

De 'Nederlandse InclusiviteitsMonitor' (NIM Beleidsscanner Inclusiviteit en NIM Medewerkersscanner Inclusiviteit) is ontwikkeld door de Universiteit Utrecht. De teksten en gebruikte vragenlijsten in dit bestand zijn auteursrechtelijk beschermd. Het is niet toegestaan om deze geheel of gedeeltelijk over te nemen, te vervaakoudigen of op te slaan in een geautomatiseerd (gegevens)bestand, of om de vragenlijsten voor eigen onderzoek te gebruiken, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Universiteit Utrecht. Neem met vragen contact op met Prof.dr. J. J. J. van der Toorn via nim@uu.nl.



Universiteit Utrecht



Nederlandse
InclusiviteitsMonitor

Rapportage 2020

Autoriteit Consument en Markt

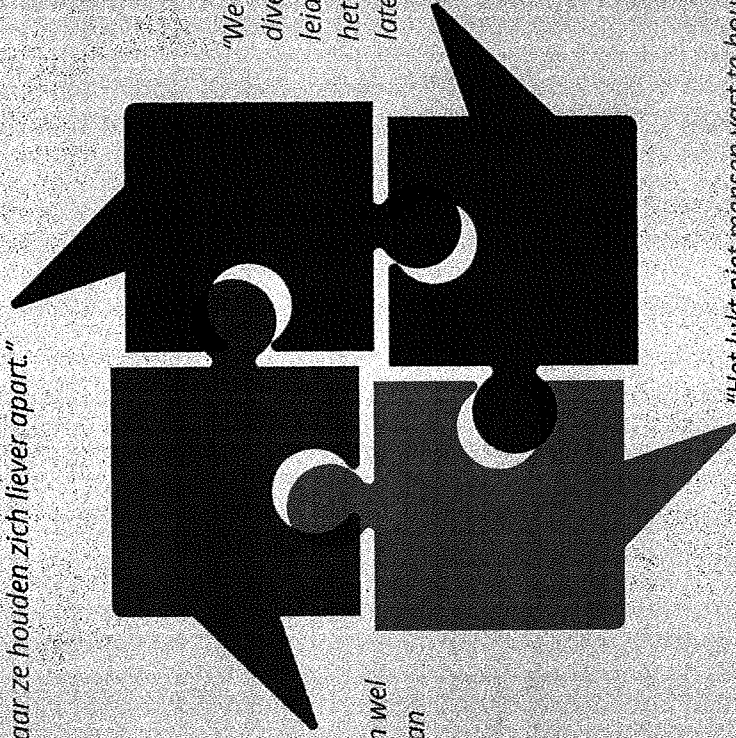


Inhoud

Voorwoord	5
Managementsamenvatting	6
Algemeen	8
Hoe worden uw scores bepaald?	10
Overzicht van scores	11
Wat is de impact?	12
Deel 1: Benchmark 2020 (volgt later)	13
Deel 2: Uw organisatie	15
A. Instroom	21
A.1 Visie formuleren	24
A.2 Doelen stellen	24
A.3 Draagvlak creëren	25
A.4 Activiteiten en maatregelen	25
A.5 Meten en evalueren	26
Uw aandachtspunten op instroom	27
B. Inclusie	31
B.1 Visie formuleren	34
B.2 Doelen stellen	34
B.3 Draagvlak creëren	35
B.4 Activiteiten en maatregelen	35
B.5 Meten en evalueren	36
Uw aandachtspunten op inclusie	37

C. Doorstroom	41
C.1 Visie formuleren	44
C.2 Doelen stellen	44
C.3 Draagvlak creëren	45
C.4 Activiteiten en maatregelen	45
C.5 Meten en evalueren	46
Uw aandachtspunten op doorstroom	47
D. Uitstroom	51
Deel 3: Ervaringen van werknemers	57
Hoe werkt de Medewerkersscanner Inclusiviteit? ⁶²	58
Wie vulden de Medewerkersscanner Inclusiviteit ⁶² in?	59
Uw scores op de Medewerkersscanner Inclusiviteit ⁶²	62
Conclusie en aanbevelingen	69
Verantwoording	71
Referentielijst	72

"We willen graag dat de verschillende groepen medewerkers integreren, maar ze houden zich liever apart."



"We nemen de mensen wel in dienst, maar ze gaan ook snel weer weg."

"We willen graag meer diversiteit onder onze leidinggevenden, maar het lukt niet mensen te laten doorgroeien."

"Het lukt niet mensen vast te houden, daarom moeten we (te) veel investeren in het steeds weer vinden en inwerken van nieuwe krachten."


Voorwoord

Veel organisaties willen de diversiteit van hun personeelsbestand vergroten. In potentie is een divers personeelsbestand de sleutel tot meer innovatie, flexibiliteit, en een beter bedrijfsresultaat. Maar ook organisaties die lang en veel geïnvesteerd hebben om dit doel te bereiken, slagen hier niet altijd in.

Er is veel onderzoek gedaan naar diversiteitsbeleid. Hierdoor weten we welke maatregelen meer en minder succesvol zijn. We weten ook welke randvoorwaarden belangrijk zijn voor een effectief diversiteitsbeleid. Het creëren van een inclusieve organisatie – waar iedereen zich thuis voelt en zichzelf kan zijn – is zo'n belangrijke randvoorwaarde. In een inclusieve organisatie zijn werknemers meer gemotiveerd, minder vaak ziek, en presteren ze beter.

Het is niet zo eenvoudig een inclusieve organisatie te creëren. Op basis van recente wetenschappelijke kennis biedt de Nederlandse InclusiviteitsMonitor inzicht in de te nemen stappen. Door systematisch informatie te verzamelen over belangrijke kenmerken van het diversiteitsbeleid, en de ervaringen van mensen op de werkvloer, kunnen we voor elke organisatie aangeven waar nog knelpunten zijn, en op welke manier winst te behalen valt. Op deze manier gaat de monitor verder dan het inventariseren van cijfermatige resultaten met betrekking tot verschillende groepen werknemers.

Door dezelfde informatie voor zoveel mogelijk deelnemers te vergelijken, kunt u zien hoe uw organisatie het doet in vergelijking met andere organisaties. Door dit periodiek te herhalen, ontstaat de mogelijkheid bij te houden welke voortgang geboekt is in uw organisatie, en welke maatregelen het meest effectief blijken.



Managementsamenvatting

Stand van zaken

Hieronder vindt u een samenvatting van de stand van zaken omtrent het diversiteitsbeleid van uw organisatie binnen de domeinen instroom, inclusie, doorstroom en uitstroom.

Instroom

U onderneemt actie om de instroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen te vergroten. U heeft een onderbouwde visie geformuleerd en heeft aandacht voor het creëren van draagvlak. Het resultaat van uw acties wordt echter niet gemeten.

Inclusie

U heeft zich als doel gesteld een inclusieve organisatiecultuur te creëren en heeft een visie geformuleerd. U besteedt aandacht aan het creëren van draagvlak, maar heeft nog geen doelen gespecificeerd en meetbaar gemaakt. Ook meet u nog niet of uw initiatieven werken.

Doorstroom

Doorstroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen is geen formeel doel van de organisatie, maar er is wel enige aandacht voor in het D&I-beleid. Er is nog geen formele visie vastgelegd en resultaat van acties wordt niet gemeten.

Uitstroom

U heeft zich niet als doel gesteld de uitstroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen te vergroten, omdat u op dit moment niet over voldoende gegevens beschikt om te bepalen of er groepen zijn die vaker of sneller de organisatie verlaten.

Aandachtspunten in beleidsvoering

- De nadruk in uw beleid ligt op het vergroten van de instroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen en het creëren van een inclusieve organisatiecultuur. Er is nog weinig aandacht voor doorstroom en uitstroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen. We raden aan om ook de domeinen doorstroom en uitstroom specifiek op te nemen in uw diversiteits- en inclusiebeleid.
- Er is veel aandacht voor het formuleren van een visie en het creëren van draagvlak (op de domeinen instroom en inclusie), maar minder aandacht voor het formuleren van specifieke en meetbare doelen en het meten van resultaat. Om effectief beleid te voeren is het essentieel om het effect van uw acties structureel te meten.

Impact in de organisatie: Inclusiviteitsklimaat

- Zowel de minderheidsgroep (medewerkers die zich zichtbaar en/of onzichtbaar anders voelen dan hun collega's) als de meerderheidsgroep (medewerkers die zich niet anders voelen dan de meeste collega's) scoren boven de grenswaarde van 44%. Dit betekent dat er geen reden is om te veronderstellen dat medewerkers die zich (zichtbaar of onzichtbaar) anders voelen dan de meeste collega's niet geaccepteerd worden in de organisatie.
- De minderheidsgroep beoordeelt het inclusiviteitsklimaat gemiddeld genomen minder positief dan de meerderheidsgroep. Hier is ruimte voor verbetering.
- Mannen beoordelen het inclusiviteitsklimaat positiever dan vrouwen.
- ACM verschilt niet van de Nederlandse beroepsbevolking in de mate waarin medewerkers een inclusief klimaat waarnemen in de organisatie.

Algemeen

Vier domeinen

De Beleidscan Inclusiveit van de Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM) is verdeeld in vier beleidsdomeinen en vijf stappen rondom het diversiteitsbeleid. De domeinen beslaan de belangrijkste HRM-categorieën:

Instroom

het werving- en selectieproces waardoor medewerkers de organisatie instromen. Dit betreft de initiatieven die gericht zijn op het vergroten van het aandeel van ondervertegenwoordigde groepen in de organisatie.

Inclusie

het sociale proces waardoor medewerkers zich opgenomen en gewaardeerd voelen in de organisatie. Dit betreft initiatieven die gericht zijn op het creëren van een organisatieklimaat waarin alle werknemers het gevoel hebben erbij te horen en zichzelf te kunnen zijn.

Doorstroom

het groeiproces waardoor medewerkers in hogere lagen van de organisatie doorstromen. Dit betreft initiatieven die gericht zijn op het vergroten van het aandeel van ondervertegenwoordigde groepen in vaste dienstverbanden en/of in hogere managementlagen.

Uitstroom

het verloopproces waardoor medewerkers de organisatie verlaten. Dit betreft initiatieven om de uitval van ondervertegenwoordigde groepen in de organisatie te verminderen.

Vijf stappen

Stappen zijn de verschillende fases die in elk beleidsdomein doorlopen kunnen worden om het succes van het beleid te vergroten:



1. Visie

De **eerste stap** naar succesvol diversiteitsbeleid is het uitwerken van een duidelijke, gedocumenteerde en passende diversiteitsvisie.



4. Acties

In de **vierde stap** worden acties gepland en uitgevoerd teneinde de gestelde doelen te behalen.



2. Doelen

In de **tweede stap** worden diversiteitsdoelen gesteld die aansluiten bij deze visie en die voldoen aan de SMART criteria.



5. Meten

In de **laatste stap** worden de resultaten van de ondernomen acties geëvalueerd.



3. Draagvlak

De **derde stap** naar succesvol diversiteitsbeleid bestaat uit het creëren van voldoende draagvlak voor de gestelde diversiteitsdoelen binnen de organisatie.

Hoe worden uw scores bepaald?

Op basis van de antwoorden op de vragen in de NIM Beleidsscan Inklusiviteit⁶² kunnen we op elk van de vijf stappen binnen de vier domeinen een score bepalen (zie Figuur 'Overzicht van scores' op p. 1). Deze score ligt steeds tussen de 0 en 20 zodat voor elk domein een maximale score van 100 te behalen is. Van sommige elementen is uit wetenschappelijk onderzoek bekend dat ze belangrijker zijn dan andere. Deze wegen zwaarder mee in de totaalscore die u krijgt.

Een hoge score laat zien dat uw organisatie op de goede weg is. Een hoge score geeft aan dat u een duidelijke visie heeft, doelen heeft opgesteld, draagvlak creëert, maatregelen neemt, en beleid evalueert. Dit toont motivatie en inzet over het diversiteitsbeleid wordt nagedacht, de verschillende activiteiten zijn duidelijk vorm gegeven, en de voortgang in het bereiken van gestelde doelen wordt actief bewaakt.

Lagere scores geven aan dat er in uw organisatie minder aandacht is voor (bepaalde onderdelen van) diversiteitsbeleid. Lagere scores laten zien waar verbetering mogelijk is. Omdat een van de vier domeinen onderbelicht blijft (instroom, inclusie, doorstroom, uitstroom), omdat er minder aandacht wordt besteed aan een van de vijf stappen (visie, SMART doelen, draagvlak, uitvoering, evaluatie), of allebei.

Overzicht van scores

	1. Visie	2. Doelen	3. Draagvlak	4. Acties	5. Meten	Totaal
Instream						
Inclusie						
Doorstroom						
Uitstroom						

Wat is de impact?

Zelfs in een organisatie waar het beleid goed is opgezet, betekent dit nog niet vanzelfsprekend dat dit ook het beoogde effect heeft.

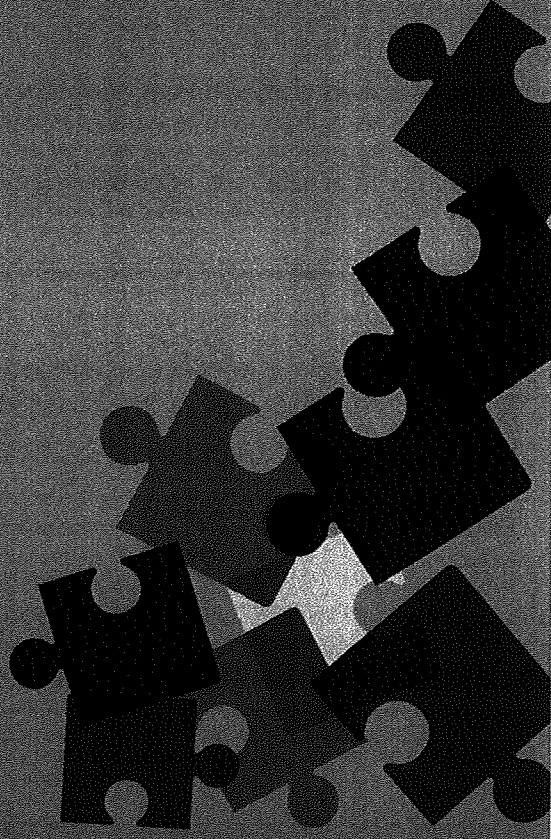
Een belangrijke aanwijzing hierbij is de vraag hoe werknemers het beleid ervaren: hebben zij het gevoel te werken in een organisatie waar diversiteit op prijs wordt gesteld? Ervaren zij het klimaat op het werk als 'inclusief'? Om hier een eerste indruk van te krijgen, is een aantal vragen aan de medewerkers voorgelegd: de MedewerkerScan Inclusiviteit.⁶² De score van de organisatie op deze scan geeft aan of het beleid weerspiegeld wordt in de dagelijkse ervaringen van mensen op de werkvloer.

Er is niet één beste manier om diversiteitsbeleid vorm te geven. Veel hangt af van wat precies de knelpunten en ambities zijn, en hoe geprobeerd wordt hieraan te werken. Uit onderzoek weten we dat sommige problemen hardnekkiger zijn dan andere. Ook weten we dat sommige maatregelen effectiever zijn dan andere. Als – zelfs bij een compleet en samenhangend diversiteitsbeleid – de resultaten tegenvallen, is het goed om verder te kijken. Daarvoor is het nodig aanvullende informatie te verzamelen. In overleg kan hiervoor een plan worden gemaakt.

Deel 1

Deelnemende organisaties

Dit gedeelte in het rapport zal later aangeleverd worden in verband met het lopende onderzoek. Aan het eind van elk jaar hebben wij goed zicht op de diversiteitsinitiatieven van alle deelnemende organisaties. Bovendien bepalen we dan een benchmark op basis van het beleid en de scores op de Beleidsscan Inclusiviteit⁶⁶² van alle deelnemende organisaties en voegen deze aan dit rapport toe.



Deel 2






Uw organisatie

Op basis van de informatie die u verstrekt heeft, krijgt uw organisatie een score op elk van de vier domeinen. Deze geeft aan hoeveel aandacht er wordt besteed aan de vijf stappen die van belang zijn, en ligt tussen de 0 en de 100. Van sommige onderdelen is uit wetenschappelijk onderzoek bekend dat ze belangrijker zijn dan andere. Deze wegen zwaarder mee in de totaalscore die u krijgt. De scores van uw organisatie geven aan waar u een samenhangend beleid voert, en waar mogelijkheden tot verbetering liggen. Het patroon van lage en hoge scores geeft aan wat uw organisatie op elk domein kan doen om ambities om te zetten in meetbare resultaten die het verschil gaan maken.

Autoriteit Consument en Markt

Uw scores op de Beleidscan Inclusiviteit^{©62}

Onderstaande tabel geeft uw scores op de verschillende domeinen en stappen weer. Per domein kunt u maximaal 100 punten behalen (20 punten per stap).

	 1. Visie	 2. Doelen	 3. Draagvlak	 4. Acties	 5. Meten	Totaal
Instroom	20/20	13,5/20	16/20	16,5/20	2/20	68/100
Inclusie	20/20	8,5/20	16/20	16/20	2/20	62,5/100
Doorstroom	0/20	8,5/20	8/20	12/20	2/20	30,5/100
Uitstroom	0/20	0/20	0/20	0/20	0/20	0/100

Algemene tips voor het ontwikkelen van uw diversiteitsbeleid

Zoals eerder genoemd zijn er verschillende manieren om diversiteitsbeleid vorm te geven. Wel is er een aantal algemene zaken waar u op kunt letten bij het ontwikkelen van uw diversiteitsbeleid:

- Zorg ervoor dat verschillende beleidsmaatregelen een samenhangend geheel vormen, dat het beleid geïntegreerd is in de hele organisatie, en dat op verschillende beleidsomniveaus diversiteit wordt nagestreefd. Richt uw beleid niet alleen op de instroom van nieuwe medewerkers, maar kijk ook naar de inclusie, doorstroom en uitstroom van medewerkers. Voelen zij zich thuis in de organisatie? Wie stromen er wel of niet door naar vaste dienstverbanden of hogere functies? Wie verlaten de organisatie, en waarom?
- Kijk bij het ontwikkelen, implementeren en evalueren van uw diversiteitsbeleid niet alleen naar aantallen, maar tel het organisatieklimaat centraal.³ U profiteert alleen van de meerwaarde van diversiteit als er sprake is van een inclusief werkklimaat.
- Omarm expliciet de verschillen tussen medewerkers (bijvoorbeeld verschillen in achtergrond, inzichten, vaardigheden of ervaringen). Dit kan leiden tot een inclusief werkklimaat waarin medewerkers niet gevoeld worden dat de organisatie verschillende achtergronden erkent en omarmt in plaats van negeert.^{61, 63}
- Benoem expliciet de meerderheidsgroep en minderheidsgroepen in communicatie over uw diversiteitsbeleid.⁴
- Diversiteitsbeleid is alleen effectief wanneer diversiteit en inclusie ook een prioriteit krijgen. Dit kan betekenen dat de ambities van andere concurrerende doelen of prioriteiten (tijdelijk) bijgesteld moeten worden.
- Het is belangrijk u te realiseren dat er een lange adem nodig is om diversiteitsbeleid succesvol tot uitvoering te brengen.

Algemene tips: De vijf stappen



Stap 1: Formuleer een visie

Voor het formuleren van een goede diversiteitsvisie is het belangrijk om eerst goed inzicht te krijgen in de huidige situatie. Benoem in uw diversiteitsvisie vervolgens niet alleen *wat* u wilt veranderen, maar ook *waarom* dit belangrijk is.⁶ Let erop dat de visie op diversiteit ook aansluit bij de kerntaken en/of de doelstellingen van de organisatie. Benoem in de visie bijvoorbeeld hoe diversiteit bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen. Hiervoor kunt u zowel zakelijke als maatschappelijke argumenten gebruiken. Tot slot is het goed om uw visie en diversiteitsbeleid ook formeel vast te leggen. Zodoende kan het beleid geëvalueerd worden en is duidelijk wie verantwoordelijk is voor de implementatie.⁷



Stap 2: Stel SMART doelen

Om de diversiteitsvisie succesvol in de praktijk te brengen is het stellen van SMART doelen essentieel: Doelen moeten zo geformuleerd worden dat ze *specifiek, meetbaar, acceptabel* (zullen betrokkenen eraan mee willen werken?), *realistisch* (hebben medewerkers het idee dat ze ook werkelijk gehaald kunnen worden?) en *tijdsgebonden* zijn (is duidelijk wanneer en in welke volgorde wat moet gebeuren?). Daarnaast blijkt dat specifieke *uitdaginge doelen* over het algemeen motiverender zijn, en dus tot betere resultaten leiden, dan algemene of gemakkelijk te behalen doelen.^{8,9} Tot slot is het essentieel dat de gestelde doelen aansluiten bij de geformuleerde visie op diversiteit.



Stap 3: Creëer draagvlak

Eén van de grootste uitdagingen in het bewerkstelligen van effectief diversiteitsbeleid is het ondervangen van weerstand. Wanneer u duidelijk communiceert *waarom* u maatregelen neemt, is de kans kleiner dat er weerstand ontstaat.⁹ Ook de *manier waarop* u uw beleid of visie formuleert is belangrijk. Steun voor diversiteitsbeleid is groter wanneer: (1) het beoogde doel als ideaal in plaats van verplichting geformuleerd wordt;¹⁰ (2) het beleid niet alleen gericht is op bepaalde doelgroepen maar op alle medewerkers;⁴ (3) u duidelijk maakt dat er geen concessies gedaan worden aan kwaliteitseisen;^{6,11} (4) medewerkers het gevoel hebben dat zij invloed hebben op het bereiken van de gestelde doelen;¹² Tenslotte is het cruciaal dat de top laat blijken achter het diversiteitsbeleid te staan.¹³



Stap 4: Onderneem actie

Wanneer u een visie heeft geformuleerd, doelen heeft gesteld en er voldoende draagvlak is binnen de organisatie, bedenkt u welke specifieke initiatieven en maatregelen er nodig zijn om te implementeren en voert u deze uit. Het is belangrijk dat verschillende initiatieven en maatregelen geen losse op zichzelf staande projecten zijn, maar onderdeel vormen van één samenhangend beleidsplan. Ga voor elke actie of elk initiatief na of het daadwerkelijk aansluit bij de diversiteitsvisie van de organisatie en bij de gestelde doelen. Meer specifieke tips voor acties, maatregelen en initiatieven per domein (instroom, inclusie, doorstroom en uitstroom) vindt u verderop in het rapport (Deel 2: Uw organisatie), waar per domein uw scores beschreven worden.



Stap 5: Meet en evalueer

Of diversiteitsbeleid wel of niet effectief is, is afhankelijk van veel verschillende contextfactoren. Daarnaast kunnen sommige diversiteitsinitiatieven onbedoeld negatieve effecten hebben.^{14, 15, 16} Om te weten of de doelen bereikt zijn, is het noodzakelijk dat er een goede effectmeting plaatsvindt.¹⁷ Dit betekent: (1) dat gemeten wordt in hoeverre de vastgestelde doelen behaald zijn (dus bijvoorbeeld meten of een training vooroordelen vermindert in plaats van of de training nuttig gevonden wordt); (2) er met vastgestelde regelmaat tussenmetingen plaatsvinden; (3) dat er iemand verantwoordelijk is voor het bijhouden van de voortgang;⁷ (4) dat de resultaten gedeeld worden met leidinggevenden en medewerkers;¹⁸ (5) dat op basis van resultaten het beleid aangepast wordt.

2A. Instroom

Het werving- en selectieproces waardoor medewerkers de organisatie instromen. Dit betreft de initiatieven die gericht zijn op het vergroten van het aandeel van ondervertegenwoordigde groepen in de organisatie.

Uw acties op instroom

U geeft aan dat het bestuur zich als doel heeft gesteld de instroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen te vergroten. Er zijn verschillende initiatieven genomen om dit doel te bereiken. U geeft echter ook aan nog niet in kaart gebracht te hebben welke groepen medewerkers ondervertegenwoordigd zijn in de organisatie.

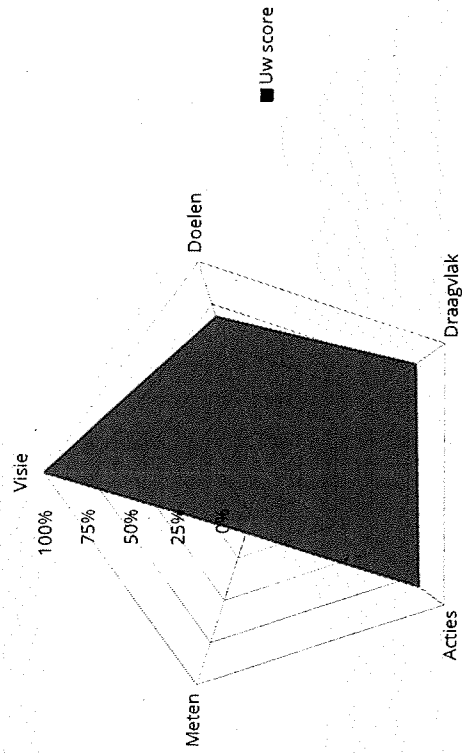
Een algemene maatregel die genomen is om een meer diverse instroom van medewerkers te stimuleren is het formuleren van beleid met betrekking tot diversiteit en inclusie en het oprichten van een werkgroep die zich met diversiteit en inclusie bezighoudt. Meer specifiek is er een pilot 'selecteren zonder vooroordelen' geweest. Deze training wordt nu uitgerold in de organisatie (dit is een training op vrijwillige basis voor HRM-medewerkers, het management en de werkgroep diversiteit en inclusie). Daarnaast wordt er bij de werving van directie en bestuursleden rekening gehouden met het behouden en verbeteren van de balans wat betreft man/vrouw verdeling.

Ook neemt de organisatie deel aan themadagen door middel van het organiseren van evenementen (bijvoorbeeld in het kader van de week van de diversiteit, internationale vrouwendag en internationale mannedag). De organisatie neemt ook deel aan de Pride en het Diversity Diner (een evenement dat organisaties en multicultureel talent bij elkaar brengt).

Uw score op instroom

Onderstaande figuur geeft de scores van uw organisatie weer op het domein instroom. De scores zijn gebaseerd op uw antwoorden op de vragen die zijn gesteld over de verschillende stappen; visie formuleren, doelen stellen, draagvlak creëren, acties uitvoeren en meten en evalueren van resultaten. Uw totale score op het domein instroom is 68%.

Figuur 2.1: Score op instroom





A.1 Visie formuleren

U geeft aan dat u een formele visie heeft geformuleerd met betrekking tot de instroom van medewerkers uit onderverteenwoordigde groepen. Deze visie heeft u onderbouwd met formeel vastgelegde argumenten die uitleggen waarom de organisatie de instroom van deze groepen medewerkers wil bevorderen. U gebruikt hierbij zowel zakelijke als maatschappelijke argumenten. Deze argumenten sluiten aan bij de kerntaken van de organisatie. Dit is een goede eerste stap naar succesvol diversiteitsbeleid.



A.2 Doelen stellen

Het bestuur heeft zich als doel gesteld de instroom van medewerkers uit onderverteenwoordigde groepen te vergroten. De doelstellingen passen bij de visie van de organisatie, zijn gespecificeerd en realistisch geformuleerd. U geeft aan dat er ook voldoende tijd en budget is vrijgemaakt om doelen te kunnen behalen. Er valt nog verbetering te behalen door de doelen ook meetbaar te maken en een termijn vast te stellen waarbinnen u de doelen wilt behalen.



A.3 Draagvlak creëren

U geeft aan dat u medewerkers betreft bij het vormgeven van het D&I-beleid. Ook heeft de top van de organisatie steun uitgesproken voor het D&I-beleid. Daarnaast communiceert u aan medewerkers over de redenen van het voeren van D&I-beleid en wat het belang hiervan is voor de hele organisatie. Dit kan allemaal bijdragen aan het draagvlak voor uw beleid. Wat u nog zou kunnen doen is expliciet communiceren over de gevolgen van het beleid voor medewerkers. Ook is het goed het draagvlak voor uw beleid in kaart te brengen, bijvoorbeeld door hier in een MTO naar te vragen.



A.4 Activiteiten en maatregelen

U geeft aan dat u contact zoekt met specifieke netwerken om ondervertegenwoordigde groepen te kunnen bereiken, u past vacatureteksten en selectieprocedures aan en communiceert uw diversiteitsstreven naar de arbeidsmarkt (bijvoorbeeld via vacatures en website). Hierbij benoemt u specifiek welke groep(en) ondervertegenwoordigd zijn. Het kan bijdragen aan het draagvlak om ook specifiek de meerderheidsgroep te benoemen in uw communicatie uitingen. Het is namelijk belangrijk dat alle medewerkers zich geïncludeerd voelen.



A.5 Meten en evalueren

U geeft aan dat er al wel iemand verantwoordelijk is voor het bijhouden van de voortgang met betrekking tot de gestelde doelen. U meet echter nog niet of de acties en maatregelen die u neemt om de instroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen te vergroten effectief zijn. Wij raden aan om het effect van uw initiatieven te meten en dit consequent te blijven doen. Initiatieven hebben in de praktijk niet altijd het gewenste effect en kunnen in sommige gevallen zelfs het tegenovergestelde bereiken van wat zij beogen. Door consequent het resultaat van uw initiatieven te monitoren kunt u het beleid of initiatieven tijdig aanpassen wanneer deze niet het gewenste effect blijken te hebben. Het is belangrijk dat een effectmeting goed aansluit bij het doel van een initiatief. Wilt u vooroordelen verminderen door middel van training, meet dan bijvoorbeeld vooroordelen voor en na een training en kijk niet alleen of de training positief ervaren wordt.

Uw aandachtspunten op instroom

U hebt een score van 68% op het domein instroom. Met name op het gebied van resultaat meten valt nog veel winst te behalen. Om uw beleid te optimaliseren kunt u het volgende doen:

- Breng in kaart of er groepen medewerkers ondervertegenwoordigd zijn (en welke groepen dit zijn).
- Probeer uw doelen meetbaar te maken en bepaal een termijn waarbinnen u de doelen behaald wilt hebben.
- Bepaal voor elk van de initiatieven die u neemt wat het doel is en meet vervolgens regelmatig (bijvoorbeeld 1 keer per jaar) of de initiatieven effect hebben gehad. Op die manier kunt u het beleid tijdig bijsturen als dit nodig is.
- Koppel het resultaat van de effectmetingen ook terug naar degenen die verantwoordelijk zijn voor werving en selectie en het beleid met betrekking tot de instroom van medewerkers.
- Breng het draagvlak voor uw beleid in kaart, bijvoorbeeld door hier in het MTO naar te vragen.
- Communiceer aan medewerkers wat de gevolgen zijn van uw diversiteits- en inclusiebeleid, dit kan bijdragen aan het draagvlak voor uw beleid.

Mythe: “Ik kan kwaliteit niet definiëren, maar ik herken het meteen als ik het zie”

Feit: Niemand oordeelt objectief. Niet alleen kwaliteit, maar ook onze verwachtingen beïnvloeden hoe we anderen beoordelen

Vooral wanneer je afgaat op je intuïtie, wordt je oordeel gemakkelijk gekleurd door stereotypen en vooroordelen.¹⁹ Aanpassingen in beoordelingsprocedures, waaronder het vaststellen van duidelijke kwaliteitscriteria, kunnen dit soort ongewenste invloeden verminderen.^{20,21,22,23}

Toch geeft het geen garanties omdat mensen criteria soms behoorlijk selectief toepassen.

De waarde die zij aan een bepaald kwaliteitscriterium (zoals opleiding of werkervaring) hechten, verschilt dan afhankelijk van wie zij tegenover zich hebben.²⁴ Daarnaast moeten leden van lagere status groepen vaak aan striktere eisen voldoen dan leden van hogere status groepen om als even geschikt beoordeeld te worden. Zo wordt bij vrouwen en etnische minderheden bijvoorbeeld (onbewust) vooral gekeken naar wat zij niet kunnen in plaats van wat zij wel kunnen. Beoordelaars verantwoordelijkheid laten afleggen voor hun beslissingen blijkt dit effect te kunnen verminderen.²⁵

Advies: acties instroom

Niemand is immuun voor het hebben van stereotypen en vooroordelen.²⁶ maar: hoe beperkt je de invloed hiervan in de werving en selectie van nieuwe medewerkers?

Om divers personeel aan te trekken, stemt u de werving af op de doelgroepen die u wilt bereiken: u zet uw vacatures uit via specifieke wervingskanalen of netwerken (bijvoorbeeld UWV-werkbedrijf of migrantennetwerken)²⁷ en checkt of vacatureteksten niet (onbedoeld) bepaalde groepen sollicitanten bevoordelen of benadelen. Zijn alle eisen die u stelt (bijvoorbeeld vloeiend Nederlands spreken) echt nodig voor de functie? Spreekt uit het taalgebruik en de toon van de advertentie geen voorkeur voor een bepaalde groep sollicitanten?²⁸ Vacatures waarin veel woorden voorkomen die met mannelijke stereotypen geassocieerd worden (zoals besluitvaardig), worden door vrouwen bijvoorbeeld minder aantrekkelijk gevonden.²⁹

In het selectieproces kunt u het volgende doen: (1) Stel vooraf objectieve selectiecriteria op en baseer hier consequent uw beoordeling of keuze op.³⁰ Bepaal hiertoe voordat u kandidaten gaat spreken welke selectiecriteria u belangrijk vindt en hoe u kunt bepalen of sollicitanten aan deze criteria voldoen. Beoordeel elke sollicitant structureel op dezelfde manier volgens deze vooraf bepaalde criteria. (2) Stel een divers beoordelingsteam samen.³¹⁻³² (3) Anonimiseer cv's in de eerste selectieronde.³³ (4) Volg tijdens het sollicitatiegesprek een vaste gespreksstructuur waarin u alle sollicitanten dezelfde vragen stelt. Op die manier zijn de sollicitanten beter onderling te vergelijken.³⁴⁻³⁵ (5) Laat ook meerdere personen onafhankelijk van elkaar sollicitanten beoordelen, en laat leden van de selectiecommissie verantwoording afleggen voor hun keuzes. Dit stimuleert het nemen van een zorgvuldige beslissing.²³⁻³⁶

2B. Inclusie

Het sociale proces waardoor medewerkers zich opgenomen en gewaardeerd voelen in de organisatie. Dit betreft initiatieven die gericht zijn op het creëren van een organisatieklimaat waarin alle werknemers het gevoel hebben erbij te horen en zichzelf te kunnen zijn.

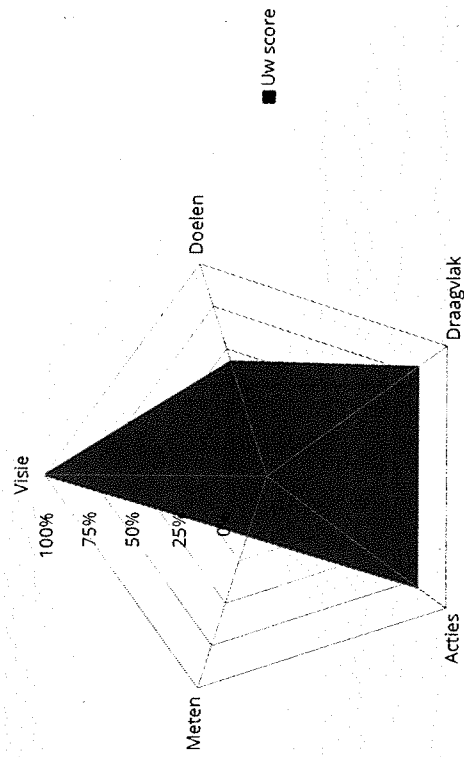
Uw acties op inclusie

U geeft aan dat er binnen de organisatie een aantal groepen is die de organisatiecultuur als minder inclusief ervaren. Dit zijn medewerkers met een migratieachtergrond, medewerkers met een arbeidsbeperking, oudere medewerkers en medewerkers met zorgtaken. Het bestuur van de organisatie heeft zich als doel gesteld een meer inclusieve organisatiecultuur te creëren. De volgende initiatieven en maatregelen hebben (mede) als doel een inclusieve organisatiecultuur te creëren: een werkgroep Diversiteit & Inclusie; beleid met betrekking tot diversiteit en inclusie; medewerkersnetwerken (Jong ACM en het Roze Network, een netwerk voor medewerkers met een arbeidsbeperking is in oprichting); mentorprogramma's (voor junior medewerkers in de functiegroep Medewerker Toezicht); dieetopties via de cateraar; aanpassen van trainingsdagen (geen avondprogramma's); medewerkerstevredenheidsonderzoek; deelname aan themadagen (zoals Week van de Diversiteit, Internationale Vrouwendag, Internationale Mannendag, deelname aan Pride); maandelijkse medewerkersbijeenkomsten waarbij het bestuur medewerkers bijpraat over ontwikkelingen in de organisatie en 'Jong ACM aan de top' (drie jonge medewerkers lopen een week mee met het bestuur).

Uw score op inclusie

Onderstaande figuur geeft de scores van uw organisatie weer op het domein inclusie. De scores zijn gebaseerd op uw antwoorden op de vragen die zijn gesteld over de verschillende stappen; visie formuleren, doelen stellen, draagvlak creëren, acties uitvoeren en meten en evalueren van resultaten. Uw totale score op het domein instroom is 63%.

Figuur 2.2: Score op inclusie





B.1 Visie formuleren

U geeft aan dat uw organisatie een formeel vastgelegde visie heeft met betrekking tot het creëren van een inclusieve organisatiecultuur. Deze visie heeft u onderbouwd met formeel vastgelegde argumenten die uitleggen waarom u het belangrijk vindt een inclusieve organisatiecultuur te creëren. U gebruikt hierbij zowel zakelijke als maatschappelijke argumenten. Deze argumenten sluiten aan bij de kerntaken van de organisatie. U haalt daarmee de maximale score op deze stap.



B.2 Doelen stellen

U geeft aan dat de doelen die u gesteld heeft passen bij de visie van de organisatie. Ook zijn de doelen volgens u realistisch en is er genoeg tijd en budget vrijgemaakt om de gestelde doelen te kunnen halen. De doelen zijn echter nog niet gespecificeerd en meetbaar gemaakt. Door voor de initiatieven en maatregelen die u neemt doelen specifiek en meetbaar te maken vergroot u de kans op succes.



B.3 Draagvlak creëren

Ook op dit domein heeft u veel aandacht voor het creëren van draagvlak. De top heeft steun voor het beleid uitgesproken, medewerkers mochten meedenken en hun input is in het beleid verwerkt. U communiceert intern over de redenen voor het voeren van inclusiebeleid en benadrukt daarbij het belang ervan voor de hele organisatie. Wat nog kan bijdragen is om ook expliciet te communiceren welke gevolgen de initiatieven die u neemt hebben voor medewerkers. Ook is het verstandig het draagvlak in kaart te brengen (bijvoorbeeld via het medewerkerstevredenheidsonderzoek).



B.4 Activiteiten en maatregelen

U verzorgt formele introductieactiviteiten voor nieuwe medewerkers, biedt nieuwe medewerkers de mogelijkheid om een mentor of buddy toegewezen te krijgen en geeft hen informatie over de netwerkgroepen waarbij ze zich aan kunnen sluiten. Er zijn coaching of cursusmogelijkheden voor leidinggevend en medewerkers krijgen mogelijkheden aangeboden om te leren omgaan met (onbewuste) vooroordelen. Dit zijn zaken die kunnen bijdragen aan een inclusieve organisatiecultuur. Daarnaast zijn er een aantal specifieke voorzieningen voor bepaalde groepen medewerkers (spraaksoftware, braille in de lift, en vaste werkplekken). U geeft echter ook aan dat u niet onderzocht heeft aan welke voorzieningen behoefte is. Om specifieke voorzieningen aan te laten sluiten bij de behoeftes van medewerkers is het belangrijk de behoeftes in kaart te brengen.



B.5 Meten en evalueren

U geeft aan ook op dit domein nog niet te meten of de initiatieven die u neemt ook daadwerkelijk effectief zijn, maar er is wel al iemand verantwoordelijk gemaakt voor het monitoren van de voortgang. Wij raden aan om het effect van uw initiatieven te meten en dit consequent te blijven doen. Het meten van het inclusiviteitsklimaat door middel van de MedewerkerScan Inclusiviteit⁶⁶² is al een eerste stap.

Uw aandachtspunten op inclusie

U heeft een score van 63% op het domein inclusie. Met name op het gebied van resultaat meten valt nog veel winst te behalen. Om uw beleid te optimaliseren kunt u het volgende doen:

- Specificeer uw gestelde doelen en denk na over hoe dit te meten is. Door meetbare doelen te vast te stellen vergroot u de kans op succes.
- Communiqueer naar medewerkers expliciet over de gevolgen van uw initiatieven met betrekking tot het creëren van een inclusieve organisatiecultuur, dit kan het draagvlak vergroten.
- Breng het draagvlak voor uw beleid en initiatieven in kaart (bijvoorbeeld via het medewerkerstevredenheidsonderzoek).
- Breng in kaart of er groepen medewerkers zijn die behoefte hebben aan specifieke voorzieningen en onderzoek of de voorzieningen die er al zijn voldoen aan de behoeften van medewerkers.
- Meet regelmatig welk effect uw initiatieven om een inclusieve organisatiecultuur te creëren hebben.

Mythe: Om iedereen het gevoel te geven dat ze erbij horen, moet je de verschillende achtergronden van mensen zoveel mogelijk negeren

Feit: Werknemers moeten zichzelf kunnen zijn op het werk. Dat betekent dat ze ook moeten kunnen vertellen over hoe ze anders zijn.

Wanneer je verschillen tussen medewerkers zoveel mogelijk negeert, loop je het risico dat medewerkers zich pas geaccepteerd voelen wanneer zij zich aanpassen aan de rest³⁷ en dat vooral medewerkers uit de meerderheidsgroep zich thuis voelen.³⁸ Sommige medewerkers zullen zelfs het gevoel hebben dat zij een deel van hun identiteit moeten verbergen om erbij te kunnen horen. Dit kan een negatief effect hebben op hun welzijn en werkprestaties.³⁹ In een omgeving waar de (individuele) verschillen tussen medewerkers erkend én gewaardeerd worden, voelen zowel medewerkers uit minderheids- als uit meerderheidsgroepen zich meer geïncludeerd. Wel moet benadrukt worden dat medewerkers altijd beoordeeld worden op hun kwaliteiten. Daarnaast is het belangrijk dat ook medewerkers die tot een meerderheidsgroep behoren betrokken worden bij diversiteitsinitiatieven in de organisatie. Dit voorkomt dat zij zich benadeeld of minder gewaardeerd voelen.¹¹⁴

Advies: acties inclusie






Diversiteit komt het meest tot haar recht als er sprake is van een inclusief werkklimaat waarin medewerkers het gevoel hebben erbij te horen en zichzelf te kunnen zijn, ongeacht hun zichtbare (bijvoorbeeld gender, etniciteit) of onzichtbare verschillen (bijvoorbeeld voorkeuren en oriëntaties).

Stuur actief aan op inclusiviteit. Bijvoorbeeld door in uw introductieactiviteiten aandacht aan verschillende vormen van diversiteit te besteden. Als u er als organisatie voor staat dat iedereen zich thuis moet kunnen voelen in de organisatie en verschillen tussen medewerkers geaccepteerd en gewaardeerd worden, draag dit dan ook actief uit in de introductieactiviteiten die u organiseert. U kunt bijvoorbeeld benoemen hoe diverse groepen een bijdrage leveren aan de organisatie. Daarnaast kunt u bijvoorbeeld ook denken aan het organiseren van een spel waarbij aspecten van het organisatieklimaat kritisch bekeken worden en waarin gekeken wordt hoe het beter kan. Ook kunt u nieuwe medewerkers voor steun en feedback aan meer ervaren medewerkers koppelen.⁴⁰

⁴¹ Hierdoor voelen medewerkers zich sneller opgenomen in de organisatie. Maak dit soort initiatieven toegankelijk voor alle nieuwe medewerkers⁴ om te voorkomen dat meerderheidsgroepen zich benadeeld voelen en om de kans op weerstand te verkleinen. Breng de netwerkgroepen waarbij medewerkers zich kunnen aansluiten onder de aandacht. Netwerkgroepen kunnen een gevoel van verbondenheid vergroten, vooral voor medewerkers in hogere posities.^{13,42} Laat actief waardering blijken voor medewerkers met een afwijkende mening. Ga na of er groepen medewerkers met specifieke behoeften zijn (bijvoorbeeld werk-privé-regelingen, flexibele feestdagen) en voorzie zoveel mogelijk in deze behoeften.^{5,43}

Praktijkvoorbeeld: Inclusief leiderschap

Veel organisaties streven naar meer diversiteit op de werkvloer. Om ook de vruchten te kunnen plukken van diversiteit is het van belang een inclusief klimaat te creëren waar iedereen zich thuis voelt en zichzelf kan zijn.⁶¹ Leidinggevendens spelen hierin een belangrijke rol.⁶⁶ Hieronder een voorbeeld van hoe dit in de praktijk invulling zou kunnen krijgen met behulp van de vijf stappen.

 <p>1. Visie</p>	<p>Als organisatie willen we ervoor zorgen dat iedereen gelijke kansen krijgt en er een inclusief klimaat heerst waarin iedereen zich thuis voelt en zichzelf kan zijn. Omdat leidinggevendens een belangrijke invloed hebben op de sfeer op de werkvloer besteden we aandacht aan inclusief leiderschap.</p>
 <p>2. Doelen</p>	<p>We brengen in kaart welke kwaliteiten en vaardigheden leidinggevendens nodig hebben om op de werkvloer een inclusief klimaat te bevorderen. Aan het eind van het jaar hebben we de functi omschrijving in nieuwe vacatures voor leidinggevende functies en beoordelingscriteria voor leidinggevendens hierop aangepast.</p>
 <p>3. Draagvlak</p>	<p>In de maandelijkse meeting voor afdelingshoofden en bijeenkomsten voor leidinggevendens worden de plannen gepresenteerd en wordt het draagvlak gepeild.</p>
 <p>4. Acties</p>	<p>Uit onderzoek blijkt dat diverse teams het meest gebaat zijn bij leiders met een persoonsgerichte leiderschapsstijl die medewerkers weten te motiveren en inspireren en in kunnen spelen op de behoeften van individuele medewerkers.⁶⁷ Werknemers voelen zich bij dit type leidinggevendens over het algemeen meer thuis in de organisatie en meer betrokken bij het werk. Motiverend vermogen en coaching vaardigheden worden daarom belangrijke selectie- en beoordelingscriteria voor alle leidinggevendens.</p>
 <p>5. Meten</p>	<p>Aan het einde van het jaar wordt geëvalueerd of alle functieprofielen, vacatureteksten en beoordelingsformulieren volgens plan zijn aangepast.</p>

2C. Doorstroom

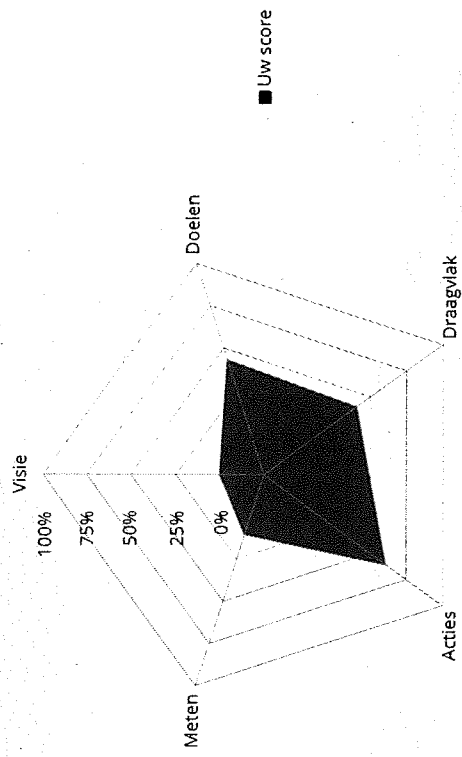
Het groeiproces waardoor medewerkers in hogere lagen van de organisatie doorstromen. Dit betreft initiatieven die gericht zijn op het vergroten van het aandeel van ondervertegenwoordigde groepen in vaste dienstverbanden en/of in hogere managementlagen.

Uw acties op doorstroom

De organisatie heeft zich nog niet formeel als doel gesteld om de doorstroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen naar vaste dienstverbanden, hogere functies, managementfuncties of hogere salarisschalen te vergroten. Toch geeft u aan dat er in de werkgroep Diversiteit en Inclusie wel aandacht is voor doorstroom en dat het bevorderen van doorstroom wel onderdeel is van het diversiteits- en inclusiebeleid. U geeft aan dat dit deel in het beleid nog concreter gemaakt kan worden. Om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen doet u mee aan het cross mentorprogramma van Talent naar de Top. Dit programma brengt vrouwelijk talent binnen de organisatie in contact met mentoren uit andere organisaties om hun ontwikkeling te bevorderen. Ook levert ACM drie vrouwelijke mentoren aan voor medewerkers uit andere organisaties.

Uw score op doorstroom

Onderstaande figuur geeft de scores van uw organisatie weer op het domein doorstroom. De scores zijn gebaseerd op uw antwoorden op de vragen die zijn gesteld over de verschillende stappen; visie formuleren, doelen stellen, draagvlak creëren, acties uitvoeren en meten en evalueren van resultaten. Uw totale score op het domein instroom is 31%





C.1 Visie formuleren

Wat betreft de doorstroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen heeft u nog geen visie geformuleerd en formeel vastgelegd. U geeft aan dat uw D&I-beleid op dit domein nog concreter gemaakt kan worden. We raden aan om een formele visie vast te leggen en deze te onderbouwen met argumenten die aansluiten bij de kerntaken van de organisatie.



C.2 Doelen stellen

Hoewel de organisatie zich niet formeel als doel heeft gesteld de doorstroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen is er in het D&I-beleid al wel enige aandacht voor dit domein. U geeft aan dat er voldoende tijd, budget en middelen beschikbaar zijn, maar dat er nog geen meetbare doelen gespecificeerd zijn en er ook geen termijn vastgesteld is waarbinnen u doelen wilt behalen. Door doelen te formuleren die specifiek, meetbaar en tijdsgebonden zijn vergroot u de kans van slagen van uw initiatieven. Probeer eerst in kaart te brengen of er bepaalde groepen medewerkers zijn die minder vaak doorstromen.



C.3 Draagvlak creëren

U geeft aan dat u geen specifieke acties onderneemt om draagvlak te creëren met betrekking tot de doorstroom van medewerkers uit onderverteenwoordigde groepen. Wel hebben medewerkers de mogelijkheid gehad mee te denken over dit onderwerp en is het advies van medewerkers meegenomen in het D&I-beleid. Ook heeft de top van de organisatie aangegeven initiatieven met betrekking tot doorstroom te steunen. Dit kan beide bijdragen aan het draagvlak voor uw beleid. Wat daarnaast nog zou kunnen bijdragen aan het draagvlak is naar medewerkers communiceren over de redenen voor het nemen van diversiteitsinitiatieven op dit domein en expliciet communiceren wat de gevolgen hiervan zijn voor medewerkers.



C.4 Activiteiten en maatregelen

U brengt vacatures voor directeursfuncties actief onder de aandacht van vrouwen, en er zijn voorzieningen die medewerkers helpen werk en privé in balans te houden. U hebt objectieve criteria vastgesteld voor bevordering van medewerkers naar een hogere functie of salarisschaal en u laat managers verantwoording afleggen voor loopbaanbeslissingen en beoordelingen die zij geven. Wat u verder nog kunt overwegen te doen is rolmodellen onder de aandacht brengen en bij- of omscholingsprogramma's aanbieden.



C.5 Meten en evalueren

Er is al iemand verantwoordelijk voor het bijhouden van de voortgang met betrekking tot de doorstroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen, maar u meet nog niet structureel het resultaat van uw beleid op dit domein. Wanneer u actief aan de slag gaat met het bevorderen van de doorstroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen dan is het belangrijk regelmatig het resultaat van uw acties en maatregelen te meten.

Uw aandachtspunten op doorstroom

U hebt een score van 31% op het domein doorstroom. Om uw beleid te optimaliseren kunt u het volgende doen:

- Leg uw visie formeel vast en onderbouw de visie met argumenten die aansluiten bij de kerntaken van de organisatie.
- Probeer in kaart te brengen of er bepaalde groepen medewerkers ondervertegenwoordigd zijn in de doorstroom naar vaste dienstverbanden, hogere functies, managementfuncties of hogere salarisschalen.
- Als u acties en maatregelen neemt op dit domein formuleer hiervoor dan doelen die specifiek, meetbaar en tijdsgebonden zijn. Zo vergroot u de kans van slagen van uw initiatieven.
- Communiqueer naar medewerkers wat de redenen zijn voor het nemen van diversiteitsinitiatieven en communiceer ook expliciet wat de gevolgen van uw initiatieven zijn voor medewerkers. Dit kan bijdragen aan het creëren van draagvlak.
- Breng rolmodellen in de organisatie onder de aandacht.
- U kunt overwegen bij- of omscholingsprogramma's aan te bieden om meer medewerkers aan functie-eisen te laten voldoen.
- Meet regelmatig wat het resultaat is van activiteiten en maatregelen die u neemt op de doorstroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen.

Mythe: Wil je iets doen voor minderheden in je bedrijf, dan moet je ze ook in het bestuur hebben zitten

Feit: Iedereen wordt beïnvloed door vooroordelen. Het is dus niet gezegd dat minderheidsleden altijd in het belang van hun 'eigen groep' handelen.

Vrouwen en medewerkers uit andere minderheidsgroepen groeien nog steeds minder vaak door naar hoge posities.^{44,45} Wanneer dit toch lukt worden zij vaak gezien als managers voor verandering. Toch hoeft dat in de praktijk niet zo te zijn. Vrouwen in een door mannen gedomineerde organisatie hebben zich mogelijk aan de mannen aangepast.⁴⁶ Daarnaast distantieren zij zich van (jongere) vrouwen, bagatelliseren de hardnekkigheid van discriminatie of tonen weerstand tegen initiatieven die de positie van vrouwen in de organisatie moeten verbeteren.⁴⁷ Zo dragen zij bij aan de instandhouding van de bestaande situatie.⁴⁸ Onderzoek laat zien dat het organisatieklimaat mogelijk invloed heeft op het ontstaan van dit zogeheten Queen Bee fenomeen. Het komt vooral voor onder vrouwen die zich niet sterk als vrouw identificeren, maar die in hun carrière wel veel gender discriminatie hebben ervaren.⁴⁹ Hetzelfde principe kan voorkomen bij succesvolle medewerkers uit andere minderheidsgroepen.⁵⁰

Advies: acties doorstroom

Om ook werknemers uit ondervertegenwoordigde groepen door te laten stromen naar hogere posities binnen de organisatie is het belangrijk dat: (1) het aanbod van (interne) vacatures actief onder de aandacht van alle medewerkers wordt gebracht (bijvoorbeeld door deze te plaatsen op intranet, in nieuwsbrieven en binnen eventuele netwerkgroepen in de organisatie);⁵² (2) alle medewerkers toegang hebben tot zowel formele als informele netwerken in de organisatie (door netwerkbijeenkomsten bijvoorbeeld onder werktijd te organiseren zodat medewerkers met kinderen hier makkelijker aan deelnemen);⁵¹ (3) actief aangestuurd wordt op diversiteit in hogere managementlagen (bijvoorbeeld door een mentoring- of kandidatenprogramma);⁷ (4) succesvolle rolmodellen uit ondervertegenwoordigde groepen onder de aandacht worden gebracht in de organisatie;^{52,53} (5) de mogelijke invloed van voorordelen in beoordeling tegengegaan wordt. Dit laatste kunt u bijvoorbeeld doen door beoordelings- en selectieprocedures aan te passen en door degenen die medewerkers beoordelen en beslissingen nemen over promoties, te trainen in hoe je dit zo objectief mogelijk kunt doen.

De doorstroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen wordt bevorderd door een inclusief werkklimaat in een veilige omgeving waarin iedereen gewaardeerd en gerespecteerd wordt, zullen medewerkers hun talenten makkelijker ontplooien en zichzelf eerder kwalificeren voor een hogere functie.⁵⁴ Wanneer u actief aanstuurt op de verbeterde doorstroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen, benadruk dan dat u hierbij geen concessies aan de kwaliteitseisen doet.⁵⁵ Overweeg bij en-omscholingsprogramma's om meer medewerkers aan kwaliteitseisen te laten voldoen.

2D. Uitstroom

Het verlooproces waardoor medewerkers de organisatie verlaten. Dit betreft initiatieven om de uitval van ondervertegenwoordigde groepen in de organisatie te verminderen.

Uw acties op uitstroom

U besteedt op dit moment geen structurele aandacht aan de uitstroom van medewerkers. U geeft aan dat u zich op dit moment focust op het creëren van meer diversiteit in het personeelsbestand en het creëren van een inclusieve organisatiecultuur. Op dit moment beschikt u over te weinig gegevens om te bepalen of er groepen medewerkers zijn die vaker of sneller de organisatie verlaten dan andere groepen. De organisatie heeft zich dan ook niet als doel gesteld de uitstroom van medewerkers te verminderen en er worden daartoe geen initiatieven genomen. Om deze reden hebben we op dit domein geen score bepaald.

Toch is het goed om u bewust te zijn van wat u op dit domein zou kunnen doen. Misschien voert u al wel exitgesprekken met medewerkers die de organisatie verlaten. Wat kleine aanpassingen in de procedure, zoals het toevoegen van een paar extra vragen, kunnen u al veel nieuwe inzichten opleveren. Door middel van exitgesprekken kunt u bijvoorbeeld informatie verzamelen over de vertrekredenen. Op vrijwillige basis is het ook mogelijk om achtergrondgegevens van medewerkers uit te vragen om zo bijvoorbeeld te achterhalen of er groepen zijn die de organisatie relatief vaker verlaten. Of dat er misschien groepen zijn die zich meer of minder geïncludeerd voelen in de organisatie. Met de informatie uit exitinterviews kunt u ook uw beleid met betrekking tot de instroom, inclusie en doorstroom van medewerkers optimaliseren. Mocht u in de toekomst aan de slag willen om de uitstroom van onderverteenwoordigde groepen te verminderen, dan bent u wellicht geholpen met de tips op pagina 54.

Mythe: Diversiteitsbeleid; Baat het niet dan schaadt het niet

Feit: Diversiteitsbeleid kan ook een averechts effect hebben, bijvoorbeeld omdat mensen denken dat het wel goed zit, bang worden om fouten te maken of het gevoel hebben de schuld te krijgen van problemen.

Interventies die bedoeld zijn om vooroordelen te verminderen kunnen ironisch genoeg ook meer vooroordelen uitlokken. Bijvoorbeeld wanneer mensen een sociale norm opgelegd krijgen (niet discrimineren),⁵⁵ wanneer zij de opdracht krijgen om vooroordelen te onderdrukken,⁵⁵ of wanneer zij het gevoel hebben de schuld te krijgen van dingen die niet goed gaan.⁵⁶

De aanwezigheid van diversiteitsbeleid (of een gewonnen diversiteitsaward) kan bij medewerkers daarnaast de indruk wekken dat iedereen in de organisatie eerlijk behandeld wordt, terwijl de praktijk misschien anders is.⁵⁷ De veronderstelling dat alles goed geregeld is, maakt medewerkers minder alert. Ongelijkheid en discriminatie worden dan minder snel herkend. Ook kan er negatiever gereageerd worden op medewerkers die ongelijke behandeling in de organisatie aan de kaak stellen.^{74 16}






Advies: acties uitstroom

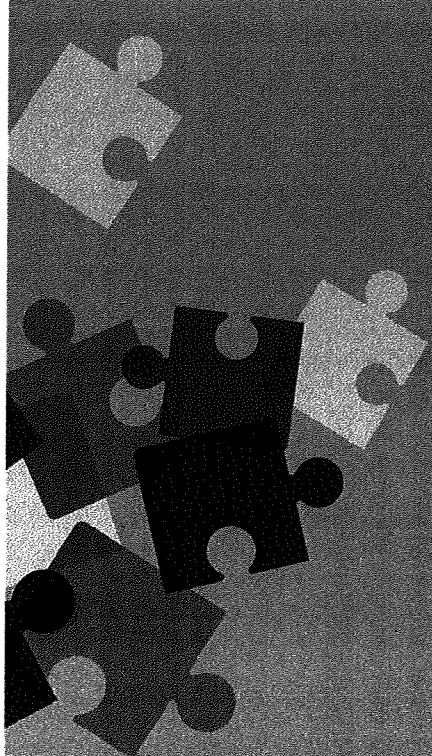
Maatregelen die bijdragen aan een inclusief werkklimaat en vergroten de doorstroommogelijkheden, (zoals mentor- of buddyprogramma's en introductieprogramma's voor nieuwe medewerkers)⁵⁹ zorgen er ook voor dat medewerkers minder snel de organisatie verlaten⁵⁸ (zie ook p. 39 en p. 49). Daarnaast adviseren wij u structureel de redenen voor ontslag of het niet verlengen van contracten bij te houden, zodat u inzicht heeft in de specifieke redenen voor verloop.⁶⁰ Ga hierbij (voor zover mogelijk) ook na of de vertredenen verschillen tussen bepaalde groepen medewerkers. Voer exitgesprekken met medewerkers waarin u specifiek vraagt naar de redenen van het vertrek, de mate waarin zij zich geïncludeerd voelen in de organisatie en wat het vertrek had kunnen voorkomen. Vraag specifiek naar factoren die gerelateerd zijn aan diversiteit en mogelijk een oorzaak kunnen zijn van het vertrek (denk bijvoorbeeld aan uitsluitingsmechanismen, ongelijke behandeling, cultuurverschillen, had de persoon het gevoel geaccepteerd te worden door het team? etc.). Laat ook duidelijk merken dat u open staat voor dit soort feedback. Koppel uw bevindingen vervolgens terug aan diegenen die verantwoordelijk zijn voor het creëren van een inclusieve organisatiecultuur en voor de werving, selectie en doorstroom van medewerkers. Op die manier kan het beleid op de andere domeinen indien nodig aangepast worden.

Houd ook in tijden van economische crisis en bij reorganisaties rekening met diversiteit. Moet de organisatie inkrimpen, breng dan in beeld of er niet disproportioneel veel medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen ontslagen worden. Bijvoorbeeld omdat dit de medewerkers zijn die in verhouding vaker een tijdelijk dienstverband hebben of recent in dienst gekomen zijn. Ga na of ontslagen in het algemeen voorkomen kunnen worden, bijvoorbeeld door omscholingsprogramma's en mogelijkheden voor vervroegd of deeltijd-pensioen aan te bieden, door te snijden in salarissen of door meer medewerkers deeltijd werk aan te bieden. Behoud ook het diversiteitsteam of de diversiteitsmedewerker(s).^{64 65}

Praktijkvoorbeeld: Exitonderzoek

Vaak stromen werknemers uit zonder dat duidelijk is waarom precies. Een exitonderzoek kan helpen in kaart te brengen wat de echte vertrekredenen zijn, en hoe je ongewenste uitstroom in de toekomst kunt voorkomen. De vijf stappen kunnen hierbij helpen.

 1. Visie	Als werknemers die met veel moeite zijn binnengehaaid snel weer uitstromen geeft dat aan dat we niet in staat zijn geweest talent aan ons te binden. Met behulp van systematisch exitonderzoek kunnen we in kaart brengen wat redenen zijn om weg te gaan, en wat we hieraan kunnen doen.
 2. Doelen	In het komende jaar voeren we met elke medewerker die voortijdig het contract wil beëindigen een gesprek. Dit vindt plaats nog voordat de opzegtermijn is afgelopen. Daarnaast krijgt elke medewerker nadat deze is uitgestroomd via de mail een vragenlijst die anoniem kan worden ingevuld. ⁶⁸
 3. Draagvlak	We verzamelen voorbeelden van gewaardeerde medewerkers die voortijdig zijn weggegaan, omdat ze dachten elders meer waardering of doorgroei mogelijkheden te krijgen. ⁶⁹ We bespreken deze voorbeelden met onze afdelingsmanagers.
 4. Acties	In de taakstelling van een medewerker bij HR nemen wij de opdracht op om elke medewerker die voortijdig het contract wil beëindigen uit te nodigen voor een gesprek. Wij ontwikkelen een vragenlijst om vertrekredenen in kaart te brengen, die aan elke uitgestroomde medewerker wordt toegestuurd, en anoniem kan worden ingevuld.
 5. Meten	Meet resultaat: Na een jaar inventariseren wij de vertrekredenen die zijn opgegeven, en vergelijken of er verschillen zijn tussen verschillende doelgroepen. We kijken welke acties hieruit volgen die kunnen helpen het vertrek van gewaardeerde medewerkers te vermijden, en voeren deze uit. Wij monitoren de uitstroomcijfers en zetten het exitonderzoek voort om te controleren of de acties effectief zijn.



Deel 3

Ervaringen van werknemers

Binnen uw organisatie is ook de MedewerkerScan Inclusiviteit^{©62} afgenomen onder medewerkers. Dit is een vragenlijst die het inclusiviteitsklimaat meet zoals dit ervaren wordt door medewerkers in uw organisatie. Met andere woorden, hoe wordt er volgens medewerkers binnen de organisatie over het algemeen omgegaan met medewerkers die zichtbaar of onzichtbaar anders zijn dan hun collega's? Worden zij gewaardeerd en positief benaderd? Horen zij erbij en kunnen zij zichzelf zijn op het werk? De scores op de MedewerkerScan Inclusiviteit^{©62} geven een eerste indruk van de effectiviteit van uw diversiteitsbeleid.

Hoe werkt de Medewerkersscans Inclusiviteit?©62

De Medewerkersscans Inclusiviteit©62 meet het inclusiviteitsklimaat in uw organisatie. Het is een wetenschappelijk gevalideerd instrument op basis waarvan vastgesteld kan worden of er een positief of negatief inclusiviteitsklimaat heerst in een organisatie. Om dit te bepalen beantwoorden medewerkers een korte vragenlijst, bestaande uit 6 stellingen. Hiermee geven medewerkers aan hoe er volgens hen op het werk omgegaan wordt met mensen die zichtbaar of onzichtbaar anders zijn dan de meesten. Ook vragen wij medewerkers of zij zich (zichtbaar of onzichtbaar) anders voelen dan de meeste collega's. In dit rapport verwijzen we naar medewerkers die zich *niet* anders voelen dan collega's als de **meerderheidsgroep**. Medewerkers die zich *wel* anders voelen dan de meeste collega's (zichtbaar en/of onzichtbaar) noemen we in dit rapport de **minderheidsgroep**.

De vraagstelling en definitie van 'anders zijn' is in dit onderzoek met opzet breed gehouden. Diversiteit heeft namelijk niet alleen te maken met zichtbare kenmerken, zoals geslacht of etniciteit, maar ook met onzichtbare kenmerken, zoals persoonlijkheid en opleidingsniveau.

Bij het beschrijven van de resultaten en het bepalen van uw score op de Medewerkersscans Inclusiviteit©62 vergelijken we de uitkomsten van de meerderheidsgroep en de minderheidsgroep. Om uitspraken te doen over het ervaren inclusiviteitsklimaat, zetten we de gemiddelde score van de minderheidsgroep af tegen een wetenschappelijk gevalideerde minimale grenswaarde (het afkappunt). Een score onder dit afkappunt geeft een negatief inclusiviteitsklimaat aan, terwijl een score boven het afkappunt een neutraal of positief inclusiviteitsklimaat aangeeft. We vergelijken uw score ook met de gemiddelde score van de Nederlandse beroepsbevolking (de benchmark).

Wie vulden de Medewerkersscans Inclusiviteit^{©62} in?

In totaal vulden 220 medewerkers van ACM de vragenlijst in. Dit correspondeert met 36% van alle medewerkers die bij de organisatie in dienst zijn. Medewerkers die de vragenlijst invulden zijn gemiddeld 42,5 jaar oud en 8,5 jaar in dienst voor gemiddeld 35 uur per week. 12% heeft een leidinggevende rol. 44% is man en 54% vrouw. Wat betreft opleidingsniveau is 4,5% lager opgeleid (basis- of middelbare school) of MBO geschoold, 16% HBO geschoold en 80% WO geschoold.

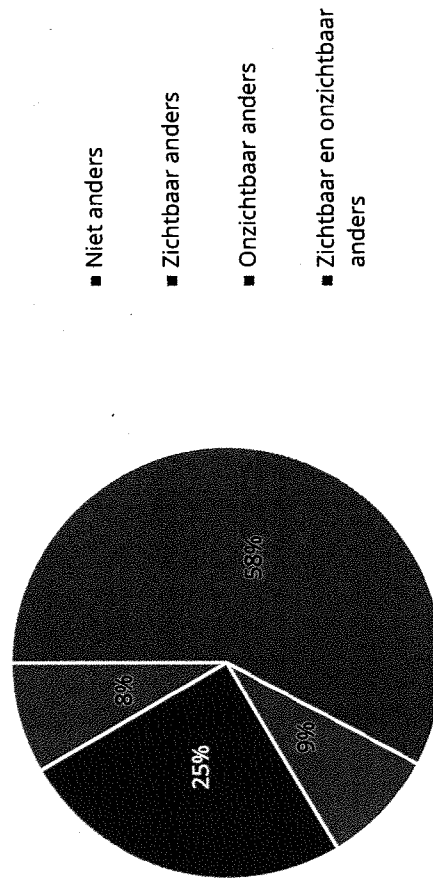
De gemiddelde leeftijd van medewerkers en die de vragenlijst invulden verschilt statistisch gezien niet van de gemiddelde leeftijd van alle medewerkers van ACM. Ook wijkt de verhouding mannen en vrouwen die de vragenlijst invulden statistisch gezien niet af van de verhouding mannen en vrouwen in het totale medewerkersbestand. Wat betreft leeftijd en geslacht is de steekproef dus representatief voor de organisatie.

Minderheidsgroep en meerderheidsgroep

Van de medewerkers die de Medewerkersscanner Inclusiviteit⁶² invulden gaf 58% aan zich niet zichtbaar of onzichtbaar anders te voelen dan de meeste collega's. Deze groep beschouwen we in dit rapport als de **meerderheidsgroep**. 9% van de medewerkers voelt zich zichtbaar anders en 25% voelt zich onzichtbaar anders. Daarnaast voelt 8% van de medewerkers zich zowel zichtbaar als onzichtbaar anders dan de meesten. In totaal voelt 42% van de medewerkers zich anders dan de meeste collega's. Deze groep medewerkers beschouwen we in dit rapport als de **minderheidsgroep**.

Op welke gronden medewerkers zich anders voelen, is te zien in Figuur 3.2

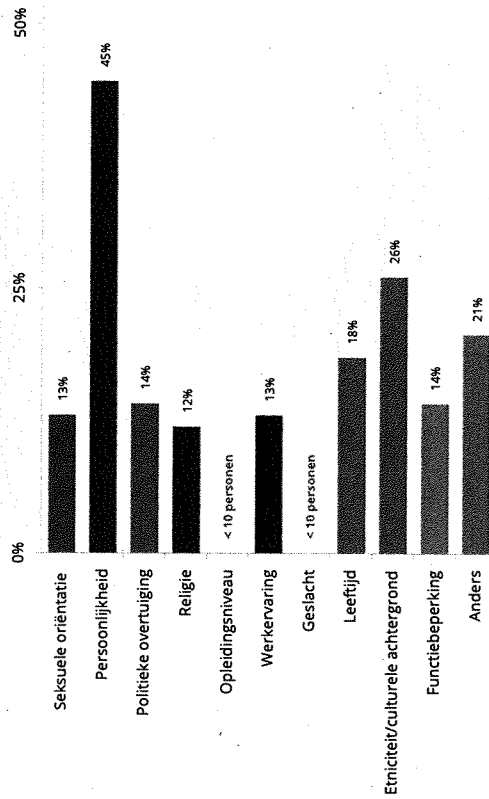
Figuur 3.1: Verdeling meerderheids- en minderheidsgroep.



Gronden waarop de minderheidsgroep zich zichtbaar en/of onzichtbaar anders voelt dan de meesten

Medewerkers kunnen zich op zowel zichtbare als onzichtbare gronden anders voelen dan hun collega's. Deze groep beschouwen we in dit rapport als de minderheidsgroep (zie uitleg p. 58-60; 92 medewerkers). De verdeling van de gronden waarop de minderheidsgroep binnen ACM zich anders voelt wordt weergegeven in Figuur 3.2. Van de minderheidsgroep binnen ACM voelen de meesten zich anders op grond van persoonlijkheid (45%) gevolgd door etniciteit/culturele achtergrond (26%). De som van de percentages telt mogelijk op tot boven 100%. Medewerkers kunnen zich namelijk op meerdere gronden zichtbaar en/of onzichtbaar anders voelen.

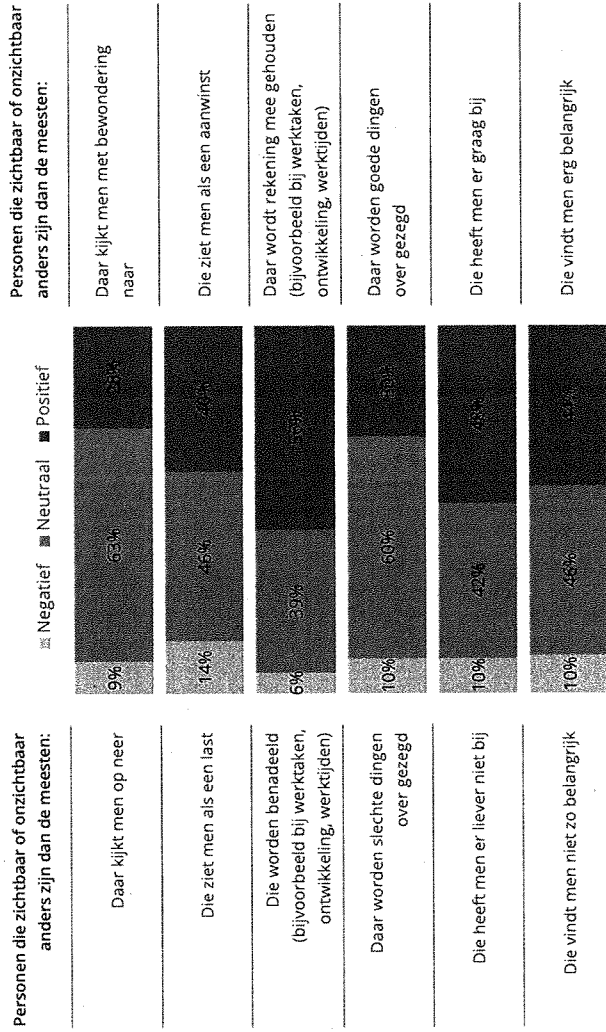
Figuur 3.2: Gronden waarop medewerkers uit de minderheidsgroep zich anders voelen dan de meesten



Uw scores op de MedewerkerScan Inclusiviteit®*

De MedewerkerScan Inclusiviteit⁶² bestaat uit 6 stellingen, met steeds links een situatie waarin sprake is van weinig openheid voor diversiteit (negatief inclusiviteitsklimaat) en rechts een situatie waarin sprake is van veel openheid voor diversiteit (positief inclusiviteitsklimaat).

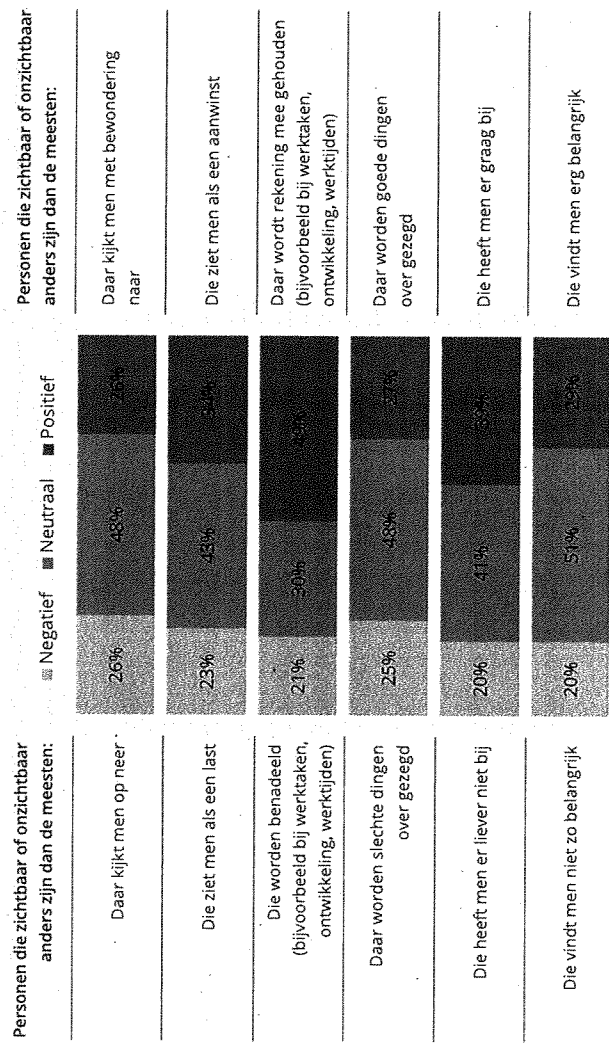
Figuur 3.3: Inclusiviteitsklimaat ervaren door meerderheidsgroep



*Op de MedewerkerScan Inclusiviteit berusten auteurs- en eigendomsrechten. Voor een licentie neemt u contact op met prof dr J. van der Toorn via NIM@uu.nl.

Antwoorden werden gegeven op een schaal van 1 tot 7 (1-3 = negatief, 4 = neutraal, 5-7 = positief). Figuur 3.3 geeft weer hoe medewerkers uit de meerderheidsgroep reageerden op de stellingen. Figuur 3.4 geeft weer hoe medewerkers uit de minderheidsgroep reageerden op de stellingen.

Figuur 3.4: Inclusiviteitsklimaat ervaren door minderheidsgroep



Wat betekent uw score?

Om uitspraken te kunnen doen over het inclusiviteitsklimaat in uw organisatie hebben we de gemiddelde scores van zowel de meerderheids- als de minderheidsgroep afgezet tegen een minimale grenswaarde van 44% (afkappunt; zie Figuur 3.5). Een score onder dit afkappunt betekent dat er waarschijnlijk een negatief inclusiviteitsklimaat heerst.

Het inclusiviteitsklimaat gaat over de omgang met degenen die zich anders voelen dan de meesten, ofwel de omgang met de minderheidsgroep. Zij zijn per definitie een kleinere groep dan de meerderheid, waardoor de meerderheidsgroep meer invloed heeft op het algemene gemiddelde. Daarom is het van belang de score van de minderheids- en meerderheidsgroep afzonderlijk te bekijken. Om er van uit te kunnen gaan dat er een neutraal of positief inclusiviteitsklimaat heerst, is het van belang dat beide groepen boven het afkappunt van 44% scoren.

Om inzicht te krijgen in de verschillen tussen groepen medewerkers hebben we de scores van verschillende groepen met elkaar vergeleken. We hebben gekeken of deze scores statistisch van elkaar of van het organisatiegemiddelde verschillen. In de resultaten geven wij aan of een verschil tussen twee groepen wel of niet statistisch significant is. Is een verschil statistisch significant dan betekent dit dat het zeer waarschijnlijk is dat deze groepen in de organisatie daadwerkelijk van elkaar verschillen en dat dit verschil niet op toeval berust. Een statistisch significant verschil is niet per definitie een groot verschil. Verschillen de scores wel van elkaar, maar is het verschil niet statistisch significant? Dan betekent dit dat het gevonden verschil waarschijnlijk op toeval berust. Er is dan in werkelijkheid zeer waarschijnlijk geen verschil.

Vergelijking groepsgemiddelden: Meerderheidsgroep en minderheidsgroep

Om verschillende groepen binnen de organisatie met elkaar te kunnen vergelijken hebben we voor elke groep een gemiddelde score berekend op de Medewerkersscan Inclusiviteit⁶² (gemiddelde van de 6 stellingen). De gemiddelde scores zijn omgezet naar een schaal van 0 tot 100%.

Wanneer we kijken naar alle medewerkers van ACM die de vragenlijst invulden, dan zien we dat de meerderheidsgroep (126 medewerkers) met een score van gemiddeld 58% hoger scoort dan de minderheidsgroep (92 medewerkers) met een gemiddelde score van 53% (Figuur 3.5). Dit verschil is statistisch gezien significant. Dat betekent dat medewerkers die zich zichtbaar en/of onzichtbaar anders voelen dan hun collega's bij ACM gemiddeld genomen een minder positief organisatieklimaat waarnemen dan medewerkers die zich niet anders voelen.

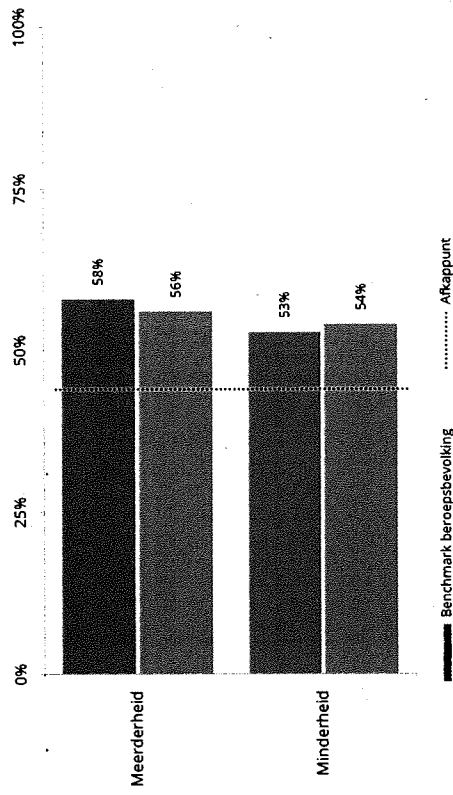
In de Figuren 3.3 en 3.4 is te zien dat de minderheidsgroep op alle stellingen negatiever reageert dan de meerderheidsgroep.

In Figuur 3.5 is te zien dat het gemiddelde van zowel de meerderheids- als de minderheidsgroep bij ACM boven het afkappunt van 44% ligt. Dit betekent dat er geen reden is om aan te nemen dat medewerkers die zich (zichtbaar en/of onzichtbaar) anders voelen dan anderen, niet worden geaccepteerd in de organisatie. Toch is er nog ruimte voor verbetering. Zowel de meerderheids- als de minderheidsgroep scores niet maximaal op de Medewerkersscan Inclusiviteit⁶² en bovendien beoordeelt de minderheidsgroep het inclusiviteitsklimaat minder positief dan de meerderheidsgroep.

Benchmark Nederlandse beroepsbevolking

Als we de resultaten van ACM vergelijken met de Nederlandse beroepsbevolking, dan zien we dat de minderheidsgroep bij ACM (score 53%) en de minderheidsgroep in de Nederlandse beroepsbevolking (score 54%) nauwelijks van elkaar verschillen. Dit verschil is statistisch gezien niet significant. Ook de score van de meerderheidsgroep van ACM (58%) wijkt statistisch gezien niet significant af van de score van met de meerderheidsgroep in de Nederlandse beroepsbevolking (56%). Dit betekent dat medewerkers van ACM hetzelfde beoordelen als de gemiddelde Nederlandse beroepsbevolking.

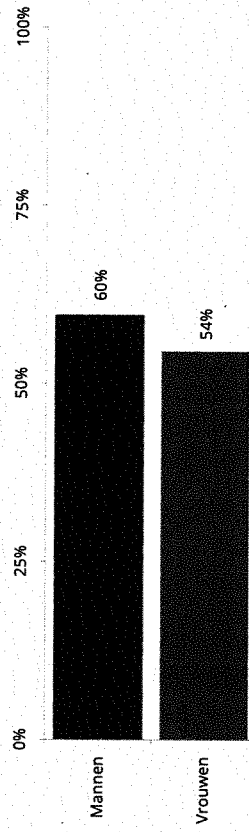
Figuur 3.5: Scores MedewerkerScan Inclusiviteit⁶²



Vergelijking groepsgemiddelden: geslacht

In Figuur 3.6 zijn de gemiddelde scores op de Medewerkscan Inclusiviteit^{©62} uitgesplitst naar geslacht. Uit analyses blijkt dat de gemiddelde score van vrouwen (54%) en de gemiddelde score van mannen (60%) statistisch gezien significant van elkaar verschillen. Dit betekent dat mannen het inclusiviteitsklimaat positiever beoordelen dan vrouwen.

Figuur 3.6: Scores Medewerkscan Inclusiviteit^{©62} naar geslacht



* Een klein aantal medewerkers gaf aan zich niet als man of vrouw te identificeren. Om privacyredenen kan het gemiddelde van deze groep niet gerapporteerd worden.

Conclusie en aanbevelingen

Conclusie en aanbevelingen

*Beleidsscan Inclusiviteit*⁶²

De nadruk in uw beleid ligt op het vergroten van de instroom van medewerkers uit onderverteenwoordigde groepen en het creëren van een inclusieve organisatiecultuur. Beide zijn door het bestuur als doelstelling geformuleerd. Er is weinig aandacht voor doorstroom en uitstroom van medewerkers uit onderverteenwoordigde groepen. We raden aan ook de domeinen doorstroom en uitstroom op te nemen in de organisatie doelstellingen met betrekking tot diversiteit en inclusie en hier specifieke aandacht aan te besteden in uw diversiteits- en inclusiebeleid. Op de domeinen instroom en inclusie is er veel aandacht voor het formuleren van een visie en het creëren van draagvlak. Er is minder aandacht voor het formuleren van specifieke en meetbare doelen en het meten van resultaat. Om effectief beleid te voeren is het essentieel om het effect van uw acties regelmatig te meten. Op die manier kunt u uw beleid waar nodig bijsturen en verbeteren.

*Medewerkersscans Inclusiviteit*⁶²

Uit de medewerkersscans blijkt dat zowel de minderheidsgroep (medewerkers die zich zichtbaar en/of onzichtbaar anders voelen dan hun collega's) als de meerderheidsgroep (medewerkers die zich niet anders voelen dan de meeste collega's) boven de grenswaarde van 44% scoren. Dit betekent dat er geen reden is om te veronderstellen dat medewerkers die zich (zichtbaar of onzichtbaar) anders voelen dan de meeste collega's niet geaccepteerd worden in de organisatie. Toch is er wel ruimte voor verbetering. De minderheidsgroep beoordeelt het inclusiviteitsklimaat namelijk gemiddeld genomen minder positief dan de meerderheidsgroep. Daarnaast beoordeelen mannen het inclusiviteitsklimaat positiever dan vrouwen. Medewerkers bij ACM beoordeelen het inclusiviteitsklimaat in de organisatie gelijk aan hoe de Nederlandse beroepsbevolking gemiddeld genomen het inclusiviteitsklimaat in hun organisatie beoordeelt.

Verantwoording

Dit rapport beschrijft de uitkomsten van een onderzoek naar het diversiteitsbeleid van Autoriteit Consument en Markt en de percepties van medewerkers over het ervaren werkklimaat. Het onderzoek betreft een samenwerking tussen de Universiteit Utrecht, Stichting de Nederlandse InclusiviteitsMonitor en Autoriteit Consument en Markt.

Dit rapport is vertrouwelijk en zal zonder toestemming van bvengenoemde partijen niet gedeeld worden met derden. Alle organisatiegegevens zullen geanonimiseerd en vertrouwelijk worden behandeld. Alleen op uitdrukkelijk verzoek van de betrokken organisatie zal de naam van de organisatie vermeld worden (bijvoorbeeld bij het delen van best practices). Het staat de Universiteit Utrecht wel vrij de data in verwerkte en geanonimiseerde vorm te verspreiden en hierover te publiceren. Opgemerkt dient te worden dat het een beperkte steekproef betreft en een momentopname is; er kan niet vanuit gegaan worden dat de antwoorden representatief zijn voor de gehele organisatie of sector en over de tijd gelijk blijven.

De Universiteit Utrecht is niet aansprakelijk voor (mogelijke) schade in verband met, of voortkomend uit, het gebruik van materiaal of inhoud van de 'Nederlandse Inclusiviteits-Monitor'. Door het gebruik van de NIM bij verschillende organisaties – en wetenschappelijk onderzoek naar de resultaten daarvan – ontstaat voortschrijdend inzicht, en zijn we in staat verbeteringen door te voeren.

Referentielijst

1. Tattl, A., & Özbilgin, M. (2007). Diversity management as calling: Sorry, it is the wrong number! In: I. Koall, V. Bruchhagen, & F. Höher (Eds.), *Diversity outlooks—Managing diversity: zwischen ethik, profit und antidiskriminierung* (pp. 457–473). Münster: LIT Verlag.
2. Prooijen, A. M., & Ellemers, N. (2015). Does it pay to be moral? How indicators of morality and competence enhance organizational and work team attractiveness. *British Journal of Management*, *26*(2), 225 – 236.
3. Rink, F., & Ellemers, N. (2010). Benefiting from deep-level diversity: How congruence between knowledge and decision rules improves team decision making and team perceptions. *Group Processes & Intergroup Relations*, *13*(3), 345 – 359.
4. Jansen, W. S., Otten, S., & van der Zee, K. I. (2015). Being part of diversity: The effects of an all-inclusive multicultural diversity approach on majority members' perceived inclusion and support for organizational diversity efforts. *Group Processes & Intergroup Relations*, *18*(6), 817 – 832.
5. Groggins, A., & Ryan, A. M. (2013). Embracing uniqueness: The underpinnings of a positive climate for diversity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *86*(2), 264 – 282.
6. Harrison, D. A., Kravitz, D. A., Mayer, D. M., Leslie, L. M., & Lev-Arey, D. (2006). Understanding attitudes toward affirmative action programs in employment: Summary and meta-analysis of 35 years of research. *Journal of Applied Psychology*, *91*(5), 1013 – 1036.
7. Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, *71*(4), 589 – 617.
8. Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied and Preventive Psychology*, *5*(2), 117 – 124.
9. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
10. Does, S., Derks, B., & Ellemers, N. (2011). Thou shalt not discriminate: How emphasizing moral ideals rather than obligations increases Whites' support for social equality. *Journal of Experimental Social Psychology*, *47*(3), 562 – 571.
11. Gündemir, S., Homan, A. C., Usova, A., & Galinsky, A. D. (2017). Multicultural meritocracy: The synergistic benefits of valuing diversity and merit. *Journal of Experimental Social Psychology*, *73*, 34 – 41.
12. Stern, P. C., Dietz, T., Abel, T. D., Guagnano, G. A., & Kalof, L. (1999). A value-belief-norm theory of support for social movements: The case of environmentalism. *Human Ecology Review*, *6*(2), 81 – 97.
13. Friedman, R. A., & Holtom, B. (2002). The effects of network groups on minority employee turnover intentions. *Human Resource Management*, *41*(4), 405 – 421.
14. Kaiser, C. R., Major, B., Jurcevic, I., Dover, T. L., Brady, L. M., & Shapiro, J. R. (2013). Presumed fair: Ironic effects of organizational diversity structures. *Journal of Personality and Social Psychology*, *104*(3), 504 – 519.

15. Legault, L., Gutsell, J. N., & Inzlicht, M. (2011). Ironic effects of antiprejudice messages: How motivational interventions can reduce (but also increase) prejudice. *Psychological Science*, 22(12), 1472–1477.
16. Gündemir, S., & Galinsky, A. D. (2017). Multicolored blindfolds: How organizational multiculturalism can conceal racial discrimination and delegitimize racial discrimination claims. *Social Psychological and Personality Science*, 194850617726830.
17. Dobbin, F., Schrage, D., & Kalev, A. (2015). Rage against the iron cage: The varied effects of bureaucratic personnel reforms on diversity. *American Sociological Review*, 80, 1014–1044.
18. Hutchison, S., & Garstka, M. L. (1996). Sources of perceived organizational support: Goal setting and feedback. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(15), 1351–1366.
19. Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Macmillan.
20. Derous, E., Buijsrogge, A., Roulin, N., & Duyck, W. (2016). Why your stigma isn't hired: A dual-process framework of interview bias. *Human Resource Management Review*, 26(2), 90–111.
21. Kutcher, E. J., & Bragger, J. D. (2004). Selection interviews of overweight job applicants: Can structure reduce the bias? *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 1993–2022.
22. Bragger, J. D., Kutcher, E., Morgan, J., & Firth, P. (2002). The effects of the structured interview on reducing biases against pregnant job applicants. *Sex Roles*, 46(7), 215–226.
23. Castilla, E. J. (2015). Transparency in pay decisions? Accounting for the gap: A firm study manipulating organizational accountability and transparency in pay decisions. *Organization Science*, 26(2), 311–333.
24. Norton, M. I., Vandello, J. A., & Darley, J. M. (2004). Casuistry and social category bias. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(6), 817–831.
25. Foschi, M. (2000). Double standards for competence: Theory and research. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 21–42.
26. Uhlmann, E. L., & Cohen, G. L. (2007). "I think it, therefore it's true": Effects of self-perceived objectivity on hiring discrimination. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104(2), 207–223.
27. Van den Brink, M. (2011). Scouting for talent: Appointment practices of women professors in academic medicine. *Social Science & Medicine*, 72(12), 2033–2040.
28. Born, M. P., & Tanis, T. W. (2010). The impact of the wording of employment advertisements on students' inclination to apply for a job. *The Journal of Social Psychology*, 150(5), 485–502.
29. Gaucher, D., Friesen, J., & Kay, A. C. (2011). Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), 109–128.
30. Phelan, J. E., Moss-Racusin, C. A., & Rudman, L. A. (2008). Competent yet out in the cold: Shifting criteria for hiring reflect backlash toward agentic women. *Psychology of Women Quarterly*, 32(4), 406–413.

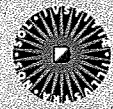
31. Koch, A. J., D'Mello, S. D., & Sackett, P. R. (2015). A meta-analysis of gender stereotypes and bias in experimental simulations of employment decision making. *Journal of Applied Psychology, 100*(1), 126 – 161.
32. Rivera, L. A. (2012). Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. *American Sociological Review, 77*(6), 999 – 1022.
33. Åslund, O., & Skans, O. N. (2012). Do anonymous job application procedures level the playing field? *ILR Review, 65*(1), 82 – 107.
34. Brecher, F., Bragger, J., & Kutcher, E. (2006). The structured interview: Reducing biases toward job applicants with physical disabilities. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 18*(3), 155 – 170.
35. Madera, J. M., & Hebl, M. R. (2013). "Don't stigmatize": The ironic effects of equal opportunity guidelines in interviews. *Basic and Applied Social Psychology, 35*(1), 123 – 130.
36. Galinsky, A. D., Todd, A. R., Homan, A. C., Phillips, K. W., Apfelbaum, E. P., Sasaki, S. J., Richeson, J. A., Olayon, J. B., Maddux, W. W. (2015). Maximizing the gains and minimizing the pains of diversity: A policy perspective. *Perspectives on Psychological Science, 10*, 742 – 748.
37. Ellemers, N., & Rink, F. (2016). Diversity in work groups. *Current Opinion in Psychology, 11*, 49 – 53.
38. Jansen, W. S., Vos, M. W., Otten, S., Podsiadlowski, A., & van der Zee, K. I. (2016). Colorblind or colorful? How diversity approaches affect cultural majority and minority employees. *Journal of Applied Social Psychology, 46*(2), 81 – 93.
39. Ellemers, N., & Barreto, M. (2006). Social identity and self-presentation at work: how attempts to hide a stigmatised identity affect emotional well-being, social inclusion and performance. *Netherlands Journal of Psychology, 62*(1), 51 – 57.
40. Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management, 32*(2), 237 – 256.
41. Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior, 70*(3), 413 – 446.
42. Friedman, R., Kane, M., & Cornfield, D. B. (1998). Social support and career optimism: Examining the effectiveness of network groups among black managers. *Human Relations, 51*(9), 1155 – 1177.
43. Van Laar, C., Derks, B., & Ellemers, N. (2013). Motivation for education and work in young Muslim women: The importance of value for ingroup domains. *Basic and Applied Social Psychology, 35*(1), 64 – 74.
44. Pouwels, B., & Henderikse, W. (2017). Daadkracht werkt. Monitor Talent naar de Top 2016.
45. Centraal Bureau voor de Statistiek. (2017, December 13). *Emancipatiemonitor 2016* [Data file]. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2016/50/emancipatiemonitor-2016>.
46. Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2016). Queen Bees and

- Alpha Males: Are successful women more competitive than successful men? *European Journal of Social Psychology*, 46(7), 903 – 913.
47. Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N., & De Groot, K. (2011). Gender-bias primes elicit queen-bee responses among senior policewomen. *Psychological Science*, 22(10), 1243 – 1249.
48. Faniko, K., Ellemers, N., Derks, B., & Lorenzi-Cioldi, F. (2017). Nothing changes, really: Why women who break through the glass ceiling end up reinforcing it. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(5), 638 – 651.
49. Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C., & De Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee? *British Journal of Social Psychology*, 50(3), 519 – 535.
50. Derks, B., Laar, C., Ellemers, N., & Raghoe, G. (2015). Extending the queen bee effect: How Hindustani workers cope with disadvantage by distancing the self from the group. *Journal of Social Issues*, 71(3), 476 – 496.
51. Howe-Walsh, L., Turnbull, S., Papavasiliou, E., & Bozionelos, N. (2016). The influence of motherhood on STEM women academics' perceptions of organizational support, mentoring and networking. *Advancing Women in Leadership*, 36, 54 – 63.
52. Latu, I. M., Mast, M. S., Lammers, J., & Bombari, D. (2013). Successful female leaders empower women's behavior in leadership tasks. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(3), 444 – 448.
53. Merens, A., Henderikse, W., & Pouwels, B. (2015). Door het glazen plafond: Naar effectieve maatregelen voor meer vrouwen in de top. *Beleid en Maatschappij*, 42, 1 – 31.
54. Gündemir, S., Dovidio, J. F., Homan, A. C., & De Dreu, C. K. (2017). The impact of organizational diversity policies on minority employees' leadership self-perceptions and goals. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(2), 172 – 188.
55. Kulik, C. T., Perry, E. L., & Bourhis, A. C. (2000). Ironic evaluation processes: Effects of thought suppression on evaluations of older job applicants. *Journal of Organizational Behavior*, 21(6), 689 – 711.
56. Moss-Racusin, C. A., van der Toorn, J., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., & Handelsman, J. (2014). *Scientific diversity interventions. Science*, 343(6171), 615 – 616.
57. Van den Brink, M., Benschop, Y., & Jansen, W. (2010). Transparency in academic recruitment: a problematic tool for gender equality?. *Organization Studies*, 31(11), 1459 – 1483.
58. King, E., Dawson, J., Jensen, J., & Jones, K. (2017). A socioecological approach to relational demography: How relative representation and respectful coworkers affect job attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 32(1), 1 – 19.
59. Buttner, E. H., & Lowe, K. B. (2017). Addressing internal stakeholders' concerns: The interactive effect of perceived pay equity and diversity climate on turnover intentions. *Journal of Business Ethics*, 143(3), 621 – 633.

60. Hofhuis, J., Van der Zee, K. I., & Otten, S. (2014). Comparing antecedents of voluntary job turnover among majority and minority employees. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(8), 735 – 749.
61. Şahin, O., van der Toorn, J., Jansen, W. S., Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2019). Looking beyond our similarities: How perceived (in) visible dissimilarity relates to feelings of inclusion at work. *Frontiers in Psychology*, 10, 575.
62. Op de Beleidsscan Inclusiviteit/MedewerkerScan Inclusiviteit beruften auteurs- en eigendomsrechten. Voor een licentie neemt u contact op met prof. dr. J. van der Toorn via NIM@uu.nl.
63. Li, Y., Perera, S., Kulik, C. T., & Metz, I. (2019). Inclusion climate: A multilevel investigation of its antecedents and consequences. *Human Resource Management*, 58(4), 353-369.
64. Kalev, A. (2014). How you downsize is who you downsize: Biased formalization, accountability, and managerial diversity. *American Sociological Review*, 79(1), 109-135.
65. Kalev, A. (2020) Research: U.S. unemployment rising faster for women and people of color. *Harvard Business Review*.
66. Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 94(1), 77-89.
67. Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146-168.
68. Giacalone, R. A., Knouse, S. B., & Montagliani, A. (1997). Motivation for and prevention of honest responding in exit interviews and surveys. *The Journal of Psychology*, 131(4), 438-448.
69. Hofhuis, J., Van Oudenhoven-Van der Zee, K. I., Otten, S., Hafii, Y., van Justitie, M., Yagoubi, H., & Abvakabo, F. N. V. (2008). Uitstroom van Allochtonen bij de Rijksoverheid. Onderzoeksverslag (Turnover of Ethnic Minorities at the Civil Service. Research Report), University of Groningen, Groningen.



Nederlandse
InclusiviteitsMonitor



Universiteit Utrecht