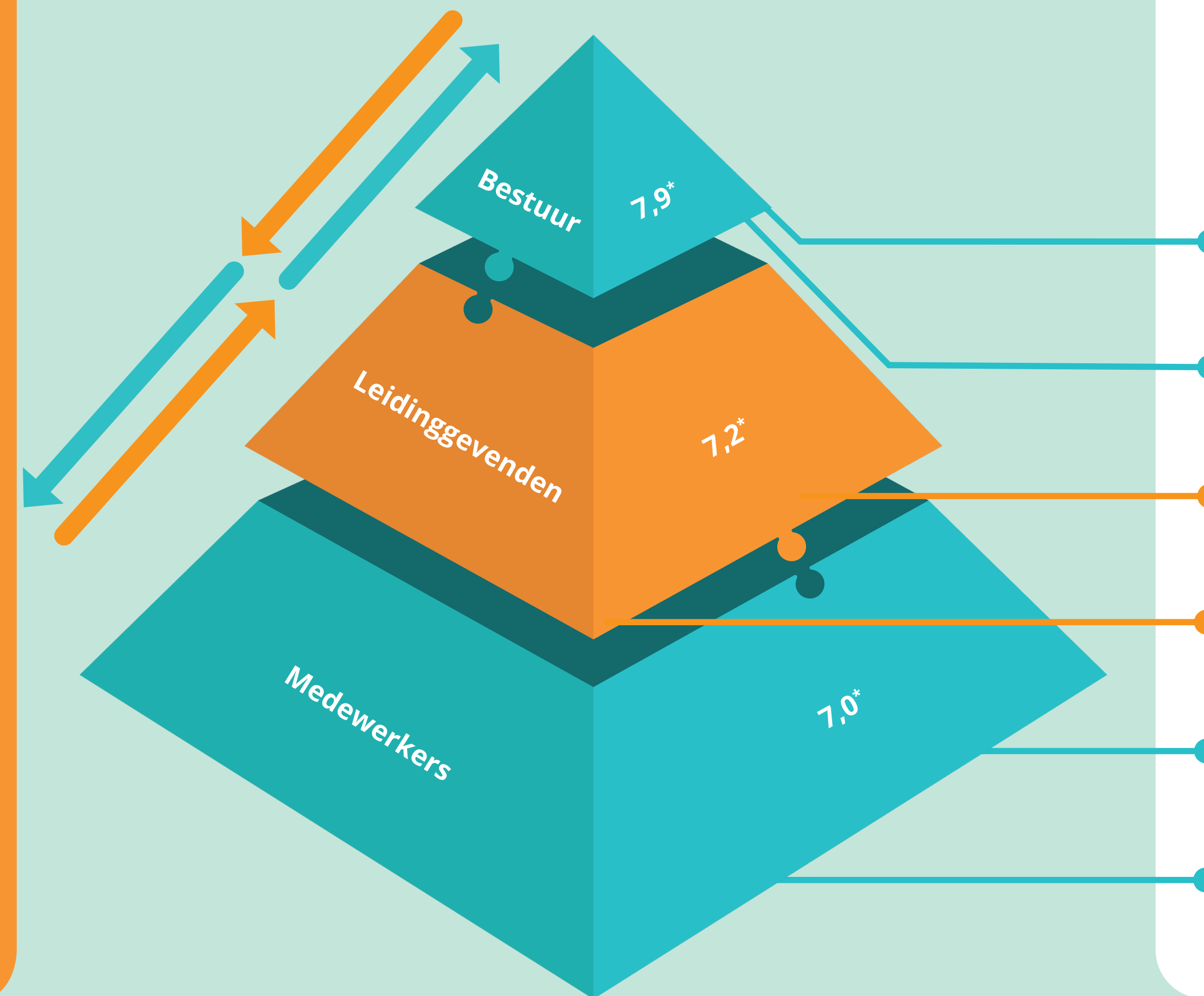


# Iedereen aan boord

## Handreiking voor het creëren van draagvlak voor diversiteits- en inclusiebeleid

### Het doel van deze handreiking

Om D&I-beleid te laten slagen, is het van belang dat het breed gedragen wordt. In deze handreiking laten we op basis van data van SER Diversiteit in Bedrijf en de Nederlandse InclusiviteitsMonitor zien hoe draagvlak voor D&I-beleid tot uiting komt binnen organisaties en hoe dit eruit ziet onder medewerkers. Daarnaast brengen we in kaart voor welk onderdeel van D&I-beleid en op welk organisatieniveau organisaties proberen draagvlak te creëren. Tot slot bieden we concrete strategieën en acties die HR kan toepassen om draagvlak te creëren.



### Hoe komt draagvlak op verschillende organisatieniveaus tot uiting?

Als er draagvlak voor D&I is binnen de organisatie, dan komt dat op verschillende organisatieniveaus op verschillende manieren tot uiting. Volgens de HR-professionals van de Charterondertekenaars is het draagvlak voor D&I groter op hogere niveaus in organisaties.

- Formuleert **D&I-visie** en draagt deze uit in woord en daad.
- Bepaalt **middelen en verantwoordelijkheden** (bijvoorbeeld via KPI's) voor D&I.
- **Jagen verandering** richting diversiteit en een inclusieve organisatiecultuur binnen teams aan.
- Brengen medewerkers **op de hoogte** van D&I-beleid en brengen het in de praktijk.
- Brengen **kansen en uitdagingen** aan het licht (bijvoorbeeld via medewerkersnetwerken).
- Spreken hun steun voor het D&I-beleid uit en **inspireren** hiermee andere medewerkers.

\*Draagvlak binnen verschillende organisatieniveaus zoals ingeschat door HR-professionals (op een schaal van 1 tot 10)

Bron: Monitor Charter Diversiteit 2020, Regioplan/SER Diversiteit in Bedrijf, augustus 2021

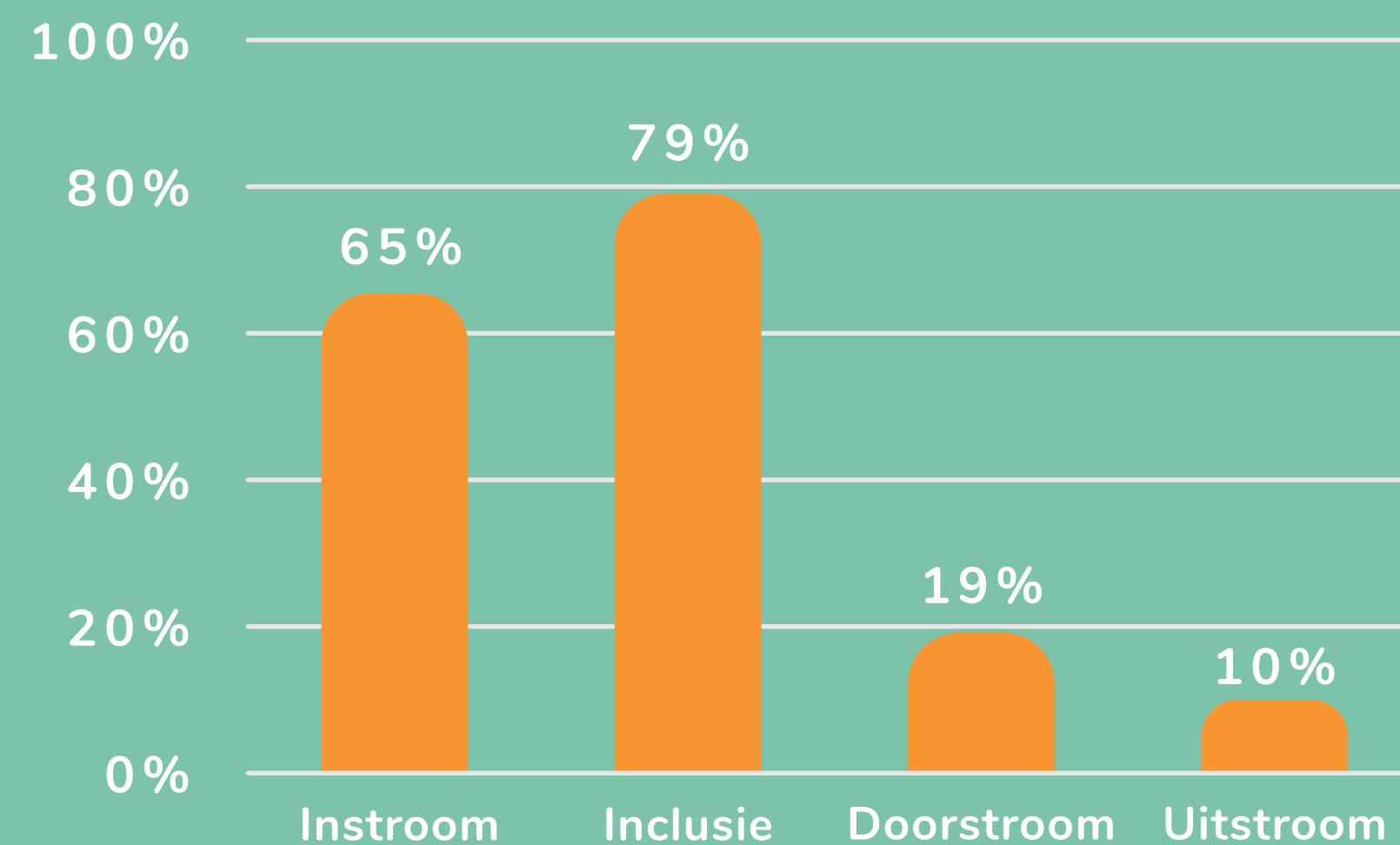
Yonn Bokern MSc., Universiteit Utrecht  
Dr. Wiebren Jansen, Universiteit Utrecht  
Prof. dr. Joanneke van der Toorn, Universiteit Utrecht  
Drs. Leo Euser, SER Diversiteit in Bedrijf  
Valentina Djoemai MA., SER Diversiteit in Bedrijf  
Prof. dr. Naomi Ellemers, Universiteit Utrecht

## Wat doen organisaties om draagvlak voor D&I-beleid te creëren?

### Voor welk onderdeel van D&I-beleid wordt er draagvlak gecreëerd?

De meeste NIM-organisaties nemen specifieke acties om steun van medewerkers te krijgen voor hun D&I-initiatieven. Er is met name aandacht voor het creëren van draagvlak voor de initiatieven op het gebied van instroom en inclusie. Voor doorstroom en uitstroom ligt dit percentage een stuk lager.

Percentage organisaties



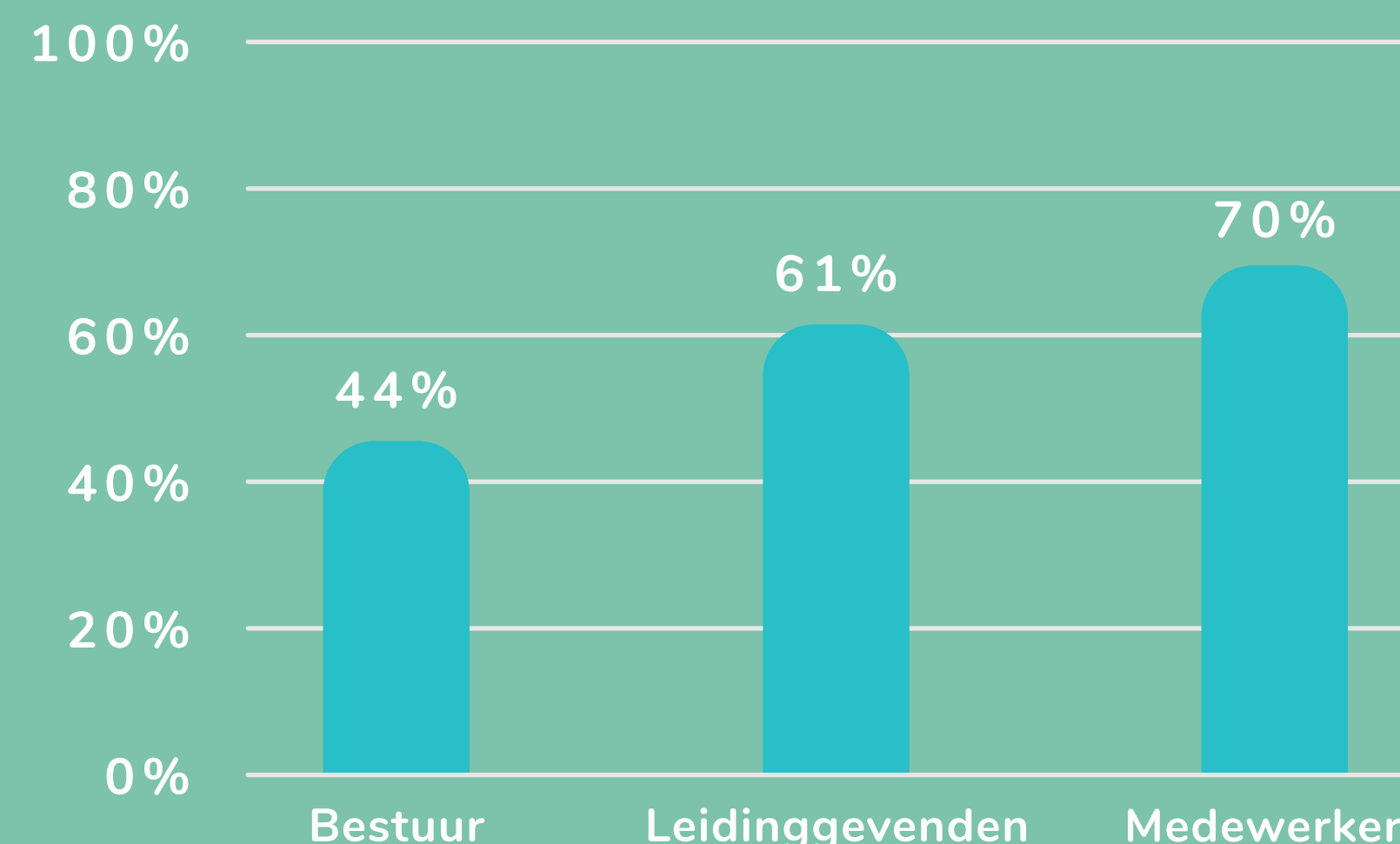
Bron: Database Nederlandse InclusiviteitsMonitor, februari 2022  
N=48 organisaties

De meeste organisaties richten zich op het creëren van draagvlak voor instroom- en inclusiebeleid.

### Onder wie wordt draagvlak gecreëerd?

De meeste workshops, trainingen of lezingen die Charterondertekenaars inzetten om het draagvlak te bevorderen zijn gericht op medewerkers. Er zijn minder activiteiten gericht op het creëren van draagvlak onder bestuur en leidinggevenden. Dit is met name zo voor organisaties die langer D&I-beleid voeren.

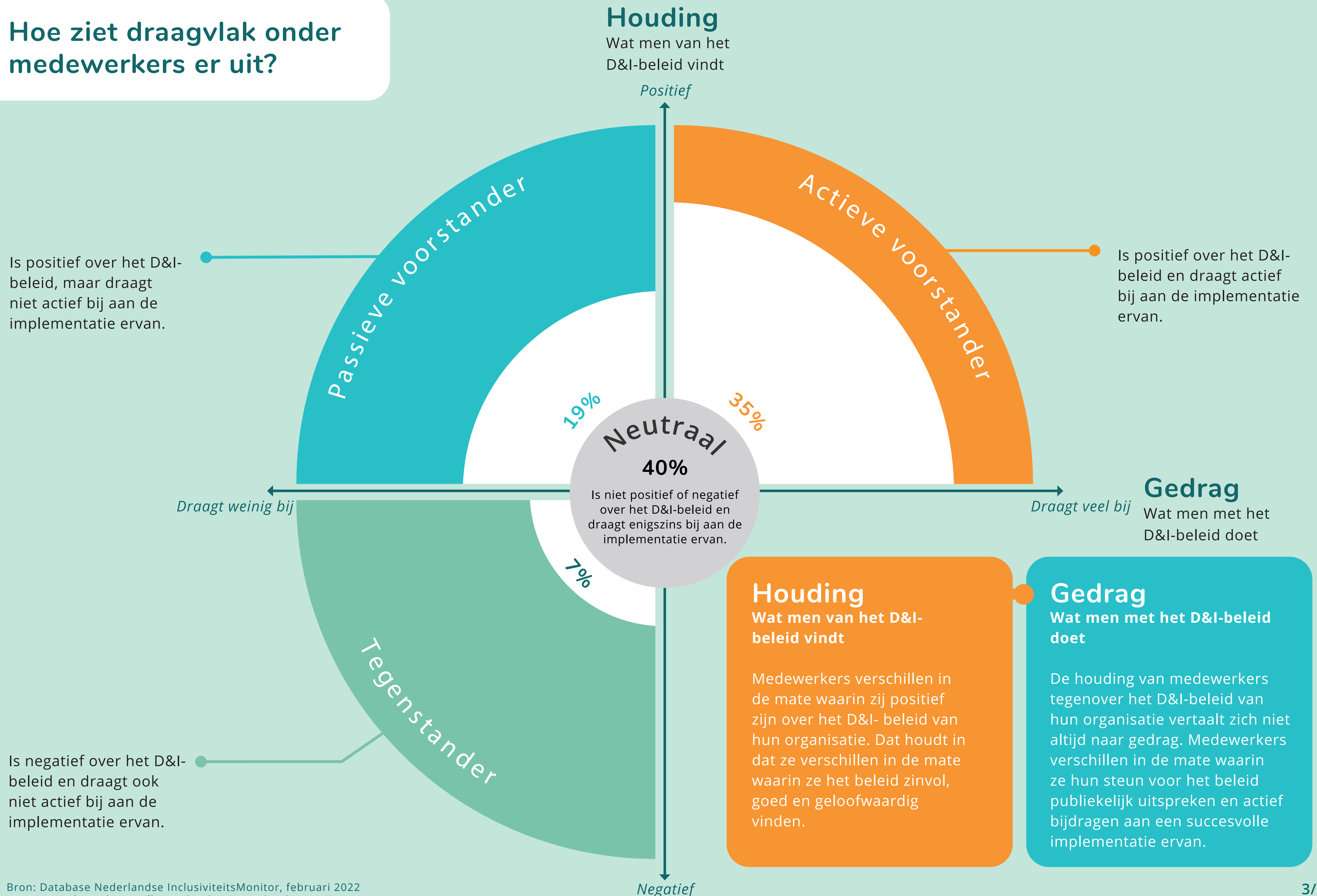
Percentage organisaties



Bron: Monitor Charter Diversiteit 2020, Regioplan/SER Diversiteit in Bedrijf, augustus 2021  
N=124 organisaties

De meeste workshops, trainingen of lezingen zijn gericht op het creëren van draagvlak onder medewerkers.

## Hoe ziet draagvlak onder medewerkers er uit?



## Wat is het draagvlak onder verschillende groepen medewerkers?

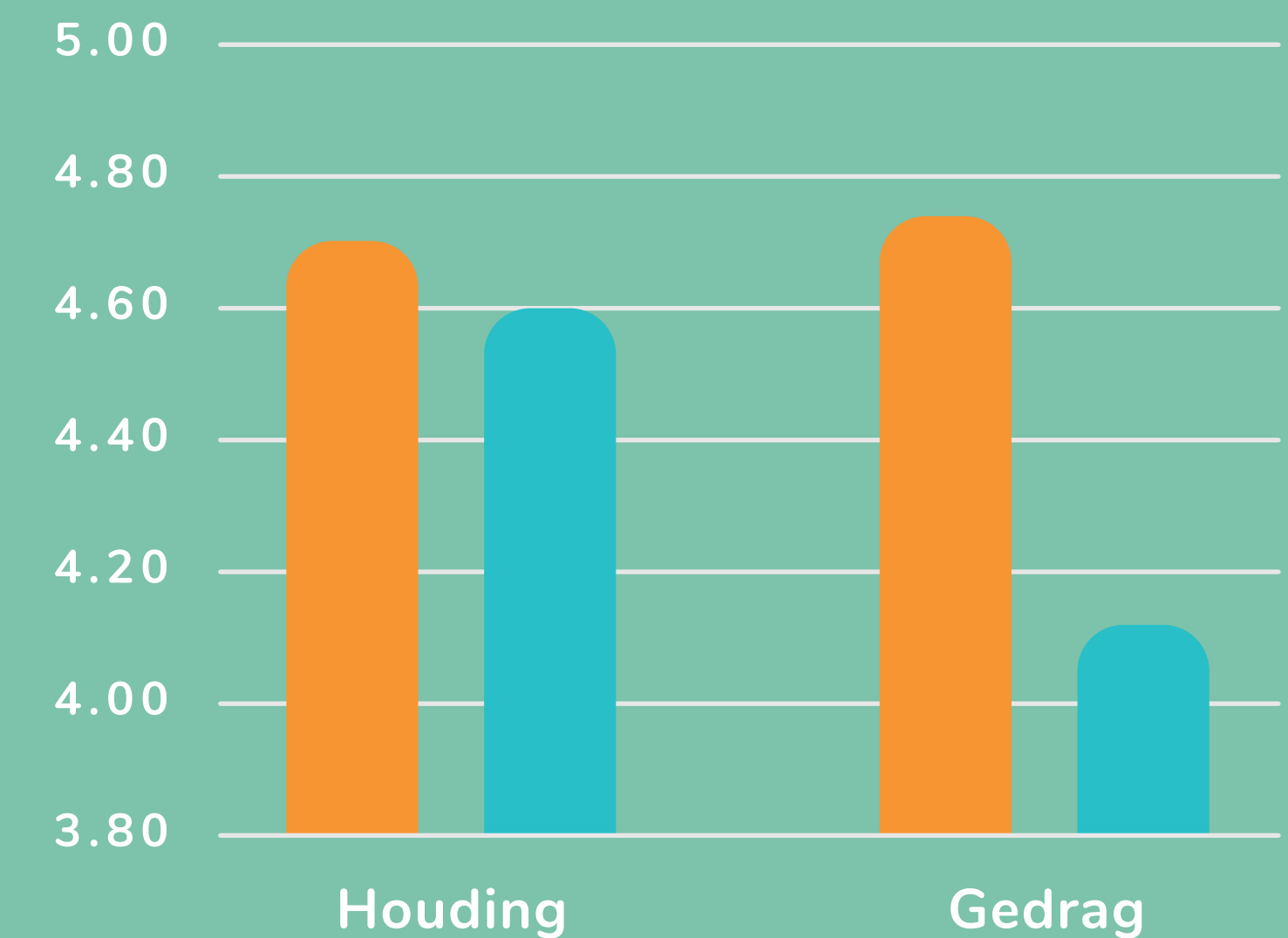
### Leidinggevenden en niet-leidinggevenden

#### Wat zien we?

Medewerkers met een leidinggevende functie zijn even positief over het D&I-beleid als niet-leidinggevenden, maar dragen daar actiever aan bij.

#### Leidinggevenden dragen actiever bij aan het D&I-beleid dan niet-leidinggevenden

Leidinggevenden (331 medewerkers)  
Niet-leidinggevenden (2287 medewerkers)



Bron: Database Nederlandse InclusiviteitsMonitor, februari 2022  
N=2618 medewerkers (afkomstig uit 7 organisaties)

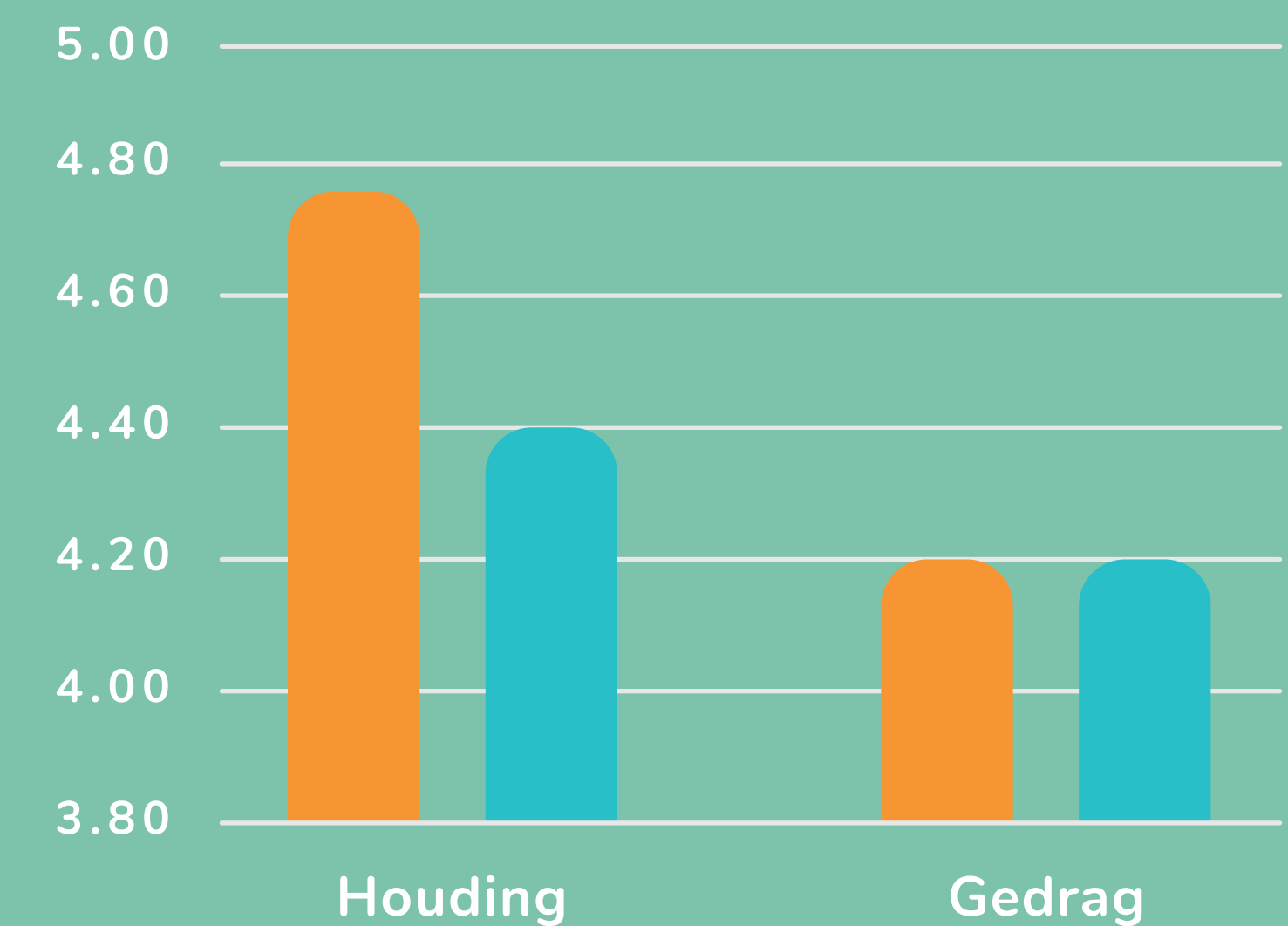
### Minderheids- en meerderheidsgroep

#### Wat zien we?

Medewerkers die aangeven zich niet anders te voelen dan hun collega's (de 'Meerderheid') zijn positiever over het D&I-beleid dan medewerkers die aangeven zich wel anders te voelen (de 'Minderheid'), maar dragen daar niet actiever aan bij. Het is belangrijk helder te krijgen waarom de minderheid kritischer is op het gevoerde beleid.

#### De meerderheidsgroep is positiever over het D&I-beleid dan de minderheidsgroep

Meerderheid (1636 medewerkers)  
Minderheid (972 medewerkers)



Bron: Database Nederlandse InclusiviteitsMonitor, februari 2022  
N=2608 medewerkers (afkomstig uit 7 organisaties)

# Wat kan HR doen om draagvlak te creëren?

Op welk organisatieniveau wil HR draagvlak creëren?

**Bestuur**  
Creëren van de juiste randvoorwaarden (middelen en verantwoordelijkheden) voor de D&I-maatregelen

**Leidinggevenden**  
Zorg dragen voor succesvolle implementatie van D&I-maatregelen

**Medewerkers**  
Steunen van en input leveren op D&I-maatregelen

Welke strategieën kan HR hiervoor inzetten?"

**Verantwoordelijk stellen**  
Voor bevorderen van D&I

**Inzage bieden**  
In het belang, de doelen en de gevolgen van D&I-maatregelen

**Inspraak bieden**  
In de opzet en uitvoering van D&I-maatregelen

**Aanleren**  
Van D&I bewustzijn en competenties

**Uitnodigen**  
Om deel te nemen aan D&I-maatregelen

## Welke interventies kan HR inzetten?

**Werven van D&I-ambassadeurs binnen het bestuur**  
Die de verantwoordelijkheid nemen voor het onderwerp D&I binnen de organisatie

**Presentaties geven aan het bestuur**  
Met uitleg over redenen, gevolgen, meerwaarde en randvoorwaarden van de interventies

**Verwerken van D&I als kernwaarde**  
In interne documenten en communicatie

**Beoordelen van leidinggevenden op D&I-doelen**  
Door hiervoor eigenaarschap te creëren, hen verantwoordelijk te stellen en te faciliteren

**Aanbieden van D&I-trainingen voor leidinggevenden**  
Gericht op de ontwikkeling van kennis en vaardigheden over de omgang met en het vergroten van D&I op de werkvloer

**Faciliteren van D&I-meedenksessies voor leidinggevenden**  
Gericht op het meedenken over de inhoud, opzet en uitvoering van de interventie

**Regelmatig uitdragen van visie op D&I**  
In schriftelijke en mondelinge interne communicatie of specifieke D&I-vieringen

**Faciliteren van medewerkersnetwerken en/of dialoogsessies**  
Om ideeën over en feedback op de interventie op te halen en kansen en uitdagingen boven tafel te krijgen

**Aanbieden van D&I-trainingen voor medewerkers**  
Gericht op het bewust worden van en het leren omgaan met eigen (onbewuste) vooroordelen