



Het Charter Diversiteit

Ervaringen en resultaten
uit de praktijk

Het Charter Diversiteit

Ervaringen en resultaten uit de praktijk

- EINDRAPPORT -

Auteurs

Bertine Witkamp

Jeanine Klaver

Joris Timmerman

Amsterdam, 20 december 2018

© 20198 Regioplan, in opdracht van Stichting van de Arbeid.

Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Regioplan. Regioplan aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

Inhoudsopgave

Samenvatting en conclusie	1
Aantal en kenmerken van de Charterorganisaties	1
Opzet van het Charter	2
Doelstellingen van de Charterondertekenaars: output en outcome	2
Strategieën en activiteiten	3
Reflectie op het Charter Diversiteit en Diversiteit in Bedrijf	4
Tot slot	6
1 Inleiding	8
1.1 Achtergrond: aanleiding, doelstelling en werkwijze Diversiteit in Bedrijf	8
1.2 Focus en vraagstelling derde rapportage	9
1.3 Toelichting aanpak onderzoek en dataverzameling	10
1.4 Leeswijzer	13
2 Stand van zaken Charter Diversiteit	15
2.1 Samenvatting	15
2.2 Ondertekenaars en plannen van aanpak	16
2.3 Doelstellingen	18
2.4 Strategieën en activiteiten	20
3 Reflectie op het Charter en de opbrengsten	26
3.1 Samenvatting	26
3.2 Uitrol van het Charter binnen de organisatie	27
3.3 Gesignaleerde veranderingen binnen de organisatie	28
3.4 Reflectie op realisatie Charterdoelstelling	30
3.5 Kritische succesfactoren voor het realiseren van meer diversiteit en inclusie	30
3.6 Meerwaarde activiteiten <i>Diversiteit in Bedrijf</i>	33
3.7 Behoeftte aan ondersteuning van en bereidheid tot bijdrage aan <i>Diversiteit in Bedrijf</i>	34
4 Creëren en vergroten bewustwording en draagvlak	37
4.1 Samenvatting	37
4.2 Opbrengsten van de activiteiten	37
4.3 Good practices	44
5 Aanpassen van het personeelsbeleid	49
5.1 Samenvatting	49
5.2 Opbrengsten van de activiteiten	49
5.3 Good practice	55
6 Communicatie	57
6.1 Samenvatting	57
6.2 Opbrengsten van de activiteiten	57
6.3 Good practice	60

Samenvatting en conclusie

S

Samenvatting en conclusie

De Stichting van de Arbeid is begin 2015 van start gegaan met het project *Diversiteit in Bedrijf*.¹ Het doel van het project is een cultuuromslag te bewerkstelligen in arbeidsorganisaties, waarbij zowel werkgevers als werknemers zich inzetten voor een open organisatiecultuur ter bevordering van meer diversiteit en inclusie (hierna D&I). Om deze doelstelling te bereiken, kent het programma twee componenten: een Charter Diversiteit en een Kennisplatform. Om de resultaten van het programma in beeld te brengen, zijn in de afgelopen jaren drie onderzoeken uitgevoerd die betrekking hebben op verschillende onderdelen van het project *Diversiteit in Bedrijf*. Dit rapport geeft inzicht in de ervaringen en de behaalde resultaten in de bedrijven die het Charter Diversiteit hebben ondertekend. Het rapport schetst de situatie per juni 2018 en is gebaseerd op een analyse van de registratie van *Diversiteit in Bedrijf* en op diepte-interviews met dertig bedrijven die in het eerste jaar na de start van het project het Charter Diversiteit hebben ondertekend.

In dit hoofdstuk geven we een samenvatting van de belangrijkste bevindingen en de hoofdconclusies ten aanzien van de ervaringen met en de opbrengsten van het Charter Diversiteit. Een gedetailleerdere uitwerking van deze bevindingen is te vinden in de afzonderlijke hoofdstukken.

Aantal en kenmerken van de Charterorganisaties

Sinds de start van het project *Diversiteit in Bedrijf* (DiB) in het eerste kwartaal van 2015 hebben 126 arbeidsorganisaties het Charter ondertekend (peildatum 18 juni 2018). In de afgelopen drie jaar is het aantal ondertekenaars steeds gestaag toegenomen. Vooral in het eerste jaar na de start is het aantal ondertekenaars snel gestegen; daarna is de groei van het aantal ondertekenaars wat afgevlakt. In eerste instantie zijn vooral bedrijven benaderd die vaak al actief waren op het terrein van D&I. Vervolgens zijn de wervingsinspanningen van het secretariaat van DiB gericht op organisaties uit sectoren waar minder aandacht is voor diversiteit en inclusie, zoals de bouw- en transportsector en het mkb. Het is gebleken dat het werven van deze bedrijven een aanzienlijke tijdsinvestering vergt en dat de daarvoor beschikbare capaciteit van het DiB-secretariaat beperkt is. Mede hierdoor is de groei van het aantal ondertekenaars in de recente periode minder groot dan in de eerste periode direct na de aftrap van het programma.

De Charterondertekenaars zijn te vinden in diverse sectoren van de economie, zowel in private (39% van de ondertekenaars) als (semi)publieke organisaties (52% van de ondertekenaars). In de publieke sector zijn vooral de Rijks- en gemeentelijke overheid en zorginstellingen goed vertegenwoordigd. De private sector kent relatief veel ondertekenaars uit de uitzendbranche, de financiële dienstverlening en de informatie en communicatie.

Daarnaast hebben diverse branche- en belangenorganisaties het Charter ondertekend (9% van de ondertekenaars). Deze ondertekenaars richten zich niet alleen op het bevorderen van D&I in hun eigen organisatie, maar ook op het stimuleren van diversiteit bij de aangesloten organisaties c.q. achterbannen. De reikwijdte van het Charter wordt hiermee in principe aanzienlijk groter dan alleen de organisaties die het Charter zelf hebben ondertekend.

Veel van de ondertekenaars zijn grote bedrijven met meer dan 250 werknemers (75% van de ondertekenaars). Het is voor deze grote bedrijven vaak eenvoudiger om tijd en middelen vrij te maken voor het stimuleren van D&I. Juist om ook het mkb bij D&I te betrekken, heeft *Diversiteit in Bedrijf* ingezet op ondertekening van het Charter door koepelorganisaties van mkb-ondernemingen. In hoeverre deze strategie inderdaad een olievlekwerking heeft naar de achterbannen kan op basis van dit onderzoek niet worden vastgesteld.

¹ Het programma wordt mogelijk gemaakt met financiële bijdrage van de Stichting van de Arbeid, de Raad voor het Overheidspersoneel (ROP) en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Opzet van het Charter

Het Charter Diversiteit gaat uit van maatwerk en is zo opgezet dat organisaties hun uitdaging op het gebied van D&I afstemmen op hun bedrijfsvoering en de context waarin zij opereren. De bedrijven zijn vrij in het kiezen van hun doelstellingen, de dimensies van diversiteit waarop zij zich richten en de interventies die zij daarvoor inzetten.

Ondertekenaars van het Charter bepalen met andere woorden zelf welke maatregelen op het terrein van D&I zij van belang en haalbaar achten voor hun organisatie. In het plan van aanpak geven ondertekenaars uitwerking aan hun intenties. Door middel van jaarlijkse voortgangsrapportage maken zij vervolgens inzichtelijk waarop zij hebben ingezet.

Dimensies

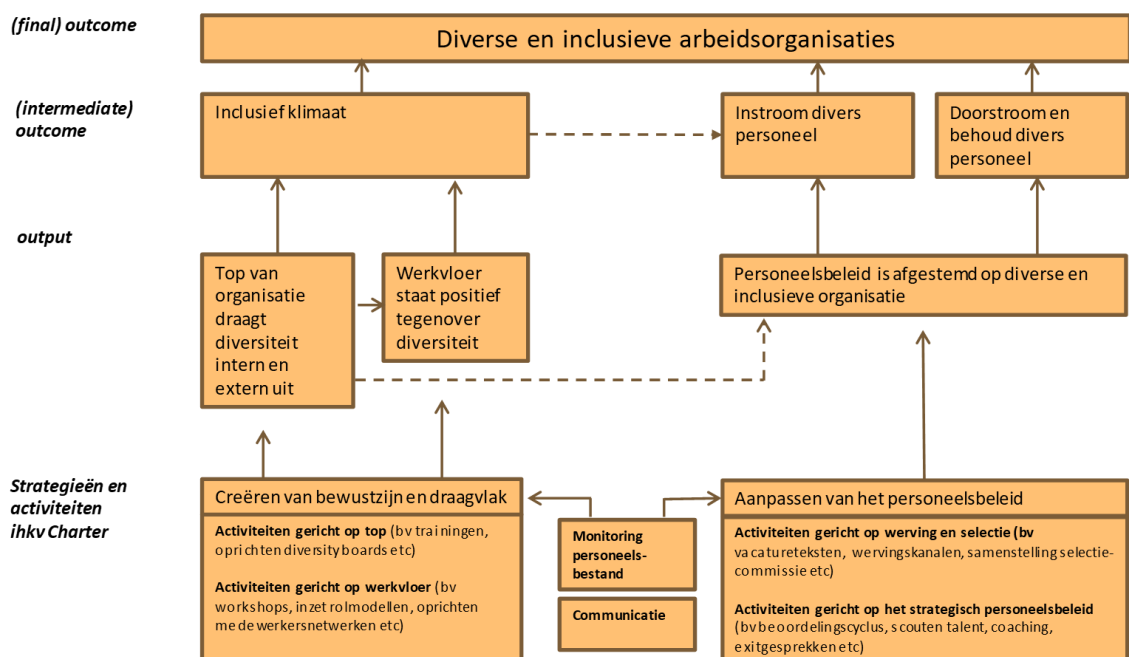
De meeste Charterondertekenaars richten zich op meerdere dimensies van diversiteit. Daarbij gaat de aandacht vooral uit naar de dimensies etnisch-culturele achtergrond (44% van de ondertekenaars), gender (40% van de ondertekenaars) en arbeidsbeperking/chronische ziekte (37% van de ondertekenaars). De dimensies leeftijd en seksuele oriëntatie/LHBTI krijgen minder aandacht.

In toenemende mate richten organisaties zich (ook) meer op het bevorderen van inclusie in brede zin dan op afzonderlijke dimensies (25% van de ondertekenaars). Daarbij is het streven tot een bedrijfscultuur te komen waarin iedereen tot zijn recht komt.

Doelstellingen van de Charterondertekenaars: output en outcome

Voor het uitvoeren van het onderzoek en de presentatie van de resultaten is het onderstaande schema als denkkader gebruikt.

Schema S.1 Algemene beleidstheorie van de Charterorganisaties



De door de organisaties geformuleerde Charterdoelstellingen zijn heel divers en enerzijds gericht op het proces, anderzijds op het eindresultaat.

Met name de doelstellingen gericht op het bevorderen van een inclusief bedrijfsklimaat zijn algemeen geformuleerd of gericht op het proces (targets voor mentoren, workshops et cetera).

Voor in- en doorstroom van divers personeel heeft circa de helft van de 30 onderzochte organisaties concrete streefcijfers vastgesteld. Deze streefcijfers hebben hoofdzakelijk betrekking op de dimensies arbeidsbeperking/chronische ziekte en gender.

Streefcijfers voor de dimensie culturele/etnische achtergrond komen minder vaak voor. Een belangrijke reden hiervan is dat bedrijven de registratie van de culturele/etnische achtergrond vaak als strijdig met de privacywetgeving (AVG) beschouwen. Registratie op het vlak van LHBTI is voor geen enkel bedrijf aan de orde.

Impuls en nieuwe focus aan D&I-beleid

Het Charter Diversiteit heeft de deelnemende organisaties in beweging gezet. De ondertekening van het Charter heeft aan het bestaande diversiteitsbeleid een extra impuls gegeven of een nieuwe focus aangebracht. Het plan van aanpak dat organisaties (verplicht) hebben opgesteld, was voor de meeste organisaties instrumenteel in het uitwerken van de visie en het aanbrengen van focus in het diversiteitsbeleid. Het plan van aanpak geldt tevens als kader voor de uitvoering van het beleid en dient als kapstok voor het verder uitwerken van het beleid ten aanzien van D&I.

Gesignaleerde veranderingen ten aanzien van D&I

De meeste Charterondertekenaars waarmee wij gesproken hebben, constateren in het licht van hun doelstellingen een positieve verandering ten aanzien van meer D&I. Het betreft hier vooral een kwalitatief oordeel over de behaalde resultaten en ingezette veranderingen. In veel organisaties ontbreekt het nog aan harde gegevens om de behaalde resultaten te onderbouwen.

Op basis van de ervaringen van de Charterbedrijven komt een aantal factoren naar voren die in het bijzonder hebben bijgedragen aan de gesignaleerde veranderingen.

Alle organisaties benadrukken het belang van de betrokkenheid van de top en leidinggevenden bij het dossier. Dit is een essentiële voorwaarde voor de inbedding en de acceptatie van D&I in de rest van de organisatie.

Daarnaast is het van belang dat er een duidelijke probleemeigenaar is en dat er tijd en middelen beschikbaar worden gesteld voor D&I. Zonder probleemeigenaar bestaat het risico dat niemand de verantwoordelijkheid neemt voor de uitvoering.

Ook benoemen organisaties het 'creëren van urgentie' als belangrijke voorwaarde voor succes, dat wil zeggen dat het belang van diversiteit voor de organisatie (de 'businesscase') goed moet worden neergezet.

Strategieën en activiteiten

De strategieën en activiteiten richten zich ruwweg op twee doelstellingen:

- 1) het creëren van bewustzijn en draagvlak in het hele bedrijf;
- 2) het aanpassen van het personeelsbeleid.

Ter ondersteuning van deze twee hoofdcategorieën zetten bedrijven in op het monitoren en het communiceren van de inzet en de resultaten.

Strategie: creëren van bewustzijn en draagvlak

Van de eerste lichting Charterondertekenaars (dat wil zeggen organisaties die in het eerste jaar na de start van het project het Charter hebben ondertekend) heeft 87 procent een of meerdere activiteiten uitgevoerd gericht op het creëren van meer bewustwording en draagvlak.

In dit onderzoek komen we tot een top 4 van meest genoemde acties gericht op het bevorderen van bewustzijn en draagvlak.

1. workshops of lezingen voor personeel (25);
2. workshops of lezingen voor leidinggevenden (22);
3. investeren in/ondersteunen van medewerkersnetwerken en/of diversityboards (22);
4. aanstellen van ambassadeurs of rolmodellen (17).

Ten aanzien van de strategie gericht op het creëren van meer bewustwording en draagvlak signaleren veel organisaties veranderingen:

- Veel organisaties zien dat er (meer) draagvlak is gekomen voor diversiteit aan de top. Er worden fte's en budget vrijgemaakt en D&I wordt uitgedragen in bijvoorbeeld jaarverslagen of tijdens bijeenkomsten. In sommige gevallen maakt de top deel uit van het diversiteitsteam of van het ambassadeursnetwerk.
- Tevens rapporteren veel Charterorganisaties dat diversiteit op de agenda is gezet bij het (mid-den)management en leidinggevenden.
- Ook ten aanzien van de werkvloer geven Charterorganisaties aan dat als gevolg van de inzet van workshops en andere activiteiten deelnemers zich meer bewust lijken te worden van eigen vooroordelen. Bewustwording is een eerste stap in het proces naar meer D&I.

Continue aandacht voor het onderwerp via verschillende middelen en activiteiten blijkt een belangrijk onderdeel van de strategie om bewustwording en draagvlak te creëren. Vaak gaat het om een combinatie van activiteiten die een verandering in de organisatie teweegbrengen, waarbij het moeilijk is vast te stellen welke invloed een specifieke interventie heeft gehad.

Strategie: aanpassen van het personeelsbeleid

De tweede strategie waarop Charterondertekenaars de afgelopen periode hebben ingezet was gericht op het aanpassen van hun HR-instrumentarium ter bevordering van in- en doorstroom van divers personeel. Werving- en selectieprocedures zijn kritisch onder de loep genomen en zijn of worden aangepast.

In 90 procent van de eerste lichting Charterondertekenaars zijn een of meerdere activiteiten uitgevoerd gericht op aanpassing van het personeelsbeleid.

De top 4 van meest uitgevoerde acties ziet er als volgt uit:

1. aanboren van nieuwe wervingskanalen (22);
2. een vast aanspreekpunt voor vragen over diversiteit of een vertrouwenspersoon (21);
3. aanpassen van selectieprocedures (19);
4. organiseren van trainingen voor recruiters en selecteurs (18).

Charterorganisaties zijn positief over de volgende instrumenten:

- het aanboren van nieuwe wervingskanalen (en dan met name het aangaan van samenwerking met belangenorganisaties);
- het aanpassen van vacatureteksten, functieprofielen en de website;
- het aanpassen van selectieprocedures;
- het diverser samenstellen van selectiecommissies.

Deze instrumenten worden veelal simultaan ingezet, waardoor het moeilijk is om resultaten ten aanzien van de werving te herleiden naar specifieke instrumenten.

Wat betreft het bevorderen van doorstroom worden mentor- of sponsorprogramma's waarin personen met een lagere functie gekoppeld worden aan iemand met een hogere functie als heel succesvol beschouwd.

Tot slot monitort 64 procent van de Charterorganisaties de instroom, doorstroom en uitstroom van diversiteitsgroepen.

Reflectie op het Charter Diversiteit en Diversiteit in Bedrijf

Monitoring van de resultaten

Inzicht in de inspanningen en de resultaten die in het kader van het Charter Diversiteit zijn uitgevoerd is belangrijk, omdat met deze kennis organisaties beter en gericht kunnen worden ondersteund en begeleid. Ook voor het betrekken van nieuwe bedrijven bij het Charter en de beeldvorming 'naar buiten toe' is het belangrijk om de meerwaarde van het Charter inzichtelijk te maken.

Dit evaluatieonderzoek draagt hieraan bij. We kunnen vooral de inspanningen inventariseren die zijn uitgevoerd en maar beperkt zicht geven op bereikte resultaten. Deze resultaten (outcome), gerelateerd aan de hoofddoelstelling (het bevorderen van diversiteit en inclusie) zijn om verschillende redenen moeilijk te meten:

- Het Charter Diversiteit richt zich op brede diversiteit waarbij vijf dimensies worden onderscheiden. Op het vlak van culturele diversiteit en LHBTI is het moeilijk de resultaten zichtbaar te maken.
- Het feit dat Charterorganisaties hun eigen doelen en interventies kunnen kiezen, draagt bij aan maatwerk en maakt dat bedrijven zich eerder aan het Charter zullen committeren. Tegelijkertijd maakt deze vrijheid – en als gevolg daarvan de ontstane variatie in doelstellingen en dimensies – het ingewikkeld om algemene resultaten van het Charter in kaart te brengen. Er is geen vast ijkpunt waaraan het succes van het Charter kan worden afgemeten.
- Ook maakt de soms beperkt meetbare formulering van doelen op organisatieniveau het lastig om voor individuele organisaties vast te stellen of doelen wel of niet worden behaald.
- Verder speelt dat veel Charterorganisaties (zeker de vroege ondertekenaars) vaak al met D&I bezig waren en daar met het Charter bij zijn aangesloten. Het is moeilijk gebleken om exact vast te stellen welke resultaten specifiek op het conto van het Charter kunnen worden geschreven.

De huidige voortgangsrapportages voldoen maar ten dele aan de behoefte om resultaten inzichtelijk te maken omdat deze vooral inventariseren welke activiteiten zijn uitgevoerd en maar zeer beperkt zicht geven op de behaalde resultaten.

Uit het onderzoek komt duidelijk een spanningsveld naar voren tussen organisaties die een veel intensievere monitoring en benchmarking willen van de inspanningen én resultaten op het terrein van D&I in het kader van het Charter, en organisaties die zich liever niet willen verantwoorden vanwege de administratieve belasting. *Diversiteit in Bedrijf* zal moeten schipperen tussen deze twee uitersten. Daarbij lijkt een lichte vorm van periodieke monitoring gewenst die iets uitgebreider is dan de huidige voortgangsrapportage, omdat zonder inzicht in inspanningen en resultaten de meerwaarde van het Charter niet inzichtelijk is te maken.

Ondersteuning door Diversiteit in Bedrijf

Uit het onderzoek komt tevens naar voren dat de ondersteuningsfunctie van het secretariaat van *Diversiteit in Bedrijf* wordt gewaardeerd door de Charterondertekenaars. De respondenten prijzen de kwaliteit van de kennisdocumenten en zijn over het algemeen ook zeer tevreden over de verschillende Charterbijeenkomsten die *Diversiteit in Bedrijf* organiseert.

Ook zijn de Charterondertekenaars positief over de helpdeskfunctie. Het secretariaat van DiB reageert volgens de betrokken organisaties adequaat op specifieke vragen of verzoeken om ondersteuning.

Wel kan ten aanzien van de ondersteuningsfunctie het volgende aandachtspunt worden benoemd.

De organisaties die deelnemen aan het Charter Diversiteit bevinden zich in verschillende fasen van hun veranderingsproces richting meer D&I. Sommige organisaties zijn verder met hun beleid dan andere. Voor de nieuwe ondertekenaars en bedrijven die nog niet zo ver zijn met hun aanpak hebben de Charterbijeenkomsten een belangrijke meerwaarde. Zij kunnen veel leren van organisaties die al langer bezig zijn met het bevorderen van meer D&I. Voor deze meer ervaren organisaties is de meerwaarde van de bijeenkomsten minder evident; voor hen is soms meer sprake van 'brengen' dan 'halen'. Een aandachtspunt voor *Diversiteit in Bedrijf* is om te bezien hoe de verschillende Charterondertekenaars aangehaakt kunnen blijven bij de bijeenkomsten.

Uit de gesprekken komt naar voren dat er (nog) meer aandacht zou kunnen komen voor het faciliteren van praktische uitwisseling tussen professionals rondom hele concrete vraagstukken, zodat organisaties nog beter van elkaar kunnen leren. Ook bij de 'meer ervaren' organisaties is hieraan behoefte.

Tot slot

Deze rapportage is een laatste in een serie van drie onderzoeken naar de werking en de opbrengsten van het project *Diversiteit in Bedrijf*. Wanneer we de bevindingen uit de drie rapportages samennemen, dan zien we het volgende. Ondertekening van het Charter Diversiteit betekent voor organisaties vaak een nieuwe of extra impuls voor hun diversiteitsbeleid. De bedrijven hebben in de afgelopen periode veel verschillende activiteiten uitgevoerd. De resultaten zoals opgetekend bij de eerste groep ondertekenaars van het Charter zijn vooral (voornamelijk) kwalitatieve ten gunste van meer aandacht voor D&I en in sommige gevallen ook echt meer diversiteit. Wat uiteindelijk de impact is van de ingezette strategieën en activiteiten kan nu (nog) niet worden vastgesteld.

Daarnaast signaleerden wij in de tweede rapportage dat de bijeenkomsten die georganiseerd worden door *Diversiteit in Bedrijf* duidelijk bijdragen aan netwerkvorming en communityvorming onder betrokken organisaties. Met name ten aanzien van de dimensies gender en etnisch-culturele diversiteit weten organisaties elkaar steeds beter te vinden en ervaringen uit te wisselen. Dit zijn duidelijk opbrengsten van het programma.

Om deze opbrengsten te bestendigen en te verbreden, zien wij voor de toekomst een aantal uitdagingen. Deze hebben betrekking op het systematischer inzichtelijk maken van de inspanningen en resultaten bij de Charterorganisaties, het betrekken van meer organisaties, en het aanpassen van het ondersteuningsaanbod zodat organisaties die in verschillende fasen zitten baat hebben bij de uitwisseling en zodoende aangehaakt blijven bij het programma.



Inleiding



1 Inleiding

1.1 Achtergrond: aanleiding, doelstelling en werkwijze Diversiteit in Bedrijf

Naar aanleiding van gebleken knelpunten in de aanpak van discriminatie op de arbeidsmarkt vroeg het kabinet op 18 februari 2013 advies aan de Sociaal-Economische Raad (SER). Op 17 april 2014 kwam de SER met zijn advies 'Discriminatie werkt niet! Advies over het tegengaan van discriminatie bij de arbeid'. Het kabinet heeft vervolgens de Tweede Kamer geïnformeerd over zijn opvattingen en voornemens over de vraag hoe de aanpak van discriminatie op de arbeidsmarkt kan worden verbeterd.² Een van de aanbevelingen van de SER die door het kabinet is overgenomen, was te komen tot een diversiteitscharter.

Op verzoek van de SER hebben de sociale partners, verenigd in de Stichting van de Arbeid, dit initiatief vervolgens met steun van het kabinet uitgewerkt in het project *Diversiteit in Bedrijf* (DiB). Het ministerie van Sociale en Zaken en Werkgelegenheid heeft aanvankelijk voor een periode van drie jaar subsidie toegekend aan het project (van 16 februari 2015 tot en met 15 februari 2018). Omdat er goede resultaten werden geboekt, heeft de Stichting van de Arbeid in maart 2017 bij het ministerie een verzoek tot verlenging van de projectperiode ingediend. Dit verzoek is door de minister gehonoreerd. Per juli 2017 is de looptijd van het project verlengd tot februari 2020.

De centrale doelstelling van DiB is het realiseren van een cultuuromslag in de arbeidsorganisatie waarbij zowel werkgevers als werknemers zich inzetten voor een open organisatiecultuur. Begrippen als acceptatie, respect, gelijke behandeling en eerlijke kansen zijn daarbij kenmerkend. Verschillen tussen werknemers in identiteit, kennis, competenties en ervaringen moeten worden gewaardeerd en benut. Deze inzet wordt door DiB aangeduid met 'diversiteitsbeleid'. Daarbij wordt een ruime definitie van diversiteit gehanteerd, gericht op arbeidsbeperking/chronische ziekte, gender, leeftijd, seksuele oriëntaties en culturele, etnische en religieuze achtergrond.

De Stichting van de Arbeid heeft vier concrete doelen geformuleerd:

1. bewustzijn bevorderen ten behoeve van diversiteitsbeleid en inclusieve bedrijfsvoering in arbeidsorganisaties;
2. kennis en ervaring bundelen en uitwisselen;
3. adviezen geven aan arbeidsorganisaties; en
4. netwerken verknopen.

Om de doelstellingen te bereiken, kent DiB twee componenten: een Charter Diversiteit en een Kennisplatform. Kort gezegd ondersteunt het Charter Diversiteit bedrijven en organisaties om doelstellingen op het vlak van diversiteit zelf te formuleren én te realiseren, en bundelt en etaleert het Kennisplatform actuele kennis en bestaande initiatieven gericht op het stimuleren van diversiteitsbeleid en interventies. Elke component levert een specifieke bijdrage aan de beoogde doelstellingen en beide componenten versterken elkaar. Ten slotte is er naast deze componenten ook specifieke aandacht voor communicatie, de derde component. De communicatie van DiB moet tevens bijdragen aan het behalen van de hoofd-doelstelling van het project: het stimuleren van diversiteit en inclusie (hierna: D&I) op de werkvloer en het vergroten van de bewustwording en kennis daarover.

Om de resultaten van het project in beeld te brengen, laat de Stichting van de Arbeid onderzoek uitvoeren. Dit gebeurt in drie opeenvolgende stappen die elk resulteren in een aparte, op zichzelf staande rapportage. De eerste rapportage, die is uitgebracht in 2016, betreft een overzichtsstudie die inzicht geeft in de trends en de ontwikkelingen in de aandacht voor diversiteit in arbeidsorganisaties in de afgelopen jaren.³ In de tweede tussenrapportage, die is uitgebracht in 2017, is verslag gedaan van de werkwijze en de activiteiten die door het secretariaat van DiB zijn uitgevoerd in het kader van het Kennisplatform, alsmede de ervaren succes- en knelpunten bij het uitvoeren van deze activiteiten.⁴ Voor u ligt de derde en tevens laatste rapportage waarin we de tussenstand (per medio 2018) opmaken met betrekking tot de ervaringen en behaalde resultaten in de bedrijven die het Charter Diversiteit hebben ondertekend.

² Tweede Kamerbrief 'Actieplan arbeidsdiscriminatie en reactie op SER-advies 'Discriminatie werkt niet.', 16 mei 2014, 29544-523.

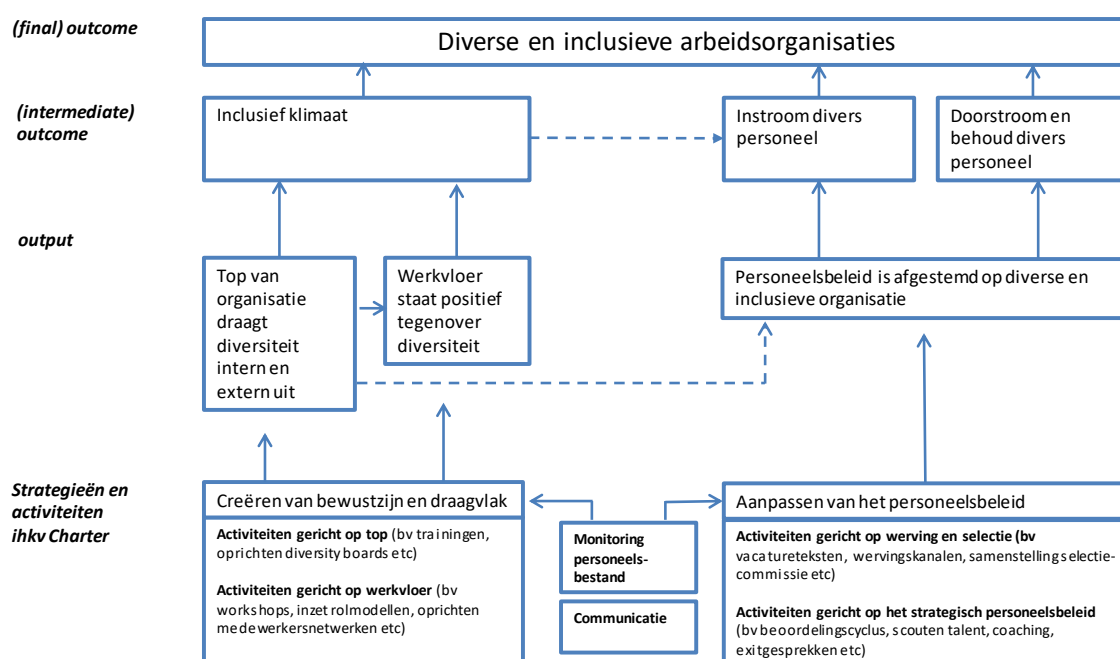
³ Witkamp, Van der Woude & Klaver (2016). *Diversiteit in Bedrijf*: een overzichtsstudie. Amsterdam: RegioPlan.

⁴ Witkamp & Klaver (2017). *Projectevaluatie Diversiteit in Bedrijf. Werkwijze en behaalde resultaten*.

1.2 Focus en vraagstelling derde rapportage

Bij het uitvoeren van dit onderzoek hebben we onderstaand schema als denkkader gebruikt (schema 1.1). Hierin wordt de algemene 'beleidstheorie' weergegeven van de wijze waarop de verschillende strategieën en activiteiten die worden ingezet door de Charterorganisaties moeten leiden tot meer D&I in de organisaties. Deze 'beleidstheorie' is gereconstrueerd op basis van de gesprekken met het secretariaat van DiB en van de praktijk in de Charterorganisaties zoals we die tegenkwamen in de overzichtsstudie in 2016. De verschillende elementen die hierin worden onderscheiden worden ook vanuit de literatuur ondersteund (VanDoorneHuisjes en partners, 2015; Van Beek & Henderikse, 2015; Janssens 2002).

Schema 1.1 Algemene beleidstheorie van de Charterorganisaties



Op de onderste regel van het schema wordt weergegeven welke strategieën en activiteiten Charterondertekenaars kunnen inzetten om hun doelstellingen te bereiken. Uit de overzichtsstudie (2016) bleek dat dit te rubriceren is naar een tweetal hoofdstrategieën:

- 1) het creëren van bewustzijn en draagvlak in de hele organisatie;
- 2) het aanpassen van het personeelsbeleid.

Ter ondersteuning van deze twee hoofdstrategieën zetten bedrijven daarnaast in op het monitoren van de samenstelling van het personeelsbestand en communicatie. Monitoring is belangrijk voor het creëren van bewustzijn én een tool voor het personeelsbeleid. Communicatie heeft intern de functie van het creëren van bewustzijn én extern een functie in het kader van 'branding' van de organisatie als een aantrekkelijke werkgever.

Vervolgens illustreert het schema hoe de strategieën en activiteiten kunnen bijdragen aan output en outcome variabelen.

De focus in deze derde deelrapportage ligt op de ervaringen en behaalde resultaten in de Charterbedrijven sinds de ondertekening van het Charter. De rapportage heeft meer het karakter van een procesevaluatie (waarin we in kaart brengen welke activiteiten zijn uitgevoerd en wat de ervaringen daarmee zijn) dan van een eindevaluatie (waarin de effecten in kaart worden gebracht). Om in termen van het denkschema te spreken: we kijken naar de inzet en schetsen een eerste beeld van de bereikte output. De reden hiervoor is dat het in veel Charterorganisaties nog te vroeg is om vast te kunnen stellen of doelstellingen uit de plannen van aanpak al gerealiseerd zijn én omdat doelstellingen niet altijd concreet en

meetbaar genoeg geformuleerd worden om doelrealisatie goed vast te kunnen stellen. Dit laatste bleek ook al uit de overzichtsstudie (uitgevoerd in 2016) onder de eerste 34 ondertekenaars.

We brengen op basis van kwalitatieve informatie in beeld welke veranderingen zich hebben voorgedaan in de organisaties ten aanzien van meer D&I en welke rol het Charter daarbij heeft gespeeld.

De vraagstelling voor deze derde rapportage luidt als volgt:

1. Hoeveel organisaties hebben het Charter ondertekend per juni 2018 en wat zijn hun kenmerken?
2. Op welke dimensies van diversiteit richten ondertekenaars zich en waarin investeren de Charterondertekenaars/wat zijn hun doelstellingen?
3. Welke instrumenten en activiteiten zetten de Charterondertekenaars in om hun doelstellingen te bereiken?
4. Wat zijn de ervaringen met de verschillende instrumenten/activiteiten die in het kader van het creëren van bewustzijn en draagvlak, het aanpassen van het personeelsbeleid, monitoring en communicatie zijn uitgevoerd?
 - a. Wat zijn de resultaten van de inzet van deze instrumenten/activiteiten?
 - b. Hoe dragen deze instrumenten/activiteiten bij aan de gewenste veranderingen in de organisatie?
 - c. Welke knelpunten en succesfactoren doen zich voor?
 - d. Welke goede voorbeelden kunnen worden onderscheiden?
5. Welke veranderingen ten gunste van meer diversiteit en inclusie zijn zichtbaar in de Charterorganisaties en welke rol heeft het Charter hierin gespeeld?
6. Wat zijn de belangrijkste leerpunten ten aanzien van het realiseren van meer diversiteit en inclusie?
7. Hoe is het proces van charterondertekening naar planvorming en uitvoering verlopen en welke lessen zijn daaruit te trekken?
8. Wat is de meerwaarde van de activiteiten van het secretariaat van DiB voor de Charterorganisaties en welke rol zou DiB in de toekomst moeten spelen om diversiteit en inclusie optimaal te stimuleren?

1.3 Toelichting aanpak onderzoek en dataverzameling

De dataverzameling voor deze derde rapportage bestaat uit drie onderdelen:

1. Kwantitatieve analyses vanuit het registratiesysteem van DiB

Aan de hand van het registratiesysteem van DiB hebben we in kaart gebracht hoeveel ondertekenaars er zijn en waar zij zich op richten. Ook hebben we een aantal algemene kengetallen (aantal bedrijven, kenmerken et cetera) geïnventariseerd. Deze exercitie is ook voor de vorige tussentijdse rapportage uitgevoerd (Witkamp & Klaver, 2017). Zo kunnen we beide meetmomenten met elkaar vergelijken.

2. Analyses van de beschikbare voortgangsrapportages

De door Charterondertekenaars ingediende voortgangsrapportages geven een beeld van de door hen uitgevoerde activiteiten. Deze rapportages worden ingediend volgens een vast format, waarin organisaties open en gesloten vragen beantwoorden over hun doelen, de ingezette instrumenten en resultaten. Voor dit onderzoek hebben wij de antwoorden geanalyseerd en verwerkt in tabellen en grafieken. Ten tijde van het schrijven van voorliggend onderzoek hebben 39 Charterorganisaties een voortgangsrapportage ingeleverd (peildatum 19 juni 2018).

3. Semigestructureerde interviews met verschillende respondenten bij dertig Charterorganisaties

Door middel van verdiepende interviews is geïnventariseerd wat de praktijkervaringen zijn in de Charterorganisaties ten aanzien van de inzet van verschillende instrumenten en de gerealiseerde veranderingen. De dataverzameling heeft plaatsgevonden in de periode februari tot en met juni 2018. Hieronder beschrijven we de aanpak van dit deel van het onderzoek gedetailleerder.

Selectie van organisaties

In dit onderzoek hebben wij Charterorganisaties geselecteerd die uiterlijk in april 2016 het Charter hebben ondertekend, zodat er voldoende tijd verstreken is om iets van opbrengsten te kunnen waarnemen

(datum criterium). Binnen deze selectie vielen 54 organisaties. Vervolgens is een selectie gemaakt op basis van beschikbaarheid van stukken (een ingediend plan van aanpak én een ingediende voortgangsrapportage) en de mate waarin zij een goede verdeling vormen naar sector (zodat we niet bijvoorbeeld zes ministeries benaderen). De beschikbaarheid van stukken was belangrijk, omdat dit de basis vormde voor de gesprekken.

Dit leidde aanvankelijk tot een lijst van 35 te benaderen organisaties. Van de benaderde 35 wilden er 24 meewerken aan het onderzoek. Gebrek aan tijd was de belangrijkste reden waarom organisaties niet mee wilden doen. Daarom is er nog een tweede selectie gemaakt, waarbij we weer uitgingen van het datumcriterium, beschikbare stukken én een goede verdeling naar sector. Bijvoorbeeld: als één ministerie niet mee wilde doen, benaderden we nu een ander ministerie. Ditmaal bestond de selectie uit elf te benaderen organisaties. Hiervan hebben we er met zes gesproken, waaronder één organisatie zonder een ingediende rapportage omdat de N binnen de desbetreffende sector anders te klein bleef.

In totaal hebben we dus met 30 organisaties gesproken (24 uit de eerste selectie, en 6 uit de tweede selectie). Zie ook tabel 1.1.

Tabel 1.1 Selectie van bedrijven voor diepte-interviews

Criterium en selectie	Aantal bedrijven geselecteerd en benaderd	Aantal bedrijven meegedaan
Voldoen aan datumcriterium	54 bedrijven geselecteerd	
Eerste selectie van bedrijven die aan criteria van beschikbare stukken voldoen én gelet op goede verdeling naar sector	35 bedrijven benaderd	24
Tweede selectie van bedrijven	11 bedrijven benaderd	6

Mogelijk is met deze selectiecriteria een selectiebias gecreëerd van gemotiveerde en succesvolle bedrijven: 'gemotiveerd' vanwege het datumcriterium (we includeren alleen de eerste ondertekenaars en dat zijn veelal bedrijven die al langer bezig waren met het onderwerp diversiteit binnen hun organisatie) en 'succesvol' omdat we alleen ondertekenaars includeren die stukken hebben ingediend. Dat wil zeggen dat we bedrijven hebben geïnterviewd die hun intentie, uitgesproken met de ondertekening van het Charter, hebben omgezet in plannen van aanpak en voortgangsrapportages hebben ingediend.

Wij zijn ons bewust van deze potentiële selectiebias. Omdat het doel van dit onderzoek niet is om generaliseerbare uitspraken te doen over alle Charterorganisaties, maar wel het inzichtelijk maken van wat er geleerd is in bedrijven die daadwerkelijk van start zijn gegaan, achten wij deze eventuele selectiebias niet problematisch.

In tabel 1.2 staan enkele kenmerken van de organisaties die we gesproken hebben. De verdeling naar aard en omvang van de organisatie is scheef, omdat het vooral de grotere en private of (semi)publieke organisaties waren die aan de selectiecriteria voldeden.

Tabel 1.2 Kenmerken van organisaties voor de verdiepende interviews

Kenmerk	Aantal organisaties
Omvang bedrijf	
Groot	24
Midden	2
Klein	4
Aard van de organisatie	
Privaat	17
(Semi)publiek	10
Branche/belangen	3

Gerealiseerde interviews bij de Charterorganisaties

Omdat we vanuit perspectieven van verschillende actoren binnen een organisatie zicht op de ervaringen en opbrengsten van het Charter wilden krijgen, beoogden we meerdere interviews per organisatie. Dit is bij 19 van de 30 organisaties gelukt. In tabel 1.3 wordt weergegeven bij hoeveel organisaties we respectievelijk met één, twee, drie of vier personen hebben gesproken. Bij de grotere organisaties was het makkelijker om meer interviews te realiseren dan bij de kleinere organisaties. In grotere organisaties zijn vaak meer personen betrokken bij het diversiteitsdossier. Er is geen verschil in het gemiddelde aantal interviews per organisatie tussen private en (semi)publieke organisaties (beiden rond de 2,2 interviews).

Tabel 1.3 Aantal gerealiseerde interviews binnen organisaties

Aantal interviews per organisatie	1 interview	2 interviews	3 interviews	4 interviews	Totaal
Aantal organisaties	11	6	8	5	30

In alle organisaties hebben we met de contactpersoon van het Charter gesproken. Daarnaast wilden we graag met circa drie andere personen binnen de organisatie spreken, namelijk met: een HR-professional, een teamleider of manager, en een lid van de OR of een medewerkersnetwerk. Dit was echter niet in alle organisaties mogelijk.⁵ Mogelijk heeft dit consequenties voor de uitkomsten, omdat we in sommige organisaties alleen het perspectief van de direct betrokkenen konden meenemen en niet de perspectieven van andere mensen in de organisatie. Bij organisaties waar we meerdere gesprekken konden voeren bleek dat de verschillende personen soms een andere kijk hadden op de effectiviteit van de ingezette instrumenten. In totaal zijn er 67 interviews gerealiseerd. In tabel 1.4 wordt weergegeven hoe vaak we elk type respondent hebben gesproken.

Tabel 1.4 Aantal gerealiseerde interviews naar type respondent

Respondent	Aantal gesprekken
Contactpersoon	30
HR-professional	12
Teamleider of manager	10
OR-lid of lid medewerkersnetwerk	14
Overig	1
Totaal	67

Vraagstelling

Op basis van de beschikbare plannen van aanpak en voortgangsrapportages zijn we bij Charterondertekenaars nagegaan welke strategieën, instrumenten en activiteiten zij hebben ingezet. Indien dit afweek van de documenten hebben we gevraagd waarom dat was. Vervolgens hebben we gevraagd naar de ervaringen met de ingezette activiteiten; zowel de activiteiten waarmee zij goede ervaringen hebben als ook activiteiten waarmee zij minder goede ervaringen hebben en/of mee gestopt zijn.

Voorts hebben we respondenten gevraagd of er al sprake is van een verandering als gevolg van het ingezette beleid (impact). We hebben niet per afzonderlijke (sub)doelstelling gevraagd of die zijn bereikt, maar we hebben in algemene zin gevraagd in hoeverre Charterorganisaties op de goede weg zijn met de realisatie van hun Charterdoelstellingen. Het betreft hier dus een perceptie van de respondenten; wij hebben niet concreet 'gemeten' of doelstellingen zijn behaald. Ten slotte vroegen we respondenten welke leerpunten te benoemen zijn, en wat de rol van DiB en het Charter daarbij is geweest.

Reflectie op de inhoud van de gesprekken

Het diversiteitsbeleid dat Charterorganisaties voeren is in veel gevallen breder dan de doelstellingen die zij formuleren in het Charter Diversiteit: in het Charter brengen zij een focus aan, maar dat wil niet zeggen dat het beleid zich hiertoe beperkt. Doordat de Charteractiviteiten zodoende in een breder kader plaatsvinden, is het voor respondenten soms lastig om onderscheid te maken tussen resultaten die voortkomen uit inspanningen in het kader van het Charter, of die voortkomen uit al bestaande inspanningen. Sommige van de resultaten die we hier presenteren kunnen dus niet uitsluitend op het conto

⁵ Veel organisaties vonden dit namelijk te belastend voor hun medewerkers.

van het Charter worden geschreven. Omdat we vooral aandacht hebben voor ‘wat werkt’ op het niveau van instrumenten en activiteiten is het naar onze mening niet problematisch dat het onderscheid tussen bestaande inspanningen en inspanningen in het kader van het Charter niet altijd zuiver te maken is. Niettemin proberen we zo goed mogelijk te destilleren welke rol het Charter hierin heeft gespeeld.

1.4 Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 2 geeft een overzicht van de stand van zaken met betrekking tot het totaal aantal Charterondertekenaars per 19 juni 2018. Het geeft een beeld van het aantal en soort organisaties dat is betrokken bij het Charter, alsmede van de focus (doelstellingen en dimensies). Daarnaast wordt in dit hoofdstuk aangegeven in welke mate de organisaties hebben ingezet op de verschillende onderscheiden strategieën en instrumenten. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de gesignaleerde veranderingen binnen de organisaties als gevolg van het ingezette beleid ten gunste van meer D&I (de impact), de rol van het Charter hierbij, succesfactoren en knelpunten voor diversiteitsbeleid en bij de meerwaarde van de activiteiten van het secretariaat van DiB. In de hoofdstukken 4 tot en met 6 wordt vervolgens in meer detail ingegaan op de ervaringen met en resultaten van de verschillende instrumenten die worden ingezet voor het creëren van bewustwording en draagvlak (hoofdstuk 4), voor het aanpassen van het personeelsbeleid (hoofdstuk 5) en voor de interne (en externe) communicatie (hoofdstuk 6). Sommige instrumenten zijn niet strikt toe te delen aan een van de onderscheiden strategieën omdat ze meerdere doelen dienen. Daar waar sprake is van overlap zal hiervan expliciet melding gemaakt worden. Ook benoemen we in deze laatste drie hoofdstukken één of meerdere ‘good practices’ die zijn aangedragen door de Charterorganisaties.

Stand van zaken Diversiteitscharter

Per 19 juni 2018



2 Stand van zaken Charter Diversiteit

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de stand van zaken met betrekking tot het totaal aantal Charter-ondertekenaars per 19 juni 2018 en enkele kenmerken, namelijk het soort organisatie (sector en grootte) en de focus. Ook wordt op basis van de interviews onder dertig Charterorganisaties beschreven welke doelen ondertekenaars stellen in het kader van het Charter Diversiteit. Ten slotte is op basis van 39 beschikbare voortgangsrapportages (deels van dezelfde bedrijven die we hebben geïnterviewd) nagegaan in welke mate de organisaties hebben ingezet op de verschillende onderscheiden strategieën en instrumenten.

2.1 Samenvatting

Aantal ondertekenaars en kenmerken (n=126)

Op 19 juni 2018 waren er 126 organisaties die het Charter Diversiteit hebben ondertekend en waren er 57 plannen van aanpak ingediend. Conform de zesmaandentermijn voor het indienen van een plan van aanpak hadden dit er 103 moeten zijn. We zien dat het aantal plannen van aanpak achterblijft bij het aantal ondertekenaars. Het lijkt erop dat het voor ondertekenaars lastig is om binnen de termijn van zes maanden een intentie om te zetten in concrete voornemens en doelen. Overigens komen de plannen van aanpak met extra ondersteuning van DiB uiteindelijk wel binnen – zij het met vertraging.

Wanneer we naar de kenmerken van Charterorganisaties kijken, zien we dat zowel private (39%), (semi)publieke (52%) als branche- en belangenorganisaties (9%) goed vertegenwoordigd zijn. Relatief veel ondertekenaars komen uit de overheidssector (30%), zorgsector (16%), uitzendarbeid (10%) of financiële dienstverlening (9%). De meeste Charterorganisaties zijn grote organisaties met ten minste 250 medewerkers (75%). Daarnaast zijn er ook middelgrote en kleine organisaties die het Charter hebben ondertekend (respectievelijk 11% en 14%). Wat betreft de dimensies van diversiteit, formuleren Charterorganisaties het vaakst diversiteitsbeleid ten aanzien van etniciteit, religie en cultuur (44%). Dit wordt gevolgd door gender en arbeidsbeperking/chronische ziekte (respectievelijk 40% en 37%).

Doelstellingen van organisaties die wij voor dit onderzoek gesproken hebben (n=30)

Bijna alle organisaties die wij in het kader van dit onderzoek hebben gesproken, hebben doelstellingen geformuleerd op het niveau van zowel diversiteit als inclusiviteit. Het grootste deel focust daarbij op specifieke dimensies: ofwel een dimensie die nog veel aandacht behoeft, ofwel een dimensie waarop juist successen zijn behaald en waarbij de organisatie graag een signaal- of voorbeeldfunctie wil vervullen. Ongeveer de helft van de organisaties formuleert daarbij ook streefcijfers (n = 16). Dit gebeurt het vaakst voor de dimensies arbeidsbeperking/chronische ziekte (n = 11) en genderdiversiteit (n = 10). Tegelijkertijd signaleren organisaties een spanningsveld bij het benoemen van specifieke dimensies: organisaties merken dat bepaalde groepen specifieke aandacht nodig hebben, maar tegelijkertijd willen zij mensen niet 'in hokjes stoppen'. Bij enkele organisaties verschuift de aandacht dan ook van specifieke dimensies naar inclusiviteit in het algemeen.

Ondernomen activiteiten van organisaties die een voortgangsrapportage hebben ingevuld (n=39)

Op 19 juni 2018 hadden 39 organisaties een voortgangsrapportage ingevuld. Daaruit blijkt dat er verschillende activiteiten worden ondernomen om diversiteit en inclusiviteit te bevorderen. Om meer bewustwording en draagvlak te creëren, worden er vaak workshops of lezingen voor het personeel (n = 25) of leidinggevendenden gegeven (n = 22). Daarnaast wordt er geïnvesteerd in – of ondersteuning geboden aan – medewerkersnetwerken of diversityboards (n = 22), en worden er ambassadeurs of rolmodellen aangesteld (n = 17). Voorts wordt het personeelsbeleid vaak aangepast. Ook daarvoor wordt een reeks aan acties ondernomen, variërend van het aanboren van nieuwe wervingskanalen (n = 22) tot het aanstellen van een vast aanspreekpunt voor vragen rondom diversiteit (n = 21).

Charterorganisaties zeggen in de voortgangsrapportages dat zij de resultaten van hun beleid op verschillende manieren monitoren en meten, bijvoorbeeld door diversiteitskenmerken te registreren (n = 25), door instroom-, doorstroom- en uitstroomcijfers te monitoren (n = 25); of door middel van een medewerkerstevredenheidonderzoek (n = 21). Ten slotte zetten Charterorganisaties diverse instrumenten in om hun doelen en resultaten intern en extern te communiceren. Intern wordt dit vaak via intranet (n =

22), een interne nieuwsbrief (n = 14) of workshops gedaan (n = 12), maar soms ook door middel van bijeenkomsten, magazines en jaarverslagen. Extern wordt dit het vaakst via het jaarverslag (n = 15), de website (n = 14) en sociale media gedeeld (n = 10).

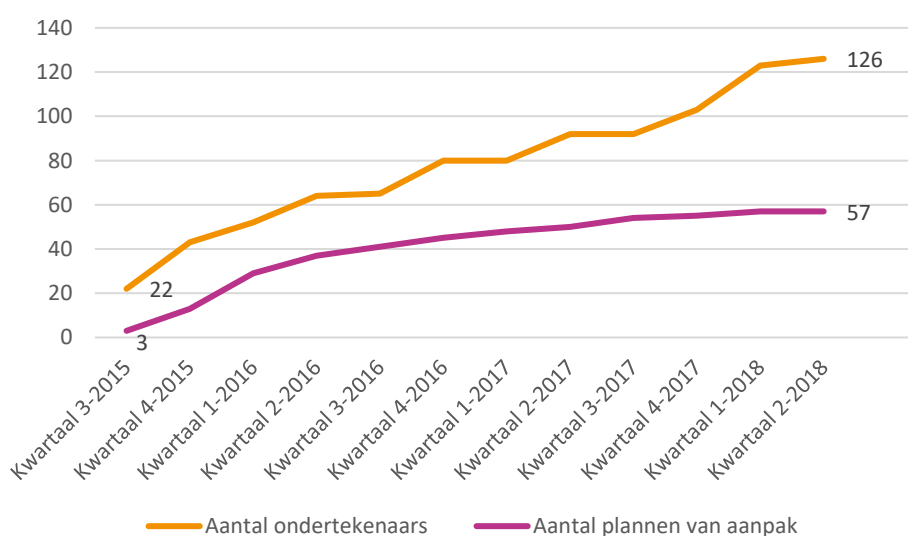
2.2 Ondertekenaars en plannen van aanpak

Aantal ondertekenaars en plannen van aanpak

Op 19 juni 2018 zijn er in totaal 126 arbeidsorganisaties die het Charter Diversiteit hebben ondertekend. De oranje lijn in figuur 2.1 illustreert het aantal ondertekenaars per kwartaal, gerekend vanaf de start van het project in juli 2015, tot en met de peildatum van 19 juni 2018. Binnen één jaar na de lancering van het Charter waren er 64 ondertekenaars. Ruim twee jaar later, in juni 2018, is dat aantal bijna verdubbeld. Het aantal nieuwe ondertekenaars neemt dus minder snel toe dan in het begin. Uit de projectevaluatie die RegioPlan in 2017 uitvoerde naar de werkwijze en de behaalde resultaten van *Diversiteit in Bedrijf* (DiB), bleek de oorzaak hiervan tweeledig: ten eerste dienden zich aan de start van het project voornamelijk organisaties aan die op eigen initiatief ondertekenden of hiertoe makkelijk konden worden bewogen, en ten tweede bleek het motiveren van organisaties om tot ondertekening over te gaan tijdsintensiever dan gedacht. Bovendien heeft DiB beperkte slagkracht vanwege een klein team. Omdat er meer tijd besteed moest worden aan het motiveren van bedrijven, is de werving minder snel gegaan.

Na ondertekening krijgen organisaties maximaal zes maanden de tijd om een plan van aanpak in te leveren bij DiB waarin zij hun doelen en voorgenomen activiteiten nader omschrijven. De roze lijn in figuur 2.1 toont per kwartaal het aantal plannen van aanpak dat door de leden is ingediend. Uitgaande van een termijn van zes maanden om een plan van aanpak in te dienen, zouden 103 organisaties die vóór november 2017 het Charter ondertekenden, op de gekozen peildatum inmiddels een plan van aanpak ingediend moeten hebben. In de praktijk zijn dat er minder, namelijk 57. Klaarblijkelijk is het voor organisaties soms lastig om binnen de termijn van zes maanden een intentie om te zetten naar concrete voornemens en doelen. Het secretariaat van DiB merkt daarbij op dat de plannen van aanpak met vertraging en extra ondersteuning vanuit DiB uiteindelijk wel binnenkomen.⁶

Figuur 2.1 Aantal ondertekenaars en plannen van aanpak per kwartaal



Bron: database *Diversiteit in Bedrijf*, juni 2018

⁶ Op het moment van oplevering van deze rapportage (20 december 2018) zijn er 160 ondertekenaars en hadden er 126 een plan van aanpak moeten indienen conform de zesmaandstermijn. In de praktijk waren er echter 96 plannen van aanpak ingediend.

Kenmerken ondertekenaars

De volgende tabel (tabel 2.1) toont de Charterondertekenaars naar sector, aard en omvang. Allereerst wordt er een onderscheid gemaakt tussen de private sector, de (semi)publieke sector en branche- en belangenorganisaties (met respectievelijk 49, 66 en 11 ondertekenaars). De private organisaties zijn daarnaast onderverdeeld in veertien sectoren (zie tabel). Uitzendarbeidsorganisaties daarin zijn goed vertegenwoordigd met in totaal 10 ondertekenaars. Ook de sector financiële dienstverlening heeft relatief veel ondertekenaars, 9 in totaal. De bouwnijverheid, die in juli 2017 nog maar 1 ondertekenaar telde, telt er nu 5. Daar tegenover staat dat de sectoren groothandel en land- en tuinbouw helemaal geen ondertekenaars leveren. Alle overige sectoren representeren tussen de 1 en 7 arbeidsorganisaties die het Charter hebben ondertekend.

De (semi)publieke organisaties zijn onderverdeeld in de volgende sectoren: onderwijs, vervoer en opslag, welzijn, jeugd en kinderopvang, zorg, en overheid. De sector overheid is de sector met het grootste aantal ondertekenaars, en bestaat uit organisaties van de brandweer (4), gemeenten (15) en de Rijksoverheid (19). Ook de sector zorg levert een flink aantal ondertekenaars, 16 in totaal. Dit is een groot verschil vergeleken met de meting in juli 2017, toen er nog slechts 3 zorgorganisaties waren die het Charter hadden ondertekend. Tot slot vallen 11 Charterondertekenaars binnen de categorie branche- en belangenorganisaties.

Onderaan de tabel staat ook geïllustreerd hoe de 126 arbeidsorganisaties die het Charter hebben ondertekend, zijn verdeeld wat betreft omvang. Subcategorieën zijn groot (meer dan 250 medewerkers), midden (tussen de 50 en 250 medewerkers) en klein (minder dan 50 medewerkers). Verreweg de meeste Charterorganisaties, 95 in totaal, zijn groot (75%). Onder de categorieën midden en klein vallen respectievelijk 14 (11%) en 17 (14%) organisaties.

Tabel 2.1 Aantal Charterondertekenaars naar sector, aard, omvang (N=126)

Aantal ondertekenaars		Aantal ondertekenaars	
Sector*		Sector	
Private organisaties (n = 49) (39%)*			
Bouwnijverheid	5 (4%)	Land- en tuinbouw	0 (0%)
Detailhandel	2 (2%)	Metalektro en metaalbewerking	1 (1%)
Energiebedrijven	3 (2%)	Onderzoek	3 (2%)
Financiële dienstverlening	9 (7%)	Procesindustrie	5 (4%)
Groothandel	0 (0%)	Schoonmaak	1 (1%)
Horeca, catering en verblijfsrecreatie	4 (3%)	Uitzendarbeid	10 (8%)
Informatie en communicatie	7 (6%)	Vervoer en opslag**	3 (2%)
(Semi)publieke organisaties (n = 66) (52%)			
Onderwijs	7 (6%)	Zorg	16 (13%)
Vervoer en opslag	1** (1%)	Overheid***	38 (30%)
Welzijn, jeugd en kinderopvang	4 (3%)		
Branche- en belangenorganisaties (n = 11) (9%)			
Belangenorganisaties	11 (9%)		
Omvang			
Groot (>250)	95 (75%)		
Midden (50 - 250)	14 (11%)		
Klein (<50)	17 (14%)		

Bron: database *Diversiteit in Bedrijf*, juni 2018

* Een viertal organisaties telt mee in twee sectoren, waardoor de som van het aantal organisaties in deze tabel 130 is, in plaats van 126. Desalniettemin gaat het dus over in totaal 126 unieke organisaties (N=126).

** Een openbaarvervoerorganisatie (de Nationale Spoorwegen) binnen de sector 'vervoer en opslag' valt vanwege de financieelstructuur onder (semi)publieke organisaties en niet onder private organisaties.

*** 'Overheid' is onderverdeeld in drie categorieën: organisaties van brandweer en politie (4), gemeenten (15) en Rijksoverheid (19).

Dimensies van diversiteit

Er worden vijf dimensies onderscheiden door DiB, waar diversiteitsbeleid zich op zou kunnen richten, te weten:

- arbeidsbeperking en/of chronische ziekte
- etnische, religieuze en culturele achtergrond
- gender
- leeftijd
- seksuele oriëntatie/LHBTI.

Charterondertekenaars kunnen al bij ondertekening aangeven op welke dimensie(s) zij zich gaan richten. Daarnaast is er nog een zesde optie, namelijk 'inclusiviteit'; voor arbeidsorganisaties die geen onderscheid willen maken tussen specifieke dimensies, maar in willen zetten op een inclusief personeelsbestand. Overigens is er overlap tussen de dimensie 'inclusiviteit' en specifieke dimensies. Er zijn organisaties die inclusief personeelsbestand willen voeren, maar daarnaast ook aandacht willen schenken aan één (of meerdere) specifieke dimensie(s). In de volgende tabel staat een overzicht van hoe vaak de diverse dimensies worden benoemd bij ondertekening of in het plan van aanpak.

Tabel 2.2 Dimensies waar Charterondertekenaars zich op richten (N=126)

Dimensie (meerdere dimensies per organisatie mogelijk)	Aantal	%
Etnische, religieuze en culturele achtergrond	56	44%
Gender	51	40%
Arbeidsbeperking en/of chronische ziekte	46	37%
Leeftijd	22	17%
Seksuele oriëntatie/LHBTI	18	14%
Inclusiviteit (geen specifieke dimensie)	31	25%

Bron: database *Diversiteit in Bedrijf*, juni 2018

In de tabel is te zien dat etnische, religieuze en culturele achtergrond in 56 organisaties aandacht krijgt. Ook richten arbeidsorganisaties zich vaak op gender en/of arbeidsbeperking. De dimensies leeftijd en seksuele oriëntatie/LHBTI krijgen minder specifieke aandacht. Uit ons eerdere onderzoek onder Charterondertekenaars in 2016 bleek dat de bevordering van diversiteit op LHBTI en leeftijd vaak wordt meegenomen in breder diversiteitsbeleid (Witkamp, Van der Woude en Klaver, 2016). Ook bleek dat, wat betreft LHBTI, het vooral draait om acceptatie en het creëren van een veilige bedrijfscultuur. Het zou dus kunnen dat de dimensie seksuele oriëntatie/LHBTI (of een van de andere dimensies) onderdeel is van de dimensie 'inclusiviteit'. In het voorliggende onderzoek hebben we dit echter niet onderzocht.

2.3 Doelstellingen

Maximaal zes maanden na ondertekening van het Charter Diversiteit moeten Charterondertekenaars hun zelfgekozen uitdaging en doelen uitwerken in een plan van aanpak. Nog eens een jaar later schrijven ondertekenaars een voortgangsrapportage, waarin zij de resultaten van hun doelstellingen benoemen. Voor de 30 organisaties waar wij verdiepende interviews hebben gehouden, hebben wij de geformuleerde doelstellingen in kaart gebracht. Grofweg kunnen de doelstellingen van deze 30 organisaties in twee categorieën worden ingedeeld:

- doelstellingen ten aanzien van diversiteitsbeleid: het streven naar een divers en pluriform personeelsbestand;
- doelstellingen ten aanzien van inclusiviteit: gelijke kansen voor iedereen en/of een veilige bedrijfscultuur waarin alle werknemers zich welkom voelen.

Het verschil tussen diversiteit en inclusiviteit is te illustreren aan de hand van de onderstaande quote.

"Diversity is being invited to the party; inclusion is being asked to dance." (Verna Myers)

Het grootste deel van de organisaties focust bij de formulering van doelstellingen op specifieke dimensies van diversiteit. Voor de meeste organisaties is dat een dimensie die nog veel aandacht behoeft. Er zijn echter ook organisaties die doelstellingen formuleren op een dimensie waarop ze juist al veel successen hebben behaald. Dit doen ze bijvoorbeeld omdat ze er 'nog een extra slinger aan willen geven' of omdat ze zichzelf een signaalfunctie of voorbeeldfunctie toebedelen.

Daarnaast zijn er ook organisaties die zich ongemakkelijk voelen bij het formuleren van doelen voor specifieke dimensies. Zij willen mensen 'niet in een hokje stoppen'. Tegelijkertijd merken zij dat sommige groepen wel extra aandacht behoeven, omdat diversiteit en inclusiviteit 'niet vanzelf gaan'. Zo zegt één organisatie: *"We mikken vooral op een inclusieve organisatie, maar we zien dat we op sommige groepen wat extra aandacht moeten inzetten"*. Dit is een spanningsveld waar zij mee worstelen. Voor een aantal organisaties leidt dit ertoe dat zij alleen de meer algemeen geformuleerde doelstelling op het gebied van inclusie naar buiten toe communiceren. Doelen en streefcijfers per dimensie geven intern (binnen de directie en Diversiteit & Inclusie-teams) houvast, maar worden niet met werknemers en externen gedeeld.

Enkele organisaties die eerst doelen geformuleerd hebben op specifieke dimensies hebben dit gaandeweg verbreed naar een niveau van inclusie die dimensie overstijgend is. Zo zegt een van de ondertekenaars: *"Het gaat om iedereen. Zonder inclusie is er geen diversiteit"*.

We beschrijven hieronder hoe de Charterondertekenaars invulling geven aan de doelstellingen ten aanzien van D&I. Daaruit zal blijken dat er een divers palet bestaat aan specifieke (sub) doelstellingen en dat er een groot verschil is in hoe specifiek organisaties doelen benoemen. Dit varieert namelijk van heel algemeen (*"een meer divers personeelsbestand"*) tot heel specifiek (specifieke streefcijfers).⁷

Doelen ter bevordering van diversiteit

Doelen en bijbehorende subdoelen ten aanzien van diversiteit hebben voornamelijk betrekking op de werving en doorgroei van mensen die ondervertegenwoordigd zijn in (delen van) de organisatie. Sommige organisaties formuleren de doelstelling heel algemeen zonder daarbij onderscheid te maken tussen groepen, terwijl doelstellingen van andere organisaties juist zo concreet zijn dat zij betrekking hebben op een specifieke groep of functieschaal: *"Het vergroten van het aantal medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond vanaf schaal x."*

Bij ongeveer de helft van de geïnterviewde organisaties gaan doelen gepaard met streefcijfers (n = 16). Dit zijn overwegend organisaties die diversiteit op een specifieke dimensie willen vergroten. Het gaat hierbij voornamelijk over de dimensies arbeidsbeperking/chronische ziekte (n = 11) en gender (n = 10). Wat arbeidsbeperking en chronische ziekte betreft, wordt meermaals de wet Banenafpraak benoemd als richtlijn. Een organisatie zegt bijvoorbeeld: *"Onze hoofddoelstelling is dat wij voldoen aan de banenafpraak door mensen uit het doelgroepenregister aan te nemen."*⁸ Voor genderdiversiteit zijn de meeste streefcijfers gericht op vrouwen in de top. Enkele grote organisaties refereren hierbij aan het wettelijk streefcijfer voor een evenwichtige zetelverdeling voor mannen en vrouwen in het bestuur en toezicht van ondernemingen (Wet Bestuur en Toezicht).⁹ In twee organisaties zijn het echter de vrouwen die oververtegenwoordigd zijn. Daar wordt juist gestreefd naar meer mannen in het personeelsbestand.

⁷ Enkele organisaties hebben zelfs op instrumentniveau doelen geformuleerd (op het gebied van werving en selectie, functioneringsgesprekken, jaarverslagen, et cetera).

⁸ De Wet banenafpraak is onderdeel van de Participatiewet. Het doel is om meer werkplekken voor mensen met een arbeidsbeperking te creëren. De mensen met een arbeidsbeperking om wie het gaat staan in het doelgroepenregister. Ministeries moeten per 1 januari 2018 voldoen aan een quotum voor mensen met een arbeidsbeperking Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten. Zie ook kennisdocument versie voorjaar 2018 <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/publicaties/2015/03/06/kennisdocument/Kennisdocument20183.pdf>

⁹ Daarin is vastgesteld dat er sprake is van een evenwichtige verdeling van zetels in bestuur en raad van commissarissen als ten minste 30 procent van de zetels door vrouwen en ten minste 30 procent van de zetels door mannen wordt bezet.

In mindere mate worden streefcijfers genoemd op het gebied van etnische, culturele en religieuze diversiteit (n = 6). De cijfers die worden genoemd, zijn voornamelijk gericht op personen met een niet-westerse migratieachtergrond. Deze cijfers hebben zowel betrekking op het algemene personeelsbestand als specifiek op hogere posities. Wat betreft leeftijdsdiversiteit formuleren organisaties nauwelijks streefcijfers. Een uitzondering wordt gevormd door een publieke organisatie. Deze organisatie beoogt ten minste één jongere stagiaire of trainee op 100 medewerkers te hebben. Op het gebied van seksuele diversiteit worden helemaal geen streefcijfers genoemd.

Voorbeelden van concrete en meetbare doelen zijn:

“In 2019 moet 3 procent van het personeel bestaan uit personen uit het doelgroepenregister.”

“Aannemen van ten minste één persoon met een arbeidsbeperking.”

“Bij benoeming van collegeleden wordt ten minste één lid benoemd dat afkomstig is uit een of meerdere minderheidsgroepen in de samenleving.”

Doelen ter bevordering van inclusiviteit

Waar diversiteit vooral gaat over het personeelsbestand, gaat inclusiviteit meer over gelijke kansen voor iedereen en/of een bedrijfscultuur waarin iedereen zich veilig, welkom en gewaardeerd voelt en zijn/haar talenten kan ontwikkelen. De meerderheid van de Charterorganisaties noemt inclusie als voorwaarde voor een diverse personeelssamenstelling: als werknemers uit ondervertegenwoordigde groepen zich niet veilig en gewaardeerd voelen, zullen zij vertrekken.

Nagenoeg alle Charterorganisaties hebben op dit gebied doelstellingen geformuleerd. Voorbeelden hiervan zijn:

“We streven een inclusieve organisatie na, waarin de talenten en creativiteit van haar medewerkers optimaal worden benut.”

“We streven naar een inclusieve werkomgeving zonder pesten en met ruimte om anders te kunnen zijn.”

Wat opvalt is dat op het gebied van inclusiviteit weinig concretere doelen worden geformuleerd. Vaak gaat het om betrekkelijk vage omschrijvingen als: *“We willen een inclusievere organisatie worden”*. Subdoelen bij inclusiviteit hebben betrekking op het creëren van draagvlak en bewustwording. Daarbij kan onderscheid gemaakt worden tussen de werkvloer en leidinggevend. Een voorbeeld van een doel voor bewustwording op de werkvloer is: *“Begrip en acceptatie van diversiteitsbeleid op de werkvloer.”* Een voorbeeld van bewustwording onder leidinggevend is: *“Acceptatie en internalisering door de leidinggevend.”* Een paar organisaties streven naar ‘inclusief leiderschap’: het creëren van een bedrijfsklimaat waarin leidinggevend bijdragen aan een inclusieve werkcultuur.

2.4 Strategieën en activiteiten

Op de peildatum (19 juni 2018) hebben 39 organisaties een voortgangsrapportage ingediend, waaronder 29 van de 30 organisaties die we hebben geïnterviewd.¹⁰ Dat deden ze volgens een door *Diversiteit in Bedrijf* gestandaardiseerd rapportageformat met open en gesloten vragen. Hieronder geven we aan de hand van de antwoorden op de gesloten vragen inzicht in:¹¹

- welke activiteiten zijn ondernomen;

¹⁰ Het beeld dat op basis van de 39 voortgangsrapportages naar voren komt, wijkt niet of nauwelijks af de 30 bedrijven die wij hebben geïnterviewd. In die zin vormen de 30 bedrijven wat betreft ingezette activiteiten dus een goede afspiegeling van de grotere groep Charterondertekenaars.

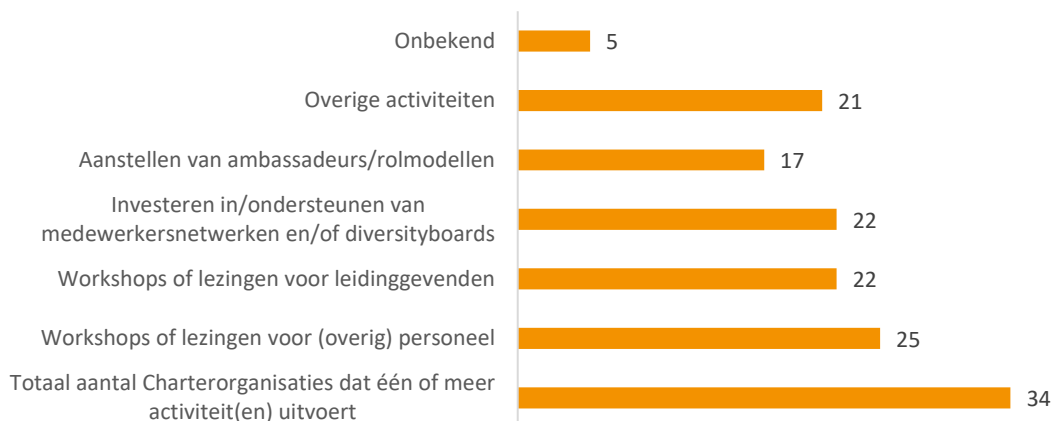
¹¹ Een kanttekening die moet worden gemaakt is dat een aantal organisaties de rapportages onvolledig hebben ingevuld, bijvoorbeeld omdat ze op het moment van rapporteren (nog) niet over de juiste informatie beschikten.

- hoe de resultaten worden gemeten;
- hoe de doelen en resultaten van het plan van aanpak intern en extern worden gecommuniceerd.

Activiteiten ten aanzien van bewustwording en draagvlak

In de voortgangsrapportage konden Charterorganisaties middels vaste antwoordcategorieën aangegeven welke activiteiten zij ondernomen hebben om meer bewustwording en draagvlak te creëren binnen de organisatie omtrent inclusie en diversiteit. In figuur 2.2 staat per activiteit weergegeven hoeveel Charterorganisaties deze activiteit hebben ondernomen. Te zien is dat workshops of lezingen voor (overig) personeel het vaakst worden ingezet (25 keer). De overige drie activiteiten – namelijk: investeren in/ondersteunen van medewerkersnetwerken en/of diversity boards; aanstellen van ambassadeurs/rolmodellen; workshops of lezingen voor leidinggevenden – worden respectievelijk door 22, 17 en 22 organisaties uitgevoerd. De onderste staaf geeft weer hoeveel Charterorganisaties in totaal één of meerdere activiteit(en) uitvoeren ten behoeve van een diversiteitsstrategie, namelijk 34 organisaties in totaal.

Figuur 2.2 Strategieën ten aanzien van bewustwording (N=39)



Bron: voortgangsrapportages van 39 arbeidsorganisaties, juni 2018

Een groot deel van de organisaties (n=21) noemt naast de bovengenoemde activiteiten nog overige activiteiten om bewustwording en draagvlak te vergroten. Dit is een breed scala aan geformuleerde aanvullende activiteiten. Voorbeelden hiervan zijn: een inspiratiesessie over de activiteiten om diversiteit te vergroten, een empowermentprogramma voor vrouwen, de inrichting van een taskforce om diversiteit te bevorderen en een voorjaarsdiner. Ook is er een aantal organisaties dat een interne en/of externe bewustwordingscampagne is gestart, bijvoorbeeld door het onderwerp te agenderen bij branchedagen en intern brochures uit te geven onder medewerkers. Verder zegt een drietal organisaties een intern onderzoek uit te voeren naar de stand van zaken van het diversiteitsbeleid en mogelijke verbeterpunten: twee keer in samenwerking met een universiteit of onderzoeksbureau, en één keer door een interne werkgroep over diversiteit. Tot slot vragen organisaties soms aandacht voor D&I op het intranet, in een nieuwsbrief en/of op social-mediakanalen.

Activiteiten ten aanzien van aanpassing personeelsbeleid

Charterorganisaties maken diverse aanpassingen in het personeelsbeleid om D&I te bevorderen. Figuur 2.3 illustreert dit. Het meest genoemde instrument is het aanboren van nieuwe wervingskanalen (n=22), gevolgd door het aanstellen van een vast aanspreekpunt voor vragen over diversiteit of een vertrouwenspersoon (n=19). Het minst vaak worden er specifieke voorzieningen gecreëerd (n=11). Hierbij kan worden gedacht aan het rolstoeltoegankelijk maken van het kantoor en het faciliteren van medewerkersnetwerken. De andere activiteiten of instrumenten worden tussen 15 en 19 keer ingezet.

Figuur 2.3 Aanpassing personeelsbeleid (N=39)



Bron: voortgangsrapportages van 39 arbeidsorganisaties, juni 2018

Vijftien organisaties hebben nog ‘overige activiteiten’ ondernomen. Hier wordt bijvoorbeeld een workshop over doorstroom voor vrouwen genoemd. Andere voorbeelden zijn: het aangaan van samenwerkingsverbanden met externe (belangen)organisaties, het formuleren van maatwerkplannen per afdeling, het verkennen van de mogelijkheden van een voorkeursbeleid bij werving, het bedrijfsimago zodanig aanpassen waardoor er meer diverse sollicitanten worden aangetrokken, diversiteit via het inkoopbeleid of via onderaannemers bevorderen en het invullen van diversiteitsscans.

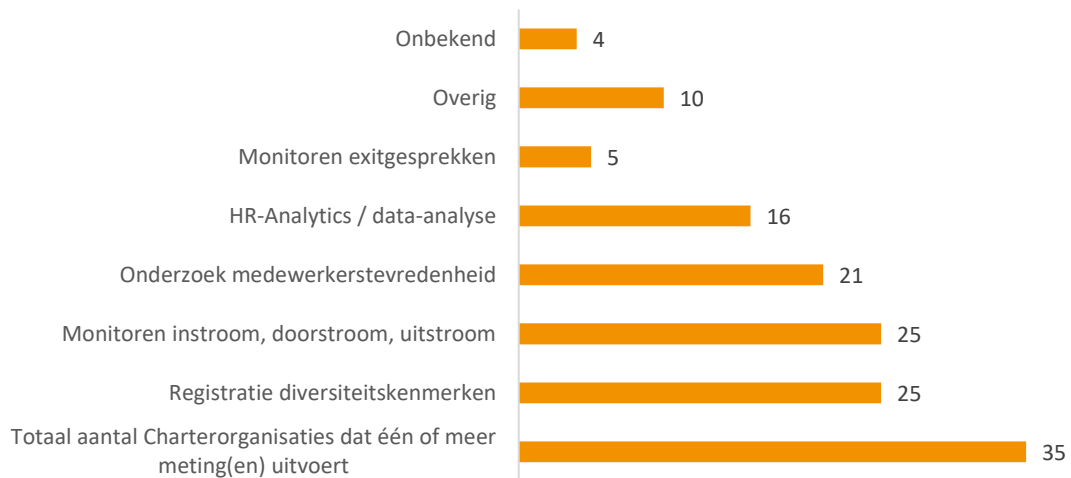
Meting en rapportage

In de voortgangsrapportages zijn de Charterorganisaties ook bevraagd over de meting en de rapportage van de resultaten van uitgezette strategieën en activiteiten. In figuur 2.4 staat weergegeven welke metingen er worden gedaan en hoe vaak deze worden toegepast. Te zien is dat 25 organisaties resultaten meten door (vrijwillige) registratie van diversiteitskenmerken (onderste balkje). In de voortgangsrapportages kunnen Charterorganisaties dit verder differentiëren naar de vijf verschillende dimensies van DiB (meerdere dimensies mogelijk). Daaruit blijkt dat geslacht het vaakst wordt geregistreerd (20 keer), gevolgd door arbeidsbeperking/chronische ziekte (17 keer), leeftijd (13 keer), en etniciteit/culturele achtergrond (12 keer). Seksuele oriëntatie/LHBTI wordt op vrijwillige basis door één organisatie geregistreerd.

Het monitoren van instroom, doorstroom en uitstroom van diversiteitsgroep(en) gebeurt ook bij 25 organisaties. Charterorganisaties rapporteren daarbij eveneens de resultaten die uit deze monitoring blijken: bij 22 organisaties is de instroom van diversiteitsgroepen toegenomen; 14 organisaties is de doorstroom toegenomen; en bij 7 organisaties is de uitstroom afgenomen.

21 organisaties meten de resultaten van hun beleid door middel van een medewerkertevredenheidsonderzoek. Dit houdt in dat de organisaties onderzoek hebben uitgezet onder medewerkers, waarin specifieke vragen werden gesteld over D&I. Ten slotte meten 16 organisaties hun resultaten met behulp van ‘HR-Analytics/data-analyse’, en doen 5 organisaties aan het ‘monitoren van exitgesprekken’.

Figuur 2.4 Meting en rapportage van de resultaten (N=39)



Bron: voortgangsrapportages van 39 arbeidsorganisaties, juni 2018

Ook in dit onderdeel van de deelrapportage konden arbeidsorganisaties overige meetmethoden benoemen. Tien organisaties geven aan ook overige meetmethoden te gebruiken. Meestal gaat het om het evalueren van evenementen door deelnemers aantallen te monitoren of door middel van een enquête onder deelnemers.

Middelen

In de voortgangsrapportages kunnen de Charterorganisaties vermelden welke middelen ze hebben ingezet om de geformuleerde doelen te bereiken op basis van 'financieel' (in euro's) en 'menskracht' (in fte). Van de 39 voortgangsrapportages hebben tien Charterorganisaties concrete getallen ingevuld.¹² Het financiële budget varieert van 5.000 tot 350.000 euro per jaar, met een gemiddelde van 170.500 per jaar. De vijf grootste budgetten (200.000 euro per jaar of hoger) die zijn vrijgemaakt voor diversiteit behoren tot overheidsorganisaties en grote bedrijven.

Wat betreft menskracht liggen de antwoorden tussen 0,5 fte en 2,6 fte. Zes van de tien organisaties hebben hier 1 fte voor vrijgemaakt. De grootste uitschieters naar boven (2,5 fte of meer) zijn gemaakt door overheidsorganisaties. Verder is er geen patroon te zien naar publieke/private organisaties of naar grote/kleine organisaties.

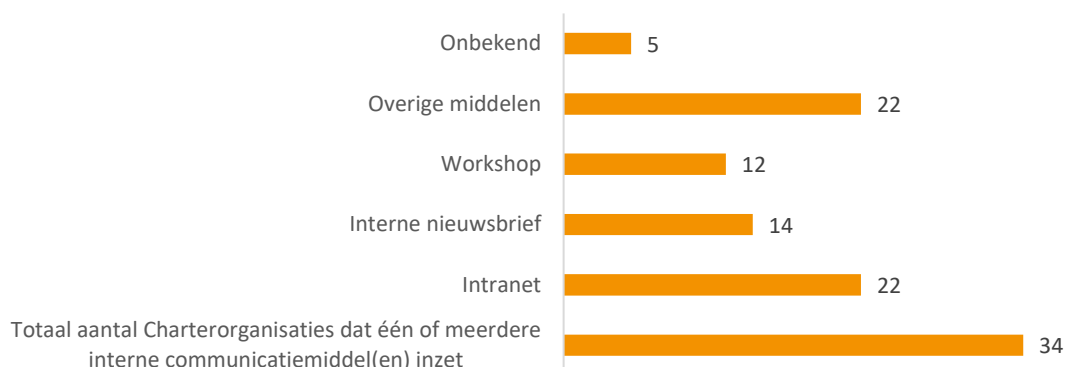
Communicatie

In de rapportages is tot slot een onderdeel opgenomen over de interne en externe communicatie rondom de doelen en resultaten van het plan van aanpak.

Figuur 2.5 laat zien hoe vaak verschillende instrumenten worden ingezet om de doelen en de resultaten van het plan van aanpak intern te delen. De meeste organisaties (n=22) doen dit middels intranet. Daarnaast wordt bij 14 organisaties hierover iets geplaatst in de interne nieuwsbrief, en communiceren 12 organisaties de doelen en de resultaten in een workshop.

¹² Overige organisaties hebben deze vraag overgeslagen (10 keer), ingevuld met een 'ja' (zes keer) of ingevuld met een algemene 'onvoldoende' of 'boven verwachting'.

Figuur 2.5 Aantal toepassingen van interne communicatiemiddelen (N=39)



Bron: voortgangsrapportages van 39 arbeidsorganisaties, juni 2018

Het merendeel van de organisaties (n=22) benoemt nog overige communicatiemiddelen. Doelen en resultaten worden bijvoorbeeld genoemd tijdens bijeenkomsten, zoals diversiteitslunches, lunch & leersessies, presentaties, trainingen en campagnes. Ook hebben sommige organisaties via andere interne communicatiemiddelen – zoals webinars, ledenmagazines, interne communicatiesystemen, interne jaarverslagen en blogs/vlogs – over het onderwerp gerapporteerd aan de interne organisatie. Soms is informatie over D&I gedeeld met specifieke interne partijen: zo geven organisaties een aantal keer aan het onderwerp periodiek te bespreken met de Raad van Bestuur of wordt het onderwerp opgenomen in interne vergaderingen of evaluatiebijeenkomsten van de directie.

De toegepaste externe communicatiemiddelen zijn weergegeven in figuur 2.6. Het jaarverslag wordt het vaakst genoemd als medium om doelen en resultaten te delen, namelijk door 15 organisaties. Daarnaast delen veertien organisaties hun doelen en resultaten via de website, tien organisaties via sociale media, en vijf via de nieuwsbrief. Ten slotte geven vier Charterorganisaties aan hun doelen en resultaten via campagnes met externen te delen.

Figuur 2.6 Aantal toepassingen externe communicatiemiddelen (N=39)



Bron: voortgangsrapportages van 39 arbeidsorganisaties, juni 2018

In de categorie 'overige middelen' worden aanvullende externe communicatiemiddelen genoemd, zoals mediaoptredens, deelname aan de Canal Pride en conferenties. Sommige organisaties werken daarin samen met externe partijen, zoals kennispartners, zusterondernemingen of de universiteit. Ook zijn er organisaties die met brochures informatie verspreid hebben.

Reflectie op het Charter en de opbrengsten

Ervaringen uit de praktijk

3

3 Reflectie op het Charter en de opbrengsten

Dit hoofdstuk geeft een beeld van wat het Charter heeft opgeleverd op basis van de eigen inschatting van de geïnterviewden uit dertig Charterorganisaties. Het betreft een kwalitatief oordeel op basis van gesprekken met dertig organisaties, waarin we hebben gevraagd naar wat er is gebeurd sinds de ondertekening van het Charter. In dit hoofdstuk gaan we in op de uitrol van het Charter binnen de organisaties; welke veranderingen worden gesignaleerd; in hoeverre organisaties goed op weg zijn om de Charterdoelstellingen te realiseren; en de kritische succesfactoren voor het realiseren van D&I. Ook beschrijven we de meerwaarde van de activiteiten van Diversiteit in Bedrijf volgens de geïnterviewde Charterorganisaties, en welke behoefte voor ondersteuning zij hebben. Wij gaan in dit hoofdstuk nog niet in op ervaringen met specifieke instrumenten. Dit volgt in de hoofdstukken 4, 5 en 6.

3.1 Samenvatting

De ondertekening van het Charter door de top van een bedrijf creëert vaak een momentum waarop een begin wordt gemaakt met het creëren van bewustwording van het belang van D&I en met het vrijmaken van financiële middelen en fte. Om na ondertekening te komen tot een plan van aanpak wordt een visie uitgedacht, worden doelen en instrumenten geformuleerd en wordt gestart met het inzetten van activiteiten in het kader van D&I. De 'verplichting' om het plan zes maanden na ondertekening af te hebben, helpt om het proces te versnellen (ook als de termijn van zes maanden uiteindelijk niet haalbaar blijkt). Ook tijdens de uitvoering van het plan blijft het Charter een 'stok achter de deur'.

De meerderheid van de Charterorganisaties signaleert, ongeveer twee à drie jaar na ondertekening, veranderingen ten gunste van D&I. Deze hebben vooral betrekking op een toename van het aantal medewerkers uit een of meer diversiteitsgroepen en/of meer bewustwording en draagvlak voor D&I. Toch is het voor respondenten moeilijk om een exact beeld te geven van de veranderingen, onder andere vanwege het ontbreken van cijfermatige resultaten. Alleen ten aanzien van instroom van mensen met een arbeidsbeperking die onder de Wet banenafpraak vallen, en het aantal vrouwen in de top (in het kader van het wettelijk streefcijfer van 30 procent) kunnen Charterorganisaties hun successen onderbouwen met cijfers. Verder betreft het vooral een kwalitatieve beoordeling van betrokkenen over resultaten en gerealiseerde opbrengsten. De meeste bedrijven hebben het gevoel dat ze op de goede weg zijn. In de weinige organisaties waar geen vooruitgang wordt gesignaleerd, heeft dit bijvoorbeeld te maken met financiële tegenvallers of veranderingen in de directie.

Al met al constateren de meeste organisaties die wij gesproken hebben dus een positieve verandering ten aanzien van meer D&I. Op basis van wat respondenten noemen als faal- en slaagfactoren hebben we een aantal 'kritische succesfactoren' benoemd die nodig zijn voor meer D&I. Dit zijn:

- Het is belangrijk dat er een gevoel van urgentie wordt gecreëerd. Het gebrek hieraan is vaak gerelateerd aan onvoldoende bewustzijn en inzicht in de meerwaarde van diversiteit. Een gerichte boodschap kan helpen om het gevoel van urgentie te versterken.
- Er moet een duidelijke probleemeigenaar zijn en er moeten voldoende middelen en tijd beschikbaar zijn. Een kritische succesfactor is daarom dat D&I belegd wordt bij een projectleider of projectgroep.
- D&I moet een intrinsiek onderdeel zijn van de visie en strategie van het bedrijf; betrokkenheid van de top en leidinggevenden is daarbij essentieel.
- D&I moet worden gezien als een proces; het veranderen van de bedrijfscultuur kost namelijk tijd. Dit betekent dat het gesprek steeds opnieuw moet worden aangegaan (kracht van de herhaling).
- Het is van belang dat een organisatie kritisch is (en blijft) op de eigen werving- en selectieprocedures en deze waar nodig wil aanpassen.
- Het is juist een combinatie van activiteiten die bijdraagt aan het succes. Het is een wisselwerking. Aanpassingen in HR-instrumentarium zijn alleen succesvol als daar voldoende draagvlak voor is binnen de organisatie.

Ten slotte is aan Charterorganisaties gevraagd wat voor hen de meerwaarde is van de activiteiten van DiB. Daaruit blijkt een sterke waardering voor de kennisdocumenten en de Charterbijeenkomsten: deze worden gebruikt ter inspiratie. Charterbijeenkomsten geven bovendien de gelegenheid om te netwerken en gedachten uit te wisselen met anderen. De meeste Charterorganisaties zijn dan ook voorstander

van continuering van de activiteiten van DiB. Zij zijn ook bereid zelf bij te dragen aan de ondersteuning van DiB, bijvoorbeeld door het hosten van een event en door kennisdeling. Ten slotte worden er suggesties gegeven ter verbetering van de ondersteuning. Deze variëren sterk, maar hebben vooral betrekking op specifieke onderwerpen voor kennisdeling of Charterbijeenkomsten.

3.2 Uitrol van het Charter binnen de organisatie

In de fase van ondertekening van het Charter speelt de leiding van de organisatie een grote rol. Bij de meeste geïnterviewde organisaties is het Charter ondertekend door een bestuurder, directeur of HR-directeur/manager. Vervolgens moet na ondertekening (binnen zes maanden) een plan van aanpak worden uitgewerkt. In de meeste organisaties wordt het opstellen van het plan van aanpak en de uitvoering van de activiteiten gecoördineerd door een projectleider. Het kan hierbij gaan om iemand die reeds met D&I belast was of om iemand die speciaal voor dit project (gedeeltelijk) is vrijgemaakt. In meerdere organisaties is sprake van een projectgroep onder leiding van de projectleider. Soms zit in deze projectgroep ook een OR-lid of wordt afgestemd met een medewerkersnetwerk.

De ondertekening door de top van een organisatie creëert vaak momentum waardoor het maken van plannen of activiteiten in gang kan worden gezet. De actie van de top, bijvoorbeeld met een foto van de ondertekening, zorgt voor een signaal aan de rest van organisatie dat de organisatie iets met het thema D&I wil doen. Respondenten spreken bijvoorbeeld van 'het ondertekenen als statement', van 'goedkeuring door het topmanagement' of van je 'committeren'. Ook wordt met de ondertekening een begin gemaakt met het creëren van bewustwording van het belang van D&I of van draagvlak voor het vrijmaken van tijd en budget voor het oppakken van D&I.

Na ondertekening van het Charter moet in principe binnen zes maanden een plan van aanpak worden uitgewerkt en ingediend bij DiB. Zoals we in hoofdstuk 2 al constateerden hebben sommige organisaties daar meer tijd voor nodig gehad. In een enkel geval was reeds een plan opgesteld en is met de ondertekening van het Charter aangehaakt bij bestaande plannen. Er zijn aanzienlijke verschillen in hoeveel werk ondertekenaars maken van het plan van aanpak en de voortgangsrapportage. Over het algemeen zien we dat overheidsorganisaties en grote bedrijven (vaak de organisaties die ook speciale D&I-teams hebben opgericht) meer tijd hebben gehad voor het opstellen van deze documenten en er daarom meer verdieping in hebben kunnen aanbrengen.

De verplichting om een plan van aanpak op te stellen leidde er om te beginnen toe dat bedrijven keuzes moesten maken ten aanzien van de invulling van hun aanpak. Men spreekt bijvoorbeeld van het 'opstellen van een visie met de directie' of van het 'wekelijks bij elkaar zitten om te zoeken naar wat prioriteit zou krijgen'. Uit de interviews blijkt verder dat het moeten inleveren van een plan van aanpak en later ook een voortgangsrapportage er voor zorgde dat organisaties gedwongen werden om opnieuw naar de plannen en de stand van zaken van de uitvoering te kijken. Deze verplichtingen hebben bijvoorbeeld geholpen 'om het proces te versnellen' of om 'meer body aan het plan te geven'. Een enkele organisatie voegt toe dat het opstellen van het plan van aanpak werkte als een stimulans voor het samennemen van de activiteiten die er al waren en om daarbij naar de samenhang te zoeken.

"Het feit dat we ondertekend hebben en vervolgens met een plan moesten komen en een werkgroep hebben opgericht, zorgt ervoor dat het proces sneller gaat. En het moeten maken van een voortgangsrapportage helpt als stok achter de deur om even terug te kijken en je plan waar nodig bij te stellen."

3.3 Gesignaleerde veranderingen binnen de organisatie

De meerderheid van de geïnterviewden signaleert veranderingen ten gunste van meer D&I. Deze hebben betrekking op:

- een toename van het aantal medewerkers uit een of meer diversiteitsgroepen;
- meer bewustwording van en/of draagvlak voor D&I en soms meer inclusie.

Tegelijkertijd vonden respondenten het soms lastig om een exact beeld te geven van de veranderingen. Zij waren soms niet tijdens de gehele periode betrokken of wijzen op het ontbreken van cijfers (zie onderstaand tekstkader). Bovendien is het voor de respondenten vaak moeilijk om een directe relatie met specifiek beleid op het terrein van D&I te leggen, omdat er verschillende activiteiten zijn geweest en niet met zekerheid is aan te geven welke activiteiten wat hebben veroorzaakt. Desalniettemin waren geïnterviewden overwegend positief over de ingezette veranderingen.

Het meten van resultaten

Met betrekking tot het meten van resultaten wijzen respondenten op het ontbreken van cijfers of op problemen met het meten van (kwalitatieve) veranderingen. Er is vaak onvoldoende inzicht in de effectiviteit van het beleid of van de ingezette activiteiten. Respondenten vinden het vooral moeilijk om draagvlak en bewustwording te meten. Enkele organisaties doen hiervoor wel hun best. Ze hebben bijvoorbeeld vragen aan het medewerktevredenheidsonderzoek toegevoegd en verwachten hiervan binnenkort de uitkomsten.

Daarnaast geven meerdere organisaties als knelpunt aan dat er op de culturele dimensie niet mag worden gemeten, waardoor er geen cijfers zijn over culturele diversiteit binnen de organisatie. *“Je moet kunnen meten om te kunnen bepalen wat de resultaten zijn: wat is de instroom, doorstroom, uitstroom, inschaling en conversie, ofwel: welk deel van de biculturele sollicitanten dat bij ons solliciteert, krijgt ook echt de baan?”*. Daar waar gegevens wel beschikbaar zijn, zijn deze voor zover bekend meestal ontleend aan vrijwillige registratie of anonieme beantwoording van enquêtevragen. Hierbij is wel van belang dat de bereidheid tot vrijwillige registratie hoog is om zicht te krijgen op ontwikkelingen binnen de organisatie. Bij één organisatie die wij in het kader van het onderzoek spraken, was men inmiddels gestopt met deze vrijwillige registratie van culturele diversiteit omdat het percentage dat in die organisatie vrijwillig meewerkte niet hoog genoeg was voor representatieve uitkomsten. Overigens is registratie, volgens het secretariaat van DiB, onder bepaalde condities wel degelijk mogelijk.

Toename van aantal medewerkers uit diversiteitsgroepen

In meerdere geïnterviewde Charterorganisaties is op één of enkele dimensies sprake van een toename van het aantal medewerkers dat werkzaam is binnen de organisatie. Het kan daarbij gaan om een toename in de gehele organisatie, in een organisatieonderdeel of bijvoorbeeld in de top van de organisatie. Een deel van de bedrijven kan dit ook illustreren met concrete cijfers. In andere bedrijven gaat het meer om een inschatting, gebaseerd op wat de respondenten om zich heen zien en horen. Met name ten aanzien van de dimensies gender en arbeidsbeperking beschikken organisaties va(a)k(er) over concrete cijfers. De reden hiervoor is onder meer de streefcijfers die er ten aanzien van deze dimensies geformuleerd zijn; meer bepaald het percentage arbeidsbeperkten in het kader van de Wet banenafspraken en het percentage vrouwen in de top in het kader van het wettelijk streefcijfer van 30 procent. Hierdoor hebben bedrijven vaker zicht op deze dimensies. Mogelijk wordt vanwege deze afspraken en streefcijfers meer druk ervaren om hier zichtbaar gevolg aan te geven.

Verschillende bedrijven rapporteren successen met betrekking tot het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking. In de praktijk gaat het vooral om mensen met een arbeidsbeperking die onder de Wet banenafspraken vallen. Deze bedrijven bekijken van te voren waar mensen met een arbeidsbeperking goed in te passen zijn. Dit kan van organisatie tot organisatie verschillen. Een van de geïnterviewde organisaties heeft veel arbeidsbeperkten kunnen plaatsen bij de facilitaire dienst omdat daar voldoende passend werk beschikbaar was. Een organisatie die zelf facilitaire diensten aanbiedt aan andere organisaties geeft aan dat zij arbeidsbeperkten vooral succesvol plaatsen bij relatief grote klanten omdat het daar haalbaar is om extra begeleiding in te zetten. Een andere organisatie heeft veel arbeidsbeperkten kunnen plaatsen op het hoofdkantoor. Het kantoorwerk is geschikter dan het meer fysieke werk in de andere organisatieonderdelen.

Dat Charterorganisaties vooral voorbeelden aandragen met betrekking tot lager opgeleiden of laagge-kwalificeerd werk kan betekenen dat organisaties bij het behalen van diversiteitsdoelstellingen minder aandacht besteden aan mensen met een arbeidsbeperking die hoog zijn opgeleid en niet onder de Wet banenafpraak vallen. Terwijl ook zij een duurzame baan verdienen.

In enkele organisaties leidt een toename van het aantal medewerkers uit diversiteitsgroepen tot een nieuwe dynamiek of het ontstaan van nieuwe ideeën in de organisatie. In één organisatie heeft dit bovendien geleid tot het succesvol aanboren van nieuwe klanten uit de groep waar de nieuwe medewerkers uit afkomstig zijn.

Meer bewustwording, draagvlak en soms inclusie

Meerdere respondenten signaleren een verandering in de vorm van meer bewustwording van en/of meer draagvlak voor D&I. Het gaat daarbij met name om meer bewustwording van de betekenis of meerwaarde van D&I en om meer draagvlak¹³ voor beleid of activiteiten op het terrein van D&I. Het kan bijvoorbeeld betekenen dat de bewustwording aanwezig is bij de top van de organisatie en dat deze bewustwording nu wordt verbreed naar de rest van de organisatie.

“Er is meer awareness. Diversiteit staat bijvoorbeeld op de agenda bij de Raad van Bestuur en bij de lagen daaronder.”

“Er is bewustzijn en draagvlak bij de top van de organisatie en het komt nu steeds meer in de businessline.”

“Er is in de hele sector een verandering gaande. Vijf jaar geleden hoefde je het niet eens te noemen, maar ik merk nu in de hele sector dat het onderwerp op dit moment niet veel weerstand meer opwekt.”

“Ik zie veranderingen in de cultuur en in de vanzelfsprekendheid waarmee het onderwerp ter sprake wordt gebracht.”

Soms wordt specifieker ingevuld om wat voor bewustwording het gaat. Bijvoorbeeld dat organisaties zich zijn gaan beseffen dat er in de huidige situatie sprake is van een exclusieve in plaats van een inclusieve organisatie, of dat een respondent zich besepte dat het werken met een divers team (in dit geval) tot betere resultaten leidt. Managers of leidinggevenden die wij voor dit onderzoek hebben gesproken, zeggen intrinsiek gemotiveerd te zijn om een divers team samen te stellen. Zij zien de bedrijfseconomische meerwaarde van diverse teams en voelen zich bovendien maatschappelijk verantwoordelijk voor het diversiteitsvraagstuk. Concreet betekent dit dat zij bijvoorbeeld richting HR of recruiters aangegeven graag iemand uit een diversiteitsdimensie te plaatsen. Of deze ‘intrinsieke’ motivatie het resultaat is van bedrijfsbeleid ten aanzien van D&I of een andere oorsprong heeft, kunnen wij op basis van dit onderzoek niet zeggen.

Enkele respondenten zien veranderingen in de cultuur van de organisatie. Zij zien veranderingen in de manier waarop mensen met elkaar omgaan. Zij constateren bijvoorbeeld dat er in hun organisatie sprake is van een verandering richting ‘meer gevoel van inclusie’ of nemen waar dat mensen in de organisatie ‘anders met elkaar omgaan en meer begrip voor elkaar hebben’. In het eerste geval bleek dit ook uit cijfers uit intern onderzoek.

Uit het onderzoek komen ook voorbeelden naar voren van verschillen tussen organisatieonderdelen. Enkele geïnterviewden geven bijvoorbeeld aan dat het thema (vooralsnog) vooral speelt bij de leiding en minder bij de uitvoerders. Zoals één respondent zei: *“Aan de top spreekt men al in termen van inclusie omdat men diversiteit niet meer voldoende vindt, maar de medewerkers weten bij wijze van spreken nog niet wat diversiteit is”*.

Ook bij de verandering richting meer bewustwording en draagvlak zijn respondenten terughoudend in het leggen van een directe relatie tussen bepaald beleid of een bepaalde activiteit en de verandering.

¹³ Meer draagvlak voor beleid en activiteiten op het terrein van D&I gaat enerzijds om draagvlak bij de top om de activiteiten te faciliteren en anderzijds om draagvlak bij de medewerkers om daaraan bij te dragen en/of daaraan deel te nemen.

Meerdere Charterorganisaties wijzen op het effect van een combinatie van activiteiten. Zoals één respondent zei: *“De top-down neergezette cultuurverandering leeft echt in de organisatie en wordt omarmd nadat het in de hele organisatie is uitgerold met trainingen, events, talks, bijeenkomsten en werkgroepen”*.

Soms geen verandering

Tegelijkertijd waren er enkele Charterorganisaties die geen verandering of achteruitgang merkten. Hiervoor worden diverse oorzaken genoemd. Zo is in één organisatie vanwege financiële problematiek de diversiteit afgenomen: juist een aantal jonge en cultureel diverse medewerkers kreeg geen vervolgonderzoek en moest de organisatie verlaten. In een andere organisatie zou de nieuwe directie minder aandacht hebben voor diversiteit onder de nieuwe instroom van jongeren dan de vorige directie.

3.4 Reflectie op realisatie Charterdoelstelling

De meerderheid van de geïnterviewde bedrijven heeft het gevoel dat ze op de goede weg zijn ten aanzien van het realiseren van hun Charterdoelstellingen. Vanwege de verschillen in doelstellingen kan het ene bedrijf overigens veel concretere resultaten benoemen dan het andere. Enkele organisaties hebben specifiek per doel aangegeven in hoeverre de doelen zijn bereikt. Voorbeelden zijn dat het management team uit een bepaald procent vrouwen bestaat; de streefcijfers met betrekking tot mensen met een arbeidsbeperking zijn gehaald; of dat de front office diverser is geworden op de culturele en leeftijdsdimensie. Andere organisaties geven als voorbeeld dat er een jongeren netwerk is opgericht die de directie gericht input geeft.

Sommige organisaties constateren dat het doel weliswaar nog (lang) niet is gehaald, maar dat er wel acties zijn en dat er draagvlak is bij beslissers en dat het daarmee begint. Eén respondent constateert een grotere verandering, namelijk een verandering van een hiërarchische top-down organisatie naar een organisatie waarin wordt geluisterd naar afzonderlijke filialen. Weer een andere organisatie constateert dat men zich bewust is geworden dat zij een divers samengestelde organisatie wil zijn en dat het behalve om diversiteit ook om inclusie moet gaan.

Een paar geïnterviewde organisaties zijn negatief. Deze organisaties hebben bijvoorbeeld concrete streefcijfers benoemd ten aanzien van de instroom van verschillende dimensies en zien dat zij er niet in slagen om deze te realiseren. Een bedrijf waar het niet lukt om arbeidsbeperkten te plaatsen, gaf hierop een uitgebreide toelichting. De respondent wijst op het ontbreken van een intrinsieke drijfveer voor het plaatsen van deze groep mensen en stelt dat aandacht voor deze groep niet in het DNA van de organisatie zit. Verder concludeert de respondent dat het lastig is doordat de organisatie te dynamisch en te snel is voor deze groep, geen goede ervaring heeft met jobcarving en er achteraf bezien te makkelijk over heeft gedacht.

3.5 Kritische succesfactoren voor het realiseren van meer diversiteit en inclusie

We hebben bedrijven gevraagd wat de belangrijkste factoren zijn die van invloed zijn op het realiseren van meer D&I in hun organisatie. Uit de gesprekken blijkt dat de faal- en slaagfactoren vaak gespiegeld zijn. Sommige bedrijven benoemen bijvoorbeeld de betrokkenheid van de top als belangrijke factor in het gerealiseerde resultaat, terwijl andere bedrijven waar nog minder sprake is van resultaat onvoldoende commitment van de top en/of management benoemen als een van de redenen hiervoor. Op basis van de in de gesprekken genoemde faal- en slaagfactoren kunnen we een aantal kritische succesfactoren benoemen die we hieronder bespreken.

- *Creëren gevoel van urgentie.*

Sommige respondenten ervaren dat de nagestreefde veranderingen nog onvoldoende van de grond komen door het ontbreken van een gevoel van urgentie in (bepaalde segmenten van) de organisatie. Dat kan meerdere oorzaken hebben, maar is vaak gerelateerd aan onvoldoende bewustzijn van en inzicht in de meerwaarde van diversiteit. Zo geeft een organisatie uit de publieke sector aan dat het moeilijk is om de businesscase hard te maken. Dit belemmert het creëren van een gevoel van urgentie. Een andere organisatie benoemt de resultaatgerichte cultuur met een hoge werkdruk als knelpunt waardoor er weinig tijd is (en urgentie wordt gevoeld) voor D&I-inspanningen. Ook een sterke bedrijfscultuur (*'eenheids-worst'*) waar medewerkers zich sterk mee identificeren, belemmert het creëren van een meer diverse organisatie.

Een gerichte boodschap kan helpen om het gevoel urgentie en bewustzijn binnen de organisatie te versterken. Hiervoor is geen pasklaar recept en de boodschap kan verschillen van organisatie tot organisatie. Succesvolle elementen die uit de praktijk naar voren komen, zijn onder meer het expliciteren en centraal stellen van de businesscase van diversiteit, het gebruiken van persoonlijke verhalen en het benoemen van concrete doelstellingen op punten op de horizon. Daarnaast wordt benoemd dat het belangrijk is om je met de boodschap specifiek te richten op de mensen die zelf niet tot een diverse groep behoren en 'denken dat het allemaal wel meevalt'.

- *Een duidelijke probleemeigenaar en beschikbaarheid van middelen en tijd*

Een veelvoorkomend probleem is dat D&I 'erbij wordt gedaan'. Een kritische succesfactor is daarom dat het onderwerp D&I bij een projectleider en/of projectgroep moet worden belegd en dat daar ook tijd en middelen voor moeten worden vrijgemaakt. Een projectgroep geeft het beleid concrete handvatten en houdt de vinger aan de pols bij de uitvoering van specifieke actiepunten (monitoring).

Voor kleine organisaties is het echter soms moeilijk om iemand fulltime aan te stellen voor D&I. Betrokkenen moeten naast drukke agenda's met 'een uurtje hier en daar' het dossier vlot trekken. Het belang van een duidelijke probleemeigenaar werd ook geïllustreerd door de ervaringen van een medewerkersnetwerk in een van de geïnterviewde organisaties: *"Wij signaleren soms problemen maar voor de oplossingen zijn onvoldoende middelen en het is onduidelijk wie verantwoordelijk is voor het oplossen van de problemen"*.

- *Betrokkenheid top en leidinggevenden*

Een belangrijke voorwaarde om nagestreefde veranderingen op het gebied van D&I goed van de grond te doen komen is dat D&I een intrinsiek onderdeel moet zijn van de visie en strategie van het bedrijf. Daarbij is betrokkenheid van de top essentieel.

Charterondertekenaars noemen met name de rol van de top van de organisatie als belangrijke succesfactor. Meer concreet gaat het erom dat de top zich openlijk uitspreekt over het belang van diversiteit en/of inclusie, zich laat informeren over de stand van zaken binnen de organisatie en ondersteuning biedt met middelen. Enkele respondenten wijzen ook specifiek op de rol van een individuele bestuurder als succesfactor, zoals de rol van een secretaris-generaal als 'enorme voorvechter' in een ministerie. Er wordt ook gewezen op het belang van sponsors voor specifieke diversiteitsdimensies, zoals bijvoorbeeld een CEO als sponsor van het LHBTI-netwerk of een CFO als sponsor van het vrouwennetwerk (zie ook hoofdstuk 4 over het belang van sponsors).

Naast de rol van de top wordt ook de rol van leidinggevenden in bredere zin als succesfactor benoemd. Zij worden met name genoemd in het kader van het betrekken van de hele organisatie. Eén respondent wees erop dat de beweging naar meer D&I weliswaar moet beginnen met de top maar dat vervolgens de hele organisatie moet worden meegenomen. Men wijst bijvoorbeeld op het belang van commitment bij het middenmanagement omdat deze managers de medewerkers aansturen. Zoals één respondent

zei: *“Door de manier waarop de directeur en andere leidinggevendenden ermee omgaan, gaan andere medewerkers het ook normaal vinden”*.

Een respondent wees er specifiek op dat ook de manier waarop er leiding wordt gegeven cruciaal is omdat daarmee veiligheid voor diversiteit gecreëerd moet worden: *“De directeur moet niet zeggen: jullie moeten doen aan diversiteit. Maar de directeur moet in de vergadering met teamhoofden bespreekbaar maken wat de ervaringen zijn met diversiteit en zorgen dat er ‘oh jah’s’ vallen en dat de best practices worden benoemd”*. Verder benoemen enkele respondenten dat behalve leidinggevendenden ook HR een sleutelrol heeft om *“de boodschap de organisatie in te laten druppelen”*.

- *Kracht van de herhaling*

Het veranderen van een bedrijfscultuur kost tijd. D&I kan beter gezien worden als een proces dan een project. Zoals een respondent zei: *“Een cultuuromslag realiseer je niet in een dag of week, het is een kwestie van een lange adem”*. Of zoals een ander opmerkte: *“Je kunt het heel lastig afdwingen en het heeft tijd nodig”*. Dit betekent dat niet eenmalig een boodschap moet worden verkondigd, maar dat steeds weer het gesprek moet worden aangegaan.

- *Kritisch zijn op eigen werving- en selectieprocedures*

Ten aanzien van werving en selectie worden twee veelvoorkomende knelpunten benoemd. Ten eerste merken respondenten op dat leidinggevendenden in de praktijk vaak kiezen voor nieuwe medewerkers die op hen lijken. Zoals een respondent zei: *“Er worden management trainees geselecteerd met wie ze een goede klik hebben en dat zijn steeds dezelfde soort mensen”*. Of zoals een ander zei: *“Als de leiding niet divers is, selecteren ze ook niet divers”*. Ten tweede komen de kandidaten die wel worden gevonden niet altijd door de ‘reguliere screening’ en vallen daardoor tijdens de selectie af. Een respondent vertelde: *“Het kan lastig zijn om als leidinggevende een korte termijn risico te nemen. Het vermijden van risico’s blijkt in onze organisatie belangrijker dan het geloof in innovatie en mensen een kans geven”*.

Om bovenstaande knelpunten ‘op te lossen’ is het belangrijk om bestaande procedures kritisch te bezien en indien nodig aan te passen. Zo wijst een respondent op het belang om de routine te doorbreken om niet steeds weer uit te komen bij witte mannen: *‘Je moet als recruiter en business partner steeds weer scherp zijn bij een sollicitatie als er weer drie blanke mannen uit zijn gekomen en je afvragen: is de vacature goed geschreven, zijn de goede mensen uitgenodigd, hoe verloopt het gesprek?’*

Specifiek voor overheidsorganisaties wordt als succesfactor voor de werving voor cultureel diverse medewerkers genoemd dat het mogelijk moet zijn om extern te werven. Indien men intern moet werven vist men immers in de bestaande vijver van medewerkers met minder culturele diversiteit.

- *Inzetten op een combinatie van activiteiten*

Zowel ten aanzien van het realiseren van meer bewustzijn en draagvlak als het aanpassen van het HR-instrumentarium is de ervaring in veel Charterbedrijven dat ingezet moet worden op een combinatie van activiteiten. Sommige activiteiten zijn weliswaar meer succesvol dan andere maar het is volgens respondenten vaak de combinatie van activiteiten die een verandering in gang zet. Voor het zetten van stappen richting meer D&I moet bovendien sprake zijn van een wisselwerking tussen activiteiten gericht op bewustwording en aanpassingen in het HR-instrumentarium. Deze kunnen niet los van elkaar worden gezien. Immers, als er geen draagvlak is onder werknemers en die (bijvoorbeeld) het gevoel hebben benadeeld te worden, dan werken HR-maatregelen uiteindelijk toch niet.

3.6 Meerwaarde activiteiten *Diversiteit in Bedrijf*

DiB ondersteunt organisaties met verschillende activiteiten. Het gaat hierbij met name om het opstellen van kennisdocumenten, het organiseren van Charterbijeenkomsten en het geven van informatie en advies aan individuele Charterorganisaties (helpdeskfunctie). Deze activiteiten worden goed gewaardeerd door Charterorganisaties en hebben voor hen een duidelijke meerwaarde. Dit sluit aan bij de bevindingen uit de vorige rapportage (Witkamp & Klaver, 2017).¹⁴ Over de inhoud van de kennisdocumenten zeggen respondenten:

“Ze zijn sterk in kennisdeling. Die kennisdocumenten zitten heel goed in elkaar. Bijvoorbeeld het document ‘Meten is weten’.”

“De inhoud die ze brengen is echt heel goed. Ik haal veel kennis en argumenten uit de kennisdocumenten.”

Eén organisatie geeft aan dat zij zelf een toolbox aan het ontwikkelen zijn en daarvoor de kennis van DiB gebruiken.

De Charterbijeenkomsten zijn nuttig ter inspiratie, voor het netwerken en om gedachten uit te wisselen met anderen die met hetzelfde onderwerp bezig zijn. Eén internationale organisatie voegt daaraan toe dat zij dankzij DiB meer leren over de lokale situatie in Nederland.

Daarnaast benoemen enkele organisaties de helpdeskfunctie als belangrijke meerwaarde. Charterorganisaties zijn positief over de informatie en/of advies dat zij van DiB hebben gekregen. Ze geven bijvoorbeeld aan dat DiB een ‘helikopterview’ of een ‘goed netwerk’ heeft en dat DiB ze goed kon doorverwijzen.

Naast deze in meerderheid positieve reacties zijn er ook een aantal kritische geluiden over de bijeenkomsten. Een aantal respondenten doet enkele concrete suggesties voor aanpassingen in de toekomst. De kritische geluiden zijn:

- Enkele respondenten missen verdieping of vinden de bijeenkomsten met name geschikt voor organisaties die in de eerste fase zitten. Eén respondent gaf aan dat de inhoudelijke programma’s een herhaling zijn van wat hij al weet.
- Twee respondenten vinden dat de bijeenkomsten erg zijn gericht op nieuwe handtekeningen.¹⁵
- Eén van hen vindt de bijeenkomsten te veel gericht op successen.
- Eén respondent gaf aan dat de activiteiten, met uitzondering van de ondertekenbijeenkomsten, te weinig zijn gericht op het topkader van de organisaties en meestal zijn gericht op de medewerkers. Het Charter leeft volgens deze respondent daarom niet bij de top van organisaties.

Uit de gesprekken komen ook een aantal suggesties voor toekomstige Charterbijeenkomsten naar voren. Sommige respondenten hebben behoefte aan andersoortige bijeenkomsten zoals workshops waarin organisaties onderling met elkaar aan de slag gaan in plaats van plenaire sessies met sprekers over best practices. Het zou dan meer moeten gaan om hele concrete vraagstukken. Een van de respondenten zegt hierover het volgende: *“Ik zou graag met de benen op tafel met andere organisaties van gedachten willen wisselen over hoe moeilijk het soms kan zijn en over hoe je in een lastige situatie de mindset van mensen zou kunnen veranderen. [...]”* Een andere suggestie voor een bijeenkomst heeft betrekking op de quota voor arbeidsbeperkten en wat je kan doen om die te realiseren.

¹⁴ Voor deze rapportage zijn bezoekers van de Charterbijeenkomsten en ontvangers van de nieuwsbrief middels een survey bevraagd over onder andere hun oordeel over de Charterbijeenkomsten en de ervaren meerwaarde van kennisdeling, netwerkvorming en ondersteuning. Uit de resultaten bleek dat de activiteiten van DiB gewaardeerd worden en een duidelijke meerwaarde hebben.

¹⁵ Zoals aan het begin van deze paragraaf aangegeven organiseert DiB zowel bijeenkomsten met een ondertekensessie als inhoudelijk georiënteerde bijeenkomsten. Tot 9 november 2018 ging het bij 12 van de 28 bijeenkomsten om een ondertekensessie (DiB, 2018).

Plan van aanpak en voortgangsrapportage voor *Diversiteit in Bedrijf*

Zoals eerder genoemd moeten Charterorganisaties (zes maanden na ondertekening) bij het secretariaat van *Diversiteit in Bedrijf* een plan van aanpak aanleveren en een jaar later een voortgangsrapportage. Voor de meeste organisaties is het duidelijk wat er van hen wordt verwacht en waarom. Ook kan het grote deel van de respondenten goed uit de voeten met de formats die hiervoor worden gebruikt. Tegelijkertijd zijn er ook kritische geluiden over de werkwijze van DiB, zo bleek uit de interviews. Blijkbaar bestaan er verschillende visies over wat DiB met de door de organisaties geleverde informatie zou moeten doen.

Eén respondent is kritisch over de voortgangsrapportages, omdat lang onduidelijk is gebleven wat het format zou worden en of het aanleveren van informatie tot benchmarking zou gaan leiden. In het uiteindelijke format worden volgens deze respondent zaken onvoldoende gericht uitgevraagd waardoor invullen niet leidt tot transparantie over hoe een organisatie presteert. Deze respondent zou graag zien dat er een monitoringsinstrument wordt ontwikkeld waarmee DiB kan inzien wat Charterorganisaties hebben gedaan. Er zijn echter ook enkele organisaties die liever *minder* informatie aanleveren, omdat het invullen tijdrovend kan zijn en/of omdat zij minder 'gecontroleerd' willen worden door DiB. Dit is een lastig spanningsveld waarin DiB moet opereren.

3.7 Behoeftte aan ondersteuning van en bereidheid tot bijdrage aan *Diversiteit in Bedrijf*

In de vorige rapportage constateerden we op basis van een survey onder aanwezigen van Charterbijeenkomsten dat er veel behoefte is aan ondersteuning door DiB: 'Bijna de helft (43%) van de respondenten zegt behoefte te hebben aan nadere ondersteuning door DiB ten aanzien van het bevorderen van D&I in de organisatie. In het algemeen zien respondenten graag dat DiB doorgaat met het bieden van een platform voor kennisuitwisseling en netwerkvorming'.¹⁶

Ook nu zijn de meeste geïnterviewden voorstander van continuering van de activiteiten van DiB. Respondenten noemen hierbij, in aansluiting op de vorige paragraaf, vooral de kennisdocumenten, de Charterbijeenkomsten en de mogelijkheid tot netwerken en het leggen van contacten. Het lijkt erop dat de kennisdocumenten nu beter gewaardeerd worden dan in de vorige meting (Regioplan, 2017). Dit kan komen doordat het secretariaat van DiB een verbeterslag heeft gemaakt, onder andere door de documenten bondiger te maken. Andere zaken die respondenten willen behouden die slechts een enkele keer worden genoemd, zijn: een stok achter de deur; fijne korte lijntjes; een veilige omgeving om lastige dingen te delen; de brede benadering, waarbij niet wordt gekozen voor één dimensie.

Een klein aantal organisaties geeft aan geen behoefte te hebben aan voortgezette ondersteuning van DiB, waarbij één organisatie toevoegt wel graag contact te willen houden. De exacte redenen waarom ze geen behoefte hebben aan voortgezette ondersteuning zijn niet bekend, maar twee organisaties wijzen erop dat er ook alternatieven voor DiB zijn, zoals Talent naar de Top en Workplace Pride. Een andere organisatie gaf aan dat zijn organisatie bij de bijeenkomsten niet veel kan leren maar alleen kennis kan brengen.

Er wordt een aantal verschillende suggesties gedaan voor zaken die de respondenten graag méér zouden willen zien. De suggesties zijn divers en iedere suggestie is (slechts) ingebracht door één of enkele respondenten:

- Succesvolle aanpakken inzichtelijk maken en vervolgens terugkoppelen aan organisaties in de vorm van een prijsuitreiking, zoals dat bijvoorbeeld bij Talent naar de Top gebeurt.¹⁷
- Feedback krijgen van DiB op de rapportage van het bedrijf. Bijvoorbeeld, wat valt DiB op aan wat deze organisatie doet?

¹⁶ Regioplan (2017), *Projectevaluatie Diversiteit in Bedrijf. Werkwijze en behaalde resultaten*. Pag. 23.

¹⁷ *Diversiteit in Bedrijf* heeft in maart 2018 voor het eerst de 'Award Diversiteit in Bedrijf' uitgereikt in twee categorieën: een voor grote bedrijven en een voor het mkb.

- Maken van een samenvatting van de lessen vanuit alle deelnemende organisaties over welke aanpak zich heeft bewezen.¹⁸
- Aandacht besteden aan hoe we aan hoogopgeleiden met een niet-westerse achtergrond duidelijk kunnen maken dat grote multinationals echt op hen zitten te wachten.
- Een respondent vindt dat DiB zich te veel beperkt tot de culturele dimensie en ziet graag meer verbreding naar de andere diversiteitsdimensies.
- In aansluiting op wat hierover eerder is geschreven, geeft een respondent bij een overheidsorganisatie aan dat hij meer zou willen leren over hoe je voor een publieke organisatie de waarde van meer diversiteit kan bepalen. Deze respondent doelt op een businesscase voor de publieke sector.

Bereidheid tot bijdragen aan *Diversiteit in Bedrijf* vanuit de organisaties zelf

De organisaties is ook gevraagd in welke vorm ze bereid zijn om zelf bij te dragen aan de ondersteuning vanuit DiB. De organisaties blijken met name bereid tot het hosten van een Charterbijeenkomst of ander event en tot kennisdeling. Enkele geven aan dat ze voor het hosten van een event al door DiB zijn gevraagd of het komende jaar reeds een DiB-event in de planning hebben staan. Eén andere organisatie die in beginsel bereid is tot het hosten van een event voegt toe dat het wel zou afhangen van het voorstel van DiB. Wat betreft kennisdeling geeft men aan bijvoorbeeld praktijkvoorbeelden te kunnen delen. Twee organisaties die zelf een training hebben ontwikkeld, gaven aan open te staan die te delen met andere Charterorganisaties.

Op de vraag of organisaties bereid zijn tot financiële ondersteuning aan DiB geeft één organisatie expliciet aan hiertoe bereid te zijn. Een aantal geeft aan niet bereid te zijn en enkele respondenten geven aan dat zij daar niet over gaan en op deze vraag daarom geen antwoord kunnen geven. Wel benoemt een enkele organisatie expliciet dat de kosten van het hosten van een event door hen kunnen worden gedragen. Eén internationale organisatie geeft aan dat een verplichte financiële bijdrage om lid te kunnen zijn van een Charter voor deze organisatie in enkele andere landen de reden is geweest om zich daarbij niet (langer) aan te sluiten. De bereidheid van Charterorganisaties om bij te dragen aan de ondersteuningsstructuur is dus vooral gelegen in het hosten van bijeenkomsten.

¹⁸ Het secretariaat van DiB merkt op dat zij voornemens zijn dit te doen, en dat voorliggende rapportage daar een belangrijke input voor levert.

Creëren en vergro- ten bewustwording en draagvlak

4

4 Creëren en vergroten bewustwording en draagvlak

In hoofdstuk 2 hebben we op basis van 39 voortgangsrapportages geïllustreerd welke instrumenten Charterorganisaties inzetten voor het creëren en het vergroten van bewustwording en draagvlak. In dit hoofdstuk bespreken we de ervaringen van de 30 Charterondertekenaars die we geïnterviewd hebben over deze instrumenten. Aan hen hebben we gevraagd welke inspanningen zij als succesvol beschouwen en waarom, en of er ook minder succesvolle instrumenten zijn ingezet. Soms betreft het heel concrete instrumenten (bijvoorbeeld workshops en mentorprogramma's), maar soms ook een bundeling van verschillende activiteiten. We kijken in dit hoofdstuk daarom deels naar de afzonderlijke instrumenten, maar af en toe ook naar een combinatie daarvan.

4.1 Samenvatting

Over het algemeen zijn ondertekenaars positief over de instrumenten die zij inzetten. Charterorganisaties hebben vooral positieve ervaringen met:

- Het in kaart brengen van de status quo: dit geeft inzicht in de stand van zaken en verbeterpunten, en geeft richting aan het beleid.
- Ambassadeurs, rolmodellen en sponsors: dit houdt de dialoog levend en zorgt ervoor dat het onderwerp onderdeel wordt van de hele organisatie.
- Samenwerking met medewerkersnetwerken: deze netwerken hebben vaak goede ideeën, zijn bekend met de vraagstukken die leven, en kunnen zodoende het draagvlak voor de activiteiten vergroten. Dit resulteert bijvoorbeeld in grotere deelnemersaantallen.
- Mentorprogramma's: mentee en mentor leren over elkaars belevingswereld en daardoor nemen vooroordelen mogelijk af. Indien mentees aan mentoren in hogere functieschalen worden gekoppeld, kunnen zij bovendien nieuwe dingen leren over netwerken, leiderschapontwikkeling en de bedrijfscultuur. Dit verhoogt de kans op doorstroom.
- Oprichten diversiteitsteams of werkgroepen: deze teams zorgen ervoor dat diversiteit (continu) geïmplementeerd wordt.

Als instrumenten minder succesvol waren, kwam dat volgens de respondenten bijvoorbeeld doordat de taakverdeling tussen partijen niet duidelijk was, niet alle werknemers/teamleiders uit alle lagen van de organisatie even sterk bij het onderwerp waren betrokken, of de activiteiten niet altijd even goed waren afgestemd op deelnemers. Dit laatste was een belangrijk aandachtspunt bij de workshops en trainingen die veel organisaties organiseerden over dit onderwerp; workshops werden alleen als leerzaam ervaren als de inhoud goed aansloot bij deelnemers (i.e. deelnemers moesten open staan voor veranderingen, maar nog wel iets nieuws kunnen leren).

Het is moeilijk om concrete resultaten te benoemen en deze toe te wijzen aan specifieke inspanningen. Juist door de combinatie van activiteiten signaleren ondertekenaars een verandering richting (meer) bewustwording en draagvlak. Dit 'geheel aan activiteiten' beperkt zich overigens niet tot het bovenstaande rijtje, maar betreft een heel scala aan bijeenkomsten en activiteiten zoals lunches, presentaties en filmvertoningen, bewustwordingscampagnes, symposia of het uitdelen van flyers. Hierbij moet overigens wel de opmerking worden geplaatst dat er een goede balans moet blijven tussen 'de kracht van de herhaling' en het risico dat werknemers 'moe' van dit onderwerp worden en er weerstand ontstaat. Een manier om deze balans te behouden, is door het soort bijeenkomsten en activiteiten te variëren.

4.2 Opbrengsten van de activiteiten

Uit de gesprekken met Charterorganisaties blijkt dat zij positief zijn over de verschillende activiteiten/instrumenten die zij inzetten. Zij hebben het gevoel dat het een verandering in gang brengt.

Tabel 4.1 geeft een overzicht van de activiteiten die de 30 Charterondertekenaars inzetten. Daarnaast wordt weergegeven wat de targetgroep was en hoe Charterorganisaties het nut van dit instrument beoordelen. Bij de bespreking van deze activiteiten en instrumenten in dit hoofdstuk houden we dezelfde nummering aan als in dit schema.

Tabel 4.1 Ingezette activiteiten en instrumenten, de targetgroep en het oordeel van respondenten

Activiteit of instrument	Targetgroep?	Oordeel?
1 In kaart brengen status quo van de organisatie	Directie	Positief
2 Workshops of trainingen	Soms hele organisatie Soms alleen leidinggevenden	Wisselend
3 Ambassadeurs, rolmodellen of sponsors	Hele organisatie	Positief
4 Samenwerken medewerkersnetwerken	Hele organisatie	Positief
5 Mentorprogramma's	Soms hele organisatie, soms alleen leidinggevenden	positief
6 Bijeenkomsten en activiteiten (en de combinatie daarvan)	Hele organisatie	Overwegend positief
7 Oprichten diversiteitsteams en werkgroepen	Leidinggevenden	Positief

1. In kaart brengen status quo

In kaart brengen van de status quo (hoe ziet het beleid eruit, en hoe inclusief is dat?) noemen we hier als eerste, omdat dit voor sommige Charterondertekenaars een startpunt was om verdere vervolgacties op te baseren of als nulmeting diende. Andere organisaties laten tussentijds de stand van zaken van hun diversiteitsbeleid onderzoeken. Wij kwamen verschillende manieren tegen waarop Charterorganisaties dit deden, namelijk door het invullen van een diversiteitsscan, door het inhuren van of advies vragen aan een externe partij, of door het uitvoeren van een intern onderzoek door een interne diversiteitscommissie.

Charterondertekenaars ervaren het in kaart brengen van de status quo als erg leerzaam, omdat hier concrete aanknopingspunten voor verbetering uit voortkomen. Een respondent vertelt over een diversiteitsscan: *“De scan was nuttig, omdat de scan ons ervan bewust heeft gemaakt dat we meer formalisering van het beleid nodig hebben.”*

Wat betreft samenwerking met externe partijen: in een van de organisaties die een extern bureau hadden ingehuurd, resulteerde het onderzoek in een rapport waarvan de bevindingen werden ervaren als *“interessant met soms schokkende conclusies”*. In deze organisatie is het rapport gedeeld met management, en daar is een stappenplan uitgerold, wat ook de basis heeft gevormd voor de doelstellingen en strategieën zoals geformuleerd in het Charter Diversiteit. Behalve voor het in kaart brengen van de status quo, levert consultatie van externe experts adviezen op over wat beter kan: *“Externe experts hebben ons concreet advies gegeven op niveau van beleid en recruitment. Daarnaast hebben zij ons advies geven over hoe we een bewustwordingsbijeenkomst met de organisatie kunnen vormgeven. Wij gaan daar nu mee aan de slag.”*

Of intern onderzoek ook tot concrete acties leidt, is onduidelijk. Een organisatie vertelt: *“We hebben [red. als werkgroep diversiteit en inclusie] het onderzoek gebruikt om signalen naar het bestuur te geven en hebben de druk opgevoerd.”* Vooralsnog zijn hier echter nog geen acties uit voortgekomen.

2. Workshops of trainingen

Charterorganisaties hebben veel ervaring opgedaan met workshops en trainingen voor de gehele organisatie en/of de werkvloer, of specifiek voor leidinggevenden, personeelszaken en HR-medewerkers. Voor beide groepen worden allerlei workshops georganiseerd. Het doel is om bewustwording en draagvlak voor diversiteit creëren. Sommige workshops zijn gericht op inclusiviteit in het algemeen (zonder specifieke dimensies), terwijl andere workshops of oefeningen gericht zijn op bepaalde dimensies van diversiteit.

Charterondertekenaars vinden workshops overwegend een nuttig instrument, omdat het onderwerp bespreekbaar wordt gemaakt en deelnemers meer zicht krijgen op hun eigen gedrag en vooroordelen en welk effect dit heeft op anderen. Respondenten benadrukken daarbij de kracht van de herhaling en denken dat één training waarschijnlijk niet voldoende is: hoe meer je het erover hebt, hoe beter. Concrete effecten zijn echter moeilijk aan te tonen: gevoelsmatig vinden respondenten de workshops effectief, maar het is voor hen moeilijk om precies te zeggen wat de resultaten zijn.

In tabel 4.2 staan de workshops, gericht op de hele organisatie, waar Charterondertekenaars goede ervaringen mee hebben opgedaan, wat dit precies inhoudt, en waarom deze specifieke workshop als nuttig wordt ervaren.¹⁹ Omdat wij ‘slechts’ 30 van de 126 Charterorganisaties gesproken hebben is dit geen uitputtende lijst. Het secretariaat van DiB hoort bijvoorbeeld ook positieve geluiden over de workshops van Seba of trainingen van de BeHrgroep²⁰

Tabel 4.2 Workshops en trainingen voor de hele organisatie

Training/workshop	Wat is het?	Waarom nuttig?
Workshops en lezingen van Jitske Kramer	Jitske Kramer is antropoloog en geeft trainingen en masterclasses voor bedrijven over onder andere D&I.	Deze workshops of masterclasses worden als inspirerend ervaren: <i>“Jitske leert medewerkers hoe het voelt als je een minderheid bent. Ze weet dingen zo te brengen dat het herkenbaar is voor iedereen. Het heeft een goed wetenschappelijk gehalte en goede inhoud.”</i>
Implicit Association Test (IAT)	De IAT is een psychologische test waarmee je de sterkte van iemands automatische associatie tussen twee concepten kunt meten.	Deelnemers worden zich bewust van impliciete associaties. In één organisatie heeft deze bewustwording bij het directieteam geleid tot een sterker gevoel van urgentie.
Workshop multicultureel vakmanschap (diverse aanbieders)	In deze workshop leren deelnemers om te gaan met verschillen tussen mensen.	Medewerkers en/of leidinggevendenden krijgen heel praktische handvatten hoe ze kunnen omgaan met cultuurverschillen. Een organisatie noemt het een ‘eyeopener’. Een andere organisatie zegt: <i>“Je wordt je bewust van je eigen waarden en normen, en van die van de organisatie.”</i> Weer een andere organisatie ziet heel concrete resultaten: <i>“Deze trainingen hebben geleid tot meer instroom van multicultureel talent.”</i>
Masterclass stratego voor vrouwen	Een programma voor talentvolle vrouwen. Deelnemers vergroten hun strategisch vermogen in een organisatie.	Deze workshop is door een respondent omschreven als: <i>“De workshop hielp vrouwen op het gebied van positionering in de organisatie en netwerken. Dit heeft er (samen met andere dingen) aan bijgedragen dat er nu een goede m/v-verdeling is.”</i>
Training ‘Harrie Helpt’	Een tweedaagse training waarin deelnemers theorieën, praktijkvoorbeelden en tools krijgen om mensen met een arbeidsbeperking te begeleiden.	Iemand met een arbeidsbeperking begeleiden kost veel energie en geduld. Leidinggevendenden krijgen in deze training handvatten in hoe zij om kunnen gaan met verschillende personen, zoals mensen met autisme. Hun wordt geleerd dat geduld, ruimte en veiligheid daarin belangrijk zijn.
All inclusive m/v	Een praktische workshop, gericht op de ongeschreven regels binnen de organisatie. Deze regels wijken af van de manier waarop vrouwen gewend zijn te werken.	Vrouwen op weg naar de top (targetgroep) krijgen meer inzicht in communicatieverschillen tussen mannen en vrouwen.

Naast deze workshops kunnen leidinggevendenden ook zelf workshops of trainingen geven binnen hun team. Enkele organisaties hebben in dat kader toolboxes ontwikkeld met daarin oefeningen die teamleiders kunnen toepassen binnen hun team, met als doel dat teamleden elkaar beter leren kennen. Voorbeelden hiervan zijn ‘wist-je-dat’-interviews en het delen van hobby’s.

¹⁹ Dit zijn alleen de ingekochte workshops; om de anonimiteit van respondenten te bewaren staan de workshops die organisaties zelf houden hier niet tussen.

²⁰ Voor meer informatie over Seba zie: <http://www.seba.nl/>. Voor meer informatie over de BeHrgroep zie: <http://behrgroep.nl/>

Voor leidinggevend, recruiters en/of andere personen die deel uitmaken van sollicitatie- en selectiecommissies worden soms speciale trainingen gegeven. In tabel 4.3 staan twee workshops, gericht op leidinggevend, P&O-medewerkers en/of HR-professionals, waar Charterondertekenaars goede ervaringen mee hebben opgedaan, wat dit precies inhoudt en waarom deze specifieke workshop als nuttig wordt ervaren.²¹

Tabel 4.3 Workshops en trainingen voor leidinggevend, P&O, en/of HR-professionals

Training/workshop	Wat is het?	Waarom nuttig?
Workshop 'Selecteren zonder vooroordelen', van het College voor de Rechten van de Mens	Een training voor P&O- en HR-professionals over de invloed van stereotypen bij werving en selectie.	De training is nuttig omdat deelnemers objectief leren te beoordelen. Een organisatie zegt: <i>"Het is goed dat zij met elkaar in gesprek gaan, en dat zij bij zichzelf leren herkennen dat ze soms subjectief selecteren."</i> Deelnemers krijgen nieuwe vaardigheden aangeleerd.
De Mindbugtraining, gegeven door Esther Mollema	Een workshop over onbewuste ideeën, vooroordelen en aannames.	Deelnemers worden zich ervan bewust dat zij bij het nemen van beslissingen beïnvloed worden door mindbugs: onbewuste vooroordelen en stereotypen.

Een respondent vertelt dat deze trainingen nuttig zijn voor recruiters, omdat het leert om anders naar cv's te kijken: *"Een Turkse mevrouw schrijft een ander cv dan iemand met een Nederlandse achtergrond. Je moet als recruiter anders lezen. Dat is belangrijk omdat we anders kansen in de markt missen. Dit is een grote groep in de samenleving, dus dit is veel waard."*

Er zijn echter ook Charterorganisaties die minder goede ervaringen hebben met workshops. Daaruit zijn de volgende voorwaarden te destilleren:

- Een workshop is alleen nuttig als het geleerde toegepast kan worden in de praktijk (de juiste mensen moeten de juiste training krijgen).
- Als het geleerde niet direct toegepast kan worden, heeft een diversiteitstraining geen zin.²²
- Als een organisatie al ver op weg is naar inclusie, ga dan verder dan de 'basics'; voorkom dat medewerkers niets nieuws leren van de workshop.
- De ontvangende partij moet wel open staan voor veranderingen en zich er enigszins van bewust zijn dat diversiteit überhaupt een issue is.²³

De onderstaande citaten van respondenten illustreren het belang van deze laatste voorwaarde: *"De training slaat niet aan. Wellicht doordat managers denken dat er geen probleem is. We [Diversiteit&Inclusie-team] weten echter zelf dat er wel bias is onder managers; de top is nog erg wit, en vanuit management horen we regelmatig reacties als 'we nemen de beste kandidaat aan'. Dus wellicht is men zich er nog niet bewust van dat ze zich er bewust van moeten worden?"*

"De workshop werkte nog niet goed. Ik denk dat we eerst awareness moeten creëren, ook door het belang intern te communiceren. Dat hadden we toch nog niet gedaan."

"Je wordt geconfronteerd met je eigen vooroordelen, en niet iedereen wil dit."

²¹ Dit zijn alleen de ingekochte workshops; om de anonimiteit van respondenten te bewaren staan de workshops die organisaties zelf houden hier niet tussen.

²² Dit wordt ook ondersteund door het promotieonderzoek 'Vier verschillen! De vele gezichten van diversiteit' (2018) van Astrid C. Homan.

²³ Dit sluit aan bij een recente publicatie van Movisie over *basiscompetenties inclusief werken voor sociale professionals*. Daarin wordt gesteld dat het voor professionals belangrijk is om over een aantal inclusieve basiscompetenties te beschikken om inclusief te werken, waaronder het beschikken van een open houding en je eigen opvattingen ter discussie durven te stellen. Zie voor meer informatie: <https://www.movisie.nl/basiscompetenties-inclusief-werken-sociale-professionals>

3. Ambassadeurs, rolmodellen en sponsors

Charterondertekenaars hebben overwegend goede ervaringen met het inzetten van ambassadeurs (ook wel rolmodellen of sponsors genoemd) ter bevordering van D&I. Ambassadeurs zijn mensen binnen de organisatie die de diversiteitsdoelstellingen onder de aandacht brengen en dialoog over diversiteit aangaan en levendig houden. Ambassadeurs komen vaak zelf uit de ‘doelgroep’, maar dat hoeft niet. Ze zorgen ervoor dat de aandacht voor diversiteit binnen de organisatie niet verslapt. Daarnaast dragen zij eraan bij dat het diversiteitsonderwerp onderdeel wordt van de hele organisatie, en niet enkel een onderdeel van personeelszaken of een diversiteit & inclusie-team. Indien ambassadeurs zelf tot de beoogde groep behoren, kunnen zij medewerkers bovendien inspireren door persoonlijke verhalen (‘storytelling’): dat verhoogt de geloofwaardigheid en daarmee wordt het ‘echt’ voor mensen.

Een belangrijke voorwaarde is volgens Charterondertekenaars dat ambassadeurs over de gehele organisatie en over verschillende functieniveaus verdeeld zijn. Want dan wordt diversiteit over de gehele organisatie uitgedragen. Het is helemaal effectief als een directeur ook zelf ambassadeur of sponsor wil zijn, aldus de respondenten, want medewerkers geloven sneller in de voordelen en de noodzaak van diversiteit als de directeur die zelf uitdraagt dan wanneer een medewerker van HR dit vertelt. Eén HR-professional vertelt hoe zij sponsors (in dit geval directeuren en managers) aanmoedigt om zelf activiteiten te organiseren rondom dit onderwerp:

“Wat goed werkt is het aanstellen van sponsors. Dit zijn bijvoorbeeld de directeuren van bedrijfsafdelingen. Het werkt goed om hen bewust te maken van de bedrijfseconomische voordelen van divers personeel. Zij organiseren vervolgens, als sponsor zijnde, activiteiten waarop ze dit uitdragen naar de werkvloer. Bijvoorbeeld door aandacht te besteden aan internationale vrouwendag, of ontbijtsessies en netwerksessies te organiseren.”

Een andere voorwaarde is dat verantwoordelijkheid voor diversiteit niet wordt afgeschoven op de ambassadeurs. Het volgende voorbeeld van een respondent illustreert dit: *“Het aanstellen van ambassadeurs hebben we losgelaten. Leidinggevendenden gingen zeggen dat diversiteit en inclusiviteit de taak was van de ambassadeurs. De leidinggevendenden gingen het als het ware afschuiven en dat is niet de bedoeling.”*

4. Samenwerking medewerkersnetwerken

Charterondertekenaars hebben goede ervaringen met het samenwerken met medewerkersnetwerken bij het bevorderen van diversiteit en inclusiviteit. Dit zijn platforms van medewerkers die binnen een arbeidsorganisatie een (of in een enkel geval meerdere) specifieke dimensie(s) van diversiteit vertegenwoordigen. Medewerkersnetwerken kunnen helpen bij het organiseren van activiteiten en hebben daarbij eigen ideeën, waardoor men elkaar kan aanvullen. De inhoud van de bijeenkomsten sluit hierdoor beter aan bij de beoogde groep medewerkers. Voorts is meer draagvlak voor de activiteiten: verschillende organisaties signaleren dat de deelnemersaantallen aan activiteiten omhoog gaan. Bovendien worden activiteiten zodoende niet alleen vóór de ‘doelgroep’ georganiseerd, maar vooral mét de ‘doelgroep’. Dit creëert een grotere betrokkenheid. Ten slotte geven medewerkersnetwerken – gevraagd en ongevraagd – advies aan bijvoorbeeld HR-professionals of diversiteit & inclusieteams, en dit wordt door alle Charterorganisaties die wij spraken erg gewaardeerd.

Een respondent beschrijft de meerwaarde van de samenwerking als volgt: *“Samenwerking met medewerkersnetwerken is voor ons [red. D&I-team] erg waardevol. Het zijn sparringpartners en een klankbordgroep. Gevraagd en ongevraagd. Je haalt input op, maar je kunt ook klankborden. Bijvoorbeeld over het LHBTI-netwerk. Zij hebben meegedacht over het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Daar hebben we een diversiteitsparagraaf in opgenomen en samen met hen gekeken hoe je dat steviger neer kan zetten. Dat is erg waardevol.”*

Een valkuil bij de samenwerking met medewerkersnetwerken is dat het soms onduidelijk is welke partij verantwoordelijk is voor het organiseren van bijeenkomsten en activiteiten. Zeker omdat beide partijen (medewerkersnetwerken en diversiteitsteams) zich vaak op vrijwillige basis voor dit onderwerp inzetten,

wordt de verantwoordelijkheid nog wel eens doorgeschoven, waardoor het bij veel praten en weinig actie blijft.

5. Mentorprogramma's

Het is in grote organisaties niet ongebruikelijk om mentorprogramma's aan te bieden, waarin talentvolle medewerkers die tot een bepaalde diversiteitsdimensie behoren (meestal vrouwen of mensen met een niet-westerse achtergrond) gekoppeld worden aan (senior) managers in hogere functieschalen. Geïnterviewde Charterondertekenaars hebben goede ervaringen met deze programma's. Het doel is volgens hen tweeledig: enerzijds beoogt de organisatie meer bewustwording te creëren van het belang en de meerwaarde van vrouwelijke of niet-westerse medewerkers en tegelijkertijd hoopt de organisatie op meer doorstroom van deze groepen medewerkers naar hogere posities. Een dergelijk mentorprogramma biedt waardevolle opbrengsten voor zowel de mentees als de mentoren. Genoemde opbrengsten voor mentees zijn: verbreden eigen netwerk en doorstroom. Niet-westerse mentees kunnen daarnaast kennis opdoen over de Nederlandse (bedrijfs)cultuur en gang van zaken. Voor de mentoren is de belangrijkste opbrengst bewustwording van het belang van diversiteit en van culturele verschillen (bij niet-westerse mentees). Het mechanisme die daaraan ten grondslag ligt, is dat men elkaar leert kennen en begrijpen.

Enkele organisaties hebben mentorprogramma's die iets anders opgezet zijn dan bovengenoemde constructie: mentoren worden namelijk niet gekoppeld aan (talentvolle) medewerkers *binnen* de eigen organisatie, maar aan mentees met een afstand tot de arbeidsmarkt van *buiten* de eigen organisatie. Charterorganisaties die wij spraken, werken hiervoor samen met Echo of het Agora-netwerk. Deze netwerken leveren mentees (bijvoorbeeld studenten met een niet-westerse achtergrond) en de organisatie in kwestie levert op haar beurt de mentoren. De opbrengst is tweeledig: enerzijds worden mentees door de mentoren richting de arbeidsmarkt geholpen (al dan niet bij de organisatie in kwestie) en anderzijds leren beide partijen meer over elkaars belevingswereld. Deze programma's zijn dus sterk gericht op wederzijdse bewustwording. Een Charterondertekenaar vertelt:

"Mentor en mentee worden voor zes maanden aan elkaar gekoppeld en leren meer over elkaars belevingswereld. We denken vaak al dat we iemand begrijpen zonder met diegene gepraat te hebben. Het is echter belangrijk open in situaties te stappen en mensen open te benaderen. We geloven dat dat het beste werkt door mensen met elkaar in contact brengen. Op deze manier kunnen we stereotypering het best doorbreken en mensen situaties van een ander perspectief laten zien."

Het feit dat mentees na afloop van mentorprogramma mogelijk bij andere organisaties gaan werken, wordt over het algemeen (één uitzondering daargelaten) niet als nadeel ervaren. De overige opbrengsten (wederzijdse bewustwording, en maatschappelijk verantwoord ondernemen) wegen daar volgens respondenten tegenop.

6. Bijeenkomsten en activiteiten

Voor een aantal Charterondertekenaars maakt de hoeveelheid bijeenkomsten en activiteiten die in het kader van diversiteit worden georganiseerd deel uit van hun strategie: *"kleine initiatieven maken het geheel"*. Door een bundeling van bijeenkomsten (lunches, presentaties, filmvertoningen) en activiteiten (interne bewustwordingscampagnes, symposia en boekjes of flyers) wordt diversiteit continu onder de aandacht gehouden. Specifiek voor LHBTI sluiten organisaties in dit kader ook aan bij (inter)nationale evenementen zoals de Canal Parade in Amsterdam. Ook voor andere groepen zijn er evenementen waar bij aangesloten kan worden, zoals de Internationale Dag voor Mensen met een Beperking op 3 december.

Evenementen en activiteiten worden als succesvol beschouwd als er veel medewerkers mee bereikt worden en wanneer een gesprek op gang wordt gebracht. Dit laatste lukt volgens respondenten goed; zij merken dat mensen het erover hebben. Wat betreft deelnemersaantallen zijn de ervaringen wisselend. Samenwerking met medewerkersnetwerken lijkt deze aantallen te bevorderen, indien de netwerken een trouwe achterban hebben. Ook werkt het goed om aansluiting te zoeken bij (inter)nationale evenementen. Ten slotte is het belangrijk om er veel ruchtbaarheid aan te geven.

Organisaties met lagere deelnemersaantallen, waarbij aanwezig zijn vooral de ‘the usual suspects’ zijn, wijten dit aan een gebrek aan of verkeerde communicatie. Zo vertelt een organisatie: *“Behalve het jongeren netwerk kwamen er niet veel mensen op af. Dat kwam door de communicatie. We hebben het voorheen te veel gericht op genderdiversiteit. Als we andere voorbeelden noemen van inclusie komen er wel meer mensen op af.”* In dit geval kostte het organiseren dus veel energie, terwijl de opkomst beperkt was.

Sommige Charterorganisaties hebben D&I een vast onderdeel gemaakt van introductieprogramma’s of van jaarlijks terugkomende managementprogramma’s. Op deze manier wordt aandacht voor inclusie ingebed in bredere (verplichte) programma’s.

Toch is er volgens respondenten ook een valkuil. Want hoewel zij vertrouwen hebben in ‘de kracht van de herhaling’ waarschuwen zij er tegelijkertijd voor dat het risico bestaat dat werknemers ‘moe’ worden van dit onderwerp en er weerstand ontstaat. Er moet dus een goede balans blijven. Een manier om deze balans te behouden is door het soort bijeenkomsten en activiteiten te variëren.

7. Oprichten van diversiteitsteams en werkgroepen

Grote organisaties stellen nog wel eens speciale teams aan die zich richten op D&I (hierna: D&I-teams). De samenstelling van dit soort teams en werkgroepen kan verschillen. Wat volgens respondenten goed werkt, is een diverse samenstelling met leden van verschillende functieniveaus (inclusief managers en HR-professionals en bedrijfsafdelingen). De voornaamste taak van zo’n team is de agendering van het onderwerp, zowel onder medewerkers als specifiek onder managers en leidinggevend. Dit kan bijvoorbeeld door als D&I-team aan te schuiven bij managementlunches.

Bij bijna alle geïnterviewde organisaties is er een duidelijke commitment vanuit de top en worden er regelmatig middelen vrijgemaakt voor D&I-teams. Tevens is er budget voor het organiseren van activiteiten en bijeenkomsten in het kader van diversiteit en inclusiviteit. Wanneer er (nog) geen commitment is vanuit de top, werkt het D&I-team in de eerste instantie hard aan het creëren van bewustwording en draagvlak bij de top.²⁴ Dat doen zij door de businesscase uit te werken, actief te lobbyen, workshops voor de top te organiseren en ambassadeurs te zoeken.

Daarnaast worden er ook wel werkgroepen geformeerd. Deze kunnen deel uitmaken van het D&I-team, maar dat hoeft niet. Deze groepen bestaan – bij voorkeur – uit intrinsiek gemotiveerde mensen en invloedrijke collega’s, die vanuit diverse afdeling(s) hierin zitting nemen. Het voordeel is dat diversiteitsbeleid op deze wijze niet alleen centraal worden aangestuurd vanuit HR of het D&I-team, maar het als het ware gedecentraliseerd wordt. Daardoor gaan initiatieven leven in de afzonderlijke afdelingen en kunnen specifieke knelpunten in verschillende afdelingen sneller opgelost worden. Bovendien zijn de werkgroepen ook een goed medium voor de directie om signalen vanuit de werkvloer op te pikken: *“De werkgroepen zijn erg succesvol. Zij zijn de ‘ogen’ op de werkvloer. Zij kunnen dingen die op de werkvloer spelen doorgeven aan onze directeur, en andersom kan onze directeur zijn ideeën ‘toetsen’ bij de werkgroep.”*

Het belang van intrinsiek gemotiveerde werknemers die deelnemen in werkgroepen – in tegenstelling tot verplichte deelname door een van bovenaf opgelegde maatregel – wordt door het volgende voorbeeld geïllustreerd: *“De actiegroep diversiteit en inclusie was een maatregel van bovenaf. Iedere directeur wees twee mensen aan die zitting namen in de taskforce: iemand van personeelszaken en een afdelingsmanager. Dan merk je dat afdelingsmanagers snel afhaken en personeelszaken ook weinig motivatie meer heeft. Dus daarvan hebben we gezegd: dat werkt niet.”*

²⁴ Uit onze evaluatie in 2016 bleek dat Charterondertekenaars het erover eens zijn dat commitment aan de top essentieel is voor diversiteit en inclusie.

Samenvattende tabel

Tabel 4.4 vat per activiteit samen wat het oplevert en welke voorwaarden er zijn (indien aanwezig).

Tabel 4.4 Samenvattende bevindingen met betrekking tot activiteiten gericht op creëren en vergroten van bewustwording en draagvlak

Activiteit of instrument	Opbrengsten	Specifieke voorwaarden (indien aanwezig)
1 In kaart brengen status quo van de organisatie	• Geeft inzicht in situatie en aanknopingspunten voor verbetering • Kan resulteren in een stappenplan	
2 Workshops of trainingen	• Deelnemers krijgen inzicht in eigen vooroordelen en gedrag • Leidinggevenden krijgen concrete handvatten voor het omgaan met eigen bias.	• Goede afstemming tussen inhoud en deelnemers • Deelnemers moeten open staan voor verandering • Er moet minimale bewustwording zijn dat er überhaupt een probleem is
3 Ambassadeurs, rolmodellen of sponsors	• Werkt inspirerend • Houdt onderwerp onder de aandacht bij medewerkers en top • Maakt het onderwerp onderdeel van de hele organisatie	• Ambassadeurs en sponsors in de gehele organisatie op alle afdelingslagen
4 Samenwerken medewerkersnetwerken	• Niet voor, maar mét de 'doelgroep' • Hulp bij het organiseren van evenementen • Advies geven aan D&I-teams	• De taakverdeling tussen partijen en verantwoordelijkheden moeten duidelijk zijn
5 Mentorprogramma's	• Elkaar leren kennen • Minder vooroordelen • (Nederlandse) bedrijfscultuur leren kennen (voor mentees) • Netwerken (voor mentees) • Leiderschapsonwikkeling (mentee)	
6 Bijeenkomsten en activiteiten	• Continue aandacht • Bespreekbaar houden • Kracht van de herhaling	• Goede balans: genoeg activiteiten om aandacht vast te houden, en niet te veel activiteiten om weerstand te voorkomen • Afwisseling tussen activiteiten
7 Oprichten diversiteits-teams en werkgroepen	• Agendering • Decentralisatie (werkgroepen)	• Intrinsieke motivatie • Leden uit verschillende afdelingen van de organisatie

4.3 Good practices

In deze paragraaf beschrijven we vier verschillende activiteiten in drie Charterorganisaties die door desbetreffende ondertekenaars zelf zijn benoemd als erg succesvol als het gaat over het bevorderen van bewustwording en draagvlak:

- de awarenessbijeenkomst van PGGM;
- intern netwerk van inclusie-ambassadeurs bij de gemeente Amsterdam;
- een multicultureel mentorprogramma van L'Oréal;
- de diversiteitsindex van PostNL.

Awarenessbijeenkomst van PGGM

Achtergrond

PGGM heeft in de afgelopen vijf jaar veel successen geboekt op het gebied van genderdiversiteit. Recentelijk heeft PGGM haar focus verbreed: van genderdiversiteit naar inclusiviteit in brede zin. Om inclusiviteit te bevorderen, wil PGGM meer bewustzijn en draagvlak ten aanzien van inclusie creëren, zowel binnen de top van de organisatie alsmede op de werkvloer.

Wat is er gedaan?

Een belangrijke activiteit was een awarenessbijeenkomst met Jong PGGM en enkele directieleden. Daarin werd aandacht gevraagd voor het onderwerp. De bijeenkomst zag er als volgt uit:

1. Er is iets verteld over de kernwaarden van PGGM, namelijk openheid, eerlijkheid en transparantie.
2. Dit werd gevolgd door een discussie over wat inclusiviteit is, hoe dit wordt ervaren binnen de organisatie, en wat PGGM kan doen om inclusie te bevorderen.
3. Hierna volgde de 'Implicit Association Test' (IAT) waardoor deelnemers zich bewust werden van bestaande impliciete associaties.
4. Ten slotte werden er interactieve filmpjes over conditionering en associaties vertoond.

Wat is het resultaat?

De urgentie van het belang van inclusiviteit is direct door de directie onderkend. Ten tijde van het interview was de directie van plan om inclusiviteit expliciet op te nemen in de nieuw op te stellen visie op diversiteit & inclusiviteit. Leden van het jongeren netwerk voelen zich door deze bijeenkomst (extra) betrokken, hebben ideeën, en willen graag helpen met de verdere uitrol hiervan.

Wat maakte het succesvol?

Het bleek succesvol om samen te werken met het jongeren netwerk. De inhoud van de bijeenkomst sloeg goed aan, zeker ook bij de twee directieleden. Met name de IAT maakte veel indruk. Deelnemers (zowel de directie als jongeren) werden zich hierdoor bewust van hun eigen vooroordelen en zijn daardoor de urgentie gaan voelen om te werken aan een inclusievere organisatie.

Intern netwerk van inclusie-ambassadeurs (gemeente Amsterdam)

Achtergrond

Binnen de gemeente Amsterdam zijn alle managers verantwoordelijk voor het leveren van een bijdrage aan een inclusieve werkcultuur. Om hen daarbij te helpen, worden verschillende activiteiten en strategieën ingezet zoals een intern netwerk van inclusie-ambassadeurs. Via deze ambassadeurs beoogt de gemeente actief het belang van D&I uit te dragen in de gehele organisatie.

Wat is er gedaan?

Er zijn circa zestig managers benoemd als ambassadeur van D&I. Zij hebben als belangrijkste taak om inclusie blijvend onder de aandacht te brengen binnen hun organisatieonderdeel. Daarvoor hebben zij een training gekregen. Daarnaast worden er kennis- en inspiratiebijeenkomsten voor hen georganiseerd met workshops, filmpjes en sprekers. Ook is er een online toolbox voor hen ontwikkeld met allerlei tools en informatie. Onlangs is het netwerk verbreed naar honderd ambassadeurs, waarbij is losgelaten dat alleen managers ambassadeur kunnen worden. Tegenwoordig kan dus iedereen die zich inzet voor een inclusieve werkcultuur ambassadeur worden. In de top van de organisatie zijn de gemeentesecretaris, de directeur Personeel en Organisatie, directeur cluster Dienstverlening & Informatie en de directeur Interne Dienstverlening ambassadeur. Verder is er een kopgroep van twaalf ambassadeurs die een leidende rol hebben. Deze kopgroep levert input aan het programma-team Amsterdam inclusieve organisatie, heeft een voortrekkersrol en bepaalt mede de invulling van de ambassadeursbijeenkomsten.

Resultaat

De ambassadeurs dragen bij aan de bewustwording rond het thema D&I: dankzij het ambassadeursnetwerk vinden diverse concrete activiteiten plaats die medewerkers in alle lagen van de organisatie bewust maken van hun eigen rol en hen handelingsperspectief bieden. Daarnaast dragen zij het belang van diversiteit en een inclusieve werkcultuur voor zowel de stad als de medewerker uit in hun eigen afdeling. De aandacht voor het thema D&I blijft hierdoor niet beperkt tot de top en/of de afdeling P&O.

Wat maakte het succesvol?

Doordat ambassadeurs kennis en ervaring met elkaar delen, sparren over vraagstukken, een training volgen en op de hoogte worden gehouden van nieuwe ontwikkelingen, zijn zij goed in staat om het onderwerp bespreekbaar te maken tijdens bijvoorbeeld teamoverleggen. De ambassadeurs kunnen hierdoor een voortrekkersrol innemen. Daarnaast leveren ze feedback, onder meer via de ambassadeursbijeenkomsten, over hoe het volgens hen binnen de organisatie gaat met D&I.

De ambassadeurs dragen bij aan bewustwording op het terrein van D&I door het agenderen van het thema en door het onderling delen en verder verspreiden van best practices en van persoonlijke verhalen.

Multicultureel mentorprogramma van L'Oréal

Achtergrond

L'Oréal heeft een multicultureel mentorschapsprogramma opgezet in samenwerking met ECHO (Expertise centrum Diversiteitsbeleid). Het doel van het programma is om mentees de vaardigheden mee te geven om voorbereid de arbeidsmarkt op te gaan, een passende baan te vinden en deze ook vast te houden. Het programma is niet specifiek gericht op solliciteren bij L'Oreal; ook als de mentees bij een andere organisatie solliciteren, wordt volgens L'Oreal het doel bereikt.

Wat is het?

ECHO brengt L'Oréal in contact met vijftien studenten met een bi-culturele achtergrond. L'Oréal levert op haar beurt vijftien mentoren. Het afgelopen jaar bestond de groep mentoren uit zowel senioren als junioren. Vijf mentoren hadden zelf een niet-Nederlandse achtergrond.

Het traject kent meerdere gezamenlijke activiteiten: mentoren volgen een training over gespreks- en mentor technieken; er is een gezamenlijke kick-off waarbij onder meer workshops worden gegeven (bijvoorbeeld over culturele diversiteit en communicatieve vaardigheden); en er zijn intervisiebijeenkomsten. Tijdens de eerste intervisiebijeenkomst bespreken mentoren en mentees bijvoorbeeld wat er goed gaat en wat er beter kan. Tot slot is er een afsluitende, gezamenlijke bijeenkomst van het traject met een terugblik op de lessen en een vooruitblik op de toekomst.

Een concreet voorbeeld van een programmaonderdeel is het waardenspel. Tijdens dit spel moeten mentor en mentee voor verschillende waarden (zoals familie, carrière, gezondheid en geloof) op een schaal van één tot tien aangeven hoe belangrijk de waarde voor hen is. Vervolgens is er een groepsdiscussie waarbij het niet gaat om goed of fout maar om het leren begrijpen waarom iemand een waarde op een andere plek zet dan een ander.

Wat is het resultaat?

Het doel is dat mentees de arbeidsmarkt instromen, maar daarvan zijn nog geen resultaten bekend. Wat wel bereikt wordt, is dat beide partijen meer leren over elkaars cultuur en beleavingswereld. Deelnemers ontmoeten mensen die zij normaal gesproken niet snel zouden ontmoeten. Dat resulteert volgens L'Oréal in leerzame gesprekken die een spiegel vormen voor eigen gedachten en waarden. Bijvoorbeeld: een mentee vertelde aan haar mentor dat ze vanuit religieuze overwegingen na haar huwelijk niet werkte maar voor haar echtgenoot zorgde. De mentor had hier een andere visie op en dit leverde een interessante en waardevolle discussie op die tot meer wederzijds begrip leidde. De opgedane inzichten kunnen volgens L'Oréal zowel mentor als mentee inzetten in hun (toekomstige) loopbaan en samenwerking met anderen.

Wat maakte het succesvol?

Het mentorschapsprogramma leidt tot nieuwe ontmoetingen. En door gebruik te maken van gesprekstechnieken en het aangaan van discussies leren mentee en mentor meer over elkaars beleavingswereld. Dit zet deelnemers aan het denken en kan bijdragen aan meer wederzijds begrip en aan het doorbreken van stereotype beelden.

Diversiteitsindex van PostNL

Achtergrond

PostNL vindt het belangrijk om aandacht te besteden aan de verschillende dimensies van diversiteit en heeft een eigen 'diversiteitsindex' ontwikkeld om de stand van zaken op de verschillende dimensies te kunnen bepalen. In 2016 heeft PostNL voor het eerst een diversiteitsonderzoek uitgevoerd om de scores op deze index te bepalen.

Wat is de diversiteitsindex?

De score op de diversiteitsindex wordt bepaald op basis van vragenlijstonderzoek onder medewerkers. De diversiteitsindex richt zich op de thema's acceptatie, inclusiviteit en diversiteit. Uit het onderzoek komt een score naar voren op zes dimensies: leeftijd (evenwichtige leeftijdsopbouw), gender (evenwichtige man-vrouwverhouding), multicultureel (werving, in- en doorstroom van multicultureel talent), LHBT (acceptatie van deze groep), afstand tot de arbeidsmarkt (kansen creëren) en diversiteit in denkkracht (samenstelling van teams).

Aan het eerste diversiteitsonderzoek in 2016 hebben ongeveer 19.000 medewerkers deelgenomen. Het tweede diversiteitsonderzoek staat gepland voor 2019.

Wat is het resultaat?

De index geeft een totaalscore voor het hele bedrijf en geeft inzichten per diversiteitsdimensie en per afdeling. Een voorbeeld van een uitkomst uit 2016 was dat bij een bepaalde business unit 99 procent van de LHBT-groep geen problemen had om voor hun geaardheid uit te komen, terwijl bij een andere unit 33 procent van de LHBT-groep aangaf niet uit de kast te durven komen. Andere uitkomsten waren bijvoorbeeld dat een deel van de medewerkers van PostNL de kracht van diversiteit niet herkent en dat op een bepaalde afdeling relatief weinig vrouwen een managementfunctie hebben.

Op basis van de uitkomsten uit 2016 heeft PostNL in 2017 interventies uitgevoerd. Naar aanleiding van het eerste voorbeeld is bijvoorbeeld de interne communicatie rond de jaarlijkse Coming Out Dag op 11 oktober aangepast.

Wat maakt de diversiteitsindex succesvol?

De index levert feiten over de stand van zaken binnen de organisatie op het terrein van D&I. Op basis van deze feiten kan vervolgens op D&I worden gestuurd (fact-based besluitvorming). Dat betekent dat beleid kan worden aangepast en dat activiteiten kunnen worden georganiseerd in aansluiting op de uitkomsten per diversiteitsdimensie en in aansluiting op verschillen tussen afdelingen. Kortom, je kunt op basis van de uitkomsten van de monitor heel gericht verbeteracties bedenken. Het is daarmee een belangrijk hulpmiddel om D&I te bevorderen.

Aanpassen van het personeelsbeleid

Ervaringen uit de praktijk

5

5 Aanpassen van het personeelsbeleid

In dit hoofdstuk gaan we in detail in op de instrumenten die de geïnterviewde 30 Charterondertekenaars inzetten voor het aanpassen van hun personeelsbeleid. Wij hebben aan hen gevraagd met welke instrumenten zij goede of minder goede ervaringen hebben. Wij maken onderscheid tussen instrumenten die worden ingezet voor werving en selectie van bepaalde diversiteitsgroepen en instrumenten die worden ingezet om doorstroom van diversiteitsgroepen te bevorderen en uitstroom te voorkomen.

5.1 Samenvatting

Charterorganisaties geven in hun voortgangsrapportages (n = 39) aan diverse aanpassingen in het personeelsbeleid te maken om D&I te bevorderen. Uit de verdiepende interviews met dertig Charterorganisaties blijkt echter dat het lastig is om in dit stadium concrete resultaten vast te stellen. Dit komt doordat veel aanpassingen pas recent zijn doorgevoerd. Bovendien is het moeilijk om resultaten te herleiden naar specifieke inspanningen, omdat veel aanpassingen simultaan worden ingevoerd. Dit geldt met name voor instrumenten ten aanzien van het aanboren van nieuwe wervingskanalen. Op dit onderwerp zijn nog niet zo veel successen te vermelden. Met sommige andere instrumenten gericht op werving en selectie zijn inmiddels wel (bescheiden) resultaten geboekt, namelijk: het aanpassen van vacatureteksten; meer controle vanuit HR op selectieprocedures; en diversiteitsdoelstellingen onderdeel maken van targets voor teammanagers. Deze aanpassingen hebben in enkele organisaties geleid tot concrete plaatsingen.

Voor het werven van mensen met een arbeidsbeperking worden specifieke inspanningen verricht. De succesvoorbeelden die ondertekenaars noemen zijn jobcarving, financiële ondersteuning vanuit HR en het creëren van specifieke voorzieningen.

Naast werving en selectie worden er ook inspanningen verricht op het bevorderen van doorstroom en het voorkomen van uitstroom van personen die binnen diversiteitsdimensies vallen. Dit wordt gedaan door het creëren van een inclusieve bedrijfscultuur. Er zijn goede ervaringen opgedaan met mentorprogramma's en empowermentprogramma's (omdat de mentee hierdoor zijn of haar netwerk vergroot en leiderschapsvaardigheden ontwikkelt) en het gebruik van input uit exitgesprekken in workshops over diversiteit (omdat leidinggevenden en medewerkers zich hierdoor bewust worden van redenen waarom mensen vertrekken). Daar staat tegenover dat het aanstellen van vertrouwenspersonen niet nuttig bleek te zijn, aangezien hier weinig tot geen gebruik van wordt gemaakt. Kennelijk zijn er redenen voor medewerkers om hier geen gebruik van te maken die eerst weggenomen moeten worden.

Al met al zijn Charterorganisaties, ondanks voorzichtige successen, vooralsnog kritisch over de aanpassingen in het HR-instrumentarium. Dat komt voornamelijk omdat er weinig cijfermatige onderbouwing is voor de werking. Gevoelsmatig is er genoeg potentie – en Charterorganisaties geloven ook in het nut van hun inspanningen – maar men merkt ook dat het niet vanzelf gaat; het vereist veel denkwerk en geduld.

5.2 Opbrengsten van de activiteiten

Weaving en selectie

In deze paragraaf beschrijven we de ervaringen van de dertig geïnterviewde Charterorganisaties met betrekking tot de instrumenten die zij inzetten voor werving en selectie van diversiteitsgroepen.

1. Aanboren van nieuwe wervingskanalen

Charterondertekenaars zetten verschillende instrumenten in om nieuwe medewerkers uit bepaalde groepen te werven. Dit is volgens hen nodig, want het vinden van die groepen (zoals mensen met een andere etnisch-culturele achtergrond of met een arbeidsbeperking) gaat niet vanzelf. Over het algemeen beschouwen Charterorganisaties het aanboren van nieuwe wervingskanalen als nuttig. Sommige

organisaties merken dat zij meer sollicitatiebrieven ontvangen van mensen uit de groep die zij voorheen moeilijk konden bereiken. Tegelijk is er nog weinig te zeggen over nieuwe (duurzame) plaatsingen dankzij deze instrumenten. De volgende activiteiten worden genoemd:

- **Samenwerking aangaan met organisaties die de groep weten te vinden**

Charterorganisaties kunnen advies inwinnen bij of hulp inroepen van belangenorganisaties of andere organisaties die kennis hebben van de groep en deze groep ook weten te vinden. Voorbeelden zijn samenwerkingen met Emma at Work (voor jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt), het Agora-netwerk (ter bevordering van culturele diversiteit) en Echo (voor studenten en net afgestudeerden met een niet-westerse achtergrond). Bij drie Charterondertekenaars heeft dit tot meer sollicitanten geleid. Of het ook tot concrete plaatsingen en werkervaringsplekken heeft geleid, durft men niet te zeggen. Eén organisatie zegt daarover: *“Samenwerking heeft geleid tot meer brieven. Of het leidt tot specifieke medewerkers weet ik niet.”* Nog een voorbeeld is de samenwerking met jobhunters van gemeenten. Een respondent vertelt dat deze jobhunters verder kijken dan de meeste uitzendbureaus: *“Zij [de jobhunters van de gemeente, red.] sturen kandidaten naar ons bedrijf die wat betreft cv misschien niet direct passen, maar die wij wel een ervaringsplek kunnen bieden”.*

Ondanks goede samenwerking lukt het toch niet altijd om een goede match te vinden. Zo vertelt één organisatie: *“We willen graag mensen uit de Participatiewet aannemen, maar dat zijn vaak mensen met een psychische beperking, en dat is lastig voor ons. Er is nog geen goede match gevonden. Er leek eerst een match te zijn, maar toen bleek toch de reisafstand te veel voor die persoon.”* Hieruit blijkt dat de problematiek soms complexer is dan aanvankelijk gedacht.

- **Instrueren recruiters**

Organisaties kunnen ervoor kiezen om recruiters (zowel interne recruiters als externe recruitmentbureaus) te instrueren om kandidaten aan te bieden uit specifieke groepen. Een teammanager vertelt: *“Mijn houding is dat ik een afspiegeling van een diverse samenleving wil zijn. Om dat te bereiken, heb ik bij headhunters aangegeven een voorkeur te geven aan mensen met een biculturele achtergrond, of vrouwen. Dit is succesvol geweest voor mijn team.”* Toch is dit, ondanks inspanningen van recruiters, soms lastig: *“In de opdrachtverlening aan recruitmentbureaus zeggen we dan dat we in ieder geval een vrouw en iemand met een biculturele achtergrond op shortlist willen hebben staan. Veel bureaus hebben hier [het vinden van juiste kandidaten] moeite mee.”* Dit lijkt niet een kwestie van onwil te zijn, maar van onvermogen. Mogelijk hebben deze recruiters niet de juiste connecties.

- **Gebruikmaken gespecialiseerde ‘search bureaus’**

Sommige – vooral grote – Charterorganisaties schakelen wel eens gespecialiseerde ‘search bureaus’ in om een specifieke groep te bereiken. Er zijn bijvoorbeeld bureaus die zich speciaal richten op vrouwen in hoge posities, of op mensen met een arbeidsbeperking of chronische ziekte. Toch is het ook hier niet vanzelfsprekend dat dit succesvol is: *“We hebben ook met bureaus gewerkt die hierin gespecialiseerd zeggen te zijn, maar ook daar merken we dat het heel lastig is om mensen te vinden en te plaatsen.”*

- **Gebruikmaken van eigen netwerk**

In sommige organisaties worden ambassadeurs en medewerkers uit de betreffende dimensies van diversiteit gevraagd hun eigen netwerk aan te spreken. De ervaringen hiermee zijn wisselend. Een respondent had hier erg positieve ervaringen mee: *“We hebben mensen met verschillende achtergronden en kenmerken gevraagd om in hun omgeving anderen te enthousiasmeren om naar een informatiebijeenkomst te komen en om te solliciteren. Daar zijn mooie resultaten mee bereikt. Er kwamen meer mensen uit diverse groepen naar de bijeenkomst en we kregen bij de werving meer divers aanbod.”* Bij een andere organisatie heeft deze methode echter minder opgeleverd dan gehoopt: *“We blijven toch merken dat we groepen missen.”* Een risico is dat wanneer een organisatie het bij haar eigen netwerk belegt, terwijl het team eenzijdig is samengesteld, het netwerk ook niet veel gaat opleveren.

2. Aanpassen van vacatureteksten, functieprofielen en website

Uit de interviews blijkt dat Charterorganisaties ervaring hebben met het aanpassen van vacatureteksten, en dat zij ook functieprofielen en hun website aanpassen. We bespreken dit achtereenvolgens.

• Vacatureteksten

Enkele organisaties benoemen het nut van het aanpassen van vacatureteksten. Een organisatie vertelt: *“Als je kijkt naar onze vacatures, dan vragen we heel erg individualistische waarden en normen, terwijl onze organisatie best groepsgericht (collectivistisch) is. We gaan de vacatures daarop aanpassen.”* In dit specifieke voorbeeld beoogt de organisatie meer mensen met een niet westerse achtergrond aan te trekken. Wat betreft genderdiversiteit geeft een respondent aan nu beter te letten op de bedrijfscultuur die de organisatie uitstraalt. Ook voegen organisaties zinnen toe als: ‘Bij gelijke geschiktheid gaat voorkeur uit naar een vrouw’. Eén organisatie zegt dat dit zich al heeft uitbetaald: na de laatste vacature zijn er twee nieuwe vrouwen aangenomen.

• Functieprofiel

Ook de functie-eisen die in de vacatureteksten worden gecommuniceerd, worden door sommige organisaties aangepast. Een respondent vertelt dat zij nog te ‘traditioneel’ naar cv’s kijken: er wordt een grote focus op opleiding gelegd waardoor bepaalde groepen, zoals statushouders, al snel afvallen. Deze respondent geeft als tip: *“Je moet je bij sollicitatieprocedures niet blind staren op diploma’s en gaten in het cv. Heb ook eens een gesprek met mensen die op papier niet perfect zijn. Sommige mensen hebben gewoon pech gehad in het leven, een moeilijke jeugd, hebben echt moeten knokken. Door zo’n persoon kan je nog een keer verrast worden.”* Voorts wordt de vereiste studierichting voor de functie soms verbreed, omdat bepaalde studies vooral vrouwelijke studenten kennen, of vice versa: *“Om meer mannen te werven, vragen we inmiddels ook naar andere studierichtingen waarin meer mannen vertegenwoordigd zijn.”*

• Website

Ten slotte hebben sommige organisaties de website aangepast. Daar is bijvoorbeeld een passage in opgenomen over inclusiviteit. Eén organisatie heeft bijvoorbeeld middels foto’s op de website laten zien hoe divers hun personeelsbestand is, zodat potentiële sollicitanten zich thuis voelen. Een andere organisatie heeft een filmpje over hun diversiteitsbeleid op de website geplaatst.

3. Aanpassen van selectieprocedures

Ten aanzien van het aanpassen van selectieprocedures worden twee acties genoemd: meer controle op de selectieprocedure vanuit HR en het werken met een shortlist.

• Meer controle vanuit HR

In sommige organisaties kijken HR-professionals kritisch met de afdeling mee naar de sollicitatiebrieven. Anders bestaat er het risico dat de sollicitatiecommissie geen mensen uitnodigt uit ondervertegenwoordigde groepen in de organisatie. Eén respondent legt dit uit:

“Vanuit HR kijken we kritischer mee met de afdelingen naar de sollicitatiebrieven die zij binnenkrijgen. Anders kiest een sollicitatiecommissie met drie jonge dames voor nog een jonge dame, terwijl iemand uit een andere groep juist goed zou kunnen aanvullen. Wij zeggen dan: nodig diegene ook uit. Die persoon heeft wellicht niet de perfecte brief, maar die persoon heeft wellicht wel een hele andere benadering waar we met zijn allen sterker van worden. Of misschien brengt de betreffende persoon een goed netwerk mee.”

Een HR-medewerker vertelt dat deze methode ook resultaat heeft opgeleverd:

“De afdeling kreeg voor een startersfunctie 120 brieven. De 10 kandidaten die daaruit werden geselecteerd hadden allen Nederlandse namen. We hebben toen opnieuw naar de brieven gekeken en vervolgens ook enkele kandidaten met een biculturele achtergrond uitgenodigd voor gesprek. Uiteindelijk hebben we iemand met een biculturele achtergrond aangenomen. Zij zat aanvankelijk niet in de selectie, omdat haar brief te wollig werd bevonden.”

• Shortlist

Enkele organisaties kennen een vereiste dat ten minste x procent van de kandidaten uit een bepaalde groep moeten komen. Bijvoorbeeld: bij een vacature vanaf schaal x moet ten minste 50 procent van de kandidaten uit vrouwen bestaan. Een organisatie controleert dit streng: *“Indien daar niet aan wordt voldaan, mag de vacature niet worden ingevuld.”*

4. Divers samenstellen van selectiecommissies

Een aantal organisaties streeft naar meer diverse samengestelde selectiecommissies. Een organisatie zorgt er bijvoorbeeld voor dat er bij elk sollicitatiegesprek ten minste één vrouw en één persoon met een andere etnische afkomst aanwezig is. Zij hebben hier goede ervaringen mee: *“Dit is een mooi leerproces, omdat je met collega’s zit en iedereen met een andere blik, vragen en achtergrond tot een beslissing komt.”*

Een andere respondent vertelt dat hij naar aanleiding van een cursus ‘Werving van kleurrijk jong talent’ iemand met een niet-westerse achtergrond heeft uitgenodigd om bij sollicitatiegesprekken aanwezig te zijn: *“Hierdoor heb ik geleerd dat bescheidenheid van vrouwen in sommige culturen een deugd is, en dat je daar rekening mee moet houden bij het beoordelen van de brieven en gesprekken.”*

5. Targets voor teammanagers

Drie organisaties hebben diversiteitsdoelstellingen onderdeel gemaakt van de targets van teammanagers. Zij worden hier dus op beoordeeld. Daarvan hebben twee organisaties ervoor gekozen om teammanagers eigen targets te laten stellen wat betreft instroom van specifieke groepen. Op deze manier moeten zij hun eigen doelen onderbouwen en zich daaraan committeren. Volgens beide organisaties werkt dit in hun geval goed, omdat het ambitieuze teammanagers zijn met gevoel voor competitie: ze willen niet voor elkaar onderdoen, en eigen targets behalen.

6. Specifieke instrumenten voor de dimensie arbeidsbeperking

Het werven van mensen met een arbeidsbeperking vraagt, volgens Charterorganisaties, om een specifieke benadering. Voor deze groep worden zodoende specifieke instrumenten ingezet, te weten:

- Jobcarving: met jobcarving worden speciale werkpakketten gecreëerd: werkzaamheden worden aangepast, zodat deze beter aansluiten op de mogelijkheden van de werknemer. Een organisatie beschrijft dat dit in hun geval nodig was, omdat het niet goed werkte om deze groep aan te nemen op basis van beschikbare fte: *“Deze mensen hebben namelijk veel begeleiding nodig en alles duurt langer, waardoor zij niet op een reguliere functie kunnen beginnen.”*
- Financiële facilitering: iemand uit deze groep aannemen kan duur zijn (bijvoorbeeld omdat het werktempo lager ligt en er veel begeleiding nodig is) en er is een hoog risico op uitval. Dit zorgt voor hogere financiële kosten, hetgeen teammanagers kan belemmeren iemand met een arbeidsbeperking aan te nemen. In één organisatie probeert HR de financiële belemmeringen weg te nemen. Dat kan bijvoorbeeld door een beroep te doen op regelingen die er voor deze groep zijn.
- Specifieke voorzieningen: ten slotte is het bij sommige organisaties nodig geweest om eerst specifieke voorzieningen te creëren voor deze groep, zoals het rolstoeltoegankelijk maken van het gebouw.

Doorstroom en voorkomen uitstroom

Naast instrumenten op het niveau van werving en selectie, worden ook instrumenten ingezet om doorstroom te bevorderen en uitstroom te voorkomen (ofwel het behoud van personeel). Uit de gesprekken bleek dat het bevorderen van doorstroom en het voorkomen van uitstroom veel te maken heeft met het creëren van een inclusieve bedrijfscultuur waarin iedereen zich veilig en voelt en gelijke kansen krijgt. Dit wordt voor een groot deel gedaan door bewustwording en het creëren van draagvlak. Daarnaast zijn noemen respondenten drie soorten aanpassingen in het personeelsbeleid. Deze noemen we hieronder.

1. Mentorprogramma's en empowermentprogramma's

In hoofdstuk 4 staat beschreven dat veel grote organisaties mentorprogramma's hebben die (onder andere) gericht zijn op doorstroom van talentvolle medewerkers uit een van de diversiteitsgroepen (zoals vrouwen of medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond) naar een hogere functieschaal. Twee Charterorganisaties hebben een nog breder programma opgezet voor vrouwen, zogeheten 'empowermentprogramma's'. Vrouwen krijgen een mentor, workshops, intervisie en coaching. Gezamenlijk moeten deze instrumenten ervoor zorgen dat vrouwen doorstromen naar een hogere functieschaal. De ervaringen hiermee zijn heel positief. Beide organisaties hebben inmiddels een goede man-vrouwverdeling in de hogere functies. Zo vertelt een respondent: *"Dit programma is heel succesvol geweest, want er is nu een goede m/v-verdeling, ook in hogere posities. Daaraan hebben bijgedragen: workshops voor vrouwen, het vrouwennetwerk (voor vrouwen in hogere posities), en wekelijkse lunches voor vrouwen om ervaringen door te spreken en waarin ook tools worden meegegeven wat betreft positionering, vergroten van impact en jezelf op de kaart zetten."*

2. Informatie uit exitgesprekken gebruiken als input voor diversiteitsbeleid

In vrijwel alle organisaties worden exitgesprekken gevoerd met vertrekkende medewerkers. Sommige organisaties gebruiken deze gesprekken specifiek om hun diversiteitsbeleid te verbeteren. Een respondent vertelt:

"Veel mannen denken dat vrouwen vertrekken omdat het beleid niet faciliterend genoeg voor ze was (bijvoorbeeld: dat vrouwen werk en privé niet konden combineren). Maar in de praktijk zijn het vaak heel andere dingen: bijvoorbeeld dat er niet voldoende carrièremogelijkheden zijn of dat ze meer invloed in de organisatie willen hebben. Dit blijkt uit de exitgesprekken. Deze input gebruik ik bij workshops voor leidinggevendenden over m/v-diversiteitsbeleid."

3. Vertrouwenspersoon

Een groot deel van de organisaties heeft een vast vertrouwenspersoon of aanspreekpunt (aangesteld) voor vragen over diversiteit en klachten met betrekking tot discriminatie. Er wordt hier echter door weinig medewerkers gebruik van gemaakt. Mogelijke verklaringen die worden genoemd zijn:

- de medewerker maakt zich zorgen over het waarborgen van de anonimiteit;
- de medewerker kent de vertrouwenspersoon niet en moet zodoende zijn of haar problemen bespreken met een vreemde;
- de medewerker maakt zich zorgen over het mogelijk ontstaan van een dossier;
- de medewerker heeft er geen vertrouwen in dat het gesprek iets oplevert of denkt dat de vertrouwenspersoon niet kan helpen.

Een respondent van een roze netwerk vertelde dat het medewerkersnetwerk een speciaal vertrouwenspersoon heeft aangesteld voor LHBTI-gerelateerde klachten, maar er zijn, tot hun eigen verbazing, geen klachten binnengekomen (mogelijk door bovenstaande redenen). Niettemin signaleert het medewerkersnetwerk wel voorvallen van discriminatie.

Samenvattende tabel

Tabel 5.1 vat per activiteit samen wat het oplevert en voorwaarden er zijn (indien aanwezig).

Tabel 5.1 Samenvattende bevindingen m.b.t. het aanpassen van het personeelsbeleid¹

Activiteit of instrument	Opbrengsten	Specifieke voorwaarden (indien aanwezig)
Werving en selectie		
Aanboren van nieuwe wervingskanalen via andere organisaties, (gespecialiseerde) recruitmentbureaus of aanboren eigen netwerk	Ondersteuning/hulp t.a.v. het bereiken van groepen die binnen de diversiteitsdimensies vallen en potentiële sollicitanten.	- De organisaties en bureaus waar mee samengewerkt wordt moeten de groep wel weten te vinden, ook voor hen is dit soms lastig. - Bij werving via het eigen netwerk moet het netwerk al enige mate van diversiteit bevatten.
Aanpassen vacatureteksten, functieprofiel en website	De beoogde groep voelt zich meer aangesproken door de vacaturetekst; herkent zich beter in het functieprofiel; en voelt zich tot het bedrijf aangetrokken door de website.	- Kennis van wensen specifieke 'doelgroep' (bv. weten hoe een vacaturetekst of website moet worden aangepast). - Bewustzijn hoe bepaalde competenties gekoppeld zijn aan stereotiepe opvattingen over werknemers.
Aanpassen selectieprocedures (meer controle vanuit HR, shortlist)	De selectiecommissie wordt alert op diversiteitskenmerken en gelijke kansen.	
Diverse selectiecommissies	Elk lid van de commissie kijkt met een andere blik en vanuit een andere achtergrond. Mogelijk worden sollicitanten met een andere achtergrond hierdoor beter begrepen.	
Teammanagers stellen eigen targets op	Managers committeren zich aan eigen doelstellingen.	- Setting waarin targets belangrijk zijn en onderdeel zijn van de bedrijfscultuur. - Competitieve teammanagers die gemotiveerd zijn targets te halen
Doorstroom en uitstroom		
Mentorprogramma's en empowermentprogramma's	Vergroten van netwerk en ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden.	
Input exitgesprekken terugkoppelen in workshop	Leidinggevenden en medewerkers worden zich bewust van redenen waarom bepaalde mensen (bv. vrouwen) vertrekken.	

¹ In deze tabel zijn twee activiteiten niet opgenomen, namelijk de specifieke instrumenten voor de dimensie arbeidsbeperking (omdat die instrumenten te specifiek zijn om mechanismen voor te benoemen) en de vertrouwenspersonen (omdat daar geen goede ervaringen mee zijn opgedaan).

5.3 Good practice

Voor het thema ‘aanpassen van het personeelsbeleid’ noemen we de ervaringen van de Melkweg (aangesloten bij de Federatie Cultuur) over het toepassen van de Code Culturele Diversiteit.

Federatie Cultuur/Melkweg: meer divers personeel

Achtergrond

De Federatie Cultuur zet zich in voor het stimuleren van D&I bij culturele instellingen. Daarbij wordt de Code Culturele Diversiteit ingezet als hoofdinstrument. De Code biedt een instrument om integraal op het terrein van het Personeel, Publiek, Programma en Partners diversiteitsbeleid te ontwikkelen.

Wat is er gedaan?

De Melkweg, via de Vereniging Nederlandse Poppodia aangesloten bij de Federatie Cultuur, betreft in haar bedrijfsvoering de Code Culturele Diversiteit. Diversiteit ten aanzien van personeel, publiek, programma en partners hangen met elkaar samen. Ongeveer zeven jaar geleden is de Melkweg begonnen het leggen van nieuwe accenten in de programmering. Mede hierdoor werd ander publiek getrokken. Omdat niet alle medewerkers zich in de nieuwe programmering konden vinden, ontstond verloop in het personeelsbestand. Daarmee ontstond ruimte voor diverser personeel.

Wat is het resultaat?

De Melkweg heeft nu een diverse samenstelling van personeel. Daarnaast zijn er goede resultaten geboekt op het gebied van veilige werksfeer zonder discriminatie; vanuit het personeel zijn er geen klachten (zover men weet) en wordt in functioneringsgesprekken juist aangegeven dat men zich onderling sterk verbonden voelt.

Wat maakte het succesvol?

Door de juiste strategische keuzes te maken in de programmering (gericht op mensen met verschillende etnische en culturele achtergronden), en door goed geïnformeerd te zijn over deze groepen (kenmerken, kansen en risico's), is het de Melkweg gelukt om niet alleen diverser publiek, maar ook diverser personeel aan te trekken. Het feit dat de Melkweg in Amsterdam gelegen is, werkte als een voordeel: Amsterdam kent immers een gemêleerde groep inwoners. De Code Culturele Diversiteit van de Federatie Cultuur is een stimulans om op dit spoor te blijven en verder te intensiveren.

Communicatie

Ervaringen uit de praktijk

6

6 Communicatie

Van de 39 Charterondertekenaars die een voortgangsrapportage hebben ingediend, zet het merendeel interne en/of externe communicatiemiddelen in ter ondersteuning van de activiteiten die zij ondernemen voor hun diversiteitsbeleid (zie ook hoofdstuk 2). In de verdiepende interviews met 30 ondertekenaars hebben we vervolgens gevraagd *hoe* communicatie bijdraagt aan het behalen van diversiteitsdoelstellingen. In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten. We maken daarbij onderscheid tussen interne en externe communicatie.

6.1 Samenvatting

Communicatie is nauw verbonden met de twee hoofdstrategieën waar bedrijven op inzetten, namelijk: 1) het vergroten van bewustwording over het belang van D&I, en 2) het aanpassen van personeelsbeleid. Het volgende citaat illustreert deze relatie goed:

“Communicatie is een belangrijk vehikel. Intern om het belang van diversiteit uit te dragen en te zorgen dat mensen zich thuis voelen, en extern vanwege branding en het aantrekken van de doelgroep. De interne en externe boodschappen moeten dan uiteraard wel bij elkaar aansluiten.”

Charterorganisaties gebruiken interne communicatie (zoals blogs, intranet, interne nieuwsbrief, boekjes, prijsuitreikingen, workshops en bijeenkomsten) vooral ter ondersteuning van de activiteiten gericht op bewustwording. De strategie daarbij is om via diverse communicatiekanalen continue aandacht voor diversiteit en inclusiviteit te bewerkstelligen. De voornaamste opbrengst is dat de aandacht voor het onderwerp niet verslapt. De boodschap komt het beste over op het moment dat de visie wordt gedeeld en wanneer er gebruik wordt gemaakt van persoonlijke verhalen en goede voorbeelden (storytelling).

Externe communicatie wordt door sommige organisaties ingezet voor ‘branding’-doeleinden; onder andere om hiermee bepaalde potentiële diversiteitsgroepengroepen aan te trekken. Daarbij is te denken aan publiciteit over het ondertekenen van het Charter Diversiteit, het uitdragen van het belang van diversiteit op congressen; het benoemen van doelen en resultaten in het jaarverslag, het gebruikmaken van sociale media of de website, en het delen van de businesscase met anderen.

Communiceren kan via diverse kanalen, zowel digitaal als niet-digitaal. Het voordeel van digitale kanalen is dat er met regelmaat over het onderwerp kan worden gecommuniceerd; men is immers niet aangewezen op – soms onregelmatige – bijeenkomsten. Het voordeel van niet-digitale kanalen is juist dat – in tegenstelling tot een nieuwsbrief of intranet – ook mensen zonder computerbaan bereikt worden.

Een nadeel van (te) frequente aandacht voor D&I is dat er een tegenreactie kan ontstaan. Ten eerste vanuit de ‘doelgroep’ zelf omdat zij geen excuusproject willen zijn en voorzien dat zij niet als volwaardig worden gezien. Ten tweede vanuit de ‘dominante’ groepen die het gevoel hebben dat hen iets afgepakt wordt.

6.2 Opbrengsten van de activiteiten

Interne communicatie

Charterorganisaties gebruiken interne communicatie om bewustwording te creëren bij werknemers. Een belangrijke strategie is continue aandacht voor diversiteit en inclusiviteit via diverse communicatiekanalen. Alle Charterorganisaties beschouwen herhaalde communicatie over dit onderwerp (overigens niet alleen intern, maar ook extern) als nuttig. De voornaamste opbrengst is dat de aandacht voor het onderwerp niet verslapt. Daarbij moet de communicatie pakkend zijn en moet er continuïteit in zitten. Een organisatie merkt op: *“We merken dat medewerkers het steeds meer over diversiteit en inclusie hebben, en we merken dat meer collega’s zich aanmelden om mee te werken aan de activiteiten die we organiseren”*. Communicatie creëert in dit geval betrokkenheid.

Tegelijkertijd wordt hierbij een kanttekening geplaatst. Net als we in hoofdstuk 4 schreven dat te veel activiteiten en bijeenkomsten weerstand bij medewerkers kan oproepen, waarschuwen Charterondertekenaars wat communicatie betreft voor hetzelfde: als in de communicatie te vaak en te expliciet over het onderwerp wordt gesproken, en je daarin doorschiet, kan er een tegenreactie ontstaan. Er kunnen twee soorten verzet ontstaan: ten eerste van de ‘doelgroep’ zelf omdat zij geen excuusproject willen zijn en voorzien dat zij niet als volwaardig worden gezien en ten tweede vanuit dominante groepen die het gevoel hebben dat hen iets afgepakt wordt. Een organisatie is dan ook sceptisch over interne communicatiemiddelen als middel om bewustwording te creëren.

“We zijn heel voorzichtig in de communicatie. Mensen willen geen excuusproject zijn. Wat we wel doen, is bijvoorbeeld activiteiten organiseren die mensen met hun neus op de feiten drukken. Bijvoorbeeld: een aantal mensen eens in een rolstoel een route laten afleggen, om te zien of gebouwen wel of niet rolstoelvriendelijk zijn. Dat geeft veel impact. Volgens mij is dat effectiever dan nieuwsbrieven.”

De boodschap (over het belang van diversiteit) kan op verschillende manieren worden gecommuniceerd. Belangrijk daarbij zijn volgens respondenten de volgende twee aspecten:

1. duidelijk maken wat het belang is van diversiteit en het delen van de visie (businesscase en/of maatschappelijk verantwoord ondernemen);
 2. het delen van persoonlijke verhalen en goede voorbeelden.
- **Wat betreft het delen van de visie:** de gedachte is dat als medewerkers niet alleen weten *dat* er diversiteitsbeleid is, maar ook snappen *waarom* de organisatie dit belangrijk vindt, zij makkelijker worden meegenomen in veranderingen en zich meer bewust worden van het nut van diversiteit. Wanneer de visie door de top van de organisatie wordt uitgedragen, zet dat extra kracht bij. Het uitdragen van de visie kan door de businesscase te delen, alsook de ‘morele’ kant van diversiteit: het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Welke boodschap je het beste kunt communiceren, hangt af van het soort organisatie. Commerciële organisaties benadrukken dat een focus op de businesscase beter werkt dan de morele kant: *“Onze medewerkers willen vooral goed verkopen en zaken doen. Zij gaan niet ‘lopen’ voor de morele kant. Dat wordt al snel gezien als zeuren. We kunnen hun dus beter de voordelen laten zien van ‘feminine’ kwaliteiten door studies aan te dragen”*.
 - **Wat betreft het delen van verhalen en goede voorbeelden:** in hoofdstuk 4 hebben we beschreven dat het delen van verhalen (storytelling) en goede voorbeelden volgens Charterorganisaties goed werkt voor bewustwording. Deze kunnen via diverse kanalen met medewerkers worden gedeeld. Een respondent vertelt bijvoorbeeld dat hij merkt dat meer managers met diversiteit aan de slag willen gaan naar aanleiding van de verhalen die gedeeld zijn op de communicatiekanalen.

Instrumenten voor interne communicatie

De instrumenten die Charterondertekenaars inzetten, zijn te verdelen naar digitale en niet-digitale instrumenten:

- digitale instrumenten: blogs, intranet, online filmpjes, en een digitale interne nieuwsbrief;
- niet-digitale instrumenten: flyers, boekjes, prijsuitreikingen, workshops en bijeenkomsten.

• **Digitale instrumenten**

De ervaringen met digitale instrumenten zijn wisselend. Met betrekking tot de positieve kanten van deze instrumenten vertelt een organisatie over intranet: *“We kunnen wel rondgaan met workshops, en we houden ook praatjes op congressen, maar dat laatste is maar één keer per jaar. Internet is een veel permanentere plek”*. Een digitaal platform waarborgt dus de continuïteit in de communicatie. De bedoeling is dat medewerkers met elkaar in gesprek gaan over hetgeen er gedeeld wordt via deze communicatievormen. Door bijvoorbeeld een foto te delen van de ondertekening van het Charter, kan een organisatie aan medewerkers laten zien dat zij diversiteit een belangrijk onderwerp vindt. Dit leidt hopelijk tot meer bewustzijn.

Tegelijkertijd worden er ook twee nadelen genoemd van intranet of andere vormen van digitale communicatie. Ten eerste wordt hiermee niet iedereen goed bereikt. Mensen die geen computerbaan hebben, zoals schoonmakers worden nauwelijks bereikt met digitale instrumenten. Ten tweede wordt er – wat betreft intranet - heel veel informatie op geplaatst, waardoor de kans groot is dat medewerkers het onderwerp missen.

Uiteraard is het wel belangrijk de informatie die wordt gedeeld up-to-date te houden. Zo vertelt één organisatie over hoe zij tot het voortschrijdende inzicht zijn gekomen dat hun filmpje, gezien hun doelstellingen, verouderd is. *“In 2012 is een filmpje ontwikkeld over genderdiversiteit. Het doel was het creëren van interne bewustwording. Vorig jaar hebben we samen met een belangenorganisatie ernaar gekeken en zijn we tot de conclusie gekomen dat het filmpje is verouderd. De organisatie zei: ‘Als je iets wil uitstralen over inclusiviteit moet je niet alléén iets zeggen over gender. Dan lijkt het juist alsof je géén aandacht hebt voor andere groepen.’ Zodoende willen we een nieuw filmpje maken.”* Het is dus belangrijk om als organisatie goed na denken over welke groep(en) de organisatie wil bereiken en welke boodschap de organisatie wil uitstralen.

• Niet-digitale instrumenten

Aangezien niet alle werknemers bereikt worden met digitale communicatiemiddelen, wordt er ook op andere manieren over diversiteit en inclusiviteit gecommuniceerd. De ervaringen met deze instrumenten zijn voor een groot deel ook in hoofdstuk 4 aan bod gekomen, maar we herhalen ze hier kort.

- Boekjes, flyers en magazines. De ervaringen zijn hierbij wisselend.
- Prijsuitreiking. Twee organisaties hebben ervaring met prijsuitreikingen voor de werknemer of het lid van de organisatie die ‘iets’ bijzonders heeft gedaan op het gebied van diversiteit en inclusiviteit. Deze organisaties merken veel betrokkenheid: mensen hebben het erover. Het is moeilijk om iets over concrete resultaten te zeggen, anders dan dat het onderwerp hierdoor ‘leeft’.
- Workshops en bijeenkomsten. Doelen van diversiteit en inclusiviteit kunnen intern worden gedeeld op workshops en bijeenkomsten. De opbrengst van deze vormen van communicatie worden besproken in hoofdstuk 4.

Externe communicatie

Charterorganisaties zetten externe communicatiemiddelen vooral in voor ‘branding’-doeleinden: het verbeteren van hun positie op de markt. Met andere woorden: organisaties werken aan hun eigen ‘diversiteitsimago’ met als doel bepaalde groepen potentiële werknemers aan te trekken. Een organisatie legt dit uit: *“Binnen het recruitmentveld leggen we uit dat we een grote multinational zijn. We proberen bewustzijn te creëren dat we een interessante werkgever zijn voor mannen en vrouwen.”* Daarmee is deze ‘branding’ eigenlijk een onderdeel van de wervingsstrategie.

Instrumenten voor externe communicatie

- De website is een vaak genoemd instrument om bepaalde (nieuwe) groepen werknemers aan te trekken (zie ook hoofdstuk 5, paragraaf 5.2).
- Sociale media: sommige organisaties merken dat de website slecht wordt bezocht en proberen via sociale media mensen naar de website te dirigeren.
- Een ander vaak genoemd instrument, dat vooral als vorm van externe communicatie wordt ingezet, is het jaarverslag. Organisaties nemen in hun jaarverslag bijvoorbeeld iets op over goed werkgeverschap. Daarnaast worden gegevens in het jaarverslag ook gezien als stok achter de deur voor het eigen beleid: *“Hierdoor kunnen we erop worden aangesproken”*.

6.3 Good practice

Binnen het thema communicatie presenteren we als voorbeeld de ervaringen van Asito, met betrekking tot hun Witboek Inclusief Ondernemen.

Witboek Inclusief Ondernemen (Asito)

Achtergrond

Asito deelt graag haar kennis van en ervaring met inclusief ondernemen. Het bedrijf heeft met name ruime ervaring met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In dit verband heeft Asito het Witboek *Inclusief Ondernemen 2.0 – Iedereen doet mee* uitgebracht.

Wat is er gedaan?

Na de presentatie van een eerste witboek in 2017 heeft Asito in 2018 voor de tweede keer een witboek uitgebracht. Het bedrijf heeft het Witboek *Inclusief Ondernemen 2.0 – Iedereen doet mee* op 28 mei 2018 overhandigd aan de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Asito wil met het witboek uiteindelijk zo veel mogelijk organisaties inspireren om inclusief te ondernemen.

Het bedrijf richt zich in het bijzonder op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het gaat daarbij met name om mensen met een arbeidsbeperking, statushouders en mensen die langdurig in de bijstand zitten. In het boek vertellen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, hun directe leidinggevenden en mensen met wie ze werken hun persoonlijke verhalen over de uitdagingen en successen bij het aan het werk gaan bij Asito.

In het witboek deelt Asito tevens haar visie op inclusief ondernemen, wat het de maatschappij kan opleveren, en welke struikelblokken er nog zijn om te komen tot een werkelijke inclusieve samenleving.

Wat is het resultaat?

Door het delen en verspreiden van voorbeelden is inclusiviteit hoog op de agenda komen te staan binnen alle vestigingen van Asito, ook bij vestigingen waar inclusiviteit voorheen nog geen gewoonte was.

Daarnaast draagt het witboek ook bij aan de bekendheid van Asito als schoonmaakbedrijf op dit terrein, wat nieuwe klanten aantrekt. Meerdere bedrijven hebben hierdoor contact gezocht met Asito om het bedrijf in te zetten voor schoonmaakwerkzaamheden. Verder ondersteunt het witboek de standpunten die Asito inneemt bij instituties als werkgeversorganisaties, UWV en diverse ministeries. Het helpt Asito om het thema nog meer aandacht te geven en invloed uit te oefenen.

Wat maakt het succesvol?

Het witboek helpt om bekendheid te geven aan de mogelijkheden om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen en om mensen binnen de organisatie hiervoor enthousiast te maken.



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Regioplan
Jollemanhof 18
1019 GW Amsterdam
T +31(0)20 531 53 15
www.regioplan.nl