Februari 2024

SER
Diversiteit in Bedrijf

CHARTERDOCUMENT

Etnisch-culturele diversiteit en inclusie

SER
Diversiteit in Bedrijf

SER Diversiteit in Bedrijf ondersteunt bedrijven die werken aan meer diversiteit en inclusie op de werkvloer bij het opzetten, uitvoeren en monitoren van hun diversiteits-plannen. SER Diversiteit in Bedrijf is aangesloten bij het EU Platform of Diversity Charters. Inmiddels is in 26 EU-landen een Charter Diversiteit actief. Publicaties van SER Diversiteit in Bedrijf baseren zich op praktijkervaringen van Charter-ondertekenaars en wetenschappelijke kennis.

SER Diversiteit in Bedrijf is onderdeel van de Sociaal-Economische Raad (SER), de belangrijkste adviesraad voor regering en parlement over sociaal-economische vraag-stukken. In de SER werken ondernemers, werknemers en onafhankelijke kroonleden samen. SER Diversiteit in Bedrijf wordt financieel mede mogelijk gemaakt door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en individuele bedrijven en publieke organisaties.

Fotocredits/copyrights:
Omslagfoto: Shutterstock/CarlosBarquero; Illustratie p3: Adobestock/Віталій Баріда; p. 4-5: Adobestock/Flamingo Images; p. 6: Adobestock/Svitlana; p. 7 & p. 9 Shutterstock/PeopleImages.com - Yuri A; p. 13: Shutterstock/ Hananeko_Studio; p. 14: Daniel Verkijk; p. 19: Shutterstock/wavebreakmedia; p. 21: Jeroen Poortvliet; p. 23: Salar Ashari, Refugee Talent Hub; p. 24: Yara Sluiskil; p. 27: Adobestock/ Svitlana; p. 29: Adobestock/Monkey Business.

Inhoudsopgave

Inleiding 4

1. Meerwaarde van etnisch-culturele diversiteit en inclusie 6
1.1. Bedrijfsmatige meerwaarde 6
1.2. Sociale meerwaarde 7

2. Van diversiteit naar inclusie 9
2.1. Diversiteit en inclusie: geen synoniemen 9
2.2. Vooroordelen en discriminatie 10
2.3. Omgaan met verschillen 11

3. Naar een inclusieve bedrijfscultuur 13
3.1. Visie 13
3.2. Leiderschap 14
3.3. Draagvlak 16
3.4. Bewustwording 17
3.5. Voorzieningen 21
3.6. Talentontwikkeling 22
3.7. Communicatie 24
3.8. Monitoring en evaluatie 25

4. Rol van ondernemingsraad en medewerkersnetwerken 27
4.1. Ondernemingsraad 27
4.2. Medewerkersnetwerken 28

Bijlage
Multiculturele medewerkersnetwerken van Charterondertekenaars 30

Eindnoten 34

Publicaties 36

Inleiding

Voor een goed functionerende arbeidsorganisatie is een optimaal werkklimaat, waarin iedere werknemer zich veilig, prettig en gewaardeerd voelt, cruciaal. Het centrale kenmerk van zo'n werkklimaat – inclusie – wordt bijna overal in één adem genoemd met diversiteit. Het realiseren van een inclusieve bedrijfscultuur gaat echter niet vanzelf, maar vraagt om bewust beleid en sturing.

Dit Charterdocument spitst zich toe op inclusie van medewerkers met een Buiten-Europese herkomst. Hun positie binnen bedrijven en organisaties is in veel gevallen niet gelijk aan die van medewerkers met een Nederlandse herkomst. Zij worden vaker ongelijk behandeld en krijgen te maken met vooroordelen, discriminatie en ongewenst gedrag. Gevolg is dat individueel talent zich niet optimaal kan ontplooien en dat de meerwaarde van etnisch-culturele diversiteit onvoldoende wordt benut.

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 gaat over de meerwaarde van etnisch-culturele diversiteit voor arbeidsorganisaties. Dat deze diversiteit niet automatisch leidt tot inclusie en welke factoren een rol spelen bij het vormen van een inclusief werkklimaat, wordt in hoofdstuk 2 toegelicht. Hoofdstuk 3 beschrijft de hoofdelementen van een goed inclusiebeleid en geeft praktische tips. In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de rol van ondernemingsraden en medewerkersnetwerken bij het stimuleren van een inclusieve organisatiecultuur. Een overzicht van multiculturele medewerkersnetwerken onder de ondertekenaars van het Charter Diversiteit is opgenomen in de bijlage.

In dit Charterdocument staat een aantal praktijkvoorbeelden van Charterondertekenaars die op effectieve wijze investeren in meer inclusie. SER Diversiteit in Bedrijf bedankt hen van harte voor hun medewerking.

Buiten-Europese herkomst

De term 'Buiten-Europese herkomst' wordt sinds 2022 gebruikt door het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Deze vervangt de oude terminologie 'westerse en niet-westerse migratieachtergrond' en heeft de volgende uitgangspunten:

1. *Het wordt meer bepalend waar iemand zelf geboren is en minder bepalend waar iemands ouders geboren zijn. Daarbij wordt het woord migratieachtergrond niet meer gebruikt. In de nieuwe indeling spreekt het CBS over migranten en hun (in Nederland geboren) kinderen.*
2. *De hoofdindeling westers/niet-westers wordt vervangen door een indeling op basis van werelddelen en veelvoorkomende immigratielanden.*

SER Diversiteit in Bedrijf sluit aan bij deze nieuwe CBS-indeling. De herkomst van groepen die onder de dimensie etnisch-culturele diversiteit vallen, wordt in dit Charterdocument dan ook aangeduid als 'Buiten-Europees'. 'Migratieachtergrond' wordt alleen gebruikt wanneer verwezen wordt naar onderzoek dat die term expliciet hanteert. Specifiek gaat het om mensen uit de klassieke immigratielanden Marokko, Nederlandse Cariben (Aruba, Curaçao, Sint Maarten, Bonaire, Sint Eustatius en Saba), Suriname, Turkije en Indonesië, en Afrika (exclusief Marokko) en Azië. Ook asielzoekers en statushouders vallen hieronder.

Meer informatie van het CBS:
http://tinyurl.com/bdb65e84

Divers werven en selecteren

Hoe komen we van etnisch-culturele diversiteit op de werkvloer tot een inclusief bedrijfsklimaat? Deze vraag staat centraal in dit Charterdocument. Daarbij gaan we ervan uit dat er al sprake is van een zekere etnisch-culturele diversiteit. Werving en selectie van divers personeel blijven hier dus buiten beschouwing. Daarover lees je in het Charterdocument 'Divers werven en selecteren'.

Bekijk het Charterdocument 'Divers werven en selecteren':
http://tinyurl.com/2a4f5rw2

1 Meerwaarde van etnisch-culturele diversiteit en inclusie

1.1. Bedrijfsmatige meerwaarde

In de businesscasebenadering van etnisch-culturele diversiteit en inclusie (D&I) staat het bedrijfsbelang centraal. De meerwaarde voor een arbeidsorganisatie van een etnisch-cultureel divers samengesteld personeelsbestand en een inclusieve bedrijfscultuur kan bestaan uit:

- Aantrekken en behouden van (top)talenten.
- Producten en diensten die beter inspelen op de behoeften, verwachtingen en leefwerelden van diverse bevolkingsgroepen.
- Toegang tot nieuwe markten.
- Groter vermogen tot aanpassing aan veranderingen.
- Innovatiever en creatiever werken.
- Betere samenwerking tussen collega's.
- Betere besluitvorming op basis van verschillende culturele invalshoeken.
- Hogere medewerkerstevredenheid.
- Meer betrokken en loyale werknemers.
- Positiever imago.
- Hogere omzet en betere financiële prestaties.

Deze voordelen vergroten de kans dat een privaat bedrijf zich in de markt onderscheidt en een voorsprong heeft op zijn concurrenten. (Semi)publieke organisaties kunnen gerichter beleid ontwikkelen en dienstverlening bieden die beter aansluit bij burgers met verschillende etnisch-culturele achtergronden.

De afgelopen dertien jaar heeft McKinsey & Company herhaald onderzoek uitgevoerd bij meer dan 1.200 organisaties en in 23 landen naar de businesscase voor diversiteit. Hierin wordt de positieve correlatie tussen etnisch-culturele representatie binnen leidinggevende teams en betere financiële prestaties steeds weer bevestigd. Bedrijven met de hoogste etnisch-cul-

turele diversiteit in leidinggevende teams hadden 39 procent meer kans op beter financieel resultaat dan het landelijk gemiddelde in hun sector.[1] 'Diversity Dividend', een onderzoek uit 2017 onder Canadese bedrijven, gaf eenzelfde beeld. Uit een statistische analyse van een dataset van meer dan 7.900 bedrijven in veertien sectoren bleek een significante positieve relatie te bestaan tussen etnisch-culturele diversiteit en een toename van productiviteit en omzet.[2]
Ook in Nederland is een aantal kleinschalige onderzoeken verricht naar de relatie tussen etnisch-culturele diversiteit en meerwaarde voor de organisatie. In een onderzoek in het midden- en kleinbedrijf (mkb) wijzen de twaalf deelnemende bedrijven vooral op groei in personeel en (daarmee) groei in winst en een grotere afzetmarkt. Ook melden de bedrijven besparingen, zoals minder wervingskosten, minder ziekteverzuim, en meer rendement in termen van opleidingen, omdat mensen minder snel vertrekken. In het SER-advies 'Diversiteit in de top. Tijd voor versnelling' (2019) concludeert de Sociaal-Economische Raad (SER) dat er voldoende aanwijzingen zijn voor de meerwaarde van diversiteit en inclusie en pleit ervoor dat deze voordelen worden erkend.[3] Ook uit het onderzoek 'Ethnocultural minorities in Europe. A potential triple win' (2024) blijkt de meerwaarde van etnisch-culturele diversiteit op de arbeidsmarkt voor bedrijven, betrokken groepen, economie en samenleving.[4]

1.2. Sociale meerwaarde

Een tweede perspectief op de meerwaarde van etnisch-culturele D&I op de werkvloer is dat van gelijkwaardigheid: iedereen heeft recht op gelijke kansen en behandeling, ongeacht etnisch-culturele herkomst of andere persoonskenmerken. Veel bedrijven nemen dit streven mee in hun beleid voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) en vertalen dat in het personeelsbeleid. Zij zetten zich in voor een personeelsbestand dat representatief is voor de samenstelling van de beroepsbevolking.

De reden hiervoor is vaak de achterstand op de arbeidsmarkt van personen met een Buiten-Europese herkomst in vergelijking met de totale Nederlandse bevolking. De vier grootste Buiten-Europese herkomstgroepen in Nederland zijn de Turkse, Marokkaanse, Surinaamse en Nederlands-Caribische. Werknemers met een Buiten-Europese herkomst lopen 2,5 tot 3 keer zo veel kans om geen passende baan te vinden vergeleken met de rest van de Nederlandse bevolking. En bij het vinden van een baan lijken mensen met een Buiten-Europese herkomst daarvoor vaker overgekwalificeerd te zijn. Arbeidspotentieel dat dus sterk onbenut en niet gezien wordt.

Met name het gebrek aan etnisch-culturele diversiteit in de hogere managementlagen of in het bestuur van arbeidsorganisaties valt op.[5] Daarom focussen bedrijven in hun D&I-beleid vaak in het bijzonder op culturele diversiteit aan de top. Onderzoek bevestigt de relevantie hiervan voor het D&I-beleid in het bedrijf en toont aan dat er een significante relatie bestaat tussen de samenstelling van leidinggevende teams en een meer integrale aanpak van diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid.[6] [7]

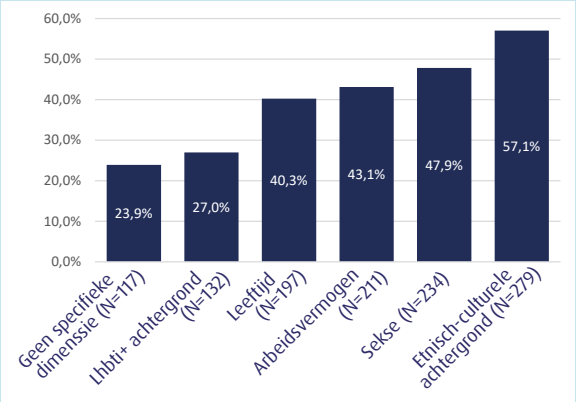
De meeste focus op etnisch-culturele diversiteit bij ondertekenaars Charter Diversiteit

Veel ondertekenaars van het Charter Diversiteit zetten in op meer etnisch-culturele gelijkheid op de werkvloer, namelijk 56 procent van de 489 ondertekenaars per januari 2024. Door de jaren heen is de aandacht voor etnisch-culturele diversiteit toegenomen en is dit nu de meest gekozen dimensie van diversiteit.

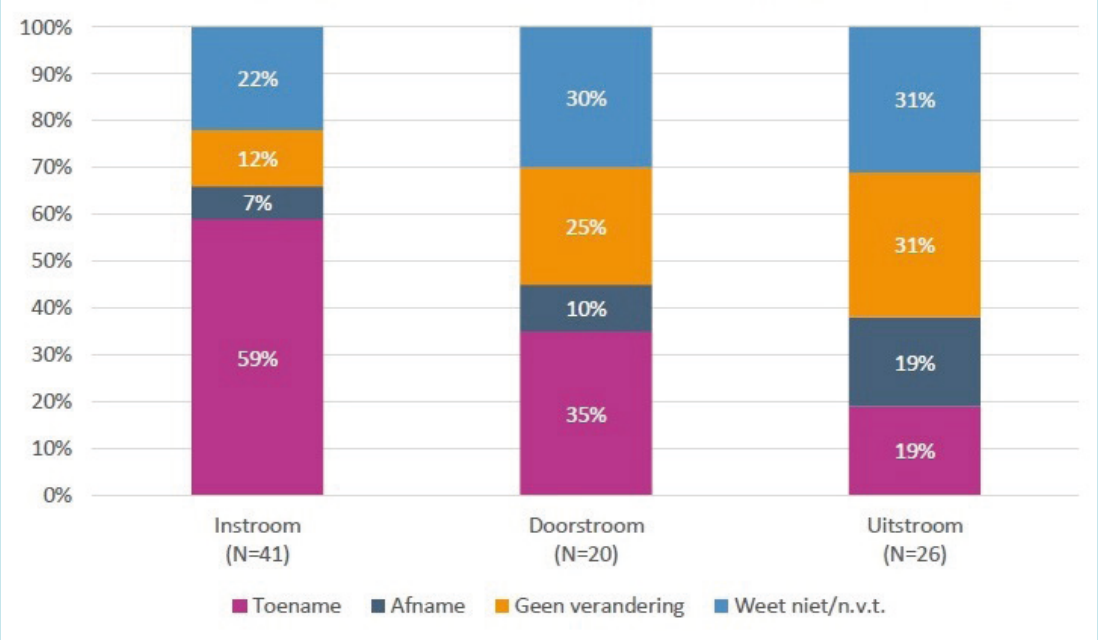
De analyse van de rapportages die SER Diversiteit in Bedrijf bij de ondertekenaars opvraagt over de voortgang en resultaten van hun plan van aanpak geeft hetzelfde beeld. Uit de Monitor Charter Diversiteit 2022 – een analyse van 205 voortgangsrapportages van bedrijven en (semi)publieke organisaties – blijkt dat 65 procent op etnisch-culturele diversiteit focust.[8] In de (semi)publieke sector (67 procent) is dat vaker het geval dan in de private sector (62 procent). Opvallend is dat in beide sectoren vooral kleinere organisaties hier aandacht voor hebben.

De meeste doelstellingen van Charterondertekenaars zijn gericht op het vergroten van de instroom van medewerkers met een Buiten-Europese herkomst (44 procent). Er is minder aandacht voor doorstroom (20 procent) of het tegengaan van uitstroom (13 procent). De resultaten van de doelstellingen voor meer etnisch-culturele diversiteit in het personeels-bestand worden minder vaak gemonitord (35 procent van de ondertekenaars) dan die voor de dimensies arbeidsvermogen, leeftijd en sekse. De verklaring hiervoor ligt in de – vermeende – strijdigheid van registratie van dit persoonskenmerk met de AVG-bepalingen. Van de Charterondertekenaars die etnisch-culturele achtergrond wel monitoren rapporteert in 2022 59 procent een toename van de instroom en 35 procent een toename van de doorstroom ten opzichte van 2021.

Figuur 1.1 Focus op diversiteitsdimensies bij Charterondertekenaars per 1 februari 2024 (N = aantal respondenten)



Figuur 1.2 Verandering instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers met een Buiten-Europese herkomst bij Charterondertekenaars in 2022 t.o.v. 2021 (N = aantal respondenten)



2 Van diversiteit naar inclusie

2.1. Diversiteit en inclusie: geen synoniemen

Diversiteit en inclusie zijn geen synoniemen. Etnisch-culturele diversiteit verwijst naar de mate waarin verschillende etnisch-culturele groepen zijn vertegenwoordigd in het personeelsbestand. In die zin is diversiteit zichtbaar. Inclusie heeft betrekking op het vermogen van een organisatie om een cultuur te scheppen waarin elke werknemer zich veilig, thuis en gewaardeerd voelt en toegang heeft tot dezelfde mogelijkheden. Dat is een veel minder zichtbaar kenmerk.[9]

Meer etnisch-culturele diversiteit op de werkvloer leidt niet vanzelf tot een inclusieve bedrijfscultuur. Soms kan meer diversiteit juist tot problemen leiden, zoals miscommunicatie, toename van het gevoel van onzekerheid en ongelijkheid, en een groeiend aantal conflicten op de werkvloer. Bij de meerderheidsgroep kan diversiteitsbeleid leiden tot scepsis, weerstand en wrevel.[10] Inclusiemaatregelen moeten zich daarom op zowel de minderheid als de meerderheid richten. Uit onderzoek blijkt dat diversiteit in het personeelsbestand het meeste impact kan maken binnen een inclusieve werkcultuur, waarin inclusief leiderschap en behoud van divers talent worden geprioriteerd.[11]

Naast wrijving tussen individuen kan er sprake zijn van barrières in de (homogene) samenstelling van managementteams en in de structuur van de organisatie. Dat kan leiden tot minder toegang van bepaalde groepen medewerkers tot formele en informele netwerken, waar de strategische en operationele bedrijfsbesluiten vaak worden voorbereid, en tot scholings- en trainingsprogramma's. Dit gebrek aan inclusie kan

er uiteindelijk toe leiden dat medewerkers met een Buiten-Europese herkomst het bedrijf verlaten.

2.2. Vooroordelen en discriminatie

Discriminatie en uitsluiting op de werkvloer van werknemers met een Buiten-Europese herkomst zijn meestal het gevolg van vooroordelen en stereotypering. Vooroordelen, bewust en onbewust, over en tussen mensen met een Buiten-Europese herkomst zijn wijdverbreid.

Uit het SCP-onderzoek 'Ervaren discriminatie in Nederland II' blijkt een aanzienlijk deel van de Nederlanders met een migratieachtergrond tussen 2013 en 2018 ervaring te hebben met discriminatie op de werkvloer.[12] Turkse Nederlanders hebben het vaakst te maken met ervaren discriminatie of vermoedens hiervan op het werk (59 procent), gevolgd door Marokkaanse en Surinaamse Nederlanders (beiden 57 procent). Dit is significant hoger dan voor Nederlanders zonder migratieachtergrond (20 procent). Bij alle groepen, met uitzondering van Marokkaanse Nederlanders, is tussen 2013 en 2018 sprake van een toename van ervaren incidenten op het werk. Daarbij worden onder Surinaamse Nederlanders incidenten in deze periode vaker in verband gebracht met discriminatie. De stijging is groter bij ervaren discriminatie op de werkvloer – waar het gaat om interacties met collega's, leidinggevenden en externen zoals opdrachtgevers, klanten of patiënten – dan bij arbeidsvoorwaarden.

De meest voorkomende vormen van ervaren discriminatie zijn negatieve bejegening en ongelijke behandeling. Concreet gaat het bijvoorbeeld om kwetsende grappen op de werkvloer, het ontvangen van een lager salaris voor hetzelfde werk, of minder ontwikkelings- of promotiemogelijkheden krijgen. De gevolgen van ervaren discriminatie op de werkvloer laten zich vooral voelen in werkbeleving en in motivatie: minder je best doen, met minder plezier naar het werk gaan, je vaker ziek melden en je niet veilig voelen op de werkvloer. Andere gevolgen kunnen zijn: onder je niveau werken, ander werk zoeken en stoppen met werken.[13]

Monitor gelijkwaardige kansen

De 'Monitor gelijkwaardige kansen en evenredige posities op de arbeidsmarkt, ongeacht migratieachtergrond' houdt bij in hoeverre mensen met een migratieachtergrond dezelfde kansen hebben op de arbeidsmarkt als mensen zonder migratieachtergrond. Uit de recente factsheet blijkt het volgende over deze mensen:

- Zij hebben op de arbeidsmarkt de grootste achterstanden. Zo staan ze het vaakst langs de kant en is hun positie het meest gevoelig voor externe factoren zoals crises.
- Zij worden gemiddeld minder goed betaald dan werknemers zonder migratieachtergrond. Ook als zzp'ers verdienen ze vaak onder het sociale minimum.
- Zij hebben een lagere baanzekerheid. Ze hebben bijvoorbeeld veel minder vaak een vast contract en minder kans om door te groeien van een flexibel naar een vast contract. Ook is hun kans op baanverlies in de particuliere sector tot 25 procent groter dan voor mensen zonder migratieachtergrond.
- Voor de tweede generatie levert vooral de overgang van onderwijs naar arbeidsmarkt problemen op, met name bij het vinden van een stage. Ook vindt deze groep veel minder vaak binnen zes maanden na het afstuderen een baan. Het percentage dat zeven keer of meer heeft moeten solliciteren was in 2021 bijna drie keer zo groot (11 procent) als onder mensen zonder migratieachtergrond (4 procent).
- Het kan echter wel: leden van de tweede generatie met een masterdiploma maken een goede start op de arbeidsmarkt. De positie van deze groep blijft echter relatief onzeker. In economisch mindere tijden wordt deze groep vaker dan gemiddeld werkloos.

Meer informatie over de monitor:
http://tinyurl.com/y6ad3zzu

Bekijk de factsheet:
http://tinyurl.com/5xjyscvf

Rijksoverheid versterkt aanpak racisme

De uitkomst van het onderzoek naar racisme op de werkvloer bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken in 2022, was in 2023 voor de Rijksoverheid aanleiding om rijksbreed een persoonsenquête uit te voeren over dit onderwerp. Uit deze enquête bleek het volgende:

- Ongeveer 10 procent van de rijksambtenaren die de enquête heeft ingevuld, heeft in 2023 racisme op de werkvloer ervaren. 9 procent hiervan heeft een enkele keer ervaren en 1 procent maandelijks.
- 17 procent van de respondenten heeft racisme richting collega's gesignaleerd; 16 procent een enkele keer en 1 procent zeker een keer in de maand.
- Zo'n 11 procent heeft racisme door collega's richting burgers geconstateerd; 10 procent een enkele keer en 1 procent regelmatig.
- Van de respondenten met herkomstland Nederland geeft 6 procent aan racisme te hebben ervaren. Bij degene met een Buiten-Europese herkomst ligt dit op 29 procent.
- Werknemers uit lagere schalen geven aan meer racisme te hebben ervaren dan die uit hogere schalen. Zo heeft van de respondenten in salarisschaal 1-4 17 procent racisme ervaren. In salarisschaal 14-19 is dat 7 procent.

Binnen het Rijk zijn er sinds een paar jaar al extra inspanningen om discriminatie en racisme terug te dringen, onder de noemer 'Rijk voor Iedereen'. Deze aanpak zet in op bewustwording en het vergroten van weerbaarheid en alertheid op discriminatie en racisme. Leidinggevenden worden ondersteund in hun verantwoordelijkheid om racisme aan te pakken. Ook is het Interdepartementaal Netwerk Aanpak Racisme opgericht, om de departementale kennis en krachten te bundelen. Dit Netwerk wordt ondersteund door een expertgroep. De komende tijd wordt binnen de Rijksoverheid in groepen doorgepraat over racisme op de werkvloer. Zo moet een helder beeld ontstaan over de dynamiek en omstandigheden waaronder dit soort ongewenst gedrag plaatsvindt en hoe dat vervolgens is opgepakt. Dat moet leiden tot een versterkte aanpak van discriminatie en racisme.

Bekijk de Kamerbrief over de uitkomsten van de enquête:
http://tinyurl.com/3wytzrun

In een onderzoek naar racisme bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken in 2022 worden de diverse uitingsvormen van racisme op de werkvloer als volgt omschreven: verbale agressie, denigrerend bejegenen, veroordelen van culturen, beschuldigen en verdacht maken, misplaatste grappen maken en treiteren, negeren en overslaan, buitensluiten en niet mee mogen doen, onderschatten en lage verwachtingen uiten, collega's de uitzondering op de regel noemen, collega's niet als Nederlander zien en behandelen, twijfelen aan de loyaliteit van collega's, gebrek aan culturele sensitiviteit en onrechtvaardige beslissingen.[14]

Uit een kwalitatief onderzoek naar institutioneel racisme op de werkvloer van zes zeer verschillende gemeenten komt een vergelijkbaar beeld naar voren. Zo ervaren ambtenaren van kleur en/of met een migratieachtergrond onder meer racisme in de omgangsvormen, een gebrek aan steun bij dit ervaren racisme, minder waardering en minder kans op promotie. De processen en regels in de gemeentelijke organisaties in kwestie lijken deze misstanden niet te corrigeren maar juist in stand te houden.[15]

Waar gebrek aan inclusie toe kan leiden blijkt ook uit het recente rapport van de Commissie Van Rijn naar grensoverschrijdend gedrag in de landelijke publieke omroep. Volgens het rapport veroorzaakt grensoverschrijdend gedrag veel schade aan de fysieke, mentale en sociale gesteldheid van medewerkers en de mensen om hen heen. Het zorgt voor een onveilige werkomgeving die creativiteit aantast, vernieuwing tegengaat en samenwerking ondermijnt.[16]

2.3. Omgaan met verschillen

De ervaring leert dat het samenwerken op een etnisch-cultureel diverse werkvloer niet vanzelf gaat en tijd en ruimte vraagt. In een bedrijf met een inclusieve werkcultuur is er ruimte voor relevante verschillen en denkbeelden en worden deze verschillen benut. Het

aangaan van het gesprek, luisteren naar elkaar, en ruimte maken voor ongemak en conflict zijn hierin belangrijk.

Het omgaan met etnisch-culturele diversiteit op de werkvloer vraagt om:

- Kennis van mogelijke sociale en culturele verschillen en uiteenlopende conventies.
- Vaardigheden om met verschillen om te gaan (interculturele competenties).
- Bewustzijn van blinde vlekken, vooroordelen en stereotypering.

Werkagenda Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt (VIA)

De Monitor gelijkwaardige kansen is in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid samengesteld door Significant Publiek, en is onderdeel van de Werkagenda VIA. Deze Werkagenda is een gezamenlijk vervolg op het Programma VIA en is opgesteld met twintig partijen, die verenigd zijn in de Taskforce Werk & Integratie.

Het doel van de Werkagenda VIA is om de komende jaren gezamenlijk concrete activiteiten op te zetten die leiden tot structurele verbetering van de arbeidsmarktkansen en -posities van mensen met een Buiten-Europese herkomst. Dit gebeurt langs drie thema's:

- Meer (culturele) diversiteit op het werk
- Meer kans op een eerste baan of stage
- Arbeidstoeleiding

De activiteiten in deze thema's bouwen voort op lessen uit het Programma VIA en andere effectief gebleken aanpakken.

Een belangrijke uitgangspunt van de Taskforce Werk & Integratie en de Werkagenda VIA is elkaar inspireren en motiveren in het bevorderen van een inclusieve arbeidsmarkt. Onderlinge samenwerking en structurele kennisdeling liggen hieraan ten grondslag.

Meer informatie:
http://tinyurl.com/yv94m4s6

Dit vraagt van iedereen een open houding, tijd en sensitiviteit. Ook wanneer mensen zeggen diversiteit als vanzelfsprekend te beschouwen, wordt er in organisaties lang niet altijd rekening gehouden met verschillen. Zo kan de focus op gelijke kansen en behandeling in de praktijk betekenen dat iedereen zich dient aan te passen aan de dominante cultuur. Hoe opener en eerlijker een bedrijf omgaat met medewerkers en klanten met verschillende etnisch-culturele achtergronden, des te tevredener zijn de medewerkers. En hoe meer een werknemer zich betrokken voelt, des te groter de kans dat die hun talenten benut en optimaal presteert.

Het goed managen van diversiteit en inclusie zorgt voor meer tevredenheid en welzijn onder medewerkers en uiteindelijk ook voor meer binding met de organisatie. Het voorkomt een hoge uitstroom en ziekteverzuim onder personeel. In een inclusieve organisatiecultuur hebben diversiteitsinterventies een groter effect op het behoud van medewerkers.[17] Inclusie is daarmee een belangrijke factor voor het benutten van de meerwaarde van diversiteit. Inclusie hangt ook sterk samen met ervaren psychologische en sociale veiligheid. Psychologische veiligheid op de werkvloer is het vertrouwen dat de context veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen; dat het gewaardeerd wordt als je komt met ideeën, vragen, zorgen of vergissingen. Als je psychologische veiligheid op het werk ervaart, dan voel je je veilig om je mening te uiten en jezelf te zijn. Dit leidt tot een cultuur die mensen in staat stelt om te leren, te innoveren en effectief te presteren.[18]

In een gangbare definitie van het begrip inclusie worden twee componenten onderscheiden:

- Het gevoel erbij te horen (toebehoren).
- Het gevoel jezelf te kunnen zijn (authenticiteit).

Dat leidt tot de volgende definitie van inclusie: 'de mate waarin een individu waarneemt dat de groep hem of haar een gevoel van toebehoren en ruimte voor authenticiteit geeft.'[19]

3 Naar een inclusieve bedrijfscultuur

Hoe kan inclusie worden bereikt? Met andere woorden: hoe kunnen bedrijven ervoor zorgen dat leden van zowel minderheids- als meerderheidsgroepen inclusie ervaren, d.w.z. het gevoel hebben erbij te horen en zichzelf te kunnen zijn? Verschillende aspecten zijn cruciaal voor het bevorderen van inclusie: visie (3.1), leiderschap (3.2), draagvlak (3.3), bewustwording (3.4), voorzieningen (3.5), talentontwikkeling (3.6), communicatie (3.7) en monitoring en evaluatie (3.8).

3.1. Visie

De ideologische visie van het bedrijf bepaalt de context voor D&I op de werkvloer. Vanuit het perspectief van culturele inclusie kunnen er drie worden onderscheiden: kleurenblindheid, multiculturalisme en inclusiviteit.

- **Kleurenblindheid**
  Kenmerk van het kleurenblinde perspectief op D&I is een focus op gelijke behandeling en het zoveel mogelijk negeren van de etnisch-culturele herkomst van werknemers. Men ziet werknemers in de eerste plaats als individu. Deze benadering kan bijdragen aan het gevoel van waardering voor individuele authenticiteit, maar tegelijkertijd het gevoel erbij te horen verminderen. Dat geldt met name voor etnisch-culturele minderheden die niet helemaal voldoen aan de normatieve verwachtingen van de dominante cultuur.

- **Multiculturalisme**
  Tekenend voor het multiculturele perspectief op D&I is dat culturele verschillen tussen werknemers worden erkend en gewaardeerd. Volgens dit perspectief vormt culturele diversiteit een bron voor innovatie en lerend vermogen. Deze benadering

kan positief werken op het gevoel van etnisch-culturele minderheden erbij te horen, maar ook negatief uitwerken op datzelfde gevoel onder leden van de meerderheidsgroep in een organisatie.

Uit onderzoek blijkt dat deze twee perspectieven verschillende consequenties hebben voor de etnisch-culturele meerderheid en minderheden in bedrijven. Zo blijkt de mate waarin een organisatie een kleurenblind perspectief hanteert positief samen te hangen met gevoelens van inclusie onder meerderheidsleden, maar niet onder minderheidsleden. In organisaties met een multicultureel perspectief op D&I ligt de relatie andersom: daar ervaren minderheidsleden meer, en meerderheidsleden minder gevoelens van inclusie.[20]

Voor beide groepen bleek ervaren inclusie een belangrijke voorspeller van werktevredenheid en de mate waarin zij hun organisaties als innovatief zagen. De resultaten van het onderzoek suggereren dat organisaties die een puur kleurenblind dan wel multicultureel perspectief op D&I hanteren, het risico lopen dat tenminste een van de etnisch-culturele subgroepen binnen de organisatie zich buitengesloten zal voelen.

- **Inclusiviteit**
  Een alternatief voor zowel het kleurenblinde als het multiculturele perspectief op D&I is de *all inclusive*-benadering. Hierin wordt benadrukt dat de meerwaarde van culturele diversiteit betrekking heeft op meerderheids- én minderheidsgroepen. Het gaat erom een balans te vinden tussen de behoefte aan inclusie van beide groepen.

Visie | Tips

- **Formuleer een visie op de meerwaarde van D&I op bedrijfsniveau en draag deze actief uit.**
- **Koppel deze visie aan een integraal, samenhangend en systematisch D&I-beleid met veranderingstrajecten voor de lange termijn.**
- **Stel de werkprocessen centraal.**
- **Zorg voor een brede verankering van visie, ambitie(s) en aanpak.**

3.2. Leiderschap

Om de vruchten van diversiteit te kunnen plukken en de omslag naar inclusie te maken, moeten alle managementlagen open, duidelijk en consistent uitdragen dat D&I belangrijk zijn. Zonder deze inzet

KIT | Bewustwording is cruciale stap

Het KIT Royal Tropical Institute (KIT) heeft in 2023 leidinggevenden getraind in inclusief leiderschap. Binnen de training was onder andere aandacht voor het creëren van een werkcultuur waarin iedereen zich thuis voelt, en voor wat inclusief werkgeverschap betekent. Inclusief leiderschap is ook opgenomen in de voortgangsgesprekken van leidinggevenden door 360°-feedbackvragen te introduceren over dit onderwerp.

Deelnemers werden ook aangemoedigd om hun eigen onbewuste vooroordelen onder de loep te nemen. Het KIT ziet bewustwording van onbewuste vooroordelen als cruciale stap richting een inclusieve werkvloer; niet alleen bij leidinggevenden, maar bij alle collega's. Om deze reden biedt het KIT als deel van het interne KIT Leadership Program (KLP) opleidingsmodules aan over dit onderwerp. De modules worden gegeven door eigen trainers, waardoor het thema beter verankert binnen de organisatie en er altijd kennishouders in huis zijn.

Meer informatie:
http://tinyurl.com/ybcwpn32

wordt het onderwerp niet serieus genomen en kan het zelfs een negatieve invloed hebben. Het is dus belangrijk dat managers zelf het goede voorbeeld geven: 'practice what you preach'. Goede managers moeten verschillen kunnen (h)erkennen, deze bespreken en het team ermee leren omgaan. Zij investeren in een klimaat waarin iedereen welkom is. Daar waar nodig passen zij het beleid, de processen en de regels aan. Ze focussen op een veilige werkomgeving waarin mensen zich uitgenodigd voelen om respectvol met elkaar om te gaan en bereid zijn om andere perspectieven te begrijpen. Vragen stellen aan medewerkers met een Buiten-Europese herkomst en hen bij de organisatie betrekken, draagt bij aan een veilig werkklimaat.

Onderzoek geeft aan dat een inspirerende en open leiderschapsstijl effectief is voor het verbeteren van de organisatiecultuur en binding van medewerkers.[21] Managers met deze stijl waarderen individuele verschillen en dragen dit uit. Dat verhoogt de motivatie, het vertrouwen en de tevredenheid van medewerkers.[22] Inclusieve leiders creëren sterke verbindingen binnen teams door heldere, gezamenlijke doelen te stellen en te investeren in persoonlijke relaties. Ze erkennen de waarde van nieuwe inzichten, bevorderen een cultuur van openheid en acceptatie, creëren een werkomgeving waarin medewerkers zich gehoord en gewaardeerd voelen en stimuleren het gevoel van 'erbij horen'.[23] Inclusieve karaktereigenschappen zoals openheid, nieuwsgierigheid en empathie moeten worden gezien als essentieel voor inclusief leiderschap.

Het commitment van het topmanagement is onmisbaar voor een succesvol D&I-beleid. Voor de vormgeving van D&I op de werkvloer is ook het midden- en operationeel management belangrijk. In de praktijk blijkt het echter vaak lastig om het middenkader mee te krijgen in het veranderingsproces. Als de top het operationeel management niet genoeg betrekt bij de totstandkoming van het diversiteitsbeleid en niet met fte, budget en tools faciliteert in de uitvoering, kan het proces worden vertraagd en soms zelfs tegengewerkt. Het middenmanagement ziet diversiteitsbeleid dan als een extra verzwaring van hun taken.

Leiderschap | Tips

- **Beleg de verantwoordelijkheid voor D&I in de top van het bedrijf en zorg dat zij de noodzaak en urgentie ervan actief in- en extern uitdraagt.**
- **Zorg dat managers op alle niveaus in de organisatie zich bewust worden van de relevantie van inclusief leiderschap en welke eigenschappen hiervoor nodig zijn. Maak het een onderdeel van het Management Development programma.**
- **Zorg dat processen en procedures inclusief zijn ingericht. Denk hierbij aan werving, selectie, beoordeling en promotiekansen.**
- **Maak inclusief leiderschap en intercultureel vakmanschap kerncompetenties waarop managers ook worden beoordeeld. Neem diversiteit op in de profielschets voor de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.**

- **Laat een lid van de directie en/of Raad van Bestuur diversiteit in diens portefeuille opnemen, het onderwerp omarmen en zich er hard voor maken.**
- **Maak een lid van het managementteam verantwoordelijk voor het onderwerp etnisch-culturele D&I en de verschillende doelstellingen die eronder vallen. Zorg daarbij voor een duidelijk mandaat van de directie en het bestuur.**
- **Maak alle directeuren verantwoordelijk voor D&I-doelstellingen die onder hun organisatie-onderdeel vallen.**
- **Maak voldoende fte, tijd, budget en capaciteit vrij, met name op niveau van midden- en operationeel management.**
- **Bied trainingen aan met handelingsperspectief, zodat het geleerde onderdeel wordt van de dagelijkse praktijk.**
- **Onderhoud als top van het bedrijf actief contact met medewerkers(netwerken) die met etnisch-culturele diversiteit bezig zijn en vraag hun periodiek om informatie over de stand van inclusie (zie ook hoofdstuk 4).**
- **Houd oog voor zowel de zittende als de nieuwe groep medewerkers.**
- **Geef sturing aan het D&I-beleid en houd in de gaten of de doelstellingen worden behaald.**

3.3. Draagvlak

Zonder breed draagvlak in een organisatie is de kans op succesvol diversiteitsbeleid en een omslag naar een inclusieve bedrijfscultuur niet groot. Sterker nog, een gebrek aan draagvlak kan leiden tot onbegrip en weerstand.

Draagvlakontwikkeling begint aan de top: leidinggevenden hebben een voorbeeldfunctie en moeten zorgen dat ze zelf het beleid naleven en verantwoordelijk worden gehouden. Dat geldt ook voor midden- en operationeel management. Stel vragen als:

- Hoe betrek je alle medewerkers bij en creëer je een positieve houding ten opzichte van D&I?
- Hoe ga je om met weerstand tegen diversiteitsbeleid en cultuurverandering?
- Hoe ga je om met pestgedrag en discriminatie op de werkvloer?
- Hoe voorkom je groepsvorming langs etnisch-culturele lijnen?

Het vergroten van draagvlak is ook gebaat bij betrokkenheid van alle afdelingen van een bedrijf. Het is aan te raden om een groep mensen uit verschillende lagen en afdelingen verantwoordelijk te maken voor het concretiseren van diversiteitsdoelen, het uitdenken van middelen en het monitoren van de voortgang. Diversiteitsprogramma's waarin precies duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is, zijn het meest succesvol. Tot slot is het van belang dat de groep die verantwoordelijk is voor diversiteit zelf een weerspiegeling is van de diversiteit binnen de organisatie.

In het onderzoeksproject 'Het moet wel werken. Het bevorderen van inclusiviteit op de arbeidsmarkt door synergie tussen wetenschap en praktijk', een samenwerking tussen Universiteit Utrecht, Stichting InclusieNL, de Goldschmeding Foundation en SER Diversiteit in Bedrijf, worden de ervaringen van werkgevers en arbeidsorganisaties in kaart gebracht. Een van de belangrijkste doelen van dit project is inzicht krijgen in welke aspecten van D&I-beleid samenhangen met meer draagvlak onder medewerkers. Voor dit onderzoek werden ruim 2.900 medewerkers van verschillende ondernemingen gevraagd naar hun mening over het D&I-beleid van hun werkgever. Ruim 50 procent van de medewerkers geeft aan hierover positief te zijn; 40 procent staat er neutraal tegenover. Opvallend is dat slechts 7 procent negatief is over het beleid.

Op basis van de inzichten uit dit onderzoek is de handreiking 'Iedereen aan boord' gemaakt. Deze laat zien hoe draagvlak voor D&I-beleid tot uiting komt binnen organisaties en hoe dit eruitziet onder medewerkers. Ook worden concrete strategieën en acties getoond die HR kan gebruiken om draagvlak te creëren. Aan het eind van deze paragraaf vind je een link naar de handreiking.

Draagvlak | Tips

- **Stel een projectteam samen van diversiteitprofessionals, bijvoorbeeld van de HR-afdeling, die diversiteit op strategisch, tactisch en operationeel niveau kunnen inbedden in de organisatie. Het is ook belangrijk dat zij affiniteit hebben met culturele D&I en intrinsiek gemotiveerd zijn**

Schiphol | Diversiteitsuren

Schiphol zet zich in voor een werkcultuur waarin verschillen tussen medewerkers niet alleen worden erkend en gerespecteerd, maar ook actief ondersteund. Daarom heeft de luchthaven onder andere diversiteitsuren opgenomen in haar arbeidsvoorwaarden. Medewerkers kunnen deze uren flexibel inzetten op feestdagen waarvoor op basis van de cao geen doorbetaald verlof bestaat, of op andere momenten naar keuze. Zo kon een medewerker die was ingeroosterd voor een nachtdienst tóch verlof opnemen om die avond het Eid al-Fitr te vieren, het einde van de Ramadan.

Zowel medewerkers als sollicitanten waarderen deze diversiteitsuren. Tijdens de inwerkperiode van nieuwe medewerkers wordt aan deze arbeidsvoorwaarde expliciet aandacht besteed. Schiphol wil de impact van de diversiteitsuren in 2024 kwalitatief meten. Het resultaat moet helpen om verder te bouwen aan een inclusieve werkomgeving.

Meer informatie:
http://tinyurl.com/2fwvmu4m

om als ambassadeur hiervoor binnen de organisatie op te treden.

- **Betrek naast de minderheid ook de meerderheidsgroep bij het tot stand komen van inclusiebeleid.**
- **Bevorder de culturele veerkracht van de individuele werknemers: help hen om ongemakken niet de overhand te laten nemen en op een positieve manier te investeren in een gezamenlijk bedrijfsklimaat.**
- **Zet etnisch-culturele D&I op de agenda en laat het een terugkerend thema zijn. Geef de organisatie de ruimte om met het onderwerp aan de slag te gaan door voldoende tijd, budget en capaciteit vrij te maken.**
- **Draag het belang van etnisch-cultureel D&I-beleid uit binnen alle onderdelen van de organisatie en ook tijdens evenementen buiten de organisatie.**
- **Zorg dat het middenkader en operationeel managers zich bewust zijn dat er interventies nodig zijn om te komen tot draagvlak voor etnisch-culturele diversiteit op de werkvloer en reik hiervoor interventies en instrumenten aan.**
- **Breng teamleiders of managers die nog aarzelen in contact met managers die enthousiast zijn over de inzet op culturele diversiteit.**
- **Ondersteun en investeer in medewerkersnetwerken binnen de organisatie gericht op etnisch-culturele diversiteit en neem deel aan hun activiteiten (zie hoofdstuk 4).**

Draagvlak | Meer informatie

Over 'Het moet wel werken'
(SER Diversiteit in Bedrijf):
http://tinyurl.com/5n6sjda4

Handreiking 'Iedereen aan boord'
(SER Diversiteit in Bedrijf):
http://tinyurl.com/2xkmv5u2

3.4. Bewustwording

Inzicht in de bestaande bedrijfscultuur en bewustwording van de werking van de formele en informele mechanismes die hierin werkzaam zijn is cruciaal om inclusie te bevorderen. Stel vragen als: welke waarden, normen, (ongeschreven) regels en (communicatie-) praktijken zijn dominant? Welke barrières staan het streven naar inclusie mogelijk in de weg?

Het niet accepteren van discriminatie is essentieel. Discriminatie op de werkvloer komt veel vaker voor dan werkgevers en werknemers zelf denken. Het is belangrijk daar als werkgever en werknemer alert op te zijn. Discriminatie op de werkvloer valt onder psychosociale arbeidsbelasting (PSA) en kan leiden tot (langdurige) uitval. Werkgevers zijn sinds 2009 volgens de Arbowet verplicht om het risico op discriminatie zo veel mogelijk tegen te gaan. Ook een respectvolle werk-

omgeving, zonder discriminatie, uitsluiting of pestgedrag valt daaronder. De Nederlandse Arbeidsinspectie houdt toezicht op de handhaving. Aan het eind van deze paragraaf vind je een link naar meer informatie hierover op het Arboportaal. Die informatie kan een werkgever gebruiken om na te gaan of het bedrijf voldoende doet tegen arbeidsdiscriminatie, pesten en (seksuele) intimidatie.

Arbeidsdeskundigen kunnen een belangrijke rol spelen in het herkennen van discriminatie als (mede)oorzaak van ziekte en uitval. Onderzoek geeft echter aan dat zij vaak een blinde vlek hebben voor bewuste en onbewuste vormen daarvan.[24] Aan het eind van deze paragraaf vind je een link naar een factsheet hierover.

In praktijk wordt uitsluiting op de werkvloer lang niet altijd veroorzaakt door discriminatie in juridische zin. Veelal is er sprake van meer verborgen en complexe sociaal-culturele en institutionele factoren, zoals onbewuste vooroordelen en stereotypering, eenzijdige visies op competenties en ingesleten procedures en omgangsvormen. Dit soort uitsluitingsmechanismen vormen bij bedrijven een belangrijke oorzaak van het gebrek aan D&I.

Bewustwording | Tips

- **Accepteer discriminatie niet en draag die norm zichtbaar uit.**
- **Zorg voor inzicht in de mechanismen die inclusie belemmeren en bevorderen en welke interventies voor wie en onder welke voorwaarden effectief zijn.**
- **Geef cultuurverandering vorm door bijvoorbeeld workshops en trainingen. Aan het eind van deze paragraaf vind je links naar meer informatie over diversiteitstrainingen.**
- **Verklein de sociale afstand en bevorder de dialoog tussen medewerkers met een Buiten-Europese herkomst, bijvoorbeeld door het organiseren van laagdrempelige activiteiten.**
- **Neem diversiteitsaspecten op in de gedragscode, het integriteitsbeleid en de klachtenregeling.**
- **Stel in de organisatie vertrouwenspersonen aan die oog hebben voor mechanismen van in- en uitsluiting en waar alle medewerkers terechtkunnen.**
- **Zorg voor een klokkenluidersregeling. Werkgevers met tenminste vijftig medewerkers moeten een regeling hebben voor het melden van (mogelijke) misstanden: de meldregeling.**
- **Zet als ondernemingsraad de aanpak van discriminatie hoog op de agenda en stimuleer deskundigheidsbevordering.**

Bewustwording | Meer informatie

Over vertrouwenspersonen (Arboportaal):
http://tinyurl.com/45fdedsy

Over arbeidsdiscriminatie (Arbeidsinspectie):
http://tinyurl.com/2bpe6vjt

Handreiking anti-biastrainingsprogramma's (Universiteit Utrecht & Instituut Gak):
http://tinyurl.com/6h4e2c4r

Onderzoeksgroep Organisatiegedrag (Universiteit Utrecht):
http://tinyurl.com/ywhxxhd4

Over de Wet bescherming klokkenluiders (Wbk):
http://tinyurl.com/3m4ppxwz

Factsheet arbeidsdeskundigen en discriminatie (Verwey-Jonker Instituut):
http://tinyurl.com/3ws9tmz8

Factsheet 'Discriminatie en Arbeid' (RADAR):
http://tinyurl.com/yc4xmm2j

Toolkit 'Women of colour in the workplace' (ENAR):
http://tinyurl.com/26wdxtj8

Sociaal-Economische Raad | Keti Koti Tafel

In samenwerking met Stichting Keti Koti Tafel organiseerde de Sociaal-Economische Raad (SER) in september 2023 een Keti Koti Tafel. Tijdens een Keti Koti Tafel gaan Nederlanders van alle kleuren in gesprek over discriminatie en racisme, en over de gedeelde geschiedenis van kolonialisme en slavernij waar deze uit voortkomen. Gesprekspartners krijgen evenveel spreek- en luistertijd en er zijn stiltemomenten. Een koor zingt treurliederen uit het slavernijverleden. Deelnemers voeren rituelen uit die de pijn uit dat verleden symboliseren en gaan samen aan tafel voor een gereconstrueerde slavenmaaltijd.

Door het historisch bewustzijn en begrip van deelnemers te vergroten, draagt de Keti Koti Tafel bij aan een samenleving die vrij is van discriminatie en racisme. In een vervolgbijeenkomst onderzoekt de SER hoe het koloniale verleden, discriminatie en racisme meer aandacht kunnen krijgen binnen haar organisatie en geïntegreerd kunnen worden in haar werkzaamheden.

Over de Keti Koti Tafel bij de SER:
http://tinyurl.com/kc52shah

Over Stichting Keti Koti Tafel:
http://tinyurl.com/yck52bcs

Evides | Een ander perspectief

Waterleidingbedrijf Evides heeft in samenwerking met Stichting Critical Mass de VR-workshop 'Met Andere Ogen' aangeboden aan werknemers. Deze workshop faciliteert het gesprek over inclusie, racisme en discriminatie op de werkvloer. In een virtuele omgeving ervoeren deelnemers een situatie van uitsluiting; niet alleen vanuit het perspectief van degene die wordt uitgesloten, maar óók vanuit de persoon die de ander uitsluit. Na de VR-ervaring gingen deelnemers, onder begeleiding van de trainers van Critical Mass, met elkaar in gesprek.

De workshop bood handelingsperspectieven en bracht het gesprek op gang. De begeleiding was prettig, professioneel en deskundig. De trainers pasten zich goed aan de doelgroep aan. Zo ontstond een veilige omgeving waarin deelnemers zich durfden uit te spreken en duidelijk werd hoe iedereen de situatie van uitsluiting beleefde. Ook werd het deelnemers duidelijk welke rol ze zelf kunnen innemen wanneer ongewenst gedrag plaatsvindt. Bovendien maakte het hen bewust van hoe impliciet uitsluiting en discriminatie kunnen zijn en dat ieders grens voor wat acceptabel en prettig is anders kan zijn.

Meer informatie:
http://tinyurl.com/54w7vphh

Alfa-college | Het gesprek aangaan

Het Alfa-college heeft, in samenwerking met Niek Peters van Discriminatie.nl en theatermaakster Karin Noeken, de training 'Van microagressie naar microrevolutie' ontwikkeld. Medewerkers leren hier hoe schijnbaar onschuldige vragen of uitspraken over bijvoorbeeld afkomst of uiterlijk onbedoeld kunnen kwetsen. Met behulp van onder andere storytelling, spoken word, interactieve lezingen en humoristische typetjes worden vragen beantwoord als: Waarom is kennis over cultuurverschillen belangrijk? Waarom is etnocentrisme problematisch? Wat is intersectionaliteit? Wat zijn privileges en hoe kunnen deze tot uitsluiting leiden? Ook komen best practices binnen het Alfa-college aan de orde, bijvoorbeeld van collega's die hun privileges juist gebruiken om gelijkwaardigheid te creëren. Collega's gaan nu samen het gesprek aan, waardoor het Alfa-college een inclusievere werkplek wordt.

3.5. Voorzieningen

In het streven naar een inclusieve organisatiecultuur is het belangrijk om rekening te houden met specifieke behoeften van medewerkers met verschillende etnisch-culturele achtergronden. Bijvoorbeeld door in de catering rekening te houden met specifieke eet- en drinkgewoonten en door gelegenheid te bieden flexibel om te gaan met het opnemen van vrije dagen bij religieuze feestdagen of tijdens de ramadan. Religieus verlof voor andere dan de christelijke feestdagen komt vaak tot stand in overleg met de werkgever. Werkgevers zijn niet wettelijk verplicht om dit toe te kennen.

Voorzieningen | Meer informatie

SER-advies 'Balans in maatschappelijk verlof':
http://tinyurl.com/5n8jxnkc

Voorzieningen | Tips

- **Doe kennis op over verschillende etnisch-culturele en religieuze achtergronden. Inventariseer of er specifieke behoeften en wensen zijn onder het etnisch-cultureel divers samengesteld personeel.**
- **Bied in de arbeidsvoorwaarden de gelegenheid om cultuurspecifieke feestdagen te vieren.**
- **Probeer in de bedrijfskantine en op personeelsuitjes rekening te houden met voorschriften rond eten en drinken, zoals vegetarisch, halal of koosjer eten.**
- **Zorg voor diversiteitssensitieve protocollen, bijvoorbeeld een rouwprotocol. Dit zijn protocollen die zijn ontworpen met aandacht voor etnisch-culturele diversiteit en houden rekening met culturele normen, waarden en tradities.**

ProRail | Ruimte geven

In 2023 opende ProRail op het regiokantoor in Eindhoven een ruimte waarin werknemers zich individueel kunnen terugtrekken. De ruimte kan door alle collega's naar eigen ritme en behoeften worden gebruikt. Werknemers kunnen er bijvoorbeeld de rust opzoeken die ze nodig hebben vanwege chronische ziekte of re-integratie, maar kunnen de ruimte ook gebruiken voor meditatie of gebed.

De kracht van de ruimte ligt in haar open karakter. ProRail merkt dat dergelijke voorzieningen in de wervings- en selectiefase steeds vaker onderwerp van gesprek zijn. Door één ruimte met verschillende faciliteiten en een neutrale uitstraling aan te bieden, wordt niemand uitgesloten. Dit draagt bij aan ProRails ambitie van inclusief werkgeverschap. Hierdoor reikt de impact verder dan de fysieke ruimte alleen.

Een team studenten verzamelt de gebruikerservaringen. De reacties zijn positief: collega's zijn blij met de ruimte en voelen zich gehoord in hun individuele behoeften. Deze ervaringen worden meegenomen bij de implementatie van vergelijkbare ruimtes op andere ProRail-kantoren, waaronder het hoofdkantoor in Utrecht.

Meer informatie:
http://tinyurl.com/zynph2ff

3.6. Talentontwikkeling

Aandacht voor de doorstroom van medewerkers met een Buiten-Europese herkomst is essentieel. Etnisch-culturele diversiteit in hogere functies en in de top bepaalt mede het succes van een organisatie. Dergelijke rolmodellen vervullen bovendien een cruciale rol als inspiratiebron voor anderen.
In de top van Nederlandse bedrijven en organisaties blijkt echter een ondervertegenwoordiging van etnisch-culturele diversiteit. Het aandeel leidinggevenden met een niet-westerse migratieachtergrond is in 2021 gelijk gebleven ten opzichte van 2019. In grotere organisaties ligt het percentage leidinggevenden met een niet-westerse migratieachtergrond hoger, namelijk bijna 8 procent, vergeleken met bijna 4 procent in kleinere organisaties. Het gemiddeld aandeel werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond in het totale personeelsbestand bedraagt ongeveer 9 procent.[25]
Door het verzamelen en analyseren van cijfers over doorstroom en uitstroom met betrekking tot etnisch-culturele diversiteit is te achterhalen welke knelpunten zich waar voordoen. Op basis van de analyse kunnen de achterliggende oorzaken worden achterhaald en vervolgens worden gebruikt om beleid te verbeteren. Manieren om dat te onderzoeken zijn bijvoorbeeld focusgroepen, medewerkerstevredenheidsonderzoeken en uitgebreide exitgesprekken. In paragraaf 3.8 wordt hier verder op ingegaan.

Talenontwikkeling | Tips

- **Stimuleer talentontwikkeling met maatregelen die erop zijn gericht medewerkers met een Buiten-Europese herkomst zich ook thuis en gewaardeerd te laten voelen in de organisatie.**
- **Heb oog voor etnisch-culturele diversiteit in teambuilding, coaching en scholingsprogramma's. Zorg ervoor dat medewerkers met een Buiten-Europese herkomst gelijke toegang hebben tot opleidingsmogelijkheden. Moedig deelname aan cursussen, workshops en trainingen aan.**
- **Organiseer mentor- of sponsorprogramma's, buddyprojecten en intervisie om etnisch-cultureel divers talent te ondersteunen en begrip te kweken voor culturele verschillen.**
- **Vraag tijdens exitgesprekken naar mogelijke redenen van vertrek gelieerd aan culturele aspecten.**

Talentontwikkeling | Meer informatie

Handreiking 'Exitgesprekken'
(SER Diversiteit in Bedrijf):
http://tinyurl.com/j6zacv6v

CNV | Steun bij scholing en ontwikkeling

Talent- en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers is belangrijk voor werkgever én werknemer. Door ontwikkelingen zoals digitalisering en de energietransitie verandert de arbeidsmarkt en daarmee de inhoud van banen en benodigde vaardigheden. Als werkgever moet je mee in veranderingen en wil je gemotiveerde werknemers aantrekken en behouden.

Om ervoor te zorgen dat elke werknemer op de juiste plek zit heeft vakbond CNV het programma Leerambassadeurs ontwikkeld. Hiermee leidt CNV medewerkers gratis op om als leerambassadeur binnen hun bedrijf of organisatie aan de slag te gaan. Het traject is bedoeld voor medewerkers die geen onderdeel zijn van de afdeling HR/P&O of van het management.

De leerambassadeurs, mensen van de werkvloer, zijn een verbindende schakel tussen medewerkers en HR/P&O en helpen collega's die wel een steuntje in de rug kunnen gebruiken op het gebied van scholing en ontwikkeling. Collega's kunnen bij hen terecht met vragen als: Hoe sta ik ervoor op de arbeidsmarkt? Wat kan en wil ik binnen mijn werk? En hoe kom ik daar? De leerambassadeur weet van opleidingsbudgetten en coacht collega's die een opleiding willen volgen en zichzelf willen ontwikkelen. De kracht van leerambassadeurs is dat zij de drempel wegnemen bij naaste collega's om te spreken over scholing en ontwikkeling. Een leerambassadeur is een van hen en weet wat er speelt.

Meer informatie:
http://tinyurl.com/mrxz85va

Arcadis | Talent verzilveren

De Talent Academy van ingenieursbedrijf Arcadis is een intensief werk-leerprogramma voor hoogopgeleide professionals met een vluchtelingenachtergrond. Het traject duurt zes maanden. Deelnemers krijgen in deze periode individuele coaching en begeleiding en volgen een op maat gemaakte taaltraining. Ook ontwikkelen ze hun soft skills en krijgen ze inzicht in de Nederlandse werkcultuur. Tegelijk doen ze werkervaring op door mee te draaien in projecten van Arcadis. Sinds 2020 hebben zestig nieuwkomers deelgenomen aan de Talent Academy. Dertig daarvan hebben een arbeidsovereenkomst gesloten met Arcadis. Zo gebruikt het bedrijf de unieke perspectieven en talen van nieuwkomers om extra waarde te genereren, zowel voor klanten als voor de Nederlandse arbeidsmarkt als geheel.

Meer informatie:
http://tinyurl.com/5hts5jk5

TALENTONTWIKKELING | BEST PRACTICE

Yara Sluiskil | Voortrekkers en doordacht beleid

Bij chemiebedrijf Yara Sluiskil, dat in meerdere Europese landen actief is, staat DEI (diversity, equity & inclusion[26]) hoog in het vaandel. Via het Black Talent Initiative (BTI) waarborgt het bedrijf gelijke kansen voor etnisch divers talent, en pakt het discriminatie en gebrek aan etnische diversiteit in alle bedrijfslagen aan. Het initiatief ontstond toen twee zwarte vrouwen in hoge functies het bedrijf uitdaagden mensen van kleur meer kansen te geven. De CEO van Yara verklaarde: 'Bij Yara is er nul tolerantie voor racisme of discriminatie.' Het BTI was een feit.

Het proces werd gedegen opgezet. Een onderzoek gaf inzicht in de startpositie. Door de lens van etniciteit en intersectionaliteit werden het beleid, de praktijk, en ook de ervaringen van zwarte leiders in kaart gebracht. Vervolgens werden leidinggevenden gecoacht op DEI en volgden ze een training over 'grenzeloos leiderschap'.

Dankzij het BTI wordt de verantwoordelijkheid voor DEI binnen Yara nu breed gedragen en is DEI verankerd in de bedrijfspraktijk. Zwarte talenten worden uitgerust met de benodigde kennis en vaardigheden en kunnen doorstromen naar leidinggevende posities. Etniciteit is onderwerp van dialoog en er wordt beter geluisterd naar ervaringen en ideeën van zwarte werknemers. De reputatie van het bedrijf is verbeterd. En dat helpt weer om toptalent, klanten en partners aan te trekken die belang hechten aan diversiteit en sociale gelijkwaardigheid.

3.7. Communicatie

Interne communicatie van visie, beleid en acties op gebied van D&I is belangrijk voor het bevorderen van draagvlak onder alle medewerkers en voor een positief werkklimaat. Externe communicatie hierover maakt dit zichtbaar voor (potentiële) medewerkers, klanten, collegawerkgevers en anderen. Dit draagt bij aan het positief imago en de aantrekkelijkheid van een bedrijf voor een brede groep talenten.

Inclusief taal- en beeldgebruik is van essentieel belang in het streven naar een inclusieve werkomgeving. Hier zijn verschillende praktische wijzers voor beschikbaar. Zo houdt het Kennisplatform Inclusief Samenleven de ontwikkelingen in woordgebruik en gevoeligheden in de samenleving nauwkeurig bij en heeft het een leidraad ontwikkeld die geregeld wordt geactualiseerd. WOMEN Inc heeft de 'Incomplete Stijlgids' gepubliceerd, een wegwijzer om te leren bewust om te gaan met communicatie.

Communicatie | Meer informatie

'Incomplete Stijlgids' (WOMEN Inc):
http://tinyurl.com/ytffzf42

Leidraad 'Inclusieve communicatie' (Kennisplatform Inclusief Samenleven):
http://tinyurl.com/564bbb53

Communicatie | Tips

- **Communiceer in- en extern actief over de visie op D&I en de bijbehorende doeleinden.**
- **Besteed aandacht aan etnisch-culturele D&I op internet, intranet, sociale media, in nieuwsbrieven, bedrijfsmagazines en in speeches en presentaties van het (top)management en maak visuele uitingen – folders, flyers, brochures, presentaties, website – zichtbaar etnisch-cultureel divers.**
- **Organiseer evenementen over culturele D&I voor interne en externe stakeholders.**
- **Schenk in woord en beeld aandacht aan multiculturele rolmodellen binnen het bedrijf.**

- **Vier de vorderingen op het vlak van inclusie en breng die onder de aandacht van het gehele personeel.**
- **Sponsor succesvolle diversiteitsinitiatieven.**

3.8. Monitoring en evaluatie

Om daadwerkelijk vooruitgang te boeken met D&I-beleid is inzicht nodig in de effecten van dat beleid. Meten is weten. Worden de beoogde doelen gerealiseerd? Wat werkt wel en wat niet? Dit vereist doelstellingen die meetbaar zijn, bijvoorbeeld aan de hand van streefcijfers of kpi's (key performance indicators). Daarnaast is het zinvol om een beeld te hebben van de etnisch-culturele diversiteit onder het personeel. Registratie van etnisch-culturele achtergrond van medewerkers is mogelijk – bijvoorbeeld als onderdeel van een medewerkerstevredenheidsonderzoek – mits hierbij wordt voldaan aan de AVG-bepalingen voor registratie en verwerking van bijzondere persoonsgegevens. Dit is daarom alleen toegestaan op vrijwillige basis en na uitdrukkelijke toestemming van de medewerker.

Bedrijven kunnen verschillende middelen inzetten voor het meten en monitoren van de voortgang, zoals registraties, onderzoek van verloopcijfers en medewerkerstevredenheidsonderzoeken. Ook uitgebreide exitgesprekken zijn een goed middel (zie de verwijzing naar de handreiking 'Exitgesprekken' in paragraaf 3.6). Door de vertrekredenen en verloopcijfers van verschillende groepen in kaart te brengen, kan de organisatie erachter komen of er bepaalde groepen medewerkers zijn die de organisatie vaker of eerder (on)vrijwillig verlaten dan andere groepen en waarom. Leidinggevenden, HRM en de ondernemingsraad

Barometer Culturele Diversiteit

Bedrijven en organisaties vanaf 250 werknemers kunnen de etnisch-culturele samenstelling van het personeelsbestand in kaart brengen met behulp van de Barometer Culturele Diversiteit. Dit instrument van het Centraal Bureau voor de Statistiek maakt een driedeling wat betreft herkomst: Nederland, Europa en Buiten-Europa. Het koppelt personeelsgegevens aan andere data en levert deze samengevoegde data terug aan het bedrijf. De teruggekoppelde data zijn volledig geanonimiseerd; individuen zijn dus niet in de cijfers herkenbaar. Er zijn twee varianten:

- De **algemene Barometer** geeft inzicht in de herkomst van het personeelsbestand als geheel.
- De **ingezoomde Barometer** geeft naast inzicht in herkomst voor de hele organisatie ook cijfers over herkomst op bepaalde subgroepen, bijvoorbeeld een afdeling of functiegroep. In principe kan elke variabele uit het personeelsbestand naar herkomst worden uitgesplitst, mits de subgroep in kwestie groter is dan 250 personen. Bij de Ingezoomde Barometer bepaalt de werkgever zelf het peilmoment en de doelpopulatie.

Inzet van de Barometer is geen doel op zich, maar kan helpen beleid verder vorm te geven. Het getuigt van goed werkgeverschap als een bedrijf of organisatie vooraf aan de ondernemingsraad en/of medewerkers duidelijk aangeeft waarom de Barometer wordt ingezet. Dit sluit aan bij het transparantiebeginsel van de AVG.

Meer informatie:
http://tinyurl.com/233n6k3r

Dashboard
Op het dashboard van de Barometer kan iedere werkgever de eigen cijfers naast die van bijvoorbeeld de sector of regio leggen, ongeacht of deze werkgever zelf de Barometer heeft ingezet. Zo kan een bedrijf of organisatie inzicht krijgen in waar het staat ten opzichte van andere werkgevers wat betreft etnisch-culturele diversiteit.

Bekijk het dashboard:
http://tinyurl.com/258ncrh3

SER Diversiteit in Bedrijf kan adviseren over het al dan niet inzetten van de Barometer Culturele Diversiteit. Neem contact op via *dib@ser.nl*

krijgen hierdoor inzicht in de eigen organisatiecultuur en mogelijke uitsluitingsmechanismen. Aan de hand van de resultaten kunnen organisaties hun beleidsdoelen aanpassen en verbeteren.

Monitoring en evaluatie | Meer informatie

Charterdocument 'Meten is weten':
http://tinyurl.com/45hdt24t

Monitoring en evaluatie | Tips

- **Voer een nulmeting uit om gegevens op te halen met betrekking tot de samenstelling van het personeelsbestand en de etnisch-culturele diversiteit. Dit kan bijvoorbeeld via een medewerkerstevredenheidonderzoek, mits dit voldoet aan de AVG.**
- **Zorg voor inzicht in cijfers over doorstroom en in de stand van zaken met betrekking tot inclusie. Neem hiervoor in het reguliere medewerkerstevredenheidsonderzoek een aantal vragen op over de organisatiecultuur**
- **Zorg ervoor dat in tevredenheidsonderzoeken gedifferentieerd kan worden naar verschillende**
- **groepen respondenten en stel vragen over leeftijd, geslacht en ook herkomst (vraag naar het geboorteland en dat van de ouders). Hierdoor wordt het mogelijk om verschillen tussen bepaalde groepen medewerkers duidelijk te krijgen.**
- **Medewerkerstevredenheidsonderzoek kan grootschalig via een interne enquête, maar ook door gesprekken in teams, of op individueel niveau in functioneringsgesprekken of exitgesprekken.**
- **Zorg ervoor dat in functioneringsgesprekken en exitgesprekken aandacht is voor diversiteitsfactoren (zoals uitsluitingsmechanismen en cultuurverschillen) die mogelijk met ontevredenheid of vroegtijdig vertrek kunnen samenhangen. Sta open voor feedback.**
- **Stuur op resultaten. Gebruik de inzichten uit medewerkerstevredenheidsonderzoek en inzicht in vertrekredenen om het interne beleid bij te stellen.**

MONITORING EN EVALUATIE | BEST PRACTICE

PostNL | Diversiteitsindex

PostNL heeft een eigen diversiteitsonderzoek ontwikkeld: de 'Diversiteitsindex'. Dit instrument meet diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie op verschillende niveaus. Het belicht de mate van acceptatie en gelijke kansen voor collega's van diverse achtergronden, waaronder cultuur, leeftijd, genderidentiteit, lhbti+ en afstand tot de arbeidsmarkt. Het identificeert ook ongewenst gedrag op de werkvloer, zoals pesten, uitsluiting en intimidatie.

De inzichten uit de Diversiteitsindex helpen organisaties effectiever sturen op diversiteit en inclusie. Dit leidt tot minder ziekteverzuim, lager personeelsverloop, een veiliger werkomgeving, verbeterde besluitvorming, een positievere werksfeer en meer betrokkenheid. De Diversiteitsindex heeft binnen PostNL geleid tot een geborgd DE&I-beleid met zes focusgebieden, waaronder multiculturele diversiteit.

Dit positieve resultaat leidde tot brede belangstelling voor de Diversiteitsindex, zowel binnen als buiten Nederland. Naar aanleiding hiervan is PostNL gaan samenwerken met onderzoeksbureau Ipsos om het instrumet breder in de markt te zetten. Inmiddels werken meerdere organisaties met de Diversiteitsindex, waarbij ze benchmarken met PostNL. Door deze brede inzet reikt de impact tot voorbij de bedrijfsmuren en draagt het bij aan een inclusiever Nederland.

Meer informatie:
http://tinyurl.com/27zs78mj

4 Rol van ondernemingsraad en medewerkersnetwerken

4.1. Ondernemingsraad

Het is belangrijk dat het medezeggenschapsorgaan zich actief bezighoudt met D&I. Daar zijn verschillende mogelijkheden voor. Het kenniscentrum medezeggenschap van de Sociaal-Economische Raad adviseert ondernemingsraden, personeelsverenigingen, bestuurders, HR-medewerkers en toezichthouders over actuele ontwikkelingen die invloed hebben op medezeggenschap. De website van het Kenniscentrum geeft informatie over wat je als medezeggenschapsorgaan kunt doen om D&I binnen de organisatie te bevorderen en welke rechten en taken er hiervoor ter beschikking zijn.

De ondernemingsraad (or) heeft op basis van de Wet op de ondernemingsraden een aantal wettelijke bevoegdheden, zoals instemmingsrecht (art. 27), een stimulerende taak (art. 28), adviesrecht (art. 25), initiatiefrecht (art. 23) en informatierecht (art. 31). Conform art. 28 lid 3 heeft de ondernemingsraad de taak om discriminatie tegen te gaan en gelijke behandeling en inschakeling van mensen uit diversiteitsgroepen te bevorderen. De ondernemingsraad heeft het recht om toe te zien op de toepassing van de Algemene wet gelijke behandeling en kan D&I als onderwerp agenderen voor de overlegvergadering. Bovendien kan de ondernemingsraad op grond van haar informatierecht de bestuurder (jaarlijks) vragen hoe het staat met het beleid voor D&I.
Kortom, de ondernemingsraad kan op grond van de wettelijke bevoegdheden een belangrijke, stimulerende rol spelen in het bevorderen van D&I, door bijvoorbeeld:

- de aanpak van discriminatie expliciet aandacht te geven;
- een (eventueel anonieme) meldingsmogelijkheid te creëren;
- aandacht eraan te besteden in het or-spreekuur met zo nodig een doorverwijzende rol voor de or;
- antidiscriminatie en diversiteit onderdeel van de or-training te maken;

- zich te informeren over de aandachtspunten rond de positie van specifieke groepen;
- zich te informeren over de stand van de diversiteit in de organisatie en de top van de organisatie actief te adviseren bij het oplossen van knelpunten;
- initiatieven te nemen om D&I (verder) te bevorderen binnen de organisatie als geheel en binnen het medezeggenschapsorgaan zelf;
- netwerken te stimuleren;
- voorlichting en workshops te geven, samen met werkgever, HR en/of externe organisaties;
- te bevorderen dat in cao's en arbo-catalogi meer expliciete aandacht is voor het tegengaan van discriminatie en het bevorderen van D&I;
- samenwerking aan te gaan met medewerkersnetwerken. Die kunnen de ondernemingsraad voeden met informatie over de positie en ervaringen van werknemers waar de ondernemingsraad minder goed zicht op heeft. De ondernemingsraad kan een medewerkersnetwerk ook formeel bij haar werk betrekken (op basis van art. 15 van de WOR).

Ondernemingsraad | Meer informatie

Website SER-kenniscentrum medezeggenschap:
http://tinyurl.com/ypzwrhct

Over medezeggenschap en D&I:
http://tinyurl.com/3hr7xmde

4.2. Medewerkersnetwerken

Medewerkersnetwerken zijn bij uitstek een middel om D&I te bevorderen. In de uitvoering van het D&I-beleid spelen medewerkersnetwerken steeds vaker een rol van betekenis. Zij blijken een belangrijke motor voor de participatie van medewerkers en dragen daarmee bij aan een inclusieve werkcultuur.

Een medewerkersnetwerk is primair een platform voor leden die gemeenschappelijke ervaringen delen. Zij ontstaan vanuit een gedeelde unieke achtergrond van een minderheid van werknemers binnen een organisatie. De netwerken brengen medewerkers samen rond een specifiek kenmerk, bijvoorbeeld etnisch-culturele herkomst, lhbti+ achtergrond, genderidentiteit, leeftijd, arbeidsvermogen of sekse. De doelstelling is het bieden van ondersteuning aan een bepaalde groep werknemers en het creëren van een inclusieve bedrijfscultuur. Medewerkersnetwerken worden vaak vrijwillig opgericht door werknemers binnen een organisatie. Het komt ook voor dat de top van de organisatie de oprichting van een medewerkersnetwerk onderdeel maakt van de D&I-strategie.

Het bijzondere aan medewerkersnetwerken is dat personeelsleden, ongeacht hun afdeling of niveau, elkaar ontmoeten en ervaringen uitwisselen. Zowel voor de leden en de rest van de medewerkers als voor het bedrijf als geheel hebben deze netwerken meerwaarde. Omdat medewerkersnetwerken zich vaak richten op groepen met bepaalde diversiteitskenmerken, kunnen zij bij de rest van de organisatie aandacht vragen voor hun specifieke ervaringen en positie en zo andere collega's bewust maken van D&I.

Onder de ondertekenaars van het Charter Diversiteit zijn veel medewerkersnetwerken actief. Deze worden vaak ingezet om over het D&I-beleid mee te denken of dit uit te voeren. De bijlage bij dit document geeft een overzicht van de Charterondertekenaars met een multicultureel medewerkersnetwerk.

Medewerkersnetwerken | Meer informatie

Charterdocument 'Medewerkersnetwerken':
http://tinyurl.com/uu4nxnd4

Meerwaarde medewerkersnetwerken

Medewerkersnetwerken kunnen de prestaties en productiviteit van het bedrijf positief beïnvloeden:
- Medewerkersnetwerken stimuleren een gevoel van gemeenschap tussen de netwerkleden en creëren een ondersteunende omgeving. Dit kan leiden tot meer werkplezier en minder verzuim. Medewerkersnetwerken dragen zo bij aan de corebusiness van een bedrijf. Dat kan zich weer doorvertalen in een toename van het aantal klanten, betere teamprestaties en een verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening.

- Medewerkersnetwerken geven een stem aan hun leden. Door aandacht te vragen voor hun specifieke ervaringen en positie maken ze andere medewerkers in het bedrijf bewust van de verschillen en overeenkomsten tussen medewerkers.
- Medewerkersnetwerken functioneren als herkenningspunt voor medewerkers met een bepaalde gedeelde of ervaren identiteit. Ze maken zichtbaar waar in de organisatie deze medewerkers terechtkunnen voor advies, hulp en ondersteuning. Ze hebben daarmee een bepaalde signaalwaarde.
- Medewerkersnetwerken bevorderen vaak de persoonlijke en professionele ontwikkeling van personeelsleden, bijvoorbeeld door begeleiding en workshops aan te bieden.
- Werkgevers kunnen medewerkersnetwerken op strategische wijze benutten door een beroep te doen op hun specifieke kennis en kunde. Bijvoorbeeld door hun advies ze te vragen over effectief beleid voor het werven en selecteren van divers talent, of door ze te vragen gerichter onderzoek te doen naar klantgroepen die het bedrijf wenst te bereiken.

BIJLAGE Multiculturele medewerkersnetwerken van Charterondertekenaars

Charterondertekenaars	Medewerkersnetwerk
ABN AMRO	Diversity Network ABN AMRO (DNA)
Accenture	Cross-Cultural
Achmea	Kleurrijk Achmea
Aegon Nederland	Connected Cultures
Aidsfonds – Soa Aids Nederland	United
Aon Nederland	Cultural Awareness
Arriva	GAIN for Ethnicity
Berenschot	Verbonden culturen
Boeing Nederland B.V.	▪ Boeing Black Employees Association ▪ Boeing Asian and Pacific Association
Capgemini Nederland B.V.	Culture & Religion
Dell Technologies B.V.	Mosaic
Deloitte	Cultural Diversity Network (CDN)
Deltion College	Culture
Dow Benelux B.V.	▪ Asian Diversity Network (ADN) ▪ Global African Affinity Network (GAAN) ▪ Hispanic & Latin Network (HLN) ▪ Middle East North Africa Network (MENA) ▪ Terneuzen International Club (TIC)
Eaton Industries Netherlands B.V.	Iconnect
EY	Across Cultures

Charterondertekenaars	Medewerkersnetwerk
FNV	▪ United & Included ▪ Netwerk Wereldburgers FNV
Gemeente Amsterdam	Culturele Ambtenaren Netwerk (CAN)
HUMAN	Ambassadeursgroep Inclusief
IBM Nederland B.V.	Cultural Network
ISS Nederland	ERG Etnisch, culturele diversiteit (Global)
Kamer van Koophandel	Burgers van de Wereld
KPMG	Cultural Diversity
KPN	▪ Kleurrijk KPN ▪ KPN Internationals
Lepaya	Asia-Pacific
Microsoft Nederland	Culture & Ethnicity
Ministerie van Binnenlandse Zaken	Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren
Ministerie van Buitenlandse Zaken	Bicultural Network Diversity (BiND)
Ministerie van Defensie	Multicultureel Netwerk Defensie
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat	Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren
Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport	Commissie Culturele Diversiteit
MSD Nederland	▪ Asia Pacific Association (APA) ▪ League of Employees of African Descent (LEAD)

Charterondertekenaars	Medewerkersnetwerk
Nationale Politie	▪ Netwerk Turkije ▪ Marokkaans Netwerk Politie ▪ Caribisch Netwerk Politie ▪ Netwerk Divers Vakmanschap Molukse en Indische Expertise ▪ Chinees netwerk ▪ Armeens netwerk ▪ Pools netwerk ▪ Joods Politie Netwerk
Nederlandse Spoorwegen (NS)	VariatioNS
NN Group (Nationale Nederlanden)	NN Cultural Diversity Network
PageGroup	Unity@Page
Politie Limburg	Netwerk divers vakmanschap
Prinses Máxima Centrum voor kinderoncologie	MIC: international community
ProRail	CultuRail
PwC	Connected Cultures
Rabobank Nederland	▪ Colorful Rabo ▪ Globo
Randstad Groep Nederland	Culturele achtergrond en religie
Reclassering	Kenniscirkel Culturele Diversiteit
Royal Schiphol Group	Bi-cultural
Royal Vopak	Vopak Internationals
Rijksoverheid	Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren (MNR)

Charterondertekenaars	Medewerkersnetwerk
RVO (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland)	Leading Coalition Diversiteit
Shell Nederland	▪ Middle East and North-African Network (MENAN) ▪ Transeuropean Network (STEN) ▪ Shell African Network (SAN) ▪ Asia-Pacific Network (APN) ▪ Ethic Inclusion Sounding Board
SparkOptimus	Internationals at Spark
Springer Media	Purpose NL
Sweco Nederland	Anderstaligen medewerkersnetwerk
TBWA\NEBOKO Groep	PlusPlusOne
Thermo Fisher Scientific	▪ 49 API Voices BRG ▪ African Heritage BRG ▪ Hola! BRG
Universiteit Leiden	Leiden University Diversity and Equality Network (LUDEN)
UWV	LEF
VodafoneZiggo	Intercultural Connected
VPRO	Ambassadeursgroep Inclusief
Vrije Universiteit Amsterdam (VU)	VU Critical Friends

EINDNOTEN

Hoofdstuk 1

1 - Diversity Matters even more. The case for holistic impact. McKinsey & Company, november 2023.
- Diversity wins. How inclusion matters. McKinsey & Company, mei 2020.
- Delivery through Diversity. Hunt, V. e.a. McKinsey & Company, januari 2018.
- Diversity Matters. Hunt, V., Layton, D. & Prince, S. McKinsey & Company, februari 2015.

2 Diversity Dividend. Canada's Global Advantage. Momani, B. & Stirk, J. Centre for International Governance Innovation & Pierre Elliott Trudeau Foundation, 2017.

3 Diversiteit in de top. Tijd voor versnelling. SER-advies, september 2019.

4 Ethnocultural minorities in Europe. A potential triple win. McKinsey & Company, februari 2024. www.mckinsey.com/featured-insights/europe/ethnocultural-minorities-in-europe-a-potential-triple-win

5 Rapportage Integratie en Samenleven 2022. CBS, 2022.

6 Improving the Ethnic Diversity of UK Business. An update report from the Parker Review. Tyler, D. EY, maart 2023.

7 Diversity Matters Even more. The case for holistic impact. McKinsey & Company, november 2023.

8 Monitor Charter Diversiteit 2022. Regioplan, augustus 2023.

Hoofdstuk 2

9 Diversiteit en inclusie bij de rijksoverheid. Met beleid vooruit. Çelik, S., Beleid en Maatschappij, 2021 (48) 4, pp. 353-366. www.hsleiden.nl/binaries/content/assets/hsl/lectoraten/diversiteit/diversiteit-en-inclusie-bij-de-rijksoverheid-met-beleid-vooruit-saniye-celik.pdf

10 De Inclusiemarathon. Over diversiteit en gelijkwaardigheid op de werkvloer. Bouchallikht, K. & Papaikonomou, Z. Amsterdam University Press, 2021.

11 Diversity Matters Even More. The case for holistic impact. McKinsey & Company, november 2023.

12 Ervaren discriminatie in Nederland II. Andriessen, I. e.a. Sociaal-Cultureel Planbureau (SCP), april 2020. www.scp.nl/publicaties/publicaties/2020/04/02/ervaren-discriminatie-in-nederland-ii

13 Idem.

14 Racisme bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Een verkennend onderzoek. Bureau Omlo, 2023.

15 Institutioneel racisme bij de gemeente als werkgever. Kennisplatform Inclusief Samenleven (KIS), oktober 2023.

16 Niets gezien, niets gehoord, niets gedaan. De zoekgemaakte verantwoordelijkheid. Onderzoeks-commissie Gedrag en Cultuur Omroepen (OGCO), februari 2024. https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/12/12/racisme-verkenning-rapport-omlo

17 Diversiteit, de gewoonste zaak van de wereld? Çelik, S. Lectorale rede, Hogeschool Leiden, juni 2018.

18 De onbevreesde organisatie. Creëer psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren. Edmonson, A.C., 2019.

19 Werkt diversiteit? Arbeidsintegratie en sociaal vertrouwen in een kleurrijke samenleving. Otten, S., Jansen, W. & Vroome, T. de. Rijksuniversiteit Groningen, 2013.

Hoofdstuk 3

20 Werkt diversiteit? Arbeidsintegratie en sociaal vertrouwen in een kleurrijke samenleving. Otten, S., Jansen, W. & Vroome, T. de. Rijksuniversiteit Groningen, 2013.
21 Diversity interventions and employee commitment in the public sector. The role of an inclusive organizational culture. Çelik, S., Ashikali, T. & Groeneveld, S. Gedrag & Organisatie, 2013 26 (3), pp. 329-352.
22 Vier verschillen! De vele gezichten van diversiteit. Homan, A.C. Oratie, Universiteit van Amsterdam, 2017.
23 What Makes an Inclusive Leader? Zheng, W., Kim, J., Kark, R. & Mascolo, L. HBR, 2023.
24 Discriminatie op de radar. Onderzoek naar de positie van arbeidsdeskundigen in een inclusieve arbeidsmarkt. Verwey-Jonker Instituut, AKC-Cahier30, juni 2023.
25 Arbeidsmarkt in kaart, Werkgevers – Editie 4. Sociaal-Cultureel Planbureau (SCP), 2023. NB deze cijfers moeten voorzichtig geïnterpreteerd worden, omdat niet alle werkgevers deze vraag hebben beantwoord.
26 Meer informatie: www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-diversity-equity-and-inclusion

Publicaties

Charter- en kennisdocumenten

- *Charterdocument 'Werken naar vermogen', oktober 2023.*
- *Charterdocument 'Divers werven en selecteren', mei 2023.*
- *Charterdocument 'Lhbti+ werknemers. Naar een inclusieve werkvloer', februari 2023.*
- *Diversiteitswijzer 'LHBTI+ op de werkvloer', februari 2023.*
- *Charterdocument 'Medewerkersnetwerken. Een motor voor verandering', september 2022.*
- *'Medewerkersnetwerken in het vizier. Een overzicht van medewerkersnetwerken van Charterondertekenaars', september 2022.*
- *Charterdocument 'Statushouders en werk', juni 2022.*
- *Charterdocument 'Gendergelijkheid. Naar een gelijkwaardige positie van vrouwen en mannen op de arbeidsmarkt', februari 2022.*
- *Charterdocument 'Meten is weten. Zicht op effecten van diversiteits-en inclusiebeleid', december 2021.*
- *Charterdocument Leeftijdsdiversiteit', november 2021.*
- *Kennisdocument 'From cultural diversity to inclusion. Expert report ethnic, cultural and religious background', 15 mei 2019.*
- *Kennisdocument 'Diversiteit brengt je verder. Diversiteit in de secto¬ren transport, logistiek en personenvervoer', 28 november 2018.*
- *Diversiteitswijzer 'From cultural diversity to inclusion', 11 oktober 2018.*
- *Kennisdocument 'Bouwen aan diversiteit. Diversiteit in de sectoren bouw, infra en techniek', 27 augustus 2018.*
- *Kennisdocument 'Diversiteit onder gemeentepersoneel', 22 mei 2018.*
- *Diversiteitswijzer 'Van diversiteit naar inclusie. Compacte weergave van het gelijknamige Kennisdocument', maart 2018.*

De meest recente versies van alle publicaties vind je op:
www.ser.nl/nl/thema/diversiteitinbedrijf

Overige publicaties

- *Brochure Barometer Culturele Diversiteit, februari 2024.*
- *Monitor Charter Diversiteit 2022, en Factsheet Monitor Charter Diversiteit 2022. Regioplan in opdracht van SER Diversiteit in Bedrijf, juli/augustus 2023.*
- *Exitgesprekken: een schat aan informatie. Handreiking over de waarde van exitgesprekken voor diversiteits- en inclusiebeleid. Universiteit Utrecht, InclusieNL en SER Diversiteit in Bedrijf, maart 2023.*
- *Diversiteit en Inclusie: wat werkgevers willen weten. Een analyse van 6000 helpdeskvragen over de periode 2019-2021, december 2022.*
- *Inclusieve werving & selectie. Handreiking voor het mkb, november 2022.*
- *Iedereen aan boord. Handreiking voor het creëren van draagvlak voor diversiteits- en inclusiebeleid. Universiteit Utrecht, SER Diversiteit in Bedrijf en Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM), september 2022.*
- *Monitor Charter Diversiteit 2021 & Factsheet Monitor Charter Diversiteit 2021. Regioplan in opdracht van SER Diversiteit in Bedrijf, juli 2022.*
- *Handreiking Aanpak ongewenst gedrag op de werkvloer, februari 2022.*
- *Handreiking Doelstellingen voor D&I SMART formuleren. Universiteit Utrecht, SER Diversiteit in Bedrijf en Ne-der¬landse InclusiviteitsMonitor (NIM), september 2021.*
- *Het moet wel werken. Een vergelijkende analyse en duiding van patronen in de data verzameld onder on-der¬tekenaars van het Charter Diversiteit en deelnemers aan de Nederlandse InclusiviteitsMonitor. Universiteit Utrecht, SER Diversiteit in Bedrijf en Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM), september 2021.*
- *Monitor Charter Diversiteit 2020. Regioplan in opdracht van SER Diversiteit in Bedrijf, augustus 2021.*
- *Samenvatting Monitor Charter Diversiteit 2020, Regioplan in opdracht van SER Diversiteit in Bedrijf, augustus 2021.*

SER Diversiteit in Bedrijf is ook te vinden op YouTube:
www.youtube.com/@serdiversiteitinbedrijf535

SER
Diversiteit in Bedrijf

Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T: 070 – 3 499 554
E: DIB@ser.nl

diversiteitinbedrijf.nl
SER_DiB
SER Diversiteit in Bedrijf

© Februari 2024, SER Diversiteit in Bedrijf
Alle rechten voorbehouden. Overname van teksten is toegestaan onder bronvermelding.