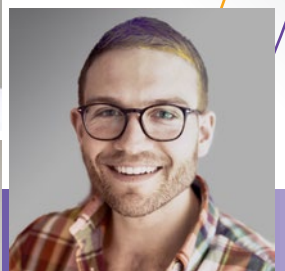
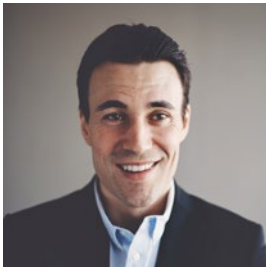
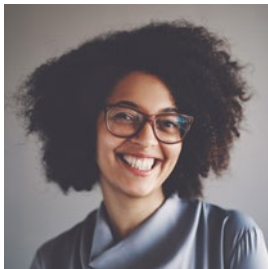
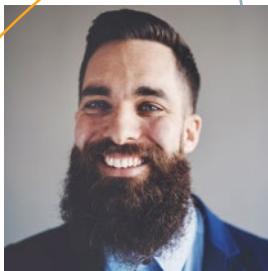
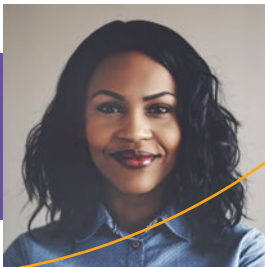


# DIVERSITEITSBELEID STUDIE 2018



Is diversiteit de  
sleutel tot succes?



## INHOUDSOPGAVE

Managementsamenvatting: Diversiteit op de werkvloer belangrijker dan ooit .....	3
Diversiteit als vast onderdeel van de bedrijfscultuur .....	4
Een goed diversiteitsbeleid geeft bedrijven een strategisch voordeel .....	5
Welke concrete successen heeft diversiteitsbeleid opgeleverd? .....	6
Bedrijven begrijpen de complexiteit van het onderwerp .....	7
Toekomstige uitdagingen voor diversiteitsmanagement .....	8
Over de studie .....	9

”

Een divers team samenstellen is niet genoeg, je zult als bedrijf ook een open cultuur moeten creëren.

**Joost Fortuin**

Managing Director PageGroup Nederland

## MANAGEMENTSAMENVATTING

**DIVERSITEIT OP DE WERKVLOER  
BELANGRIJKER DAN OOI**

Steeds meer bedrijven zien het belang in van diversiteit binnen hun organisatie. Gezien de politieke, economisch en maatschappelijke ontwikkelingen, is dat niet verwonderlijk. De samenleving zélf is meer divers geworden, en dat weerspiegelt zich op de werkvloer.

Bovendien is er een tekort aan professionals op de arbeidsmarkt, waardoor bedrijven alle zeilen bijzetten om binnen alle groepen in een samenleving talent te werven; of het nu gaat om mannen en vrouwen, verschillende generaties, medewerkers met een lichamelijke beperking of om werknemers met verschillende voorkeuren of culturele achtergronden.

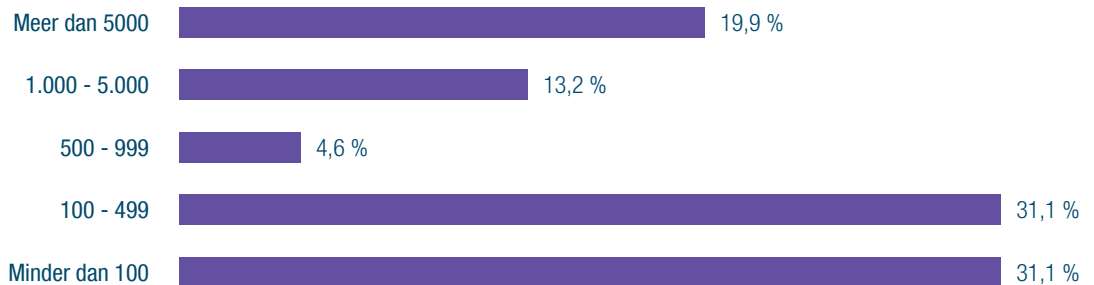
Een derde reden is de mondialisering van het bedrijfsleven. De afzetmarkten van bedrijven zijn internationaal. Culturele diversiteit op de werkvloer helpt bedrijven die in het buitenland opereren.

In die zin is een goed diversiteitsbeleid een belangrijke bouwsteen om de uitdagingen waar bedrijven de komende jaren voor staan het hoofd te bieden.

**Diversiteitmanagement leidt tot een betere bedrijfscultuur en sterker employer brand**

Uit de resultaten van de studie blijkt dat bedrijven het positieve effect zien van diversiteit op de werkvloer. Dankzij een goed diversiteitsbeleid hebben ze beter zicht op de verschillen en overeenkomsten tussen hun medewerkers. Daardoor zijn ze in staat om een werkomgeving te creëren waarin alle werknemers zich kunnen ontplooiën, ongeacht hun leeftijd, sekse, culturele achtergrond, religie, seksuele voorkeur of lichamelijke beperkingen. Dat leidt uiteindelijk tot een betere bedrijfscultuur.

De gevolgen daarvan zijn niet alleen binnen de organisatie te zien, maar vertalen zich ook naar buiten toe. Zo levert meer diversiteit, mits goed gemanaged, op de middellange termijn tot betere oplossingen en innovatievere producten. Een bijkomend voordeel van een diverse organisatie is een beter imago als werkgever, wat het makkelijker maakt om talent aan te trekken en binnen de organisatie te houden.

**Hoeveel medewerkers werken er in totaal in uw onderneming?****Diversiteit belangrijk voor internationaal succes**

Meer dan 92 procent van de bedrijven vindt dan ook dat diversiteitsmanagement belangrijk is voor het internationale succes van de onderneming. Dat blijkt uit de online enquête die PageGroup heeft gehouden onder 151 bedrijven in Nederland, van verschillende omvang.

**Bedrijven werken samen aan meer diversiteit**

Er zijn verschillende initiatieven waarin Nederlandse bedrijven samenwerken om meer diversiteit op de werkvloer te promoten. Eén van die initiatieven is de Charter Diversiteit, een intentieverklaring waarbij de ondertekenaars zich committeren aan specifieke doelen om diversiteit en inclusie binnen organisaties te bevorderen. De verklaring is inmiddels door 135 Nederlandse en 10 duizend Europese organisaties ondertekend. Ook PageGroup heeft zich in 2018 aangesloten bij het initiatief.

## DIVERSITEIT ALS VAST ONDERDEEL VAN DE BEDRIJFSCHIL



Zoals blijkt uit de resultaten, vormt diversiteitsmanagement bij de meeste bedrijven in Nederland (62,3%) een vast onderdeel van hun beleid. Daarbij is er wel een verschil tussen bedrijven met minder dan 500 werknemers en grotere bedrijven. Waar bijna driekwart (72%) van de grote bedrijven in Nederland een diversiteitsbeleid voert, is dat percentage bij kleinere bedrijven iets meer dan 56%. Van de kleinere bedrijven die geen diversiteitsbeleid hebben zegt 20% dat het thema wel op de agenda staat voor te toekomst.

### Hoe stevig is diversiteit verankerd in de bedrijfscultuur?

Het aantal bedrijven waarbij het diversiteitsbeleid stevig is verankerd in de cultuur is met iets meer dan 44% nog altijd in de minderheid. Volgens de uitkomst van de enquête is 18% nog in de opstartfase. Voor 18% is het wel een belangrijk onderwerp voor de nabije toekomst, maar ontbreken er nog concrete plannen. Voor bijna 20% speelt het onderwerp op dit moment en in de nabije toekomst geen rol.

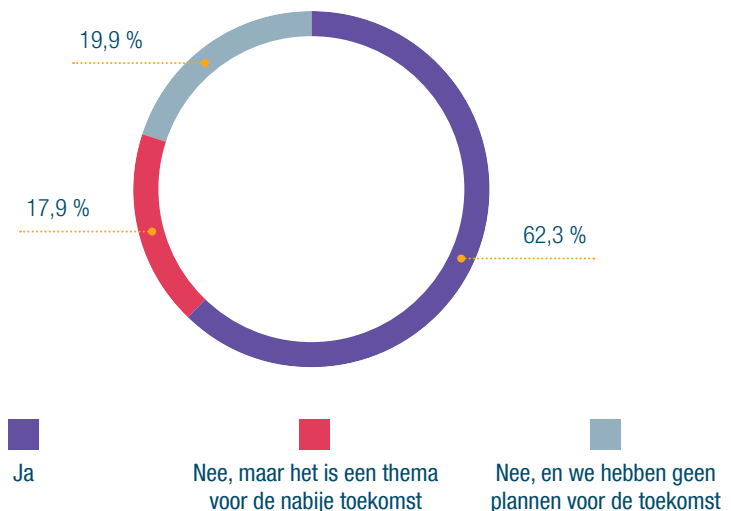
### Initiatieven worden op het hoogste niveau vastgelegd en gemanaged

Ondernemingen die een diversiteitsbeleid voeren, pakken dit vaak op het hoogste niveau aan. Bij 34,7% ligt de verantwoordelijkheid voor het beleid op het hoogste management-niveau, en bij de helft van de bedrijven is de HR-afdeling verantwoordelijk. Zij communiceren het beleid zowel binnen de organisatie als naar buiten toe. Dat wijst erop dat werkgevers diversiteit op de werkvloer zéér serieus nemen en de positieve werking daarvan inzien.

### Soms ontbreken de kennis en de middelen

Vooral kleinere bedrijven hebben soms een tekort aan mensen en middelen om een diversiteitsbeleid op te zetten. Van de kleinere bedrijven die niets aan diversiteit doen, zegt 15% dat er niet genoeg capaciteit is, en 10% dat de kennis ontbreekt om een dergelijk beleid op te zetten. De helft vindt een dergelijk beleid simpelweg niet relevant voor de onderneming.

### Heeft uw onderneming zich in de afgelopen twee jaar beziggehouden met diversiteitsmanagement?





## EEN GOED DIVERSITEITSBELEID GEEFT BEDRIJVEN EEN STRATEGISCH VOORDEEL



Het grootste deel van de geënquêteerden (92,4%) beschouwt een goed diversiteitsbeleid als één van de succesfactoren voor het bedrijf. Zo ziet meer dan de helft (55,7%) het beleid als een goede manier om talent aan te trekken. Een open en inclusieve bedrijfscultuur, en de mogelijkheid om in internationale en diverse teams te werken, kunnen zeker voor millennials de doorslag geven. In een arbeidsmarkt waar talent schaars is, is diversiteit binnen het bedrijf dus een belangrijk strategisch voordeel.

### Oude structuren worden overboord gezet

Om een goed diversiteitsbeleid op te zetten moeten bestaande structuren overboord worden gezet en opnieuw worden uitgedacht. Zo heeft ruim 38 procent van de bedrijven de sollicitatieprocedure aangepast om een grotere variatie aan talent aan te trekken.

Eén van de belangrijkste maatregelen die bedrijven hebben genomen om tegemoet te komen aan de verschillende behoeften van werknemers zijn flexibele werkmodellen. Denk daarbij aan flexibele werkuren, of de mogelijkheid om vanuit huis te werken: 55 procent van alle bedrijven heeft een dergelijk beleid. Daarnaast bieden veel grotere bedrijven (40%) specifieke services aan bepaalde groepen, zoals gebedsruimten of aangepaste menu's in de kantine.

Interessant is dat kleinere bedrijven op één punt veel beter uit de bus komen dan grotere bedrijven: 40% heeft aangepaste rollen voor oudere werknemers of voor werknemers met een lichamelijke beperking. Bij grotere bedrijven is dat slechts 25%.

### Diversiteit als employer branding-strategie

Vooraf grote bedrijven zetten hun diversiteitsbeleid in om hun employer branding te versterken. En met succes: 63% zegt dat ze dankzij hun diversiteitsbeleid een aantrekkelijkere werkgever zijn geworden voor kandidaten.

### Diversiteitsbeleid om tevredenheid onder werknemers te vergroten

Minstens zo belangrijk als het aantrekken van talent, is ervoor zorgen dat goede medewerkers niet vertrekken. Vanwege de goede arbeidsmarkt hebben werkgevers steeds

meer moeite om werknemers vast te houden. Daarom investeren bedrijven in initiatieven om medewerkers tegemoet te komen. Een goed diversiteitsbeleid is daar een onderdeel van: 24% hoopt dat het leidt tot minder discriminatie, 21,5% dat het de samenwerking verbetert en 38% dat het leidt tot een hogere tevredenheid onder werknemers.

### Hoe en waar dragen bedrijven hun diversiteitsbeleid uit? (Er zijn meerdere antwoorden mogelijk)

In de mission statement van onze onderneming

57,7 %

Op het inter- en intranet, in brochures en tijdens interne workshops

53,8 %

Op social media en tijdens netwerkmomenten

50,0 %

Tijdens de sollicitatieprocedure

46,2 %

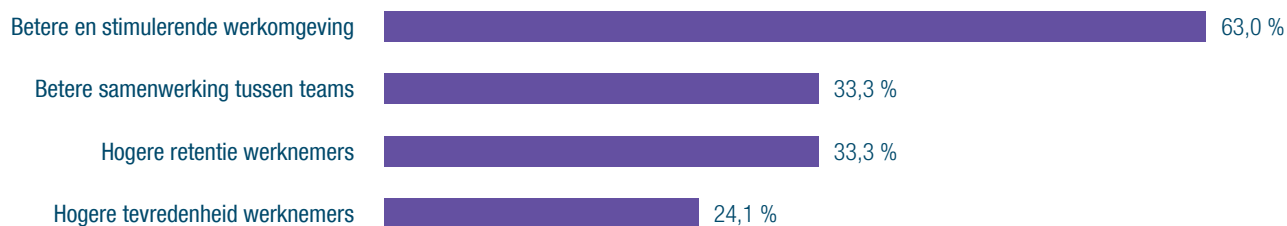
In het carrièregedeelte op onze website

30,8 %

## WELKE CONCRETE SUCCESSEN HEEFT DIVERSITEITSBELEID OPGELEVERD?

Levert een diversiteitsbeleid ook op wat bedrijven ervan verwachten? De ondernemingen die in diversiteit investeren noemen verschillende concrete resultaten. Zo zegt 63% dat de sfeer op de werkvloer dankzij het beleid is verbeterd en ziet bijna een kwart (24,1%) dat de tevredenheid onder werknemers is toegenomen. Hieronder worden de concrete resultaten op een rij gezet.

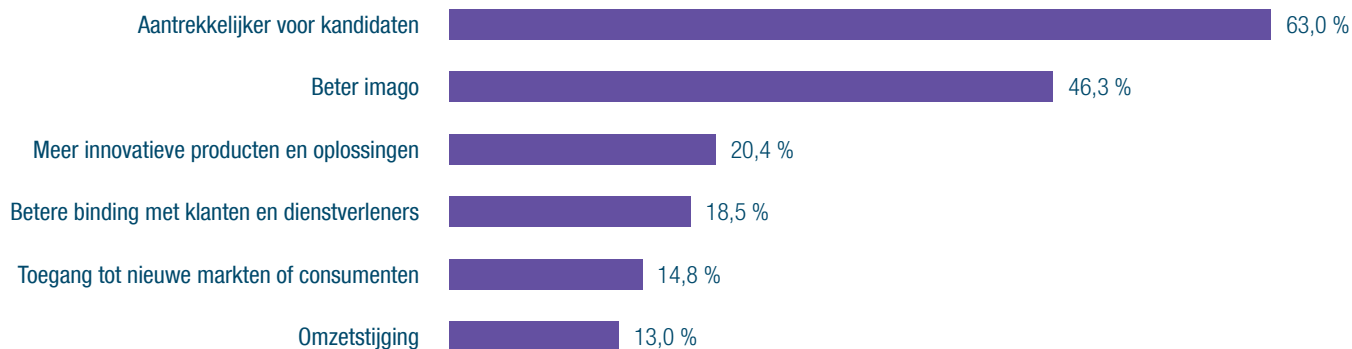
### Interne successen door diversiteitsbeleid (Er zijn meerdere antwoorden mogelijk)



### Positieve neveneffecten

Bovendien komen er andere positieve neveneffecten naar voren. Daartoe behoren de verandering van de bedrijfscultuur (50%) en meer innovatiekracht (18,5%), wat leidt tot innovatievere oplossingen en producten

### Externe successen door diversiteitsbeleid (Er zijn meerdere antwoorden mogelijk)

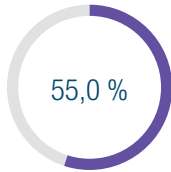


## BEDRIJVEN BEGRIJPEN

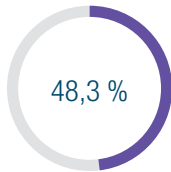
# DE COMPLEXITEIT VAN HET ONDERWERP

### Maatregelen om de diversiteit te bevorderen (Er zijn meerdere antwoorden mogelijk)

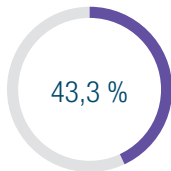
Flexibele werkvormen voor een betere werk-privébalans



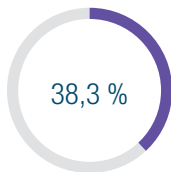
Maatregelen om acceptatie van seksuele geaardheid te bevorderen



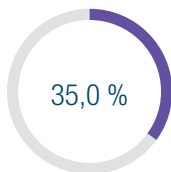
Stimulering van de vorming van interculturele teams



Aanpassing werving- en selectiebeleid (bijv. herformulering van vacatures, aanpassing van sollicitatieproces en selectieprocedure)



Aanpassing rollen voor oudere werknemers en werknemers met lichamelijke beperking



Het potentieel van een goed diversiteitsbeleid is nog lang niet uitgeput. Zowel uit eigen beweging als onder invloed van politieke en economische ontwikkelingen, zetten bedrijven zich steeds meer in om gelijke kansen te scheppen voor iedereen.

Daarbij gaat het debat vaak over het percentage vrouwen op de werkvloer, en vooral op managementniveau. Hoewel slechts 20 procent van de bedrijven specifieke maatregelen neemt om het percentage vrouwen binnen de organisatie te verhogen, blijkt uit andere cijfers dat ze het onderwerp wel degelijk zeer serieus nemen. Zo helpen flexibele werktijden en thuiswerken partners om hun tijd beter te verdelen tussen werk en gezin: 55% van de bedrijven biedt deze mogelijkheid. De hoop is dat vrouwen, die tot nu toe vaker parttime werken dan mannen, daardoor eerder voor een fulltime baan kiezen dan dat ze tot nog toe deden.

### Diversiteit heeft vele dimensies

Tegelijkertijd onderkennen veel bedrijven dat genderdiversiteit slechts één onderdeel van het totale beleid is. Diversiteit heeft vele dimensies, en op al die vlakken moet beleid worden ontwikkeld.

### Beleid voor specifieke groepen

Veel bedrijven hebben een beleid ontwikkeld om specifieke groepen binnen de organisatie te

ondersteunen. Zo voert bijna de helft (48,3%) van alle bedrijven een beleid om de acceptatie met betrekking tot seksuele oriëntatie of identiteit te bevorderen.

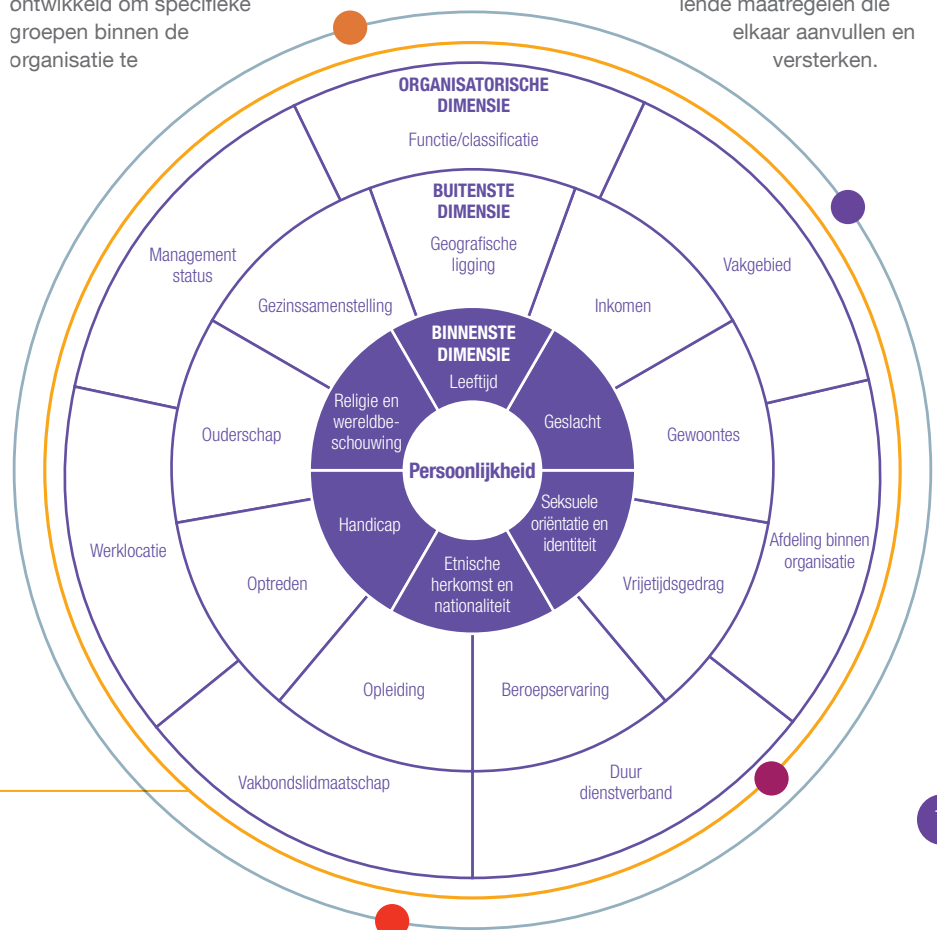
Daarnaast neemt 35% specifieke maatregelen om tegemoet te komen aan oudere werknemers of aan medewerkers met een lichamelijke beperking. Ook de eerder genoemde initiatieven voor werknemers met een bepaalde overtuiging zijn hier een voorbeeld van: bij 20% zijn deze onderdeel van het beleid.

### Diversiteitsbeleid voor alle medewerkers

Daarnaast neemt een groot aantal bedrijven diversiteitsmaatregelen die ten goede komen aan alle medewerkers. Stimulering van interculturele teams (43,3%), en speciale mentorprogramma's (18,3%) zijn daar een voorbeeld van.

Een ander voorbeeld zijn zogenaamde diversiteits-trainingen, die helpen om een breder draagvlak voor het beleid te creëren op managementniveau: 20% van de geënquêteerde ondernemingen biedt dergelijke diversiteits-trainingsprogramma's aan.

Uit deze resultaten blijkt dat ondernemingen in Nederland begrijpen hoe complex het onderwerp is. Daarom kiezen ze niet voor één oplossing, maar voor verschillende maatregelen die elkaar aanvullen en versterken.



### Dimensies in diversiteit

## TOEKOMSTIGE UITDAGINGEN VOOR DIVERSITEITSMANAGEMENT

Diversiteit op de werkvloer staat bij een groot aantal bedrijven in Nederland inmiddels hoog op de agenda. Het beleid wordt vaak op het hoogste niveau bepaald, wat aangeeft hoe serieus ondernemingen het onderwerp nemen.

Tegelijkertijd laat deze studie van PageGroup zien dat er nog een hoop te winnen is. Een goed diversiteitsbeleid is immers méér dan het samenstellen van diverse teams. De volgende stap is om medewerkers van verschillende achtergronden en generaties goed met elkaar te laten samenwerken.

“Eén van de belangrijke voordelen van diversiteit op de werkvloer is dat je als bedrijf meer innovatieve oplossingen en producten creëert,” zegt Joost Fortuin, Managing Director van PageGroup Nederland. “Maar daarvoor is het niet genoeg om simpelweg een divers team samen te stellen. Je zult als bedrijf ook een open cultuur moeten creëren, waarin medewerkers zich prettig voelen. Het management zal medewerkers moeten ondersteunen en aanmoedigen om hun verschillende zienswijzen en ideeën te delen. Het wordt weleens vergeten dat dat geen vanzelfsprekendheid is.”

### De rol van de leidinggevenden verandert

Daar ligt de grote uitdaging als het gaat om een goed diversiteitsbeleid: verschillende perspectieven en standpunten kunnen tot verhitte discussies leiden, waardoor het lastig wordt om tot een besluit te komen. Het is aan de leidinggevende om dit proces in goede banen te leiden en uiteindelijk de knoop door te hakken. De vraag is wat dit betekent voor de rol van de manager. Moeten leidinggevenden worden bijgeschoold om diverse teams aan te sturen? Moeten ze bij hun aanstelling op andere competenties worden beoordeeld? En hoe kan de HR-afdeling leidinggevenden ondersteunen in hun nieuwe rol? De antwoorden op al deze vragen zijn nog niet gevonden.

### Hoe het succes van diversiteitsbeleid te definiëren?

“Werkgevers zullen de komende jaren moeten nadenken over hoe ze hun diversiteitsbeleid concreet vorm gaan geven,” zegt Joost Fortuin. “Aan de hand van welke maatstaven gaan ze het succes van hun beleid meten? En wat zijn de juiste methoden om een succesvol beleid op te zetten?”

“Een goed diversiteitsbeleid biedt weliswaar veel mogelijkheden, maar tegelijkertijd zijn er nog veel uitdagingen. Daarom is het belangrijk dat bedrijven zowel hun successen als hun mislukkingen op dit gebied met elkaar delen. Als het om diversiteit op de werkvloer gaat, kunnen we nog veel van elkaar leren.”



**Joost Fortuin**  
Managing Director  
PageGroup Nederland



### Over de studie

Deze enquête is in september 2018 uitgevoerd door PageGroup Nederland (Michael Page, Page Personnel en Page Executive), en richt zich op medewerkers die (mede)verantwoordelijk zijn voor de diversiteitsmanagement binnen hun onderneming.

In dit rapport maken we een onderscheid tussen ondernemingen die zich in de afgelopen twee jaar actief met diversiteitsmanagement hebben beziggehouden en ondernemingen

die van plan zijn om dat in nabije toekomst te doen. Tot de derde groep behoren ondernemingen die niets aan diversiteitsmanagement doen en daarvoor ook geen plannen hebben in de toekomst.

We hebben gekeken naar bedrijven van verschillende omvang en uit verschillende sectoren. Voor het grootste deel zijn de deelnemers afkomstig uit de industrie- en dienstverleningssector.



PageExecutive

MichaelPage

PagePersonnel

PageOutsourcing

Part of PageGroup

**UITGEVER**