70 44
Website: www.scp.nl
E-mail: info@scp.nl

Commissie Monitoring Talent naar de Top
Antonio Vivaldistraat 150
1083 HP Amsterdam
Telefoon 06-525 70 660
www.talentnaardetop.nl
e-mail: info@commissiemonitoring.nl

De auteurs van SCP-publicaties zijn per e-mail te benaderen via de website. Daar kunt u zich ook kosteloos abonneren op elektronische attendering bij het verschijnen van nieuwe uitgaven.

Inhoud

Voorwoord	7
Samenvatting	9
1 Meer vrouwen naar de top	17
1.1 Onderzoeksvragen	17
1.2 Werkwijze	17
Noten	18
2 Voortgang van het aandeel vrouwen in de top	19
2.1 Inleiding	19
2.2 Voortgang charterondertekenaars 2008 en 2009	19
2.3 Uitgangspositie charterondertekenaars 2010	23
2.4 Sectorvergelijking	25
Noten	28
3 Strategieën en maatregelen	29
3.1 Het belang van strategieën en maatregelen	29
3.2 Businessstrategie	29
3.3 Inbedding in lijnorganisatie	31
3.4 Inzet van HR-instrumenten	32
3.5 Communicatie	34
3.6 Compleet beleid	35
3.7 Ten slotte	36
4 Nabeschouwing (Sociaal en Cultureel Planbureau)	37
5 Aanbevelingen (Commissie Monitoring Talent naar de Top)	40
5.1 Aanbevelingen aan de Stichting Talent naar de Top	40
5.2 Aanbevelingen aan de charterondertekenaars	41
5.3 Aanbevelingen aan de overheid	42
Summary	44
Bijlagen	
1 Aansprekende voorbeelden (Commissie Monitoring Talent naar de Top i.s.m. VanDoorneHuiskes en partners)	51
2 Charterondertekenaars naar aandeel vrouwen in de top en doelstelling	56
3 Charterondertekenaars naar sector en startjaar	62

4	Organisatieomvang van charterondertekenaars naar aandelen vrouwen en doelstellingen	67
5	Samenstelling Commissie Monitoring Talent naar de Top	68
6	Tool Monitoring Talent	70
7	Toelichting gehanteerde begrippen	71
	Literatuur	72

Voorwoord

Sinds 2008 hebben 170 organisaties het Charter Talent naar de Top ondertekend. Het doel van het Charter is om in Nederland structureel meer vrouwen een plaats te geven in de top en subtop van bedrijven en organisaties. De ondertekenaars van het charter bepalen zelf hoeveel vrouwen zij over een aantal jaren in de top willen hebben en welke maatregelen ze nemen om dat doel te bereiken. Het Charter kent het principe van vrijwilligheid, het is echter niet vrijblijvend. De jaarlijkse voortgang wordt door de onafhankelijke Commissie Monitoring Talent naar de Top gevolgd en zij rapporteert hierover op een transparante wijze. Het Sociaal en Cultureel Planbureau heeft in opdracht van de Commissie Monitoring het publieke rapport en de individuele rapporten over 2010 opgesteld. Daarbij is nauw samengewerkt met bureau VanDoorneHuiskes en partners voor de individuele rapporten voor de charterondertekenaars. Het Charter wordt gesubsidieerd door de ministeries van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (ELI).

Bij de totstandkoming van het rapport Monitor Talent naar de Top over 2010 zijn diverse organisaties en personen betrokken geweest. Allereerst willen wij graag de charterondertekenaars hartelijk danken voor hun deelname aan de rapportage over het afgelopen jaar. Verder gaat onze dank uit naar de Stichting Talent naar de Top voor al haar inspanningen in de communicatie en organisatie. Steven Heijtel (IT-bureau Aubergine) danken we voor de technische ondersteuning van de Tool. Ook willen wij Wilma Henderikse (bureau VanDoorneHuiskes en partners) bedanken voor de prettige, goede en zaakkundige samenwerking op het gebied van de individuele rapporten. Ans Merens willen wij bedanken voor haar professionele aanpak, nauwkeurigheid en expertise voor het opstellen van het rapport. Ten slotte willen wij Muriel Arts, Programma Directeur Commissie Monitoring Talent naar de Top, heel hartelijk bedanken voor de goede organisatie, coördinatie en communicatie rondom de monitoring die zij namens de Commissie verzorgt.

Prof. dr. P. Schnabel
Directeur Sociaal en Cultureel Planbureau

Dr. ir. A.W. Veenman
Voorzitter Commissie
Monitoring Talent naar de Top

Samenvatting

De Commissie Monitoring Talent naar de Top en het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) rapporteren met deze Monitor Talent naar de Top 2010 aan het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (ELI) over de voortgang die de ondertekenaars van het Charter Talent naar de Top maken.

Het doel van het charter is 'daadwerkelijke en structurele verbetering voor meer vrouwen in de (sub)top' van organisaties. Sinds de oprichting van het charter in 2008 hebben 170 organisaties het charter ondertekend. Bij deze organisaties tezamen werken bijna 650.000 werknemers. Vanaf 2011 kiest de Commissie Monitoring op advies van het SCP voor rapportage (over 2010) op basis van gewogen gemiddelden; in voorgaande jaren is gerapporteerd op basis van ongewogen gemiddelden. De overstap naar gewogen gemiddelden is gemaakt om de charterondertekenaars, die sterk verschillen in personeelsomvang, onderling beter te kunnen vergelijken.

Voortgang van het aandeel vrouwen in de top

Sinds de start van het charter wordt er elk jaar een groei gerealiseerd van het aandeel vrouwen in de top. *In 2010 is dit aandeel bij de charterondertekenaars uit 2008 en 2009 gegroeid met 7,5%. Het aandeel vrouwen in de top was in 2010 17,2% (tegenover 16,0% in 2009). Verreweg het grootste deel van de ondertekenaars, 72%, laat groei zien, 13% blijft gelijk en 15% laat een daling zien. Het streefcijfer van de ondertekenaars van 2008 en 2009 bedraagt 21,4%. Als de groei van 2010 doorzet, dan is het gemiddelde streefcijfer in 2013 gerealiseerd.*

De subtop van deze charterondertekenaars bestaat voor 26% uit vrouwen. Er zijn dus voldoende vrouwen die in de toekomst eventueel door kunnen groeien naar de top. Ook in de organisatie als geheel werken vrij veel vrouwen (42%). Zowel in de top als in de totale organisatie stroomden in 2010 relatief meer vrouwen in dan uit.

De nieuwe charterondertekenaars hadden in 2010 al een hogere uitgangspositie van 23,0% vrouwen in de top. Hun ambitie is om binnen een aantal jaren een gemiddeld streefcijfer van 26% vrouwen in de top te bereiken. De subtop van deze charterondertekenaars uit 2010 bestaat voor 29% uit vrouwen en is, net als de subtop van de eerdere ondertekenaars, een kweekvijver voor toekomstige topvrouwen. In de top van de ondertekenaars stromen relatief meer vrouwen in dan uit – een gunstige uitgangspositie voor toekomstige groei. In de totale organisatie stromen echter relatief iets meer vrouwen uit dan in.

Sectorvergelijking

De charterondertekenaars zijn in deze rapportage ingedeeld in dertien sectoren. De sectorvergelijking laat zien dat er een grote variatie is in de vertegenwoordiging van vrouwen in deze sectoren. Zo bestaat bij werkgevers- en werknemersorganisaties 36% van de top uit vrouwen, gevolgd door gezondheids- en welzijnszorg (27%) en de overheid

(23%). De laagste aandelen vrouwen vinden we in de industrie/energie/bouw (8%) en in de consultancy op het gebied van ICT/bouw/infrastructuur (11%). In deze sectoren werken ook in de totale organisaties relatief weinig vrouwen omdat het vooral technische functies betreft.

Voor een beperkt aantal sectoren was het mogelijk de aandelen van vrouwen in de top van de charterorganisaties te vergelijken met die van alle grote organisaties in dezelfde sectoren. De meeste van deze organisaties hebben het charter niet ondertekend. *In de sector industrie/energie/bouw, de sector financiële instellingen en de sector gezondheidszorg blijken de charterondertekenaars een hoger aandeel vrouwen in de top te hebben dan voor alle bedrijven in deze sectoren geldt.* Onduidelijk is of de hogere aandelen vrouwen in de top toe te schrijven zijn aan deelname aan het charter: de meeste van de betreffende bedrijven, die als eersten het charter hebben ondertekend, voeren immers al geruime tijd een gericht diversiteitsbeleid.

Voorwaarden voor een succesvol diversiteitsbeleid: strategieën en maatregelen

Om meer vrouwen naar de top van organisaties te laten doorstromen is het nodig dat instellingen een op m/v-diversiteit gerichte bedrijfsstrategie ontwikkelen en relevante maatregelen nemen. Hoewel over de effectiviteit van de meeste maatregelen nog weinig bekend is, is duidelijk dat er enkele belangrijke randvoorwaarden zijn voor een succesvol diversiteitsbeleid en een succesvolle doorstroom van vrouwen naar de top.

Ten eerste is het van belang dat de top van de organisatie de doelstelling voor meer vrouwen naar de top expliciet heeft geformuleerd en zich daaraan heeft gecommitteerd (diversiteit als businesscase). Ten tweede dient deze doelstelling te worden vertaald in doelstellingen van de lagere niveaus van de organisatie en moeten managers en leidinggevenden van divisies of afdelingen zich verantwoordelijk voelen voor de uitvoering van de doelstellingen (inbedding in de lijnorganisatie). Is aan deze voorwaarden voldaan, dan is het van belang dat maatregelen worden genomen om de in- en doorstroom van vrouwen te bevorderen (inzet van HR-instrumenten). Ten slotte is het van belang dat over het beleid en de maatregelen regelmatig wordt gecommuniceerd en dat er evaluatie van het beleid plaatsvindt (actieve interne en externe communicatie en evaluatie).

Diversiteit als businesscase

De overgrote meerderheid van de charterondertekenaars (90%) voldoet aan de eerste voorwaarde, namelijk dat er in de organisatie op een of andere manier expliciete doelstellingen zijn om meer vrouwen in de top te krijgen en dat de top zich aan die doelstellingen heeft verbonden. Bijna 80% van de bedrijven heeft doelstellingen gericht op vrouwen in de top. Eveneens bijna 80% geeft aan dat de CEO of directeur zich heeft gecommitteerd aan de doelstellingen; meestal geldt dat ook voor de andere leden van de raad van bestuur/directie. Ongeveer de helft van de bedrijven heeft het m/v-diversiteitsbeleid daarnaast opgenomen in de algemene bedrijfsstrategie. Hoewel verreweg de meeste charterorganisaties dus wel een bedrijfsstrategie voor meer vrouwen in de top hanteren, is het opvallend dat 10% een dergelijke strategie niet heeft en, meer in het bijzonder, dat 20% geen doelstellingen hanteert voor het aantal vrouwen in de top.

Inbedding in de lijnorganisatie

Eveneens een meerderheid van de bedrijven – zij het een iets kleinere (80%) dan bij de eerste voorwaarde – voldoet aan de tweede voorwaarde. Inbedding krijgt vooral vorm doordat managers bewust worden gemaakt van de voordelen en het belang van diversiteit (ruim 70%). Regelmatig evalueren van gestelde doelen (47%) en rapportage hierover via de planning- en controlcyclus (36%), belangrijke manieren om de inbedding in lijnorganisatie te waarborgen, worden veel minder genoemd.

Inzet van HR-instrumenten

Flexibel werken (flexibele begin- en eindtijden, thuiswerken) (90%) en werken in deeltijd (84%) worden in de (sub)top vaak toegepast. Ook instrumenten op het terrein van werving en selectie en op het terrein van loopbaanbeleid en -planning worden veel ingezet (85% respectievelijk 81%). Van de instrumenten op het gebied van werving en selectie wordt vooral een objectieve sollicitatieprocedure genoemd (door 70%). Loopbaanbeleid en -planning wordt door de meeste charterondertekenaars (ruim 70%) vooral vormgegeven door de inzet van coaches en mentoren voor potentiële vrouwelijke managers. Daarnaast geeft ruim de helft aan rolmodellen in de organisatie in te zetten en/of loopbaanontwikkeling voor potentieel talentvolle vrouwen ter hand te nemen. Andere instrumenten worden door een klein deel van de charterondertekenaars genoemd. Zo geeft een kwart van hen aan maatregelen te nemen ter voorkoming van ongewenst vertrek van vrouwen uit de top.

Actieve in- en externe communicatie

De grote meerderheid van de charterondertekenaars (90%) communiceert op een of andere wijze over de strategie, de doelstellingen en de maatregelen van de organisatie om meer vrouwen in de top te krijgen. Dat gebeurt meestal door aandacht te geven aan de zichtbaarheid van vrouwen in de organisatie en/of door interne communicatie (bv. door intranet of e-mails). Externe communicatie (bv. via het jaarverslag of de website) krijgt wat minder aandacht (49% van de ondertekenaars).

Totaal van strategieën en maatregelen

De meeste charterondertekenaars hebben op alle of bijna alle van de hier genoemde strategieën en maatregelen beleid ontwikkeld. Meer dan de helft geeft aan alle strategieën en maatregelen in te zetten. De charterondertekenaars van 2008 en 2009 noemen meer terreinen en (per terrein) ook meer maatregelen dan de charterondertekenaars van 2010.

Aansprekende voorbeelden van charterondertekenaars

Onder het motto ‘Goed voorbeeld doet goed volgen’ heeft de Commissie Monitoring zes charterondertekenaars als aansprekende voorbeelden geselecteerd. Deze voorbeelden worden gepresenteerd in bijlage 1 met de verwachting dat ze charterondertekenaars (verder) zullen stimuleren in hun streven naar m/v-diversiteit. De aansprekende voorbeelden onder charterondertekenaars laten zien te voldoen aan de essentiële voorwaarden voor een succesvol diversiteitsbeleid en voeren een compleet beleid.

Die voorwaarden vormen een logisch samenhangend geheel en leveren synergie. Wie aan alle voorwaarden voor diversiteitsbeleid voldoet, heeft meer kans op goede resultaten.

De Commissie beschouwt KPMG, De Nederlandsche Bank, PwC, ABN AMRO, de Nationale ombudsman en Heijmans als aansprekende voorbeelden van charterondertekenaars die voldoen aan alle genoemde voorwaarden voor een succesvol diversiteitsbeleid. Zoals gezegd vormen deze voorwaarden een logisch samenhangend geheel en deze organisaties lijken daarvan doordrongen. In bijlage 1 staan de genoemde voorbeelden uitgebreid beschreven en bovendien worden daar per maatregel andere aansprekende voorbeelden van charterondertekenaars genoemd.

Aanbevelingen van de Commissie Monitoring Talent naar de Top

De Commissie Monitoring heeft niet alleen tot taak de voortgang van de charterondertekenaars te monitoren, maar ook om aanbevelingen te doen aan de Stichting Talent naar de Top, aan de charterondertekenaars en aan de overheid (en daarbinnen in het bijzonder aan het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Op basis van enerzijds de uitkomsten van de monitoring over 2010 en anderzijds het proces van monitoring gedurende de laatste jaren doet de Commissie de volgende aanbevelingen.

- *Aanbevelingen aan de Stichting Talent naar de Top*
Sinds 2008 heeft een groot aantal organisaties het charter ondertekend, inmiddels meer dan 170 met samen bijna 650.000 werknemers. Dit is geheel en al aan de inzet van de Stichting Talent naar de Top te danken, waarvoor niets dan lof. De Commissie wil aan de stichting *drie aanbevelingen* doen voor verdere versterking van het charter.
- *Nederlandse multinationals*
Het valt op dat de grotere Nederlandse multinationals minder vertegenwoordigd zijn onder de charterondertekenaars. De support van multinationals gevestigd in Nederland kan het charter verder versterken en heeft een belangrijke signaalfunctie naar overheid, samenleving, ondernemingen, organisaties, en topmannen en -vrouwen. De Commissie doet de aanbeveling om de Nederlandse multinationals actief bij het charter te betrekken, bijvoorbeeld door er een internationaal hoofdstuk in op te nemen.
- *Samenstelling pool van ondertekenaars*
 - Voor kleinere organisaties met soms minder dan tien werknemers lijkt het charter minder geschikt als instrument. Hun support is echter wel gewenst. Een nieuw instrument onder het charter zou een middel kunnen zijn om de kleinere organisaties bij het charter te betrekken.
 - Er is sprake van een oververtegenwoordiging van organisaties in de non-profit-sector en van ondervertegenwoordiging van organisaties in sectoren als industrie, bouw en handel/horeca. Meer ondertekenaars uit de laatste groepen helpt om de doelstellingen van het charter op een evenwichtige manier te bereiken.

– *Voldoen aan de verplichtingen van het charter*

De ondertekening van het charter is vrijwillig maar niet vrijblijvend. Ondertekenaars verplichten zich binnen zes maanden na ondertekening duidelijke en meetbare doelstellingen te hebben en een strategie vast te stellen. Echter, van de ondertekenaars uit 2010 heeft 33% geen doelstellingen bepaald en 64% heeft niet bepaald hoe en wanneer de doelstellingen moeten worden bereikt (strategie). Voor de ondertekenaars uit 2008 en 2009 geldt dit voor 17% respectievelijk 47%. Meer dan 50% van de ondertekenaars uit 2008 en 2009 en bijna alle ondertekenaars uit 2010 hebben geen toereikend beleidsdocument. Daarmee voldoen deze ondertekenaars niet aan de charterrichtlijnen. De Stichting Talent naar de Top kan een belangrijke rol vervullen in enerzijds het naleven van het charter en anderzijds het helpen van de ondertekenaars bij de implementatie van het charter.

– *Aanbevelingen aan de charterondertekenaars*

De Commissie is onder de indruk van het feit dat nagenoeg alle ondertekenaars binnen zes weken gerapporteerd hebben. Deze rapportages vormen de basis van de monitoring. Slechts drie organisaties hebben niet gerapporteerd, waarvan twee om begrijpelijke en aanvaardbare redenen, en één zonder opgave van reden. De Commissie doet drie aanbevelingen aan de ondertekenaars voor vergroting van de effectiviteit. De Commissie Monitoring vraagt alle ondertekenaars om in 2011 de volgende zaken op orde te krijgen. Zij zal in haar monitoring over 2011 extra aandacht vestigen op deze punten.

– *Voldoen aan de verplichtingen van het charter*

De ondertekening van het charter is vrijwillig maar niet vrijblijvend. Ondertekenaars verplichten zich binnen zes maanden na ondertekening duidelijke en meetbare doelstellingen te hebben en een strategie vast te stellen. Echter, van de ondertekenaars uit 2010 heeft 33% geen doelstellingen bepaald en 64% heeft niet bepaald hoe en wanneer de doelstellingen moeten worden bereikt (strategie). Voor de ondertekenaars uit 2008 en 2009 geldt dit voor 17% respectievelijk 47%. Meer dan 50% van de ondertekenaars uit 2008 en 2009 en bijna alle ondertekenaars uit 2010 hebben geen toereikend beleidsdocument. Daarmee voldoen deze ondertekenaars niet aan de charterrichtlijnen.

– *Inbedding in de lijnorganisatie*

De vertaling van de strategie en vooral de inbedding in de lijnorganisatie en de gestructureerde verankering kunnen beter. Slechts 44% van de ondertekenaars uit 2008 en 2009 en 19% van de ondertekenaars uit 2010 doet dit via de normale planning- en controlcyclus. Om redenen van effectiviteit, eenduidigheid en efficiency beveelt de Commissie de ondertekenaars aan deze maatregel uit te voeren en te overwegen de uitvoering op te dragen aan de afdeling in de organisatie die dit meestal ook doet (dus bv. aan financiën en niet aan HR).

– *Compleet en effectief beleid*

Het voeren van een compleet en effectief beleid (kwantitatieve doelstellingen voor het aantal vrouwen in de top, voor doorstroom, in- en uitstroom, voor diversiteit als business case (zie § 3.2), voor inbedding in de lijnorganisatie, voor HR-instrumenten,

en voor actieve in- en externe communicatie) draagt bij aan het bereiken van minstens 30% vrouwen in de top. Hierin ligt nog veel potentieel besloten.

– *Compleet beleid*

Iets minder dan de helft van de ondertekenaars geeft aan nog niet op alle terreinen actie te ondernemen. De Commissie beveelt aan dat wel te doen om zo effectief mogelijk te kunnen opereren.

– *Effectief beleid*

Er is nog weinig bekend over het effect van specifieke maatregelen op de doorstroom van vrouwen naar de top. Onder meer om die reden werkt de Commissie met een beleid van *naming en praising* en het benoemen van aansprekende voorbeelden. Uiteindelijk wil de Commissie komen tot bewezen best practices. In dit rapport zijn zes aansprekende voorbeelden benoemd die uitblinken door hun compleetheid van beleid (zie bijlage 1). Zij kunnen dienen als rolmodel. Ook zijn er per maatregel voorbeelden gegeven waarvan de ondertekenaars snel kunnen leren.

– *Aanbevelingen aan de overheid*

Door de aan het charter verbonden rapportageplicht is het mogelijk om nauwgezet te monitoren waar sprake is van vooruitgang en waar stagnatie optreedt, en om vast te stellen wat wel en niet werkt en wat er nog meer nodig zou zijn, willen de samenwerkende partijen hun doelen bereiken. Het charter is uniek in zijn opzet omdat het alle belanghebbenden (topmannen en -vrouwen, overheid, organisaties, aanpalende partijen en samenleving) verbindt in één instrument en de verantwoordelijkheid bij de ondertekenaars zelf legt met toezicht door een onafhankelijk orgaan. Dankzij het monitoringproces en de recente samenwerking met het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) ontstaat er een unieke kennisbron aangaande de effectiviteit van maatregelen voor meer m/v-diversiteit in de top. De Commissie doet *drie aanbevelingen aan de overheid voor het bereiken van een betere m/v-diversiteit in de top*.

– *Aanvullend onderzoek naar effectiviteit*

Er is nog weinig bekend over de effectiviteit van de maatregelen voor meer vrouwen in de top. In aanvulling op deze monitor zou vervolgonderzoek naar die effectiviteit bij kunnen dragen aan een beter inzicht in de vraag welke maatregelen onder welke omstandigheden het meeste effect sorteren. In samenspraak met het SCP kan hiervoor een programma worden opgesteld.

– *Verdieping van toezicht en daarmee van inzicht*

De rapportages van de ondertekenaars vormen de basis van de monitoring. De gegevens zijn dus afkomstig van zelfrapportage van de ondertekenaars. Dit is goed voor de efficiency, echter voor een dieper inzicht in het geval van tegenstrijdigheden en voor het uitoefenen van een effectiever toezicht kan proactieve visitatie van ondertekenaars een goed middel zijn. De Commissie wil in overleg met het SCP, de Stichting en de overheid hiervoor een voorstel doen, te beginnen met de monitoring over 2011.

– *Monitoring, charter en streefcijfers*

Eind 2009 heeft de Tweede Kamer het amendement-Kalma aangenomen, waarin streefcijfers worden genoemd. In elke raad van bestuur moeten beide seksen met ten minste 30% vertegenwoordigd zijn. Lukt dat niet, dan moet de onderneming uitleggen waarom het streefcijfer niet is gehaald. En, zo zegt het wetsvoorstel, als bedrijven het in 2015 niet voor elkaar krijgen, volgt er alsnog een wet met een quotum van 30%. De Eerste Kamer moet zich nog over het voorstel uitspreken. Regulering door middel van quota of zelfregulering door bijvoorbeeld het Charter Talent naar de Top doet niet af aan het streven naar een betere m/v-diversiteit in de top. De overheid heeft hierin een belangrijke taak en heeft verschillende middelen tot haar beschikking.

– *Onafhankelijk toezicht*

Efficiënt, consistent, meerjarig en onafhankelijk toezicht in samenwerking met de overheid is in beide gevallen (quota en zelfregulering) onontbeerlijk en dient gecontinueerd te worden.

– *Charter internationaliseren*

Nederland heeft met het Charter Talent naar de Top en met de monitoring een uniek instrument in handen dat door omvang, gebruik in de tijd en samenwerking tussen kennispartners een voorbeeld voor andere landen kan zijn. De Nederlandse overheid kan zich met het charter in de Europese discussie rondom quota positief onderscheiden en tegelijkertijd m/v-diversiteit in Nederland verder bevorderen.

1 Meer vrouwen naar de top

1.1 Onderzoeksvragen

Al jarenlang wordt ernaar gestreefd meer vrouwen in topfuncties te krijgen. Het aantal vrouwen in de top van organisaties neemt wel toe, maar hun aandeel is nog steeds relatief laag, vooral in het bedrijfsleven. Dit blijkt onder meer uit de *Emancipatiemonitor 2010* (Merens et al. 2011a) en *the Dutch Female Board Index 2010* (Lückerath-Rovers 2010). Het Charter Talent naar de Top, dat in 2008 van start is gegaan, is een initiatief dat de ontwikkeling naar meer vrouwen in de top wil stimuleren. Doel van het charter is 'daadwerkelijke en structurele verbetering voor meer vrouwen aan de (sub)top'. Deelname van organisaties aan het charter is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Met de ondertekening leggen bedrijven zich vast om voor zichzelf doelen en streefcijfers te formuleren om meer vrouwen in topfuncties te krijgen (voor de tekst van en meer informatie over het charter zie www.talentnaardetop.nl). Sinds 2008 hebben 170 bedrijven en non-profitorganisaties het charter ondertekend. Zij verplichten zich daarmee om jaarlijks aan de Commissie Monitoring Talent naar de Top te rapporteren over de voortgang van het aantal vrouwen in top en subtop. Ook rapporteren zij over hun beleid en de maatregelen die zij nemen om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen.

In dit rapport worden de gegevens weergegeven van de charterondertekenaars gezamenlijk over het jaar 2010. De organisaties ontvangen van de Commissie Monitoring Talent naar de Top verder een individueel rapport¹ over de voortgang van het aantal vrouwen in de top en de subtop binnen hun organisaties; dit individuele rapport bevat ook aanbevelingen om in de toekomst de voortgang verder te stimuleren. Op basis van deze rapporten heeft de Commissie zes charterondertekenaars als aansprekende voorbeelden benoemd; deze staan beschreven in bijlage 1 van dit rapport.

De volgende vragen staan centraal in dit rapport:

- Hoe heeft het aantal vrouwen in de top en subtop van de charterondertekenaars zich in 2010 ontwikkeld en hoe verhoudt zich dat tot de door henzelf opgestelde streefcijfers?
- Welke maatregelen hebben de charterondertekenaars genomen om de doorstroom van vrouwen naar de top te stimuleren?

1.2 Werkwijze

De gegevens voor de meting over 2010 zijn, net als in eerdere jaren, verzameld door de charterondertekenaars een digitale vragenlijst (Tool Monitoring Talent, zie bijlage 6) te laten invullen. De 162 organisaties die vóór eind 2010 het charter hadden ondertekend, kregen hiertoe rond de jaarwisseling een oproep. Ook zes organisaties die zich in januari 2011 bij het charter hebben aangesloten en gegevens over eind 2010 konden aanleveren, hebben de vragenlijst ingevuld.

Deze vragenlijst is gebaseerd op de rapportage waartoe de ondertekenaars van het charter zich hebben verplicht. De lijst bestaat uit vragen over (onder meer) aantallen

vrouwen in de top, subtop en totale organisatie, de in- en uitstroom in het afgelopen jaar, het streefcijfer voor het aantal vrouwen in de top, de managementstrategie, de maatregelen op het terrein van (onder meer) arbeidsvoorwaarden en de communicatie over het beleid.

Hoewel ondertekenaars van het charter zichzelf verplichten tot jaarlijkse rapportage, kostte het in een aantal gevallen veel tijd en moeite om bedrijven de gegevens bijtijds te laten aanleveren. Uiteindelijk hebben acht charterondertekenaars niet (bijtjids) hun gegevens aangeleverd voor de meting. Vijf van hen hoefden dit nog niet te doen omdat ze eind 2010 of begin 2011 het charter hebben ondertekend.² Na ondertekening hebben organisaties zes maanden de tijd om hun doelstellingen en strategie te formuleren en hierover aan de Commissie te rapporteren. In feite hebben dus drie ondertekenaars niet deelgenomen aan de rapportage over 2010. In totaal wordt in dit rapport over 184 organisaties gerapporteerd. Dit aantal is hoger dan het aantal ondertekenaars doordat sommigen van hen voor verschillende organisatieonderdelen afzonderlijke streefcijfers hanteren en vaak ook verschillende maatregelen nemen. Dit komt vooral voor bij de universiteiten en universitaire medische centra, die in hun bedrijfsvoering en derhalve ook in hun rapportage onderscheid maken tussen het wetenschappelijk personeel, de medische staf en overig/ondersteunend personeel.

Noten

- 1 Geschreven door bureau VanDoorneHuisikes en partners.
- 2 Sommige van deze bedrijven konden nog wel worden meegenomen voor de individuele rapporten. Daardoor kunnen de gegevens over het aandeel van vrouwen in de top naar sector in de individuele rapporten soms iets afwijken van de sectorgegevens die in het publieke rapport worden gepresenteerd.

2 Voortgang van het aandeel vrouwen in de top

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren we de kwantitatieve resultaten van de monitoring over 2010 waarover de charterondertekenaars hebben gerapporteerd. We maken een onderscheid in een voortgangsmeting van organisaties die in 2008 en 2009 het charter hebben ondertekend, en een startmeting van organisaties die dat in 2010 en begin 2011 hebben gedaan.

2.2 Voortgang charterondertekenaars 2008 en 2009

In 2008 hebben 47 arbeidsorganisaties het Charter Talent naar de Top ondertekend, in 2009 deden 59 organisaties dat (zie bijlage 2). Bij deze organisaties waren eind 2010 543.000 werknemers in dienst. We zullen nagaan hoe de aandelen van vrouwen in de top, subtop en gehele organisatie zich hebben ontwikkeld in 2010. In het charter wordt de top gedefinieerd als: de raad van bestuur of directie en de twee hiërarchische lagen onder de raad van bestuur/directie.¹ De subtop bevat de twee hiërarchische lagen onder de top. Toezichthoudende organen, zoals de raad van commissarissen of de raad van toezicht, worden in de hier gehanteerde definitie van de top niet meegenomen.

De gemiddelde aandelen van vrouwen in de top, subtop en organisatie, die we hier achtereenvolgens presenteren, zijn gewogen gemiddelden. Dat betekent dat we bij de berekening van het gemiddelde rekening hebben gehouden met de omvang van de (sub)top of organisatie. Daarmee wordt recht gedaan aan de grote verschillen in organisatieomvang tussen de charterondertekenaars (zie bijlage 4). Bovendien kunnen gewogen gemiddelden beter vergeleken worden met gegevens uit ander Nederlands onderzoek ten behoeve van de sectorvergelijking (zie § 2.4). Vanaf 2011 is ervoor gekozen om in de jaarlijkse monitor te rapporteren op basis van gewogen gemiddelden in plaats van ongewogen gemiddelden. Het gemiddelde aandeel vrouwen in de top van de charterondertekenaars is licht gestegen van 16,0% eind 2009 naar 17,2% eind 2010 (zie figuur 2.1).² Het aandeel vrouwen in de top is daarmee in 2010 toegenomen met 7,5% ofwel 1,2 procentpunten per jaar. Dit is een gemiddelde stijging van alle charterondertekenaars tezamen. Ze hebben echter niet allemaal groei doorgemaakt; bij 15% nam het aandeel vrouwen in de top iets af en bij 13% bleef het gelijk (niet in figuur).

Zoals gerapporteerd in het Monitoring Rapport over 2009 (Commissie Monitoring 2010), is het gemiddelde aandeel vrouwen in de top van de charterondertekenaars in 2009 gestegen van 16,7% naar 18,4%. Het gaat hier om een ongewogen gemiddelde dat alleen betrekking heeft op de charterondertekenaars van 2008.

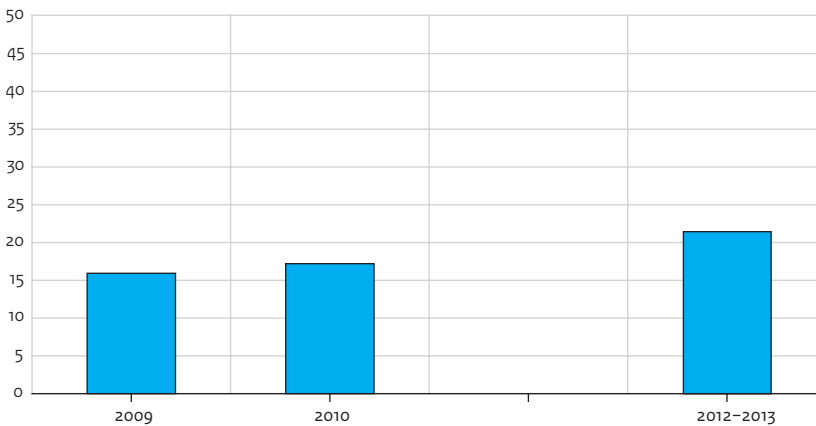
Het gemiddelde streefcijfer van de charterondertekenaars van 2008 en 2009 ligt op 21,4%. Als de groei die in 2010 heeft plaatsgevonden de komende jaren in hetzelfde tempo doorgaat dan zou het gemiddelde streefcijfer in 2013 gerealiseerd kunnen worden. De meeste charterondertekenaars hebben voor het jaar 2012 of 2013 een streefcijfer geformuleerd, maar sommigen voor 2011 of 2014. Ruim de helft van de

charterondertekenaars geeft aan het streefcijfer inmiddels te hebben gerealiseerd. Een meerderheid van deze ondertekenaars geeft aan al meer dan vijf jaar bezig te zijn met diversiteitsbeleid.

Bij de andere charterondertekenaars zal er een snellere groei van het aandeel vrouwen in de top dan tot nu toe (7,5% per jaar) moeten plaatsvinden om de doelen te bereiken. Deze organisaties zijn in het algemeen ook nog korter bezig met beleid op dit terrein.

Figuur 2.1

Aandeel vrouwen in de top bij charterondertekenaars uit 2008 en 2009, eind 2009 en 2010, en streefcijfer voor 2012-2013 (in procenten van de top)

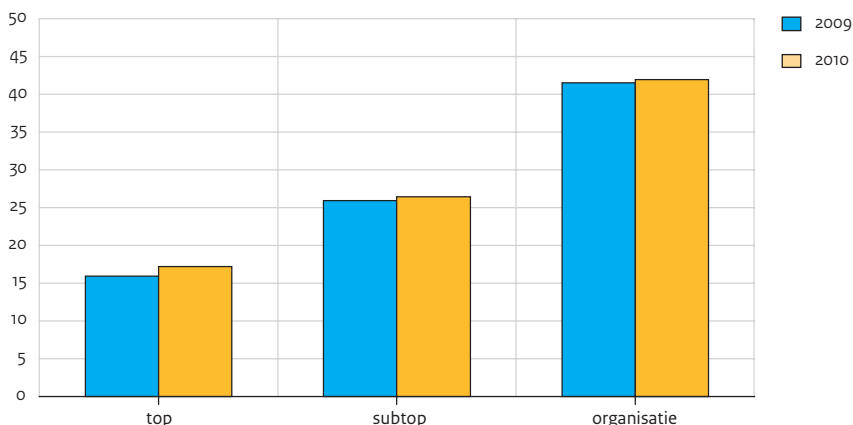


Bron: SCP (MTT'10)

Voor de toekomstige doorstroom van vrouwen naar de top is het van belang na te gaan hoeveel vrouwen elders in de organisatie werkzaam zijn en de kweekvijver vormen voor toekomstige topfunctionarissen. Vooral hun vertegenwoordiging in de subtop, de hiërarchische lagen direct onder de top, is van belang. De meting over 2010 laat zien dat er beduidend meer vrouwen in de subtop werkzaam zijn dan in de top, namelijk 26,5% tegenover 17,2%. De verhouding tussen top en subtop (voor toelichting op de gehanteerde begrippen zie bijlage 7) bedraagt 0,65. Er lijkt dus voor de toekomst genoeg potentieel aan topvrouwen. Tegelijk wordt uit figuur 2.2 ook duidelijk dat het aandeel vrouwen in de subtop nauwelijks is gestegen, dit was in 2009 25,9%. In het totaal van de organisaties bestaat 41,9% van de werknemers uit vrouwen; ook dit aandeel is iets gestegen ten opzichte van 2009 (was 41,5%).

Figuur 2.2

Aandelen vrouwen in top, subtop en organisatie van charterondertekenaars uit 2008 en 2009, eind 2009 en 2010 (in procenten)



Bron: SCP (MTT'10)

Het is niet helemaal duidelijk hoeveel van de vrouwen in de subtop een staffunctie vervullen. Staffunctionarissen zijn deskundig op een bepaald terrein (bv. personeel, financiën) en adviseren hierover naar het management. Zij hebben doorgaans geen beslisbevoegdheid; dat is voorbehouden aan managers ofwel lijnfunctionarissen. Het lijkt onwaarschijnlijk dat alle werknemers in de subtop als manager werkzaam zijn, omdat het hier de derde en vierde hiërarchische laag onder de raad van bestuur/directie betreft. Ook in kleine organisaties kan een deel van de top uit staffunctionarissen bestaan. Uit onderzoek (Henderikse en Van Beek 2000) is bekend dat vrouwen in hogere functies ten opzichte van mannen relatief vaak in staffuncties werken en minder vaak in lijnfuncties. We hebben op basis van de vragen in de Tool Monitoring Talent nu geen duidelijk zicht op het aandeel vrouwen in de subtop die een staffunctie vervult. We schatten dat bij zeker de helft van de charterondertekenaars (een deel van de) vrouwen in de subtop in staffuncties werkt. De hiervoor genoemde percentages van vrouwen in de subtop geven dus vermoedelijk een lichte overschatting van het potentieel aan vrouwen dat naar huidige maatstaven kan doorstromen naar de top.

In- en uitstroom

Onderscheid naar in- en uitstroom van vrouwen in top en organisatie kan duidelijk maken waar de knelpunten liggen als het gaat om doorstroom van vrouwen naar de top. Zijn er te weinig vrouwen in de organisatie werkzaam om door te kunnen stromen naar de subtop en de top? Of stromen er wel voldoende aantallen naar de top door, maar is hun uitstroom ook relatief groot? Op basis van verschillende bronnen vermoeden we dat er in de hiërarchische lagen net onder de raad van bestuur/directie relatief veel

hoger opgeleide vrouwen uitstromen (Henderikse en Van Beek 2000; Kruijzen 2006; De Jong 2011).³

Tabel 2.1 laat zien dat het absolute aantal vrouwen dat in 2010 is ingestroomd in de top van de charterondertekenaars duidelijk hoger is dan het aantal vrouwen dat is uitgestroomd uit de top. Ook de relatieve instroom van vrouwen in de top is duidelijk hoger dan de relatieve uitstroom uit de top. Alleen als de instroom hoger is dan de uitstroom kan er groei plaatsvinden. Verder is het gunstig te noemen dat het aandeel vrouwen in de instroom hoger is dan het aandeel vrouwen dat nu deel uitmaakt van de top. In de totale organisatie zijn er absoluut gezien meer vrouwen uitgestroomd dan ingestroomd. Relatief gezien, dus als percentage van de totale in- en uitstroom, zijn er echter minder vrouwen uitgestroomd dan ingestroomd. Er zijn in 2010 dus meer mannen uitgestroomd dan ingestroomd.

Tabel 2.1

In- en uitstroom van aantal vrouwen en aantal personen en aandeel van vrouwen in de in- en uitstroom in top en organisatie, charterondertekenaars van 2008 en 2009, in 2010 (in absolute aantallen en procenten)

		top	organisatie
instroom	aantal vrouwen	298	18.403
	aantal personen	1.140	37.562
	% vrouwen in instroom	26	49
uitstroom	aantal vrouwen	175	19.939
	aantal personen	1.003	42.947
	% vrouwen in uitstroom	17	46

Bron: SCP (MTT'10)

Vergelijking met andere organisaties

Hoe verhoudt de groei van het aandeel vrouwen in top en subtop van de charterondertekenaars zich nu tot de ontwikkeling in andere arbeidsorganisaties in Nederland? Er is geen pasklaar antwoord op deze vraag te geven omdat vergelijkbare gegevens niet beschikbaar zijn. We kunnen wel een indicatie geven. Uit de *Emancipatiemonitor 2010* komt naar voren dat in 2009, op basis van de Enquête beroepsbevolking (EBB) van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), 28% van de hogere en wetenschappelijke managers vrouw was. Dit betreft managers in hogere en wetenschappelijke beroepen die aan minimaal 50 personen leidinggeven (Merens en Janssen 2011: 183-184). Deze groep omvat topmanagers en managers in de lagen onder de raad van bestuur/directie, voor zover ze aan de hiervoor genoemde kenmerken voldoen. Het eerdergenoemde aandeel van vrouwen in de subtop van de charterondertekenaars (26,5%) is dus net wat lager dan onder alle hogere en wetenschappelijke managers, zoals gemeten met de EBB.

In de enquête Vrouwen in besluitvorming (VIB) 2010, die in opdracht van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) ten behoeve van de Emancipatiemonitor is gehouden, wordt

wél onderscheid gemaakt naar de verschillende hiërarchische lagen onder raad van bestuur/directie. De vraagstelling is dus wel vergelijkbaar, maar deze enquête is beperkt tot 600 grote bedrijven en non-profitorganisaties. Bovendien komt de verdeling van deze organisaties naar sector niet helemaal overeen met die van de charterondertekenaars. Op basis van de definitie van de top zoals die in dit rapport wordt gehanteerd, laat een nieuwe analyse van de VIB-enquête een aandeel van 16,6% vrouwen in de top zien. Dat is dus iets lager dan de eerdergenoemde 17,2% van de charterondertekenaars. Zoals gezegd, is de vergelijking niet helemaal zuiver vanwege een verschillende verdeling naar sector en vanwege de beperking tot grote organisaties. Onder de charterondertekenaars bevinden zich zowel grote als kleine organisaties. In de sectorvergelijking (§ 2.4) zullen we per sector vergelijkbare bedrijven uit de VIB-enquête en het charter naast elkaar zetten.

2.3 Uitgangspositie charterondertekenaars 2010

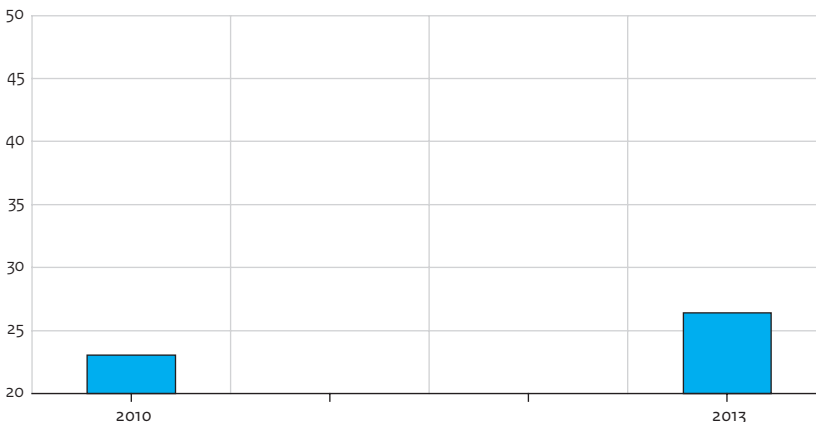
In 2010 hebben 61 arbeidsorganisaties het charter ondertekend. We gaan hier in op de uitgangspositie die deze 61 organisaties in 2010 hadden en de doelen die zij zich hebben gesteld. Overigens hebben zes organisaties die pas in januari 2011 het charter hebben ondertekend, ook deelgenomen aan deze rapportage en zijn meegenomen in de uitkomsten van de charterondertekenaars 2010. In totaal vertegenwoordigen deze 67 organisaties ruim 91.000 werknemers.

In 2010 hadden de nieuwe ondertekenaars gemiddeld 23,0% vrouwen in hun top (zie figuur 2.3). Hun ambitie is om 26,4% vrouwen in de top te krijgen. Een aanzienlijk deel (bijna de helft) wil dit al in 2012 realiseren, de anderen verspreid over de jaren 2013-2016. De eerste groep streeft derhalve naar een stijging van 1,5 procentpunten per jaar. Dat is meer dan de charterondertekenaars uit 2008 en 2009 tot nu toe per jaar hebben gerealiseerd. Voor de tweede groep, die pas later het streefcijfer wil realiseren, is een stijging van 0,5 tot 1 procentpunt per jaar noodzakelijk.

Zowel de uitgangspositie als de ambitie van de nieuwe ondertekenaars is hoger dan die van de ondertekenaars van de voorgaande jaren. Dat is waarschijnlijk toe te schrijven aan het feit dat de meeste ondertekenaars tot de non-profitsector behoren. Daar ligt, zoals eerder vermeld, het aandeel van vrouwen in de top beduidend hoger dan in het bedrijfsleven.

Figuur 2.3

Aandeel vrouwen in de top van charterondertekenaars uit 2010, gemiddeld in 2010, en te realiseren streefcijfer (in procenten)



Bron: SCP (MTT '10) Er lijkt voldoende potentieel te zijn om doorstromen van vrouwen naar de top te realiseren. De subtop bestaat voor bijna 29% uit vrouwen. De verhouding tussen top en subtop bedraagt dus 0,81. Net als bij de charterondertekenaars uit 2008 en 2009 geldt ook hier de kanttekening dat niet bekend is hoeveel vrouwen in de subtop (en top) in staffuncties werken, maar dat naar schatting bij de helft van de charterondertekenaars vrouwen in de subtop in staffuncties werkzaam zijn. Het hier genoemde aandeel vrouwen in de subtop (bijna 29%) geeft dus vermoedelijk een overschatting van het aandeel van vrouwen dat werkzaam is in lijnfuncties in de subtop.

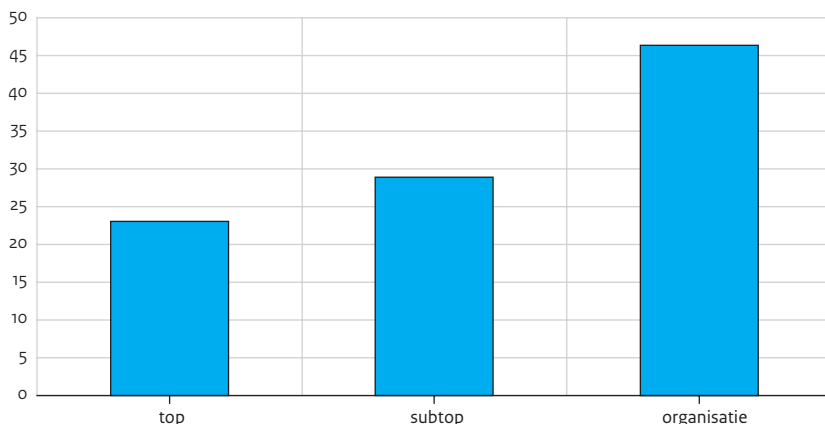
Figuur 2.4 laat verder zien dat in de totale organisatie veel meer vrouwen (46,3%) werken dan in de subtop. Vergelijken met de charterondertekenaars uit 2008 en 2009 hebben de nieuwe charterondertekenaars zowel in de subtop als in de totale organisatie een groter aandeel vrouwen.

Kijken we naar de in- en uitstroom van vrouwen in de top en in de organisatie als geheel, dan blijkt dat in de top van de startende charterondertekenaars zowel absoluut gezien als relatief meer vrouwen in de top zijn ingestroomd dan uitgestroomd (tabel 2.2). Dat biedt een gunstig uitgangspunt voor de mogelijkheden voor toekomstige groei van het aantal vrouwen in de top. Wel moet worden opgemerkt dat de uitstroom van vrouwen uit de top (28%) groter is dan hun huidige aandeel in de top (23%). Zo bezien is de uitstroom van vrouwen uit de top relatief groot.

In de organisatie als geheel zijn absoluut gezien meer vrouwen ingestroomd dan uitgestroomd. Relatief gezien, dus als aandeel van de totale in- en uitstroom, zijn er echter iets meer vrouwen uitgestroomd dan ingestroomd. Om voldoende vrouwen te laten doorstromen naar de subtop, de kweekvijver voor de top, is het van belang dat er ook voldoende vrouwen in de organisatie instromen.

Figuur 2.4

Aandelen vrouwen in de top, subtop en organisatie van charterondertekenaars uit 2010, gemiddeld in 2010 (in procenten)



Bron: SCP (MTT'10) In- en uitstroom

Tabel 2.2

In- en uitstroom van aantal vrouwen en aantal personen en aandeel van vrouwen in de in- en uitstroom in top en organisatie, charterondertekenaars van 2010, in 2010 (in absolute aantallen en procenten)

		top	organisatie
instroom	aantal vrouwen	82	6.536
	aantal personen	218	13.678
	% vrouwen in instroom	38	48
uitstroom	aantal vrouwen	67	5.257
	aantal personen	235	10.686
	% vrouwen in uitstroom	28	49

Bron: SCP (MTT'10)

2.4 Sectorvergelijking

De organisaties die het charter hebben ondertekend, behoren tot diverse sectoren van de Nederlandse economie. Vergeleken met de verdeling over de sectoren (volgens de Standaard Bedrijfsindeling (SBI) van het CBS) van alle bedrijven in Nederland valt op dat sommige sectoren relatief sterk vertegenwoordigd zijn onder de charterondertekenaars, zoals het openbaar bestuur, onderwijs en onderzoek, en gezondheids- en welzijnszorg. Andere sectoren zijn ondervertegenwoordigd, zoals de industrie, de bouw, de handel en horeca (tabel 2.3).

Tabel 2.3

Verdeling charterondertekenaars en alle bedrijven in Nederland naar sector (volgens SBI 2008), 2010 (charterondertekenaars) en 1-1-2009 (Nederland) (in procenten)

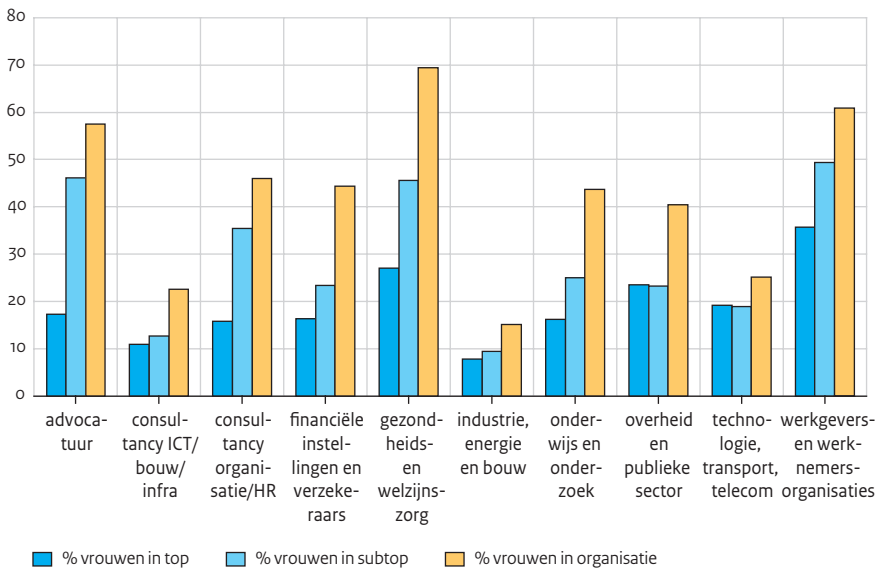
	charterondertekenaars	Alle bedrijven in Nederland
landbouw, bosbouw en visserij	0	10,2
delfstoffenwinning	0	0,4
industrie	2,2	5,4
energie	0,5	2,3
bouw	2,7	13,3
handel, horeca en reparatie	1,6	24
vervoer en opslag	2,7	3,1
informatie en communicatie	3,8	3,8
financiële instellingen	6,0	2,2
overige zakelijke dienstverlening	23,9	23,3
openbaar bestuur	12,0	0,9
onderwijs en onderzoek	17,9	2,5
gezondheids- en welzijnszorg	15,8	5,5
cultuur, sport en recreatie en overige dienstverlening	10,3	5
N (=100%)	184	844.450

Bron: SCP (MTT'10); berekend op basis van: CBS 2010: 72-74

Vanwege de ongelijke spreiding naar sector zijn de charterondertekenaars in deze rapportage ingedeeld in dertien sectoren (zie bijlage 3). Deze indeling wijkt enigszins af van de Standaard Bedrijfsindeling (SBI). Vergelijken we de charterondertekenaars volgens de indeling van deze rapportage dan blijkt dat de vertegenwoordiging van vrouwen in de top, subtop en totale organisatie van de charterondertekenaars sterk verschilt tussen de sectoren (figuur 2.5)⁴. Het best vertegenwoordigd zijn vrouwen in de top en subtop van werkgevers- en werknemersorganisaties (36%), gevolgd door gezondheids- en welzijnszorg (27%), overheid en publieke sector (23%), en technologie/transport/telecom (19%). Relatief weinig vrouwen werken in de top en subtop van de sectoren industrie/energie/bouw (8%) en consultancy op het gebied van ICT/bouw/infrastructuur (11%). Voor beide sectoren geldt dat er relatief veel technisch geschoolde werknemers werken, waaronder vrouwen nog steeds een kleine minderheid vormen.

Figuur 2.5

Aandeel vrouwen in de top, subtop en organisatie van charterondertekenaars naar sector, 2010
(in procenten van aantal personen in top, subtop en organisatie)

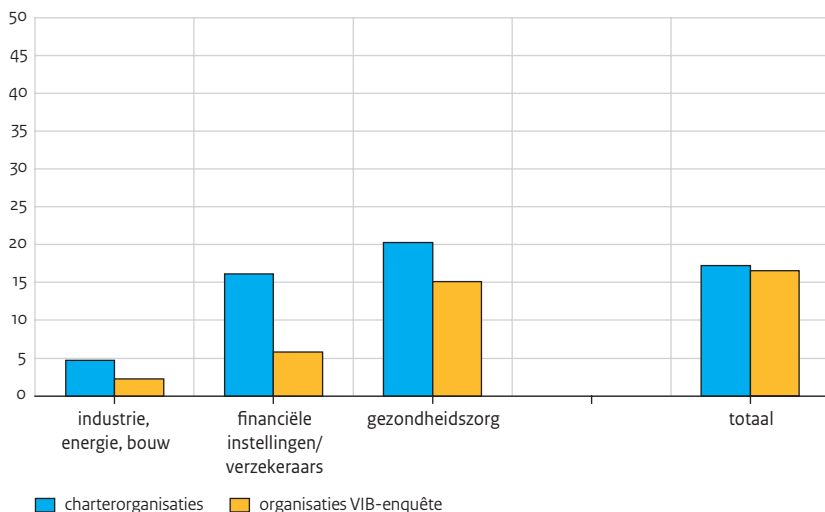


Bron: SCP (MTT'10)

Hoe doen de charterondertekenaars het nu in vergelijking met andere organisaties die in dezelfde sector opereren en *niet* het charter hebben ondertekend? We beperken ons tot de charterondertekenaars uit 2008 en 2009, omdat er bij hen mogelijk al een effect van het charter zichtbaar is op de vertegenwoordiging van vrouwen in de top. Voor de arbeidsorganisaties die niet het charter hebben ondertekend, maken we gebruik van de eerdergenoemde enquête Vrouwen in besluitvorming (VIB) 2010. De organisaties die hieraan hebben deelgenomen, zijn zo veel mogelijk in dezelfde sector ingedeeld als de charterondertekenaars. Soms was dat niet mogelijk omdat er geen gelijksoortige bedrijven te vinden waren. Voor de uiteindelijke vergelijking van het aandeel vrouwen in de top vielen ook nog enkele sectoren af, omdat ze een te klein aantal bedrijven en/of werknemers bevatten. Uiteindelijk kwamen drie sectoren in aanmerking voor een vergelijking van het aandeel vrouwen in de top (volgens de definitie van het charter). De uitkomsten zijn weergegeven in figuur 2.6. Voor alle drie sectoren blijkt dat de charterondertekenaars een groter aandeel vrouwen in de top hebben dan de organisaties in de VIB-enquête. Het grootste verschil doet zich voor bij de financiële instellingen en verzekeraars: 16% versus 6%. In de sector industrie/bouw/energie en in de gezondheidszorg zijn de verschillen kleiner: 5% versus 2,2% respectievelijk 20% versus 15%.

Figuur 2.6

Aandeel vrouwen in de top van charterorganisaties (van 2008 en 2009) en organisaties in de VIB-enquête naar sector, 2010 (in procenten van aantal personen in top)



Bron: SCP (MTT'10; VIB'10)

We kunnen op basis van deze vergelijking niet vaststellen of de charterorganisaties het dankzij het charter beter doen dan de andere organisaties. Het gaat hier slechts om drie sectoren. We weten echter wel dat een groot deel van de charterondertekenaars uit 2008 en 2009 al geruime tijd met diversiteitsbeleid bezig is, bijna de helft is hier zelfs al meer dan vijf jaar geleden mee begonnen (niet in tabel). Deze organisaties waren dus al bezig met beleid om meer vrouwen naar de top te laten doorstromen voordat zij het charter ondertekenden en hadden wellicht al een gunstigere uitgangspositie. Met behulp van het charter hebben ze daar wellicht een verdere impuls aan willen geven. In dat geval vormen zij een selecte groep, die een belangrijke voorbeeldrol zou kunnen hebben in Nederland.

Noten

- Deze definitie verschilt van die in andere publicaties, zoals de *Emancipatiemonitor 2010* (Merens et al. 2011b) en *The Dutch Female Board Index 2010* (Lückerath-Rovers 2010). Daarin wordt onder top verstaan: raad van bestuur/directie en raad van commissarissen/raad van toezicht.
- In de individuele rapporten zijn de gemiddelden per bedrijf weergegeven, dus de ongewogen gemiddelden.
- Het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) zal later in 2011 een publicatie uitbrengen over de in- en uitstroom van vrouwen in de top en subtop van arbeidsorganisaties.
- De drie sectoren Cultuur, media & communicatie, Handel en horeca en Schoonmaak & facilitair zijn vanwege te kleine absolute aantallen personen in de top niet meegenomen in de sectorvergelijking.

3 Strategieën en maatregelen

3.1 Het belang van strategieën en maatregelen

Om de doelstellingen ten aanzien van meer vrouwen in de top te realiseren, treffen organisaties verschillende soorten maatregelen. Hoewel er al lange tijd allerlei maatregelen worden genomen, is er nog weinig bekend over de effectiviteit van verschillende typen maatregelen (Van Luijn 2004). Wel kan worden gesteld dat vooral specifieke stimuleringsmaatregelen die gericht zijn op een structurele verankering van de bereikte hogere functies voor vrouwen, effectief lijken (Van Luijn 2004). Een eerste voorwaarde voor een succesvol beleid voor doorstroom van vrouwen naar de top op dat terrein is dat de top van de organisatie de doelstelling expliciet heeft geformuleerd en zich daaraan heeft gecommitteerd (Van Luijn 2004; Henderikse et al. 2007; Bain & Company en Egon Zehnder International 2008). Een andere voorwaarde is dat de doelstellingen daadwerkelijk worden vertaald in de doelstellingen van de lagere niveaus van de organisatie. Leidinggevenden van de afdelingen moeten zich verantwoordelijk voelen voor de uitvoering van de doelstellingen. Is aan deze beide voorwaarden voldaan, dan is van belang dat er daadwerkelijk maatregelen worden genomen om het aandeel van vrouwen in instroom en doorstroom naar de top te vergroten. Deze maatregelen, ook wel HR-instrumenten genoemd, kunnen worden onderverdeeld in verschillende typen: arbeidsvoorwaarden, werving en selectie en loopbaanbeleid en -planning. Het is aannemelijk dat niet één maatregel, maar vooral een combinatie van verschillende maatregelen effectief zal zijn voor de doorstroom van vrouwen naar de top. Ten slotte is van belang dat over de managementstrategie, inbedding in lijnorganisatie en de inzet van instrumenten wordt gecommuniceerd binnen de organisatie.

Organisaties die het charter ondertekenen wordt geadviseerd maatregelen te nemen op alle vier terreinen, dus strategie, inbedding in lijnorganisatie, HR-instrumenten en communicatie. In vorige jaren moesten zij bij het invullen van de Tool documenten over deze maatregelen uploaden. In de vragenlijst in de Tool over 2010 zijn concrete vragen over deze terreinen voorgelegd aan de charterondertekenaars. Hieronder wordt weergegeven wat charterondertekenaars volgens deze rapportage doen of hebben gedaan om meer vrouwen in de top te krijgen.

3.2 Businessstrategie

De grote meerderheid (90%) van de charterondertekenaars – de ‘oude’ ondertekenaars vaker dan de ‘nieuwe’ – voldoet aan de eerdergenoemde voorwaarde dat de top van de organisatie de doelstelling voor vrouwen in de top expliciet heeft geformuleerd en zich daaraan heeft gecommitteerd. Kijken we naar de afzonderlijke strategieën dan blijkt dat in bijna 80% van de organisaties de *chief executive officer* (ceo) of directeur zich heeft verbonden aan de doelstellingen en meestal (72%) ook andere leden van de raad van bestuur (rvb). Commitment van de raad van commissarissen of raad van toezicht aan de

doelstellingen om meer vrouwen in de top te krijgen, wordt veel minder vaak genoemd dan commitment van rvb/directie (tabel 3.1).

Het overgrote deel van de organisaties (78%) heeft concrete doelstellingen, gericht op meer vrouwen in de top. Nog 17% van de oude charterondertekenaars en 33% van de nieuwe ondertekenaars heeft geen doelstellingen op dit gebied. Dat is opvallend te noemen, aangezien organisaties worden geacht binnen zes maanden na ondertekening van het charter doelstellingen en streefcijfers op dit gebied te formuleren. Een deel van de nieuwe ondertekenaars heeft die termijn nog niet overschreden, maar de oude wel. Vaststellen hoe en wanneer de doelstellingen bereikt moeten zijn, gebeurt bij ruim de helft van de oude ondertekenaars en ruim een derde van de nieuwe ondertekenaars. Sommige bedrijven gaan verder dan alleen het formuleren van doelstellingen voor meer vrouwen in de top. De helft van hen geeft aan dat het m/v-diversiteitsbeleid is opgenomen in de algemene bedrijfsstrategie. Een kleinere groep, vooral de oude ondertekenaars, heeft een business case geformuleerd gericht op meer vrouwen in de top. Daarmee wordt bedoeld dat het bedrijf voor zichzelf de meerwaarde van meer vrouwen in de top heeft erkend en geformuleerd, bijvoorbeeld in termen van betere bedrijfsresultaten of betere aansluiting bij wensen van klanten.

De charterondertekenaars van 2008 en 2009 passen meer strategieën toe om de doelstellingen voor meer vrouwen in de top te realiseren dan de nieuwe charterondertekenaars. Een klein deel van de oude ondertekenaars, 8%, geeft echter aan geen beleid op dit terrein te hebben ontwikkeld. Bij de nieuwe ondertekenaars is dat 14%, hetgeen wel voorstelbaar is als ze kortgeleden het charter hebben getekend.

Tabel 3.1

Strategieën van charterondertekenaars om doelstellingen voor meer instroom, doorstroom en behoud van vrouwen in de top te realiseren, naar startjaar (meerdere antwoorden mogelijk), 2010 (in procenten van charterondertekenaars)

Startjaar	2008/2009	2010	allen
Chief executive officer/directeur heeft zich gecommitteerd aan doelstellingen.	85	67	79
Organisatie heeft doelstellingen gericht op vrouwen in top.	83	67	78
Andere leden raad van bestuur/directie hebben zich gecommitteerd.	79	55	72
M/v-diversiteitsbeleid is opgenomen in algemene bedrijfsstrategie.	55	43	51
Vastgelegd is hoe en wanneer doelstellingen moeten worden bereikt.	53	36	48
Organisatie heeft business case gericht op meer vrouwen in top.	47	14	36
Raad van commissarissen/raad van toezicht heeft zich gecommitteerd.	39	16	32
M/v-diversiteit is kernwaarde binnen organisatie.	31	31	31
Overig	20	16	19
Geen	8	14	10
(n)	126	58	184

Bron: SCP (MTT'10)

3.3 Inbedding in lijnorganisatie

De vertaling van de managementstrategie naar concrete doelstellingen in de lagere niveaus vindt op minder grote schaal plaats dan het formuleren van de doelstellingen op zich. Bij een meerderheid van de ondertekenaars (73%) wordt dit vormgegeven door bewustmaking van managers van de voordelen en het belang van m/v-diversiteit. Ruim de helft van de oude ondertekenaars en ruim een kwart van de nieuwe ondertekenaars geeft aan dat er regelmatig evaluatie plaatsvindt van het bereiken van de gestelde doelen. Bijna de helft van de oude ondertekenaars, maar slechts 19% van de nieuwe ondertekenaars, doet dat op een gestructureerde wijze, namelijk door te rapporteren via de planning- en controlcyclus. Deze manier van rapporteren zou volgens de literatuur (Henderikse et al. 2007) meer waarborgen bieden voor een goede inbedding van diversiteitsdoelstellingen in de lijnorganisatie en daarmee voor het bereiken van deze doelstellingen. Beoordeling van managers op het al dan niet halen van dergelijke doelstellingen, een wat verdergaande manier om doelstellingen in de lijnorganisatie te verankeren, komt maar weinig voor (tabel 3.2).

Andere maatregelen om te bevorderen dat leidinggevendenden meer vrouwen aannemen en daarmee de doelstellingen uitvoeren, zijn trainingen en voorlichting. Daarin worden leidinggevendenden bewustgemaakt van de positieve kanten van m/v-diversiteit of van hun eigen vooroordelen over vrouwen. Het eerste type training wordt door de meerderheid van de charterondertekenaars genoemd (bijna driekwart), het tweede type training door slechts een minderheid van hen.

Tabel 3.2

Wijze waarop kwantitatieve doelstellingen van organisaties voor meer vrouwen in de top zijn omgezet in managementafspraken met leidinggevendenden, naar startjaar (meerdere antwoorden mogelijk), 2010 (in procenten van charterondertekenaars)

startjaar	2008/2009	2010	allen
Managers worden bewustgemaakt van voordelen en belang van m/v-diversiteit.	74	71	73
Er vindt regelmatig evaluatie plaats van het bereiken van de gestelde doelen.	56	28	47
Via de planning- en controlcyclus wordt door bedrijfsonderdelen gerapporteerd over het behalen van doelstellingen.	44	19	36
Managers worden bewustgemaakt (bv. door training) van vooroordelen over vrouwen.	40	22	34
Managers worden (mede) beoordeeld op het behalen van doelstellingen.	19	14	17
overig	18	10	15
geen	16	26	19
(n)	126	58	184

Bron: SCP (MTT'10)

In veel opzichten zijn de oude ondertekenaars al verder gevorderd met de inbedding van de doelstellingen in de lijnorganisatie dan de nieuwe ondertekenaars. Dit ligt natuurlijk voor de hand omdat ze al langer bezig zijn; eerst moet een duidelijke bedrijfsstrategie en doelstellingen worden geformuleerd en daarna kunnen over die strategie en doelstellingen afspraken worden gemaakt met de managers. Toch is het opvallend dat een zesde van de oude ondertekenaars nog niets heeft ondernomen om de doelstellingen in te bedden in de lijnorganisatie. Bij de nieuwe ondertekenaars heeft, zoals kon worden verwacht, een groter deel (een kwart) nog niets gedaan op dit gebied.

3.4 Inzet van HR-instrumenten

Op het gebied van personeelsbeleid ofwel, Human Resource Management (HRM), kunnen arbeidsorganisaties allerlei instrumenten inzetten om meer vrouwen in de organisatie en in de top te krijgen. Deze instrumenten kunnen betrekking hebben op drie verschillende terreinen van het HR-beleid, namelijk arbeidsvoorwaarden, werving en selectie, en loopbaanbeleid en loopbaanplanning. Sommige instrumenten zijn in directe zin gericht op het verhogen van de instroom, het verbeteren van de doorstroom naar de top en het voorkomen van uitstroom van vrouwen uit de top. Andere instrumenten werken meer indirect, ze zijn bijvoorbeeld gericht op bewustwording en cultuurverandering.

De literatuur biedt aanwijzingen dat de mogelijkheid om in deeltijd te werken (in hogere functies), terugkeergaranties voor herintreedsters en kinderopvang een positieve invloed hebben op de doorstroom van vrouwen (Van Luijn 2004).

Arbeidsvoorwaarden

Vrijwel alle charterondertekenaars geven aan instrumenten op het gebied van arbeidsvoorwaarden in te zetten. Voor een deel zijn dit algemene maatregelen om het aantal vrouwen in de organisatie te verhogen, vaak gericht op het vergemakkelijken van de combinatie van arbeid en zorg. Voor een ander deel gaat het om maatregelen specifiek gericht op bevordering van het aantal vrouwen in de top.

Het overgrote deel van de charterondertekenaars noemt flexibel werken en in deeltijd werken als maatregelen op het gebied van arbeidsvoorwaarden. Vooral het grote aantal dat de mogelijkheid tot het in deeltijd werken in top en subtop noemt, is opmerkelijk omdat vaak wordt gesteld dat een topfunctie niet in deeltijd kan worden gedaan.

Volledige beschikbaarheid wordt doorgaans verondersteld (tabel 3.3).

Instrumenten gericht op de combinatie van arbeid en zorg, zoals ouderschapsverlof en kinderopvang, worden minder vaak genoemd.

Tabel 3.3

Instrumenten op het terrein van arbeidsvoorwaarden, die worden ingezet om doelstellingen voor meer vrouwen in de top te behalen, naar startjaar (meerdere antwoorden mogelijk), 2010 (in procenten van charterondertekenaars)

startjaar	2008/2009	2010	allen
flexibel werken (flexibele begin- en eindtijden, thuiswerken)	91	93	91
werken in deeltijd in top en subtop	87	78	84
(deels) betaald ouderschapsverlof	47	43	46
faciliteren kinderopvangvoorzieningen	30	28	29
overig	26	17	23
geen	2	3	3
(n)	126	58	184

Bron: SCP (MTT'10)

Werving en selectie en voorkomen van uitstroom

Maatregelen gericht op werving en selectie worden door de meeste organisaties genoemd; een kleine groep (15%) doet helemaal niets op dit terrein. Verreweg het meest genoemde instrument (70%) op het gebied van werving en selectie is het hanteren van een objectieve sollicitatieprocedure. Andere instrumenten, zoals evaluatie van de huidige wervingsactiviteiten of specifiek op vrouwen gerichte arbeidsmarktcommunicatie worden aanzienlijk minder vaak genoemd (door hooguit een derde van de organisaties). Eveneens weinig ondertekenaars zeggen maatregelen te nemen om ongewenst vertrek van vrouwen uit de top tegen te gaan, bijvoorbeeld door het houden van (geanonimiseerde) exitgesprekken (tabel 3.4).

Tabel 3.4

Instrumenten op het terrein van werving en selectie/voorkomen van uitstroom van vrouwen uit de top, naar startjaar (meerdere antwoorden mogelijk), 2010 (in procenten van charterondertekenaars)

startjaar	2008/2009	2010	allen
objectieve sollicitatieprocedure ter voorkoming van vooroordelen bij selecteren medewerkers	70	71	70
evaluatie of huidige wervingsactiviteiten voldoen om meer vrouwen in de (sub)top te krijgen	36	35	36
specifiek op vrouwen gerichte arbeidsmarktcommunicatie en werving	34	19	29
maatregelen ter voorkoming van ongewenst vertrek van vrouwen uit de top	28	19	26
vaststelling minimum aantal vrouwelijke kandidaten voor selectie	28	9	22
aandacht bij werving voor vrouwelijke herintreders	14	17	15
overig	18	14	17
geen	14	17	15
(n)	125	58	184

Bron: SCP (MTT'10)

Loopbaanbeleid en -planning

Terwijl beleid gericht op werving en selectie op korte termijn meer vrouwen beoogt binnen te halen in de organisatie, zijn loopbaanbeleid en -planning meer bedoeld om op lange termijn vrouwen te laten instromen en doorstromen. Er zijn aanwijzingen vanuit onderzoek dat opleiding, training, deelname aan managementdevelopmenttrajecten (MD-trajecten), mentoring en netwerken bijdragen tot meer doorstroom van vrouwen naar topfuncties (Van Luijn 2004; Henderikse et al. 2004).

De meeste charterondertekenaars zeggen beleid op het terrein van loopbaanbeleid en -planning te voeren. De ondertekenaars uit 2008 en 2009 doen daar in alle opzichten meer aan dan de ondertekenaars uit 2010 (tabel 3.5). Verreweg het populairst zijn coaching en mentoring van potentiële vrouwelijke managers door oudere, ervaren managers in de organisatie. Inzet van vrouwelijke rolmodellen in de organisatie en specifieke loopbaanontwikkeling voor *high potentials* onder de vrouwelijke werknemers wordt door ruim de helft genoemd. Daarnaast zegt ongeveer de helft van de oude ondertekenaars en een kwart respectievelijk een derde van de nieuwe ondertekenaars vrouwennetwerken in de organisatie op te zetten of aandacht te hebben voor het aandeel vrouwen in opleiding en training. Instrumenten als alternatieve carrièrepaden voor vrouwen en een vastgesteld aandeel van vrouwen in de instroom van MD-programma's worden maar weinig genoemd door de charterondertekenaars.

Tabel 3.5

Instrumenten op het terrein van loopbaanbeleid en -planning, naar startjaar (meerdere antwoorden mogelijk), 2010 (in procenten van charterondertekenaars)

startjaar	2008/2009	2010	allen
coaching en mentoring van potentiële (vrouwelijke) managers	76	64	72
inzet van rolmodellen in organisatie	63	48	58
loopbaanontwikkeling voor potentieel talentvolle vrouwelijke werknemers (talentmanagement)	62	50	58
opzetten van vrouwennetwerken	56	26	47
aandacht voor (het aandeel) vrouwen in opleiding en training	49	35	45
alternatieve carrièrepaden voor vrouwen, inclusief duobanen	17	12	15
vastgesteld aandeel vrouwen in de instroom van MD-programma's	18	5	14
overig	25	14	21
geen	7	14	9
(n)	126	58	184

Bron: SCP (MTT'10)

3.5 Communicatie

Ten slotte is het van belang dat over de businessstrategie, de managementafspraken en de diverse HR-instrumenten helder wordt gecommuniceerd. De meerderheid van de

organisaties noemt de zichtbaarheid van vrouwen in de organisatie, bijvoorbeeld op een vanzelfsprekende manier vrouwelijke werknemers bij bijeenkomsten of in personeelsbladen laten zien. Eveneens een meerderheid noemt de interne communicatie. Dat laatste gebeurt wat vaker via digitale en schriftelijke kanalen dan via interne bijeenkomsten. Bijna de helft van de charterondertekenaars zegt verder ook via externe kanalen over hun diversiteitsbeleid te communiceren. Voor alle hier genoemde typen communicatie geldt dat de oude ondertekenaars daar meer mee doen dan de nieuwe ondertekenaars (tabel 3.6).

Tabel 3.6

Wijze waarop bedrijfsstrategie, kwantitatieve doelstellingen, managementafspraken en/of instrumenten in de organisatie worden gecommuniceerd, naar startjaar (meerdere antwoorden mogelijk), 2010 (in procenten van charterondertekenaars)

startjaar	2008/2009	2010	allen
zichtbaarheid van vrouwen in woord en beeld	71	57	67
interne communicatie	70	53	65
wv. via intranet, e-mails, personeelsblad en brochures	64	48	59
via workshops, interne bijeenkomsten en conferenties	56	24	46
externe communicatie	53	40	49
overig	15	10	14
geen	10	9	9
(n)	126	58	185

Bron: SCP (MTT'10)

3.6 Compleet beleid

Hoewel nog weinig bekend is over het positieve effect van maatregelen op de doorstroom van vrouwen naar de top, wordt wel vermoed dat het van belang is een 'compleet' beleid te voeren (Henderikse et al. 2007). Daarmee wordt bedoeld dat organisaties een diversiteitsbeleid voeren op alle hier genoemde terreinen. Het heeft weinig zin om op één terrein beleid te ontwikkelen en de rest te laten liggen. De meeste charterondertekenaars zeggen op alle of bijna alle terreinen een of meer maatregelen te nemen. Meer dan de helft van de charterorganisaties geeft aan op alle zes in dit hoofdstuk onderscheiden onderwerpen beleid te voeren, een kwart op vijf, bijna een tiende op vier, en de overige op drie of minder onderwerpen (niet in tabel). Slechts twee organisaties noemen geen enkele maatregel.

De analyse van het soort en aantal maatregelen heeft mede de basis gevormd voor de selectie van de zogenoemde aansprekende voorbeelden: charterorganisaties die vanwege hun beleid en praktijk positief benoemd worden. In bijlage 1 worden de aansprekende voorbeelden benoemd en toegelicht.

3.7 Ten slotte

Uit de hier gepresenteerde gegevens komt een tamelijk rooskleurig beeld van het beleid van de charterorganisaties naar voren. Vrijwel alle organisaties zeggen maatregelen te hebben genomen om de doorstroom van vrouwen naar de top te stimuleren. En de meesten van hen hebben volgens deze rapportage maatregelen genomen op alle of bijna alle denkbare terreinen. We kunnen op basis van de huidige rapportage niet goed vaststellen of de maatregelen in de praktijk altijd wel worden genomen, omdat dit niet kan worden gestaafd aan de hand van beleidsdocumenten met concrete maatregelen. Aan de charterondertekenaars is gevraagd om een beleidsdocument in te sturen waarin zij hun visie en beleidsmaatregelen ten aanzien van een groter aandeel vrouwen in topfuncties vastleggen. Van de organisaties die in 2008 en 2009 het charter hebben ondertekend, heeft ruim de helft geen of een ontoereikend document toegestuurd. Met dat laatste wordt bedoeld een document dat verouderd is of te beknopt is (brochure of folder) om als serieus beleidsdocument te worden beschouwd.

4 Nabeschuwing (Sociaal en Cultureel Planbureau)

Voorin in het rapport zijn de belangrijkste bevindingen van dit rapport kort samengevat. Op deze plaats staan we nog kort stil bij een aantal opvallende uitkomsten, niet alleen inhoudelijk, maar ook procesmatig.

De gegevens

De rapportages van de ondertekenaars van het Charter Talent naar de Top vormen de basis van de monitoring. Met het ondertekenen van dat Charter hebben de arbeidsorganisaties zich verplicht via het invullen van een *Tool* jaarlijks gegevens te verstrekken over het aandeel vrouwen in de top en subtop van de organisatie en over de maatregelen die ze treffen om dat aandeel te vergroten. Evenals voorgaande jaren kostte het de nodige inspanningen om alle gegevens binnen te krijgen. Uiteindelijk heeft echter vrijwel iedereen de *Tool* ingevuld.

De gegevens zijn dus afkomstig van zelfrapportage door de charterondertekenaars. Een aanzienlijk deel van de bedrijven heeft veel van de aangegeven strategieën en maatregelen aangekruist. Deze informatie kon niet altijd worden gecheckt aan de hand van beleidsdocumenten. Ruim de helft van de oude charterondertekenaars en bijna alle nieuwe ondertekenaars hebben namelijk geen (toereikende) documenten ingestuurd, terwijl ze dit binnen zes maanden na ondertekening van het charter hadden moeten doen. Daarmee is niet gezegd dat deze ondertekenaars geen beleid voeren, maar het kon niet geverifieerd worden aan de hand van onderliggende documentatie.

De ambities

Bij sommige charterondertekenaars, vooral die in 2010 hebben getekend, valt op dat het streefcijfer op hetzelfde niveau ligt of ook lager ligt dan het huidige aandeel van vrouwen in de top. Dit wekt enige bevreemding. Het is immers de bedoeling van het Charter dat bedrijven zichzelf doelen stellen die zij over een aantal jaren willen bereiken.

De maatregelen

Hoewel er vanuit onderzoek nog weinig bekend is over de effectiviteit van maatregelen om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen is wel duidelijk dat er aan een aantal voorwaarden moet worden voldaan. Zo is het allereerst van belang dat de top van het bedrijf zich committeert aan de geformuleerde doelstellingen en strategie. Meestal is dat het geval bij de ondertekenaars. Dat lijkt logisch. Maar toch blijken er ook ondertekenaars te zijn voor wie dat niet geldt. Vervolgens moeten deze doelstellingen worden vertaald in praktische richtlijnen of doelstellingen. De charterondertekenaars moeten binnen zes maanden na ondertekening hun beleidsdocumenten opsturen naar de Stichting Talent naar de Top en de Commissie Monitoring Talent naar de Top. Een relatief groot aantal charterondertekenaars heeft dat zoals gezegd (nog) niet gedaan. Het is van belang te benadrukken dat het hier niet slechts om een papieren verplichting gaat. Het schrijven van een document noopt tot een bezinning over het beleid en de te nemen maatregelen. Bovendien is het van belang voor het evalueren en zo nodig bijstellen van

dat beleid. In dat kader is het wenselijk de personeelsadministratie zodanig in te richten dat jaarlijks kan worden nagegaan hoeveel vrouwen er in de top en subtop en de rest van het bedrijf werkzaam zijn. Bij het invullen van de enquête bleek dit soms een probleem te vormen.

Uitstroom

Dit rapport leert dat bij de nieuwe charterondertekenaars relatief iets meer vrouwen de organisatie uit- dan instromen. Het aandeel van vrouwen dat in deze organisaties werkt, is dus wat gekrompen. In de top van deze organisaties is de relatieve instroom van vrouwen echter wel groter dan de uitstroom. Er vindt dus wel groei van het aandeel vrouwen in de top plaats, maar de uitstroom is zeker niet verwaarloosbaar. Ander onderzoek heeft uitgewezen dat een deel van de vrouwen voortijdig uit de top vertrekt omdat ze zich onvoldoende gewaardeerd of zich niet thuis voelen in de bedrijfscultuur (Henderikse en van Beek 2000; Kruijzen 2006). Om te voorkomen dat een deel van de winst van de grotere instroom weer onnodig verdwijnt, is het belangrijk aandacht te besteden aan de motieven van vrouwen om (voortijdig) weg te gaan, bijvoorbeeld door het houden van exitgesprekken. Dit rapport laat zien dat maar een kwart van de ondertekenaars maatregelen neemt om ongewenst vertrek van vrouwen uit de top te voorkomen.

Succes?

Een belangrijke vraag is uiteraard wanneer gesproken kan worden van een mooi resultaat. Dit rapport laat zien dat het aandeel van vrouwen in de top van charterondertekenaars uit 2008 en 2009 in 2010 met 7,5% ofwel 1,2 procentpunten is toegenomen. Hoe moet dit beoordeeld worden? Is dit veel of weinig, mede gezien de economische omstandigheden? En kunnen we op basis hiervan spreken van een succes van het Charter Talent naar de Top? Meer in het algemeen kan de vraag worden gesteld wanneer het charter tot tevredenheid stemt. Gaat het er om zoveel mogelijk ondertekenaars te werven? Of om een bredere spreiding over de verschillende sectoren van de arbeidsmarkt? Nu is immers sprake van een oververtegenwoordiging van organisaties in de non-profitsector en een ondervertegenwoordiging in belangrijke economische sectoren als de industrie, de bouw en de handel en horeca. Gaat het om het bereiken van de doelen en streefcijfers van ondertekenaars binnen de vastgestelde termijn van 3-5 jaar? Of gaat het om een groei van de inzet van effectieve maatregelen in zoveel mogelijk bedrijven? De beoordeling van het succes van het Charter hangt mede af van het antwoord op die vragen.

Kansen

Het vergroten van het aandeel van vrouwen in de top staat sterk in de belangstelling. De groei van het aantal ondertekenaars van het Charter geeft daar blijk van. Het is interessant om te zien dat er sprake lijkt van een 'zwaan-kleef-aan-effect': als een organisatie het charter heeft ondertekend, volgen andere organisaties in dezelfde sector al snel. De groei van het afgelopen jaar heeft wat dat betreft misschien weer nieuwe uitstraling.

Door de aan het charter verbonden rapportageplicht is het bovendien goed mogelijk om nauwgezet te monitoren waar sprake is van vooruitgang, waar van stagnatie en waar mogelijk van terugval. In aanvulling op die monitoring zou vervolgonderzoek naar de effectiviteit van de maatregelen kunnen bijdragen aan een beter inzicht in welke maatregelen onder welke omstandigheden het meest effect sorteren.

5 Aanbevelingen (Commissie Monitoring Talent naar de Top)

De Commissie Monitoring Talent naar de Top heeft – naast het zichtbaar maken welke organisaties het belang van m/v-diversiteit onderschrijven en het monitoren, analyseren en verslag uitbrengen van de voortgang – ook de taak om aanbevelingen te doen. Op basis van enerzijds de uitkomsten van de monitoring over 2010 en anderzijds het proces van monitoring gedurende de laatste jaren doet de Commissie de volgende aanbevelingen aan de Stichting Talent naar de Top, de ondertekenaars van het charter, en de overheid (en daarbinnen in het bijzonder aan het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap).

5.1 Aanbevelingen aan de Stichting Talent naar de Top

Sinds 2008 heeft een groot aantal organisaties het charter ondertekend, inmiddels meer dan 170 met samen bijna 650.000 werknemers. Dit is geheel en al aan de inzet van de Stichting Talent naar de Top te danken, waarvoor niets dan lof. De Commissie wil aan de stichting *drie aanbevelingen* doen voor *verdere versterking van het charter*.

– *Nederlandse multinationals*

Het valt op dat de grotere Nederlandse multinationals minder vertegenwoordigd zijn onder de charterondertekenaars. De support van multinationals gevestigd in Nederland kan het charter verder versterken en heeft een belangrijke signaalfunctie naar overheid, samenleving, ondernemingen, organisaties, en topmannen en -vrouwen. De Commissie doet de aanbeveling om de Nederlandse multinationals actief bij het charter te betrekken, bijvoorbeeld door er een internationaal hoofdstuk in op te nemen.

– *Samenstelling pool van ondertekenaars*

- Voor kleinere organisaties met soms minder dan tien werknemers lijkt het charter minder geschikt als instrument. Hun support is echter wel gewenst. Een nieuw instrument onder het charter zou een middel kunnen zijn om de kleinere organisaties bij het charter te betrekken.
- Er is sprake van een oververtegenwoordiging van organisaties in de non-profit-sector en van ondervertegenwoordiging van organisaties in sectoren als industrie, bouw en handel/horeca. Een groter aantal ondertekenaars uit de laatste groepen helpt om de doelstellingen van het charter op een evenwichtige manier te bereiken.

– *Voldoen aan de verplichtingen van het charter*

De ondertekening van het charter is vrijwillig maar niet vrijblijvend. Ondertekenaars verplichten zich binnen zes maanden na ondertekening duidelijke en meetbare doelstellingen te hebben en een strategie vast te stellen. Echter, van de ondertekenaars uit 2010 heeft 33% geen doelstellingen bepaald en 64% heeft niet bepaald hoe en wanneer de doelstellingen moeten worden bereikt (strategie). Voor de ondertekenaars uit 2008 en 2009 geldt dit voor 17% respectievelijk 47%. Meer dan 50% van

de ondertekenaars uit 2008 en 2009 en bijna alle ondertekenaars uit 2010 hebben geen toereikend beleidsdocument. Daarmee voldoen deze ondertekenaars niet aan de charterrichtlijnen. De Stichting Talent naar de Top kan een belangrijke rol vervullen in enerzijds het naleven van het charter en anderzijds het helpen van de ondertekenaars bij de implementatie van het charter.

5.2 Aanbevelingen aan de charterondertekenaars

De Commissie is onder de indruk van het feit dat nagenoeg alle ondertekenaars binnen zes weken gerapporteerd hebben. Deze rapportages vormen de basis van de monitoring. Slechts drie organisaties hebben niet gerapporteerd, waarvan twee om begrijpelijke en aanvaardbare redenen, en één zonder opgaaf van redenen. De Commissie doet *drie aanbevelingen aan de ondertekenaars voor vergroting van de effectiviteit*. De Commissie Monitoring vraagt alle ondertekenaars om in 2011 de volgende zaken op orde te krijgen. Zij zal in haar monitoring over 2011 extra aandacht vestigen op deze punten.

– *Voldoen aan de verplichtingen van het charter*

De ondertekening van het charter is vrijwillig maar niet vrijblijvend. Ondertekenaars verplichten zich binnen zes maanden na ondertekening duidelijke en meetbare doelstellingen te hebben en een strategie vast te stellen. Echter, van de ondertekenaars uit 2010 heeft 33% geen doelstellingen bepaald en 64% heeft niet bepaald hoe en wanneer de doelstellingen moeten worden bereikt (strategie). Voor de ondertekenaars uit 2008 en 2009 geldt dit voor 17% respectievelijk 47%. Meer dan 50% van de ondertekenaars uit 2008 en 2009 en bijna alle ondertekenaars uit 2010 hebben geen toereikend beleidsdocument. Daarmee voldoen deze ondertekenaars niet aan de charterrichtlijnen.

– *Inbedding in de lijnorganisatie*

De vertaling van de strategie en vooral de inbedding in de lijnorganisatie en de gestructureerde verankering kunnen beter. Slechts 44% van de ondertekenaars uit 2008 en 2009 en 19% van de ondertekenaars uit 2010 doet dit via de normale planning- en controlcyclus. Om redenen van effectiviteit, eenduidigheid en efficiency beveelt de Commissie de ondertekenaars aan deze maatregel uit te voeren en te overwegen de uitvoering op te dragen aan de afdeling in de organisatie die dit meestal ook doet (dus bv. aan financiën en niet aan HR).

– *Compleet en effectief beleid*

Het voeren van een compleet en effectief beleid (kwantitatieve doelstellingen voor het aantal vrouwen in de top, voor doorstroom, in- en uitstroom, voor diversiteit als business case (zie § 3.2), voor inbedding in de lijnorganisatie, voor HR-instrumenten, en voor actieve in- en externe communicatie) draagt bij aan het bereiken van minstens 30% vrouwen in de top. Hierin ligt nog veel potentieel besloten.

– *Compleet beleid*

Iets minder dan de helft van de ondertekenaars geeft aan nog niet op alle terreinen actie te ondernemen. De Commissie beveelt aan dat wel te doen om zo effectief mogelijk te kunnen opereren.

- *Effectief beleid*

Er is nog weinig bekend over het effect van specifieke maatregelen op de doorstroom van vrouwen naar de top. Onder meer om die reden werkt de Commissie met een beleid van *naming en praising* en het benoemen van aansprekende voorbeelden. Uiteindelijk wil de Commissie komen tot bewezen best practices. In dit rapport zijn zes aansprekende voorbeelden benoemd die uitblinken door hun compleetheit van beleid (zie bijlage 1 op internet). Zij kunnen dienen als rolmodel. Ook zijn er per maatregel voorbeelden gegeven waarvan de ondertekenaars snel kunnen leren.

5.3 Aanbevelingen aan de overheid

Door de aan het charter verbonden rapportageplicht is het mogelijk om nauwgezet te monitoren waar sprake is van vooruitgang en waar stagnatie optreedt, en om vast te stellen wat wel en niet werkt en wat er nog meer nodig zou zijn, willen de samenwerkende partijen hun doelen bereiken. Het charter is uniek in zijn opzet omdat het alle belanghebbenden (topmannen en -vrouwen, overheid, organisaties, aanpalende partijen en samenleving) verbindt in één instrument en de verantwoordelijkheid bij de ondertekenaars zelf legt met toezicht door een onafhankelijk orgaan. Dankzij het monitoringproces en de recente samenwerking met het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) ontstaat er een unieke kennisbron aangaande de effectiviteit van maatregelen voor meer m/v-diversiteit in de top. De Commissie doet *drie aanbevelingen aan de overheid voor het bereiken van een betere m/v-diversiteit in de top*.

- *Aanvullend onderzoek naar effectiviteit*

Er is nog weinig bekend over de effectiviteit van de maatregelen voor meer vrouwen in de top. In aanvulling op deze monitor zou vervolgonderzoek naar die effectiviteit bij kunnen dragen aan een beter inzicht in de vraag welke maatregelen onder welke omstandigheden het meeste effect sorteren. In samenspraak met het SCP kan hiervoor een programma worden opgesteld.

- *Verdieping van toezicht en daarmee van inzicht*

De rapportages van de ondertekenaars vormen de basis van de monitoring. De gegevens zijn dus afkomstig van zelfrapportage van de ondertekenaars. Dit is goed voor de efficiency, echter voor een dieper inzicht in het geval van tegenstrijdigheden en voor het uitoefenen van een effectiever toezicht kan proactieve visitatie van ondertekenaars een goed middel zijn. De Commissie wil in overleg met het SCP, de Stichting en de overheid hiervoor een voorstel doen, te beginnen met de monitoring over 2011.

- *Monitoring, charter en streefcijfers*

Eind 2009 heeft de Tweede Kamer het amendement-Kalma aangenomen, waarin streefcijfers worden genoemd. In elke raad van bestuur moeten beide seksen met ten minste 30% vertegenwoordigd zijn. Lukt dat niet, dan moet de onderneming uitleggen waarom het streefcijfer niet is gehaald. En, zo zegt het wetsvoorstel, als bedrijven het in 2015 niet voor elkaar krijgen, volgt er alsnog een wet met een quotum van 30%. De Eerste Kamer moet zich nog over het voorstel uitspreken. Regulering door middel

van quota of zelfregulering door bijvoorbeeld het Charter Talent naar de Top doet niet af aan het streven naar een betere m/v-diversiteit in de top. De overheid heeft hierin een belangrijke taak en heeft verschillende middelen tot haar beschikking.

– *Onafhankelijk toezicht*

Efficiënt, consistent, meerjarig en onafhankelijk toezicht in samenwerking met de overheid is in beide gevallen (quota en zelfregulering) onontbeerlijk en dient gecontinueerd te worden.

– *Charter internationaliseren*

Nederland heeft met het Charter Talent naar de Top en met de monitoring een uniek instrument in handen dat door omvang, gebruik in de tijd en samenwerking tussen kennispartners een voorbeeld voor andere landen kan zijn. De Nederlandse overheid kan zich met het charter in de Europese discussie rondom quota positief onderscheiden en tegelijkertijd m/v-diversiteit in Nederland verder bevorderen.

Summary

This *Talent to the Top Monitor* has been compiled jointly by the Talent to the Top Monitoring Committee and the Netherlands Institute for Social Research/sCP in order to inform the Dutch Ministry of Education, Culture and Science (OCW) and the Ministry of Economic Affairs, Agriculture and Innovation (ELI) on the progress made by the signatories to the Talent to the Top Charter.

The purpose of the Charter is to bring about a real and structural improvement in the number of women in senior positions in organisations. Since the founding of the Charter in 2008, it has been signed by 170 organisations, together employing a total of 650,000 employees. On the advice of sCP, from 2011 the Monitoring Committee has decided to compile its reports (starting with the report on 2010) using weighted averages as opposed to the unweighted averages used in previous reports. The transition to weighted averages has been made to enable Charter signatories, which differ greatly in size, to be compared with each other more readily.

Progress in increasing the percentage of women in senior positions

Since the launch of the Charter, the percentage of women in senior positions has grown year on year. *In 2010 the share of women in senior positions at organisations which signed the Charter in 2008 and 2009 grew by 7.5%, and the total percentage of women in senior management positions was 17.2% (compared with 16.0% in 2009).* The vast majority of signatories – 72% – have seen growth; 13% have stood still and 15% have recorded a fall. The target for the organisations which became signatories in 2008 and 2009 is 21.4%; if the growth recorded in 2010 continues, the average target will be achieved by 2013.

Women account for 26% of the middle management layer at these Charter signatories. This means there are sufficient women present to progress to senior management in the coming years. The percentage of women in the organisation as a whole is also fairly high across the signatories (42%). Relatively more women joined organisations than left in 2010, both at senior management level and throughout the organisation as a whole. The new Charter signatories were already in a higher starting position in 2010, with women accounting for 23.0% of senior management positions. The ambition of these organisations is to achieve an average of 26% over the next few years. Women account for 29% of middle management positions at these 2010 signatories and, like the middle management layer in the earlier signatories, this offers a springboard for getting women into senior management positions in the future. Relatively more women joined the senior management of signatories than left – a good starting position for future growth. However, taking the organisation as a whole, slightly more women left than joined on balance.

Sector comparison

The Charter signatories are divided into 13 sectors in this report. The sector comparison reveals wide variation in the representation of women in these sectors. For example, women account for 36% of senior management positions in employers' and employees' organisations, followed by the health and welfare sector (27%) and the government sector (23%). The lowest percentages of women in senior positions are found in the industry/energy/construction sectors (8%) and in ICT/construction/infrastructure consultancy (11%). These sectors also employ relatively few women in the organisation as a whole, reflecting the largely technical/engineering activities of these organisations. In a limited number of sectors, it was possible to compare the percentages of women in senior positions at the Charter signatories with the figures for all major organisations in the same sectors; most of those organisations have not signed the Charter. *In the industry/energy/construction sector, the financial sector and the healthcare sector, Charter signatories were found to have a higher proportion of women in senior positions than the average in the sector as a whole.* It is unclear whether the higher percentages of women in senior positions are due to participation in the Talent to the Top project: most of the organisations in question, which were the first to sign the Charter, have pursued a specific diversity policy for some time.

Conditions for a successful diversity policy: strategies and measures

Increasing the number of women at the top of organisations requires that those organisations develop a corporate strategy focused on M/F diversity and take relevant measures in this regard. Although little is yet known about the effectiveness of most measures, it is clear that there are a number of key conditions for a successful diversity policy and the successful progression of women to the top.

First, it is important that the senior management of the organisation has explicitly formulated the objective of having more women at the top, and has committed to that objective (diversity as a business case). Second, this objective must be translated into targets for the lower echelons of the organisation, and managers and heads of divisions and departments must feel responsible for the achievement of the objectives (embedding in the line organisation). If these conditions have been met, it is important that measures are taken to foster the intake and career progression of women (use of HR tools). Finally, it is important that there is regular communication about the policy and measures, and that the policy is regularly evaluated (active internal and external communication and evaluation).

Diversity as a business case

The overwhelming majority of Charter signatories (90%) meet the first condition, namely that some form of explicit objectives have been formulated for increasing the number of women at the top of the organisation, and that senior management has committed to those objectives. Almost 80% of companies have formulated objectives relating the number of women in senior positions, and a similar percentage report that the CEO or managing director has committed to those objectives; this generally also applies for

the other members of the Board of Management/ Executive Board. Roughly half the organisations have also incorporated the M/F diversity policy in their general business strategy. Although the vast majority of Charter organisations have a strategy in place for increasing the number of women at the top of the organisation, it is striking that 10% do not have such a strategy and, more particularly, that 20% have not formulated objectives with regard to the number of women in senior positions.

Embedding in the line organisation

A large majority of the organisations – albeit a slightly smaller majority (80%) than for the first condition – also meet the second condition. In practice, embedding in most cases (70%) involves raising awareness among managers of the benefits and importance of diversity. Regular evaluation of preset goals (47%) and reporting on progress through the planning and control cycle (36%), which are also important means of guaranteeing embedding in the line organisation, are cited much less often.

Use of HR tools

Flexible working (flexible start and finish times, working from home) and part-time working are frequently used tools (90% and 84%, respectively) in the middle and senior management layers of organisations. Recruitment and selection and careers policy and planning are also areas where HR tools are frequently used (85% and 81%, respectively). The most frequently cited recruitment and selection tool is an objective application procedure (cited by 70%). Careers policy and planning is achieved at most Charter signatories (over 70%) by assigning coaches and mentors for potential female managers. In addition, more than half report that they use role models within the organisation and/or are initiating career development programmes for potentially talented women. Other HR tools are cited by a minority of Charter signatories; for example, a quarter report that they take measures to prevent the unwanted departure of women from the top of the organisation (regretted losses).

Active internal and external communication

The vast majority of Charter signatories (90%) employ some form of communication about the strategy, objectives and measures taken to increase the number of women at the top of the organisation. They do so mainly by raising the profile of women in the organisation and/or through internal communication (e.g. via intranet or e-mail). External communication (e.g. via the annual report or website) receives rather less attention (49% of signatories).

Total of strategies and measures

Most Charter signatories have developed policy in relation to all or almost all of the strategies and measures referred to here. More than half report that they deploy all strategies and measures. Those which signed the Charter in 2008 and 2009 cite more areas (and also more measures per area) than those which signed the Charter in 2010.

Best practices of Charter signatories

Under the motto ‘Set a good example and others will follow’, the Monitoring Committee selected six Charter signatories to serve as examples to others. These organisations are presented in Annex 1, in the expectation that they will (further) encourage the Charter signatories in their commitment to M/F diversity. They demonstrate that they comply with the essential conditions for a successful diversity policy and pursue a complete policy in this regard. Those conditions form a logically connected whole and generate synergy. Organisations which meet all the conditions for a successful diversity policy have a better chance of achieving good results.

The Committee regards KPMG, De Nederlandsche Bank, PwC, ABN AMRO, the National Ombudsman and Heijmans as best practices of Charter signatories which meet all the conditions for a successful diversity policy. As stated, those conditions form a logically connected whole, and appear to be supported throughout these organisations. The organisations are described in Annex 1, where other best practices of Charter signatories are also described for individual measures.

Recommendations by the Talent to the Top Monitoring Committee

The Talent to the Top Monitoring Committee not only has the task of monitoring the progress of the Charter signatories, but also of making recommendations to the Talent to the Top Foundation, Charter signatories and the government (and within government, specifically to the Ministry of Economic Affairs, Agriculture and Innovation and the Ministry of Education, Culture and Science). Based on the outcomes of the monitoring round in 2010 and the process of monitoring during the last few years, the Committee makes the following recommendations.

– Recommendations to the Talent to the Top Foundation

A large number of organisations have signed the Charter since its inception in 2008: more than 170 to date, together employing almost 650,000 staff. This is thanks entirely to the efforts of the Talent to the Top Foundation, which deserves nothing but praise. The Committee would make *three recommendations* to the Foundation for the *further strengthening of the Charter*.

– Dutch multinationals

It is notable that the larger Dutch multinationals are less well represented among the Charter signatories. The support of multinationals based in the Netherlands could further strengthen the Charter and would send an important signal to government, society, the business community, organisations and men and women in senior management positions. The Committee recommends that Dutch multinationals be actively engaged with the Charter, for example by incorporating an international chapter within it.

– Composition of signatory pool

– The Charter appears to be a less appropriate instrument for small organisations, for example those with fewer than ten employees. However, their support is desirable. A new instrument falling under the auspices of the Charter could offer a means of bringing smaller organisations into the fold of the Charter.

- There is an overrepresentation among the signatories of organisations in the non-profit sector and an underrepresentation of organisations in sectors such as industry, construction and commerce/hospitality. More signatories from the latter groups would help ensure that the Charter objectives are achieved in a balanced way.
- *Meeting the obligations from the Charter*
Signing the Charter is voluntary but not without commitment. Signatories give an undertaking that within six months of signing the Charter, they will adopt clear and measurable targets and will have in place a strategy for achieving them. However, 33% of the organisations which signed the Charter in 2010 have not yet set targets and 64% have not determined how and by when the targets must be achieved (strategy). This applies for 17% and 47%, respectively, of signatories from 2008 and 2009. More than 50% of the signatories from 2008 and 2009, and almost all signatories from 2010, do not have an adequate policy document. As a result, these signatories do not meet the Charter guidelines. The Talent to the Top Foundation could play an important role both in improving compliance with the Charter and helping signatories with its implementation.
- *Recommendations to the Charter signatories*
The Committee is impressed by the fact that virtually all signatories submitted reports within six weeks. These reports form the basis for the monitoring activities. Only three organisations have failed to submit reports, two for understandable and acceptable reasons and one without giving reasons. The Committee puts forward *three recommendations to Charter signatories for improving effectiveness*. The Monitoring Committee asks all signatories to address the following issues in 2011; it will devote extra attention to these points in its monitoring for 2011.
- *Meeting the obligations from the Charter*
Signing the Charter is voluntary but not without commitment. Signatories give an undertaking that within six months of signing the Charter, they will adopt clear and measurable targets and will have in place a strategy for achieving them. However, 33% of the organisations which signed the Charter in 2010 have not yet set targets and 64% have not determined how and by when the targets must be achieved (strategy). This applies for 17% and 47%, respectively, of signatories from 2008 and 2009. More than 50% of the signatories from 2008 and 2009, and almost all signatories from 2010, do not have an adequate policy document. As a result, these signatories do not meet the Charter guidelines.
- *Embedding in the line organisation*
The translation of the strategy into practice, and in particular its structured anchoring and embedding in the line organisation, could be improved. Only 44% of the signatories from 2008 and 2009, and 19% of those who signed in 2010, do this via the normal planning and control cycle. From the perspective of effectiveness, uniformity and efficiency, the Committee recommends that signatories implement this measure

- and consider handing responsibility for its implementation to the department within the organisation which is normally responsible for this (e.g. Finance rather than HR).
- *Complete and effective policy*
Pursuing a complete and effective policy (quantitative targets for the number of women at the top of the organisation, career progression, intake and exit, diversity as a business case (see § 3.2), embedding in the line organisation, HR tools and for active internal and external communication) contributes to the achievement of at least 30% of senior management positions being occupied by women. There is still a good deal of potential here.
 - *Complete policy*
Just under half the signatories report that they have not yet taken action in all areas. The Committee recommends that they do so in order to make their diversity activities as effective as possible.
 - *Effective policy*
Little is currently known about the effect of specific measures on the progression of women to senior positions. Partly for this reason, the Committee employs a policy of *naming* and *praising* and of designating best practices. The Committee's ultimate aim is to develop a set of proven best practices. Six best practices are listed in this report which excel in the completeness of their policy (see Annex 1 on the Internet). These organisations can serve as role models. Examples are also given for each measure from which signatories can derive 'quick wins'.
 - *Recommendations to government*
The reporting duty attached to the Charter makes it possible to monitor closely where progress is being made and where there is stagnation, and also to determine what works and what does not and what else is needed to help the partners achieve their goals. The Charter is unique in its design because it binds all stakeholders (male and female members of senior management, government, organisations, affiliated parties and society) in a single instrument and places responsibility with the signatories themselves, with supervision by an independent body. Thanks to the monitoring process and the recent collaboration with the Netherlands Institute for Social Research/SCP, a unique knowledge resource is being created in relation to the effectiveness of measures for achieving greater M/F diversity in senior positions within organisations. The Committee makes *three recommendations to government for the achievement of greater M/F diversity at the top of organisations*.
 - *Additional research into effectiveness*
Little is currently known about the effectiveness of measures to increase the number of women in senior positions. In addition to this Monitor, supplementary research on the effectiveness of those measures could help create a clearer insight into which measures have most effect. A programme for this could be developed in consultation with SCP.
 - *Deeper supervision and thus insights*
 - The reports by the signatories form the basis for the monitoring process. The data are thus the result of self-reporting by the signatories. This is good in terms of efficiency, but for a deeper insight in the event of contradictions, and to enable more effective

supervision to be exercised, proactive inspection visits would be a good option. The Committee would like to put forward a proposal for this in consultation with SCP, the Foundation and government, starting with the monitoring round for 2011.

– *Monitoring, Charter and targets*

At the end of 2009 the Lower House of the Dutch Parliament passed the Kalma amendment, which sets diversity targets. Under the proposal, each sex would have to make up at least 30% of every Board of Management; companies which fail to achieve this target would have to explain why. The bill also states that if companies have not achieved this target by 2015, a law would be introduced setting a quota of 30%. The Upper House has yet to vote on the proposal. Regulation, either by means of quotas or through self-regulation, for example based on the Talent to the Top Charter, does not lessen the commitment to greater M/F diversity at the top of organisations. The government has an important role to play here, and has several resources at its disposal.

– *Independent supervision*

Efficient, consistent and independent supervision over several years, in collaboration with the government, is indispensable in both cases (quotas and self-regulation), and should be continued.

– *Internationalisation of Charter*

With the Talent to the Top Charter and the monitoring system, the Netherlands has a unique instrument which, in terms of its size, use over time and degree of cooperation with knowledge partners, could serve as an example for other countries. The Dutch government could take a positive stance with the Charter in the European debate about quotas, whilst at the same time continuing to promote M/F diversity in the Netherlands.

Bijlage 1 Aansprekende voorbeelden (Commissie Monitoring Talent naar de Top i.s.m. VanDoorneHuiskes en partners)

‘Goed voorbeeld doet goed volgen’ is het motto van de Commissie Monitoring Talent naar de Top. Daarom heeft de Commissie onder de charterondertekenaars aansprekende voorbeelden geselecteerd. Deze voorbeelden worden gepresenteerd met de verwachting dat ze op een opbouwende wijze charterondertekenaars (verder) zullen stimuleren in hun streven naar m/v-diversiteit.

Bij het selecteren van aansprekende voorbeelden heeft de Commissie zich laten leiden door de gegevens die door de charterondertekenaars met de Tool Monitoring Talent naar de Top zijn aangeleverd. Daarmee laten ondertekenaars zien wat hun kwantitatieve voortgang is en welke strategie en welk beleid zij hebben ontwikkeld om de doelstellingen voor toename van het aandeel vrouwen in de top te bereiken. Aansprekende voorbeelden onder charterondertekenaars getuigen te voldoen aan de essentiële voorwaarden voor een succesvol diversiteitsbeleid.

Maar wat zijn de essentiële voorwaarden voor een succesvol diversiteitsbeleid? Diversiteitsbeleid is immers maatwerk: om het aandeel vrouwen in de top van een organisatie daadwerkelijk te verhogen is het belangrijk dat een organisatie maatregelen en activiteiten kiest die passen bij de situatie waarin de organisatie zich bevindt. In de praktijk blijken organisaties verschillende soorten maatregelen te treffen. En over de effectiviteit van die verschillende maatregelen is uit onderzoek nog weinig bekend, zoals in hoofdstuk 3 van dit rapport staat vermeld.

Onderzoek en ervaring leren echter wel dat er een aantal belangrijke voorwaarden aan te wijzen zijn voor een succesvol diversiteitsbeleid. Die voorwaarden vormen een logisch samenhangend geheel. Het is niet een kwestie van of-of, maar van én-én: wie aan alle voorwaarden voor diversiteitsbeleid voldoet, heeft meer kans op goede resultaten. Het levert synergie. Daarom wordt organisaties die het charter ondertekenen geadviseerd maatregelen te nemen op vier terreinen: strategische insteek, inbedding in de lijnorganisatie, inzet van HR-instrumenten, en actieve in- en externe communicatie.

Belangrijke voorwaarden voor een succesvol diversiteitsbeleid

Welke voorwaarden worden in de beleidspraktijk van belang geacht om diversiteitsbeleid ook daadwerkelijk geïmplementeerd te krijgen en succesvol te maken?

In de eerste plaats gaat het om de inbedding van diversiteit op *strategisch niveau*. M/v-diversiteitsbeleid zal alleen kans van slagen hebben als de top van de organisatie vindt dat er een *business case* is voor diversiteit. Dat wil zeggen dat men van mening is dat diversiteit een bijdrage levert aan het bereiken van de organisatiedoelen. De wenselijkheid van meer vrouwen in de top wordt expliciet op het hoogste niveau bepaald. Concrete doelen worden vastgesteld en aan termijnen gebonden. De verantwoordelijkheid voor het bereiken ervan wordt bij de top gelegd. De top draagt vervolgens anderen op het beleid daadwerkelijk uit te voeren en hierover te rapporteren.

In de tweede plaats gaat het om het daadwerkelijk implementeren en opnemen van de afgesproken doelen in de reguliere strategische en HR-beleidslijnen: de *inbedding van diversiteitsbeleid in de lijn*. ‘In de lijn’ kunnen namelijk andere afwegingen en prioriteiten overheersen, die ertoe kunnen leiden dat diversiteit niet aan bod komt. Toename van het aandeel vrouwen in (de top van) de organisatie, en daarnaast het bewaken van behaalde resultaten, vragen om concreet beleid en maatregelen op lagere niveaus binnen de organisatie. De top verankert het diversiteitsbeleid in de lijnorganisatie door het op te nemen in de planning- en controlcyclus. Daarmee wordt de lijn opgedragen het beleid daadwerkelijk uit te voeren en te rapporteren over proces en uitkomsten. Om te voorkomen dat diversiteit als een vrijblijvende doelstelling wordt beleefd, worden lijnmanagers beoordeeld op het behalen van managementdoelstellingen op het gebied van m/v-diversiteit, net zoals zij beoordeeld worden op het behalen van andere doelstellingen. Het is belangrijk dat men zich in de lijn bewust is van de strategische voordelen van m/v-diversiteit én van de mechanismen die de doorstroom van vrouwen naar hogere functies belemmeren.

In de derde plaats is de *inzet van geschikte HR-instrumenten* relevant. Voor het uitvoeren van m/v-diversiteitsbeleid zijn verschillende instrumenten beschikbaar. Welke het meest geschikt zijn om in te zetten zal echter van situatie tot situatie variëren. Sommige instrumenten zijn in directe zin gericht op het verhogen van de instroom, het verbeteren van de doorstroom en het voorkomen van het vertrek van vrouwen in hogere posities. Andere werken meer indirect, betreffen de arbeidsvoorwaarden of zijn bijvoorbeeld gericht op bewustwording en cultuurverandering. Werken aan diversiteit doet ook een beroep op de deskundigheid van zowel HR-managers als lijnmanagers.

In de vierde plaats wordt *actieve interne en externe communicatie* van belang gevonden voor m/v-diversiteitsbeleid dat werkt. De top van een organisatie dient zowel zijn visie en gevoelde urgentie, als de doelen en de maatregelen voor diversiteit zichtbaar en hoorbaar uit te dragen. Dit kan via de geëigende kanalen voor interne en externe communicatie. Het uitdragen van de visie over, de voordelen van, en de aanpak van m/v-diversiteitsbeleid is belangrijk om draagvlak te verwerven binnen de organisatie en duidelijkheid te scheppen over de koers. Het is ook van belang om de organisatie naar buiten toe te positioneren als een organisatie waar vrouwen graag willen werken en waar vrouwen zeer welkom zijn in de top.

In de laatste maar niet de minste plaats is *monitoring van proces en resultaten* essentieel met het oog op evaluatie en verbetering. Hoe ziet het aandeel vrouwen in hogere functies er nu uit en hoe ontwikkelt het zich, maar ook: wat werkt en wat kan beter? Evaluatie vindt met regelmaat plaats en zou deel moeten uitmaken van elk m/v-diversiteitsbeleid.

Aansprekende voorbeelden van charterondertekenaars

De Commissie beschouwt KPMG, De Nederlandsche Bank, PwC, ABN AMRO, de Nationale ombudsman en Heijmans als aansprekende voorbeelden van charterondertekenaars die voldoen aan alle genoemde voorwaarden voor een succesvol diversiteitsbeleid. Zoals gezegd vormen deze voorwaarden een logisch samenhangend geheel en deze organisaties lijken daarvan doordrongen.

‘Verder kijken maakt het verschil’ vindt charterondertekenaar van het eerste uur KPMG. KPMG kiest voor een inclusieve diversiteitsbenadering. Uitgangspunt is de waarde van diversiteit voor de organisatie en daarom worden verschillen tussen mensen omarmd. Meten is weten, vindt KPMG en daarom wordt de in-, uit- en doorstroom van medewerkers goed gemonitord. Beter in staat zijn om divers talent aan te trekken, ongewenst verloop terugdringen en de motivatie en tevredenheid vergroten: dat zijn de doelen waarop KPMG stuurde. Vormgeving en coördinatie van diversiteitsbeleid ligt in handen van de Diversity Board. Het eigenaarschap voor het diversiteitsbeleid is per niveau in de lijn belegd, het HR-platform en de raad van bestuur bewaken de voortgang. ‘Samen succesvol, juist vanuit het verschil’ is het motto dat KPMG communiceert op zijn website. Ook de Nederlandsche Bank is vanaf het begin bij het charter betrokken. De Nederlandsche Bank heeft een duidelijke business case voor meer vrouwen in de top en heldere managementafspraken. De bank erkent dat het succes van m/v-diversiteitsbeleid staat of valt met het commitment van het management aan inspanningen en activiteiten. Daarom maken managers hierover persoonlijke resultaatafspraken. Om het aandeel vrouwen in de top te vergroten staat hen een interessante mix van verschillende instrumenten ter beschikking. ‘Diversiteit is een kracht’ schrijft De Nederlandsche Bank in haar jaarverslag. ‘DNB is een organisatie die midden in de samenleving staat en dat willen we graag terugzien in de diversiteit van onze medewerkers.’

PwC heeft eveneens het charter vanaf de start ondertekend. Diversiteit behoort tot de strategische prioriteiten van PwC. Diversiteit wordt gezien als een business case en een noodzaak voor de toekomst. Het verbetert de kwaliteit en de performance van de organisatie en is daarmee een vereiste om impact in de markt te kunnen maken. De raad van bestuur van PwC heeft korte- en middellangetermijndoelstellingen geformuleerd voor diversiteit en deze zijn vertaald naar de Human Capital-plannen van de directies van de werkmaatschappijen en daarbinnen van de Business Units. Er zijn aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, die het werken van vrouwen in de hogere posities ondersteunen. Bijzonder is dat de kosten van de kinderopvang gecompenseerd worden voor wie op een parttimedag moet werken. ‘Gelukkig allemaal anders’ is het motto van de diversiteitscampagne die PwC via zijn interne website voert.

ABN AMRO sloot zich in 2009 bij het charter aan. De bank staat eveneens voor een totaalaanpak, waarin alle succesfactoren zijn verweven. Voor haar m/v-diversiteitsbeleid heeft ABN AMRO een Diversity Board ingesteld, onder voorzitterschap van een lid van de raad van bestuur. Verantwoordelijkheid dragen, betrokkenheid van medewerkers verhogen, actief meedenken en meewerken door topvrouwen en seniormanagers in de rol van mentor kenmerken de aanpak van ABN AMRO. Het leverde de bank de benoeming tot meest vrouwvriendelijk bedrijf van Nederland in de Management Team-verkiezing van 2010. Op zijn website communiceert ABN AMRO dat ‘Diversiteit leidt tot kwaliteit en tot betere prestaties’.

De Nationale ombudsman ondertekende het charter eveneens in 2009. Het aandeel vrouwen in de top en subtop van de Nationale ombudsman is heel hoog en dat wil men graag zo houden. De huidige samenstelling van de organisatie vindt men geen reden om in tevredenheid achterover te leunen. ‘Van onbewust handelen naar bewust monitoren van diversiteit’ is daarom het motto van de Nationale ombudsman. Belangrijk vindt men

dat het bewust omgaan met diversiteit positief bijdraagt aan de missie en visie van de organisatie. Met betrekking tot het aandeel vrouwen in de top, en diversiteit in brede zin, zijn SMART-doelstellingen geformuleerd en is vastgelegd hoe realisatie van deze doelen wordt nagestreefd en bewaakt. Dat laatste is erg belangrijk, want de Nationale ombudsman heeft een kleine top en het toe- of uittreden van enkele medewerkers maakt dan heel veel verschil.

Heijmans heeft het Charter Talent naar de Top pas in 2010 ondertekend en is dus een 'starter', maar maakt als *runner up* zeker aanspraak op de titel van 'aansprekend voorbeeld'. 'Diversiteit is een kwestie van doen!' is de slogan van het bedrijf. Heijmans vindt dat m/v-diversiteit een belangrijke bijdrage levert aan zijn ambitie om het meest toonaangevende bouwbedrijf van Nederland te worden, op het gebied van kwaliteit, duurzaamheid en winstgevendheid. Daarom heeft de top van de organisatie zich uitgesproken over meer vrouwen in de top en is een programmamanager diversiteit aangesteld. In 2011 moeten managers en directie rapporteren over het diversiteitsbeleid binnen hun afdeling of regio. Management Development moet zorgen voor een snellere doorstroom van vrouwen binnen de organisatie en voor het Heijmans Management Traineeprogramma is een minimumaandeel van 30% vrouwen vastgesteld. Heijmans zegt op zijn website het onderwerp diversiteit hoog op de agenda te hebben staan en vrouwen netwerk *La Heijmans* doet van zich spreken met interessante en uitdagende bijeenkomsten.

Andere veelbelovende voorbeelden

Nog lang niet alle charterondertekenaars hebben een logisch samenhangend diversiteitsbeleid dat voldoet aan alle belangrijke voorwaarden voor een succesvol resultaat. Een aantal ondertekenaars laten op de verschillende onderdelen wel veelbelovende prestaties zien.

Strategie: diversiteit als business case

De Commissie beschouwt KPN, Ernst & Young, de Nederlandse Gasunie, de Tweede Kamer der Staten-Generaal en Heineken Nederland als aansprekende voorbeelden van het hanteren van een business case voor diversiteit. Deze charterondertekenaars erkennen dat diversiteit een bijdrage levert aan het succes van de organisatie en hebben diversiteit verankerd in het strategisch beleid. 'Het vinden van adequate antwoorden vereist een zo breed mogelijk spectrum van inzichten en opinies.'

Verankering in de lijnorganisatie: het belang van managementafspraken

De Commissie beschouwt DLA Piper, de Gemeente Amsterdam en de Politietop Divers als aansprekend voorbeelden voor het verankeren van diversiteit in de lijn. Deze charterondertekenaars maken duidelijke afspraken met het management over het aandeel vrouwen in leidinggevende organisaties. Managers worden ook beoordeeld op de resultaten die zij hebben behaald. 'Bij elke vacature op MT-niveau wordt een allochtoon of vrouw geworven. Welke acties gaat u ondernemen om de norm te bereiken? Op welke wijze is vast te stellen of de doelstelling is behaald?'

Interessante HR-instrumenten

Charterondertekenaars weten effectief gebruik te maken van de verschillende HR-instrumenten die hen ter beschikking staan. Ook de creativiteit in het ontwikkelen van nieuwe instrumenten is groot. De Commissie volstaat met het noemen van een aantal voorbeelden. Achmea werkt aan empowerment van vrouwen en daardoor worden vrouwen niet alleen krachtig maar ook zichtbaar. Bij het Kadaster krijgen vrouwen de gelegenheid om een week van functie te ruilen met een collega. Dat stimuleert de doorstroom van vrouwen. Bij Loyens & Loeff worden vrouwen gecoacht door aandeelhouders, interne mentoren in de functie van gids voor loopbaanontwikkeling. De Universiteit van Tilburg heeft een onderzoekssabatical voor vrouwelijke universitair (hoofd)docenten: vrouwen die terugkeren van zwangerschapsverlof krijgen vier maanden vrijstelling van onderwijstaken om achterstanden in hun publicatielijst weg te werken. Bij het UMC Groningen is de benoemingscommissie verplicht te rapporteren over het aantal vrouwen dat in overweging is genomen als voor de post van hoogleraar niet een vrouw maar een man wordt benoemd.

Aanstormend talent vindt de Commissie onder de starters Arcadis Nederland, het Centrum voor Wiskunde en Informatica (CWI) en ProRail. Arcadis kent het programma Sterren Gezocht, waarbij alle vrouwen in senior posities jaarlijks door hun directeur worden uitgenodigd voor een update van ambities en loopbaanplannen. Het CWI heeft een interne klankbordgroep met een goede mix van mannen en vrouwen, en verschillende functies, die garant staat voor draagvlak voor het diversiteitsbeleid en meedenkt over acties en maatregelen. ProRail kiest voor mentoring van vrouwelijke subtoppers: iedere directeur van ProRail wordt mentor van twee vrouwen op de weg naar de top. Door het delen van kennis en ervaring leer je hoe je de top bij ProRail kunt bereiken.

Communicatie: actief m/v-diversiteit uitdragen

Veel charterondertekenaars maken actief gebruik van zowel interne als externe middelen voor communicatie om visie, doelstellingen en activiteiten met betrekking tot m/v-diversiteit uit te dragen. Te veel om op te noemen. Met het voordragen van aansprekende voorbeelden zou de Commissie geen recht doen aan de vele charterondertekenaars die actief over diversiteit communiceren. De beschikbare communicatiekanalen worden goed benut en bij het uitdragen van de boodschap wordt veel creativiteit geëtaleerd. Dit uit zich ook in campagnes die worden gevoerd om het aandeel vrouwen in hogere posities te verhogen. 'Vrouw aan de top, doen we!'

Bijlage 2 Charterondertekenaars naar aandeel vrouwen in de top en doelstelling

Tabel B2.1

Charterondertekenaars 2008 naar aandeel vrouwen in de top 2010, en doelstelling
(in procenten)

organisatie	aandeel vrouwen in de top (in %)	eind 2010	doelstelling (in %)
Accenture	15,9		20
Achmea	19,7		20
Aegon	16,3		20
Allen & Overy	18,4		18
ASR Nederland	12,0		25
Bain & Company	20		30
Baker & McKenzie	21,7		26
Capgemini Nederland B.V.	15,5		25
Cisco Systems International BV	12,1		31
Clifford Chance	9,5		18
De Nederlandsche Bank	27,8		32
Delta Lloyd Groep	17,9		30
DHV Group	8,5		20
DLA Piper	16,7		25
Egon Zehnder International	0		8
Ernst & Young	10,1		12
Essent N.V.	20,9		25
FNV	61,5		50
Gemeente Almere	20		30
Gemeente Amsterdam	42		45,5
Gemeente Den Haag	31,8		25
GGZE	46,2		60
IBM Nederland	8,7		18
ING Nederland	15,2		30
Kadaster	23,8		32
Koninklijke BAM Groep	3,7		2
KPMG	6,5		10
KPN	20,7		22
Loyens & Loeff	9,4		12
McKinsey & Company	8,2		14
Ministerie van BZK	25,9		25
Mondriaan Stichting	66,7		50
Nauta Dutilh	16,7		16
Nederlandse Spoorwegen	23,3		23
Océ	6,3		14

Tabel B2.1 (vervolg)

organisatie	aandeel vrouwen in de top eind 2010 (in %)	doelstelling (in %)
ovg Projectontwikkeling	0	33
Politietop divers, naar een duurzaam perspectief	20,7	16
PricewaterhouseCoopers	10,6	10
Randstad Holding	39,7	40
Royal Haskoning	4,4	6
Stibbe N.V.	8,8	13
TNO	28,3	25
TomTom	19,6	30
Van Doorne Advocaten	30	26
VNO-NCW	0	30

Bron: SCP (MTT'10)

Tabel B2.2

Charterondertekenaars 2009, naar aandeel vrouwen in de top 2010, en doelstelling (in procenten)

organisatie	aandeel vrouwen in de top eind 2010 (in %)	doelstelling (in %)
Esamhoud	30	25
ABN AMRO	15,7	20
Abvakabo FNV	44,4	50
Academisch Ziekenhuis Maastricht – medisch specialisten	12,7	20
Academisch Ziekenhuis Maastricht – management	22,6	33
AKD Prinsen Van Wijmen N.V.	17,0	22
Algemene Onderwijsbond	38,9	40
Algemene Rekenkamer	11,1	30
Amsterdam RAI BV	0	20
APG Groep	9,6	12
Boer & Croon Holding BV	26,7	27
CNV Dienstenbond	0	33
CNV Onderwijs	0	25
CNV Politievakorganisatie ACP	33,3	50
CNV Publieke Zaak	0	25
CNV Vakcentrale	0	33
CNV Vakmensen	0	25
De Baak Management Centrum	50	50
De Haagse Hogeschool	45,2	40
De Vroedt & Thierry	0	30

Tabel B2.2 (vervolg)

organisatie	aandeel vrouwen in de top eind 2010 (in %)	doelstelling (in %)
Deloitte	7,1	8
Eerste Kamer der Staten-Generaal	^a	30
Erasmus MC – medisch specialisten	7,9	11
Erasmus MC – overige functies	43,8	50
Erasmus MC – wetenschappelijke functies	17,9	20
Erasmus Universiteit Rotterdam –ondersteunend en beherend personeel	28,6	14
Erasmus Universiteit Rotterdam – wetenschappelijk personeel	11,5	16
FMO	17,7	30
FNV Bondgenoten	43,9	45
Heineken Nederland	9,1	15
Higher & Company	50	50
Hogeschool INHOLLAND	41,3	50
Hoogheemraadschap Delfland	37,5	35
Houthoff Buruma	14,3	14
IDTV Live360	31,8	30
Kanselarij der Nederlandse Orden	0	50
Kennedy van der Laan	20	20
Leids Universitair Medisch Centrum –medisch specialisten	9,2	15
Leids Universitair Medisch Centrum – overige functies	41,7	35
Leids Universitair Medisch Centrum – wetenschappelijke functies	20,7	30
Microsoft NL	24,1	20
Ministerie van Defensie	10,7	9
N.V. Nederlandse Gasunie	6,3	6
Nationale Ombudsman	66,7	65
Nationale Vereniging de Zonnebloem	75	50
Persgroep	^a	24
Porter Novelli	57,1	50
Provincie Zuid-Holland	22,2	31,8
Radboud Universiteit Nijmegen – ondersteunend en beherend personeel	19,2	16
Radboud Universiteit Nijmegen – wetenschappelijk personeel	17,1	22
Rijksuniversiteit Groningen –wetenschappelijk personeel	14,00	22
Rijksuniversiteit Groningen – ondersteunend en beherend personeel	22,2	40
Schiphol Group	21,5	30

Tabel B2.2 (vervolg)

organisatie	aandeel vrouwen in de top eind 2010 (in %)	doelstelling (in %)
Simmons & Simmons	5,6	12
Sociaal-Economische Raad	33,3	33
TU Delft – ondersteunend en beherend personeel	27,5	33
TU Delft – wetenschappelijk personeel	8,8	12
TU Eindhoven – wetenschappelijk personeel	5,3	10
TU Eindhoven – ondersteunend en beherend personeel	32	40
Tweede Kamer der Staten-Generaal	27,3	25
Twynstra Gudde	20	25
UMC Groningen – medisch specialisten	13,1	18
UMC Groningen – overige functies	27,8	30
UMC Groningen – wetenschappelijke functies	22,5	24
UMC St. Radboud – management	25,6	35
UMC St. Radboud – medisch specialisten	7,6	14
UMC St. Radboud – wetenschappelijke functies	21,8	25
UMC Utrecht – medisch specialisten	15,6	23
UMC Utrecht – wetenschappelijke functies	16,7	23
UMC Utrecht – overige functies	47,6	50
Universiteit Leiden – wetenschappelijk personeel	17,7	20
Universiteit Leiden – ondersteunend personeel	24,1	35
Universiteit Twente – ondersteunend en beherend personeel	26,8	31
Universiteit Twente – wetenschappelijk personeel	8,8	15,4
Universiteit Utrecht – wetenschappelijk personeel	17,0	20
Universiteit Utrecht – ondersteunend en beherend personeel	38,2	40
Universiteit van Amsterdam – wetenschappelijk personeel	18,9	25
Universiteit van Amsterdam – ondersteunend en beherend personeel	37,5	40
Universiteit van Tilburg	11,8	15
Universiteit van Tilburg – ondersteunend personeel	32	32
uwv	22,63	33
Vrije Universiteit Amsterdam – management	42,4	40
Vrije Universiteit Amsterdam – wetenschappelijk personeel	11,6	17

a Geen gegevens voor 2010 aangeleverd.

Bron: SCP (MTT'10)

Tabel B2.3

Charterondertekenaars 2010 en januari 2011, naar aandeel vrouwen in de top, 2010, en doelstelling (in procenten)

organisatie	aandeel vrouwen in de top gemiddeld over 2010 (in %)	doelstelling (in %)
Altrecht GGZ	50	50
AMC	36,2	30
Arcadis Nederland	10,4	15
Area Reiniging	37,5	30
Aspecto	0	50
Autoriteit Financiële Markten	23,0	38
Avans Hogeschool	31,4	33
Boekel De Nerée	36,4	30
CAOP	31,6	33
Connexion Holding nv	8,7	25
Centrum voor Wiskunde en Informatica (cwi)	5	10
CZ	b	b
De Alliantie	24,7	30
De Bijenkorf	27,7	35
De Brauw Blackstone Westbroek N.V.	14,3	17,6
Deutsche Bank	7,9	12
Diemen & Van Gestel	50	50
Dimence	33	40
Dirkzwager	10,4	30
Ebbing & Company	14,3	20
Eden Hotel Group	40,9	50
EW Facility Services	39,1	40
Exact	a	a
Flevoziekenhuis Almere	b	b
FNV Horeca	0	30
Fundamenteel Onderzoek der Materie (FOM)	8,0	14
GGZ Nederland	46,4	50
Grafisch Lyceum Utrecht	66,7	50
Havenbedrijf Rotterdam nv	26,1	25
Heijmans N.V.	2	12
IBC	16,7	15
KNAW	10,2	16
Koninklijke Bibliotheek	25	35

Tabel B2.3 (vervolg)

organisatie	aandeel vrouwen in de top gemiddeld over 2010 (in %)	doelstelling (in %)
Havenbedrijf Rotterdam nv	26,1	25
Heijmans N.V.	2	12
IBC	16,7	15
KNAW	10,2	16
Koninklijke Bibliotheek	25	35
Van der Kruijs	^b	^b
Mazars	5,6	10
Menzis	38,1	42
Merck Sharp & Dohme	18,5	40
Milieudienst Zuidoost-Utrecht	60	60
MKB Nederland	41,7	25
NIOZ	0	20
Nwo Commissies	21,9	40
Nwo Werkgever	16,3	28
Open Universiteit Nederland	9,4	26
Openbaar Ministerie	22,7	20
Pels Rijcken & Droogleever Fortuijn	28,1	25
ProRail	24,0	30
Provincie Fryslân	8,3	21
Provincie Noord-Brabant	27,2	30
Provincie Overijssel	34,2	35
Provincie Utrecht	25,5	30
Rijnbrink Groep	37,5	50
Saxion	30,7	^b
Schouten & Nelissen	50,2	50
Siemens Nederland nv	4,0	10
Spaarne Ziekenhuis	58,8	50
Verdonck, Klooster & Associates	0	15
Vereniging van Gemeentesecretarissen	^b	25
VU MC – management	29,4	38
VU MC – medisch specialisten	11,7	19
VU MC – wetenschappelijk personeel	21,9	27
WonenCentraal	46,4	40
Yess International Consultants	73,3	60
Ziekenhuisgroep Twente (ZGT)	36,3	30

a Geen gegevens voor 2010 aangeleverd.

b Nog geen gegevens voor 2010 aangeleverd, hoefde dit op 31 december 2010 nog niet te doen.

Bron: SCP (MTT'10)

Bijlage 3 Charterondertekenaars naar sector en startjaar

Tabel B3

Charterondertekenaars naar sector en startjaar

sector en organisatie	2008	2009	2010
advocatuur			
accenture	x		
AKD Prinsen Van Wijmen		x	
Allen & Overy	x		
Baker & McKenzie	x		
Boekel De Nerée			x
Clifford Chance	x		
De Brauw Blackstone Westbroek N.V.			x
Dirkzwager			x
DLA Piper	x		
Houthoff Buruma		x	
Kennedy Van der Laan		x	
Loyens & Loeff	x		
Nauta Dutilh	x		
Pels, Rijcken & Drooglever Fortuijn			x
Simmons & Simmons			x
Stibbe	x		
Van Doorne Advocaten	x		
consultancy ICT/bouw/infra			
arcadis Nederland			x
Capgemini	x		
DHV	x		
Royal Haskoning	x		
consultancy organisatie/HR			
&Samhoud		x	
Bain & Company	x		
Boer & Croon		x	
De Baak Management Centrum		x	
De Vroedt & Thierry		x	
Deloitte		x	
Diemen & Van Gestel			x
Ebbing & Company			x
Egon Zehnder International	x		
Ernst & Young	x		
Higher & Company		x	
IBC Business Consulting			x

tabel B3 (vervolg)

sector en organisatie	2008	2009	2010
KPMG	X		
Mazars			X
McKinsey & Company	X		
PricewaterhouseCoopers	X		
Randstad	X		
Schouten & Nelissen			X
TNO	X		
Twynstra Gudde Adviseurs en Managers		X	
Van der Kruijs			X
Verdonck, Klooster & Associates			X
Yess International Consultants			X
cultuur, media en communicatie			
IDTV		X	
Koninklijke Bibliotheek			X
Mondriaan Stichting	X		
Persgroep (voorheen PCM Uitgevers)	X		
Porter Novelli	X		
financiële instellingen en verzekeraars			
achmea	X		
ABN AMRO		X	
Aegon	X		
APG		X	
CZ			X
De Nederlandsche Bank	X		
Delta Lloyd	X		
Deutsche Bank			X
Nederlandse Financieringsmaatschappij voor Ontwikkelingslanden (FMO)		X	
ING	X		
Menzis			X
Merck Sharp & Dohme			X
gezondheids- en welzijnszorg			
academisch Ziekenhuis Maastricht		X	
Altrecht GGZ			X
AMC			X
Aspecto			X
Dimence			X
Flevoziekenhuis Almere			X
GGZ Eindhoven	X		
GGZ Nederland			X
Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC)		X	

tabel B3 (vervolg)

sector en organisatie	2008	2009	2010
Nationale Vereniging de Zonnebloem		x	
Rijnbrink Groep			x
Spaarne Ziekenhuis			x
umc St. Radboud		x	
umc Utrecht		x	
Universitair Medisch Centrum Groningen		x	
vu Medisch Centrum			x
Ziekenhuisgroep Twente			x
handel en horeca			
amsterdam RAI		x	
De Bijenkorf			x
Eden Hotel Group			x
industrie, energie en bouw			
de Alliantie			x
Heijmans			x
Heineken Nederland bv		x	
Koninklijke BAM Groep	x		
Merck, Sharp & Dohme			x
nv Nederlandse Gasunie			
océ	x		
ovg Projectontwikkeling	x		
Siemens Nederland			x
WonenCentraal			
onderwijs en onderzoek			
avans Hogeschool			x
Centrum voor Wiskunde en Informatica (cwi)			x
Erasmus Medisch Centrum		x	
Erasmus Universiteit Rotterdam		x	
Fundamenteel Onderzoek der Materie (FOM)			x
Grafisch Lyceum Utrecht			x
de Haagse Hogeschool		x	
Hogeschool INHOLLAND		x	
KNAW			x
NIOZ			x
nwo – algemeen bestuur			x
nwo – werkgever			x
Open Universiteit			x
Radboud Universiteit Nijmegen		x	
Rijkuniversiteit Groningen		x	
Saxion			x
Technische Universiteit Eindhoven		x	

Tabel B3 (vervolg)

sector en organisatie	2008	2009	2010
TU Delft		x	
Universiteit Leiden		x	
Universiteit Twente		x	
Universiteit Utrecht		x	
Universiteit van Amsterdam		x	
Universiteit van Tilburg		x	
Vrije Universiteit Amsterdam		x	
overheid en publieke sector			
algemene Rekenkamer		x	
Autoriteit Financiële Markten			x
Defensie			x
Eerste Kamer der Staten-Generaal		x	
Gemeente Almere	x		
Gemeente Amsterdam	x		
Gemeente Den Haag	x		
Hoogheemraadschap van Delfland		x	
Kadaster	x		
Milieudienst Zuidoost-Utrecht			x
Nationale Ombudsman		x	
NMA			x
Openbaar Ministerie			x
Politietop Divers	x		
Provincie Fryslân			x
Provincie Noord-Brabant			x
Provincie Overijssel			x
Provincie Utrecht			x
Provincie Zuid-Holland		x	
Rijksoverheid	x		
Sociaal-Economische Raad (SER)		x	
Tweede Kamer der Staten-Generaal		x	
uwv		x	
Vereniging van Gemeentesecretarissen			x
schoonmaak en facilitair			
area Reiniging			x
ew Facility Services			x
technologie, transport, telecom			
cisco	x		
Connexion			x
Essent	x		
Exact			x

Tabel B3 (vervolg)

sector en organisatie	2008	2009	2010
Havenbedrijf Rotterdam			X
IBM	X		
KPN	X		
Microsoft Nederland		X	
Nederlandse Spoorwegen	X		
ProRail			X
Schiphol Group		X	
TomTom	X		
werkgevers- en werknemersorganisaties			
abvakabo FNV		X	
Algemene Onderwijsbond (AOB)		X	
CAOP			X
CNV Dienstenbond		X	
CNV Onderwijs		X	
CNV Politievakorganisatie ACP		X	
CNV Publieke Zaak		X	
CNV Vakcentrale		X	
CNV Vakmensen		X	
FNV Bondgenoten		X	
FNV Horeca			X
FNV Vakcentrale	X		
MKB Nederland			X
VNO-NCW	X		

Bron: SCP (MTT '10)

Bijlage 4 Organisatieomvang van charterondertekenaars naar aandelen vrouwen en doelstellingen

Tabel B4

Organisatieomvang van charterondertekenaars naar aandelen vrouwen in top, subtop en gehele organisatie, 2010 (in procenten)

	< 250 werk- nemers	250-999 werk- nemers	1000-4499 werknemers	≥ 5000 werk- nemers
aandeel vrouwen in de top	27,1	23,1	20,8	24,0
aandeel vrouwen in de subtop	45,6	41,3	28,1	30,4
aandeel vrouwen in de organisatie	53,5	51,8	43,8	45,9
streefcijfer vrouwen in de top	33,4	28,7	25,2	27,5
n	45	43	74	22

Bron: SCP (MTT'10)

Bijlage 5 Samenstelling Commissie Monitoring Talent naar de Top



Dr. ir. Aad Veenman

Voorzitter

President-directeur van de nv Nederlandse Spoorwegen tot 1 januari 2009 en diverse nevenfuncties (Raden van Commissarissen, Toezicht en Advies).



Mr. Marieke Bax MBA

Voormalig Hoofd M&A Sara Lee Corporation Europe. Adviseur Corporate Governance, diverse nevenfuncties (Raden van Commissarissen, Toezicht en Advies). Initiatiefneemster van Talent naar de Top.



Drs. Ingrid Doerga RA

Chief Executive Auditor bij APG, diverse nevenfuncties (Raden van Commissarissen, Toezicht en Advies) in bedrijfsleven en publieke sector.



Drs. Wim Kuijken

Deltacommissaris, regeringscommissaris voor het Deltaprogramma sedert 1 februari 2010. Tussen 1995 en 2010 Secretaris-generaal van de ministeries van Binnenlandse Zaken, Algemene Zaken resp. Verkeer & Waterstaat, tevens voorzitter van het Overleg van Secretarissen-generaal. Tussen 1990 en 1995 gemeentesecretaris van Den Haag. Verschillende nevenfuncties op het gebied van onderwijs, natuur en cultuur.



Ben van der Veer RA

Oud Voorzitter Raad van Bestuur van KPMG N.V. en de EMA Regio, sinds 1 oktober 2008 lid diverse Raden van Commissarissen, Toezicht en Advies.



Drs. Muriel Arts RM

Programmadirecteur Commissie Talent naar de Top en mede-initiatiefneemster Talent naar de Top.

Partner Global Leaders Academy, Co-founder SEAL Institute, Bestuursvoorzitter NIMA, Commissaris en PhD kandidaat Duurzame Strategie en Marketing aan Nyenrode Business Universiteit .

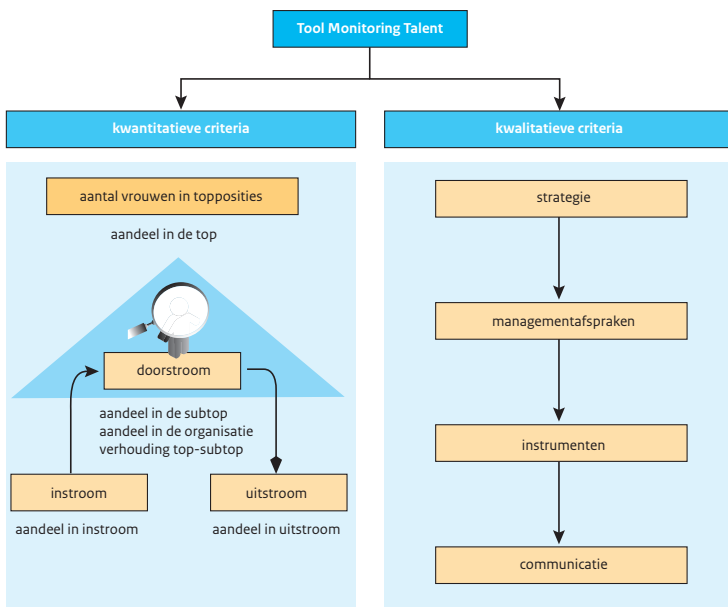
Van 1991-2008 internationale carrière als Chief Marketing Officer, Innovatie en Strategie directeur bij Unilever, Grolsch, Talpa en KPN.

Bijlage 6 Tool Monitoring Talent

De startmeting en voortgangsmetingen worden afgenomen via de Tool Monitoring Talent. 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 wil realiseren.



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 Tool Monitoring Talent rekent op basis van uniforme definities de absolute aantallen om naar percentages.

De kwalitatieve criteria betreffen plannen van de charterondertekenaars gericht op strategie, managementafspraken, diverse HR-instrumenten en communicatie. 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.

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.
Verhouding top/subtop	Het aandeel vrouwen in de top gedeeld door het aandeel vrouwen in de subtop.
Aandeel in de organisatie	Het aantal vrouwen in de organisatie gedeeld door het totale aantal medewerkers in de organisatie.
Aandeel in de instroom	Het aantal ingestroomd vrouwen gedurende het rapportagejaar gedeeld door het totale aantal ingestroomde werknemers gedurende het rapportagejaar.
Aandeel in de uitstroom	Het aantal uitgestroomde vrouwen gedurende het rapportagejaar gedeeld door het totale aantal uitgestroomde werknemers gedurende het rapportagejaar.
Stafffunctionarissen	Functionarissen die deskundig zijn op een bepaald terrein (financiën, personeel) en het management hierover adviseren. Zij hebben doorgaans geen beslissingsbevoegdheid.
Lijnfunctionarissen	Functionarissen die betrokken zijn bij het maken en uitvoeren van beleid en hierover beslissingen nemen. Lijnfunctionarissen geven leiding aan personen in de hiërarchische laag onder hen.

Literatuur

- Bain & Company en Egon Zehnder International (2008). *Instrumenten en succesfactoren voor doorstroming van vrouwelijk talent naar de top*. Amsterdam: Bain & Company en Egon Zehnder International. CBS (2010). *Statistisch Jaarboek 2010*. Den Haag/Heerlen: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Commissie Monitoring Talent naar de Top (2010). *Rapport Monitoring Talent 2009*. Amsterdam: Commissie Monitoring Talent naar de Top.
- Henderikse, W. en A. van Beek (2000). 'Regretted losses'. *Voorkomen van voortijdig en ongewenst vertrek van vrouwen uit de top*. Utrecht: De Jong & van Doorne-Huiskes en Partners.
- Henderikse, W., A. van Doorne-Huiskes en S. van der Valk (2004). *Sleutels tot succes. Hoe organisaties de deur naar de top voor vrouwen kunnen openen*. Dordrecht: Dekkers.
- Henderikse, W., A. van Doorne-Huiskes en J. Schippers (2007). *Diversiteit geïnventariseerd. Een onderzoek naar nieuwe bevindingen op het gebied van diversiteitsbeleid*. Utrecht: VanDoorneHuiskes en partners.
- Jong, J. de (2011). *Vrouwen zijn gelijk aan mannen (behalve in de directiekamer)*. Schoorl: Conserve.
- Kruyzen, H. (2006). *Nu extra lang houdbaar... Hoe vrouwelijk talent binnenboord te houden - nieuw licht op 'regretted losses'*. Amstelveen: Opportunity in Bedrijf.
- Lückerath-Rovers, M. (2010). *The Dutch Female Board Index 2010*. Rotterdam: Erasmus Universiteit/Erasmus Institute Monitoring & Compliance.
- Luijn, H. van (2004). Meer vrouwen aan de top: effecten van maatregelen om het aandeel vrouwen in topfuncties te vergroten. In: W. Portegijs, A. Boelens en L. Olsthoorn (red.), *Emancipatiemonitor 2004* (p. 209-225). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Merens, A., B. Janssen en B. Dankmeyer (2011a). Politieke en maatschappelijke besluitvorming. In: A. Merens, M. van den Brakel, M. Hartgers en B. Hermans (red.), *Emancipatiemonitor 2010* (p. 181-206). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Merens, A., M. van den Brakel, M. Hartgers en B. Hermans (2011b). *Emancipatiemonitor 2010*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.