

Het Moet Wel Werken

**Een vergelijkende analyse en duiding van patronen in de data
verzameld onder ondertekenaars van het Charter Diversiteit
en deelnemers aan de Nederlandse InclusiviteitsMonitor**



Onderdeel van het door de Goldschmeding Foundation ondersteunde project
“Het moet wel werken: Inclusiviteit op de arbeidsmarkt door
synergie tussen wetenschap en praktijk”



Colofon

Dit rapport is in samenwerking met Universiteit Utrecht, SER Diversiteit in Bedrijf, en Stichting Nederlandse InclusiviteitsMonitor tot stand gekomen.

Het gezamenlijke onderzoeksproject "Het moet wel werken: Inclusiviteit op de arbeidsmarkt door synergie tussen wetenschap en praktijk" wordt mogelijk gemaakt door de Goldschmeding Foundation. Kijk voor meer informatie over dit project op www.goldschmeding.foundation/project/het-moet-wel-werken/

Lina Senen MSc., Universiteit Utrecht

Prof. dr. Jojanneke van der Toorn, Universiteit Utrecht

Dr. Wiebren Jansen, Universiteit Utrecht

Drs. Leo Euser, SER Diversiteit in Bedrijf

Prof. dr. Naomi Ellemers, Universiteit Utrecht

© September 2021, Universiteit Utrecht, SER Diversiteit in Bedrijf en Stichting Nederlandse InclusiviteitsMonitor

Alle rechten voorbehouden. Overname van teksten is toegestaan onder bronvermelding.



MOGELIJK
GEMAAKT DOOR



Samenvatting

Wat hebben we onderzocht?	Wat hebben we gevonden?	Wat adviseren we?
The employee journey	Het D&I-beleid is met name gericht op instroom en inclusie. Er is minder aandacht voor doorstroom en uitstroom.	Richt het D&I-beleid op het hele proces van de employee journey. Zorg voor een uitgewerkte strategie en gebruik daarbij wetenschappelijke inzichten.
Doelstellingen	D&I-doelstellingen zijn nog niet (volledig) SMART geformuleerd.	Formuleer SMART doelstellingen om de voortgang op het gestelde doel te monitoren en anderen te motiveren om samen het doel te behalen.
Dimensies binnen het diversiteitsbeleid	Organisaties richten hun D&I-beleid vaak op specifieke diversiteitsdimensies terwijl D&I-initiatieven vooral gericht zijn op alle medewerkers.	Richt het D&I-beleid niet alleen op alle medewerkers, maar voer ook initiatieven uit gericht op specifieke groepen medewerkers.
Aanpassingen in het wervings- en selectieproces	Veel organisaties passen het wervings- en selectieproces aan. Hierbij nemen zij verschillende maatregelen.	Zorg ervoor dat maatregelen binnen het wervings- en selectieproces geen losse op zichzelf staande projecten zijn, maar dat de aanpassingen onderdeel vormen van één samenhangend beleidsplan.
Inclusie en draagvlak	Niet alle medewerkers hebben het gevoel erbij te horen, ondanks de ambities die organisaties vastleggen in het D&I-beleid.	Vergroot het draagvlak voor het D&I-beleid onder alle medewerkers. Communiceer duidelijk waarom maatregelen die gericht zijn op een specifieke dimensie genomen worden.
Metten en monitoring	Weinig organisaties meten de effectiviteit van de verschillende instrumenten die ze inzetten om de ontwikkelingen op in-, door-, uitstroom en inclusie te monitoren.	Breng in kaart of doelen bereikt worden met een effectmeting van de ingezette instrumenten. Ga na of er voldoende rekening wordt gehouden met specifieke groepen aan de hand van de samenstelling van het personeelsbestand.

1. Inleiding

1.1 Achtergrond

In het project “Het moet wel werken: Inclusiviteit op de arbeidsmarkt door synergie tussen wetenschap en praktijk” bundelen *SER Diversiteit in Bedrijf* (DiB), *Universiteit Utrecht* (UU), en Stichting de *Nederlandse InclusiviteitsMonitor* (NIM) hun krachten. In dit rapport worden de bevindingen uit de voortgangsrapportages van de ondertekenaars van het Charter Diversiteit vergeleken met de resultaten van de NIM en geduid aan de hand van de meest recente wetenschappelijke inzichten. Dit resulteert in een aantal aanbevelingen voor effectiever diversiteits- en inclusiebeleid.

DiB en de NIM adviseren organisaties over hun diversiteits- en inclusiebeleid op basis van wetenschappelijk gefundeerde kennis.

DiB beoogt met behulp van onder andere het Charter Diversiteit meer diversiteit en inclusie in arbeidsorganisaties te bewerkstelligen. Het Charter Diversiteit is een intentieverklaring waarbij ondertekenaars een plan van aanpak indienen om door middel van zelf opgestelde doelen diversiteit en inclusie in hun arbeidsorganisaties te vergroten. Daarnaast leveren ondertekenaars jaarlijks een voortgangsrapportage aan. DiB heeft een groot bereik waardoor vergelijkingen tussen organisaties in het gevoerde diversiteits- en inclusiebeleid mogelijk is.

De NIM heeft als doel om op basis van wetenschappelijk onderzoek concrete tools te ontwikkelen om organisaties te helpen diversiteit en inclusie van verschillende doelgroepen te realiseren. De NIM geeft met de *Beleidsscan Inclusiviteit*[©] inzicht in hoeverre het diversiteitsbeleid van deelnemende organisaties wetenschappelijk gefundeerd, samenhangend, en systematisch ontwikkeld en geïmplementeerd is. Tevens brengt de NIM met de *Medewerkersscan Inclusiviteit*[©] in kaart hoe inclusief de organisatiecultuur wordt ervaren door medewerkers en kan daarmee conclusies trekken over hoe diversiteitsbeleid landt op de werkvloer.

1.2 Over dit rapport

Het huidige rapport maakt gebruik van de *Monitor Charter Diversiteit 2019*¹ waarin DiB in kaart brengt wat 106 Charterondertekenaars doen om diversiteit en inclusie te bevorderen en welke resultaten deze arbeidsorganisaties hebben geboekt in 2019. De Monitor geeft op geaggregeerd niveau inzicht in de kenmerken van het diversiteits- en inclusiebeleid van Charterondertekenaars en in hoeverre ze hun plannen van aanpak in de praktijk brengen. Verder brengt het in kaart welke successen en knelpunten Charterondertekenaars ervaren bij het implementeren van het diversiteits- en inclusiebeleid. De meerwaarde van de Monitor is ook dat het een vergelijking biedt met de Monitor van voorgaande jaren. Hierdoor ontstaat er een beeld van de ontwikkeling door de jaren heen.

Daarnaast brengen we in het huidige rapport de terugkerende patronen op de *Beleidsscan Inclusiviteit*[©] en *Medewerkersscan Inclusiviteit*[©] van 20 organisaties in kaart die vóór 31 december

¹ Monitor Charter Diversiteit 2019. Regioplan, in opdracht van *Diversiteit in Bedrijf/SER*, oktober 2020.

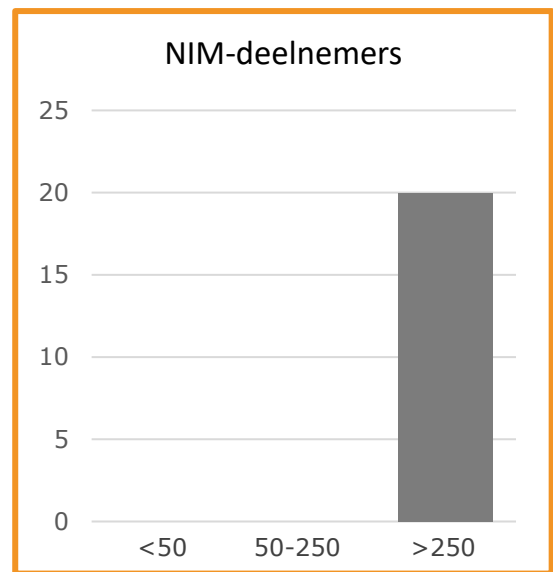
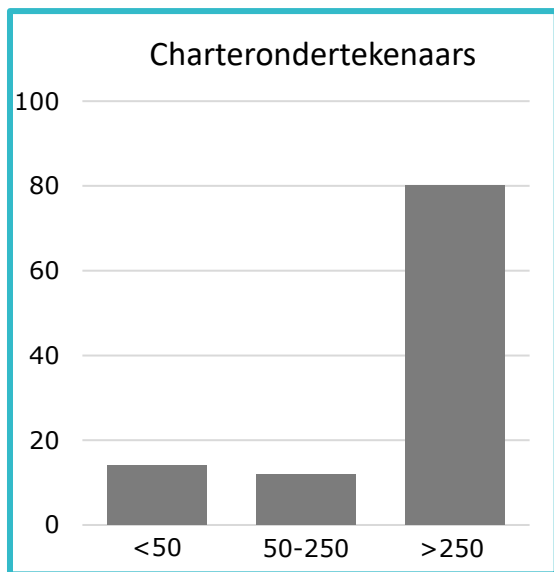
2020 hebben deelgenomen aan de NIM. De Beleidsscan Inclusiviteit[®] is een uitgebreide vragenlijst die ingevuld wordt door HR- en/of D&I-professionals. De resultaten van de Beleidsscan Inclusiviteit[®] geven inzicht in de sterke en zwakke punten in het gevoerde diversiteits- en inclusiebeleid van organisaties. De Medewerkersscan Inclusiviteit[®] is een korte vragenlijst die verspreid wordt onder de werknemers van deelnemende organisaties. De Medewerkersscan Inclusiviteit[®] brengt de inclusiviteit van het organisatieklimaat in kaart. Ook biedt het inzicht in het ervaren inclusiviteitsklimaat van verschillende groepen (zoals minderheids- en meerderheidsgroepen).

In dit gezamenlijke project beogen DiB en NIM de volgende vraag te beantwoorden: *In hoeverre zijn Nederlandse arbeidsorganisaties divers en inclusief en wat kunnen zij doen om meer divers en inclusiever te worden?* Door de datasets van DiB en NIM te bundelen ontstaat er een unieke combinatie waarmee een goed inzicht gegeven kan worden in de effectiviteit van het gevoerde diversiteits- en inclusiebeleid. DiB en de NIM verschillen in hun aanpak, maar ze zijn ook vergelijkbaar op belangrijke punten. Zowel DiB als de NIM heeft een brede diversiteitsfocus waarbij ze zich niet op een specifieke dimensie van diversiteit richten. Daarnaast hebben beiden een evidence-based aanpak en combineren ze kwantitatieve en kwalitatieve methoden in hun onderzoek.

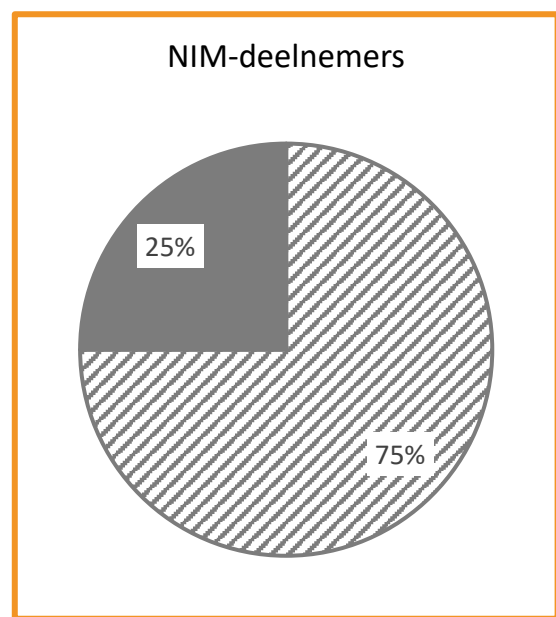
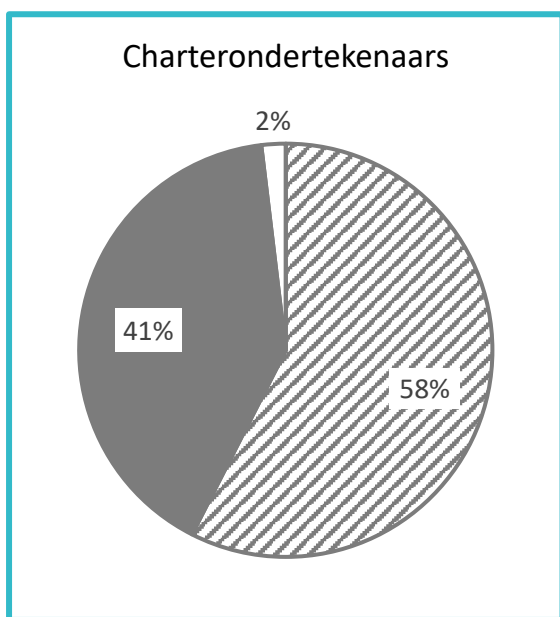
1.3 Charterondertekenaars en NIM-deelnemers

Dit rapport richt zich op 106 organisaties die een voortgangsrapportage Charter Diversiteit 2019 hebben ingediend (*Charterondertekenaars*) en 20 organisaties die hebben deelgenomen aan de NIM (*NIM-deelnemers*). De helft van de onderzochte NIM-deelnemers heeft ook het Charter Diversiteit ondertekend. In Figuur 1 is de verdeling naar omvang weergegeven van de Charterondertekenaars en NIM-deelnemers. In Figuur 2 is de verdeling op basis van sector weergegeven.

Het merendeel van de onderzochte organisaties heeft meer dan 250 medewerkers in dienst en is actief in de (semi)publieke sector.



Figuur 1 Verdeling in percentages naar omvang van Charterondertekenaars (N=106) en NIM-deelnemers (N=20)



(Semi) publieke organisaties
 Private organisaties
 Branche-/belangenorganisaties

Figuur 2 Verdeling in percentages naar sector van Charterondertekenaars (N=106) en NIM-deelnemers (N=20)

2. The employee journey

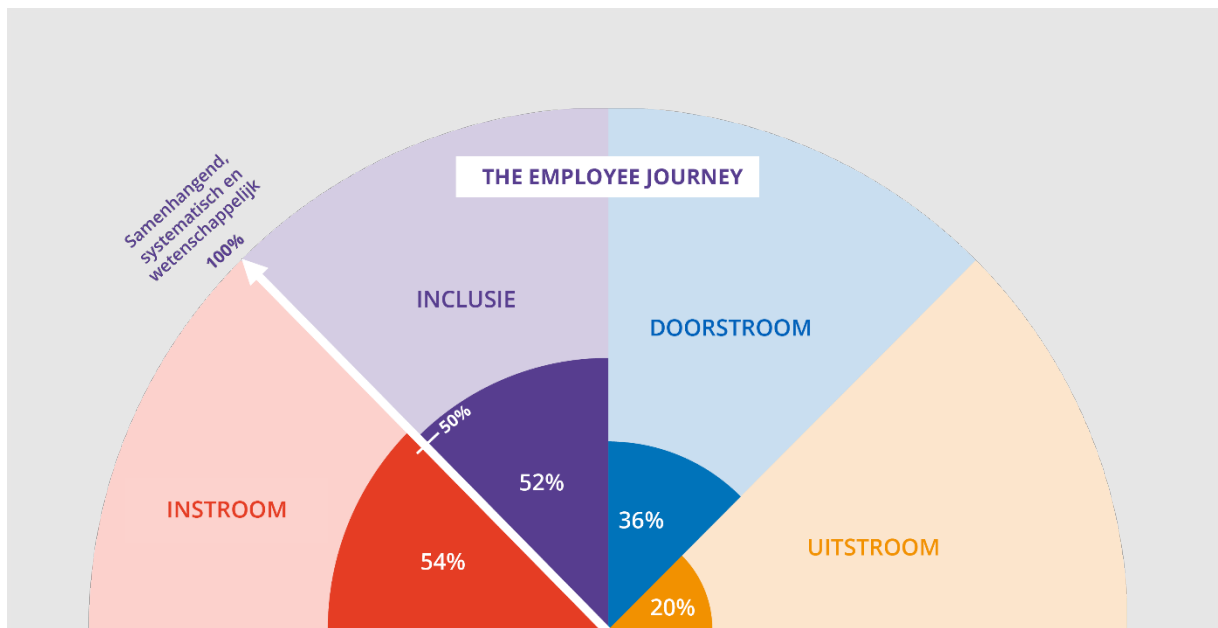
The *employee journey* is de reis die medewerkers maken binnen een organisatie. De reis omvat het moment dat medewerkers aantreden (*instroom*), het punt dat ze doorstromen naar vaste aanstellingen en naar hogere functies (*doorstroom*) en eindigt op het moment dat medewerkers de organisatie verlaten (*uitstroom*). Gedurende deze reis binnen een organisatie is het van belang dat medewerkers zichzelf kunnen zijn en dat ze het gevoel hebben dat er een werkklimaat heerst waar iedereen gewaardeerd wordt (*inclusie*).

Onderzoek laat zien dat er drie belangrijke randvoorwaarden zijn die bepalen of het diversiteits- en inclusiebeleid van een organisatie effectief is. Specifiek zijn de mate waarin het gevoerde beleid (1) *samenhangend* is, (2) *systematisch* ontwikkeld en geïmplementeerd is en (3) *wetenschappelijk* gefundeerd is bepalend voor de effectiviteit van het beleid.

1. Bij een *samenhangend beleid* richten organisaties zich op het hele proces van de employee journey. Concreet voeren organisaties beleid op zowel de instroom, inclusie, doorstroom als de uitstroom van de medewerkers. Hierbij bestaat het beleid niet uit losse maatregelen maar zorgen organisaties ervoor dat maatregelen in de hele employee journey met elkaar gecombineerd worden zodat de kans groter is dat gestelde doelen behaald worden (Kalev et al., 2006; Wentling, 2004).
2. Daarnaast is een *systematische aanpak* bij het ontwikkelen en implementeren van het diversiteits- en inclusiebeleid een belangrijke succesfactor (Ellemers et al., 2018; Kulik, 2014). Daartoe doorlopen organisaties consequent en systematisch de volgende vijf stappen: een visie formuleren, doelen stellen, draagvlak creëren, acties ondernemen en de effectiviteit van diversiteitsinitiatieven meten en evalueren.
3. Tot slot is het van belang om *wetenschappelijke kennis* over effectieve maatregelen toe te passen en te implementeren. Hiervan is bewezen dat bepaalde maatregelen de bedoelde impact hebben. Zowel DiB als de NIM adviseren organisaties over hun diversiteits- en inclusiebeleid op basis van wetenschappelijk gefundeerde kennis.

De NIM Beleidsscan Inclusiviteit[®] kwantificeert in hoeverre het D&I-beleid van organisaties voldoet aan deze voorwaarden. De gemiddelde score van de NIM deelnemers is weergegeven in Figuur 3. De nadruk van organisaties blijkt vooral te liggen op de instroom (54%) en inclusie (52%) van medewerkers. Er is minder aandacht voor doorstroom (36%) en uitstroom (20%). Dat komt overeen met de gegevens hierover uit de Monitor Charter Diversiteit 2019.

Op basis van wetenschappelijke kennis bieden bovengenoemde scores inzicht in de te nemen stappen voor organisaties. Op alle HR-domeinen is er ruimte voor verbetering aangezien organisaties de maximale score (100%) niet behalen. De lagere scores tonen aan dat de domeinen doorstroom en uitstroom onderbelicht blijven ten opzichte van instroom en inclusie (het diversiteitsbeleid is niet samenhangend), dat er minder aandacht wordt besteed aan een van de vijf stappen (de vijf verschillende stappen worden niet systematisch doorlopen), of allebei. De scores op instroom en inclusie laten zien dat een organisatie op de goede weg is. Er is aandacht voor het domein, maar de stappen binnen het domein zijn vaak nog niet goed uitgewerkt.



Figuur 3 De gemiddelde score van NIM-deelnemers (N=20) op de Beleidscan Inclusiviteit® op de instroom, inclusie, doorstroom en uitstroom

THE EMPLOYEE JOURNEY

WAT HEBBEN WE GEVONDEN?

Het diversiteits- en inclusiebeleid is met name gericht op de *instroom* van ondervertegenwoordigde groepen en het creëren van een *inclusief* werkklimaat. Organisaties besteden minder aandacht aan de *doorstroom* en (het voorkomen van) *uitstroom* van ondervertegenwoordigde groepen.

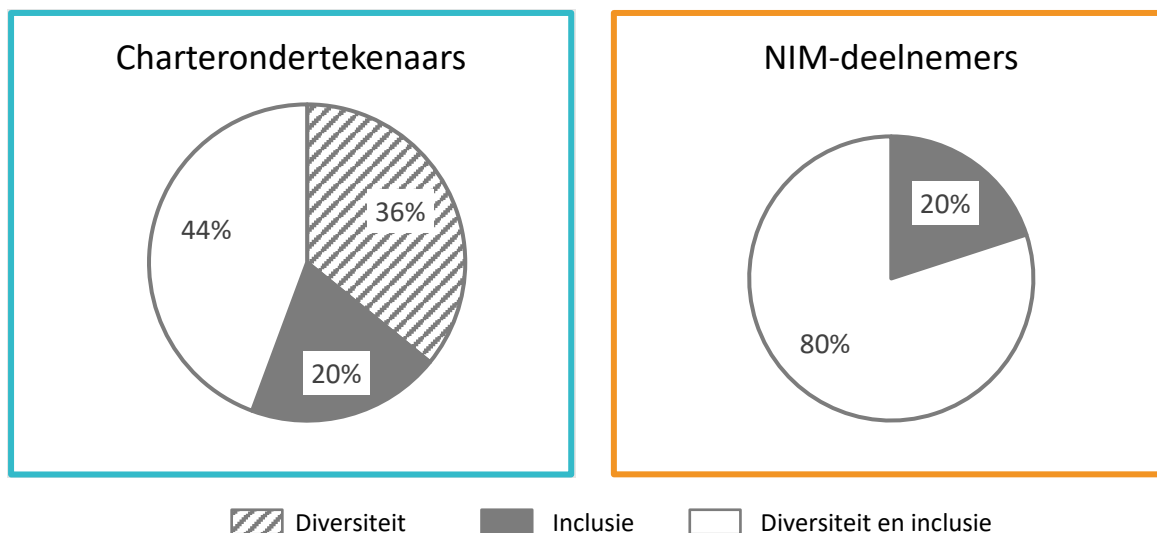
WAT ADVISEREN WE?

Richt het diversiteits- en inclusiebeleid op het hele proces van *de employee journey*. Zorg daarbij voor een uitgewerkte strategie op zowel de *instroom*, *inclusie*, *doorstroom* als de *uitstroom* van medewerkers. Maak gebruik van bewezen effectieve maatregelen uit wetenschappelijke inzichten.

3. Doelstellingen

3.1 Organisaties formuleren diversiteits- én inclusiedoelstellingen

Het opstellen van doelstellingen is een belangrijke stap voor organisaties om hun diversiteitsvisie in de praktijk te brengen. Figuur 4 laat zien dat alle organisaties doelstellingen op diversiteit en/of inclusie formuleren. De meerderheid van de Charterondertekenaars (44%) en NIM-deelnemers (80%) stelt doelen gericht op zowel diversiteit (*het realiseren van een divers personeelsbestand*) als inclusie (*het creëren van een inclusief werkklimaat*).



Figuur 4 Doelstellingen die Charterondertekenaars (N=106) en NIM-deelnemers (N=20) formuleren ten aanzien van diversiteit en inclusie

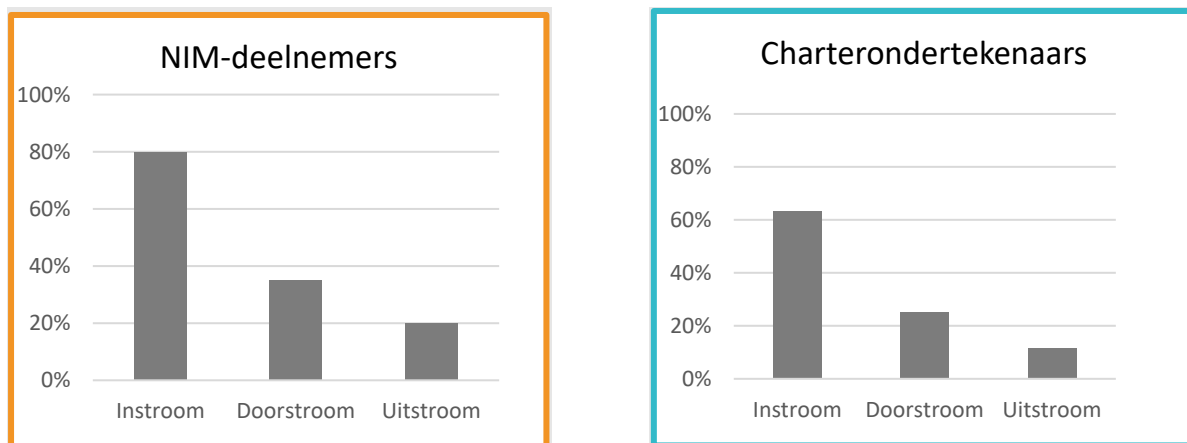
3.2 Diversiteitsdoelstellingen zijn met name gericht op instroom

Het is belangrijk dat een organisatie doelen formuleert op zowel instroom, inclusie, doorstroom als uitstroom. Een integrale aanpak van het diversiteitsbeleid kan ervoor zorgen dat diversiteitsmaatregelen voor verschillende doelstellingen elkaar beïnvloeden en versterken (Kulik, 2014; Nishii et al., 2018).

Doelstellingen op het gebied van diversiteit kunnen gericht zijn op de instroom, doorstroom en uitstroom van ondervertegenwoordigde groepen. In Figuur 5 is de verdeling van NIM-deelnemers weergegeven die een doelstelling hebben geformuleerd ten aanzien van instroom, doorstroom of uitstroom. De DiB-data laten zien hoeveel doelstellingen van Charterondertekenaars gericht zijn op instroom, doorstroom of uitstroom. De verdeling van de diversiteitsdoelstellingen van Charterondertekenaars is ook weergegeven in Figuur 5.

Figuur 5 laat zien dat organisaties vooral doelstellingen formuleren ter bevordering van de instroom van ondervertegenwoordigde groepen. Een klein deel van de NIM-deelnemers (35%) en geformuleerde doelen van de Charterondertekenaars (25%) is gericht op het bevorderen van de doorstroom van deze groepen naar vaste contracten, hogere functies, hogere salarisschalen of managementposities. Verder blijkt uit de DiB en NIM-data dat de minste aandacht gericht is op het formuleren van doelstellingen om de onevenredige uitstroom van ondervertegenwoordigde groepen te verminderen of in kaart te brengen.

In de NIM Beleidsscan Inclusiviteit[®] geven enkele HR-professionals aan nog niet in beeld te hebben gebracht welke ondervertegenwoordigde groepen minder vaak doorstromen of vaker of sneller uitstromen. Ook benoemen enkelen (nog) geen doelen na te streven op het gebied van doorstroom en uitstroom omdat de focus binnen hun organisatie eerst gericht is op het binnen halen van een diverse groep medewerkers.



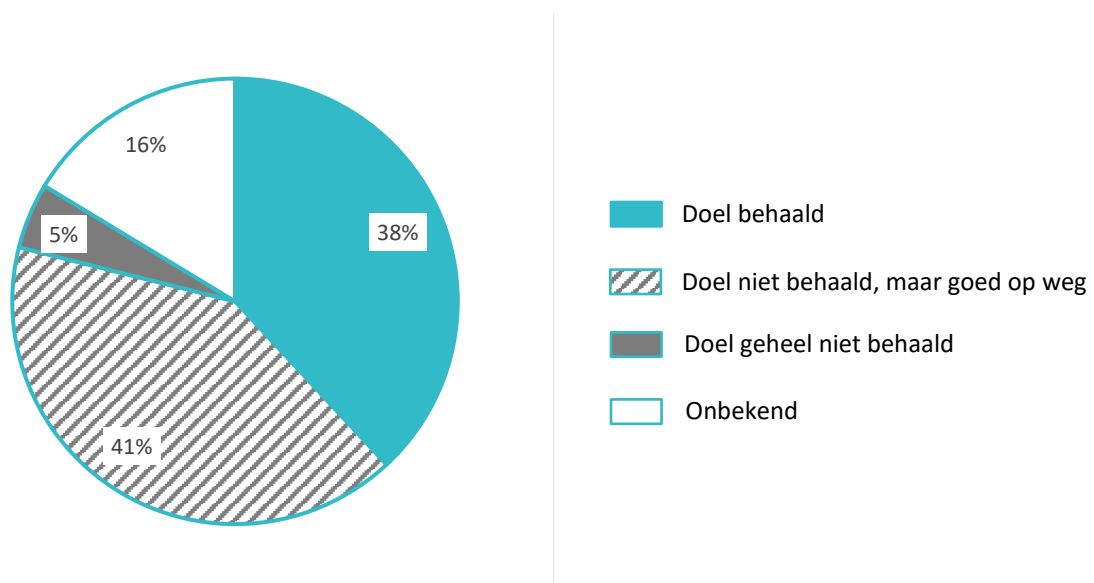
Figuur 5 NIM-deelnemers die een diversiteitsdoelstelling formuleren (N=20) en geformuleerde doelen van Charterondertekenaars (N=294) gericht op instroom, doorstroom en uitstroom

3.3 Inclusiedoelstellingen concreet formuleren blijkt een uitdaging

De meerderheid van de Charterondertekenaars (64%) en NIM-deelnemers (100%) geeft aan inclusiedoelstellingen te formuleren. Echter, uit de antwoorden van de Charterondertekenaars blijkt dat deze doelstellingen blijven steken op het niveau van de te organiseren activiteiten en niet concreet worden over de beoogde uitkomsten van deze activiteiten (namelijk het inclusieve werkklimaat dat beoogd wordt). Mogelijk omdat organisaties het lastig vinden om een inclusief werkklimaat te kwantificeren. Het feit dat organisaties deelnemen aan de Nederlandse InclusiviteitsMonitor om onder andere het inclusiviteitsklimaat te meten zou deze veronderstelling kunnen bevestigen. Ook uit evaluatiegesprekken met NIM-deelnemers blijkt dat organisaties het moeilijk vinden om concrete inclusiedoelstellingen te stellen, zelfs nadat ze het inclusiviteitsklimaat met behulp van de NIM in kaart hebben gebracht.

3.4 Door doelen SMART te formuleren is de kans groter dat ze bereikt worden

DiB brengt in kaart wat de algemene stand van zaken is rondom diversiteitsdoelstellingen. De Charterondertekenaars geven voor elke diversiteitsdoelstelling de mate aan waarin het doel behaald is (zie Figuur 6). Een deel van de organisaties (38%) geeft aan dat diversiteitsdoelen behaald zijn. Maar nog meer organisaties (46%) hebben hun doelstellingen naar eigen zeggen niet bereikt of zijn nog op weg. Een klein deel van de organisaties (16%) zegt niet te weten of doelstellingen worden behaald.

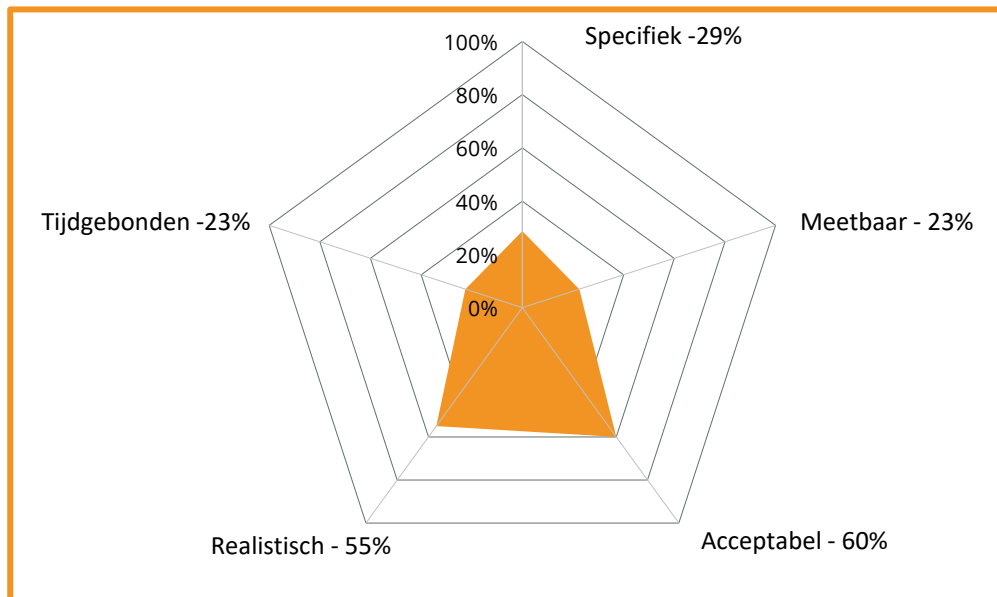


Figuur 6 Mate waarin geformuleerde diversiteitsdoelstellingen van Charterondertekenaars behaald zijn (N=294)

Het formuleren van SMART doelen is van belang om te bepalen of doelstellingen behaald zijn. In Figuur 7 is de gemiddelde score van NIM-deelnemers per SMART-criterium aangegeven. De figuur geeft aan in hoeverre organisaties hun doelen SMART formuleren. Hieruit blijkt dat er binnen organisaties goed wordt gewerkt aan het creëren van draagvlak (*Acceptabel*) en de haalbaarheid (*Realistisch*) van diversiteits- en inclusiedoelstellingen. Doelen zijn echter vaak nog niet *Specifiek* en *Meetbaar* geformuleerd. Verder koppelen nog weinig organisaties een bepaalde termijn aan een doel (*Tijdgebonden*).

Bij het nastreven van vastgestelde SMART doelstellingen is het van belang om rekening te houden met voldoende flexibiliteit binnen organisaties en om regelmatig de voortgang te evalueren (MacLeod, 2012). Hierdoor kunnen organisaties voorkomen dat bij onvoorziene omstandigheden, zowel intern als extern, diversiteit en inclusie op de werkvloer naar de achtergrond wordt verschoven.

In de bijlage staat een handreiking over het formuleren van SMART diversiteits- en inclusiedoelstellingen met concrete voorbeelden en aanbevelingen.



Figuur 7 Gemiddelde score van NIM-deelnemers (N=20) per SMART-criterium

DOELSTELLINGEN

WAT HEBBEN WE GEVONDEN?

Organisaties formuleren diversiteits- en inclusiedoelstellingen, maar deze zijn nog niet (volledig) *SMART*. Binnen organisaties wordt er goed gewerkt aan het draagvlak en de haalbaarheid van de doelen. D&I-doelstellingen zijn echter vaak nog niet specifiek en meetbaar geformuleerd en nog niet gekoppeld aan een bepaalde termijn.

WAT ADVISEREN WE?

Formuleer *SMART* doelstellingen om de voortgang op het gestelde doel te monitoren en om andere partijen in de organisatie te motiveren om samen het einddoel te behalen. Houdt daarbij rekening met voldoende flexibiliteit binnen de organisatie zodat het nastreven van D&I-doelstellingen niet onderaan de agenda belandt bij veranderende omstandigheden.

4. Dimensies binnen het diversiteitsbeleid

4.1 Specifieke diversiteitsdimensies krijgen meer focus binnen het beleid

Figuur 8 geeft aan op welke diversiteitsdimensies Charterondertekenaars en NIM-deelnemers respectievelijk hun diversiteitsbeleid en D&I-initiatieven richten.

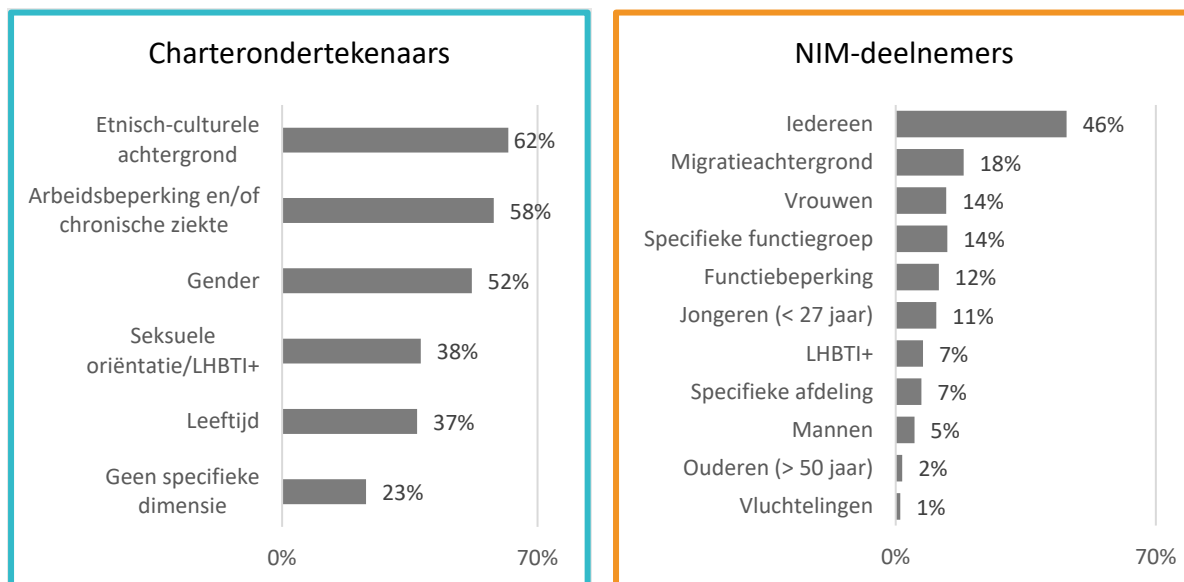
Onder organisaties is er veel aandacht voor verschillende dimensies van diversiteit. Van de Charterondertekenaars richt 77% zich op een of meer specifieke dimensies van diversiteit. Het diversiteitsbeleid van Charterondertekenaars is met name gericht op achtereenvolgens etnisch-culturele achtergrond, arbeidsbeperking en/of chronische ziekte, en gender. Ook NIM-deelnemers die zich richten op een of meer diversiteitsdimensies hebben aandacht voor deze groepen. Als NIM-deelnemers D&I-initiatieven ondernemen voor een specifieke diversiteitsdimensie, dan zijn er relatief veel initiatieven gericht op medewerkers met een migratieachtergrond, vrouwen en medewerkers met een functiebeperking. In wetenschappelijk onderzoek krijgen deze specifieke dimensies van diversiteit de meeste aandacht. Studies aangaande diversiteit in organisaties waren de afgelopen decennia vooral gericht op vrouwen, mensen met een functiebeperking en etnische minderheden (Ng & Rumens, 2017).

Daarnaast laat de DiB-dataset zien dat de aandacht voor gender binnen het diversiteitsbeleid beduidend minder is geworden onder de Charterondertekenaars vergeleken met het voorgaande jaar. In 2019 richtte 52% van 106 Charterondertekenaars zich op gender in het beleid. Dit was minder dan het jaar daarvoor (66% van 79 Charterondertekenaars). Wetenschappelijke onderzoeken geven voor zover ons bekend geen verklaring voor deze verschuiving binnen het diversiteitsbeleid. Mogelijk hebben organisaties het gevoel dat er al voldoende voortgang is geboekt op gender. Zo geeft een Charterondertekenaar aan dat de dimensie gender in eerste instantie een aandachtspunt was binnen het diversiteitsbeleid. Echter bleek dat er al een 50/50-verdeling tussen mannen en vrouwen in leidinggevende functies was waardoor het beleid niet langer gericht was op gender.

Deze bevinding strookt in die zin met de ontwikkelingen in de wetenschap dat studies in toenemende mate ook op andere diversiteitsdimensies dan gender gericht zijn. Echter is er in onderzoek nog steeds meer aandacht voor relatief zichtbare diversiteitsdimensies (zoals gender en etnisch-culturele achtergrond) dan voor relatief onzichtbare diversiteitsdimensies (zoals religie en genderidentiteit; Corrington et al., 2020). In lijn hiermee laat Figuur 8 zien dat het diversiteitsbeleid van Charterondertekenaars en D&I-initiatieven van NIM-deelnemers relatief minder gericht is op de diversiteitsdimensie seksuele oriëntatie/LHBTI+.

Een opvallende ontwikkeling onder de Charterondertekenaars is dat het diversiteits- en inclusiebeleid in 2019 vaker gericht is op een of meerdere specifieke diversiteitsdimensie(s) terwijl dit in 2018 meer gericht was op diversiteit in het algemeen. Specifiek richtte 70% van 79 Charterondertekenaars hun beleid in 2018 op diversiteit in het algemeen ('geen specifieke dimensie') terwijl dit in 2019 naar verhouding de kleinste groep was (23% van 106 organisaties). De NIM-data laten zien dat 46% van de D&I-initiatieven gefocust is op alle medewerkers ('iedereen'; *identiteitsblinde benadering*) en niet op het bevorderen van diversiteit en inclusie onder specifieke diversiteitsdimensies (*identiteitsbewuste benadering*).

Organisaties kunnen diversiteitsbeleid vanuit een identiteitsblinde en identiteitsbewuste benadering voeren. Deze benaderingen sluiten elkaar niet uit – het beleid kan in verschillende mate zijn gebaseerd op de identiteitsblinde en -bewuste benadering. Zo kan een organisatie tijdens het wervingsproces de diversiteit onder sollicitanten vergroten door bijvoorbeeld een vacature via specifieke wervingskanalen uit te zetten om zo sollicitanten uit specifieke doelgroepen te werven (*identiteitsbewuste benadering*), terwijl de organisatie de vacaturetekst aanpast om deze aantrekkelijker te maken voor meer doelgroepen (*identiteitsblinde benadering*). In het selectieproces kan een organisatie een diverse selectiecommissie samenstellen (*identiteitsbewuste benadering*) die kandidaten structureel op dezelfde manier volgens vooraf bepaalde criteria beoordelen om de kans op systematische vooroordelen te verkleinen (*identiteitsblinde benadering*). Organisaties doen er goed aan om binnen hun integrale aanpak naast identiteitsblind beleid ook identiteitsbewust beleid te voeren (Kulik, 2014). Onderzoek laat zien dat identiteitsbewust beleid kan bijdragen aan een inclusief werkklimaat binnen organisaties met een divers personeelsbestand (Li et al., 2019).



Figuur 8 Diversiteitsdimensies waar Charterondertekenaars (N=106) hun diversiteitsbeleid en NIM-deelnemers hun D&I-initiatieven (N=256) op richten²

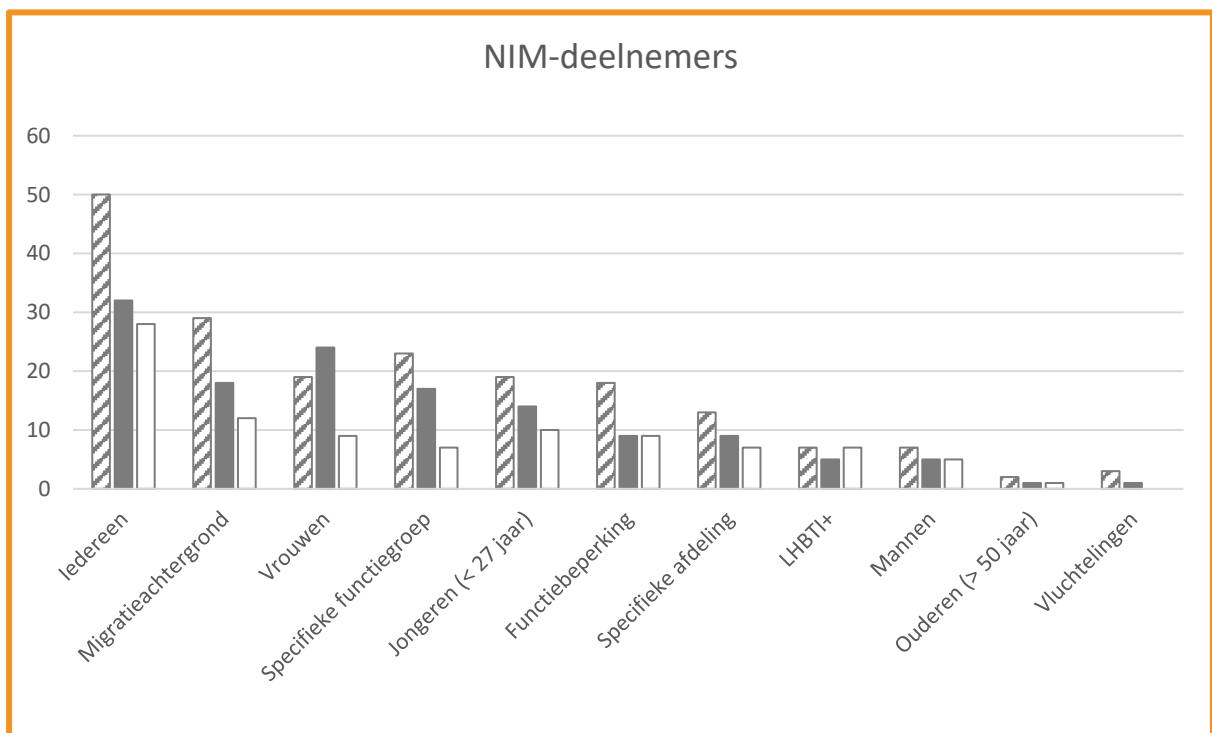
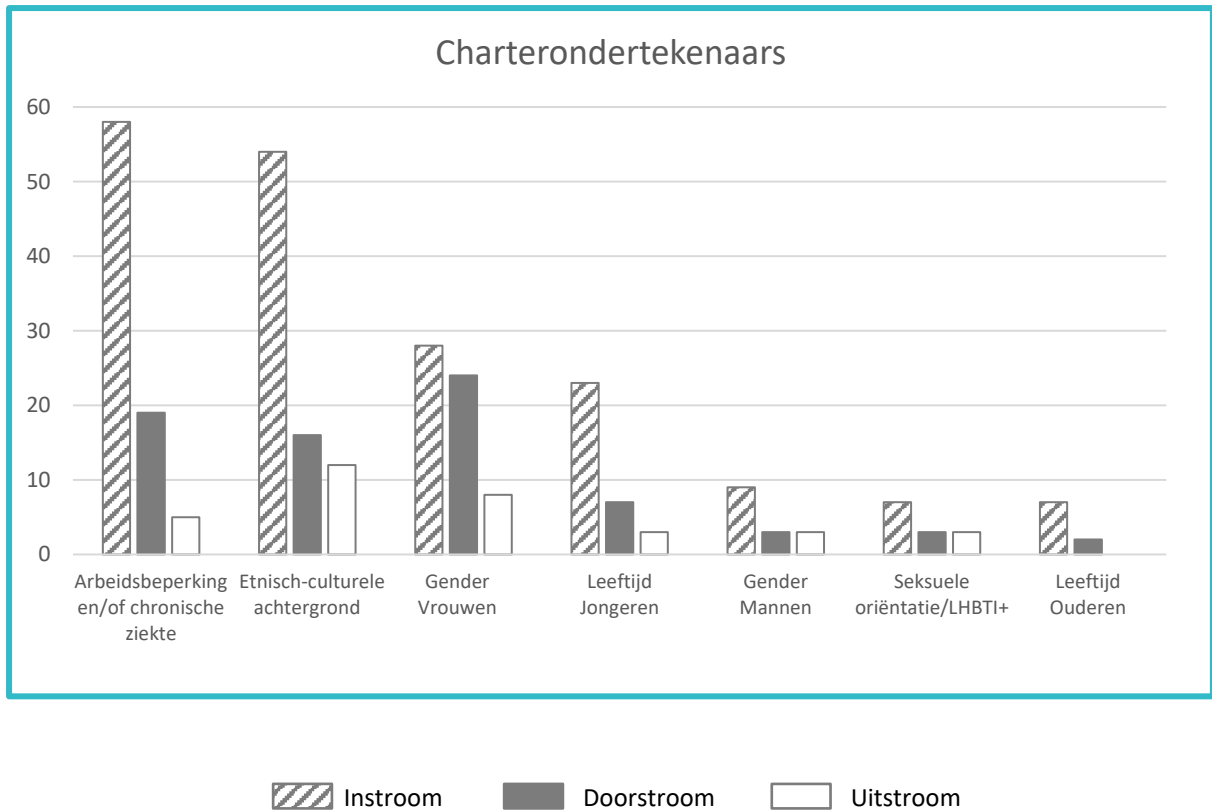
² Charterondertekenaars en NIM-deelnemers kunnen hun diversiteitsbeleid en D&I-initiatieven op verschillende diversiteitsdimensies richten.

4.2 Aandacht voor specifieke diversiteitsdimensies is gericht op instroom

De DiB-dataset laat zien hoeveel doelstellingen van Charterondertekenaars per diversiteitsdimensie gericht zijn op instroom, doorstroom en uitstroom. Daarnaast brengt de NIM het aantal diversiteitsinitiatieven van organisaties per diversiteitsdimensie in kaart. In Figuur 9 is de verdeling van doelstellingen van Charterondertekenaars en D&I-initiatieven van NIM-deelnemers weergegeven per diversiteitsdimensie op instroom, doorstroom en uitstroom.

Voor nagenoeg alle diversiteitsdimensies geldt dat organisaties hun doelstellingen en D&I-initiatieven vooral op instroom richten. Daarbij krijgen specifieke diversiteitsdimensies relatief veel aandacht (zie ook 4.1). Daarnaast laat Figuur 9 zien dat de focus van organisaties op het gebied van doorstroom met name gericht is op vrouwen.

Uit beide datasets blijkt dat er veel inspanningen liggen aan de voorkant van de employee journey, bij de werving en selectie van diverse mensen (zie Hoofdstuk 5). Hierdoor ligt er een zogeheten draaideureffect op de loer: als organisaties er niet goed voor zorgen dat deze mensen, die soms met veel moeite zijn binnengehaald, goed landen en doorgroeien binnen de organisatie dan gaan zij snel weer weg of blijven ze in lagere functieniveaus steken. Een inclusief werkklimaat is een belangrijke voorwaarde voor duurzame diversiteit binnen alle lagen van de organisatie (Ellemers et al., 2018).



Figuur 9 Geformuleerde diversiteitsdoelstellingen van Charterondertekenaars (N=85) en D&I-initiatieven van NIM-deelnemers (N=20) uitgesplitst naar diversiteitsdimensie op instroom, doorstream en uitstream

DIMENSIES BINNEN HET DIVERSITEITSBELEID

WAT HEBBEN WE GEVONDEN?

Organisaties richten hun D&I-beleid op specifieke diversiteitsdimensies terwijl het merendeel van de D&I-initiatieven niet gericht is op een specifieke diversiteitsdimensie, maar op alle medewerkers. Als organisaties aandacht besteden aan specifieke diversiteitsdimensies, dan is dit met name op het beleidsdomein instroom.

WAT ADVISEREN WE?

Richt het diversiteitsbeleid niet alleen op alle medewerkers, maar voer ook diversiteitsinitiatieven uit gericht op specifieke groepen medewerkers. Het is belangrijk te erkennen dat bepaalde groepen medewerkers misschien specifieke behoeften hebben.

5. Aanpassingen in het wervings- en selectieproces

Uit de vorige hoofdstukken blijkt dat organisaties relatief veel aandacht hebben voor de instroom van ondervertegenwoordigde groepen wanneer ze aandacht besteden aan specifieke diversiteitsdimensies (Hoofdstuk 4), wanneer ze diversiteitsdoelen formuleren (Hoofdstuk 3) en wanneer we naar de gehele employee journey kijken (Hoofdstuk 2). Hierdoor liggen veel inspanningen van organisaties bij het aanpassen van het wervings- en selectieproces. Nagenoeg alle Charterondertekenaars (96%) en NIM-deelnemers (95%) ondernemen één of meer activiteiten op dit vlak (zie Tabel 1).

Tabel 1 **Aanpassingen in het wervings- en selectieproces onder Charterondertekenaars (N=106) en NIM-deelnemers (N=20)**

Wervingsproces	Charterondertekenaars		NIM-deelnemers	
	Aantal	%	Aantal	%
• Aanpassen van vacatureteksten:	72	68%	11	55%
○ Taalgebruik aanpassen			11	55%
○ Formulering functie-eisen aanpassen			7	35%
○ Mogelijkheid tot speciale regelingen aangeven			3	15%
• Aanboren van nieuwe wervingskanalen	71	67%	11	55%
• Externe communicatie over diversiteitsstreven:			14	70%
○ Sociale media	64	60%		
○ Jaarverslag	58	55%		
○ Website	55	52%		
Selectieproces	Aantal	%	Aantal	%
• Organiseren van trainingen voor recruiters en selecteurs	51	48%	5	25%
• Formuleren van streefcijfers	49	46%		
• Aanpassen van selectieprocedures	47	44%	9	45%
• Divers samenstellen van selectiecommissies	44	42%	6	30%
• Overige activiteiten	22	21%		

Wervingsproces

- *Aanpassen van vacatureteksten*

Om het wervingsproces beter bij de diversiteitsdoelstellingen aan te laten sluiten past de meerderheid van de Charterondertekenaars (68%) en NIM-deelnemers (55%) vacatureteksten aan. Uit de NIM-data blijkt dat van de organisaties die de vacatureteksten aanpassen alle organisaties daarbij het taalgebruik wijzigen en de meerderheid (64%) herformuleert functie-eisen om de aantrekkelijkheid van vacatures voor ondervertegenwoordigde groepen te vergroten. Het belang van deze aanpassingen wordt onderschreven door wetenschappelijk onderzoek. Hieruit blijkt bijvoorbeeld dat vrouwen vacatures met veel typisch mannelijke woorden (zoals “besluitvaardig”) minder aantrekkelijk vinden (Gaucher et al., 2011). Ook vinden etnische

minderheidsgroepen vacatures minder aantrekkelijk en solliciteren zij minder vaak als de personeisen in de vacaturetekst (zoals “we zoeken sollicitanten met een hoge integriteit”) gekoppeld zijn aan het negatieve beeld dat bestaat over hun groep (Wille & Deros, 2017). Om deze redenen wordt geadviseerd om de functieomschrijving goed aan te laten sluiten bij de belevingswereld van de doelgroep (Hulsegge et al., 2020).

- *Aanboren van nieuwe wervingskanalen*

Een tweede wijze waarop het wervingsproces aangepast wordt door organisaties is door specifieke wervingskanalen of netwerken te gebruiken (bijvoorbeeld migrantennetwerk; Van den Brink, 2011). Externe wervingsmethoden zijn gunstiger voor de kansen van personen met diverse achtergronden omdat zij in het algemeen minder goed bereikt worden via informele wervingskanalen (Centraal Planbureau & Sociaal en Cultureel Planbureau, 2020). Voor het gebruik van specifieke wervingskanalen nemen organisaties veelal gespecialiseerde bureaus en netwerken in de arm. Uit de Monitor Charter Diversiteit blijkt dat de meerderheid van de Charterondertekenaars deze activiteit als succesvol beschouwt, echter geeft een kleine groep aan er niet in te slagen om meer diverse kandidaten te werven. Hoewel wetenschappers het uitbreiden van wervingskanalen om mensen met diverse achtergronden te bereiken als positief beoordelen, geven zij aan dat er nog weinig bewijs is voor de effectiviteit van activiteiten gericht op het uitbreiden van wervingskanalen (Hulsegge et al., 2020).

- *Externe communicatie over diversiteitsstreven*

Tenslotte passen organisaties het wervingsproces aan door publiekelijk te communiceren dat zij belang hechten aan diversiteit en inclusie. Uit de DiB dataset weten we dat de meerderheid van de 106 Charterondertekenaars extern over het diversiteitsbeleid communiceert via sociale media (60%), jaarverslag (55%) en website (52%). Echter, sommige organisaties geven aan nog op zoek te zijn naar de juiste toon of het juiste medium om hun diversiteitsboodschap goed over te brengen. Het is van belang dat organisaties goed nadenken over de boodschap die ze willen uitdragen. Onderzoek laat zien dat de uitstraling van de organisatie invloed heeft op de bereidheid van potentiële medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen om te solliciteren (Razenberg et al., 2018). Uit Tabel 1 blijkt dat het merendeel van de NIM-deelnemers (70%) hun diversiteitsstreven uiten naar de arbeidsmarkt. Steeds meer organisaties profileren zich dan ook door een diversiteitsstatement op hun website te plaatsen om het standpunt van de organisatie over diversiteit en inclusie te promoten (Point & Singh, 2003). Ook is er meer aandacht voor de visuele representatie van diversiteit op bedrijfswebsites. Voor werkzoekenden is dit interessant om te zien of de organisatie een plek is waar ze zich veilig en comfortabel zouden kunnen voelen (Purdie-Vaughns et al., 2008).

Selectieproces

Naast het werven van diverse kandidaten is het ook van belang om als organisatie tijdens het selectieproces stappen te ondernemen om discriminatie tegen te gaan. Uit Tabel 1 blijkt dat bijna de helft van de organisaties de selectieprocedures aanpast om alle kandidaten gelijke kansen te geven. In lijn hiermee adviseren wetenschappers en experts om de selectieprocedure te objectiveren (Hulsegge et al., 2020). Dit kan middels verschillende aanpassingen. Zo kunnen organisaties een objectief selectiecriteria opstellen waar selecteurs consequent hun keuze of beoordeling op baseren (Phelan et al., 2008). Voorafgaand aan de sollicitatiegesprekken legt de

selectiecommissie vast welke selectiecriteria belangrijk zijn en hoe ze kunnen bepalen of kandidaten aan deze criteria voldoen. Vervolgens wordt elke kandidaat structureel op dezelfde manier volgens de selectiecriteria beoordeeld. Ook kunnen organisaties een vaste gespreksstructuur gebruiken tijdens het sollicitatiegesprek. Selecteurs kunnen kandidaten beter onderling vergelijken door dezelfde vragen te stellen aan alle sollicitanten (Brecher et al., 2006; Madera & Hebl, 2013). Organisaties doen er goed aan om beoordelaars te trainen om gestructureerde interviews af te nemen volgens een bepaalde opzet (Mccarthy et al., 2010).

Op basis van wetenschappelijk onderzoek kan er ook advies worden gegeven over de selectiecommissie. Studies tonen aan dat stereotype denkbeelden, impliciete vooroordelen en overeenkomsten tussen kandidaat en personeelsselecteurs het werving- en selectieproces kunnen beïnvloeden (Koch et al., 2015; Régner et al., 2019; Rivera, 2012). Bepaalde (groeps)eigenschappen (zoals herkenbare gedragingen, omgangsvormen of ideeën) kunnen bijdragen aan een zogeheten klik tussen de kandidaat en selecteurs die niet gebaseerd is op de kwaliteiten en capaciteiten van de kandidaat (Hulsegge et al., 2020). Om deze redenen wordt geadviseerd om een divers beoordeelingsteam samenstellen. Uit Tabel 1 blijkt ook dat een deel van de organisaties trainingen organiseert voor recruiters en selecteurs. Daarnaast kunnen organisaties meerdere personeelsselecteurs onafhankelijk van elkaar kandidaten laten beoordelen. Daarbij kunnen organisaties ervoor zorgen dat leden van de selectiecommissie verantwoording afleggen voor hun keuzes zodat er op een zorgvuldige manier een beslissing wordt genomen in het selectieproces (Castilla, 2015; Galinsky et al., 2015).

Het is van belang te benoemen dat vooroordelen en bias diep geworteld kunnen zijn in het systeem. Door te begrijpen hoe beleid en procedures bevooroordeelde systemen creëren, kunnen organisaties passende strategieën ontwikkelen voor ondervertegenwoordigde groepen (Murphy et al., 2018). Bij alle genoemde aanpassingen die organisaties kunnen doen op het gebied van werving en selectie moeten organisaties ervoor waken dat dit geen losse op zichzelf staande projecten zijn, maar dat de activiteiten onderdeel vormen van één samenhangend beleidsplan (Kulik, 2014; Wentling, 2004).

AANPASSINGEN IN HET WERVINGS- EN SELECTIEPROCES

WAT HEBBEN WE GEVONDEN?

Veel organisaties passen het wervings- en selectieproces aan. Hierbij nemen zij één of meerdere maatregelen.

WAT ADVISEREN WE?

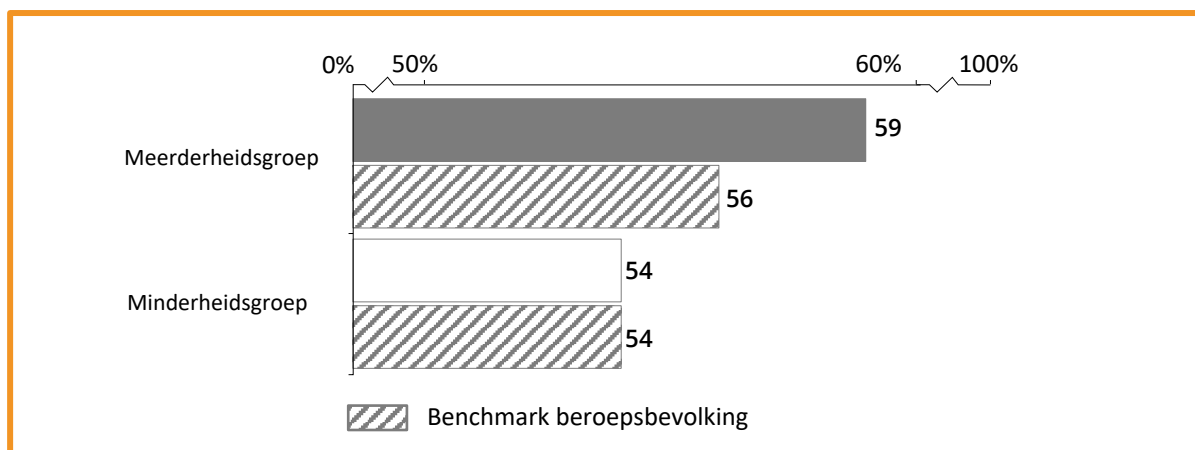
Er zijn veel activiteiten die organisaties kunnen nemen binnen het wervings- en selectieproces. Bij alle aanpassingen moeten organisaties ervoor waken dat dit geen losse op zichzelf staande projecten zijn, maar dat de activiteiten onderdeel vormen van één samenhangend beleidsplan.

6. Inclusie en draagvlak

6.1 Medewerkers ervaren het inclusiviteitsklimaat van een organisatie verschillend

Voor een effectief diversiteitsbeleid is het van belang dat medewerkers die zich wel en niet anders voelen dan de meeste anderen zich binnen een organisatie thuis voelen en zichzelf kunnen zijn. De Medewerkersscan Inclusiviteit[®] meet het inclusiviteitsklimaat zoals dit ervaren wordt door medewerkers in de organisatie. De score van een organisatie op deze scan geeft een eerste indruk van de effectiviteit van het diversiteitsbeleid. Figuur 10 geeft de gemiddelde score van NIM-deelnemers weer op de Medewerkersscan en de gemiddelde score van de Nederlandse beroepsbevolking (Bokern et al., 2021). Beide scores zijn uitgesplitst naar de minderheidsgroep en de meerderheidsgroep.

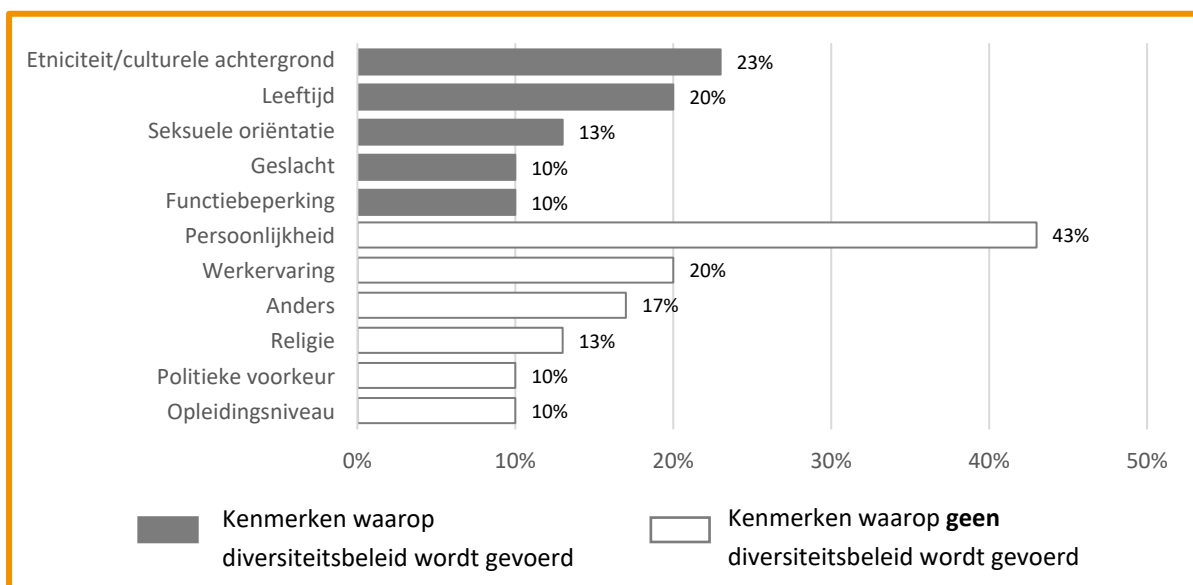
Uit de NIM-dataset blijkt dat de (zittende) meerderheid van de medewerkers (*'meerderheidsgroep'*; medewerkers die zich niet anders voelen dan collega's) het inclusiviteitsklimaat gemiddeld positiever beoordelen dan medewerkers die zich zichtbaar en/of onzichtbaar anders voelen dan de meesten (*'minderheidsgroep'*). Dit is een opvallend patroon waaruit blijkt dat het organisaties niet altijd lukt alle medewerkers het gevoel te geven erbij te horen, ondanks de ambities die ze vastleggen in het diversiteitsbeleid. Daarnaast laat een vergelijking met een benchmark van de Nederlandse beroepsbevolking zien dat de meeste NIM-deelnemers boven het gemiddelde scoren.



Figuur 10 Gemiddelde score van medewerkers (N= 20978) op de NIM Medewerkersscan Inclusiviteit[®]

Onderzoek laat zien dat medewerkers die zich zichtbaar en onzichtbaar anders voelen het inclusiviteitsklimaat van organisaties verschillend ervaren. Medewerkers die zich onzichtbaar anders voelen (bijvoorbeeld op grond van persoonlijkheid en genderidentiteit) beoordelen het inclusiviteitsklimaat als minder positief vergeleken met medewerkers die zich zichtbaar anders voelen (bijvoorbeeld op grond van gender en etnisch-culturele achtergrond) of hetzelfde voelen als de meeste collega's (Şahin et al., 2019). De NIM brengt in kaart op welke gronden medewerkers zich anders voelen en of deze gronden zijn opgenomen in het diversiteitsbeleid (zie Figuur 11). Hieruit blijkt dat medewerkers zich ook anders voelen op zaken die vaak niet in beeld zijn binnen het diversiteitsbeleid.

De beleving van medewerkers op de werkvloer sluit niet altijd aan op beleidsdoelen van organisaties. Dat inzicht is van belang voor het creëren van draagvlak en het uiteindelijke succes van maatregelen. De effectiviteit van diversiteitsinitiatieven is dan ook grotendeels afhankelijk van de meerderheidsgroep (James et al., 2001). Onderzoek laat zien dat maatregelen die gericht zijn op specifieke diversiteitsdimensies onbedoeld negatieve effecten kunnen hebben voor de meerderheidsgroep (Jansen et al., 2015). Medewerkers die tot de meerderheidsgroep behoren kunnen zich door de genomen diversiteitsinitiatieven bijvoorbeeld benadeeld of minder gewaardeerd voelen. Om de gehoopte meerwaarde van diversiteit te realiseren, biedt een *all-inclusive* benadering een oplossing voor organisaties. Hierbij wordt de meerderheidsgroep expliciet betrokken bij het diversiteitsbeleid (Stevens et al., 2008). Werkgevers doen er goed aan om ook zittende werknemers actief te betrekken bij D&I- initiatieven. Het is belangrijk dat ook zij zich gezien en gewaardeerd voelen.



Figuur 11 Verdeling medewerkers (N=20978) die op de NIM MedewerkerSScan Inclusiviteit[®] aangeven zich anders te voelen naar de kenmerken waarop zij zeggen zich anders te voelen³

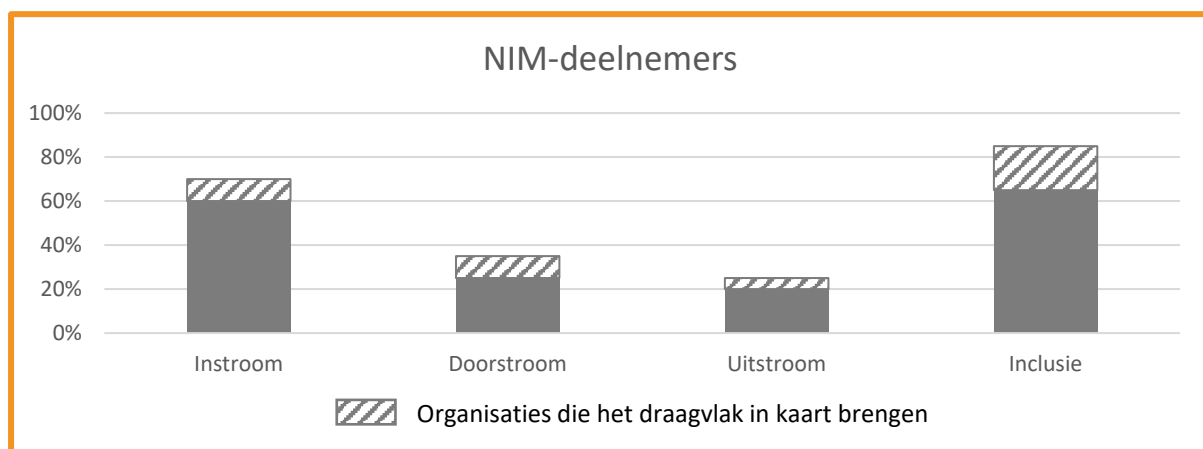
³ 37% van de medewerkers die de vragenlijst invulden (N=20978) gaf aan zich anders te voelen dan de meeste collega's.

6.2 Draagvlak speelt een rol vanuit werknemers, het management én de top

Zoals benoemd in sectie 6.1, is het belangrijk om steun te verkrijgen voor D&I-initiatieven. Organisaties zijn verantwoordelijk voor het creëren van een werkomgeving waarin eventuele veranderingen in het beleid (zoals het toepassen van diversiteitsinitiatieven) sneller en makkelijker worden geaccepteerd. Daarom is het essentieel om draagvlak te creëren en te bevorderen voor diversiteit en diversiteitsinitiatieven binnen alle lagen van organisaties, zodat de kans kleiner is dat er weerstand ontstaat (Harrison et al., 2006).

Vrijwel alle Charterondertekenaars (95%) en NIM-deelnemers (100%) ondernemen minimaal één activiteit ter bevordering van draagvlak voor en bewustwording van diversiteit en diversiteitsinitiatieven. Figuur 12 laat zien hoeveel NIM-deelnemers minimaal één activiteit ondernemen om draagvlak te creëren voor diversiteitsinitiatieven. Daarnaast geeft Tabel 3 een overzicht van de meest voorkomende activiteiten die Charterondertekenaars ondernemen.

Uit Figuur 12 blijkt dat de meeste organisaties zich richten op acties om draagvlak te creëren voor initiatieven op inclusie (85%) en instroom (70%), en in mindere mate op doorstroom (35%) en uitstroom (25%). Uit de DiB-dataset blijkt dat de meeste organisaties workshops, trainingen of lezingen organiseren om het draagvlak onder het personeel en management te bevorderen (zie Tabel 3). Het organiseren van evenementen en trainingen worden in de ogen van de Charterondertekenaars gezien als de meest succesvolle activiteiten ter bevordering van draagvlak en bewustwording. Echter, zijn dit ook de meest uitgevoerde activiteiten. Naast het creëren en bevorderen van draagvlak voor diversiteit en diversiteitsbeleid is het ook van belang om het draagvlak voor beiden periodiek te meten. Door het draagvlak te peilen, kunnen organisaties gerichte actie ondernemen om het draagvlak te vergroten en eventuele weerstand te ondervangen. Uit de NIM-dataset blijkt dat organisaties activiteiten ondernemen om draagvlak te creëren voor diversiteitsinitiatieven (zie Figuur 12), maar het draagvlak voor de initiatieven bijna niet meten (zie arcering in Figuur 12).



Figuur 12 NIM-deelnemers (N=20) die minimaal één activiteit inzetten om draagvlak te creëren voor diversiteitsinitiatieven en in kaart brengen op instroom, doorstroom en uitstroom

Tabel 3 **Uitgevoerde activiteiten door Charterondertekenaars (N=106) ter bevordering van draagvlak voor en bewustwording van diversiteit**

Activiteit	Charterondertekenaars	
	Aantal	%
Workshops, trainingen of lezingen voor overig personeel	71	67%
Workshops, trainingen of lezingen voor management algemeen	68	64%
Investeren in/ondersteunen van medewerkersnetwerken	61	58%
Workshops, trainingen of lezingen voor bestuur en/of directie	52	49%
Aanstellen van ambassadeurs en/of rolmodellen	51	48%
Investeren in/ondersteunen van diversityboard of werkgroepen	43	41%
Overige activiteiten	37	35%

Draagvlak onder medewerkers

Het draagvlak onder medewerkers voor D&I-initiatieven is groter als ze er zelf het voordeel van *zien*, of wanneer ze er zelf voordeel van *hebben*. Maatregelen die gericht zijn op specifieke diversiteitsdimensies zijn vaak alleen toegankelijk en gunstig voor medewerkers voor wie de maatregelen ontwikkeld zijn (Harrison et al., 2006; Jansen et al., 2016). Hierbij schuilt het gevaar dat medewerkers die niet tot deze specifieke diversiteitsdimensies behoren zich benadeeld voelen (Jansen et al., 2015; Plaut et al., 2011). Om de kans op weerstand te verkleinen is het belangrijk dat er duidelijk gecommuniceerd wordt waarom maatregelen gericht op specifieke diversiteitsdimensies worden genomen en op welke manier ze bijdragen aan de organisatie als geheel. Uiteindelijk zouden alle medewerkers het gevoel moeten hebben dat diversiteit ook over hen gaat. Door werknemers vanaf het begin te betrekken bij de besluitvorming over diversiteitsinitiatieven, voelen zij zich gehoord en is de kans groter op consensus met betrekking tot diversiteit en/of diversiteitsinitiatieven.

- *Trainingen*

Uit Tabel 3 blijkt dat de meerderheid van de Charterondertekenaars (67%) workshops, trainingen of lezingen voor medewerkers organiseren. Steeds meer organisaties bieden trainingsprogramma's aan om vooroordelen op de werkvloer aan te pakken, echter wordt de effectiviteit niet altijd gemeten. Op basis van wetenschappelijk onderzoek zijn er een aantal praktische aanbevelingen waar organisaties rekening mee kunnen houden bij het aanbieden van diversiteitstrainingen voor medewerkers (Vink et al., 2020). Hierbij is het vooral van belang te realiseren dat trainingen op zichzelf geen wondermiddel zijn, maar werken als ze gepaard gaan met aanvullende maatregelen. Ook laat onderzoek zien dat trainingen op korte termijn bewustzijn creëren, maar dat er te weinig bewijs is voor het effect op de lange termijn. Organisaties doen er goed aan om voor de training na te gaan of er draagvlak is voor diversiteitsprogramma's of dat er weerstand heerst. Tot slot is het van belang om actieve werkvormen te gebruiken tijdens de training, om te benadrukken dat de training voor alle medewerkers bedoeld is en om de training niet verplicht te maken, maar om medewerkers te motiveren om deel te nemen.

- *Medewerkersnetwerken*

Tabel 3 laat ook zien dat veel organisaties investeren in medewerkersnetwerken rondom diversiteit en inclusie. Meer dan de helft van de Charterondertekenaars (58%) geeft aan te investeren in medewerkersnetwerken of deze te ondersteunen. Medewerkersnetwerken krijgen de afgelopen jaren veel aandacht in organisaties omdat ze (kunnen) bijdragen aan het creëren van een inclusief werkklimaat, ongelijkheid van medewerkers kunnen aankaarten, en carrièrekansen van netwerkleden kunnen vergroten (Dennissen, 2020). Echter, diversiteitsinitiatieven, inclusief medewerkersnetwerken, richten zich vaak met name op sociale identiteiten als aparte, op zichzelf staande sociale categorieën (zoals gender, seksuele oriëntatie, etniciteit, arbeidsbeperking en leeftijd) zonder rekening te houden met de interactie tussen verschillende categorieën ('intersectionaliteit'; Tatli & Özbilgin, 2012). Uit interviews blijkt dat medewerkers met meerdere minderheidsidentiteiten zich mogelijk niet thuis voelen binnen bestaande medewerkersnetwerken (Dennissen, 2020). Een lesbische vrouw met een arbeidsbeperking geeft bijvoorbeeld aan zich niet thuis te voelen bij zowel het LHBTI-netwerk als het netwerk voor medewerkers met een arbeidsbeperking. Zo kunnen medewerkersnetwerken volgen Dennissen (2020) bijdragen aan het behoud van ongelijkheid binnen de organisatie en het is daarom belangrijk niet alleen oog te hebben voor de afzonderlijke sociale categorieën.

Draagvlak vanuit het management

Naast draagvlak onder werknemers is steun vanuit het middenmanagement van belang voor het slagen van het diversiteitsbeleid. Uit de Monitor Charter Diversiteit 2019 blijkt dat Charterondertekenaars naar eigen zeggen positief zijn over de bewustwording en het draagvlak omtrent diversiteit onder het management. Lijnmanagers zijn deels verantwoordelijk voor het implementeren van het diversiteitsbeleid en vertegenwoordigen het directe leiderschap waardoor ze een grote invloed hebben op de directe werkbeleving van medewerkers. Ze spelen een belangrijke rol bij het creëren van een inclusief werkklimaat waar iedereen zich thuis voelt en zichzelf kan zijn (Kearney & Gebert, 2009). Onderzoek laat zien dat de meerwaarde van een diverse team het meest tot zijn recht komt bij een persoonsgerichte leiderschapsstijl. Dit type leidinggevende kan medewerkers motiveren en inspireren, en goed inspelen op de behoefte van individuele medewerkers. Studies tonen aan dat werknemers zich bij persoonsgerichte leiderschapsstijl over het algemeen meer thuis voelen in de organisatie en meer betrokken zijn bij het werk (Ashikali & Groeneveld, 2015). Het is van belang dat leidinggevenden een motiverend vermogen en coaching vaardigheden hebben waarbij ze aandacht hebben voor de verschillen tussen medewerkers in hun team. Om het inclusiegevoel en draagvlak onder werknemers voor diversiteitsbeleid en -initiatieven te vergroten doen leidinggevenden er goed aan om te investeren in teambuilding (Hayes et al., 2020).

Draagvlak vanuit de top

Tabel 4 geeft een overzicht van een aantal stellingen over de uitvoering van het diversiteitsbeleid. Voor een goede uitvoering van het diversiteitsbeleid is het cruciaal dat de top laat blijken achter het diversiteitsbeleid en -initiatieven te staan (Friedman & Holtom, 2002). Charterondertekenaars en NIM-deelnemers geven aan dat er overwegend steun is vanuit de top voor het diversiteitsbeleid. Ook hebben de meeste organisaties specifieke verantwoordelijken aangewezen om de voortgang op het behalen van de diversiteits- en inclusiedoelstellingen bij te houden. Echter

blijkt uit de NIM-dataset dat het functioneren van deze verantwoordelijken niet hierop wordt beoordeeld. Organisaties kunnen de vooruitgang opnemen als KPI (kritieke prestatie-indicator).

Het meest voorkomende knelpunt onder de Charterondertekenaars is een gebrek aan menskracht (fte) die beschikbaar is voor de uitvoering van het diversiteitsbeleid. Onderzoek laat zien dat het belangrijk is om voldoende menskracht, tijd en budget vrij te maken om te doen wat nodig is om de gestelde doelen te behalen (van den Brink et al., 2010).

Tabel 4 Mate waarin Charterondertekenaars (N=106) en NIM-deelnemers (N=20) het eens zijn met vergelijkbare stellingen over de uitvoering van het diversiteitsbeleid

	Charterondertekenaars			NIM-deelnemers			
	Ja	Enigszins	Nee	In-stroom	Door-stroom	Uit-stroom	Inclusie
• Top heeft expliciet steun uitgesproken				90%	45%	25%	80%
○ Belang diversiteit intern uitgedragen	76%	21%	3%				
○ Belang diversiteit extern uitgedragen	71%	27%	2%				
• Specifieke verantwoordelijke(n) aangesteld	70%	16%	13%	65%	50%	20%	60%
○ Beoordeling functioneren verantwoordelijke(n)				40%	20%	10%	25%
• Directe rapportage aan de directie/raad van bestuur	70%	24%	7%				
• Voldoende tijd en budget beschikbaar ⁴	61%	25%	14%	70%	45%	25%	60%
• Externe relaties betrokken bij diversiteitsbeleid	48%	34%	17%				
• OR/PVT betrokken bij uitvoering	38%	44%	17%				
• Benodigde middelen beschikbaar				55%	40%	25%	50%
• Voldoende fte beschikbaar in 2019	32%	44%	25%				

⁴ In de Monitor Charter Diversiteit is deze stelling "Voldoende budget beschikbaar in 2019?"

INCLUSIE EN DRAAGVLAK

WAT HEBBEN WE GEVONDEN?

Niet alle medewerkers hebben het gevoel erbij te horen, ondanks de ambities die organisaties vastleggen in het diversiteitsbeleid. Verder kunnen medewerkers zich ook anders voelen op zaken die vaak niet in beeld zijn binnen het diversiteitsbeleid. Daarnaast zetten organisaties veel activiteiten in ter bevordering van draagvlak voor diversiteit.

WAT ADVISEREN WE?

Betrek zittende werknemers actief bij D&I- initiatieven. Het is belangrijk dat ook zij zich gezien en gewaardeerd voelen en het gevoel hebben dat diversiteit ook over hen gaat. Communiceer duidelijk waarom maatregelen die gericht zijn op specifieke diversiteitsdimensies worden genomen.

7. Meten en monitoring

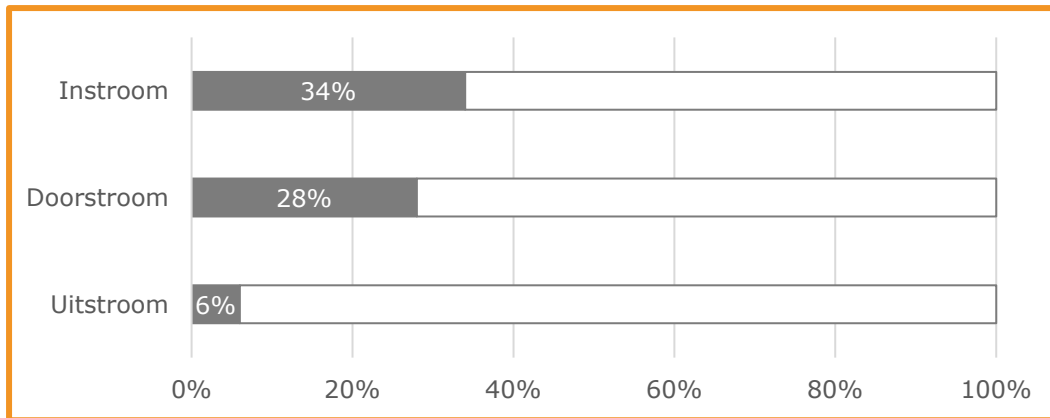
De datasets van DiB en de NIM vormen een unieke combinatie op het gebied van “meten en monitoring”. De DiB-data laten zien welke diversiteitskenmerken Charterondertekenaars monitoren, welke middelen ze daarbij inzetten en welke resultaten ze daarmee boeken (zie sectie 7.2). Daarnaast geven de NIM-data inzicht in het meten en evalueren van initiatieven ten aanzien van inclusie en het ervaren inclusiviteitsklimaat (zie sectie 7.3), en de effectiviteit van het diversiteitsbeleid (zie sectie 7.1).

7.1 Weinig organisaties meten de effectiviteit van het diversiteitsbeleid

Veel verschillende omgevingsfactoren hebben invloed op de effectiviteit van diversiteitsbeleid. Elke organisatie is anders en daarom is het van groot belang om de effectiviteit van diversiteitsinitiatieven en –maatregelen te meten. Echter, laat onderzoek zien dat veel organisaties investeren in uitgebreide diversiteitsinitiatieven maar weinig moeite doen om de effectiviteit te evalueren (Nishii et al., 2018).

In lijn hiermee zien we dat er bij organisaties nog veel te winnen is door te meten of maatregelen ten aanzien van instroom, doorstroom en uitstroom effectief zijn. In Figuur 13 is de gemiddelde score van NIM-deelnemers op de NIM Beleidsscan Inclusiviteit[®] weergegeven op de stap “Meten en evalueren” binnen verschillende beleidsdomeinen. NIM-deelnemers behalen op alle beleidsdomeinen een gemiddelde score die lager is dan 50%. Deze lage scores geven aan dat er binnen organisaties minder aandacht is voor het evalueren van de genomen maatregelen op het gebied van instroom (34%), doorstroom (28%) en uitstroom (6%). Met name op het gebied van uitstroom is er nog veel te winnen. Er zijn weinig organisaties die meten wat het resultaat is van initiatieven die betrekking hebben op de uitstroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen. Het is van belang voor organisaties om een manier te vinden om na te gaan wat het effect van initiatieven is op de uitstroom van medewerkers (uit ondervertegenwoordigde groepen).

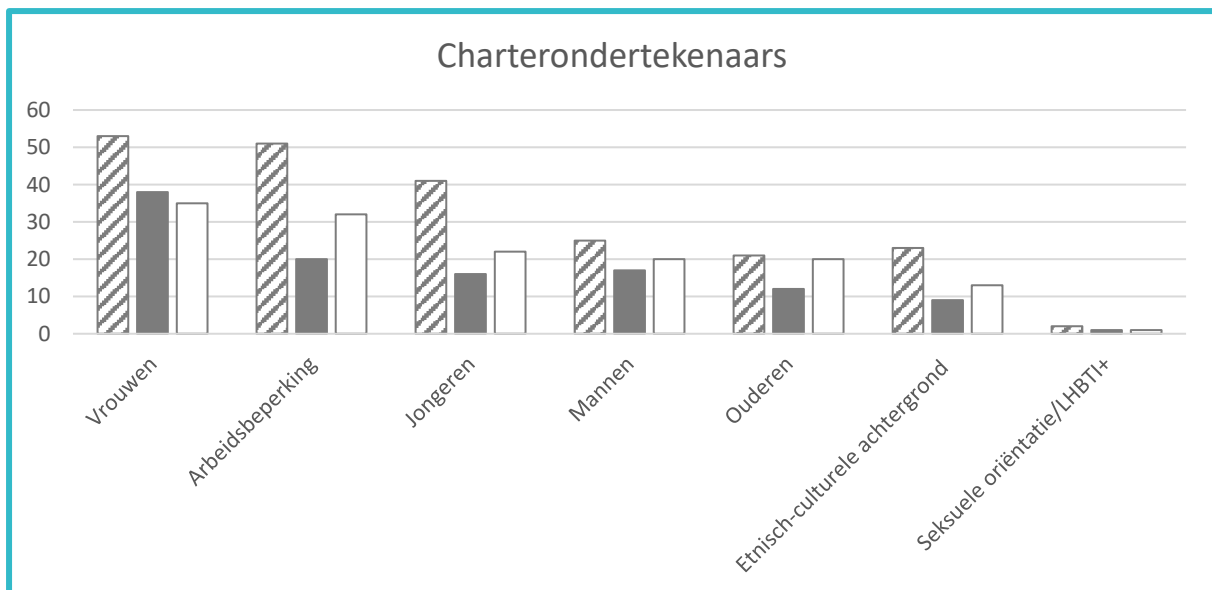
Bij een goede effectmeting wordt er periodiek gemeten in hoeverre de vastgestelde diversiteitsdoelstellingen behaald zijn (Dobbin et al., 2015) en is er iemand verantwoordelijk gesteld voor het bijhouden van de voortgang (Kalev et al., 2006). Daarbij is het belangrijk om de resultaten met leidinggevenden en medewerkers te delen en kan het beleid op basis van de resultaten aangepast worden.






Figuur 13 Gemiddelde score op meten van NIM-deelnemers (N=20) op de NIM Beleidsscan Inclusiviteit® uitgesplitst naar instroom, doorstroom en uitstroom

7.2 Monitoring van diversiteit is gericht op specifieke dimensies

Door het algemene instroom-, doorstroom-, en uitstroombesluit te evalueren kunnen organisaties nagaan of er binnen het diversiteitsbeleid voldoende rekening wordt gehouden met specifieke groepen medewerkers. Organisaties kunnen dit doen door de samenstelling van het personeelsbestand in kaart te brengen. De Monitor Charter Diversiteit 2019 richt zich onder andere op de voortgang van Charterondertekenaars en kijkt daarbij naar de gemonitorde verandering in 2019 ten opzichte van 2018. Figuur 14 geeft het aantal Charterondertekenaars weer dat de instroom, doorstroom en uitstroom van verschillende groepen medewerkers monitort. Hieruit blijkt dat monitoring vooral gericht is op de instroom van vrouwen, arbeidsbeperkten en jongeren. Uit de Monitor Charter Diversiteit 2019 blijkt dat Charterondertekenaars in 2019 een toename zien in de instroom van deze groepen ten opzichte van 2018. Ook rapporteren Charterondertekenaars een toename in de instroom van medewerkers met een migratieachtergrond ten opzichte van 2018. Verder laat de Monitor Charter Diversiteit 2019 zien dat er op het gebied van doorstroom alleen een gemonitorde verandering is van vrouwelijke medewerkers. Charterondertekenaars die genderverhouding monitoren rapporteren namelijk een toename in de doorstroom van vrouwen naar hogere posities in organisaties.



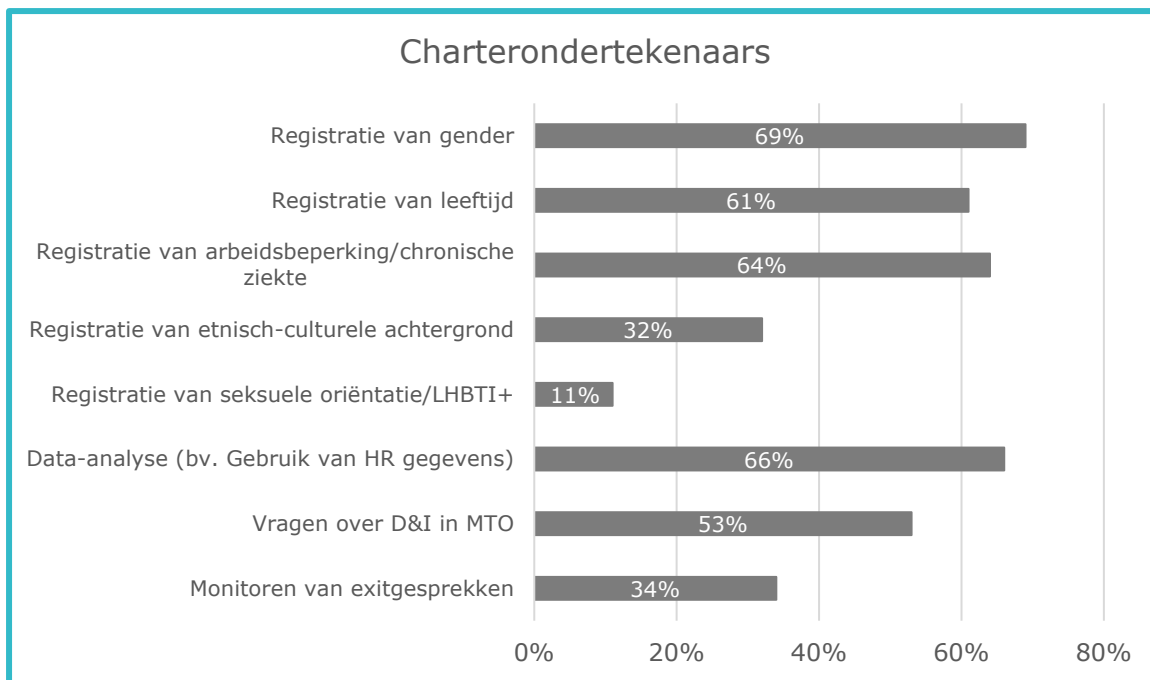
 Instroom
  Doorstroom
  Uitstroom

Figuur 14 **Aspecten van diversiteit (instroom, doorstroom en uitstroom) die Charterondertekenaars monitoren per diversiteitsdimensie**

Uit Figuur 14 blijkt tevens dat er weinig organisaties zijn die de etnisch-culturele achtergrond en seksuele oriëntatie/LHBTI+ van medewerkers monitoren. DiB geeft aan dat de privacygevoelige aard van deze persoonsgegevens waarschijnlijk een reden is voor organisaties om deze gegevens niet te willen/mogen registreren. In het kader van de privacyregels kan het lastig lijken om inzicht te krijgen in de mate van diversiteit binnen het personeelsbestand van een organisatie (Spek & Sylva, 2020). Echter, er is vanuit de juiste intentie en binnen de bestaande juridische kaders, meer mogelijk dan veel mensen denken (Diversiteit in Bedrijf, 2018).

Registratie van persoonsgegevens zoals geslacht, leeftijd, nationaliteit en geboorteplaats is toegestaan. Het verzamelen van gegevens over etnische achtergrond, arbeidsbeperking of seksuele oriëntatie kan op basis van vrijwilligheid (Diversiteit in Bedrijf, 2018). Naast personeelsgegevens kunnen medewerkerstevredenheidsonderzoeken (MTO) en HR analytics (in grote bedrijven) als instrumenten worden ingezet voor het meten en monitoren van diversiteitsbeleid. Hierdoor kunnen organisaties patronen ontdekken en worden de effecten van diversiteit en inclusie binnen de organisatie zichtbaar (Diversiteit in Bedrijf, 2018).

De DiB-data brengen de manieren in kaart die Charterondertekenaars gebruiken om de voortgang van hun diversiteitsbeleid te monitoren. Dit overzicht is weergegeven in Figuur 15. Onder de Charterondertekenaars zijn veel organisaties die bepaalde persoonsgegevens registreren. Daarnaast gebruikt de meerderheid (66%) data-analyse om gegevens te monitoren. Dit doen zij bijvoorbeeld met behulp van HR-gegevens.



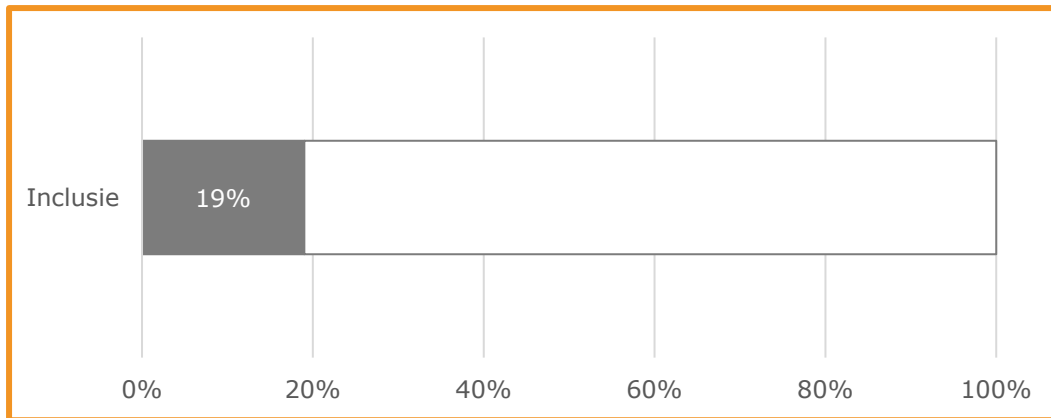
Figuur 15 Manieren waarop Charterondertekenaars de voortgang op D&I bijhouden (N=106)

7.3 Meten van inclusie

In Figuur 16 is de gemiddelde score van NIM-deelnemers op de NIM Beleidsscan Inclusiviteit[®] weergegeven op de stap "Meten en evalueren" binnen het inclusie domein. NIM-deelnemers behalen een gemiddelde score van 19%. Deze lage score geeft aan dat er binnen organisaties minder aandacht is voor het evalueren van de genomen maatregelen om een inclusieve organisatiecultuur te creëren. Er zijn weinig organisaties die meten of maatregelen daadwerkelijk leiden tot een inclusievere organisatiecultuur en/of iemand verantwoordelijk hebben gesteld om de voortgang op de doelstelling om een inclusieve organisatiecultuur te creëren bij te houden en te evalueren.

Het is van belang om de voortgang op de inclusiedoelstellingen periodiek te meten en te evalueren. Een MTO is een manier om informatie te winnen over het inclusiviteitsklimaat onder medewerkers. Aan de hand van de resultaten krijgen organisaties inzicht in mogelijke grote verschillen tussen bijvoorbeeld functiegroepen en/of afdelingen. Vervolgens is het van belang om de resultaten van deze metingen te delen met medewerkers, leidinggevenden en verantwoordelijken en om vervolgstappen te nemen.

Positief is dat 53% van de Charterondertekenaars in hun MTO vragen over diversiteit en inclusie opneemt (zie figuur 15).



Figuur 16 Gemiddelde score op meten van NIM-deelnemers (N=20) op de NIM Beleidsscan Inclusiviteit® uitgesplitst naar inclusie

METEN EN MONITORING

WAT HEBBEN WE GEVONDEN?

Weinig organisaties meten de effectiviteit van de verschillende instrumenten die ze inzetten om de ontwikkelingen op instroom, doorstroom, uitstroom en inclusie te monitoren. Organisaties die de samenstelling van het personeelsbestand in kaart brengen registreren specifieke persoonsgegevens met name op instroom.

WAT ADVISEREN WE?

Elke organisatie is anders en daarom is het van groot belang om de effectiviteit van ingezette instrumenten te meten. Ga na of er in het diversiteitsbeleid voldoende rekening wordt gehouden met specifieke groepen door de samenstelling van het personeelsbestand in kaart te brengen.

Referenties

- 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. <https://doi.org/10.1177/0734371X13511088>
- Bokern, Y., van den Berg, J., Jansen, W. S., van der Toorn, J., & Ellemers, N. (2021). *De Nederlandse InclusiviteitsMonitor. NIM Inzichten uit 2019-2020*.
- Brecher, E., 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. <https://doi.org/10.1007/s10672-006-9014-y>
- Castilla, E. J. (2015). Accounting for the gap: A firm study manipulating organizational accountability and transparency in pay decisions. *Organization Science, 26*(2), 311–333. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0950>
- Centraal Planbureau, & Sociaal en Cultureel Planbureau. (2020). *Kansrijk integratiebeleid op de arbeidsmarkt*.
- Corrington, A., Hebl, M., Stewart, D., Madera, J., Ng, L., & Williams, J. (2020). Diversity and inclusion of understudied populations: A call to practitioners and researchers. *Consulting Psychology Journal, 72*(4), 303–323. <https://doi.org/10.1037/cpb0000188>
- Dennissen, M. (2020). *The Herculean task of diversity networks. Diversity networks as an instrument for organizational equality?* Radboud University (Doctoral dissertation, [SI: sn]).
- Diversiteit in Bedrijf. (2018). *Meten is weten. Kennisdocument "zicht op effecten van diversiteitsbeleid."* <https://doi.org/10.1007/s40408-015-0051-1>
- 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*(5), 1014–1044. <https://doi.org/10.1177/0003122415596416>
- Ellemers, N., Sahin, O., Jansen, W. S., & van der Toorn, J. (2018). Naar effectief diversiteitsbeleid: het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk. *Gedrag En Organisatie, 31*(4), 409–428. <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/373396>
- Friedman, R. A., & Holtom, B. (2002). The effects of network groups on minority employee turnover intentions. *Human Resource Management, 41*(4), 405–421. <https://doi.org/10.1002/hrm.10051>
- 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*(6), 742–748. <https://doi.org/10.1177/1745691615598513>
- 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. <https://doi.org/10.1037/a0022530>
- 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.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1013>
- Hayes, T. L., Oltman, K. A., Kaylor, L. E., & Belgudri, A. (2020). How leaders can become more committed to diversity management. *Consulting Psychology Journal*, 72(4), 247–262.
<https://doi.org/10.1037/cpb0000171>
- Hulsegge, G., Emmert, S. B., Verhoeft, H., Thijs, C., & Hosseini, Z. (2020). *Delphi-studie stand der wetenschap arbeidsmarktdiscriminatie: Interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen en de diversiteit te vergroten.*
- James, E. H., Dietz, J., Brief, A. P., & Cohen, R. R. (2001). Prejudice matters: Understanding the reactions of whites to affirmative action programs targeted to benefit blacks. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1120–1128. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1120>
- 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 and Intergroup Relations*, 18(6), 817–832. <https://doi.org/10.1177/1368430214566892>
- 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. <https://doi.org/10.1111/jasp.12332>
- 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. <https://doi.org/10.1177/000312240607100404>
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing Diversity and Enhancing Team Outcomes: The Promise of Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77–89.
<https://doi.org/10.1037/a0013077>
- 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), 128–161. <https://doi.org/10.1037/a0036734>
- Kulik, C. T. (2014). Working below and above the line: The research-practice gap in diversity management. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 129–144.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12038>
- 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.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21956>
- MacLeod, L. (2012). Making SMART goals smarter. *Physician Executive*, 38(2), 68–72.
- 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.
<https://doi.org/10.1080/01973533.2012.746601>
- Mccarthy, J. M., Van Iddekinge, C. H., & Campion, M. A. (2010). Are highly structured job interviews resistant to demographic similarity effects? *Personnel Psychology*, 63(2), 325–359.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01172.x>

- Murphy, M. C., Kroeper, K. M., & Ozier, E. M. (2018). Prejudiced Places: How Contexts Shape Inequality and How Policy Can Change Them. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 5(1), 66–74. <https://doi.org/10.1177/2372732217748671>
- Ng, E. S., & Rumens, N. (2017). Diversity and inclusion for LGBT workers: Current issues and new horizons for research. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 34(2), 109–120.
- Nishii, L. H., Khattab, J., Shemla, M., & Paluch, R. M. (2018). A multi-level process model for understanding diversity practice effectiveness. *Academy of Management Annals*, 12(1), 37–82. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2017.293>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2008.00454.x>
- Plaut, V. C., Garnett, F. G., Buffardi, L. E., & Sanchez-Burks, J. (2011). “What About Me?” Perceptions of Exclusion and Whites’ Reactions to Multiculturalism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(2), 337–353. <https://doi.org/10.1037/a0022832>
- Point, S., & Singh, V. (2003). Defining and dimensionalising diversity: Evidence from corporate websites across Europe. *European Management Journal*, 21(6), 750–761. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2003.09.015>
- Purdie-Vaughns, V., Steele, C. M., Davies, P. G., Dittmann, R., & Crosby, J. R. (2008). Social Identity Contingencies: How Diversity Cues Signal Threat or Safety for African Americans in Mainstream Institutions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(4), 615–630. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.94.4.615>
- Razenberg, I., de Winter-Koçak, S., Taouanza, I., van Hal, L., & Chrifi, J. (2018). *Divers werven en selecteren in de praktijk. Kennisplatform Integratie & Samenleving.*
- Régner, I., Thinus-Blanc, C., Netter, A., Schmader, T., & Huguet, P. (2019). Committees with implicit biases promote fewer women when they do not believe gender bias exists. *Nature Human Behaviour*, 3(11), 1171–1179. <https://doi.org/10.1038/s41562-019-0686-3>
- Rivera, L. A. (2012). Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms. *American Sociological Review*, 77(6), 999–1022. <https://doi.org/10.1177/0003122412463213>
- 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(MAR), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00575>
- Spek, H. van der, & Sylva, H. (2020). De functie van HR: Performa’s onderzoek HR-trends 2020-2021. *Performa*, 1–71.
- Stevens, F. G., Plaut, V. C., & Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity: All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 116–133. <https://doi.org/10.1177/0021886308314460>
- Tatli, A., & Özbilgin, M. F. (2012). An Emic Approach to Intersectional Study of Diversity at Work: A Bourdieuan Framing. *International Journal of Management Reviews*, 14(2), 180–200. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00326.x>

- Van den Brink, M. (2011). Scouting for talent: Appointment practices of women professors in academic medicine. *Social Science and Medicine*, 72(12), 2033–2040.
<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2011.04.016>
- 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.
<https://doi.org/10.1177/0170840610380812>
- Vink, M., Jansen, W. S., Van der Toorn, J., Ellemers, N., Monteiro Graca Casquinho, B., & Kuyumcu, B. (2020). *Over de (on)zin van anti-bias trainingsprogramma's. 6 wetenschappelijke inzichten en praktische aanbevelingen.*
- Wentling, R. M. (2004). Factors that assist and barriers that hinder the success of diversity initiatives in multinational corporations. *Human Resource Development International*, 7(2), 165–180. <https://doi.org/10.1080/1367886042000243781>
- Wille, L., & Derous, E. (2017). Getting the Words Right: When Wording of Job Ads Affects Ethnic Minorities' Application Decisions. *Management Communication Quarterly*, 31(4), 533–558.
<https://doi.org/10.1177/0893318917699885>

Bijlage

- Handout SMART doelstellingen