



STUDIE DIVERSITEIT EN INCLUSIE

De maatschappelijke invloed
op het diversiteitsbeleid

PageExecutive MichaelPage PagePersonnel PageOutsourcing

Part of PageGroup



”

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

Joost Fortuin

Senior Managing Director PageGroup Nederland

INHOUD

A thick, dark purple curved line starts from the top right corner and sweeps downwards and to the left, ending near the bottom left corner. It passes behind the 'INHOUD' header.

Managementsamenvatting

De discussie over meer diversiteit en inclusie is afgelopen jaren op scherp gezet. Sinds onze laatste Diversiteitsstudie, in 2018, zijn er twee grote bewegingen op gang gekomen waar ook het bedrijfsleven niet omheen kan: Me Too en Black Lives Matter.

Beide bewegingen begonnen als een protest tegen een specifieke misstand, maar gingen uiteindelijk over een veel breder thema. Zo kaartte de Black Lives Matter-beweging het probleem van institutioneel racisme aan. Ook in Nederland hebben kandidaten met een migratie-achtergrond nog altijd minder kans om door de sollicitatieronden te komen.

Een veilige omgeving

De andere belangrijke vraag is hoe organisaties een inclusieve cultuur kunnen creëren, een veilige omgeving waarin ieders talent tot bloei kan komen. Als de Me Too-beweging één ding heeft aangetoond is dat dat lang niet altijd geval is. Zo toonde een recente studie¹ aan dat vrouwen meer last krijgen van seksuele intimidatie naarmate ze hoger in de organisatie opklimmen.

Daarom willen we in dit onderzoek niet alleen kijken naar het diversiteitsbeleid van bedrijven, maar ook hoe inclusief hun organisatie is. Daarnaast wilden we onderzoeken of de recente Covid-crisis van invloed is geweest op het beleid van bedrijven. Want hoewel juist in moeilijke tijden inclusief leiderschap de sleutel is tot succes, kan diversiteit en inclusie tijdens een crisis ook onder druk komen te staan.

Diversiteit en Inclusie belangrijk voor succes

Het goede nieuws is dat de overgrote meerderheid van de bedrijven in Nederland het belang inziet van diversiteit op de werkvloer. Van de 235 bedrijven die PageGroup ondervroeg vond 95% dat diversiteit belangrijk is voor het (internationale) succes van de onderneming. Daarnaast zet een overgrote meerderheid (78,5%) van de bedrijven zich ook in voor een inclusieve werkomgeving.

Naast gendergelijkheid is het aantrekken van multicultureel talent bij de meeste bedrijven de belangrijkste focus van het beleid. Uit de cijfers blijkt dat bedrijven nu een veel actiever beleid voeren om het sollicitatieproces objectiever te maken dan tijdens ons eerste onderzoek (2018).

De recente maatschappelijke discussies hebben daar ongetwijfeld invloed op gehad. Een andere reden is de mondialisering van de arbeidsmarkt. De afzetmarkten van veel bedrijven zijn internationaal. Een cultureel diverse en inclusieve werkvloer helpt bedrijven die in het buitenland opereren.

Daarnaast zijn diverse organisaties ook in het algemeen succesvoller. Zo heeft onderzoek aangetoond dat bedrijven met diverse managementteams 19% hogere omzet vanwege meer innovatie².

Covid beperkte invloed op het beleid

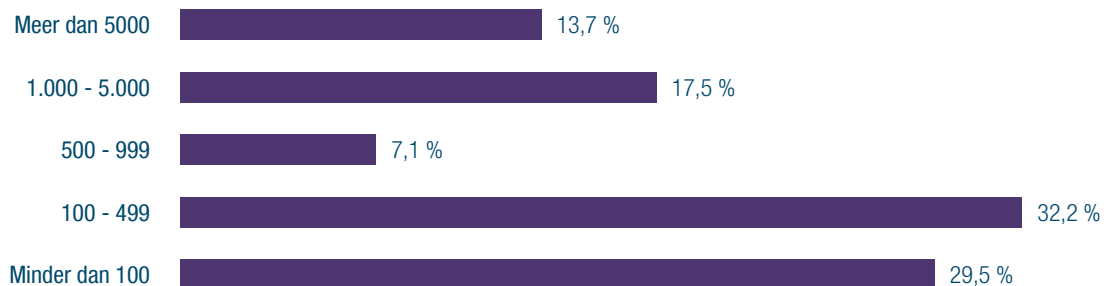
Het andere goede nieuws is dat iets meer dan 70% van de bedrijven aangeeft dat de Covid-crisis geen negatieve gevolgen heeft gehad voor het diversiteits- en inclusiebeleid. Bij de minderheid die het beleid wel moesten aanpassen ging het in 27% van de gevallen zelfs om een uitbreiding van het D&I-beleid.

Is er alleen maar goed nieuws te melden? Dat zou al te rooskleurig zijn. Zo is slechts bij een minderheid van de bedrijven (41,4%) het diversiteitsbeleid een vast onderdeel van de bedrijfscultuur. Daar is sinds ons laatste onderzoek helaas geen verandering in gekomen. Bij een flink aantal bedrijven (21,5 %) is diversiteit en inclusie zelfs helemaal geen thema. In die zin is er nog hoop werk te verzetten

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 200 Nederlandse en 10 duizend Europese organisaties ondertekend. Ook PageGroup heeft zich in 2018 aangesloten bij het initiatief.

Hoeveel medewerkers werken er in totaal in uw onderneming?



¹ Sexual Harassment of Women Leaders, Rijksuniversiteit Groningen, 2020

² How Diverse Leadership Teams Boost Innovation, Boston Consulting Group, 2018



Diversiteit als vast onderdeel van de bedrijfscultuur

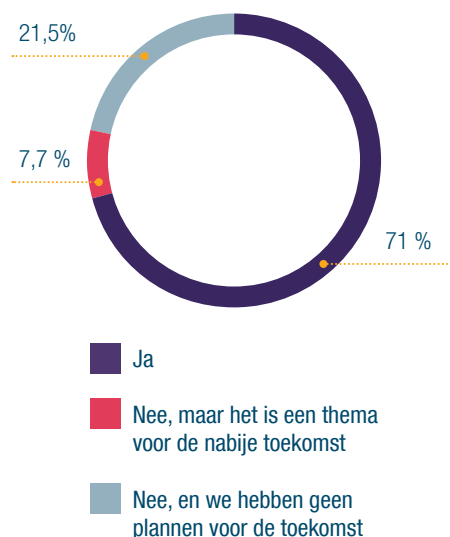
Verreweg de meeste bedrijven in Nederland (71%) ontwikkelen initiatieven rondom diversiteit op de werkvloer. Dat is een flinke toename ten opzichte van de studie in 2018, toen dat bij 62,3% van de bedrijven het geval was. Helaas is het aantal bedrijven waarbij diversiteit een vast onderdeel is van de bedrijfscultuur nog altijd in de minderheid: 41,4%.

Een groot gedeelte van de bedrijven (29%) zit nog in de opstartfase. Voor 7,7% is het wel een belangrijk onderwerp voor de nabije toekomst, maar ontbreken er nog concrete plannen. Voor 21,5% 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 33,8% ligt de verantwoordelijkheid voor het beleid inmiddels op het hoogste managementniveau en bij ongeveer 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.

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



Soms ontbreken de kennis en de middelen

Van alle bedrijven die geen specifiek diversiteitsbeleid hebben vindt de overgrote meerderheid (84,2%) een diversiteitsbeleid simpelweg niet relevant voor de onderneming, of ziet het nut er niet van in. Bij de overige 16% is er behoefte aan kennis of middelen om een goed beleid op te zetten.

Hoe heeft de Covid crisis uw diversiteits- en inclusiebeleid beïnvloed? (Er zijn meerdere antwoorden mogelijk)



Een goed diversiteitsbeleid geeft bedrijven een strategisch voordeel

Het grootste deel van de geënquêteerden (95%) beschouwt een goed diversiteitsbeleid als één van de succesfactoren voor het bedrijf.

Aantrekkelijker voor talent

Zo ziet 61,7% van de werkgevers 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. Diversiteit binnen het bedrijf is dus een belangrijk strategisch voordeel om het beste talent binnen te halen.

Betere bedrijfsresultaten

Zeker in moeilijke economische tijden biedt diversiteit bedrijven nog een ander groot voordeel. Verschillende studies hebben uitgewezen dat meer diversiteit in de organisatie tot betere bedrijfsresultaten leidt. Voor 45,7% van de bedrijven is dat ook de reden om naar diversiteit te streven. Zo verwacht bijna 20% van de bedrijven dat meer diversiteit tot meer innovatie leidt, en 21% dat daarmee makkelijker nieuwe markten kunnen worden ontsloten.

Oude structuren worden overboord gezet

Om een goed diversiteitsbeleid op te zetten moeten bestaande structuren overboord worden gezet en opnieuw worden uitgedacht.

Zo heeft inmiddels ruim 60% van de bedrijven de werving- en selectieprocedure aangepast om meer diversiteit aan talent aan te trekken. Dat is een verbetering ten opzichte van 2018 waar slechts 38% van bedrijven de procedure had aangepast.

Om meer divers talent naar de top te helpen bieden 21,6% van de bedrijven speciale mentor programma's aan. De praktijk toont aan dat dit soort programma's goede resultaten opleveren. Zo heeft PwC een succesvol mentorprogramma om meer vrouwen en multicultureel talent in top van het bedrijf te krijgen. Een ander voorbeeld is ABN Amro, dat een specifiek mentorprogramma heeft voor talent een arbeidsbeperking.

Diversiteitsbeleid om talent vast te houden

Minstens zo belangrijk als het aantrekken van talent, is ervoor zorgen dat de beste medewerkers niet vertrekken. Daarom investeren bedrijven in initiatieven om medewerkers tegemoet te komen. Een goed diversiteitsbeleid is

daar een onderdeel van: 53,1% hoopt dat het leidt tot grotere tevredenheid onder werknemers, 54,3%, dat het een meer stimulerende werkomgeving oplevert en 44,4% dat is uiteindelijk ook leidt tot een hogere retentie.

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

In de mission statement van onze onderneming

42,9 %

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

60 %

Op social media en tijdens netwerkmomenten

60,0 %

Tijdens de sollicitatieprocedure

74,3 %

In het carrièregedeelte op onze website

22,9 %



Focus op gendergelijkheid en talent met een migratie-achtergrond

Bedrijven richten zich in hun diversiteitsbeleid met name op twee groepen in de samenleving: vrouwen en etnische en culturele minderheden. Bijna 80% van de bedrijven maakt zich sterk voor een goede balans tussen mannen en vrouwen op de werkvloer, en bijna 84% wil meer talent aantrekken uit etnische en culturele minderheidsgroepen.

Meer specifieke maatregelen voor gendergelijkheid

Als het gaat om gendergelijkheid neemt bijna een derde (29,7%) van alle bedrijven, specifieke maatregelen het percentage vrouwen in de organisatie te verhogen. Dat is een flinke verbetering ten opzichte van 2018, toen slechts 20% van de bedrijven maatregelen nam

Onderdeel van de maatregelen is de mogelijkheid om je eigen werktijden in te delen en gedeeltelijk vanuit huis te werken. Daardoor kunnen partners hun tijd beter verdelen tussen werk en gezin. De hoop is dat vrouwen, die tot nu toe vaker parttime werken dan mannen, daardoor eerder voor een fulltimebaan kiezen dan dat ze tot nog toe deden.

Het is opvallend dat slechts 47% van de bedrijven flexibele werktijden en thuiswerken als maatregel in hun beleid hebben staan, ten opzichte van 55% in 2018. Een verklaring zou kunnen zijn dat sinds de Covid-crisis thuiswerken zo normaal is geworden dat veel bedrijven dat niet meer als specifiek diversiteitsbeleid zien.

Aanpassingen sollicitatieprocedure voor meer multicultureel talent

De belangrijkste maatregelen die bedrijven nemen om meer talent aan te trekken met een migratie-achtergrond is het aanpassen van het werving- en selectiebeleid. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de herformulering van vacatures en specifieke aanpassingen om de sollicitatieprocedure objectiever te maken.

Meer dan 60% van de bedrijven neemt deze maatregelen, wat een enorme toename is ten opzichte van de 38,3% in 2018. Het geeft aan dat de recente maatschappelijke discussies over institutioneel racisme niet aan het bedrijfsleven voorbij zijn gegaan.

Andere vormen van diversiteitsbeleid

Bedrijven onderkennen dat etnische, culturele en genderdiversiteit slechts een onderdeel van het diversiteitsbeleid vormen. Zo voert bijna de helft (47,3%) van alle bedrijven een beleid om de acceptatie met betrekking tot seksuele oriëntatie of identiteit te bevorderen. Daarnaast neemt 20,3% specifieke maatregelen om tegemoet te komen aan oudere werknemers of aan medewerkers met een lichamelijke beperking.

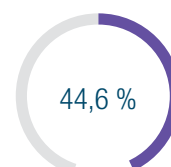
Diversiteitsbeleid voor alle medewerkers

En groot aantal bedrijven neemt diversiteitsmaatregelen die ten goede komen aan alle medewerkers. Denk daarbij aan speciale mentorprogramma's (21,6%), en zogenaamde diversiteits-trainingen, die helpen om een breder draagvlak voor het beleid te creëren op managementniveau: 39,2% van de geëquipeerde ondernemingen biedt dergelijke diversiteitstrainingsprogramma's aan.

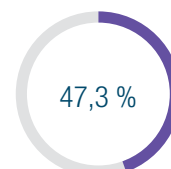


Maatregelen om de diversiteit te bevorderen (Er zijn meerdere antwoorden mogelijk)

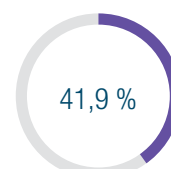
Flexibele werkvormen voor een betere werk-privébalans



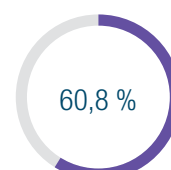
Maatregelen om acceptatie van seksuele geaardheid te bevorderen



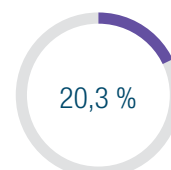
Stimulering van de vorming van interculturele teams



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



Aanpassing rollen voor oudere werknemers en werknemers met lichamelijke beperking

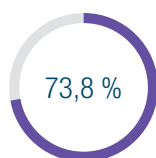


Inclusie als integraal onderdeel van een goed diversiteitsbeleid

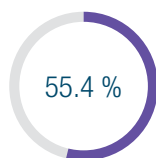
Een inclusieve cultuur vormt voor het overgrote deel van de bedrijven (78,5%) een belangrijk onderdeel van het diversiteitsbeleid. Onder een inclusieve cultuur verstaan de meeste respondenten (73,8%) dat alle medewerkers met respect worden behandeld. Daarnaast vindt een meerderheid dat de werkomgeving vrij moet zijn van (seksuele) intimidatie en discriminatie.

Wat wordt er binnen uw bedrijf onder inclusie verstaan? (Maximaal drie antwoorden)

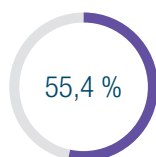
Behandel alle werknemers met respect



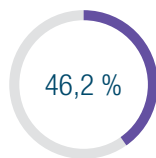
Waardering voor verschillende ideeën en perspectieven



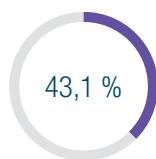
Een werkomgeving vrij van (seksuele) intimidatie en discriminatie



Werknemers kunnen volledig zichzelf zijn



Werknemers kunnen hun mening uiten zonder angst voor negatieve consequenties

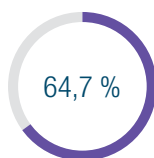


Hoe meten bedrijven hoe inclusief de organisatie is?

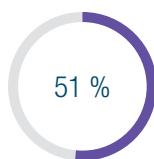
Bijna de helft (49%) van de bedrijven meet jaarlijks hoe inclusief de organisatie is, door medewerkers in hun jaarlijkse tevredenheidsonderzoek naar hun ervaringen te vragen. Bij een aantal bedrijven (37%) kunnen medewerkers terecht bij een vertrouwenspersoon met vragen en klachten over de bedrijfscultuur.

Welke initiatieven onderneemt uw bedrijf om een inclusieve cultuur te promoten? (Meerdere antwoorden mogelijk)

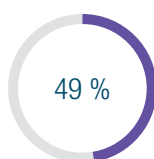
Binnen de organisatie hebben we een duidelijk antidiscriminatiebeleid



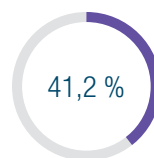
Managers promoten actief inclusie binnen de organisatie



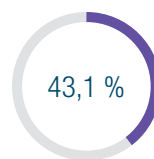
Vragen over inclusie zijn een integraal onderdeel van ons tevredenheidsonderzoek onder werknemers



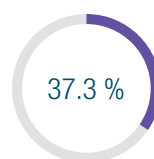
In de managementtraining is er expliciet aandacht voor inclusief leiderschap



Werknemers krijgen trainingen in inclusie aangeboden



Werknemers kunnen terecht bij een vertrouwenspersoon met vragen en klachten over de bedrijfscultuur



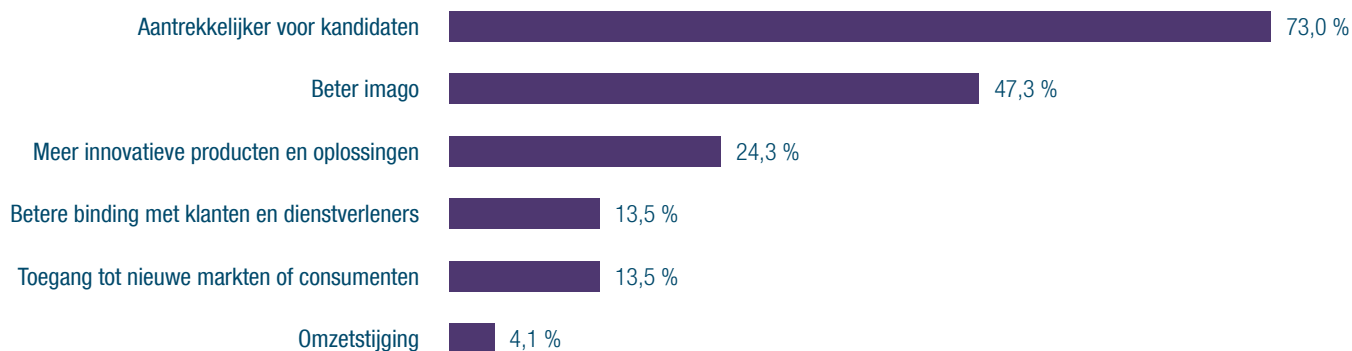


Welke concrete successen heeft diversiteitsbeleid opgeleverd?

Levert een diversiteitsbeleid ook op wat bedrijven ervan verwachten? De ondernemingen die in diversiteit investeren noemen verschillende concrete resultaten.

Zo zegt meer dan 55% van de bedrijven dat de bedrijfsresultaten zijn verbeterd dankzij het diversiteitsbeleid. Daarbij kan gedacht worden aan de ontsluiting van nieuwe markten of consumentengroepen, innovaties van nieuwe producten of diensten en een betere klantenbinding.

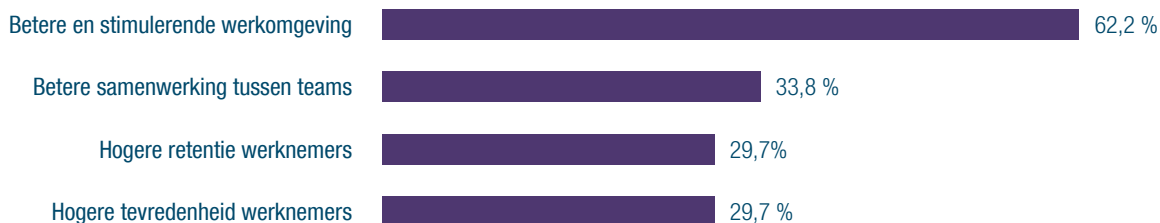
Externe successen door diversiteitsbeleid (Er zijn meerdere antwoorden mogelijk)



Positieve neveneffecten

Bovendien komen er andere positieve neveneffecten naar voren. Denk bijvoorbeeld aan de verandering van de bedrijfscultuur (50%) en een betere atmosfeer op de werkvloer (62,2%).

Interne successen door diversiteitsbeleid (Er zijn meerdere antwoorden mogelijk)



Wat is een goed diversiteits- en inclusiebeleid?

Er is een hoop ten goede veranderd sinds het laatste onderzoek van PageGroup in 2018. Denk aan de enorme toename van bedrijven die specifieke maatregelen nemen om de gendergelijkheid in de organisatie te bevorderen. Maar ook aan groeiende aantal bedrijven dat serieuze maatregelen neemt om hun werving- en selectieprocedures objectiever, en daarmee inclusiever, te maken.

Inspirerende praktijkvoorbeelden

Tegelijkertijd is diversiteit en inclusie bij de meerderheid van de bedrijven nog altijd geen vast onderdeel van hun bedrijfsvoering. Voor ruim 21% speelt het op dit moment zelfs helemaal geen rol. Daarnaast is er nog een grote groep die of in opstartfase zit, of pas in de nabije toekomst een diversiteits- en inclusiebeleid willen implementeren.

Dat betekent dat er bij de meerderheid van de bedrijven in Nederland nog een hoop vragen zijn over de zin van diversiteit en inclusie, en hoe een goed D&I-beleid er in de praktijk uitziet. Voor die groep zijn we op zoek gegaan naar een aantal inspirerende praktijkvoorbeelden. De volledige artikelen vindt u op onze website, maar hieronder geven wij u alvast een klein voorproefje.

Een inclusief werving- en selectiebeleid

Uit ons onderzoek blijkt dat ruim 60% van de bedrijven hun werving en selectiebeleid aanpassen om een zo divers mogelijke groep aan talent binnen te halen. Maar hoe zien die aanpassingen er in de praktijk uit? Om een idee te krijgen raden wij u het interview aan met Siham Achahboun, programmamanager culturele diversiteit en inclusie bij verzekeringsmaatschappij Achmea. Zij legt uit waarom sommige vacatureteksten structureel minder vrouwen en kandidaten met een migratie-achtergrond aantrekken. En hoe u dat kunt oplossen.

Bewandel ongebaande paden

Geef niet te gemakkelijk op als het gaat om het vinden van divers talent. Dat is de les die het artikel over het mediaconcern Bloomberg ons leert. Het bedrijf was op zoek naar vrouwelijke financiële specialisten om in hun nieuwsprogramma's op te treden. Het argument was dat die nauwelijks te vinden waren. Maar in jaar tijd wisten ze hun database uit te breiden van 500 tot 5000 vrouwen.

Maar in sommige bedrijfstakken kan er ook veel meer worden geput uit groepen die snel over het hoofd worden gezien. Zo hebben grote bedrijven SAP, Hewlett Packard Enterprise (HPE), Microsoft en EY grote successen behaald door meer talent met autisme aan te nemen.

Mentorschap betaalt zich altijd uit

Bijna 22% van de bedrijven biedt een mentorprogramma aan. Uit onze interviews met bedrijven blijkt ook keer op keer hoe belangrijk zo'n programma is voor een goed diversiteitsbeleid. Lees bijvoorbeeld het inspirerende interview met Sven Romkes, People Development Consultant Diversity & Inclusion bij ABN Amro. Sven, die zelf in een rolstoel zit, heeft een indrukwekkend programma uitgerold om meer talent met een arbeidsbeperking aan te nemen. De sleutel tot het succes van het programma is een goede mentor die het talent begeleidt.

Maar lees ook het artikel over PwC, waar een mentorprogramma vrouwelijke managers en managers met een migratie-achtergrond begeleidt naar de absolute top.

Dit zijn maar een aantal voorbeelden van succesvol diversiteitsbeleid. We hopen u ook in de toekomst te blijven inspireren met aansprekende voorbeelden. U kunt ons ook altijd benaderen als u zelf een goed voorbeeld heeft. Want als het gaat om diversiteit en inclusie is er nog altijd een hoop dat we van elkaar kunnen leren.



Over de studie

Deze enquête is van september tot december 2020 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