



Rapportage 2022

De 'Nederlandse InclusiviteitsMonitor' (NIM Beleidsscan Inclusiviteit en NIM Medewerkersscans 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 verveelvoudigen 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.

Inhoud

Voorwoord	5
Managementsamenvatting	7
Deel 1: Beleidsscan Inclusiviteit^{®1}	11
Beleidsdomeinen	13
Beleidsstappen	14
Algemene tips voor het ontwikkelen van uw D&I-beleid	18
Hoe worden uw scores op de Beleidsscan Inclusiviteit ^{®1} bepaald?	19
Uw scores op de Beleidsscan Inclusiviteit ^{®1}	20
1A. Instroom	21
Uw score op instroom	23
Uw aandachtspunten op instroom	24
Voorbeelden van acties op instroom	29
1B. Inclusie	31
Uw score op inclusie	33
Uw aandachtspunten op inclusie	34
Voorbeelden van acties op inclusie	39

1C. Doorstroom	41
Uw score op doorstroom	43
Uw aandachtspunten op doorstroom	44
Voorbeelden van acties op doorstroom	49
1D. Uitstroom	51
Uw score op uitstroom	53
Uw aandachtspunten op uitstroom	54
Voorbeelden van acties op uitstroom	59
Deel 2: Medewerker­scan Inclusiviteit^{®1}	61
Begrippenlijst	62
Wat is de impact van het D&I-beleid?	63
Hoe werkt de Medewerker ­ scan Inclusiviteit ^{®1} ?	64
2A. Respondenten	65
Wie vulden de Medewerker ­ scan Inclusiviteit ^{®1} in?	67
Verdeling minderheids ­ groep en meerderheids ­ groep	69
2B. Scores op ervaren inclusiviteits­klimaat	73
Wat betekent uw score?	74
Uw scores op ervaren inclusiviteits ­ klimaat	75
Vergelijking groeps ­ gemiddelden: Meerderheids ­ groep en minderheids ­ groep	77
Vergelijking groeps ­ gemiddelden: Geslacht	80

Deel 3: Benchmark 2022	81
Conclusie en aanbevelingen	83
Beleid ­ scan Inclusiviteit ^{®1}	84
Medewerker ­ scan Inclusiviteit ^{®1}	85
Verantwoording	86
Referentielijst	87

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 diversiteits- en inclusiviteitsbeleid (D&I-beleid). Hierdoor weten we welke maatregelen meer en minder succesvol zijn. We weten ook welke randvoorwaarden belangrijk zijn voor een effectief D&I-beleid. 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 D&I-beleid, 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 en prof. dr. Jozanneke van der Toorn

Managementsamenvatting

Beleidsscan Inclusiviteit^{©1}

Hier vindt u een samenvatting van de stand van zaken omtrent het D&I-beleid van uw organisatie binnen de domeinen instroom, inclusie, doorstroom en uitstroom. Uw scores op de Beleidsscan Inclusiviteit^{©1} worden beschreven in Deel 1 van dit rapport ([p. 11](#)).

Instroom

De meeste aandacht in uw D&I-beleid gaat uit naar het bevorderen van de instroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen. U richt zich hierbij met name op het vergroten van de instroom van vrouwen. Uw organisatie heeft (nog) geen zicht op of en in hoeverre andere groepen medewerkers ondervertegenwoordigd zijn. Wel heeft uw organisatie een duidelijke visie geformuleerd en doelstellingen opgesteld die bij deze visie passen. Door uw doelen ook meetbaar te maken, kunt u de voortgang op het behalen van de doelen beter monitoren.

Inclusie

Ook het creëren van een inclusieve organisatiecultuur krijgt veel aandacht in uw D&I-beleid. Uw organisatie onderneemt verschillende initiatieven die hieraan bijdragen en probeert tevens draagvlak te creëren voor deze initiatieven onder haar medewerkers. Om eventuele weerstand verder te voorkomen, is het verstandig dat uw organisatie expliciet communiceert aan de medewerkers welke gevolgen de initiatieven hebben voor zittende medewerkers. Daarnaast wordt de effectiviteit van de initiatieven nog niet geëvalueerd. Door dit wel te doen, kunt u achterhalen in hoeverre uw inspanningen beloond worden.

Doorstroom

Hoewel uw organisatie een algemeen doorstroombeleid heeft, wordt hierin niet structureel aandacht besteed aan het bevorderen van de doorstroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen. Door allereerst in kaart te brengen of en in hoeverre bepaalde groepen minder vaak en/of minder snel doorstromen, stelt u uzelf in staat gerichte actie te ondernemen. Zo kunt u de diversiteit in hogere managementlagen in uw organisatie bevorderen. Wanneer u de dit domein structureel gaat opnemen in uw D&I-beleid is het van belang om alle vijf de beleidsstappen te doorlopen.

Uitstroom

Uw organisatie voert exitgesprekken met medewerkers die de organisatie verlaten. Hiermee tracht u hun vertrekredenen in kaart te brengen. De bevindingen worden echter niet teruggekoppeld naar de verantwoordelijken en leidinggevenden. Daarnaast brengt u niet in kaart of medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen in grotere aantallen of sneller uitstromen. De inzichten uit de exitgesprekken kunt u gebruiken om het beleid op alle vier de domeinen, indien nodig, bij te stellen. Ook op dit domein is het wederom van belang om alle vijf de beleidsstappen systematisch te doorlopen.

Medewerkersscan Inclusiviteit^{©1}

Hier vindt u een samenvatting van hoe de medewerkers het inclusiviteitsklimaat binnen uw organisatie ervaren. De resultaten op de Medewerkersscan Inclusiviteit^{©1} worden beschreven in Deel 2 van dit rapport ([p. 61](#)).

In de Medewerkersscan Inclusiviteit^{©1} is onder andere gevraagd of medewerkers zich (zichtbaar en/of onzichtbaar) anders voelen dan de meeste van hun collega's en hoe er volgens hen wordt omgegaan met personen die anders zijn dan de meesten.

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 en/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 in uw organisatie ervaart het inclusiviteitsklimaat echter als minder positief dan de meerderheidsgroep. Hier is dus nog winst te behalen.

Deel 1

Beleidsscan Inclusiviteit^{©1}

In hoeverre voert uw organisatie een samenhangend en systematisch ingericht D&I-beleid en waar liggen mogelijkheden tot verbetering?

"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."





Beleidsdomeinen

De Beleidsscan Inclusiviteit^{®1} van de Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM) is verdeeld in vier beleidsdomeinen en vijf beleidsstappen rondom het D&I-beleid. De domeinen beslaan de belangrijkste HRM-categorieën:



Beleidsstappen

Beleidsstappen zijn de verschillende fases die in elk beleidsdomein doorlopen kunnen worden om het succes van het D&I-beleid te vergroten:

 1. Visie	Het uitwerken van een duidelijke, gedocumenteerde en passende diversiteits- en inclusiviteitsvisie (D&I-visie).
 2. Doelen	Het opstellen van diversiteits- en inclusiviteitsdoelen (D&I-doelen) die aansluiten bij deze visie en die voldoen aan de SMART criteria.
 3. Draagvlak	Het creëren van voldoende draagvlak voor de gestelde D&I-doelen binnen de organisatie.
 4. Acties	Het plannen en uitvoeren van acties om de gestelde doelen te behalen.
 5. Meten	Het evalueren van de resultaten van de ondernomen acties.

Hoe worden uw scores op de Beleidsscan Inclusiviteit^{©1} bepaald?

Op basis van de antwoorden op de vragen in de Beleidsscan Inclusiviteit^{©1} kunnen we op elk van de vijf stappen binnen de vier domeinen een score bepalen (zie de matrix op de volgende pagina voor uw eigen scores). Deze score ligt steeds tussen de 0 en 20 zodat voor elk domein een maximale score van 100 punten 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 namelijk aan dat u een duidelijke visie heeft, doelen heeft, draagvlak creëert, maatregelen neemt, en beleid evalueert. Dit toont motivatie en inzet: er wordt nagedacht over het D&I-beleid, de verschillende activiteiten zijn duidelijk vormgegeven, 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) het D&I-beleid. Lagere scores laten zien waar verbetering mogelijk is. Omdat een van de vier domeinen (instroom, inclusie, doorstroom en uitstroom) onderbelicht blijft, omdat er minder aandacht wordt besteed aan een van de vijf stappen (visie, doelen, draagvlak, acties en meten), of allebei.

Uw scores op de Beleidsscan Inclusiviteit^{©1}

Onderstaande tabel geeft uw scores op de verschillende domeinen en stappen weer. Per domein kunt u maximaal 100 punten behalen (20 punten per stap).

	 1. Visie	 2. Doelen	 3. Draagvlak	 4. Acties	 5. Meten	Totaal
Instroom	14/20	10/20	6/20	8/20	0/20	40,0/100
Inclusie	10/20	2/20	12/20	12/20	0/20	36,0/100
Doorstroom	0/20	0/20	0/20	0/20	0/20	0,0/100
Uitstroom	0/20	0/20	0/20	10/20	0/20	10,0/100

De weergegeven scores in de matrix betreffen fictieve resultaten.

1A. Instroom

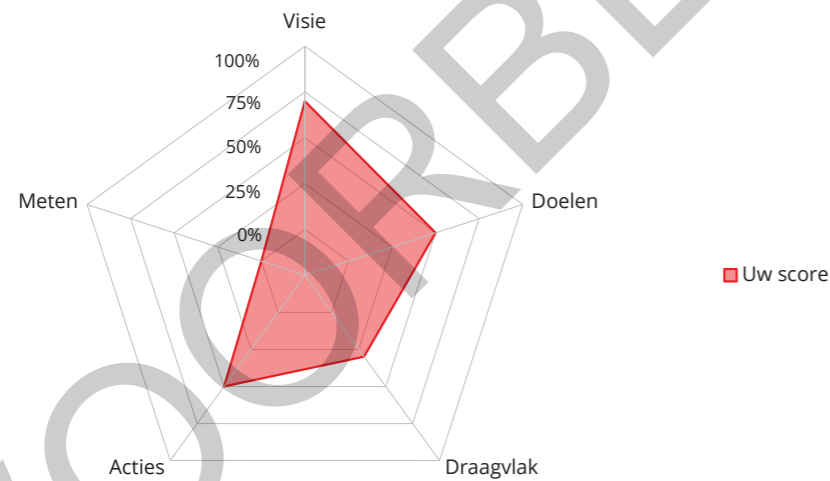
Het wervings- en selectieproces waardoor medewerkers de organisatie instromen. Dit betreft de initiatieven die gericht zijn op het vergroten van het aandeel van ondervertegenwoordigde groepen in de organisatie.

Uw score op instroom

Onderstaande figuur geeft de scores van uw organisatie weer op het domein instroom. 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.

Uw totale score op het domein instroom is 40,0%.

Figuur 1.1: Score op instroom



De weergegeven scores in de figuur 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:

- Stel vast of, welke en in welke mate groepen ondervertegenwoordigd zijn in de instroom. Stel op basis hiervan doelstellingen op om de instroom van medewerkers uit deze groepen te bevorderen.
- Formuleer uw doelen SMART. Zodoende kunt u 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 aan alle medewerkers, ook naar zittende medewerkers. Dit voorkomt eventuele weerstand.

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



Deel 2

Medewerkersscan Inclusiviteit^{©1}

Hoe wordt er volgens medewerkers binnen uw organisatie over het algemeen omgegaan met medewerkers die zichtbaar of onzichtbaar anders zijn dan hun collega's?

Wat is de impact van het D&I-beleid?

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^{©1}. 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 D&I-beleid vorm te geven. Veel hangt af van wat precies de knelpunten en ambities zijn, en hoe geprobeerd wordt hieraan 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 D&I-beleid – 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.

Hoe werkt de Medewerkersscan Inclusiviteit^{©1}?

Met de Medewerkersscan Inclusiviteit^{©1} wordt onder andere het **inclusiviteitsklimaat** in uw organisatie gemeten. Het is een wetenschappelijk gevalideerd instrument waarmee vastgesteld kan worden of er een positief of negatief inclusiviteitsklimaat heerst in een organisatie. Om dit te bepalen geven medewerkers antwoord op zes stellingen die samen het inclusiviteitsklimaat meten. Ook vragen wij medewerkers of zij zich (zichtbaar of onzichtbaar) anders voelen dan de meeste collega's. Op basis hiervan bepalen we de **meerderheidsgroep** en **minderheidsgroep**.

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

Bij het beschrijven van de resultaten en het bepalen van uw score op het ervaren inclusiviteitsklimaat 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 meerderheids- en minderheidsgroep af tegen een wetenschappelijk gevalideerde minimale grenswaarde (het **afkappunt**). Een score onder dit afkappunt geeft een negatief inclusiviteitsklimaat weer, 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.

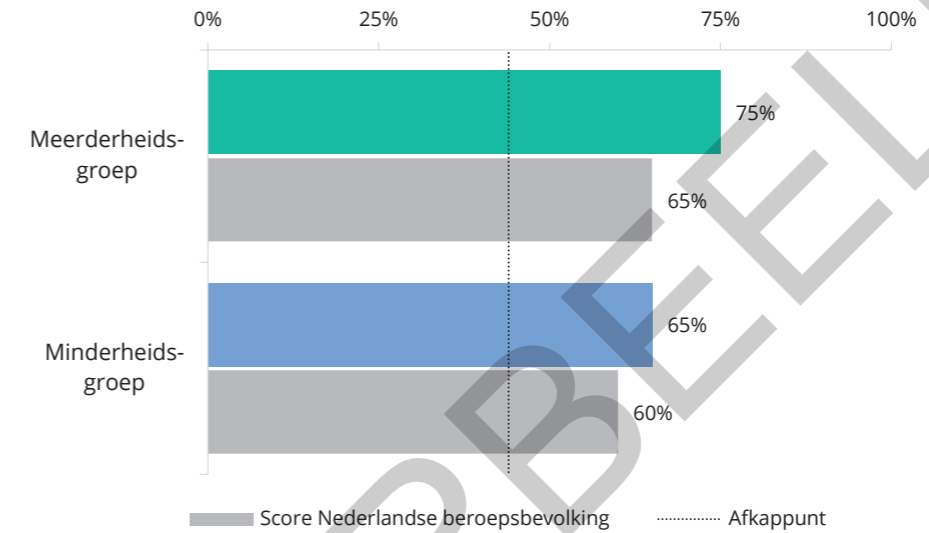
Vergelijking groepsgemiddelden: Meerderheidsgroep en minderheidsgroep

We zien dat de meerderheidsgroep met gemiddeld 75% hoger scoort dan de minderheidsgroep met een gemiddelde score van 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.

Vergelijking Nederlandse beroepsbevolking

Vergeleken met de Nederlandse beroepsbevolking ervaren medewerkers in uw organisatie het klimaat als meer inclusief. Dit verschil is statistisch significant. Ook de minderheidsgroep in uw organisatie beoordeelt het inclusiviteitsklimaat positiever dan de minderheidsgroep in de Nederlandse beroepsbevolking. Dit is wederom statistisch gezien een significant verschil.

Figuur 2.6: Scores ervaren inclusiviteitsklimaat



De weergegeven scores in de figuur betreffen fictieve resultaten.



Deel 3

Benchmark 2022

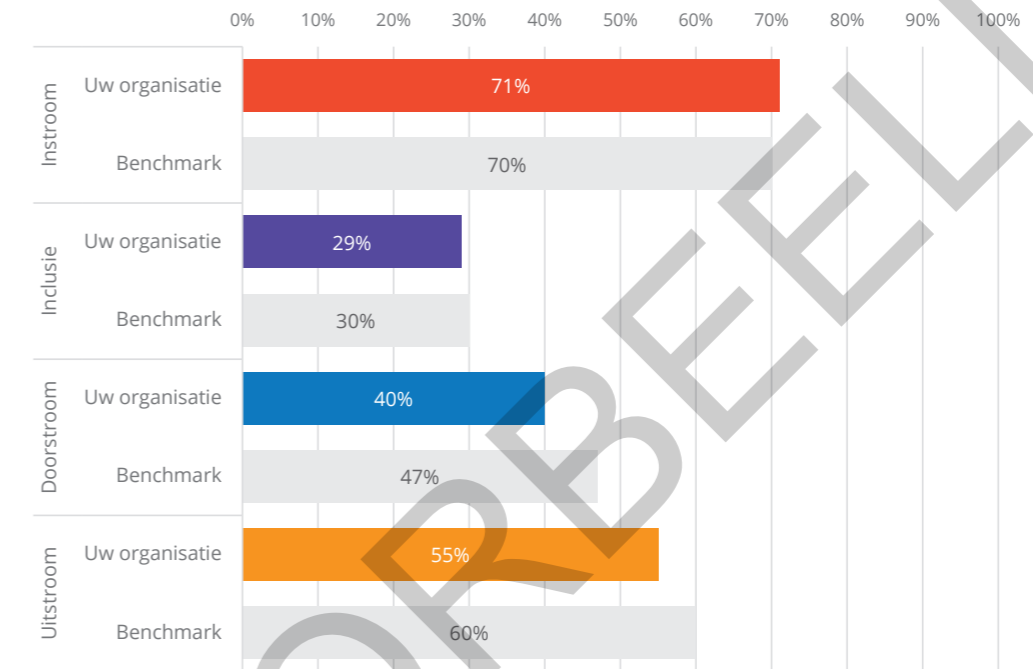
In dit gedeelte vindt u de terugkerende patronen uit de tot nu opgeleverde NIM-rapporten (2019 tot en met 2022). Tevens krijgt u inzicht in hoe uw organisatie scoort op het gebied van diversiteits- en inclusiebeleid in vergelijking met andere organisaties.

D&I-initiatieven op de verschillende beleidsdomeinen

Deelnemende organisaties gaven in de Beleidsscan Inclusiviteit^{®1} aan welke initiatieven op het gebied van diversiteit en inclusie worden genomen binnen de organisatie. In Figuur 3.1 is afgebeeld hoe de verschillende D&I-initiatieven die u onderneemt zijn verdeeld over de vier beleidsdomeinen. Deze verdeling is tevens weergegeven voor de andere NIM-deelnemers (de benchmark). Aangezien één initiatief betrekking kan hebben op meerdere beleidsdomeinen kunnen de percentages optellen tot meer dan 100%.

Gemiddeld genomen besteden de NIM-deelnemers de meeste aandacht aan de instroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen medewerkers. Ook is er relatief veel aandacht voor het verminderen van de uitstroom van deze groepen medewerkers. Er worden in mindere mate initiatieven ingezet op het creëren van een organisatiecultuur waarin medewerkers zich thuis voelen (inclusie) of op het creëren van doorstroommogelijkheden voor medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen.

Figuur 3.1: Scores ervaren inclusiviteitsklimaat



De weergegeven scores in de figuur betreffen fictieve resultaten.

Conclusie en aanbevelingen

Beleidsscan Inclusiviteit^{©1}

De resultaten van de Beleidsscan Inclusiviteit^{©1} geven aan in hoeverre uw beleid wetenschappelijk gefundeerd, samenhangend en systematisch ontwikkeld en geïmplementeerd is. Door diversiteitsinitiatieven te nemen over alle HR-domeinen (instroom, inclusie, doorstroom en uitstroom) en binnen deze domeinen de verschillende stappen (visie, doelen, draagvlak, acties en meten) systematisch te doorlopen, wordt de kans op een succesvol en effectief diversiteitsbeleid en -initiatieven vergroot.

Uit de Beleidsscan Inclusiviteit^{©1} blijkt dat uw organisatie het meeste aandacht besteedt aan het bevorderen van de instroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen en het creëren van een inclusieve organisatiecultuur. Het vergroten van de doorstroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen naar hogere functies of salarisschalen en het minimaliseren van de uitstroom van groepen medewerkers krijgt (nog) geen structurele aandacht.

De meeste D&I-initiatieven die uw organisatie onderneemt zijn specifiek gericht op vrouwen. U houdt niet bij of er bepaalde (andere) groepen medewerkers zijn die in meerdere of mindere mate instromen, doorstromen en/of uitstromen. Door op elk domein in te kaart te brengen of en welke groepen ondervertegenwoordigd zijn, kunt u achterhalen of u uw D&I-beleid en -initiatieven moet bijstellen. Op basis hiervan kunt u tevens concrete doelstellingen formuleren die passen bij de visie van uw organisatie.

De conclusie betreft fictieve resultaten.

Medewerkersscan Inclusiviteit^{©1}

De resultaten van de Medewerkersscan Inclusiviteit^{©1} geven aan hoe medewerkers het inclusiviteitsklimaat binnen uw organisatie ervaren. Met andere woorden, hoe wordt er volgens medewerkers binnen uw organisatie over het algemeen omgegaan met medewerkers die zichtbaar en/of onzichtbaar anders zijn dan hun collega's?

Uit de resultaten van de Medewerkersscan Inclusiviteit^{©1} blijkt dat zowel de medewerkers die zich zichtbaar en/of onzichtbaar anders voelen dan de meeste collega's (de minderheidsgroep) als de medewerkers die zich niet anders voelen dan de meesten (de meerderheidsgroep) een neutraal tot positief inclusiviteitsklimaat waarnemen. Over het algemeen hebben uw medewerkers dus niet het idee dat er in de organisatie een negatieve houding is ten aanzien van personen die anders zijn. Wel is de minderheidsgroep minder positief dan de meerderheidsgroep. Verder ervaren medewerkers in uw organisatie een meer inclusief organisatieklimaat dan de gemiddelde Nederlandse beroepsbevolking.

De conclusie betreft fictieve resultaten.