



De 'Nederlandse InclusiviteitsMonitor' (NIM Beleidsscan Inclusiviteit en NIM Medewerkersscan Inclusiviteit) is ontwikkeld door de Universiteit Utrecht. De teksten en gebruikte vragenlijsten in dit bestand zijn auteursrechtelijk beschermd. Het is niet toegestaan om deze geheel of gedeeltelijk over te nemen, te vereenvoudigen of op te slaan in een geautomatiseerd (gegevens) bestand, of om de vragenlijsten voor eigen onderzoek te gebruiken, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Universiteit Utrecht. Neem met vragen contact op met Prof.dr. Jojanneke van der Toorn via nim@uu.nl.

Voorbeeld



Universiteit Utrecht



Nederlandse
InclusiviteitsMonitor

Rapportage 2019

Prof. Dr. Naomi Ellemers | Prof. Dr. Jojanneke van der Toorn | Dr. Wiebren Jansen

Inhoud

| | |
|---|-----------|
| Voorwoord | 5 |
| Managementsamenvatting | 6 |
| Algemeen | 8 |
| Hoe worden uw scores bepaald? | 10 |
| Overzicht van scores | 11 |
| Wat is de impact? | 12 |
| Deel 1: Deelnemende organisaties | 13 |
| Algemene trends | 13 |
| Deel 2: Uw organisatie | 19 |
| A. Instroom | 25 |
| A.1 Visie formuleren | 28 |
| A.2 Doelen stellen | 28 |
| A.3 Draagvlak creëren | 29 |
| A.4 Activiteiten en maatregelen | 29 |
| A.5 Meten en evalueren | 30 |
| B. Inclusie | 33 |
| B.1 Visie formuleren | 36 |
| B.2 Doelen stellen | 36 |
| B.3 Draagvlak creëren | 37 |
| B.4 Activiteiten en maatregelen | 37 |
| B.5 Meten en evalueren | 38 |

| | |
|--|-----------|
| C. Doorstroom | 41 |
| C.1 Visie formuleren | 44 |
| C.2 Doelen stellen | 44 |
| C.3 Draagvlak creëren | 45 |
| C.4 Activiteiten en maatregelen | 45 |
| C.5 Meten en evalueren | 46 |
| D. Uitstroom | 49 |
| D.1 Visie formuleren | 52 |
| D.2 Doelen stellen | 52 |
| D.3 Draagvlak creëren | 53 |
| D.4 Activiteiten en maatregelen | 53 |
| D.5 Meten en evalueren | 54 |
| Deel 3: Ervaringen van werknemers | 57 |
| Uw scores op de Medewerkersscan Inclusiviteit® | 58 |
| Conclusie en aanbevelingen | 60 |
| Verantwoording | 61 |
| Referentielijst | 62 |

"We willen graag dat de verschillende groepen medewerkers integreren, maar ze houden zich liever apart."

"We nemen de mensen wel in dienst, maar ze gaan ook snel weer weg."

"We willen graag meer diversiteit onder onze leidinggevenden, maar het lukt niet mensen te laten doorgroeien."

"Het lukt niet mensen vast te houden, daarom moeten we (te) veel investeren in het steeds weer vinden en inwerken van nieuwe krachten."

Voorwoord

Veel organisaties willen de diversiteit van hun personeelsbestand vergroten. In potentie is een divers personeelsbestand de sleutel tot meer innovatie, flexibiliteit, en een beter bedrijfsresultaat. Maar ook organisaties die lang en veel geïnvesteerd hebben om dit doel te bereiken, slagen hier niet altijd in.

Er is veel onderzoek gedaan naar diversiteitsbeleid. Hierdoor weten we welke maatregelen meer en minder succesvol zijn. We weten ook welke randvoorwaarden belangrijk zijn voor een effectief diversiteitsbeleid. Het creëren van een inclusieve organisatie – waar iedereen zich thuis voelt en zichzelf kan zijn – is zo'n belangrijke randvoorwaarde. In een inclusieve organisatie zijn werknemers meer gemotiveerd, minder vaak ziek, en presteren ze beter.

Het is niet zo eenvoudig een inclusieve organisatie te creëren. Op basis van recente wetenschappelijke kennis biedt de Nederlandse InclusiviteitsMonitor inzicht in de te nemen stappen. Door systematisch informatie te verzamelen over belangrijke kenmerken van het diversiteitsbeleid, en de ervaringen van mensen op de werkvloer, kunnen we voor elke organisatie aangeven waar nog knelpunten zijn, en op welke manier winst te behalen valt. Op deze manier gaat de monitor verder dan het inventariseren van cijfermatige resultaten met betrekking tot verschillende groepen werknemers.

Door dezelfde informatie voor zoveel mogelijk deelnemers te vergelijken, kunt u zien hoe uw organisatie het doet in vergelijking met andere organisaties. Door dit periodiek te herhalen, ontstaat de mogelijkheid bij te houden welke voortgang geboekt is in uw organisatie, en welke maatregelen het meest effectief blijken.

Prof. dr. Naomi Ellemers, prof. dr. Jozanneke van der Toorn en dr. Wiebren Jansen

Managementsamenvatting

Stand van zaken

Hieronder vindt u een samenvatting van de stand van zaken omtrent het diversiteitsbeleid van uw organisatie binnen de domeinen instroom, inclusie, doorstroom en uitstroom.

Instroom

Uw visie is helder en ambitieus en komt overeen met de concrete doelen die u stelt. Uw organisatie ontwikkelt veel initiatieven op dit vlak maar richt zich hierbij met name op het vergroten van de instroom van vrouwen en niet van mensen met een migratie-achtergrond of functie-beperking.

Inclusie

U erkent het belang van inclusie voor uw organisatie en onderneemt enkele acties op dit vlak. De initiatieven die u onderneemt (zoals een bias awareness training) worden echter niet geëvalueerd op hun effectiviteit waardoor u weinig zicht heeft op wat wel en niet werkt.

Doorstroom

Beslissingen omtrent doorstroom worden op basis van duidelijke criteria genomen. Echter, diversiteit en inclusie zijn geen onderdeel van uw KPI en u houdt niet bij of bepaalde groepen medewerkers makkelijker doorstromen dan andere groepen.

Uitstroom

U voert exitgesprekken maar koppelt de conclusies hieruit niet terug naar de verantwoordelijke personen. Daarnaast houdt u niet bij of bepaalde groepen medewerkers in grotere aantallen of sneller uitstromen.

Aandachtspunten in beleidsvoering

- Slechts enkele van de initiatieven om diversiteit en inclusie te bevorderen zijn onderdeel van het algemene beleid van uw organisatie. Door deze initiatieven deel uit te laten maken van het algemene beleid wordt het diversiteitsbeleid beter ingebed in de organisatie.
- Op meerdere domeinen kwam naar voren dat uw doelen niet specifiek zijn, dat u geen termijn heeft vastgesteld voor het behalen van de doelen en dat deze doelen niet meetbaar zijn. Wij raden u aan uw doelen SMART op te stellen, zodat u de voortgang op het behalen van de doelen kunt monitoren.
- Op alle domeinen zien we dat uw organisatie niet expliciet naar zittende medewerkers communiceert welke gevolgen uw initiatieven met betrekking tot het creëren van een inclusieve organisatiecultuur hebben voor zittende medewerkers. Om weerstand te voorkomen is het belangrijk dit te doen.
- U bent vooral gericht op getalsmatige effecten in instroom, maar kunt meer aandacht besteden aan hoe het verder met de mensen gaat als ze eenmaal ingestroomd zijn.

Impact in de organisatie: Ervaren inclusiviteitsklimaat

- Zowel de meerderheidsgroep als de minderheidsgroep scoren boven de grenswaarde van 44%. Er is dus geen reden om aan te nemen dat medewerkers die zich (zichtbaar of onzichtbaar) anders voelen dan anderen, niet worden geaccepteerd in de organisatie.
- Vergeleken met de Nederlandse beroepsbevolking ervaren medewerkers in uw organisatie het klimaat als meer inclusief.
- De minderheidsgroep ervaart het inclusiviteitsklimaat echter als minder positief dan de meerderheidsgroep.
- Uw score is wel iets gunstiger dan vorig jaar. Dit komt met name doordat de vrouwen hoger scoren dan vorig jaar.

Algemeen

Vier domeinen

De NIM is verdeeld in vier beleidsdomeinen en vijf stappen rondom het diversiteitsbeleid. De domeinen beslaan de belangrijkste HRM categorieën:



Vijf stappen

Stappen zijn de verschillende fases die in elk beleidsdomein doorlopen kunnen worden om het succes van het beleid te vergroten:



1. Visie

De **eerste stap** naar succesvol diversiteitsbeleid is het uitwerken van een duidelijke, gedocumenteerde en passende diversiteitsvisie.



2. Doelen

In de **tweede stap** worden diversiteitsdoelen gesteld die aansluiten bij deze visie en die voldoen aan de SMART criteria.



3. Draagvlak

De **derde stap** naar succesvol diversiteitsbeleid bestaat uit het creëren van voldoende draagvlak voor de gestelde diversiteitsdoelen binnen de organisatie.



4. Acties

In de **vierde stap** worden acties gepland en uitgevoerd teneinde de gestelde doelen te behalen.



5. Meten

In de **laatste stap** worden de resultaten van de ondernomen acties geëvalueerd.






Hoe worden uw scores bepaald?

Op basis van de antwoorden op de vragen in de NIM kunnen we op elk van de vijf stappen binnen de vier domeinen een score bepalen (zie Figuur 'Overzicht van scores' op p. 11). Deze score ligt steeds tussen de 0 en 20 zodat voor elk domein een maximale score van 100 te behalen is. Van sommige elementen is uit wetenschappelijk onderzoek bekend dat ze belangrijker zijn dan andere. Deze wegen zwaarder mee in de totaalscore die u krijgt.

Een hoge score laat zien dat uw organisatie op de goede weg is. Een hoge score geeft aan dat u een duidelijke visie heeft, doelen heeft opgesteld, draagvlak creëert, maatregelen neemt, en beleid evalueert. Dit toont motivatie en inzet: over het diversiteitsbeleid wordt nagedacht, de verschillende activiteiten zijn duidelijk vorm gegeven, en de voortgang in het bereiken van gestelde doelen wordt actief bewaakt.

Lagere scores geven aan dat er in uw organisatie minder aandacht is voor (bepaalde onderdelen van) diversiteitsbeleid. Lagere scores laten zien waar verbetering mogelijk is. Omdat een van de vier domeinen onderbelicht blijft (instroom, inclusie, doorstroom, uitstroom), omdat er minder aandacht wordt besteed aan een van de vijf stappen (visie, SMART doelen, draagvlak, uitvoering, evaluatie), of allebei.

Overzicht van scores

| |  1. Visie |  2. Doelen |  3. Draagvlak |  4. Acties |  5. Meten | Totaal |
|------------|---|--|---|--|---|--------|
| Instream | | | | | | |
| Inclusie | | | | | | |
| Doorstroom | | | | | | |
| Uitstroom | | | | | | |

Wat is de impact?

Zelfs in een organisatie waar het beleid goed is opgezet, betekent dit nog niet vanzelfsprekend dat dit ook het beoogde effect heeft.

Een belangrijke aanwijzing hierbij is de vraag hoe werknemers het beleid ervaren: hebben zij het gevoel te werken in een organisatie waar diversiteit op prijs wordt gesteld? Ervaren zij het klimaat op het werk als 'inclusief'? Om hier een eerste indruk van te krijgen, is een aantal vragen aan de medewerkers voorgelegd: de Medewerkersscan Inclusiviteit.[®] De score van de organisatie op deze scan geeft aan of het beleid weerspiegeld wordt in de dagelijkse ervaringen van mensen op de werkvloer.

Er is niet één beste manier om diversiteitsbeleid vorm te geven. Veel hangt af van wat precies de knelpunten en ambities zijn, en hoe geprobeerd wordt hier aan te werken. Uit onderzoek weten we dat sommige problemen hardnekkiger zijn dan andere. Ook weten we dat sommige maatregelen effectiever zijn dan andere. Als – zelfs bij een compleet en samenhangend diversiteitsbeleid – de resultaten tegenvallen, is het goed om verder te kijken. Daarvoor is het nodig aanvullende informatie te verzamelen. In overleg kan hiervoor een plan worden gemaakt.

Deel 1

Deelnemende organisaties

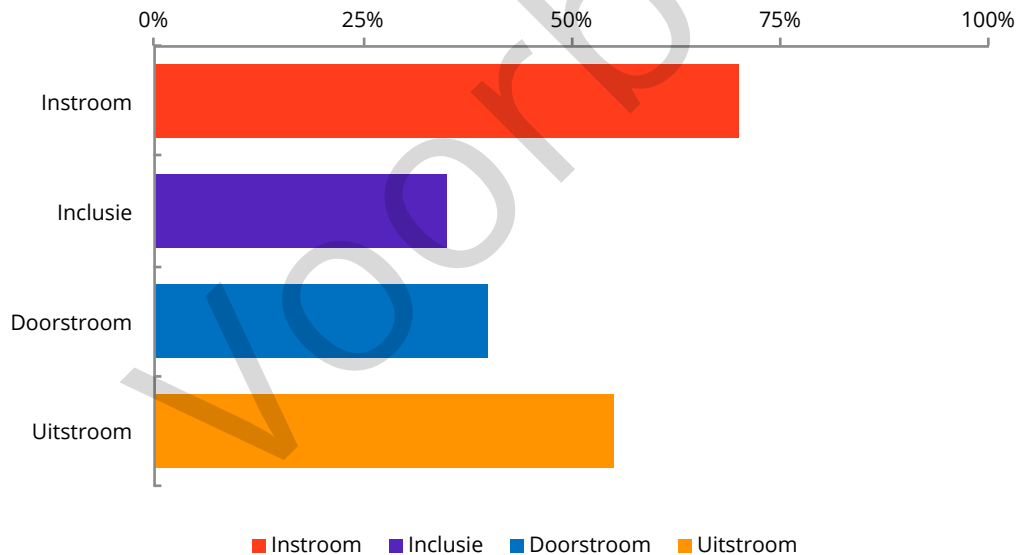
Tot nu toe hebben een aantal andere organisaties aan de monitor deelgenomen. Hierin zijn verschillende sectoren vertegenwoordigd. Het betreft zowel grote, middelgrote en kleinere organisaties.



Aandacht voor verschillende domeinen

De meeste organisatie besteden aandacht aan de instroom van diverse groepen medewerkers. Ook is er in veel gevallen aandacht voor de uitstroom van deze groepen. De vraag of de verschillende groepen medewerkers zich ook thuis voelen in de organisatie (inclusie) en zich verder ontwikkelen (doorstroom) krijgt minder aandacht in de beleidsmaatregelen die zijn gerapporteerd.

Figuur 1: Domeinen waarop D&I initiatieven ingezet worden

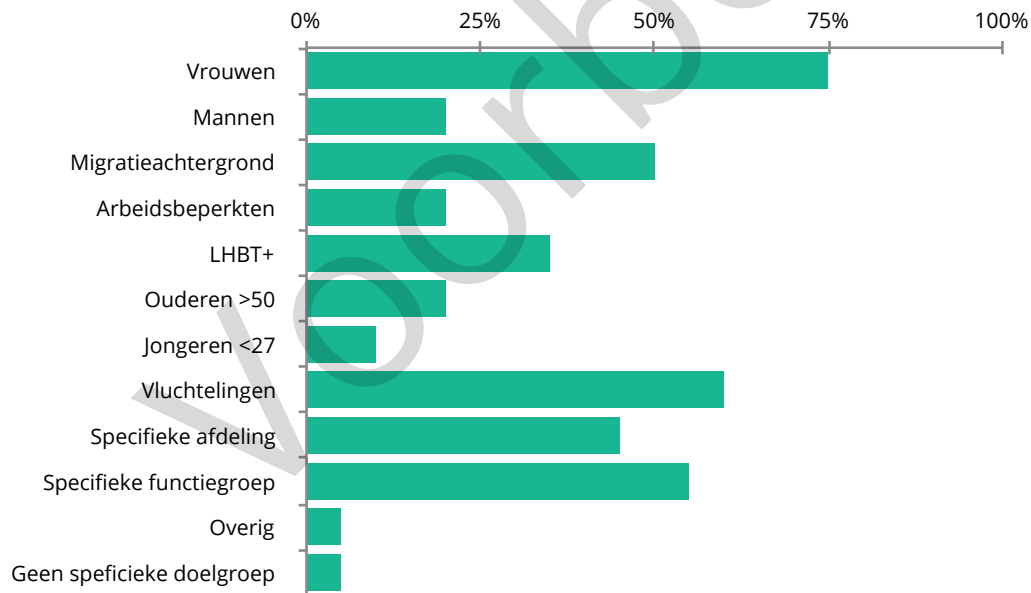


De in de figuur weergegeven scores betreffen fictieve resultaten

Trends in doelgroepen

In onderstaand figuur is te zien dat de meeste organisaties in hun beleid aandacht besteden aan de ondervertegenwoordiging van vrouwen. Onder andere mensen met een migratieachtergrond en vluchtelingen genieten ook deze aandacht, zij het in mindere mate. Minder aandacht wordt besteed aan de ondervertegenwoordiging van onder andere mannen, arbeidsbeperkten, ouderen >50 en jongeren <27.

Figuur 2: Doelgroepen

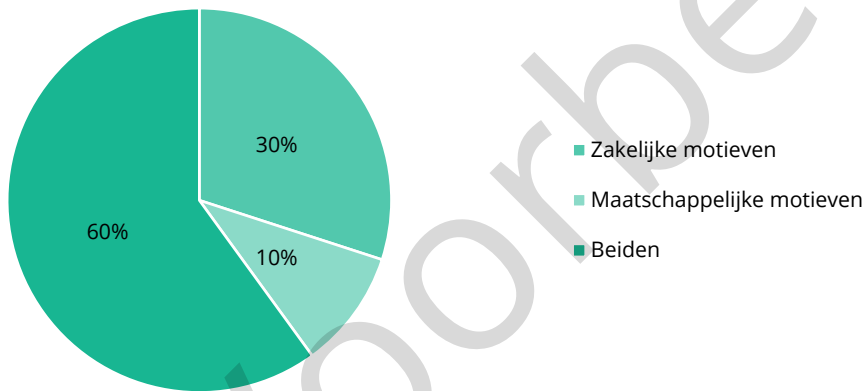


De in de figuur weergegeven scores betreffen fictieve resultaten

Motieven

De meeste organisaties gebruiken zowel maatschappelijke als zakelijke motieven om hun visie en beleid met betrekking tot diversiteit en inclusie te onderbouwen. Ongeveer een derde van de organisaties gebruikt louter zakelijke motieven en enkele organisaties enkel maatschappelijke motieven.

Figuur 3: Reden voor beleid m.b.t. D&I



De in de figuur weergegeven scores betreffen fictieve resultaten

Deel 2

Uw organisatie

Op basis van de informatie die u verstrekt heeft, krijgt uw organisatie een score op elk van de vier domeinen. Deze geeft aan hoeveel aandacht er wordt besteed aan de vijf stappen die van belang zijn, en ligt tussen de 0 en de 100. Van sommige onderdelen is uit wetenschappelijk onderzoek bekend dat ze belangrijker zijn dan andere. Deze wegen zwaarder mee in de totaalscore die u krijgt. De scores van uw organisatie geven aan waar u een samenhangend beleid voert, en waar mogelijkheden tot verbetering liggen. Het patroon van lage en hoge scores geeft aan wat uw organisatie op elk domein kan doen om ambities om te zetten in meetbare resultaten die het verschil gaan maken.

2A. Instroom

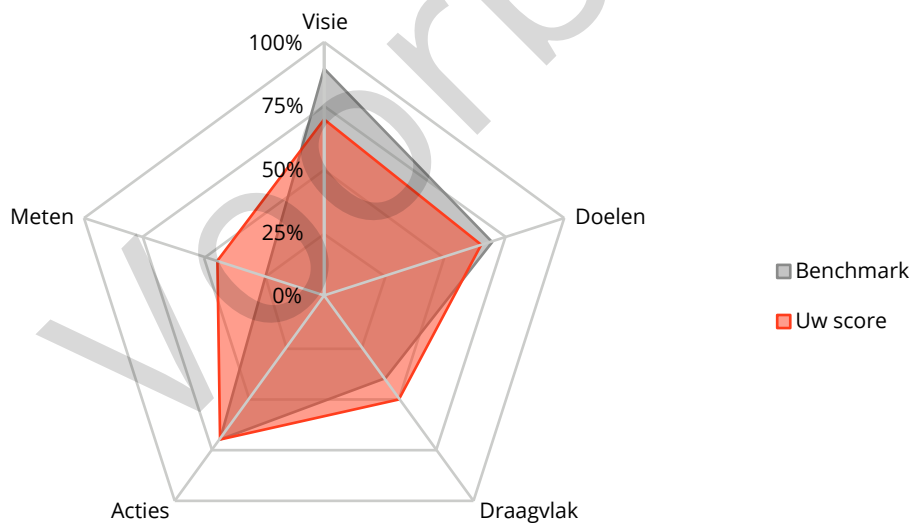
Het werving- en selectieproces waardoor medewerkers de organisatie instromen. Dit betreft de initiatieven die gericht zijn op het vergroten van het aandeel van ondervertegenwoordigde groepen in de organisatie.

Uw acties op instroom

Uw organisatie heeft zich op directieniveau als doel gesteld om de instroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen te bevorderen en heeft een onderbouwde visie formeel vastgelegd. U neemt de volgende initiatieven en maatregelen om de instroom van medewerkers uit deze groepen te vergroten.

Onderstaande figuur geeft de scores van uw organisatie weer op het domein instroom (in kleur), in vergelijking met de gemiddelde scores van andere organisaties die deelnamen aan de NIM (in grijs). De scores zijn gebaseerd op uw antwoorden op de vragen die zijn gesteld over de verschillende stappen; visie formuleren, doelen stellen, draagvlak creëren, acties uitvoeren en meten en evalueren van resultaten.

Figuur 4: Score op instroom



De in de figuur weergegeven scores betreffen fictieve resultaten

Uw aandachtspunten op instroom

Uw organisatie heeft zich als doel gesteld om de instroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen te bevorderen. Om dit doel te bereiken, kunt u het volgende doen:

- Vaststellen of, welke en in welke mate groepen ondervertegenwoordigd zijn. Stel op basis hiervan doelen om de instroom van medewerkers uit deze groepen te bevorderen. Formuleer uw doelen SMART, zodat u kunt evalueren of u uw doelen heeft behaald.
- Meet met vastgestelde regelmaat of uw diversiteitsinitiatieven effectief zijn. Gebruik de resultaten om uw beleid eventueel aan te passen.
- Communiceer de gevolgen van uw diversiteitsinitiatieven op het gebied van instroom naar alle medewerkers, ook naar zittende medewerkers. Dit voorkomt eventuele weerstand.

Dit betreft een voorbeeld op het domein 'instroom'. De uiteindelijke rapportage bevat ook een uitgebreide sectie van de domeinen 'inclusie', 'doorstroom' en 'uitstroom'.



Deel 3

Ervaringen van werknemers

Binnen uw organisatie is ook de Medewerkerscan Inclusiviteit[®] afgenomen onder medewerkers. Dit is een vragenlijst die het inclusiviteitsklimaat meet zoals dit ervaren wordt door medewerkers in uw organisatie. Met andere woorden, hoe wordt er volgens medewerkers binnen de organisatie over het algemeen omgegaan met medewerkers die zichtbaar of onzichtbaar anders zijn dan hun collega's? Worden zij gewaardeerd en positief benaderd? Horen zij erbij en kunnen zij zichzelf zijn op het werk? De scores op de Medewerkerscan Inclusiviteit[®] geven een eerste indruk van de effectiviteit van uw diversiteitsbeleid.

Hoe werkt de Medewerkersscan Inclusiviteit[®]?

De Medewerkersscan Inclusiviteit[®] meet het inclusiviteitsklimaat in uw organisatie. Het is een wetenschappelijk gevalideerd instrument op basis waarvan vastgesteld kan worden of er een positief of negatief inclusiviteitsklimaat heerst in een organisatie. Om dit te bepalen beantwoorden medewerkers een korte vragenlijst, bestaande uit 6 stellingen. Hiermee geven medewerkers aan hoe er volgens hen op het werk omgegaan wordt met mensen die zichtbaar of onzichtbaar anders zijn dan de meesten. Ook vragen wij medewerkers of zij zich (zichtbaar of onzichtbaar) anders voelen dan de meeste collega's. In dit rapport verwijzen we naar medewerkers die zich niet anders voelen dan collega's als de **meerderheidsgroep**. Medewerkers die zich wel anders voelen dan de meeste collega's (zichtbaar en/of onzichtbaar) noemen we in dit rapport de **minderheidsgroep**.

De vraagstelling en definitie van 'anders zijn' is in dit onderzoek met opzet breed gehouden. Diversiteit heeft namelijk niet alleen te maken heeft met zichtbare kenmerken, zoals geslacht of etniciteit, maar ook met onzichtbare kenmerken, zoals persoonlijkheid en opleidingsniveau.

Bij het beschrijven van de resultaten en het bepalen van uw score op de medewerkersscan vergelijken we de uitkomsten van de meerderheidsgroep en de minderheidsgroep. Om uitspraken te doen over het ervaren inclusiviteitsklimaat, zetten we de gemiddelde score van de minderheidsgroep af tegen een wetenschappelijk gevalideerde minimale grenswaarde (het afkappunt). Een score onder dit afkappunt geeft een negatief inclusiviteitsklimaat aan, terwijl een score boven het afkappunt een neutraal of positief inclusiviteitsklimaat aangeeft. We vergelijken uw score ook met de gemiddelde score van de Nederlandse beroepsbevolking (de benchmark).

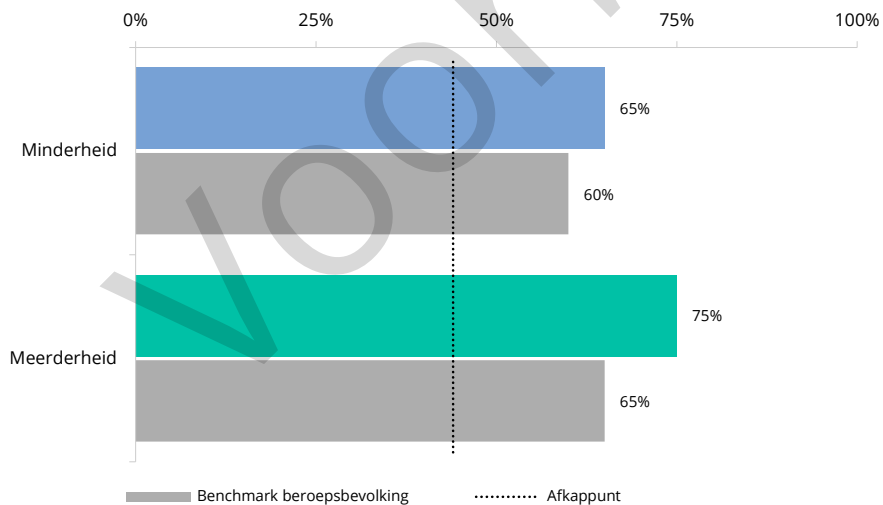
Vergelijking groepsgemiddelden minderheidsgroepen en meerderheidsgroepen

We zien dat de meerderheidsgroep met gemiddeld 75% hoger scoren dan de minderheidsgroep (65%). Dit verschil is statistisch significant. Dat betekent dat medewerkers die zich zichtbaar en/of onzichtbaar anders voelen dan hun collega's het inclusiviteitsklimaat gemiddeld genomen minder positief ervaren dan medewerkers die zich niet anders voelen.

Benchmark beroepsbevolking

Vergeleken met de Nederlandse beroepsbevolking ervaren medewerkers in uw organisatie het klimaat als meer inclusief. Dit verschil is statistisch significant.

Figuur 6: Scores medewerkersscan



De in de figuur weergegeven scores betreffen fictieve resultaten

Conclusie en aanbevelingen

Conclusie en aanbevelingen

Uit de beleidsscan blijkt dat u uw aandacht vooral richt op het bevorderen van de instroom en het minimaliseren van de uitstroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen. Ook het creëren van een inclusief klimaat is door de directie als doel gesteld. U heeft geen structurele aandacht voor de doorstroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen naar hogere functies of salarisschalen.

Over het geheel blijkt dat u concrete doelen heeft gesteld die passend zijn bij een formeel vastgelegde visie. Echter, u onderneemt enkel diversiteitsinitiatieven met betrekking tot vrouwen. Ook houdt u niet bij of er bepaalde groepen in meerdere of mindere mate in-, door- of uitstromen. Aan te raden is om na te gaan welke groepen onder- en oververtegenwoordigd zijn in in-, uit-, en doorstroom, om te kijken hoe u in hun behoefte kan voorzien.

Uit uw score op de MedewerkerScan Inclusiviteit[®] blijkt dat in uw organisatie een neutraal of positief inclusiviteitsklimaat heerst. Medewerkers die zich anders voelen hebben niet het idee dat er in de organisatie een negatieve houding heerst t.a.v. mensen die anders zijn. Medewerkers in uw organisatie ervaren een meer inclusief klimaat dan de gemiddelde Nederlandse beroepsbevolking.

Voorbeeld



Universiteit Utrecht



Nederlandse
InclusiviteitsMonitor