

# Diversiteit in Bedrijf: overzichtsstudie





DIVERSITEIT IN BEDRIJF:  
OVERZICHTSSTUDIE

- eindrapport -

Bertine Witkamp  
Froukje van der Woude  
Jeanine Klaver

RegioPlan  
Jollemanhof 18  
1019 GW Amsterdam  
Tel.: +31 (0)20 – 531 53 15

Amsterdam, oktober 2016  
Publicatienr. 16005

© 2016 Regioplan, in opdracht van de Stichting van de Arbeid

Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Regioplan.

Regioplan aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

## INHOUDSOPGAVE

<b>1</b>	<b>Inleiding</b> .....	<b>1</b>
1.1	Inleiding tot het onderzoek.....	1
1.2	Onderzoeksvragen .....	3
1.3	Terminologie.....	4
1.4	Onderzoeksverantwoording .....	5
1.5	Leeswijzer .....	10
<b>2</b>	<b>Aandacht voor diversiteit in arbeidsorganisaties</b> .....	<b>11</b>
2.1	Inleiding.....	11
2.2	Agendering van diversiteit in organisaties .....	11
2.3	Arbeidsbeperkten/chronisch zieken.....	17
2.4	Leeftijd.....	21
2.5	Gender .....	26
2.6	Culturele, etnische en religieuze achtergrond.....	30
2.7	LHBTI's .....	32
2.8	Samenvatting.....	34
<b>3</b>	<b>Diversiteitsbeleid en afspraken in cao's</b> .....	<b>37</b>
3.1	Inleiding.....	37
3.2	Hoofdpunten diversiteitsbeleid cao's en dimensies.....	37
3.3	Relatie tussen diversiteitsbeleid en het volgen van een cao .....	41
3.4	Samenvatting.....	43
<b>4</b>	<b>Inventarisatie bij Charterondertekenaars</b> .....	<b>45</b>
4.1	Algemene gegevens Charterondertekenaars .....	45
4.2	Visie en motivatie voor diversiteitsbeleid .....	49
4.3	Doelstellingen van diversiteitsbeleid.....	53
4.4	Het bevorderen van diversiteit op de werkvloer .....	56
4.5	Resultaten van diversiteitsbeleid .....	60
4.6	Betrokkenheid van de personeelsvertegenwoordiging .....	63
4.7	Samenvatting.....	65
<b>5</b>	<b>Conclusies</b> .....	<b>69</b>
5.1	Stand van zaken Charter Diversiteit .....	69
5.2	Bevindingen overzichtsstudie.....	71
5.3	Tot slot .....	76
	<b>Literatuur</b> .....	<b>79</b>
	<b>Bijlagen</b> .....	<b>83</b>
Bijlage 1	Textmining: methode, analyse en resultaten .....	85
Bijlage 2	Overzicht organisaties .....	89
Bijlage 3	Aanvullende tabel bij hoofdstuk 3.....	91



## 1 INLEIDING

### 1.1 Inleiding tot het onderzoek

Naar aanleiding van gebleken knelpunten in de aanpak van discriminatie op de arbeidsmarkt vroeg het kabinet op 18 februari 2013 advies aan de Sociaal-Economische Raad (SER). Op 17 april 2014 kwam de SER met zijn advies 'Discriminatie werkt niet! Advies over het tegengaan van discriminatie bij de arbeid'.<sup>1</sup> Bij de brief van 16 mei 2014<sup>2</sup> heeft het kabinet de Tweede Kamer geïnformeerd over zijn opvattingen en concrete voornemens over de vraag hoe de aanpak van discriminatie op de arbeidsmarkt kan worden verbeterd. Onderdeel daarvan was een reactie op het SER-advies. Een van de aanbevelingen van de SER, die door het kabinet is overgenomen, was te komen tot een diversiteitscharter:

*“Het is naar het oordeel van de SER van cruciaal belang dat er commitment aan de top is voor een organisatorische verandering. Diversiteit levert volgens de SER sociaaleconomische meerwaarde op. De SER roept sociale partners dan ook op om, met steun van het kabinet, tot een diversiteitscharter te komen. Bedrijven en bestaande initiatieven en platforms die diversiteit bevorderen kunnen zich op vrijwillige basis aansluiten bij een dergelijk charter. Het charter moet zich richten op inclusie in de breedste zin van het woord, dus niet op één of enkele groepen. Een dergelijk charter kan onder andere tot doel hebben om diversiteitsbeleid te stimuleren met concrete doelstellingen, een bijdrage te leveren aan positieve beeldvorming en/of praktische ondersteuning bieden aan kleine werkgevers die een diversiteitsbeleid in de praktijk willen brengen.”*

Op verzoek van de SER hebben de sociale partners, verenigd in de Stichting van de Arbeid, dit initiatief vervolgens met steun van het kabinet uitgewerkt in het project *Diversiteit in Bedrijf*. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft het project voor de duur van drie jaar – van 16 februari 2015 tot en met 15 februari 2018 – subsidie toegekend.

Het project *Diversiteit in Bedrijf* stimuleert diversiteit en inclusie op de werkvloer. Dit vanuit zakelijke en sociale motieven. Het zakelijke motief is gebaseerd op de toegevoegde waarde van diversiteit en inclusie voor het functioneren en de productiviteit van een bedrijf of instelling, de businesscase. Het sociale motief is gericht op het belang van duurzame arbeidsparticipatie van diverse groepen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Daarmee is

<sup>1</sup> SER-advies 'Discriminatie werkt niet! Advies over het tegengaan van discriminatie bij de arbeid'. Uitgebracht aan de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, SER, Advies 14/03, april 2014.

<sup>2</sup> Tweede Kamer-brief 'Actieplan arbeidsmarktdiscriminatie en reactie op SER-advies 'Discriminatie werkt niet'', 16 mei 2014, 29544-523.

een maatschappelijke doelstelling van het bevorderen van gelijke kansen en behandeling verbonden met het bedrijfsmatige en breder economische belang van het verbeteren van de prestaties van bedrijven en organisaties. Duurzame arbeidsdeelname van groepen met een afstand tot de arbeidsmarkt dient een meerwaarde te hebben voor het bedrijf of de organisatie. En andersom dient de strategische inzet en doelstelling van bedrijf of organisatie meerwaarde te hebben voor groepen met afstand tot de arbeidsmarkt.

Het bevorderen van diversiteit en inclusie op de werkvloer is uiteindelijk gericht op het realiseren van een cultuuromslag in de arbeidsorganisatie waarbij zowel werkgevers als werknemers zich inzetten voor een open organisatiecultuur, gekenmerkt door begrippen als acceptatie, respect, gelijke behandeling en eerlijke kansen. Dit houdt in dat verschillen tussen werknemers in identiteit, kennis, competenties en ervaring worden gewaardeerd en benut. Deze inzet wordt aangeduid met: diversiteitsbeleid. Het gaat hierbij om een ruime definitie van diversiteit, gericht op handicap/chronische ziekte, gender, leeftijd, seksuele oriëntatie en culturele, etnische en religieuze achtergrond.

Zoals de naam *Diversiteit in Bedrijf* al aangeeft, focust het project op de praktijk en wil het bedrijven en organisaties - al dan niet commercieel - ondersteunen die zich willen inzetten voor het versterken van het diversiteitsbeleid binnen hun arbeidsorganisaties. Het bevorderen van diversiteitsbeleid is een gezamenlijke taak en verantwoordelijkheid van werkgevers, werknemers en het medezeggenschapsorgaan.

De Stichting wil met het project een aantal concrete doelen bereiken, te weten: (1) bewustzijn bevorderen ten behoeve van diversiteitsbeleid en inclusieve bedrijfsvoering in arbeidsorganisaties, (2) kennis en ervaring bundelen en uitwisselen, (3) adviezen geven aan arbeidsorganisaties en (4) netwerken verknopen. Om deze doelstellingen te bereiken kent *Diversiteit in Bedrijf* twee componenten: een Kennisplatform en een Charter Diversiteit. Elke component levert een specifieke bijdrage aan de beoogde doelstellingen.

- Het Charter Diversiteit richt zich op werkgevers die een extra impuls willen geven aan hun diversiteitsbeleid. Met het ondertekenen van het Charter verplichten bedrijven en organisaties zich om in hun dagelijkse bedrijfsvoering werk te maken van diversiteit en dit daarvan een integraal onderdeel te laten zijn. Ondertekenaars van het Charter bepalen zelf welke maatregelen op het vlak van diversiteit en inclusie zij bedrijfsmatig van belang én haalbaar achten. De ondertekenaars formuleren zelf concreet hun doelstellingen en interventies, brengen de resultaten in kaart en delen deze met andere Charterondertekenaars. Het secretariaat van *Diversiteit in Bedrijf* ondersteunt de Charterondertekenaars door kennis, advies en contacten op maat aan te reiken. Er worden onder andere regelmatig netwerkbijeenkomsten georganiseerd waar ondertekenaars, experts en deelnemers aan de kenniskringen elkaar ontmoeten en kennis uitwisselen.



- Het Kennisplatform bundelt en etaleert actuele kennis en bestaande initiatieven gericht op het stimuleren van diversiteitsbeleid. Bedrijven en organisaties die zich willen oriënteren op de mogelijkheden om te investeren in diversiteit en inclusie kunnen dit platform raadplegen voor informatie en contacten. *Diversiteit in Bedrijf* organiseert hiervoor onder andere jaarlijks een aantal kenniskringen. Deze kenniskringen richten zich op het met elkaar verbinden van maatschappelijke organisaties, kennisinstituten en andere experts en op het uitwisselen van kennis, ervaring, praktische tips en 'best practices'. Deze informatie, contacten en 'best practices' worden op de website van *Diversiteit in Bedrijf* ([www.diversiteitinbedrijf.nl](http://www.diversiteitinbedrijf.nl)) beschikbaar gesteld aan bedrijven en organisaties die op zoek zijn naar specifieke kennis en advies. Beide componenten, het Charter Diversiteit en het Kennisplatform, versterken elkaar. De binnen het Kennisplatform opgedane kennis, ervaringen en netwerken worden gedeeld met die van het Charter Diversiteit, en vice versa.

Om de startpositie en de resultaten van het project *Diversiteit in Bedrijf* in beeld te brengen, laat Stichting van de Arbeid een overzichtsstudie uitvoeren in 2016 en een projectevaluatie in 2017. De voorliggende rapportage toont de resultaten van de overzichtsstudie. De overzichtsstudie biedt inzicht in de mate waarin arbeidsorganisaties anno 2016 aandacht hebben voor diversiteit en inclusief ondernemen. Daarnaast schetst het een beeld van trends en ontwikkelingen in de aandacht voor diversiteitsbeleid bij arbeidsorganisaties de afgelopen jaren. Ook geeft deze overzichtsstudie een eerste beeld van de Charterondertekenaars, hun plannen en eerste resultaten.

## 1.2 Onderzoeksvragen

De hoofd- en deelvragen van de overzichtsstudie luiden als volgt.

### **Hoofdvraag**

Wat is anno 2016 de stand van zaken rond omvang en aard van diversiteitsbeleid in arbeidsorganisaties in het algemeen in Nederland?

### **Deelvragen**

1. In hoeverre wordt diversiteitsbeleid op het moment geagendeerd in arbeidsorganisaties?
2. Welke trends en ontwikkelingen zijn daarin de laatste jaren zichtbaar?
3. Is hierin een onderscheid vast te stellen dat samenhangt met de aard (publiek-privaat), de sector en bedrijfsomvang?
4. Op welke dimensies (handicap/chronische ziekte, gender, leeftijd, seksuele oriëntatie en culturele/etnische/religieuze achtergrond) is het diversiteitsbeleid gericht?
5. In hoeverre verzamelen en gebruiken arbeidsorganisaties gegevens met betrekking tot de samenstelling, de instroom, de doorgroei of de uitstroom

- van het personeel in termen van de dimensies (doelgroepen) die binnen *Diversiteit in Bedrijf* worden onderscheiden?
6. Is er een relatie tussen de mate waarin wordt geïnvesteerd in diversiteits- en inclusief beleid en de afspraken hierover in cao's?
  7. In hoeverre heeft diversiteitsbeleid de aandacht van de ondernemingsraad? Hoe uit zich dat?
  8. Wat zijn de successen en de knelpunten op het vlak van een effectief diversiteitsbeleid op organisatieniveau?

### 1.3 Terminologie

Het begrip 'diversiteitsbeleid' wordt in de praktijk vaak uiteenlopend uitgelegd. Voor deze overzichtsstudie kiezen we ervoor de definitie te hanteren zoals beschreven in het SER advies *Diversiteit in het personeelsbestand*.<sup>3</sup> Hierin wordt geschreven dat er bij 'diversiteit op de werkvloer' wordt uitgegaan van een brede definitie: alle aspecten c.q. persoonskenmerken waarop medewerkers van elkaar verschillen. Daarbij gaat het zowel om zichtbare kenmerken (zoals geslacht en leeftijd) als minder zichtbare kenmerken (zoals ziekte of seksuele voorkeur). Diversiteitsbeleid heeft dus betrekking op beleid gericht op het bevorderen van diversiteit in het personeelsbestand.

Een andere term die tijdens interviews met respondenten vaak genoemd werd was 'inclusiviteit'. Een 'inclusieve' organisatie is volgens hetzelfde SER-advies een organisatie waarin alle medewerkers met hun uiteenlopende kenmerken en competenties zich gerespecteerd en gewaardeerd weten. Volgens het SER-advies is inclusiviteit een voorwaarde voor diversiteitsbeleid: "*een tolerante organisatiecultuur, waar medewerkers zich gewaardeerd en op hun gemak voelen en erkend in hun verschillen en overeenkomsten, vormt een belangrijke voorwaarde voor een succesvol diversiteitsbeleid. Een inclusieve organisatie bevordert een prettige werksfeer en kan zo helpen ongewenste uitstroom te beperken.*" Uit de literatuurstudie en interviews merkten we op dat bij de meeste dimensies (arbeidsbeperkten/chronisch zieken, gender, leeftijd en etnische diversiteit) gesproken wordt over diversiteitsbeleid terwijl bij seksuele diversiteit men het vaker heeft over inclusiviteit.

Ten slotte wordt diversiteit ten aanzien van specifieke domeinen soms uitgelegd als specifiek beleid voor groepen c.q. doelgroepenbeleid. Deze terminologie wordt bijvoorbeeld gehanteerd in het Arbeidsvraagpanel van het SCP, hetgeen onze hoofdbron is voor de literatuurstudie. In ons rapport nemen wij telkens de terminologie en bewoording over van de studies die we citeren en de respondent(en) die we quoten. Afgezien hiervan wordt in deze rapportage van dimensies gesproken en niet van doelgroepen. Hiervoor kiezen we omdat *Diversiteit in Bedrijf* ook van dimensies spreekt.

---

<sup>3</sup> SER-advies '*Diversiteit in het personeelsbestand*'. Uitgebracht aan de Minister van Binnenlandse Zaken en de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, SER, Advies 09/03, juni 2009.

## 1.4 Onderzoeksverantwoording

Het onderzoek ten behoeve van de overzichtsstudie bestaat uit verschillende onderdelen. Door middel van literatuurstudie, aanvullende secundaire analyses en geautomatiseerde documentstudie (*textmining*) hebben we een brede (kwantitatieve) verkenning gedaan van de stand van zaken en recente ontwikkelingen in de aandacht voor diversiteitsbeleid bij arbeidsorganisaties in Nederland. Deze brede inventarisatie is aangevuld met kwalitatieve gegevensverzameling onder stakeholders en vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties en vertegenwoordigers van Charterbedrijven.

### **Literatuurstudie en aanvullende secundaire analyses**

Voor het verkrijgen van een beeld van wat er op bedrijfsniveau speelt, hebben we ons in belangrijke mate gebaseerd op twee periodieke onderzoeken onder een grote groep arbeidsorganisaties: Arbeidsvraagpanel (AVP) van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) en Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) van TNO (zie box 1 en box 2 voor een toelichting). Dit zijn grootschalige kwantitatieve studies die het mogelijk maken een algemeen beeld te schetsen van de aandacht voor diversiteitsbeleid naar sector en dimensie. Het gaat hierbij om zelfrapportage. Beide enquêtes zijn op vestigingsniveau uitgezet. Omdat het herhaalde metingen zijn, kan een vergelijking in de tijd gemaakt worden. Tevens zijn er aanvullende analyses uitgevoerd op het AVP-bestand. Deze secundaire analyses geven ons meer informatie over aandacht voor diversiteit naar bedrijfsomvang.

Van belang om te noemen is dat de data van deze twee enquêtes tot en met 2014 lopen. In de periode vanaf 2010 was er sprake van een economische recessie/crisis waardoor de aandacht van veel bedrijven uitging naar 'overleven' en de overheid op veel terreinen moest bezuinigen/reorganiseren. In die omstandigheden was er minder aandacht voor diversiteitsbeleid. Bij de start van *Diversiteit in bedrijf* in februari 2015 waren de economisch-financiële vooruitzichten weer wat rooskleuriger. Daardoor ontstond er ook ruimte voor meer aandacht voor diversiteit en inclusie.

#### **Box 1 Arbeidsvraagpanel (AVP)**

Het Arbeidsvraagpanel (AVP) is evenals de WEA een tweejaarlijks terugkerend onderzoek. Sinds 2010 wordt dit uitgevoerd door het SCP. Binnen de onderzoekscyclus van twee jaar worden bedrijven verschillende keren bevroegd. Het aantal bedrijven dat meedoet, is bij de start van iedere cyclus ongeveer 2800 en bedraagt door tussentijdse uitval bij de laatste ronde van de cyclus ongeveer 1500. Voor het steekproefkader voor het AVP zijn vestigingen geselecteerd met vijf of meer werknemers, dat zijn circa 181.000 werknemers. De vestigingen met ten minste vijf werknemers omvatten weliswaar circa dertien procent van het totale aantal vestigingen van bedrijven en instellingen, maar deze bedrijven zijn goed voor ruim negentig procent van het aantal banen in Nederland. Het panel biedt onder andere inzicht in het personeelsbeleid van werkgevers. Wat betreft het diversiteitsbeleid worden werkgevers op vier onderwerpen bevroegd: vrouwen; ouderen; niet-westerse migranten; en werknemers met een handicap of chronische ziekte. De laatste AVP-rapportage heeft betrekking op de periode 2013-2014.

**Box 2 Werkgevers Enquête Arbeid (WEA)**

De Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) is een tweejaarlijks onderzoek in Nederland naar het arbeidsbeleid van Nederlandse bedrijven en instellingen. De WEA is onderdeel van het Programma Monitoring van Arbeid van TNO. De WEA beoogt trends en ontwikkelingen in het arbeidsbeleid van bedrijven en instellingen te monitoren, evenals het effect van dat arbeidsbeleid op bedrijfsresultaten en ziekteverzuim. Er wordt periodiek informatie verzameld over het arbeidsbeleid onder een grote en representatieve steekproef van vestigingen van bedrijven en instellingen in Nederland. Tot op heden zijn er vier metingen uitgevoerd waarvan de eerste in 2008 plaatsvond en de laatste in 2014. In totaal zijn er voor de laatste enquête 23.833 bedrijfsvestigingen benaderd om mee te doen. Hiervan hebben er 5.109 daadwerkelijk meegedaan. Om inzicht te krijgen in de mate waarin de respondenten representatief zijn voor de gehele populatie werkgevers is een non-responsonderzoek uitgevoerd. Op basis hiervan wordt geconcludeerd dat verschillen tussen respondenten en non-respondenten niet fundamenteel groot zijn. Ten aanzien van diversiteit komt voornamelijk het onderwerp 'kwetsbare groepen' aan bod (arbeidsbeperkten of langdurig werklozen) en in mindere mate het onderwerp 'ouderen'.

Naast het AVP en de WEA is aanvullende relevante literatuur bestudeerd waarmee we dimensiespecifieke informatie ten aanzien van ontwikkelingen in diversiteitsbeleid en inzicht in de huidige stand van zaken verder completeren. Tabel 1.1 geeft een overzicht van de geraadpleegde literatuur. De bronnen die wij voor deze literatuurstudie gebruikten zijn zo recent mogelijk, maar dateren in sommige gevallen toch alweer van een aantal jaar geleden. Bij het AVP konden we voor de meeste variabelen een vergelijking maken tussen 2011 en 2013<sup>4</sup>; bij het WEA tussen 2012 en 2014<sup>5</sup>.

**Tabel 1.1 Overzicht belangrijkste gebruikte bronnen**

<b>Dimensie</b>	<b>Belangrijkste geraadpleegde bronnen m.b.t. diversiteitsbeleid</b>
Arbeidsbeperking/ chronische ziekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeidsvraagpanel (AVP)</li> <li>Werkgevers Enquête Arbeid (WEA)</li> <li>Regioplan (2013). <i>Meer werkplekken bij werkgevers.</i></li> <li>Tweede Kamer brief 13 juli 2016: resultaten één-meting banenafpraak</li> </ul>
Leeftijd	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeidsvraagpanel (AVP)</li> <li>Werkgevers Enquête Arbeid (WEA)</li> <li>Arbeidsparticipatie ouderen weer op niveau door vrouwen (NIDI)</li> </ul>
Gender	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeidsvraagpanel (AVP)</li> <li>Bedrijvenmonitor, 2015. <i>Topvrouwen in de wachtkamer 2012-2015</i> (commissie Monitoring Talent naar de Top en VanDoorneHuisjes en partners)</li> <li>Emancipatiemonitor, 2014 (SCP en CBS)</li> <li>Motivaction (2015). <i>De toekomst van goed werkgeverschap.</i></li> </ul>

<sup>4</sup> Het AVP vindt plaats in 2013 en 2014. De vragen die voor ons het meest relevant zijn, namelijk over prioriteiten van diversiteitsbeleid, werden in 2013 gesteld.

<sup>5</sup> De nieuwe rapportage van het SCP over het AVP wordt in 2017 verwacht en van het WEA in 2016.

**Vervolg tabel 1.1**

<b>Dimensie</b>	<b>Belangrijkste geraadpleegde bronnen m.b.t. diversiteitsbeleid</b>
Etniciteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeidsvraagpanel (AVP)</li> <li>Jaarrapport integratie 2013 (SCP)</li> <li>Discriminatiemonitor niet-westerse allochtonen op de arbeidsmarkt 2010 (SCP)</li> <li>Panteia (2015). <i>Discriminatie in de wervings- en selectiefase, Resultaten van 'virtuele' praktijktests</i></li> <li>Jaarrapportage bedrijfsvoering Rijk, 2015</li> </ul>
Seksuele oriëntaties	<ul style="list-style-type: none"> <li>LHBT-monitor (2016) (SCP)</li> </ul>

**Textmining**

In aanvulling op de literatuurverkenning hebben we gebruikgemaakt van 'textmining' om te onderzoeken op welke manier er in HRM-vakbladen over diversiteit wordt gesproken en of het diversiteitsbeleid dat organisaties voeren zich vertaalt in meetbaar gedrag (i.e. vacatureteksten). Ook dit geeft een indicatie van de mate waarin er aandacht is voor diversiteit. Textmining is een tool die gebruikt wordt om op een snelle manier grote hoeveelheden tekst te doorzoeken en te groeperen. De grote N die dit genereert zorgt voor een goede betrouwbaarheid van de uitkomsten. Voor dit onderzoek is het programma zodanig gecodeerd, dat het programma teksten inlaadt, en vervolgens telt in hoeveel teksten specifieke termen (zoals diversiteit) voorkomen. Voor een gedetailleerdere beschrijving van deze werkwijze verwijzen wij naar bijlage 1.

**Cao's**

Ook hebben we gekeken naar de aandacht in cao's voor diversiteitsbeleid. Daarvoor richtten wij ons grotendeels op onderzoeken die in 2010 en 2015 door het ministerie van SZW zijn uitgevoerd. In die onderzoeken is onderzocht wat de bepalingen in cao's zijn in het kader van diversiteit en (anti)discriminatie.<sup>6</sup> Het rapport dat daaruit voortgekomen is, biedt inzicht in de mate waarin sociale partners in cao's afspraken maken die van invloed zijn op diversiteit in ondernemingen. Deze informatie hebben wij aangevuld met bevindingen uit interviews met sociale partners en andere stakeholders. Tijdens deze interviews vroegen wij hen naar hun visie op de ontwikkelingen van afspraken rondom diversiteit in cao's. Naleving van cao's wordt beoordeeld door vakbonden en ondernemingsraden, maar dat is in deze studie niet onderzocht.

Vervolgens hebben we onderzocht of er een relatie is tussen de mate waarin wordt geïnvesteerd in diversiteits- en inclusief beleid in arbeidsorganisaties en de bepalingen hierover in cao's. Hiervoor zijn secundaire analyses uitgevoerd op de dataset Arbeidsvraagpanel 2013 van het SCP (AVP, 2015).<sup>7</sup> Met het

<sup>6</sup> Het cao-onderzoek is uitgevoerd onder 99 cao's. Hieronder vallen bijna vijf miljoen werknemers, ofwel 88 procent van het totale aantal werknemers.

<sup>7</sup> Specifieke informatie over cao's wordt niet meegeleverd in het openbare standaardpakket van het Arbeidsvraagpanel. Zodoende hebben we voor deze analyse een aanvullend pakket opgevraagd en dit gekoppeld aan de openbare dataset.

AVP werd onderzocht in hoeverre werkgevers prioriteit geven aan verschillende onderwerpen van diversiteit. Tevens is aan werkgevers gevraagd te specificeren of zij een cao volgen en indien ja, welke cao dit is.<sup>8</sup> Door de informatie aan elkaar te koppelen, kunnen we onderzoeken of het volgen van een cao samenhangt met aandacht voor diversiteit van werkgevers.

Indien een werkgever een cao volgt, is onderzocht of de aandacht van de werkgever voor diversiteit overeenkomt met afspraken over diversiteit in de cao die het betreffende bedrijf volgt. Ter voorbereiding hebben we de volgende stappen doorlopen: uit de dataset van het Arbeidsvraagpanel 2013 bleek dat er 210 cao's genoemd werden door totaal 1344 werkgevers. Hieruit hebben we de cao's geselecteerd die meer dan eens werden genoemd. Dit resulteerde in 95 cao's (en 938 werkgevers). Deze cao's hebben we geraadpleegd om te kijken of er afspraken zijn opgenomen over diversiteit ten aanzien van de vijf specifieke dimensies. Afspraken over diversiteit werden als zodanig gekenmerkt als de tekst voldeed aan twee criteria, namelijk:

- 1) er moet een expliciete doelgroep worden genoemd;
- 2) er moet een actieve maatregel worden genoemd.

Een voorbeeld uit de cao voor 'beroeps & volwasseneneducatie':

*Artikel D-17.: Hij voert in dat kader een doelgroepenbeleid waarin hij in een plan positieve actie aangeeft op welke wijze hij zal bevorderen dat er een bepaald percentage vrouwen, gehandicapten en allochtonen deel blijft of gaat uitmaken van de formatie, onderscheiden naar functiecategorieën.*

In deze cao wordt gesproken over specifieke dimensies (vrouwen, werknemers met een beperking en werknemers van een etnische minderheid). Tevens wordt er gesproken van actief beleid (het aandeel dat de doelgroep uitmaakt van de organisatie).

In dit geval scoort bovenstaande cao positief op geslacht, arbeidsbeperking en etniciteit.

Deze analyse resulteerde in een overzicht waarin voor elk van de 95 cao's is aangegeven of er wel of geen aandacht is voor een specifieke dimensie. Vervolgens hebben we deze informatie gekoppeld aan de werkgevers die deze cao's volgen. Hierdoor konden we per werkgever kijken of de aandacht die zij zeggen te hebben voor een diversiteitsdimensie overeenkomt met afspraken in de cao die zij volgen. Ten slotte hebben we ook aan de ondertekenaars van het Charter Diversiteit gevraagd of hun keuze voor diversiteitsbeleid beïnvloed wordt door de (eventuele) cao die zij volgen.

---

<sup>8</sup> Uit de data blijkt dat van de 2762 werkgevers die hebben meegedaan aan het AVP, er 1350 (48%) werkzaam zijn in een vestiging die een cao volgen en 316 (11,4%) niet. De overige werkgevers wisten het niet, wilden dit niet zeggen of vonden het niet van toepassing voor de vragenlijst. Voor de secundaire analyses zijn enkel de werkgevers geselecteerd die hebben aan gegeven wel of niet een cao te volgen. Hetzelfde geldt voor de variabelen over de prioriteiten van het personeelsbeleid. Daar zijn alleen de antwoordcategorieën 'zeer hoog', 'tamelijk hoog', 'tamelijk laag' en 'geen prioriteit' meegenomen.

### **Interviews sociale partners en stakeholders**

Interviews met sociale partners en vertegenwoordigers van belangenorganisaties dienden ertoe om de uitkomsten van onze eigen inventarisatie (over de ontwikkelingen met betrekking tot diversiteitsbeleid) op basis van de literatuur nader te duiden en hierop te reflecteren. Voor een overzicht van organisaties die we hebben gesproken, zie bijlage 2.

De volgende onderwerpen zijn in de interviews aan bod gekomen:

- de aandacht voor diversiteit en de ontwikkelingen (naar dimensie) hiervan (bij werkgevers zelf, alsook in cao's)
- verschillen naar sectoren en bedrijfsgrootte;
- succesfactoren, knelpunten en voorbeelden;
- ondersteuningsbehoeften (vanuit *Diversiteit in Bedrijf*).

### **Inventarisatie bij Charterondertekenaars**

Het beeld over de stand van zaken en ontwikkelingen met betrekking tot het diversiteitsbeleid hebben we aangevuld met informatie van de Charterondertekenaars.

Via de database van de *Diversiteit in Bedrijf* hebben we geïnventariseerd welke arbeidsorganisaties het Charter ondertekend hebben, naar sector, bedrijfsomvang en aard. Ook is gekeken welke dimensies van diversiteit aan de orde gesteld worden en op welke aspecten (instroom, doorstroom, uitstroom) de voorgenomen inspanningen zich richten. Hiervoor zijn de ondertekende Charters en indien aanwezig de plannen van aanpak van de Charterondertekenaars geanalyseerd.

Om de plannen van aanpak beter te duiden zijn vertegenwoordigers van 41 Charterondertekenaars telefonisch of face to face geïnterviewd. Voorwaarde om ze te interviewen was dat de arbeidsorganisaties het Charter reeds enkele maanden ondertekend hadden en het liefst een plan van aanpak hadden ingediend, zodat een interview voldoende informatie op zou leveren. Daarnaast moest de selectie een representatief beeld van de Charterondertekenaars weergeven. Uiteindelijk zijn er 31 Charterondertekenaars met en tien zonder plan van aanpak geïnterviewd. Over het algemeen zijn de trekkers van het diversiteitsdossier binnen hun organisatie geïnterviewd. Zie bijlage 2 voor de lijst met geïnterviewde Charterondertekenaars.

In deze interviews zijn we ingegaan op:

- de achtergrond van keuzes in het Charter (wat betreft benadering van diversiteitsmanagement, keuzes voor dimensies en aspecten);
- redenen om het Charter te ondertekenen;
- ontwikkelingen in de aandacht voor diversiteitsbeleid binnen organisaties;
- succes- en knelpunten op organisatieniveau;
- betrokkenheid van ondernemingsraad en/of andere personeelsgeledingen.

Twee van de geïnterviewde Charterondertekenaars hebben een aparte positie. De ene organisatie heeft getekend als brancheorganisatie voor het

stimuleren van diversiteit bij de achterban, niet voor de eigen arbeidsorganisatie. De andere is voornamelijk geïnterviewd vanuit de rol van belangenorganisatie en minder vanuit de rol als werkgever/ondertekenaar.

In aanvulling op deze gesprekken zijn er ook telefonische interviews met leden van de ondernemingsraad of specifieke medewerkersnetwerken gehouden, om ook het perspectief van de werknemers op de bevordering van diversiteit goed mee te nemen. In totaal zijn in negen van de 41 geïnterviewde Charterbedrijven interviews gehouden met vertegenwoordigers van de ondernemingsraad (vijf interviews) of met specifieke medewerkersnetwerken (4 interviews).

## 1.5 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 schetst een beeld van de mate waarop er aandacht is voor diversiteitsbeleid binnen verschillende sectoren en typen arbeidsorganisaties in Nederland. Hoofdstuk 3 gaat in op de relatie tussen diversiteitsbeleid in arbeidsorganisaties en de mate waarin in cao's aandacht is voor diversiteit. In hoofdstuk 4 wordt verdieping gezocht door in te zoomen op de ondertekenaars van het Charter Diversiteit. In hoofdstuk 5 worden tot slot de belangrijkste bevindingen van dit eerste deel van het onderzoek voor *Diversiteit in Bedrijf* weergegeven en wordt een antwoord gegeven op de geformuleerde onderzoeksvragen.

Om de inhoud van de tekst extra te illustreren, zijn er soms geanonimiseerde quotes opgenomen in de tekst.



## 2 AANDACHT VOOR DIVERSITEIT IN ARBEIDSORGANISATIES

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk schetsen we een (kwantitatief) beeld van de mate waarin er sinds 2010 aandacht is voor diversiteitsbeleid in verschillende sectoren en typen arbeidsorganisaties. Voor zover mogelijk op basis van de aanwezige literatuur is er aandacht voor elk van de door *Diversiteit in bedrijf* onderscheiden dimensies van diversiteit, te weten: arbeidsbeperking/ chronische ziekte; gender; leeftijd; culturele/etnische/religieuze achtergrond; en seksuele oriëntaties.

Dit hoofdstuk begint met een bespreking van in hoeverre diversiteitsbeleid in algemenere zin in organisaties op de agenda staat, welke ontwikkelingen sinds 2010 hebben plaatsgevonden en welke succesfactoren en knelpunten volgens sociale partners (werkgevers- en werknemersorganisaties) en vertegenwoordigers van belangenorganisaties<sup>1</sup> er zijn om tot een goed diversiteitsbeleid te komen (paragraaf 2.2). Deze uiteenzetting gebeurt op basis van zelfrapportages van bedrijven zoals opgetekend in de AVP en WEA, en interviews met sociale partners en vertegenwoordigers van belangenorganisaties. Tevens bespreken we in deze paragraaf in hoeverre er in HRM-vakbladen, websites en vacatures aandacht is voor diversiteit. In de daarop volgende paragrafen worden dimensies waarop personeelsbeleid zich kan richten verder verdiept (paragrafen 2.3 t/m 2.7). Hierin wordt telkens aan het begin van de paragraaf een korte schets gegeven van de ontwikkelingen in de arbeidsmarktpositie van de dimensie<sup>2</sup>, vervolgens wordt besproken in hoeverre arbeidsorganisaties zeggen beleid te voeren ten aanzien van de dimensie; welke ontwikkelingen waar te nemen zijn en hoe het beleid zich verhoudt naar sector en bedrijfsomvang. Ten slotte bespreken we per dimensie specifieke knelpunten en oplossingsrichtingen voor het voeren van diversiteitsbeleid. Daarbij besteden we onder andere aandacht aan de invloed van de economische crisis op de ontwikkelingen in de aandacht voor diversiteit.

### 2.2 Agendering van diversiteit in organisaties

In het Arbeidsvraagpanel van het SCP is aan werkgevers gevraagd welke prioriteit ze geven aan diversiteit, dat wil zeggen; aan specifiek beleid voor

---

<sup>1</sup> Hiermee bedoelen we vertegenwoordigers die opkomen van de belangen van een specifieke dimensie. Zie ook bijlage 2 voor een overzicht van de geraadpleegde respondenten.

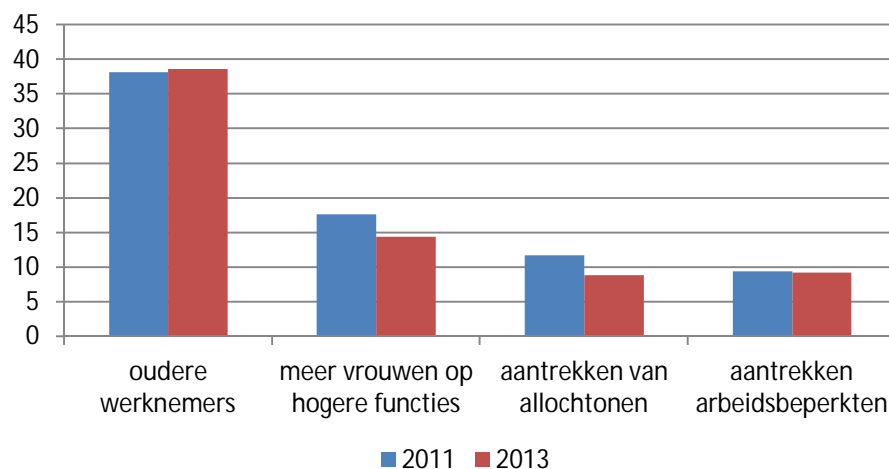
<sup>2</sup> Dit geldt met name de dimensies leeftijd, gender, arbeidsbeperking en etnisch, culturele en religieuze achtergrond. Voor de dimensie LHBTI was dergelijke kwantitatieve informatie minder systematisch voorhanden.

verschillende doelgroepen.<sup>3</sup> De exacte vraag die hierbij gesteld werd was: *“kunt u per thema aangeven of dat binnen het personeelsbeleid in uw organisatie/vestiging een zeer hoge, tamelijk hoge, een tamelijk lage of géén prioriteit heeft”*:

- *“oudere werknemers”*
- *“het aantrekken van allochtonen”*<sup>4</sup>
- *“het aantrekken van werknemers met een arbeidsbeperking”*
- *“meer vrouwen op hogere functieniveaus”*

Uit de antwoorden bleek dat, met uitzondering van het thema ‘oudere werknemers’ specifiek beleid voor doelgroepen vaak niet hoog op de agenda van werkgevers staat (AVP, 2015). Figuur 2.1 illustreert dat het aantrekken van arbeidsbeperkten, etnische minderheden en meer vrouwen aan de top weinig prioriteit heeft bij werkgevers. De aandacht voor deze laatste twee genoemde thema’s nam bovendien significant af tussen 2011 en 2013. Overigens is de aandacht voor het aantrekken van arbeidsbeperkten hoogstwaarschijnlijk na 2014 wel toegenomen door de Participatiewet en de Wet banenafpraak (zie ook paragraaf 2.3).

**Figuur 2.1 Prioriteit van het doelgroepenbeleid binnen het algemene personeelsbeleid 2011-2013 (in procenten van werkgevers) (AVP, 2015)**



Bron: SCP (AVP '11/'12 - '13/'14)

Werkgevers rapporteerden in 2013 relatief veel aandacht voor beleid voor oudere werknemers. Mogelijk hangt dit samen met het Pensioenakkoord 2010 en de Agenda 2020 van de Stichting van de Arbeid waarin werkgevers en vakbonden samen de verantwoordelijkheid op zich hebben genomen om

<sup>3</sup> In het AVP worden de termen ‘diversiteitsbeleid’ en ‘specifiek beleid voor doelgroepen’ uitwisselbaar gebruikt. Wanneer wij refereren naar resultaten van het AVP hanteren wij deze zelfde terminologie.

<sup>4</sup> Wij kiezen ervoor om in principe de term ‘etnische minderheden’ te gebruiken. Uitzonderingen zijn de tabel uit het AVP (2015) omdat we deze letterlijk overnemen, en quotes van geïnterviewden die wij ook letterlijk overnemen.

oudere werknemers een werkende toekomst te bieden. In paragraaf 2.4.2 gaan we hier nader op in.

Het beeld dat het AVP (2015) schetst van een afnemende aandacht voor diversiteit herkennen werkgevers- en werknemersorganisaties overigens niet. Zij zien een trend waarin bedrijven steeds meer de focus leggen op diversiteit en inclusiviteit. Hierbij geven zij tevens aan dat deze toenemende aandacht voor diversiteit en inclusiviteit niet evenredig verdeeld is naar dimensie. Met de Wet Banenafpraak staat het aantrekken van arbeidsbeperkten hoger op de agenda, terwijl andere groepen achterblijven. Maar ook ten aanzien van overige dimensies zien met name werkgeversorganisaties dat bedrijven zich steeds meer bewust worden van de noodzaak om een goede afspiegeling van de samenleving te zijn. Werknemersorganisaties zien dit ook, maar geven tevens aan dat ontwikkelingen erg langzaam gaan. Er is volgens hen nog geen tendens waarin bedrijven gezamenlijk de schouders eronder zetten, uitzonderingen daargelaten. Respondenten merken verder op dat vooral inclusief beleid ten aanzien van LHBTI'ers een onderbelicht thema blijft.

De volgende tabellen geven weer hoeveel prioriteit werkgevers zeggen te geven aan specifiek beleid voor verschillende dimensies, naar sector (tabel 2.1) en bedrijfsgrootte (tabel 2.2) (AVP, 2015). De sectoren overheid en zorg en welzijn vallen op, doordat zij aan alle vier de thema's (ouderen, vrouwen, etnische minderheden en arbeidsbeperkten) relatief vaak een hoge prioriteit geven. Daarentegen geven de sectoren industrie, landbouw en bouwnijverheid weinig prioriteiten aan diversiteitsbeleid, met uitzondering voor ouderen.

**Tabel 2.1 Prioriteiten doelgroepenbeleid naar sector, 2013 (in procenten van het aantal bedrijven) (AVP, 2015)**

	Oudere werknemers	Meer vrouwen in hogere functies	Aantrekken van allochtonen	Aantrekken arbeidsbeperkten
Industrie en landbouw	44%	9%	6%	13%
Bouwnijverheid	42%	7%	3%	9%
Handel, horeca en reparatie	41%	16%	12%	8%
Transport	40%	12%	12%	10%
Zakelijke dienstverlening	22%	17%	6%	7%
Zorg en welzijn	43%	19%	12%	14%
Overige dienstverlening	42%	20%	8%	10%
Overheid	47%	19%	12%	17%
Onderwijs	44%	13%	6%	3%
<b>Totaal</b>	<b>39%</b>	<b>14%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>

Bron: SCP (AVP'13/'14)

Daarnaast blijkt uit de AVP-enquête dat er bij grotere bedrijven meer aandacht voor diversiteit is dan bij kleinere bedrijven (zie tabel 2.2). Zoals gezegd is dit op basis van zelfrapportage.

Geïnterviewde respondenten benoemen dat grotere bedrijven vaker beleid hebben geformuleerd dan kleinere bedrijven. Dit betekent volgens hen echter niet dat mkb'ers niets doen; zij voeren in de praktijk vaak diversiteitsbeleid, zonder dit op papier te zetten of formeel te verwoorden. Ook familiebedrijven voeren volgens hen vaak diversiteitsbeleid. Dit wordt zowel opgemerkt door werkgevers- en werknemersorganisaties, als door belangenorganisaties van specifieke dimensies. Een uitzondering is de dimensie LHBTI, ten aanzien van deze groep wordt benadrukt dat kleinere bedrijven vaak nog achterlopen met het voeren van inclusief beleid.

Deze kwalitatieve bevindingen met betrekking tot het midden- en kleinbedrijf komen dus niet overeen met de uitkomsten van het AVP-onderzoek. Op basis van het beschikbare materiaal kunnen wij deze discrepantie echter niet nader duiden. Het verklaart namelijk niet waarom kleinere bedrijven in het AVP zelf zeggen relatief weinig prioriteit te geven aan verschillende doelgroepen.

**Tabel 2.2 Prioriteiten doelgroepenbeleid naar bedrijfsgrootte, 2013 (in procenten van het aantal bedrijven) (AVP, 2015)**

	1-4	5-9	10-19	20-49	50-99	100-199	>200	totaal
Oudere werknemers	34,0%	37,3%	36,6%	42,3%	38,0%	51,1%	52,8%	<b>38,6%</b>
Meer vrouwen in hogere functies	2,0%	15,9%	11,6%	15,8%	14,8%	16,4%	29,1%	<b>14,4%</b>
Aantrekken van allochtonen	3,1%	8,8%	7,4%	10,4%	11,6%	10,4%	13,6%	<b>8,9%</b>
Aantrekken arbeidsbeperkten	7,8%	6,4%	8,7%	12,8%	12,1%	11,5%	21,3%	<b>9,2%</b>

Bron: eigen analyses op het SCP databestand (AVP'13/'14)

### 2.2.1 Aandacht voor diversiteit in HRM-vakbladen en vacatures

Een andere manier om inzicht te krijgen in de ontwikkelingen in de agendering voor diversiteitsbeleid is door te kijken naar de aandacht die in HRM-vakbladen en vacatures aan het diversiteitsthema wordt besteed. Dit hebben we op basis van textmining onderzocht.

#### *HRM-Vakbladen*

In 2010 en 2013 werd in 28 procent van de teksten in HRM-vakbladen gesproken over onderwerpen die met diversiteitsbeleid te maken hebben. In 2015 daalde dit naar 13 procent. Het verschil tussen 2010 en 2015 kan te maken hebben met de economische crisis, waardoor de aandacht van bedrijven meer is komen te liggen op krimp, reorganisatie en behoud van personeel, en minder op het voeren van diversiteitsbeleid.

Binnen de dimensies zien we dat er in HRM-vakbladen relatief veel aandacht uitgaat naar etniciteit, gender, leeftijd en arbeidsbeperking. LHBTI komt minder aan de orde. In 2015 werd in HMR-vakbladen zelfs (nagenoeg) niets

geschreven over diversiteit ten aanzien van de groep LHBTI's. Mogelijk komt dit doordat seksuele diversiteit niet zozeer aansluit bij onderwerpen zoals werving en doorstroom, maar meer over het creëren van een veilige werkplek en het tegengaan van discriminatie. In bijlage 1 staan de methode, de analyse en de resultaten van textmining in meer detail beschreven.

#### *Vacatures*

In vacatureteksten wordt nauwelijks aandacht besteed aan diversiteit. Uit de textmininganalyse blijkt dat in slechts 0,81 procent van de vacatures gesproken wordt over een vorm van diversiteit. Geïnterviewde Charterondertekenaars zeggen inderdaad hier in vacatureteksten weinig aandacht aan te besteden. Zij zijn erg voorzichtig bij het opstellen van deze teksten, om te voorkomen dat zij discrimineren of groepen uitsluiten. Discrimineren in vacatureteksten is bij wet verboden.

Het is echter niet zo dat werkgevers geen aandacht hebben voor het werven van bepaalde groepen. Van de geïnterviewde Charterondertekenaars begrepen we dat zij bijvoorbeeld wel op zoek zijn naar nieuwe wervingskanalen en dat vacatureteksten zodanig worden aangepast dat het bepaalde groepen meer aanspreekt. Daarnaast bleek uit deze zelfde gesprekken dat het voorkomt dat er in een latere fase van de selectieprocedure, wanneer kandidaten gelijk geschikt zijn, bedrijven kiezen voor de kandidaat die het meeste bijdraagt aan diversiteit.

### **2.2.2 Belemmeringen en oplossingsrichtingen**

Hieronder volgen de belangrijkste belemmeringen en oplossingen die respondenten noemen om (tot) een diversiteitsbeleid en/of inclusief beleid te komen of tot de uitvoering daarvan. Deze hebben betrekking op diversiteitsbeleid in algemene zin. Punten die specifiek op een dimensie betrekking hebben, bespreken we in de volgende hoofdstukken bij de desbetreffende dimensie.

Als voornaamste knelpunt noemen werkgevers- en werknemersorganisaties en belangenorganisaties unaniem de recente economische recessie in Nederland. Dit heeft ertoe geleid dat diversiteit, hoewel het onderwerp belangrijk wordt gevonden, bij organisaties niet hoog op de agenda staat. De aandacht gaat in de eerste plaats uit naar thema's als arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, faillissementen, reorganisaties, et cetera. Werkgeversorganisaties zeggen de taak op zich te nemen om bedrijven bewust te maken van het belang van diversiteitsbeleid en gelijke kansen voor iedereen. Echter, zij zijn zich er ook van bewust dat dergelijke veranderingen binnen een organisatie aandacht en tijd vergen. Nu de economie weer zachtjes aantrekt, komt de aandacht voor diversiteit ook meer op gang, maar dit heeft tijd nodig. De verwachting is dat wanneer de werkloosheid daalt – en daarmee de vraag naar arbeid stijgt – het voor werkgevers interessanter wordt om actiever andere doelgroepen te werven.

Een ander aandachtspunt dat werknemersorganisaties noemen is dat veel bedrijven wel plannen op papier hebben staan voor diversiteitsbeleid, maar dit (nog) niet altijd in praktijk brengen. In hoeverre ‘aandacht voor’ zich vertaalt naar realisatie heeft onder andere te maken met het bedrijfseconomische belang. Volgens werkgeversorganisaties moet het voor bedrijven duidelijk zijn wat de (concrete) bedrijfseconomische toegevoegde waarde van inclusief ondernemen is; de businesscase moet duidelijk zijn. Werkgevers willen daarin geen risico lopen en moeten ‘ontzorgd’ worden.

Werkgevers- en werknemersorganisaties zien bij de top van bedrijven steeds meer gevoel van ‘urgentie’ voor diversiteitsbeleid, maar dit kan volgens hen nog beter. Ook vertegenwoordigers van belangenorganisaties zien dat er verbetering te halen is op dit vlak. Vooral in vergelijking met sommige andere Europese landen is er volgens deze organisaties bij de top van bedrijven nog te weinig aandacht voor dit onderwerp. Voor het slagen van diversiteitsbeleid is het noodzakelijk dat de top van een onderneming diversiteitsbeleid uitdraagt en naleeft, maar ook de lagere managers en teamleiders moeten hierin meegenomen worden. Dit wordt beaamd door de geïnterviewde Charterondertekenaars.

Stereotyperingen, onbewuste vooroordelen en discriminatie zijn hardnekkige en complexe factoren die een rol spelen in selectieprocedures en in het werkklimaat. Dit wordt vooral door zowel belangenorganisaties en werknemersorganisaties benadrukt. Bedrijven moeten zich bewust zijn van dit probleem en de nodige kennis in huis hebben over (het bestrijden van) onbewuste vooroordelen en discriminatie.

*‘Sollicitatiecommissies zouden moeten worden geschoold op vooroordelen en stereotypen.’*

Volgens belangenorganisaties werken onbekendheid met de doelgroep en negatieve beeldvorming niet bevorderend; *“onbekend maakt onbemind”*. Bedrijven zouden het *“gewoon eens moeten proberen”*. Dit kan op kleine schaal. Het inzetten van ambassadeurs en rolmodellen werkt hierin heel positief, bevestigen ook de Charterondertekenaars.

Er is volgens werkgeversorganisaties niet alleen een gebrek aan kennis over regelgeving, wetten en plichten, maar ook over mogelijkheden ter bevordering van diversiteit. Zij geven aan dat de regels erg complex zijn.

*‘Door het administratieve woud zien werkgevers geen mogelijkheden meer.’*

Bovendien hebben werkgeversorganisaties de indruk dat bedrijven niet altijd weten waar ze bepaalde doelgroepen kunnen werven. Bedrijven hebben dus behoefte aan goede informatie en kennisdeling en good practices.

Ten slotte is het volgens werkgeversorganisaties en vertegenwoordigers van belangenorganisaties belangrijk dat er intern bij organisaties doelen worden opgesteld en hardop worden verwoord.

*'Wanneer bedrijven hun doelen concretiseren en hardop benoemen, gaat het ook vaak beter dan bij bedrijven die dat niet doen.'*

## 2.3 Arbeidsbeperkten/chronische ziekte

### *Stand van zaken*

De werkloosheid onder mensen met een arbeidsbeperking is hoger dan die onder mensen zonder arbeidsbeperking (Diversiteit in Bedrijf, 2016). De sociale partners zetten dan ook sterk in op het (weer) aan het werk krijgen van werknemers met een arbeidsbeperking. De regering ondersteunt dit met de Wet banenafpraak en Participatiewet (zie box 3). Op 13 juli 2016 is de Kamer geïnformeerd over de resultaten van de één-meting banenafpraak.<sup>5</sup> Hierin wordt vermeld dat er eind 2015 ten opzichte van de nulmeting 21.057 banen bij reguliere werkgevers zijn gerealiseerd; 15.604 bij de marktsector en 5.453 bij de overheidssector. In de kamerbrief is verder te lezen dat er door dit resultaat geen aanleiding is om de quotumregeling te activeren. Hoewel daarmee de doelstellingen van respectievelijk 6000 en 3000 banen zijn gehaald, is dit bij de overheid bijna volledig het gevolg van inleenverbanden (uitzendrelaties en wsw-detacheringen). Er zijn bij de overheid slechts 609 nieuwe formele dienstverbanden gerealiseerd. Bij het bedrijfsleven is er relatief veel minder sprake van inleenverbanden en gaat het vaker om formele dienstverbanden.<sup>6</sup>

Een andere kanttekening bij deze resultaten is dat het aantal gerealiseerde extra banen niet gelijk staat aan het aantal extra mensen met een baan. Het aantal werkzame mensen uit de doelgroep dat rechtstreeks of gedetacheerd werkt, is ten opzichte van de nulmeting gestegen met 13.847 mensen. Dat het aantal extra mensen lager is dan het aantal extra banen komt omdat een baan gedefinieerd wordt in verloonde uren; 25,5 uur per week wordt gehanteerd als de omvang van één baan. In de praktijk lag het gemiddelde aantal verloonde uren per werknemer bij de eenmeting echter hoger.

Een recente studie van het SCP laat zien dat, hoewel het *absolute aantal* arbeidsongeschikten met een WGA- of Wajong-uitkering met een baan is gestegen, het *aandeel* werkenden onder gedeeltelijk arbeidsongeschikten en onder mensen met een Wajong-uitkering tussen 2008 en 2014 is gedaald (respectievelijk van 55% naar 43% en 26% naar 22%) (SCP, 2016a). Het SCP

<sup>5</sup> Tweede Kamerbrief 'Resultaten één-meting banenafpraak', 13 juli 2016, 33981-46.

<sup>6</sup> De 609 formele dienstverbanden zijn exclusief Wiw-/ID-banen. Dit is als volgt berekend: er is een afname van 984 (inclusief 1593 Wiw/ID) formele dienstverbanden:  $-1593 + -984 = 609$  banen. Bij dezelfde berekening voor de marktsector komt het totaal aantal toegenomen formele dienstverbanden (exclusief Wiw/ID banen) uit op 11.110.

concludeert dat gedeeltelijk arbeidsongeschikten, ondanks het activerende beleid, nog moeilijk aan het werk komen. Een mogelijke verklaring die zij noemen is dat de samenstelling van de groep is veranderd: de instroom vanuit de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) en de Regeling werkhervatting gedeeltelijk arbeidsongeschikten (WGA) bestaat voor een steeds groter deel uit ouderen, mensen met psychische problemen en 'vangnetters' (mensen die geen werkgever hebben op het moment dat ze arbeidsongeschikt worden). Deze groepen hebben gemiddeld een lagere kans op een baan.

Sinds de laatste enquête van het AVP en de WEA is er veel veranderd in de wetgeving rondom arbeidsbeperkten. Door deze landelijke ontwikkelingen verwachten wij dat bij een volgend WEA en AVP-onderzoek de aandacht van werkgevers voor het in dienst nemen van arbeidsbeperkten flink is toegenomen.

### **Box 3 Veranderde wetgeving arbeidsbeperkten**

Op 1 januari 2015 is de Participatiewet in werking getreden, die onder meer voorschrijft dat gemeenten loonkostensubsidie verstrekken aan werkgevers die bereid zijn werknemers met verminderde productiviteit in dienst te nemen. Daarnaast zijn op 1 mei 2015 de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten en het daarop gebaseerde uitvoeringsbesluit in werking getreden. Hiermee wordt er wettelijke invulling aan het Sociaal Akkoord gegeven dat in april 2013 is afgesloten voor arbeidsbeperkten.

De banenafpraak geldt voor alle werkgevers maar de (eventuele) quotumheffing alleen voor werkgevers met meer dan 25 werknemers. De banenafpraak is een inspanningsverplichting voor werkgevers, publiek en privaat, om 125.000 extra banen te realiseren voor werknemers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt (en die hierdoor niet in staat zijn het minimumloon te verdienen). Hiervoor kunnen werkgevers gebruikmaken van verschillende subsidies en regelingen zoals: proefplaatsing; werkervaringsplek; participatieplaats; loondispensatie; loonkostensubsidie; no-riskpolis; mobiliteitsbonus; stimuleringspremie; werkvoorzieningen; en jobcoaching.<sup>7</sup>

#### *Ontwikkelingen in agendering*

Beleid ten aanzien van arbeidsbeperkten is voornamelijk gericht op de *instroom* in organisaties. Dit blijkt onder andere uit de interviews met verschillende respondenten. De AVP enquête onder werkgevers maakt duidelijk dat voor ongeveer één op de tien vestigingen het aantrekken van arbeidsbeperkten een prioriteit is (AVP, 2015). Hoewel het aantrekken van arbeidsbeperkten in 2013 niet belangrijker werd gevonden dan in 2011 (AVP, 2015), werd tussen 2012 en 2014 wel een toename gesignaleerd in het aantal bedrijven dat het inzetten van kwetsbare groepen (waaronder arbeidsbeperkten) als onderdeel van de missie zag, namelijk van vier procent naar

<sup>7</sup> Meer informatie over wat deze regelingen inhouden, is bijvoorbeeld te vinden op de website: <http://www.uwv.nl/werkgevers/werknemer-met-uitkering/regelingen-van-uwv/index.aspx>

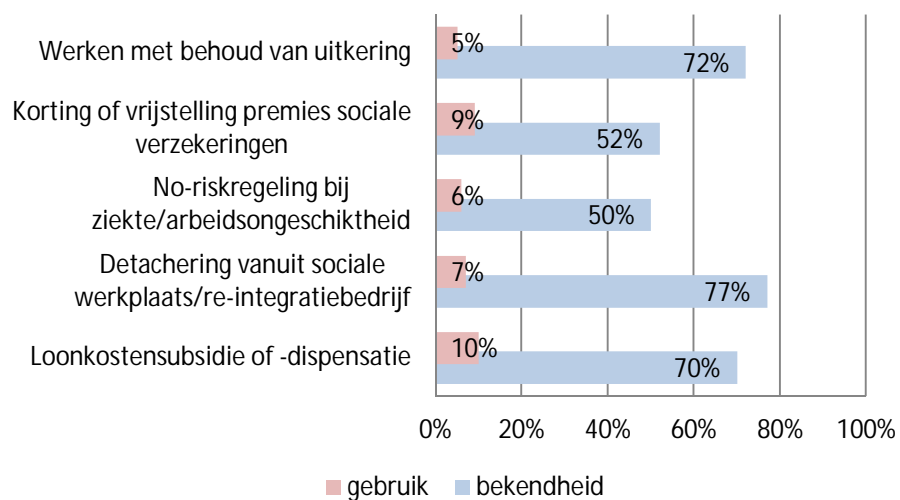


negen procent (WEA, 2014).<sup>8</sup> Deze toename in 2014 kan verklaard worden door het Sociaal Akkoord (zie box 3).

Er bestaan diverse regelingen om bedrijven te stimuleren arbeidsbepikten in dienst te nemen en te behouden. Maar hoewel bedrijven redelijk bekend zijn met regelingen (afhankelijk van de regeling: 52 procent tot 70 procent van de bedrijven) maakte in 2013 slechts een kwart hiervan gebruik (AVP, 2015). Geen van de afzonderlijke regelingen wordt door meer dan tien procent van de bedrijven ingezet. Mogelijk kennen bedrijven de regelingen wel, maar zijn ze niet gemotiveerd of niet in staat deze doelgroep aan te trekken.

De meest gebruikte regeling is loonkostensubsidie of -dispensatie (AVP, 2015), of een proefplaatsing van maximaal drie maanden zonder salaris te hoeven betalen (WEA, 2014). De andere regelingen worden door minder dan tien procent van de werkgevers aangewend (zie figuur 2.2). Er is niet aan werkgevers gevraagd waarom zij vaker of minder vaak van regelingen gebruikmaken. We weten dus niet of zij de regelingen niet *willen* gebruiken of dat zij deze (ook) niet *kunnen* gebruiken.

**Figuur 2.2 Bekendheid met en gebruik van loonkostenregelingen, 2014 (in procenten van het aantal bedrijven, excl. de sociale-werkplaatsbedrijven) (AVP, 2015)**



Bron: SCP (AVP'13/'14)

De vraag is vervolgens in hoeverre intenties – zoals aangegeven in de werkgeversenquêtes – omgezet worden naar daadwerkelijk gedrag. Volgens werkgeversorganisaties worden er wel degelijk concrete resultaten geboekt. Dat blijkt ook uit de één-meting banenafpraak. Wanneer aan werkgevers

<sup>8</sup> Met 'kwetsbaar' wordt naast arbeidsbeperking ook langdurige werkloosheid bedoeld (WEA, 2014, p. 164). Op basis van de gegevens in de WEA is het niet mogelijk om deze twee groepen nader te splitsen.

gevraagd wordt of zij de afgelopen twee jaar bewust werknemers in dienst hebben genomen uit één of meer kwetsbare groepen antwoorden werkgevers uit de overheidssector het vaakst bevestigend (40%). Daarnaast wordt dit ook vaak in de horeca (23%) en de industrie (28%) gedaan. Financiële instellingen doen dit het minst vaak; de overgrote meerderheid van vestigingen in deze sector (92%) zegt juist dat zij nooit bewust werknemers van deze groep in dienst nemen (WEA, 2014). Hierbij moet wel worden vermeld dat de definitie van 'kwetsbare' groepen in deze specifieke vraagstelling van de WEA erg breed was; hieronder vielen niet enkel arbeidsbeperkten, maar ook langdurig werklozen en voortijdig schoolverlaters.

#### *Naar sector en omvang*

Zoals al bleek uit tabel 2.2 geldt dat hoe groter het bedrijf is, hoe meer aandacht er is voor het aantrekken van kwetsbare groepen (arbeidsbeperkten en langdurig werklozen). Bovendien nemen werkgevers uit de non-profitsector vaker bewust personen in dienst die afkomstig zijn uit één of meer kwetsbare groepen (WEA, 2015).<sup>9</sup>

Wanneer we inzoomen op sectoren blijkt vooral de overheid aan beleid ten aanzien van arbeidsbeperkten te werken (zie tabel 2.1 in paragraaf 2.2). Zeventien procent van de overheidswerkgevers zei in 2013 bewust arbeidsbeperkten aan te trekken (AVP, 2015). Ook zeiden zij het vaakst gebruik te maken van een of meer loonkostenregelingen om werknemers met een arbeidsbeperking in dienst te nemen; 55 procent van de overheidsbedrijven, ten opzichte van een algemeen gemiddelde van 24 procent.<sup>10</sup> Andere sectoren waarin het aantrekken van arbeidsbeperkten belangrijk gevonden wordt, zijn de industrie- en landbouwsector (inclusief de SW-bedrijven), en de zorg- en welzijnssector (respectievelijk 13% en 14%) (AVP, 2015). Arbeidsorganisaties in de onderwijssector, bouw en financiële dienstverlening schenken juist weer bijzonder weinig aandacht aan het aantrekken van kwetsbare groepen (AVP, 2015).

#### *Belemmeringen en oplossingsrichtingen*

Werkgevers zien veel belemmeringen om personen uit kwetsbare groepen in dienst te nemen (AVP, 2015; Regioplan, 2013). Dit heeft te maken met de verwachte kosten, angst voor financiële risico's door productieverlies, mogelijke organisatorische rompslomp, negatieve beeldvorming, onbekendheid met de doelgroep en regelingen, angst voor hoger verzuim, of twijfel of het werk in de vestiging zich er wel voor leent. Werkgevers- en werknemersorganisaties en vertegenwoordigers van belangenorganisaties herkennen deze belemmeringen, en benadrukken dat werkgevers vooral bang zijn financiële risico's te lopen.

---

<sup>9</sup> Hieronder vallen arbeidsbeperkten, langdurig werklozen of voortijdig schoolverlaters.

<sup>10</sup> Dat werkgevers van overheidsvestigingen in 2013 het vaakst zeiden van één of meer loonkostenregelingen gebruik te maken komt overigens niet overeen met de resultaten van de één-meting banenafpraak.

Bij werkgevers die gemotiveerd zijn maatschappelijk verantwoord te ondernemen en affiniteit hebben met de doelgroep, spelen deze aspecten een minder grote rol. Maar ook bij hen spelen hiervoor genoemde zakelijke overwegingen wel mee in de beslissing een werknemer met beperkingen al dan niet aan te nemen (Regioplan, 2013).

Werkgevers die werk willen maken van het aannemen van werknemers met beperkingen zullen dit moeten verankeren in het reguliere beleid van de organisatie om dit te laten slagen. Daarnaast moeten er concrete doelen worden gesteld (Regioplan, 2013). Belangrijke andere voorwaarden voor diversiteit of inclusiviteit die in het rapport van Regioplan genoemd worden maar ook terugkomen in gesprekken met vertegenwoordigers van belangenorganisaties, zijn: het creëren van draagvlak onder het personeel; het zodanig inrichten van wervings- en selectieprocedures dat zij werknemers met beperkingen een kans bieden; of het creëren van geschikte functies of werkzaamheden. Volgens werkgeversorganisaties is het belangrijk dat regelgeving zodanig is opgesteld dat het vast aannemen van werknemers met een beperking ook op de langere termijn geen extra kosten of risico's voor werkgevers met zich meebrengt.

## 2.5 Leeftijd

### *Stand van zaken*

De arbeidsparticipatie van ouderen is de laatste jaren flink toegenomen. De bruto arbeidsparticipatie (het percentage van de bevolking dat werkzaam of werkloos is) van 60-65 jarigen steeg van 22,5 procent in 2003 naar 55,9 procent in 2015 (CBS, 2016)<sup>11</sup>. Dit heeft volgens het CBS te maken met het verhogen van de pensioenleeftijd. Daarnaast zijn hier ook de Beleidsagenda 2020 van Stichting van de Arbeid (2011)<sup>12</sup>, het Actieplan 55-plus Werkt (2013)<sup>13</sup> en het nieuwe actieplan 'Perspectief voor vijftigplussers' (2016)<sup>14</sup> belangrijk om te vermelden. Met deze plannen wordt getracht de arbeidsmarktpositie van oudere werknemers te verbeteren. Werkgevers en vakbonden hebben de verantwoordelijkheid op zich genomen om oudere werknemers een werkende toekomst te bieden. Het doel is dat de arbeidsparticipatie van werknemers van 55 jaar en ouder over tien jaar niet meer verschilt met de gemiddelde arbeidsparticipatie van 55-minners.

---

<sup>11</sup> Bron: <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2016/21/arbeidsparticipatie-naar-leeftijd-en-geslacht>.

<sup>12</sup> Stichting van de Arbeid (2011). *Beleidsagenda 2020: investeren in participatie en inzetbaarheid*.

<sup>13</sup> Tweede kamerbrief 'Stand van zaken Actieplan 50pluswerkt', 22 mei 2015, 29544-559.

<sup>14</sup> Tweede Kamerbrief 'Actieplan aanpak werkloosheid onder 50 plussers', 7 juni 2016.

Ten aanzien van jongere werknemers zien we een hoge jeugdwerkloosheid. Op januari 2016 was 11,2 procent van de 15-25 jarigen werkloos, vergeleken met 4,9 procent van de 25-45 jarigen en 6,2 procent van de 45-75 jarigen en (Statline, 2016).<sup>15</sup> De jeugdwerkloosheid nam tussen 1 januari 2010 en 1 januari 2014 eerst toe (van 11,5% tot 13,5%) en vervolgens weer af. Sinds 2009 zijn er veel actieplannen en maatregelen voor jongere werknemers de revue gepasseerd, zoals de gezamenlijke Aanpak Jeugdwerkloosheid (2013).<sup>16</sup> Desalniettemin blijft jeugdwerkloosheid een hardnekkig probleem.

Het Arbeidsvraagpanel (AVP, 2015) richt zich alleen op oudere werknemers en niet op jongeren. Ten aanzien van jongeren hebben wij in de literatuur geen informatie kunnen vinden over diversiteitsbeleid van werkgevers. Zodoende concentreert deze paragraaf zich voornamelijk op de discussie rondom oudere werknemers.

#### *Ontwikkelingen in agendering*

Wanneer we spreken over prioritering van doelgroepenbeleid binnen het algemene personeelsbeleid, staat volgens het AVP-onderzoek de aandacht voor oudere werknemers in 2013 met stip bovenaan; 39 procent van de werkgevers besteedt hier aandacht aan (vergeleken met 14% voor vrouwen in hogere posities, 9% voor het aantrekken van etnische minderheden en 9% voor arbeidsbeperkten). Ten opzichte van 2011 is hier geen verandering in gekomen (AVP, 2015). Wanneer er gesproken wordt over oudere werknemers gaat het vaker over duurzame inzetbaarheid en ontlasting dan over instroom van werkloze ouderen.

Bedrijven kunnen verschillende maatregelen treffen voor oudere werknemers. In het AVP wordt voornamelijk gefocust op maatregelen die *uitstroom* voorkomen. Dit kan beschreven worden als 'ontziemaatregelen' (AVP, 2015). Deze moeten het werk minder zwaar maken. Het gaat hier om extra vrije dagen, een kortere werkweek, een ander takenpakket, het vrijstellen van ploegendienst, het vrijstellen van overwerk en aanpassingen van de werktijden. Daarnaast zijn er 'ontwikkelmaatregelen' die als doel hebben de kennis en de vaardigheden van oudere werknemers op peil te houden. Tussen 2005 en 2013 wendden werkgevers steeds minder van deze maatregelen aan (zie tabel 2.3).

---

<sup>15</sup> Bron:

<http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=80590NED&D1=14&D2=1-3&D3=0&D4=91,104,130,143,156,169&HDR=T,G1&STB=G2,G3&VW=T>

<sup>16</sup> Voor meer informatie over de Aanpak Jeugdwerkloosheid zie de volgende website: <http://www.aanpakjeugdwerkloosheid.nl/>

**Tabel 2.3 Maatregelen voor oudere werknemers, 2005-2013 (in procenten van het aantal bedrijven en gemiddelde maatregelen) (AVP, 2015)\***

	2005	2007	2009	2011	2013
Extra vrije dagen	76	74	73	72	71
Kortere werkweek	44	45	39	39	33
Taakverlichting	35	35	34	33	32
Stimulering van de scholings- of cursusdeelname	22	25	21	25	25
Ander takenpakket	28	26	25	27	25
Vrijstellen van onregelmatige diensten of ploegendienst	28	23	24	23	20
Vrijstellen van overwerk	25	23	18	19	16
Aanpassing werktijden	20	21	18	17	14
Demotie	5	5	5	6	7
Gemiddeld aantal maatregelen	2,8	2,8	2,6	2,6	2,4

Bron: SCP (AVP'05/06- '13/'14)

\* Vetgedrukte waarden wijken significant af van de waarden in 2013.

In 2005 pasten werkgevers gemiddeld 2,8 maatregelen toe; in 2013 was dat gemiddelde gedaald naar 2,4. Vrijwel alle maatregelen die erop gericht zijn om werknemers te ontlasten (de ontziemaatregelen), worden in 2013 minder vaak toegepast dan in 2005. Het stimuleren van scholings- of cursusdeelname (een ontwikkelmaatregel) is gedurende deze periode ongeveer stabiel gebleven. Veruit de meest gebruikte ontziemaatregel is het geven van extra vrije dagen (71%). De andere ontzie- en ontwikkelmaatregelen worden door tussen de veertien procent en 33 procent van de werkgevers ingezet.<sup>17</sup>

Omdat de nadruk tegenwoordig vooral ligt op het steeds langer doorwerken (met andere woorden: het *voorkomen* van uitstroom), komen regelingen voor vervroegd uittreden of vervroegd pensioen (met andere woorden; het *bevorderen* van uitstroom) steeds minder voor (AVP, 2015). In 2005 had nog meer dan de helft van de bedrijven (58%) een regeling voor vervroegd uittreden of vervroegd pensioen; in 2013 is dit gedaald naar 31 procent. Maatregelen ter bevordering van *instroom* zijn nog zeldzamer. Bedrijven kunnen gebruik maken van een premiekorting bij het aannemen van 50-plussers, maar slechts 8 procent doet dit (WEA, 2014).

Werkgevers zijn positiever gaan denken over het doorwerken van werknemers tot na het zestigste jaar (AVP, 2015). Terwijl in 2003 bijna een kwart van de werkgevers (23%) het onwenselijk vond dat werknemers na hun zestigste doorwerkten, is dit aantal in 2013 geslonken naar dertien procent. Wanneer wordt doorgevraagd naar redenen voor een negatieve houding, blijkt dat deze niet zozeer het functioneren van oudere werknemers betreft, als wel de verhouding tussen hun productiviteit en de loonkosten. Een kwart van de werkgevers (24%) vindt de productiviteit van ouderen lager dan de loonkosten rechtvaardigen. Vertegenwoordigers van belangenorganisaties herkennen deze uitspraken.

<sup>17</sup> Dit zijn: een kortere werkweek, een ander takenpakket, het vrijstellen van ploegendienst, het vrijstellen van overwerk en aanpassingen van de werktijden.

*Naar sector en omvang*

Met uitzondering van de zakelijke dienstverlening (gemiddeld 1,7 ontzie- en ontwikkelingsmaatregelen) is er in alle sectoren relatief veel aandacht voor ouderen (gemiddeld 2,4 maatregelen) (AVP, 2015). De overheidssector past gemiddeld gezien de meeste ontzie- en ontwikkelingsmaatregelen toe (gemiddeld 3,2 maatregelen) (zie tabel 2.4).

**Tabel 2.4 Maatregelen voor oudere werknemers, naar sector (2013)**

	Gemiddeld aantal maatregelen <sup>18</sup>
Industrie en landbouw	2,7
Bouwnijverheid	2,7
Handel, horeca en reparatie	2,6
Transport	2,2
Zakelijke dienstverlening	2,7
Zorg en welzijn	2,5
Overige dienstverlening	2,1
Overheid	3,2
Onderwijs	2,6
<b>Totaal</b>	<b>2,4</b>

Bron: SCP (AVP'13/'14)

Regelingen voor vervroegd uittreden en/of vervroegd pensioen werden in 2013 nog vaak ingezet bij de overheid, het onderwijs en de bouwnijverheid (respectievelijk 49%, 45% en 55%) (AVP, 2015). Dit zijn sectoren met relatief veel ouderen, waardoor werkgevers in deze sector zich wellicht gedwongen voelen iets voor deze groep te doen. In de zakelijke dienstverlening en overige dienstverlening (beiden met weinig ouderen) komen dergelijke regelingen veel minder vaak voor (respectievelijk 16% en 15%, met als algemeen gemiddelde 31%).

Het zijn vooral werkgevers van grotere vestigingen en vestigingen in de non-profit sector die gebruikmaken van voorzieningen of maatregelen om werknemers langer te laten doorwerken of aan te trekken middels een premiekorting (WEA, 2014; AVP, 2015). Voor vestigingen met 10-49 werknemers ligt het aandeel bedrijven die hiervan gebruikmaken op zeventien procent; voor vestigingen met 50-99 werknemers op 31 procent; en voor vestigingen met meer dan 100 werknemers op 39 procent. In de industrie wordt het vaakst gebruikgemaakt van deze regeling (14%) en in de financiële instellingen het minst vaak (3%).

<sup>18</sup> Werkgevers zijn bevroegd naar de volgende mogelijke maatregelen: extra vrije dagen; kortere werkweek; taakverlichting; stimulering van scholing; ander takenpakket; vrijstellen van ploegendiensten; vrijstellen van overwerken; aanpassing werktijden; demotie.

### *Belemmeringen en oplossingsrichtingen*

Het belangrijkste knelpunt dat door verschillende respondenten wordt genoemd, is negatieve beeldvorming. Vertegenwoordigers van belangenorganisaties en werknemersorganisaties geven aan dat, hoewel werkgevers zeggen van mening te zijn dat werknemers langer moeten doorwerken, zij in de praktijk weinig positief staan tegenover het in dienst nemen van oudere werknemers. Men denkt dat oudere werknemers minder productief, duurder en vaker ziek zijn dan jongere werknemers.

Blijkbaar is de negatieve beeldvorming zo hardnekkig dat fiscale kortingen om ouderen in dienst te nemen niet bijdragen aan een oplossing voor het probleem.

*'Door premiekortingen zijn oudere werknemers minder duur geworden om aan te nemen. Toch blijft de negatieve beeldvorming bestaan. Blijkbaar is er dus meer aan de hand dan de angst dat ouderen dure werknemers zijn.'*

Door veranderende ontslagwetgeving is er tegenwoordig sprake van cohortontslag, waardoor het niet meer voornamelijk de jongeren zijn die als eerste ontslagen worden. De logische consequentie hiervan is dat oudere werknemer vaker ontslagen worden bij reorganisaties en zij vervolgens moeilijk aan een nieuwe baan kunnen komen. Om bedrijven te enthousiasmeren om oudere werknemers in dienst te nemen, worden op kleine schaal specifieke initiatieven ingezet. Een voorbeeld dat vertegenwoordigers van belangenorganisaties noemen is een kennismakingsproject tussen werkgevers en oudere werknemers. Kleinschalige initiatieven werken goed, omdat dit een laagdrempelige ingang vormt.

Wel benadrukken vertegenwoordigers van belangenorganisaties dat er ook een verantwoordelijkheid bij de oudere werknemer ligt om zichzelf aantrekkelijk te houden of te maken voor de arbeidsmarkt. Volgens hen mag je van werknemers verwachten dat zij zich laten bijscholen, bijvoorbeeld in digitale vaardigheden, om beschikbaar te blijven voor de arbeidsmarkt.

Een andere belemmering die respondenten noemen, is dat de AOW-leeftijd en pensioenleeftijd omhoog zijn geschoven in een periode waarin de werkloosheid zowel voor jongeren als ouderen juist toenam.

Vertegenwoordigers van belangenorganisaties en werkgevers- en werknemersorganisaties signaleren ten slotte een spanningsveld bij werkgevers tussen het in dienst houden van ouderen en het aannemen van jongeren. Er heerst bij werkgevers een beeld waarbij gedacht wordt dat een baan voor een oudere werknemer ten koste gaat van een baan voor een jongere werknemers. Dit klopt (vaak) niet, maar het is lastig om deze zienswijze te ontcrachten. Het gaat namelijk vaker om andersoortige banen, omdat er een ander opleidingsniveau of andere ervaring vereist worden.

## 2.6 Gender

### *Huidige stand van zaken*

De bruto arbeidsparticipatie van mannen is hoger dan van vrouwen (CBS, 2016).<sup>19</sup> In 2015 bedroeg deze 75,3 procent voor mannen tegen 65,2 procent voor vrouwen. Volgens het CBS blijft de arbeidsparticipatie van vrouwen vanaf een leeftijd van dertig jaar achter bij die van mannen, omdat een deel van hen ophoudt met werken wanneer er kinderen komen. Daarnaast blijft het aandeel vrouwen op het hoogste beroepsniveau achter; in 2012 was van degenen die leidinggeven aan minimaal vijf personen slechts 29 procent vrouw (SCP/CBS, Emancipatiemonitor, 2014).<sup>20</sup>

Wanneer we kijken naar beschikbare literatuur over gender in relatie tot diversiteitsbeleid, krijgt de doorstroom van vrouwen naar hogere functies verreweg de meeste aandacht van de politiek en werkgevers. Om de doorstroom verder te stimuleren, handhaaft de overheid een streefcijfer voor een evenwichtige verdeling van zetels tussen mannen en vrouwen in de raden van bestuur (rvb) en raden van commissarissen (rvc). Er is sprake van een evenwichtige verdeling als ten minste dertig procent van de zetels door vrouwen en ten minste dertig procent van de zetels door mannen wordt bezet. In 2014 was dat streefcijfer voor veel grote vennootschappen<sup>21</sup> nog ver weg, slechts 14,2 procent van de bedrijven heeft het streefcijfer gehaald voor de rvb; 17,8 procent voor de rvc (Bedrijvenmonitor, 2015). Recentelijk bleek dat het aantal vrouwelijke bestuurders bij de 83 Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen tussen 2015 en 2016 zelfs is gedaald. Het aantal vrouwelijke commissarissen in de beursgenoteerde ondernemingen is wel met twee procent toegenomen (Tias, *The Dutch female board index 2016*).

Een tweede belangrijk thema in de genderdimensie is de verdeling van zorgtaken en arbeid. Uit cijfers blijkt dat de helft van de werknemers werk combineert met zorg voor kinderen, dat een op de vijf medewerkers mantelzorger is, en dat de zorg nog ongelijk verdeeld is. Vrouwen zorgen tweemaal zoveel als mannen, waardoor hun arbeidsparticipatie achter blijft op die van mannen (CBS, 2015).<sup>22</sup> De zorgtaken beperken bovendien doorstroommogelijkheden. Door de vergrijzing en de vanuit het kabinet gestimuleerde participatiesamenleving is bovendien de verwachting dat de

---

<sup>19</sup> Bron: <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2016/21/arbeidsparticipatie-naar-leeftijd-en-geslacht>.

<sup>20</sup> Overigens waren hier grote verschillen tussen sectoren: in de gezondheidszorg bedroeg dit aandeel bijna zeventig procent, terwijl in de bouwnijverheid met nog geen vijf procent het minst sprake was van leidinggevende vrouwen.

<sup>21</sup> Nederland telt ruim 4900 grote vennootschappen.

<sup>22</sup> Bron: <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2016/21/arbeidsparticipatie-naar-leeftijd-en-geslacht>



zorgtaken van werknemers de komende jaren sterk toe gaan nemen (Women Inc., 2016).<sup>23</sup>

Een derde relevant punt dat niet zozeer direct betrekking heeft op diversiteit, als wel op inclusiviteit, is dat mannen en vrouwen in vergelijkbare functies nog niet altijd hetzelfde verdienen. Het loonverschil is 17,6 procent (CBS, 2014). Wanneer rekening wordt gehouden met andere factoren (zoals arbeidscontract, functie en branche) is er nog steeds een verschil van acht procent.<sup>24</sup> Wel is hierin een behoorlijk verschil tussen sectoren te zien. In 2012 bedroeg het gecorrigeerde beloningsverschil tussen mannen en vrouwen in de overheid vier procent en in het bedrijfsleven 7,5 procent (CBS, 2014).<sup>25</sup>

#### *Ontwikkelingen in agendering*

De agendering rondom genderdiversiteit heeft vooral betrekking op de *doorstroom* van vrouwen naar hogere functies. Aan andere gendergerelateerde onderwerpen zoals zorgvriendelijk beleid en gelijke beloning wordt een stuk minder aandacht besteed. Dit blijkt uit de aanwezige literatuur over dit onderwerp, alsook uit de gesprekken met vertegenwoordigers van belangenorganisaties. Werkgevers voeren nog nauwelijks zorgvriendelijk personeelsbeleid. Zij maken zich wel zorgen over de toenemende zorgdruk bij werknemers maar vinden het vooral de verantwoordelijkheid van de werknemers en de overheid om dit op te lossen (Motivaction, 2015). Het onderwerp van ongelijke beloning wordt zelfs helemaal onder tafel geschoven volgens vertegenwoordigers van belangenorganisaties – dit is geen onderwerp van gesprek.

Eén van de instrumenten om vrouwen naar de top meer onder de aandacht te brengen, is het Charter Talent naar de Top (SCP/CBS, Emancipatiemonitor, 2014). Bedrijven en andere organisaties kunnen sinds 2008 dit Charter op vrijwillige basis ondertekenen. Zij leggen zich dan vast op het voeren van een beleid om meer vrouwen in de (sub)top van hun organisatie te krijgen en op zelfgekozen kwantitatieve doelstellingen voor vrouwen in de (sub)top van hun bedrijf. Ten tijde van de uitvoering van dit onderzoek hebben 258 bedrijven en non-profitorganisaties het Charter Talent naar de Top ondertekend (meetmoment: 11 oktober 2016).

Het aantal bedrijven dat in hun personeelsbeleid prioriteit geeft aan meer vrouwen in hogere functies is afgenomen; van 18 procent in 2011 naar 14 procent in 2013 (AVP, 2015). Ongeveer de helft van de bedrijven (54%) heeft in 2014 nog niets ondernomen om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen (Bedrijvenmonitor, 2015). Dat is vergelijkbaar met de voorgaande jaren; vóór 2013 had nog 58 procent van de bedrijven niks ondernomen en in

<sup>23</sup> Bron: <https://www.womeninc.nl/vrijepagina/de-rol-van-werkgevers-in-de-nieuwe-verdeling-van-zorg-en-werk/>.

<sup>24</sup> Zie ook: <https://www.womeninc.nl/loonverschil/over-loonverschil/>

<sup>25</sup> Bron: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2014/47/loonkloof-vrouwen-en-mannen-feit-of-fictie->

2013 was dat 55 procent. Werkgevers die nog niets hebben ondernomen om meer vrouwen in de rvb's te krijgen, noemen hiervoor drie voornaamste redenen: (1) dat de rvb slechts uit één persoon bestaat; (2) omdat er geen vacatures zijn geweest; (3) of omdat het bedrijf vindt dat uitsluitend gelet moet worden op kwaliteit en (daarom) niet wil selecteren op geslacht. Bedrijven die wel iets hebben ondernomen, verschillen in hun aanpak. Dit wordt geïllustreerd in tabel 2.5.

**Tabel 2.5** **Beleid en maatregelen om de zetels in de rvb en rvc evenwichtig te verdelen (bij de top 200), 2014 (in procenten van het aantal bedrijven\*) (meerdere antwoorden mogelijk)\*\***

	Rvb	Rvb top 200	Rvc	Rvc top 200
Doelstellingen t.b.v. percentage vrouwen in hogere posities	12%	34%	12%	35%
Beleid t.b.v. vrouwen in hogere posities	12%	34%	8%	35%
Bij benoemen kandidaten streven naar evenwichtige m-v-verdeling	12%	24%	18%	37%
M-v-samenstelling meenemen in evaluatie rvb/rvc	14%	30%	19%	40%
Bij voordracht kandidaten streven naar evenwichtige m-v-verdeling	16%	33%	22%	48%
M-v-diversiteit in profielschets	16%	41%	26%	49%
Benoemingsprocedure transparant	19%	32%	22%	35%
Ander beleid/maatregelen	7%	13%	8%	9%
Niets ondernomen/geen beleid	54%	29%	47%	21%

Bron: Bedrijvenmonitor Topvrouwen in de Wachtkamer, 2012-2015.

\* De acties worden weergegeven in procenten van alle bedrijven die een rvb of rvc hebben.

\*\* De eerste en de derde kolom (Rvb en Rvc) betreft een steekproef onder alle grote vennootschappen in Nederland. Voor de tweede en vierde kolom (Rvb top 200 en Rvc top 200) zijn *alle* top-200-bedrijven voor dit onderzoek geselecteerd.

Deze organisaties hebben bijvoorbeeld een transparantere benoemingsprocedure ingesteld (19%), houden ze in de profielschets rekening met man-vrouwdiversiteit (16%), of streven ze bij de voordracht van de kandidaten naar een evenwichtige man-vrouwverdeling (16%). Maatregelen die minder vaak genoemd worden, zijn het hebben van doelstellingen (12%) of beleid (12%) ten behoeve van het aandeel vrouwen in hogere posities.

Wat betreft een evenwichtige verdeling van zetels in de rvc heeft 47 procent van de bedrijven nog niets ondernomen. Bedrijven die wel iets ondernemen, doen dit vooral door rekening te houden met man-vrouwdiversiteit in de profielschets (26%), een transparante benoemingsprocedure (22%) en bij de voordracht van kandidaten streven naar een evenwichtige man-vrouwverdeling (22%). Het minst vaak wordt gewerkt aan beleid (8%) en doelstellingen (12%) ten behoeve van vrouwen in hogere posities.

### *Naar sector en omvang*

De rijksoverheid is de eerste sector waarin het gelukt is het streefcijfer van dertig procent vrouwen in een topfunctie te behalen.<sup>26</sup> De overheid behoort dan ook, samen met de overige dienstverlening en zorg en welzijn, tot de sectoren waarin veel aandacht is voor het aandeel vrouwen in hogere functies; één vijfde van de werkgevers in deze sectoren geeft prioriteit aan dit onderwerp (AVP, 2015, zie ook tabel 2.3 in paragraaf 2.1).

Waar de rijksoverheid het streefcijfer dus haalt, blijft het bedrijfsleven nog achter. Sectoren waarin werkgevers aangeven weinig aandacht te hebben voor dit thema zijn de bouwnijverheid (7%), industrie en landbouw (9%) en transport (12%) (AVP, 2015). Deze lage prioriteit voor meer vrouwen aan de top hangt samen met het feit dat er in deze sectoren relatief weinig vrouwen werken.

Grotere bedrijven vinden vaker dat 'meer vrouwen op hogere functies' prioriteit heeft dan kleinere bedrijven (AVP, 2015, zie ook tabel 2.4 in paragraaf 2.2). Van de werkgevers met meer dan tweehonderd werknemers vindt 29,1 procent dit een prioriteit, terwijl dit bij kleine bedrijven veel minder vaak een prioriteit vormt. Ook formuleren grote bedrijven (i.e. de top 200 grootste ondernemingen in Nederland) vaker beleid en nemen vaker maatregelen om de rvb- en rvc-zetels evenwichtiger te verdelen (Bedrijvenmonitor, 2015). De tweede en laatste kolom van tabel 2.8 geven het beleid van deze bedrijven weer. Van de top 200 bedrijven onderneemt 'slechts' 29 procent niets voor een evenwichtige man-vrouwverdeling in de rvb (tegenover 54% van de bedrijven buiten de top) en onderneemt 21 procent niets voor een evenwichtige verdeling in de rvc (tegenover 47%).

### *Belemmeringen en oplossingsrichtingen*

Volgens vertegenwoordigers van belangenorganisaties focust de discussie rondom vrouwen aan de top zich te veel op quota en cijfermatige informatie over personeelsbestanden, en wordt er veel te weinig gekeken naar *waarom* weinig vrouwen hoge functies bekleden. Hierbij speelt het thema zorgvriendelijk (personeels)beleid een grote rol. Zorgvriendelijk beleid houdt in dat medewerkers geholpen worden de balans tussen zorg (i.e. zorg voor kinderen en mantelzorg) en werk te bewaren. Dit is voor zowel mannen als vrouwen belangrijk, maar omdat vrouwen nog altijd het grootste deel van de zorgtaken op zich nemen, is de kans op overbelasting en uitval door zorgtaken vooral groot bij vrouwen. Bedrijven die een zorgvriendelijk beleid voeren, hebben in de praktijk een veel betere doorstroom van vrouwen naar hogere functies, minder ziekteverzuim en beter behoud van talent.

Twee derde van de werkgevers maakt zich zorgen over de toenemende zorgtaken van werknemers (Motivaction, 2015). Zij vinden echter dat het vooral de verantwoordelijkheid van de werknemer én de overheid is om dit op te lossen. Een gesprek tussen werkgevers en werknemers over de combinatie van

<sup>26</sup> Bron: <http://www.volkskrant.nl/politiek/rijksoverheid-haalt-streefcijfer-vrouwen-in-topfuncties~a4302524/>.

arbeid en zorg wordt nauwelijks gevoerd, en twee derde van de werkgevers komt pas in actie als er daadwerkelijk ziekteverzuim optreedt. Daarnaast blijkt uit het onderzoek van Motivaction dat werkgevers huiverig zijn om medewerkers actief te informeren over bestaande wettelijke regelingen om werk en zorg te combineren. Uit hetzelfde onderzoek blijken voornamelijk angst voor misbruik en de hoge kosten die hiermee gepaard gaan. Volgens vertegenwoordigers van belangenorganisaties belemmert dit niet alleen de doorstroom van vrouwen naar hogere functies (want: het is lastig om zorgtaken te combineren met hogere functies), maar ook de instroom van vrouwen.

Door vertegenwoordigers van belangenorganisaties wordt benadrukt dat zorgvriendelijk beleid relevant is voor vrouwen én mannen. Ongelijkheid tussen mannen en vrouwen vermindert op het moment dat het vanzelfsprekender wordt dat mannen (ook) zorgtaken op zich nemen. Hierin zitten echter belemmeringen. Deze hebben te maken met financiële overwegingen (beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen), een negatieve houding van de werkgever tegenover mannen die minder willen werken, en dat men denkt dat de vrouw de beste zorggever is. Het wegnemen van deze belemmeringen vereist dus ook een omslag in maatschappelijke opvattingen over man-vrouwverhoudingen.

Een ander knelpunt voor de doorstroom van vrouwen is volgens vertegenwoordigers van belangenorganisaties beeldvorming en voorschrijvende stereotypen. Een voorbeeld hiervan is dat het stereotype beeld van mannen is dat ze 'assertief, slim en dominant' zijn terwijl vrouwen 'emotioneel, vriendelijk en warm' zijn. Wanneer mensen aan leiderschap denken, denken ze vaak automatisch meer aan mannen dan aan vrouwen. Daarom is het lastig voor vrouwen om zich te kunnen positioneren in hogere functies. Bedrijven moeten zich volgens respondenten meer bewust worden van deze voorschrijvende stereotypen. Dit kan bijvoorbeeld door het organiseren en volgen van workshops op dit thema.

Als praktische mogelijkheid voor een zorgvriendelijk beleid noemen vertegenwoordigers van belangenorganisaties het bieden van meer verlofdagen en goede kinderopvang.

## **2.7 Culturele, etnische en religieuze achtergrond**

### *Huidige stand van zaken*

De arbeidsparticipatie van etnische minderheden ligt lager dan die van de autochtone bevolking (AVP, 2015; CBS kerncijfers 2016). In 2015 had 55 procent van de niet-westerse bevolking betaald werk, terwijl dit onder autochtone Nederlanders 67 procent bedraagt. Het verschil tussen de twee groepen is sinds de economische crisis toegenomen (CBS kerncijfers 2016). De teruglopende arbeidsparticipatie van etnische minderheden is deels te

verklaren door de crisis; deze groep heeft vaker tijdelijke contracten waardoor hun arbeidsmarktpositie – zeker in tijden van economische recessie – zwakker is (SCP, 2013). Voorts speelt discriminatie een rol bij de hogere werkloosheid onder etnische minderheden: diverse studies laten zien dat de etnische achtergrond van een sollicitant een rol speelt in selectiebeslissingen (SCP, 2010).

Tussen sectoren zijn er verschillen in het aandeel niet-westerse werknemers in personeelsbestanden, zo blijkt uit het AVP (2015). Bij bedrijven in de sectoren industrie, landbouw en transport werkt een relatief groot aandeel werknemers met een niet-westerse achtergrond, terwijl in andere sectoren (zoals bouwnijverheid, onderwijs en overige dienstverlening) het aandeel erg laag ligt.

Bij de overheid is het aandeel medewerkers uit etnische minderheidsgroepen sterk toegenomen, voornamelijk in de laagste schalen (van 18,5% in 2011 naar 41% in 2015 in schaal 1-2) (jaarrapportage bedrijfsvoering Rijk, 2015). Uit deze rapportage bleek verder dat het aandeel medewerkers uit deze groepen op hogere functies bij de overheid overigens wel achter blijft. Bovendien steeg hun aandeel in hogere functies slechts minimaal: in 2011 was dit 4,8 procent op schaal 12 en hoger, in 2015 was dit 5,8 procent.

#### *Ontwikkelingen in agendering*

Het aantrekken van etnische minderheden staat bij werkgevers laag op de prioriteitenlijst; in 2011 vond twaalf procent dit belangrijk, in 2013 is dit gedaald naar negen procent (AVP, 2015). Het aantal bedrijven met werknemers van niet-westerse achtergrond is tussen 2003 en 2013 wel gestegen, maar is de laatste jaren vrij constant (AVP, 2015). In 2013 had een derde van de bedrijven één of meer niet-westerse werknemers in dienst. De manier waarop bedrijven aandacht hebben voor de instroom kan volgens vertegenwoordigers van belangenorganisaties verschillen: er wordt bijvoorbeeld een quotum gesteld; er worden bepaalde wervingskanalen ingezet; of er wordt budget beschikbaar gesteld voor werkervaringsplekken.

Diversiteitsbeleid is vooral gericht op de instroom van werknemers met een andere etnisch-culturele achtergrond, en minder op de doorstroom. Dit blijkt uit gesprekken met respondenten. Het aandeel bedrijven met werknemers uit etnische minderheidsgroepen op leidinggevende posities is dan ook erg laag. Waar dus ongeveer een derde van de bedrijven etnische minderheden in dienst heeft, bedraagt het aandeel bedrijven met leidinggevendenden uit deze groepen slechts vijf procent.

#### *Naar sector en omvang*

Sectoren waarin het aantrekken van etnische minderheden relatief veel prioriteit krijgt, zijn de 'handel, horeca en reparatie', 'transport', 'overheid' en 'zorg en welzijn' – in deze sectoren zegt namelijk 12 procent van de werkgevers dit belangrijk te vinden (AVP, 2015, zie tabel 2.1 in paragraaf 2.2).

Sectoren waarin dit juist weinig prioriteit gegeven wordt, zijn de bouwnijverheid (3%), industrie en landbouw (6%), zakelijke dienstverlening (6%) en het onderwijs (6%).

Net als bij de andere dimensies van diversiteit hebben grote bedrijven meer aandacht voor het aantrekken van etnische minderheden dan kleinere bedrijven: 13,6 procent van de grootste bedrijven (>200 werknemers) besteedt hier aandacht aan, ten opzichte van 3,1 procent van de kleinste bedrijven (1-4 werknemers) (zie tabel 2.2 in paragraaf 2.2) (AVP, 2015).

#### *Belemmeringen en oplossingsrichtingen*

Een belangrijke belemmering die werknemersorganisaties noemen is dat het voor bedrijven moeilijk is (geweest) een reorganisatie *niet* ten koste te laten gaan van etnische minderheden. Zij zijn er (eventueel door recent diversiteitsbeleid) vaak als laatste bijgekomen en hebben (daardoor) minder vaak een vast contract. Zij zijn dus de eersten die met een reorganisatie ontslagen worden.

Vertegenwoordigers van belangenorganisaties geven als suggestie om voor de werving van etnische minderheden samen te werken met multiculturele studentenverenigingen of vooraf een doelgroepenanalyse uit te voeren. Maar, zo zeggen respondenten, bedrijven zouden niet alleen moeten investeren in het aantrekken van werknemers uit etnische minderheidsgroepen, maar ook in duurzame inzetbaarheid. Dit kan bijvoorbeeld door een antidiscriminatiebeleid en het hebben van een klachtenprocedure. Als een bedrijf geen diversiteitsbeleid heeft op het gebied van doorstroom of voorkomen van uitstroom, voelen werknemers zich vaak niet thuis op de werkplek.

*'Als je je alleen richt op het binnenkomen van werknemers en dan het beleid loslaat, zie je in veel situaties dat werknemers sneller vertrekken dan dat ze binnenkomen.'*

Ten slotte zijn bedrijven volgens vertegenwoordigers van belangenorganisaties vaak onbekend met deze groep en is er sprake van een negatieve beeldvorming.

## **2.8 LHBTI's**

#### *Stand van zaken*

Er is tot op heden geen studie uitgevoerd naar het diversiteitsbeleid van organisaties ten aanzien van de groep LHBTI's. Wel is er onderzoek gedaan naar inclusiviteit vanuit het oogpunt van werknemers (zie bijvoorbeeld SCP 2012; SCP, 2016b). Hieruit blijkt dat zich verschillen voordoen in werkbeleving tussen biseksuele, lesbische, homoseksuele werknemers enerzijds en heteroseksuele werknemers anderzijds. Deze eerste groepen ervaren meer conflicten en ongewenst gedrag op hun werk; hebben meer burn-outklachten; zijn minder tevreden met hun werk; en verzuimen vaker. Daarnaast hebben zij

minder vaak een vast contract en zijn ook minder vaak tevreden met hun contractvorm.

#### *Ontwikkeling in agendering*

Vertegenwoordigers van belangenorganisaties zien dat de toenemende aandacht voor seksuele diversiteit in de algehele Nederlandse samenleving zich door vertaalt naar de agendering van LHBTI-diversiteit op de werkvloer. Ze zien dat organisaties zich steeds meer bewust worden van de noodzaak inclusief beleid te voeren, waarin ook LHBTI een plek krijgt. De mate waarin organisaties aandacht aan dit onderwerp besteden, verschilt echter sterk tussen werkgevers. Er zijn bedrijven die seksuele diversiteit niet agenderen en daarom ook geen beleid ontwikkelen, maar er zijn ook bedrijven die expliciet streven naar seksuele diversiteit, hier beleid op ontwikkelen en dit soms ook meenemen in bedrijfsdoelstellingen.

#### *Naar sector en omvang*

Grote bedrijven zijn volgens vertegenwoordigers van belangenorganisaties koplopers. Zij hebben meer middelen en een groter belang (ze hebben namelijk meer werknemers). Bovendien worden zij vaak gestimuleerd door LHBTI-werknemers om beleid op dit punt te ontwikkelen. Volgens verschillende respondenten maakt dit dat werkgevers van grote bedrijven meer beleid voeren op dit terrein en hiervan vaker de voordelen inzien. Zij streven naar een werkplek waarin iedereen zich prettig voelt en LHBTI's voor hun geartheid uit durven komen. Een deel van deze bedrijven hebben beleid ten aanzien van seksuele diversiteit volledig geïntegreerd en ook meegenomen in bedrijfsdoelstellingen.

Eveneens bleek uit interviews met vertegenwoordigers van belangenorganisaties dat organisaties vaak nog niet overtuigd zijn dat aandacht voor dit onderwerp nodig is, deels omdat zij denken dat dit onderwerp 'geen issue' is binnen de organisatie. Dit is volgens vertegenwoordigers van belangenorganisaties problematisch, omdat medewerkers niks hebben om op terug te vallen indien er problemen zijn.

*'De kleine bedrijven zeggen vaak: 'iedereen kan zichzelf zijn, dus waar doe je moeilijk over?' Maar de impliciete boodschap naar medewerkers is dan: hou je mond.'*

#### *Belemmeringen en oplossingsrichtingen*

LHBTI-onvriendelijke bedrijfsculturen worden volgens vertegenwoordigers van belangenorganisaties nog vaak in stand gehouden en er wordt nog onvoldoende gestuurd op het creëren van bewustzijn voor seksuele diversiteit. Dit maakt dat een werkklimaat nog dusdanig is dat werknemers niet zichzelf kunnen zijn, ongeacht seksuele voorkeur. Zolang werknemers zich niet prettig voelen op de werkvloer, verslechtert dit hun productiviteit, evenals de

samenwerking tussen collega's. Leidinggevendens zijn echter vaak (nog) niet in staat om de bedrijfscultuur te veranderen.

*'Leidinggevendens die moeten ingrijpen bij discriminerend gedrag hebben onvoldoende kennis en vaardigheden.'*

Verder geven vertegenwoordigers van belangenorganisaties aan dat een valkuil van bedrijven is te denken dat LHBTI-vriendelijke wetgeving voldoende is voor een open werksfeer. Dat is echter niet zo; veel medewerkers durven ondanks wetgeving niet uit de kast te komen. Dit blijkt uit het feit dat er sectoren zijn waarin 'LHBTI minder voorkomt' – dit vinden de respondenten opvallend; het betekent waarschijnlijk dat er geen openheid of ruimte is voor medewerkers om voor hun seksuele voorkeur uit te komen.

Om te komen tot een beter LHBTI-beleid moeten bedrijven volgens vertegenwoordigers van belangenorganisaties het hele jaar door bezig zijn met dit onderwerp, en niet alleen tijdens de Gay Pride in Amsterdam bijvoorbeeld. Daarnaast moeten werkgevers ruimte geven aan LHBTI-netwerken en naar hen luisteren. Samenwerking met andere organisaties en/of aansluiting bij belangenorganisaties werken eveneens bevorderlijk.

## 2.10 Samenvatting

Specifiek beleid voor doelgroepen staat, met uitzondering van oudere werknemers, vaak niet hoog op de bedrijfsorganisatorische agenda van werkgevers. Hoewel uit enquêtes onder werkgevers blijkt dat de aandacht voor dit thema zelfs afneemt, wordt dit niet herkend door werkgevers- en werknemersorganisaties. Zij zien juist een trend waarin bedrijven steeds meer de focus leggen op diversiteit dan wel inclusiviteit. Wel is er een aantal belemmeringen om dit te realiseren.

Een belangrijk knelpunt is de economische recessie, waardoor aandacht in de eerste plaats uitgaat naar andere onderwerpen, zoals reorganisaties en arbeidsomstandigheden. Dit neemt niet weg dat werkgevers diversiteit een belangrijk onderwerp vinden. Zij hebben dan ook vaak op papier beleid geformuleerd, maar brengen dit (nog) niet in de praktijk. Hierbij speelt ook het bedrijfseconomische belang een belangrijke rol: werkgevers zijn bang financiële risico's te lopen.

Een andere belemmering voor diversiteitsbeleid zijn stereotyperingen, onbewuste vooroordelen en negatieve beeldvorming. Zo lang werkgevers nog veel belemmeringen zien en er geen gevoel van urgentie ontstaat bij de top van het bedrijf, heeft diversiteitsbeleid geen kans van slagen. Wanneer bedrijven de stap maken om aan diversiteitsbeleid te werken, hebben ze goede informatie, kennisdeling en goede voorbeelden nodig. Voorts is het belangrijk om concrete doelen te stellen en dit onderwerp te verankeren in het



reguliere beleid. Ten slotte werkt het inzetten van ambassadeurs en rolmodellen volgens verschillende respondenten erg positief.

Er zijn veel verschillen tussen sectoren en bedrijfsgrootte wanneer het gaat om diversiteitsbeleid. Sectoren die volgens eigen zeggen vaak hoge prioriteit geven aan diversiteitsbeleid zijn de overheid, en zorg- en welzijnssectoren. Grote bedrijven en bedrijven in de non-profitsector geven eveneens meer aandacht aan dit onderwerp. In hoeverre aandacht zich vertaalt naar daadwerkelijk gedrag is niet gemeten. Wel begrijpen we uit interviews dat grotere bedrijven vaak op papier beleid hebben geformuleerd hetgeen zich niet altijd vertaalt naar de praktijk, terwijl midden- en kleinbedrijven vaak geen beleid formuleren maar in de praktijk juist veel doen.

Ten aanzien van **arbeidsbeperkten** is er sinds de laatste enquête onder werkgevers veel in regelgeving rondom deze groep veranderd. Door deze ontwikkelingen kan het zijn dat in een volgend onderzoek onder werkgevers blijkt dat de aandacht voor deze groep sterk is toegenomen. Verschillende respondenten merken inderdaad op dat de Wet banenafpraak er mede toe leidt dat bedrijven sterker inzetten op het aantrekken van arbeidsbeperkten. Dit blijkt ook uit de één-meting banenafpraak waarin wordt vermeld dat doelstellingen dusver gerealiseerd zijn, hoewel het bij de overheid nog vaak om inleenverbanden gaat. Belemmeringen om personen uit kwetsbare groepen in dienst te nemen, hebben vooral te maken met zakelijke overwegingen (zoals angst voor financiële risico's en productieverlies) en negatieve beeldvorming.

De literatuur rondom diversiteit ten aanzien van **leeftijd** concentreert zich voornamelijk rondom oudere werknemers, en dan met name rondom duurzame inzetbaarheid. Bijna vier op de tien werkgevers besteden hier aandacht aan – in sectoren met relatief veel oudere werknemers ligt dit nog hoger. Werkgevers maken steeds minder gebruik van maatregelen voor ouderen. De meest gebruikte maatregel in 2013 is een 'ontzie-maatregel', namelijk het geven van extra vrije dagen. Vergeleken met duurzame inzetbaarheid is er een stuk minder aandacht voor de instroom van ouderen. Een belemmering hierbij is de negatieve beeldvorming. Ondanks de mogelijkheid van een premiekorting blijven werkgevers bang voor extra financiële kosten, productieverlies en ziekteverzuim. Minder dan tien procent van de werkgevers maakt gebruik van de mogelijkheid tot premiekorting.

Wanneer gesproken wordt over **genderdiversiteit** zijn drie onderwerpen van belang: (1) de doorstroom van vrouwen, (2) zorgvriendelijk beleid en (3) gelijke beloning. Dit eerste onderwerp krijgt verreweg de meeste aandacht vanuit de politiek en werkgevers. Het blijkt dat het aandeel vrouwen op hogere functies achterblijft en dat werkgevers hier steeds minder aandacht aan schenken. Bovendien neemt het aantal grote vennootschappen die iets hebben ondernomen om de zetels in de raden van bestuur en commissarissen evenwichtig te verdelen, niet toe. Alleen de overheid is het gelukt om het streefcijfer van

dertig procent vrouwen in een topfunctie te behalen. Het bedrijfsleven blijft achter, hoewel grotere bedrijven vaker acties ondernemen om vrouwen op hogere functies plaatsen dan kleinere bedrijven. Volgens vertegenwoordigers van belangenorganisaties focust de discussie rondom vrouwen aan de top zich te veel op cijfermatige informatie en quota en te weinig op belemmeringen voor de doorstroom. Een belangrijke belemmering is dat er te vaak geen zorgvriendelijk (personeels)beleid wordt gevoerd. Dit is vooral voor vrouwen problematisch, omdat zij nog altijd het grootste deel van de zorgtaken op zich nemen. Het implementeren van een zorgvriendelijk beleid is zodoende een belangrijke voorwaarde voor gelijke kansen.

De arbeidsparticipatie van etnische minderheden blijft achter op die van de autochtone bevolking. Toch staat het aantrekken van werknemers met een andere **culturele, etnische en religieuze achtergrond** bij werkgevers laag op de prioriteitenlijst. Beleid ten aanzien van deze groep is voornamelijk gericht op de instroom van werknemers van etnische minderheden en minder op de doorstroom en duurzame inzetbaarheid. Vertegenwoordigers van belangenorganisaties benadrukken echter het belang van deze laatste aspecten: het bieden van doorgroeimogelijkheden en het creëren van een fijne werkplek is belangrijk om te voorkomen dat er een 'draaideureffect' optreedt, waarbij net geworven werknemers van etnische minderheden weer vrij snel uit de organisatie vertrekken. Een manier om duurzame inzetbaarheid te verbeteren, is bijvoorbeeld antidiscriminatiebeleid en het hebben van een klachtenprocedure.

Er is weinig onderzoek gedaan naar beleid op het gebied van seksuele diversiteit in Nederlandse arbeidsorganisaties. Wel blijkt uit enkele studies de urgentie voor goed beleid: **LHBTI's** ervaren vaker een onveilige werksfeer dan heteroseksuele werknemers en hebben een groter ziekteverzuim.

Vertegenwoordigers van belangenorganisaties merken een toenemende aandacht voor dit thema bij werkgevers. Grote bedrijven zijn hierin koplopers; zij hebben (1) meer middelen, (2) een groter personeelsbestand en daarmee ook meer belang bij het onderwerp en (3) worden bovendien gestimuleerd door LHBTI-werknemers om beleid op dit punt te ontwikkelen. Toch komt het nog vaak voor dat bedrijfsculturen als LHBTI-onvriendelijk bestempeld worden; er wordt nog onvoldoende gestuurd op het creëren van bewustzijn en een open werksfeer. Dit houdt een onveilig werkklimaat in stand waarbij werknemers zich onprettig voelen. Om LHBTI-beleid te bevorderen, kunnen bedrijven het volgende doen: dit onderwerp continu agenderen, ruimte geven aan LHBTI-netwerken, samenwerken met andere organisaties, of aansluiting zoeken bij belangenorganisaties.

## 3 DIVERSITEITSBELEID EN AFSPRAKEN IN CAO'S

### 3.1 Inleiding

Waar het vorige hoofdstuk betrekking had op het diversiteitsbeleid van organisaties, is dit hoofdstuk gericht op afspraken ten aanzien van diversiteitsbeleid in cao's. Hierbij hebben we aandacht voor de verschillende beleidsdimensies zoals onderscheiden door *Diversiteit in Bedrijf*, te weten: arbeidsbeperking/chronische ziekte; gender; leeftijd; culturele/etnische/religieuze achtergrond; en seksuele oriëntatie.

In dit hoofdstuk beschrijven we allereerst wat er op papier staat in cao's met betrekking tot diversiteit en hoe zich dat de afgelopen vijf jaar heeft ontwikkeld (paragraaf 3.2). Hiervoor richten wij ons geheel op een onderzoek dat in 2010 en 2015 door het ministerie van SZW is uitgevoerd. Vervolgens onderzoeken we of er een relatie is tussen diversiteitsbeleid van bedrijven en het volgen van een cao (paragraaf 3.3). Om deze vraag te beantwoorden, voeren we secundaire analyses uit op het databestand van het arbeidsvraagpanel 2013 (AVP, 2015). De werkwijze die we hierbij hebben gehanteerd, staat beschreven in hoofdstuk 1. Ten slotte betreft paragraaf 3.4 een samenvatting.

### 3.2 Hoofdpunten diversiteitsbeleid cao's en dimensies

#### *Ontwikkelingen in cao-afspraken*

In cao's is veel aandacht voor diversiteitsbeleid (SZW, 2015). In ruim 80 procent van de cao's zijn in het kader van diversiteit één of meer van de onderstaande bepalingen gevonden:<sup>1</sup>

- personeelsbeleid: streven naar diversiteit, evenwichtig personeelsbestand;
- discriminatie: afwijzen van discriminatie, bieden van gelijke kansen;
- doelstellingen: streven naar extra arbeidsplaatsen voor bepaalde doelgroepen;
- instroom: bij werving en selectie voorkeursbeleid voor bepaalde groepen;<sup>2</sup>
- doorstroom: scholings- en doorstroommogelijkheden voor bepaalde groepen.

Tussen 2010 en 2015 is het aandeel cao's met één of meer afspraken in het kader van diversiteit iets toegenomen, van 78 procent naar 81 procent. Als

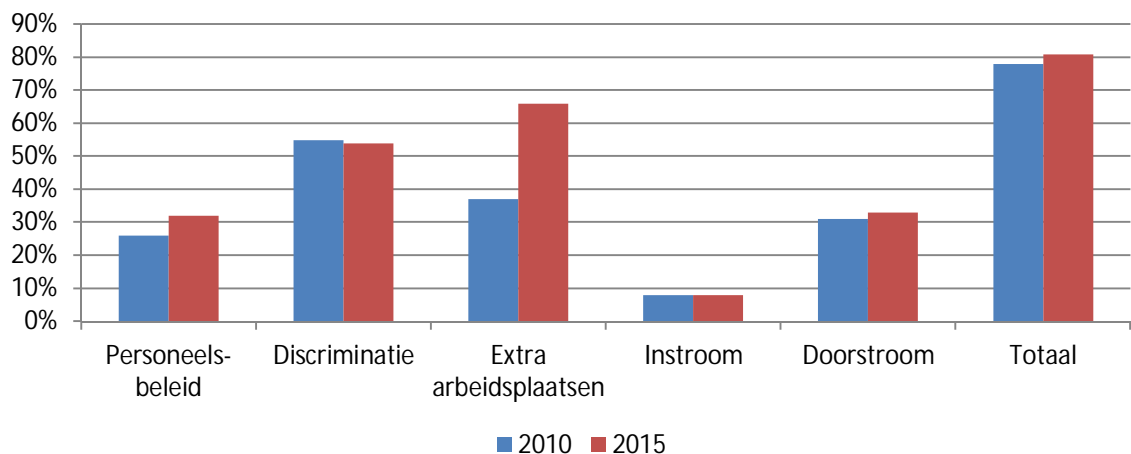
---

<sup>1</sup> Voor een gedetailleerdere uitwerking van deze onderwerpen verwijzen wij naar de rapportage van SZW (SZW, 2015, pagina 3-4).

<sup>2</sup> Het onderwerp 'doelstellingen' heeft betrekking op het streven naar (kwantitatieve) arbeidsdeelname in het algemeen (bijvoorbeeld: het streven naar een evenredige man/vrouwverdeling), terwijl 'instroom' specifiek gaat over voorkeursbeleid (bijvoorbeeld: dat bij gelijke geschiktheid een vrouwelijke sollicitant de voorkeur krijgt).

ingezoomd wordt op diverse onderdelen blijkt dat alleen het formuleren van doelstellingen (c.q. het streven naar extra arbeidsplaatsen voor bepaalde doelgroepen) is toegenomen (van 37% naar 66%) (zie figuur 3.1). Bij andere onderwerpen is de aandacht niet of nauwelijks toegenomen.

**Figuur 3.1** Percentage cao's met afspraken over diversiteit naar onderwerp



Bron: SZW (2015)

Enkel ten aanzien van arbeidsgehandicapten is er een toenemend aantal cao's waarin afspraken gemaakt worden met betrekking tot diversiteit (zie tabel 3.1). Zo werden in 2010 nog maar in 40 procent van de cao's hierover afspraken gemaakt; in 2015 is dit aandeel toegenomen tot 61 procent. Dit verschil wordt veroorzaakt door een toenemend aantal afspraken met betrekking tot het streven naar extra arbeidsplaatsen voor deze doelgroep. Volgens werkgevers- en werknemersorganisaties is dit het resultaat van de invoering van de Wet banenafpraak, dat deel uitmaakt van de Participatiewet (voor meer informatie, zie hoofdstuk 2.3, box 3).

Bij de andere doelgroepen (etnische minderheden, vrouwen en ouderen) is er nauwelijks verschil tussen beide jaren in het aandeel cao's met bepalingen over diversiteit. Ook wanneer het gaat over afspraken met betrekking tot discriminatie en gelijke kansen zijn de percentages van de doelgroepen in beide jaren praktisch gelijk.

Dat er nauwelijks een toename is in cao's met afspraken over diversiteit is herkenbaar voor werkgeversorganisaties; zij merken dat – als gevolg van de economische recessie – het onderwerp diversiteit niet veel prioriteit krijgt bij cao-onderhandelingen.

*'Discussies bij cao-onderhandelingen gaan over flexibiliteit, loonkosten, toeslagen, arbeidsomstandigheden et cetera. Pas als alles tot de puntjes geregeld is, dan gaat men het over diversiteitsbeleid hebben.'*

Dit betekent overigens niet dat onderwerpen geheel niet aan bod komen bij cao-besprekingen. Zo geven werkgevers- en werknemersorganisaties aan dat er bijvoorbeeld wel gesproken wordt over de balans tussen werk en privé-afspraken (zoals mantelzorg en ouderschapsverlof). Werknemersorganisaties en vertegenwoordigers van belangenorganisaties benadrukken bovendien het belang van cao-afspraken rondom diversiteit. De cao is namelijk een belangrijk instrument op het moment dat er conflicten zijn. Een voorbeeld hiervan zijn cao-afspraken voor transgenders.

*‘Je ziet transgenders bij een transitie al snel in de ziektewet verdwijnen of ontslagen worden. Wanneer zij niet beschermd zijn door een cao, hebben ze niks om op terug te vallen.’*

**Tabel 3.1 Percentage cao's met afspraken over diversiteit naar doelgroep**

	2010	2015
<b>Afspraken over diversiteit algemeen</b>		
Algemeen (geen specifieke doelgroep)	12%	35%
Allochtonen <sup>3</sup>	44%	49%
Vrouwen	53%	52%
Ouderen	37%	41%
Arbeidsgehandicapten	40%	61%
<b>Totaal</b>	<b>78%</b>	<b>81%</b>
<b>Streven naar extra arbeidsplaatsen</b>		
Algemeen (geen specifieke doelgroep)	9%	33%
Allochtonen	14%	18%
Vrouwen	18%	24%
Ouderen	13%	13%
Arbeidsgehandicapten	21%	52%
<b>Totaal</b>	<b>37%</b>	<b>66%</b>
<b>Afspraken over discriminatie en gelijke kansen</b>		
Algemeen (geen specifieke doelgroep)	6%	6%
Allochtonen	31%	37%
Vrouwen	31%	35%
Ouderen	26%	29%
Arbeidsgehandicapten	17%	15%
<b>Totaal</b>	<b>55%</b>	<b>54%</b>

Bron: SZW (2015)

#### *Naar dimensie in 2015*

In voorgaande tekst bespraken we de ontwikkelingen in afspraken in cao's tussen 2010 en 2015. Hieruit bleek dat enkel ten aanzien van arbeidsgehandicapten er een toenemend aantal cao's is waarin afspraken gemaakt worden met betrekking tot diversiteit. We zoomen nu in op afspraken die in 2015 per dimensie zijn gemaakt.

<sup>3</sup> Zoals ook beschreven in H2 geven wij de voorkeur aan de term 'etnische minderheden'. Alleen wanneer wij tabellen of tekst letterlijk overnemen uit andere rapporten nemen wij de daar gehanteerde terminologie hier over.

In 2015 hadden de meeste afspraken over diversiteit betrekking op arbeidsgehandicapten. Dit uit zich voornamelijk in afspraken over extra arbeidsplaatsen. Daarna gingen de meeste afspraken over vrouwen, gevolgd door werknemers uit etnische minderheidsgroepen. De doelgroep ouderen wordt relatief het minst vaak genoemd (zie tabel 3.1). Dit is opvallend, omdat werkgevers juist aangeven wel vaak prioriteit te stellen aan ouderen, en minder vaak aan de andere doelgroepen.

In cao's zijn vaker afspraken opgenomen over doorstroom (scholings- en doorstroommogelijkheden) dan instroom (het voeren van voorkeursbeleid voor bepaalde groepen) (zie tabel 3.2). Doorstroom kan worden bevorderd door opleidingsmogelijkheden (afspraken over scholing) of door expliciet af te spreken dat bepaalde doelgroepen kunnen doorstromen naar hogere functies (afspraken over doorstroom). Instroom kan worden bevorderd door een voorkeursbeleid voor bepaalde groepen in de werving- en selectiefase. Vooral voor vrouwen worden veel afspraken gemaakt ten aanzien van instroom, scholing en doorstroom. Ook voor werknemers uit etnische minderheidsgroepen zijn vaak bepalingen met betrekking tot scholing opgenomen, maar niet voor instroom en doorstroom. Voorts wordt er vaak voorkeursbeleid (afspraken over instroom) gemaakt voor arbeidsbeperkten, terwijl er bij scholing en doorstroom juist relatief weinig aandacht is voor deze groep. Ten aanzien van leeftijd (jongeren en ouderen) zijn relatief weinig bepalingen in cao's opgenomen ten aanzien van instroom, scholing of doorstroom.

**Tabel 3.2 Percentage cao's met afspraken over diversiteit naar doelgroep, 2015\***

	Afspraken over instroom	Afspraken over scholing	Afspraken over doorstroom
Algemeen	-	3%	0%
Allochtonen	3%	11%	2%
Vrouwen	6%	10%	11%
Ouderen	0%	4%	1%
Jongeren	2%	3%	0%
Arbeidsgehandicapten	5%	3%	1%
<b>Totaal</b>	<b>27%</b>	<b>13%</b>	<b>66%</b>

Bron: SZW (2015)

\* De percentages in deze tabel wijken iets af van de percentages in de voorgaande tabellen, omdat niet alle cao's uit de steekproef van 2015 ook in de steekproef van 2010 zaten. De voorgaande tabellen zijn enkel gebaseerd op cao's die in de steekproef van 2010 én 2015 zaten.

Bij afspraken over discriminatie en gelijke kansen worden arbeidsgehandicapten verhoudingsgewijs juist weinig genoemd (zie tabel 3.3). Afspraken hebben vaak betrekking op etniciteit en geslacht. Daarna volgen godsdienst, seksuele geaardheid en leeftijd.

**Tabel 3.3 Percentage cao's met afspraken over discriminatie en gelijke kansen, 2015**

<b>Afspraken over discriminatie, en gelijke kansen</b>	
Algemeen	6%
Etniciteit	36%
Geslacht	35%
Leeftijd	27%
Arbeidsgehandicapten	15%
Godsdienst	29%
Politieke gezindheid	23%
Seksuele geaardheid	28%
Burgerlijke staat	20%
<b>Totaal</b>	<b>54%</b>

Bron: SZW (2015)

*Naar sector*

In alle sectoren is aandacht voor aspecten van diversiteit. Welke aspecten daarbij specifiek de aandacht krijgen, is wel afhankelijk van sector (zie tabel 3.4). Zo is er in de landbouw en visserij veel aandacht voor discriminatie, maar helemaal geen aandacht voor het streven naar een evenwichtig personeelsbestand voor doorstroom van bepaalde groepen. Daarentegen is er in de bouwnijverheid juist wel veel aandacht voor doorstroommogelijkheden voor bepaalde groepen, maar wordt er juist weer minder aandacht besteed aan de instroomkant.

**Tabel 3.4 Percentage cao's met diversiteitsbepalingen naar sector, 2015\***

<b>Sector</b>	<b>Personeels-beleid</b>	<b>Discriminatie</b>	<b>Extra arbeidsplaatsen</b>	<b>Instroom</b>	<b>Doorstroom</b>	<b>Totaal</b>
Landbouw en visserij	0%	100%	33%	34%	0%	<b>100%</b>
Industrie	33%	40%	67%	18%	33%	<b>80%</b>
Bouwnijverheid	0%	50%	75%	26%	75%	<b>100%</b>
Handel en horeca	15%	65%	60%	12%	45%	<b>75%</b>
Vervoer en communicatie	15%	46%	62%	26%	23%	<b>77%</b>
Zakelijke dienstverlening	39%	61%	78%	56%	33%	<b>89%</b>
Overige dienstverlening	54%	46%	65%	50%	27%	<b>73%</b>
<b>Totaal</b>	<b>31%</b>	<b>54%</b>	<b>66%</b>	<b>66%</b>	<b>33%</b>	<b>80%</b>

Bron: SZW (2015)

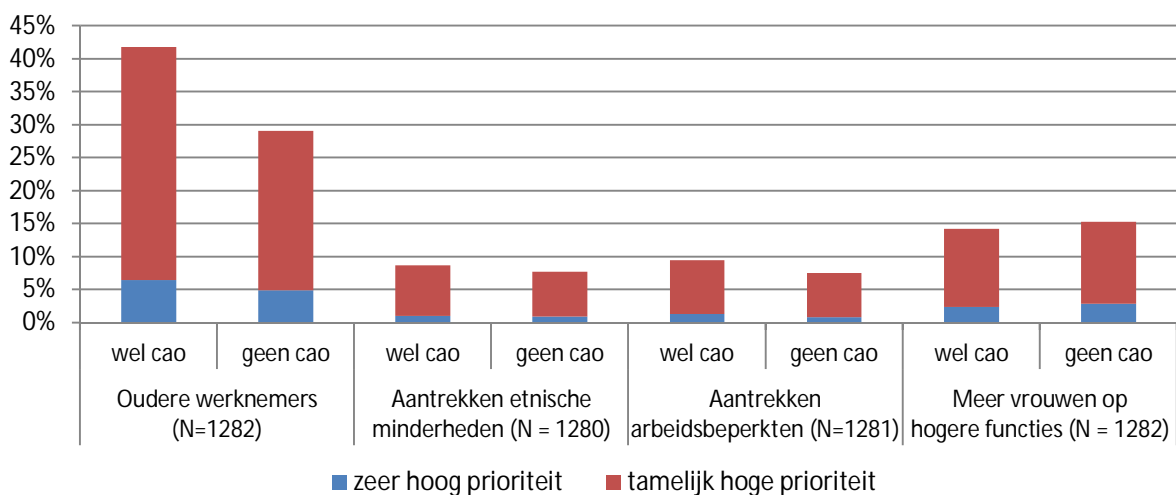
\* De percentages moeten horizontaal gelezen worden. Er zijn cao's waarin meerdere bepalingen voorkomen, waardoor het totaal niet gelijk is aan de som van de onderscheiden bepalingen. De totaalkolom geeft per sector aan in hoeveel procent van de cao's ten minste één diversiteitsbepaling is opgenomen.

### 3.3 Relatie tussen diversiteitsbeleid en het volgen van een cao

In paragraaf 3.2 hebben we laten zien dat vier op de vijf cao's bepalingen hebben opgenomen in het kader van diversiteit. In dit hoofdstuk bekijken we of de aandacht van werkgevers voor diversiteit samenhangt met het volgen van een cao. Dit onderzoeken we op basis van secundaire analyses op het databestand van het arbeidsvraagpanel 2013 (AVP, 2015).

Uit de resultaten blijkt dat dat er alleen voor de dimensie 'oudere werknemers' een relatie is tussen de aandacht die werkgevers hiervoor hebben en of ze bij een cao zijn aangesloten: bedrijven met cao stellen meer prioriteit aan diversiteitsbeleid voor oudere werknemers (zie figuur 3.2). Met betrekking tot de andere doelgroepen is er geen of nauwelijks verschil tussen bedrijven met of zonder cao (zie bijlagetabel B3.1 in Bijlage 3 voor gedetailleerdere informatie).

**Figuur 3.2 Organisaties met en zonder cao gerelateerd aan de prioriteiten van diversiteitsbeleid\***



Bron: Openbare dataset 'Arbeidsvraagpanel 2013', SCP 2015

\*verschillen tussen bedrijven met en zonder cao zijn voor geen van de dimensies significant

Bovenstaande resultaten beantwoorden alleen de vraag of er een relatie is tussen het volgen van een cao en het voeren van diversiteitsbeleid door een arbeidsorganisatie. Dit zegt echter nog niets over een relatie tussen diversiteitsbeleid en de *inhoud* van een cao. Daarom hebben we vervolgens per dimensie middels een chi-kwadraattoets onderzocht of er een relatie is tussen de aandacht die werkgevers voor diversiteit zeggen te hebben (wel/geen aandacht) en of er in de cao die zij volgen afspraken zijn opgenomen over diversiteit (wel/geen aandacht). Hiervoor zijn we eerst zelf per cao nagegaan wat er geschreven wordt over diversiteit (voor meer informatie over de werkwijze, zie hoofdstuk 1). Voor geen van de dimensies



vonden we een significante samenhang.<sup>4</sup> Dit betekent dat er geen relatie is tussen in hoeverre werkgevers prioriteit geven aan diversiteitsbeleid enerzijds en de cao die zij volgen anderzijds.

Deze resultaten komen overeen met onze bevindingen uit de interviews met Charterondertekenaars: zij geven grotendeels aan dat het al dan niet hebben van dit soort cao-bepalingen geen invloed heeft gehad op het ondertekenen van het Charter. In veel gevallen is men niet precies op de hoogte wat er in een cao staat met betrekking tot diversiteit, maar ook al zouden ze dat wel zijn, dan zou dit niet van invloed zijn geweest. Een vaker gehoord argument is:

*'De cao is met vakbonden, het Charter is voor ons als organisatie zelf, vanuit een intrinsieke motivatie.'*

Het beeld van werknemersorganisaties sluit hierbij aan:

*'Bedrijven maken in de eerste plaats afspraken over doelgroepen op management- of HR-niveau. De cao kan hierbij wellicht als een haakje dienen, maar niet als leidraad.'*

Enkele Charterondertekenaars zeggen wel dat ze het juist goed zouden vinden als het ook in de cao verankerd zou zijn.

Bij een enkele arbeidsorganisatie waarin diversiteitsbepalingen in de cao wel van invloed waren op de keuze om het Charter te ondertekenen, was de cao slechts een van de redenen om te ondertekenen, het was (zeker) niet de enige reden.

*'In het kader van de Participatiewet is er een doelstelling afgesproken, die is vertaald in de cao. Het Charter gaat over het totaal aantal werknemers met een arbeidsbeperking. Omdat het in de cao staat, helpt het Charter om onze doelstelling voor elkaar te krijgen, zo kan je elkaar helpen.'*

### 3.4 Samenvatting

In veel cao's staan bepalingen opgenomen met betrekking tot diversiteit. Het aandeel cao's met afspraken rondom dit thema is de afgelopen jaren nauwelijks toegenomen. De uitzondering hierop vormt het streven naar extra arbeidsplaatsen voor arbeidsbeperkten. Dit is het resultaat van de Wet banenafpraak. Over de andere dimensies van diversiteit zijn minder afspraken in cao's opgenomen.

Op basis van de secundaire analyses op het arbeidsvraagpaneel 2013 (AVP, 2015) hebben we geen relatie gevonden tussen de aandacht van een organisatie voor diversiteit en de eventuele diversiteitsbepalingen in de cao die

---

<sup>4</sup> Een chi-kwadraattoets wordt gebruikt om samenhang te onderzoeken tussen twee variabelen. In dit geval tussen wel/geen afspraken in cao's en wel/geen aandacht van werkgevers. De resultaten van deze toetsen waren als volgt: vrouwen:  $\chi^2(1) = 1.311$ ,  $p > .01$ ; arbeidsbeperking:  $\chi^2(1) = 0,739$ ,  $p > .01$ ; etniciteit:  $\chi^2(1) = 0.005$ ,  $p > .01$ ; leeftijd:  $\chi^2(1) = 0,235$ ,  $p > .01$ .

het bedrijf volgt. Op basis van deze informatie lijkt het dat keuzes ten aanzien van diversiteitsbeleid van werkgevers niet direct beïnvloed worden door afspraken in de cao. Dit is een keuze die door het bedrijf zelf gemaakt wordt. Wel onderstrepen werkgevers- en werknemersorganisaties, stakeholders en Charterondertekenaars het belang van diversiteitsbepalingen in cao's. Dit kan bij werkgevers namelijk wel als kapstok dienen bij de invulling van diversiteitsbeleid. Daarnaast wordt benadrukt dat het voor een werknemer belangrijk is dat hij in geval van discriminatie of ongelijke behandeling kan terugvallen op cao-afspraken.

## 4 INVENTARISATIE BIJ CHARTERONDERTEKENAARS

Dit hoofdstuk gaat in op de arbeidsorganisaties die het Charter Diversiteit op 1 juli 2016 ondertekend hebben. Met het ondertekenen van het Charter heeft iedere arbeidsorganisatie een focus en doelstellingen aangemerkt. Voor het behalen van deze doelstellingen stellen zij een plan van aanpak op en wordt verwacht dat zij periodiek monitoren en rapporteren of ze op schema liggen om hun doelstellingen te halen. De belangrijkste overwegingen en strategieën rondom het bevorderen van diversiteit op de werkvloer van Charterondertekenaars worden in dit hoofdstuk uiteengezet.

Paragraaf 4.1 bespreekt de algemene kenmerken van Charterondertekenaars en de dimensies van diversiteit waarop zij zich willen richten. In paragraaf 4.2 worden de visie en de motivatie om diversiteitsbeleid te voeren beschreven. De doelstellingen van de Charterbedrijven en de middelen om deze doelen te bereiken, worden besproken in paragraaf 4.3 en 4.4. Paragraaf 4.5 gaat in op de eerste resultaten die behaald zijn bij de Charterbedrijven. Tot slot is in paragraaf 4.6 aandacht voor de visie vanuit de personeelsvertegenwoordiging op het diversiteitsbeleid van de Charterondertekenaars. We besluiten het hoofdstuk met een korte samenvatting en conclusie (paragraaf 4.7).

De belangrijkste bronnen voor dit hoofdstuk zijn de database van *Diversiteit in Bedrijf* met kenmerken van de Charterondertekenaars (N=65) en interviews met die Charterondertekenaars (N=41). Dit hoofdstuk geeft een kwalitatief beeld van de mate waarin bepaalde zaken naar voren kwamen uit de interviews.

### 4.1 Algemene gegevens Charterondertekenaars

Op 1 juli 2016 hebben 65 arbeidsorganisaties het Charter Diversiteit ondertekend. In tabel 4.1 staat de verdeling naar sector, aard en omvang vermeld, zoals genoteerd in de database van *Diversiteit in Bedrijf*. De sectoren waar een 0 staat, bevatten nog geen organisaties die het Charter ondertekend hebben. In de laatste kolom staat hoeveel organisaties van iedere sector telefonisch zijn geïnterviewd.

**Tabel 4.1 Aantal (geïnterviewde) Charterondertekenaars naar sector, aard, omvang (N=65)**

Sector	Aantal ondertekenaars	Aantal geïnterviewd
<b>Private organisaties</b>		
Bouwnijverheid	0	-
Detailhandel	0	-
Energiebedrijven	1	-
Financiële dienstverlening	6	4
Groothandel	0	-
Horeca, catering en verblijfsrecreatie	2	2
Informatie en communicatie	4	3
Land- en tuinbouw	0	-
Metalektro en metaalbewerking	0	-
Onderzoek	1	-
Procesindustrie	4	3
Schoonmaak	1	1
Uitzendarbeid	3	2
Vervoer en opslag	2*	1
<b>(semi)publieke organisaties</b>		
Onderwijs	5	2
Overheid	18	12
Vervoer en opslag	1*	-
Welzijn, jeugd en kinderopvang	2	2
Zorg	3	3
<b>Branche- en belangenorganisaties</b>		
Belangenorganisaties	12	6
<b>Omvang</b>		
Groot (>250)	51	34
Midden (<250)	8**	4
Klein (<50)	7**	3
<b>Plan van aanpak</b>		
Ja	34	31
Nee	31	10

Bron: Database *Diversiteit in Bedrijf*, september 2016

\* Een openbaarvervoerorganisatie binnen de sector 'vervoer en opslag' valt vanwege de financieringsstructuur onder (semi)publieke organisaties en niet onder private organisaties.

\*\* Eén organisatie is qua omvang zowel bij midden als bij klein ingedeeld, vanwege het type werkzaamheden en de achterban.

De Charterondertekenaars zijn in drieën te verdelen wat betreft type organisaties (zie tabel 4.1 onder 'sector'):

- private arbeidsorganisaties (N=24): organisaties met een commerciële bedrijfsvoering;
- (semi)publieke arbeidsorganisaties, uitgesplitst in:
  - overheid (N=18): Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen;
  - semipublieke organisaties (N=11): organisaties die (deels) met publieke middelen/subsidies worden gefinancierd;

- branche- en belangenorganisaties (koepelorganisaties met leden onder zich en organisaties die opkomen voor de belangen van een bepaalde bevolkingsgroep in de samenleving), uitgesplitst in:
  - charter primair ondertekend voor interne organisatie (N=5): vijf organisaties hebben het Charter voornamelijk voor het bevorderen van diversiteit in de eigen organisatie ondertekend;
  - charter primair ondertekend voor externe leden/achterban (N=7): zeven organisaties hebben het Charter niet primair voor hun eigen organisatie ondertekend, maar om diversiteit bij hun leden/achterban te bevorderen.

Veruit de meeste Charterondertekenaars die het Charter Diversiteit ondertekend hebben, zijn van grote omvang (meer dan 250 medewerkers). Slechts een klein aantal organisaties heeft minder dan 250 of minder dan 50 werknemers.

### **Plannen van aanpak**

Van de 65 arbeidsorganisaties die op 1 juli 2016 het Charter hebben ondertekend, hebben er 34 een plan van aanpak ingediend (zie tabel 4.1). In dit plan van aanpak bespreken de organisaties hoe ze de eigen doelstellingen, opgesteld voor het Charter Diversiteit, willen bereiken. In principe moet na ondertekening binnen vier maanden een plan van aanpak ingediend zijn. Ten tijde van het veldwerk was een deel van de ondertekenaars nog bezig met het uitwerken van een plan van aanpak.

### **Dimensies**

*Diversiteit in Bedrijf* heeft vijf dimensies onderscheiden waar diversiteitsbeleid zich op zou kunnen richten. Dit zijn: werknemers met een arbeidsbeperking/chronische ziekte, gender (m/v), etnische/culturele/religieuze achtergrond, leeftijd en seksuele voorkeur/LHBTI. Daarnaast is later de dimensie 'inclusiviteit' toegevoegd, voor arbeidsorganisaties die juist geen 'doelgroepenbeleid' willen voeren, maar in willen zetten op een inclusief personeelsbestand. Veel van deze organisaties hebben in hun plannen van aanpak aangegeven in te zetten op inclusief personeelsbeleid, maar hebben tevens ook specifieke dimensies benoemd waarop diversiteit bevorderd dient te worden. Er is dus overlap tussen inclusiviteit en de losse dimensies.

**Tabel 4.2 Dimensies waar Charterondertekenaars zich op richten (N=65)**

<b>Dimensie (meerdere dimensies per organisatie mogelijk)</b>	
Culturele en etnische diversiteit	35
Gender	30
Arbeidsbeperking	24
Leeftijd	13
LHBTI	8
Inclusiviteit	27

Bron: Plannen van aanpak Charterondertekenaars, september 2016 en database *Diversiteit en Bedrijf*

Tabel 4.2 laat zien dat arbeidsorganisaties hun diversiteitsbeleid volgens hun plan van aanpak het vaakst richten op culturele en etnische diversiteit. Gender en werknemers met een arbeidsbeperking krijgen ook in een groot deel van de organisaties aandacht wat betreft het bevorderen van diversiteit op die dimensies. Het minst vaak is er specifiek beleid gericht op seksuele geaardheid (LHBTI) of leeftijd. Uit de interviews blijkt dat de bevordering van diversiteit van LHBTI en van leeftijd over het algemeen wordt meegenomen in breder diversiteitsbeleid, dat zich op meerdere dimensies of op inclusiviteit richt. Over het bevorderen van diversiteit rondom LHBTI's is regelmatig gezegd dat de aandacht voor deze groep heel anders is dan voor bijvoorbeeld gender of werknemers met een arbeidsbeperking. Bij LHBTI's draait het meer om acceptatie en dat iedereen zich veilig en welkom voelt. Dat is een andere benadering dan het behalen van streefcijfers.

Uit de interviews blijkt dat het voorkomt dat in het plan van aanpak een dimensie niet opgenomen is, maar dat deze in de praktijk wel aandacht krijgt. Het plan van aanpak weerspiegelt daarmee niet alles wat een organisatie aan diversiteitsbeleid uitvoert.<sup>1</sup> Het laat voornamelijk zien waar de Charterondertekenaar vindt dat éxtra aandacht nodig is om de diversiteit te bevorderen. Dat betekent niet dat er voor de andere dimensies geen aandacht is in het diversiteitsbeleid.

*'Voor het Charter hebben we ons volledig op werknemers met een arbeidsbeperking gericht. Voor het algemene beleid proberen we diversiteit echter zo breed mogelijk door te voeren.'*

Daarnaast kiezen veel organisaties ervoor om zich te richten op het bevorderen van een inclusief personeelsbestand. De gedachte achter het voeren van inclusief beleid is dat de focus op één of meerdere dimensie(s) of op specifieke targets voor bepaalde dimensies niet zou bijdragen aan de intrinsieke motivatie voor het bevorderen en het vasthouden van verschillende werknemers.

*'Je voert dan meer een kunstje uit, maar dit is geen kunstje.'*

*'Hier is veel aandacht voor kwaliteit en niet alleen voor kwantiteit. Met kwaliteit bedoelen we dat alleen het binnenhalen en laten doorstromen van werknemers (kwantiteit) niet voldoende is. De kwaliteit van de organisatie moet dusdanig zijn dat werknemers ook blijven hangen. Er moet geen draaideureffect zijn.'*

Dat Charterondertekenaars kiezen voor inclusiviteit neemt niet weg dat een aantal organisaties ook specifieke dimensies benoemen in hun plan van aanpak; het einddoel is dan het vormen van een inclusief personeelsbestand.

---

<sup>1</sup> Dit blijkt ook uit het feit dat de best bezochte netwerkbijeenkomst van *Diversiteit in Bedrijf* over LHBTI ging, terwijl deze dimensie in de plannen van aanpak weinig naar voren komt.

## 4.2 Visie en motivatie voor diversiteitsbeleid

### 4.2.1 Visie op diversiteitsbeleid

Met het ondertekenen van het Charter Diversiteit en het opstellen van het plan van aanpak is arbeidsorganisaties gevraagd de visie voor hun diversiteitsbeleid uiteen te zetten. De visies die de 41 geïnterviewde Charterondertekenaars noemen, zijn te categoriseren aan de hand van het onderscheid tussen een perspectief op maatschappelijk verantwoord ondernemen aan de ene kant en een perspectief op de businesscase van diversiteit aan de andere kant:

- Het perspectief van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) gaat over de morele veronderstelling dat iedereen recht heeft op gelijke kansen, ongeacht de persoonskenmerken of culturele achtergrond.

Door elf geïnterviewde Charterondertekenaars wordt dit perspectief expliciet benoemd. Zij geven aan dat een inclusief personeelsbestand plaats moet bieden aan alle vormen van talent en dat iedereen uit de maatschappij mee moet kunnen doen, ook op de arbeidsmarkt.

*'Niemand mag langs de kant staan. Nijs is zo slecht voor een mens als niet mee kunnen doen aan de maatschappij.'*

- Het businesscase-perspectief benadrukt de meerwaarde van een divers personeelsbestand voor een organisatie. De gedachte is dat de verschillen tussen werknemers een organisatie creatiever en innovatiever maken; men kan beter gebruikmaken van elkaars (verschillende) kwaliteiten.

*'Diversiteit kan een bron zijn voor innovatie; het kan bijdragen aan een vitalere organisatie die makkelijk in kan spelen op veranderingen in de samenleving. Je moet daarvoor het geluid van andersdenkenden meenemen.'*

Daarnaast, of indirect daardoor, heeft diversiteit volgens dit perspectief een zakelijke meerwaarde voor een organisatie; een divers personeelsbestand sluit beter aan op de klanten, de achterban, de maatschappij als geheel et cetera, waardoor die beter begrepen en bediend worden.

*'Wij zijn ervan overtuigd dat diverse teams betere service verlenen en betere kwaliteit leveren aan klanten. Dit zorgt voor hogere klanttevredenheid en hogere marges.'*

Dertien geïnterviewde Charterondertekenaars onderstrepen dit perspectief voor hun organisatie.

Er zijn ook zeventien geïnterviewde Charterondertekenaars waar de visie zich op beide perspectieven richt. Hun visie is veelal dat men wil dat de organisatie een afspiegeling van de maatschappij of van hun klanten is, of midden in de maatschappij staat. Dit sluit aan op het maatschappelijk verantwoord ondernemen; iedereen uit de samenleving moet een kans krijgen. Maar het sluit ook aan op de businesscase; een divers personeelsbestand sluit beter aan op de populatie en door die aansluiting worden betere resultaten behaald.

### **Vershil tussen typen organisaties**

Er is onderscheid in de visie op diversiteit naar type Charterondertekenaar. Tabel 4.3 geeft een overzicht van dit verschil.

**Tabel 4.3 Visie verdeeld naar type organisatie (N=41)**

		MVO	Businesscase	Beiden
Private organisaties		3	6	7
(Semi)publieke organisaties	Semipubliek	3	1	3
	Overheid	0	3	9
Branche- en belangenorganisaties	Interne organisatie	3	0	1
	Externe leden/achterban	2	0	0

Bron: Interviews met 41 Charterondertekenaars

Private organisaties kiezen vaak voor het perspectief van de businesscase of een combinatie van de businesscase en het MVO-perspectief.

Overheidsorganisaties kiezen ook vaak voor het gecombineerde perspectief. De argumentatie voor het businesscase perspectief verschilt wel tussen deze twee typen Charterondertekenaars. Bij private organisaties komt deze visie voornamelijk voort vanuit de gedachte dat een divers personeelsbestand (indirect) betere resultaten, dus meer winst, oplevert, terwijl de motivatie bij overheidsorganisaties is dat een divers personeelsbestand meer aansluit bij de behoeften vanuit de samenleving en op die manier betere resultaten oplevert. Een voorbeeld van een visie van een overheidsorganisatie:

*'We willen een inclusieve organisatie zijn, niet vanwege de sociale invalshoek, maar omdat we zien dat diversiteit iets toe kan voegen aan het bedrijfsmatige van de diensten die we leveren.'*

De semipublieke organisaties benoemen voornamelijk dat het personeelsbestand een afspiegeling van de populatie moet zijn om goede dienstverlening te bieden. Daarnaast speelt bij deze organisaties maatschappelijk verantwoord ondernemen een rol.

Branche- en belangenorganisaties benadrukken vooral de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie. Voor deze organisaties is het bijvoorbeeld belangrijk dat zij hetgeen zij als organisatie naar buiten toe uitdragen of bepleiten, ook met het eigen personeelsbestand uitdragen. Het gaat dan bijvoorbeeld om organisaties die zich met hun uitvoerende werkzaamheden richten op bepaalde thema's die met diversiteit te maken hebben (bijvoorbeeld anti-discriminatie). Ook gaat het om organisaties die bij hun achterban proberen te stimuleren een divers personeelsbestand na te streven (die achterban bestaat dan uit arbeidsorganisaties, bijvoorbeeld uitzendbureaus, vakbonden, et cetera).

*'Wij pleiten voor diversiteit bij de bedrijven, zodat bij hen de samenleving goed weerspiegeld wordt. Maar als we dat vanuit onze organisatie bepleiten, moeten we zelf ook aan die norm voldoen.'*



#### 4.2.2 Motivatie voor het voeren van diversiteitsbeleid

Er zijn verschillende redenen waarom Charterondertekenaars voor een bepaalde dimensie kiezen in hun diversiteitsbeleid. Hieronder worden de verschillende motieven die we tegenkwamen weergegeven.

- Gender:
  - het bevorderen van de verticale doorstroom van vrouwen om het aandeel vrouwen in de top van de organisatie te bevorderen;
  - het bevorderen van het aandeel vrouwen werkzaam binnen bedrijven waarin zij ondervertegenwoordigd zijn (met name technisch of financieel georiënteerde arbeidsorganisaties);
  - het tegengaan van een onevenwichtige man-vrouwverdeling op de werkvloer.
- Arbeidsbeperking:
  - voldoen aan de afspraken die in het Sociaal Akkoord zijn gemaakt. Het voldoen aan de eisen van de Participatiewet/Wet banenafpraak is lastig voor veel Charterondertekenaars, daarom moet er specifiek beleid op gevoerd worden;
  - het wegnemen van beeldvorming dat het moeilijk is om met deze groep te werken.
- Etniciteit/cultuur/religie:
  - gebrekkig bereik van potentiële werknemers uit etnische minderheden met de huidige wervingsinspanningen;
  - het tegengaan van onbewuste vooroordelen over deze groep.
- Leeftijd:
  - streven naar verjonging van het personeelsbestand.
- LHBTI:
  - iedereen binnen een organisatie moet welkom zijn en zich veilig kunnen voelen; de inclusieve gedachte.

Bepalingen in de wet- en regelgeving kunnen ook een stimulans zijn om diversiteitsbeleid te voeren.<sup>2</sup> Overigens is dit voor de meeste Charterondertekenaars niet de belangrijkste reden voor het bevorderen van diversiteit.

*'Voorheen keken we naar diversiteit in brede zin, op alle dimensies. Echter, op basis van het regeerakkoord en het Sociaal Akkoord is een focus aangebracht op werknemers met een arbeidsbeperking en vrouwen. Voor deze groepen zijn kwantitatieve doelen opgesteld, voor de andere kwalitatieve.'*

#### **Verskil tussen sectoren**

Kijkend naar de keuze voor dimensies gerelateerd aan het type Charterondertekenaar valt een aantal aspecten op.

---

<sup>2</sup> De wetsbepalingen voor werknemers met een arbeidsbeperking en vrouwen: Voor vrouwen is er bijvoorbeeld een diversiteitsbepaling in de Wet bestuur en toezicht. Deze wet verplichtte grote nv's en bv's tot een evenredige verdeling tussen mannen en vrouwen in raden van bestuur en raden van commissarissen (minimaal 30 procent van beide seksen vertegenwoordigd). Voor de regelgeving voor werknemers met een arbeidsbeperking zie Box 3 in hoofdstuk 2.

- Branche- en belangenorganisaties: bij werknemers- en werkgeversorganisaties (belangenorganisaties) is er relatief vaak aandacht voor werknemers met een arbeidsbeperking doordat zij een grote rol hebben gespeeld en spelen bij het sluiten van het Sociaal Akkoord.
- Private arbeidsorganisaties: de keuze voor dimensies varieert sterk binnen dit cluster van sectoren, omdat het over veel verschillende typen organisaties gaat. In de financiële sector (sales bijvoorbeeld) en bij ICT of technisch georiënteerde organisaties werken veelal mannen, dus is gender regelmatig een aandachtspunt.
- (Semi-)publieke arbeidsorganisaties: in de zorg en het onderwijs, maar ook op bepaalde departementen, is vaker genoemd dat er op de werkvloer sprake is van een oververtegenwoordiging van vrouwen. Daarnaast is in de overheidssector sprake van een verouderend personeelsbestand, waardoor relatief vaak gekozen wordt om de focus (ook) op leeftijd – het aantrekken van jongeren – te leggen.

#### 4.2.3 Motivatie om het Charter Diversiteit te ondertekenen

Er zijn verschillende motieven genoemd waarom arbeidsorganisaties ervoor hebben gekozen om het Charter Diversiteit te ondertekenen, zoals onderstaande quote duidelijk maakt:

*'Enerzijds is dit een middel om te komen tot kennisdeling en in contact te komen met anderen. Anderzijds kunnen we ons hiermee ook profileren als inclusieve organisatie en uitdragen dat wij staan voor diversiteit. Ten derde committeren we ons mede door ondertekening aan diversiteit en dragen we diversiteit hiermee uit. Als een heel grote werkgever willen we graag het goede voorbeeld geven. Ten slotte vinden we het Charter een goed initiatief.'*

Een aantal redenen is in de interviews vaker genoemd als motivatie om het Charter te ondertekenen:

- Het Charter sluit aan op de reeds bestaande visie in de organisatie op het belang van een divers personeelsbestand en helpt bij de profilering naar buiten toe:

*'We waren al bezig met al deze dingen, het was al in gang gezet. Toen kwam dit initiatief voorbij. Het past heel mooi wat het Charter van ons vraagt. We vinden het een belangrijk onderwerp en hiermee geeft het nog net iets meer naar buiten toe aan dat wij het belangrijk vinden.'*

*'Wij willen zichtbaar maken dat we het belang van inclusie onderstrepen en uitdragen.'* Of: *'Goed voorbeeld doet goed volgen.'*
- Ondertekenen dient als stok achter de deur om daadwerkelijk uitvoering te geven aan het diversiteitsbeleid, dat nu ook goed getoetst kan worden.
- De kennisuitwisseling, reflectie en klankbordmogelijkheden binnen het Charter worden van belang geacht. Dit is volgens de Charterondertekenaars mogelijk doordat meerdere organisaties met eenzelfde intentie (diversiteit bevorderen) het Charter ondertekenen. Hierdoor is ook mogelijk om de eigen organisatie af te zetten tegen de andere, wat helpt bij het in kaart brengen van de stand van zaken binnen de eigen organisatie.

- Middels het ondertekenen van het Charter wil men een bijdrage leveren aan de bevordering van diversiteit op de Nederlandse arbeidsmarkt in zijn geheel.

## 4.3 Doelstellingen van diversiteitsbeleid

### 4.3.1 (Sub)doelstellingen, targets of streefcijfers

Arbeidsorganisaties is gevraagd om in het plan van aanpak een focus of een doelstelling te formuleren en die te concretiseren aan de hand van subdoelstellingen, targets of streefcijfers. De ene organisatie heeft inderdaad concrete targets of streefcijfers genoemd waar de organisatie binnen een bepaald tijdsbestek naar moet streven of aan moet voldoen. Dit zijn overwegend de arbeidsorganisaties die op specifieke dimensies de diversiteit willen vergroten. De arbeidsorganisaties die niet direct diversiteitsbeleid inzetten voor (één van de) specifieke dimensies, maar inzetten op het worden van een inclusieve organisatie benoemen niet altijd concrete targets of resultaten. De doelstellingen die bereikt moeten worden om van een divers personeelsbestand te spreken, zitten volgens hen meer in het creëren van bewustzijn voor het gebrek aan diversiteit, het creëren van een positief imago van diversiteit en het creëren van draagvlak voor diversiteit. Inzet op deze doelstellingen zou een positieve uitwerking hebben op de diversiteit op de werkvloer, zonder dat daarvoor harde targets gesteld hoeven te worden.

Een enkele keer zeggen Charterondertekenaars dat er nog geen doelstellingen geformuleerd zijn, omdat ze nog in de analyserende/opstartfase zitten. Het plan is om de doelstellingen op korte termijn uit te werken.

#### Concrete cijfers

Tot in welk detail concrete cijfers zijn geformuleerd verschilt sterk tussen de Charterondertekenaars. Als er concrete cijfers/doelen gesteld zijn, dan is dat voornamelijk op de dimensies gender, werknemers met een arbeidsbeperking en leeftijd. Dit zijn namelijk de dimensies die over het algemeen makkelijk te registreren zijn en dus eenvoudig zijn te ontleen aan het personeelssysteem. Het registreren op seksuele geaardheid en etnisch-culturele achtergrond is een stuk lastiger, waardoor de meeste Charterondertekenaars daar geen concrete doelstellingen voor benoemen.

*'We hebben expliciet afgesproken dat we culturele achtergrond niet vastleggen, dus daar hebben we geen target voor opgesteld. We willen op een ander vlak iets doen om daarin de diversiteit te bevorderen, bijv. de training 'selecteren zonder vooroordelen' aanbieden.'*

Wel zijn er Charterondertekenaars die toch in beeld proberen te krijgen hoe divers het personeelsbestand is wat betreft etniciteit/culturele achtergrond. Dit levert dan een indicatie op waarmee ze proberen een streefcijfer op te stellen voor specifiek deze groep. Een manier die vaker is genoemd om hier toch mee te kunnen werken, is het kijken naar de namen van personen, zowel in het

eigen personeelsbestand als in de werving en selectie om daar enigszins op te kunnen sturen.

*'Registratie van culturele achtergrond mag alleen vrijwillig, maar het is wel mogelijk e.e.a. uit het systeem te halen en op basis van kennis van de eigen werknemers een schatting te maken.'*

Uit de interviews kwam naar voren dat er onderscheid gemaakt wordt tussen het benoemen van streefcijfers tegenover harde targets/quota. De respondenten vinden dit onderscheid van belang, omdat er met targets consequenties zouden volgen als die aantallen niet gehaald worden en dat is niet het doel van het diversiteitsbeleid. Het gaat er volgens hen om dat er aantallen benoemd zijn om iets tastbaars te bieden, waarop gestuurd en eventueel getoetst kan worden. Hier hoeven geen consequenties aan verbonden te zijn.

De meest genoemde concrete cijfers hebben aan de ene kant betrekking op uitkomsten:

- het aantal vrouwen in (sub)topfuncties;
- het aantal werknemers met een arbeidsbeperking.

en aan de andere kant op het proces:

- het aantal werknemers dat deelgenomen moet hebben aan een bepaalde training of workshop;
- het aantal stage- en werkervaringsplaatsen en traineeships om jongeren te trekken.

### **Algemene/kwalitatieve doelstellingen**

Naast de kwantitatieve doelstellingen die de Charterondertekenaars benoemen, hebben ze ook regelmatig kwalitatieve doelstellingen genoemd (zowel in de plannen van aanpak als in de interviews). De meest voorkomende zijn:

- 'het creëren van bewustzijn'. Waar dit bewustzijn gecreëerd moet worden (binnen welke lagen van de organisatie) en voor welke dimensies verschilt per organisatie, maar regelmatig is aangegeven dat bewustzijn voornamelijk bij leidinggevenden en managers bevorderd moet worden; *'daar begint het'*.
- het verhogen van de aandacht voor diversiteit in de communicatie. Via alle kanalen van een arbeidsorganisatie, zowel intern als extern, moet er meer aandacht komen voor (voornamelijk de positieve kanten van) diversiteit.
- stimuleren van een inclusieve cultuur binnen de organisatie; iedereen moet zich welkom en geaccepteerd voelen. Voor met name LHBTI is de doelstelling vaak wat algemener geformuleerd, dat wil zeggen dat het gaat om acceptatie en je veilig kunnen voelen.
- meer werknemers van een bepaalde dimensie werven (zonder concrete aantallen) om een betere balans te krijgen:

*'Het bevorderen van meer evenwicht in de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand.'*

- doorstroom van werknemers met een andere etnisch-culturele achtergrond of van vrouwen bevorderen.
- het oprichten van een ambassadeursnetwerk/stuurgroep/*diversity board* om het bevorderen van diversiteit te stimuleren.

### **Verschillen tussen organisaties**

Charterondertekenaars die als hoofdkantoor of overkoepelende organisatie het Charter hebben ondertekend voor de gehele organisatie, hebben vaak minder concrete doelstellingen geformuleerd, omdat de situatie per dochteronderneming, departement, vestiging, et cetera kan verschillen wat betreft de diversiteit. Er kan hierdoor een verschillende focus nodig zijn. Met name bij overheidsinstellingen worden minder vaak concrete cijfers opgesteld. Deels omdat bij die instellingen sprake kan zijn van verschillende departementen of onderdelen waar de algemene diversiteitsdoelstellingen voor gelden. Een andere genoemde reden is dat overheden al vaak te maken hebben (gehad) met targets en streefcijfers en daar niet altijd positieve ervaringen mee hebben. Daarom kiezen ze er nu voor om geen concrete aantallen te noemen. Overigens lijken gemeenten vaker concrete cijfers te hebben dan de rijksoverheid.

#### **4.3.2 Registratie op in-, door- en uitstroom**

Om inzicht te hebben in het behalen van de doelstellingen kunnen Charterondertekenaars de in-, door- en uitstroom van bepaalde dimensies registreren. Niet in iedere organisatie wordt dit echter geregistreerd. Soms zijn organisaties nog niet ver genoeg met het doorontwikkelen van het diversiteitsbeleid waar ze dit onderdeel van willen laten zijn.

De dimensies die volgens de organisaties gemakkelijk te registreren zijn, zijn gender en leeftijd. Deze kenmerken vormen geen taboe om te registreren in het personeelssysteem. Werknemers met een arbeidsbeperking zijn ook regelmatig goed te registreren (bijvoorbeeld via het doelgroepenregister van UWV, of via eigen registratie), alhoewel sommige Charterondertekenaars juist zeggen dat dit niet altijd eenvoudig is omdat niet elke arbeidsbeperking zichtbaar is.

Voor werknemers met een andere etnisch-culturele achtergrond noemen respondenten regelmatig zoekende te zijn naar hoe ze dit het best kunnen registreren, omdat er alleen vrijwillig geregistreerd mag worden.

Voor LHBTI's wordt er nauwelijks gelet op in-, door- en uitstroom. Dit hangt mede samen met het niet stellen van kwantitatieve targets voor deze dimensie.

De Charterondertekenaars die het behalen van hun doelstellingen monitoren, kijken voornamelijk naar de instroom van bepaalde dimensies en minder naar door- of uitstroom. Registratie van instroom is namelijk het eenvoudigst te verwerken. Zelfs de lastig te registreren etnisch-culturele achtergrond probeert men enigszins te registreren bij de instroom, zoals eerder al benoemd is.

Doorstroom wordt over het algemeen niet direct vanuit het diversiteitsbeleid bijgehouden of gestimuleerd, maar gebeurt voornamelijk vanuit het algemene mobiliteitsbeleid van een organisatie (o.a. middels de beoordelingscyclus). Uitstroom lijkt niet heel regelmatig gemonitord te worden. Wanneer dit wel gebeurt, dan is dit vaak gerelateerd aan leeftijd, gender of arbeidsbeperking. Organisaties willen zo zicht houden op de balans binnen een dimensie om te kijken of daar extra op gestuurd moet worden.

## 4.4 Het bevorderen van diversiteit op de werkvloer

### 4.4.1 Strategieën van Charterondertekenaars

Om de doelstellingen te bereiken die de Charterondertekenaars in hun plannen van aanpak noemen, moesten ze aangeven welke strategieën ze daarvoor in gaan zetten. De ene Charterondertekenaar heeft dit al scherp verwoord in het plan van aanpak, de andere Charterondertekenaar nog wat minder. Om die reden is in de interviews dieper op de strategieën ingegaan.

Er zijn drie hoofdstrategieën te onderscheiden, waarvan twee het vaakst worden genoemd door de Charterondertekenaars. De ene is gericht op het creëren van aandacht en bewustzijn binnen de organisatie, als een voorwaarde om diversiteit te bevorderen. De tweede zet meer in op het personeelsbeleid van organisaties, onderdeel daarvan zijn het werving- en selectiebeleid en de strategische personeelsplanning. Veel Charterondertekenaars kiezen voor beide strategieën, omdat zij denken dat beide nodig zijn om diversiteit daadwerkelijk te kunnen bevorderen. De derde strategie is dat men afspraken maakt met externe partners over diversiteit.

#### 1) Aandacht en bewustzijn

Een strategie waar Charterondertekenaars op inzetten, is het vergroten van de aandacht en het bewustzijn voor diversiteit in de interne organisatie. Zonder aandacht en bewustzijn kan er lastig een omslag plaatsvinden in het bevorderen en het laten beklijven van een divers personeelsbestand, is de gedachte. Verschillende elementen zijn genoemd die onder het vergroten van het bewustzijn te scharen zijn.

##### *Commitment aan de top*

Iedere Charterondertekenaar die spreekt over bewustzijn voor diversiteit, zegt dat het essentieel is dat er commitment aan de top is voor het belang van het bevorderen van diversiteit. Op die manier kan draagvlak gecreëerd worden. Regelmatig komt het initiatief om aan de slag te gaan met diversiteitsbeleid vanuit de top, maar er wordt ook gezegd dat leidinggevend en managers nog meer bewustzijn kunnen hebben voor de voordelen van diversiteit en ook van hun eigen rol in het bevorderen daarin.

*'Iedereen heeft altijd een voorkeur voor werknemers die dichtbij je lijken te staan. Het is bijna tegennatuurlijk om van managers te vragen om werknemers*

*te benoemen die heel ver van ze af staan. Terwijl je wel zegt dat je dat moet doen om diversiteit te krijgen. Dus het vraagt wat van mensen, daarom moet je het bespreekbaar maken.'*

Een aantal instrumenten en activiteiten die hiervoor zoal ingezet worden, zijn:

- trainingen speciaal voor leidinggevenden/managers gericht op het herkennen van eigen biases of vooroordelen en op het aanpassen van hun beeldvorming over het werken met bepaalde dimensies;
- trainingen gericht op het kunnen sturen op diversiteit (een voorbeeld van een training is 'Inclusief leiderschap');
- het oprichten van een *diversity board*, waarin over het algemeen werknemers uit de hogere functieschalen plaatsnemen en waar diversiteit een vast onderwerp van gesprek is;
- het instellen van diversiteitstargets voor de top. Om de top te stimuleren zich in te zetten voor de bevordering van diversiteit, is de hoogte van hun bonussen afhankelijk van de mate van (toename van) diversiteit.

#### *Creëren van bewustzijn binnen de organisatie*

Niet alleen onder leidinggevenden en managers moet het bewustzijn rondom diversiteit vergroot worden. Men vindt dat de gehele arbeidsorganisatie een bedrijfscultuur moet hebben waarin diversiteit een vanzelfsprekende plek heeft. Verschillende activiteiten die ingezet worden om het bewustzijn binnen de organisatie te vergroten, zijn:

- het inzetten van workshops en trainingen. Deze richten zich aan de ene kant op de onbewuste vooroordelen die er heersen en aan de andere kant op het benadrukken van het positieve van een divers personeelsbestand. Verschillende varianten van workshops zijn genoemd. De training 'selecteren zonder vooroordelen' is hier een voorbeeld van.
- het inzetten van interne en externe communicatiekanalen om men bewust te maken van het thema en de positieve effecten ervan.
- het organiseren van bijeenkomsten/lezingen rondom (een deel van het thema) diversiteit; soms voor een deel van het personeel (HRM, leidinggevenden of een specifieke afdeling), soms voor het voltallige personeel.
- het aanstellen van rolmodellen om de organisatie te laten zien dat diversiteit een positief effect kan hebben.
- het oprichten van ambassadeurs- of medewerkersnetwerken die zich voor een specifieke dimensie inzetten en die onder de aandacht brengen.
- een onderzoek uitvoeren onder het voltallige personeel om inzicht te krijgen in wat voor verschillende type personen de medewerkers zijn. Aan de hand van een (variërend) systeem krijgt men een label waardoor men zich bewust is van zichzelf, maar ook dat men kan verschillen van anderen. Door te benadrukken dat dat niet erg is en door ervoor te zorgen dat bijvoorbeeld teams uit een diversiteit van labels bestaan, wil men bijdragen aan het bewustzijn dat diversiteit kan werken.
- ook is er een aantal losse acties die bijdragen aan het bewustzijn binnen een organisatie vaker genoemd:

- rekening houden met feestdagen van iedere geloofsovertuiging binnen de jaarkalender van een organisatie.
- bij feestjes of uitjes hapjes van verschillende culturen serveren, of in het bedrijfsrestaurant rekening houden met verschillende voedselvoorkeuren (halal bijvoorbeeld).

#### *Inzicht in de cijfers*

Door middel van cijfers kan men bewustzijn creëren voor de positieve effecten van het hebben van een divers personeelsbestand. Een voorbeeld:

*'We hebben in de cijfers gezien dat iemand met een Turkse achtergrond veel beter in staat is om Turkse klanten naar zich toe te trekken en te bedienen. [...] Daar zitten veel Turkse medewerkers en je ziet dat zo'n 70-80 procent van de klanten die ze binnen brengen van Turkse afkomst is.'*

## **2) Personeelsbeleid**

Ook is voor Charterondertekenaars het aanpassen van het personeelsbeleid om diversiteit zoveel mogelijk te bevorderen een belangrijke strategie.

#### *Werving en selectie*

Veelgenoemd is het aanscherpen van het werving- en selectiebeleid om bepaalde dimensies beter te bereiken en aan te kunnen nemen. Enkele voorbeelden van instrumenten of activiteiten die daarvoor ingezet worden, zijn:

- in de vacaturetekst rekening houden met de woordkeuze om zo een bepaalde dimensie beter aan te spreken; wel moet opgelet worden dat dit niet als discriminatie ervaren mag worden.
- nieuwe wervingskanalen aanboren om een breder/ander publiek te bereiken voor vacatures.
- bij de selectie nadrukkelijk letten op het bevorderen van diversiteit, bijv. selecteren op basis van namen die duiden op een andere etnisch-culturele afkomst, of selecteren op geslacht of leeftijd. Een voorbeeld dat vaker is genoemd is het hebben van een minimum aantal vrouwen op de shortlist. Het voldoen aan het profiel van de vacature blijft echter leidend, alleen bij gelijke geschiktheid krijgt de bevordering van diversiteit de voorkeur.
- anoniem laten solliciteren.
- samenstellen van een diverse selectiecommissie, bijvoorbeeld door in ieder geval een werknemer vanuit etnische minderheden erin op te nemen die de onbewuste vooroordelen naar boven weet te halen en een andere blik op kandidaten kan brengen.
- de selecteurs trainen door middel van de training 'selecteren zonder vooroordelen' van het College voor de Rechten van de Mens.
- zoeken naar vacatures die vervuld kunnen worden door specifiek werknemers met een arbeidsbeperking en die vervolgens alleen onder hen uitzetten.



### *Strategische personeelsplanning*

Diversiteitsbeleid moet volgens de Charterondertekenaars niet alleen bestaan uit losse, kortstondige activiteiten, of uit het binnenhalen van divers personeel. Daarna moet het beklijven en daarvoor moet het ook geborgd worden in het personeelsbeleid. Verschillende manieren zijn genoemd om dat borgen te bevorderen:

- aandacht voor diversiteit in de beoordelingscyclus door teamleiders en het personeel te wijzen op ontwikkelmogelijkheden;
- het scouten van talent in de eigen organisatie, om ook werknemers te bereiken die minder snel zelf om ontwikkelmogelijkheden vragen;
- coaching/mentors bieden voor personen uit een bepaalde dimensie om talenten verder te ontwikkelen;
- een vast aanspreekpunt bieden voor verschillende dimensies waar men terecht kan met vragen, knelpunten en klachten;
- in beeld houden hoe de samenstelling binnen afdelingen of teams is, zodat er, wanneer er iemand vertrekt, gestuurd kan worden op het bevorderen van diversiteit;
- exitgesprekken standaard monitoren en de informatie die daarin naar voren komt, gebruiken om het diversiteitsbeleid aan te scherpen/bij te sturen;
- een stage- en/of werkervaringsplekkenbeleid oprichten waarin sterk de nadruk ligt op het bevorderen van diversiteit binnen die plekken;
- het benutten van regelingen in het kader van het 'generatiepact' om de instroom van jongere werknemers te bevorderen;<sup>3</sup>
- samenwerkingen aangaan met andere organisaties (bijv. met scholen en SW-bedrijven) om met of via hen de diversiteit te bevorderen.

### *Inzicht in de cijfers*

Door helder in beeld te hebben hoe divers het personeelsbestand is, met daadwerkelijke aantallen (of nauwkeurige inschattingen), is het duidelijk waar actief gestuurd kan worden om het personeelsbestand diverser te maken. Overigens zitten aan die registratie – zoals we eerder al zagen – nog de nodige haken en ogen.

### **3) Afspraken in aanbestedingen**

Deze laatste strategie wordt in mindere mate toegepast.<sup>4</sup> Een aantal Charterondertekenaars heeft in de aanbesteding van werk aan externe partners afgesproken dat die externe partners ook hun bijdrage leveren aan de bevordering van diversiteit, voornamelijk wat betreft werknemers met een arbeidsbeperking. Middels social-returnafspraken in de aanbestedingen

---

<sup>3</sup> Organisaties (voornamelijk de overheid) kunnen regelingen treffen waarmee ze ouderen stimuleren wat minder te werken, tegen een redelijk behoud van inkomen, om zo ruimte te creëren om jongeren te werven. Deze regelingen zijn vrij in te vullen door de organisatie.

<sup>4</sup> Vier van de 41 geïnterviewde organisaties hebben aangegeven dat zij met externe leveranciers of uitzendbureaus afspraken hebben gemaakt over social return. Vijf van de 41 organisaties zeggen met andere organisaties samen te (gaan) werken om gezamenlijk plekken te creëren voor mensen met een beperking, omdat het in hun eigen organisatie niet voldoende lukt.

worden de externe partners verplicht gesteld werknemers met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen. Ook kijkt een enkele organisatie bewust naar aan welke organisatie werk uitbesteed wordt en of die organisatie werkt volgens de principes van sociaal ondernemen. Dit gebeurt veelal bij Charterondertekenaars met kennisintensieve werkzaamheden waarbij weinig laag geschoold werk beschikbaar is voor specifieke doelgroepen, om zo toch bij te kunnen dragen aan het bieden van arbeidsplaatsen.

## 4.5 Resultaten van diversiteitsbeleid

### 4.5.1 Resultaten en succesfactoren

De geïnterviewde Charterondertekenaars hebben variërend van een jaar tot een klein halfjaar geleden het Charter ondertekend. In de interviews is gevraagd of zij merken dat het uitgevoerde diversiteitsbeleid sindsdien al resultaat oplevert en of zij specifieke succesfactoren zien.

De antwoorden hierop zijn zeer wisselend. Dit komt doordat de ene organisatie al een stuk verder is met de uitvoering van diversiteitsbeleid dan de andere organisatie. Daarnaast zijn er verschillen in definitie van resultaat. De ene organisatie kijkt naar resultaten in aantallen, de andere organisatie kijkt meer naar abstractere resultaten als het creëren van bewustzijn. Wel zien bijna alle Charterondertekenaars met wie gesproken is dat het diversiteitsbeleid op de een of andere manier al zijn vruchten afwerpt.

#### **Resultaten**

De door de geïnterviewde Charterbedrijven meest genoemde resultaten die het diversiteitsbeleid reeds oplevert, zijn:

- Er is een toenemende instroom van de dimensie waar het diversiteitsbeleid zich op richt. Soms zijn de doelstellingen al behaald, maar soms zien ze dat de instroom langzaam toeneemt.

*‘Die targets zijn lastig, omdat het niet zo snel gaat. Maar ik heb liever dat het langzaam gaat, maar uit de mensen zelf komt, dan dat het nu aan ze wordt opgelegd.’*

- Het bewustzijn van en het draagvlak voor diversiteit in de organisatie is verhoogd.

*‘Er is een stuk meer aandacht voor diversiteit gekomen. De organisatie is er nu ook klaar voor, in die zin dat de organisatie nu open staat voor werknemers met een beperking of een andere afkomst. Er moet namelijk niet alleen aan de voorkant aandacht zijn voor diversiteit – mensen moeten niet het gevoel hebben dat ze een ‘excuusmedewerker’ zijn.’*

- Bijeenkomsten worden steeds beter bezocht. En er is een toenemend aantal werknemers dat een bepaalde training of workshop heeft gevolgd.
- De top van een organisatie ziet het belang van het diversiteitsbeleid in en draagt het actief uit.
- Er ontstaat een positiever beeld rondom het werken met bepaalde dimensies.

- Resultaten kunnen zich echter ook uiten in hele kleine dingen, volgens veel respondenten. Die kleine uitingen tonen volgens hen dat het beleid werkt.  
*'Dat je merkt dat een andere afdeling zelf met het initiatief komt om een vacature breder uit te zetten. Of dat ik een appje krijg dat er iemand in de lift staat met een blindegeleidehond en dat degene die me appt dat zo leuk vindt.'*

### **Succesfactoren**

Het is op dit moment in de uitvoering van de plannen nog te vroeg om op een systematische wijze kritische succesfactoren te identificeren. In de volgend jaar uit te voeren projectevaluatie zal hier meer aandacht voor zijn. Ondanks de voor sommige bedrijven nog prille uitvoering van hun plannen, worden door hen reeds een aantal succesfactoren genoemd:

- De inzet van rolmodellen draagt bij aan positieve beeldvorming.  
*'We hebben laten zien dat het kan met Wajongers. Doordat die hobbel genomen is, is het draagvlak vergroot.'*
- Anoniem laten solliciteren. De organisaties die daarmee werken, ervaren dat als een goed werkende interventie.
- Het belang van een aanjager: iemand die de organisatie aanspoort om het gewoon 'te doen', die het lef toont om bepaalde dingen uit te proberen die de diversiteit mogelijk zouden kunnen bevorderen.

#### **4.5.2 Knelpunten binnen het diversiteitsbeleid**

Uit de interviews blijkt dat de Charterondertekenaars ook tegen een aantal knelpunten op lopen bij het uitvoeren van hun diversiteitsbeleid.

Deze knelpunten lopen sterk uiteen, maar er zijn een aantal punten die regelmatig benoemd zijn. Die bespreken we hieronder.

- Gebrekkige registratiemogelijkheden van werknemers met een andere etnisch-culturele achtergrond maakt sturen op instroom en doorstroom lastig.
- Het niet kunnen bereiken van een specifieke groep: organisaties scherpen het werving- en selectiebeleid aan om bepaalde werknemers aan te trekken, maar men ervaart dat voornamelijk eenzelfde type persoon die al aansluit op het huidige personeelsbestand op vacatures reageert of gevonden wordt.
- Hardnekkige scepsis en vooroordelen bij werknemers uit de organisatie zijn lastig te doorbreken. Er wordt regelmatig gezegd dat het bevorderen en laten bekijken van diversiteit veel tijd en aandacht nodig heeft, voordat het diversiteitsbeleid daadwerkelijk z'n vruchten afwerpt.  
*'In de jaren '90 zijn wij begonnen met diversiteit rondom gender/vrouwen. We zijn dus al twintig jaar bezig om dit een plaats te geven in het bedrijf. Het duurt dus zo lang en dan ben je er nog niet; het blijft moeilijk.'*
- Een reorganisatie of krimpopdracht maakt dat er weinig ruimte is voor het voeren van een divers vacaturebeleid. Zeker in relatie tot het aannemen van jongeren wordt dit knelpunt vaker genoemd.
- Spreken over diversiteit of het benoemen van specifieke groepen kan aversie opwekken, doordat men juist vindt dat er hierdoor gediscrimineerd

wordt of dat er voorkeursbeleid gevoerd wordt. Men kan het lastig vinden om hierin de juiste balans te vinden.

- De wet- en regelgeving sluit niet altijd goed aan op de organisatie en/of het beleid. De banenafpraak uit het Sociaal Akkoord is het meest genoemd: het is voor sommige organisaties lastig werk te creëren voor deze doelgroep, vanuit de aard van de werkzaamheden (hoogopgeleid werk, of gevaarlijk werk). Maar ook de Wwz wordt genoemd als een knelpunt omdat werkgevers huiverig zijn om werknemers met een arbeidsbeperking een duurzame plek te bieden en dat dit nu na twee jaar al zou moeten.
- Het diversiteitsdossier moet uitgevoerd worden naast de reguliere werkzaamheden waardoor er niet voldoende tijd en energie in gestoken kan worden om het te laten beklijven. Dit speelt voornamelijk in de kleinere organisaties waar geen ruimte is om een specifieke functie voor diversiteitsbeleid te creëren.

Wat niet direct een knelpunt is, maar wat wel als risicofactor wordt gezien, is het feit dat commitment voor diversiteit bij de huidige top niet hoeft te gelden voor hun opvolgers waardoor het belang ervan en de aandacht ervoor kan verkleinen.

#### 4.5.3 Wensen ten aanzien van ondersteuning door *Diversiteit in Bedrijf*

De twee componenten van *Diversiteit in Bedrijf* zijn het Kennisplatform en het Charter Diversiteit. Beide dienen elkaar te versterken, dus de Charterondertekenaars dragen bij aan het kennisplatform en vice versa. *Diversiteit in Bedrijf* biedt de ondertekenaars praktische ondersteuning en advisering en helpt bij het onderhouden van een netwerk. Maar hebben de Charterondertekenaars nog behoefte aan meer of andere ondersteuning vanuit het programma? En wat voor ondersteuning zouden ze dan graag willen?

Velen zijn blij met de netwerkondersteuning en kennisdeling die *Diversiteit in Bedrijf* biedt. Er wordt ook een aantal wensen ten aanzien van de ondersteuning door *Diversiteit in Bedrijf* genoemd:

- Sommigen zouden meer kennisdeling willen en dan met name het tonen van best practices<sup>5</sup> of het bieden van een klankbordgroep. Een voorbeeld kan zijn dat wanneer *Diversiteit in Bedrijf* ziet dat meerdere organisaties met eenzelfde thema bezig zijn, *Diversiteit in Bedrijf* deze bij elkaar brengt om uit te kunnen wisselen.
- Sommigen vinden de kennisbijeenkomsten teveel zijn toegespitst op één thema. Het thema zou wat breder mogen zijn, meer gericht op inclusiviteit in brede zin dan alleen op diversiteit voor de vijf dimensies.
- Men zou graag handvatten aangeboden krijgen hoe om te gaan met het registreren van werknemers met een andere etnisch-culturele achtergrond.

---

<sup>5</sup> Best practices kunnen overigens ook bestaan uit praktijkervaringen waar andere organisaties juist tegenaan gelopen zijn; wat hun knelpunten waren.

En daaraan verbonden hoe om te gaan met het bereiken van die groep, omdat dat voor sommige organisaties ook niet eenvoudig blijkt.

- Ook zou men graag handvatten krijgen voor het definiëren van dimensies of streefcijfers. Wanneer valt iemand binnen een dimensie? Of wat is het juiste streefcijfer voor een bepaalde dimensie?
- *Diversiteit in Bedrijf* zou vraagstukken op de politieke agenda kunnen zetten over wet- en regelgeving die de organisaties als belemmerend ervaren in het bevorderen van diversiteit. Bijvoorbeeld: het enerzijds langer door moeten werken van oudere werknemers en aan de andere kant jongeren een plek willen bieden. Of dat overheidsorganisaties moeten krimpen en bedrijfsmatiger moeten werken, maar ook werknemers met een arbeidsbeperking aan moeten nemen.
- *Diversiteit in Bedrijf* zou organisaties die een vrij algemeen/vrijblijvend plan van aanpak hebben opgesteld kritischer kunnen bevragen op hun doelstellingen en de manier waarop ze dat willen bereiken. Op deze manier moeten organisaties uitgedaagd worden om éxtra in te zetten op diversiteitsbeleid, in plaats van eventueel voortzetten wat al gebeurt.

*'Binnen het Charter zijn er bedrijven die de lastigere weg hebben bewandeld, die willen vast hun kennis wel delen. Diversiteit in Bedrijf moet niet alleen de succesverhalen, maar ook de pijnpunten behandelen.'*

## 4.6 Betrokkenheid van de personeelsvertegenwoordiging

Diversiteitsbeleid gaat over de werknemers van een organisatie. Om die reden is het interessant om te zien in hoeverre zij, via vertegenwoordiging, ook betrokken zijn bij het voeren van het diversiteitsbeleid en het Charter Diversiteit. Er is daarom aan de vertegenwoordigers van de 41 geïnterviewde Charterondertekenaars gevraagd in hoeverre een ondernemingsraad of medezeggenschap betrokken is bij het diversiteitsbeleid en bij de uitvoering van het Charter Diversiteit. Daarnaast is gesproken met negen respondenten vanuit de ondernemingsraad of een andere personeelsvertegenwoordiging.

### 4.6.1 Perspectief van de werkgever

#### Ondernemingsraad

Het varieert in welke mate een ondernemingsraad actief betrokken is bij het diversiteitsbeleid van een arbeidsorganisatie. Bij dertien organisaties is de ondernemingsraad in meer of mindere mate betrokken.<sup>6</sup>

- De ondernemingsraad wordt zeer actief betrokken wanneer diversiteit een belangrijk thema is voor de ondernemingsraad of wanneer de Charterondertekenaar het belangrijk vindt dat de ondernemingsraad wordt betrokken om draagvlak onder het personeel te creëren.

<sup>6</sup> Van de 41 organisaties die we hebben gesproken hebben 38 organisaties aangegeven een ondernemingsraad te hebben. Van 32 organisaties hiervan weten we of de ondernemingsraad wel of niet betrokken is. Bij de overige organisaties bleef dit onduidelijk.

*'De ondernemingsraad is heel actief betrokken bij het diversiteitsbeleid. Het management verplicht de ondernemingsraad hierin mee te denken en helpen en doen.'*

*'Vanaf het begin zijn zij betrokken bij het plan van aanpak en ze doen ook vaak gewaardeerde concrete suggesties of geven praktische tips. Ze zijn kritisch en meewerkend.'*

Wanneer een speciale werk- of stuurgroep diversiteit is opgericht, heeft de ondernemingsraad daar regelmatig plaats in.

- In andere organisaties wordt de ondernemingsraad in algemene zin betrokken bij het diversiteitsbeleid, vanuit het brede personeelsbeleid. De rol bij het Charter is minder actief.

*'Ten aanzien van het Charter start de rol van de ondernemingsraad nu, bij de uitvoering. Hierin worden ze actief betrokken en wordt ze gevraagd mee te denken. Bij de keuze het Charter te ondertekenen en bij het tot stand komen van het plan van aanpak waren ze niet betrokken. Wel zijn ze structureel betrokken bij het diversiteitsvraagstuk in het algemeen.'*

- In negentien organisaties hebben respondenten aangegeven dat de ondernemingsraad geen actieve rol heeft. De ondernemingsraad wordt over het algemeen slechts geïnformeerd over de gang van zaken van het diversiteitsbeleid, via reguliere overleggen.

### **Specifieke medewerkersnetwerken**

Bij ongeveer een derde van de geïnterviewde Charterondertekenaars zijn medewerkersnetwerken voor specifieke dimensies actief. Het gaat dan om geformaliseerde netwerken, geen vrijwillige ambassadeursnetwerken. Deze netwerken zetten zich actief in om hun specifieke dimensie onder de aandacht te brengen. Het duidelijkste voorbeeld zijn de LHBT-netwerken binnen grote organisaties die zich jaarlijks tonen op de Canal Parade (als onderdeel van de jaarlijkse Gay Pride) in Amsterdam. De LHBT-netwerken worden relatief het vaakst genoemd, maar ook voor de andere dimensies komen specifieke netwerken voor om hun belangen te behartigen binnen de organisatie.

Deze netwerken organiseren bijeenkomsten, activiteiten en andere zaken die de groep die ze vertegenwoordigen op een positieve manier onder de aandacht willen brengen. Ook sluiten zij regelmatig aan bij overleggen, of wordt hen om advies gevraagd door de organisatie bij het opstellen van het diversiteitsbeleid. Charterondertekenaars met deze formele netwerken geven aan dat het hebben van een netwerk bijdraagt aan het bevorderen van het bewustzijn van de voordelen van een diverse personeelsorganisatie en daarmee aan het bevorderen van diversiteit en inclusiviteit.

#### **4.6.2 Perspectief vanuit de personeelsvertegenwoordiging**

Bij negen Charterondertekenaars is gesproken met een vertegenwoordiger van een vorm van personeelsvertegenwoordiging (vijf OR-leden en vier vertegenwoordigers van medewerkersnetwerken), om ook het perspectief van de werknemers op de bevordering van diversiteit mee te nemen.

### **Ondernemingsraad**

De geïnterviewde OR-leden zijn over het algemeen (zeer) tevreden met het diversiteitsbeleid dat gevoerd wordt binnen hun organisaties. Ze staan achter het besluit om het Charter te ondertekenen en ze vinden dat ze over het algemeen gehoord zijn wanneer zij adviezen of eigen punten aandroegen. Op grote lijnen zijn ze het eens met wat er in het plan van aanpak is opgenomen, met soms slechts een klein verschil in gewenste focus. De mate waarin de ondernemingsraad wordt betrokken bij de uitvoering van het plan van aanpak varieert van het informeren over de voortgang tot het zelf organiseren van activiteiten.

### **Specifieke medewerkersnetwerken**

De betrokkenheid van medewerkersnetwerken is anders dan die van een OR. Deze netwerken vertegenwoordigen in principe een deel van de werknemers; die werknemers die tot een bepaalde dimensie behoren en iedereen die hen een warm hart toedraagt. Niet ieder netwerk is daardoor even goed op de hoogte van het totale diversiteitsbeleid van hun organisatie. Ook als ze wel betrokken zijn (geweest) bij het brede diversiteitsbeleid, ligt de focus voor hen voornamelijk op de diversiteit ten aanzien van hun specifieke dimensie. De visie van het netwerk sluit over het algemeen aan op de visie van de organisatie voor het bredere diversiteitsbeleid, zij het wat nauwer verwoord en meer toegespitst op de eigen achterban.

*‘De organisatievisie is mooi, maar er zitten wel veel haakjes aan waar aardig wat aan opgehangen kan worden; het is mooi neutraal geformuleerd. De visie is breed geformuleerd, daarom hebben wij deze iets versmald voor ons netwerk.’*

Ze zijn het over het algemeen ook eens met wat er is opgenomen in het plan van aanpak; hun wens voor de eigen achterban past er mooi in. De rol die ze hebben binnen het Charter varieert echter van actieve betrokkenheid bij het besluit om te ondertekenen en het opstellen van het plan van aanpak, tot geïnformeerd worden over het initiatief. Wel zijn de netwerken over het algemeen betrokken bij de uitvoering van het diversiteitsbeleid, in ieder geval wat betreft de activiteiten voor hun eigen achterban.

Deze netwerken zijn, los van het diversiteitsbeleid van de organisatie, zelf ook actief om bewustzijn voor hun achterban te creëren of hun achterban te ondersteunen binnen de organisatie.

## **4.7 Samenvatting**

Op 1 juli 2016 hebben 65 arbeidsorganisaties het Charter Diversiteit ondertekend waarvan er 41 zijn geïnterviewd; zestien private organisaties, negentien (semi)publieke organisaties en zes branche- en belangenorganisaties.

Gender, arbeidsbeperking/chronische ziekte en etnisch-culturele diversiteit zijn de dimensies waar de organisaties zich het meest op richten; het gaat daarbij om bijna de helft van de organisaties. Het behouden of aannemen van oudere werknemers, is tegen de verwachtingen in (gezien de bevinding in hoofdstuk 2) niet als reden benoemd in de interviews. Op de dimensie LHBTI richt slechts een tiende van de organisaties zich actief. Veel organisaties kiezen ervoor om zich in te zetten voor het bevorderen van een inclusief personeelsbestand, los van de verschillende dimensies.

#### *Visie en motivatie*

De belangrijkste visies die de Charterondertekenaars hebben op het voeren van diversiteitsbeleid zijn te verdelen in aan de ene kant het perspectief op maatschappelijk verantwoord ondernemen – de morele gedachte dat iedereen recht heeft op gelijke kansen – en aan de andere kant het perspectief op de businesscase – de verschillen tussen werknemers maken een organisatie creatiever en innovatiever wat leidt tot betere resultaten (of winst). Ongeveer de helft van de geïnterviewde organisaties kiest voor een combinatie van deze twee perspectieven. Deze visie vormt de belangrijkste motivatie voor de organisaties om diversiteitsbeleid te voeren.

Daarnaast vindt men het van belang om dat wat een organisatie naar buiten toe uitdraagt ook in de organisatie na te streven of om een voorbeeldfunctie te vervullen. Wet- en regelgeving is soms ook een stimulans zijn om diversiteitsbeleid te voeren.

#### *Doelstellingen*

Niet iedere organisatie heeft concrete cijfers als doelstellingen geformuleerd in het plan van aanpak. Als die wel zijn geformuleerd, dan is dat voornamelijk voor de dimensies gender, werknemers met een arbeidsbeperking en leeftijd. Voor de andere dimensies is het lastiger (etnisch-culturele achtergrond) of niet nodig (LHBTI) om inzicht in de cijfers te krijgen, waardoor er ook niet gemeten kan of hoeft te worden. Wanneer er concrete cijfers genoemd zijn als doelstelling, wordt er vaak gelet op de in- en uitstroom. Doorstroom van dimensies wordt voornamelijk meegenomen in het reguliere mobiliteitsbeleid van een organisatie, soms met wat extra aandacht voor een specifieke dimensie, maar zonder expliciet beleid.

Veel organisaties hebben meer algemene of kwalitatieve doelstellingen geformuleerd in plaats van of naast concrete cijfers, waarbij 'het creëren van bewustzijn' de meest genoemde is.

#### *Strategieën en activiteiten*

Er zit veel variatie in het uiteenzetten en uitvoeren van strategieën en activiteiten om diversiteit te bevorderen. De strategieën – en daaraan verbonden instrumenten en activiteiten – zijn onder te verdelen in aan de ene kant *aandacht en bewustzijn* en aan de andere kant *personeelsbeleid*. Bij aandacht en bewustzijn gaat het om trainingen, workshops, bijeenkomsten, et cetera die bij moeten dragen aan het vergroten van het bewustzijn (van de



positieve effecten) van diversiteit. Personeelsbeleid kijkt sterk naar het werving- en selectiebeleid en voert strategische personeelsplanning uit.

#### *Resultaten*

De eerste (indrukken van) resultaten worden aan de ene kant gezien in cijfers; er is een toenemende instroom op de dimensies waar het beleid zich op richt. Maar men ziet ook de eerste resultaten in abstractere zin; er is sprake van toenemend bewustzijn en positieve beeldvorming rondom diversiteit. Dit kan zich door commitment bij de top uiten, maar ook in hele kleine uitingen vanuit de organisatie.

Men ziet dat het organiseren van workshops en bijeenkomsten vaak succesvol is, net als het aanstellen van rolmodellen voor specifieke dimensies.

#### *Knelpunten*

Er zijn knelpunten die het bevorderen van diversiteit lastig maken, zoals het besef dat iedereen te maken heeft met (onbewuste) vooroordelen of dat het veel tijd en aandacht vergt om diversiteit te bevorderen en te laten beklijven. Daarnaast zijn er meer praktische knelpunten waarvan het lastige registreren van werknemers met een andere etnisch-culturele achtergrond de grootste is. Voor diezelfde dimensie wordt ook gezegd dat het lastig is om deze groep te bereiken. Men zou hier graag (meer) input of handvatten vanuit *Diversiteit in Bedrijf* voor krijgen. Ook kan de wet- en regelgeving enigszins belemmerend werken in het bevorderen van diversiteit. Het agenderen van deze knelpunten bij beleid en politiek zou werkgevers kunnen helpen bij het verder vormgeven van hun diversiteitsbeleid. Overigens is dit niet zozeer een rol van *Diversiteit in Bedrijf* als wel van de Stichting van de Arbeid.



## 5 CONCLUSIES

Het doel van deze overzichtsstudie is om een beeld te geven van de stand van zaken met betrekking tot de aard en de omvang van het diversiteitsbeleid in arbeidsorganisaties in Nederland. Om dit beeld te kunnen geven, hebben we gebruikgemaakt van twee bestaande grootschalige periodieke enquêtes onder werkgevers in Nederland, een aanvullende literatuurstudie uitgevoerd en interviews gehouden met sociale partners, vertegenwoordigers van belangenorganisaties en met de Charterondertekenaars. Het onderzoek onder Charterbedrijven geldt tevens als een eerste inventarisatie ten behoeve van de uit te voeren projectevaluatie in 2017.

In dit slothoofdstuk presenteren we de belangrijkste bevindingen van de overzichtsstudie aan de hand van de geformuleerde onderzoeksvragen. Voordat we deze uitkomsten presenteren, geven we echter eerst een korte samenvatting van de stand van zaken per 1 juli 2016 met betrekking tot het Charter Diversiteit.

### 5.1 Stand van zaken Charter Diversiteit

Op 1 juli 2016 hebben 65 arbeidsorganisaties het Charter Diversiteit ondertekend. Deze organisaties zijn actief in veel verschillende sectoren van de economie. De grootste groep ondertekenaars zijn semi-publieke organisaties (n=29). Hierbinnen is de sector overheid (Rijk, gemeenten, provincies en waterschappen) met achttien ondertekenaars de grootste groep. Er zijn 24 Charterondertekenaars die vallen onder de categorie private organisaties. De meest voorkomende sectoren onder deze categorie ondertekenaars zijn de financiële dienstverlening (n=6), ICT (n=4) en de procesindustrie (n=4). Tot slot hebben twaalf organisaties als belangenorganisatie het Charter ondertekend, vaak zowel om de diversiteit binnen de eigen organisatie als die van de achterban te bevorderen. Veruit de meeste Charterondertekenaars (51 van de 65) zijn grote arbeidsorganisaties met meer dan 250 werknemers.

Gender en etnisch-culturele diversiteit zijn de dimensies waar de Charterondertekenaars zich het meest op richten; bijna de helft van de organisaties. Daarnaast is onder de ondertekenaars relatief veel aandacht voor de dimensie arbeidsbeperking (bij ruim een derde van de organisaties is dit het geval). Twee op de tien Charterondertekenaars richten zich op de dimensie leeftijd. Op de dimensie LHBTI richt slechts een tiende van de organisaties zich actief. Veel organisaties (vier op de tien) kiezen ervoor om zich in te zetten voor het bevorderen van een inclusief personeelsbestand in algemene zin.

De Charterondertekenaars hebben verschillende motieven voor het voeren van diversiteitsbeleid. Ruim een kwart van de geïnterviewde Charterondertekenaars motiveert hun inzet op diversiteitsbeleid vanuit het perspectief van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Dit perspectief gaat uit van het recht op gelijke kansen voor iedereen ongeacht persoonskenmerken of culturele achtergrond. Drie op de tien ondertekenaars benadrukken het businesscase-perspectief. In deze benadering staat de zakelijke meerwaarde van een divers personeelsbestand centraal. De gedachte is dat een diverser personeelsbestand organisaties creatiever en innovatiever maakt en organisaties beter in staat stelt hun dienstverlening af te stemmen op de diversiteit in de samenleving. Voor de grootste groep ondertekenaars (vier op de tien) geldt overigens dat zij hun keuze voor diversiteitsbeleid motiveren vanuit beide perspectieven. Dit geldt voor zowel private als (semi)publieke organisaties.

Lang niet alle Charterbedrijven hebben concrete doelstellingen in de vorm van streefcijfers opgenomen in hun plannen van aanpak. Overigens geldt dit ook niet als een verplichting vanuit *Diversiteit in Bedrijf*; organisaties zijn vrij in het formuleren van hun doelstellingen. Als er concrete cijfers zijn geformuleerd, dan is dat voornamelijk voor de dimensies gender, werknemers met een arbeidsbeperking en leeftijd. Veel organisaties hebben meer algemene of kwalitatieve doelstellingen geformuleerd, zoals 'het creëren van bewustzijn'.

Charterbedrijven zetten verschillende strategieën en activiteiten in om diversiteit te bevorderen. De meest voorkomende activiteiten zijn te rubriceren in twee hoofdrichtingen. Ten eerste is het creëren van *aandacht en bewustzijn* een strategie waar veel ondertekenaars zich op richten. Via trainingen, workshops en bijeenkomsten wordt ingezet op het vergroten van het bewustzijn ten aanzien van de positieve kanten van diversiteit. Deze instrumenten en activiteiten richten zich zowel op de top van de organisatie als de medewerkers in het algemeen. Het creëren van bewustzijn voor diversiteit wordt door ondertekenaars gezien als een eerste noodzakelijke stap om ook daadwerkelijk duurzame veranderingen in de organisatie teweeg te brengen. De betrokkenheid van de top van de organisatie wordt daarbij als een essentiële voorwaarde beschouwd.

Charterbedrijven zetten tevens in op aanpassingen in het *personeelsbeleid* om diversiteit binnen de organisatie te bevorderen. Met name in het wervings- en selectiebeleid worden nieuwe werkwijzen ingevoerd om de instroom van bepaalde dimensies te verhogen. Ook in de strategische personeelsplanning hebben Charterbedrijven meer aandacht voor diversiteit, onder andere door het bevorderen van doorstroom van bepaalde dimensies. Hiervoor wordt bijvoorbeeld ingezet op het scouten van talenten binnen de organisatie en het bieden van coaches of mentoren voor werknemers uit bepaalde dimensies.

Op dit moment is het nog te vroeg om de opbrengsten van verschillende activiteiten in het kader van het Charter goed in kaart te brengen; de geïnterviewde Charterondertekenaars hebben vrij kort geleden het Charter

ondertekend. Toch zien sommige ondertekenaars al de eerste resultaten van hun inspanningen, bijvoorbeeld in de vorm van een toenemende instroom van de dimensie waarop het beleid zich richt, of toegenomen bewustwording en positieve beeldvorming ten aanzien van diversiteit. Ook signaleren sommige ondertekenaars een toegenomen commitment bij de top ten aanzien van het voeren van diversiteitsbeleid. In de volgende jaar uit te voeren projectevaluatie zal meer in detail aandacht besteed worden aan de opbrengsten van het Charter.

## 5.2 Bevindingen overzichtsstudie

### Agendering en trends en ontwikkelingen (deelvragen 1 tot en met 4)

Het beeld dat uit de bestaande grootschalige enquêtes onder werkgevers naar voren komt, is dat het voeren van diversiteitsbeleid nog niet heel hoog op de agenda staat bij arbeidsorganisaties in Nederland. In 2013, het meest recente jaar waarvoor we over gegevens beschikken, heeft minder dan tien procent van de bedrijven binnen het algemene personeelsbeleid aandacht voor het aantrekken van werknemers uit etnische minderheidsgroepen en arbeidsbeperkten en heeft een kleine vijftien procent van de organisaties heeft aandacht voor meer vrouwen in hogere functies. Alleen ten aanzien van het behoud van oudere werknemers zien we dat organisaties hier wat bewuster mee bezig zijn: bijna veertig procent van de organisaties heeft in haar personeelsbeleid aandacht voor het behoud van oudere werknemers (AVP, 2015). In vergelijking met 2011 is ook geen positieve trend te ontdekken ten aanzien van meer aandacht voor diversiteit. Er zijn helaas geen recentere kwantitatieve gegevens voorhanden over de agendering van diversiteitsbeleid in arbeidsorganisaties; de eerstvolgende editie van het AVP verschijnt in 2017.

Kwalitatieve informatie wijst wel op een toenemende aandacht voor inclusief beleid bij organisaties. Dit beleid is vaak breder dan alleen diversiteitsbeleid gericht op specifieke dimensies. Ook onder de bedrijven die het Charter van *Diversiteit in Bedrijf* hebben getekend, zien we dat veel bedrijven (circa een vijfde van de ondertekenaars) inzetten op inclusief beleid. Er lijkt dus sprake te zijn van een verschuiving van aandacht voor diversiteit ten aanzien van specifieke dimensies naar een bredere insteek gericht op inclusief beleid. Daarnaast signaleren verschillende respondenten dat de laatste tijd verhoudingsgewijs veel aandacht gaat naar de groep arbeidsbeperkten. Zeker sinds de invoering van de Wet banenafpraak in 2015 lijkt voor deze groep steeds meer aandacht te komen. Mogelijk zien we deze toegenomen aandacht ook terug in de volgende editie van het AVP. In ieder geval zien we nu al onder de Charterondertekenaars relatief veel organisaties die zich richten op de groep arbeidsbeperkten.

De mate waarin binnen arbeidsorganisaties in het personeelsbeleid aandacht is voor diversiteit verschilt naar sector, bedrijfsomvang en de aard van het

bedrijf (publiek/privaat). In de sectoren overheid en zorg en welzijn wordt naar eigen zeggen relatief vaak prioriteit gegeven aan verschillende dimensies van diversiteit (ouderen, vrouwen, niet-westerse migranten en arbeidsbeperkten). Daarentegen geven de sectoren industrie, landbouw en bouwnijverheid relatief weinig prioriteit aan de verschillende dimensies van diversiteit; wel geven ze verhoudingsgewijs veel prioriteit aan oudere werknemers.

Uit de enquêtes onder werkgevers wordt tevens duidelijk dat grotere bedrijven zelf zeggen meer aandacht voor diversiteit te hebben dan kleinere bedrijven. Uit interviews met werknemers- en werkgevers organisaties en vertegenwoordigers van belangenorganisaties komt echter het beeld naar voren dat het midden- en kleinbedrijf in de praktijk ook van alles doet op dit vlak. Mogelijk gebeurt er in de praktijk in het midden- en kleinbedrijf dus meer aan diversiteitsbeleid dan we op basis van de beschikbare kwantitatieve bronnen kunnen vaststellen.

Wanneer we deze landelijke uitkomsten naast de sectoren en typen organisaties leggen waaruit de Charterondertekenaars afkomstig zijn, dan valt het volgende op:

- Er is een relatief sterke vertegenwoordiging van (semi-)publieke organisaties onder de Charterondertekenaars, hetgeen overeenkomt met het landelijke beeld.
- Er is een aanzienlijke groep Charterondertekenaars in de categorie private organisaties, maar geen ondertekenaars uit de sectoren bouw en landbouw. Ook landelijk zijn dit sectoren waar weinig prioriteit gegeven wordt aan verschillende dimensies van diversiteit.
- Ruim driekwart van de Charterondertekenaars zijn grote arbeidsorganisaties (>250 personen). Ook landelijk zien we dat grotere bedrijven vaker aandacht hebben voor diversiteit in hun personeelsbeleid.
- Culturele en religieuze diversiteit, gender en arbeidsbeperking zijn de meest genoemde dimensies waar de Charterbedrijven zich op willen richten. Landelijk is er anno 2013 in arbeidsorganisaties het meest aandacht voor de dimensie leeftijd en het minst voor de dimensies arbeidsbeperking en etnisch-culturele achtergrond. Bij de Charterondertekenaars zien we dus een andere verdeling van de aandacht voor dimensies van diversiteit dan hetgeen naar voren komt uit het landelijke beeld.

De relatief sterke aandacht voor de dimensies arbeidsbeperking/chronische ziekte en etnisch-culturele achtergrond binnen de Charterbedrijven kan wellicht verklaard worden door de invoering van de Participatiewet in 2015 en de recentelijk toegenomen aandacht voor arbeidsmarktdiscriminatie van personen met een andere etnisch-culturele achtergrond. Waarom er binnen de Charterbedrijven, in tegenstelling tot het landelijke beeld, relatief weinig aandacht is voor de dimensie leeftijd is niet goed te verklaren.

Op basis van de vergelijking tussen het landelijk beeld en de Charterondertekenaars lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat het Charter tot nu toe vooral arbeidsorganisaties heeft aangetrokken uit sectoren waar relatief veel prioriteit wordt gegeven aan het bevorderen van diversiteit. Andersom geldt dat sectoren waar relatief weinig aandacht is voor diversiteitsbeleid niet of beperkt vertegenwoordigd zijn onder de Charterondertekenaars. Er zijn dus nog duidelijk sectoren waar de aandacht voor diversiteitsbeleid kan worden versterkt, bijvoorbeeld in de bouw, landbouw en industrie.

In het landelijke onderzoek rapporteren grote bedrijven veel vaker dan kleine bedrijven dat zij een actief personeelsbeleid ten aanzien van bepaalde dimensies voeren. Het zijn ook de grote bedrijven die in overgrote meerderheid deel uitmaken van de charterondertekenaars. Om ook het midden- en kleinbedrijf te betrekken, zet *Diversiteit in Bedrijf* in op het afsluiten van Charters met overkoepelende organisaties die het midden- en kleinbedrijf in bepaalde sectoren vertegenwoordigen. Deze koepelorganisaties zetten vervolgens in op het bevorderen van diversiteitsbeleid bij hun achterban. Op deze wijze hoopt *Diversiteit in Bedrijf* ook kleinere bedrijven te bereiken. In hoeverre deze strategie zijn vruchten afwerpt, zal in de projectevaluatie nader onderzocht moeten worden.

### **Monitoring instroom, doorstroom en uitstroom (deelvraag 5)**

Het monitoren van de instroom, doorstroom en uitstroom van verschillende groepen werknemers is belangrijk om inzicht te krijgen in de stand van zaken en ontwikkelingen met betrekking tot verschillende dimensies van diversiteit. Arbeidsorganisaties kunnen hier sturingsinformatie aan ontleen. Er is echter geen verplichting voor organisaties om de in-, door- en uitstroom van verschillen groepen te monitoren.<sup>1</sup>

Er bestaat geen landelijk beeld over in hoeverre arbeidsorganisaties de instroom, doorstroom en uitstroom van verschillende groepen werknemers monitoren. Wel is bekend dat in cao's in het kader van diversiteitsbeleid regelmatig afspraken worden gemaakt over met name doorstroom (in circa een derde van de cao's), maar over in hoeverre dat uitgevoerd en gemonitord wordt, is geen goede informatie voorhanden.

Op basis van de gesprekken met de Charterondertekenaars hebben we wel enig zicht op wat de Charterbedrijven op dit vlak doen en tegen welke knelpunten zij aanlopen bij de monitoring. Niet bij alle Charterondertekenaars wordt (nog) ingezet op de registratie van de instroom, doorstroom en uitstroom van verschillende groepen werknemers. Dat heeft deels te maken met de (nog prille) fase van uitvoering van de plannen, maar ook met praktische

---

<sup>1</sup> In het verleden was in het kader van de *Wet Samen* sprake van een verplichte monitoring van de in-, door- en uitstroom van etnische minderheden. Deze verplichting stuitte op veel weerstand bij werkgevers en uiteindelijk is de wet in 2004 afgeschaft.

knelpunten ten aanzien van de monitoring. Als er sprake is van monitoring dan richt deze zich vooral op de instroom. Doorstroom en uitstroom worden veel minder vaak in beeld gebracht.

Niet alle dimensies van diversiteit blijken even eenvoudig te monitoren zijn. Ten aanzien van leeftijd en gender doen zich in de praktijk betrekkelijk weinig problemen voor, omdat deze informatie makkelijk uit personeelssystemen te halen is. Voor de dimensie arbeidsbeperking geldt dat het doelgroepenregister van het UWV behulpzaam is bij de registratie en worden vooralsnog geen heel grote knelpunten ervaren. Het registreren van de etnisch-culturele achtergrond blijkt in de praktijk wel lastig, omdat dit alleen mogelijk is op basis van vrijwilligheid. Hierdoor is het voor veel bedrijven moeilijk om zicht te houden op de instroom van deze groepen en vast te stellen in hoeverre doelstellingen behaald worden. Charterbedrijven monitoren nauwelijks op de dimensie LHBTI's. Dit heeft alles te maken met het feit dat bedrijven voor deze groep niet inzetten op het realiseren van streefcijfers. Wel weten we uit interviews dat organisaties door middel van bijvoorbeeld werktevredenheidsonderzoek een vinger aan de pols proberen te houden. Ook rapportages over pesten op het werk worden hiervoor gebruikt.

#### **Relatie diversiteitsbeleid en afspraken in cao's (deelvraag 6)**

In veel cao's staan bepalingen opgenomen met betrekking tot diversiteit. Deze hebben veelal betrekking op de dimensie arbeidsbeperkten/chronisch zieken, en in iets mindere mate ook op werknemers met een andere etnisch-culturele achtergrond en op vrouwen. Op basis van de secundaire analyses op het Arbeidsvraagpanel 2013 hebben we geen relatie gevonden tussen de mate waarin wordt geïnvesteerd in diversiteits- of exclusief beleid en de afspraken hierover in cao's. Keuzes ten aanzien van diversiteitsbeleid van werkgevers lijken niet direct te worden beïnvloed door afspraken in de cao. Wel onderstrepen sociale partners, vertegenwoordigers van belangenorganisaties en Charterondertekenaars het belang van diversiteitsbepalingen in cao's. Deze bepalingen kunnen voor werkgevers een aanknopingspunt zijn voor de invulling van hun diversiteitsbeleid. Daarnaast is het voor werknemers belangrijk dat zij in geval van discriminatie of ongelijke behandeling kunnen terugvallen op cao-afspraken. Afspraken in cao's over diversiteitsbeleid kunnen dus van belang zijn voor werkgevers maar dan op een indirecte manier. Deze afspraken vormen zelden of nooit de aanleiding voor een werkgever om diversiteitsbeleid te gaan voeren.

#### **Rol van de ondernemingsraad en andere werknemersvertegenwoordigingen (deelvraag 7)**

Een van de deelvragen heeft betrekking op in hoeverre diversiteitsbeleid de aandacht heeft van de ondernemingsraad. In algemene zin kunnen we deze



vraag niet beantwoorden. Het beeld op basis van het onderzoek onder de Charterbedrijven is dat de ondernemingsraad in circa vier op de tien bedrijven actief betrokken is bij het diversiteitsbeleid. In sommige arbeidsorganisaties is bijvoorbeeld een speciale werkgroep of stuurgroep diversiteit opgericht en daar neemt de ondernemingsraad ook regelmatig plaats in.

Een andere vorm van betrokkenheid van het personeel bij diversiteitsbeleid is georganiseerd rondom specifieke medewerkersnetwerken. Bij ongeveer een derde van de geïnterviewde Charterondertekenaars – veelal zijn dit de grotere organisaties – zijn specifieke netwerken voor bepaalde dimensies actief. Het gaat dan om geformaliseerde netwerken. Deze netwerken zetten zich actief in om hun specifieke dimensie binnen de organisatie onder de aandacht te brengen. Het duidelijkste voorbeeld zijn de LHBT-netwerken die zich jaarlijks tonen op de Gay Pride (Canal Parade) in Amsterdam, maar ook voor de andere dimensies zijn er specifieke netwerken opgericht.

Deze netwerken organiseren bijeenkomsten, activiteiten en andere zaken die de groep die ze vertegenwoordigen op een positieve manier onder de aandacht brengen. Ook sluiten zij regelmatig aan bij overleggen, of wordt hen om advies gevraagd door de organisatie bij het opstellen van het diversiteitsbeleid. Charterondertekenaars met deze formele netwerken geven aan dat deze bijdragen aan het bevorderen van het bewustzijn van de voordelen van een diverse personeelsorganisatie.

### **Successen en knelpunten voor een effectief diversiteitsbeleid (deelvraag 8)**

De recente economische recessie in Nederland heeft ertoe geleid dat het onderwerp diversiteit in de afgelopen jaren niet op de hoogste plaats heeft gestaan bij arbeidsorganisaties. Sociale partners zien overigens dat met het aantrekken van de economie de aandacht voor diversiteit wel weer toeneemt.

Diversiteitsbeleid vraagt om veranderingen binnen organisaties. Voor het realiseren van die veranderingen is continue aandacht en een lange adem nodig. Stereotyperingen, onbewuste vooroordelen en discriminatie zijn hardnekkige en complexe factoren die een rol spelen in selectieprocedures en in het werkklimaat. Bewustwording van deze (onbewuste) mechanismen is een eerste belangrijke stap die gezet moet worden bij een effectief diversiteitsbeleid. Dit proces van bewustwording kost tijd. Voor het welslagen van het diversiteitsbeleid is het bovendien noodzakelijk dat de top van een onderneming diversiteitsbeleid uitdraagt en naleeft.

Een andere reden waarom diversiteitsbeleid soms moeilijk van de grond komt, is de angst bij werkgevers voor financiële risico's. Met name ten aanzien van ouderen en arbeidsbeperkten bestaat het beeld dat deze werknemers minder productief en vaker ziek zijn. Het moet voor bedrijven duidelijk zijn wat de (concrete) bedrijfseconomische toegevoegde waarde van inclusief ondernemen is; de businesscase moet voor hen duidelijk zijn.

Ook kunnen meer 'praktische zaken' de uitvoering van een effectief diversiteitsbeleid in de weg staan, zoals onbekendheid met het bereiken van bepaalde groepen (bijvoorbeeld arbeidsbeperkten of werknemers uit etnische minderheidsgroepen) of het niet goed weten te registreren van groepen (met name werknemers uit etnische minderheidsgroepen) waardoor het zicht op resultaten ontbreekt. Kennisdeling en uitwisseling van good practices kunnen bedrijven helpen om deze knelpunten op te lossen.

Daarnaast is gebleken dat onbekendheid met de doelgroep en negatieve beeldvorming niet bevorderend werken voor het realiseren van meer diversiteit. Het (op kleine schaal) inzetten van ambassadeurs en rolmodellen kan een positief effect hebben op het ombuigen van de beeldvorming. Sommige Charterbedrijven hebben geëxperimenteerd met anoniem solliciteren en ervaren dat als een goed werkende interventie.

Tot slot is het voor het slagen van diversiteitsbeleid noodzakelijk dat de top van een onderneming diversiteitsbeleid uitdraagt en naleeft. Hoewel er bij de top van het bedrijfsleven steeds meer gevoel van 'urgentie' voor diversiteitsbeleid bestaat, kan dit volgens sociale partners en stakeholders nog beter. Vooral in vergelijking met sommige andere Europese landen is er bij de top van bedrijven nog te weinig aandacht voor dit onderwerp.

### 5.3 Tot slot

De bevindingen uit de overzichtsstudie moeten mede handvatten geven aan *Diversiteit in Bedrijf* voor de 'verleidingstrategie', communicatie en informatievoorziening voor de komende periode. Op basis van de literatuurstudie en gesprekken met Charterbedrijven komen we tot een drietal elementen die voor deze 'verleidingsstrategie' en communicatie relevant kunnen zijn. Dit betreft zowel aspecten met betrekking tot het bereiken van nieuwe arbeidsorganisaties als het ondersteunen van de huidige Charterondertekenaars:

- Inzetten op het voor het voetlicht brengen van de businesscase van diversiteitsbeleid. Voor veel Charterondertekenaars, zowel bij private als (semi-)publieke organisaties, is het businesscase-perspectief een belangrijke reden om diversiteitsbeleid te gaan voeren. Ook werkgeversorganisaties geven aan dat het voor werkgevers van belang is dat zij een zakelijke meerwaarde van diversiteitsbeleid ervaren. (Nog) meer aandacht besteden aan de businesscase kan bijdragen aan het bevorderen van aandacht voor diversiteit bij meer arbeidsorganisaties, met name ook in sectoren en typen bedrijven waar tot op heden nog weinig aandacht is voor diversiteit en die nog niet bereikt worden met het Charter.
- Inzetten op een (nog) intensievere kennisdeling tussen Charterbedrijven met name ten behoeve van het delen van praktijkervaringen zodat bedrijven niet steeds opnieuw het wiel hoeven uit te vinden. Daarbij gaat het nadrukkelijk om het uitwisselen van zowel goede als slechte praktijkvoorbeelden.

- Het bieden van praktische handvatten aan Charterbedrijven bij zowel het uitwerken als uitvoeren van hun diversiteitsbeleid. Meer concreet is onder andere behoefte aan ondersteuning bij het definiëren van realistische streefcijfers voor verschillende dimensies, inzicht krijgen in goede wervingskanalen en -methoden voor etnische minderheden, en handvatten voor de monitoring van met name etnische minderheden binnen de organisatie.



## LITERATUUR

### Rapporten

Bedrijvenmonitor (2015). *Topvrouwen in de wachtkamer 2012-2015*. Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top. In samenwerking met VanDoorneHuiskes en partners: Zeist.

BZK (2015). *Jaarrapportage bedrijfsvoering Rijk*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties: Den Haag.

CBS (2016). *Kernindicatoren integratie*. Centraal Bureau voor de Statistiek: Den Haag.

Diversiteit in Bedrijf (2016). *Kennisdocument. Kenniskring arbeidsbeperking en/of chronische ziekte. Thema: Het bevorderen van werkbehoud van werknemers met een arbeidsbeperking en/of chronische ziekte*. Diversiteit in Bedrijf: Den Haag.

Motivaction (2015). *De toekomst van goed werkgeverschap*. Motivaction: Amsterdam.

Panteia (2015). *Discriminatie in de wervings- en selectiefase, Resultaten van 'virtuele' praktijktests*. Panteia: Zoetermeer.

Regioplan (2013). *Meer plekken bij werkgevers. Literatuuronderzoek in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots 'werken naar vermogen', pilot 1*. Regioplan: Amsterdam.

SCP (2010). *Discriminatiemonitor niet-westerse allochtonen op de arbeidsmarkt*. Sociaal Cultureel Planbureau: Den Haag.

SCP (2012). *Niet te ver uit de kast. Ervaringen van homo- en biseksuelen in Nederland*. Sociaal Cultureel Planbureau: Den Haag.

SCP (2013). *Jaarrapport Integratie 2013. Participatie van migranten op de arbeidsmarkt*. Sociaal Cultureel Planbureau: Den Haag.

SCP (2015). *Vraag naar Arbeid*. Sociaal Cultureel Planbureau: Den Haag.

SCP (2016a). *Beperkt in functie. Trendrapportage ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en arbeidsdeelname van mensen met gezondheidsbeperkingen*. Sociaal Cultureel Planbureau: Den Haag.

SCP (2016b). *LHBT-monitor 2016. Opvattingen over en ervaringen van lesbische, homoseksuele, biseksuele en transgender personen*. Sociaal Cultureel Planbureau: Den Haag.

SCP/CBS (2014). *Emancipatiemonitor*. Sociaal Cultureel Planbureau / Centraal Bureau voor de Statistiek: Den Haag.

SER-advies '*Diversiteit in het personeelsbestand*'. Uitgebracht aan de minister van binnenlandse zaken en de minister van sociale zaken en werkgelegenheid, SER: Den Haag, Advies 09/03, juni 2009.

SER-advies '*Discriminatie werkt niet! Advies over het tegengaan van discriminatie bij de arbeid*'. Uitgebracht aan de minister van sociale zaken en werkgelegenheid, SER: Den Haag, Advies 14/03, april 2014.

Stichting van de Arbeid (2011). *Beleidsagenda 2020: investeren in participatie en inzetbaarheid*. Stichting van de Arbeid: Den Haag.

SZW (2015). *Diversiteit in Cao's 2015. Een onderzoek naar cao-afspraken in het kader van diversiteit en (anti-) discriminatie binnen organisaties*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: Den Haag.

Tias, M. Lückerath-Rovers (2016). *The Dutch female board index 2016*. TIAS School for Business and Society: Tilburg.

*Werkgevers Enquête Arbeid* (2014). TNO: Leiden.

## **Tweede Kamer- en Beleidsstukken**

Tweede Kamerbrief '*Actieplan arbeidsmarktdiscriminatie en reactie op SER-advies 'Discriminatie werkt niet'*', 16 mei 2014, 29544-523.

Tweede kamerbrief '*Stand van zaken Actieplan 50pluswerkt*', 22 mei 2015, 29544-559.

Tweede Kamerbrief '*Actieplan aanpak werkloosheid onder 50 plussers*', 7 juni 2016.

Tweede Kamerbrief '*Resultaten één-meting banenafpraak*', 13 juli 2016, 33981-46.

## Weblinks

CBS, nieuwsbericht *'Loonkloof vrouwen en mannen, feit of fictie?'* 17-11-2014: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2014/47/loonkloof-vrouwen-en-mannen-feit-of-fictie->.

CBS, tabel arbeidsparticipatie 60-65 jaar: <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2016/21/arbeidsparticipatie-naar-leeftijd-en-geslacht>.

CBS, tabel arbeidsparticipatie 45-75 jaar en 25-45 jaar: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/07/werkloosheid-verder-gedaald>.

CBS, tabel arbeidsparticipatie mannen t.o.v. vrouwen: <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2016/21/arbeidsparticipatie-naar-leeftijd-en-geslacht>.

CBS, tabel zorgaandeel vrouwen t.o.v. mannen: <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2016/21/arbeidsparticipatie-naar-leeftijd-en-geslacht>.

Volkskrant, voetnoot 25: <http://www.volkskrant.nl/politiek/rijksoverheid-haalt-streefcijfer-vrouwen-in-topfuncties~a4302524/>.

Women Inc., voetnoot 22: <https://www.womeninc.nl/vrijepagina/de-rol-van-werkgevers-in-de-nieuwe-verdeling-van-zorg-en-werk/>.

Women Inc. Voetnoot 23: <https://www.womeninc.nl/loonverschil/over-loonverschil/>.





## BIJLAGEN



## BIJLAGE 1

### Textmining: methode, analyse en resultaten

In deze bijlage geven we meer uitleg over de methode van *textmining*, de werkwijze en de resultaten. Voor duiding en reflectie op deze resultaten verwijzen we terug naar de inhoudelijke hoofdstukken (paragraaf 2.2.1) en conclusie hoofdstuk 5.

#### *Methode textmining*

Textmining is een tool die gebruikt wordt om op een snelle manier grote hoeveelheden tekst te doorzoeken op specifieke onderwerpen. Voor dit onderzoek hebben we deze tool gebruikt om een indruk te krijgen van de aandacht voor diversiteit in vakliteratuur en vacatureteksten. We hebben het programma zodanig gecodeerd dat het programma teksten inlaadt, en vervolgens telt in hoeveel teksten specifieke termen (zoals diversiteit) voorkomen.

#### *Vaktijdschriften*

Er is gekeken naar artikelen van vijf HRM vaktijdschriften voor drie jaargangen: 2010, 2013 en 2015.<sup>1</sup> Tabel B2.1 geeft per jaar weer hoeveel artikelen er in deze vakbladen gepubliceerd zijn.

**Tabel B2.1 Aantal documenten in vakliteratuur in 2010, 2013 en 2015**

Jaartallen	Totaal aantal documenten
2010	160
2013	203
2015	220

De vakliteratuur is per tekst ingelezen in het programma R-studio. Per artikel is vervolgens gekeken welke combinaties van woorden voorkomen die een indicatie kunnen geven voor diversiteit. Dit gebeurde aan de hand van een woordenboek dat voor dit onderzoek is opgesteld (zie tabel B2.2). Bij het opstellen van het woordenboek is rekening gehouden met de context waarin termen worden gebruikt. Bij een term zoals 'evenwichtige verdeling' is de kans groot dat dit betrekking heeft op diversiteitsbeleid. Een term zoals 'vrouwen' is niet opgenomen in dit woordenboek, omdat deze term ook betrekking kan hebben op heel andere onderwerpen. Om de validiteit van de termen te controleren, is steekproefsgewijs gekeken naar de context waarin de termen gebruikt worden.

<sup>1</sup> Aanvankelijk wilden we acht vaktijdschriften analyseren. Eén vaktijdschrift bleek echter niet bereid mee te werken en twee vaktijdschriften waren onbereikbaar. De tijdschriften waarbij we wel toegang hebben gekregen tot de bestanden zijn: Tijdschrift voor HRM, P&O Actueel, HR Rendement, Tijdschrift voor ontwikkeling in organisaties en Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken.

Hierbij zijn de zinnen waarin de woorden voorkwamen handmatig nagelopen. Deze controle bevestigde de validiteit van de zoektermen.

**Tabel B2.2 Diversiteit-algemeen woordenboek voor vakbladen**

	<b>Woordenboek</b>
Diversiteit	Gelijke behandelingswetgeving, inclusief ondernemen, evenwichtige personeelssamenstelling, evenwichtige verdeling, doelgroepenbeleid, glazen plafond, genderdiversiteit, levensfasebewust, leeftijdsbewust, afstand tot de arbeidsmarkt, arbeidsgehandicapten, culturele achtergrond, bicultureel, seksuele diversiteit, LHBTI, LHBT

Bij het doorzoeken van de teksten is telkens onderzocht in *hoeveel* vakbladen, de termen uit het woordenboek voorkwamen. Er is dus niet gekeken naar *hoe vaak* een term voorkomt binnen deze teksten. Uit de resultaten bleek dat in 2010 en 2013 ongeveer 30 procent van de artikelen in vaktijdschriften (onder andere) ging over diversiteitsbeleid. In 2015 daalde dit naar 13 procent.

Vervolgens hebben we onderzocht op welk(e) dimensie(s) van diversiteit deze artikelen betrekking hebben. Hiervoor hebben we per dimensie een woordenboek aangemaakt met termen die een indicatie geven voor diversiteitsbeleid op deze dimensie (zie tabel B2.3). Omdat we voor deze analyse enkel de artikelen in vaktijdschriften hebben gebruikt die termen bevatten uit ons woordenboek voor diversiteit-algemeen (tabel B2.2), mogen we ervan uitgaan dat de termen in de dimensie-specifieke woordenboeken betrekking hebben op het onderwerp diversiteitsbeleid. Wederom hebben we de validiteit van de termen onderzocht door steekproefsgewijs de context van de artikelen te controleren waarin de termen voorkwamen.

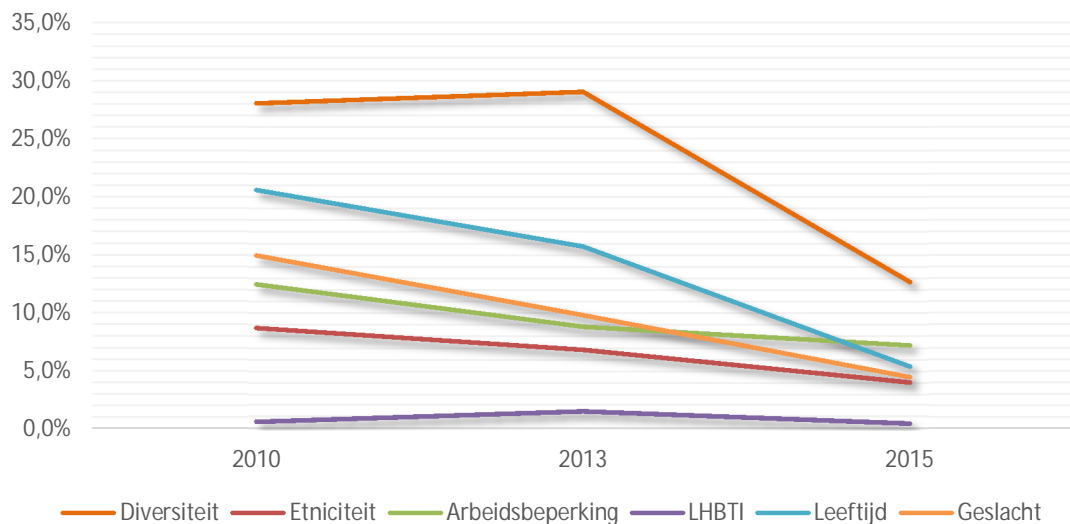
**Tabel B2.3 Diversiteit-specifieke woordenboeken voor vakbladen**

<b>Dimensie</b>	<b>Woordenboek</b>
Etniciteit	bicultureel, biculturele, culturele achtergrond, etnisch, etniciteit, culturele, etnische, nationaliteit, nationaliteiten, internationale, allochtone, allochtonen, buitenlandse, vluchtelingen, migranten, migrantengroepen
Geslacht	vrouwen, glazen plafond, vrouw, geslacht, vrouwelijke, gender, sekse, sekseverschillen, sekseverhouding, man/vrouw verhouding, emancipatie, genderdiversiteit
Leeftijd	levensfasebewust, leeftijdsbewust, plussers, plus, leeftijd, jonger, jongere, jongeren, ouder, oudere, ouderen, leeftijdsdiscriminatie
Arbeidsbeperking	beperking, handicap, aanpassing, gehandicapt, gehandicapten, arbeidsbeperkt, arbeidsbeperkten, arbeidsbeperking, functiebeperking, afstand tot de arbeidsmarkt, inclusief ondernemen, arbeidsgehandicapten
LHBTI	seksuele, homo, lesbienne, lesbisch, homoseksueel, homoseksuele, seksuele voorkeur, seksuele diversiteit, LHBTI, LHBT, LHB

De resultaten van deze analyse zijn weergegeven in figuur B2.1. Het percentage in de figuur heeft betrekking op het aantal artikelen waarin een onderwerp voorkomt.

Uit de figuur blijkt dat de aandacht binnen de dimensies relatief veel uitgaat naar etniciteit, gender, leeftijd en arbeidsbeperking, maar minder naar LHBTI.

**Figuur B2.1 Aandacht in vakbladen voor diversiteit in 2010, 2013, 2015**



### *Vacatures*

Voor de analyse van de vacatures is dezelfde methode en werkwijze gebruikt als voor de analyse van de vaktijdschriften. In totaal is er gebruikgemaakt van een databestand van 39.535 vacatures uit het jaar 2015. Ook hier hebben we een woordenboek opgesteld met termen die een indicatie geven voor aandacht voor diversiteit in de vacature. Wederom is de validiteit van deze termen steekproefsgewijs nagekeken.

We hebben eerst weer gekeken in hoeveel van de vacatures aandacht is gegeven aan diversiteit in het algemeen. Tabel B2.4 geeft weer welk woordenboek hiervoor is gebruikt.

**Tabel B2.4 Diversiteit-algemeen woordenboek voor vacatures**

Woordenboek	
Diversiteit algemeen	gelijke geschiktheid, personeelsbeleid, personeelssamenstelling, voorrang, afspiegeling, diversiteitsbeleid, diversiteitbeleid

Uit de resultaten bleek dat slechts 0,81 procent van de vacatures één van deze termen bevatte. Vervolgens is onderzocht op welke dimensie deze vacatures betrekking hadden. Hiervoor is per dimensie een specifiek woordenboek aangemaakt (zie tabel B2.5).

**Tabel B2.5 Dimensie-specifieke woordenboeken voor vacatures**

Domein	Woordenboek
Arbeidsbeperking	handicap, aanpassing, arbeidsbeperking, lichamelijke beperking, lichaamsbeperking
Gender	vrouwen, vrouw, gender, geslacht
Leeftijd	oudere, ouderen, leeftijd
Etniciteit	culturele, biculturele, bicultureel
LHBTI	seksuele voorkeur, seksuele diversiteit

De resultaten van deze analyse zijn weergegeven in tabel B2.6. Het percentage in de tabel heeft betrekking op het aantal vacatures waarin aandacht is voor één van de dimensies, niet het aantal keer dat een bepaalde term voorkomt. Ter illustratie: er wordt in 0,005 procent van alle vacatureteksten gesproken over diversiteit (één van de termen uit het diversiteit-algemeen woordenboek) én arbeidsbeperking (één van de woorden uit het woordenboek van arbeidsbeperking).

**Tabel B2.6 Aandacht in vacatures voor diversiteit in 2015**

	Arbeidsbeperking	Gender	Leeftijd	Etniciteit	LHBTI
Aandeel vacatures	0.0050%	0.0025%	0.096%	0.023%	0,000%

## BIJLAGE 2

### Overzicht organisaties

Hieronder staan de organisaties die een bijdrage hebben geleverd aan het onderzoek middels een telefonisch of face-to-face-interview vanuit hun rol als sociale partner, stakeholder of charterondertekenaar.

Sociale partners
AWVN*
CNV*
FNV*
LTO Nederland
MKB-Nederland/VNO-NCW*
VCP (vakcentrale hoger personeel)

\* Deze organisaties hebben ook het Charter Diversiteit ondertekend voor de eigen organisatie.

Belangenorganisaties	Dimensie
ANBO	Leeftijd
Atria	Gender
Cedris	Arbeidsbeperking
FNV* Netwerk Roze	LHBTI
Ieder(In)	Arbeidsbeperking
NKDI	Leeftijd
Radar/Art.1*	Etnisch, culturele, religieuze achtergrond
UAF	Etnisch, culturele, religieuze achtergrond
Women Inc.	Gender
Workplace Pride	LHBTI

\* Deze organisaties hebben ook het Charter Diversiteit ondertekend voor de eigen organisatie.

Charterondertekenaars
ABN AMRO Bank N.V.
ABU
Asito
AWVN*
CNV
College voor de rechten van de mens
Court Garden Hotel
De nieuwe zorg thuis
Ernst & Young
FNV
Gemeente Amsterdam
Gemeente Den Haag
Gemeente Rotterdam
IBM Nederland B.V.
KPN
L'Oréal Nederland

**Charterondertekenaars**

Mind at Work
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Ministerie van buitenlandse zaken
Ministerie van Financiën (inclusief de Belastingdienst)
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Ministerie van VenJ
MN Services
Movisie
Nationale Politie
Openbaar ministerie
Pameijer
PGGM
Post NL
Rabobank
Radar/Art.1
Randstad Groep Nederland
Saxion
Schiphol Group
Shell Nederland
Sodexo
Stichting Humanitas Rotterdam
USG People
Vrije Universiteit Amsterdam
Zeeland Refinery

\* AWWN is voornamelijk geïnterviewd vanuit de rol als sociale partner.



**BIJLAGE 3**
**Aanvullende tabel bij hoofdstuk 3**
**Tabel B3.1 Organisaties met en zonder cao gerelateerd aan de prioriteiten van diversiteitsbeleid\***

Prioriteit personeels-beleid	Zeer hoog	Tamelijk hoog	Tamelijk laag	Geen prioriteit
<b>Oudere werknemers (N=1282)</b>				
Wel cao	6,5%	35,3%	32,7%	25,6%
Geen cao	4,9%	24,2%	35,2%	35,7%
Totaal	6,1%	32,6%	33,3%	28,0%
<b>Aantrekken etnische minderheden (N = 1280)</b>				
Wel cao	1,0%	7,7%	40,4%	50,9%
Geen cao	,9%	6,8%	41,0%	51,3%
Totaal	1,0%	7,5%	40,6%	51,0%
<b>Aantrekken werknemers met arbeidsbeperking (N=1281)</b>				
Wel cao	1,3%	8,2%	41,0%	49,5%
Geen cao	,8%	6,7%	42,0%	50,5%
Totaal	1,4%	8,7%	40,7%	49,2%
<b>Meer vrouwen op hogere functieniveaus (N = 1282)</b>				
Wel cao	2,4%	11,8%	29,1%	56,8%
Geen cao	2,9%	12,4%	34,2%	50,6%
Totaal	2,5%	11,9%	30,3%	55,3%

Bron: Openbare dataset 'Arbeidsvraagpanel 2013', SCP 2015

\* De percentages in de tabel dienen horizontaal gelezen te worden.





**Regioplan Beleidsonderzoek**

**Jollemanhof 18**

**1019 GW Amsterdam**

**T 020 531 531 5**

**E [info@regioplan.nl](mailto:info@regioplan.nl)**

**I [www.regioplan.nl](http://www.regioplan.nl)**