



METEN IS WETEN

KENNISDOCUMENT 'ZICHT OP EFFECTEN
VAN DIVERSITEITSBELEID'



2 JANUARI 2018

DIVERSITEIT IN BEDRIJF

Diversiteit in bedrijf is een initiatief van de **Stichting van de Arbeid**, het overlegorgaan van de centrale organisaties van werkgevers en werknemers: Vereniging VNO-NCW, MKB-Nederland, LTO-Nederland, FNV, CNV en VCP. *Diversiteit in bedrijf* wordt mede financieel mogelijk gemaakt door de Raad voor het Overheidspersoneelsbeleid (ROP, het centrale overlegplatform van de gezamenlijke sector werkgevers en werknemers bij de overheid) en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.



Het **Charter Diversiteit** is een intentieverklaring om diversiteit en inclusie op de werkvloer te bevorderen. Het Charter Diversiteit **combineert** verschillende diversiteitsdimensies, **verbindt** netwerken van bedrijven en maatschappelijke organisaties, **ondersteunt** de ondertekenaars bij het behalen van hun doelstellingen en **meet** de resultaten van hun diversiteitsbeleid.

Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T: 070 – 3 499 576
OE: DIB@stvda.nl



www.diversiteitinbedrijf.nl



@CharterDiv



Diversiteit in bedrijf

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	4
1. Registratie van persoonsgegevens	5
1.1. Wat zegt de wet?	5
1.2. Doel van de registratie	9
2. Medewerkerstevredenheidsonderzoek	10
3. HR Analytics	13

BIJLAGEN

1. Voorbeeldvragen naar diversiteit en inclusie in een medewerkerstevredenheidsonderzoek	15
2. In 10 stappen voorbereid op de AVG	17

INLEIDING

Welke personeelsgegevens van werknemers mag je vastleggen? Hoe meet je resultaten van de activiteiten voor diversiteit? Hoe stel je de mate van inclusie op de werkvloer vast? Hoe krijg je meer inzicht in wat werkt en bijdraagt aan de businesscase van diversiteit en inclusie? Welke instrumenten zijn daarvoor beschikbaar?

Het secretariaat van *Diversiteit in bedrijf* ontvangt van Charterondertekenaars veel van dit soort vragen. Het vormde de aanleiding een Charterbijeenkomst 'Meten is weten' aan dit thema te wijden en dit kennisdocument op te stellen.

Het meten van het succes van een product of dienst in de markt is een normale bedrijfspraktijk. Dat is logisch. Het zou net zo logisch moeten zijn om de impact van diversiteitsbeleid te meten. De praktijk leert echter dat het niet eenvoudig is. Vandaar ook de vragen.

Voorop staat dat een bedrijf dat streeft naar een divers samengesteld personeelsbestand en naar een inclusief werkklimaat ook wil weten wat de resultaten zijn van zijn beleid. Het is niet alleen belangrijk beleid te formuleren met concrete doelen en duidelijke termijnen. Je wilt ook weten wat het beleid in praktijk oplevert. Door het meten en monitoren van zelf gestelde doelen voor diversiteit en inclusie krijgt een bedrijf zicht op successen en knelpunten. Op basis daarvan kunnen acties worden gestart en wordt vooruitgang zichtbaar. Daarmee ontstaat een scherper beeld van de bijdrage van diversiteitsbeleid aan het presteren van de organisatie als geheel (de businesscase). Dat is ook van belang voor het draagvlak en steun voor diversiteitsbeleid in alle gelegingen.

In dit kennisdocument geeft *Diversiteit in bedrijf* een kort overzicht van drie instrumenten die voor het meten en monitoren van diversiteitsbeleid kunnen worden ingezet. Het gaat om registratie van personeelsgegevens, medewerkerstevredenheidsonderzoek en HR Analytics. De algemene informatie is aangevuld met praktijkvoorbeelden van bedrijven die het Charter Diversiteit hebben ondertekend.

1. REGISTRATIE VAN PERSOONSgegevens

Het werken aan diversiteit begint met het in kaart brengen van de samenstelling van het bestaande personeelsbestand. Dat is als het ware de nulmeting.

Registratie naar de dimensies gender (m/v) en leeftijd levert in de praktijk weinig problemen op. Registratie op de andere dimensies arbeidsbeperking/chronische ziekte, LHBTI en etniciteit ligt moeilijker. Ook veel Charterondertekenaars zijn daar terughoudend in en hebben er vragen over. Argumenten om van registratie op deze dimensies af te zien, liggen op het vlak van privacywetgeving en stigmatisering. Toch is er meer toegestaan dan menigeeen denkt.

Hieronder volgt in kort bestek actuele informatie over wat is toegestaan in het kader van het vastleggen van personeelsgegevens voor de uitvoering van diversiteitsbeleid. Privacywetgeving is een complexe materie en voortdurend in beweging. We raden daarom elke werkgever die personeelsgegevens wil verzamelen en verwerken aan zich voor specifieke vragen en/of toetsing te melden bij de [Autoriteit Persoonsgegevens](#), de toezichthouder op de naleving van de privacywetgeving.

Asito: inzicht in culturele diversiteit

Asito registreert standaardzaken als leeftijd, geslacht, geboorteplaats, geboorteland, nationaliteit en communicatietaal in de HRM-systemen. Hiermee krijgt het o.a. inzicht in de culturele diversiteit binnen het bedrijf.

Registratie van werknemers met een arbeidsbeperking vindt plaats op basis van de doelgroepindeling van PSO-Nederland. Dat biedt veel inzicht. Met de gegevens ontstaat een beeld van in- en doorstroom van deze categorie personeel.

Analyse van bijvoorbeeld leeftijdscohorten is van belang vanwege de gemiddeld hoge leeftijd van werknemers en de wens om meer divers te zijn op dit gebied. Daarom ook wil Asito meer jongeren aantrekken.

Er zijn intern maandelijkse rapportages in relatie tot de vastgestelde targets van de regiomanagers.

IBM: About you indicator

IBM legt gegevens over o.a. gender, leeftijd, opleiding en nationaliteit vast op basis van de personeelssystemen. Deze data worden gebruikt voor sturing en interne metingen en targets voor aanname, promotie en deelname aan talentprogramma's.

Daarnaast kent IBM een 'About you indicator' waarin medewerkers op vrijwillige basis persoonsgegevens kunnen vastleggen. Zij kunnen zich in de tool identificeren als het hebben van een lichamelijke beperking (handicap) of het behoren tot de LHBT-community. De resultaten ervan zijn niet zichtbaar voor managers of de managementlijn. Slechts twee personen wereldwijd hebben toegang tot de namen en de gegevens. De gegevens worden gebruikt voor analyses op het gebied van beoordelingen, doorstroom/promoties, employee-tevredenheid, en vooral talent development. Deze zelfidentificatie is beschikbaar in veel landen, maar nog niet in Nederland. 87% van de werknemers wereldwijd heeft wel toegang tot de indicator. Voor gegevens over LHBTI-werknemers zijn ook de medewerkersnetwerken een belangrijke bron van informatie.

1.1. Wat zegt de wet?

Registratie van persoonsgegevens moet altijd voldoen aan de bepalingen van de Wet Bescherming Persoonsgegevens (Wbp).

Het verzamelen en de verwerking van persoonsgegevens als geslacht, leeftijd en nationaliteit is toegestaan. Voor 'bijzondere persoonsgegevens' is dit echter in principe verboden. Het gaat dan om gegevens over iemands godsdienst of levensovertuiging, ras (waaronder etniciteit), politieke gezindheid, gezondheid en seksuele leven (artikel 16, Wbp). Maar er zijn uitzonderingen op dit verbod mogelijk die het werkgevers mogelijk maken dergelijke persoonsgegevens wel te registreren (artikel 17 t/m 23, Wbp).¹ Voorwaarde is dat de registratie bepaalde doeleinden dient (zoals voorkeurs- of diversiteitsbeleid) en plaatsvindt met uitdrukkelijke toestemming van de werknemer (artikel 23 eerste lid, aanhef en onderdeel a, Wbp).

¹ Zie: <https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/over-privacy/wetten/wbp-naslag/hoofdstuk-2-voorwaarden-voor-de-rechtmaticheid-van-de-verwerking-v-32>

Rechtvaardigingsgronden

Artikel 8 van de Wbp noemt een zestal gronden op basis waarvan persoonsgegevens verwerkt mogen worden. Voor het vastleggen van gegevens in het kader van diversiteitsbeleid lijken vooral twee gronden van belang.

- ▶ **De eerste grond** is dat “de betrokkene voor de verwerking zijn ondubbelzinnige toestemming heeft verleend” (Wbp, artikel 8.a). Van een ondubbelzinnige toestemming is sprake indien de toestemming vrij is, geïnformeerd is en een actieve handeling is. Vrij wil zeggen dat de betrokkene geen druk ervaart om met de verwerking in te stemmen. Geïnformeerd houdt in dat de betrokkene moet weten welke gegevens verwerkt worden en hoe die verwerking plaatsvindt. Tot slot moet sprake zijn van een actieve handeling die gericht is op het geven van toestemming. Automatisch aangevinkte checkboxes vallen bijvoorbeeld niet onder een actieve handeling. De toestemming moet verkregen worden vóór de gegevens verwerkt worden. De betrokkene kan de toestemming overigens altijd intrekken.
- ▶ **De tweede grond** is dat “de gegevensverwerking noodzakelijk is voor de behartiging van het gerechtvaardigde belang van de verantwoordelijke of van een derde aan wie de gegevens worden verstrekt, tenzij het belang of de fundamentele rechten en vrijheden van de betrokkene, in het bijzonder het recht op bescherming van de persoonlijke levenssfeer, prevaleert” (Wbp, artikel 8.f).

In dat licht kan worden aangevoerd dat het verzamelen van bepaalde informatie over medewerkers in het kader van diversiteitsbeleid voor een bedrijf een gerechtvaardigd belang is. Daarbij dient altijd wel rekening te worden gehouden met beginselen van proportionaliteit en subsidiariteit. Dat betekent dat een werkgever zich afvraagt welke gegevens nodig zijn en of die ook op een andere manier kunnen worden verkregen.



Vrijwillige registratie

Werkgevers kunnen (nieuwe) werknemers per formulier vragen naar bepaalde bijzondere persoonsgegevens. De volgende punten moeten daarbij aan de orde komen:

- ▶ Leg uit waarom de registratie belangrijk is.
- ▶ Leg uit wat er met de informatie gebeurt.
- ▶ Geef expliciet aan dat iemand opgave van persoonsgegevens ook kan weigeren en dat dit geen invloed heeft op het wel of niet aannemen of de verdere loopbaan.
- ▶ Geef aan dat de gegevens anoniem worden verwerkt (niet herleidbaar tot natuurlijk persoon/geen opname in personeelsdossier).

Registratie van geslacht en leeftijd

Geslacht en leeftijd zijn persoonsgegevens die niet vallen onder de werking van de Wbp. Het Vrijstellingsbesluit Wbp bepaalt dat het verzamelen en verwerken van deze persoonsgegevens zijn vrijgesteld in het kader van de personeels-, salaris- en sollicitantenadministratie.² Dat geldt overigens ook voor de persoonsgegevens nationaliteit en geboorteplaats.

Gegevens over geslacht en leeftijd van werknemers zijn daarmee eenvoudig af te leiden uit de personeelsdossiers. Daarin is meestal een kopie van het paspoort of van een ander identificatiebewijs van een werknemer opgenomen.

Een aandachtspunt bij het registreren van geslacht is dat niet elke werknemer zich in de dichotomie man/vrouw herkent. Dit geldt bijvoorbeeld voor transgenders en interseksuelen. In Nederland kun je op je paspoort alleen man of vrouw kiezen als geslacht, in andere landen is het voor genderneutrale mensen al mogelijk om 'x' aan te kruisen. Een bedrijf dat hieraan tegemoet wil komen kan ervoor kiezen werknemers op vrijwillige basis hiernaar te vragen.

Registratie van bijzondere persoonsgegevens

- ▶ **Etniciteit**
Registratie van etniciteit van een werknemer is een hulpmiddel om vast te stellen hoe divers het personeelsbestand op deze dimensie is. Het is gebruikelijk hierbij de CBS-definitie van de term ‘niet-westers allochtoon’ (dan wel niet-westerse migratieachtergrond) aan te houden. Dat is een allochtoon met als herkomstland een van de landen in Afrika, Latijns-Amerika en Azië (exclusief Indonesië en Japan) of Turkije.

² Zie voor de tekst van het Vrijstellingsbesluit: <http://wetten.overheid.nl/BWBR0012461/2017-05-25>

Zie ook: Handreiking Vrijstellingsbesluit Wbp van de Autoriteit Persoonsgegevens: <https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/melden/handreiking-vrijstellingsbesluit-wbp>

Registratie van etniciteit is mogelijk door medewerkers te vragen naar hun geboorteland en dat van hun ouders. Het gaat dan om een vorm van zelfregistratie op vrijwillige basis. Zo kunnen werknemers zelf aangeven tot welke etnisch-culturele groep ze behoren.

Het is daarbij wettelijk vereist duidelijk aan te geven waarom een bedrijf deze gegevens wil hebben en welk doel het ermee wil bereiken (grondslag). Ook mogen deze gegevens niet herleidbaar zijn tot een individuele werknemer (anonimiteit). Ook moet er altijd sprake zijn van instemming van de betrokken werknemer (artikel 18, Wbp; zie kader).

WET BESCHERMING PERSOONSGEGEVENS

Artikel 18

Het verbod om persoonsgegevens betreffende iemands ras te verwerken als bedoeld in artikel 16, is niet van toepassing indien de verwerking geschiedt:

- ▶ a. met het oog op de identificatie van de betrokkene en slechts voor zover dit voor dit doel onvermijdelijk is;
- ▶ b. met het doel personen van een bepaalde etnische of culturele minderheidsgroep een bevoorrechte positie toe te kennen ten einde feitelijke nadelen verband houdende met de grond ras op te heffen of te verminderen en slechts indien:
 1. dit voor dat doel noodzakelijk is;
 2. de gegevens slechts betrekking hebben op het geboorteland van de betrokkene, van diens ouders of grootouders, dan wel op andere, bij wet vastgestelde criteria, op grond waarvan op objectieve wijze vastgesteld kan worden of iemand tot een minderheidsgroep als bedoeld in de aanhef van onderdeel b behoort, en
 3. de betrokkene daartegen geen schriftelijk bezwaar heeft gemaakt.



Een alternatieve manier om enigszins een beeld te krijgen van de etnisch-culturele samenstelling van het personeelsbestand is te kijken naar nationaliteit en geboorteplaats van werknemers. Dat zijn gegevens die in het paspoort staan vermeld. Ook deze gegevens zijn op basis van het Vrijstellingbesluit Wbp vrijgesteld van de werking van de Wbp.

Nadeel van deze methode is dat werknemers met een Nederlandse nationaliteit van wie een of beide ouders in een land is geboren dat valt onder de CBS-definitie van 'niet-westers allochtoon' dan niet meetellen. Daarmee ontstaat een onvolledig beeld van de etnisch-culturele samenstelling van het personeelsbestand. Vrijwillige registratie van etniciteit verdient dan ook de voorkeur.

VOORBEELDFORMULIER

Vrijwillige registratie van etnisch/culturele achtergrond

Diversiteitsgegevens:

Met dit formulier registreert u gegevens met betrekking tot uw afkomst.

<Naam bedrijf> als werkgever voert een actief diversiteitsbeleid. Het doel is om een evenwichtige en diverse samenstelling van personeel op alle niveaus te bereiken. Wij willen sturen op het hebben en houden van personeel met verschillende achtergronden. Daarom wordt uw medewerking gevraagd om op vrijwillige basis te registreren in welk land uw ouders zijn geboren.

Als u niet wilt meewerken, kunt u dit formulier verlaten zonder iets in te vullen. De gegevens worden uitsluitend gebruikt voor het monitoren van de samenstelling van het personeelsbestand.

Uw registratie is vrijwillig en u kunt deze te allen tijde intrekken.

De verstrekte gegevens worden niet opgeslagen in het personeelsdossier.

Uw geboorteland:

Geboorteland moeder:

Geboorteland vader:

- ▶ **Arbeidsbeperking/chronische ziekte**
Ook hiervoor kunnen werknemers via zelfregistratie op vrijwillige basis aangeven of zij zich rekenen tot de groep arbeidsbeperkten/chronisch zieken.

In het kader van de Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten is het toegestaan om als werkgever te vragen of een sollicitant is opgenomen in het doelgroepregister van het UWV. De werkgever kan dit dan bij het UWV verifiëren. Vragen als: 'Heeft u een arbeidsbeperking' zijn niet toegestaan. Ook is het toegestaan om het UWV te vragen welke al in dienst zijnde werknemers in het doelgroepregister staan vermeld (via BSN-nummer).

- ▶ **LHBTI**
In de praktijk komt registratie van LHBTI-gegevens niet of nauwelijks voor. Het is geen kenmerk waarmee bij in- en doorstroom rekening wordt gehouden. Toch kan het als bedrijf zinvol zijn hiervan een beeld te hebben, bijvoorbeeld om te achterhalen in hoeverre LHBTI-werknemers zichzelf kunnen zijn en worden geaccepteerd. Vrijwillige zelfregistratie van LHBTI-gegevens is mogelijk - bijvoorbeeld als onderdeel van een medewerkerstevredenheidsonderzoek -, mits ook hiervoor wordt voldaan aan de bepalingen van de Wbp.

PwC: communicatie is essentieel

PwC registreert personeelsgegevens op veel dimensies. Vastleggen van gegevens over gender en leeftijd vindt plaats op basis van de personeelssystemen. Daarnaast verzamelt PwC gegevens over etnisch-culturele diversiteit. Alle PwC'ers worden via een apart formulier gevraagd op vrijwillige basis informatie te geven over zijn/haar geboorteland en dat van zijn/haar ouders. In de begeleidende tekst wordt het doel van deze uitvraag omschreven.

De conformiteit aan Wbp is juridisch getoetst. PwC heeft de ervaring dat communicatie over het doel van deze vrijwillige registratie essentieel is voor het creëren van draagvlak en medewerking. Rond de 90% van de medewerkers doet er nu vrijwillig aan mee.

De registratiegegevens brengen de diversiteit van het personeelsbestand in beeld alsmede de ontwikkeling in instroom, doorstroom en uitstroom van verschillende groepen medewerkers naar functieniveaus, beoordeling en promotie. Dit is direct verbonden aan diversiteit en inclusie als strategisch speerpunt van PwC.



Nieuw: de AVG

Vanaf 25 mei 2018 is niet langer de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) van toepassing maar de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). Dat betekent dat vanaf die datum dezelfde privacywetgeving geldt in de hele Europese Unie (EU).

De belangrijkste verandering is dat de AVG de positie van de betrokkenen (de mensen van wie gegevens worden verwerkt) versterkt. Zij krijgen nieuwe privacyrechten en hun bestaande rechten worden sterker.

De wettelijke grondslagen op basis waarvan een bedrijf gegevens kan verwerken, zijn in de AVG grotendeels hetzelfde als in de huidige Wbp. Wel krijgen organisaties die persoonsgegevens verwerken meer verplichtingen. Meer dan nu ligt de nadruk op de verantwoordelijkheid van organisaties om te kunnen aantonen dat zij zich aan de regels van de AVG houden. Zo moet een bedrijf documenteren welke persoonsgegevens het verwerkt, op welke wettelijke grondslag en met welk doel, waar deze gegevens vandaan komen en met wie die worden gedeeld (documentatieplicht).

De AVG stelt ook strengere eisen aan toestemming van betrokkenen. Nieuw is dat een bedrijf moet kunnen aantonen dat het geldige toestemming van mensen heeft gekregen om hun persoonsgegevens te verwerken. En dat het voor mensen net zo makkelijk moet zijn om hun toestemming in te trekken als om die te geven.

Om straks klaar te zijn voor de AVG kunnen organisaties nu alvast stappen ondernemen. De Autoriteit Persoonsgegevens heeft de 10 belangrijkste stappen voor bedrijven op een rijtje gezet (zie [bijlage 2](#)).



Tot slot

Elke werkgever kent zijn personeel, heeft praktijkkennis van zijn bedrijf en *fingerspitzengefühl* over de samenstelling van zijn personeelsbestand. Dat betekent dat een bedrijf met een eenzijdig samengesteld personeelsbestand ook zonder registratie van personeelsgegevens eigen wegen kan kiezen voor de uitvoering en monitoring van diversiteitsbeleid.

1.2. Doel van de registratie

Aan de hand van de verzamelde gegevens over de personeelssamenstelling van een bedrijf is vast te stellen of en welke groepen zijn ondervertegenwoordigd op de dimensies arbeidsbeperking/chronische ziekte, gender, leeftijd, LHBTI en etnische, culturele en religieuze achtergrond.

Door deze gegevens te koppelen aan variabelen als bedrijfsonderdeel, salarisschaal, functieverblijfsduur en aantal dienstjaren wordt het mogelijk om verschillen te constateren tussen bepaalde groepen medewerkers. Op basis van deze analyse kan bepaald worden of en waar actie nodig is.

Wanneer op basis van de nulmeting van de actuele samenstelling van het personeelsbestand blijkt dat bepaalde groepen zijn ondervertegenwoordigd, kunnen daarvoor meetbare doelen - streefcijfers - worden vastgesteld. Via herhaalde metingen kunnen die vervolgens worden geëvalueerd en waar nodig bijgesteld.

Deze personeelsgegevens kunnen ook worden ingezet voor monitoring van door- en uitstroom van divers personeel.

Of de samenstelling van het personeelsbestand naar bepaalde dimensies representatief is, kan bijvoorbeeld worden vastgesteld door het percentage medewerkers uit bepaalde groepen in een bedrijf te vergelijken met het percentage in de beroepsbevolking in gemeente en/of regio.

2. MEDEWERKERSTEVREDENHEIDSONDERZOEK

Bij diversiteitsbeleid gaat het niet alleen om 'koppen tellen'. Uiteindelijk gaat het om het realiseren van een organisatiecultuur waarin iedere medewerker zich thuis, veilig en gerespecteerd voelt en waar verschillen worden gewaardeerd. Met andere woorden, het gaat om inclusiviteit. Dat is moeilijker te meten dan diversiteit, maar wel goed mogelijk door de medewerkers en leidinggevendenden ernaar te vragen. Het Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) is daarvoor een goed instrument.

MTO Rijk

Voor het **MTO Rijk** is een module gemaakt met vijf stellingen over de beleving van de werkomgeving, gericht op inclusiviteit. De stellingen zijn overgenomen uit het bedrijfsleven (Shell), waar al langer ervaring is opgedaan met dit onderwerp.

De vijf stellingen zijn:

- ▶ Waar ik werk worden we met respect behandeld.
- ▶ Ik kan openlijk mijn mening uiten zonder angst voor negatieve gevolgen.
- ▶ Mijn organisatie heeft een werkomgeving waarin verschillende denkbeelden en perspectieven worden gewaardeerd.
- ▶ Mijn organisatie heeft een werkomgeving die vrij is van intimidatie en discriminatie.
- ▶ De beslissingen die leidinggevendenden in mijn organisatie nemen m.b.t. medewerkers zijn eerlijk.

Naast een MTO via een interne enquête kunnen ook andere instrumenten worden ingezet om ontwikkelingen in diversiteit en inclusie te meten. Bijvoorbeeld door gesprekken in teams en focusgroepen of op individueel niveau in functionerings- of exitgesprekken. Deze instrumenten laten we hier buiten beschouwing.

Het Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) meet wat medewerkers van een bedrijf vinden van hun werk, werkomgeving, werkproces, aansturing en samenwerking. De uitkomsten ervan bieden aanknopingspunten voor acties om de tevredenheid en de betrokkenheid

van medewerkers te vergroten. Door de meting periodiek te herhalen kan de ontwikkeling in medewerkerstevredenheid in beeld worden gebracht.

Veel bedrijven houden periodiek een MTO om te kunnen vaststellen hoe (on)tevreden medewerkers zijn over bepaalde aspecten van hun werk. Steeds vaker vermelden bedrijven de resultaten van hun MTO ook in hun sociaal jaarverslag.

Vaak gebruiken bedrijven daarvoor MTO-modellen die door gespecialiseerde bedrijven zijn ontwikkeld en worden aangeboden. Voorbeelden zijn **Great Place to Work**³ en **Effactory**. Dat maakt vergelijking met bedrijven in dezelfde sector mogelijk (benchmarking). Andere bedrijven gebruiken een door het bedrijf zelf ontwikkeld eigen MTO.

MTO-vragen uit de Toolbox Diversiteit

Een medewerkerstevredenheidsonderzoek met vragen over diversiteit en inclusie is te vinden in de **Toolbox Diversiteit** van de NSVP. De enquête bestaat uit stellingen over tevredenheid over de inhoud van het werk, werkbelasting, samenwerking, ongewenste omgangsvormen, management van de organisatie, direct leidinggevende en cultuur.

Vragen over samenwerking en cultuur zijn bijvoorbeeld:

- ▶ De samenwerking tussen mannelijke en vrouwelijke collega's is goed.
- ▶ De samenwerking tussen collega's met verschillende culturele achtergronden is goed.
- ▶ Mijn collega's en ik worden door het management gelijkwaardig behandeld.
- ▶ Ik voel mij een volwaardig en gewaardeerd lid van deze organisatie.

Er zijn vijf antwoordcategorieën mogelijk, van 'geheel mee eens' tot 'geheel mee oneens'. Zie **bijlage 1** voor de volledige vragenlijst.

³ Zie ook: <http://www.greatplacetowork.nl/onze-diensten/medewerkeronderzoek>

Gerichte vragen

Of het nu gaat om zelfontwikkelde of ingehuurd MTO's van derden, meestal ontbreken er expliciete vragen in relatie tot diversiteit en inclusie.

Ontwikkelingen in diversiteit en inclusie kunnen worden gemeten door in het reguliere MTO daarover een aantal gerichte vragen op te nemen. Zorg daarbij voor differentiatie van gegevens over verschillende groepen werknemers door ook vragen te stellen over o.a. leeftijd, geslacht, beperking en herkomst.

Verder is het zinnig vragen over inclusie van LHBTI-werknemers in een MTO mee te nemen. Daarmee is te achterhalen in hoeverre zij op de werkvloer zichzelf kunnen zijn. Ook kunnen daarmee praktijken van discriminatie, pestgedrag en uitsluiting worden opgespoord.

Vragenset diversiteit en inclusie voor een MTO

Voorbeeld van een set vragen in relatie tot diversiteit en inclusie in een medewerkerstevredenheidsonderzoek van een bedrijf:

- ▶ Ik voel me gewaardeerd door mijn team.
- ▶ Binnen mijn bedrijf kan ik mijn mening uiten.
- ▶ Ik kan mijn talenten, kennis en vaardigheden optimaal inzetten.
- ▶ Mijn bedrijf houdt in mijn werk rekening met mijn levensfase.
- ▶ Ik vind dat mijn werkgever vooroploopt in maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- ▶ Ik voel me thuis bij de bedrijfscultuur.
- ▶ Ik heb loopbaankansen ongeacht mijn geslacht/seksuele oriëntatie (Lesbian, Gay, Transgender, Transsexual, Questioning, Intersex, a-sexual)/arbeidsbeperking/culturele achtergrond/leeftijd.



EY: op zoek naar verschillen

EY houdt elk jaar een medewerkerstevredenheidsonderzoek: eens in de twee jaar een uitgebreid onderzoek en daartussen een pulse. Daarin kunnen medewerkers o.a. vrijwillig vragen beantwoorden over hun leeftijd, etniciteit, arbeidsbeperking en seksuele oriëntatie/geaardheid. Op basis daarvan kan EY bijvoorbeeld onderzoeken of er verschillen zijn tussen mannen en vrouwen. In het laatste onderzoek kwam bij een aantal vragen een aantal verschillen naar boven bij mensen die behoren tot genoemde minderheidsgroepen. Deze verschillen zaten met name op de gebieden die te maken hebben met de communicatie en 'erbij horen' (inclusiviteit).

PwC: verdieping van de businesscase

PwC voert jaarlijks een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit onder alle businessunits. Daarin wordt ook gevraagd naar geslacht, leeftijd, etnisch-culturele achtergrond en seksuele voorkeur van de medewerker. Daarbij zijn vrijwilligheid en anonimiteit verzekerd. Op basis van de resultaten worden acties geformuleerd en opgenomen in het nieuwe jaarplan. Voor PwC zijn de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek een belangrijke indicator voor het effect van het beleid voor diversiteit en inclusie. Ook voor het verdiepen van de 'businesscase' ervan is het van belang. "Het is de investering meer dan waard," aldus een medewerker.

Asito: draagvlak voor inclusie

Asito houdt jaarlijks een 'klassiek' medewerkeronderzoek naar beleving van werkgerelateerde zaken. Dit onderzoek kent ook vragen in relatie tot diversiteit en inclusie. Daarover zijn vijf à zes vragen opgenomen, o.a. over onderling respect. Uit de resultaten van het onderzoek uit 2016 blijkt dat er veel draagvlak is voor inclusie gerelateerde onderwerpen.

Het systematisch vragen naar de mening van medewerkers over de mate waarin zij zich thuis voelen in het bedrijf, zichzelf kunnen zijn en inclusief gedrag ervaren van leidinggevenden, collega's en klanten, kan leiden tot het vinden van patronen of processen die inclusie belemmeren. Daar ligt dan een mooie kans voor verbetering. En om die vervolgacties gaat het.

Door vergelijking van de MTO-resultaten van verschillende teams en bedrijfsonderdelen, van andere bedrijven en van voorgaande jaren is ook benchmarking mogelijk.

De tekstkaders in dit hoofdstuk laten een aantal voorbeelden zien van vragen over diversiteit en inclusie die in een MTO kunnen worden opgenomen.^{4 5}

PostNL: Diversiteitsindex

PostNL heeft een eigen vragenset voor het meten van acceptatie, diversiteit en inclusie ontwikkeld. Deze vragenset is als apart onderdeel toegevoegd aan het reguliere medewerkersonderzoek. Medewerkers wordt gevraagd ook deze vragenset in te vullen. Een ruime meerderheid geeft hieraan gehoor. De resultaten ervan verwerkt PostNL in een Diversiteitsindex. Daarmee worden verschillen zichtbaar tussen de verschillende afdelingen van PostNL. Op basis hiervan ontwikkelt het bedrijf gerichte actieplannen om geconstateerde knelpunten aan te pakken en het draagvlak voor diversiteit te vergroten.

⁴ Zie ook: Acceptatie en waardering. Benchmark diversiteit en respect, A+O Fonds Rijk, 2013

⁵ Zie ook Hoofdstuk 1.5 Personeelsenquête in: Toolbox Diversiteit, NSVP

3. HR ANALYTICS

Het meetbaar maken van de effecten van bepaalde strategische beslissingen op de organisatie is belangrijk voor een bedrijf. Deze beslissingen worden steeds vaker genomen op basis van data. Met de opkomst en snelle ontwikkeling van digitale informatiesystemen is steeds meer bedrijfsinformatie beschikbaar gekomen en te combineren. Niet alleen informatie over bijvoorbeeld productie, omzet, markten, marketing en sales, maar ook over medewerkers. Het meetbaar maken van HR-inspanningen wordt wel aangeduid met de termen HR Metrics en HR Analytics. Met behulp daarvan kan inzichtelijk worden gemaakt wat de kosten en baten van HR-beleid zijn en wat HR bijdraagt aan de organisatiestrategie.

“We kunnen anderen alleen overtuigen met cijfers”

EY-medewerker over de ratio achter het meten van diversiteit en inclusie.

Data verzamelen

Bij HR Metrics ligt de focus op het verzamelen en rapporteren van statische HR-data. Het gaat dan vaak om het gemiddelde ziekteverzuimpercentage, het percentage medewerkers met een vast en tijdelijk contract, het percentage in-, door- en uitstromers, de totale omvang van personeelskosten en de mate van medewerkerstevredenheid. HR Metrics kan ook worden ingezet om de diverse samenstelling van het personeelsbestand op dimensies als leeftijd, gender en etniciteit in beeld te brengen en te monitoren. HR Metrics levert op deze manier een reeks ken- en stuurgetallen op die een indruk geven van de personele stand van zaken en de ontwikkeling daarvan.



IBM: Watson Analytics

IBM heeft een eigen programma voor HR Analytics: Watson Analytics. Dat systeem maakt diepgaande analyses mogelijk. Het wordt o.a. toegepast voor individuele ontwikkeling, talent management, het terugdringen van ziekteverzuim en voor controle op targets voor bepaalde doelgroepen als onderdeel van talentdevelopment. Watson-data worden ook gebruikt voor begeleiding van teams en voor het identificeren van mogelijke ‘bias’ onder managers. De data worden ook gekoppeld aan gegevens over diversiteit en inclusie.

Watson is een zelflerend, cognitief, systeem. Hoe meer data, hoe meer output en hoe meer verbanden en inzichten.

Data combineren

HR Analytics gaat een stap verder. Hiermee worden HR-data onderling en met andere bedrijfsdata gecombineerd om een beeld te krijgen van de business impact van HR-praktijken. Zo wordt het mogelijk relaties vast te stellen tussen ken- en stuurgetallen en de algehele prestaties en resultaten van een organisatie. Bijvoorbeeld het verband tussen personeelsverloop en omzet en tussen medewerkersbetrokkenheid en omzet.

De waarde van HR-Analytics zit in het vermogen om allerlei data te combineren, te analyseren en te interpreteren. Data-analyse maakt patronen en trends zichtbaar. Allerlei verbanden kunnen met strategische analyses worden onderzocht. Strategische analyses maken gebruik van statistiek. Op dit niveau wordt ook gekeken naar causale verbanden (oorzaak en gevolg). Er zijn statistische technieken beschikbaar om deze relaties te bevestigen of te ontcrachten en om te bepalen hoe sterk de oorzaak-gevolgrelatie is.

Op basis van de uitkomsten kan een bedrijf actie ondernemen om prestaties te verbeteren. De uitdaging is om unieke datasets te vertalen naar bruikbare inzichten die bijdragen aan organisatiedoelen.

“HR Analytics kan veel opleveren en heeft veel toekomst.”

Hans van Leeuwen, HR-directeur Asito

Data en diversiteitsbeleid

HR Analytics kan ook helpen om effecten van beleid voor diversiteit en inclusie in een bedrijf zichtbaarder te maken. En het kan inzicht bieden in de vraag onder welke voorwaarden de businesscase van diversiteit kan worden gerealiseerd. Wat is hiervoor een goede aanpak? Een paar tips.

- ▶ Bepaal de vraag die je wilt beantwoorden. Zorg voor een eenvoudige en vooral duidelijke probleemstelling. Voorbeelden van concrete vraagstellingen zijn:
 - Welke werknemers in het personeelsbestand zijn het meest (on)tevreden? Is er een samenhang met diversiteitskenmerken?
 - Is er een relatie tussen betrokkenheid van medewerkers en hun prestaties?
 - Is er een relatie tussen diversiteit in teams en teamprestatie?
 - Heeft de training diversiteit invloed gehad op de medewerkerstevredenheid?
 - Is er een samenhang tussen leiderschapstijl en medewerkerstevredenheid?
 - Is er een relatie tussen leeftijd van de werknemer en klanttevredenheid?
 - Heeft de toename van de etnisch-culturele diversiteit geleid tot het bereiken van nieuwe klantgroepen en meer omzet?
 - Welk type leiderschap verhoogt de samenwerking binnen een divers samengesteld team?
- ▶ Voer de analyse uit en interpreteer de uitkomsten. De waarde van de analyse zit niet in de getallen, maar in de boodschap erachter. Uit de analyse moet ook naar voren komen wat de oorzaak is van de resultaten. Aan de conclusies moeten acties kunnen worden gekoppeld die bijdragen aan het behalen van doelen die passen bij de strategie. Zonder dit handlingsperspectief is HR-Analytics weinig zinvol.
- ▶ Communiceer de resultaten. Zorg voor een heldere boodschap. Communiceer de interpretatie van de analyse-uitkomsten zo duidelijk en concreet mogelijk. De presentatie van de resultaten moet minimaal vertellen wat de analyse betekent, welke conclusies kunnen worden getrokken en welke vervolgacties kunnen worden ondernomen. Het succes van de analyse is voor een groot deel afhankelijk van de manier waarop de boodschap wordt gebracht.

Asito: samenwerking met een universiteit

Asito werkt voor HR-Analytics samen met de Universiteit Twente. Het bedrijf levert datasets aan voor het praktijkdeel van de gelijknamige mastermodule. HR-directeur Van Leeuwen presenteert tijdens deze module de situatie van Asito en de uitdagingen die het bedrijf kent. Hieruit volgt een aantal probleemstellingen waarmee de studenten aan de slag gaan, bijvoorbeeld de relatie tussen teamsamenstelling, verzuim en leiderschap. Ook diversiteit is een van de thema's.

EY: targets bijstellen

EY zet HR-Analytics onder andere in om te achterhalen of er verschillen bestaan in salaris, beoordeling en promotie tussen mannen en vrouwen in vergelijkbare posities. Als er geen duidelijke verklaring is voor geconstateerde verschillen ten nadele van vrouwen worden de targets voor vrouwen naar boven bijgesteld.

PwC: Gender pay gap

PwC gebruikt HR Analytics onder andere om resultaten van medewerkerstevredenheidsonderzoek nader te onderzoeken en te analyseren. Wanneer nodig, worden acties ingezet. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek kunnen verschillen blijken tussen collega's met een migratieachtergrond en Nederlandse collega's. Dan wordt aanvullend gekeken naar mogelijke verschillen in beoordeling van de verschillende groepen en naar verschillen in verloop. Op basis hiervan worden vervolgens acties geformuleerd om deze verschillen te verkleinen. Een ander voorbeeld is dat met HR Analytics het verschil in beloning van mannen en vrouwen wordt gemeten en daarmee wordt gestuurd op gelijke beloning. PwC rapporteert jaarlijks over de 'gender pay gap' in het jaarverslag.

Bijlage 1

Voorbeeldvragen naar diversiteit en inclusie in een medewerkerstevredenheidsonderzoek

Bron: NSvP - Toolbox Diversiteit - Verschil meten en doelen stellen; Hoofdstuk 1.5 Personeelsenquête

Met een personeelsenquête kunt u zicht krijgen op de mening van uw medewerkers over zaken als interne communicatie, de stijl van leidinggeven en zaken als veiligheid en kwaliteit.

Een enquête is een methode om kennis en inzicht van uw medewerkers te betrekken in het verbeteren van uw onderneming. Zo kunt u ook peilen of uw streven naar diversiteit zijn vruchten begint af te werpen. Tevens kunt u gericht sturen op verbeteracties.

Om uw streven naar diversiteit nog fijnmaziger in beeld te krijgen, vraagt u uw medewerkers ook in te vullen of zij man zijn of vrouw en naar het geboorteland van henzelf en hun ouders. Deze toevoeging kan van belang zijn bij het evalueren van de uitkomsten. Door verschillende groepen werknemers met elkaar te vergelijken kunt u een beeld krijgen op welke vlakken mogelijke problemen rondom diversiteit zich voordoen en op welke terreinen uw organisatie juist heel succesvol is in het omgaan met diversiteit.

U kunt de volgende voorbeeldvragen gebruiken als een basis voor het construeren van een effectieve personeelsenquête.

Pas de vragen eventueel aan aan uw eigen behoefte. U kunt gebruik van de volgende antwoordcategorieën:

Kruis het antwoord aan dat op uw situatie het meest van toepassing is.

Bij beantwoording van de vragen geldt:

- 1 = Geheel mee eens
- 2 = Mee eens
- 3 = Niet mee eens/oneens
- 4 = Mee oneens
- 5 = Geheel mee oneens
- 6 = Niet van toepassing

PERSONEELSENQUÊTE

Algemeen

- In het algemeen ben ik tevreden over mijn werkgever.
- In het algemeen ben ik tevreden over mijn werk.
- In het algemeen ben ik tevreden over mijn werkzaamheden.
- In het algemeen ben ik tevreden over mijn werkbelasting.
- In het algemeen ben ik tevreden over de samenwerking met mijn directe collega's.
- In het algemeen ben ik tevreden over de sociale veiligheid op mijn werkplek. (Dat wil zeggen dat ik niet bang hoeft te zijn voor onverwacht negatief gedrag binnen het team zoals pesterijen of uitsluiting.)
- In het algemeen ben ik tevreden over het management van de organisatie.
- In het algemeen ben ik tevreden over mijn direct leidinggevende.
- Ik voel mij op mijn plek in deze organisatie.
- Ik ben tevreden over de sfeer en omgangsvormen van deze organisatie.
- Ik ben tevreden over de manier waarop rekening wordt gehouden met mijn culturele achtergrond in de arbeidsomstandigheden binnen de organisatie.

A. Tevredenheid over de inhoud van het werk

- Ik heb voldoende eigen verantwoordelijkheden.
- Ik voel me betrokken bij mijn werkzaamheden.
- In mijn werk leer ik nieuwe dingen.
- Ik ervaar voldoende uitdaging in mijn werk.
- Mijn werkzaamheden zijn voldoende afwisselend.
- Mijn capaciteiten worden voldoende benut.
- Mijn werk draagt bij aan de resultaten van de organisatie.
- Ik doe mijn werk met plezier.

B. Werkbelasting

- Ik vind mijn werk geestelijk inspannend.
- Ik vind mijn werk emotioneel belastend.
- Ik heb in mijn werk met piekbelasting te maken.
- Ik heb voldoende tijd om mijn werk af te ronden.
- Ik ben tevreden over de balans werk en privé.
- Ik heb invloed op mijn werkplanning.

C. Samenwerking

- Ik kan goed samenwerken met mijn directe collega's.
- Ik voel me gewaardeerd door mijn collega's.
- Ik uit regelmatig waardering naar mijn collega's.
- Ik kan met problemen terecht bij mijn directe collega's.
- Wij spreken elkaar als directe collega's aan op negatief gedrag.

- De samenwerking tussen oudere en jongere collega's is goed.
- De samenwerking tussen mannelijke en vrouwelijke collega's is goed.
- De samenwerking tussen collega's met verschillende culturele achtergronden is goed.
- Er zijn weinig spanningen op de werkvloer.

D. Respect

- Ik word door mijn collega's respectvol behandeld.
- Mijn collega's en ik worden door het management gelijkwaardig behandeld.
- Ik behandel mijn collega's en klanten/leveranciers met respect.
- Ik heb mij het afgelopen jaar regelmatig onveilig gevoeld in contact met collega's.
- Ik voel me vaak buitengesloten.

E. Ongewenste omgangsvormen

- Ik word wel eens gepest.
- Ik voel mij soms gediscrimineerd.
- Ik heb in mijn werk te maken met verbale agressie (bijvoorbeeld: schelden, beledigen).
- Ik heb in mijn werk te maken met non-verbale agressie (bijvoorbeeld: bedreigen, aanraken).
- Ik voel mij soms seksueel geïntimideerd.

F. Management van de organisatie

- Ik vind de leidinggevende voldoende toegankelijk.
- Ik heb vertrouwen in de leiding van de onderneming.
- Ik krijg voldoende kansen om mij verder te ontwikkelen.

G. Direct leidinggevende*

* De direct leidinggevende is de leidinggevende waar u de meeste (contact)uren mee heeft.

- Mijn direct leidinggevende behandelt mij met respect.
- Mijn direct leidinggevende kent mijn kwaliteiten.
- Mijn direct leidinggevende zet mij in op zaken waar ik goed in ben.
- Mijn direct leidinggevende is duidelijk over wat er van mij wordt verwacht.
- Ik krijg van mijn direct leidinggevende waardering als ik mijn werk goed doe.
- Ik kan met vragen en problemen terecht bij mijn direct leidinggevende.

H. Cultuur

- Ik ervaar de omgangssfeer binnen de organisatie als prettig.
- Ik voel mij een volwaardig en gewaardeerd lid van deze organisatie.
- Ik ben er trots op om bij deze organisatie te werken.
- Ik zou het leuk vinden om de komende jaren bij deze organisatie te blijven werken.



Nog enkele tips

Door de resultaten over verschillende jaren met elkaar te vergelijken krijgt u een goed beeld van de stand van zaken in uw onderneming. Koppel de resultaten altijd weer terug naar uw medewerkers. Ook als resultaten onverwacht tegenvallen. Daar liggen kansen voor verbeteringen.

Bijlage 2

In 10 stappen voorbereid op de AVG

Bron:



AUTORITEIT
PERSOONSgegevens

Vanaf 25 mei 2018 is de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) van toepassing. Dat betekent dat vanaf die datum dezelfde privacywetgeving geldt in de hele Europese Unie (EU). De Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) geldt dan niet meer.

Wat verandert er?

De AVG versterkt de positie van de betrokkenen (de mensen van wie gegevens worden verwerkt). Zij krijgen nieuwe privacyrechten en hun bestaande rechten worden sterker. Organisaties die persoonsgegevens verwerken krijgen meer verplichtingen. De nadruk ligt - meer dan nu - op de verantwoordelijkheid van organisaties om te kunnen aantonen dat zij zich aan de wet houden.

Wat kan ik doen?

Als organisatie kunt u nu alvast stappen ondernemen om straks klaar te zijn voor de AVG. Om u hierbij te helpen, heeft de Autoriteit Persoonsgegevens de 10 belangrijkste stappen voor u op een rijtje gezet.

Stap 1: Bewustwording

Zorg ervoor dat de relevante mensen in uw organisatie (zoals beleidsmakers) op de hoogte zijn van de nieuwe privacyregels. Zij moeten inschatten wat de impact van de AVG is op uw huidige processen, diensten en goederen en welke aanpassingen nodig zijn om aan de AVG te voldoen. Houd er rekening mee dat de implementatie van de AVG veel kan vragen van de beschikbare menskracht en middelen en begin er daarom op tijd mee.

De Autoriteit Persoonsgegevens (AP) biedt instrumenten die u kunnen helpen om de AVG na te leven, zoals guidelines die zijn opgesteld samen met de andere privacytoezichthouders in Europa.

Bedenk dat de AP uw organisatie sancties kan opleggen van maximaal 20 miljoen euro of 4% van uw wereldwijde omzet als u zich niet aan de nieuwe privacywetgeving houdt.

Stap 2: Rechten van betrokkenen

Onder de AVG krijgen betrokkenen (de mensen van wie u persoonsgegevens verwerkt) meer en verbeterde privacyrechten. Zorg er daarom voor dat zij hun privacyrechten goed kunnen uitoefenen. Denk daarbij aan bestaande rechten, zoals het recht op inzage en het recht op correctie en verwijdering.

Maar houd ook alvast rekening met nieuwe rechten, zoals het recht op dataportabiliteit. Bij dit recht moet u ervoor zorgen dat betrokkenen hun gegevens makkelijk kunnen krijgen en vervolgens kunnen doorgeven aan een andere organisatie als ze dat willen.

Ook kunnen mensen bij de AP klachten indienen over de manier waarop u met hun gegevens omgaat. De AP is verplicht deze klachten te behandelen.

Stap 3: Overzicht verwerkingen

Breng uw gegevensverwerkingen in kaart. Documenteer welke persoonsgegevens u verwerkt en met welk doel u dit doet, waar deze gegevens vandaan komen en met wie u ze deelt. Onder de AVG heeft u een documentatieplicht, wat inhoudt dat u moet kunnen aantonen dat uw organisatie in overeenstemming met de AVG handelt.

U kunt het overzicht ook nodig hebben als betrokkenen hun privacyrechten uitoefenen. Als zij u vragen hun gegevens te corrigeren of verwijderen, moet u dit doorgeven aan de organisaties waarmee u hun gegevens heeft gedeeld.

Vermeld in het overzicht ook per categorie van gegevens op basis van welke wettelijke grondslag u deze gegevens verwerkt. Beroept u zich bijvoorbeeld op een gerechtvaardigd belang of vraagt u toestemming aan de betrokkenen? NB: de grondslagen in de AVG zijn grotendeels hetzelfde als die in de huidige Wbp.

Stap 4: Privacy impact assessment (PIA)

Onder de AVG kunt u verplicht zijn een zogeheten privacy impact assessment (PIA) uit te voeren. Dat is een instrument om vooraf de privacyrisico's van een gegevensverwerking in kaart te brengen. En vervolgens maatregelen te kunnen nemen om de risico's te verkleinen.

U moet een PIA uitvoeren als uw beoogde gegevensverwerking waarschijnlijk een hoog privacyrisico met zich meebrengt. U kunt nu alvast inschatten of u straks PIA's moet uitvoeren en hoe u dit dan gaat aanpakken.

Komt straks uit een PIA naar voren dat uw beoogde verwerking een hoog risico oplevert? En lukt het u niet om maatregelen te vinden om dit risico te beperken? Dan moet u met de AP overleggen voordat u met de verwerking start. Dit wordt een voorafgaande raadpleging genoemd. De AP beoordeelt dan of de voorgenomen verwerking in strijd is met de AVG. Is dit het geval, dan ontvangt u een schriftelijk advies van de AP.

Stap 5: Privacy by design & privacy by default

Maak uw organisatie nu al vertrouwd met de onder de AVG verplichte uitgangspunten van *privacy by design* en *privacy by default* en ga na hoe u deze beginselen binnen uw organisatie kunt invoeren.

Privacy by design houdt in dat u er al bij het ontwerpen van producten en diensten voor zorgt dat persoonsgegevens goed worden beschermd.

Privacy by default houdt in dat u technische en organisatorische maatregelen moet nemen om ervoor te zorgen dat u, als standaard, alléén persoonsgegevens verwerkt die noodzakelijk zijn voor het specifieke doel dat u wilt bereiken. Bijvoorbeeld door:

- ▶ een app die u aanbiedt niet de locatie van gebruikers te laten registreren als dat niet nodig is;
- ▶ op uw website het vakje 'Ja, ik wil aanbiedingen ontvangen' niet vooraf aan te vinken;
- ▶ als iemand zich op uw nieuwsbrief wil abonneren niet meer gegevens te vragen dan nodig is.

Stap 6: Functionaris voor de gegevensbescherming

Onder de AVG kunnen organisaties verplicht zijn om een functionaris voor de gegevensverwerking (FG) aan te stellen. Bepaal nu alvast of dit voor uw organisatie geldt. Zo ja, wacht dan niet te lang met het werven van een FG. Uiteraard mag uw organisatie ook vrijwillig een FG aanstellen.

Stap 7: Meldplicht datalekken

De meldplicht datalekken blijft onder de AVG grotendeels hetzelfde. De AVG stelt wel strengere eisen aan uw eigen registratie van de datalekken die zich in uw organisatie hebben voorgedaan. U moet alle datalekken documenteren. Met deze documentatie moet de AP kunnen controleren of u aan de meldplicht heeft voldaan. Dit gaat verder dan de huidige protocolplicht uit de Wbp, die alleen betrekking heeft op de gemelde datalekken.

Stap 8: Bewerkersovereenkomsten

Heeft u uw gegevensverwerking uitbesteed aan een bewerker (in de AVG 'verwerker' genoemd)? Beoordeel dan of de overeengekomen maatregelen in bestaande contracten met uw bewerkers nog steeds toereikend zijn en voldoen aan de vereisten in de AVG. Zo niet, breng dan tijdig noodzakelijke wijzigingen aan.

Stap 9: Leidende toezichthouder

Heeft uw organisatie vestigingen in meerdere EU-lidstaten? Of hebben uw gegevensverwerkingen in meerdere lidstaten impact? Dan hoeft u onder de AVG nog maar met één privacytoezichthouder zaken te doen. Dit wordt de leidende toezichthouder genoemd. Geldt dit voor uw organisatie, bepaal dan onder welke privacytoezichthouder u valt.

Stap 10: Toestemming

Uw gegevensverwerking kan gebaseerd zijn op toestemming van de betrokkenen. De AVG stelt strengere eisen aan toestemming. Evalueer daarom de manier waarop u toestemming vraagt, krijgt en registreert. Pas deze wijze indien nodig aan. Nieuw is dat u moet kunnen aantonen dat u geldige toestemming van mensen heeft gekregen om hun persoonsgegevens te verwerken. En dat het voor mensen net zo makkelijk moet zijn om hun toestemming in te trekken als om die te geven.