

# Impact maken op diversiteit & inclusie

## Een springplank naar duurzame verandering

### Waarom deze handreiking?

Veel werkgevers die streven naar diversiteit en inclusie worstelen met het omzetten van inzet naar tastbare impact. Daardoor lijkt het soms alsof het einddoel van een echt diverse en inclusieve organisatie onbereikbaar is. Deze handreiking biedt een nieuwe kijk op het realiseren van impact met je D&I beleid. Een focus op de tussenliggende stappen brengt je dichterbij die grote, ogenschijnlijk onbereikbare stip op de horizon.

We onderscheiden **vier fasen** van impact, die bestaan uit **zichtbare** en **minder zichtbare onderdelen**. Zo wordt duidelijk dat impact geen eindpunt is, maar een continu en herhalend proces. Met deze nieuwe kijk op impact wordt duidelijk hoe je praktische hulpmiddelen kunt inzetten. Zo maak je voortgang op weg naar duurzame verandering.



### Een sprong in het diepe

Om impact op diversiteit en inclusie te maken, moet er aandacht zijn voor zowel de **zichtbare** en **minder zichtbare onderdelen** van het proces. Blijf dus niet alleen aan de oppervlakte, maar duik ook de diepte in om het gehele impactproces te doorlopen.

Sla je slag door de **ambitie** vast te stellen, het D&I-beleid te ontwikkelen, **diversiteit** binnen te halen en te behouden, en **rendement** voor de organisatie in kaart te brengen. Heb daarnaast een lange adem voor het stimuleren van **bewustwording**, het genereren van **draagvlak**, het kweken van een inclusieve **cultuur**, en het evalueren van het **functioneren** van medewerkers.



Deze handreiking is een samenwerking van de Universiteit Utrecht, SER Diversiteit in Bedrijf en Stichting InclusieNL en is mogelijk gemaakt door de Goldschmeding Foundation. Voor meer informatie over het gezamenlijke project, zie <https://goldschmeding.foundation/project/het-moet-wel-werken/>

Youssef Chrigui MSc., Universiteit Utrecht  
Prof. dr. Jojanneke van der Toorn, Universiteit Utrecht  
Prof. dr. Naomi Ellemers, Universiteit Utrecht  
Yonn Bokern MSc., Universiteit Utrecht  
Milynn Koene MSc., Universiteit Utrecht  
Drs. Leo Euser, SER Diversiteit in Bedrijf  
Camelia Nechar MSc., SER Diversiteit in Bedrijf  
Navin Bhagwat MSc., SER Diversiteit in Bedrijf

# Impact maken als continu proces

Het streven naar impact is een **continu en herhalend proces**. Zodra alle fasen zijn voltooid, begint het opnieuw. Herzie aan het einde van de cyclus de ambitie, en doorloop het proces weer van voor af aan.



# Mijlpalen op verschillende organisatieniveaus

Impact op diversiteit en inclusie wordt gemaakt vanuit verschillende organisatieniveaus. **Bestuurders, leidinggevenden en medewerkers** spelen allemaal een eigen rol in deze samenwerking. Zij doorlopen allen het impactproces maar hebben hierin hun eigen specifieke mijlpalen te behalen.

	Voorwaarden	Acties	Uitkomsten	Opbrengsten
Bestuur	<p><b>Ambitie</b> Er is een D&amp;I visie met hierop aansluitende D&amp;I doelstellingen voor de organisatie</p> <p><b>Bewustwording</b> De D&amp;I ambitie wordt betrokken bij het bepalen van prioriteiten en het vaststellen van een succesvolle prestatie</p>	<p><b>Beleid</b> De D&amp;I doelstellingen zijn geïntegreerd in het algemene organisatiebeleid</p> <p><b>Draagvlak</b> Er worden voldoende FTE, geld en middelen toegekend voor D&amp;I activiteiten</p>	<p><b>Diversiteit</b> Bestuursleden zijn sponsor, rolmodel, en coach voor diverse soorten medewerkers</p> <p><b>Cultuur</b> Er wordt rekening gehouden met de belangen van verschillende groepen medewerkers</p>	<p><b>Rendement</b> De maatschappelijke en zakelijke meerwaarde van diversiteit is zichtbaar in de bedrijfsresultaten</p> <p><b>Functioneren</b> Bestuursleden dragen meerwaarde van diversiteit voor bedrijfsvoering uit</p>
Leidinggevenden	<p><b>Ambitie</b> Er is vastgesteld welke rol leidinggevenden spelen in het D&amp;I-beleid</p> <p><b>Bewustwording</b> Leidinggevenden weten dat zij verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van het D&amp;I-beleid</p>	<p><b>Beleid</b> D&amp;I doelstellingen zijn onderdeel van de beoordelingscyclus</p> <p><b>Draagvlak</b> Er wordt steun getoond voor het D&amp;I-beleid en signalen worden teruggekoppeld voor verbetering van het beleid</p>	<p><b>Diversiteit</b> Medewerkers uit verschillende groepen stromen in op of door naar leidinggevende functies</p> <p><b>Cultuur</b> Leidinggevenden zijn in staat diverse teams aan te sturen, en vinden het normaal dat er diversiteit is onder collega's</p>	<p><b>Rendement</b> Unieke kwaliteiten en bijdragen van collega's uit verschillende groepen worden benut</p> <p><b>Functioneren</b> Leidinggevenden weten verschillen tussen medewerkers als pluspunt te benoemen en in te zetten</p>
Medewerkers	<p><b>Ambitie</b> D&amp;I ambities zijn door vertaald naar wat er van werknemers wordt verwacht</p> <p><b>Bewustwording</b> Medewerkers begrijpen waarom de D&amp;I doelstellingen belangrijk zijn</p>	<p><b>Beleid</b> D&amp;I aspecten worden meegenomen in de KPI's van medewerkers</p> <p><b>Draagvlak</b> Het D&amp;I-beleid wordt gesteund en mogelijkheden voor verbetering worden gesignaleerd</p>	<p><b>Diversiteit</b> In alle organisatie onderdelen werken medewerkers met verschillende persoonskenmerken</p> <p><b>Cultuur</b> Medewerkers zijn positief over de samenwerking met collega's uit verschillende groepen</p>	<p><b>Rendement</b> Meer productiviteit, creativiteit, continuïteit en meer potentie voor talentontwikkeling op de werkvloer</p> <p><b>Functioneren</b> Medewerkers zijn bevoegen en betrokken bij de organisatie</p>

Zie ook de [handreiking voor werkgevers: Interventies voor behoud & doorstroom](#) voor concrete maatregelen om impact te maken op verschillende organisatieniveaus.

# Hoe kun je impact maken ...

Om impact te maken op D&I in de organisatie kun je verschillende hulpmiddelen inzetten. Pas deze strategisch toe om **voorwaarden** te stellen, **acties** te nemen, **uitkomsten** op te halen, en **opbrengsten** te evalueren.



## ... met educatie?

- Bied educatie aan voor [verschillende D&I-onderwerpen](#) (zoals [inclusief leiderschap](#) of het [omgaan met vooroordelen](#))
- Bied educatie aan in [verschillende vormen](#) (zoals [trainingsdagen](#) en [e-learning](#) cursussen)



## ... door arbeidsomstandigheden te veranderen?

- Integreer D&I in de [onboarding](#) van nieuwe medewerkers
- Zet [medewerkersnetwerken](#) op voor belangenbehartiging van verschillende groepen medewerkers
- Bied [mentor-, coaching-, en/of buddyprogramma's](#) aan om talentontwikkeling te stimuleren
- Implementeer verschillende [anti-discriminatie interventies](#) (zoals het in contact brengen van verschillende groepen medewerkers en het belichten van rolmodellen binnen de organisatie)
- Focus D&I initiatieven op het verbeteren van omstandigheden voor [specifieke groepen medewerkers](#) (zoals medewerkers uit [etnisch-culturele minderheidsgroepen](#) en [LHBTIQ+ medewerkers](#))



## ... met communicatie?

- Communiceer over de [maatschappelijke en zakelijke redenen](#) voor D&I en over de ervaringen en inspanningen op het gebied van D&I om [gedragsverandering](#) te stimuleren
- Pas [inclusief taalgebruik](#) toe (bijvoorbeeld in vacatureteksten, of op de website)
- Verzorg [digitaal toegankelijke teksten](#) (bijvoorbeeld in nieuwsbrieven of op intranet)



## ... door werving- en selectieprocessen aan te passen?

- Maak werving, selectie en beoordelingsprocessen [objectiever](#) en [inclusiever](#) door [functie-eisen](#) aan te passen, vooraf [objectieve selectiecriteria](#) op te stellen en gebruik te maken van [gestructureerde interviewscripts](#)
- Stel [streefcijfers](#) op voor groepen medewerkers die ondervetegenwoordigd zijn in de organisatie
- Boor nieuwe [wervingskanalen](#) aan om ondervetegenwoordigde medewerkers te bereiken
- Neem een [diversiteitsstreven](#) op in vacatures



## ... door te voldoen aan (in)formele regels en richtlijnen?

- Zorg dat werving- en selectieprocessen voldoen aan [wet- en regelgeving](#) op het gebied van D&I (zoals de [wet ingroeiquotum en streefcijfers](#) en de [participatiewet](#))
- Behandel [persoonsgegevens](#) volgens de [AVG](#)
- Voorkom [ongewenste omgangsvormen](#) (zoals [microagressies](#), [discriminatie](#), [pesten](#) en [seksuele intimidatie](#)) door het opstellen van een [gedragscode](#)
- Stel [vertrouwenspersonen](#) aan en zet een [klachtencommissie](#) op conform de [arbowet PSA](#)
- Controleer of het D&I-beleid voldoet aan [CAO afspraken](#) op het gebied van D&I



## ... door D&I te monitoren?

- Neem het monitoren van alle onderdelen van het impactproces op in de [planning & control cyclus](#)
- Voer [effectmetingen](#) voor D&I-initiatieven uit, door bijvoorbeeld [surveys](#) af te nemen [dwarsdoorsnedes](#) van het personeelsbestand te analyseren, of [\(exit\) gesprekken](#) te voeren.

Klik op de hyperlinks om direct naar een specifieke handreiking of webpagina met adviezen over het onderwerp te gaan.



Scan de QR-code voor een [overzicht](#) van deze handreikingen en webpagina's per onderwerp.

