



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 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.



Universiteit Utrecht



Nederlandse
InclusiviteitsMonitor

Rapportage 2021

Gemeente Arnhem

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: Uw organisatie	13
------------------------	----

Uw scores op de Beleidsscan Inclusiviteit ^{©1}	14
---	----

1A. Instroom	19
--------------	----

A.1 Visie formuleren	22
----------------------	----

A.2 Doelen stellen	22
--------------------	----

A.3 Draagvlak creëren	23
-----------------------	----

A.4 Activiteiten en maatregelen	23
---------------------------------	----

A.5 Meten en evalueren	24
------------------------	----

1B. Inclusie	29
--------------	----

B.1 Visie formuleren	32
----------------------	----

B.2 Doelen stellen	32
--------------------	----

B.3 Draagvlak creëren	33
-----------------------	----

B.4 Activiteiten en maatregelen	33
---------------------------------	----

B.5 Meten en evalueren	34
------------------------	----



1C. Doorstroom

39

1D. Uitstroom

43

Deel 2: Ervaringen van werknemers

49

Hoe werkt de Medewerkersscan Inclusiviteit^{®1}?

50

Wie vulden de Medewerkersscan Inclusiviteit^{®1} in?

51

Uw scores op de Medewerkersscan Inclusiviteit^{®1}

54

Deel 3: Benchmark 2021

61

Conclusie en aanbevelingen

81

Conclusie en aanbevelingen

82

Verantwoording

83

Referentielijst

84



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

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

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

"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. Jojanneke 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

U heeft een onderbouwde visie geformuleerd op dit domein en u besteedt aandacht aan het creëren van draagvlak. Uw doelen zijn echter nog niet volledig SMART geformuleerd en u meet nog niet of uw acties het beoogde effect hebben.

Inclusie

U heeft zich als doel gesteld een inclusief werkklimaat te creëren en heeft hierbij een visie geformuleerd. Ook bent u bezig met het creëren van draagvlak. Er kan echter meer aandacht uitgaan naar uw initiatieven en het meten van de resultaten ervan.

Doorstroom

Er is nog geen structurele aandacht voor het bevorderen van de doorstroom van ondervertegenwoordigde groepen. Zodoende is er nog niet vastgesteld of er groepen medewerkers zijn die minder vaak of minder snel doorstromen.

Uitstroom

Het verminderen van onevenredige uitstroom van medewerkers uit specifieke groepen behoort (nog) niet tot de organisatiedoelstellingen. Aan de hand van bijvoorbeeld exitgesprekken kunt u onderzoeken of groepen medewerkers verschillen in hun vertrekredenen.

Aandachtspunten in beleidsvoering

- De nadruk in uw diversiteitsbeleid ligt op het vergroten van de instroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen en het creëren van een inclusieve organisatiecultuur. Er is nog weinig aandacht voor doorstroom en uitstroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen. We raden aan om ook deze domeinen specifiek op te nemen in uw diversiteits- en inclusiebeleid aan de hand van de beleidsstappen.
- Binnen de domeinen instroom en inclusie heeft u een formele en onderbouwde visie vastgelegd en besteedt u aandacht aan het creëren van draagvlak. U heeft doelen opgesteld, maar deze zijn nog niet volledig SMART geformuleerd. Daarnaast is het van belang om de resultaten van uw initiatieven te meten en evalueren. Om effectief beleid te voeren is het essentieel om het effect van uw acties structureel te meten.

Impact in de organisatie: Inclusiviteitsklimaat

- Uit de Medewerkersscan Inclusiviteit^{®1} blijkt dat zowel de meerderheidsgroep als de minderheidsgroep boven de grenswaarde van 44% scoort. Dit betekent dat er *geen* reden is om aan te nemen dat medewerkers die zich (zichtbaar en/of onzichtbaar) anders voelen dan anderen, niet worden geaccepteerd in de organisatie. Voor beide groepen is nog wel verbetering mogelijk. Bovendien neemt de minderheidsgroep een minder positief inclusiviteitsklimaat waar dan de meerderheidsgroep.
- De minderheidsgroep binnen de Gemeente Arnhem beoordeelt het inclusiviteitsklimaat hetzelfde als de minderheidsgroep in de Nederlandse beroepsbevolking. De meerderheidsgroep binnen de Gemeente Arnhem is daarentegen positiever over het inclusiviteitsklimaat dan de meerderheidsgroep in de Nederlandse beroepsbevolking.
- Mannen en vrouwen ervaren het inclusiviteitsklimaat binnen de Gemeente Arnhem hetzelfde.

Algemeen

Vier domeinen

De Beleidsscan Inclusiviteit van de Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM) is verdeeld in vier beleidsdomeinen en vijf stappen rondom het diversiteitsbeleid. De domeinen beslaan de belangrijkste HRM-categorieën:

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.

Inclusie

het sociale proces waardoor medewerkers zich opgenomen en gewaardeerd voelen in de organisatie. Dit betreft initiatieven die gericht zijn op het creëren van een organisatieklimaat waarin alle werknemers het gevoel hebben erbij te horen en zichzelf te kunnen zijn.

Doorstroom

het groeiproces waardoor medewerkers in hogere lagen van de organisatie doorstromen. Dit betreft initiatieven die gericht zijn op het vergroten van het aandeel van ondervertegenwoordigde groepen in vaste dienstverbanden en/of in hogere managementlagen.

Uitstroom

het verloopproces waardoor medewerkers de organisatie verlaten. Dit betreft initiatieven om de uitval van ondervertegenwoordigde groepen in de organisatie te verminderen.

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 Beleidsscan Inclusiviteit^{®1} 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
Instroom						
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^{©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 diversiteitsbeleid 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 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

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.

Gemeente Arnhem

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	20/20	5/20	11/20	7/20	2/20	45/100
Inclusie	20/20	9,5/20	14/20	8/20	2/20	53,5/100
Doorstroom	0/20	0/20	0/20	0/20	0/20	0/100
Uitstroom	0/20	0/20	0/20	0/20	0/20	0/100

Algemene tips voor het ontwikkelen van uw diversiteitsbeleid

Zoals eerdergenoemd zijn er verschillende manieren om diversiteitsbeleid vorm te geven.

Wel is er een aantal algemene zaken waar u op kunt letten bij het ontwikkelen van uw diversiteitsbeleid:

- Zorg ervoor dat verschillende beleidsmaatregelen een samenhangend geheel vormen, dat het beleid geïntegreerd is in de hele organisatie, en dat op verschillende beleidsdomeinen diversiteit wordt nagestreefd. Richt uw beleid niet alleen op de instroom van nieuwe medewerkers, maar kijk ook naar de inclusie, doorstroom en uitstroom van medewerkers. Voelen zij zich thuis in de organisatie? Wie stromen er wel of niet door naar vaste dienstverbanden of hogere functies? Wie verlaten de organisatie, en waarom?
- Kijk bij het ontwikkelen, implementeren en evalueren van uw diversiteitsbeleid niet alleen naar aantallen, maar stel het organisatieklimaat centraal.² U profiteert alleen van de meerwaarde van diversiteit als er sprake is van een inclusief werkklimaat.
- Omarm expliciet de verschillen tussen medewerkers (bijvoorbeeld verschillen in achtergrond, inzichten, vaardigheden of ervaringen). Dit kan leiden tot een inclusief werkklimaat waarin medewerkers het gevoel delen dat de organisatie verschillende achtergronden erkent en omarmt in plaats van negeert.^{3 4}
- Benoem expliciet de meerderheidsgroep en minderheidsgroepen in communicatie over uw diversiteitsbeleid.⁵
- Diversiteitsbeleid is alleen effectief wanneer diversiteit en inclusie ook prioriteit krijgen. Dit kan betekenen dat de ambities van andere concurrerende doelen of prioriteiten (tijdelijk) bijgesteld moeten worden.
- Het is belangrijk u te realiseren dat er een lange adem nodig is om diversiteitsbeleid succesvol tot uitvoering te brengen.

Algemene tips: De vijf stappen



Stap 1: Formuleer een visie

Voor het formuleren van een goede diversiteitsvisie is het belangrijk om eerst goed inzicht te krijgen in de huidige situatie. Benoem in uw diversiteitsvisie vervolgens niet alleen *wat* u wilt veranderen, maar ook *waarom* dit belangrijk is.⁶ Let erop dat de visie op diversiteit ook aansluit bij de kerntaken en/of de doelstellingen van de organisatie. Benoem in de visie bijvoorbeeld hoe diversiteit bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen. Hiervoor kunt u zowel zakelijke argumenten (vanuit het idee dat diversiteit leidt tot betere prestaties) als maatschappelijke argumenten (vanuit het idee dat mensen gelijke kansen behoren te krijgen) gebruiken. Tot slot is het goed om uw visie en diversiteitsbeleid ook formeel vast te leggen. Zodoende kan het beleid geëvalueerd worden en is duidelijk wie verantwoordelijk is voor de implementatie.⁷



Stap 2: Stel SMART doelen

Om de diversiteitsvisie succesvol in de praktijk te brengen is het stellen van SMART doelen essentieel: Doelen moeten zo geformuleerd worden dat ze *specifiek, meetbaar, acceptabel* (zullen betrokkenen eraan mee willen werken?), *realistisch* (hebben medewerkers het idee dat ze ook werkelijk gehaald kunnen worden?) en *tijdsgebonden* zijn (is duidelijk wanneer en in welke volgorde wat moet gebeuren?). De [handreiking SMART doelstellingen voor diversiteit en inclusie](#) biedt concrete aanbevelingen en voorbeelden voor het formuleren van SMART doelen. Daarnaast blijkt dat specifieke *uitdagende doelen* over het algemeen motiverender zijn, en dus tot betere resultaten leiden, dan algemene of gemakkelijk te behalen doelen.^{8,9} Tot slot is het essentieel dat de gestelde doelen aansluiten bij de geformuleerde visie op diversiteit.



Stap 3: Creëer draagvlak

Eén van de grootste uitdagingen in het bewerkstelligen van effectief diversiteitsbeleid is het ondervangen van weerstand. Wanneer u duidelijk communiceert *waarom* u maatregelen neemt, is de kans kleiner dat er weerstand ontstaat.⁶ Ook de *manier waarop* u uw beleid of visie formuleert is belangrijk. Steun voor diversiteitsbeleid is groter wanneer: (1) het beoogde doel als ideaal in plaats van verplichting geformuleerd wordt¹⁰; (2) het beleid niet alleen gericht is op bepaalde doelgroepen maar op alle medewerkers⁵; (3) u duidelijk maakt dat er geen concessies gedaan worden aan kwaliteitseisen^{6 11}; en (4) medewerkers het gevoel hebben dat zij invloed hebben op het bereiken van de gestelde doelen¹². Tenslotte is het cruciaal dat de top laat blijken achter het diversiteitsbeleid te staan.¹³



Stap 4: Onderneem actie

Wanneer u een visie heeft geformuleerd, doelen heeft gesteld en er voldoende draagvlak is binnen de organisatie, bedenkt u welke specifieke initiatieven en maatregelen er nodig zijn om te implementeren en voert u deze uit. Het is belangrijk dat verschillende initiatieven en maatregelen geen losse op zichzelf staande projecten zijn, maar onderdeel vormen van één samenhangend beleidsplan. Ga voor elke actie of elk initiatief na of het daadwerkelijk aansluit bij de diversiteitsvisie van de organisatie en bij de gestelde doelen. Meer specifieke tips voor acties, maatregelen en initiatieven per domein (instroom, inclusie, doorstroom en uitstroom) vindt u verderop in het rapport (Deel 1: Uw organisatie), waar per domein uw scores beschreven worden.



Stap 5: Meet en evalueer

Of diversiteitsbeleid wel of niet effectief is, is afhankelijk van veel verschillende contextfactoren. Daarnaast kunnen sommige diversiteitsinitiatieven onbedoeld negatieve effecten hebben.^{14 15 16} Om te weten of de doelen bereikt zijn, is het noodzakelijk dat er een goede effectmeting plaatsvindt.¹⁷

Dit betekent: (1) dat gemeten wordt in hoeverre de vastgestelde doelen behaald zijn (dus bijvoorbeeld meten of een training vooroordelen vermindert in plaats van of de training nuttig gevonden wordt); (2) dat er met vastgestelde regelmaat tussenmetingen plaatsvinden; (3) dat er iemand verantwoordelijk is voor het bijhouden van de voortgang⁷; (4) dat de resultaten gedeeld worden met leidinggevend en medewerkers¹⁸; (5) en dat op basis van resultaten het beleid aangepast wordt.

1A. 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

De Gemeente Arnhem heeft zich zowel op directieniveau als door het College van Burgemeester en Wethouders als doel gesteld de instroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen te bevorderen. Zodoende heeft u uw personeelsbestand vergeleken met de inwonerssamenstelling van Arnhem om in kaart te brengen of en in welke mate er groepen ondervertegenwoordigd zijn in de organisatie. Hieruit blijkt dat medewerkers met een migratieachtergrond, medewerkers met een arbeidsbeperking en jongeren ondervertegenwoordigd zijn in het personeelsbestand van de Gemeente Arnhem.

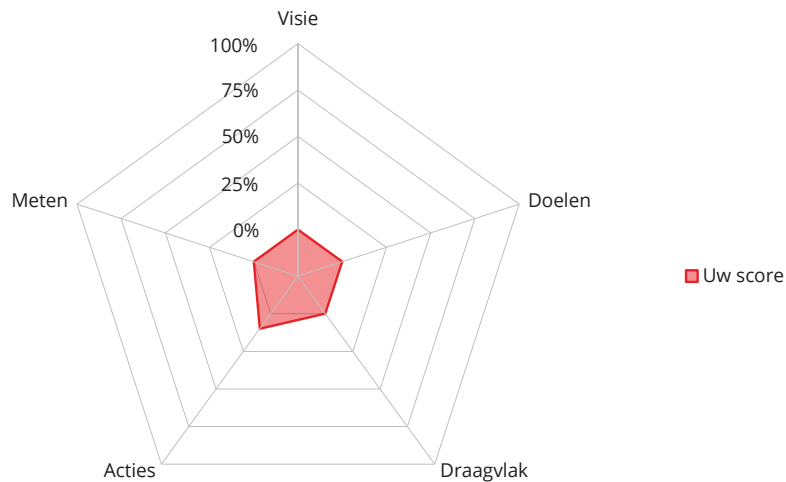
U neemt verschillende initiatieven om de instroom van ondervertegenwoordigde groepen te vergroten. Via verschillende traineeships en georganiseerde bijeenkomsten in samenwerking met Arnhem Divers & Jong probeert de Gemeente Arnhem meer jongeren in het algemeen en jongeren met een migratieachtergrond in het bijzonder, aan te trekken. De traineeships laten jongeren op een toegankelijke manier kennismaken met de Gemeente Arnhem en u hoopt hen zo tegelijkertijd aan de gemeente te binden. De bijeenkomsten in samenwerking met Arnhem Divers & Jong zijn er voornamelijk op gericht om de kloof tussen leidinggevenden van de Gemeente Arnhem en jongeren met een migratieachtergrond te dichten. Middels de banenafpraak beoogt de Gemeente Arnhem tevens meer medewerkers met een arbeidsbeperking aan te trekken.

Daarnaast onderneemt u initiatieven gericht op de werving- en selectieprocedures. Zo heeft u een cursus 'Selecteren zonder vooroordelen' voor P&O-advisers en leidinggevenden met als voornaamste doel om bewustwording te creëren over het eigen denken en handelen. Verder heeft u gewerkt aan het verbeteren van uw arbeidsmarktcommunicatie, worden vacatureteksten aangepast en bent u de mogelijkheden aan het verkennen wat betreft het samenstellen van een diverse sollicitatiecommissie.

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 45,0%.

Figuur 1.1: Score op instroom





A.1 Visie formuleren

U geeft aan dat de Gemeente Arnhem een visie heeft geformuleerd met betrekking tot de instroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen. Deze visie heeft u formeel vastgelegd en onderbouwd met argumenten die uitleggen waarom de organisatie de instroom van deze groepen medewerkers wil bevorderen. U gebruikt hierbij zowel zakelijke argumenten als maatschappelijke argumenten (zie p. 16). Deze argumenten sluiten tevens aan bij de kerntaken van de organisatie. Dit is een goede eerste stap naar succesvol en samenhangend diversiteitsbeleid en de Gemeente Arnhem behaalt dan ook het maximale aantal punten op deze stap.



A.2 Doelen stellen

De Gemeente Arnhem heeft zich als doel gesteld de instroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen te bevorderen. U heeft hiertoe in kaart gebracht welke medewerkers er ondervertegenwoordigd zijn in het personeelsbestand van uw organisatie ten opzichte van de inwonerssamenstelling van Arnhem. U neemt verschillende initiatieven om de instroom van deze groepen te bevorderen. Om te monitoren of u uw ambitie realiseert, raden wij u aan om SMART doelen te formuleren (zie p. 16) door ze te specificeren, meetbaar te maken en een termijn vast te stellen waarbinnen u deze wilt behalen. Zo kunt u beter monitoren in hoeverre uw initiatieven de beoogde resultaten opleveren. Daarnaast is het van belang om voldoende tijd, budget en middelen vrij te maken om uw doelen te realiseren.



A.3 Draagvlak creëren

U onderneemt acties, zoals activiteiten in het kader van Diversity Day/Week en de eerdergenoemde cursus 'Selecteren zonder Vooroordelen', om steun te krijgen voor uw beleid en initiatieven met betrekking tot instroom. Medewerkers hebben de gelegenheid gekregen om input te leveren op de ontwikkeling van de initiatieven en er is teruggekoppeld wat er met de suggesties gedaan is. Ook heeft de top van de organisatie steun uitgesproken voor de initiatieven. Om het draagvlak verder te vergroten, adviseren wij om aan uw medewerkers te communiceren waarom u diversiteitsinitiatieven neemt, het belang ervan voor de gehele organisatie en de eventuele gevolgen voor zittende medewerkers. Ook raden wij aan het draagvlak in kaart te brengen, bijvoorbeeld door hiernaar te vragen in het medewerkerstevredenheidsonderzoek.



A.4 Activiteiten en maatregelen

U onderneemt acties om uw doel, het bevorderen van de instroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen, te realiseren en u heeft iemand verantwoordelijk gesteld voor het bijhouden van de voortgang op het behalen van dit doel. Daarnaast heeft u uw diversiteits- en inclusiestreven vermeld op uw vacaturewebsite. Wij adviseren om hierin ook specifiek zowel de ondervertegenwoordigde groep als de oververtegenwoordigde groep te benoemen. Ook probeert u uw bereik te vergroten middels specifieke netwerken, zoals Arnhem Divers & Jong en het werkgeversservicepunt. U kunt de instroom van ondervertegenwoordigde groepen verder bevorderen door uw vacatures via specifieke kanalen te verspreiden en door aanpassingen in de selectieprocedures te maken om gelijke kansen te creëren (zie p. 27 voor tips).



A.5 Meten en evalueren

U geeft aan dat u nog niet meet of de acties en maatregelen die u neemt om de instroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen te vergroten effectief zijn. Diversiteitsinitiatieven hebben in de praktijk niet altijd het gewenste effect en kunnen in sommige gevallen zelfs het tegenovergestelde bereiken van wat zij beogen. Door consequent en met vaste regelmaat het resultaat van uw initiatieven te monitoren, kunt u het beleid of de initiatieven tijdig bijstellen en optimaliseren. Wel is er al iemand verantwoordelijk voor het bijhouden van de voortgang op het behalen van de doelen ten aanzien van instroom. Wij raden aan om het functioneren van deze verantwoordelijke(n) hierop te beoordelen en om de voortgang op te nemen als KPI (kritieke prestatie-indicator).

Uw aandachtspunten op instroom

U heeft een score van 45,0% op het domein instroom. Om uw beleid te optimaliseren en systematischer vorm te geven, kunt u het volgende doen:

- Maak uw doelen SMART door ze specifiek, meetbaar en tijdgebonden te formuleren. SMART geformuleerde doelstellingen (zie p. 16) hebben een grotere kans gerealiseerd te worden. Zorg er tevens voor dat u over voldoende tijd, budget en middelen beschikt.
- Breng het draagvlak voor uw beleid en initiatieven in kaart, bijvoorbeeld door hiernaar te vragen in het medewerkerstevredenheidsonderzoek.
- Vergroot het draagvlak onder medewerkers door expliciet te communiceren waarom u diversiteitsinitiatieven neemt, het belang ervan voor de gehele organisatie en wat de eventuele gevolgen zijn voor zittende medewerkers of voor medewerkers die niet tot de doelgroepen behoren waar u zich op richt.
- Benoem zowel de onder- als oververtegenwoordigde groepen wanneer u uw diversiteitsstreven communiceert aan de arbeidsmarkt. Het expliciet benoemen van de meerderheidsgroep zal de mate waarin toekomstige en zittende medewerkers uit de meerderheidsgroep zich inclusief (verwachten) te voelen binnen uw organisatie positief beïnvloeden en uiteindelijk leiden tot meer van steun voor diversiteitsbeleid.
- Verspreid uw vacatures via specifieke wervingskanalen of netwerken om divers personeel aan te trekken. Pas ook uw selectieprocedures aan om alle kandidaten gelijke kansen te geven (zie p. 27).
- Meet met vastgestelde regelmaat of uw diversiteitsinitiatieven effectief zijn. Gebruik de resultaten om uw beleid aan te passen.
- Beoordeel het functioneren van de verantwoordelijke(n) op de voortgang op het behalen van de doelen ten aanzien van instroom en neem de vooruitgang op als KPI (kritieke prestatie-indicator). Koppel het resultaat van de (toekomstige) effectmetingen terug naar leidinggevenden, medewerkers en verantwoordelijken voor de instroom.

Mythe: “Ik kan kwaliteit niet definiëren, maar ik herken het meteen als ik het zie”

Feit: Niemand oordeelt objectief. Niet alleen kwaliteit, maar ook onze verwachtingen beïnvloeden hoe we anderen beoordelen.

Vooraf wanneer je afgaat op je intuïtie, wordt je oordeel gemakkelijk gekleurd door stereotypen en vooroordelen.¹⁹ Aanpassingen in beoordelingsprocedures, waaronder het vaststellen van duidelijke kwaliteitscriteria, kunnen dit soort ongewenste invloeden verminderen.^{20 21 22 23} Toch geeft het geen garanties omdat mensen criteria soms behoorlijk selectief toepassen. De waarde die zij aan een bepaald kwaliteitscriterium (zoals opleiding of werkervaring) hechten, verschilt dan afhankelijk van wie zij tegenover zich hebben.²⁴ Daarnaast moeten leden van lagere status groepen vaak aan striktere eisen voldoen dan leden van hogere status groepen om als even geschikt beoordeeld te worden. Zo wordt bij vrouwen en etnische minderheden bijvoorbeeld (onbewust) vooral gekeken naar wat zij niet kunnen in plaats van wat zij wel kunnen. Beoordelaars verantwoording laten afleggen voor hun beslissingen blijkt dit effect te kunnen verminderen.²⁵

Advies: acties instroom

Niemand is immuun voor het hebben van stereotypen en vooroordelen²⁶, maar hoe beperk je de invloed hiervan in de werving en selectie van nieuwe medewerkers?

Om divers personeel aan te trekken, stemt u de werving af op de doelgroepen die u wilt bereiken: u zet uw vacatures uit via specifieke wervingskanalen of netwerken (bijvoorbeeld UWV-werkbedrijf of migrantennetwerken)²⁷ en checkt of vacatureteksten niet (onbedoeld) bepaalde groepen sollicitanten bevoordelen of benadelen. Zijn alle eisen die u stelt (bijvoorbeeld vloeiend Nederlands spreken) echt nodig voor de functie? Spreekt uit het taalgebruik en de toon van de advertentie geen voorkeur voor een bepaalde groep sollicitanten?²⁸ Vacatures waarin veel woorden voorkomen die met mannelijke stereotypen geassocieerd worden (zoals besluitvaardig), worden door vrouwen bijvoorbeeld minder aantrekkelijk gevonden.²⁹

In het selectieproces kunt u het volgende doen: (1) Stel vooraf objectieve selectiecriteria op en baseer hier consequent uw beoordeling of keuze op.³⁰ Bepaal hiertoe voordat u kandidaten gaat spreken welke selectiecriteria u belangrijk vindt en hoe u kunt bepalen of sollicitanten aan deze criteria voldoen. Beoordeel elke sollicitant structureel op dezelfde manier volgens deze vooraf bepaalde criteria. (2) Stel een divers beoordelingsteam samen.^{31 32} (3) Anonimiseer cv's in de eerste selectieronde.³³ (4) Volg tijdens het sollicitatiegesprek een vaste gespreksstructuur waarin u alle sollicitanten dezelfde vragen stelt. Op die manier zijn de sollicitanten beter onderling te vergelijken.^{34 35} (5) Laat ook meerdere personen onafhankelijk van elkaar sollicitanten beoordelen, en laat leden van de selectiecommissie verantwoording afleggen voor hun keuzes. Dit stimuleert het nemen van een zorgvuldige beslissing.^{23 36}

1B. Inclusie

Het sociale proces waardoor medewerkers zich opgenomen en gewaardeerd voelen in de organisatie. Dit betreft initiatieven die gericht zijn op het creëren van een organisatieklimaat waarin alle werknemers het gevoel hebben erbij te horen en zichzelf te kunnen zijn.

Uw acties op inclusie

De Gemeente Arnhem heeft zich zowel op directieniveau als door het College van Burgemeester en Wethouders als doel gesteld om een meer inclusieve organisatiecultuur te creëren. De mate waarin medewerkers een inclusieve organisatiecultuur ervaren is nog niet eerder in kaart gebracht, noch of er groepen medewerkers zijn die de organisatiecultuur als minder inclusief beschouwen. De resultaten van de Medewerkersscan Inclusiviteit^{®1} geven hierin een eerste inzicht (zie p. 49 t/m 59). Er worden echter wel meerdere initiatieven genomen om een organisatiecultuur te creëren waarin alle werknemers het gevoel hebben erbij te horen en zichzelf te kunnen zijn.

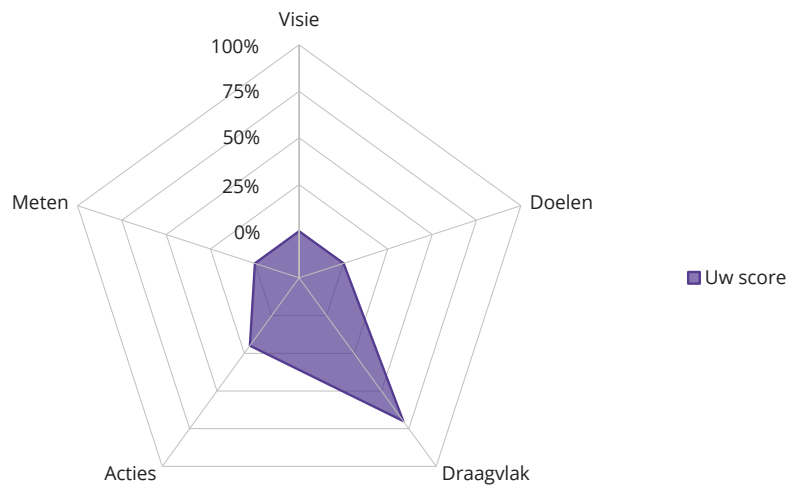
Zo heeft u onder andere een intern Charter Diversiteit en Inclusie getekend en is er een bestuursopdracht opgesteld met uw ambitie om een inclusieve en diverse organisatie te zijn waar iedereen op gelijkwaardige wijze kan deelnemen en zich welkom voelt. Deze opdracht is breed gecommuniceerd binnen de Gemeente Arnhem aan de hand van verscheidene sessies met de verschillende betrokkenen op meerdere lagen. P&O voert sinds 2019 gesprekken met alle managementteams om het belang en de meerwaarde van een divers personeelsbestand en een inclusieve organisatiecultuur te bespreken. Ook bespreken ze hoe P&O samen met de managementteams en de rest van de organisatie kan werken aan het creëren van een inclusieve organisatiecultuur.

Het belang van diversiteit en inclusie wordt ook gecommuniceerd aan de medewerkers. U organiseert sinds 2018 een week lang activiteiten in het kader van diversiteit en inclusie, zoals workshops en lezingen, dialoogsessies, een portretserie met collega's en een wijkdiner. Door jaarlijks een aantal dagen extra aandacht te schenken aan dit thema, creëert de Gemeente Arnhem meer bewustwording bij haar medewerkers over het belang van diversiteit en inclusie in de organisatie. Daarnaast kunnen uw medewerkers de training 'Deep Democracy' volgen waarin er gefocust wordt op inclusieve besluitvorming, co-creatie en duurzame verandering.

Uw score op inclusie

Onderstaande figuur geeft de scores van uw organisatie weer op het domein inclusie. 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 inclusie is 53,5%.

Figuur 1.2: Score op inclusie





B.1 Visie formuleren

U geeft aan dat de Gemeente Arnhem een visie heeft met betrekking tot het creëren van een inclusieve organisatiecultuur. Deze visie heeft u formeel vastgelegd en onderbouwd met argumenten die uitleggen waarom u het belangrijk vindt om een inclusieve organisatiecultuur te bewerkstelligen. U gebruikt hierbij wederom zowel argumenten die benadrukken dat diversiteit en een inclusieve organisatiecultuur leiden tot betere resultaten voor de organisatie (zakelijke argumenten) als argumenten die benadrukken dat het belangrijk is dat iedereen gelijke kansen heeft (maatschappelijke argumenten). U haalt daarmee de maximale score op deze stap naar een effectief diversiteitsbeleid.



B.2 Doelen stellen

De Gemeente Arnhem heeft zich als doel gesteld een inclusieve organisatiecultuur te creëren en er worden verschillende acties ondernomen om dit te realiseren. De doelstellingen zijn gespecificeerd, passen bij de visie van de organisatie en zijn realistisch. Dat is een goede eerste stap richting het behalen van uw doelen. Door uw doelen ook nog meetbaar te maken, een termijn te bepalen waarbinnen u de doelen wilt behalen en voldoende tijd, budget en middelen vrij te maken, vergroot u de kans op succes. De MedewerkerSScan Inclusiviteit^{®1} is een goede manier om vast te stellen of en in hoeverre uw medewerkers de organisatiecultuur als inclusief ervaren. De opgedane inzichten kunnen als leidraad dienen om uw doelen nog meer SMART te formuleren.



B.3 Draagvlak creëren

Door bijvoorbeeld de activiteiten in het kader van Diversity Week en het aanbieden van de training 'Deep Democracy' vraagt u actief aandacht voor het onderwerp diversiteit en inclusie. Hiermee beoogt u steun te krijgen voor uw diversiteitsinitiatieven. De top heeft ook expliciet haar steun uitgesproken voor de initiatieven met betrekking tot het creëren van een inclusieve organisatiecultuur. Hoewel u het belang van deze initiatieven en de redenen ervoor al aan uw medewerkers communiceert, raden wij aan ook de eventuele gevolgen voor zittende medewerkers expliciet te benoemen. Verder is het verstandig om het draagvlak voor de diversiteitsinitiatieven in kaart te brengen (bijvoorbeeld via het medewerkerstevredenheidsonderzoek) en om uw medewerkers te betrekken bij de ontwikkeling van het beleid en de initiatieven.



B.4 Activiteiten en maatregelen

U geeft aan dat er formele introductieactiviteiten georganiseerd worden voor nieuwe medewerkers en dat zij informatie krijgen over de bestaande netwerkgroepen. Wij raden aan tijdens deze introductieperiode specifieke aandacht te besteden aan knelpunten voor bepaalde doelgroepen en hoe de organisatie met deze knelpunten omgaat. Dit kan bijdragen aan een inclusief organisatieklimaat. Ook het hebben van een buddy of mentor kan ervoor zorgen dat nieuwe medewerkers zich geïnccludeerd voelen in de organisatie. Daarnaast kunt u activiteiten of trainingen organiseren waarin medewerkers leren hoe ze kunnen omgaan met (onbewuste) vooroordelen van zichzelf of van anderen. Het is tevens belangrijk om in kaart te brengen of er groepen medewerkers zijn die specifieke behoeften hebben en hoe u hier indien nodig in kunt voorzien.



B.5 Meten en evalueren

Hoewel er wel iemand verantwoordelijk is voor het bijhouden van de voortgang op het behalen van de doelen ten aanzien van het creëren van een inclusieve organisatiecultuur, geeft u aan op dit domein nog niet te meten of de initiatieven die u neemt daadwerkelijk effectief zijn. Door periodiek en consequent het resultaat van uw initiatieven te monitoren, kunt u het beleid of initiatieven tijdig bijstellen wanneer deze niet het gewenste effect blijken te hebben. Het is daarnaast belangrijk dat een effectmeting goed aansluit bij het doel van een initiatief. Voor de toekomstige resultaten van uw metingen is het belangrijk deze te communiceren aan uw medewerkers, leidinggevend en de verantwoordelijke(n) op het gebied van inclusie. Daarnaast kunt u het functioneren van de verantwoordelijke(n) mede beoordelen op de voortgang.

Uw aandachtspunten op inclusie

Met een score van 53,5% op het domein inclusie bent u goed op weg naar een samenhangend en wetenschappelijk gefundeerd beleid. Om uw beleid nog systematischer vorm te geven, kunt u het volgende doen:

- Stel vast of en in hoeverre uw organisatie een inclusieve organisatiecultuur heeft en in hoeverre bepaalde groepen medewerkers deze cultuur als minder inclusief ervaren. De resultaten van de Medewerkersscan Inclusiviteit^{o1} zullen hierbij helpen.
- Maak uw doelen meetbaar en stel een termijn vast voor het behalen ervan. Zorg er tevens voor dat u beschikt over voldoende tijd, budget en middelen.
- Breng het draagvlak voor uw beleid en initiatieven in kaart. Zo kunt u gericht actie ondernemen om uw draagvlak verder te vergroten.
- Communiceer expliciet de gevolgen van uw initiatieven met betrekking tot het creëren van een inclusieve organisatiecultuur aan uw medewerkers.
- Bied medewerkers de mogelijkheid om mee te denken over het beleid dat u voert of de initiatieven die u neemt met betrekking tot inclusie. Koppel vervolgens naar hen terug wat er met de suggesties gedaan is.
- Besteed tijdens de introductieperiode specifieke aandacht aan knelpunten die nieuwe medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen tegenkomen en hoe de Gemeente Arnhem hiermee omgaat. Verder kunt u overwegen om niet alleen jongeren, maar alle medewerkers de mogelijkheid te bieden een buddy toegewezen te krijgen.
- Breng in kaart of er groepen medewerkers zijn die behoefte hebben aan specifieke voorzieningen en probeer vervolgens om in deze behoeften te voorzien.
- Verzorg trainingen over het omgaan met (onbewuste) veroordelen en coaching voor leidinggevendenden die met diverse teams te maken hebben.
- Meet met vaste regelmaat bij elk initiatief of deze effectief is (geweest) en communiceer de resultaten van deze metingen ook naar verantwoordelijken op het gebied van inclusie, leidinggevendenden en medewerkers. Pas uw beleid eventueel aan.

Mythe: “Om iedereen het gevoel te geven dat ze erbij horen, moet je de verschillende achtergronden van mensen zoveel mogelijk negeren”

Feit: Werknemers moeten zichzelf kunnen zijn op het werk. Dat betekent dat ze ook moeten kunnen vertellen over hoe ze anders zijn.

Wanneer je verschillen tussen medewerkers zoveel mogelijk negeert, loop je het risico dat medewerkers zich pas geaccepteerd voelen wanneer zij zich aanpassen aan de rest³⁷ en dat vooral medewerkers uit de meerderheidsgroep zich thuis voelen³⁸. Sommige medewerkers zullen zelfs het gevoel hebben dat zij een deel van hun identiteit moeten verbergen om erbij te kunnen horen. Dit kan een negatief effect hebben op hun welzijn en werkprestaties.³⁹ In een omgeving waar de (individuele) verschillen tussen medewerkers erkend én gewaardeerd worden, voelen zowel medewerkers uit minderheids- als uit meerderheidsgroepen zich meer geïnccludeerd. Wel moet benadrukt worden dat medewerkers altijd beoordeeld worden op hun kwaliteiten. Daarnaast is het belangrijk dat ook medewerkers die tot een meerderheidsgroep behoren betrokken worden bij diversiteitsinitiatieven in de organisatie. Dit voorkomt dat zij zich benadeeld of minder gewaardeerd voelen.¹¹⁵

Advies: acties inclusie

Diversiteit komt het meest tot haar recht als er sprake is van een inclusief werkklimaat waarin medewerkers het gevoel hebben erbij te horen en zichzelf te kunnen zijn, ongeacht hun zichtbare (bijvoorbeeld gender, etniciteit) of onzichtbare verschillen (bijvoorbeeld voorkeuren en oriëntaties).

Stuur actief aan op inclusiviteit. Bijvoorbeeld door in uw introductieactiviteiten aandacht aan verschillende vormen van diversiteit te besteden. Als u er als organisatie voor staat dat iedereen zich thuis moet kunnen voelen in de organisatie en verschillen tussen medewerkers geaccepteerd en gewaardeerd worden, draag dit dan ook actief uit in de introductieactiviteiten die u organiseert. U kunt bijvoorbeeld benoemen hoe diverse groepen een bijdrage leveren aan de organisatie. Daarnaast kunt u bijvoorbeeld ook denken aan het organiseren van een spel waarbij aspecten van het organisatieklimaat kritisch bekeken worden en waarin gekeken wordt hoe het beter kan. Ook kunt u nieuwe medewerkers voor steun en feedback aan meer ervaren medewerkers koppelen.⁴⁰

⁴¹ Hierdoor voelen medewerkers zich sneller opgenomen in de organisatie. Maak dit soort initiatieven toegankelijk voor alle nieuwe medewerkers⁵ om te voorkomen dat meerderheidsgroepen zich benadeeld voelen en om de kans op weerstand te verkleinen. Breng de netwerkgroepen waarbij medewerkers zich kunnen aansluiten onder de aandacht. Netwerkgroepen kunnen een gevoel van verbondenheid vergroten, vooral voor medewerkers in hogere posities.^{13 42} Laat actief waardering blijken voor medewerkers met een afwijkende mening. Ga na of er groepen medewerkers met specifieke behoeften zijn (bijvoorbeeld werk-privé regelingen, flexibele feestdagen) en voorzie zoveel mogelijk in deze behoeften.^{43 44}

Praktijkvoorbeeld: Inclusief leiderschap

Veel organisaties streven naar meer diversiteit op de werkvloer. Om ook de vruchten te kunnen plukken van diversiteit is het van belang een inclusief klimaat te creëren waar iedereen zich thuis voelt en zichzelf kan zijn.³ Leidinggevendens spelen hierin een belangrijke rol.⁶⁴ Hieronder een voorbeeld van hoe dit in de praktijk invulling te geven.

 1. Visie	Als organisatie willen we ervoor zorgen dat iedereen gelijke kansen krijgt en er een inclusief klimaat heerst waarin iedereen zich thuis voelt en zichzelf kan zijn. Omdat leidinggevendens een belangrijke invloed hebben op de sfeer op de werkvloer besteden we aandacht aan inclusief leiderschap.
 2. Doelen	We brengen in kaart welke kwaliteiten en vaardigheden leidinggevendens nodig hebben om op de werkvloer een inclusief klimaat te bevorderen. Aan het eind van het jaar hebben we de functieomschrijving in nieuwe vacatures voor leidinggevende functies en beoordelingscriteria voor leidinggevendens hierop aangepast.
 3. Draagvlak	In de maandelijkse meeting voor afdelingshoofden en bijeenkomsten voor leidinggevendens worden de plannen gepresenteerd en wordt het draagvlak gepeild.
 4. Acties	Uit onderzoek blijkt dat diverse teams het meest gebaat zijn bij leiders met een persoonsgerichte leiderschapsstijl die medewerkers weten te motiveren en inspireren en in kunnen spelen op de behoeften van individuele medewerkers. ⁶⁵ Werknemers voelen zich bij dit type leidinggevendens over het algemeen meer thuis in de organisatie en meer betrokken bij het werk. Motiverend vermogen en coaching vaardigheden worden daarom belangrijke selectie- en beoordelingscriteria voor alle leidinggevendens.
 5. Meten	Aan het eind van het jaar wordt geëvalueerd of alle functieprofielen, vacatureteksten en beoordelingsformulieren volgens plan zijn aangepast.

1C. Doorstroom

Het groeiproces waardoor medewerkers naar hogere lagen van de organisatie doorstromen. Dit betreft initiatieven die gericht zijn op het vergroten van het aandeel van ondervertegenwoordigde groepen in vaste dienstverbanden en/of in hogere managementlagen.

Uw acties op doorstroom

De Gemeente Arnhem heeft zich niet ten doel gesteld de doorstroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen naar vaste contracten, hogere functies, hogere salarisschalen of managementposities te bevorderen. Er is zodoende niet vastgesteld of en in welke mate groepen ondervertegenwoordigd zijn in de doorstroom, noch zijn er specifieke initiatieven die dit als doel hebben. Om deze reden hebben we op dit domein geen punten toegekend.

U geeft aan dat de nadruk momenteel voornamelijk ligt op de instroom van ondervertegenwoordigde groepen. Dat is ook de reden waarom u hier (nog) geen doelstellingen voor bepaald heeft. Toch is het goed om u bewust te zijn van wat u op dit domein zou kunnen doen. Het zou interessant zijn om te kijken of er bepaalde groepen zijn die sneller of vaker doorstromen. Wanneer u dit in kaart brengt en dus zicht heeft op deze cijfers, kunt u hier indien nodig specifieke doelstellingen voor formuleren en er actief initiatieven op inzetten.

Daarnaast kunt u uw initiatieven die u neemt of gaat nemen op het gebied van instroom onder de loep nemen om te kijken welke ook bij zouden (kunnen) dragen aan de doorstroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen. De kennis die u bijvoorbeeld opdoet met de cursus 'Selecteren zonder vooroordelen' is wellicht tevens relevant voor het verminderen van de invloed van (onbewuste) vooroordelen op de beoordeling van medewerkers en loopbaanbeslissingen.

Mocht u in de toekomst aan de slag willen gaan met het bevorderen van de doorstroom van ondervertegenwoordigde groepen, dan bent u wellicht geholpen met de adviezen op de volgende pagina's.

Mythe: “Wil je iets doen voor minderheden in je bedrijf, dan moet je ze ook in het bestuur hebben zitten”

Feit: Iedereen wordt beïnvloed door vooroordelen. Het is dus niet gezegd dat minderheidsleden altijd in het belang van hun ‘eigen groep’ handelen.

Vrouwen en medewerkers uit andere minderheidsgroepen groeien nog steeds minder vaak door naar hoge posities.^{45 46} Wanneer dit toch lukt worden zij vaak gezien als managers voor verandering. Toch hoeft dat in de praktijk niet zo te zijn. Vrouwen in een door mannen gedomineerde organisatie hebben zich mogelijk aan de mannen aangepast.⁴⁷ Daarnaast distantiëren zij zich van (jongere) vrouwen, bagatelliseren de hardnekkigheid van discriminatie of tonen weerstand tegen initiatieven die de positie van vrouwen in de organisatie moeten verbeteren.⁴⁸ Zo dragen zij bij aan de instandhouding van de bestaande situatie.⁴⁹ Onderzoek laat zien dat het organisatieklimaat mogelijk invloed heeft op het ontstaan van dit zogeheten Queen Bee fenomeen. Het komt vooral voor onder vrouwen die zich niet sterk als vrouw identificeren, maar die in hun carrière wel veel genderdiscriminatie hebben ervaren.⁵⁰ Hetzelfde principe kan voorkomen bij succesvolle medewerkers uit andere minderheidsgroepen.⁵¹

Advies: acties doorstroom

Om ook werknemers uit ondervertegenwoordigde groepen door te laten stromen naar hogere posities binnen de organisatie is het belangrijk dat: (1) het aanbod van (interne) vacatures actief onder de aandacht van alle medewerkers wordt gebracht (bijvoorbeeld door deze te plaatsen op intranet, in nieuwsbrieven en binnen eventuele netwerkgroepen in de organisatie)¹⁷; (2) alle medewerkers toegang hebben tot zowel formele als informele netwerken in de organisatie (door netwerkbijeenkomsten bijvoorbeeld onder werktijd te organiseren zodat medewerkers met kinderen hier makkelijker aan deelnemen)⁵²; (3) actief aangestuurd wordt op diversiteit in hogere managementlagen (bijvoorbeeld door een mentoring- of kandidatenprogramma)⁷; (4) succesvolle rolmodellen uit ondervertegenwoordigde groepen onder de aandacht worden gebracht in de organisatie^{53 54}; en (5) de mogelijke invloed van vooroordelen in beoordeling tegengegaan wordt. Dit laatste kunt u bijvoorbeeld doen door beoordelings- en selectieprocedures aan te passen en door degenen die medewerkers beoordelen en beslissingen nemen over promoties, te trainen in hoe je dit zo objectief mogelijk kunt doen.

De doorstroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen wordt bevorderd door een inclusief werkklimaat. In een veilige omgeving waarin iedereen gewaardeerd en gerespecteerd wordt, zullen medewerkers hun talenten makkelijker ontplooien en zichzelf eerder kwalificeren voor een hogere functie.⁵⁵ Wanneer u actief aanstuurt op de verbeterde doorstroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen, benadruk dan dat u hierbij geen concessies aan de kwaliteitseisen doet.¹¹ Overweeg bij- en omscholingsprogramma's om meer medewerkers aan kwaliteitseisen te laten voldoen.

1D. Uitstroom

Het verloopproces waardoor medewerkers de organisatie verlaten. Dit betreft initiatieven om de uitval van ondervertegenwoordigde groepen in de organisatie te verminderen.

Uw acties op uitstroom

U geeft aan dat de Gemeente Arnhem zich niet ten doel heeft gesteld de onevenredige uitstroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen te verminderen, aangezien de focus momenteel ligt op de instroom van medewerkers uit deze groepen. Er is zodoende niet vastgesteld of en in welke mate bepaalde groepen relatief sneller of vaker uitstromen.

Hoewel u op dit moment geen structurele aandacht besteedt aan de onevenredige uitstroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen, geeft u wel aan dat er een plan ligt voor het voeren van exitgesprekken. U wilt lering trekken uit de informatie die voortkomt uit deze exitinterviews met medewerkers die de organisatie verlaten. U zou in deze exitgesprekken expliciet kunnen vragen of werknemers zich geïnccludeerd hebben gevoeld op de werkvloer. Op vrijwillige basis is het mogelijk om achtergrondgegevens van medewerkers uit te vragen om zo bijvoorbeeld te achterhalen of er groepen zijn die de organisatie relatief vaker of sneller verlaten. Of dat er wellicht groepen zijn die zich meer of minder geïnccludeerd hebben gevoeld tijdens hun dienstverband. Wanneer uw organisatie dit in kaart brengt en zicht heeft op deze cijfers, weet u welke doelgroepen eventueel meer aandacht nodig hebben en kunt u hier verandering in aanbrengen. Met de informatie uit exitinterviews kunt u ook uw beleid met betrekking tot de instroom, inclusie en doorstroom van medewerkers optimaliseren.

Mocht u in de toekomst aan de slag willen om de uitstroom van ondervertegenwoordigde groepen te verminderen, dan bent u wellicht geholpen met de adviezen en het praktijkvoorbeeld over exitonderzoek op de volgende pagina's.

Mythe: “Diversiteitsbeleid: Baat het niet dan schaadt het niet”

Feit: Diversiteitsbeleid kan ook een averechts effect hebben, bijvoorbeeld omdat mensen denken dat het wel goed zit, bang worden om fouten te maken of het gevoel hebben de schuld te krijgen van problemen.

Interventies die bedoeld zijn om vooroordelen te verminderen kunnen ironisch genoeg ook meer vooroordelen uitlokken. Bijvoorbeeld wanneer mensen een sociale norm opgelegd krijgen (niet discrimineren)¹⁵, wanneer zij de opdracht krijgen om vooroordelen te onderdrukken⁵⁶, of wanneer zij het gevoel hebben de schuld te krijgen van dingen die niet goed gaan⁵⁷.

De aanwezigheid van diversiteitsbeleid (of een gewonnen diversiteitsaward) kan bij medewerkers daarnaast de indruk wekken dat iedereen in de organisatie eerlijk behandeld wordt, terwijl de praktijk misschien anders is.⁵⁸ De veronderstelling dat alles goed geregeld is, maakt medewerkers minder alert. Ongelijkheid en discriminatie worden dan minder snel herkend. Ook kan er negatiever gereageerd worden op medewerkers die ongelijke behandeling in de organisatie aan de kaak stellen.^{14 16}

Advies: acties uitstroom

Maatregelen die bijdragen aan een inclusief werkklimaat en vergrote doorstroommogelijkheden (zoals mentor- of buddyprogramma's en introductieprogramma's voor nieuwe medewerkers)⁴⁰, zorgen er ook voor dat medewerkers minder snel de organisatie verlaten^{59 60} (zie ook p. 37 en p. 42). Daarnaast adviseren wij u structureel de redenen voor ontslag of het niet verlengen van contracten bij te houden, zodat u inzicht heeft in de specifieke redenen voor verloop.⁶¹ Ga hierbij (voor zover mogelijk) ook na of de vertrekredenen verschillen tussen bepaalde groepen medewerkers. Voer exitgesprekken met medewerkers waarin u specifiek vraagt naar de redenen van het vertrek, de mate waarin zij zich geïncludeerd voelden in de organisatie en wat het vertrek had kunnen voorkomen. Vraag specifiek naar factoren die gerelateerd zijn aan diversiteit en mogelijk een oorzaak kunnen zijn van het vertrek (denk bijvoorbeeld aan uitsluitingsmechanismen, ongelijke behandeling, cultuurverschillen, het gevoel geaccepteerd te worden door het team, etc.). Laat ook duidelijk merken dat u open staat voor dit soort feedback. Koppel uw bevindingen vervolgens terug aan diegenen die verantwoordelijk zijn voor het creëren van een inclusief organisatieklimaat en voor de werving, selectie en doorstroom van medewerkers. Op die manier kan het beleid op de andere domeinen indien nodig aangepast worden.

Houd ook in tijden van economische crisis en bij reorganisaties rekening met diversiteit. Moet de organisatie inkrimpen, breng dan in beeld of er niet disproportioneel veel medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen ontslagen worden. Bijvoorbeeld omdat dit de medewerkers zijn die in verhouding vaker een tijdelijk dienstverband hebben of recent in dienst gekomen zijn. Ga na of ontslagen in het algemeen voorkomen kunnen worden, bijvoorbeeld door omscholingsprogramma's en mogelijkheden voor vervroegd of deeltijd-pensioen aan te bieden, door te snijden in salarissen of door meer medewerkers deeltijd werk aan te bieden. Behoud ook het diversiteitsteam of de diversiteitsmedewerker(s).^{62 63}

Praktijkvoorbeeld: Exitonderzoek

Vaak stromen werknemers uit zonder dat duidelijk is waarom precies. Een exitonderzoek kan helpen om in kaart te brengen wat de echte vertrekredenen zijn, en hoe u ongewenste uitstroom in de toekomst kunt voorkomen. De vijf stappen kunnen hierbij helpen.

 1. Visie	Als werknemers die met veel moeite zijn binnengehaald snel weer uitstromen, geeft dat aan dat we niet in staat zijn geweest talent aan ons te binden. Met behulp van systematisch exitonderzoek kunnen we in kaart brengen wat redenen zijn om weg te gaan, en wat we hieraan kunnen doen.
 2. Doelen	In het komende jaar voeren we met elke medewerker die voortijdig het contract wil beëindigen een gesprek. Dit vindt plaats nog voordat de opzegtermijn is afgelopen. Daarnaast krijgt elke medewerker nadat deze is uitgestroomd via de mail een vragenlijst die anoniem kan worden ingevuld. ⁶⁶
 3. Draagvlak	We verzamelen voorbeelden van gewaardeerde medewerkers die voortijdig zijn weggegaan, omdat ze dachten elders meer waardering of doorgroeimogelijkheden te krijgen. ⁶⁷ We bespreken deze voorbeelden met onze afdelingsmanagers.
 4. Acties	In de taakstelling van een medewerker bij HR nemen wij de opdracht op om elke medewerker die voortijdig het contract wil beëindigen uit te nodigen voor een gesprek. Wij ontwikkelen een vragenlijst om vertrekredenen in kaart te brengen, die aan elke uitgestroomde medewerker wordt toegestuurd, en anoniem kan worden ingevuld.
 5. Meten	Na een jaar inventariseren wij de vertrekredenen die zijn opgegeven, en vergelijken we of er verschillen zijn tussen verschillende doelgroepen. We kijken welke acties hieruit volgen die kunnen helpen het vertrek van gewaardeerde medewerkers te voorkomen, en voeren deze uit. Wij monitoren de uitstroomcijfers en zetten het exitonderzoek voort om te controleren of de acties effectief zijn.



Deel 2

Ervaringen van werknemers

Binnen uw organisatie is ook de Medewerkersscan Inclusiviteit^{©1} 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 Medewerkersscan Inclusiviteit^{©1} geven een eerste indruk van de effectiviteit van uw diversiteitsbeleid.

Hoe werkt de Medewerkersscan Inclusiviteit^{©1}?

De Medewerkersscan Inclusiviteit^{©1} 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 zes 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 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 Inclusiviteit^{©1} 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).

Wie vulden de Medewerkersscan Inclusiviteit^{©1} in?

In totaal vulden 536 medewerkers van de Gemeente Arnhem de vragenlijst in. Dit is 49% van alle medewerkers die bij de Gemeente Arnhem in dienst zijn. Gemiddeld zijn de medewerkers die de vragenlijst invulden 13 jaar in dienst voor gemiddeld 34 uur per week. De gemiddelde leeftijd van de deelnemers is 47 jaar en de man-vrouwverhouding is 45% man en 55% vrouw. Ongeveer 9% bekleedt een leidinggevende functie. Wat betreft opleidingsniveau geldt dat 2% lager opgeleid (basis- of middelbare school) is, 14% MBO geschoold is, 49% HBO geschoold is en 35% WO geschoold is.

De gemiddelde leeftijd van medewerkers die de vragenlijst invulden (47 jaar) ligt iets lager dan de gemiddelde leeftijd van alle medewerkers van de Gemeente Arnhem (49 jaar), en wijkt statistisch gezien significant af. De verhouding qua mannen en vrouwen die de vragenlijst invulden (45% man en 55% vrouw) verschilt echter niet statistisch van de verhouding mannen en vrouwen in het totale medewerkersbestand (46% man en 54% vrouw). Wat betreft geslacht is de steekproef representatief voor de organisatie, maar niet wat betreft leeftijd.

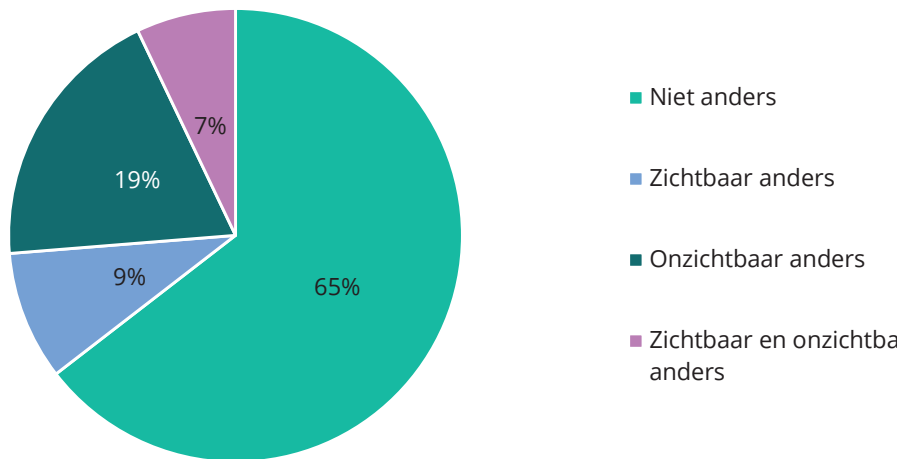
*Een klein aantal medewerkers gaf aan zich niet als man of vrouw te identificeren. Omwille van mogelijke herleidbaarheid door het kleine aantal wordt het exacte aantal medewerkers dat dit aangaf niet terug gerapporteerd.

Minderheidsgroep en meerderheidsgroep

Van de medewerkers die de Medewerkersscan Inclusiviteit^{®1} invulden, gaf 65% aan zich *niet* zichtbaar of onzichtbaar anders te voelen dan de meeste collega's (Figuur 2.1). Deze groep beschouwen we in dit rapport als de **meerderheidsgroep**. In totaal voelt 35% van de medewerkers zich *wel* anders dan de meeste collega's. Deze groep medewerkers noemen we in dit rapport als de **minderheidsgroep**. Van hen voelt 9% zich zichtbaar en 19% zich onzichtbaar anders. Daarnaast voelt 7% van de medewerkers zich zowel zichtbaar als onzichtbaar anders dan de meesten.

Op welke gronden medewerkers zich anders voelen, is te zien in Figuur 2.2.

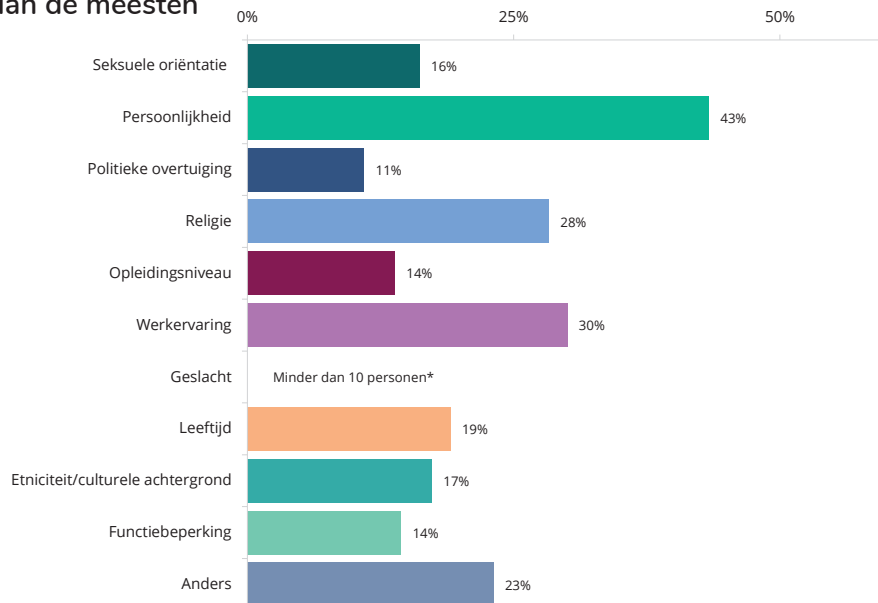
Figuur 2.1: Verdeling meerderheids- en minderheidsgroep.



Gronden waarop de minderheidsgroep zich zichtbaar en/of onzichtbaar anders voelt dan de meesten

Medewerkers kunnen zich op zowel zichtbare als onzichtbare gronden anders voelen dan hun collega's. Deze groep is dus de zogenoemde minderheidsgroep (185 medewerkers; zie uitleg p. 50). De verdeling van de gronden waarop de minderheidsgroep binnen de Gemeente Arnhem zich anders voelt wordt weergegeven in Figuur 2.2. Van de minderheidsgroep binnen de Gemeente Arnhem voelen de meesten zich anders op grond van hun persoonlijkheid (52%) en/of hun etniciteit/culturele achtergrond (24%). De som van de percentages telt mogelijk op tot boven 100%. Medewerkers kunnen zich namelijk op meerdere gronden zichtbaar en/of onzichtbaar anders voelen.

Figuur 2.2: Gronden waarop medewerkers uit de minderheidsgroep zich anders voelen dan de meesten

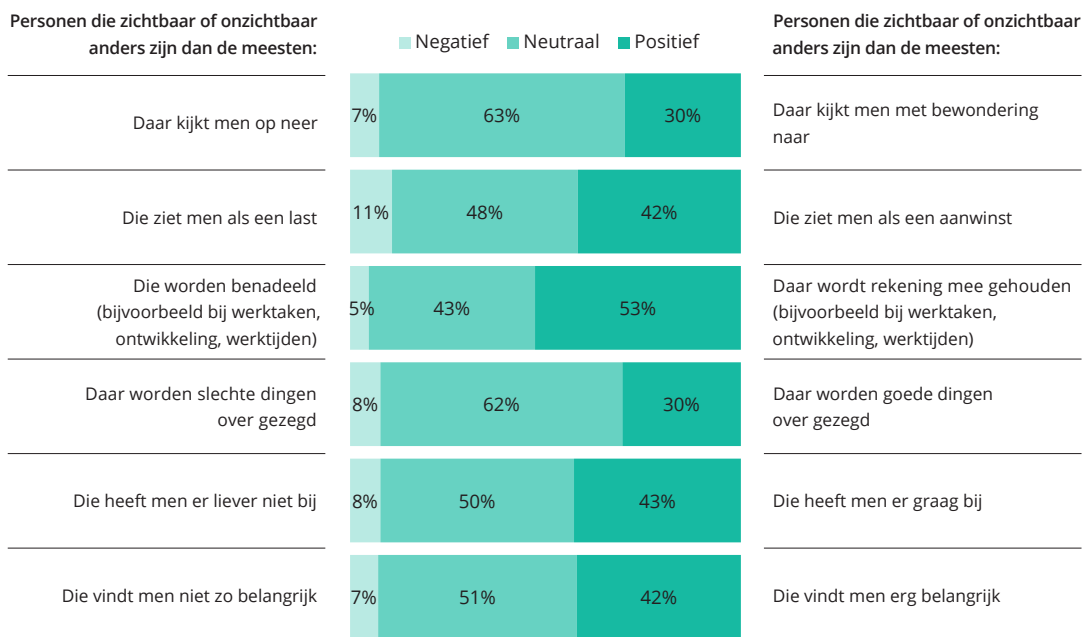


*Een aantal medewerkers gaf aan zich anders te voelen op grond van hun geslacht. Omdat deze groep bestaat uit minder dan 10 personen is het omwille van mogelijke herleidbaarheid niet mogelijk over deze groep te rapporteren.

Uw scores op de Medewerkersscan Inclusiviteit^{©1}

De Medewerkersscan Inclusiviteit^{©1} bestaat uit zes stellingen, met steeds links een situatie waarin sprake is van weinig openheid voor diversiteit (negatief inclusiviteitsklimaat) en rechts een situatie waarin sprake is van veel openheid voor diversiteit (positief inclusiviteitsklimaat).

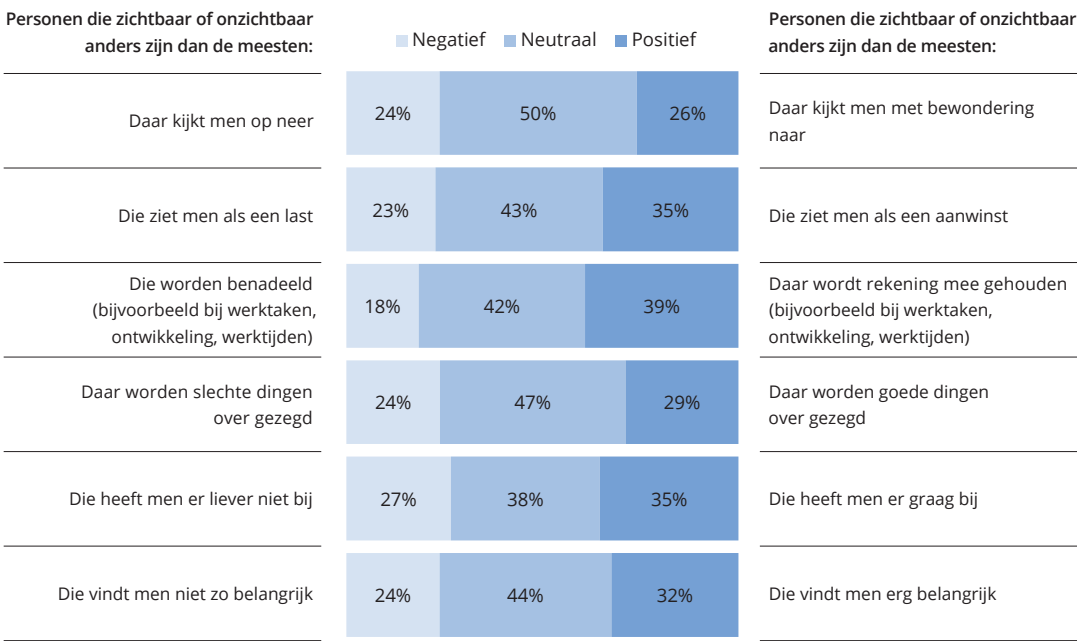
Figuur 2.3: Inclusiviteitsklimaat ervaren door meerderheidsgroep



*Op de Medewerkersscan Inclusiviteit berusten auteurs- en eigendomsrechten. Voor een licentie neemt u contact op met prof dr J. van der Toorn via NIM@uu.nl.

Antwoorden werden gegeven op een schaal van 1 tot 7 (1-3 = negatief, 4 = neutraal, 5-7 = positief). Figuur 2.3 geeft weer hoe medewerkers uit de meerderheidsgroep reageerden op de stellingen. Figuur 2.4 geeft weer hoe medewerkers uit de minderheidsgroep reageerden op de stellingen.

Figuur 2.4: Inclusiviteitsklimaat ervaren door minderheidsgroep



Wat betekent uw score?

Om uitspraken te kunnen doen over het inclusiviteitsklimaat in uw organisatie hebben we de gemiddelde scores van zowel de meerderheids- als de minderheidsgroep afgezet tegen een minimale grenswaarde van 44% (het afkappunt, zie uitleg p. 60; zie Figuur 2.5). Een score onder dit afkappunt betekent dat er waarschijnlijk een negatief inclusiviteitsklimaat heerst.

Het inclusiviteitsklimaat gaat over de omgang met degenen die zich anders voelen dan de meesten, ofwel de omgang met de minderheidsgroep. Zij zijn per definitie een kleinere groep dan de meerderheid, waardoor de meerderheidsgroep meer invloed heeft op het algemene gemiddelde. Daarom is het van belang de score van de minderheids- en meerderheidsgroep afzonderlijk te bekijken. Om er van uit te kunnen gaan dat er een neutraal of positief inclusiviteitsklimaat heerst, is het van belang dat beide groepen boven het afkappunt van 44% scoren.

Om inzicht te krijgen in de verschillen tussen groepen medewerkers hebben we de scores van verschillende groepen met elkaar vergeleken. We hebben gekeken of deze scores statistisch van elkaar of van het organisatiegemiddelde verschillen. Hiervoor hebben we voor elke groep een gemiddelde score berekend op de Medewerkersscan Inclusiviteit^{®1} (het gemiddelde van de zes stellingen). De gemiddelde scores zijn omgezet naar een schaal van 0 tot 100%. In de resultaten geven wij aan of een verschil tussen twee groepen wel of niet statistisch significant is. Is een verschil statistisch significant dan betekent dit dat het zeer waarschijnlijk is dat deze groepen in de organisatie daadwerkelijk van elkaar verschillen en dat dit verschil niet op toeval berust. Een statistisch significant verschil is *niet* per definitie een groot verschil. Verschillen de scores wel van elkaar, maar is het verschil *niet* statistisch significant? Dan betekent dit dat het gevonden verschil waarschijnlijk op toeval berust. Er is dan in werkelijkheid zeer waarschijnlijk *geen* verschil.

Vergelijking groepsgegevens: Meerderheidsgroep en minderheidsgroep

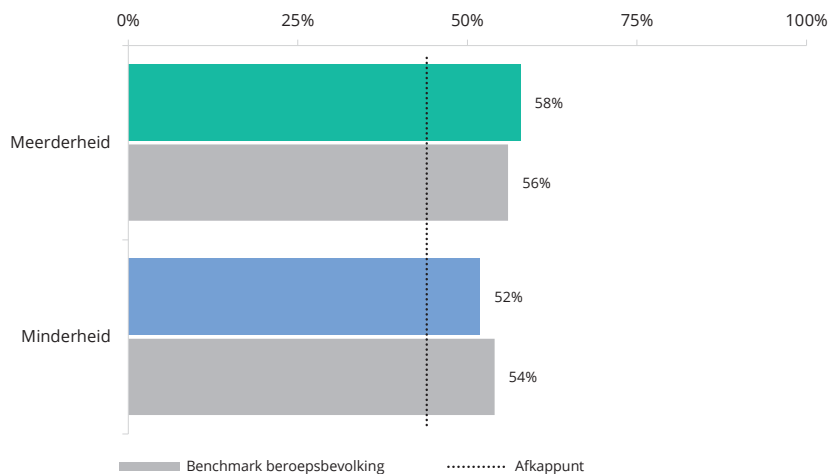
Wanneer we kijken naar alle medewerkers van de Gemeente Arnhem die de vragenlijst invulden, dan zien we dat de meerderheidsgroep (337 medewerkers) met een score van gemiddeld 58% hoger scoort dan de minderheidsgroep (185 medewerkers) met een gemiddelde score van 52% (Figuur 2.5). Dit is een statistisch significant verschil. Dat betekent dat medewerkers die zich zichtbaar en/of onzichtbaar anders voelen dan hun collega's bij de Gemeente Arnhem gemiddeld genomen een minder positief organisatieklimaat waarnemen dan medewerkers die zich niet anders voelen. In de Figuren 2.3 en 2.4 zien we dan ook dat de minderheidsgroep negatiever reageert op de stellingen dan de meerderheidsgroep. De minderheidsgroep geeft met name vaker aan dat men personen die zichtbaar of onzichtbaar anders zijn dan de meesten er liever niet bij heeft en hen niet zo belangrijk vindt.

In Figuur 2.5 is te zien dat het gemiddelde van zowel de meerderheids- als de minderheidsgroep bij de Gemeente Arnhem boven het afkappunt van 44% ligt. Dit betekent dat er *geen* reden is om aan te nemen dat medewerkers die zich (zichtbaar en/of onzichtbaar) anders voelen dan anderen, niet worden geaccepteerd in de organisatie. Toch is er nog ruimte voor verbetering. Zowel de minderheids- als de meerderheidsgroep scoren niet maximaal op de Medewerkersscan Inclusiviteit^{®1} en bovendien beoordeelt de minderheidsgroep het inclusiviteitsklimaat minder positief dan de meerderheidsgroep.

Benchmark Nederlandse beroepsbevolking

We hebben de gemiddelde score op de Medewerkersscan Inclusiviteit^{®1} van de meerderheidsgroep en minderheidsgroep binnen de Gemeente Arnhem ook vergeleken met de Nederlandse beroepsbevolking. We zien dat ondanks dat de minderheidsgroep bij de gemeente een iets lagere score heeft dan de minderheidsgroep in de Nederlandse beroepsbevolking (zie Figuur 2.5), dit geen statistisch significant verschil is. De minderheidsgroep van de Gemeente Arnhem beoordeelt het inclusiviteitsklimaat dus hetzelfde als de minderheidsgroep in de Nederlandse beroepsbevolking. Er is wel een statistisch significant verschil tussen de meerderheidsgroep van de Gemeente Arnhem en die in de Nederlandse beroepsbevolking. De meerderheidsgroep van de gemeente beoordeelt het inclusiviteitsklimaat positiever dan de Nederlandse beroepsbevolking.

Figuur 2.5: Scores Medewerkersscan Inclusiviteit^{®1}

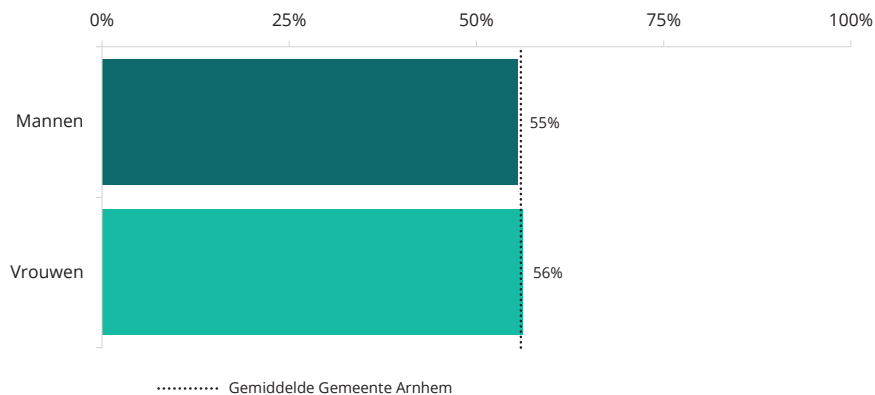


Vergelijking groepsgegevens: Geslacht

In Figuur 2.6 zijn de gemiddelde scores op de Medewerkersscan Inclusiviteit^{©1} uitgesplitst naar geslacht. In totaal vulden 295 vrouwen en 237 mannen de vragenlijst in*.

Uit analyses blijkt dat de gemiddelde score van vrouwen (56%) en de gemiddelde score van mannen (55%) statistisch gezien niet significant van elkaar verschillen. Dit betekent dat mannen en vrouwen niet van elkaar verschillen in hoe zij het inclusiviteitsklimaat binnen de Gemeente Arnhem beoordelen.

Figuur 2.6: Scores Medewerkersscan Inclusiviteit^{©1} naar geslacht



*Een klein aantal medewerkers gaf aan zich niet als man of vrouw te identificeren. Omwille van mogelijke herleidbaarheid door het kleine aantal kan het gemiddelde van deze groep niet gerapporteerd worden.

Deel 3

Benchmark 2021

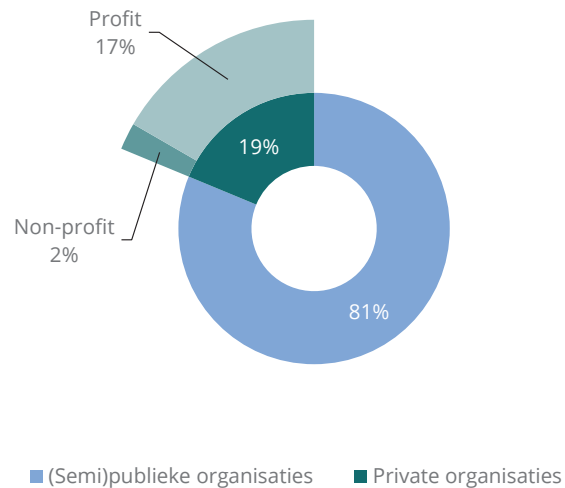
In dit gedeelte vindt u de terugkerende patronen uit de tot nu opgeleverde NIM-rapporten (2019 tot en met 2021). Tevens krijgt u inzicht in hoe uw organisatie scoort in vergelijking met andere organisaties op het gebied van diversiteits- en inclusiebeleid.



Deelnemende organisaties

Er zijn 48 organisaties die vóór 31 december 2021 hebben deelgenomen aan de Nederlandse InclusiviteitsMonitor. Het betreft organisaties uit verschillende sectoren en van verschillende omvang: van 103 tot 19.838 medewerkers. Van de 48 organisaties zijn er 39 (semi)publiek (81%) en 9 privaat (19%). Alle publieke organisaties zijn non-profitorganisaties. Binnen de private organisaties is er één non-profitorganisatie en zijn er acht profitorganisaties (zie Figuur 3.1).

Figuur 3.1: NIM-deelnemers onderverdeeld naar sector





48 organisaties



30.519 medewerkers

De Beleidsscan Inclusiviteit^{®1} brengt het beleid met betrekking tot diversiteit en inclusie in kaart en wordt ingevuld door HR-professionals en/of D&I officers. Alle 48 organisaties die aan de NIM deelnamen hebben deze scan ingevuld. Daarnaast hebben 47 organisaties de Medewerkersscan Inclusiviteit^{®1} onder hun medewerkers uitgezet. Deze scan brengt het inclusiviteitsklimaat in kaart zoals het wordt ervaren door de medewerkers. Uiteindelijk vulde per organisatie gemiddeld 36% van de medewerkers de Medewerkersscan Inclusiviteit^{®1} in. Dit komt neer op een totaal van 30.519 medewerkers die hebben deelgenomen aan de Medewerkersscan Inclusiviteit^{®1}.

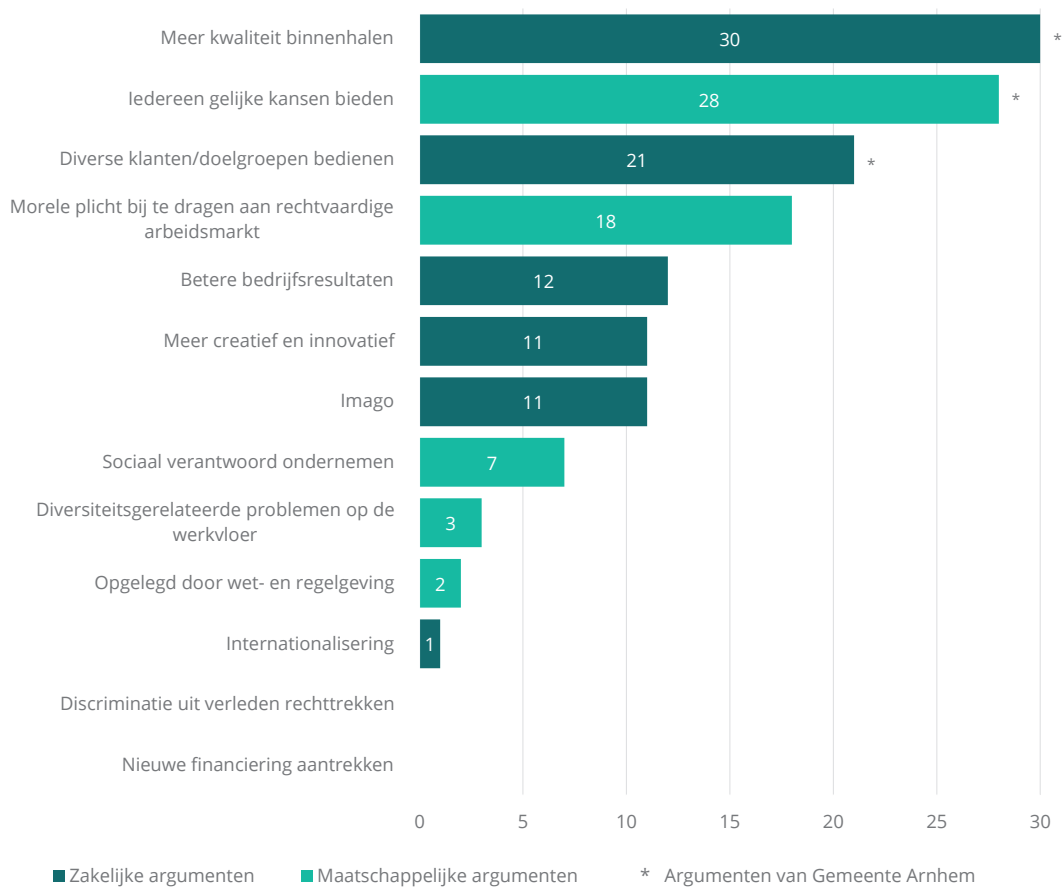
Waarom diversiteits- en inclusiebeleid?

Deelnemende organisaties gaven in de Beleidsscan Inclusiviteit^{©1} aan wat binnen hun organisatie de drie belangrijkste redenen zijn om D&I-beleid te voeren. In Figuur 3.2 is weergegeven hoe vaak de verschillende redenen door de deelnemende organisaties zijn aangevinkt. Ook u heeft aangegeven wat voor uw organisatie de belangrijkste redenen zijn om initiatieven te nemen op het gebied van diversiteit en inclusie. Deze zijn in Figuur 3.2 aangeduid met een asterisk.

De verschillende redenen voor het voeren van D&I-beleid zijn onderverdeeld in zakelijke en maatschappelijke argumenten. **Zakelijke argumenten** voor D&I-beleid zijn gebaseerd op het idee dat meer diversiteit en een inclusievere organisatiecultuur tot betere prestaties leidt. Een voorbeeld van een zakelijk argument is: ‘heterogene groepen hebben een breder scala aan perspectieven en dat zorgt voor meer creativiteit en innovatie’. Naast zakelijke argumenten kunnen organisaties ook maatschappelijke redenen hebben om initiatieven op het gebied van diversiteit en inclusie te nemen. **Maatschappelijke argumenten** zijn gebaseerd op het principe van gelijkwaardigheid en leggen de nadruk op het feit dat mensen gelijke kansen behoren te krijgen. Een voorbeeld van een maatschappelijk argument is: ‘we vinden het belangrijk iedereen gelijke kansen te bieden’.

Onder de deelnemende organisaties blijkt dat met name meer kwaliteit binnenhalen en iedereen gelijke kansen bieden belangrijke redenen zijn om initiatieven te nemen op het gebied van diversiteit en inclusie. Opvallend is dat de meeste organisaties een combinatie van zakelijke en maatschappelijke redenen opgeven. Zakelijke argumenten worden vaker genoemd dan maatschappelijke argumenten als belangrijkste redenen om D&I-beleid te voeren.

Figuur 3.2: Belangrijkste redenen om D&I-beleid te voeren

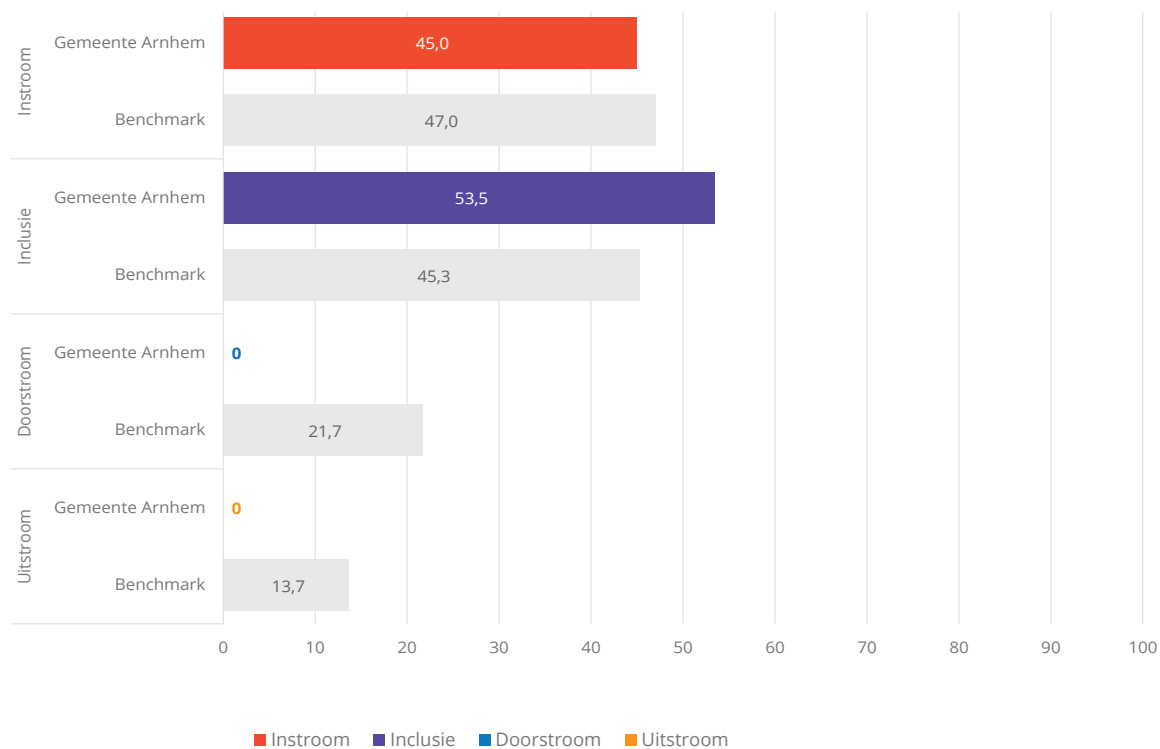


Samenhangend, systematisch en wetenschappelijk gefundeerd D&I-beleid

Figuur 3.3 biedt inzicht in hoe samenhangend, systematisch en wetenschappelijk gefundeerd uw diversiteits- en inclusiebeleid en dat van de andere NIM-deelnemers is. Door alle HR-domeinen (instroom, inclusie, doorstroom en uitstroom) in uw D&I-beleid te belichten en door daarbij consequent en systematisch een aantal stappen te doorlopen, zult u uiteindelijk de samenhang en daarmee het succes van uw beleid vergroten.

In Figuur 3.3 is te zien hoe NIM-deelnemers gemiddeld scoren op de verschillende beleidsdomeinen, oftewel de **benchmark**. De score van uw organisatie is afgezet tegen dit gemiddelde. Per domein is er een maximale score van 100 te behalen. De scores laten zien in hoeverre uw D&I-beleid op een systematische en wetenschappelijk gefundeerde wijze aandacht heeft voor de verschillende beleidsdomeinen, of welke domeinen nog onderbelicht zijn in uw beleid. Gemiddeld genomen besteden de deelnemende organisaties in hun beleid de meeste aandacht aan de domeinen instroom en inclusie. Het domein uitstroom is het minst vertegenwoordigd in het D&I-beleid.

Figuur 3.3: Gemiddelde scores op de Beleidsscan^{®1} uitgesplitst naar beleidsdomein



Genomen stappen binnen de beleidsdomeinen

Uit de tabel op de volgende pagina kunt u afleiden of u per domein de verschillende stappen – namelijk: 1) visie formuleren, 2) doelen stellen, 3) draagvlak creëren, 4) acties nemen en 5) resultaat meten – consequent en systematisch doorloopt.

De score per stap varieert tussen de 0 en 20 en per domein kunt u maximaal 100 punten halen. Wanneer u op de afzonderlijke stappen consistent hoge scores heeft, geeft dit aan dat uw beleid systematisch is ingericht. Dit betekent dat u een duidelijke visie heeft, SMART doelen heeft opgesteld, draagvlak creëert, maatregelen neemt, en het beleid evalueert. Opvallend is dat veel deelnemende organisaties een duidelijke visie hebben waarom zij initiatieven nemen op de verschillende beleidsdomeinen. Echter, er wordt nauwelijks gemeten of de D&I-initiatieven effectief zijn.

Onderstaande tabel geeft de scores op de verschillende stappen binnen de verschillende beleidsdomeinen weer van alle NIM-deelnemers (de benchmark) en uw organisatie. Per domein kunnen organisaties maximaal 100 punten behalen (20 punten per stap).

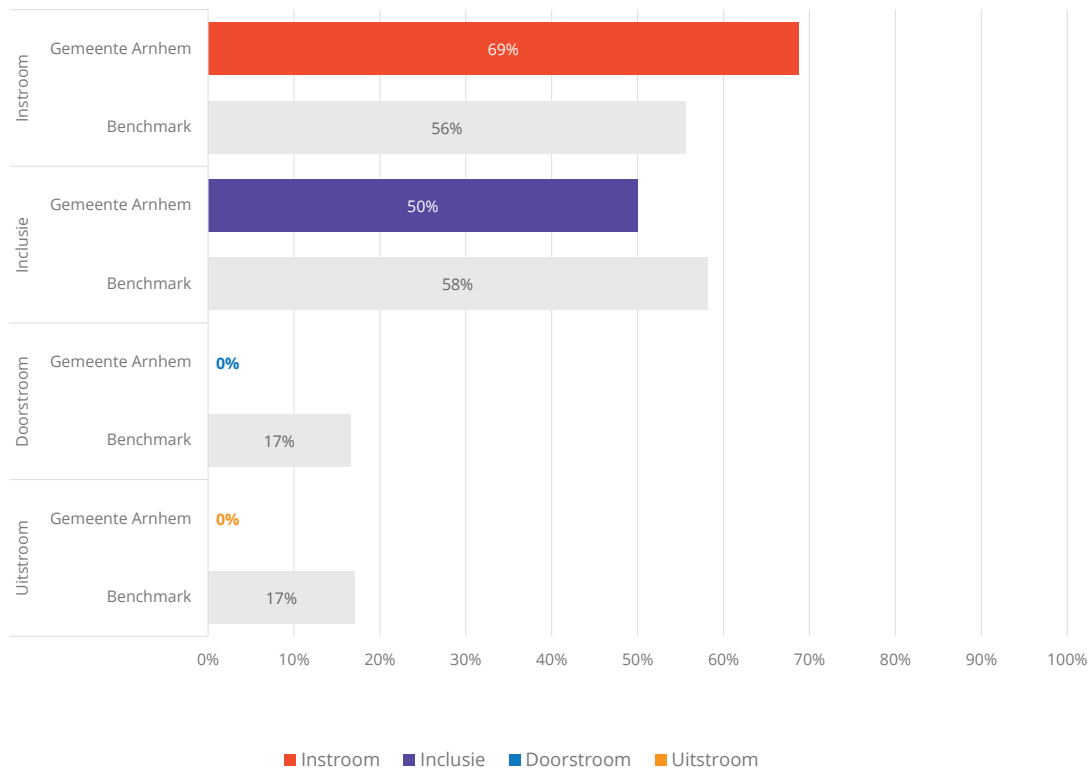
		 1. Visie	 2. Doelen	 3. Draagvlak	 4. Acties	 5. Meten	Totaal
Instroom	Uw score	20/20	5/20	11/20	7/20	2/20	45/100
	Benchmark	14,8/20	8,4/20	11,1/20	8,9/20	3,7/20	47/100
Inclusie	Uw score	20/20	9,5/20	14/20	8/20	2/20	53,5/100
	Benchmark	14/20	7,1/20	12,8/20	9,6/20	1,9/20	45,3/100
Doorstroom	Uw score	0/20	0/20	0/20	0/20	0/20	0/100
	Benchmark	4,8/20	4,3/20	3,6/20	5,9/20	3,2/20	21,7/100
Uitstroom	Uw score	0/20	0/20	0/20	0/20	0/20	0/100
	Benchmark	2,8/20	2,4/20	2/20	5,9/20	0,6/20	13,7/100

D&I-initiatieven op verschillende beleidsdomeinen

Deelnemende organisaties gaven in de Beleidsscan Inclusiviteit^{®1} aan welke D&I-initiatieven worden genomen binnen de organisatie. In Figuur 3.4 ziet u hoe de verschillende D&I-initiatieven die u neemt zijn verdeeld over de vier beleidsdomeinen. Specifiek laat Figuur 3.4 zien hoeveel procent van de genomen D&I-initiatieven betrekking heeft op een beleidsdomein. Deze verdeling is ook weergegeven voor de andere NIM-deelnemers (de benchmark). Aangezien één initiatief betrekking kan hebben op meerdere beleidsdomeinen tellen de percentages op tot meer dan 100%.

Gemiddeld genomen ondernemen NIM-deelnemers de meeste initiatieven op de domeinen inclusie en instroom. Van alle initiatieven is 58% gericht op het domein inclusie en 56% op het domein instroom. De domeinen doorstroom en uitstroom zijn gemiddeld gezien het minst vertegenwoordigd in de genomen D&I-initiatieven. 17% van de initiatieven is gericht op het domein doorstroom en 17% op het domein uitstroom.

Figuur 3.4: Domeinen waarop D&I-initiatieven worden gericht*



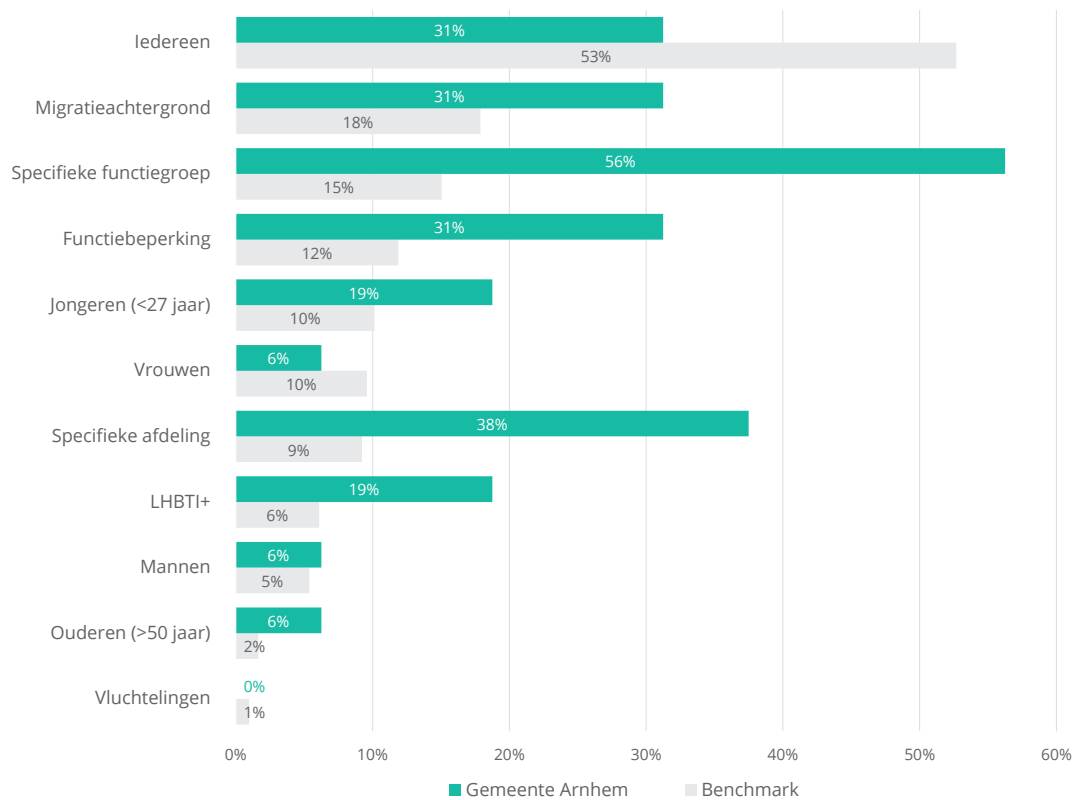
*D&I-initiatieven kunnen op verschillende beleidsdomeinen gericht zijn, daarom tellen de percentages niet op tot 100%.

D&I-initiatieven gericht op specifieke doelgroepen

Organisaties kunnen hun D&I-initiatieven richten op verschillende doelgroepen. Er kan aangestuurd worden op specifieke doelgroepen of op alle medewerkers binnen de organisatie. In de Beleidsscan Inclusiviteit^{®1} gaven NIM-deelnemers aan op welke verschillende doelgroepen ze hun D&I-initiatieven richten. In Figuur 3.5 is weergegeven hoeveel procent van de D&I-initiatieven van uw organisatie en van de NIM-deelnemers (de benchmark) gericht is op een bepaalde doelgroep. Aangezien één initiatief betrekking kan hebben op meerdere doelgroepen tellen de percentages op tot meer dan 100%.

We zien dat 67% van de D&I-initiatieven gericht is op alle medewerkers ('iedereen'). Dat betekent dat deze initiatieven niet gericht zijn op het bevorderen van diversiteit en inclusie onder een specifieke doelgroep, maar op alle medewerkers binnen de organisatie. Daarnaast richten veel organisaties hun D&I-initiatieven op medewerkers met een migratieachtergrond, medewerkers uit een specifieke functiegroep en medewerkers met een functiebeperking. Vluchtelingen en ouderen (50 jaar en ouder) zijn bij minder organisaties de focus van hun D&I-initiatieven.

Figuur 3.5: Doelgroepen waarop D&I-initiatieven worden gericht*



*D&I-initiatieven kunnen zich op verschillende doelgroepen richten, daarom tellen de percentages niet op tot 100%.

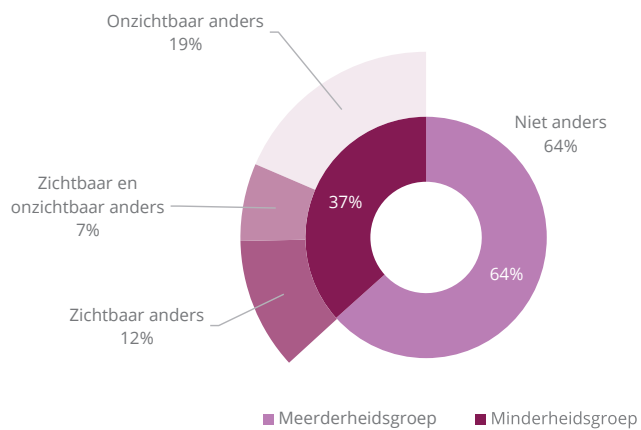
Zichtbare en onzichtbare verschillen tussen medewerkers

Medewerkers kunnen op veel verschillende manieren van elkaar verschillen, bijvoorbeeld op basis van geslacht, seksuele oriëntatie, leeftijd, persoonlijkheid, etniciteit of politieke overtuiging. Niet alle vormen van diversiteit zijn direct zichtbaar.

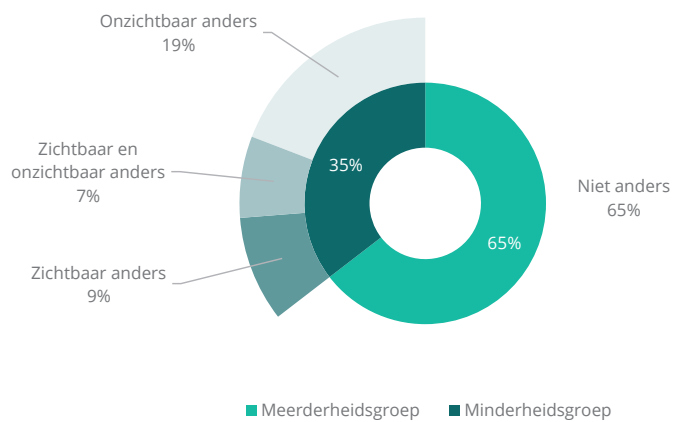
De medewerkers van de deelnemende organisaties hebben in de MedewerkerSScan Inclusiviteit^{®1} aangegeven of zij zich wel of niet anders voelen dan de meeste collega's. In dit onderzoek worden de medewerkers die zich anders voelen dan de meeste collega's beschouwd als de **minderheidsgroep**. Medewerkers die zich niet anders voelen dan de meeste collega's worden als de **meerderheidsgroep** beschouwd. Van de medewerkers van alle NIM-deelnemers samen voelt gemiddeld 37% zich anders dan de meeste collega's. Van deze groep geeft 12% aan zich anders te voelen en dat anderen dit kunnen zien, en geeft 19% aan zich anders te voelen, maar dat anderen dit niet kunnen zien. Verder voelt 7% zich zowel zichtbaar als onzichtbaar anders dan de meeste collega's (zie Figuur 3.6). In Figuur 3.7 ziet u hoeveel procent van de medewerkers binnen uw organisatie zich zichtbaar en/of onzichtbaar anders voelt.

Op welke gronden medewerkers zich anders voelen, is te zien in Figuur 3.8.

Figuur 3.6: Verdeling minderheidsgroep en meerderheidsgroep – **Benchmark**



Figuur 3.7: Verdeling minderheidsgroep en meerderheidsgroep – **Gemeente Arnhem**



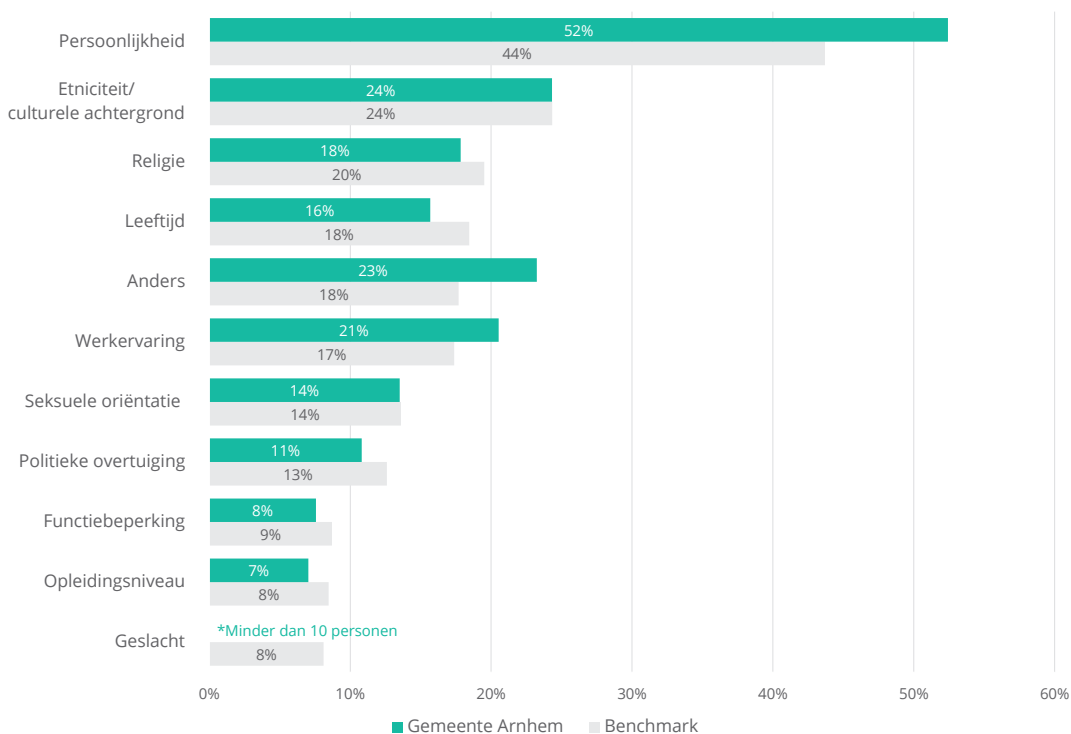
Gronden waarop medewerkers zich anders voelen

In Figuur 3.6 is te zien dat 37% van de medewerkers van alle NIM-deelnemers zich anders voelt dan de meeste van hun collega's (de minderheidsgroep). In de Medewerkersscanner Inclusiviteit^{®1} is aan hen gevraagd op welke gronden zij zich anders voelen.

De verdeling van de gronden waarop deze medewerkers hebben aangegeven zich anders te voelen is weergegeven in Figuur 3.8. Relatief veel medewerkers geven aan zich op grond van hun persoonlijkheid anders te voelen dan de meeste collega's (44% van de minderheidsgroep). Daarna zijn etniciteit/culturele achtergrond (24%), religie (20%) en leeftijd (18%) vaak genoemde gronden waar medewerkers zich anders op voelen. Geslacht (8%), opleidingsniveau (8%) en functiebeperking (9%) worden relatief gezien het minst vaak genoemd.

Medewerkers kunnen zich zichtbaar, onzichtbaar of zowel zichtbaar als onzichtbaar anders voelen op basis van de verschillende gronden. Persoonlijkheid, religie, seksuele oriëntatie en politieke overtuiging zijn gronden waarop medewerkers zich voornamelijk onzichtbaar anders voelen. Daarentegen geven medewerkers vaker aan zich zichtbaar anders te voelen op grond van hun etniciteit/culturele achtergrond en/of leeftijd. De overige gronden worden ongeveer net zo vaak als zichtbaar en als onzichtbaar verschil ervaren.

Figuur 3.8: Gronden waarop medewerkers uit de minderheidsgroep zich anders voelen dan de meesten*



*De som van de percentages telt mogelijk op tot boven 100%. Medewerkers kunnen zich namelijk op meerdere gronden anders voelen.

Inclusiviteitsklimaat

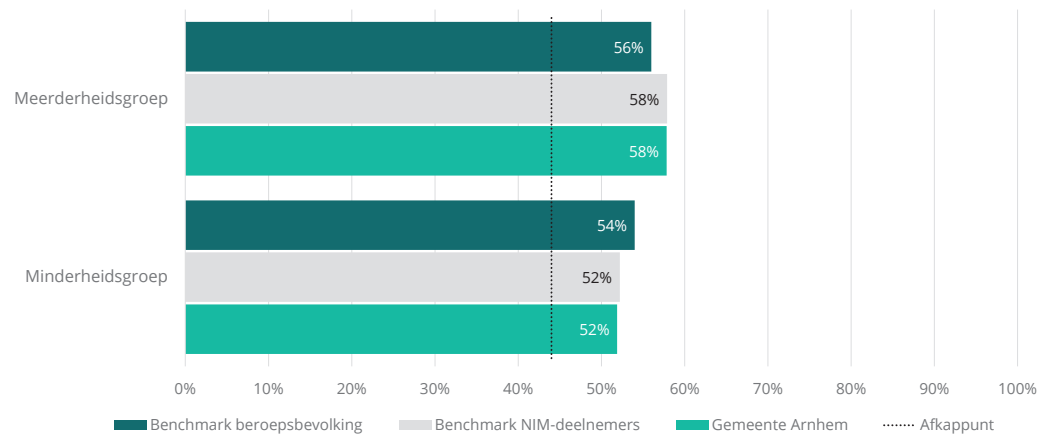
De Medewerkersscan Inclusiviteit^{®1} geeft inzicht in het inclusiviteitsklimaat zoals deze wordt ervaren door de medewerkers van de organisatie. De scan bestaat uit zes stellingen. Voor elke organisatie is het gemiddelde op deze zes stellingen bepaald en omgezet naar een score op een schaal van 0 tot 100%. Hoe hoger de score, hoe positiever de medewerkers het inclusiviteitsklimaat in hun organisatie ervaren. Om ervan uit te kunnen gaan dat er een neutraal of positief inclusiviteitsklimaat heerst, is het van belang dat medewerkers boven het afkappunt van 44% scoren.*

In Figuur 3.9 is te zien (1) wat de gemiddelde score is van de Nederlandse beroepsbevolking (*benchmark Nederlandse beroepsbevolking*), (2) wat de gemiddelde score is van alle organisaties die deelnamen aan de NIM (*benchmark NIM-deelnemers*) en (3) wat de gemiddelde score is van uw organisatie. Bij het weergeven van de scores is een onderscheid gemaakt tussen de **meerderheidsgroep** (medewerkers die zich niet anders voelen dan de meeste collega's) en de **minderheidsgroep** (medewerkers die zich anders voelen dan de meeste collega's).

Opvallend is dat de meerderheidsgroep het inclusiviteitsklimaat gemiddeld positiever beoordeelt dan de minderheidsgroep.

*Uitgebreidere informatie over de Medewerkersscan Inclusiviteit^{®1} vindt u in deel 2B van dit rapport.

Figuur 3.9: Gemiddelde scores Medewerkersscan Inclusiviteit^{©1}



Conclusie en aanbevelingen

Conclusie en aanbevelingen

Beleidsscan Inclusiviteit^{®1}

De nadruk in uw beleid ligt op het creëren van een inclusieve organisatiecultuur en de instroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen. U heeft zich (nog) niet ten doel gesteld de doorstroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen te bevorderen en onevenredige uitstroom van deze groepen te verminderen. Het is aan te raden uw algemene beleid te evalueren en na te gaan of u binnen dit beleid voldoende rekening houdt met specifieke groepen. Dit kunt u doen door in kaart te brengen of en in welke mate groepen ondervertegenwoordigd zijn in de doorstroom. Daarnaast kunt u meer informatie halen uit de exitgesprekken. Mocht u in de toekomst initiatieven willen nemen op het gebied van doorstroom en uitstroom, zorgt u er dan voor dat de deze initiatieven systematisch worden ontwikkeld en geïmplementeerd.

Op de domeinen instroom en inclusie heeft u een visie geformuleerd en besteedt u veel aandacht aan het creëren van draagvlak. U meet echter nog niet wat het resultaat is van de door u genomen initiatieven. Hiervoor is het van belang om uw doelen meer SMART te formuleren door ze onder andere specifiek en meetbaar te maken. Om effectief beleid te voeren is het namelijk essentieel om het effect van uw acties structureel te meten.

Medewerkersscans Inclusiviteit^{®1}

Uit de resultaten van de Medewerkersscans Inclusiviteit^{®1} blijkt dat zowel de minderheidsgroep (medewerkers die zich zichtbaar en/of onzichtbaar anders voelen dan de meeste collega's) als de meerderheidsgroep (medewerkers die zich niet anders voelen dan de meeste collega's) gemiddeld genomen een neutraal tot positief inclusiviteitsklimaat ervaren. Er is echter wel ruimte voor verbetering. Beide groepen behalen nog niet de maximale score. Bovendien neemt de minderheidsgroep een minder positief inclusiviteitsklimaat waar dan de meerderheidsgroep. Er is geen verschil in beoordeling van het inclusiviteitsklimaat tussen mannen en vrouwen.

Verantwoording

Dit rapport beschrijft de uitkomsten van een onderzoek naar het diversiteitsbeleid van de Gemeente Arnhem en de percepties van medewerkers over het ervaren werkklimaat. Het onderzoek betreft een samenwerking tussen de Universiteit Utrecht, Stichting de Nederlandse InclusiviteitsMonitor en de Gemeente Arnhem. Dit rapport is vertrouwelijk en zal zonder toestemming van bovengenoemde partijen niet gedeeld worden met derden. Alle organisatiegegevens zullen geanonimiseerd en vertrouwelijk worden behandeld. Alleen op uitdrukkelijk verzoek van de betrokken organisatie zal de naam van de organisatie vermeld worden (bijvoorbeeld bij het delen van best practices). Het staat de Universiteit Utrecht wel vrij de data in verwerkte en geanonimiseerde vorm te verspreiden en hierover te publiceren. Opgemerkt dient te worden dat het een beperkte steekproef betreft en een momentopname is; er kan niet vanuit gegaan worden dat de antwoorden representatief zijn voor de gehele organisatie of sector en over de tijd gelijk blijven.

De Universiteit Utrecht is niet aansprakelijk voor (mogelijke) schade in verband met, of voortkomend uit, het gebruik van materiaal of inhoud van de 'Nederlandse InclusiviteitsMonitor'. Door het gebruik van de NIM bij verschillende organisaties – en wetenschappelijk onderzoek naar de resultaten daarvan – ontstaat voortschrijdend inzicht, en zijn we in staat verbeteringen door te voeren.

Referentielijst

1. Op de Beleidsscan Inclusiviteit/Medewerkersscan
Inclusiviteit berusten auteurs- en eigendomsrechten. Voor een licentie neemt u contact op met prof. dr. J. van der Toorn via NIM@uu.nl.
2. Rink, F., & Ellemers, N. (2010). Benefiting from deep-level diversity: How congruence between knowledge and decision rules improves team decision making and team perceptions. *Group Processes & Intergroup Relations*, 13(3), 345 – 359.
3. Şahin, O., van der Toorn, J., Jansen, W. S., Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2019). Looking beyond our similarities: How perceived (in) visible dissimilarity relates to feelings of inclusion at work. *Frontiers in Psychology*, 10, 575.
4. Li, Y., Perera, S., Kulik, C. T., & Metz, I. (2019). Inclusion climate: A multilevel investigation of its antecedents and consequences. *Human Resource Management*, 58(4), 353-369.
5. Jansen, W. S., Otten, S., & van der Zee, K. I. (2015). Being part of diversity: The effects of an all-inclusive multicultural diversity approach on majority members' perceived inclusion and support for organizational diversity efforts. *Group Processes & Intergroup Relations*, 18(6), 817 – 832.
6. Harrison, D. A., Kravitz, D. A., Mayer, D. M., Leslie, L. M., & Lev-Arey, D. (2006). Understanding attitudes toward affirmative action programs in employment: Summary and meta-analysis of 35 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1013 – 1036.
7. Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589 – 617.
8. Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied and Preventive Psychology*, 5(2), 117 – 124.
9. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
10. Does, S., Derks, B., & Ellemers, N. (2011). Thou shalt not discriminate: How emphasizing moral ideals rather than obligations increases Whites' support for social equality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(3), 562 – 571.
11. Gündemir, S., Homan, A. C., Usova, A., & Galinsky, A. D. (2017). Multicultural meritocracy: The synergistic benefits of valuing diversity and merit. *Journal of Experimental Social Psychology*, 73, 34 – 41.
12. Stern, P. C., Dietz, T., Abel, T. D., Guagnano, G. A., & Kalof, L. (1999). A value-belief-norm theory of support for social movements: The case of environmentalism. *Human Ecology Review*, 6(2), 81 – 97.
13. Friedman, R. A., & Holtom, B. (2002). The effects of network groups on minority employee turnover intentions. *Human Resource Management*, 41(4), 405 – 421.
14. Kaiser, C. R., Major, B., Jurcevic, I., Dover, T. L., Brady, L. M., & Shapiro, J. R. (2013). Presumed fair: Ironic effects of organizational diversity structures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(3), 504 – 519.
15. Legault, L., Gutsell, J. N., & Inzlicht, M. (2011). Ironic effects

- of antiprejudice messages: How motivational interventions can reduce (but also increase) prejudice. *Psychological Science*, 22(12), 1472–1477.
16. Gündemir, S., & Galinsky, A. D. (2017). Multicolored blindfolds: How organizational multiculturalism can conceal racial discrimination and delegitimize racial discrimination claims. *Social Psychological and Personality Science*, 1948550617726830.
 17. Dobbin, F., Schrage, D., & Kalev, A. (2015). Rage against the iron cage: The varied effects of bureaucratic personnel reforms on diversity. *American Sociological Review*, 80, 1014–1044.
 18. Hutchison, S., & Garstka, M. L. (1996). Sources of perceived organizational support: Goal setting and feedback. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(15), 1351–1366.
 19. Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Macmillan.
 20. Derous, E., Buijsrogge, A., Roulin, N., & Duyck, W. (2016). Why your stigma isn't hired: A dual-process framework of interview bias. *Human Resource Management Review*, 26(2), 90–111.
 21. Kutcher, E. J., & Bragger, J. D. (2004). Selection interviews of overweight job applicants: Can structure reduce the bias?. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 1993–2022.
 22. Bragger, J. D., Kutcher, E., Morgan, J., & Firth, P. (2002). The effects of the structured interview on reducing biases against pregnant job applicants. *Sex Roles*, 46(7), 215–226.
 23. Castilla, E. J. (2015). Transparency in pay decisions? Accounting for the gap: A firm study manipulating organizational accountability and transparency in pay decisions. *Organization Science*, 26(2), 311–333.
 24. Norton, M. I., Vandello, J. A., & Darley, J. M. (2004). Casuistry and social category bias. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(6), 817–831.
 25. Foschi, M. (2000). Double standards for competence: Theory and research. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 21–42.
 26. Uhlmann, E. L., & Cohen, G. L. (2007). "I think it, therefore it's true": Effects of self-perceived objectivity on hiring discrimination. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104(2), 207–223.
 27. Van den Brink, M. (2011). Scouting for talent: Appointment practices of women professors in academic medicine. *Social Science & Medicine*, 72(12), 2033–2040.
 28. Born, M. P., & Taris, T. W. (2010). The impact of the wording of employment advertisements on students' inclination to apply for a job. *The Journal of Social Psychology*, 150(5), 485–502.
 29. Gaucher, D., Friesen, J., & Kay, A. C. (2011). Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), 109–128.
 30. Phelan, J. E., Moss-Racusin, C. A., & Rudman, L. A. (2008). Competent yet out in the cold: Shifting criteria for hiring reflect backlash toward agentic women. *Psychology of Women Quarterly*, 32(4), 406–413.
 31. Koch, A. J., D'Mello, S. D., & Sackett, P. R. (2015). A meta-

- analysis of gender stereotypes and bias in experimental simulations of employment decision making. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 126 – 161.
32. Rivera, L. A. (2012). Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. *American Sociological Review*, 77(6), 999 – 1022.
 33. Åslund, O., & Skans, O. N. (2012). Do anonymous job application procedures level the playing field? *ILR Review*, 65(1), 82 – 107.
 34. Brecher, E., Bragger, J., & Kutcher, E. (2006). The structured interview: Reducing biases toward job applicants with physical disabilities. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18(3), 155 – 170.
 35. Madera, J. M., & Hebl, M. R. (2013). “Don’t stigmatize”: The ironic effects of equal opportunity guidelines in interviews. *Basic and Applied Social Psychology*, 35(1), 123 – 130.
 36. Galinsky, A. D., Todd, A. R., Homan, A. C., Phillips, K. W., Apfelbaum, E. P., Sasaki, S. J., Richeson, J. A., Olayan, J. B., Maddux, W. W. (2015). Maximizing the gains and minimizing the pains of diversity: A policy perspective. *Perspectives on Psychological Science*, 10, 742 – 748.
 37. Ellemers, N., & Rink, F. (2016). Diversity in work groups. *Current Opinion in Psychology*, 11, 49 – 53.
 38. Jansen, W. S., Vos, M. W., Otten, S., Podsiadlowski, A., & van der Zee, K. I. (2016). Colorblind or colorful? How diversity approaches affect cultural majority and minority employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(2), 81 – 93.
 39. Ellemers, N., & Barreto, M. (2006). Social identity and self-presentation at work: how attempts to hide a stigmatised identity affect emotional well-being, social inclusion and performance. *Netherlands Journal of Psychology*, 62(1), 51 – 57.
 40. Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237 – 256.
 41. Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413 – 446.
 42. Friedman, R., Kane, M., & Cornfield, D. B. (1998). Social support and career optimism: Examining the effectiveness of network groups among black managers. *Human Relations*, 51(9), 1155 – 1177.
 43. Groggins, A., & Ryan, A. M. (2013). Embracing uniqueness: The underpinnings of a positive climate for diversity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 264 – 282.
 44. Van Laar, C., Derks, B., & Ellemers, N. (2013). Motivation for education and work in young Muslim women: The importance of value for ingroup domains. *Basic and Applied Social Psychology*, 35(1), 64 – 74.
 45. Pouwels, B., & Henderikse, W. (2017). Daadkracht werkt!. Monitor Talent naar de Top 2016.
 46. Centraal Bureau voor de Statistiek. (2017, December 13). *Emancipatiemonitor 2016* [Data file]. Geraadpleegd

- van <https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2016/50/emancipatiemonitor-2016>.
47. Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2016). Queen Bees and Alpha Males: Are successful women more competitive than successful men?. *European Journal of Social Psychology*, 46(7), 903 – 913.
 48. Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N., & De Groot, K. (2011). Gender-bias primes elicit queen-bee responses among senior policewomen. *Psychological Science*, 22(10), 1243 – 1249.
 49. Faniko, K., Ellemers, N., Derks, B., & Lorenzi-Cioldi, F. (2017). Nothing changes, really: Why women who break through the glass ceiling end up reinforcing it. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(5), 638 – 651.
 50. Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C., & De Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee?. *British Journal of Social Psychology*, 50(3), 519 – 535.
 51. Derks, B., Laar, C., Ellemers, N., & Raghoe, G. (2015). Extending the queen bee effect: How Hindustani workers cope with disadvantage by distancing the self from the group. *Journal of Social Issues*, 71(3), 476 – 496.
 52. Howe-Walsh, L., Turnbull, S., Papavasileiou, E., & Bozionelos, N. (2016). The influence of motherhood on STEM women academics' perceptions of organizational support, mentoring and networking. *Advancing Women in Leadership*, 36, 54 – 63.
 53. Latu, I. M., Mast, M. S., Lammers, J., & Bombari, D. (2013). Successful female leaders empower women's behavior in leadership tasks. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(3), 444 – 448.
 54. Merens, A., Henderikse, W., & Pouwels, B. (2015). Door het glazen plafond: Naar effectieve maatregelen voor meer vrouwen in de top. *Beleid en Maatschappij*, 42, 1 – 31.
 55. Gündemir, S., Dovidio, J. F., Homan, A. C., & De Dreu, C. K. (2017). The impact of organizational diversity policies on minority employees' leadership self-perceptions and goals. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(2), 172 – 188.
 56. Kulik, C. T., Perry, E. L., & Bourhis, A. C. (2000). Ironic evaluation processes: Effects of thought suppression on evaluations of older job applicants. *Journal of Organizational Behavior*, 21(6), 689 – 711.
 57. Moss-Racusin, C. A., van der Toorn, J., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., & Handelsman, J. (2014). Scientific diversity interventions. *Science*, 343(6171), 615 – 616.
 58. Van den Brink, M., Benschop, Y., & Jansen, W. (2010). Transparency in academic recruitment: A problematic tool for gender equality?. *Organization Studies*, 31(11), 1459 – 1483.
 59. King, E., Dawson, J., Jensen, J., & Jones, K. (2017). A socioecological approach to relational demography: How relative representation and respectful coworkers affect job attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 32(1), 1 – 19.
 60. Buttner, E. H., & Lowe, K. B. (2017). Addressing internal

stakeholders' concerns: The interactive effect of perceived pay equity and diversity climate on turnover intentions. *Journal of Business Ethics*, 143(3), 621 – 633.

61. Hofhuis, J., Van der Zee, K. I., & Otten, S. (2014). Comparing antecedents of voluntary job turnover among majority and minority employees. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(8), 735 – 749.
62. Kalev, A. (2014). How you downsize is who you downsize: Biased formalization, accountability, and managerial diversity. *American Sociological Review*, 79(1), 109-135.
63. Kalev, A. (2020) Research: U.S. unemployment rising faster for women and people of color. *Harvard Business Review*.
64. Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 94(1), 77-89.
65. Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146-168.
66. Giacalone, R. A., Knouse, S. B., & Montagliani, A. (1997). Motivation for and prevention of honest responding in exit interviews and surveys. *The Journal of Psychology*, 131(4), 438-448.
67. Hofhuis, J., Van Oudenhoven-Van der Zee, K. I., Otten, S., Haifi, Y., van Justitie, M., Yagoubi, H., & Abvakabo, F. N. V.

(2008). Uitstroom van Allochtonen bij de Rijksoverheid. Onderzoeksverslag, University of Groningen, Groningen.



Universiteit Utrecht



Nederlandse
InclusiviteitsMonitor