

Monitor Talent naar de Top 2011

Monitor Talent naar de Top 2011

Ans Merens (SCP) (red.)
Commissie Monitoring Talent naar de Top

Sociaal en Cultureel Planbureau
Commissie Monitoring Talent naar de Top
Den Haag, september 2012

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 Veiligheid en Justitie, van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, van Financiën, van Infrastructuur en Milieu, van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie en van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

© Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag 2012

SCP-publicatie 2012-18

Zet- en binnenwerk: Textcetera, Den Haag

Figuren: Mantext, Moerkapelle

Vertaling samenvatting: Julian Ross, Carlisle, Engeland

Omslagontwerp: Bureau Stijlzoorg, Utrecht

ISBN 978 90 377 0610 9

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) 52570660
Website: www.talentnaardetop.nl
E-mail: info@commissiemonitoring.nl

De auteurs van SCP-publicaties zijn per e-mail te benaderen via de website van het SCP.

Inhoud

Voorwoord	7
Samenvatting	8
Noot	15
1 Meer vrouwen naar de top	16
1.1 Monitor over 2011	16
1.2 Werkwijze	16
Noten	17
2 Voortgang van het aandeel vrouwen in de top	18
2.1 Inleiding	18
2.2 Voortgang oude charterondertekenaars	18
2.3 Uitgangspositie nieuwe charterondertekenaars	23
2.4 Sectorvergelijking	26
2.5 Samenvatting	30
Noten	30
3 Strategieën en maatregelen	32
3.1 Het belang van strategieën en maatregelen	32
3.2 Werkwijze	32
3.3 Strategie	33
3.4 Inbedding in de lijnorganisatie	34
3.5 Inzet van HR-instrumenten	35
3.6 Communicatie	38
3.7 Vergelijking met 2010	39
3.8 Compleet beleid	40
3.9 Samenhang tussen maatregelen en vertegenwoordiging van vrouwen in de top	40
4 Effectiviteit van maatregelen om het aandeel vrouwen in de top te vergroten	42
4.1 Welke maatregelen helpen meer vrouwen naar de top?	42
4.2 Onderzoek naar effecten van maatregelen	42
4.3 Uitkomsten van het literatuuronderzoek	43
4.4 Slot: wat weten we nu?	51
Noot	52

5	Nabeschuwing	53
6	Aanbevelingen van de Commissie Monitoring Talent naar de Top	56
6.1	Aanbevelingen aan de Stichting Talent naar de Top	56
6.2	Aanbevelingen aan de ondertekenaars van het charter	57
6.3	Aanbevelingen aan de overheid	58
	Noot	59
	Summary	60
	Notes	67
	Bijlagen	
Bijlage A	Aansprekende voorbeelden	69
Bijlage B	Charterondertekenaars naar aandeel vrouwen in de top en doelstelling	74
Bijlage C	Charterondertekenaars naar sector en startjaar	82
Bijlage D	Organisatieomvang van charterondertekenaars naar aandelen vrouwen en doelstellingen	88
Bijlage E	Charter Talent naar de Top	89
Bijlage F	Samenstelling Commissie Monitoring Talent naar de Top	94
Bijlage G	Tool Monitoring Talent	96
Bijlage H	Toelichting gehanteerde begrippen	98
Bijlage I	Analyse van het aandeel vrouwen in de top 2009-2011 (te vinden via www.scp.nl bij het desbetreffende rapport)	
	Literatuur	99
	Publicaties van het Sociaal en Cultureel Planbureau	101

Voorwoord

Sinds 2008 hebben bijna 200 bedrijven en andere organisaties het Charter naar de Talent naar de Top ondertekend. Het doel van het charter is om in Nederland het aantal vrouwen in de top en subtop van organisaties structureel te vergroten. Deelname aan het charter is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. 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. Ieder jaar moeten ze over het aantal vrouwen in de (sub)top en hun maatregelen rapporteren aan de Commissie Monitoring Talent naar de Top. De commissie is ingesteld om jaarlijks de voortgang van het aantal vrouwen in de (sub)top bij de charterondertekenaars te monitoren en hierover transparant te rapporteren. Het Sociaal en Cultureel Planbureau heeft in opdracht van de commissie deze monitor over 2011 opgesteld, evenals die over 2010. Daarbij is nauw samengewerkt met bureau VanDoorne-Huiskes en partners, dat de individuele rapporten voor de charterondertekenaars heeft geschreven. Het charter wordt gesubsidieerd door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (ocw) en het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I).

Bij de totstandkoming van de Monitor Talent naar de Top 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 hun inspanningen om de charterondertekenaars de vragenlijst (Tool Monitoring Talent) in te laten vullen. Drs. Steven Heijtel (IT-bureau Aubergine) danken we voor de technische ondersteuning van de Tool. Drs. Wilma Henderikse (bureau VanDoorneHuiskes en partners) willen wij bedanken voor de prettige samenwerking bij het opstellen van de individuele rapporten en de afstemming met de Monitor. Wij willen ook prof. dr. Anneke van Doorne-Huiskes bedanken voor haar deskundige commentaar op de literatuurreview over de effectiviteit van maatregelen. Ten slotte willen wij drs. Muriel Arts, programmadirecteur Commissie Monitoring Talent naar de Top, bedanken voor de organisatie van de monitoring en de coördinatie tussen de verschillende betrokken partijen.

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

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

Samenvatting

In deze *Monitor Talent naar de Top 2011* rapporteren het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) en de Commissie Monitoring Talent naar de Top aan het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I) over de voortgang die de ondertekenaars van het Charter Talent naar de Top in 2011 hebben geboekt. In 2008 is het charter opgericht met als doel 'daadwerkelijke en structurele verbetering voor meer vrouwen aan de (sub)top' van organisaties. Deelname aan het charter is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Charterondertekenaars moeten voor zichzelf streefcijfers vaststellen en maatregelen nemen om meer vrouwen in de top te krijgen. Ook moeten ze ieder jaar aan de Commissie Monitoring Talent naar de Top rapporteren over het aantal vrouwen in de top en de maatregelen die ze nemen. Sinds 2008 hebben 199 organisaties het charter ondertekend. Bij de charterorganisaties, waarover in deze monitor wordt gerapporteerd, zijn 700.000 werknemers in dienst.

Voortgang van het aandeel vrouwen in de top

In 2011 is het gemiddelde aandeel vrouwen in de top van de charterondertekenaars uit 2008, 2009 en 2010 gestegen van 17,8% naar 18,5%; deze stijging is echter niet significant. In 2010 was nog wel sprake van een significante stijging. Tussen de charterondertekenaars zijn grote verschillen te zien in de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top in 2011: bij het merendeel (55%) van hen is het aandeel vrouwen in de top gestegen, bij 13% is het gelijk gebleven en bij 32% is het gedaald.

Het streefcijfer van de ondertekenaars uit 2008, 2009 en 2010 bedraagt gemiddeld 22,1%. Als de ontwikkeling van 2011 in de komende jaren in hetzelfde tempo doorgaat, dan zal dit streefcijfer waarschijnlijk niet worden gehaald. Bijna een derde van de ondertekenaars heeft intussen hun streefcijfers gerealiseerd. Ruim een kwart denkt het streefcijfer binnenkort te gaan halen.

De subtop van deze charterondertekenaars bestaat voor 25% uit vrouwen. In de totale organisatie is het aandeel van vrouwen 40%. In zowel de top als de totale organisatie stroomden in 2011 relatief meer vrouwen in dan uit – een gunstige uitgangspositie voor toekomstige groei.

Startpositie nieuwe ondertekenaars

De nieuwe charterondertekenaars hadden eind 2011 gemiddeld 30% vrouwen in de top. Zij hebben een gemiddeld streefcijfer van 33% dat zij in 2013 willen realiseren. De subtop en totale organisatie bestaan voor 38% respectievelijk 64% uit vrouwen. De nieuwe ondertekenaars hebben daarmee een gunstiger uitgangspositie dan de eerdere ondertekenaars. In de top van de ondertekenaars stroomden in 2011 relatief meer vrouwen in dan uit. In de totale organisatie stroomden echter relatief iets meer vrouwen uit dan in.

Sectorvergelijking

De charterondertekenaars zijn in deze rapportage ingedeeld in zeventien sectoren. De sectorvergelijking laat zien dat er een grote variatie is in de vertegenwoordiging van vrouwen in de top. Zo bestaat bij werkgevers- en werknemersorganisaties 39% van de top uit vrouwen, gevolgd door handel en horeca (38%) en gezondheids- en welzijnszorg (28%). De laagste aandelen vrouwen vinden we in de industrie (10%), in de consultancy op het gebied van ICT, bouw en infrastructuur (11%) en in de sector technologie en telecom (14%). In deze sectoren werken ook in de totale organisatie 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 grote organisaties in dezelfde sector. De meeste van deze organisaties hebben het charter niet ondertekend. In de sectoren industrie, energie en bouw, financiële instellingen en verzekeraars en de gezondheidszorg blijken de grote charterondertekenaars een hoger aandeel vrouwen in de top te hebben dan alle grote bedrijven in deze sectoren. Onduidelijk is of de hogere aandelen vrouwen in de top toe te schrijven zijn aan deelname aan het charter: de meeste van deze bedrijven, vooral degenen die als eersten het charter hebben ondertekend, voeren immers al langere tijd een m/v-diversiteitsbeleid.

Een vergelijking van de ontwikkeling van het aandeel topvrouwen in de diverse sectoren laat zien dat de ongunstige economische situatie in 2011 voor een deel als verklaring kan dienen voor de stagnatie en daling van het aandeel vrouwen in de top van sommige ondertekenaars. In enkele sectoren die getroffen werden door de crisis liep het aandeel topvrouwen terug, maar in andere niet. Ook in de beleving van de ondertekenaars zelf vormt de economische situatie soms (bij 23%) een belemmering voor de doorstroom van vrouwen naar de (sub)top. De doorstroom zou in die gevallen echter vooral worden belemmerd door een tekort aan vacatures of door bezuinigingen in het algemeen, en zelden door inkrimping van de top.

Voorwaarden voor een succesvol diversiteitsbeleid:

Om meer vrouwen naar de top te laten doorstromen is het nodig dat organisaties een op m/v-diversiteit gerichte strategie ontwikkelen en relevante maatregelen nemen. Hoewel over de effectiviteit van de meeste maatregelen nog (te) weinig bekend is, is duidelijk dat er enkele belangrijke randvoorwaarden zijn voor een succesvol diversiteitsbeleid. Ten eerste is het van belang dat de top van de organisatie de doelstelling voor meer vrouwen in de top expliciet heeft geformuleerd en zich daaraan heeft gecommitteerd (meetbare doelen stellen, commitment door de top en strategie). Ten tweede dient deze doelstelling te worden vertaald in doelen voor de lagere niveaus van de organisatie en moeten managers en leidinggevendenden 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 (actieve interne en externe communicatie).

Doelstellingen, commitment van de top en strategie

De overgrote meerderheid van de charterondertekenaars (91%) 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. 70% van de bedrijven heeft doelstellingen gericht op vrouwen in de top. Driekwart 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. Ruim de helft van de bedrijven heeft het m/v-diversiteitsbeleid daarnaast opgenomen in de algemene bedrijfsstrategie. Hoewel verreweg de meeste charterorganisaties een bedrijfsstrategie voor meer vrouwen in de top hanteren, is het opvallend dat 9% een dergelijke strategie *niet* heeft en, meer in het bijzonder, dat 30% *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 (81%) 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 (69%). Regelmatig evalueren van gestelde doelen (47%) en rapportage hierover via de planning- en controlcyclus (28%), belangrijke manieren om de inbedding in de lijnorganisatie te waarborgen, worden veel minder genoemd.

Inzet van HR-instrumenten

Flexibel werken (flexibele begin- en eindtijden en thuiswerken) (91%) en werken in deeltijd in de top en subtop (70% respectievelijk 82%) komen vaak voor bij de charterondertekenaars. Ook instrumenten op het terrein van werving en selectie en op het terrein van loopbaanbeleid en -planning worden veel ingezet (79% respectievelijk 85%). Van de instrumenten op het gebied van werving en selectie wordt vooral een objectieve sollicitatieprocedure genoemd (62%). Loopbaanbeleid en -planning wordt door de meeste charterondertekenaars (69%) vormgegeven door de inzet van coaches en mentoren voor potentiële vrouwelijke managers. Daarnaast geeft bijna de helft aan rolmodellen in de organisatie in te zetten en/of vrouwennetwerken op te zetten. Verder werkt 44% van de ondertekenaars aan loopbaanontwikkeling voor talentvolle vrouwen.

Andere instrumenten worden door een klein deel van de charterondertekenaars genoemd. Zo geeft ruim een kwart van hen aan maatregelen te nemen om ongewenst vertrek van vrouwen uit de top te voorkomen.

Actieve in- en externe communicatie

De grote meerderheid van de charterondertekenaars (83%) 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. via intranet of e-mails). Externe communicatie (bv. via het jaarverslag of de website) krijgt wat minder aandacht (45% van de ondertekenaars).

Vergelijking met 2010

Een vergelijking met de monitor over 2010 laat zien dat de charterondertekenaars uit 2008, 2009 en 2010 hun beleid niet verder hebben uitgebreid in 2011 en geen nieuwe maatregelen hebben genomen. Ook blijkt dat de nieuwe ondertekenaars uit 2011 nu veel minder maatregelen zeggen te nemen dan de (destijds) nieuwe ondertekenaars uit 2010 in hun startjaar noemden.

Opvallend is dat nu minder ondertekenaars dan vorig jaar aangeven dat ze doelstellingen hebben gericht op meer vrouwen in de top. Rapportage door managers over diversiteitsdoelstellingen via de planning- en controlcyclus, eveneens een belangrijke maatregel, wordt nu ook minder genoemd dan in 2010. Verder is het aandeel nieuwe ondertekenaars dat dit in 2011 doet, veel kleiner (7%) dan onder de (destijds) nieuwe ondertekenaars uit 2010 in hun startjaar (19%).

Compleet beleid

De meeste charterondertekenaars hebben op alle of bijna alle van de hier genoemde strategieën en maatregelen beleid ontwikkeld. Bijna de helft geeft aan alle zes strategieën en maatregelen in te zetten, ruim een kwart noemt er vijf. De charterondertekenaars uit 2008, 2009 en 2010 noemen meer terreinen en (per terrein) ook meer maatregelen dan de charterondertekenaars uit 2011.

Effectiviteit van maatregelen om het aandeel van vrouwen in de top te vergroten

De inventarisatie van effectiviteitsonderzoek sinds 2004 laat zien dat er nog steeds betrekkelijk weinig bekend is over de vraag welke maatregelen ertoe (kunnen) leiden dat er meer vrouwen in de top komen. Voor Nederland is er geen recent effectiviteitsonderzoek beschikbaar. De weinige effectstudies die er zijn, komen uit de VS en Australië.

Het literatuuronderzoek laat zien dat het aannemelijk is dat een diversiteitsstrategie vanuit de organisatie (inclusief commitment van de top) en inbedding in de lijnorganisatie voorwaarden voor een succesvol m/v-diversiteitsbeleid zijn. Dit zijn twee belangrijke elementen uit het model van het Charter Talent naar de Top.

Er is weinig bekend over de effecten van concrete maatregelen, ofwel HR-instrumenten die een organisatie kan nemen (het derde element van het Charter Talent naar de Top). Voor mentorprogramma's zijn wel duidelijke effecten zichtbaar. Enkele studies laten allerlei positieve effecten op de carrières van vrouwen zien en soms een negatief effect: als mannen een meer carrièregerichte soort mentoring, sponsoring genoemd, krijgen en vrouwen niet, leidt mentoring van vrouwen *niet* tot een grotere in- en doorstroom van vrouwen naar de top. Het is dus van belang dat organisaties die mentorprogramma's hebben ervoor zorgen dat zowel vrouwen als mannen mentoren krijgen toegewezen die wezenlijk kunnen bijdragen aan hun carrière. Uit de literatuurreview blijkt ook dat op vrouwen gericht wervingsbeleid een duidelijk effect heeft op de in- en doorstroom van vrouwen. Daarnaast zijn er aanwijzingen dat gemengde benoemingscommissies leiden tot meer aangestelde vrouwen dan commissies die alleen uit mannen bestaan. Over maat-

regelen die voortijdige uitstroom van vrouwen uit de top tegen kunnen gaan, zoals exitgesprekken, is niets bekend.

Aansprekende voorbeelden van charterondertekenaars

Onder het motto 'goed voorbeeld doet goed volgen' heeft de Commissie Monitoring vijf charterondertekenaars als aansprekende voorbeelden geselecteerd. De commissie ziet Accenture, DHV, Universiteit Groningen en Schiphol Group als aansprekende en inspirerende voorbeelden van charterondertekenaars die een succesvol diversiteitsbeleid voeren. Deze organisaties vertonen alle groei en lijken ervan doordrongen dat hun beleid een compleet en logisch samenhangend geheel vormt. In bijlage A staan de genoemde voorbeelden uitgebreid beschreven. De aansprekende voorbeelden onder charterondertekenaars voldoen aan de essentiële voorwaarden voor een succesvol diversiteitsbeleid en voeren een compleet beleid. Die voorwaarden vormen een logisch samenhangend geheel. Wie aan alle voorwaarden voor diversiteitsbeleid voldoet, heeft meer kans op goede resultaten.

Aanbevelingen van de Commissie Monitoring Talent naar de Top

Tot de taken van de Commissie Monitoring Talent naar de Top behoort – naast het zichtbaar maken van de organisaties die het belang van m/v-diversiteit onderschrijven, en het monitoren, analyseren en verslag doen van de voortgang – ook het doen van aanbevelingen. Op basis van enerzijds de uitkomsten van de monitoring over 2011 en anderzijds het proces van monitoring over 2008-2010 doet de Commissie Monitoring 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.

Aanbevelingen aan de Stichting Talent naar de Top

Sinds 2008 heeft een groot aantal organisaties het charter ondertekend, inmiddels zijn dat 199 organisaties met in totaal 700.000 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.

1 *Versnelling noodzakelijk om streefcijfers te behalen*

Als de ontwikkeling die in 2011 bij de ondertekenaars heeft plaatsgevonden (van 17,8% naar 18,5% vrouwen in de top) in het zelfde tempo doorgaat, dan zal het gemiddelde streefcijfer van 22,1% voor 2013 waarschijnlijk niet worden gerealiseerd. De Stichting kan hierin een activerende en stimulerende rol spelen. Hierbij dient aandacht te worden besteed aan de verschillen tussen de sectoren en de verschillen in resultaten tussen de ondertekenaars (sommigen vertonen groei, anderen stagnatie of daling).

2 *Voldoen aan 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 doelstellin-

gen te hebben en een strategie vast te stellen. De helft van de nieuwe ondertekenaars en een kwart van de oude ondertekenaars heeft echter geen doelstellingen bepaald. Verder hebben bijna alle nieuwe ondertekenaars en meer dan de helft van de oude ondertekenaars geen toereikende beleidsdocumenten ingediend. Daarmee voldoen deze ondertekenaars niet aan de charterrichtlijnen. De Stichting Talent naar de Top dient een sturende rol te vervullen bij enerzijds het naleven van het charter en anderzijds het helpen van de ondertekenaars bij de implementatie van het charter.

3 *Verbindend en stimulerend platform voor m/v-diversiteit in Nederland*

De economische crisis belemmert de toename van het aantal vrouwelijke talenten in de top. Ondertekenaars geven aan minder aandacht voor het onderwerp te hebben. Tegelijkertijd vraagt uitstroom van de babyboomers uit de beroepsbevolking om meer inzet van het al aanwezige talent. De economische, sociale en ecologische problemen waar we mee kampen, vragen om nieuwe perspectieven, samenwerkingsvormen en oplossingen. Inmiddels geeft een derde van de ondertekenaars die een beleidsplan hebben ingeleverd, aan een algemeen diversiteitsbeleid te voeren en niet specifiek een m/v-diversiteitsbeleid. Nieuwe wetgeving op dit gebied (amendement-Kalma), meerdere initiatieven op het gebied van vrouwelijk talent naar de top en afnemende budgetten vragen om verdere samenwerking, stimulatie en focus.

[Aanbevelingen aan de ondertekenaars van het charter](#)

Door het charter te ondertekenen verplichten de ondertekenaars zich om concrete en meetbare doelen vast te stellen en een strategie en een actieplan uit te stippelen voor meer vrouwen in de top van hun organisatie. Dit jaar hebben 185 van de 199 ondertekenaars (93%) hun voortgang gerapporteerd. Zes ondertekenaars wilden niet rapporteren; hen is aangeraden uit het charter te stappen. Drie ondertekenaars konden uitleggen waarom zij dit jaar niet aan hun verplichtingen konden voldoen en hebben verklaard volgend jaar hun verplichtingen wel te zullen nakomen (als dit niet lukt wordt hen geadviseerd uit het charter te stappen). Vier ondertekenaars hebben geen rapport ingeleverd en dit onvoldoende of onduidelijk uitgelegd; hen is geadviseerd het charter te verlaten. Ten slotte was er een nieuwe ondertekenaar die het charter minder dan zes maanden geleden had ondertekend. De commissie heeft *drie aanbevelingen aan de ondertekenaars om hun effectiviteit verder te vergroten*.

1 *Kwantitatieve doelstellingen en een strategie*

Meer diversiteit in de top is alleen mogelijk als een organisatie zich vastlegt op het behalen van duidelijke, zelf gestelde, kwantitatieve doelen binnen een overzienbare periode. Onderzoek toont aan dat de beste resultaten worden behaald en structureel behouden blijven als een organisatie kiest voor een duidelijke strategie, managementafspraken maakt en maatregelen neemt om haar doelstellingen te bereiken. 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 stra-

tegie vast te stellen. Van de ondertekenaars uit 2011 heeft 48% echter geen doelstellingen geformuleerd en 65% heeft niet aangegeven hoe en wanneer doelstellingen moeten worden bereikt (strategie). Bij de ondertekenaars uit 2008, 2009 en 2010 is dit 27% respectievelijk 49%. Bovendien heeft meer dan 50% van de ondertekenaars uit 2008, 2009 en 2010 geen toereikend beleidsdocument ingeleverd. Daarmee voldoen deze ondertekenaars niet aan de charterrichtlijnen.

2 *Inbedding in lijnorganisatie en rapportage*

De vertaling van de strategie en vooral de inbedding in de lijnorganisatie en het op gestructureerde wijze verankeren kan beter. Slechts een derde van de ondertekenaars uit 2008, 2009 en 2010 en enkele nieuwe ondertekenaars geven aan dat ze de diversiteitsdoelstellingen evalueren via de normale planning- en controlcyclus. Ook geven weinig ondertekenaars aan dat managers beoordeeld worden op het halen van de doelstellingen. In beide groepen is er sprake van een forse daling ten opzichte van vorig jaar. Om redenen van effectiviteit, eenduidigheid en efficiency beveelt de commissie de ondertekenaars aan deze maatregel uit te voeren en de verantwoordelijkheid voor de uitvoering neer te leggen bij het organisatieonderdeel dat dit normaal ook doet (bv. bij financiën en niet bij HR). Ook beveelt de commissie aan om de aansprekende voorbeelden als inspiratiebron te nemen voor hoe men dit kan doen.

3 *Compleet beleid*

Het voeren van een compleet beleid (kwantitatieve doelstellingen voor het aantal vrouwen in de top, doorstroom, in- en uitstroom, diversiteit als business case, inbedding in de lijnorganisatie, HR-instrumenten en actieve in- en externe communicatie) maakt het mogelijk om minstens 30% vrouwen in de top te krijgen. Bijna de helft van de ondertekenaars geeft in hun rapportage aan op alle zes terreinen actie te ondernemen en ruim een kwart op vijf terreinen. De commissie beveelt de ondertekenaars aan om een compleet beleid te voeren om zo effectief mogelijk te kunnen zijn. In dit rapport zijn vijf aansprekende voorbeelden benoemd die uitblinken door hun compleetheid van beleid en groei in de top. Zij kunnen dienen als rolmodel.

Aanbevelingen aan de overheid

Het charter is uniek in zijn opzet doordat het alle belanghebbenden (topmannen en -vrouwen, overheid, organisaties, wetenschap, aanpalende partijen en samenleving) verbindt in een instrument en de verantwoordelijkheid bij de ondertekenaars zelf legt met toezicht door een onafhankelijk orgaan. Door het monitoringproces en de samenwerking met het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) en VanDoorneHuiskes en partners ontstaat er een unieke en brede kennisbron van onderzoeksresultaten en inzichten over vrouwen in de top en (uiteindelijk) over de effectiviteit van maatregelen om meer m/v-diversiteit in de top te bereiken. De commissie heeft *drie aanbevelingen aan de overheid om een betere m/v-diversiteit in de top te bereiken*.

1 *Aanvullend onderzoek naar effectiviteit*

Er is nog (te) weinig bekend over de effectiviteit van maatregelen om meer vrouwen in de top te krijgen. Een eerste literatuurreview door het SCP laat ook zien dat er nog weinig wetenschappelijk bewijs is voor wat werkt en wat niet. In aanvulling op deze monitor zou vervolgonderzoek naar de effectiviteit van de maatregelen bij kunnen dragen aan een beter inzicht in de vraag welke maatregelen onder welke omstandigheden het meeste effect sorteren. Mede in de context van de Wet bestuur en toezicht en het amendement-Kalma en het daarmee breder toepassen van m/v-diversiteitsbeleid en -maatregelen is dit zeer wenselijk. In samenspraak met het SCP kan hiervoor een programma worden opgesteld.

2 *Monitoring in de toekomst*

De rapportages van de ondertekenaars vormen de basis van de monitoring. De gegevens zijn dus afkomstig uit zelfrapportage door de ondertekenaars. Onafhankelijke monitoring is cruciaal om doelstellingen te bereiken, van elkaar te leren en voortgang te garanderen. In de nieuwe Wet bestuur en toezicht van 6 juni 2011¹ is het amendement-Kalma opgenomen. Dit betekent dat in elke raad van bestuur en raad van commissarissen van grote bedrijven elk van de seksen met ten minste 30% vertegenwoordigd is. Als het bedrijf daaraan niet voldoet, moet het in het jaarverslag aangeven waarom deze streefcijfers niet zijn gehaald, wat men er aan gedaan heeft en op welke wijze men het streefcijfer in de toekomst wil halen. De wet geldt tot 1 januari 2016. De Wet bestuur en toezicht is bindend voor een brede groep die de groep charterondertekenaars gedeeltelijk overlapt. In het kader van efficiëntie, doeltreffendheid en verbinding tussen partijen pleit de commissie ervoor te komen tot één monitoringsysteem en één monitoringinstantie of -commissie.

3 *Commitment van de top, doelstellingen en voortgang in wetgeving verankeren*

In de nieuwe Wet bestuur en toezicht van 6 juni 2011 is zoals hierboven vermeld het amendement-Kalma opgenomen. Als deze wet in werking treedt, wordt het mogelijk de rapportage over m/v-diversiteitsdoelstellingen, strategie en voortgang op te nemen in het jaarverslag van organisaties. In 2010 voerden al bijna alle bedrijven met een notering aan de AEX (87,5%) zowel een algemeen als een m/v-diversiteitsbeleid (Bakker en Bullens 2011). Het diversiteitsbeleid wordt door de meeste bedrijven in het (aparte) Corporate Social Responsibility (CSR)-rapport beschreven. De rapportage over het behalen van de m/v-diversiteitsdoelstellingen van de charterondertekenaars kan daarmee in de normale planning- en controlcyclus opgenomen worden, wat de effectiviteit van het diversiteitsbeleid zal vergroten.

Noot

1 De datum van inwerkingtreding is 1 juli 2012, de wet is echter controversieel verklaard.

1 Meer vrouwen naar de top

1.1 Monitor over 2011

Sinds 2008 bestaat het Charter Talent naar de Top. Het doel van het charter is ‘daadwerkelijke en structurele verbetering voor meer vrouwen aan de (sub)top’. De vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties, vooral in het bedrijfsleven, neemt immers nog maar langzaam toe (Merens et al. 2011a). 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.¹ Sinds 2008 hebben 199 bedrijven en non-profitorganisaties het charter ondertekend. Met de ondertekening hebben de organisaties zich tevens verplicht om jaarlijks over de voortgang van het aantal vrouwen in de top en subtop te rapporteren aan de Commissie Monitoring Talent naar de Top. Ook moeten zij rapporteren 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 van de charterondertekenaars gezamenlijk weergegeven voor het jaar 2011. De ondertekenaars krijgen daarnaast een vertrouwelijk, individueel rapport² over de voortgang van het aantal vrouwen in de top en de subtop van hun eigen organisaties en de maatregelen die zij nemen.

Tot nog toe is er weinig bekend over de effecten van maatregelen die arbeidsorganisaties nemen om de doorstroom van vrouwen naar de top te vergroten. Een inventarisatie van het beschikbare onderzoek (Van Luijn 2004) liet zien dat het onderzoek ofwel verouderd is, ofwel niet als effectonderzoek kan worden beschouwd omdat het fragmentarisch of op indrukken gebaseerd is. Omdat deze inventarisatie al weer enige tijd geleden heeft plaatsgevonden, is er opnieuw gekeken naar wat er in de literatuur bekend is over de effecten van de genomen maatregelen. Van deze uitkomsten wordt in dit rapport verslag gedaan.

De volgende vragen staan centraal in dit rapport:

- 1 Hoe heeft het aantal vrouwen in de top en subtop van de charterondertekenaars zich in 2011 ontwikkeld en hoe verhoudt dit aantal zich tot de streefcijfers?
- 2 Welke maatregelen hebben de charterondertekenaars in 2011 genomen om de doorstroom van vrouwen naar de top te stimuleren?
- 3 In hoeverre is het plausibel dat de verschillende typen maatregelen bijdragen aan de vergroting van het aandeel van vrouwen in topfuncties?

1.2 Werkwijze

De gegevens voor de meting over 2011 zijn, net als in eerdere jaren, verzameld door de charterondertekenaars een digitale vragenlijst (Tool Monitoring Talent, zie bijlage G) te laten invullen. De 199 organisaties die vóór eind 2011 het charter hadden ondertekend,

kregen hiertoe in januari 2012 een oproep. De vragenlijst bestaat uit vragen over (onder meer) aantallen vrouwen in de top, subtop en totale organisatie, het streefcijfer, de in- en uitstroom in 2011, over het beleid van de organisatie, maatregelen op het terrein van (onder meer) arbeidsvoorwaarden, werving en selectie en loopbaanbeleid en over de communicatie over het beleid.

Hoewel de jaarlijkse meting een onderdeel is van deelname aan het charter, kostte het in een aantal gevallen de nodige tijd en moeite om alle ondertekenaars de gegevens bijtijds te laten aanleveren. Intussen werd duidelijk dat tien charterondertekenaars niet meer aan het charter deelnemen: negen van hen zijn uitgetreden en de tiende heeft zijn gegevens aangeleverd via een grotere organisatie waarvan hij deel uitmaakt. Daarnaast hebben veertien charterondertekenaars niet of niet bijtijds hun gegevens aangeleverd voor de meting, omdat ze dit niet konden (door reorganisaties) of niet wilden. Een van hen hoefde zijn gegevens nog niet aan te leveren, omdat hij korter dan zes maanden geleden het charter had ondertekend (zie bijlage E). In totaal gaat dit rapport over 175 ondertekenaars. Er wordt in de volgende hoofdstukken echter gerapporteerd over 199 organisaties of organisatieonderdelen. Deze aantallen verschillen doordat sommige ondertekenaars voor meerdere organisatieonderdelen hebben gerapporteerd; daarvoor hanteren ze vaak afzonderlijke streefcijfers en nemen ze verschillende maatregelen. Dit komt vooral voor bij de universiteiten en universitaire medische centra, die onderscheid maken tussen het wetenschappelijk personeel en het overig/ondersteunend personeel (en medisch specialisten).

De 199 organisaties waarover wordt gerapporteerd, hebben samen 700.000 werknemers in dienst.

In de Monitor Talent naar de Top is steeds onderscheid gemaakt tussen de organisaties die langer dan een jaar geleden het charter hebben ondertekend en degenen die in het afgelopen jaar zijn gestart. Van de eerste groep organisaties kan worden verwacht dat ze beleid voeren en vooruitgang hebben geboekt, daarom wordt hun ontwikkeling ten opzichte van 2010 weergegeven. Van de starters kan dat nog niet worden verwacht en wordt alleen de startpositie weergegeven. Voor de leesbaarheid worden in dit rapport de charterondertekenaars uit 2008, 2009 en 2010 aangeduid als oude charterondertekenaars en de charterondertekenaars uit 2011 als nieuwe charterondertekenaars.

Noten

- 1 Voor de tekst van het Charter zie bijlage E en voor verdere informatie zie www.talentnaardetop.nl.
- 2 Deze rapporten zijn opgesteld door bureau VanDoorneHuisjes in samenspraak met de Commissie Monitoring Talent naar de Top.

2 Voortgang van het aandeel vrouwen in de top

2.1 Inleiding

Het belangrijkste doel van de jaarlijkse monitoring van de charterondertekenaars is de meting van de voortgang van het aandeel van vrouwen in de (sub)top. In dit hoofdstuk laten we de resultaten zien over 2011. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen een voortgangsmeting onder oude charterondertekenaars (organisaties die in 2008, 2009 en 2010 het charter hebben ondertekend) en een startmeting onder nieuwe charterondertekenaars (organisaties die dat in 2011 hebben gedaan).

2.2 Voortgang oude charterondertekenaars

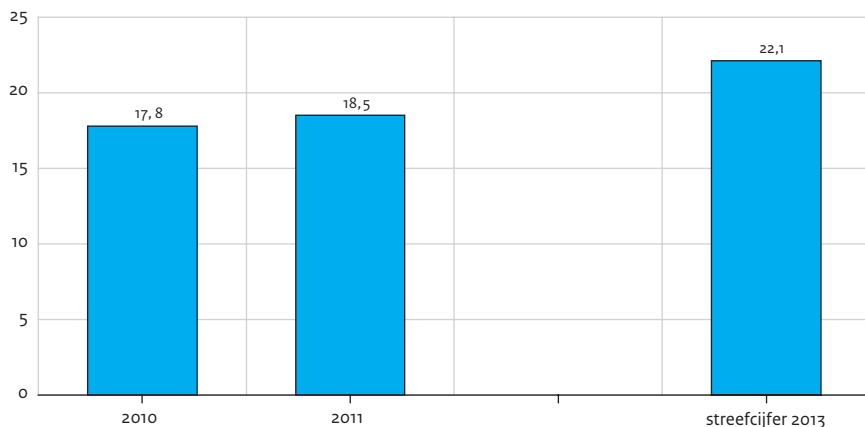
Aandeel vrouwen in de top is stabiel gebleven

In 2008 hebben 47 organisaties het Charter Talent naar de Top ondertekend, in 2009 deden 59 organisaties dat en in 2010¹ 61 organisaties (zie bijlage B). Van deze oude charterondertekenaars hebben er 148 de Tool ingevuld (de Tool is een digitale vragenlijst, zie bijlage G). Tezamen hadden deze ondertekenaars eind 2011 659.000 werknemers in dienst. 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.² De subtop bevat de twee hiërarchische lagen onder de top. Toezichthoudende organen, zoals de raad van commissarissen of de raad van toezicht, worden ook in de hier gehanteerde definitie van de top niet meegenomen.

De gemiddelde aandelen van vrouwen in de top, subtop en organisatie, die hier achtereenvolgens worden gepresenteerd, zijn gewogen gemiddelden. Dat betekent dat bij de berekening van het gemiddelde rekening is gehouden met de omvang van de (sub)top of organisatie. Daarmee wordt recht gedaan aan de grote verschillen in organisatie-omvang tussen de charterondertekenaars (zie bijlage D). Ook kunnen deze cijfers beter vergeleken worden met gegevens uit ander onderzoek ten behoeve van de sectorvergelijking (zie § 2.4). Vanaf het rapport over 2010 (SCP/Commissie Monitoring 2011) is ervoor gekozen om in de jaarlijkse monitor te rapporteren op basis van gewogen gemiddelden in plaats van ongewogen gemiddelden.

Figuur 2.1

Aandeel vrouwen in de top van oude charterondertekenaars, eind 2010 en eind 2011, en gemiddeld streefcijfer (in procenten van het aantal personen in de top) voor 2013



Bron: SCP (MTT'11)

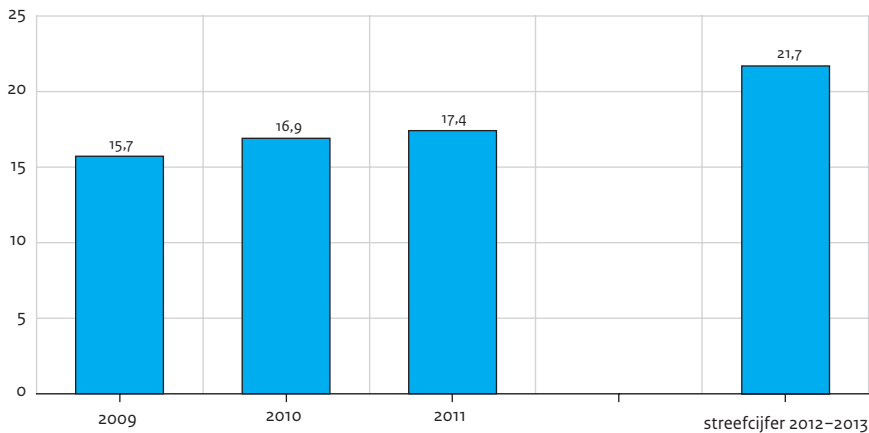
Het gemiddelde aandeel vrouwen in de top van de charterondertekenaars is licht gestegen van 17,8% eind 2010 naar 18,5% eind 2011³ (figuur 2.1). Deze stijging is echter statistisch niet significant.⁴ Tussen de charterondertekenaars zijn er grote verschillen in ontwikkeling. Bij 55% van hen is het aandeel vrouwen in de top toegenomen, bij 13% is het gelijk gebleven en bij 32% is het gedaald (niet in tabel). De uitkomsten roepen de vraag op of de minder goede economische situatie hierbij wellicht een rol heeft gespeeld. De Nederlandse economie maakt immers vanaf het derde kwartaal van 2011 een negatieve groei door (CBS 2012a). Bij de sectorvergelijking (§ 2.4) wordt hier verder op ingegaan.

Het gemiddelde streefcijfer van de charterondertekenaars uit 2008-2010 ligt op 22,1%, gemiddeld voor het jaar 2013. De meeste charterondertekenaars uit 2008-2010 hebben voor het jaar 2012, 2013 of 2014 een streefcijfer geformuleerd, maar sommigen voor 2011 of 2015. Als de ontwikkeling die in 2011 heeft plaatsgevonden de komende jaren in hetzelfde tempo doorgaat dan zal het gemiddelde streefcijfer waarschijnlijk niet in 2013 gerealiseerd worden. Er zal een versnelling moeten plaatsvinden om het streefcijfer voor deze groep ondertekenaars te kunnen realiseren.

Voor de charterondertekenaars uit 2008 en 2009 kan ook de ontwikkeling van 2009-2011 worden nagegaan, omdat er voor hen ook gegevens beschikbaar zijn over eind 2009. Figuur 2.2 laat zien dat deze ondertekenaars een lichte groei doormaakten van het aandeel vrouwen in de top van 15,7% eind 2009 naar 16,9% eind 2010 en 17,4% eind 2011. De groei

Figuur 2.2

Aandeel vrouwen in de top van charterondertekenaars uit 2008-2009, eind 2009, 2010 en 2011, en gemiddeld streefcijfer (in procenten van het aantal personen in de top) voor 2012-2013



Bron: SCP (MTT'10-'11)

in 2011 was geringer dan die in 2010. Ook was de groei in 2011 statistisch niet significant, terwijl dat wel gold voor de groei in 2010.

Het gemiddelde streefcijfer van de charterondertekenaars uit 2008 en 2009 bedraagt 21,7% voor 2012 of 2013. Bij gelijkblijvende ontwikkeling van de afgelopen jaren zal het lastig worden dit realiseren. Er dient dan een versnelling plaats te vinden.

Bijna een derde van charterondertekenaars heeft streefcijfer gehaald

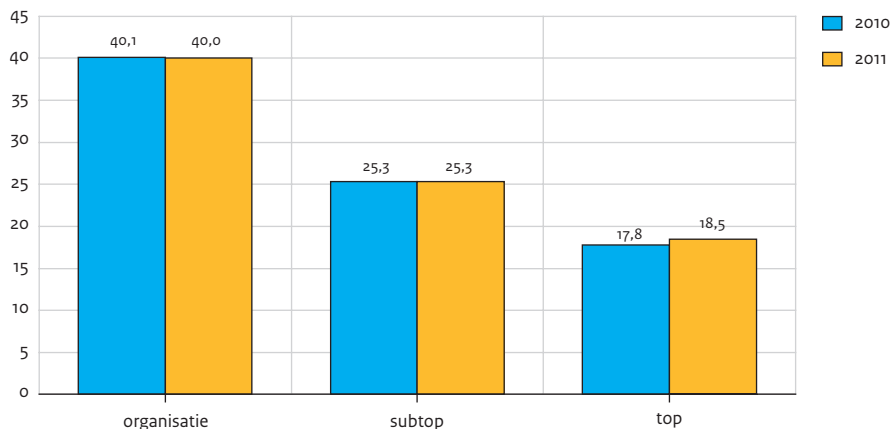
De meeste charterondertekenaars formuleren een streefcijfer voor het aandeel van vrouwen in de top voor een periode van drie tot vijf jaar. Bijna een derde van de oude charterondertekenaars geeft aan het streefcijfer in 2010 of 2011 te hebben gerealiseerd. Het zijn niet alleen degenen die 2011 als streefjaar hadden, ook een aanzienlijk deel (een derde) van de anderen heeft eerder dan gepland het streefcijfer gehaald. Daar staat tegenover dat anderen hun streefcijfer van 2011 (nog) niet hebben gehaald.

Verder denkt 27% van de oude charterondertekenaars het streefcijfer binnenkort te gaan halen en schat 37% van hen dat het aantal vrouwen in de top te weinig is toegenomen om het streefcijfer op korte termijn te gaan realiseren. Hierbij moet worden opgemerkt dat het lastig is om goed in te schatten welke instroom nodig is om een streefcijfer te halen. Experimenteel onderzoek (Bleijenbergh et al. 2012) laat zien dat de meeste deelnemers te optimistisch zijn over het halen van een streefcijfer; ze kijken alleen naar de benodigde instroom maar vergeten dat er in de loop van de tijd ook vrouwen uitstromen.

Een kwart van de ondertekenaars die het streefcijfer hebben gehaald, heeft intussen een nieuw streefcijfer opgesteld. Het charter geeft geen richtlijnen voor ondertekenaars die hun doelen (tussentijds) hebben gerealiseerd.

Figuur 2.3

Aandelen vrouwen in de top, subtop en totale organisatie van oude charterondertekenaars, eind 2010 en eind 2011 (in procenten)



Bron: SCP (MTT'11)

Aandeel vrouwen in de subtop en totale organisatie is gelijk gebleven

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 dus 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 2011 laat zien dat er meer vrouwen in de subtop werkzaam zijn dan in de top, namelijk 25,3% tegenover 18,5% (zie figuur 2.3). Het verschil is niet heel groot, dus het is de vraag of er voldoende potentieel aan vrouwen is om een groei van het aandeel vrouwen in de top te realiseren. Daarbij moet worden bedacht dat niet iedereen in de subtop kan en wil doorstromen naar de top. Uit figuur 2.3 blijkt verder dat het aandeel vrouwen in de subtop gelijk is gebleven. In de organisaties als geheel zijn veel meer vrouwen werkzaam dan in de (sub)top. Dit aandeel is vrijwel gelijk gebleven ten opzichte van 2010.

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 geven hierover advies aan het management. Zij hebben echter geen directe hiërarchische beslisbevoegdheid; die is voorbehouden aan managers ofwel lijnfunctionarissen. Het lijkt onwaarschijnlijk dat alle werknemers in de subtop als manager werkzaam zijn, omdat de subtop in dit rapport de derde en vierde hiërarchische laag onder de raad van bestuur/directie betreft. Ook in kleine organisaties kan een deel van de subtop uit staffunctionarissen bestaan. Uit onderzoek is bekend dat vrouwen in hogere functies ten opzichte van mannen relatief vaak in staffuncties werken en minder in lijnfuncties. Door-

Tabel 2.1

In- en uitstroom van vrouwen en personen en aandeel van vrouwen in de in- en uitstroom in de top en totale organisatie van oude charterondertekenaars, 2011 (in absolute aantallen en procenten)

		top	organisatie
instroom	aantal vrouwen	369	22.229
	aantal personen	1233	47.945
	% vrouwen in instroom	29,9	46,4
uitstroom	aantal vrouwen	248	25.192
	aantal personen	1388	57.727
	% vrouwen in uitstroom	17,9	43,6

Bron: SCP (MTT'11)

stroom naar de top vindt doorgaans plaats vanuit een lijnfunctie, omdat ervaring in de lijn essentieel is voor het uitoefenen van een managementfunctie; vanuit een staffunctie gebeurt dit zelden (Henderikse en Van Beek 2000).

Op basis van enkele vragen in de Tool, aangevuld met informatie uit de ingezonden beleidsdocumenten, schatten we dat bij zeker de helft van de ondertekenaars een deel van de vrouwen in de subtop in staffuncties werkt. De hiervoor genoemde aandelen van vrouwen in de subtop geven wellicht dus een lichte overschatting van het potentieel aan vrouwen die in de toekomst zouden kunnen doorstromen naar de top. Zekerheid hebben we hierover niet, omdat er geen gegevens beschikbaar zijn over het aantal mannen dat in de subtop in een staffunctie werkt.

Instroom van vrouwen in de top is groter dan uitstroom

Onderscheid naar in- en uitstroom van vrouwen in de top en totale 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 vrouwen naar de top door, maar is hun uitstroom ook relatief groot? Recent onderzoek laat zien dat er in de top van het bedrijfsleven en in de top en subtop van de overheid iets meer vrouwen in- dan uitstromen (Merens 2012). Op basis van andere bronnen wordt wel vermoed dat in de hiërarchische lagen net onder de raad van bestuur/directie relatief veel vrouwen uitstromen (Henderikse en Van Beek 2000; De Jong 2011). Daarover is echter geen landelijk onderzoek beschikbaar.

Tabel 2.1 laat zien dat het absolute aantal vrouwen dat in 2011 is ingestroomd in de top van de charterondertekenaars duidelijk hoger is dan het aantal vrouwen dat is uitgestroomd uit de top. Ook relatief gezien, dus als percentage van de in- en uitstroom, is het aandeel van vrouwen in de instroom in de top veel hoger dan de relatieve uitstroom uit de top. Dit is van belang omdat er alleen groei kan plaatsvinden als de instroom hoger is dan de uitstroom. 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 organisaties van de charterondertekenaars zijn er absoluut gezien meer vrouwen uitgestroomd dan ingestroomd. Relatief gezien, dus als percentage van de totale in- en uit-

stroom, zijn er echter iets minder vrouwen uitgestroomd dan ingestroomd. Omgekeerd zijn er in 2011 dus relatief meer mannen uitgestroomd dan ingestroomd.

Bij deze cijfers over in- en uitstroom moet worden opgemerkt dat ze niet altijd consistent zijn met de andere cijfers die ondertekenaars hebben opgegeven over de aantallen vrouwen in de top aan het eind van 2010 en 2011. Immers, het verschil tussen de absolute aantallen eind 2010 en eind 2011 moet logischerwijs gelijk zijn aan het verschil tussen de in- en uitstroom (in absolute aantallen) in 2011. Bij veel ondertekenaars is dat echter niet het geval.

Vergelijking met andere organisaties

Hoe verhoudt de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de (sub)top van de charterondertekenaars zich nu tot de ontwikkeling in andere organisaties in Nederland? Er is geen eenduidig antwoord op deze vraag te geven, omdat vergelijkbare gegevens niet beschikbaar zijn. Er zijn wel bronnen voorhanden die een indicatie kunnen geven. Uit gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) blijkt dat in 2009, op basis van de Enquête beroepsbevolking (EBB), 29% van de hogere en wetenschappelijke managers vrouw was. Dit zijn managers in hogere en wetenschappelijke beroepen die aan minimaal 50 personen leidinggeven (Merens et al. 2011a). Deze groep omvat zowel topmanagers als managers in de lagen onder de raad van bestuur/directie, voor zover ze aan de hierboven genoemde kenmerken voldoen. Het eerdergenoemde aandeel van vrouwen in de subtop van de charterondertekenaars (26,4%) is dus lager dan onder alle hogere en wetenschappelijke managers, zoals gemeten met de EBB.

In de enquête Vrouwen in besluitvorming (VIB) 2010, die door het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) ten behoeve van de Emancipatiemonitor is gehouden, is wél onderscheid gemaakt naar de verschillende hiërarchische lagen onder raad van bestuur/directie. De vraagstelling is op dat punt dus wel vergelijkbaar, maar deze enquête is beperkt tot 600 grote bedrijven en non-profitorganisaties. Onder de charterondertekenaars bevinden zich zowel grote als kleine organisaties. Bovendien komt de verdeling van de VIB-organisaties naar sector niet helemaal overeen met die van de charterondertekenaars. Een analyse van de VIB-gegevens levert een aandeel op van 16,6% vrouwen in de top. Dat is dus iets lager dan de 18,5% van de oude charterondertekenaars.

2.3 Uitgangspositie nieuwe charterondertekenaars

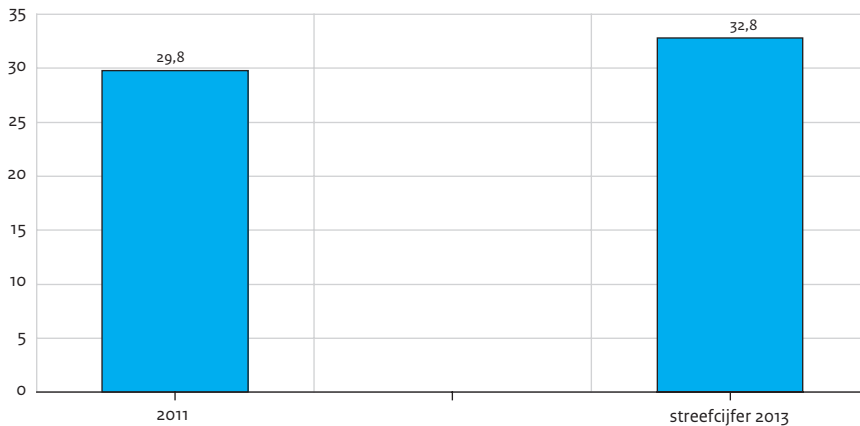
In 2011 hebben 31 organisaties het charter ondertekend. Daarvan hebben er 27 de Tool ingevuld. In totaal vertegenwoordigen deze ondertekenaars ruim 41.000 werknemers.

Nieuwe ondertekenaars hebben meer vrouwen in de top dan oude ondertekenaars

In 2011 hadden de nieuwe ondertekenaars gemiddeld 29,8% vrouwen in hun top. Hun gemiddelde streefcijfer is 32,8% (zie figuur 2.4). Bijna een derde wil dit al in 2012 realiseren, 10% in 2013 en de rest verspreid over de jaren 2014-2017. De uitgangspositie van de

Figuur 2.4

Aandeel vrouwen in de top van nieuwe charterondertekenaars, eind 2011, en streefcijfer voor 2013 (in procenten)



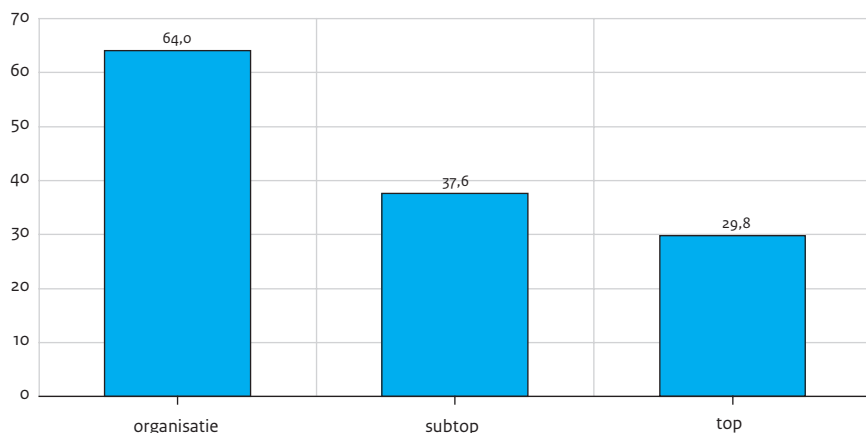
Bron: SCP (MTT'11)

nieuwe ondertekenaars is hoger dan die van de ondertekenaars uit de voorgaande jaren. Wellicht komt dat doordat er relatief veel nieuwe ondertekenaars in de gezondheidszorg actief zijn. Daar is het aandeel van vrouwen in de top, net als elders in de organisatie, relatief hoog.

De subtop bestaat voor 38% uit vrouwen. Dat is hoger dan het aandeel van vrouwen in de top en biedt dus ruimte voor toekomstige doorstroom vanuit de subtop. Op basis van enkele vragen in de Tool, aangevuld met informatie uit de ingezonden beleidsdocumenten, schatten we dat ook bij de helft van de nieuwe ondertekenaars een deel van de vrouwen in de subtop in staffuncties werkt. De hiervoor genoemde aandelen van vrouwen in de subtop kunnen dus een lichte overschatting geven van het potentieel aan vrouwen die in de toekomst zouden kunnen doorstromen naar de top.

Figuur 2.5

Aandelen vrouwen in de top, subtop en totale organisatie van nieuwe charterondertekenaars, eind 2011 (in procenten)



Bron: SCP (MTT'11)

Figuur 2.5 laat verder zien dat in de totale organisatie veel meer vrouwen (64%) werken dan in de subtop. Vergelijken met de charterondertekenaars uit 2008-2010 hebben de nieuwe charterondertekenaars veel meer vrouwen in de totale organisatie. Ook dit kan weer (deels) worden toegeschreven aan het relatief grote aantal nieuwe ondertekenaars in de gezondheidszorg.

Er zijn meer vrouwen in de top ingestroomd dan uitgestroomd

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 is een gunstig uitgangspunt voor de mogelijkheden voor toekomstige groei van het aantal vrouwen in de top.

In de organisatie als geheel zijn absoluut gezien meer vrouwen uitgestroomd dan ingestroomd. Ook relatief gezien, dus als aandeel van de totale in- en uitstroom, zijn er 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.

Ook hier past weer de kanttekening dat de absolute cijfers over in- en uitstroom lang niet altijd consistent zijn met de andere cijfers die ondertekenaars hebben opgegeven over de aantallen vrouwen in de top aan het eind van 2010 en 2011. Het verschil tussen deze stand-

Tabel 2.2

In- en uitstroom van vrouwen en personen en aandeel van vrouwen in de in- en uitstroom in de top en totale organisatie van nieuwe charterondertekenaars, eind 2011 (in absolute aantallen en procenten)

		top	organisatie
instroom	aantal vrouwen	31	4172
	aantal personen	83	7410
	% vrouwen in instroom	37,3	56,3
uitstroom	aantal vrouwen	17	4918
	aantal personen	85	8212
	% vrouwen in uitstroom	20,0	59,9

Bron: SCP (MTT'11)

cijfers is bij veel ondertekenaars niet gelijk aan het verschil tussen de in- en uitstroom in 2011.

2.4 Sectorvergelijking

De charterondertekenaars zijn afkomstig uit verschillende sectoren van de Nederlandse economie. Vergeleken met de verdeling van alle bedrijven in Nederland over de sectoren volgens de Standaard Bedrijfs Indeling (SBI) van het CBS valt op dat sommige sectoren relatief sterk vertegenwoordigd zijn onder de charterorganisaties (en -onderdelen) waarover wordt gerapporteerd. Dat geldt vooral voor het openbaar bestuur, onderwijs en onderzoek, en de gezondheids- en welzijnszorg en, in wat mindere mate, voor de financiële instellingen. Hoewel er in 2011 bedrijven in de industrie en bouw zijn toegetreden tot het charter, is er nog steeds sprake van ondervertegenwoordiging van charterondertekenaars in de industrie, de bouw, en de handel en horeca (tabel 2.3).

Meeste vrouwen in de top van werkgevers- en werknemersorganisaties, handel en horeca

Vanwege de ongelijke verdeling van de charterondertekenaars over de sectoren is voor de Monitor Talent naar de Top een eigen sectorindeling gehanteerd. De SBI is daarbij wel als kader genomen, maar sommige sectoren zijn samengevoegd en andere zijn gesplitst in subsectoren. Uitgaande van deze sectorindeling zijn de charterondertekenaars onderling vergeleken qua vertegenwoordiging van vrouwen in de top (figuur 2.6). Daaruit komt naar voren dat de aandelen van vrouwen in de top van de charterondertekenaars sterk verschillen tussen de sectoren. Het best vertegenwoordigd zijn vrouwen in de top van werkgevers- en werknemersorganisaties (39%) en handel en horeca (38%), op enige afstand gevolgd door gezondheids- en welzijnszorg (28%), transport, en overheid en publieke. Relatief weinig vrouwen werken in de top en subtop van de sectoren industrie (10%), consultancy op het gebied van ICT, bouw en infrastructuur (11%), en technologie en telecom (14%). In

Tabel 2.3

Verdeling charterondertekenaars en alle bedrijven in Nederland naar sector (volgens SBI 2008), eind 2011 (charterondertekenaars) en 1-1-2012 (alle bedrijven) (in procenten)

	charterondertekenaars	Nederland
landbouw, bosbouw en visserij	0,0	5,0
industrie	2,9	4,3
energie en water	1,1	0,2
bouw	2,3	10,8
handel, horeca en reparatie	3,4	20,0
vervoer en opslag	3,4	2,5
informatie en communicatie	4,0	5,0
financiële instellingen	8,0	6,1
zakelijke dienstverlening	27,4	25,7
openbaar bestuur	12,3	0,1
onderwijs en onderzoek	11,4	3,3
gezondheids- en welzijnszorg	13,7	5,0
cultuur, sport en recreatie en overige dienstverlening	10,3	11,9
N	175	1.247.360

Bron: SCP (MTT'11); berekend op basis van: CBS 2012b: 48-50

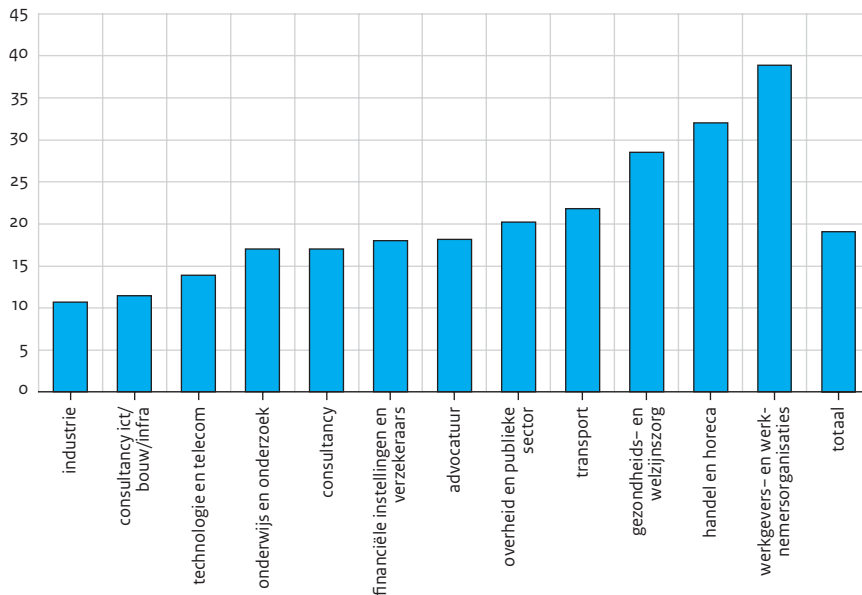
deze sectoren werken relatief veel technisch geschoolde werknemers, waaronder vrouwen nog steeds een kleine minderheid vormen.

Charterondertekenaars hebben meer vrouwen in de top dan andere organisaties

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 hierbij tot de oude charterondertekenaars, omdat er bij hen mogelijk al een effect van het charter zichtbaar is op de vertegenwoordiging van vrouwen in de top. Voor de organisaties die het charter niet hebben ondertekend, wordt de eerdergenoemde enquête Vrouwen in besluitvorming (VIB) 2010 gebruikt. 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. De uitkomsten zijn weergegeven in figuur 2.7. Voor alle drie sectoren blijkt dat de charterondertekenaars een groter aandeel vrouwen in de top hebben dan de organisaties in de VIB-enquête. De grootste verschillen (in procentpunten) doen zich voor bij de gezondheidszorg (28% versus 15%) en bij de financiële instellingen en verzekeraars (18% versus 6%). In de sector industrie, energie en bouw is het verschil (in procentpunten) kleiner: 11% versus 2,2%.

Figuur 2.6

Aandeel vrouwen in de top van charterondertekenaars naar sector, eind 2011 (in procenten van het aantal personen in de top)



Bron: SCP (MTT'11)

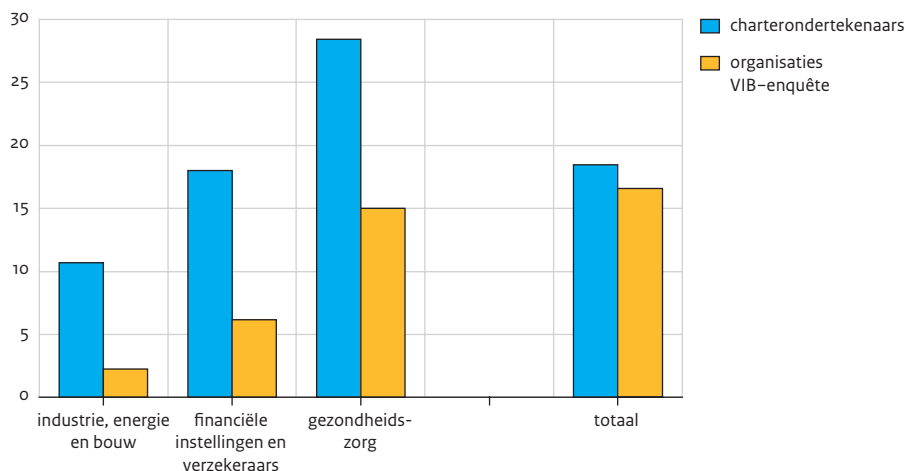
We kunnen op basis van deze vergelijking op één moment niet vaststellen of de charterorganisaties het dankzij het charter beter doen dan de andere organisaties. Ook betreft het hier slechts drie sectoren. Uit de gegevens die de ondertekenaars hebben aangeleverd blijkt dat een behoorlijk deel van de oude charterondertekenaars al geruime tijd met diversiteitsbeleid bezig is, ruim 40% is hier zelfs al meer dan vijf jaar geleden mee begonnen (niet in tabel). Ze waren dus al bezig met beleid om meer vrouwen naar de top te laten doorstromen voordat zij het charter ondertekenden. Deze koplopers hadden dus wellicht al een gunstige uitgangspositie.

Economische situatie speelt soms, maar niet altijd een rol bij de daling van het aandeel topvrouwen

Een onderscheid naar sector is verder nuttig om na te gaan of de ongunstige economische situatie mogelijk een rol heeft gespeeld bij de stagnatie of daling van het aandeel vrouwen in de top van de oude charterondertekenaars. In een periode van recessie komen er minder vacatures vrij, waardoor er minder kansen zijn op doorstroom naar de (sub)top. Ook verdwijnen er arbeidsplaatsen in de totale organisatie en mogelijk ook in de top. Voor de ondertekenaars samen was in 2011 sprake van een afnemende omvang van de totale orga-

Figuur 2.7

Aandeel vrouwen in de top van oude charterorganisaties (2008-2010) en organisaties in de VIB-enquête naar sector, 2011 (in procenten van het aantal personen in de top)



Bron: SCP (MTT'11)

nisatie, maar de omvang van de top groeide nog licht (niet in tabel). Op het niveau van de organisatie kan natuurlijk wel sprake zijn van een inkrappende top.

Een vergelijking tussen de verschillende sectoren qua ontwikkeling in 2011 laat zien dat in de advocatuur, de handel en horeca, het onderwijs en onderzoek, en de overheid het aandeel van vrouwen in de top relatief sterk (meer dan gemiddeld) is toegenomen. In de financiële sector en in de gezondheids- en welzijnszorg waren er relatief veel charterondertekenaars bij wie het aandeel vrouwen in de top daalde of gelijk bleef. Het is denkbaar dat de ongunstige toestand van de financiële instellingen een rol heeft gespeeld bij de stagnatie van het aandeel topvrouwen. Voor de gezondheidszorg kan dat echter geen verklaring vormen, want daar ging het in 2011 nog relatief goed. In de bouw, waar de situatie al jaren lang slecht is, zagen echter lang niet alle charterondertekenaars het aandeel vrouwen in de top dalen. Bij sommigen was zelfs sprake van een stijging.

In de perceptie van de ondertekenaars zelf vormt de economische situatie soms een belemmering voor de doorstroom van vrouwen naar de top: 14% van hen noemt weinig vacatures als belemmering en 9% voert de recessie en/of bezuinigingen aan. Slechts één ondertekenaar noemt expliciet de inkringing van de top. Lang niet alle ondertekenaars die dit soort belemmeringen noemen, laten echter een daling van het aandeel vrouwen in de top in 2011 zien. Daarnaast zijn er ondertekenaars bij wie wel een daling van het aandeel topvrouwen plaatsvond, maar die geen of andere belemmeringen noemen.

Zowel uit de sectorvergelijking als uit de belemmeringen die de ondertekenaars noemen, blijkt dus dat de economische situatie de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top van de charterondertekenaars slechts gedeeltelijk kan verklaren.

2.5 Samenvatting

In 2011 is het gemiddelde aandeel vrouwen in de top van de oude charterondertekenaars gestegen van 17,8% naar 18,5%; deze stijging is echter niet significant. Als deze ontwikkeling in de komende jaren in hetzelfde tempo doorgaat, zal het gemiddelde streefcijfer van 22,1% waarschijnlijk niet worden gehaald.

Tussen de oude charterondertekenaars zijn grote verschillen te zien in de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top: bij 55% van hen is dit aandeel gestegen, bij 13% is het gelijk gebleven en bij 32% is het gedaald. Bijna een derde van de ondertekenaars heeft intussen zijn streefcijfers gerealiseerd. Ruim een kwart denkt het streefcijfer binnenkort te gaan halen.

In de subtop en de totale organisatie van de charterondertekenaars werken meer vrouwen dan in de top: 25% respectievelijk 40%. Deze aandelen zijn in 2011 gelijk gebleven.

De nieuwe charterondertekenaars hadden eind 2011 gemiddeld 30% vrouwen in de top en hebben een gemiddeld streefcijfer van 33%. De subtop en totale organisatie bestaan voor 38% respectievelijk 64% uit vrouwen. De nieuwe ondertekenaars hebben dus in alle opzichten een gunstiger uitgangspositie dan de oude ondertekenaars.

Van alle ondertekenaars tezamen werken de meeste vrouwen in de top in de sectoren werkgevers- en werknemersorganisaties, handel en horeca, en gezondheids- en welzijnszorg. In de industrie, consultancy ICT/bouw/infrastructuur, en technologie en telecom zijn de laagste aandelen vrouwen in de top te vinden.

In sectoren waar ook voldoende gegevens beschikbaar zijn van bedrijven die het charter *niet* hebben ondertekend, blijkt dat de charterondertekenaars een hoger aandeel vrouwen in de top hebben dan een steekproef van bedrijven in dezelfde sector. Daarmee is nog niet zeker dat dit verschil door het charter wordt veroorzaakt; mogelijk speelt ook een selectie-effect mee van charterondertekenaars die al langer met diversiteitsbeleid bezig zijn.

Op basis van een vergelijking tussen sectoren, aangevuld met belemmeringen die charterondertekenaars zelf noemen, kan worden geconcludeerd dat de ongunstige economische situatie in 2011 voor een deel de stagnatie en afname van het aandeel vrouwen in de top van sommige ondertekenaars kan verklaren.

Noten

- 1 Zes organisaties die in januari 2011 het charter hebben ondertekend en gegevens over 2010 hebben aangeleverd, worden in deze monitor beschouwd als charterondertekenaars van 2010.

- 2 Deze definitie verschilt van die in andere publicaties, zoals de *Emancipatiemonitor 2010* (Merens et al. 2011b) en *The Dutch Female Board Index 2011* (Lückérath-Rovers 2011). Daarin wordt onder top verstaan: het totaal van raad van bestuur/directie en raad van commissarissen/toezicht.
- 3 In het monitoringrapport over 2009 (Commissie Monitoring Talent naar de Top 2010) was op basis van een ongewogen gemiddelde sprake van een stijging van het aandeel vrouwen in de top van 16,7% in 2008 naar 18,4% in 2009 bij de organisaties die in 2008 het charter hebben ondertekend. Ook in de individuele rapporten zijn de gemiddelden per bedrijf weergegeven, dus de ongewogen gemiddelden.
- 4 Met verschillende statistische toetsen is nagegaan of de verschillen in het aandeel vrouwen in de top tussen 2010 en 2011 significant zijn, dat wil zeggen of de verschillen zodanig groot zijn dat ze met een betrouwbaarheid van 95% niet aan het toeval kunnen worden toegeschreven.

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, nemen organisaties verschillende soorten maatregelen. In dit hoofdstuk gaan we na welke maatregelen de charterondertekenaars in 2011 hebben genomen om hun doelstellingen te realiseren. Vervolgens wordt nagegaan of er een verband te leggen is tussen de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top en het type maatregelen. Hoofdstuk 4 beschrijft wat er in de literatuur bekend is over effecten van maatregelen op de doorstroom van vrouwen naar de top.

Organisaties die het Charter Talent naar de Top ondertekenen, wordt geadviseerd beleid te voeren en maatregelen te nemen op vier terreinen, namelijk strategie, inbedding in de lijnorganisatie, HR-instrumenten en communicatie (zie bijlage G). Het model van het Charter Talent naar de Top veronderstelt, mede op basis van literatuur, dat beleid op deze vier terreinen en in deze volgorde de meeste kansen biedt om het aantal vrouwen in topposities te vergroten. In de Tool voor 2011 zijn concrete vragen over deze terreinen voorgelegd aan de charterondertekenaars (de Tool is een digitale vragenlijst, zie bijlage G). De HR-instrumenten zijn in de Tool onderverdeeld in drie categorieën, die vaak worden onderscheiden in de literatuur.

3.2 Werkwijze

In dit hoofdstuk wordt weergegeven wat de charterondertekenaars *volgens eigen opgave* in 2011 hebben gedaan om meer vrouwen in de top te krijgen. Het voordeel van deze zelfrapportage is dat in korte tijd veel gegevens over de maatregelen van charterondertekenaars verzameld kunnen worden. Een nadeel is dat percepties van het eigen beleid worden gemeten. Het is niet zeker of de maatregelen in de praktijk ook worden genomen, omdat dit niet altijd kan worden gestaafd aan de hand van beleidsdocumenten. Aan de charterondertekenaars is in de Tool gevraagd om een beleidsdocument in te sturen waarin zij hun visie op het vergroten van het aandeel vrouwen in topfuncties geven en vastleggen met behulp van welke maatregelen die toename moet worden bereikt. Een groot deel van de startende en de helft van de oude charterondertekenaars heeft echter geen of een ontoereikend document toegestuurd. Met dat laatste wordt bedoeld dat het document verouderd of te beknopt is (brochure of folder) om als serieus beleidsdocument te worden beschouwd.

Daar staat tegenover dat sommige ondertekenaars (hooguit 10%) bepaalde maatregelen niet hebben aangevinkt in de Tool, terwijl uit hun beleidsdocument blijkt dat ze die in de praktijk wel degelijk toepassen. Mogelijk is het roulerend aanbieden van de antwoorden

Tabel 3.1

Strategieën van charterondertekenaars om het aantal vrouwen in de top te vergroten, naar startjaar (meerdere antwoorden mogelijk), 2011 (in procenten van het aantal charterondertekenaars)

startjaar	2008-		
	2010	2011	allen
ceo/directeur heeft zich gecommitteerd aan doelstellingen	77	66	75
organisatie heeft doelstellingen gericht op vrouwen in top	73	52	70
andere leden rvb/directie hebben zich gecommitteerd	70	45	66
m/v-diversiteitsbeleid opgenomen in algemene bedrijfsstrategie	55	45	54
vastgelegd is hoe en wanneer doelstellingen worden bereikt	51	35	49
rvb/rvt heeft zich gecommitteerd	44	24	41
m/v-diversiteit is kernwaarde organisatie	38	45	39
organisatie heeft business case gericht op meer vrouwen in top	37	7	33
overig	9	14	10
geen	8	17	9
(n)	170	29	199

Bron: SCP (MTT'11)

bij de vragen in de Tool hierop van invloed van geweest; vorig jaar kregen alle ondertekenaars de antwoorden in dezelfde volgorde aangeboden.

In de individuele rapporten voor de charterondertekenaars, waarin wordt gerapporteerd over het aantal vrouwen in de (sub)top en de genomen maatregelen, wordt dieper ingegaan op mogelijke discrepanties tussen gegevens in de Tool en informatie in beleidsdocumenten.

3.3 Strategie

Uit de literatuur (Henderikse et al. 2007; Van Luijn 2004) komt naar voren dat het diversiteitsbeleid grote kans van slagen heeft wanneer de top van de organisatie zich heeft gecommitteerd aan de doelstelling en dit zichtbaar uitdraagt. Ook het formuleren van een diversiteitsbeleid en van duidelijke doelstellingen, zo mogelijk streefcijfers, worden essentieel geacht. Bij een meerderheid van de charterondertekenaars – de ‘oude’ ondertekenaars vaker dan de ‘nieuwe’ – heeft de *chief executive officer* (ceo) of directeur zich gecommitteerd aan de doelstelling (tabel 3.1). Bij de meeste oude ondertekenaars hebben ook andere leden van de raad van bestuur (rvb) zich gecommitteerd, maar bij de nieuwe ondertekenaars is dit minder dan de helft (45%). Commitment van de raad van commissarissen of raad van toezicht aan de doelstelling om meer vrouwen in de top te krijgen, wordt minder vaak genoemd dan commitment van rvb/directie.

Een ruime meerderheid van de oude charterondertekenaars en een kleine meerderheid van de nieuwe ondertekenaars heeft concrete doelstellingen gericht op meer vrouwen in

de top. Omgekeerd heeft 27% van de oude charterondertekenaars en 48% van de nieuwe ondertekenaars *geen* doelstellingen op dit gebied. Dit laatste is opvallend, deelnemers moeten immers binnen zes maanden na ondertekening doelstellingen en streefcijfers op dit gebied formuleren (zie bijlage E).

Hoe en wanneer de doelstellingen bereikt moeten zijn, wordt vastgelegd door 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. Ruim 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* om meer vrouwen in de top te krijgen. Daarmee wordt bedoeld dat deze bedrijven voor zichzelf de meerwaarde van meer vrouwen in de top hebben erkend en geformuleerd, bijvoorbeeld in termen van betere bedrijfsresultaten of betere aansluiting bij de wensen van klanten.

3.4 Inbedding in de lijnorganisatie

Naast het hanteren van een strategie wordt inbedding in de lijnorganisatie in de literatuur als tweede, belangrijke voorwaarde voor een succesvol diversiteitsbeleid beschouwd (Henderikse et al. 2007). Daarmee wordt bedoeld dat de doelstellingen die door de top zijn vastgesteld daadwerkelijk worden vertaald naar de lagere niveaus van de organisatie. Leidinggevendenden van de afdelingen moeten zich verantwoordelijk voelen voor de uitvoering van de doelstellingen en daar ook naar handelen.

De vertaling van de managementstrategie naar de lagere niveaus vindt bij de charterondertekenaars op minder grote schaal plaats dan het vaststellen van die strategie en commitment van de top daaraan. Ruim de helft van de oude ondertekenaars en een vijfde van de nieuwe geeft aan dat er regelmatig wordt beoordeeld in hoeverre de gestelde doelen zijn behaald (tabel 3.2). Bijna een derde van de oude ondertekenaars, maar slechts 7% 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) de kans op een goede inbedding van diversiteitsdoelstellingen in de lijnorganisatie vergroten en daarmee de kans om deze doelstellingen te bereiken. 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.

Andere maatregelen om te bevorderen dat leidinggevendenden meer vrouwen aannemen en daarmee de doelstellingen uitvoeren, zijn trainingen en voorlichting. Daarin worden ze bewust gemaakt 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 (69%), door de ondertekenaars uit 2008-2010 wat vaker dan door

Tabel 3.2

Wijze waarop doelstellingen voor meer vrouwen in de top zijn vertaald in managementafspraken met leidinggevenden, naar startjaar (meerdere antwoorden mogelijk), 2011 (in procenten van het aantal charterondertekenaars)

startjaar	2008-		allen
	2010	2011	
managers worden bewust gemaakt van voordelen en belang van m/v-diversiteit	71	55	69
regelmatig evaluatie of gestelde doelen bereikt zijn	52	21	47
managers worden (bv. door training) bewust gemaakt van vooroordelen over vrouwen	44	21	41
bedrijfsonderdelen rapporteren via planning- en controlcyclus over behalen van doelstellingen	32	7	28
managers worden (mede) beoordeeld op behalen van doelstellingen	24	10	22
overig	10	24	12
geen	16	35	19
(n)	170	29	199

Bron: SCP (MTT'11)

die uit 2011. Het tweede type training komt veel minder voor, namelijk bij een kwart respectievelijk bij 10% van de ondertekenaars.

Met de inbedding van de diversiteitsdoelstellingen in de lijnorganisatie zijn de ondertekenaars uit 2008-2010 al duidelijk verder gevorderd 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 ze worden vertaald in afspraken met de managers. Toch is het opvallend dat een zesde van de oude ondertekenaars in dit opzicht nog niets heeft ondernomen, tegen een derde van de nieuwe ondertekenaars.

3.5 Inzet van HR-instrumenten

Op het gebied van personeelsbeleid of, ruimer geformuleerd, human resource management (HRM), kunnen arbeidsorganisaties allerlei instrumenten inzetten om meer vrouwen in de organisatie en in de top te krijgen. HR-instrumenten kunnen worden ingezet op drie terreinen: arbeidsvoorwaarden; werving en selectie; en loopbaanbeleid en -planning. Sommige instrumenten zijn direct gericht op een hogere instroom in de (sub)top, een betere doorstroom naar de top en een geringere uitstroom van vrouwen uit de (sub)top. Andere instrumenten werken meer indirect, en zorgen bijvoorbeeld voor bewustwording en cultuurverandering.

Tabel 3.3

Instrumenten op het terrein van de arbeidsvoorwaarden, die worden ingezet om het aantal vrouwen in de top te vergroten, naar startjaar (meerdere antwoorden mogelijk), 2011 (in procenten van het aantal charterondertekenaars)

startjaar	2008-		
	2010	2011	allen
flexibel werken (flexibele begin- en eindtijden, thuiswerken)	92	83	91
deeltijdwerk in de top	73	52	70
deeltijdwerk in de subtop	86	59	82
(deels) betaald ouderschapsverlof	49	24	46
faciliteren kinderopvangvoorzieningen	35	31	34
overig	17	10	16
geen	4	10	5
(n)	170	29	199

Bron: SCP (MTT'11)

Arbeidsvoorwaarden

Vrijwel alle charterondertekenaars geven aan instrumenten op het gebied van arbeidsvoorwaarden in te zetten. Voor een deel zijn dit maatregelen om het aantal vrouwen in de organisatie als geheel te verhogen, vaak door de combinatie van arbeid en zorg eenvoudiger te maken. De overige maatregelen zijn specifiek bedoeld om het aantal vrouwen in de top te vergroten.

Het overgrote deel van de charterondertekenaars noemt flexibel werken als maatregel op het gebied van arbeidsvoorwaarden (tabel 3.3). Daarnaast noemt een relatief groot aantal de mogelijkheid van deeltijdwerk in de top en subtop. Dat is opmerkelijk omdat vaak wordt gesteld dat het onmogelijk is om een topfunctie in deeltijd uit te oefenen. Op dat niveau wordt doorgaans volledige beschikbaarheid verondersteld. Wel zijn er meer ondertekenaars die deeltijd in de subtop als maatregel toepassen dan deeltijd in de top. Het is aannemelijk dat deeltijd in de subtop makkelijker te realiseren is dan in de top.

Instrumenten die bedoeld zijn om de combinatie van arbeid en zorg te vergemakkelijken, zoals ouderschapsverlof en kinderopvang, worden minder vaak genoemd.

Werving en selectie en het voorkomen van uitstroom

De meeste charterorganisaties geven aan dat ze maatregelen nemen op het terrein van werving en selectie. Een minderheid (19% van de oude en 31% van de nieuwe ondertekenaars) doet helemaal niets op dit terrein (tabel 3.4). Verreweg het meest genoemde instrument op het terrein van werving en selectie is het hanteren van een objectieve sollicitatieprocedure (dit instrument wordt door circa 60% van de organisaties genoemd). Andere instrumenten, zoals evaluatie van de huidige wervingsactiviteiten of specifiek op vrouwen gerichte arbeidsmarktcommunicatie worden veel minder vaak ingezet (door hooguit een derde van de organisaties). Eveneens weinig ondertekenaars (ruim een kwart) zeggen maatregelen te nemen om ongewenst vertrek van vrouwen uit de top tegen te gaan, bij-

Tabel 3.4

Instrumenten op het terrein van werving en selectie/voorkomen van uitstroom van vrouwen uit de top, naar startjaar (meerdere antwoorden mogelijk), 2011 (in procenten van het aantal charterondertekenaars)

startjaar	2008-		
	2010	2011	allen
objectieve sollicitatieprocedure	62	59	62
evaluatie of huidige wervingsactiviteiten voldoen om meer vrouwen in de (sub)top te krijgen	37	21	35
specifiek op vrouwen gerichte arbeidsmarktcommunicatie en werving	34	21	32
maatregelen om ongewenst vertrek van vrouwen uit de top te voorkomen	28	21	27
vaststelling minimaal aantal vrouwelijke kandidaten voor selectie	25	14	23
aandacht voor vrouwelijke herintreders bij de werving	8	17	9
overig	17	10	16
geen	19	31	21
(n)	170	29	199

Bron: SCP (MTT'11)

voorbeeld door het houden van exitgesprekken. Vaststelling van een minimaal aantal vrouwelijke kandidaten in de selectie, een maatregel die in de literatuur wordt aanbevolen om meer vrouwen te laten doorstromen, komt ook weinig voor.

Loopbaanbeleid en -planning

Terwijl beleid op het gebied van werving en selectie wordt gevoerd om op korte termijn meer vrouwen binnen te halen in de organisatie, zijn loopbaanbeleid en -planning meer bedoeld om op lange termijn vrouwen te laten instromen in de (sub)top en doorstromen naar de top.

De meeste charterondertekenaars geven aan maatregelen op het terrein van loopbaanbeleid en -planning te nemen. De ondertekenaars uit 2008-2010 doen daar in alle opzichten meer aan dan de ondertekenaars uit 2011 (tabel 3.5). Verreweg het populairst zijn coaching en mentoring van potentiële vrouwelijke managers door oudere, ervaren managers in de organisatie: driekwart van de oude en 41% van de nieuwe ondertekenaars doet dit. Het opzetten van vrouwen-netwerken, de inzet van vrouwelijke rolmodellen in de organisatie en specifieke loopbaanontwikkeling voor *high potentials* onder de vrouwelijke werknemers wordt door ongeveer de helft van de oude en een vijfde tot een kwart van de nieuwe ondertekenaars genoemd. Wat minder ondertekenaars zeggen 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 *management*

Tabel 3.5

Instrumenten op het terrein van loopbaanbeleid en -planning, naar startjaar (meerdere antwoorden mogelijk), 2011 (in procenten van het aantal charterondertekenaars)

startjaar	2008-		
	2010	2011	allen
coaching en mentoring van potentiële (vrouwelijke) managers	74	41	69
opzetten van vrouwennetwerken	54	21	49
inzet van rolmodellen in de organisatie	52	24	48
loopbaanontwikkeling voor talentvolle vrouwelijke werknemers (talent management)	48	21	44
aandacht voor (het aandeel) vrouwen in opleiding en training	38	24	36
vastgesteld aandeel vrouwen in de instroom van MD-programma's	19	3	17
alternatieve carrièrepaden voor vrouwen, inclusief duobanen	15	17	16
overig	19	7	18
geen	11	38	15
(n)	170	29	199

Bron: SCP (MTT'11)

development (MD) programma's worden maar weinig genoemd door de charterondertekenaars.

Het is logisch dat de nieuwe ondertekenaars minder maatregelen hebben genomen dan de oude. Bij instrumenten voor loopbaanbeleid en -planning is het wel opvallend dat bijna 40% (nog) niets doet op dit terrein (tegenover 11% van de oude ondertekenaars).

3.6 Communicatie

Ten slotte is het van belang dat over de strategie, de managementafspraken en de diverse HR-instrumenten goed wordt gecommuniceerd binnen de organisatie. De meerderheid van de organisaties noemt de zichtbaarheid van vrouwen in de organisatie en/of interne communicatie (tabel 3.6). De interne communicatie verloopt wat vaker via digitale en schriftelijke kanalen dan via interne bijeenkomsten. Daarnaast zegt bijna de helft van de charterondertekenaars ook via externe kanalen over hun diversiteitsbeleid te communiceren. Opvallend is dat maar 7% van de nieuwe ondertekenaars hier iets mee doet. Ook voor de andere typen communicatiekanalen geldt dat de oude ondertekenaars daar meer mee doen dan de nieuwe ondertekenaars, maar het verschil is niet zo groot als bij de externe communicatie. Verder is er een niet onaanzienlijke groep nieuwe ondertekenaars (28%) die op geen enkele manier communiceren over hun diversiteitsbeleid.

Tabel 3.6

Wijze waarop over het m/v-diversiteitsbeleid wordt gecommuniceerd, naar startjaar (meerdere antwoorden mogelijk), 2011 (in procenten van het aantal charterondertekenaars)

startjaar	2008-		
	2010	2011	allen
zichtbaarheid van vrouwen in woord en beeld	66	55	64
interne communicatie	61	24	55
wv. via intranet, e-mails, personeelsblad en brochures	47	17	42
via workshops, interne bijeenkomsten en conferenties	39	10	35
externe communicatie	52	7	45
overig	14	17	15
geen	15	28	17
(n)	170	29	199

Bron: SCP (MTT'11)

3.7 Vergelijking met 2010

Een vergelijking met de monitor over 2010 (SCP/Comissie Monitoring 2011) laat zien dat de oude charterondertekenaars hun beleid niet verder hebben uitgebreid in 2011 en geen nieuwe soorten maatregelen hebben genomen. Verwacht zou kunnen worden dat naarmate organisaties langer met diversiteit bezig zijn, er op steeds meer terreinen maatregelen worden genomen. Ook blijkt dat de nieuwe ondertekenaars uit 2011 nu veel minder maatregelen noemen dan de nieuwe ondertekenaars uit 2010 in hun startjaar hebben genoemd. Enkele opvallende verschillen worden hier genoemd (niet in tabel).

Allereerst is opvallend dat er nu *minder* organisaties aangeven doelstellingen gericht op meer vrouwen in de top te hebben. Dat is merkwaardig omdat een van de verplichtingen van het charter nu juist is om doelstellingen op dit terrein te formuleren.

Rapportage door managers via de planning- en controlcyclus komt nu minder voor bij de oude ondertekenaars dan in 2010. Ook het aandeel nieuwe ondertekenaars dat in 2011 rapporteert via de planning- en controlcyclus, is veel kleiner (7%) dan onder de startende ondertekenaars in 2010 (19%, niet in tabel). Ten opzichte van vorig jaar is er wel een stijging van het aandeel organisaties dat trainingen over vooroordelen over vrouwen aan managers aanbiedt.

Op het terrein van de HR-instrumenten nemen de oude charterondertekenaars sommige maatregelen vaker dan in 2010. Zij noemen vaker ouderschapsverlof, kinderopvang en het opzetten van vrouwennetwerken. Het aandeel charterondertekenaars dat een objectieve sollicitatieprocedure hanteert en dat in de werving aandacht heeft voor herintreedsters, is daarentegen gedaald.

Ten slotte kan nog worden genoemd dat de oude charterondertekenaars minder vaak dan in 2010 aangaven dat zij via interne en externe kanalen communiceren over hun diversiteitsbeleid.

3.8 Compleet beleid

Uit de literatuur (Henderikse et al. 2007; Kalev et al. 2006) komt naar voren dat het voor de doorstroom van vrouwen naar de top vermoedelijk van belang is om meerdere maatregelen te nemen en liefst een ‘compleet’ beleid te voeren. Daarmee wordt een beleid bedoeld op alle hier genoemde terreinen. Dat zijn de vier eerder genoemde elementen van het model van het Charter Talent naar de Top, waarbij de HR-instrumenten in drie categorieën zijn onderverdeeld. De meeste charterondertekenaars zeggen op alle of bijna alle zes terreinen een of meer maatregelen te nemen. Van de charterondertekenaars geeft 44% aan op alle zes terreinen beleid te voeren, 28% op vijf terreinen, 11% op vier terreinen, en de overige op drie of minder terreinen (niet in tabel).

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 A worden de aansprekende voorbeelden benoemd en toegelicht.

3.9 Samenhang tussen maatregelen en vertegenwoordiging van vrouwen in de top

Na de bespreking van de diverse maatregelen die de charterondertekenaars hebben genomen, doet zich de vraag voor of deze maatregelen ook daadwerkelijk leiden tot groei van het aandeel vrouwen in de top. Om hier meer over te kunnen zeggen is gekeken welke afzonderlijke maatregelen samenhangen met de groei van het aandeel vrouwen in de top van ondertekenaars uit 2009-2011. Zes maatregelen bleken significant samen te hangen met de groei van het aandeel topvrouwen in deze periode, namelijk:

- vastleggen door de top van de wijze waarop doelstellingen worden behaald;
- regelmatig samen met de managers evalueren van de doelen;
- rapportage door managers via planning- en controlcyclus;
- beoordeling van managers op het behalen van doelstellingen;
- objectieve sollicitatieprocedure;
- interne communicatie over diversiteitsbeleid.

Vervolgens is er een multivariate analyse (zie bijlage I) gedaan waarin gelijktijdig het effect van deze maatregelen op het aandeel vrouwen in de top is nagegaan. In de analyse zijn ook enkele relevante kenmerken van organisaties opgenomen, te weten de sector, de organisatiegrootte en de tijdsperiode dat organisaties diversiteitsbeleid voeren. Het effect van elke maatregel wordt in deze analyse afzonderlijk bepaald, terwijl tegelijkertijd rekening wordt gehouden met het effect van andere maatregelen of factoren. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat bepaalde maatregelen gunstig werken voor de doorstroom van vrouwen naar de top, maar wellicht heeft de grootte van de organisatie nóg meer invloed, omdat grote organisaties meer middelen hebben om diversiteitsbeleid te voeren. Een multiva-

riate analyse kan dan duidelijk maken welke factoren er meer toe doen, en welke minder, of bij nader inzien helemaal niet.

Uit de analyse blijkt dat het aandeel vrouwen in de top in de periode 2009-2011 een significante trend vertoont. Verder blijkt dat alleen de interne communicatie over het diversiteitsbeleid significant samenhangt met de ontwikkeling van het aandeel topvrouwen in de jaren 2009-2011. De andere opgenomen maatregelen blijken in combinatie met elkaar en met de achtergrondkenmerken van de organisatie niet significant samen te hangen met de groei van het aandeel topvrouwen. Dat kan betekenen dat deze maatregelen zo sterk samenhangen met de interne communicatie – veel ondertekenaars nemen maatregelen op meerdere terreinen tegelijk – dat ze geen afzonderlijke effecten meer hebben bovenop het effect van de interne communicatie.

Daarnaast is de groei van het aandeel topvrouwen wellicht te gering of is de onderzochte periode (2009-2011) nog te kort om een samenhang te kunnen vaststellen tussen maatregelen en de groei van het aandeel vrouwen in de top. Het kan immers enige tijd duren voordat maatregelen in organisaties daadwerkelijk effect sorteren.

Ten slotte kan nog worden vermeld dat de manier waarop de gegevens over de maatregelen zijn verzameld invloed kan hebben op de resultaten. In de Tool is gevraagd of de charterondertekenaars de maatregelen al dan niet nemen; daarin was geen ruimte om te vragen in welke mate maatregelen zijn genomen en uitgevoerd.

4 Effectiviteit van maatregelen om het aandeel vrouwen in de top te vergroten

4.1 Welke maatregelen helpen meer vrouwen naar de top?

Sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw voeren arbeidsorganisaties in Nederland beleid om meer vrouwen (en andere groepen) in dienst te nemen en hun doorstroom naar hogere functies te stimuleren. Een keur aan maatregelen wordt genomen om dit te doel te bereiken. Een relevante vraag voor het Charter Talent naar de Top is welke maatregelen de doorstroom van vrouwen naar de top werkelijk bevorderen. Zijn sommige maatregelen doeltreffender dan andere? En, als er meerdere maatregelen effectief zijn, zijn er dan combinaties van maatregelen die er meer toe doen dan andere?

Uit een eerdere inventarisatie in de *Emancipatiemonitor 2004* is gebleken dat er destijds niet of nauwelijks recent onderzoek bestond naar de effectiviteit van maatregelen om het aantal vrouwen in topfuncties te vergroten (Van Luijn 2004). Het beschikbare onderzoek werd door Van Luijn gekarakteriseerd als gedateerd, fragmentarisch of alleen op indrukken gebaseerd. Wel bestond het vermoeden dat bepaalde maatregelen een positief effect hebben op de doorstroom van vrouwen naar de top.

Omdat de inventarisatie van Van Luijn al weer van geruime tijd geleden dateert, geven we hier een overzicht van relevante literatuur die sinds 2004 is verschenen.

4.2 Onderzoek naar effecten van maatregelen

In de beleidswetenschappen worden drie verschillende soorten effect- of evaluatiestudies onderscheiden (Swanborn 1999):

- evaluaties waarin wordt nagegaan of de gestelde doelen zijn behaald: doelbereikings-evaluatie;
- evaluaties waarin wordt nagegaan of en in hoeverre deze doelbereiking het gevolg is van de invoering van een bepaalde maatregel: effectiviteitsevaluatie;
- studies die de kosten en baten van een maatregel tegen elkaar afwegen: efficiëntie-evaluatie of kosten-batenanalyse.

In dit hoofdstuk gaan we in op de effectiviteitsevaluaties. Vanuit de beleidswetenschap zijn er criteria geformuleerd om een onderzoek het predicaat effectiviteitsevaluatie te mogen geven. Er moet sprake zijn van een voor- en nameting onder degenen die aan de maatregel deelnemen. Verder moet er een controlegroep zijn van personen of organisaties die niet aan de maatregel deelnemen, maar wel vergelijkbare kenmerken hebben als de deelnemers aan de maatregel.

Slechts weinig onderzoek op het gebied van diversiteit voldoet aan deze criteria. Vaak wordt er uitsluitend onderzoek gedaan naar de percepties van de deelnemers of hun lei-

dinggeven, is er geen controlegroep of vindt de meting plaats op slechts één moment, zodat hooguit een samenhang kan worden vastgesteld maar geen effecten

Er is naar literatuur over effectiviteit van maatregelen gezocht in verschillende literatuurdatabases en in Google Scholar met behulp van de volgende (combinaties van) trefwoorden: vrouwen, topfuncties, hogere functies, doorstroom, instroom, glazen plafond, carrière, effectiviteit, diversiteit, diversiteitsprogramma's, maatregelen, interventies. Deze zoektocht leverde veel titels op. Veel literatuur bleek bij nader inzien niet bruikbaar omdat zij onderzoek naar diversiteit in algemene zin bevatte, of onderzoek naar percepties van succes of carrière, of overzichtsartikelen. De gevonden literatuur is voorgelegd aan enkele externe deskundigen. De literatuur die voor dit hoofdstuk is gebruikt, bestaat voornamelijk uit artikelen die in wetenschappelijke tijdschriften en als onderzoekspapers zijn verschenen.

4.3 Uitkomsten van het literatuuronderzoek

Algemeen

De belangrijkste uitkomst is dat voor Nederland sinds 2004 geen onderzoek beschikbaar is naar de effectiviteit van maatregelen om meer vrouwen naar de (sub)top te krijgen. In de VS en Australië zijn wel enkele effectiviteitsstudies gevonden. Ook in deze landen geldt dat het meeste onderzoek op dit terrein niet aan de criteria van goede effectiviteitsstudies voldoet. Deze uitkomsten worden bevestigd door literatuurreviews van andere auteurs (Foster Curtis en Dreachslin 2008; Dobin en Kalev 2007).

Voor dit hoofdstuk bleken slechts vier studies bruikbaar als effectiviteitsstudie (Blau et al. 2010; Ibarra et al. 2010; Gardiner et al. 2007; Kalev et al. 2006). Daarom is als aanvulling ook gebruikgemaakt van enkele overzichtsartikelen (Foster Curtis en Dreachslin 2008; Henderikse et al. 2007; De Vries 2011), van cross-sectioneel onderzoek (McKinsey 2010), van een case study met longitudinaal onderzoek (Noback 2011), van een dossieronderzoek (Van den Brink et al. 2010) en van percepties van managers (Bain & Company en Egon Zehnder International 2008).

Bij het bespreken van de effectiviteitsstudies en relevant aanvullend onderzoek volgen we een indeling van maatregelen zoals die in de literatuur gebruikelijk is, gecombineerd met de indeling die in het model van het Charter Talent naar de Top wordt gehanteerd (zie hoofdstuk 3). Over bijna al deze maatregelen kan relevant onderzoek worden besproken, behalve over communicatie. Bij elk thema zullen eerst, voor zover mogelijk, de effectiviteitsstudies worden besproken. Daarna komt eventueel aanvullend onderzoek aan bod.

Naar thema

4.3.1 Strategie

Een belangrijke voorwaarde voor een succesvol diversiteitsbeleid (niet alleen naar gender, maar ook naar herkomst en leeftijd) is dat de top van de organisatie hiertoe expliciet heeft

besloten en diversiteitsdoelstellingen heeft geformuleerd (Henderikse et al. 2007). De urgentie van dit beleid moet door de top worden gevoeld en zichtbaar worden uitgedragen in de organisatie (zie ook hoofdstuk 3). Ook is het van belang dat de top van de organisatie verantwoordelijk wordt gesteld voor het diversiteitsbeleid.

In het model van het Charter Talent naar de Top wordt het vastleggen van diversiteit op strategisch niveau als eerste voorwaarde beschouwd om de in- en doorstroom van vrouwen naar de top te vergroten. Ook in de perceptie van managers (Bain & Company en Egon Zehnder International 2008) is dit een belangrijke voorwaarde om meer vrouwen naar de top te laten doorstromen.

Kalev et al. (2006) onderzochten bij ruim 700 grote Amerikaanse bedrijven welke effecten verschillende maatregelen hadden op het aandeel blanke en zwarte vrouwen en mannen in managementfuncties in de periode 1971-2002. Bij dit onderzoek hebben zij rekening gehouden met allerlei kenmerken van de organisatie (onder meer met de grootte). Van de drie onderzochte typen maatregelen bleek het neerleggen van de verantwoordelijkheid voor diversiteit bij de organisatie verreweg het grootste effect te hebben op de stijging van het aandeel vrouwen in het (top)management. De maatregelen op het gebied van verantwoordelijkheid bij de organisatie bestonden uit het vastleggen van het diversiteitsbeleid in een zogenaamd *affirmative action plan*, benoeming van een diversiteitscommissie en van diversiteitsfunctionarissen. Van deze maatregelen valt bij nader inzien alleen het hebben van een affirmative action plan onder het thema strategie en beleid. Bedrijven die subsidie krijgen van de federale overheid in de vs moeten een affirmative action plan opstellen. Daarin moeten zij hun managementbeleid, maatregelen en doelstellingen formuleren om gelijke kansen te creëren voor vrouwen, migranten en gehandicapten onder hun werknemers.¹

De andere twee maatregelen op het terrein van verantwoordelijkheid van de organisatie die Kalev et al. (2006) onderzochten, de benoeming van een diversiteitscommissie en van diversiteitsfunctionarissen, zijn anders van aard dan een affirmative action plan. De top van een organisatie besluit weliswaar tot benoeming van een diversiteitscommissie en -functionarissen, maar daarbij wordt de verantwoordelijkheid voor het diversiteitsbeleid niet bij de top zelf, maar elders in de organisatie gelegd. Helaas hebben Kalev et al. (2006) het effect van de als belangrijk veronderstelde commitment van de top voor de doorstroom van vrouwen niet afzonderlijk meegenomen in hun analyse.

In het cross-sectionele onderzoek *Women Matter* van McKinsey (2010) werd commitment van de top wél onderzocht. Voor dit onderzoek werd een survey gehouden onder ruim 700 managers in diverse landen en werden zij ondervraagd over onder meer het aandeel van vrouwen in de top en de verschillende maatregelen die werden genomen om de doorstroom van vrouwen te bevorderen. Acht van de dertien onderzochte maatregelen bleken significant samen te hangen met het aandeel van vrouwen in de top van het bedrijf. De maatregel die de sterkste samenhang vertoonde was commitment van de ceo aan het diversiteitsbeleid door zichtbare monitoring van het aandeel vrouwen in de top. Een

nadeel van dit onderzoek is dat de maatregelen worden gerelateerd aan het aandeel vrouwen op één bepaald moment en niet aan de ontwikkeling over langere tijd. Over de causaliteit tussen de maatregelen en de groei van het aandeel vrouwen in de top kunnen daarvoor geen uitspraken worden gedaan.

4.3.2 Inbedding in de lijnorganisatie

Vertaling van de diversiteitsdoelstellingen naar de lagere niveaus van de organisatie is een tweede belangrijke voorwaarde voor succesvol diversiteitsbeleid, zo blijkt uit de beleidspraktijk (Henderikse et al. 2007). Op het niveau van de afdelingen moet het beleid concreet worden gemaakt. Leidinggevendenden moeten doelen stellen voor het personeelsbeleid en daarnaar handelen. Verondersteld wordt dat de doelen het beste worden bereikt als leidinggevendenden regelmatig verantwoording moeten afleggen over de voortgang van het diversiteitsbeleid. Dit zou bij voorkeur een onderdeel moeten zijn van de zogenoemde planning- en controlcyclus, die vaak per kwartaal plaatsvindt.

Er zijn geen effectiviteitsstudies beschikbaar op het terrein van inbedding in de lijnorganisatie. Uit het McKinsey-rapport (*Woman Matter*, McKinsey 2010) blijkt dat er geen samenhang is tussen het opnemen van genderindicatoren in de rapportages van lijnmanagers en het aandeel van vrouwen in de top. Uit het onderzoek valt niet op te maken of de managers alleen moeten rapporteren over de groei van het aandeel vrouwen op hun afdeling of dat ze daar ook op worden beoordeeld. Ook is niet duidelijk hoe vaak zulke rapportages plaatsvinden en of ze onderdeel zijn van de planning- en controlcyclus (zie hoofdstuk 3).

4.3.3 HR-instrumenten

Arbeidsvoorwaarden

Vaak wordt als belemmering voor doorstroom van vrouwen naar de top genoemd dat in deeltijd werken daar onmogelijk is. Sterker nog, een meer dan voltijdse beschikbaarheid wordt verondersteld (Opportunity Now 2010). Deeltijd mogelijk maken in de top en subtop zou dus een instrument kunnen zijn om meer vrouwen te laten doorstromen. Ook andere arbeidsvoorwaarden, zoals flexibel werken, ouderschapsverlof en (financiering van) kinderopvang zouden kunnen helpen, omdat ze de combinatie van arbeid en zorg vergemakkelijken.

Van Luijn (2004) concludeerde in haar inventarisatie dat er aanwijzingen zijn dat deze maatregelen de doorstroom van vrouwen bevorderen en de uitstroom voorkomen. Sindsdien zijn er geen effectstudies over maatregelen op het gebied van arbeidsvoorwaarden verschenen, maar wel twee studies die Van Luijns conclusie bevestigen.

In de studie van Kalev et al. (2006) worden voorzieningen voor de combinatie van arbeid en zorg onderzocht. Deze voorzieningen blijken een zwak positief effect te hebben op de groei van het aandeel blanke en zwarte vrouwen in managementposities. Omdat Kalev et al. (2006) deze voorzieningen alleen als achtergrondkenmerk onderzoeken en niet als 'maatregel', wordt dit effect niet verder onderzocht. Ook wordt niet duidelijk wat onder

deze voorzieningen wordt verstaan. Gaat het bijvoorbeeld om flexibel werken of om een financiële bijdrage van het bedrijf voor kinderopvang?

Concretere uitkomsten komen wel naar voren uit twee andere studies, maar dit zijn geen effectiviteitsstudies. Noback (2011) onderzocht de loopbanen van vrouwen en mannen bij een grote financiële instelling in Nederland in de periode 2001-2008. Ze keek daarbij niet specifiek naar de effecten van maatregelen die de doorstroom kunnen bevorderen. Wel is deze studie vermeldenswaardig omdat ze interessante uitkomsten over de arbeidsduur bevat. De bevindingen van Noback bevestigen die uit eerdere studies (Román 2006), namelijk dat vrouwen en mannen die fulltime werken vaker doorstromen naar hogere functies dan degenen die parttime werken; in deeltijd werken verkleint kortom de kans op promotie. Noback keek ook naar de verschillen in doorstroom tussen degenen die voltijd werken in de vorm van 4 dagen van 9 uur per week en in de vorm van 5 dagen van 8 uur (eventueel met losse roostervrije dagen). Degenen die 4x9 uur werken maken iets minder vaak promotie dan degenen die 5 dagen werken. Een opvallende uitkomst daarbij was dat vrouwen die 4x9 uur per week werken sneller promotie maken dan mannen die dat doen. Een verklaring hiervoor is dat vrouwen die 4x9 uur werken als een gunstige uitzondering op standaard parttimewerk door vrouwen worden beschouwd, terwijl mannen die dat doen als een ongunstige uitzondering op standaard fulltimewerk voor mannen gelden. Uit het McKinsey-rapport blijkt dat bedrijven die mogelijkheden bieden voor flexibel werken (in tijd en plaats, inclusief deeltijd) en faciliteiten voor de combinatie van arbeid en zorg (bv. kinderopvang), meer vrouwen in de top hebben dan bedrijven die deze maatregelen niet hebben.

Hoewel in dit hoofdstuk wordt gekeken naar maatregelen vanuit organisaties, is hier nog een opmerking over maatregelen vanuit de overheid op zijn plaats. Er is in de afgelopen vijftien jaar in internationaal vergelijkend onderzoek veel gepubliceerd over de effecten die het overheidsbeleid op het terrein van arbeid en zorg heeft op de arbeidsparticipatie en de doorstroom van vrouwen naar de top. De genomen maatregelen, zoals recht op deeltijdwerk, beschikbaarheid van betaalbare kinderopvang en verlofregelingen, dragen in het algemeen bij aan de arbeidsparticipatie van vrouwen. Maar ze zouden ook segregatie in de hand werken, doordat vrouwen geneigd zijn vooral in de publieke sector te werken waar veel gezinsvriendelijke arrangementen zijn. Werkgevers in het bedrijfsleven zouden juist terughoudend worden om vrouwen aan te stellen. Daardoor zouden vrouwen in landen met een gezinsvriendelijk beleid veel minder vaak in topfuncties in het bedrijfsleven terechtkomen (Versantvoort 2009).

Instrumenten op het gebied van werving en selectie

De gangbare praktijken van werving en selectie worden in de literatuur als belemmering genoemd voor de doorstroom van vrouwen naar de top. De selectiecriteria zouden niet objectief zijn, er zou alleen in eigen kring naar kandidaten worden gezocht en sollicitatiecommissies zouden vaak uit mannen bestaan. Van Luijn (2004) vond weinig effectstudies op dit terrein. Alleen voorkeursbehandeling bleek duidelijk een effectief middel om meer vrouwen in hogere functies aan te stellen.

In het onderzoek van Kalev et al. (2006) wordt gericht wervingsbeleid voor vrouwen en migranten als achtergrondkenmerk meegenomen. Dit soort beleid blijkt een sterk positief effect te hebben op de doorstroom van blanke en, in nog sterkere mate, zwarte vrouwen. Helaas wordt wervingsbeleid niet verder onderzocht (in combinatie met andere maatregelen) en wordt ook niet verder toegelicht wat dit beleid inhoudt.

Verder zijn enkele onderzoeken het vermelden waard omdat ze aanwijzingen geven over de effecten van beleid op het terrein van werving en selectie.

Veel universiteiten in Nederland hebben sinds de jaren negentig protocollen opgesteld om de werving en selectie van vrouwen transparant te maken. Verondersteld werd dat daardoor de vertegenwoordiging van vrouwen in hogere functies (universitair hoofddocenten, hoogleraren) zou worden verbeterd. De protocollen bevatten aanbevelingen voor divers samengestelde benoemingscommissies, open werving en selectie, een duidelijke profielschets en criteria, en een uitgebreid benoemingsrapport. Aan de hand van dossieronderzoek over de periode 1990-2003 en interviews gingen Van den Brink et al. (2010) na hoe universiteiten de protocollen in de praktijk uitvoeren. Zij concludeerden dat de formele regels die in de protocollen zijn vastgelegd in de praktijk lang niet altijd worden opgevolgd. Zo bestond 44% van de benoemingscommissies uitsluitend uit mannen. Het onderzoek laat tegelijk zien dat er een significant grotere kans op benoeming van een vrouw is, naarmate er meer vrouwen in een benoemingscommissie zitten. Divers samengestelde benoemingscommissies kunnen dus de kansen van vrouwen vergroten.

Als verklaring voor de kloof tussen theorie en praktijk wijzen de auteurs naar de machts-politiek tussen universiteitsbestuurders en de losse interpretaties van regels en richtlijnen. Ook wordt er door selectiecommissies te weinig verantwoording afgelegd en worden er te weinig gevolgen aan verbonden wanneer protocollen niet goed worden uitgevoerd. Een overzicht van sociaal-psychologisch onderzoek (Lansu 2011) naar processen van beoordeling, werving en selectie laat zien hoe lastig het is om gangbare praktijken op dat gebied te veranderen. Mensen hebben de neiging in allerlei situaties een 'beoordelings-bias' te vertonen naar zichzelf of de groep waarvan zij deel uitmaken. Ook in sollicitatie-procedures speelt deze bias een rol. De selectiecriteria kunnen vooraf nog zo helder zijn, tijdens de procedure kunnen leden van een sollicitatiecommissie de criteria gaandeweg aanpassen ten gunste van de door hen gewenste kandidaat. Aangezien mannen in sollicitatiecommissies veelal in de meerderheid zijn, werken zulke praktijken vaak in het nadeel van de kansen van vrouwen.

In het rapport van McKinsey (2010) werden drie verschillende maatregelen op het terrein van werving en selectie onderzocht. Eén daarvan hangt significant samen met het aandeel vrouwen in de top, namelijk het hanteren van genderspecifieke doelen en programma's in werving en selectie. De twee andere maatregelen, het vereiste van minstens één vrouwelijke kandidaat bij promoties en het hanteren van genderquota bij aanstelling, vasthouden en doorstroom van vrouwen blijken geen significante samenhang te vertonen met het aandeel vrouwen in de top.

Instrumenten op het gebied van loopbaanbeleid en -planning

Dit type maatregelen wordt ingezet om te stimuleren dat vrouwen op de langere termijn voldoende zijn toegerust om door te stromen naar hogere functies. Dit gebeurt enerzijds door scholing: vrouwen worden aangespoord om deel te nemen aan opleidingen, trainingen en *management development* (MD) programma's. Anderzijds worden vrouwen ondersteund in hun carrière en wordt hun isolement in de organisatie tegengaan door middel van coaching, mentorprogramma's, het opzetten van vrouwennetwerken in organisaties en het zichtbaar maken van rolmodellen.

Er is geen recent Nederlands onderzoek beschikbaar op dit terrein. Van Luijn (2004) concludeerde dat er aanwijzingen zijn dat opleiding, training, MD-programma's, mentoring en netwerken effectief zijn voor de doorstroom van vrouwen naar hogere functies.

Het eerdergenoemde effectiviteitsonderzoek van Kalev et al. (2006) laat zien dat netwerk- en mentorprogramma's een matig positief effect hebben op de doorstroom van vrouwen naar managementfuncties. De effecten zijn verschillend voor blanke en zwarte vrouwen. Netwerkprogramma's hebben volgens Kalev et al. een licht positief effect op het aandeel blanke vrouwen onder managers, maar geen effect op het aandeel zwarte vrouwen.

Andersom hadden mentorprogramma's geen effect op het aandeel blanke vrouwen maar een sterk positief effect op het aandeel zwarte vrouwen.

Verder zijn er nog enkele effectstudies naar mentoring gedaan. In deze studies is specifiek aandacht besteed aan formele mentoring, dat wil zeggen mentoringprogramma's die door de organisaties zelf worden geïnitieerd. Mentoring die spontaan plaatsvindt tussen werknemers in een bedrijf, wordt informele mentoring genoemd (De Vries 2011).

Australisch onderzoek (Gardiner et al. 2007) naar universitaire mentorprogramma's laat zien dat mentoring allerlei positieve effecten heeft op de doorstroom van vrouwen. Vanuit de universiteit werden in overleg met onder meer de faculteitshoofden 22 vrouwelijke junior wetenschappelijke medewerkers met maximaal vijf jaar ervaring geselecteerd. Zeer getalenteerde of ervaren medewerkers en degenen die geen interesse in een loopbaan als onderzoeker hadden, werden van deelname uitgesloten. Vervolgens werden de *mentees* en de mentors elkaar gekoppeld. Na een aantal afzonderlijke workshops voor mentors en mentees startte de mentoring zelf; de koppels bepaalden in onderling overleg de frequentie en intensiteit van de mentoring. De vrouwelijke mentees werden driemaal onderzocht, namelijk vóór de start van het project, negen maanden daarna en nog eens vier jaar later. Verder werd een controlegroep gevolgd van vrouwen met een vergelijkbare positie en status, die niet deelnamen aan het programma. Een systematische vergelijking van de twee groepen in de tijd liet zien dat de vrouwen die deelnamen aan het programma na vier jaar minder vaak waren vertrokken van de universiteit, vaker promotie maakten, meer onderzoekssubsidies binnenhaalden en een groter aantal publicaties hadden dan vrouwen die niet aan het programma deelnamen. Er waren geen verschillen in arbeidssatisfactie en werkstress. De mentees zelf oordeelden positief over het programma: ze vonden het prettig om een mentor als gesprekspartner en gids te hebben en waardeerden het contact met de andere mentees.

Een nadeel van dit onderzoek, waarop de auteurs zelf ook wijzen, is dat niet bekend is of de vrouwen in de controlegroep aan mentoractiviteiten buiten het programma deelnamen. Een ander nadeel van deze studie, dat door de auteurs onvermeld blijft, is dat er wellicht sprake was van een selectie-effect bij de deelnemers. Wellicht waren zij bij voorbaat al ambitieuzer dan de vrouwen in de controlegroep, waardoor de resultaten van de mentorprogramma's gunstig werden beïnvloed. De deelnemers aan het mentorprogramma en de leden van de controlegroep waren immers niet random geselecteerd. Weliswaar werden de *high potentials* bij voorbaat uitgesloten van het mentorprogramma, maar het is toch goed mogelijk dat er op andere relevante kenmerken verschillen tussen de groepen waren. Ten slotte kan het grote verschil in deelnemersaantallen als bezwaar worden genoemd: slechts 22 vrouwen namen deel aan het mentorprogramma, terwijl de controlegroep uit 46 vrouwen bestond.

Blau et al. (2010) deden een vergelijkbaar onderzoek – met controlegroep – naar mentoringworkshops onder vrouwelijke economen op een universiteit in de vs. Deze mentoring was veel beperkter dan die in het onderzoek van Gardiner, de workshops duurden slechts twee dagen. Toch was ook hier sprake van een merkbaar effect. De vrouwen die aan de workshops hadden deelgenomen, haalden meer onderzoeksubsidies binnen en hadden meer toppublicaties op hun naam staan dan de vrouwen die er niet aan hadden deelgenomen. In deze studie werden de deelnemers aan de mentorworkshops wel random geselecteerd onder degenen die zich hadden aangemeld. Degenen die niet in de mentorworkshops werden geplaatst, kwamen automatisch in de controlegroep terecht.

Een heel ander beeld van de effecten van mentoring komt naar voren uit een studie van onderzoeksbureau Catalyst (Ibarra et al. 2010). Uit twee surveys in 2008 en 2010 onder 4000 *high potentials* met een MBA-diploma in de vs bleek dat de vrouwen vaker een mentor hadden dan de mannen. Toch stroomden zij minder vaak door naar hogere functies: zij kregen 15% minder vaak promotie dan mannen. Diepte-interviews met vrouwen maakten duidelijk dat de vrouwen vaker een ander type mentoring kregen dan de mannen. Vrouwen kregen door de gesprekken met hun mentor vooral inzicht in hoe ze zelf functioneerden in hun werk. Bij mannen was de mentoring veel meer resultaatgericht: ze kregen tips van hun mentor over hoe ze hun carrière konden stimuleren en hoe ze zich binnen het bedrijf het beste konden presenteren. Soms droegen deze mentors hun mentees binnen het bedrijf expliciet voor voor promotie. Dit type mentoring wordt ook wel sponsoring genoemd. Dat de mannen vaker sponsoring kregen dan de vrouwen kwam doordat de mentors van de mannen meer senior waren dan de mentors van de vrouwen. Daardoor had de mentoring van mannen ook een meer carrièregericht karakter. Een ander onderzoek van Catalyst (Hewlett et al. 2010) laat zien dat als vrouwen mentoring kregen van hooggeplaatste mannen in de organisatie, zij vrijwel even vaak promotie maakten als mannen.

Ten slotte kan als aanvulling op de effectstudies nog worden vermeld dat uit het McKinsey-rapport blijkt dat speciale opleidings- en trainingsprogramma's voor vrouwen en het stimuleren van mentoring van vrouwelijke junior medewerkers significant samenhangen

met het aandeel vrouwen in de top. Na de eerdergenoemde commitment van de ceo zijn dit de twee maatregelen die het sterkst samenhangen met het aandeel vrouwen in de top.

4.3.4 Beeldvorming en cultuurverandering

Maatregelen op dit terrein worden niet afzonderlijk genomen, maar zijn vaak een onderdeel van of verweven met andere maatregelen. Van Luijn (2004) concludeerde uit de weinige studies op dit terrein dat training en het bespreekbaar maken van verschillen tussen vrouwen en mannen in de organisatie tot verandering in beeldvorming en cultuur kan leiden. Het blijft echter onduidelijk of deze veranderingen ook tot een vergroting van het aandeel vrouwen in hogere functies leiden.

In de eerder in dit hoofdstuk genoemde onderzoeken zijn een aantal uitkomsten te vinden op het terrein van beeldvorming het vermelden waard zijn. Het onderzoek van Kalev et al. (2006) laat zien dat maatregelen om vooroordelen van managers terug te dringen, zoals diversiteitstrainingen en -evaluaties, geen eenduidig effect hebben. Diversiteitstrainingen hebben geen effect op het aandeel blanke vrouwen in het management en een negatief effect op het aandeel zwarte vrouwen. Diversiteitsevaluaties laten een gering positief effect zien op het aandeel blanke vrouwen, maar geen significant effect op het aandeel zwarte vrouwen. Dergelijke tegengestelde effecten van diversiteitstrainingen worden vaker genoemd in de literatuur in de vs. Vergeleken met de andere typen maatregelen in dit onderzoek had dit type maatregelen het minste effect.

Ook de eerdergenoemde ervaringen met maatregelen op het terrein van werving en selectie (Lansu 2011) laten zien dat het lastig is om, ondanks goede bedoelingen, beeldvorming te veranderen. Deze uitkomsten stemmen weinig hoopvol over de mogelijkheden om de beeldvorming en organisatiecultuur op korte termijn te veranderen. Vermoedelijk zijn dit taai processen die veel tijd en moeite kosten.

4.3.5 Combinaties van maatregelen

Tot nu toe hebben we de mogelijke effectiviteit van diverse maatregelen afzonderlijk besproken. Ervaringen uit de beleidspraktijk doen vermoeden dat het van belang is een 'compleet' beleid te voeren (Henderikse et al. 2007). Daarmee wordt bedoeld een diversiteitsbeleid op alle mogelijke terreinen. Het heeft immers weinig zin om op één terrein beleid te voeren en op andere terreinen helemaal niet. Wat valt hierover te zeggen op basis van de literatuurreview?

Kalev et al. (2006) concluderen in hun onderzoek onder Amerikaanse bedrijven dat hoe meer maatregelen werden genomen, hoe hoger het aandeel blanke vrouwen in managementfuncties was. Bij zwarte vrouwen was er pas een effect op hun doorstroom naar het management zichtbaar bij drie of meer maatregelen. Het maakte, met andere woorden, niet uit of er geen, één of twee maatregelen werden genomen.

Ook in het McKinsey-rapport bleek een samenhang tussen het aantal maatregelen dat bedrijven namen en het aandeel van vrouwen in de top.

Maakt het nog verschil welke maatregelen tegelijkertijd worden genomen? Van de verschillende combinaties van maatregelen in het onderzoek van Kalev et al. (2006) bleken er enkele meer effect op de doorstroom van vrouwen te hebben dan afzonderlijke maatregelen. Het bestrijden van vooroordelen bij managers (door middel van diversiteitstraining en -evaluaties) bleek in combinatie met een strategie vanuit de organisatie meer effect te hebben op het aandeel blanke vrouwen in het management, dan de maatregelen afzonderlijk. Mentoring in combinatie met een strategie vanuit de organisatie vergrootte het effect voor zwarte vrouwen (maar niet significant voor blanke vrouwen).

4.4 Slot: wat weten we nu?

De inventarisatie van effectiviteitsonderzoek sinds 2004 laat zien dat we nog steeds betrekkelijk weinig weten over welke maatregelen er vermoedelijk toe leiden dat meer vrouwen naar de top doorstromen. Anders gezegd: we weten meer niet dan wel over wat er werkt. Bovendien is er geen recent effectiviteitsonderzoek uit Nederland beschikbaar. De weinige effectstudies die er zijn, komen uit de vs en Australië. Enige voorzichtigheid om deze uitkomsten zonder meer op Nederland toe te passen is op zijn plaats. Zo zijn de Amerikaanse arbeidsverhoudingen anders gereguleerd dan de Nederlandse en heeft de werknemer in de vs minder rechten (Van de Ven en de Dreu 2010). Verder is de arbeidsdeelname van vrouwen (in uren) in de vs groter en wordt in veel Amerikaans diversiteitsonderzoek (zie bv. Kalev et al. 2006) gender in samenhang met etnische herkomst onderzocht.

Wat weten we nu wel? Het is aannemelijk dat een strategie vanuit de organisatie en inbedding in de lijnorganisatie voorwaarden voor een succesvol m/v-diversiteitsbeleid zijn. Dit zijn twee belangrijke elementen uit het model van het Charter Talent naar de Top.

We weten echter nog steeds betrekkelijk weinig over de effecten van de vele concrete maatregelen, ofwel HR-instrumenten, die een organisatie kan inzetten (het derde element van het Charter Talent naar de Top). Het vermoeden (Van Luijn 2004) dat arbeidsvoorwaarden zoals flexibel werken, in deeltijd werken en verlofregelingen gunstig zijn voor de doorstroom van vrouwen, kan alleen worden bevestigd door Kalev et al. (2006). Zij vonden een zwak effect van gezinsvriendelijke arrangementen op de doorstroom van vrouwen. Het is echter niet duidelijk wat dergelijke maatregelen inhouden. Cross-sectioneel onderzoek wijst met concretere maatregelen wel in dezelfde richting.

Over werving en selectie is iets meer bekend geworden. Kalev et al. (2006) laten zien dat gericht wervingsbeleid voor (onder meer) vrouwen een sterk effect heeft op de doorstroom van vrouwen. Verder laat dit hoofdstuk zien dat de praktijk kan afwijken van op zich goed bedoeld genderbeleid dat op papier is vastgelegd. Gemengde benoemingscommissies kunnen wel het aandeel aangestelde vrouwen vergroten. Over maatregelen die voortijdige uitstroom van vrouwen uit de top tegen kunnen gaan, zoals exitgesprekken, is niets bekend.

Van de instrumenten op het gebied van loopbaanbeleid en -planning kunnen we alleen bij mentoring spreken van effecten. Enkele studies laten allerlei positieve effecten zien en soms een negatief effect: als mannen een meer carrièregericht soort mentoring (sponsoring) krijgen en vrouwen niet, leidt mentoring van vrouwen niet tot een grotere in- en doorstroom van vrouwen naar de top. De vorm van mentoring is dus van belang. De organisatie kan daarbij een grotere rol spelen door ervoor te zorgen dat zowel vrouwen als mannen mentoren krijgen toegewezen die wezenlijk kunnen bijdragen aan hun carrière. Vrouwennetwerken lijken ook een positief effect te hebben op de in- en doorstroom van vrouwen. Net als in de literatuurreview uit 2004 lijken opleiding, training en MD-programma's de doorstroom van vrouwen te stimuleren, maar wordt dit niet bevestigd door effectstudies.

Een goede communicatie over het diversiteitsbeleid in een organisatie (het vierde element van het Charter-model) wordt van belang geacht voor het slagen van zulk beleid. Er zijn echter geen effectiviteitsstudies voorhanden naar de effecten van communicatie. Pogingen om de beeldvorming en organisatiecultuur te veranderen hebben, voor zover ze al kwantitatief zijn onderzocht, niet direct een positief effect op de vertegenwoordiging van vrouwen in de top. Er zijn aanwijzingen dat de beeldvorming wel kan veranderen, maar dit leidt (nog) niet direct tot een grotere doorstroom van vrouwen. Dat beeldvorming lastig is te veranderen komt deels doordat onbewuste processen zoals de 'beoordelingsbias' een rol spelen. Misschien werpen inspanningen op dit terrein pas op langere termijn vruchten af.

Ten slotte is bij de besproken effectstudies nog een kanttekening op zijn plaats. In de praktijk nemen bedrijven niet slechts één maatregel om het aandeel vrouwen in de top te vergroten, maar nemen zij meerdere maatregelen tegelijk. Het is daardoor lastig het effect van een specifieke maatregel op de in- en doorstroom van vrouwen met zekerheid te kunnen vaststellen.

Noot

- 1 In de praktijk hebben niet alle bedrijven die subsidie van de federale overheid krijgen een (actueel) affirmative action plan. Ook zijn er bedrijven die geen contract met de overheid hebben, maar wel een affirmative action plan. Zie voor meer informatie over affirmative action: Reskin 1998; Iyer 2009.

5 Nabeschouwing

In de samenvatting van dit rapport staan de belangrijkste bevindingen. In de nabeschouwing wordt nader ingegaan op een aantal opvallende uitkomsten van deze monitor en op de ontwikkeling van het charter.

Vooruitgang?

De belangrijkste uitkomst van de monitor is dat het aandeel vrouwen in de top van de charterondertekenaars tezamen in 2011 niet significant is toegenomen. In 2009 en 2010 was dit wel het geval. Omdat deze stijging het doel is van het charter, is het van belang stil te staan bij de vraag hoe het komt dat er in 2011 geen verdere stijging tot stand is gekomen. De meest voor de hand liggende reden is de ongunstige economische situatie. Na een licht herstel in 2010 kwam de Nederlandse economie in de tweede helft van 2011 opnieuw in een recessie terecht als gevolg van de nog steeds voortdurende eurocrisis. In zo'n situatie komen er minder vacatures vrij en krimpen bedrijven in. Minder vacatures betekenen minder mogelijkheden voor vrouwen om in te stromen in de top of subtop. En instroom van vrouwen is noodzakelijk om hun vertegenwoordiging in de top te laten groeien. Bij inkrimping van bedrijven gaan arbeidsplaatsen verloren. Dit hoeft echter nog niet automatisch te betekenen dat ook de (sub)top inkrimpt. Daarbij is dan ook nog de vraag hoe inkrimping van bedrijven uitpakt voor de getalsverhouding tussen vrouwen en mannen.

In sommige sectoren waarin de crisis doorwerkt, tekent zich inderdaad een daling van het aandeel vrouwen in de top af, in andere sectoren zijn er zowel stijgers als dalers. Maar er zijn ook dalers in sectoren die het nog relatief goed doen. Een kwart van de geënquêteerde ondertekenaars heeft de economische situatie als belemmering genoemd voor de doorstroom van vrouwen naar de top. Toch heeft maar een deel van deze ondertekenaars hun aandeel vrouwen in de top zien dalen. De belemmeringen die zij noemen zijn vrij algemeen, zoals afname van het aantal vacatures en krimp van de totale arbeidsorganisatie. Inkrimping van de top wordt zelden genoemd. De economische situatie vormt dus hooguit een deel van de verklaring voor het stagnerende aandeel vrouwen in de top van de ondertekenaars.

In sommige sectoren (consultancy, gezondheidszorg, onderwijs en onderzoek) valt op dat een groot deel van de charterondertekenaars in dezelfde periode is toegetreden. Het lijkt erop dat er sprake is van een zwaan-kleef-aan-effect: na de ondertekening door één organisatie volgen er snel andere organisaties in de branche. Dit kan tot gevolg hebben dat organisaties elkaar stimuleren om diversiteitsbeleid te ontwikkelen. Als toetreding tot het charter is ingegeven door PR-overwegingen of concurrentie kan dit echter ook betekenen dat bedrijven die de koploper(s) volgen in ondertekening minder intrinsiek gemotiveerd zijn om daadwerkelijk beleid te ontwikkelen en maatregelen te nemen om meer vrouwen naar de top te krijgen.

Daarnaast zijn er in andere sectoren, zoals de industrie, bouw en energie, nog steeds weinig charterondertekenaars te vinden, ondanks inspanningen van de Stichting Talent naar de Top om hier meer bedrijven te werven. Juist in deze sectoren werken relatief weinig vrouwen in de top. Vooral daar zou deelname aan het charter een stimulerende rol kunnen vervullen voor de groei van het aandeel vrouwen in de top, meer dan in andere sectoren waar al wat meer vrouwen in de top werken.

De vrijwillige financiële bijdrage die sinds begin 2012 van charterondertekenaars wordt gevraagd, zal bij sommigen de motivatie tot deelname niet vergroten. De indruk bestaat dat bij sommige ondertekenaars die toch al niet erg gemotiveerd waren, de financiële bijdrage (mede) de aanleiding vormde om uit het charter te treden.

Doelstellingen en ambities

Organisaties die het charter ondertekenen, formuleren streefcijfers voor het aandeel vrouwen in de top. Binnen een bandbreedte van 3-5 jaar kiezen zij zelf de periode waarin dat gerealiseerd moet zijn. Bijna een derde van de oude charterondertekenaars heeft in 2010 of 2011 hun streefcijfer behaald, en soms zelfs eerder. Ruim een kwart denkt het binnenkort te gaan halen.

Een kwart van de ondertekenaars die hun streefcijfer al hebben gehaald, heeft meteen een nieuw streefcijfer vastgesteld. Anderen weten nog niet of zij dit zullen doen. Dit roept de vraag op wat ondertekenaars zouden moeten doen zodra zij hun streefcijfer gehaald hebben. Kunnen ze tevreden zijn als hun doel is bereikt of is het de bedoeling dat ze dan weer nieuwe streefcijfers formuleren? Het charter, dat in 2008 is opgesteld, geeft op dit punt ook geen richtlijnen voor ondertekenaars.

De maatregelen

Hoewel er uit onderzoek nog steeds weinig bekend is over de effectiviteit van maatregelen om meer vrouwen naar de top te krijgen, is het wel waarschijnlijk dat er aan een aantal voorwaarden moet worden voldaan. Allereerst is het van belang dat de top van het bedrijf zich committeert aan de geformuleerde doelstellingen en strategie. Bij de meeste ondertekenaars gebeurt dit ook. Dat lijkt logisch, maar toch blijken er ondertekenaars te zijn voor wie dat niet geldt. Ook heeft een kwart van de oude ondertekenaars (net als een jaar geleden) nog steeds geen doelstellingen geformuleerd, hoewel dit een verplichting is bij deelname aan het charter. Voor veel van de in dit rapport besproken maatregelen geldt dat de charterondertekenaars hun inspanningen niet hebben uitgebreid ten opzichte van 2010. Verwacht zou kunnen worden dat naarmate ondertekenaars langer bezig zijn met m/v-diversiteitsbeleid, zij meer maatregelen nemen op dit gebied.

Een andere verplichting van het charter is dat de ondertekenaars 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 (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

bezinning over het beleid en over de te nemen maatregelen. Bovendien is dit van belang voor het evalueren en zo nodig bijstellen van dat beleid.

Ook is het wenselijk de personeelsadministratie zodanig in te richten dat jaarlijks kan worden nagegaan hoeveel vrouwen er in de top en subtop en in de rest van het bedrijf werkzaam zijn. Anders dan vorig jaar bleek de beschikbaarheid van personeelsgegevens bij het invullen van de enquête in de Tool nauwelijks meer een probleem te vormen. Wel vormen de inconsistenties tussen in- en uitstroomcijfers en de standcijfers aan het eind van het jaar nog een aandachtspunt.

Toekomst van het charter

Het doel van het charter is een grotere in- en doorstroom van vrouwen naar de (sub)top van bedrijven te realiseren. Tegelijkertijd wordt gepoogd zo veel mogelijk bedrijven, bij voorkeur in diverse sectoren, te werven als ondertekenaars. Deze twee doelen kunnen met elkaar op gespannen voet staan, omdat ze beide beslag leggen op de financiële middelen. Door bezuinigingen vanuit het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (ocw) en het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I) is er minder budget beschikbaar voor het charter dan eerst. Bovendien is het charter nog de enige maatregel op het beleidsterrein van 'meer vrouwen naar de top' die door het ministerie van ocw wordt ondersteund. Doordat charterondertekenaars een financiële bijdrage betalen, worden de bezuinigingen nog enigszins gecompenseerd. De teruglopende middelen van het charter zouden effectiever kunnen worden benut als wordt gefocust op ondersteuning van ondertekenaars die werkelijk intrinsiek gemotiveerd zijn om de groei van vrouwen in de top te stimuleren. Verwijdering uit het charter van ondertekenaars die in gebreke blijven omdat ze na verloop van tijd nog steeds geen doelstellingen hebben geformuleerd of ontoereikende beleidsdocumenten hebben ingediend, is dan een logische stap. Ook in het charter zelf wordt deze stap expliciet genoemd (zie bijlage E). Uiteindelijk zal het de reputatie en kracht van het charter ten goede komen als alleen bedrijven deelnemen die werk maken van hun voornemens om meer vrouwen naar de top te krijgen.

6 Aanbevelingen van de Commissie Monitoring Talent naar de Top

Tot de taken van de Commissie Monitoring Talent naar de Top behoort – naast het zichtbaar maken van de organisaties die het belang van m/v-diversiteit onderschrijven, en het monitoren, analyseren en verslag doen van de voortgang – ook het doen van aanbevelingen. Op basis van enerzijds de uitkomsten van de monitoring over 2011 en anderzijds het proces van monitoring over de jaren 2008-2010 doet de Commissie Monitoring 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.

6.1 Aanbevelingen aan de Stichting Talent naar de Top

Sinds 2008 heeft een groot aantal organisaties het charter ondertekend, inmiddels zijn dat 199 organisaties met in totaal 700.000 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*.

1 *Versnelling noodzakelijk om streefcijfers te behalen*

Het gemiddelde aandeel vrouwen in de top is bij de ondertekenaars uit 2011 licht gestegen van 17,8% eind 2010 naar 18,5% eind 2011. Het gemiddelde streefcijfer voor 2013 ligt op 22,1%. Als de ontwikkeling die in 2011 heeft plaatsgevonden in het huidige tempo doorgaat, dan zal het gemiddelde streefcijfer voor 2013 waarschijnlijk niet worden gerealiseerd. De Stichting kan hierin een stimulerende en activerende rol spelen. Hierbij dient aandacht te worden besteed aan de verschillen tussen de sectoren en de verschillen in resultaten tussen de ondertekenaars: 55% vertoont groei, 13% is stabiel en 32% laat een daling zien van het aantal vrouwen in de top.

2 *Voldoen aan 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. Van de ondertekenaars uit 2011 heeft 48% echter geen doelstellingen geformuleerd en 65% heeft niet bepaald hoe en wanneer de doelstellingen moeten worden bereikt (strategie). Bij de ondertekenaars uit 2008, 2009 en 2010 is dit 27% respectievelijk 49%. Verder heeft meer dan de helft van de ondertekenaars uit 2008, 2009 en 2010 en hebben bijna alle ondertekenaars uit 2011 geen toereikend beleidsdocument ingediend. Daarmee voldoen deze ondertekenaars niet aan de charter-richtlijnen. De Stichting Talent naar de Top dient een sturende rol te vervullen bij ener-

zijds het naleven van het charter en anderzijds het helpen van de ondertekenaars bij de implementatie van het charter.

3 *Verbindend en stimulerend platform voor m/v-diversiteit in Nederland*

De economische crisis belemmert de toename van het aantal vrouwelijke talenten in de top. Ondertekenaars geven aan minder aandacht voor het onderwerp te hebben. Tegelijkertijd vraagt uitstroom van de babyboomers uit de beroepsbevolking om meer inzet van het al aanwezige talent. De economische, sociale en ecologische problemen waar we mee kampen, vragen om nieuwe perspectieven, samenwerkingsvormen en oplossingen. Inmiddels geeft een derde van de ondertekenaars die een beleidsplan hebben ingeleverd aan een algemeen diversiteitsbeleid te voeren en niet specifiek een m/v-diversiteitsbeleid. Nieuwe wetgeving op dit gebied (amendement-Kalma), meerdere initiatieven op het gebied van vrouwelijk talent naar de top en afnemende budgetten vragen om verdere samenwerking, stimulatie en focus.

6.2 Aanbevelingen aan de ondertekenaars van het charter

Door het charter te ondertekenen verplichten de ondertekenaars zich om concrete en meetbare doelen vast te stellen en een strategie en een actieplan uit te stippelen voor meer vrouwen in de top van hun organisatie. Dit jaar hebben 185 van de 199 ondertekenaars (93%) hun voortgang gerapporteerd. Zes ondertekenaars wilden niet rapporten; hen is aangeraden uit het charter te stappen. Drie ondertekenaars konden uitleggen waarom zij dit jaar niet aan hun verplichtingen konden voldoen en hebben verklaard volgend jaar hun verplichtingen wel te zullen nakomen (als dit niet lukt wordt hen geadviseerd uit het charter te stappen). Vier ondertekenaars hebben geen rapport ingeleverd en dit onvoldoende of onduidelijk uitgelegd; hen is geadviseerd het charter te verlaten. Ten slotte was er een nieuwe ondertekenaar die het charter minder dan zes maanden geleden had ondertekend. De commissie heeft *drie aanbevelingen aan de ondertekenaars om hun effectiviteit verder te vergroten*.

1 *Kwantitatieve doelstellingen en een strategie*

Meer diversiteit in de top is alleen mogelijk als een organisatie zich vastlegt op het behalen van duidelijke, zelf gestelde, kwantitatieve doelen binnen een overzienbare periode. Onderzoek toont aan dat de beste resultaten worden behaald en structureel behouden blijven als een organisatie kiest voor een duidelijke strategie, managementafspraken maakt en maatregelen neemt om haar doelstellingen te bereiken. 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. Van de ondertekenaars uit 2011 heeft 48% echter geen doelstellingen geformuleerd en 65% heeft niet aangegeven hoe en wanneer doelstellingen moeten worden bereikt (strategie). Bij de ondertekenaars uit 2008, 2009 en 2010 is dit 27% respectie-

velijk 48%. Bovendien heeft meer dan 50% van de ondertekenaars uit 2008, 2009 en 2010 geen toereikend beleidsdocument ingeleverd. Daarmee voldoen deze ondertekenaars niet aan de charterrichtlijnen.

2 *Inbedding in lijnorganisatie en rapportage*

De vertaling van de strategie en vooral de inbedding in de lijnorganisatie en het op gestructureerde wijze verankeren kan beter. Slechts 32% van de ondertekenaars uit 2008, 2009 en 2010 en 7% van de ondertekenaars uit 2011 geeft aan dit te doen via de normale planning- en controlcyclus. Ook geven ze aan dat managers voor slechts 24% (ondertekenaars uit 2008, 2009 en 2010) respectievelijk 10% (ondertekenaars uit 2011) beoordeeld worden op het halen van de doelstellingen. In beide groepen is er sprake van een forse daling ten opzichte van vorig jaar. Om redenen van effectiviteit, eenduidigheid en efficiency beveelt de commissie de ondertekenaars aan deze maatregel uit te voeren en de verantwoordelijkheid voor de uitvoering neer te leggen bij het organisatieonderdeel dat dit normaal ook doet (bv. bij financiën en niet bij HR). Ook beveelt de commissie aan om de aansprekende voorbeelden als inspiratiebron te nemen voor hoe men dit kan doen.

3 *Compleet beleid*

Het voeren van een compleet beleid (kwantitatieve doelstellingen voor het aantal vrouwen in de top, doorstroom, in- en uitstroom, diversiteit als business case, inbedding in de lijnorganisatie, HR-instrumenten en actieve in- en externe communicatie) maakt het mogelijk om minstens 30% vrouwen in de top te krijgen. 44% van de ondertekenaars geeft in hun rapportage aan op alle zes terreinen actie te ondernemen, 28% op vijf en 11% op drie terreinen. De commissie beveelt aan om een compleet beleid te voeren om zo effectief mogelijk te kunnen zijn. In dit rapport zijn vijf aansprekende voorbeelden benoemd die uitblinken door hun compleetheid van beleid en groei in de top. Zij kunnen dienen als rolmodel. Ook zijn in de bijlage over de aansprekende voorbeelden per maatregel voorbeelden gegeven waarvan ondertekenaars snel kunnen leren (bijlage A).

6.3 *Aanbevelingen aan de overheid*

Het charter is uniek in zijn opzet doordat het alle belanghebbenden (topmannen en -vrouwen, overheid, organisaties, wetenschap, aanpalende partijen en samenleving) verbindt in een instrument en de verantwoordelijkheid bij de ondertekenaars zelf legt met toezicht door een onafhankelijk orgaan. Door het monitoringproces en de samenwerking met het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) en VanDoorneHuisjes en partners ontstaat er een unieke en brede kennisbron van onderzoeksresultaten en inzichten over vrouwen in de top en (uiteindelijk) over de effectiviteit van maatregelen om meer m/v-diversiteit in de top te bereiken. De commissie heeft *drie aanbevelingen aan de overheid om een betere m/v-diversiteit in de top te bereiken*.

1 *Aanvullend onderzoek naar effectiviteit*

Er is nog (te) weinig bekend over de effectiviteit van maatregelen om meer vrouwen in de top te krijgen. Een eerste literatuurreview door het SCP laat ook zien dat er nog weinig wetenschappelijk bewijs is voor wat werkt en wat niet. In aanvulling op deze monitor zou vervolgonderzoek naar de effectiviteit van de maatregelen bij kunnen dragen aan een beter inzicht in de vraag welke maatregelen onder welke omstandigheden het meeste effect sorteren. Mede in de context van de Wet bestuur en toezicht en het amendement-Kalma en het daarmee breder toepassen van m/v-diversiteitsbeleid en -maatregelen is dit zeer wenselijk. In samenspraak met het SCP kan hiervoor een programma worden opgesteld.

2 *Monitoring in de toekomst*

De rapportages van de ondertekenaars vormen de basis van de monitoring. De gegevens zijn dus afkomstig uit zelfrapportage door de ondertekenaars. Onafhankelijke monitoring is cruciaal om doelstellingen te bereiken, van elkaar te leren en voortgang te garanderen. In de nieuwe Wet bestuur en toezicht van 6 juni 2011¹ is het amendement-Kalma opgenomen. Dit betekent dat in elke raad van bestuur en raad van commissarissen van grote bedrijven elk van de seksen met ten minste 30% vertegenwoordigd is. Als het bedrijf daaraan niet voldoet, moet het in het jaarverslag aangeven waarom deze streefcijfers niet zijn gehaald, wat men er aan gedaan heeft en op welke wijze men het streefcijfer in de toekomst wil halen. De wet geldt tot 1 januari 2016. De Wet bestuur en toezicht is bindend voor een brede groep die de groep charterondertekenaars gedeeltelijk overlapt. In het kader van efficiëntie, doeltreffendheid en verbinding tussen partijen pleit de commissie ervoor te komen tot één monitoringsysteem en één monitoringinstantie of -commissie.

3 *Commitment van de top, doelstellingen en voortgang in wetgeving verankeren*

In de nieuwe Wet bestuur en toezicht van 6 juni 2011 is zoals hierboven vermeld het amendement-Kalma opgenomen. Als deze wet in werking treedt, wordt het mogelijk de rapportage over m/v-diversiteitsdoelstellingen, strategie en voortgang op te nemen in het jaarverslag van organisaties. In 2010 voerden al bijna alle bedrijven met een notering aan de AEX (87,5%) zowel een algemeen als een m/v-diversiteitsbeleid (Bakker en Bullens 2011). Het diversiteitsbeleid wordt door de meeste bedrijven in het (aparte) *Corporate Social Responsibility (CSR)*-rapport beschreven. De rapportage over het behalen van de m/v-diversiteitsdoelstellingen van de charterondertekenaars kan daarmee in de normale planning- en controlcyclus opgenomen worden, wat de effectiviteit van het diversiteitsbeleid zal vergroten.

Noot

1 De datum van inwerkingtreding is 1 juli 2012, de wet is echter controversieel verklaard.

Summary

In this *Talent to the Top Monitor 2011* the Netherlands Institute for Social Research | SCP and the Talent to the Top Monitoring Committee report to the Dutch Ministry of Education, Culture and Science and the Ministry of Economic Affairs, Agriculture and Innovation on the progress made by the signatories to the Talent to the Top Charter in 2011. The Charter was established in 2008 with the espoused aim of bring about a real and structural improvement in the number of women in senior positions within organisations. Signing up to the Charter is voluntary, but not without obligations. Signatories must set targets for themselves and take steps to increase the number of women in senior positions. They must also report to the Talent to the Top Monitoring Committee annually on the number of women in senior positions and the measures they are taking to increase that number. Since its founding in 2008, 199 organisations have signed the Charter. The Charter signatories on which this Monitor reports employ a total of 700,000 staff.

Progress in raising the percentage of women in senior positions

In 2011 the average share of women in senior positions within organisations which signed the Charter in 2008, 2009 and 2010 rose from 17.8% to 18.5%; unlike in 2010, however, this increase is not statistically significant. There are wide differences between individual signatories in the trend in the share of women in senior positions in 2011: the share of women at the top increased in the majority of organisations (55%), remained unchanged in 13% of cases and fell at 32% signatory organisations.

The average target for organisations which signed up to the Charter in 2008, 2009 and 2010 is 22.1%. If the trend seen in 2011 continues at the same pace in the coming years, this target is unlikely to be achieved. Just under a third of signatories have now achieved their targets, while more than a quarter think they will do so in the near future.

Women account for 26% of the middle management layer at these Charter signatories, and for 40% of the workforce in the organisation as a whole. The number of women entering both senior posts and the organisation as a whole exceeded the number leaving in 2011, providing a good basis for future growth.

Starting position of new signatories

The new Charter signatories had an average of 30% of women in senior positions at the end of 2011. The average target of these organisations is 33%, which they plan to achieve in 2013. The percentage of women in middle management positions and in the organisation as a whole was 38% and 64%, respectively. This puts the new signatories in a better starting position than the earlier signatories.

The number of women taking up senior positions at Charter signatories in 2011 exceeded those leaving. However, across the organisation as a whole, slightly more women left than joined.

Sector comparison

The Charter signatories are divided into seventeen sectors in this report. A comparison reveals wide variation in the representation of women in senior positions in the different sectors. For example, women account for 39% of senior management positions in employers' and employees' organisations, followed by the commerce and hospitality sector (38%) and the health and welfare sector (28%). The lowest shares of women are found in industry (10%), consultancy in the ICT, construction and infrastructure sectors (11%) and technology and telecom (14%). These sectors also employ relatively few women in the organisation as a whole, reflecting the largely technical/engineering nature of these organisations. For a limited number of sectors, it is possible to compare the percentages of women in senior positions at Charter signatories with the figures for all large organisations in the same sectors, most of which have not signed the Charter. In the industry, energy and construction sectors, the financial and insurance sectors and the healthcare sector, the large Charter signatories have a higher proportion of women in senior management posts than the average for large companies in these sectors. It is unclear whether the higher share of women in senior positions is 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 had a diversity policy in place for some time.

Comparison of the trend in the share of women in senior positions in the various sectors shows that the weak economic situation in 2011 partly explains the stagnation and decline in the proportion of women in senior positions at some Charter signatories. The share of women in senior posts fell in some sectors that had been hit by the crisis, but not in others. The perception of some (23%) signatories themselves is also that the economic situation poses an obstacle to the progression of women to more senior positions. However, it is a shortage of vacancies or general austerity measures which – according to signatories – is blocking that progression in these cases, and rarely a reduction in senior management numbers.

Conditions for a successful diversity policy

Increasing the number of women at the top of organisations requires that those organisations develop a strategy focused on gender diversity and take relevant measures in this regard. Although (too) 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. 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 (measurable goals, senior management commitment and strategy). 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).

Goals, senior management commitment and strategy

The vast majority of Charter signatories (91%) meet the first condition, namely that explicit goals must have been formulated within the organisation for increasing the number of women in senior positions, and that senior management has committed to those goals. 70% of organisations have formulated specific goals to promote progression of women to the senior echelons. Three-quarters state that the CEO or managing director has committed to these goals, and in most cases this also applies for the other members the board of management or board of directors. More than half have also incorporated a gender diversity policy in their general corporate strategy. Although the vast majority of Charter signatories pursue a corporate strategy aimed at increasing the number of women in senior positions, it is striking that 9% do not have such a strategy and, more particularly, that 30% have not formulated *any* targets with regard to the number of women at the top of the organisation.

Embedding in the line organisation

A large majority of the Charter organisations – albeit a slightly smaller majority (81%) than for the first condition – also meet the second condition. In practice, embedding in most cases (69%) 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 (28%), which are also important means of guaranteeing the embedding of diversity in the line organisation, are cited much less often.

Use of HR tools

Flexible working (flexible start and finish times and working from home) (91%) and part-time working in middle and senior management positions (70% and 82%, respectively) is a commonly used tool by the Charter signatories. Recruitment and selection and careers policy and planning are also areas where HR tools are frequently used (79% and 85%, respectively). The most frequently cited recruitment and selection tool is an objective application procedure (cited by 69%). Careers policy and planning is achieved at most Charter signatories (69%) by assigning coaches and mentors for potential female managers. In addition, almost half report that they use role models within the organisation and/or are setting up women's networks. In addition, 44% of signatories are initiating career development programmes for talented women.

Other HR tools are cited by a minority of Charter signatories; for example, over 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 (83%) 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 (45% of signatories).

Comparison with 2010

Comparison with the 2010 Monitor shows that Charter signatories who signed up in 2008, 2009 and 2010 did not extend their policy further in 2011 and did not implement any new measures. The comparison also shows that new signatories in 2011 report that they are currently taking far fewer measures than signatories who joined in 2010 reported in their first year.

It is notable that fewer signatories than last year report that they have formulated targets for increasing the number of women in senior positions. Reporting by managers on progress in diversity objectives through the planning and control cycle, another important measure, is also cited less frequently than in 2010. The proportion of new signatories taking this measure in 2011 is moreover much smaller (7%) than the proportion of new signatories in 2010 in their initial year (19%).

Complete policy

The majority of Charter signatories have developed specific policy for almost all the strategies and measures referred to here. Almost half report that they are deploying all six strategies and measures, while over a quarter cite five. The Charter signatories who joined in 2008, 2009 and 2010 cite more areas and also more measures in each area than the Charter signatories who joined in 2011.

Effectiveness of measures to raise the proportion of women in senior positions

An inventory of studies of diversity policy effectiveness since 2004 shows that relatively little is still known about which measures (can) lead to an increase in the number of women reaching the upper echelons of organisations. No recent effectivity studies are available for the Netherlands; the few studies that are available come from the US and Australia.

The literature review suggests that it is plausible that the formulation of a diversity strategy by the organisation (including commitment on the part of senior management) and embedding in the line organisation are conditions for a successful gender diversity policy. These are both important elements from the Talent to the Top Charter model.

Little is known about the effects of specific measures or HR tools that an organisation can employ (the third element in the Talent to the Top Charter). The mentoring programmes do have a clearly visible effect; several studies show all manner of positive effects on women's careers, while some show a negative effect: if men receive career-specific mentoring – referred to as sponsoring – while women do not, mentoring of women does *not* lead to an increase in the number of women progressing to senior positions. It is therefore important that organisations which operate mentoring programmes ensure that

both women and men get mentors that can make a real contribution to their career. The literature review also suggests that recruitment programs targeted for women have a marked impact on their career and career progression. There are also indications that mixed-sex appointment committees result in more women being appointed than where these committees consist only of men. Nothing is known about measures intended to prevent early departure of women from senior positions, such as exit interviews.

Best practices of Charter signatories

Under the motto 'Set a good example and others will follow', the Monitoring Committee has selected five Charter signatories to serve as examples to others. The Committee regards Accenture, DHV, Groningen University and Schiphol Group as appealing and inspiring examples of Charter signatories that are pursuing a successful diversity policy. These organisations are all experiencing growth and appear to be fully aware that their policy must form a complete, logical and coherent whole. The best practices meet the essential conditions for a successful diversity policy and pursue a complete policy. Those conditions form a logical, coherent whole. An organisation that meets all the conditions for a successful diversity policy has a greater chance of achieving good results.

Recommendations by the Talent to the Top Monitoring Committee

In addition to raising the profile of organisations which endorse the importance of gender diversity and monitoring, analysing and reporting on their progress, the Talent to the Top Monitoring Committee also has the task of making recommendations. Based on the outcomes of the monitoring exercise in 2011 and the monitoring process over the period 2008-2010, the Monitoring Committee makes the following 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.

Recommendations to the Talent to the Top Foundation

A large number of organisations have signed the Charter since its inception in 2008: 199 have done so to date, together employing some 700,000 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*.

1 Stepping up of efforts needed to achieve targets

If the achievements of Charter signatories in 2011 (an increase in the share of women in senior positions from 17.8% to 18.5%) continue at the same pace, the average target of 22.1% in 2013 is unlikely to be achieved. The Foundation could play a mobilising and incentivising role here. The differences between the sectors and the differences in results between signatories (some show growth, others stagnation or decline) warrant attention.

2 Meeting the Charter obligations

Signing the Charter is voluntary but not without obligations. 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. Half of the new signatories and a quarter of the older signatories have however not yet established any targets. Moreover, almost all new signatories and more than half of the older signatories have not yet submitted adequate policy documents. As a result, these signatures are not meeting the Charter guidelines. The Talent to the Top Foundation needs to take a lead here, both in improving compliance with the Charter and helping signatories with its implementation.

3 Binding and incentivising platform for gender diversity in the Netherlands

The economic crisis has posed an obstacle to increasing the number of talented females in senior positions. Charter signatories report that they have devoted less attention to this topic. At the same time, the departure of the baby-boomers from the labour force demands greater efforts from the talent already present. The economic, social and environmental problems confronting society today demand new perspectives, partnerships and solutions. A third of Charter signatories who report that they have submitted a policy plan say they are pursuing a general diversity policy, not a specific gender diversity policy. New legislation in this area (the Kalma Amendment¹), together with numerous initiatives designed to increase the number of talented females in senior positions and declining budgets, require further cooperation, encouragement and focus.

Recommendations to the Charter signatories

By signing the Charter, signatories undertake to establish specific, measurable targets and to formulate a strategy and action plan for increasing the number of women in the top echelons of their organisation. This year, 185 of the 199 signatories (93%) reported on their progress. Six signatories were unwilling to submit reports; they were advised to withdraw from the Charter. Three signatories were able to explain why they were unable to meet their obligations this year and declared that they would meet their obligations next year (if they fail to do so, they will be advised to withdraw from the Charter). Four signatories did not submit a report or failed to explain this adequately or clearly; they were advised to withdraw from the Charter. Finally, there was one new signatory who signed the Charter less than six months ago. The Committee has *three recommendations to signatories to enable them to improve their effectiveness further*.

1 Quantitative targets and a strategy

Achieving greater diversity at the top of organisations is only possible if the organisation commits to achieving clear, self-set, quantitative targets within a reasonable period. Research has shown that the best results are achieved and structurally secured if an organisation opts for a clear strategy, establishes agreements at management level and takes measures to achieve its targets. Signing the Charter is voluntary but not without obligations. 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, 48% of the 2011 signatories have not yet formulated targets and 65% have not indicated how and when targets must be achieved (strategy). The figures for the signatories from 2008-2010 are 27% and 49%, respectively. Moreover, more than 50% of the signatories from 2008, 2009 and 2010 have not submitted an adequate policy document, and these signatories are therefore not meeting the Charter guidelines.

2 *Embedding in the line organisation and reporting*

The translation of the strategy into practice, and in particular its embedding in the line organisation, could be improved. Only a third of the signatories from 2008, 2009 and 2010 and a few new signatories report that they do this via the normal planning and control cycle. In addition, few signatories report that managers are assessed on the achievement of the objectives. Both groups show a sharp decline compared with the previous year. 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). The Committee also recommends using the best practices as a source of inspiration for how it can be done.

3 *Complete 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, embedding in the line organisation, HR tools and active internal and external communication) opens the way for the achievement of at least 30% of senior management positions being occupied by women. Almost half of the Charter signatories report that they are taking action in all six areas, and more than a quarter are doing so in five domains. The Committee recommends that signatories pursue a complete policy in order to maximise the effectiveness of their diversity efforts. This report highlights five best practices which stand out through the completeness of their policy and growth in the number of women at the top. These organisations can serve as role models.

Recommendations to government

The Charter is unique in its design because it brings together all stakeholders (members of senior management, government, organisations, science, affiliated parties and society) in a single instrument and places responsibility with the signatories themselves, with supervision by an independent body. The monitoring process and the collaboration between the Netherlands Institute for Social Research | SCP and the VanDoorneHuisjes consultancy creates a unique knowledge base of research results and insights in relation to women in senior management positions and (in time) on the effectiveness of measures to increase gender diversity at senior level. The Committee makes *three recommendations to government for the achievement of greater gender diversity at the top of organisations*.

1 *Additional research into effectiveness*

(Too) little is currently known about the effectiveness of measures taken to increase the number of women in senior positions. An initial literature review by SCP also shows that there is little scientific evidence for what works and what does not. In addition to this Monitor, supplementary research on the effectiveness of those measures could help create a clearer picture of which measures have most effect. This is highly desirable, partly in the light of the new Administration and Supervision Act (*Wet bestuur en toezicht*) and the Kalma Amendment, and the broader application of gender diversity policy and measures that stems from them. A programme for this could be developed in consultation with SCP.

2 *Monitoring in the future*

The reports by the Charter signatories form the basis for the monitoring. The data are in other words generated through self-reports by the signatories. Independent monitoring is crucial in order to achieve targets, learn from each other and guarantee progress. The new Administration and Supervision Act, which was passed on 6 June 2011² incorporates the Kalma Amendment. This means that at least 30% of every board must be made up of each sex. If it is not possible to reach this percentage by 2016 at the latest, the organisation concerned must explain why. The Administration and Supervision Act is binding for a large group of organisations, which partly overlaps the group of Charter signatories. From the perspective of efficiency, effectiveness and cohesion between the parties, the Committee advocates the establishment of a single monitoring system and a single monitoring body or committee.

3 *Commitment of senior management, embedding targets and progress in legislation*

As stated above, the new Administration and Supervision Act of 6 June 2011 incorporates the Kalma Amendment. When this Act comes into force, it will be possible for organisations to incorporate their reports on gender diversity targets, strategy and progress in their annual reports. Almost all companies listed on the AEX stock exchange (87.5%) were already pursuing both a general diversity policy and a specific gender diversity policy in 2010 (Bakker & Bullens 2011). The majority of companies describe their diversity policy in a (separate) Corporate Social Responsibility (CSR) report. This means that reports on the achievement of gender diversity targets by the Charter signatories can be incorporated in the normal planning and control cycle, thereby increasing the effectiveness of the diversity policy.

Notes

- 1 In December 2009 the Dutch parliament approved an amendment proposed among others by Paul Kalma of the Dutch Labour Party (PvdA) stating that management and supervisory boards of large companies (with 250 employees or more) must strike a 'balance' between men and women members. Under the bill, 'balance' means that at least 30 percent of directors and supervisory board members must be female and at least 30 percent male. Companies have until January 2016 to achieve this goal.

- 2 The Act is scheduled to come into force on 1 July 2012; however, the Act has been declared controversial.

Bijlage A 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. En om dit motto kracht bij te zetten selecteert de commissie jaarlijks aansprekende voorbeelden onder de charterondertekenaars. Bij deze selectie laat de commissie zich leiden door de gegevens die charterondertekenaars aanleveren met de Tool Monitoring Talent naar de Top. 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 voldoen aan de essentiële voorwaarden voor een succesvol diversiteitsbeleid. Bovendien laten deze charterondertekenaars progressie zien voor wat betreft het aandeel vrouwen in de top én zijn zij wat dat betreft ook een voorbeeld voor hun sector.

Belangrijke voorwaarden voor een succesvol diversiteitsbeleid

Diversiteitsbeleid is 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 (zie hoofdstuk 4). Onderzoek en ervaring leren echter wel dat 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 óf-óf, 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 human resource (HR) instrumenten, en actieve in- en externe communicatie.

– Strategische insteek van m/v-diversiteit

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 de organisatiedoelen helpt te bereiken. De wenselijkheid van meer vrouwen in de top wordt expliciet op het hoogste niveau uitgesproken. Concrete doelen worden vastgesteld en aan termijnen gebonden. De top is eindverantwoordelijk voor het bereiken ervan.

– *Inbedding van de uitvoering van afgesproken doelen in de reguliere lijn*

Toename van het aandeel vrouwen in (de top van) de organisatie vraagt 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. Lijnmanagers worden net zo beoordeeld op het behalen van doelstellingen op het gebied van m/v-diversiteit als zij beoordeeld worden op het behalen van andere doelstellingen. Belangrijk is dat 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.

– *Inzet van geschikte HR-instrumenten*

Welke instrumenten het meest geschikt zijn om in te zetten zal van situatie tot situatie verschillen. 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.

– *Actieve interne en externe communicatie*

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 zorgt voor draagvlak binnen de organisatie en duidelijkheid over de koers die wordt gevolgd. Naar buiten toe is het belangrijk om de organisatie te positioneren als een organisatie waar vrouwen graag willen werken en waar vrouwen zeer welkom zijn in de top.

Monitoring van het proces en de resultaten is uiteraard altijd belangrijk en essentieel met het oog op 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 Accenture, DHV, Universiteit Groningen en Schiphol Group als aansprekende voorbeelden van charterondertekenaars die voldoen aan alle genoemde voorwaarden voor een succesvol diversiteitsbeleid en daarmee ook mooie resultaten boeken. Zoals gezegd vormen die voorwaarden een logisch samenhangend geheel en deze organisaties lijken daarvan doordrongen. Ook runner up gemeente Enschede zet als nieuwe charterondertekenaar een compleet, veelbelovend beleid op de kaart, waarvan goede resultaten verwacht kunnen worden voor groei van het aandeel vrouwen in de top. Accenture beschouwt medewerkers als het sociaal kapitaal van de organisatie. Een divers personeelsbestand is een vereiste om aan de verschillende vragen van klanten te kunnen

voldoen. Het aantrekken, behouden en stimuleren van vrouwelijk talent is essentieel voor Accenture en om dat te realiseren is er een duidelijke strategie en gericht beleid. Voorbeelden van maatregelen die worden ingezet zijn flexibele werkafspraken voor een betere balans tussen werk en privé, trainingen om medewerkers bewuster te maken van het belang van diversiteit, en het beschikbaar stellen van senior executive mentors voor vrouwelijke leidinggevers. Bijzonder is de pagina 'Women at Accenture' op Facebook.

Het ondertekenen van het Charter Talent naar de Top door DHV in 2009 heeft het besef van de urgentie van diversiteit in de organisatie verhoogd. De ervaringen die opgedaan worden met het realiseren van de doelstelling van meer vrouwen in de top, helpen bovendien bij het breder vormgeven van het diversiteitsbeleid. DHV heeft ervoor gekozen om via awareness en concrete acties vooruitgang te boeken. Dat betekent dat diversiteit een vast onderdeel is van de *management development* (MD) gesprekken. Managers doen daarin verslag van de wijze waarop kwantitatief en kwalitatief wordt gestuurd. Omdat 2011 ook voor DHV een jaar was waarin sprake was van een krimpende marktvraag, zijn vacatures vooral intern vervuld, waarbij nadrukkelijk aandacht is geschonken aan vrouwen. Voor lijnfuncties wil de directie minimaal twee vrouwelijke kandidaten op de shortlist.

Met niet meer dan 12% vrouwen in de wetenschappelijke top scoort Nederland slechter dan 22 andere landen van de EU27. De Rijksuniversiteit Groningen streeft echter naar 22% vrouwen op de post van hoogleraar in 2014. Want vrouwelijke hoogleraren zijn belangrijke rolmodellen nu meer vrouwen dan mannen studeren. Om de doelstelling van 2014 te halen is een ambitieuze aanpak gewenst. Het college van bestuur is zich bewust van de toegevoegde waarde van vrouwen op topposities. Daarom zijn twaalf vrouwelijke universitair hoofddocenten, die in feite al functioneerden op het niveau van hoogleraar, voor het hoogleraarschap geselecteerd. Daarnaast is er veel aandacht voor talentmanagement van mannen en vrouwen. Evenals voor het vergroten van bewustwording van de oorzaken van de ongelijke verdeling van mannen en vrouwen in de top van universiteiten.

Schiphol Group heeft een duidelijke strategie en gericht beleid. Concrete managementafspraken en de systematiek van opvolging daarvan, vormen samen een gedegen verankering van de doelstellingen voor meer vrouwen in de top in de lijnorganisatie. Het benoemingsbeleid van Schiphol Group is helder en voldoet aan duidelijke eisen met betrekking tot het voordragen en benoemen van vrouwen. Daarnaast wordt ingezet op loopbaanontwikkeling en ondersteuning van talentvolle vrouwen. 2012 wordt het jaar van organisatiebrede bewustwording. In het leiderschapsprogramma 2012 is diversiteit een van de belangrijke thema's waar uitgebreid aandacht aan wordt besteed.

De gemeente Enschede is een nieuwe charterondertekenaar met een veelbelovend plan van aanpak voor diversiteit. De business case voor diversiteit bestaat voor de gemeente uit de behoefte om een open cultuur te creëren die verschillende voordelen oplevert, zoals een meer herkenbare en toegankelijke gemeentelijke organisatie en kwalitatief optimale dienstverlening die aansluit op de veranderende vraag van de burgers. Met een dergelijke businesscase kan diversiteit bedrijfsmatig aangepakt worden. Diversiteit wordt als peiler opgenomen in het strategisch personeelsbeleid. En bij management en leidinggevers

wordt bewustwording gecreëerd door inspiratiesessies en een basiscursus managen van diversiteit.

Andere voorbeelden van inspirerende initiatieven

Charterondertekenaars kunnen op veel fronten van elkaar leren en inspiratie opdoen voor slimme ideeën. Zonder uitputtend te willen en kunnen zijn, wil de commissie een aantal inspirerende initiatieven van charterondertekenaars voor het voetlicht brengen.

Ernst & Young is erin geslaagd de instroom van vrouwen op hetzelfde niveau als die van mannen te brengen. De volgende uitdaging is dit ook te bereiken voor de doorstroom van vrouwen. Daarom zet Ernst & Young flink in op empowerment van vrouwen. Activiteiten die in dat kader worden georganiseerd omvatten onder andere een *womenleadership* programma, het vrouwennetwerk Everywomen dat gesponsord wordt door de top, het EY Parents network voor en van ouders op LinkedIn, workshops voor het combineren van carrière en ouderschap, het Top Parent Programma voor ambitieuze vaders en moeders, waarbij vaders standaard twee weken vrij krijgen bij de geboorte van hun kind, en lunches met vrouwelijke partners die als rolmodel dienen.

Ziekenhuisgroep Twente (ZGT) heeft beleid ontwikkeld voor toestroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent, om te waarborgen dat er voldoende vrouwen in de top aanwezig zijn en blijven. Er zijn drie bestpracticepijlers: carrièreplanning, carrièreondersteuning en balans tussen werk en privé. Voor een gefundeerde instrumentele aanpak binnen ZGT, zullen er instrumenten worden ingezet vanuit alle drie de pijlers.

Binnen de Ziekenhuisgroep zijn er volop kansen om na een onderbreking, bijvoorbeeld vanwege de zorg voor kinderen, een loopbaan nieuw leven in te blazen en alsnog carrière te maken: een goed voorbeeld van een carrière-ondersteuningsinstrument.

NS richt zich op het gevuld krijgen en houden van een diversiteit aan talent in de pijplijn voor hogere functies. Jaarlijks wordt daartoe in alle MD-platforms een analyse gemaakt van de opbouw en samenstelling van talent in de pijplijn. De verhouding man/vrouw is bij MD programma's ongeveer half-half en dat geeft goede hoop voor een stevige vertegenwoordiging van vrouwen in de top van NS in de toekomst.

Océ streeft naar gelijkheid en diversiteit in zowel aannamebeleid als training, ontwikkeling en promotie van medewerkers. Een organisatiecultuur waarin ieder talent zich kan ontplooien is daarvoor onontbeerlijk. In dat kader organiseerde Océ voor leidinggevend de training Adam & Eva, gericht op bewustwording van vooroordelen.

Lange adem heeft effect: de gemeente Almere heeft de afgelopen jaren verschillende instrumenten en maatregelen ingezet die een meer evenredige vertegenwoordiging van het aantal vrouwen in topfuncties bevorderen. En naast vergroting van het aandeel vrouwen in de top worden ook acties ingezet om te zorgen dat vrouwen in topfuncties blijven (binden en boeien). Voor 2011 en 2012 heeft de gemeente Almere als speerpunt gekozen voor gerichte aandacht voor vrouwelijk talent bij instroom en doorstroom, en in het leiderschapstraject.

Ten slotte doet het de commissie deugd dat charterondertekenaars getuigen van een lerende instelling en constructief omgaan met de feedback die in het kader van de moni-

toring wordt gegeven. Zo heeft de Universiteit Tilburg in 2011 onderzoek gedaan naar de door de faculteiten voorgenomen en uitgevoerde activiteiten, en de effecten daarvan. Naar aanleiding van de uitkomsten ontvangt elke faculteit een adviesrapport voor verdere optimalisatie van het uitvoeringsbeleid. Bij het UMC Utrecht evalueert de raad van bestuur de jaarlijkse uitkomsten van de Commissie Monitoring Talent naar de Top, om op basis daarvan nieuwe maatregelen te treffen die dringend nodig zijn om de geformuleerde doelstellingen te behalen. En Deutsche Bank presenteert de feedback van de commissie aan het management en vraagt elke divisie om op basis van conclusies en aandachtspunten met eigen targets en een plan van aanpak te komen.

Bijlage B Charterondertekenaars naar aandeel vrouwen in de top en doelstelling

Tabel B.1

Charterondertekenaars 2008 naar aandeel vrouwen in de top, eind 2009, 2010 en 2011, en doelstelling (in procenten)

organisatie	aandeel vrouwen in de top eind 2009	aandeel vrouwen in de top eind 2010	aandeel vrouwen in de top eind 2011	doelstelling
Accenture	17,1	15,9	18,1	20
Achmea	18,7	19,7	20,3	20
Aegon	12,5	16,3	14,9	20
Allen & Overy	15,8	18,4	21,1	18
ASR Nederland	12,7	12,0	13,0	25
Bain & Company	23,8	20	25,0	30
Baker & McKenzie	25	21,7	27,1	26
Capgemini Nederland bv	11,7	15,5	14,0	25
Cisco Systems International bv	15	12,1	12,9	31
Clifford Chance	12,5	9,5	9,5	18
De Nederlandsche Bank	22,1	27,8	27,3	32
Delta Lloyd Groep	17,0	17,9	16,7	30
DHV Group	9,3	8,5	10,7	20
DLA Piper	14,3	16,7	17,7	25
Egon Zehnder International	0	0	0	8
Ernst & Young	9,3	10,1	10,9	12
Essent nv	18,6	20,9	18,4	25
FNV Vakcentrale	53,8	61,5	57,1	50
Gemeente Almere	20	20	30,8	30
Gemeente Amsterdam	41,4	42	39,6	45,5
Gemeente Den Haag	34,1	31,8	29,6	25
GGZ Eindhoven	60	46,2	50,0	60
IBM Nederland	5,7	8,7	7,4	18
ING Nederland	15,7	15,2	16,4	30
Kadaster	23,8	23,8	25,0	32
Koninklijke BAM Groep	3,2	3,7	3,2	2
KPMG	5,0	6,5	7,0	10
KPN	18,7	20,7	14,7	22
Loyens & Loeff	9,1	9,4	11,3	12
McKinsey & Company	4,2	8,2	9,3	14
Mondriaan Stichting	66,7	66,7	83,3	50
Nauta Dutilh	16,3	16,7	16,2	16

CHARTERONDERTEKENAARS NAAR AANDEEL VROUWEN IN DE TOP EN DOELSTELLING

organisatie	aandeel vrouwen in de top eind 2009	aandeel vrouwen in de top eind 2010	aandeel vrouwen in de top eind 2011	doelstelling
Nederlandse Spoorwegen	20,5	23,3	23,1	23
Océ	3,2	6,4	6,3	14
ovg Projectontwikkeling	0	0	0	33
Politie	11,8	20,7	25,3	16
PricewaterhouseCoopers	9,9	10,6	11,4	10
Randstad Holding	38,2	39,7	40,7	40
Rijksoverheid	24,9	25,9	25,7	25
Royal Haskoning	5	4,4	4,4	6
Stibbe nv	7,5	8,8	11,1	13
TNO	19,8	28,3	30,8	25
TomTom	23,3	19,6	^a	30
Van Doorne Advocaten	27,0	30	27,5	26
VNO-NCW	0	0	0	30

a Geen gegevens aangeleverd.

Bron: SCP (MTT'10-11)

Tabel B.2

Charterondertekenaars 2009, naar aandeel vrouwen in de top, eind 2009, 2010 en 2011, en doelstelling (in procenten)

organisatie	aandeel vrouwen in de top eind 2009	aandeel vrouwen in de top eind 2010	aandeel vrouwen in de top eind 2011	doelstelling
Esamhoud	12,5	30	36,4	25
ABN AMRO	15,6	15,7	15,4	20
Abvakabo FNV	55,6	44,4	50,0	50
Academisch Ziekenhuis Maastricht – medisch specialisten	13,2	12,7	21,1	20
Academisch Ziekenhuis Maastricht – overige functies	22,6	22,6	21,7	33
AKD Prinsen Van Wijmen nv	13,2	17,0	19,1	22
Algemene Onderwijsbond	41,2	38,9	43,8	40
Algemene Rekenkamer	11,1	11,1	12,5	30
Amsterdam RAI BV	0	0	12,5	20
APG Groep	8,7	9,6	11,3	12
Boer & Croon Holding BV	20	26,7	25,0	27
CNV Dienstenbond	0	0	^b	33
CNV Onderwijs	0	0	25,0	25
CNV Politievakorganisatie ACP	33,3	33,3	^b	50
CNV Publieke Zaak	0	0	0	25

organisatie	aandeel vrouwen in de top eind 2009	aandeel vrouwen in de top eind 2010	aandeel vrouwen in de top eind 2011	doelstelling
cnv Vakcentrale	0	0	0	33
cnv Vakmensen	0	0	^b	25
De Baak Management Centrum	52,6	50	50,0	50
De Haagse Hogeschool	40	45,2	45,7	40
De Vroedt & Thierry	25	0	33,3	30
Deloitte	5,7	7,1	7,3	8
Eerste Kamer der Staten-Generaal	0,0	^a	^b	30
Erasmus MC – medisch specialisten	5,9	7,9	8,8	11
Erasmus MC – overige functies	50	43,8	40,0	50
Erasmus MC – wetenschappelijke functies	15,9	17,9	17,5	20
Erasmus Universiteit Rotterdam – ondersteunend en beherend personeel	14,3	28,6	34,8	14
Erasmus Universiteit Rotterdam – wetenschappelijk personeel	8,5	11,5	11,3	16
FMO	16,7	17,7	6,3	30
FNV Bondgenoten	40	43,9	41,0	45
Gasunie	5,9	6,3	5,9	6
Heineken Nederland	7,7	9,1	20,0	15
Higher & Company	50	50	^b	50
Hogeschool INHOLLAND	37,0	41,3	^a	50
Hoogheemraadschap Delfland	44,4	37,5	^a	35
Houthoff Buruma	14,1	14,3	15,7	14
IDTV Live360	27,3	31,8	50,0	30
Kennedy van der Laan	12,5	20	21,4	20
Leids Universitair Medisch Centrum – medisch specialisten	9,3	9,2	9,6	15
Leids Universitair Medisch Centrum – overige functies	37,7	41,7	41,7	35
Leids Universitair Medisch Centrum – wetenschappelijke functies	24,1	20,7	19,4	30
Microsoft NL	18,2	24,1	22,9	20
Ministerie van Defensie – burgerpersoneel	10,2	10,7	11,4	9
Ministerie van Defensie – militair personeel	2,2	^a	4,2	3
Nationale Ombudsman	66,7	66,7	50,0	65

CHARTERONDERTEKENAARS NAAR AANDEEL VROUWEN IN DE TOP EN DOELSTELLING

organisatie	aandeel vrouwen in de top eind 2009	aandeel vrouwen in de top eind 2010	aandeel vrouwen in de top eind 2011	doelstelling
Nationale Vereniging de Zonnebloem	62,5	75	62,5	50
Persgroep	23,7	^a	^b	24
Porter Novelli	50	57,1	66,7	50
Provincie Zuid-Holland	26,4	22,2	20,0	31,8
Radboud Universiteit				
Nijmegen – ondersteunend en beherend personeel	14,8	19,2	25,0	16
Radboud Universiteit				
Nijmegen – wetenschappelijk personeel	13,5	17,1	19,2	22
Rijksuniversiteit Groningen – wetenschappelijk personeel	12,9	14,00	18,6	22
Rijksuniversiteit Groningen – ondersteunend en beherend personeel	13,3	22,2	37,5	40
Schiphol Group	20,3	21,5	23,4	30
Simmons & Simmons	5,9	5,6	5,0	12
Sociaal-Economische Raad	22,2	33,3	37,5	33
TU Delft – ondersteunend en beherend personeel	27,8	27,5	8,9	33
TU Delft – wetenschappelijk personeel	8,2	8,8	26,3	12
TU Eindhoven – wetenschappelijk personeel	4,7	5,3	6,4	10
TU Eindhoven – ondersteunend en beherend personeel	33,3	32	32,0	40
Tweede Kamer der Staten-Generaal	17,4	27,3	28,6	25
Twynstra Gudde	19,7	20	19,4	25
UMC Groningen – medisch specialisten	12,4	13,1	20,4	18
UMC Groningen – overige functies	26	27,8	28,3	30
UMC Groningen – wetenschappelijke functies	19,4	22,5	24,1	24
UMC St. Radboud – management	29,9	25,6	25,8	35
UMC St. Radboud – medisch specialisten	7,1	7,6	7,8	14
UMC St. Radboud – wetenschappelijke functies	21,1	21,8	28,3	25
UMC Utrecht – medisch specialisten	17,9	15,6	35,3	23
UMC Utrecht – wetenschappelijke functies	9,8	16,7	16,7	23
UMC Utrecht –	51,2	47,6	24,1	50

organisatie	aandeel vrouwen in de top eind 2009	aandeel vrouwen in de top eind 2010	aandeel vrouwen in de top eind 2011	doelstelling
overige functies				
Universiteit Leiden – wetenschappelijk personeel	15,7	17,7	19,0	20
Universiteit Leiden – ondersteunend personeel	28,6	24,1	27,6	35
Universiteit Twente – ondersteunend en beherend personeel	22,9	26,8	21,4	31
Universiteit Twente – wetenschappelijk personeel	7,4	8,8	10,9	15,4
Universiteit Utrecht – wetenschappelijk personeel	14,9	17,0	18,3	20
Universiteit Utrecht – ondersteunend en beherend personeel	35,8	38,2	^a	40
Universiteit van Amsterdam – wetenschappelijk personeel	15,6	18,9	17,3	25
Universiteit van Amsterdam – ondersteunend en beherend personeel	36,6	37,5	41,9	40
Universiteit van Tilburg	10,1	11,8	12,9	15
Universiteit van Tilburg – ondersteunend personeel	31,8	32	37,5	32
UWV	19,0	22,63	23,9	33
Vrije Universiteit Amsterdam – management	40	42,4	46,9	40
Vrije Universiteit Amsterdam – wetenschappelijk personeel	11,0	11,6	12,5	17

^a Geen gegevens aangeleverd.

^b Uitgetreden.

Bron: SCP (MTT'10-'11)

Tabel B.3

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

organisatie	aandeel vrouwen in de top eind 2010	aandeel vrouwen in de top eind 2011	doelstelling
Altrecht GGZ	50	50,0	50
AMC	36,2	38,2	30
Arcadis Nederland	10,5	13,2	15
Area Reiniging	37,5	^c	30

CHARTERONDERTEKENAARS NAAR AANDEEL VROUWEN IN DE TOP EN DOEL-
STELLING

organisatie	aandeel vrouwen in de top eind 2010	aandeel vrouwen in de top eind 2011	doelstelling
Aspecto	0	c	50
Autoriteit Financiële Markten	24,6	28,8	38
Avans Hogeschool	32,8	34,5	33
Boekel De Nerée	40,7	34,5	30
CAOP	31,6	31,6	33
Connexxion Holding NV	9,1	4,4	25
Centrum voor Wiskunde en Informatica (CWI)	4,6	4,6	10
CZ	b	38,1	20
De Alliantie	26,9	28,2	30
De Bijenkorf	29,8	38,5	35
De Brauw Blackstone Westbroek NV	14,7	11,1	17,6
Deutsche Bank	8,1	9,8	12
Diemen & Van Gestel	50	50,0	50
Dimence	35,4	33,3	40
Dirkzwager	9,1	12,9	30
Ebbinge & Company	14,3	14,3	20
Hampshire Hotels (voorheen Eden Hotel Group)	40,9	29,0	50
EW Facility Services	38,2	46,2	40
Exact	a	a	a
Flevoziekenhuis Almere	b	33,3	50
FNV Horeca	0	0	30
Fundamenteel Onderzoek der Materie (FOM)	9,2	10,7	14
GGZ Nederland	42,9	42,9	50
Grafisch Lyceum Utrecht	66,7	c	50
Havenbedrijf Rotterdam NV	26,1	23,1	25
Heijmans NV	2	4,4	12
IBC	16,7	a	15
KNAW	9,8	9,3	16
Koninklijke Bibliotheek	50	28,6	35
Van der Kruijs	b	a	b
Mazars	5,8	4,6	10
Menzis	41,1	36,2	42
Merck Sharp & Dohme	19,6	22,5	40
Milieudienst Zuidoost-Utrecht	60	a	60
MKB Nederland	50,0	50,0	25
NIOZ	0	c	20
NMA	a	d	d
NWO Commissies	21,9	18,7	40
NWO Werkgever	16,3	16,3	28
Open Universiteit Nederland	10,5	20,0	26
Openbaar Ministerie	22,2	25,0	20

organisatie	aandeel vrouwen in de top eind 2010	aandeel vrouwen in de top eind 2011	doelstelling
Pels Rijcken & Droogleever Fortuijn	30,6	31,3	25
ProRail	25,7	27,0	30
Provincie Fryslân	0	0	21
Provincie Noord-Brabant	25,0	26,7	30
Provincie Overijssel	34,6	31,3	35
Provincie Utrecht	28,0	29,0	30
Rijnbrink Groep	50,0	50,0	50
Saxion	32,4	32,4	50
Schouten & Nelissen	50,2	^a	50
Siemens Nederland NV	4,0	5,1	10
Spaarne Ziekenhuis	56,9	60,4	50
Verdonck, Klooster & Associates	0	0	15
Vereniging van Gemeentesecretarissen	^b	^e	25
VU MC – management	29,4	32,8	38
VU MC – medisch specialisten	11,7	8,2	19
VU MC – wetenschappelijk personeel	21,9	21,8	27
WonenCentraal	50,0	46,7	40
Yess International Consultants	80,0	100	60
Ziekenhuisgroep Twente (ZGT)	36,3	33,3	30

^a Geen gegevens aangeleverd.

^b Geen gegevens voor 2010 aangeleverd; hoefde dit op 31 december 2010 nog niet te doen.

^c Uitgetreden.

^d Vanaf Monitor 2011 bij Rijksoverheid ingedeeld.

^e Gegevens niet bruikbaar voor publiek rapport.

Bron: SCP (MTT'10-'11)

Tabel B.4

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

organisatie	aandeel vrouwen in de top	
	eind 2011	doelstelling
Accor Hospitality Nederland	45,6	52
AWVN	44,4	30
Babbage Company	a	a
Berenschot Groep	0	30
Confius	0	20
Emergis	27,3	30
Fluent Zorgadvies	33,3	50
Gemeente Enschede	17,2	30
GGZ Centraal	27,3	40
Hartstichting	b	b
Havensteder	40,0	40
Koninklijke Saan	25,0	25
Latexfalt	16,7	20
Makro	19,4	28
Medisch Spectrum Twente	22,0	30
Nysingh advocaten en notarissen	22,9	25
Odgers Berndtson	25,0	25
Partners at Work	a	a
PepsiCo	27,1	30
PGGM	16,7	15
Robeco	12,3	15
SheConsult	100	100
Sioo	47,1	20
Slotervaartziekenhuis	33,3	30
Sodexo Nederland	20,0	25
Stop Aids Now	20,0	50
USG People	29,2	30
Vereniging van Nederlandse Gemeenten	a	a
Vodafone NL	28,3	40
WSEo Verhaar Eeuwijk	100	50
Zuidoost Zorg	66,7	50

a Geen gegevens voor 2011 aangeleverd.

b Nog geen gegevens voor 2011 aangeleverd; hoefde dit op 31 december 2011 nog niet te doen.

Bron: SCP (MTT'11)

Bijlage C Charterondertekenaars naar sector en startjaar

Tabel C.1

Charterondertekenaars naar sector en startjaar

sector en organisatie	2008	2009	2010	2011
advocatuur				
AKD Prinsen Van Wijmen		x		
Allen & Overy	x			
Baker & McKenzie	x			
Boekel De Nerée			x	
Clifford Chance	x			
De Brauw Blackstone				
Westbroek nv			x	
Dirkzwager			x	
DLA Piper	x			
Houthoff Buruma		x		
Kennedy Van der Laan		x		
Loyens & Loeff	x			
Nauta Dutilh	x			
Nysingh advocaten-notarissen				x
Pels, Rijcken & Drooglever Fortuijn			x	
Simmons & Simmons			x	
Stibbe	x			
Van Doorne Advocaten	x			
bouw				
Koninklijke BAM Groep	x			
Heijmans			x	
Latexfalt				x
ovg Projectontwikkeling	x			
consultancy ICT/bouw/infra				
Accenture	x			
Arcadis Nederland			x	
Capgemini	x			
DHV	x			
Royal Haskoning	x			
consultancy organisatie/HR				
ESamhoud		x		
Aspecto ^c		x		
Babbage Company ^a				x
Bain & Company	x			

sector en organisatie	2008	2009	2010	2011
Berenschot				X
Boer & Croon		X		
Confius Executive Search				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 ^c		X		
IBC Business Consulting ^a			X	
KPMG	X			
Mazars			X	
McKinsey & Company	X			
Odgers Berndtson				X
Partners at Work ^a				X
PricewaterhouseCoopers	X			
Randstad	X			
Schouten & Nelissen ^a			X	
SheConsult				X
Sioo				X
TNO	X			
Twynstra Gudde Adviseurs en Managers		X		
USG People				X
Van der Kruijs ^a			X	
Verdonck, Klooster & Associates			X	
Yess International Consultants			X	
W&O Verhaar Eeuwijk				X
cultuur, media en communicatie				
IDTV		X		
Koninklijke Bibliotheek			X	
Mondriaan Stichting	X			
Persgroep (voorheen				
PCM Uitgevers) ^c	X			
Porter Novelli	X			
energie				
Essent	X			
Gasunie		X		
financiële instellingen en verzekeraars				
Achmea	X			

sector en organisatie	2008	2009	2010	2011
ABN AMRO		X		
Aegon	X			
APG		X		
CZ			X	
De Nederlandsche Bank	X			
Delta Lloyd	X			
Deutsche Bank			X	
Fortis ASR Verzekeringen				
Nederland	X			
Nederlandse Financieringsmaatschappij voor Ontwikkelingslanden (FMO)		X		
ING	X			
Menzis			X	
Merck Sharp & Dohme			X	
PGGM				X
Robeco				X
gezondheids- en welzijnszorg				
Academisch Ziekenhuis Maastricht		X		
Altrecht GGZ			X	
AMC			X	
Aspecto			X	
Dimence			X	
Emergis				X
Flevoziekenhuis Almere			X	
Fluent				X
GGZ Centraal				X
GGZ Eindhoven	X			
GGZ Nederland			X	
Hartstichting ^b				X
Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC)		X		
Medisch Spectrum Twente				X
Nationale Vereniging de Zonnebloem		X		
Rijnbrink Groep			X	
Slotervaartziekenhuis				X
Spaarne Ziekenhuis			X	
Stop Aids Now				X
UMC St. Radboud		X		
UMC Utrecht		X		
Universitair Medisch Centrum Groningen		X		
VU Medisch Centrum			X	
Ziekenhuisgroep Twente			X	
ZuidOostZorg				X

sector en organisatie	2008	2009	2010	2011
handel en horeca				
Accorhotels Nederland				x
Amsterdam RAI		x		
De Bijenkorf			x	
Hampshire Hotels (voorheen Eden Hotel Group)			x	
Makro Nederland				x
Sodexo				x
industrie				
Heineken Nederland bv		x		
Merck, Sharp & Dohme			x	
Océ	x			
PepsiCo Nederland				x
Siemens Nederland			x	
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 ^c			x	
de Haagse Hogeschool		x		
Hogeschool INHOLLAND ^a		x		
KNAW			x	
NIOZ ^a			x	
NWO – algemeen bestuur			x	
NWO – werkgever			x	
Open Universiteit			x	
Radboud Universiteit Nijmegen		x		
Rijkuniversiteit Groningen		x		
Saxion			x	
Technische Universiteit Eindhoven		x		
Technische Universiteit 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		

sector en organisatie	2008	2009	2010	2011
Autoriteit Financiële Markten			X	
Eerste Kamer der Staten-Generaal ^c		X		
Gemeente Almere	X			
Gemeente Amsterdam	X			
Gemeente Den Haag	X			
Gemeente Enschede				X
Hoogheemraadschap van Delfland ^a		X		
Kadaster	X			
Milieudienst Zuidoost-Utrecht ^a			X	
Ministerie van Defensie			X	
Nationale Ombudsman		X		
NMA ^d			X	
Openbaar Ministerie			X	
Politie	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 Nederlandse Gemeenten ^a				X
schoonmaak en facilitair				
Area Reiniging ^c			X	
EW Facility Services			X	
technologie en telecom				
Cisco	X			
Exact ^a			X	
IBM	X			
KPN	X			
Microsoft Nederland		X		
TomTom ^a	X			
Vodafone				X
transport				
Connexxion			X	
Havenbedrijf Rotterdam			X	
Nederlandse Spoorwegen	X			

sector en organisatie	2008	2009	2010	2011
ProRail			x	
Koninklijke Saan				x
Schiphol Group		x		
werkgevers- en werknemersorganisaties				
Abvakabo FNV		x		
Algemene Onderwijsbond (AOB)		x		
AWVN				x
CAOP			x	
CNV Dienstenbond ^c		x		
CNV Onderwijs		x		
CNV Politievakorganisatie ACP ^c		x		
CNV Publieke Zaak		x		
CNV Vakcentrale		x		
CNV Vakmensen ^c		x		
FNV Bondgenoten		x		
FNV Horeca			x	
FNV Vakcentrale	x			
MKB Nederland			x	
Vereniging van Gemeentesecretarissen			x	
VNO-NCW	x			
woningcorporaties				
De Alliantie			x	
Havensteder				x
WonenCentraal				x

a Geen gegevens voor 2011 aangeleverd.

b Nog geen gegevens voor 2011 aangeleverd; hoefde dit op 31 december 2011 nog niet te doen.

c Uitgetreden.

d Vanaf Monitor 2011 bij Rijksoverheid ingedeeld.

Bron: SCP (MTT'10, '11)

Bijlage D Organisatieomvang van charterondertekenaars naar aandelen vrouwen en doelstellingen

Tabel D.1

Organisatieomvang van charterondertekenaars naar aandelen vrouwen in top, subtop en totale organisatie, 2011 (in procenten)

	< 250 werknemers	250-999 werknemers	1000-4499 werknemers	≥ 5000 werknemers
aandeel vrouwen in de top	31,3	23,6	23,0	23,2
aandeel vrouwen in de subtop	39,9	39,7	31,7	30,2
aandeel vrouwen in de organisatie	54,9	50,2	47,2	47,1
streefcijfer vrouwen in de top	33,0	28,5	26,5	26,5
n	46	42	85	26

Bron: SCP (MTT'11)

Bijlage E Charter Talent naar de Top

TALENT NAAR DE TOP

PREAMBULE

Doelstelling

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

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

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

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

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

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

Noodzaak tot behoud van vrouwelijk talent in Nederland

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

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

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

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

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

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

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

Cultuurverandering

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

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

Overheid

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

Vrijwillig, maar niet vrijblijvend

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

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

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

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

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

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

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

Rapportage

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

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

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

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

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

CHARTER “TALENT NAAR DE TOP”

Ondertekenaars verklaren het volgende:

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

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

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

Bijlage F Samenstelling Commissie Monitoring Talent naar de Top



Dr. ir. Aad Veenman

Voorzitter

Voormalig president-directeur van de NV Nederlandse Spoorwegen, tot 2009. Sinds 1 januari 2009 diverse nevenfuncties (Raden van Commissarissen, Toezicht en Advies).



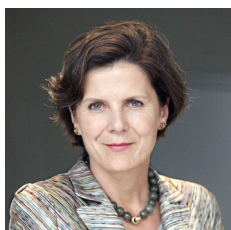
Mr. Marieke Bax MBA

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.



Mr. Pauline van der Meer Mohr

Voorzitter College van Bestuur, Erasmus Universiteit Rotterdam. Commissaris DSM NV en ASML NV, Lid Raad van Toezicht Duisenberg School of Finance, Nederlandse School voor Openbaar bestuur, Lid Monitoring Commissie Banken.



Ben van der Veer RA

Voormalig Voorzitter Raad van Bestuur van KPMG NV en de EMA Regio. Sinds 1 oktober 2008 lid diverse Raden van Commissarissen, Toezicht en Advies.



Drs. Muriel Arts RM

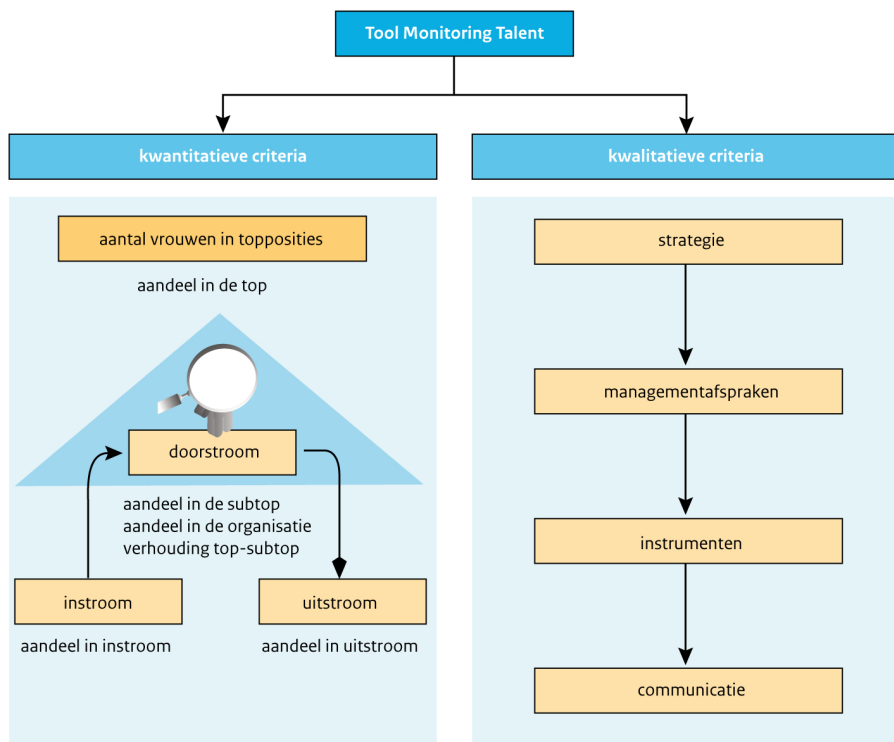
Programmadirecteur Commissie Talent naar de Top en mede-initiatiefneemster Talent naar de Top. Chief Marketing Officer Wereld Natuur Fonds. PhD kandidaat Duurzame Marketing en Strategie, Innovatie en Consumentengedrag aan Nyenrode Business Universiteit. Diverse Raden van Toezicht, Advies en Commissarissen. Internationale carrière als Chief Marketing Officer, Innovatie en Strategie directeur bij Unilever, Grolsch, Talpa en KPN.

Bijlage G 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 rekt 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 H 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.
- Blau, Francine D., Janet M. Currie, Rachel T.A. Croson en Donna K. Ginther (2010). *Can mentoring help female assistant professors? Interim results from a randomized trial*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research (www.nber.org/paper/w15707).
- Bleijenbergh, Inge, Marloes van Engen, Jac Vennix en Eric Jacobs (2012). Te laag, te traag en te omstreden. Waarom streefcijfers voor topvrouwen te laag worden ingezet. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jg. 28, nr. 1, p. 84-101.
- Brink, Marieke van den, Yvonne Benschop en Willy Jansen (2010). Transparantie in academische werving en selectie. In: *Tijdschrift voor Genderstudies*, jg. 13, nr. 4, p. 7-20.
- CBS (2012a). Conjunctuurbeeld iets verslechterd. In: *Conjunctuurbericht*, 29 februari 2012. Geraadpleegd juni 2012 via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/conjunctuur/publicaties/conjunctuurbericht/inhoud/beeld/archief/2012/2012-02-29-b.htm>
- CBS (2012b). *Statistisch Jaarboek 2012*. 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.
- Dobbin, Frank en Alexandra Kalev 2007. The Architecture of Inclusion: Evidence from Corporate Diversity Programs. In: *Harvard Journal of Law & Gender*, jg. 30, p. 279-301.
- Foster Curtis, Ellen en Janice L. Dreachslin (2008). Integrative Literature Review: Diversity Management Interventions and Organizational Performance: A Synthesis of Current Literature. In: *Human Resource Development Review*, jg. 7, nr. 1, p. 107-134.
- Gardiner, Maria, Marika Tiggeman, Hugh Kearns en Kelly Marshall (2007). Show me the money! An empirical analysis of mentoring outcomes for women in academia. In: *Higher Education Research & Development*, jg. 26, nr. 4, p. 425-442.
- Henderikse, Wilma en Annemieke 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, Wilma, Anneke van Doorne-Huiskes en Joop Schippers (2007). *Diversiteit geïnventariseerd. Een onderzoek naar nieuwe bevindingen op het gebied van diversiteitsbeleid*. Utrecht: bureau VanDoorneHuiskes en partners.
- Hewlett, Sylvia Ann, Kerrie Peraino, Laura Sherbin en Karen Sumberg (2010). *The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling*. Boston, MA: Harvard (Harvard Business Review Research Report).
- Ibarra, Herminia, Nancy M. Carter en Christine Silva (2010). Why Men Still Get More Promotions Than Women. In: *Harvard Business Review*, jg. 88, nr. 7, p. 80-85.
- Iyer, Aarti (2009). Increasing the Representation and Status of Women in Employment: The Effectiveness of Affirmative Action. In: Manuela Barreto, Michelle Ryan, en Michael T. Schmidt, *The Glass Ceiling in the 21st Century. Understanding Barriers to Gender Inequality* (p. 257-280). Washington, DC: The American Psychological Association.
- Jong, Jessica de (2011). *Vrouwen zijn gelijk aan mannen (behalve in de directiekamer)*. Schoorl: Conserve.
- Kalev, Alexandra, Frank Dobbin en Erin Kelly (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. In: *American Sociological Review*, jg. 71, nr. 4, p. 589-617.

- Lansu, Monic (2011). *Kwestie van kijken. Vrouwelijk en bicultureel talent beter in beeld*. Amstelveen: Opportunity in Bedrijf.
- Lückcrath-Rovers, M. (2011). *The Dutch Female Board Index 2011*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Luijn, Heleen van (2004). Meer vrouwen aan de top: effecten van maatregelen om het aandeel vrouwen in topfuncties te vergroten. In: Wil Portegijs, Annemarie Boelens en Linda Olsthoorn (red.), *Emancipatiemonitor 2004* (p. 209-225). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau / Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Erasmus Institute Monitoring & Compliance.McKinsey (2010). *Women Matter 2010. Women at the top of the corporations: Making it happen*. Parijs: McKinsey & Company.
- Merens, Ans (2012). Vertrekken vrouwen sneller uit topfuncties dan mannen? In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jg. 28, nr. 2, p. 186-201.
- Merens, Ans, Boukje Janssen en Ben Dankmeyer (2011a). Politieke en maatschappelijke besluitvorming. In: Ans Merens, Marion van den Brakel, Marijke Hartgers en Brigitte Hermans (red.), *Emancipatiemonitor 2010* (p. 181-206). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau / Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Merens, Ans, Marion van den Brakel, Marijke Hartgers en Brigitte Hermans (2011b). *Emancipatiemonitor 2010*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau / Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Noback, Inge (2011). *Regional Labour Market Dynamics and the gender employment gap* (proefschrift). Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Opportunity Now (2010). *What holds Women back? Women and men's perceptions of the barriers to women's progression*. Londen: Opportunity Now.
- Reskin, Barbara (1998). *The realities of affirmative action in employment*. Washington, DC: American Sociological Association.
- Román, Amelia (2006). *Deviating from the standard. Effects on labour continuity and career patterns* (proefschrift). Amsterdam: Dutch University Press.
- SCP/Commissie Monitoring (2011). *Monitor Talent naar de Top 2010*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau / Commissie Monitoring Talent naar de Top.
- Swanborn, P.G. (1999). *Evalueren: het ontwerpen, begeleiden en evalueren van interventies: een methodische basis voor evaluatie-onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Ven, Cristel van de, en Carsten de Dreu (2010). Denkfouten over diversiteit. Wetenschap en praktijk leren onvoldoende van elkaar. In: *Gids voor personeelsmanagement*, nr. 11, p. 34-37.
- Versantvoort, Maroesjka (2009). Minder vrouwen aan de top door gezinsvriendelijke beleid. In: *Me Judice*, jg. 2, 19 oktober 2009.
- Vries, Jennifer de (2011). *Mentoring for Change* (paper voor de Universities Australia Executive Women (UAEW), maart 2011). Melbourne: LH Martin Institute/UAEW.

Publicaties van het Sociaal en Cultureel Planbureau

Werkprogramma

Het Sociaal en Cultureel Planbureau stelt twee keer per jaar zijn Werkprogramma vast. De tekst van het lopende programma is te vinden op de website van het SCP: www.scp.nl.

SCP-publicaties

Onderstaande lijst bevat een selectie van publicaties van het Sociaal en Cultureel Planbureau. Deze publicaties zijn verkrijgbaar bij de boekhandel, of via de website van het SCP. Een complete lijst is te vinden op www.scp.nl/publicaties.

Sociale en Culturele Rapporten

Investeren in vermogen. Sociaal en Cultureel Rapport 2006. ISBN 90-377-0285-6

Betrekkelijke betrokkenheid. Studies in sociale cohesie. Sociaal en Cultureel Rapport 2008. ISBN 978 90 377 0368-9

Wisseling van de wacht: generaties in Nederland. Sociaal en Cultureel Rapport 2010. Andries van den Broek, Ria Bronneman-Helmers en Vic Veldheer (red.). ISBN 978 90 377 0505 8

SCP-publicaties 2011

- 2011-1 *KLEUR. SCP-nieuwjaarsuitgave 2011* (2011). ISBN 978 90 377 0537 9
- 2011-2 *Stemming onbestemd. Tweede verdiepingsstudie Continu Onderzoek Burgerperspectieven* (2011). Paul Dekker en Josje den Ridder (red.). ISBN 978 90 377 0528 7
- 2011-3 *Vluchtelingengroepen in Nederland. Over de integratie van Afghaanse, Iraakse, Iraanse en Somalische migranten* (2011). Jaco Dagevos en Edith Dourleijn (red.). ISBN 978 90 377 0526 3
- 2011-4 *Emancipatiemonitor 2010* (2011). Ans Merens, Marion van den Brakel-Hofmans, Marijke Hartgers en Brigitte Hermans (red.). ISBN 978 90 377 0503 4
- 2011-5 *Moeilijk werken. Gezondheid en de arbeidsdeelname van migrantenvrouwen* (2011). Myra Keizer en Saskia Keuzenkamp. ISBN 978 90 377 0524 9
- 2011-6 *Informeel groepen. Verkenningen van eigentijdse bronnen van sociale cohesie* (2011). E. van den Berg, P. van Houwelingen en J. de Hart (red.). ISBN 978 90 377 0527 0
- 2011-7 *Gezinsrapport 2011* (2011). Freek Bucx (red.). ISBN 978 90 377 0538 6
- 2011-8 *Hoe cultureel is de digitale generatie? Het internetgebruik voor culturele doeleinden onder schoolgaande tieners* (2011). Marjon Schols, Marion Duimel en Jos de Haan. ISBN 978 90 377 0457 0
- 2011-10 *Kwetsbare ouderen* (2011). Cretien van Campen (red.). ISBN 978 90 377 0542 3
- 2011-11 *Minder voor het midden. Profijt van de overheid in 2007* (2011). Evert Pommer (red.), Jedid-Jah Jonker, Ab van der Torre, Hetty van Kampen. ISBN 978 90 377 0437 2
- 2011-12 *Wonen, wijken en interventies. Krachtwijkenbeleid in perspectief* (2011). Karin Wittebrood, Matthieu Permentier, m.m.v. Fenne Pinkster. ISBN 978 90 377 0065 7
- 2011-13 *Armoedegrens op basis van de budgetbenadering – revisie 2010* (2011). Arjan Soede. ISBN 978 90 377 0551 5
- 2011-14 *Werkgevers over de crisis* (2011). Edith Josten. ISBN 978 90 377 0543 0
- 2011-15 *Op weg naar een inclusieve arbeidsmarkt. Bijdragen van de sprekers op het symposium 15 oktober 2010, Den Haag* (2011). Gerda Jehoel-Gijsbers (red.). ISBN 978 90 377 0546 1

- 2011-16 *Eropuit! Nederlanders in hun vrije tijd buitenshuis* (2011). Desirée Verbeek en Jos de Haan. ISBN 978 90 377 0547 8
- 2011-17 *De opmars van het pgb. De ontwikkeling van het persoonsgebonden budget in nationaal en internationaal perspectief* (2011). K. Sadiraj, D. Oudijk, H. van Kempen, J. Stevens. ISBN 978 90 377 0557 7
- 2011-19 *Kwetsbare ouderen in de praktijk. Een journalistieke samenvatting* (2011). Malou van Hintum. ISBN 978 90 377 0555 3
- 2011-20 *Dimensies van sociale uitsluiting. Naar een verbeterd meetinstrument* (2011). Stella Hoff en Cok Vrooman. ISBN 978 90 377 0532 4
- 2011-21 *Chinese Nederlanders. Van horeca naar hogeschool* (2011). Mérove Gijsberts, Willem Huijnk, Ria Vogels (red.). ISBN 978 90 377 0529 4
- 2011-22 *Gemengd leren. Etnische diversiteit en leerprestaties* (2011). Lex Herweijer. ISBN 978 90 377 0575 1
- 2011-23 *Voorbestemd tot achterstand? Armoede en sociale uitsluiting in de kindertijd en 25 jaar later* (2011). Maurice Guiaux m.m.v. Annette Roest en Jurjen Idema. ISBN 978 90 377 0577 5
- 2011-24 *Kinderen en internetrisico's. EU Kids Online onderzoek onder 9-16-jarige internetgebruikers in Nederland* (2011). Nathalie Sonck en Jos de Haan. ISBN 978 90 377 0576 8
- 2011-25 *De basis meester. Onderwijskwaliteit en basisvaardigheden* (2011). Monique Turkenburg. ISBN 978 90 377 0574 4
- 2011-26 *Acceptatie van homoseksualiteit in Nederland 2011. Internationale vergelijking, ontwikkelingen en actuele situatie* (2011). Saskia Keuzenkamp. ISBN 978 90 377 0579 9
- 2011-27 *Poolse migranten. De positie van Polen die vanaf 2004 in Nederland zijn komen wonen* (2011). Jaco Dagevos (red.). ISBN 978 90 377 530 0
- 2011-28 *Gewoon aan de slag? De sociale veiligheid van de werkplek voor homoseksuele mannen en vrouwen* (2011). Saskia Keuzenkamp en Ans Oudejans. ISBN 978 90 377 0581 2
- 2011-29 *Acceptance of homosexuality in the Netherlands 2011. International comparison, trends and current situation* (2011). Saskia Keuzenkamp. ISBN 978 90 377 0580 5
- 2011-30 *Nederland in een dag. Tijdsbesteding in Nederland vergeleken met die in vijftien andere Europese landen* (2011). Mariëlle Cloïn, Carlijn Kamphuis, Marjon Schols, Annet Tiessen-Raaphorst en Desirée Verbeek. ISBN 978 90 377 0405 1
- 2011-31 *Overheid en onderwijsbestel. Beleidsvorming rond het Nederlandse onderwijsstelsel (1990-2010)* (2011). Ria Bronneman-Helmers. ISBN 978 90 377 0567 6
- 2011-32 *Frail older persons in the Netherlands* (2011). Cretien van Campen (ed.). ISBN 978 90 377 0553 9
- 2011-33 *Maten voor gemeenten. Een analyse van de prestaties van de lokale overheid* (2011). Evert Pommer en Ingrid Ooms, m.m.v. Saskia Jansen, Jedid-Jah Jonker, Hetty van Kempen en Klarita Sadiraj. ISBN 978 90 377 0585 0
- 2011-34 *Maak het nieuw! Over religieuze ontwikkelingen en de positie van de kerken: een persoonlijke geschiedenis* (2011). Joep de Hart. ISBN 978 90 377 0592 8
- 2011-35 *Oudere migranten. Kennis en kennislacunes* (2011, elektronische publicatie). Maaïke den Draak en Mirjam de Klerk. ISBN 978 90 377 0597 3
- 2011-36 *Zorg in de laatste jaren. Gezondheid en hulpgebruik in verzorgings- en verpleeghuizen 2000-2008* (2011). Mirjam de Klerk. ISBN 978 90 377 0586 7
- 2011-37 *Jeugdzorg in groeifase. Ontwikkelingen in gebruik en kosten van de jeugdzorg* (2011). Evert Pommer, Hetty van Kempen en Klarita Sadiraj. ISBN 978 90 377 0587 4

- 2011-38 *Verlofvragen. De behoefte aan en het gebruik van verlofregelingen* (2011). Edith de Meester en Saskia Keuzenkamp. ISBN 978 90 377 0589 8
- 2011-39 *De sociale staat van Nederland 2011* (2011). Rob Bijl, Jeroen Boelhouwer, Mariëlle Cloïn, Evert Pommer et al. ISBN 978 90 377 0558 4
- 2011-40 *Kunnen meer kinderen meedoen? Verandering in de maatschappelijke deelname van kinderen, 2008-2010* (2011). Annette Roest. ISBN 978 90 377 0570 6
- 2011-41 *Samenvatting Overheid en onderwijsbestel*. Ria Bronneman-Helmers. ISBN 978 90 377 0590-4

scp-publicaties 2012

- 2012-1 *Niet alle dagen feest. Nieuwjaarsuitgave 2012* (2012). Paul Schnabel (red.). ISBN 978 90 377 0598 0
- 2012-2 *Waar voor ons belastinggeld? Prijs en kwaliteit van publieke diensten* (2012). Bob Kuhry en Flip de Kam (red.). ISBN 978 90 377 0596 6
- 2012-3 *Jaarrapport integratie 2011* (2012). Mérove Gijsberts, Willem Huijnk en Jaco Dagevos (red.). ISBN 978 90 377 0565 2
- 2012-4 *Bijzondere mantelzorg. Ervaringen van mantelzorgers van mensen met een verstandelijke beperking of psychiatrische problematiek* (2012). Y. Wittenberg, M.H. Kwekkeboom en A.H. de Boer. ISBN 978 90 377 0566 9
- 2012-5 *VeVeRa-iv. Actualisatie en aanpassing ramingsmodel verpleging en verzorging 2009-2030* (2012). Evelien Eggink, Debbie Oudijk en Klarita Sadiraj. ISBN 978 90 377 0594 2
- 2012-6 *Van Anciaux tot Zijlstra. Cultuurparticipatie en cultuurbeleid in Nederland en Vlaanderen* (2012). Quirine van der Hoeven. ISBN 978 90 377 0583 6
- 2012-7 *Vraag naar arbeid 2011* (2012). Edith Josten, Jan Dirk Vlasblom, Marian de Voogd-Hamelink. ISBN 978 90 377 0601 7
- 2012-8 *Measuring and monitoring immigrant integration in Europe* (2012). Rob Bijl en Arjen Verweij (red.) ISBN 978 90 377 0569 0
- 2012-9 *IQ met beperkingen. De mate van versandelijke handicap van zorgvragers in kaart gebracht* (2012). Isolde Woittiez, Michiel Ras en Debbie Oudijk. ISBN 978 90 377 0602 4
- 2012-10 *Niet te ver uit de kast. Ervaringen van homo- en biseksuelen in Nederland* (2012). Saskia Keuzenkamp (red.), Niels Kooiman, Jantine van Lisdonk. ISBN 978 90 377 0603 1
- 2012-11 *The Social State of the Netherlands 2011. Summary* (2012). Rob Bijl, Jeroen Boelhouwer, Mariëlle Cloïn en Evert Pommer (red.) ISBN 978 90 377 0605 5
- 2012-13 *Sturen op geluk. Geluksbevordering door nationale overheden, gemeenten en publieke instellingen* (2012). Cretien van Campen, Ad Bergsma, Jeroen Boelhouwer, Jacqueline Boerefijn, Linda Bolier. ISBN 978 90 377 0608 6
- 2012-14 *Countries compared on public performance. A study of public sector performance in 28 countries* (2012). Jedid-Jah Jonker (red.). ISBN 978 90 377 0584 3
- 2012-15 *Versterking data-infrastructuur sport* (2012). Annet Tiessen-Raaphorst en Jos de Haan. ISBN 978 90 377 0613 0
- 2012-16 *De sociale staat van de gemeente. Lokaal gebruik van de scp-leefsituatie-index* (2012). Jeroen Boelhouwer (SCP), Rob Gilsing (Verwey-Jonker Instituut). ISBN 978 90 377 0612 3

- 2012-17 *Belemmerd aan het werk. Trendrapportage ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en arbeidsdeelname personen met gezondheidsbeperkingen* (2012). Maroesjka Versantvoort en Patricia van Echtelt (red.). ISBN 978 90 377 0616 1
- 2012-18 *Monitor Talent naar de Top 2011* (2012). Ans Merens (red.), Commissie Monitoring Talent naar de Top. ISBN 978 90 377 0610 9
- 2012-20 *Verzorgd uit de bijstand. De rol van gedrag, uiterlijk en taal bij de re-integratie van bijstandsontvangers* (2012). Patricia van Echtelt en Maurice Guiaux. ISBN 978 90 377 0614 7
- 2012-21 *De virtuele kunstkar. Cultuurdeelname via oude en nieuwe media* (2012). Nathalie Sonck en Jos de Haan. ISBN 978 90 377 0619 2

SCP-essays

- 1 *Voorbeelden en nabeelden* (2005). Joep de Hart. ISBN 90 377 0248-1
- 2 *De stem des volks* (2006). Arjan van Dixhoorn. ISBN 90 3770265-1
- 3 *De tekentafel neemt de wijk* (2006). Jeanet Kullberg. ISBN 90 377 0261 9
- 4 *Leven zonder drukte* (2006). Tjirk van der Ziel met een naschrift van Anja Steenbekkers en Carola Simon. ISBN 90 377 0262 7
- 5 *Otto Neurath en de maakbaarheid van de betere samenleving* (2007). Ferdinand Mertens. ISBN 978 90 5260 260 8

Overige publicaties

- Hoe het ons verging... Traditionele nieuwjaarsuitgave van het SCP* (2010). Paul Schnabel (red.). ISBN 978 90 377 0465 5
- Wmo Evaluatie. Vierde tussenrapportage. Ondersteuning en participatie van mensen met een lichamelijke beperking; twee jaar na de invoering van de Wmo* (2010). A. Marangos, M. Cardol, M. Dijkgraaf, M. de Klerk. ISBN 978 90 377 0470 9
- Op weg met de Wmo. Journalistieke samenvatting door Karolien Bais*. Mirjam de Klerk, Rob Gilsing en Joost Timmermans. Samenvatting door Karolien Bais (2010). ISBN 978 90 377 0469 3
- NL Kids online. Risico's en kansen van internetgebruik onder jongeren* (2010). Jos de Haan. ISBN 978 90 377 0430 3
- Kortdurende thuiszorg in de AWBZ. Een verkenning van omvang, profiel en afbakening* (2010). Maaike den Draak. ISBN 978 90 377 0471 6
- De publieke opinie over kernenergie* (2010). Paul Dekker, Irene de Goede, Joop van der Pligt. ISBN 978 90 377 0488 4
- Op maat gemaakt? Een evaluatie van enkele responsverbeterende maatregelen onder Nederlanders van niet-westerse afkomst* (2010). Joost Kappelhof. ISBN 978 90 377 0495 2
- Oudere tehuusbewoners. Landelijk overzicht van de leefsituatie van ouderen in instellingen 2008-2009* (2010). Maaike den Draak. ISBN 978 90 377 0499 0
- Kopers in de knel? Een scenariostudie naar de gevolgen van de crisis voor huiseigenaren met een hypotheek* (2010). Michiel Ras, Ingrid Ooms, Evelien Eggink. ISBN 978 90 377 0498 3
- Gewoon anders. Acceptatie van homoseksualiteit in Nederland* (2010). Saskia Keuzenkamp. ISBN 978 90 377 0502 7
- De aard, de daad en het Woord. Een halve eeuw opinie- en besluitvorming over homoseksualiteit in protestants Nederland, 1959-2009* (2010). David Bos. ISBN 978 90 377 0506 5
- Werkloosheid in goede banen. Bijdragen aan de SCP-studiemiddag 2010* (2010). Patricia van Echtelt (red.). ISBN 978 90 377 0516 4

- Europa's welvaart. De Lissabon Agenda in een breder welvaartspectief en de publieke opinie over de Europese Unie* (2010). Harold Creusen (CPB), Paul Dekker (SCP), Irene de Goede (SCP), Henk Kox (CPB), Peggy Schijns (SCP) en Herman Stolwijk (CPB). ISBN 978 90 377 0492 1
- Maakt de buurt verschil?* (2010). Merové Gijsberts, Miranda Vervoort, Esther Havekes en Jaco Dagevos. ISBN 978 90 377 0227 9
- Mantelzorg uit de doeken* (2010). Debbie Oudijk, Alica de Boer, Isolde Woittiez, Joost Timmermans, Mirjam de Klerk. ISBN 978 90 377 0486 0
- Monitoring acceptance of homosexuality in the Netherlands* (2010). Saskia Keuzenkamp. ISBN 978 90 377 0484 6
- Registers over wijken* (2010). Matthieu Permentier en Karin Wittebrood (SCP), Marjolijn Das en Gelske van Daalen (CBS). ISBN 978 90 377 0499 0
- Data voor scenario's en ramingen van de GGZ* (2010). Cretien van Campen. ISBN 978 90 377 0494 5
- Continu Onderzoek Burgerperspectieven. Kwartaalbericht 2010. Deel 1* (2010). Paul Dekker, Josje den Ridder en Irene de Goede. ISBN 978 90 377 0490 7
- Continu Onderzoek Burgerperspectieven. Kwartaalbericht 2010. Deel 2* (2010). Josje den Ridder en Paul Dekker. ISBN 978 90 377 0507 2
- Continu Onderzoek Burgerperspectieven. Kwartaalbericht 2010. Deel 3* (2010). Josje den Ridder, Lonneke van Noije en Eefje Steenvoorden. ISBN 978 90 377 0508
- Continu Onderzoek Burgerperspectieven. Kwartaalbericht 2010. Deel 4* (2010). Josje den Ridder, Paul Dekker en Eefje Steenvoorden. ISBN 978 90 377 0531 7
- Continu Onderzoek Burgerperspectieven. Kwartaalbericht 2011. Deel 1* (2011). Eefje Steenvoorden, Paul Dekker en Pepijn van Houwelingen. ISBN 978 90 377 0549 2
- Continu Onderzoek Burgerperspectieven. Kwartaalbericht 2011. Deel 2* (2011). Josje de Ridder, Paul Dekker en Pepijn van Houwelingen. ISBN 978 90 377 0564
- Burgerperspectieven 2011 | 3* (2011). Paul Dekker en Josje den Ridder. ISBN 978 90 377 0582 9
- Advies over het Wmo-budget huishoudelijke hulp 2012* (2011). Ab van der Torre, Saskia Jansen en Evert Pommer. ISBN 978 90 377 0573 7 (webpublicatie)
- Oudere migranten. Kennis en kennislacunes* (2011). Maaïke den Draak en Mirjam de Klerk. ISBN 978 90 377 0597 3 (webpublicatie)
- Armoedesignalement 2011* (2011). CBS/SCP. ISBN 978 90 357 1870 8
- Burgerperspectieven 2011 | 4* (2012). Josje den Ridder, Jeanet Kullberg en Paul Dekker. ISBN 978 90 377 0593 5
- Burgerperspectieven 2012 | 1* (2012). Paul Dekker, Josje den Ridder en Paul Schnabel. ISBN 978 90 377 0607 9
- Burgerperspectieven 2012 | 2* (2012). Josje den Ridder en Paul Dekker. ISBN 978 90 377 0617 8