REGIOPLAN
PARTNER VOOR MAATSCHAPPELIJKE IMPACT

Monitor Charter Diversiteit 2023/2024

Monitor Charter Diversiteit 2023/2024

EINDRAPPORT

Auteurs
Sabi Belhaj-Haddou
Noor Galesloot

Amsterdam, 31 oktober 2025
Publicatienr. 24157

© 2025 Regioplan, in opdracht van SER Diversiteit in Bedrijf

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

Inhoudsopgave

1 Inleiding 6

1.1 Het Charter Diversiteit 6
1.2 De monitor 7
1.3 Leeswijzer 7

2 Ondertekenaars van het Charter Diversiteit 9

2.1 De Charterondertekenaars en plannen van aanpak 9
2.2 Kenmerken van respondenten 9

3 Resultaten 13

3.1 Doelstellingen 13
3.1.1 Dimensies van diversiteit 13
3.1.2 Doelstellingen voor diversiteit 14

3.2 Strategieën en activiteiten 15
3.2.1 Ingezette activiteiten 15
3.2.2 Medewerkersnetwerken 15
3.2.3 Discriminatie, racisme en sociale en psychologische veiligheid 16

3.3 Uitvoering van het diversiteits- en inclusiebeleid 16
3.3.1 Aspecten van de uitvoering 16
3.3.2 Knelpunten binnen de uitvoering 16

3.4 Monitoring 17
3.4.1 Kenmerken die de ondertekenaars monitoren 17
3.4.2 Manieren waarop ondertekenaars monitoren 19

3.5 Resultaten (korte termijn) 20
3.5.1 Doelbehaling voor diversiteit 20
3.5.2 Gemonitorde verandering 21
3.5.3 Doelbehaling voor inclusie 21

3.6 Effecten (lange termijn) 22
3.6.1 Ontwikkelingen in bewustwording en draagvlak 22
3.6.2 Opbrengsten van het diversiteitsbeleid 22
3.6.3 Ontwikkelingen in discriminatie en sociale veiligheid 23
3.6.4 Invloed van geopolitieke ontwikkelingen 23

3.7 Ondersteuning SER Diversiteit in Bedrijf 24
3.7.1 Impact van het Charter Diversiteit 24
3.7.2 Gebruikte ondersteuning 25
3.7.3 Ondersteuningsbehoefte 25

3.8 Meerjarige ontwikkelingen 26
3.8.1 Focus op diversiteit en inclusie 26
3.8.2 Doelstellingen 26
3.8.3 Activiteiten en communicatie 27
3.8.4 Monitoring van diversiteitskenmerken 27
3.8.5 Opbrengsten en effecten 27
3.8.6 Gebruik van ondersteuning 27

4 Conclusie 29

4.1 Conclusie 29

4.2 Aanbevelingen 30
4.2.1 Aanbevelingen voor Charterondertekenaars 30
4.2.2 Aanbevelingen voor SER Diversiteit in Bedrijf 30

Bijlage 1: Resultaten van enquête 2023/2024 32

Bijlage 2: Ontwikkelingen 40

1. Inleiding

REGIOPLAN

1 Inleiding

1.1 Het Charter Diversiteit

SER Diversiteit in Bedrijf (DiB) heeft als doel om meer diversiteit en inclusie in arbeidsorganisaties te bewerkstelligen door met werkgevers en werknemers te werken aan een open organisatiecultuur, gekenmerkt door acceptatie, respect, gelijke behandeling en eerlijke kansen. Dit houdt in dat verschillen tussen werknemers in identiteit, kennis, competenties en ervaring worden gewaardeerd en benut. Diversiteit wordt in de brede zin opgevat en heeft betrekking op de dimensies arbeidsvermogen, etnisch-culturele achtergrond, leeftijd, gender en seksuele oriëntatie/lhbti+.

De algemene doelstelling is uitgewerkt in vijf activiteiten. Deze activiteiten sluiten aan bij de onderliggende beleidstheorie van het Charter Diversiteit, zie figuur 1.1. Deze beleidstheorie beschrijft hoe de inzet van arbeidsorganisaties kan leiden tot meer diversiteit en inclusie binnen organisaties. Volgens de beleidstheorie hanteren Charterondertekenaars twee hoofdstrategieën. De uitvoering van deze strategieën leidt tot meer bewustwording, beter afgestemd personeelsbeleid en een inclusiever organisatieklimaat. Op de langere termijn dragen deze ontwikkelingen bij aan het uiteindelijke doel van het Charter Diversiteit: diverse en inclusieve arbeidsorganisaties. De beleidstheorie vormt het uitgangspunt voor de opbouw van dit rapport.

De eerste strategie richt zich op het creëren van draagvlak en bewustwording. Organisaties zetten hiervoor activiteiten in op verschillende niveaus:

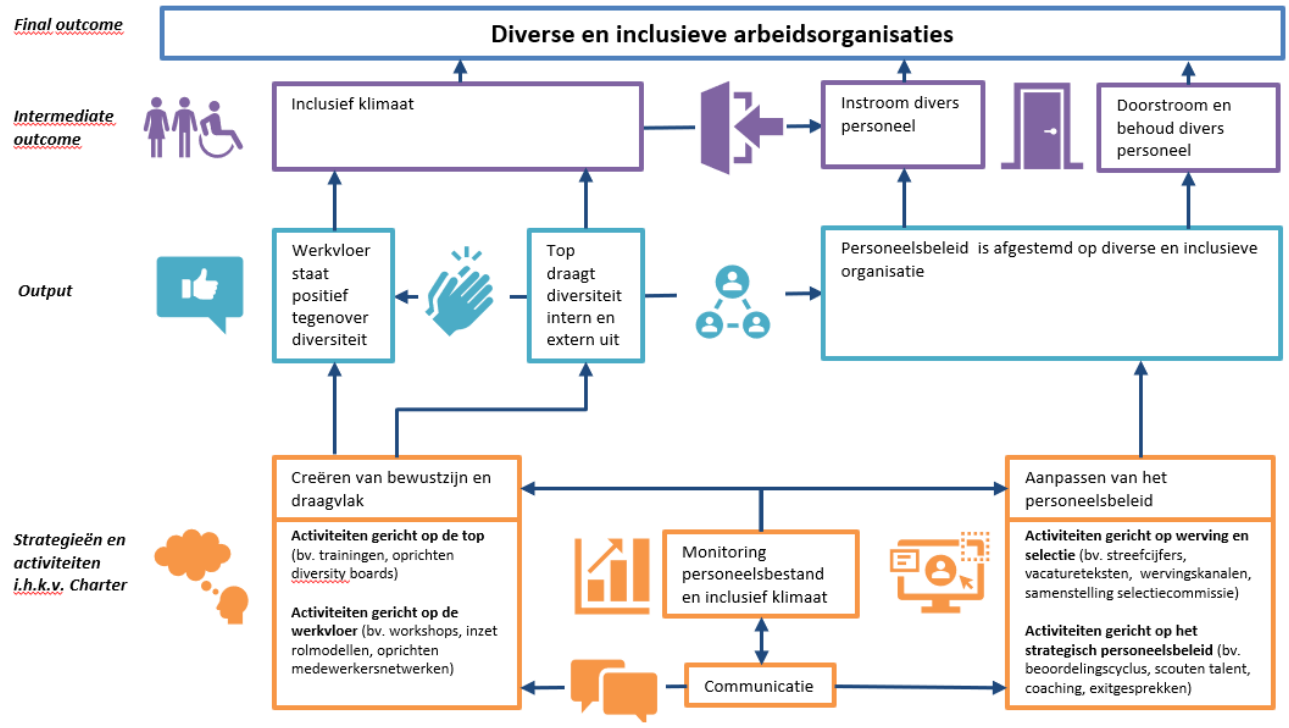
- aan de top, zoals trainingen voor leidinggevenden en het oprichten van diversity boards;
- op de werkvloer, bijvoorbeeld via workshops, de inzet van rolmodellen en het opzetten van medewerkersnetwerken.

De tweede strategie betreft het aanpassen van het personeelsbeleid, zodat diversiteit en inclusie structureel worden verankerd. Dit gebeurt via:

- activiteiten gericht op werving en selectie, zoals inclusieve vacatureteksten, het gebruik van streefcijfers, diverse selectiecommissies en bredere wervingskanalen;
- activiteiten gericht op het strategisch personeelsbeleid, waaronder beoordelingscycli, talentontwikkeling, coaching en exitgesprekken.

Beide strategieën worden ondersteund door monitoring en communicatie. Monitoring geeft inzicht in de voortgang en effecten van beleid en maakt gerichte bijsturing mogelijk. Communicatie draagt intern bij aan bewustwording en draagvlak en heeft extern impact door het thema diversiteit en inclusie te agenderen, beleid te beïnvloeden en andere organisaties te inspireren.

Figuur 1.1 Beleidstheorie van het Charter Diversiteit



Diversiteit in Bedrijf is in juni 2015 gestart als project van de Stichting van de Arbeid met financiering van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en de sociale partners. Sinds februari 2020 is Diversiteit in Bedrijf onderdeel van de Sociaal-Economische Raad (SER). SER Diversiteit in Bedrijf bestaat uit een Charter Diversiteit en een Kennisplatform. Dit rapport betreft de monitoring van het Charter Diversiteit over de tweejaarlijkse periode 2023/2024. Regioplan verzorgt sinds 2018 de Monitor Charter Diversiteit voor SER Diversiteit in Bedrijf.

Het Charter Diversiteit bestaat sinds 2015 en is in tien jaar tijd uitgegroeid tot een netwerk van 532 ondertekenaars (stand juni 2025): private en (semi)publieke organisaties, groot en mkb, afkomstig uit uiteenlopende sectoren. Hiermee tonen zij de ambitie om zich actief in te zetten voor meer diversiteit en inclusie in hun organisatie. Arbeidsorganisaties stellen een plan van aanpak op waarin zij hun eigen doelen, strategieën en activiteiten vastleggen.

1.2 De monitor

Sinds 2024 dienen de Charterondertekenaars tweejaarlijks een voortgangsrapportage in bij SER Diversiteit in Bedrijf. Hiermee kan SER Diversiteit in Bedrijf monitoren in hoeverre Charterondertekenaars hun plan van aanpak in de praktijk brengen en welke resultaten zij boeken. Voor de voortgangsrapportages wordt gebruikgemaakt van een online enquête. Naast de online enquête zijn dit jaar met elf bedrijven groepsgesprekken gevoerd om dieper in te gaan op de invulling en uitvoering van het diversiteits- en inclusiebeleid. Deze focusgroepen zijn apart georganiseerd voor grote, middelgrote en kleine organisaties. In totaal hebben we gesproken met elf grote, vier middelgrote en vier kleine organisaties.

1.3 Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- In hoofdstuk 2 geven we een overzicht van de kenmerken van de respondenten van de online enquête en de focusgroepen.
- In hoofdstuk 3 beschrijven we de resultaten van de online enquête en focusgroepen.
- In hoofdstuk 4 presenteren we de belangrijkste conclusies en aanbevelingen.
- In bijlage 1 en 2 zijn de gedetailleerde grafieken opgenomen voor de resultaten gepresenteerd in hoofdstuk 3.

2. Ondertekenaars van het Charter Diversiteit

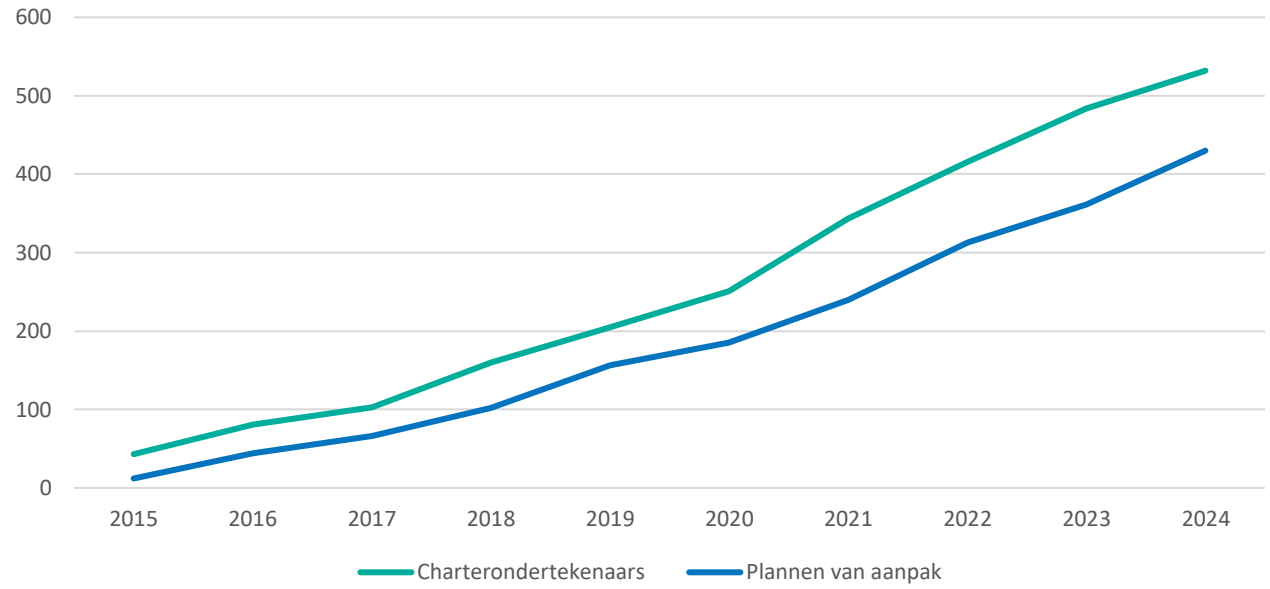
REGIOPLAN

2 Ondertekenaars van het Charter Diversiteit

2.1 De Charterondertekenaars en plannen van aanpak

Per juni 2025 hebben 532 organisaties het Charter Diversiteit ondertekend. Figuur 2.1 laat de ontwikkeling zien van het aantal ondertekenaars sinds de start van het Charter in 2015. De groene lijn toont de jaarlijkse groei van het aantal Charterondertekenaars, de blauwe lijn het cumulatieve aantal ingediende plannen van aanpak weergeeft. Beide curves laten een duidelijke en gestage toename zien sinds de start in 2015. In de periode 2023 en 2024 zijn er 95 nieuwe ondertekenaars bijgekomen, waarvan 78 organisaties ook een plan van aanpak hebben ingediend.

Figuur 2.1 Cumulatief aantal Charterondertekenaars en plannen van aanpak



Bron: database *SER Diversiteit in Bedrijf* (juni 2025)

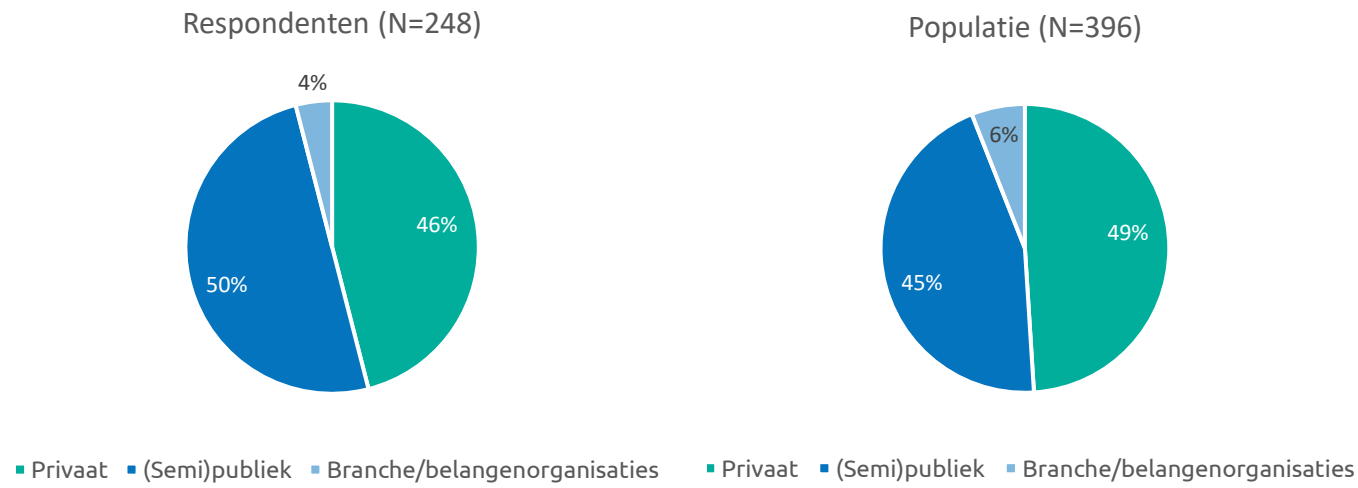
2.2 Kenmerken van respondenten

Ondertekenaars die een plan van aanpak inleverden voor 1 augustus 2024 ontvingen een uitnodiging voor de online enquête (N=396). Van ondertekenaars die na 1 augustus 2024 een plan van aanpak opstelden verwachtten we namelijk dat zij onvoldoende tijd hadden om dit plan uit te voeren, waardoor ze nog geen resultaten zouden kunnen rapporteren in de online enquête. In totaal vulden 248 ondertekenaars de enquête in, een respons van 63%.

In figuur 2.3, figuur 2.4 en tabel 2.2 hebben we de kenmerken van de respondenten en de uitgenodigde ondertekenaars (de populatie) met elkaar vergeleken, om zo de representativiteit van deze monitor in kaart te brengen. Over het algemeen zien we dat de respondenten representatief zijn voor de populatie van Charterondertekenaars. (Semi)publieke organisaties hebben relatief vaak gereageerd op de enquête. Ook middelgrote organisaties (tussen 50 en 250 medewerkers) hebben relatief vaak de enquête ingevuld, kleine organisaties (minder dan 50 medewerkers) iets minder vaak. Deze verschillen zijn echter klein. Wat betreft sector zien we ook geen grote verschillen, alleen onderzoeks- en adviesbureaus hebben relatief vaak de enquête ingevuld en organisaties op het gebied van industrie en delfstofwinning minder vaak.

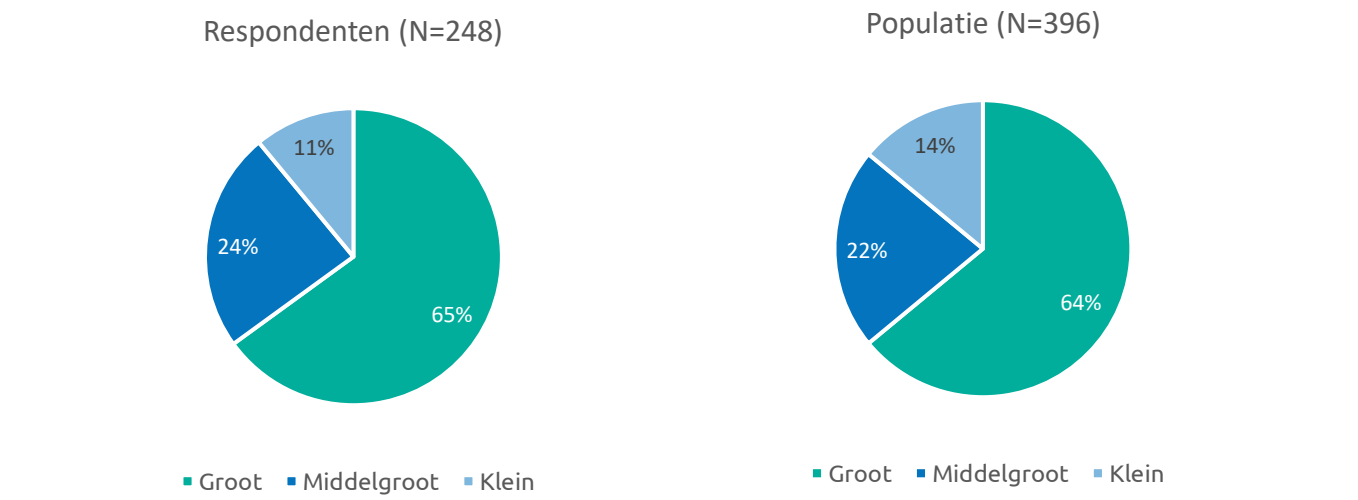
In totaal zijn vier focusgroepen georganiseerd, verdeeld naar omvang van de organisaties. Twee focusgroepen bestonden uit vertegenwoordigers van grote organisaties, een uit middelgrote en een uit kleine organisaties. In zowel de kleine als de middelgrote focusgroep namen vier organisaties deel. Deze focusgroepen telden elk vier deelnemers en hadden dezelfde samenstelling, namelijk drie private en één (semi)publieke organisatie. De twee focusgroepen met grote organisaties bestonden elk uit vijf deelnemers, waarvan drie (semi)publieke en twee private organisaties.

Figuur 2.3 Verdeling in percentages naar aard van de respondenten en de gehele populatie van Charterondertekenaars



Bron: database *SER Diversiteit in Bedrijf* (juni 2025) en vragenlijst Monitor Charter Diversiteit 2023/2024

Figuur 2.4 Verdeling in percentages naar aard van de respondenten en de gehele populatie van Charterondertekenaars



Bron: database *SER Diversiteit in Bedrijf* (juni 2025) en vragenlijst Monitor Charter Diversiteit 2023/2024

Tabel 2.1 Verdeling van Charterondertekenaars per juni 2025 naar sector, in aantal en percentages

Sector	% van respondenten (N=248)	% van populatie (N=398)	Sector	% van respondenten (N=248)	% van populatie (N=398)
Bouwnijverheid	1,2%	1,5%	Verhuur en handel onroerend goed	0,8%	1%
Kunst & Cultuur	6,5%	6,1%	Vervoer en opslag	3,6%	3,8%
Sport & Recreatie	0,4%	0,3%	Gemeenten	10,1%	9,3%
Energievoorziening, water-bedrijven en afvalbeheer	2,4%	2,5%	Politie, brandweer en rechtspraak	7,3%	6,1%
Financiële dienstverlening	6,9%	7,1%	Provincies	1,2%	1,3%
Gezondheidszorg	7,3%	6,1%	Rijksoverheid	2%	3,3%
Welzijn & Maatschappelijke dienstverlening	3,2%	2%	Overig openbaar bestuur	4,4%	3,8%
Detailhandel	2%	2%	Belangenorganisaties	1,6%	1,5%
Groothandel	0,4%	1,3%	Ideële organisaties	2%	2%
Horeca, catering en verblijfsrecreatie	0,8%	1%	Arbeidsbemiddeling/ Uitzendbureaus	5,6%	5,5%
ICT & Telecom	2%	3,3%	Facility management/training	1,6%	1,3%
Media	3,2%	3,3%	Onderzoek en advies	11,7%	8,6%
Overige IC	0,4%	1%	PR & Marketing	2%	2,8%
Industrie en delfstofwinning	4%	6,6%	Middelbaar en hoger onderwijs (mbo, hbo, wo)	4,4%	4,5%

3. Resultaten

REGIOPLAN

3 Resultaten

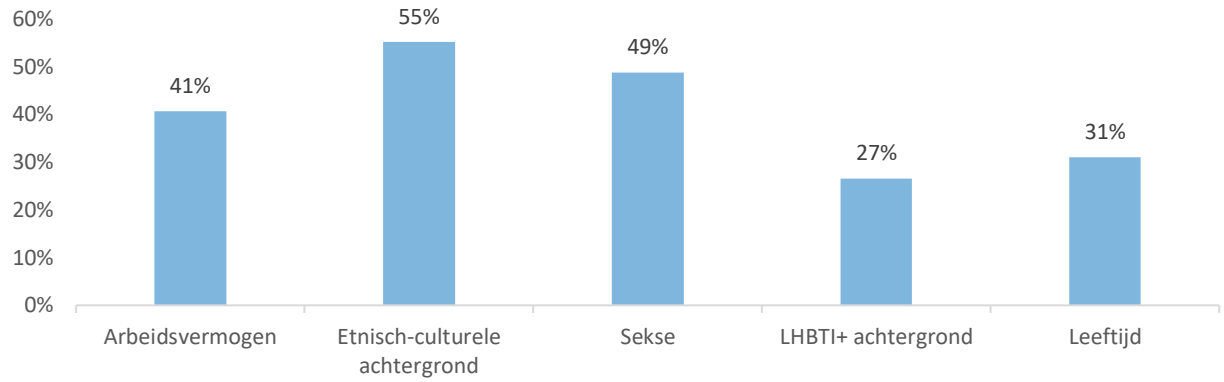
Hieronder presenteren we de resultaten van de online enquête en de focusgroepen onder Charterondertekenaars. Een deel van de grafieken die de resultaten van de online enquête presenteren is opgenomen in bijlage 1. Om ontwikkelingen rondom diversiteit en inclusie in kaart te brengen hebben we ook gekeken naar de resultaten over de jaren 2021, 2022 en 2023/2024. De resultaten van deze vergelijking zijn opgenomen in bijlage 2.

3.1 Doelstellingen

3.1.1 Dimensies van diversiteit

Wat betreft de dimensies van diversiteit krijgen etnisch-culturele diversiteit en gender de meeste prioriteit: de helft van de ondertekenaars geven aan te focussen op deze dimensies (zie figuur 3.2). Vier op de tien ondertekenaars geven ook aan arbeidsvermogen mee te nemen bij hun diversiteitsbeleid. Het grootste deel van de Charterondertekenaars (71%) geeft aan op meerdere dimensies van diversiteit te focussen.

Figuur 3.2 Dimensies van diversiteit waar Charterondertekenaars in 2023 & 2024 hun beleid op richten (N=197)*



*197 ondertekenaars gaven aan te focussen op diversiteit in het personeelsbestand. Charterondertekenaars kunnen op meerdere dimensies focussen, de percentages tellen daarom niet op tot 100%.

De belangrijkste aanleiding om te investeren in etnisch-culturele diversiteit is dat het huidige personeelsbestand nog onvoldoende medewerkers met een niet-Nederlandse etnisch-culturele achtergrond omvat, waardoor de culturele diversiteit binnen organisaties beperkt is (46% van de ondertekenaars die op etnisch-culturele diversiteit focussen). In sommige gevallen merken ondertekenaars dit binnen de gehele organisatie, in andere alleen in specifieke lagen van de organisaties:

> *"Wij vinden dat onze medewerkers zich door senior management gerepresenteerd moeten voelen en op dit moment is daar een disbalans op het gebied van gender en etnisch-culturele achtergrond."*

Sommige ondertekenaars geven hierbij aan dat een betere vertegenwoordiging van diversiteitsgroepen in het personeelsbestand ook invloed kan hebben op de dienst die de organisatie levert:

> *"De focus op de etnisch-culturele dimensie had te maken met dat een diverse achtergrond past bij onze visie, namelijk dat we vraagstukken vanuit verschillende perspectieven en achtergronden bekijken."*

> *"We geloven dat een diverse samenstelling van onze medewerkers bijdraagt aan betere hulpverlening en een veilige werkomgeving. Door oog te hebben voor verschillende perspectieven kunnen we mensen beter bereiken en ondersteunen wanneer dat nodig is."*

Gerelateerd aan bovenstaande gaven 25 ondertekenaars specifiek aan dat ze een goede afspiegeling willen zijn van de samenleving en/of doelgroep, wat ook hun dienstverlening ten goede komt.

"Qua diversiteitsgroepen willen wij ons niet richten op één specifieke groep. Wij vinden het belangrijk dat iedereen welkom is en willen daarom mensen uit alle groepen aantrekken."

"We richten ons op een divers personeelsbeleid, toegankelijkheid en sociale veiligheid en overall bewustzijn van diversiteit en inclusie. We werken vanuit een holistische benadering, juist om 'hokjes' en polarisatie te voorkomen. Wel is het zo dat alle dimensies die de SER benoemt hieronder vallen."

Tot slot benoemden zestien ondertekenaars wetgeving als een reden voor hun huidige focus, bijvoorbeeld dat ze op deze manier kunnen voldoen aan de Wet Banenafspraak.

Bij organisaties die al langer betrokken zijn bij het Charter Diversiteit hebben we gekeken of hun focus gewijzigd is ten opzichte van 2022 en zo ja, gevraagd naar de reden voor deze wijziging. De belangrijkste reden om de koers te wijzigen was dat men eerst focuste op een beperkt aantal dimensies maar de focus nu wilde verbreden.

"We zien diversiteit in de breedste zin van het woord. Het organisatie brede bewustzijn is gegroeid en het belang wordt steeds meer ingezien. Hierdoor focussen we ons nu op alle dimensies en daardoor tegelijkertijd op niet één specifieke dimensie."

Ook kan het zijn dat de behoefte binnen de organisatie is gewijzigd en/of beter in beeld is gebracht:

"We hebben in 2024 Neurodiversiteit toegevoegd aan onze dimensies, omdat we merkten dat deze doelgroep breed vertegenwoordigd is binnen ons bedrijf. Er leek behoefte te zijn om deze doelgroep een platform/stem te geven."

3.1.2 Doelstellingen voor diversiteit

We zien dat er voor 2023 en 2024 met name veel doelstellingen werden geformuleerd voor medewerkers met een etnisch-culturele achtergrond en een verminderd arbeidsvermogen (bijlage B.1). Ook voor vrouwelijke en jongere medewerkers hebben Charterondertekenaars relatief vaak doelstellingen geformuleerd. We zien ook dat instroom veruit de meeste aandacht krijgt. Voor medewerkers met een etnisch-culturele achtergrond en vrouwen hebben ondertekenaars ook doelstellingen geformuleerd om doorstroom te bevorderen, het tegengaan van uitstroom krijgt voor alle diversiteitsgroepen weinig aandacht.

Ondertekenaars geven daarbij aan dat het werven van medewerkers vaak een logische manier is om te starten met het vergroten van diversiteit binnen de organisatie. Ook wordt benoemd dat doorstroom lastig te meten is, dit vraagt namelijk dat men medewerkers voor langere tijd volgt, in tegenstelling tot in- en uitstroom wat via een momentopname gemeten kan worden. Wel geven ondertekenaars aan dat het belangrijk is om niet alleen naar de werving te kijken maar ook naar de randvoorwaarden om medewerkers te behouden, bijvoorbeeld doorstroommogelijkheden en of er voldoende rekening wordt gehouden met uiteenlopende behoeften van diverse groepen. Ook benoemt men dat doorstroom en deelname aan scholing aandachtspunten kunnen zijn voor bepaalde groepen. Kenmerken als leeftijd of etnisch-culturele achtergrond kunnen invloed hebben op de mate waarin medewerkers gebruikmaken van mogelijkheden om door te stromen of deel te nemen aan scholing.

"Wij besteden steeds meer aandacht aan doorstroom, we realiseren ons nu beter dat recruitment ook moet gaan over interne mobiliteit. We merken dat medewerkers met een migratieachtergrond zich minder profileren en minder aanmelden voor een ontwikkeltraject, waardoor hun doorstroom achterblijft. We stimuleren leidinggevenden nu actief om in gesprek te gaan met medewerkers en we gebruiken het traineeprogramma en aanvullende interventies om medewerkers meer te ondersteunen regie te nemen over hun eigen loopbaan."

"In sommige delen van onze organisatie is er sprake van een ons-kent-ons cultuur, wat het lastiger maakt voor divers talent om door te stromen. Er is niet altijd voldoende bereidheid om die patronen te doorbreken. Hierdoor krijg je een glazen plafond voor bepaalde groepen."

3.2 Strategieën en activiteiten

Zoals beschreven in de beleidstheorie hanteren Charterondertekenaars twee hoofdstrategieën om diversiteit en inclusie binnen hun organisatie te bevorderen: (1) het creëren van draagvlak en bewustwording en (2) het aanpassen van het personeelsbeleid. In deze paragraaf presenteren we de belangrijkste activiteiten die ondertekenaars inzetten binnen de twee hoofdstrategieën en op het gebied van communicatie. Monitoring komt aan bod in paragraaf 3.4.

3.2.1 Ingezette activiteiten

3.2.1.1 Draagvlak en bewustwording

In 2023 en 2024 voerden Charterondertekenaars uiteenlopende activiteiten uit om draagvlak en bewustwording rond diversiteit en inclusie te bevorderen (zie figuur B.4 in de bijlage). Workshops, trainingen en lezingen worden het vaakst ingezet, driekwart van de Charterondertekenaars organiseren dergelijke bijeenkomsten voor het overig personeel en het algemeen management, 60% voor het bestuur en/of de directie. Ruim de helft investeert in 2023/2024 in diversity-boards of werkgroepen. Bijna de helft investeerde in medewerkersnetwerken (zie paragraaf 3.2.2). Een kwart van de Charterondertekenaars zetten andere activiteiten in voor het bevorderen van draagvlak en bewustwording, met name het organiseren van evenementen voor diverse feestdagen (denk aan Diversity Day, Keti Koti, het Suikerfeest, Pride etc.).

3.2.1.2 Aanpassingen van het personeelsbeleid

Voor aanpassingen van het personeelsbeleid koos het overgrote deel van de Charterondertekenaars voor het aanpassen van vacatureteksten en het aanstellen van één of meerdere vertrouwenspersonen (zie figuur B.5). Andere populaire activiteiten waren het aanstellen van een vast aanspreekpunt over diversiteit en inclusie, het aanpassen van selectieprocedures en het aanboren van nieuwe wervingskanalen. Eén op de vijf ondertekenaars creëerde specifieke voorzieningen. Wat voor voorzieningen dit waren loopt sterk uiteen. Het meest genoemd werden stilte- en/of gebedsruimtes, voorzieningen die de toegankelijkheid van de werkomgeving bevorderen voor mensen met een beperking, de mogelijkheid om feestdagen te ruilen en genderneutrale toiletten. Tot slot noemden enkele ondertekenaars andere activiteiten die zij hadden ingezet voor aanpassingen van het personeelsbeleid, waaronder het verruimen van het verlofbeleid (bijvoorbeeld transitieverlof en voor diverse feestdagen) en nieuwe manieren van werven zonder cv, waarbij de focus ligt op competenties en vaardigheden. We zien dat ondertekenaars in 2023/2024 minder vaak wervingskanalen aanboren en een vast aanspreekpunt voor D&I aanstellen in vergelijking met voorgaande jaren. Er wordt vaker ingezet op het divers samenstellen van selectiecommissies.

3.2.1.3 Interne communicatie

Voor interne communicatie over diversiteit en inclusie zetten Charterondertekenaars vooral intranet en interne bijeenkomsten in (figuur B.6). Andere interne communicatiekanalen die genoemd worden zijn interne overleggen, terugkoppelingen van MTO's, introductieprogramma's en blogs. Met name het intranet wordt steeds vaker gebruikt, als we de resultaten van 2023/2024 met eerdere jaren vergelijken. Voor externe communicatie maken ondertekenaars vooral gebruik van het jaarverslag, de website en sociale media (figuur B.7). Bij 'andere activiteiten' benoemen Charterondertekenaars bijvoorbeeld kennisdeling met andere organisaties of ketenpartners.

3.2.2 Medewerkersnetwerken

Een goede manier om medewerkers te betrekken bij het diversiteits- en inclusiebeleid en saamhorigheid binnen de organisatie te vergroten is door medewerkersnetwerken te organiseren. Bij de Charterondertekenaars zijn medewerkersnetwerken vooral actief op de thema's leeftijd, lhbti+ achtergrond en gender. Een ander thema dat veelvuldig genoemd werd is neurodiversiteit. Daarnaast zijn er medewerkersnetwerken actief die op diversiteit en/of inclusie in het algemeen focussen.

Medewerkersnetwerken en werkgroepen bevorderen betrokkenheid en eigenaarschap onder medewerkers. Ze worden gekenmerkt door een hoge mate van eigen initiatief en motivatie. Medewerkersnetwerken en werkgroepen kunnen bijvoorbeeld gevraagd en ongevraagd advies geven over het diversiteits- en inclusiebeleid en meedenken over de resultaten van het MTO. Ook organiseren deze groepen vaak evenementen en workshops voor collega's. Op deze manier worden medewerkers structureel betrokken bij het diversiteits- en inclusiebeleid en is er meer zicht op de signalen en behoeften vanuit de organisatie.

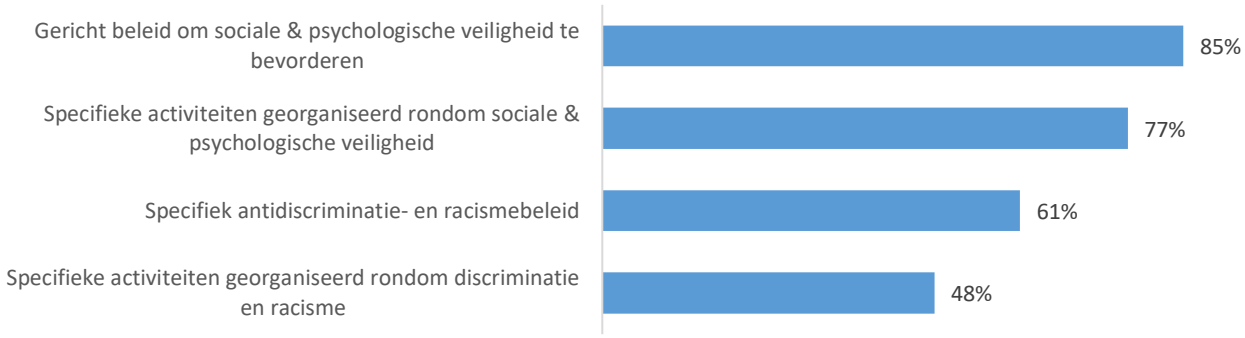
"Bij ons is er een netwerk van medewerkers die zich vrijwillig inzetten voor D&I. Het initiatief ligt volledig bij deze medewerkers: zij bepalen zelf welke activiteiten ze uitvoeren en hoe ze het beschikbare budget besteden. Ze hoeven ook geen verplichting af te leggen, wat zorgt voor een sterke motivatie vanuit de medewerkers zelf. Deze autonomie is enerzijds van grote meerwaarde, maar het kan je netwerk ook kwetsbaar maken: als het druk is kunnen activiteiten blijven liggen."

Het is belangrijk om medewerkersnetwerken goed te ondersteunen. Zo moeten de netwerken wel gedragen worden door de top van de organisatie en het kan goed werken als de directie af en toe aansluit bij een overleg van een medewerkersnetwerk. Idealiter worden ook uren vrijgemaakt voor deelnemende medewerkers, zodat ze niet in de knel komen met hun reguliere werkzaamheden.

3.2.3 Discriminatie, racisme en sociale en psychologische veiligheid

Een groot deel van de Charterondertekenaars heeft gericht beleid om sociale en psychologische veiligheid binnen de organisatie te bevorderen (zie figuur 3.4), driekwart organiseert hier ook specifieke activiteiten voor. Meer dan de helft heeft beleid voor het tegengaan van discriminatie en racisme, bijna de helft organiseert hier activiteiten voor.

Figuur 3.4 Beleid en activiteiten gericht op het bevorderen van sociale en psychologische veiligheid en het tegengaan van discriminatie en activiteiten (N=248)



3.3 Uitvoering van het diversiteits- en inclusiebeleid

3.3.1 Aspecten van de uitvoering

De manier waarop beleid wordt uitgevoerd laat zien in welke mate organisaties erin slagen hun voorgenomen strategieën duurzaam te verankeren, zoals beoogd in de beleidstheorie. Of een positiever oordeel over deze randvoorwaarden ook samenhangt met het behalen van bepaalde doelstellingen is op basis van dit onderzoek niet vastgesteld. Over het algemeen oordelen Charterondertekenaars positief over de diverse aspecten van de uitvoering (figuur B.8 in bijlage 1).

Meer dan negen op de tien ondertekenaars vinden het belang van diversiteit intern en extern wordt uitgedragen door de top. Ook is bij meer dan negen op de tien organisaties een medewerker of groep medewerkers specifiek verantwoordelijk voor de uitvoering, wordt er direct gerapporteerd over de voortgang aan de directie of raad en zijn er andere afdelingen dan HR en P&O betrokken. Daarentegen geeft een derde van de ondertekenaars aan dat externe relaties niet worden betrokken bij het diversiteits- en inclusiebeleid en ook een derde dat er onvoldoende fte beschikbaar is voor de uitvoering.

3.3.2 Belangrijkste knelpunten binnen de uitvoering

Als een ondertekenaar aangaf dat er onvoldoende sprake was van één of meerdere aspecten van de uitvoering vroegen wij hen of ze dit als knelpunt hadden ervaren (figuur B.9 in de bijlage). Hierboven benoemden we dat bij de overgrote meerderheid van de organisaties het belang van diversiteit en inclusie intern wordt uitgedragen door de top. Wanneer dit echter onvoldoende het geval is, ervaren ondertekenaars dit altijd als een knelpunt. Dat suggereert dat dit een essentiële randvoorwaarde is voor de uitvoering. In organisaties waar de top het belang van diversiteit en inclusie onvoldoende uitdraagt, nemen vaak HR-medewerkers of leden van een D&I-werkgroep zelf het initiatief om dit belang te benadrukken en het gesprek met de top aan te gaan.

Ook een gebrek aan fte en budget worden door veel ondertekenaars als een knelpunt ervaren. Deze ondertekenaars geven aan dat ze prioriteiten stellen binnen het diversiteits- en inclusiebeleid, om zo om te gaan met een gebrek aan fte en/of budget. Men probeert activiteiten te organiseren die weinig geld kosten en tijd te maken naast de reguliere werkzaamheden. Tot slot zet men in op het agenderen van deze knelpunten. Hierboven benoemden we ook dat bij een derde van de organisaties externe relaties niet worden betrokken bij het diversiteits- en inclusiebeleid, dit wordt echter vrijwel nooit als knelpunt ervaren.

Bijna een derde van de ondertekenaars benoemt nog andere knelpunten. De volgende werden meerdere keren genoemd:

- Gebrek aan draagvlak voor diversiteit en inclusie werd door vijftien ondertekenaars benoemd. Zo vinden ondertekenaars dat er te weinig urgentiebesef is voor het onderwerp, waardoor er ook slagkracht ontbreekt. Ondertekenaars benoemen dat medewerkers moe kunnen raken van het thema diversiteit, omdat het in hun optiek te vaak behandeld wordt. Dit kwam ook naar voren tijdens de focusgroepen, hier werd als tip gegeven om het onderwerp vooral op een positieve manier te behandelen, bijvoorbeeld via spellen:

  "Om te voorkomen dat mensen moe worden van het onderwerp gebruiken wij het Dilemmaspel, dat bestaat uit een aantal vraagkaarten die dit thema raken. Dit gebruiken we tijdens kwartaalbijeenkomsten en onboardingsdagen."

- Tien ondertekenaars benoemden een gebrek aan borging van het thema als knelpunt. Zo zoeken ondertekenaars naar een manier om diversiteit en inclusie een integraal onderdeel te maken van beleid, waarbij het niet langer gezien wordt als iets extra's. Ook vinden sommige ondertekenaars dat er een gebrek aan continuïteit is door uitval of snelle doorstroom van medewerkers.
- Zes ondertekenaars benoemden een knelpunt gerelateerd aan monitoring, dit behandelen we in paragraaf 3.4.
- Vijf ondertekenaars gaven aan dat werkdruk een knelpunt is. Dit kan te maken hebben met een gebrek aan fte, wat we hierboven behandelden, maar enkele ondertekenaars gaven ook aan dat men de vrijgemaakte uren soms niet aan diversiteit en inclusie kan besteden door te hoge werkdruk.
- Vijf ondertekenaars benoemden het bereik, zij vinden het lastig om alle medewerkers en afdelingen binnen de organisatie te bereiken met het diversiteits- en inclusiebeleid. Dit lijkt met name voor grote organisaties te spelen.
- Ook gaven vijf ondertekenaars, voornamelijk van kleine organisaties, aan dat ze worstelen met de voertaal binnen de organisatie. Als er uitsluitend Nederlands wordt gesproken op de werkvloer kan het lastig zijn om medewerkers die de Nederlandse taal niet beheersen voldoende te betrekken bij de organisatie. Zo kunnen er gevoelens van uitsluiting ontstaan. Bij andere ondertekenaars speelde dit weer minder: zij gaven aan dat medewerkers gemakkelijk switchen tussen het Nederlands en Engels als er collega's aanwezig zijn die minder goed Nederlands spreken. In hoeverre dit een knelpunt is lijkt dus te verschillen per organisatie, afhankelijk van de werkzaamheden die de organisatie uitvoert (bij sommige organisatie is het immers niet mogelijk of wenselijk om een andere taal dan Nederlands te gebruiken) en vaardigheid en bereidheid van medewerkers om Engels te spreken.
- Tot slot geven twee ondertekenaars aan dat er spanningen kunnen ontstaan op de werkvloer die moeilijk te adresseren zijn. Zo gaf een ondertekenaar aan dat recente geopolitieke conflicten voor onrust kunnen zorgen. Ook kan het lastig zijn voor medewerkers om zaken bespreekbaar te maken met collega's, bijvoorbeeld als ze bepaald gedrag als onprettig ervaren. Eén organisatie gaf als tip om een training te organiseren in het geven en ontvangen van feedback. Een andere ondertekenaar gaf aan dat in diens organisatie gesprekken worden georganiseerd over diversiteit en inclusie waarin men zoveel mogelijk op patronen focust, in plaats van op individuen. Zo kan men ervaringen delen zonder dat individuele medewerkers zich aangevallen voelen.

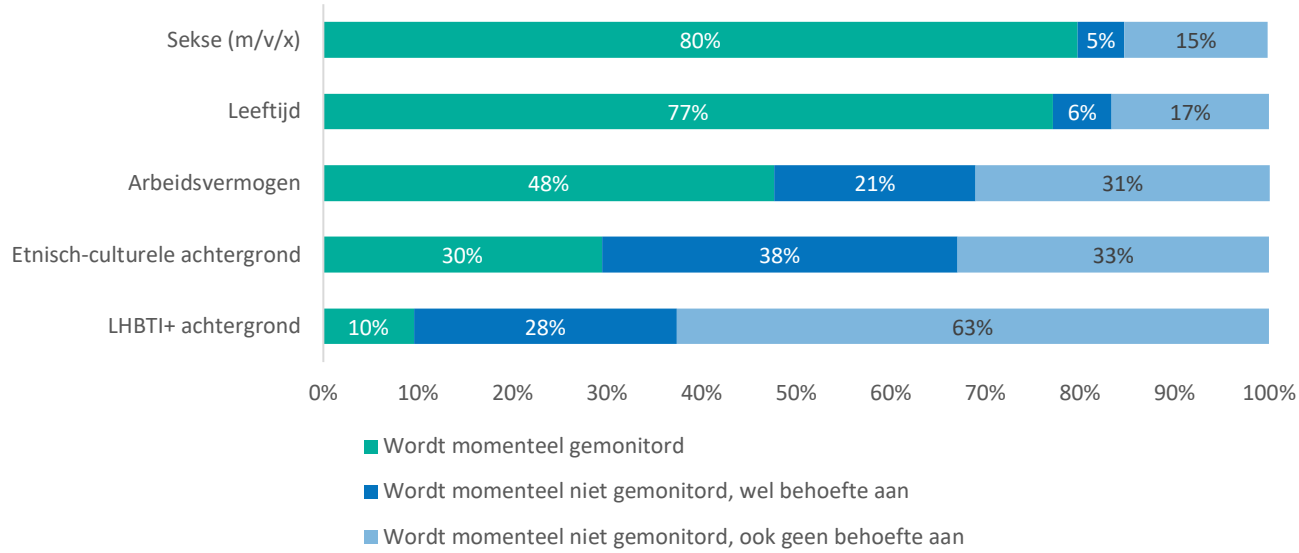
3.4 Monitoring

3.4.1 Kenmerken die de ondertekenaars monitoren

Monitoring vervult, zoals in de beleidstheorie is beschreven, een belangrijke ondersteunende functie bij het volgen van voortgang en resultaten. In de enquête hebben we ondertekenaars gevraagd welke gegevens van medewerkers zij

bijhouden. De uitkomsten zijn opgenomen in figuur 3.5. We zien dat de overgrote meerderheid van ondertekenaars gender en leeftijd bijhoudt. Ongeveer de helft monitort arbeidsvermogen. De kenmerken etnisch-culturele en lhbti+ achtergrond worden door relatief weinig ondertekenaars gemonitord. Als een ondertekenaar aangaf een kenmerk te monitoren hebben we gevraagd of ze ook de in-, door- en uitstroom van deze medewerkers bijhouden, zie figuur B.10 in de bijlage. We zien dat de instroom het meest gemonitord wordt. Voor arbeidsvermogen en vrouwelijke medewerkers houdt een relatief groot deel van de ondertekenaars de in- en uitstroom bij, voor etnisch-culturele achtergrond en jongere medewerkers houdt ongeveer de helft de instroom bij.

Figuur 3.5 Kenmerken van medewerkers die Charterondertekenaars monitoren in percentages (N=248)



In de enquête hebben we aan ondertekenaars die etnisch-culturele achtergrond monitoren gevraagd wat ze precies bijhouden. Hieronder zijn de antwoorden opgenomen die meerder malen werden genoemd. Nationaliteit wordt het vaakst genoemd, gevolgd door land van herkomst.

Tabel 3.1 Kenmerken van etnisch-culturele achtergrond die ondertekenaars monitoren (N=68)*

Kenmerken	Frequentie	Percentage (N=68)
Nationaliteit	18	26%
Herkomstland	14	21%
Migratieachtergrond	8	12%
Definitie van het CBS	8	12%
Herkomstland van de ouders	7	10%
Culturele achtergrond	6	9%
Etnische minderheid	5	7%

* 68 ondertekenaars geven aan etnisch-culturele achtergrond te monitoren.

Ruim een derde van de ondertekenaars zouden etnisch-culturele achtergrond wel willen monitoren. Ook wil ruim een kwart lhbti+ achtergrond bijhouden, alhoewel de meerderheid van de ondertekenaars hier geen behoefte toe voelt.

Het belangrijkste knelpunt dat Charterondertekenaars (21%) ervaren bij het monitoren van diversiteitskenmerken is privacywetgeving. Zo geven Charterondertekenaars aan dat ze niet goed weten wat ze mogen uitvragen conform AVG-richtlijnen. Ook zoekt men naar goede manieren om data te verzamelen en op te slaan conform de AVG. Een knelpunt dat minder vaak wordt genoemd (8% van alle ondertekenaars) is de meetwijze. Zo is een klein deel van de Charterondertekenaars nog op zoek naar een goed meetinstrument en/of vragen ze zich af hoe ze gevoelige informatie, zoals arbeidsvermogen of seksuele geaardheid, kunnen uitvragen bij hun medewerkers. In de focusgroepen kwam terug dat thema's als diversiteit en inclusie lastig te vangen zijn in standaardvragen.

Daarnaast benoemen veertien ondertekenaars dat er onvoldoende draagvlak is binnen de organisatie om deze kenmerken te monitoren, bijvoorbeeld dat de directie weerstand ervaart tegen het monitoren. Een gerelateerd knelpunt dat ook vaak wordt benoemd (13 keer) is een gebrek aan bereidheid van collega's om dergelijke informatie door te geven. Charterondertekenaars benoemen hierbij dat een dergelijke uitvraag op vrijwillige basis zou moeten gebeuren, waardoor verzamelde informatie mogelijk onvoldoende representatief is voor de organisatie. Ook in de focusgroepen gaven een paar ondertekenaars aan dat zelfregistratie onvoldoende respons kan opleveren en dat het daarbij lastig is om een representatief beeld te krijgen terwijl ondertussen de privacy van medewerkers gerespecteerd wordt. Tot slot worden gebrek aan budget en tijd ook enkele keren benoemd als knelpunt in de enquête. De volgende quotes illustreren de knelpunten die organisatie ervaren bij het monitoren van diversiteitskenmerken:

> *"Gegevens over arbeidsvermogen kunnen gevoelig zijn en vallen onder de AVG-regelgeving. We willen zorgvuldig omgaan met deze informatie en ervoor zorgen dat medewerkers zich niet verplicht voelen om dit soort gegevens te delen. Daarnaast is arbeidsvermogen een breed en complex begrip, dat beïnvloed wordt door verschillende factoren zoals fysieke en mentale gezondheid, werk-privébalans en belastbaarheid. Dit maakt het lastig om een uniforme en objectieve meetmethode te bepalen. Zonder een duidelijke definitie en meetkader blijft het moeilijk om arbeidsvermogen op een consistente manier te monitoren en te interpreteren."*
>
> *"In verband met de AVG is het uitvragen van deze persoonlijke gegevens lastig en kan het alleen met vrijwillige uitvraag, daardoor weet je nooit of de volledige doelgroep of knelpunten in kaart hebt."*
>
> *"Weerstand bij het uitrollen van de CBS Barometer vanwege 'label plakken'. Men is bang dat je dan een label krijgt en hierdoor niet gezien wordt voor wie je bent."*

3.4.2 Manieren waarop ondertekenaars monitoren

In de enquête hebben we gevraagd naar de wijze waarop ondertekenaars de resultaten van het diversiteits- en inclusiebeleid monitoren. Ondertekenaars konden via een open vraag meerdere manieren van monitoring benoemen. De volgende manieren werden genoemd:

- Data-analyse is veruit de meest genoemde methode, ruim de helft van ondertekenaars (58%) maakt hier gebruik van. Ongeveer een derde van alle ondertekenaars benoemde specifiek dat ze gebruik maken van personeelsregistratie, bijvoorbeeld via het HR-systeem. Daarnaast benoemen ondertekenaars diverse meetinstrumenten van externe aanbieders, zoals de Barometer Culturele Diversiteit van het CBS of de Nederlandse Inclusiviteitsmonitor (NIM).
- Een andere veelgenoemde methode (door ruim een derde) is medewerkerstevredenheids- of belevingsonderzoek, waarin gevraagd wordt naar diversiteit en/of inclusie. Een kleiner deel van de ondertekenaars (9%) benoemt dat ze (daarnaast) specifieke enquêtes rondom diversiteit en inclusie afnemen.
- Een klein deel van de ondertekenaars (9%) geeft expliciet aan dat ze de resultaten van het diversiteits- en inclusiebeleid op kwalitatieve wijze monitoren, met name via gesprekken. Zo kunnen ambassadeurs of vertrouwenspersonen signalen binnen de organisatie ophalen.
- Dertien ondertekenaars (5%) noemen de evaluatie van activiteiten rondom diversiteit en inclusie als manier om resultaten bij te houden. Zo kijken ondertekenaars naar de opkomst bij activiteiten en/of vragen ze medewerkers om feedback te geven.
- Tien ondertekenaars (4%) geven expliciet aan dat ze monitoren hoeveel meldingen er zijn geweest van incidenten, bijvoorbeeld via de vertrouwenspersoon. In de focusgroepen kwam dit ook terug als een manier van monitoring, maar hierbij werd wel aangekaart dat het belangrijk is om deze metingen in een bredere context te plaatsen. Zo kan een toename in het aantal meldingen duiden op een verslechterde organisatiecultuur, waarin meer incidenten rondom ongewenst gedrag plaatsvinden. Een toename kan echter ook betekenen dat medewerkers zich vrijer voelen om deze ervaringen te delen en/of meldpunten beter gevonden dan in het verleden, wat dus niet hoeft te betekenen dat het aantal incidenten ook is toegenomen. Ondertekenaars raden daarom aan om het monitoren van meldingen te combineren met een andere wijze van monitoring, zodat men ook een breder beeld krijgt van de organisatiecultuur.
- Exitonderzoek, via gesprekken of formulieren, wordt slechts door zeven ondertekenaars (3%) genoemd.

Uit de enquête bleek ook dat één op de vier ondertekenaars gebruik maakt van een extern meetinstrument (zie figuur B.11 in de bijlage). Het meest gebruikt zijn de Barometer Culturele Diversiteit en Talent naar de Top. Ook Workplace Pride en het Diversiteitsportaal worden af en toe ingezet. Daarnaast noemden ondertekenaars een aantal andere

instrumenten. Dit waren veelal externe partijen die MTO's uitvoeren, zo werd Effectory aan aantal keer genoemd. Ook de Nederlandse Inclusiviteitsmonitor (NIM) kwam meerdere keren terug in de antwoorden.

Van de ondertekenaars die etnisch-culturele achtergrond monitoren geeft de helft aan dat ze de Barometer Culturele Diversiteit in de toekomst (opnieuw) willen inzetten. De belangrijkste reden van Charterondertekenaars om de Barometer niet (opnieuw) in te zetten is dat zij hier geen behoefte toe voelen, voornamelijk omdat ze hun eigen methoden hebben om etnisch-culturele achtergrond te meten, zoals het MTO of de HR-systemen. Daarnaast wordt meerdere malen benoemd dat de organisatie te klein is om dit instrument in te zetten, aangezien de Barometer vooral bedoeld is voor organisaties met meer dan 250 medewerkers.

3.5 Resultaten (korte termijn)

In deze paragraaf gaan we in op de korte termijnresultaten van het diversiteits- en inclusiebeleid, met name de resultaten van de verschillende doelstellingen en de gemonitorde verandering in het personeelsbestand. In de volgende paragraaf behandelen we de opbrengsten op de lange termijn.

3.5.1 Doelbehaling voor diversiteit

In totaal hebben de Charterondertekenaars voor diversiteit 549 doelstellingen geformuleerd voor 2023 en 2024, gericht op het bevorderen van de in- en doorstroom en tegengaan van de uitstroom van de verschillende diversiteitsgroepen. In figuur 3.6 zien we dat 42% van de doelstellingen op het gebied van diversiteit is behaald. Daarnaast is een derde nog niet behaald, maar wel goed op weg. Doelstellingen gericht op leeftijd en gender zijn relatief vaak behaald. Doelstellingen gericht op arbeidsvermogen en etnisch-culturele achtergrond blijken een stuk lastiger: hierbij zijn relatief veel doelstellingen niet (volledig) behaald of is het onbekend in hoeverre de doelstellingen behaald zijn. Voor lhbti+ achtergrond weten de meeste ondertekenaars niet in hoeverre doelstellingen behaald zijn.

Problemen met de werving van specifieke doelgroepen (30%) wordt als voornaamste reden genoemd dat het niet is gelukt om de juiste kandidaten te vinden. Ook de krapte op de arbeidsmarkt wordt door enkele ondertekenaars als reden voor beperkte instroom genoemd. Sommige ondertekenaars geven hierbij aan dat ze in 2025 nog meer inzetten op inclusieve werving- en selectieprocedures en vacatureteksten, om zo een hogere instroom te behalen:

> *"Voor diversere instroom (van zowel vrouwen als jongeren) speelt recruitment een belangrijke rol. Wij zijn als organisatie net gestart met een recruitmentteam, wat tot gevolg had dat er ook op andere aspecten van werving en selectie geoptimaliseerd moest worden. Hier zijn de inclusieve vacatureteksten en inclusief beeldmateriaal in meegenomen."*

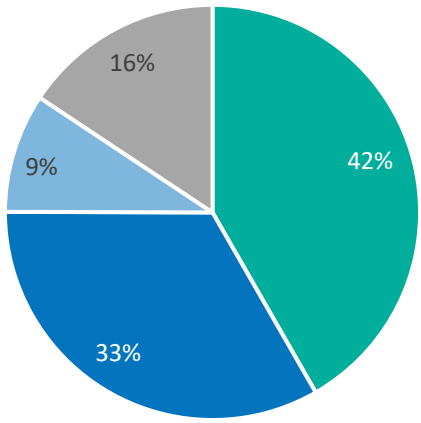
> *"De diversiteit onder sollicitanten is nog beperkt. In 2025 gaan we experimenteren met het gebruik van vacaturebanken die een meer etnisch diverse groep sollicitanten weet te bereiken. We zijn ook nog in kaart aan het brengen welke vacaturebanken we mogelijk zouden kunnen inzetten voor het bereiken van sollicitanten met een specifiek arbeidsvermogen."*

Ook zoeken enkele ondertekenaars de samenwerking met bijvoorbeeld een recruitmentbureau. Voor beperkte doorstroom en te hoge uitstroom van diversiteitsgroepen geven ondertekenaars aan dat ze in volgende jaren nog meer willen inzetten op een inclusieve organisatiecultuur:

> *"De uitstroom van vrouwen in de sector blijft nog hoog. Een van de redenen is sociale veiligheid. Daar gaan we de komende jaren fors op inzetten."*

Van één op de zes doelstellingen weten Charterondertekenaars niet in hoeverre deze behaald is. Dit komt met name doordat er niet gemonitord wordt op deze doelstellingen. Dit wordt met name benoemd voor etnisch-culturele achtergrond en lhbti+ achtergrond. Een paar ondertekenaars geven aan dat ze via de Barometer Culturele Diversiteit monitoren, maar dat die niet recent was ingezet. Bij zeven ondertekenaars was de benodigde data niet voorhanden tijdens het invullen van de enquête.

Figuur 3.6 Mate waarin Charterondertekenaars doelstellingen op gebied van diversiteit hebben behaald, in percentages (N=549)*



* In totaal hebben Charterondertekenaars 549 doelstellingen geformuleerd op het gebied van diversiteit.

3.5.2 Gemonitorde verandering

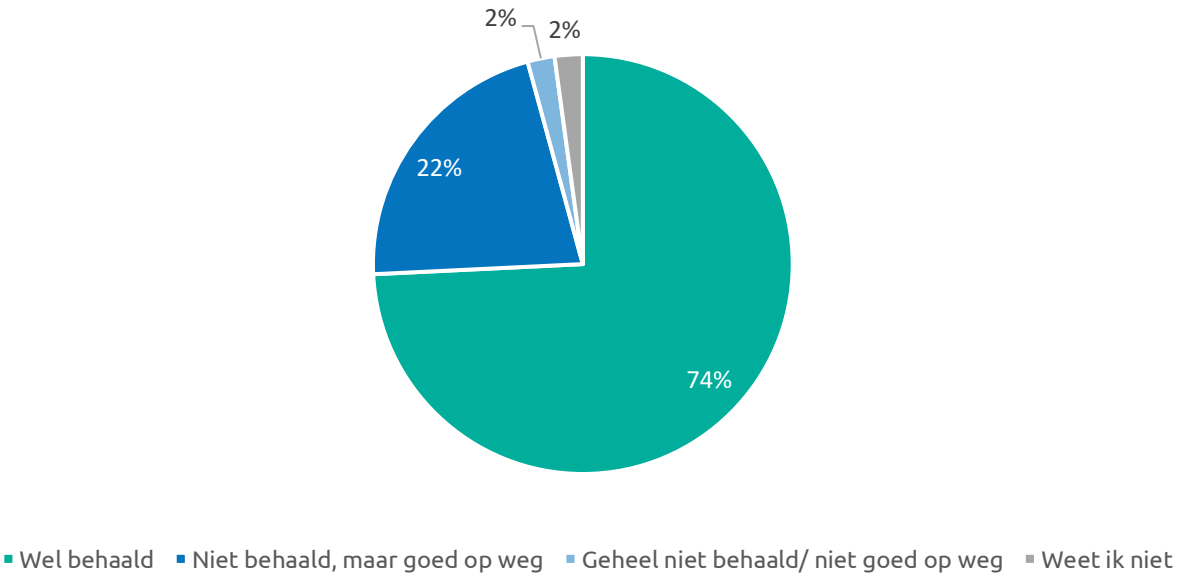
De ondertekenaars zijn gevraagd of ze de in-, door- en uitstroom van diversiteitsgroepen monitoren en wat de uitkomsten hiervan zijn ten opzichte van 2022 (zie figuur B.12 t/m B.18 in de bijlage). Meer dan de helft van ondertekenaars die het aandeel medewerkers met een verminderd arbeidsvermogen monitoren ziet een toename in de instroom. Door- en uitstroom zijn relatief vaak onveranderd gebleven voor mensen met verminderd arbeidsvermogen. Voor medewerkers met een etnisch-culturele achtergrond en vrouwen zien we dat de meeste ondertekenaars een toename in de in- en doorstroom rapporteren, uitstroom is veelal hetzelfde gebleven voor deze groepen. Voor mannen zien ondertekenaars weinig veranderingen. Dit geldt ook voor de in- en doorstroom van oudere medewerkers, voor deze groep is de uitstroom wel vaak toegenomen. Bij jongere medewerkers zien we vooral een toename in de instroom. Tot slot wordt lhbti+ achtergrond weinig gemonitord, de enkele ondertekenaars die dit wel monitoren rapporteren een toename voor de instroom van deze groep, voor door- en uitstroom ziet men weinig veranderingen.

3.5.3 Doelbehaling voor inclusie

Op het gebied van inclusie hebben ondertekenaars voor 2023 en 2024 in totaal 1203 doelstellingen geformuleerd, gericht op het verbeteren van de organisatiecultuur, participatie en inclusieve communicatie. Hiervan is bijna driekwart behaald, zie figuur 3.7. Bijna alle overige doelstellingen zijn goed op weg. Zo zijn de meeste ondertekenaars erin geslaagd om meldingen van discriminatie te monitoren en MTO's uit te voeren. Het vastleggen van inclusief leiderschap als kerncompetentie blijkt iets lastiger, maar hierbij heeft ook meer dan de helft de doelstelling (gedeeltelijk) behaald. Voor participatie is het grootste deel van de ondertekenaars erin geslaagd om medewerkersnetwerken te ondersteunen. Lastiger blijkt om te stimuleren dat personen met diverse achtergronden invloed uitoefenen binnen de organisaties, maar ook hierbij rapporteert 60% nog steeds positieve uitkomsten.

Opvallend is dat Charterondertekenaars voor inclusie beter zicht lijken te hebben op de mate waarin doelstellingen gehaald zijn. Bij één op de zes doelstellingen hebben Charterondertekenaars onvoldoende zicht op de resultaten om de voortgang te rapporteren, met name omdat dit (nog) niet gemonitord is. Ook geven ondertekenaars aan dat het lastig is om deze doelstellingen concreet in cijfers uit te drukken. Als een doelstelling nog niet (volledig) behaald is komt dit voornamelijk doordat voorgenomen activiteiten nog niet zijn uitgevoerd, ondertekenaars geven aan dat dit in volgende jaren meer aandacht zal krijgen.

Figuur 3.7 Mate waarin Charterondertekenaars doelstellingen op gebied van inclusie hebben behaald, in percentages (N=1203)*



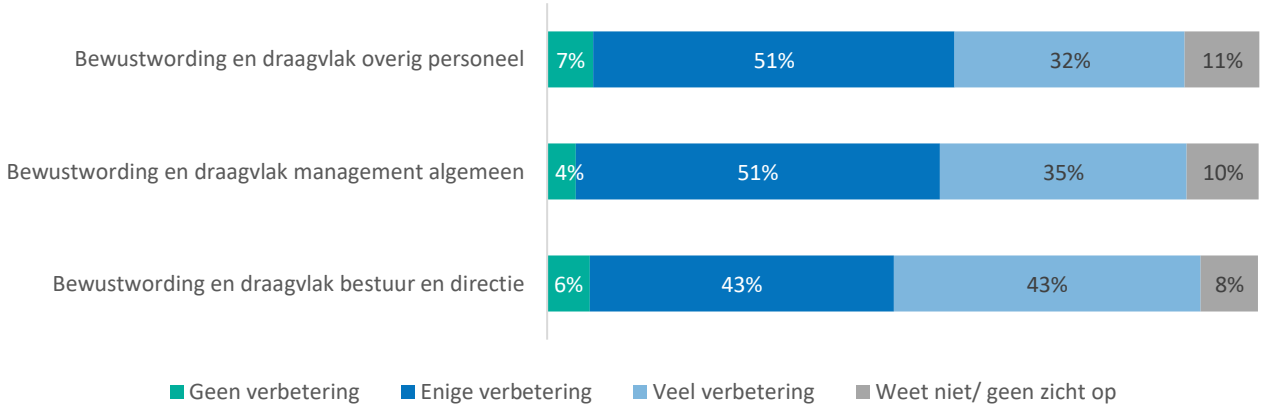
* In totaal hebben Charterondertekenaars 1203 doelstellingen geformuleerd op het gebied van inclusie.

3.6 Effecten (lange termijn)

3.6.1 Ontwikkelingen in bewustwording en draagvlak

De uitkomsten op langere termijn tonen in hoeverre de veronderstelde werking van de beleidstheorie in de praktijk zichtbaar wordt. Charterondertekenaars zijn overwegend positief over de ontwikkelingen in bewustwording en draagvlak binnen hun organisatie ten opzichte van 2022, zie figuur 3.8. Het grootse deel van de ondertekenaars vindt dat bewustwording en draagvlak is verbeterd binnen de verschillende lagen van de organisatie. Een klein deel ziet geen verbetering, dit hoeft echter geen negatieve uitkomst te zijn: een aantal ondertekenaars licht namelijk toe dat bewustwording en draagvlak al zeer hoog was voorafgaand aan 2023 en 2024.

Figuur 3.8 Beoordeling van de verbetering in bewustwording en draagvlak in 2023 & 2024 ten opzichte van 2022, in percentages (N=248)



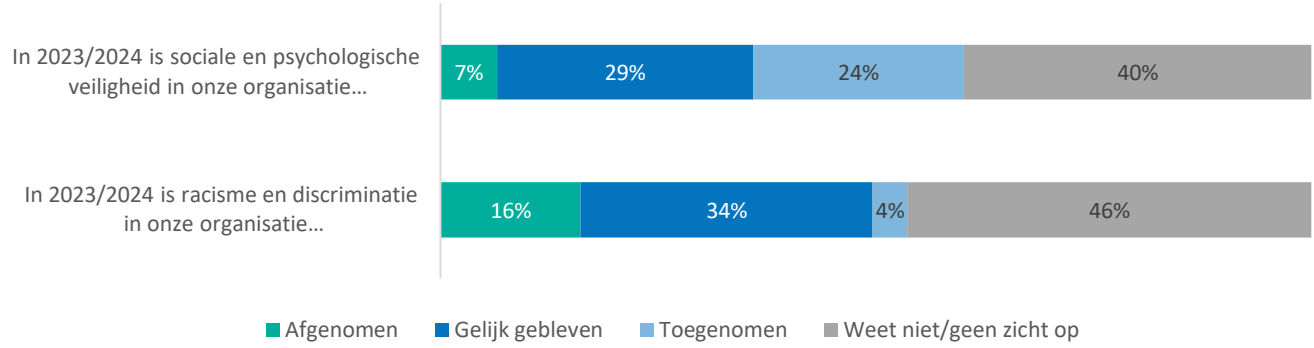
3.6.2 Opbrengsten van het diversiteitsbeleid

We hebben ondertekenaars ook gevraagd naar opbrengsten van het diversiteitsbeleid, zie figuur B.19 in de bijlage. Charterondertekenaars gaven aan vooral verbetering te hebben gezien in het aantrekken en behouden van medewerkers uit diversiteitsgroepen in 2023 en 2024. Ook het onderlinge respectvolle gedrag tussen medewerkers werd relatief vaak genoemd als terrein waarop verbetering had plaatsgevonden.

3.6.3 Ontwikkelingen in discriminatie en sociale veiligheid

Charterondertekenaars hebben vaak beperkt zicht op ontwikkelingen binnen hun organisatie op het gebied van sociale en psychologie veiligheid, discriminatie en racisme, zie figuur 3.9. Ondertekenaars die wel zicht hebben op deze ontwikkelingen rapporteren vaak dat de situatie gelijk gebleven is ten opzichte van 2022.

Figuur 3.9 Ontwikkelingen op het gebied van discriminatie en racisme binnen de organisaties volgens Charterondertekenaars, in percentages (N=248)



3.6.4 Invloed van geopolitieke ontwikkelingen

Ten tijde van deze monitor zijn er spanningen op het gebied van diversiteit en inclusie, voornamelijk in (de samenwerking met) de Verenigde Staten. Er is daar sprake van een steeds negatievere houding ten opzichte van D&I beleid, met name waar dit gaat om het ondersteunen van gemarginaliseerde groepen. Hierdoor hebben diverse Amerikaanse bedrijven hun D&I beleid afgeschaft. Nederlandse bedrijven die samenwerken met Amerikaanse bedrijven staan eveneens onder druk om dit te doen. Ruim negen op de tien ondertekenaars geeft aan dat zij door recente geopolitieke ontwikkelingen op het gebied van diversiteit en inclusie hun beleid hebben gewijzigd of voornemens zijn om dit te doen, met name omdat hun organisatie niet gevoelig is voor dergelijke ontwikkelingen en het belang van diversiteit en inclusie alleen maar is toegenomen. Er is een zeer beperkt aantal organisaties dat zich wel zorgen maakt over de toekomst van hun diversiteits- en inclusiebeleid, met name omdat internationale samenwerking hierdoor onder spanning kan komen te staan.

Enkele organisatie zijn juist voornemens om meer aandacht te besteden aan het thema. Zo geven ondertekenaars aan dat ze deze ontwikkelingen bespreekbaar (willen) maken met de directie en/of op de werkvloer, om zo spanningen aan te pakken en te voorkomen. Ook willen sommige organisaties nog meer uitdragen hoe belangrijk diversiteit en inclusie zijn. Onderstaande quotes illustreren de wijze waarop organisaties (de uitvoering van) hun diversiteits- en inclusiebeleid willen versterken door geopolitieke ontwikkelingen.

> *"De onrust in de wereld komt mee de organisatie in en vraagt dus om het beter equiperen van onze medewerkers om bijvoorbeeld met polarisatie om te gaan. Dat zijn geen beleidswijzigingen maar wel verschillen in de uitvoering ervan."*

> *"Het zet wel opnieuw de noodzaak scherp van de relatie met het bestuur en leidinggevenden, en hun rol in het stellen en uitdragen van een norm. Dit doen we door in gesprek te blijven met deze sleutelfiguren, ze actief deel te laten nemen in activiteiten en bijeenkomsten, hen regelmatig in gesprek te laten gaan over inclusie met medewerkers en regelmatig aan de bestuursraad te rapporteren over de voortgang (zowel kwantitatief als kwalitatief)."*

> *"We zijn nog meer gefocust op een intern en extern tegengeluid t.o.v. de recente geopolitieke ontwikkelingen. Wij vinden diversiteit en inclusie wél belangrijk en willen dit heel graag duidelijk maken intern en extern."*

3.7 Ondersteuning SER Diversiteit in Bedrijf

3.7.1 Impact van het Charter Diversiteit

Bijna twee derde van de ondertekenaars vond dat het ondertekenen van het Charter Diversiteit enige impact had, bijna één op de vijf zelfs dat dit veel impact had, zie figuur 3.10. De impact komt met name door de vergroting van bewustwording voor het thema diversiteit (27% van de ondertekenaars). Het Charter zorgt ervoor dat het onderwerp op de agenda blijft en dat er meer commitment is vanuit HR en het bestuur en/of directie. Daarnaast kan het Charter helpen bij het formuleren van concrete doelstellingen en vormt het tweejaarlijks evaluatiemoment een goede stok achter de deur, om zo daadwerkelijk bezig te blijven met diversiteit en inclusie en dit ook te monitoren (15% van de ondertekenaars benoemt dit).

> *"Het tonen van commitment door de ondertekening én de stimulans tot het formuleren van een Plan van Aanpak, met monitoring en opvolging richting het rapportagemoment zorgen ervoor dat we D&I continu actief op de HR-agenda hebben staan én actief hebben gelobbyd voor draagvlak en commitment bij directie en breder in de organisatie. Dat lijkt steeds meer vruchten af te werpen. Deze 'reis' confronteert regelmatig met de verbetering die nog nodig is, en geeft tevens vertrouwen dat we op de goede weg zijn."*

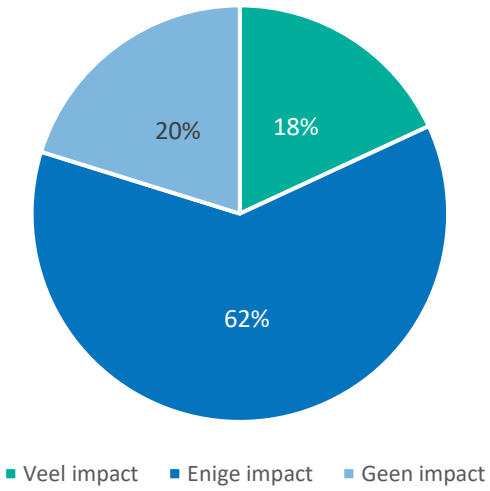
> *"Ik denk dat vooral het verantwoordelijk gehouden worden voor hetgeen wat je wilt bereiken op dit gebied heel behulpzaam is. Het geeft ons grond om continu te evalueren en met elkaar in gesprek te gaan over het behalen van de doelen die we gesteld hebben.*

Het ondertekenen van het Charter heeft ook geleid dat ondertekenaars hun beleid (verder) hebben ontwikkeld. Zo geeft het ondertekenen een goede impuls om hiermee aan de slag te gaan en krijgen Charterondertekenaars handvatten voor het vormen van hun beleid en aanbrengen van focus. In de focusgroepen licht een ondertekenaar toe dat ze door het Charter breder denkt over diversiteit, wat zorgt voor bewustwording van blinde vlekken en verbreding van de aanpak. Bijna één op de tien ondertekenaars benoemt expliciet dat de kennisdeling vanuit SER Diversiteit in Bedrijf nuttig is, bijvoorbeeld de Charterdocumenten en de benchmarking. Negen ondertekenaars benoemen dat ze hierdoor in contact zijn gekomen met andere organisaties die actief bezig zijn met diversiteit en inclusie. De ondersteuning van SER Diversiteit in Bedrijf sluit aan bij de rol die in de beleidstheorie wordt toegeschreven aan facilitering en kennisdeling.

> *"Het geeft ons een helder kader (de vijf aspecten van diversiteit) en inspiratie en goede handvatten om mee aan de slag te gaan."*

Ondertekenaars geven aan dat zij zelf ook al goede stappen hadden gezet op het gebied van diversiteit en inclusie voordat ze het Charter ondertekenden. Ook zijn er ondertekenaars die merken dat de daadwerkelijke resultaten in de praktijk tegen kunnen vallen door eerdergenoemde knelpunten. Tot slot merken sommige ondertekenaars die al lange tijd geleden het Charter ondertekenden dat de impact inmiddels is afgenomen, met name omdat zij al vergevorderd zijn op het gebied van diversiteit en inclusie. Dit geldt ook voor ondertekenaars die vonden dat het ondertekenen geen impact had: zij zijn vaak al langdurig betrokken of waren al dusdanig ver op dit gebied dat het ondertekenen nauwelijks tot geen effect meer had. Daarnaast benoemen zes ondertekenaars dat het Charter geen relatie heeft met hun diversiteits- en inclusiebeleid. Tot slot benoemden drie ondertekenaars dat ze te weinig gebruik maken van de ondersteuning om impact te merken.

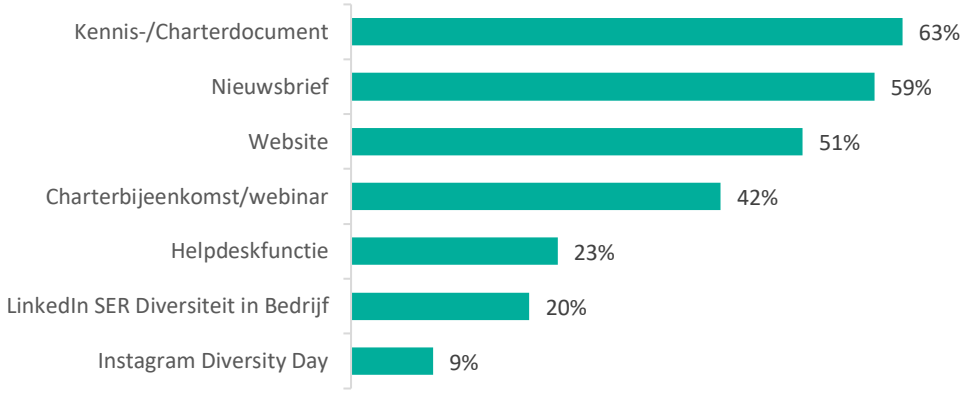
Figuur 3.10 Beoordeling van de impact van het ondertekenen van de Charter Diversiteit, in percentages (N=248)



3.7.2 Gebruikte ondersteuning

De meest gebruikte vorm van ondersteuning is het Kennis-/Charterdocument, gevolgd door de nieuwsbrief en de website van SER Diversiteit in Bedrijf, zie figuur 3.11. Over het algemeen oordelen Charterondertekenaars positief over de vormen van ondersteuning die ze hebben gebruikt, alle vormen krijgen een cijfer tussen de 7,1 en de 7,5 (zie figuur B.20 in de bijlage).

Figuur 3.11 Vormen van ondersteuning die Charterondertekenaars gebruikt hebben in 2023 en 2024 (N=248)

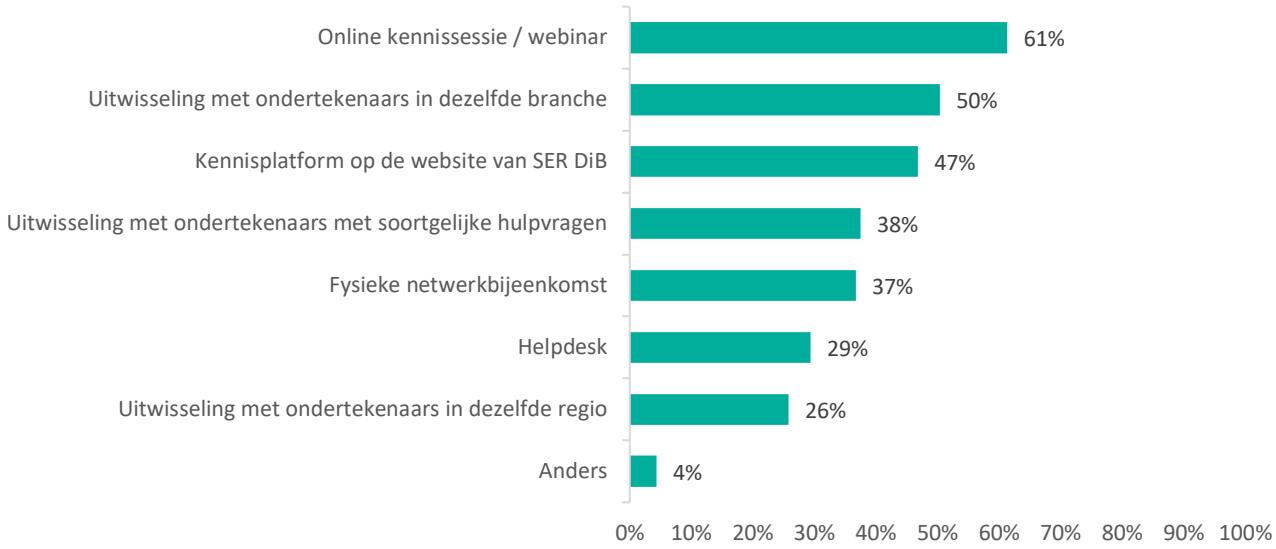


3.7.3 Ondersteuningsbehoefte

We hebben ook gevraagd aan welke vormen van ondersteuning ondertekenaars behoefte hebben voor de toekomst. In figuur 3.12 zien we dat een ruime meerderheid behoefte heeft aan online kennissessies of webinars. Ook zouden ondertekenaars graag meer met elkaar uitwisselen, het liefst met ondertekenaars binnen dezelfde branche of met soortgelijke hulpvragen. Dit werd ook genoemd in de focusgroepen, zo gaven deelnemers aan dat ze graag willen sparren met andere ondertekenaars over knelpunten en inspiratie bij elkaar willen opdoen.

Ook aan het kennisplatform op de website van SER Diversiteit in Bedrijf heeft bijna de helft behoefte. In de focusgroepen en de enquête werd nog specifiek benoemd dat er behoefte is aan concrete *best practices*. Andere vormen van ondersteuning waar ondertekenaars behoefte aan hebben zijn onder andere benchmarks en de nieuwsbrief.

Figuur 3.12 Vormen van ondersteuning waar Charterondertekenaars behoefte aan hebben in 2025, in percentages (N=248)



Ondertekenaars hebben voor de volgende onderwerpen behoefte aan ondersteuning:

- Monitoring, zoals het bijhouden van gevoelige informatie binnen privacywetgeving en goede manieren om sociale veiligheid te meten;
- Werving, met name hoe je mensen uit diversiteitsgroepen aantrekt en welke wervingskanalen daarbij nuttig zijn;
- Inclusief leiderschap;
- Culturele diversiteit, bijvoorbeeld cultuursensitief werken
- Neurodiversiteit;
- Hoe om te gaan met loonkloven.

3.8 Meerjarige ontwikkelingen

Voor deze monitor zijn de resultaten van 2021, 2022 en 2023/2024 met elkaar vergeleken (bijlage 2, tabel B.1 t/m B.8). Deze meerjarige analyse laat zien hoe het beleid van Charterondertekenaars zich in de loop der tijd ontwikkelt en in hoeverre sprake is van continuïteit of verandering. Over het geheel genomen laten de meerjarige data een overwegend stabiel beeld zien, met hier en daar geleidelijke verschuivingen. Dit duidt erop dat veel organisaties hun beleid in de afgelopen jaren verder hebben uitgebouwd en verdiept, zonder grote koerswijzigingen. Hieronder worden de belangrijkste ontwikkelingen die uit deze meerjarige vergelijking naar voren komen besproken.

3.8.1 Focus op diversiteit en inclusie

De aandacht voor diversiteit en inclusie blijft groot, maar de nadruk is licht verschoven (tabel B.1). Steeds meer organisaties lijken inclusie als uitgangspunt te nemen voor hun diversiteitsbeleid. Het aandeel ondertekenaars dat expliciet inzet op diversiteit is iets afgenomen (van 85% in 2021 naar 78% in 2023/2024), terwijl de focus op inclusie stabiel is gebleven (van 79% in 2021 naar 78% in 2023/2024). Het aandeel dat beide thema's combineert is eveneens iets gedaald (van 76% naar 72%).

Binnen de verschillende dimensies van diversiteit is de focus op etnisch-culturele achtergrond afgenomen (van 75% in 2021 en 2022 naar 57% in 2023/2024), terwijl het aandeel dat focust op gender is gestegen van 52% in 2021 naar 54% in 2023/2024. (tabel B.2). Ook is er minder focus op arbeidsvermogen dan in eerdere jaren.

3.8.2 Doelstellingen

Ook binnen de geformuleerde doelstellingen zien we enkele ontwikkelingen (tabellen B.3 en B.4). Waar organisaties in eerdere jaren vooral nadruk legden op de instroom van medewerkers met een etnisch-culturele achtergrond, komt de doorstroom steeds nadrukkelijker in beeld (19% in 2021 naar 25% in 2023/2024, tabel B.3). Tegelijkertijd blijft instroom de meest genoemde doelstelling. Op het terrein van inclusie wordt leiderschap steeds belangrijker. Meer organisaties leggen inclusief leiderschap vast als kerncompetentie (van 18% in 2021 naar 28% in 2023/2024) en uit de stijgende MTO-

scores blijkt dat meer organisaties waarde hechten aan een organisatiecultuur waarin medewerkers zich betrokken en veilig voelen (van 27% in 2021 naar 41% in 2023/2024).

3.8.3 Activiteiten en communicatie

Daarnaast blijkt dat de inzet van activiteiten om draagvlak en bewustwording te bevorderen de afgelopen jaren verder is toegenomen (tabel B.5). Charterondertekenaars organiseren vaker workshops en trainingen, met name voor overig personeel (van 66% in 2021 naar 84% in 2023/2024). Ook het aantal organisaties met ambassadeurs of rolmodellen is gestegen (van 50% in 2021 naar 62% in 2023/2024).

Organisaties lijken meer te investeren in structurele aanpassingen van bestaande processen. Binnen het personeelsbeleid zien we dat divers samengestelde selectiecommissies vaker worden ingezet (van 37% in 2021 naar 46% in 2023/2024), terwijl het gebruik van nieuwe wervingskanalen juist afneemt (van 72% in 2021 naar 54% in 2023/ 2024). Ook interne communicatie via intranet en jaarverslagen is toegenomen (tabel B.5).

3.8.4 Monitoring van diversiteitskenmerken

Tabel B.6 toont dat er steeds meer aandacht is voor het monitoren van verschillende diversiteitskenmerken (tabel B.6). Steeds meer organisaties verzamelen gegevens over leeftijd (van 60% in 2021 naar 77% in 2023/ 2024) en gender (van 71% in 2021 naar 79% in 2023/2024), maar het monitoren van etnisch-culturele achtergrond gebeurt minder vaak dan voorheen (40% in 2021 naar 31% in 2023/2024). Dit lijkt samen te hangen met zorgen over privacywetgeving en de gevoeligheid van dit type informatie.

3.8.5 Opbrengsten en effecten

De opbrengsten van het beleid zijn over de jaren heen duidelijk toegenomen (tabel B.7). Charterondertekenaars rapporteren vaker verbeteringen in het aantrekken (56% naar 74%) en behouden (32% naar 49%) van medewerkers uit diversiteitsgroepen, in respectvol gedrag tussen medewerkers (32% naar 51%) en in diversiteit in denken (44% naar 51%). Ook de tevredenheid over bewustwording en draagvlak is binnen alle lagen van de organisaties (bestuur en directie, algemeen management en overig personeel) toegenomen.

3.8.6 Gebruik van ondersteuning

Het gebruik van ondersteuning van SER Diversiteit in Bedrijf is de afgelopen jaren wat afgenomen (tabel B.8). Charterondertekenaars maken minder vaak gebruik van webinars (van 57% in 2021 naar 52% in 2023/2024), de helpdesk (van 32% naar 10%) en de nieuwsbrief (van 81% naar 65%). Dit lijkt samen te hangen met de groeiende ervaring van organisaties: veel ondertekenaars hebben de beginfase achter zich gelaten en richten zich nu op verdieping en borging van hun beleid.

4. Conclusie

REGIOPLAN

4 Conclusie

4.1 Conclusie

Diversiteit en inclusie worden door ondertekenaars nog altijd zeer belangrijk gevonden. Driekwart van de ondertekenaars probeert zowel de diversiteit in het personeelsbestand als de inclusiviteit van de organisatiecultuur te verbeteren. De meeste aandacht gaat uit naar de instroom van medewerkers, met name voor mensen met een niet-Nederlandse etnisch-culturele achtergrond, vrouwelijke medewerkers en mensen met verminderd arbeidsvermogen. Dit is met name gebaseerd op de huidige samenstelling van het personeelsbestand. Doorstroom en het tegengaan van uitstroom krijgen veel minder aandacht.

Om diversiteit en inclusie te bevorderen organiseren ondertekenaars met name workshops, trainingen en lezingen. De helft ondersteunde medewerkersnetwerken in 2023/2024. Daarnaast passen ondertekenaars veelal vacatureteksten aan en stellen ze vertrouwenspersonen aan. Voor communicatie zijn met name het jaarverslag en het intranet belangrijk. SER Diversiteit in Bedrijf speelt een actieve ondersteunende rol. Het ondertekenen van het Charter helpt organisaties om diversiteit en inclusie structureel op de agenda te houden, concrete doelen te formuleren en voortgang te monitoren. Via kennisdocumenten, bijeenkomsten en de nieuwsbrief biedt SER Diversiteit in Bedrijf praktische handvatten en inspiratie, wat door ondertekenaars hoog wordt gewaardeerd.

Op het gebied van monitoring blijkt dat organisaties met name gegevens over gender en leeftijd bijhouden, en dat dit in vergelijking met voorgaande jaren is toegenomen. Bij het monitoren van diversiteitskenmerken lopen Charterondertekenaars vaak tegen privacywetgeving aan, zo weten ze vaak niet wat ze mogen uitvragen conform de AVG. Ook ontbreekt het soms aan goede meetinstrumenten en aan bereidheid van collega's om dergelijke informatie door te geven. Dit kan ertoe leiden dat Charterondertekenaars onvoldoende zicht hebben op de mate waarin doelstellingen bereikt zijn. Ook in de uitvoering kunnen ondertekenaars tegen knelpunten aanlopen, met name een gebrek aan fte en budget.

Opvallend is dat doelstellingen op het gebied van inclusie vaker behaald worden dan doelstellingen op het gebied van diversiteit. Wat betreft diversiteit hebben Charterondertekenaars voornamelijk positieve resultaten geboekt wat betreft het bevorderen van in- en doorstroom van vrouwelijke medewerkers. Ook zien ze vaak een toename in de in- en doorstroom van mensen met een etnisch-culturele achtergrond. Tot slot zijn ondertekenaars er relatief vaak in geslaagd mensen met een verminderd arbeidsvermogen te werven. Het overgrote deel van de Charterondertekenaars is er in geslaagd meldingen over discriminatie te monitoren en een MTO uit te voeren.

Als we kijken naar effecten op de lange termijn zijn ondertekenaars zeer tevreden over hun succes bij het bevorderen van diversiteit: ongeveer twee derde van de ondertekenaars geeft aan dat ze in 2023/2024 meer medewerkers uit diversiteitsgroepen hebben aangetrokken dan in 2022. Ook over het behouden van medewerkers uit diversiteitsgroepen zijn ondertekenaars zeer tevreden. Wat betreft inclusie zijn ondertekenaars zeer tevreden over bewustwording en draagvlak binnen de organisatie: acht op de tien ondertekenaars geeft aan dat dit verbeterd is in 2023 en 2024 ten opzichte van 2022 onder het management, bestuur en directie en het overig personeel. Ruim de helft van de ondertekenaars merkt dat diversiteit in denken onder medewerkers is verbeterd, alsook respectvol gedrag tussen medewerkers. De resultaten maken duidelijk dat de ontwikkelingen op het gebied van diversiteit en inclusie het resultaat is van zowel de inzet van ondertekenaars als de ondersteuning die SER Diversiteit in Bedrijf daarbij biedt.

4.2 Aanbevelingen

De aanbevelingen in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op de belangrijkste bevindingen uit de enquête, de focusgroepen en de vergelijking met voorgaande jaren. Ze richten zich zowel op de Charterondertekenaars als op SER Diversiteit in Bedrijf, en zijn bedoeld om de verdere ontwikkeling en uitvoering van het diversiteits- en inclusiebeleid te versterken.

4.2.1 Aanbevelingen voor Charterondertekenaars

- **Investeer in doorstroom en behoud van divers talent.**
  De meeste aandacht gaat nog altijd uit naar instroom, terwijl doorstroom en uitstroom minder systematisch worden bijgehouden. Organisaties kunnen hierin stappen zetten door transparante ontwikkelpaden te creëren, leidinggevenden te trainen in inclusief leiderschap en divers talent actief te begeleiden. Dit vraagt ook om beter inzicht in mogelijke drempels voor bepaalde groepen.
- **Verbeter monitoring en dataverzameling.**
  Monitoring blijft een uitdaging, vooral bij inclusie en bij kenmerken als etnisch-culturele achtergrond en lhbti+. Organisaties kunnen onderzoeken hoe zij op zorgvuldige en AVG-conforme wijze meer zicht krijgen op deze groepen, bijvoorbeeld via vrijwillige zelfregistratie.
- **Blijf werken aan draagvlak en betrokkenheid op alle niveaus.**
  De resultaten laten zien dat bewustwording en draagvlak belangrijke voorwaarden zijn voor effectief beleid. Het is van belang dat zowel management als medewerkers betrokken blijven, bijvoorbeeld via regelmatige interne communicatie, het zichtbaar maken van resultaten en het actief betrekken van medewerkersnetwerken.
- **Gebruik het Charter als structureel instrument.**
  Charterondertekenaars kunnen het Charter beter benutten als kader voor continu leren, reflectie en verbetering. Het plan van aanpak en de periodieke voortgangsrapportage kunnen dienen als vast onderdeel van de strategische beleidsplanning.

4.2.2 Aanbevelingen voor SER Diversiteit in Bedrijf

- **Versterk kennisdeling en uitwisseling.**
  Ondertekenaars hebben behoefte aan meer onderlinge uitwisseling en concrete voorbeelden van succesvolle praktijken. SER Diversiteit in Bedrijf kan dit verder faciliteren via online kennissessies en thematische bijeenkomsten, met ruimte voor praktijkvoorbeelden en intervisie. Daarbij kan ook aansluiting worden gezocht bij specifieke thema's zoals werving, doorstroom en monitoring van persoonlijke gegevens.
- **Differentieer de ondersteuning.**
  De ondersteuningsbehoefte verschilt tussen organisaties. Naast de huidige sectorale aanpak kan het nuttig zijn onderscheid te maken tussen nieuwe ondertekenaars en organisaties die al langer deelnemen. Nieuwe organisaties hebben vaak behoefte aan basisinformatie en oriëntatie, terwijl meer ervaren ondertekenaars gebaat zijn bij verdieping, *peer learning* en een mogelijke expertrol binnen het netwerk.
- **Blijf aandacht besteden aan nieuwe doelgroepen van ondertekenaars.**
  Naast intrinsiek gemotiveerde organisaties sluiten steeds vaker organisaties aan vanwege externe verwachtingen, bijvoorbeeld vanuit opdrachtgevers of wetgeving. SER Diversiteit in Bedrijf kan onderzoeken hoe de ondersteuning beter aansluit bij deze groep, zodat ook zij gestimuleerd worden om diversiteit en inclusie duurzaam te verankeren.
- **Versterk de zichtbaarheid van de impact van het Charter.**
  Door voorbeelden te verzamelen en te delen over hoe ondertekening en ondersteuning leiden tot concrete resultaten, kan SER Diversiteit in Bedrijf de meerwaarde van het Charter verder zichtbaar maken. Dit draagt bij aan de motivatie van bestaande ondertekenaars en aan het aantrekken van nieuwe organisaties.

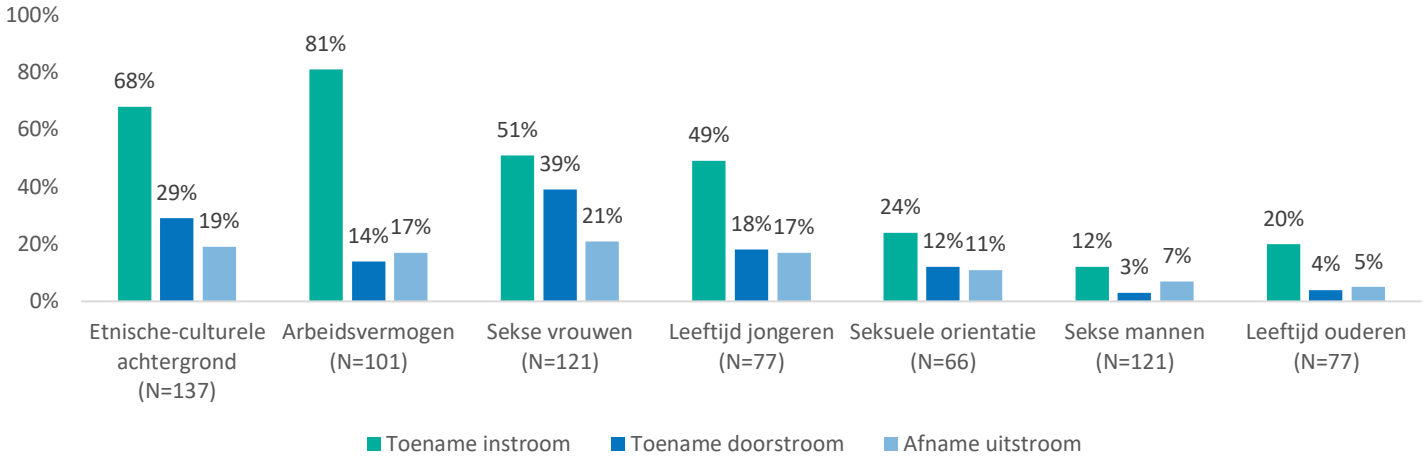
B

Bijlage

REGIOPLAN

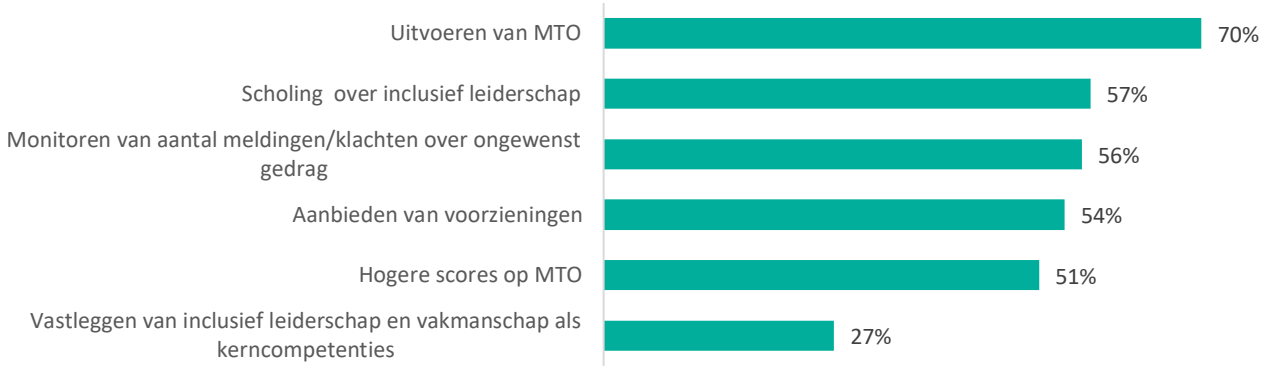
Bijlage 1: Resultaten van enquête 2023/2024

Figuur B.1 Doelstellingen van Charterondertekenaars in 2023 en 2024 gericht op meer diversiteit in het personeelsbestand*



* Charterondertekenaars zijn alleen gevraagd naar hun doelstellingen voor een dimensie van diversiteit als ze eerder hadden aangegeven te focussen op deze dimensie (zie figuur 3.2).

Figuur B.2 Doelstellingen van Charterondertekenaars voor een inclusiever werkklimaat op het gebied van organisatiecultuur, in percentages (N=196)*

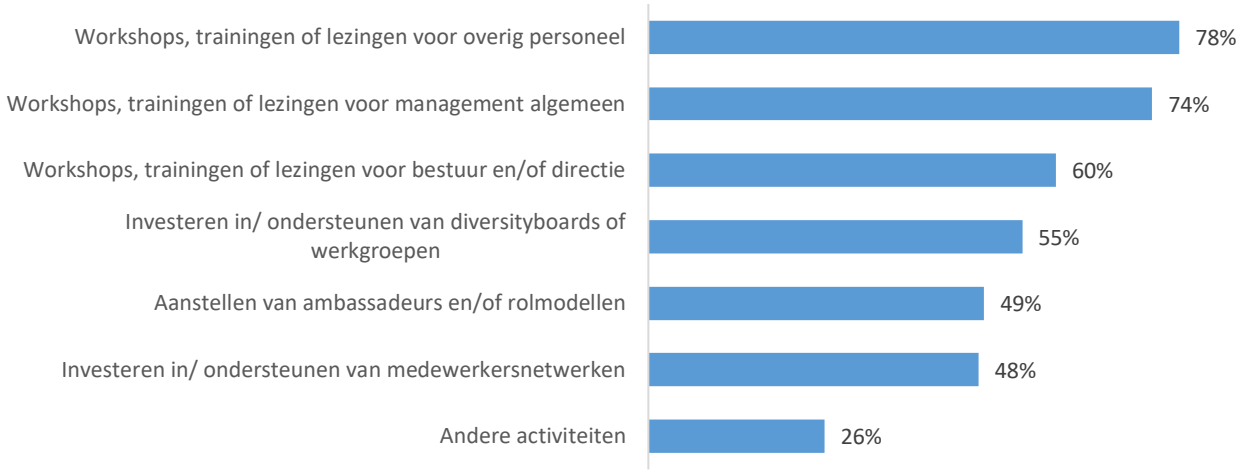


* 196 Charterondertekenaars gaven aan te focussen op inclusie.

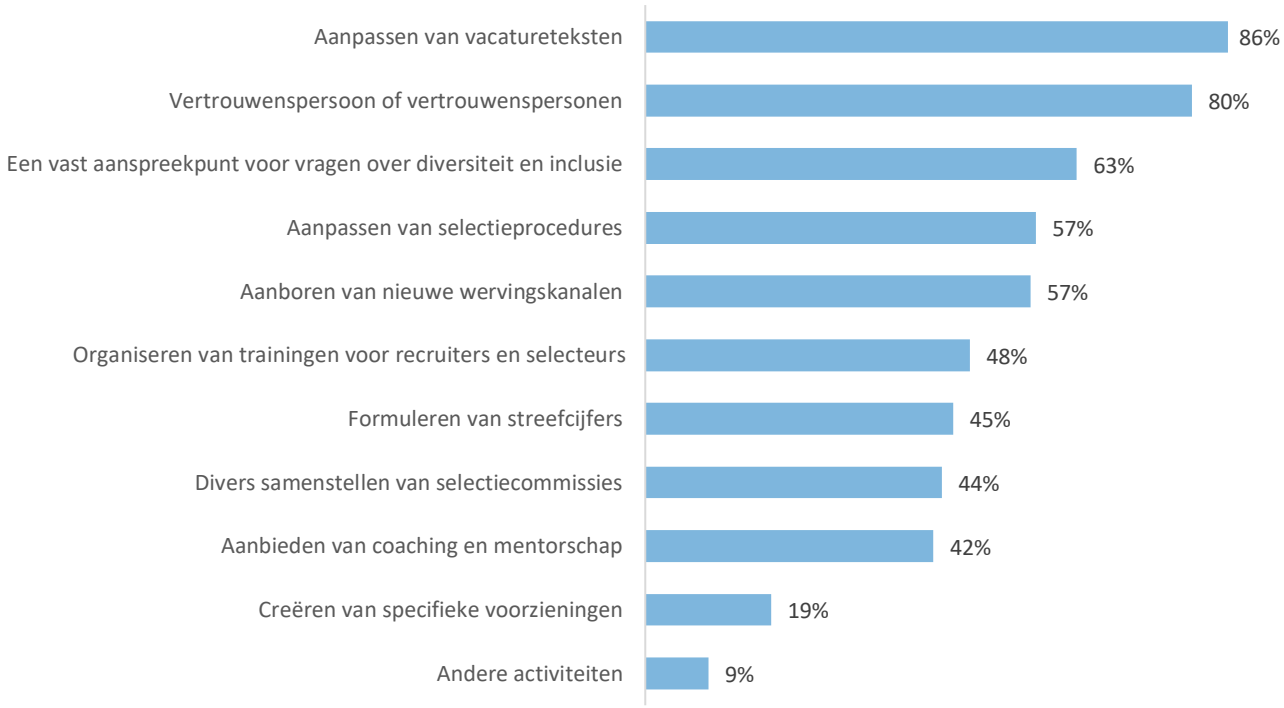
Figuur B.3 Doelstellingen van Charterondertekenaars voor een inclusiever werkklimaat op het gebied van participatie en communicatie, in percentages (N=196)*

* 196 Charterondertekenaars gaven aan te focussen op inclusie.

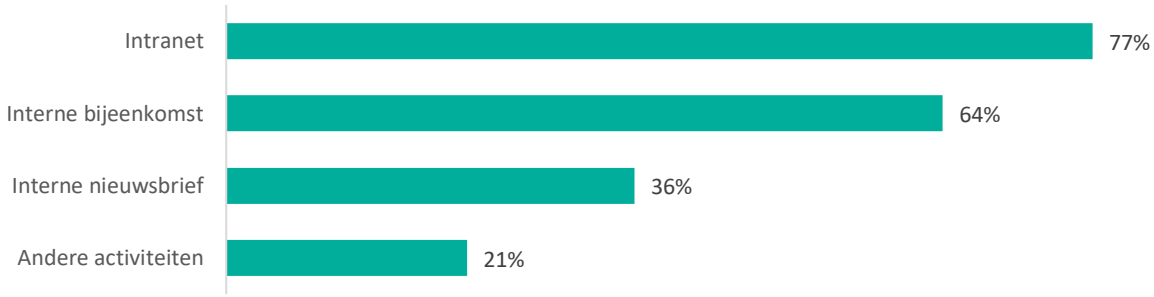
Figuur B.4 Uitgevoerde activiteiten ter bevordering van draagvlak en bewustwording, in percentages (N=248)



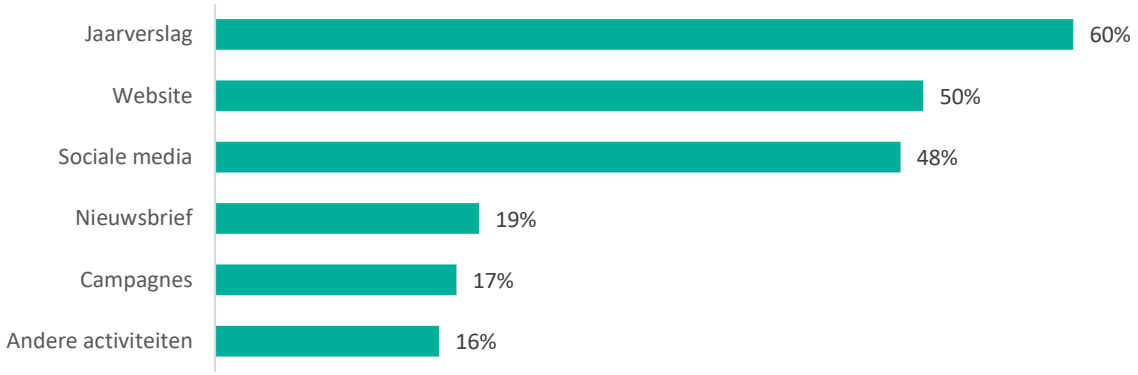
Figuur B.5 Uitgevoerde activiteiten ter aanpassing van het personeelsbeleid, in percentages (N=248)



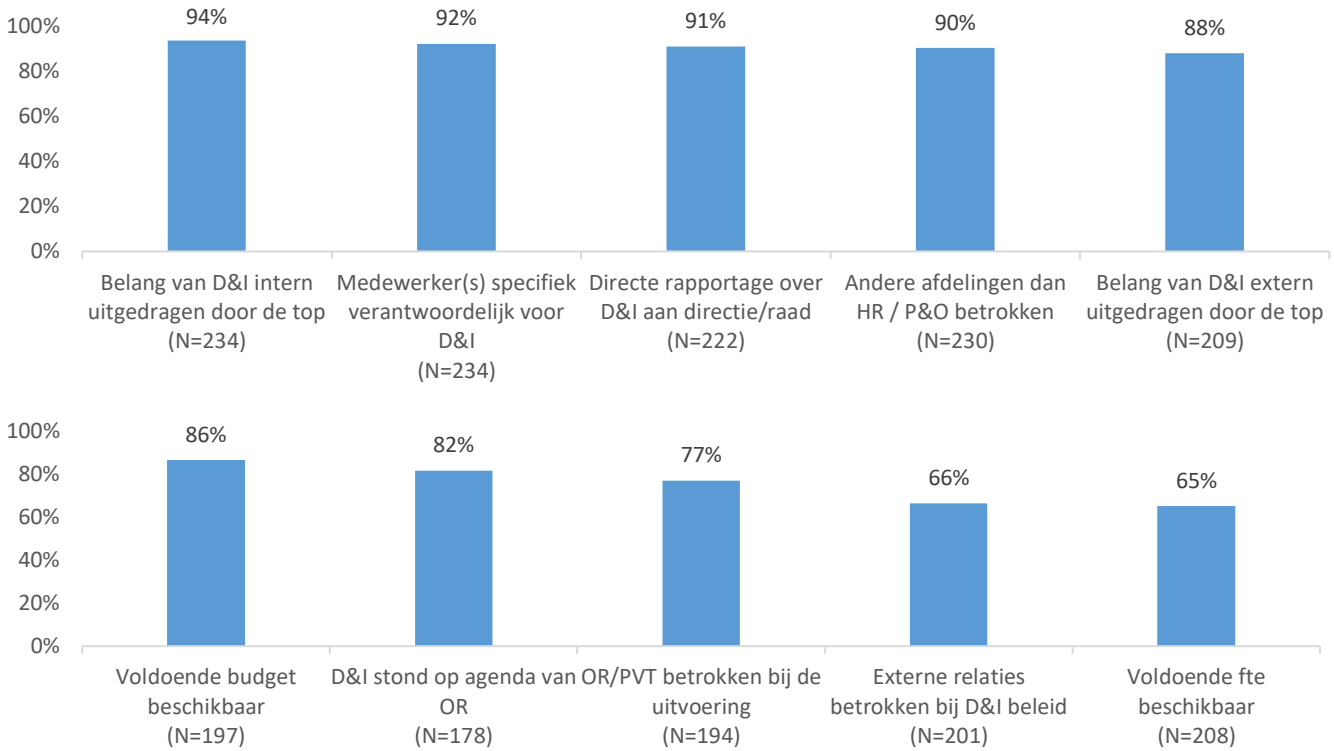
Figuur B.6 Uitgevoerde activiteiten ten behoeve van interne communicatie, in percentages (N=248)



Figuur B.7 Uitgevoerde activiteiten ten behoeve van externe communicatie, in percentages (N=248)

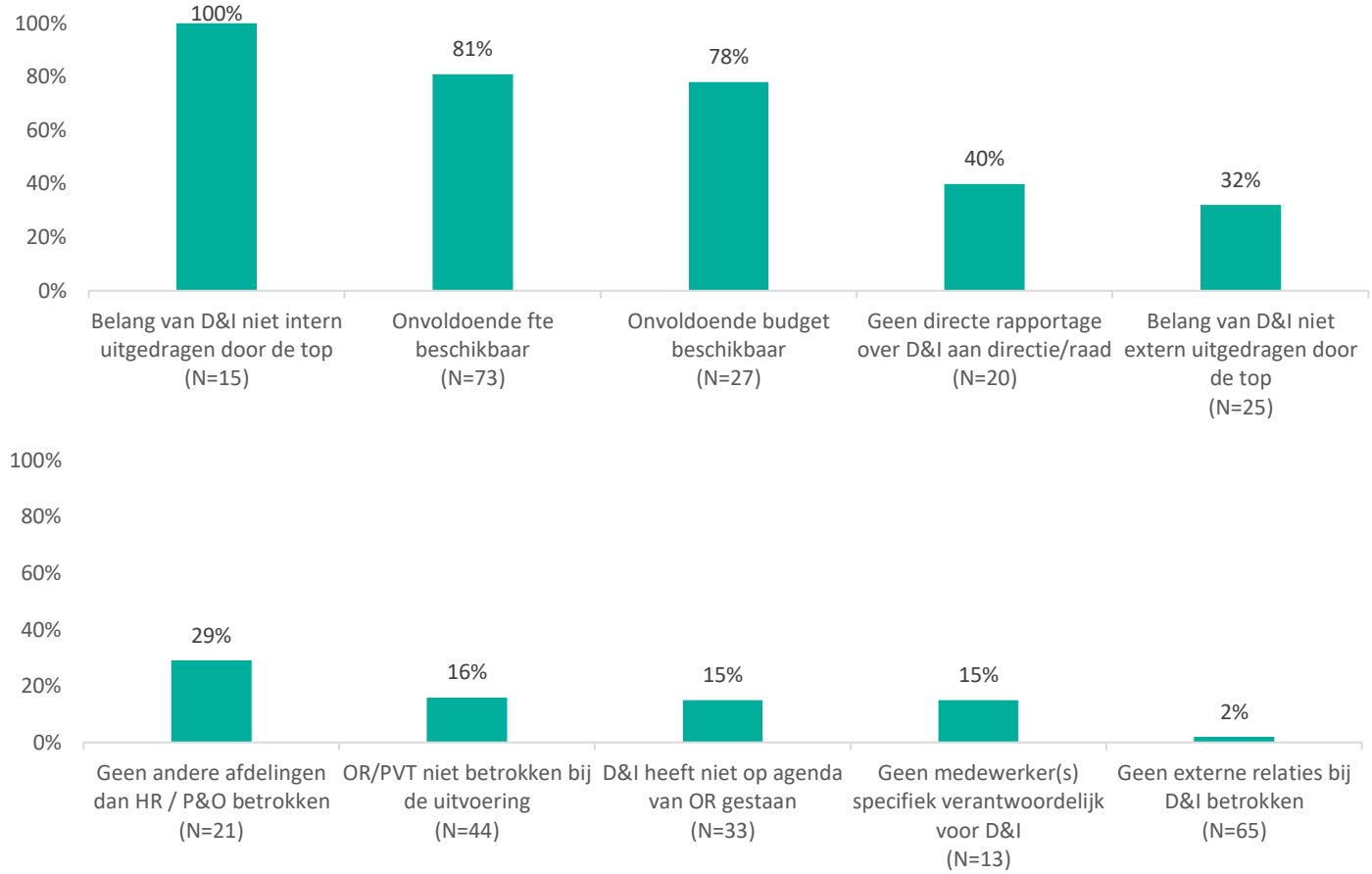


Figuur B.8 Mate waarin er volgens Charterondertekenaars sprake is van diverse aspecten van uitvoering, in percentages*



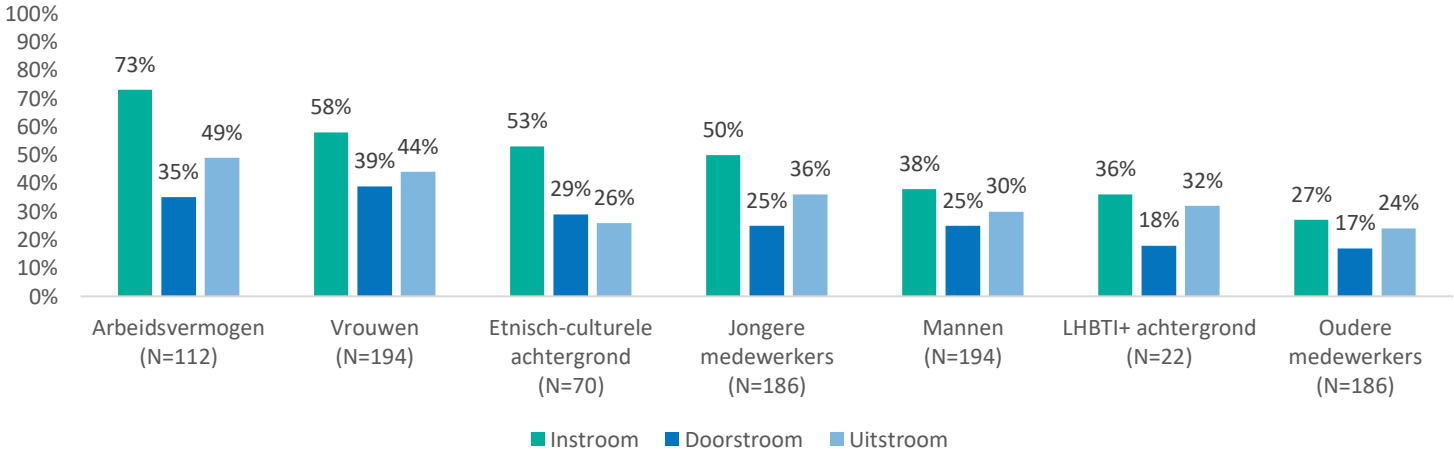
*Charterondertekenaars die bij een aspect 'weet ik niet' of 'n.v.t.' invulden zijn niet meegenomen.

Figuur B.9 Mate waarin Charterondertekenaars aspecten van de uitvoering als een knelpunt ervaarden, in percentages*



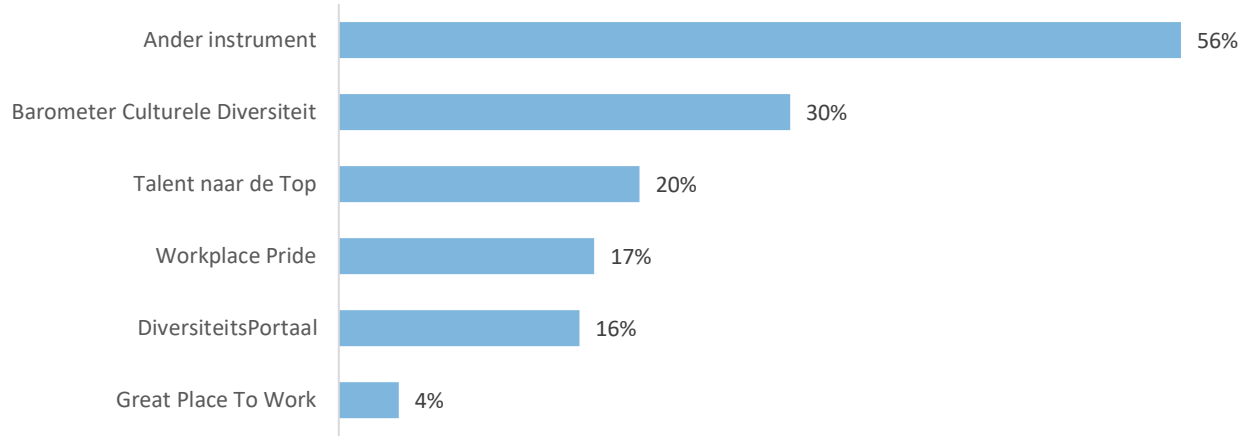
*Alleen Charterondertekenaars die aangaven dat er geen sprake was van een aspect (zie figuur B.9) kregen de vraag of ze dit als een knelpunt ervaarden.

Figuur B.10 Mate waarin Charterondertekenaars de in-, door- en uitstroom van diversiteitsgroepen monitoren, in percentages*



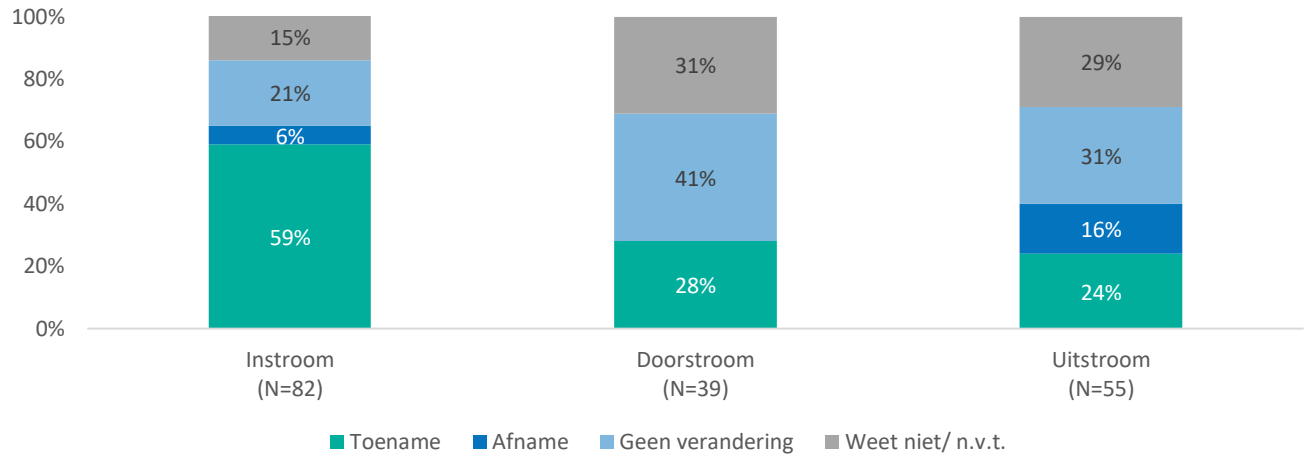
* Alleen Charterondertekenaars die aangaven een diversiteitskenmerk te monitoren (zie figuur 3.5) zijn gevraagd of ze de in-, door- en uitstroom van deze medewerkers monitoren.

Figuur B.11 Externe instrumenten die Charterondertekenaars gebruiken om de resultaten van het diversiteits- en inclusiebeleid te monitoren (N=99)*



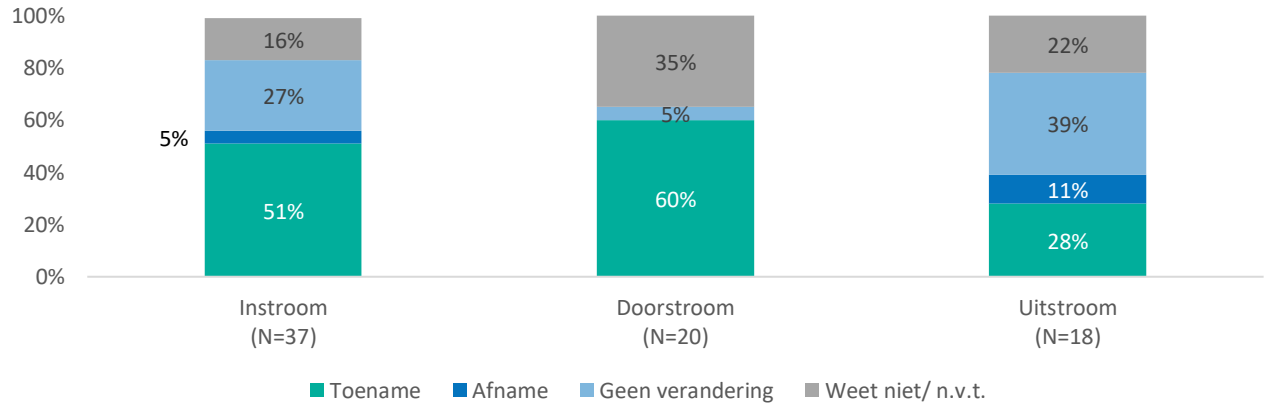
* 99 Charterondertekenaars gaven aan externe meetinstrumenten te gebruiken.

Figuur B.12 Gemonitorde verandering in 2023 & 2024 ten opzichte van 2022 wat betreft in-, door- en uitstroom van medewerkers met een beperkt arbeidsvermogen, in percentages*



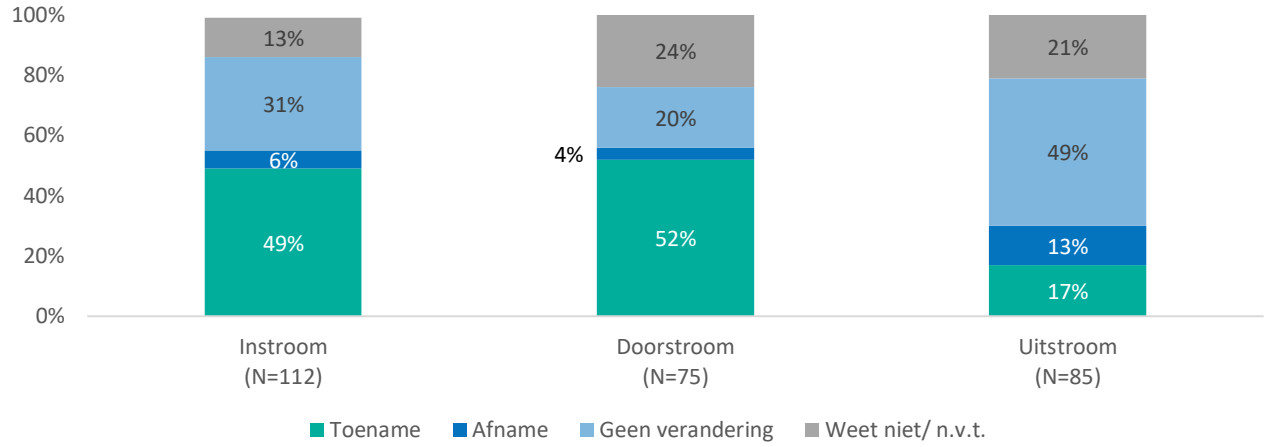
* Alleen Charterondertekenaars die aangaven dat ze de in-, door- en uitstroom van medewerkers met een beperkt arbeidsvermogen monitoren (zie figuur B.11) zijn gevraagd naar de veranderingen bij deze groep.

Figuur B.13 Gemonitorde verandering in 2023 & 2024 ten opzichte van 2022 wat betreft in-, door- en uitstroom van medewerkers met een etnisch-culturele achtergrond, in percentages*



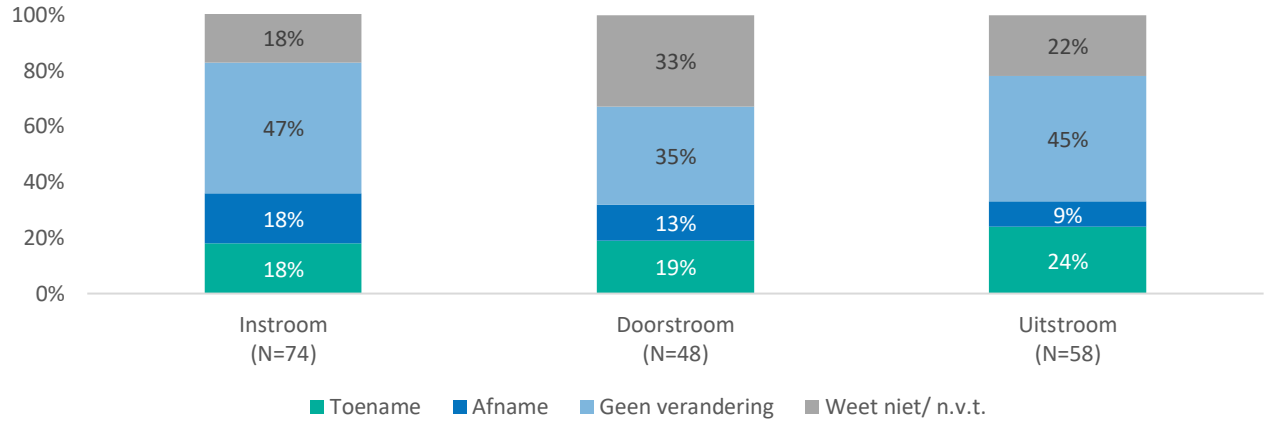
* Alleen Charterondertekenaars die aangaven dat ze de in-, door- en uitstroom van medewerkers met een etnisch-culturele achtergrond monitoren (zie figuur B.11) zijn gevraagd naar de veranderingen bij deze groep.

Figuur B.14 Gemonitorde verandering in 2023 & 2024 ten opzichte van 2022 wat betreft in-, door- en uitstroom van vrouwelijke medewerkers, in percentages*



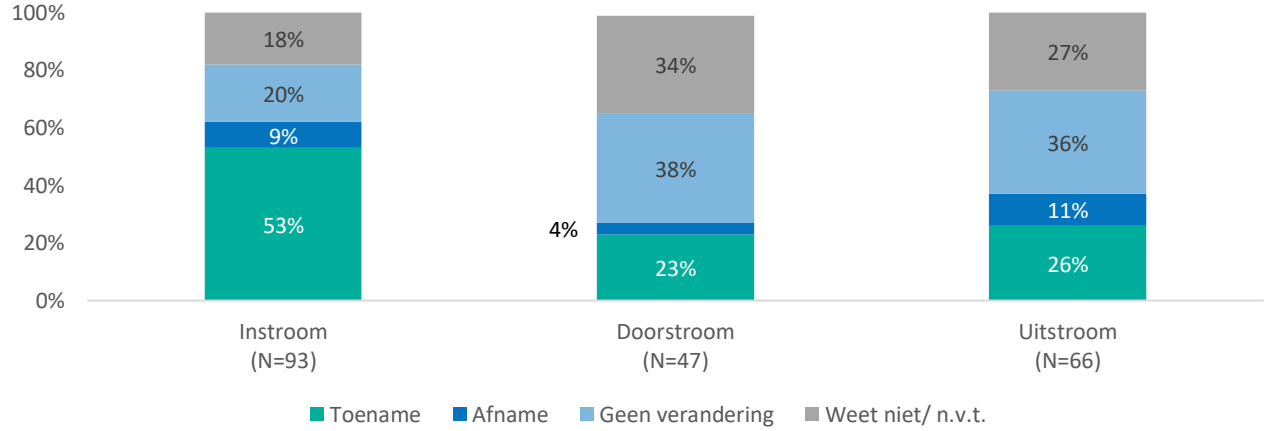
* Alleen Charterondertekenaars die aangaven dat ze de in-, door- en uitstroom van vrouwelijke medewerkers monitoren (zie figuur B.11) zijn gevraagd naar de veranderingen bij deze groep.

Figuur B.15 Gemonitorde verandering in 2023 & 2024 ten opzichte van 2022 wat betreft in-, door- en uitstroom van mannelijke medewerkers, in percentages*



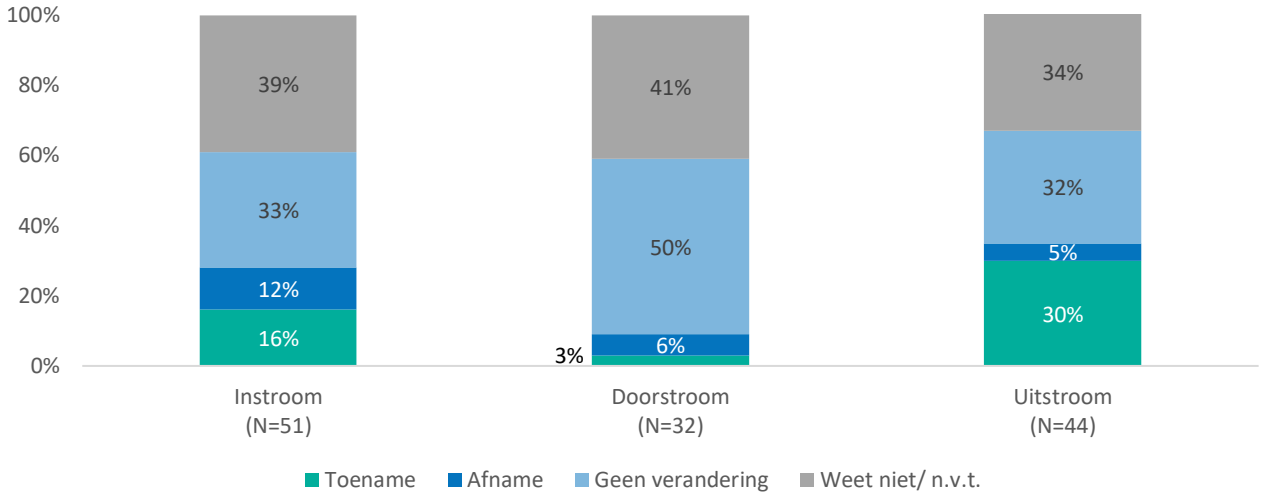
* Alleen Charterondertekenaars die aangaven dat ze de in-, door- en uitstroom van mannelijke medewerkers monitoren (zie figuur B.11) zijn gevraagd naar de veranderingen bij deze groep.

Figuur B.16 Gemonitorde verandering in 2023 & 2024 ten opzichte van 2022 wat betreft in-, door- en uitstroom van jongere medewerkers, in percentages*



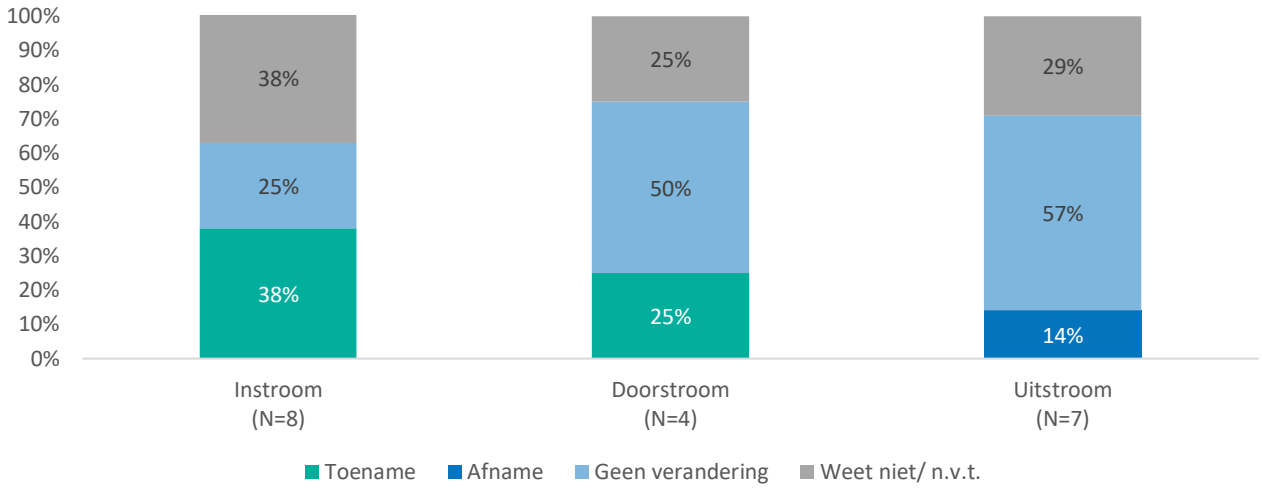
* Alleen Charterondertekenaars die aangaven dat ze de in-, door- en uitstroom van jongere medewerkers monitoren (zie figuur B.11) zijn gevraagd naar de veranderingen bij deze groep.

Figuur B.17 Gemonitorde verandering in 2023 & 2024 ten opzichte van 2022 wat betreft in-, door- en uitstroom van oudere medewerkers, in percentages*



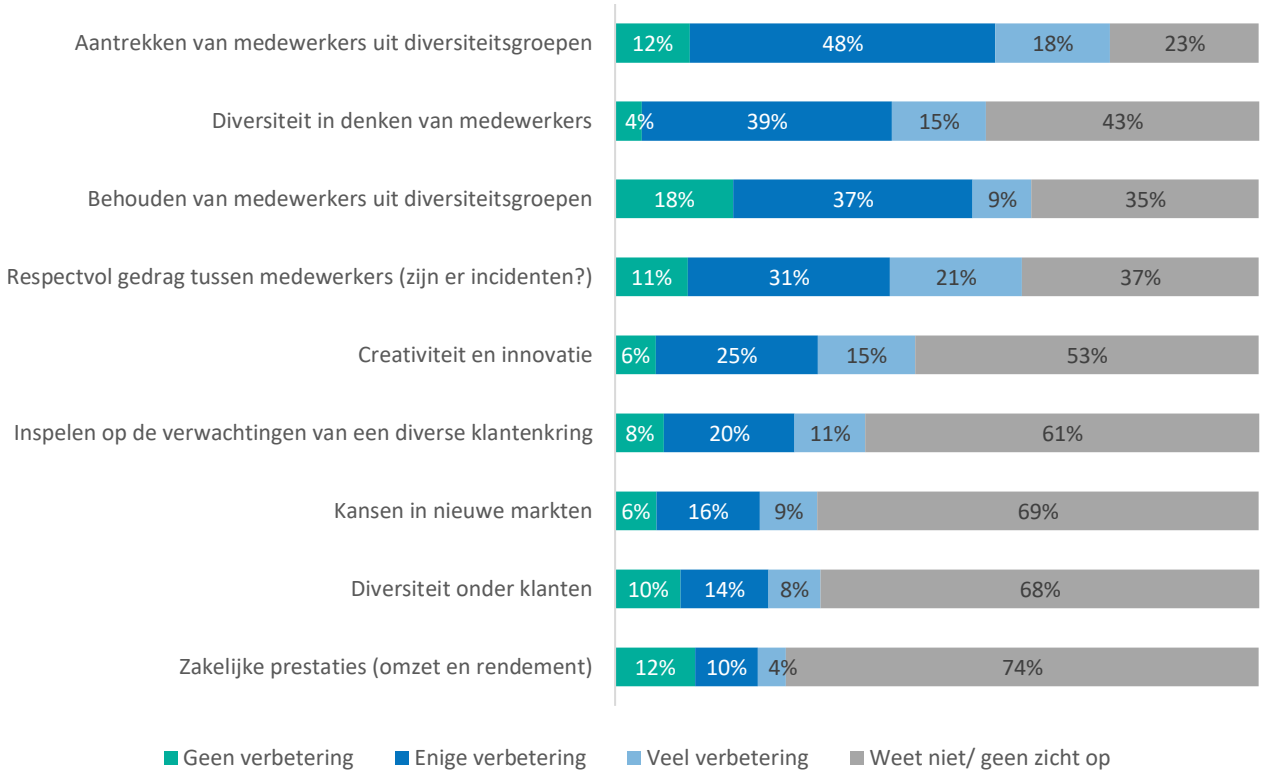
* Alleen Charterondertekenaars die aangaven dat ze de in-, door- en uitstroom van oudere medewerkers monitoren (zie figuur B.11) zijn gevraagd naar de veranderingen bij deze groep.

Figuur B.18 Gemonitorde verandering in 2023 & 2024 ten opzichte van 2022 wat betreft in-, door- en uitstroom van medewerkers met een lhbti+ achtergrond, in percentages*

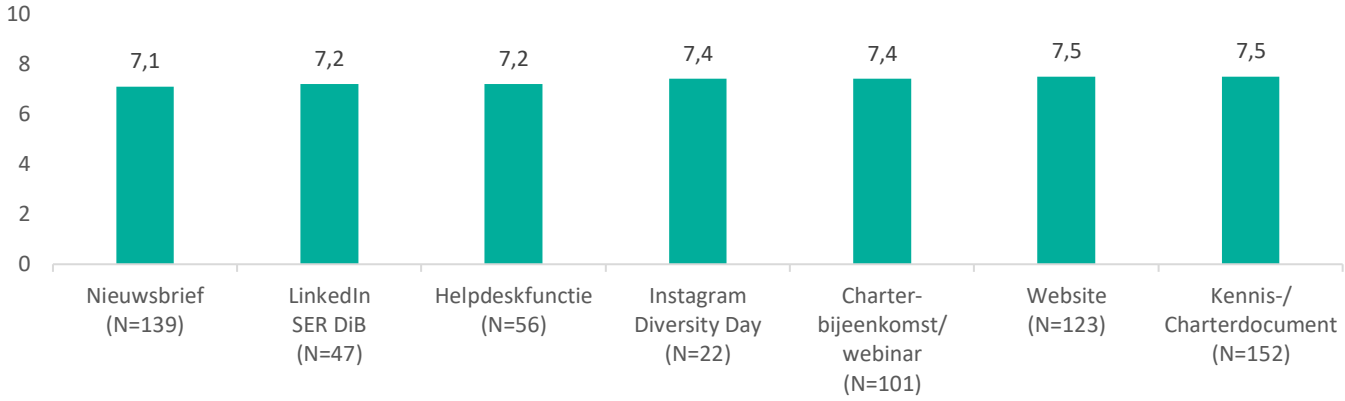


* Alleen Charterondertekenaars die aangaven dat ze de in-, door- en uitstroom van medewerkers met een LHBTI+ achtergrond monitoren (zie figuur B.11) zijn gevraagd naar de veranderingen bij deze groep.

Figuur B.19 Beoordeling van de verbeteringen in opbrengsten van diversiteitsbeleid in 2023 & 2024 ten opzichte van 2022, in percentages (N=248)



Figuur B.20 Gemiddelde beoordelingen van gebruikte vormen van ondersteuning door SER Diversiteit in Bedrijf*



* Alleen Charterondertekenaars die een bepaalde vorm van ondersteuning gebruikt hebben (zie figuur 3.11) zijn gevraagd om een beoordeling van deze vorm.

Bijlage 2: Ontwikkelingen

Tabel B.1 Ondertekenaars die focussen op diversiteit en/of inclusie in 2021, 2022 en 2023/2024 (N=68)

Focus op...	2021	2022	2023/2024
Diversiteit	85%	84%	78%
Inclusie	79%	78%	78%
Diversiteit en inclusie	76%	74%	72%

Tabel B.2 Dimensies van diversiteit waar ondertekenaars op focussen in 2021, 2022 en 2023/2024 (N=68)

Dimensies	2021	2022	2023/2024
Arbeidsvermogen	65%	69%	46%
Etnisch-culturele achtergrond	75%	75%	57%
Sekse (m/v/x)	52%	62%	54%
Leeftijd	44%	43%	35%
LHBTI+ achtergrond	29%	46%	32%

Tabel B.3 Doelstellingen voor diversiteit waar ondertekenaars op focussen in 2021, 2022 en 2023/2024 (N=68)

Doelstellingen	2021	2022	2023/2024
Arbeidsvermogen			
Instroom	46%	47%	41%
Doorstroom	12%	18%	13%
Uitstroom	7%	9%	10%
Etnisch-culturele achtergrond			
Instroom	60%	52%	47%
Doorstroom	19%	24%	25%
Uitstroom	13%	16%	15%
Vrouwen			
Instroom	24%	31%	29%
Doorstroom	24%	27%	24%
Uitstroom	10%	10%	13%
Mannen			
Instroom	2%	4%	6%
Doorstroom	0%	2%	2%
Uitstroom	2%	2%	4%
Jongere medewerkers			
Instroom	25%	18%	19%
Doorstroom	10%	7%	7%
Uitstroom	7%	6%	6%
Oudere medewerkers			
Instroom	6%	2%	9%
Doorstroom	0%	0%	2%
Uitstroom	2%	0%	3%
LHBTI+ achtergrond			
Instroom	9%	7%	12%
Doorstroom	0%	2%	4%
Uitstroom	0%	3%	4%

Tabel B.4 Doelstellingen voor inclusie waar ondertekenaars op focussen in 2021, 2022 en 2023/2024 (N=68)

Doelstellingen	2021	2022	2023/2024
Organisatiecultuur*			
Uitvoeren van MTO's en personeelsenquêtes	53%	50%	49%
Hogere scores op MTO's en personeelsenquêtes	27%	28%	41%
Scholing over inclusief leiderschap	47%	35%	44%
Vastleggen van inclusief leiderschap als kerncompetentie	18%	18%	28%
Aanbieden van voorzieningen	44%	56%	46%
Participatie			
Bevorderen van divers talent	43%	43%	31%
Stimuleren dat personen met diverse achtergronden invloed uitoefenen	18%	29%	24%
Medewerkersnetwerken ondersteunen	44%	44%	38%
Transparante en toegankelijke maatregelen	41%	52%	41%
Communicatie			
Meer inclusieve interne communicatie	60%	57%	52%
Meer exclusieve interne communicatie	49%	54%	46%

* De formulering van de doelstelling 'monitoren van meldingen en klachten over ongewenst gedrag' is veranderd over de jaren heen, deze doelstelling is daarom niet meegenomen.

Tabel B.5 Activiteiten die ondertekenaars inzetten in 2021, 2022 en 2023/2024 (N=68)

Doelstellingen	2021	2022	2023/2024
Bewustwording en draagvlak			
Workshops, trainingen of lezingen voor bestuur en/of directie	53%	47%	59%
Workshops, trainingen of lezingen voor algemeen management	60%	66%	72%
Workshops, trainingen of lezingen voor overig personeel	66%	78%	84%
Aanstellen van ambassadeurs en/of rolmodellen	50%	56%	62%
Medewerkersnetwerken ondersteunen	49%	54%	68%
Diversityboards en/of werkgroepen ondersteunen	46%	52%	54%
Aanpassen van personeelsbeleid			
Streefcijfers formuleren	47%	50%	43%
Vacatureteksten aanpassen	88%	81%	88%
Nieuwe wervingskanalen aanboren	72%	75%	54%
Selectieprocedures aanpassen	63%	54%	62%
Divers samenstellen van selectiecommissies	37%	41%	46%
Trainingen voor recruiters en selecteurs organiseren	52%	47%	54%
Coaching en mentorschap aanbieden	46%	44%	52%
Vast aanspreekpunt voor vragen over D&I aanstellen	71%	69%	66%
Specifieke voorzieningen creëren	19%	24%	21%
Communicatie			
Interne nieuwsbrief	53%	47%	41%
Intranet	78%	79%	88%
Interne bijeenkomst	59%	66%	63%
Campagnes	18%	9%	25%
Jaarverslag	56%	56%	62%
Externe nieuwsbrief	25%	31%	24%
Sociale media	53%	56%	57%
Website	56%	46%	49%

Tabel B.6 Dimensies van diversiteit die ondertekenaars monitoren in 2021, 2022 en 2023/2024 (N=68)

Dimensies	2021	2022	2023/2024
Arbeidsvermogen	52%	46%	55%
Etnisch-culturele achtergrond	40%	35%	31%
Sekse (m/v/x)	71%	69%	79%
Leeftijd	60%	59%	77%
LHBTI+ achtergrond	9%	3%	13%

Tabel B.7 Aandeel van ondertekenaars die (veel) verbetering zien in de resultaten van het D&I beleid in 2021, 2022 en 2023/2024 (N=68)

Doelstellingen	2021	2022	2023/2024
Bewustwording en draagvlak			
Onder bestuur en directie	75%	72%	85%
Onder algemeen management	69%	63%	82%
Onder overig personeel	62%	66%	81%
Opbrengsten			
Aantrekken van medewerkers uit diversiteitsgroepen	56%	65%	74%
Behouden van medewerkers uit diversiteitsgroepen	32%	28%	49%
Respectvol gedrag tussen medewerkers	32%	31%	51%
Creativiteit en innovatie	32%	31%	44%
Diversiteit in denken van medewerkers	44%	49%	54%
Diversiteit onder klanten	16%	13%	18%
Inspelen op de verwachtingen van een diverse klantenkring	24%	19%	32%
Kansen in nieuwe markten	15%	12%	18%
Zakelijke prestaties (omzet en rendement)	13%	3%	9%

Tabel B.8 Gebruikte ondersteuning van SER Diversiteit in Bedrijf in 2021, 2022 en 2023/2024 (N=68)*

Doelstellingen	2021	2022	2023/2024
(Online) Charterbijeenkomst/webinar	66%	60%	41%
Kennis-/Charterdocument	74%	60%	47%
Helpdeskfunctie (individueel advies en ondersteuning)	32%	24%	10%
Nieuwsbrief	81%	79%	65%
Website	57%	62%	52%

* Alleen de vormen van ondersteuning die ieder jaar zijn uitgevraagd zijn meegenomen in deze tabel.

Regioplan
Transformatorweg 38
1014 AK Amsterdam
T +31(0)20 531 53 15
www.regioplan.nl

REGIOPLAN
PARTNER VOOR MAATSCHAPPELIJKE IMPACT