

Divers talent werven en behouden in de culturele sector

Waarom deze handreiking?

Deze handreiking is een praktische routekaart voor culturele organisaties die doelgericht aan de slag willen met werving, selectie en behoud van personeel met een focus op diversiteit en inclusie (D&I). Veel organisaties hebben deze ambitie, maar worstelen met vragen als: waar begin je, wat werkt echt, en hoe zorg je dat goede intenties ook leiden tot duurzame verandering?

Deze handreiking helpt organisaties om, aan de hand van de Code Diversiteit en Inclusie, de vertaalslag te maken van visie naar actie. Met behulp van de adviezen kunnen organisaties gericht divers talent werven, inclusieve selectieprocessen inrichten, uitstroom verminderen en de sociale en psychologische veiligheid op de werkvloer versterken. Zo komt divers talent niet alleen binnen, maar krijgt het ook ruimte om zich veilig te ontwikkelen en te blijven groeien binnen de organisatie.

Leeswijzer

- In de eerste drie hoofdstukken gaan we in op begrippen, de kaders van de handreiking, de rol van het personeel en de uitdagingen binnen de culturele sector.
- De laatste drie hoofdstukken bieden praktische tips om instroom en behoud van divers talent te bevorderen.



Inhoudsopgave

Begrippen en kader	3
Focus op personeel	4
Waar lopen organisaties tegenaan?	7
Divers werven: zo verbreed je instroom	8
Wat zien we in de praktijk?	11
Veilig werken: hoe zorg je dat mensen blijven?	12



Begrippen en kader

- **Diversiteit** gaat over verschillen in de samenleving en binnen je personeelsbestand. Een personeelsbestand kan onder andere divers zijn op het gebied van arbeidsvermogen, etnisch-culturele achtergrond, leeftijd, gender, lhbt+ achtergrond, opleidingsniveau en sociaaleconomische positie. Deze verschillen betekenen iets voor iemands positie in de samenleving en de kansen die iemand krijgt.
- **Inclusie** gaat over het omgaan met verschillen. Het betekent dat iedereen op de werkvloer zich gehoord, gewaardeerd en veilig voelt.
- **Intersectionaliteit** gaat over hoe een combinatie van identiteitskenmerken iemands positie en kansen beïnvloedt. Zo kan een vrouw van kleur met een beperking andere en grotere drempels ervaren dan een witte vrouw met een beperking.
- **Sociale veiligheid** is de mate waarin werknemers zich beschermd voelen tegen risico's veroorzaakt door anderen, en de mate waarin ze echt beschermd zijn; bijvoorbeeld door een gedragscode en klachtenprocedures. Zo'n risico kan discriminatie of ander ongewenst gedrag zijn, maar ook bijvoorbeeld gebrek aan ontwikkelingskansen of waardering van werk.
- **Psychologische veiligheid** is de mate waarin werknemers zich vrij voelen (en dus geen angst ervaren) om zichzelf te zijn op de werkvloer, om fouten te maken, en om zich uit te spreken richting collega's. Met name als die collega's een andere mening, functie en/of identiteit hebben.

Aan de slag met meer veiligheidsgevoel op de werkvloer? De handreiking 'Sociale en psychologische veiligheid' van SER Diversiteit in Bedrijf helpt je verder.

<https://tinyurl.com/nsz6476v>



Alles weten over het over het onderwerp van sociale en psychologische veiligheid? Lees de handreiking Cultuurverandering op de werkvloer van de Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld.

<https://tinyurl.com/4u74efab>



- De **Code Diversiteit & Inclusie** helpt culturele instellingen om diversiteit en inclusie vorm te geven en te bevorderen binnen de eigen organisatie, zodat zij zich goed verhouden tot hun verzorgingsgebied. De gedragscode bestaat uit vijf stappen:
 1. Weet waar je staat, door te meten via de Beleidsscan D&I en Werkvloerscan D&I
 2. Integreer diversiteit en inclusie in je visie en missie
 3. Creëer commitment en draagvlak door de hele organisatie te betrekken
 4. Maak een plan van aanpak op basis van de 4 P's (personeel, publiek, programma's en partners)
 5. Monitor en evalueer de uitvoering van je plan van aanpak

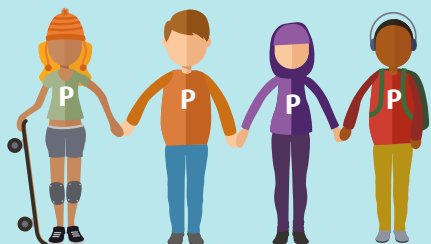
Behalve dit stappenplan biedt de Code D&I allerlei producten en programma's aan om met het stappenplan aan de slag te gaan.

Focus op personeel

Toegroeien naar een meer diverse en inclusieve organisatie is een veranderproces, dat vanuit ieder van de vier P's kan worden gestart. Het beste is om gelijktijdig aan alle vier de P's te werken. In deze handreiking kiezen wij ervoor te focussen op de P van personeel. De personeelssamenstelling heeft grote invloed op de andere drie P's en bepaalt:

- de **programming**: welke verhalen verteld worden en welke makers een podium krijgen;
- de **publieksbenadering**: hoe publiek wordt ontvangen, welke doelgroepen worden bereikt, hoe toegankelijk de organisatie is en of mensen zich welkom voelen;
- met **welke partners**: wordt samengewerkt en wie toegang krijgt tot de organisatie.

Publieke organisaties, die vaak met overheidsgeld worden gesubsidieerd, hebben bovendien de verantwoordelijkheid om zich te verhouden tot de diversiteit van hun omgeving en verzorgingsgebied. Diversiteit en inclusie zijn daarbij geen extra opgave, maar een voorwaarde om maatschappelijk relevant, toegankelijk en herkenbaar te zijn voor het publiek dat bediend wordt.



De flexibele schil

Deze handreiking gaat over alle personeelsleden, dus ook over de flexibele schil die voor de culturele sector kenmerkend is. Veel culturele organisaties werken met zzp'ers, stagiairs en vrijwilligers. Deze medewerkers zijn onmisbaar voor programma's en activiteiten, maar kunnen te maken krijgen met specifieke kwetsbaarheden. Zij hebben bijvoorbeeld vaak minder formele bescherming en onderhandelingsruimte. Daarnaast zijn zij sneller afhankelijk van individuele leidinggevers of opdrachtgevers. Hierdoor is de kans op ongelijkheid, onduidelijkheid en onveiligheid groter, zeker wanneer er geen expliciete afspraken worden gemaakt.

Lees in het artikel [Het belang van goed werkgeverschap bij Art Studio Hoogvliet \(ASH\)](#) hoe Alice Fortes binnen Art Studio Hoogvliet met duidelijke afspraken en begeleiding zorgt voor duurzame inzet van vrijwilligers.

<https://tinyurl.com/56za3z5u>



Bekijk het [Handboek Aanpak Gelijke Stagekansen 010](#), dat praktische richtlijnen biedt voor eerlijke en inclusieve stages.

<https://tinyurl.com/czmbztbj>



Focus op personeel

Deze handreiking maakt onderscheid tussen de volgende functies. Hierin nemen we ook functies mee die vaak tot de P van Partners worden gerekend, zoals horeca, beveiliging of educatieve samenwerkingspartners.

- **Management & directie** bepalen de koers, beleidsprioriteiten en cultuur van de organisatie. Zij hebben invloed op wie er wordt aangenomen, wie doorgroeit, hoe veilig het is om je uit te spreken en welke keuzes worden gemaakt.
- **Kantoor.** Hieronder vallen bijvoorbeeld beleid, productie, marketing en communicatie, administratie en HR. Die bepalen hoe beleid en communicatie in tekst en beeld worden vormgegeven en besluiten worden genomen. Wie hier werkt, heeft directe invloed op wie instroomt en wie doorgroeit.
- **Horeca & frontoffice.** Medewerkers die verantwoordelijk zijn voor publieksontvangst, kaartverkoop, horeca, service en gastvrijheid. Deze medewerkers zijn vaak divers, maar krijgen niet altijd doorgroeikansen. Tegelijk bepalen zij of publiek zich welkom voelt.
- **Makers & kunstenaars** bepalen welke verhalen zichtbaar worden. Welke maker wordt geselecteerd, hangt vaak af van de keuzes van management en kantoor. Die beïnvloeden wie een podium krijgt. Inclusie speelt ook een rol in hoe artistieke keuzes worden gemaakt en wat als 'kwaliteit' wordt gezien.
- **Techniek & facilitair.** Medewerkers die zorgen voor techniek, productie-ondersteuning, op- en afbouw, onderhoud en facilitaire processen. Deze functies zijn onmisbaar voor de uitvoering en veiligheid van culturele activiteiten en maken programmering en publieksontvangst mogelijk.

De impact van focussen op personeel

Structureel werken aan een divers personeelsbestand en een inclusieve werkvloer draagt bij aan:

- **Sociale rechtvaardigheid en gelijke kansen.** Wanneer organisaties divers talent geen ruimte geven, sluiten zij een deel van de samenleving uit en beperken zij de toegang tot werk en ontwikkeling.
- **Artistieke en inhoudelijke verrijking.** Achtergronden, perspectieven en ervaringen van medewerkers beïnvloeden welke verhalen worden verteld, welke makers worden gekozen en wat als kwaliteit wordt gezien. Divers samengestelde teams brengen nieuwe invalshoeken, vergroten creativiteit en maken ruimte voor nog onderbelichte verhalen.
- **Maatschappelijke legitimiteit en publieke opdracht.** Culturele organisaties vervullen een publieke rol. Een personeelsbestand dat de diversiteit van de samenleving weerspiegelt, helpt om beter aan te sluiten bij het verzorgingsgebied en versterkt het vertrouwen van publiek, partners en subsidieverstrekkers.
- **Betere aansluiting bij een divers publiek.** Inzicht in verschillende leefwerelden helpt om programma's, communicatie en dienstverlening beter af te stemmen op uiteenlopende doelgroepen en behoeften.
- **Sterkere organisatie en betere besluitvorming.** Teams met verschillende perspectieven nemen aantoonbaar zorgvuldiger en evenwichtiger besluiten, signaleren risico's eerder en zijn innovatiever in het vinden van oplossingen.

Focus op personeel

- **Grotere wendbaarheid en toekomstbestendigheid.** Inclusieve organisaties trekken breder talent aan, behouden medewerkers langer en kunnen zich beter aanpassen aan maatschappelijke en sectorale veranderingen.
- **Betrokkenheid en werkplezier.** Een inclusieve werkcultuur vergroot medewerkerstevredenheid, onderlinge samenwerking, loyaliteit en psychologische veiligheid.
- **Reputatie en aantrekkingskracht.** Organisaties die zichtbaar inclusief zijn, zijn aantrekkelijker voor talent, makers, partners, financiers en publiek.



Wat zien we in de praktijk?

Gewenst gedrag expliciet maken

Theater Rotterdam stelde samen met twee dramaturgen en de artistiek leider een manifest op over waar de organisatie voor staat, welk gedrag wordt verwacht en waar grenzen liggen. Dit document wordt gebruikt als gedeelde basis voor medewerkers en makers.



Wat zien we in de praktijk?

Programma's verbreden

De Doelen koos er bewust voor om expertise van buitenaf binnen te halen, bijvoorbeeld via [Sococo](#) (gericht op werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt), [Heilige Boontjes](#) (werknemers met een justitieel verleden) en [Zadkine](#) (ervaring met drempelverlaging voor toegang tot opleidingen voor studenten).



Wat zien we in de praktijk?

Aanpassingen op de werkplaats

De Doelen maakt tijdens overleg gebruik van [Speaksee](#). Deze software zet alles dat gezegd wordt om in tekst en maakt zo gesprekken toegankelijk voor slechthorenden en personen met een taalbarrière.

Waar lopen organisaties tegenaan?

Culturele organisaties lopen tegen een aantal specifieke knelpunten aan rondom instroom en behoud van personeel:

- **Diversiteit** zie je meestal terug op de werkvloer, zoals in de horeca, schoonmaak of beveiliging, maar vaak een stuk minder zichtbaar in leidinggevende of bestuurlijke functies. Hiernaast hebben organisaties vaak moeite om via de vertrouwde wervingsmethoden en -kanalen diverse kandidaten binnen te halen – “we kunnen ze niet vinden”. Dit kan leiden tot de misvatting dat de diversiteit die ze zoeken in hun regio niet aanwezig is – “ze zijn er niet”.
- **Doorstroommogelijkheden** zijn niet vastgelegd of ontbreken, waardoor talent onvoldoende wordt herkend, benut en behouden.
- Medewerkers ervaren **onveiligheid, machtsongelijkheid** of **grensoverschrijdend** gedrag.
- (Monumentale) **gebouwen zijn niet toegankelijk** (te maken) voor mensen met een fysieke beperking.
- Er ontstaat een **draaideur-effect**: door gebrek aan inclusie, toegankelijkheid, doorstroommogelijkheden en een veilige werkomgeving verlaat divers personeel snel weer de organisatie.

Herkenning van deze knelpunten helpt om het gesprek open te voeren en realistische oplossingen te zoeken die passend zijn voor jouw organisatie. Ze vormen dan ook het uitgangspunt voor de praktische suggestie in de hoofdstukken hierna.

Wil je weten wat de stand van zaken is in jouw organisatie? Doe de [werkvloerscan](https://tinyurl.com/4238jkj3) om hierachter te komen!

<https://tinyurl.com/4238jkj3>



Wat zien we in de praktijk?

De vertrouwenspersoon

Het Luxor Theater ontwikkelde een Toolbox Sociale Veiligheid met omgangsvormen, gedragscodes, een duidelijke klachtenroute en een escalatieladder. Daarnaast werken de twee interne vertrouwenspersonen nauw samen met een externe vertrouwenspersoon, om onafhankelijkheid en zorgvuldige opvolging te waarborgen. En dat werkt: sinds de introductie van de interne vertrouwenspersonen is het aantal meldingen gestegen, een teken dat medewerkers de weg naar de vertrouwenspersoon beter weten te vinden.

Divers werven: zo verbreed je instroom

Een divers personeelsbestand vraagt om bewuste keuzes met betrekking tot hoe en via welke kanalen de medewerkers worden geworven. De praktische suggesties in dit hoofdstuk helpen daarbij. Zie dit hoofdstuk als een menukaart, waaruit je de opties kunt kiezen die passen bij jouw situatie.

Thema	Actie	Waarom dit werkt	Relevant voor:
Besluitvorming	Zorg dat diversiteit en inclusie onderdeel zijn van de visie, missie, strategie en doelstellingen van de organisatie. Zo wordt het een toetssteen bij alles wat je doet. Waar begin je? De Startersgids helpt je op weg. van SER Diversiteit in Bedrijf en stap 2 van de Code Diversiteit en Inclusie helpen je op weg.	Voorkomt dat D&I-taken als vrijblijvend en losstaand project worden gezien en naar de achtergrond verschuiven.	■ Management & directie ■ Kantoor, vooral HR
Vacatures	■ Zorg ervoor dat er in vacatures inclusieve taal wordt gebruikt. ■ Benoem in de vacature de mogelijkheid om christelijke feestdagen om te wisselen voor andere (religieuze) feestdagen die belangrijk zijn voor de medewerker. ■ Vraag alleen om relevante competenties voor de functie. Een diploma is niet altijd nodig. ■ Hang vacatureflyers in publieksruimtes, zoals de entree en toiletruimtes. Let op: feestdagen inruilen is in horeca niet altijd haalbaar. Zoek dan naar alternatieven, zoals het in overleg vaststellen van roosters of extra rustmomenten. Aan de slag met meer inclusieve vacatureteksten? Gebruik de Vacaturecheck van het College voor de Rechten van de Mens. Specifiek voor het mkb is er een handreiking voor inclusieve werving en selectie. ■ Zet vacatures en opdrachten openbaar uit, ook buiten het eigen netwerk. Kijk eens kritisch naar welke kanalen je eigenlijk gebruikt. Werk samen met sleutelfiguren uit bepaalde gemeenschappen, of met inclusieve vacaturebureaus en belangenorganisaties, zoals Asian Raisins, De Beroepentuin, Binoq Atana, Colourful Jobs, Colourful People, Emma at Work, Minite, NewBees, Nieuw Wij, en Wrokko.	Vergroot de kans op nieuwe en diverse instroom.	Alle medewerkers

Divers werven: zo verbreed je instroom

Thema	Actie	Waarom dit werkt	Relevant voor:
Sollicitatievormen	Werk met anoniem solliciteren of Open Hiring (solliciteren zonder cv of motivatiebrief). Bekijk de voor- en nadelen van open hiring .	Verlaagt drempels en vergroot kansen.	■ Management & directie ■ Kantoor, vooral HR ■ Horeca & frontoffice
	Werf via anonieme audities of open calls met heldere criteria.	Verlegt focus van netwerk naar kwaliteit.	Makers
Werving & selectie	Zet je in voor een zo objectief mogelijk wervings- en selectieproces. Zorg voor bewustzijn van (on) bewuste vooroordelen, bijvoorbeeld door een training hierover aan te bieden. Zorg ook voor een diverse selectiecommissie, heldere criteria, gestandaardiseerde vragen en gelijkwaardige beoordeling. Werk eventueel met scorekaarten. ■ Meer weten? De e-learning “Objectief werven en selecteren” helpt je op weg. ■ Lees het blog “De mythe de kwaliteit heet bij het werven van personeel”.	Verbreedt instroom door selectie op basis van competentie, in plaats van op de ‘klik’.	■ Management & directie ■ Kantoor, vooral HR ■ Alle medewerkers
	Zorg voor duidelijke functieprofielen zonder onnodige eisen, zoals diploma's of jarenlange ervaring wanneer dit niet strikt noodzakelijk is.	Verlaagt drempels voor mensen met een minder traditioneel loopbaanpad.	Alle medewerkers
Toegankelijkheid	Breng de wensen en behoeften van je personeel in kaart. Wat is voor hen belangrijk om optimaal te kunnen functioneren? Denk o.a. aan dieetwensen in de kantine (halal, vegetarisch, lactosevrij), een basistraining Nederlandse Gebarentaal, en aanpassingen van de werkplek, zoals braille menukaarten, rustige werkruimtes, hybride overleggen, automatische deuren, een multifunctionele prikkelarme ruimte of minder kantoortuinen. Leer van belangenorganisaties met ervaringsdeskundigen, zoals Emma at Work , Villa Abel en Voor Goed Agency . Deze kunnen bijvoorbeeld je organisatie checken op toegankelijkheid en een rapport opstellen aan de hand waarvan je aanpassingen kunt doen.	Vergroot toegankelijkheid van werk en functies.	Alle medewerkers

Divers werven: zo verbreed je instroom

Thema	Actie	Waarom dit werkt	Relevant voor:
Fair pay	Zorg voor eerlijke beloning en contractvoorwaarden die meer zekerheid bieden. Denk aan transparante honoraria en salarisschalen, zodat beloning niet afhankelijk is van onderhandelingspositie of netwerk.	Vergroot gelijkwaardigheid tussen sollicitanten en medewerkers met verschillende sociaal-economische achtergronden.	Alle medewerkers
Partners	Werk samen met sociale ondernemingen en partners met expertise op het gebied van specifieke doelgroepen. Zij herkennen en verlagen drempels die organisaties zelf niet altijd zien. Ook kunnen zij begeleiding, kennis en netwerken bieden die bijdragen aan duurzame instroom. Een inspirerend voorbeeld is Superkracht, een initiatief dat jongvolwassenen met een licht verstandelijke beperking (LVB) gelijkwaardig laat samenwerken met teams van festivals, evenementen, poppodia en theaters.	Creëert maatschappelijke meerwaarde.	■ Horeca & frontoffice ■ Alle medewerkers
	Werk samen met opleiders of leerbedrijven (bijvoorbeeld via mbo-instellingen, praktijkopleiders of technische vakscholen) om leerwerkplekken en instroomroutes te ontwikkelen.	Verlaagt drempels voor instroom.	Techniek & facilitair
	Stel D&I-eisen op bij externe inhuur en aanbesteding. Stel eisen op het gebied van zowel selectie (wie mag meedoen) als gunning (wie krijgt de opdracht). Verifieer naleving via bijvoorbeeld Social Return- en toegankelijkheidsrapportages.	Helpt het beste uit de markt te halen en verkleint de kans dat onbewuste vooroordelen de selectie beïnvloeden.	■ Horeca & frontoffice ■ Techniek & facilitair

Wat zien we in de praktijk?

Beleidsmedewerker, werkgroep en actieplan D&I

Netwerkorganisatie SKVR heeft een beleidsmedewerker D&I aangesteld en een werkgroep D&I gecreëerd. Deze zorgden op hun beurt voor een concreet D&I-beleid, met een smart actieplan dat gaandeweg wordt geëvalueerd. Het resultaat? D&I is nu bij meerdere medewerkers belegd, én op strategisch niveau verankerd in de organisatie.



Duurzame instroom

Theater Zuidplein werkt nauw samen met Werkgevers-Servicepunt Rijnmond (WSPR). Vanuit deze samenwerking zijn meerdere succesvolle plaatsingen gerealiseerd van medewerkers die een drempel ervaren richting de arbeidsmarkt. Meerdere medewerkers hebben inmiddels een vaste aanstelling gekregen.



Samenwerking met gespecialiseerde partners

Theater Walhalla werkt samen met Pameijer, een sociale organisatie die mensen met een sociale of verstandelijke beperking in dienst heeft en begeleidt.



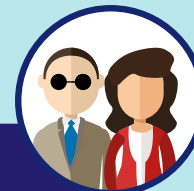
Objectieve werving en selectie

Museum Boijmans Van Beuningen werft volgens de methode van objectieve werving en selectie. Ieder kwartaal organiseert het museum een sessie over deze wervingsmethoden voor collega's die betrokken zijn bij het werving- en selectieproces.



Anonieme audities of beoordeling

Het Rotterdams Philharmonisch Orkest gebruikt anonieme audities om bias te verminderen en puur op talent te selecteren. Dit is een veelgebruikte wervingsmethode voor orkestposities in de klassieke muziek.



Veilig werken: hoe zorg je dat mensen blijven?

Streven naar een divers samengesteld personeelsbestand zonder ook te zorgen dat divers talent zich welkom en veilig voelt, heeft weinig zin. In dat geval zullen medewerkers namelijk snel de organisatie weer verlaten. Dit gebeurt vaak al in de eerste weken en maanden. Als er sprake is van extreme onveiligheid is de kans op vroegtijdige uitstroom uiteraard groot. Maar ook subtiele vormen van uitsluiting, ongelijkheid of onduidelijkheid kunnen vroegtijdig vertrek veroorzaken.

De praktische suggesties in dit hoofdstuk helpen je op weg richting een meer inclusieve en veilige werkomgeving, waarin verbinding met elkaar en vertrouwen in de organisatie vanzelfsprekend zijn. Zie dit hoofdstuk als een menukaart, waaruit je de opties kunt kiezen die passen bij jouw situatie.

Thema	Actie	Waarom dit werkt	Relevant voor:
Inclusief leiderschap	Spreek vanuit management en directie zichtbaar uit wat voor organisatie je wil zijn en wat ervoor nodig is om dat te realiseren. Zorg dat diversiteit, gelijkwaardigheid, inclusie en veiligheid standaardnormen zijn die zijn ingebed in de missie, visie, gedragsregels en jaarplannen van de organisatie.	Inclusief leiderschap geeft richting en (sociale) erkenning aan de organisatie.	Management & directie
	Neem inclusieve leiderschapscompetenties als criteria op in de jaarlijkse beoordelingscyclus van leidinggevend. Competenties zijn bijvoorbeeld: ■ openstaan voor nieuwe ideeën en perspectieven; ■ durven om fouten toe te geven en ervan te leren; ■ input van medewerkers serieus nemen; ■ actief feedback vragen en hiernaar handelen; ■ medewerkers in hun kracht zetten en ontwikkeling stimuleren.	Organisatiebrede normstelling en normhandhaving dankzij een proactieve (voorbeeld)rol van leidinggevend.	Management & directie
Onboarding	Zorg voor een warm welkom, duidelijke instructies (introductie, rondleiding, aanspreekpunt) en wijs een buddy, mentor of vast contactpersoon aan. Vraag naar de wensen van nieuw personeel en pas de organisatie hierop aan.	Een inclusieve onboarding verkleint onzekerheid in de eerste periode.	Alle medewerkers

Veilig werken: hoe zorg je dat mensen blijven?

Thema	Actie	Waarom dit werkt	Relevant voor:
Arbeidsvoorwaarden	Denk aan het invoeren van inclusieve arbeidsvoorwaarden, zoals flexibel werken, feestdagen inruilen waar mogelijk, taalondersteuning, vegetarische en halal opties in restaurant/catering, en verlof bij gendertransitie.	Creëert ruimte en erkenning voor verschillende achtergronden, waardoor collega's zich niet anders hoeven voor te doen en optimaal kunnen functioneren.	Alle medewerkers
Training	Organiseer trainingen in herkenning van onbewuste vooroordelen (bias), inclusieve communicatie, inclusief leiderschap, inclusieve competenties, en omstandertrainingen. Werk hierin samen met partners zoals <u>FNV</u> , <u>ICM</u> en <u>JustB</u> .	Vergroot bewustzijn en gedragsverandering.	■ Kantoor ■ Management & directie ■ Alle medewerkers
Werkcultuur en veiligheidsgevoel	Maak informele regels expliciet. Hoe werken bijvoorbeeld overleggen, pauzes en communicatie? Maak sociale en psychologische veiligheid onderwerp van gesprek, bijvoorbeeld in overleggen en functioneringsgesprekken.	Met het transparant vastleggen van ongeschreven regels voorkom je misverstanden en uitsluiting.	Alle medewerkers
	Zorg dat iedereen op de werkvloer aanspreekbaar is en investeer in een cultuur waar medewerkers en leidinggevenden luisteren naar elkaar en elkaar constructieve feedback geven.	Zet de toon voor een open, gelijkwaardige en veilige werkcultuur.	■ Alle medewerkers ■ Management & directie in het bijzonder
	Stel gedragscodes op in samenspraak met vaste medewerkers, zzp'ers én vrijwilligers. Zorg dat deze codes goed zichtbaar en vindbaar zijn.	Een gedragscode schept duidelijke normen.	Alle medewerkers
	Zorg voor heldere klachtenprocedures en duidelijke rollen bij opvolging van meldingen en signalen op de werkvloer.	Systematische en zorgvuldige opvolging van procedures vergroot het vertrouwen in het systeem.	Alle medewerkers
	Zorg dat de interne en/of externe vertrouwenspersoon goed zichtbaar is. Let op: Een leidinggevende of HR- of bedrijfsmaatschappelijk werker aanstellen als vertrouwenspersoon is onverstandig, aangezien de rol kan botsen met hun dagelijks werk.	Verlaagt meldingsdrempel.	Alle medewerkers

Veilig werken: hoe zorg je dat mensen blijven?

Thema	Actie	Waarom dit werkt	Relevant voor:
Scholing, begeleiding en doorstroom	Leg duidelijke en objectieve regels vast rondom werving en selectie voor doorstroomtrajecten.	Procedures voorkomen dat doorstroom gunfactorafhankelijk is.	Alle medewerkers
	Zorg voor interne leer- of meewerkplekken.	Ontwikkeling opent functies voor nieuw talent.	Alle medewerkers
	Zorg voor coaching voor ondervertegenwoordigde groepen.	Coaching vergroot diversiteit in besluitvormende functies.	■ Kantoor ■ Management & directie ■ Alle medewerkers
	Zorg voor interne doorgroeimogelijkheden.	Doorgroeimogelijkheden houden talent binnen de organisatie.	Alle medewerkers
	Maak werk van breed signaleren van talent en zorg voor begeleiding naar leidinggevende rollen.	Doorgroeimogelijkheden houden talent binnen de organisatie.	Alle medewerkers
Macht	Minimaliseer tijdelijke contracten en hanteer een vier ogen-principe bij hiërarchische verhoudingen (zorg dat de beslissingsbevoegdheid altijd bij meer dan één leidinggevende ligt).	Aandacht voor machtsverhoudingen kan afhankelijkheidsmisbruik voorkomen.	Alle medewerkers
Monitoring en preventie	Stuur regelmatig een MTO (medewerkerstevredenheidsonderzoek) of enquête uit over sociale en psychologische veiligheid. Op zoek naar voorbeeldvragen of benieuwd naar wat mogelijk is binnen de AVG? Bekijk de handreiking "Meten is Weten" en het bijbehorende voorbeeld van een D&I-enquête.	Systematisch meten en monitoren helpt de organisatie om problemen vroegtijdig te signaleren en aanknopingspunten voor verbetering te identificeren.	Alle medewerkers

Deze handreiking sluit aan bij de Code Diversiteit & Inclusie en zoomt specifiek in op werving, selectie en het behoud van personeel. Daarbij is gebruikgemaakt van inzichten uit de werkprijktijk van organisaties uit verschillende branches, zoals verzameld door SER Diversiteit in Bedrijf. Inzichten en perspectieven uit het culturele veld, opgehaald in nauwe afstemming met de Code Diversiteit & Inclusie en Cultuurconnectie, zijn daarbij meegenomen.



Diversiteit in Bedrijf

Over SER Diversiteit in Bedrijf

SER Diversiteit in Bedrijf ondersteunt bedrijven die werken aan meer diversiteit en inclusie op de werkvloer bij het opzetten, uitvoeren en monitoren van hun diversiteitsplannen.



Over UDI en 010 Inclusief

Is jouw bedrijf gevestigd in Utrecht of Rotterdam? Bezoek dan de website van Utrecht Divers & Inclusief of 010 Inclusief. Deze platformen bieden een stedelijk netwerk en ondersteunen werkgevers uit deze steden die werken aan meer diversiteit en inclusie op de werkvloer.



Over de Code Diversiteit & Inclusie

De Code Diversiteit & Inclusie is een initiatief van en voor de culturele en creatieve sector. De Code biedt richting en handvatten om diversiteit en inclusie toe te passen in de praktijk. De uitvoering ligt bij penvoerder LKCA, in samenwerking met de Federatie Cultuur. De Code wordt mede mogelijk gemaakt door het ministerie van OCW.

© maart 2026, SER Diversiteit in Bedrijf

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

Copyright foto's: Shutterstock

Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T: 070 – 3 499 554
E: DIB@ser.nl



diversiteitinbedrijf.nl



SER Diversiteit in Bedrijf