



Diversiteit & Inclusie Benchmark 2025

Diversiteit en inclusie onder werknemers in Nederland

Voorwoord

Diversiteit en inclusie blijven onderwerpen van grote relevantie. Met gepaste trots presenteren we dan ook de resultaten van de zesde editie van de D&I Benchmark.

In deze editie onderzoeken we opnieuw hoe divers en inclusief Nederlandse werknemers hun werkomgeving ervaren. De belangrijkste bevindingen zijn samengebracht in dit rapport, zodat je de uitkomsten van jouw organisatie kunt vergelijken met het landelijke gemiddelde.

Nieuw dit jaar is een hoofdstuk over maatschappelijke en internationale ontwikkelingen zoals geopolitieke spanningen en veranderingen in wetgeving en hoe deze de beleving van D&I op de werkvloer beïnvloeden. Daarmee willen we organisaties beter in staat stellen om maatschappelijke context mee te nemen in hun D&I-aanpak.

We zien dat werkgevers het belang van diversiteit en inclusie steeds meer erkennen, maar dat het in de praktijk nog vaak lastig blijft om dit structureel te realiseren. Tegelijkertijd zien we dat steeds meer organisaties met D&I aan de slag gaan. In een arbeidsmarkt waar het aantrekken en behouden van talent steeds moeilijker wordt, kan een inclusieve werkomgeving het verschil maken. Door actief te sturen op inclusie en veiligheid kun je als organisatie je ambities realiseren want het zijn de mensen die het succes maken.

We hopen dat dit rapport bijdraagt aan de verdere ontwikkeling van diversiteit en inclusie binnen jouw organisatie.

Gido van Puijenbroek

Managing Partner

Amsterdam, juni 2025



Inhoud

In dit benchmarkrapport presenteren we de resultaten van Highberg's jaarlijkse D&I-onderzoek. We starten met (1) de algemene resultaten van dit jaar, waarna we inzoomen op hoe (2) geopolitieke en maatschappelijke ontwikkelingen wereldwijd doorwerken in de Nederlandse werkomgeving. Vervolgens gaan we in op hoe (3) organisaties D&I kunnen bevorderen en presenteren we de resultaten op verschillende (4) diversiteits-dimensies. Daarna volgt advies over hoe (5) organisaties hiermee aan de slag kunnen gaan en (6) de verantwoording van het onderzoek.

Veel leesplezier!

1

Diversiteit & Inclusie

2

Recente ontwikkelingen

3

Bevorderen van D&I

4

Resultaten per dimensie

5

Aan de slag

6

Verantwoording

De belangrijkste begrippen op een rijtje

Voor het benchmarkonderzoek is het belangrijk om helderheid te geven over de kernbegrippen diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie, samen ook wel aangeduid als D&I.

Diversiteit

Diversiteit gaat over de verschillen tussen mensen. In dit benchmarkonderzoek kijken we onder meer naar: gender, genderidentiteit, seksuele oriëntatie, culturele achtergrond, fysieke of neurodivergente aandoening of beperking, religieuze overtuiging, leeftijd en persoonlijkheid.

Inclusie

Inclusie verwijst naar de mate waarin mensen zich welkom en vrij voelen om zichzelf te zijn binnen een organisatie.



Diversiteit & Inclusie

Op de volgende slides tonen we de ontwikkelingen op het gebied van diversiteit en inclusie over de afgelopen jaren.

De Nederlandse beroepsbevolking is niet homogeen, maar divers (1/2)



11%

heeft een fysieke
aandoening



15%

heeft een neuro-
divergente aandoening



91%

identificeert zichzelf
als hetero



98%

identificeert zich met
het geboortegeslacht

De Nederlandse beroepsbevolking is niet homogeen, maar divers (2/2)



6%

heeft een bi-culturele achtergrond



40%

voelt zich verbonden met een religie



16%

zou zichzelf omschrijven als extravert



5%

identificeert zichzelf als persoon van kleur



Christendom 32%
Overige religies 8%



Extravert 16%
Neutraal 41%
Introvert 37%

Vooral de sectoren Onderwijs, Transport, Handel en Overige dienstverlening zijn divers

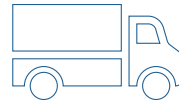
Onderwijs

- Hoogste percentage mensen dat zichzelf omschrijft als evenveel introvert als extravert (45%).
- Hoogste aandeel promotors van de eigen werkgever (65%).
- Hoogste percentage mensen met een positieve houding ten opzichte van D&I (57%).



Transport

- Grootste aandeel religieuze werknemers (45%), werknemers met fysieke beperking (17%), en mannen (79%).
- Laagste percentage in Nederland geboren werknemers (89%).



Handel

- Branche met het grootste aandeel van werknemers met een neurodivergente beperking (22%).
- Hoogste percentage van personen van kleur (8%).



Overige dienstverlening

- Hoogste percentage extraverte werknemers (27%).
- Meeste werknemers die zich niet als hetero identificeren (12%).



Kennisintensieve dienstverlening

- Hoogste percentage introverte werknemers (43%).



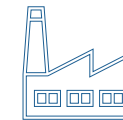
Collectieve sector

- Geen specifiek opvallende zaken.



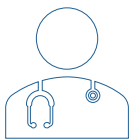
Industrie en nijverheid

- Geen specifiek opvallende zaken.



Gezondheidszorg

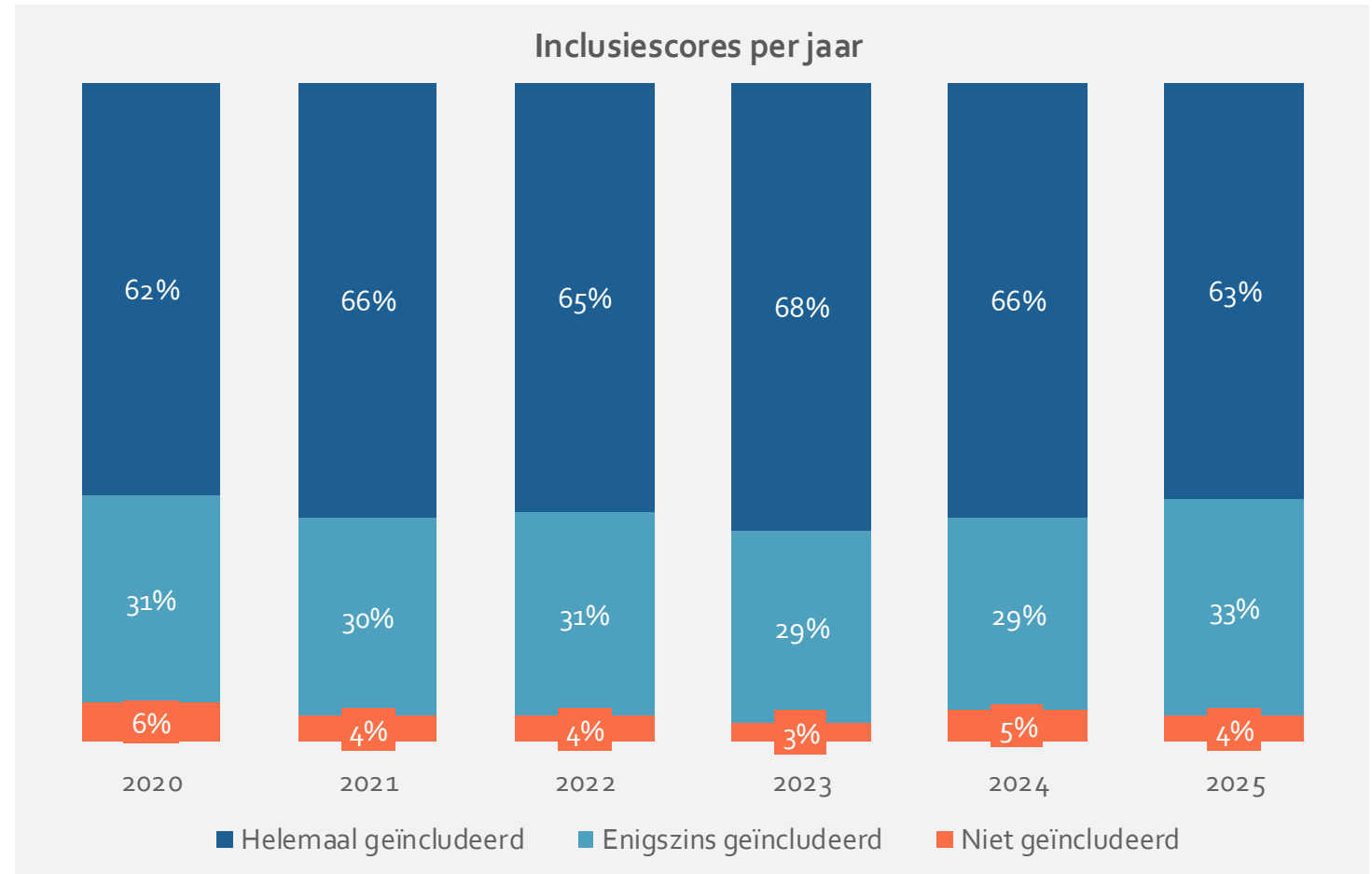
- Geen specifiek opvallende zaken.



63% van de werknemers voelt zich in 2025 volledig geïnccludeerd binnen de organisatie waar zij werken, wat iets minder is dan in voorgaande jaren

Na een aantal stabiele jaren is het percentage medewerkers dat zich volledig geïnccludeerd voelt in 2025 iets gedaald. Waar dit voorheen rond de 66% lag, geeft nu 63% aan zich volledig onderdeel van de organisatie te voelen. Daarnaast zeggen steeds meer medewerkers dat ze zich enigszins geïnccludeerd voelen: In 2023 en 2024 lag het percentage op 29%, in 2025 bij 33%. Het aandeel medewerkers dat zich niet geïnccludeerd is redelijk stabiel gebleven.

Deze trends laten zien dat inclusie nog steeds onder druk staat. Daarom is het belangrijk om te blijven onderzoeken waar verschillen bestaan, bijvoorbeeld tussen sectoren of medewerkersgroepen. Op de volgende slides gaan we daar verder op in.

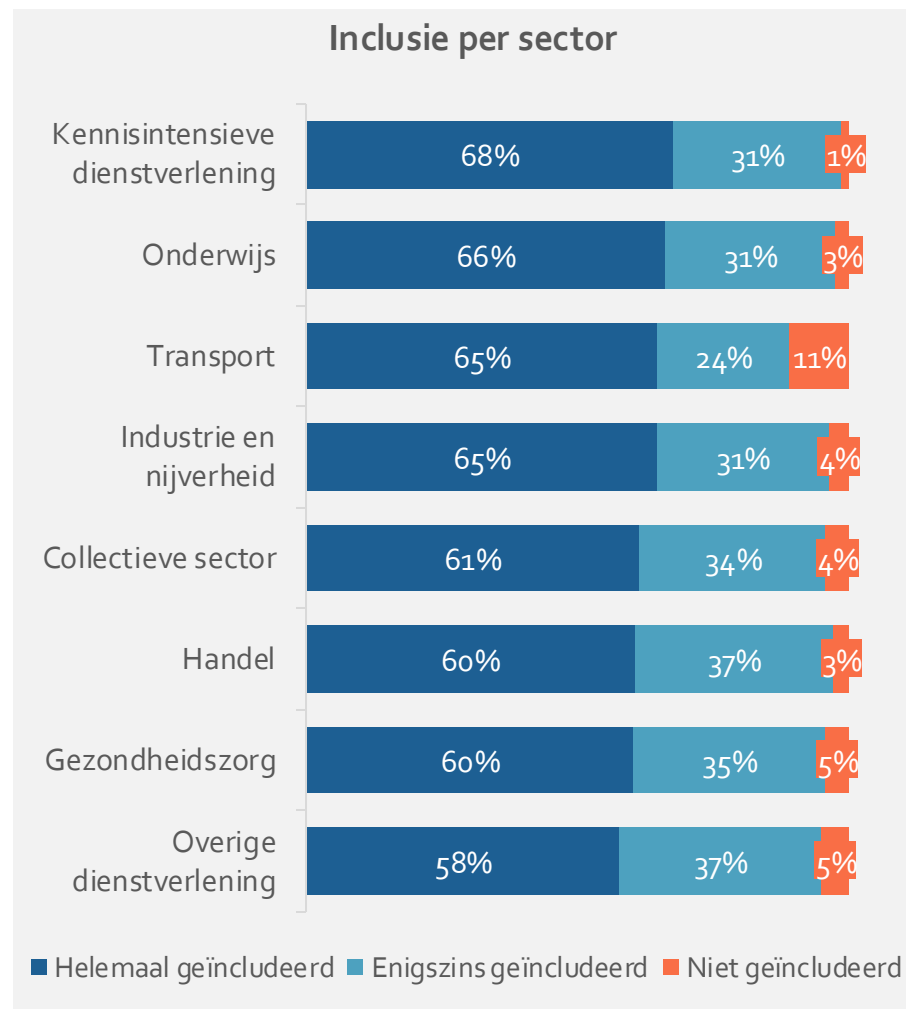


Er zijn grote verschillen in de mate van inclusie tussen de sectoren

In de kennisintensieve dienstverlening is het aandeel medewerkers dat zich volledig geïncludeerd voelt nog steeds het hoogst (68%). Ook medewerkers van organisaties in het onderwijs, in transport, en in de industrie & nijverheid voelen zich relatief vaak geïncludeerd (65% tot 66%). Echter is de mate van inclusie in deze drie sectoren licht gedaald ten opzichte van 2024. Terwijl veel mensen zich in de sector transport geïncludeerd voelen, valt op dat het aandeel medewerkers dat zich niet geïncludeerd voelt relatief hoog is (11%).

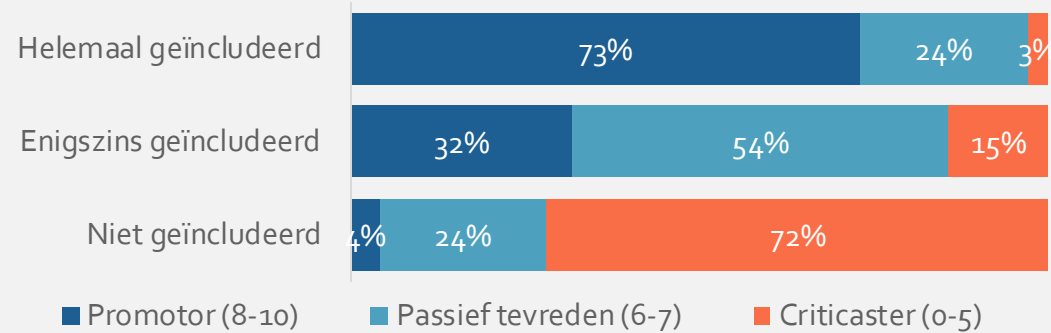
Aan de onderkant zien we dat de collectieve sector, handel en gezondheidszorg samen met de overige dienstverlening de laagste percentages medewerkers hebben die zich helemaal geïncludeerd voelen.

Opvallend is ook dat binnen de handel en overige dienstverlening de grootste dalingen dit jaar te zien zijn.



Medewerkers die zich volledig geïncludeerd voelen willen vaker bij hun organisatie blijven werken en zouden deze ook vaker aanbevelen

Het effect van inclusie op de eNPS



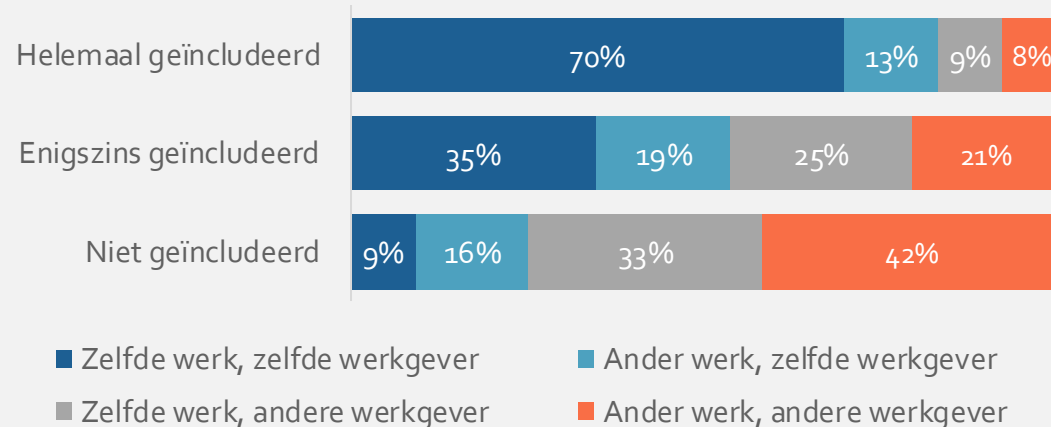
Correlatie

0,6*

Aan werknemers is gevraagd in hoeverre zij hun werkgever zouden aanbevelen (eNPS) en of zij bij dezelfde werkgever zouden blijven als zij vrij mochten kiezen.

De correlatie van 0,6 wijst op een sterke en significante relatie tussen inclusie en eNPS. Van de medewerkers die zich volledig geïncludeerd voelen, is 73% promotor en 3% criticaster. Van degenen die zich helemaal niet geïncludeerd voelen, is slechts 4% promotor en 72% criticaster.

Het effect van inclusie op retentie-intentie



Correlatie

0,4*

Ook voor retentie-intentie geldt een vergelijkbaar patroon. De correlatie van 0,4 duidt op een matige, maar statistisch significante relatie met inclusie. Van de volledig geïncludeerde medewerkers geeft 70% aan hetzelfde werk bij dezelfde werkgever te willen blijven doen. Van degenen die zich niet geïncludeerd voelt is dit slechts 9%. Degenen die zich niet geïncludeerd voelen, geven juist opvallend vaak aan ander werk te willen doen bij een andere werkgever (42%).

Deze cijfers laten zien dat de mate van inclusie een goede indicatie is voor hoe loyaal medewerkers zijn én in hoeverre ze hun werkgever aan anderen zouden aanbevelen.

Recente ontwikkelingen

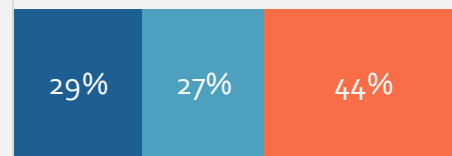
De afgelopen jaren is er wereldwijd een groeiende discussie ontstaan rondom D&I. Ook in Nederland is D&I een actueel thema. Daarom is het van belang om inzicht te krijgen in hoeverre deze recente ontwikkelingen de werkvloer beïnvloeden.



29% van de medewerkers merkt dat actuele maatschappelijke ontwikkelingen een invloed hebben op D&I binnen hun organisatie

Invloed op werkomgeving

Wordt D&I binnen uw werkomgeving door recente ontwikkelingen beïnvloed?

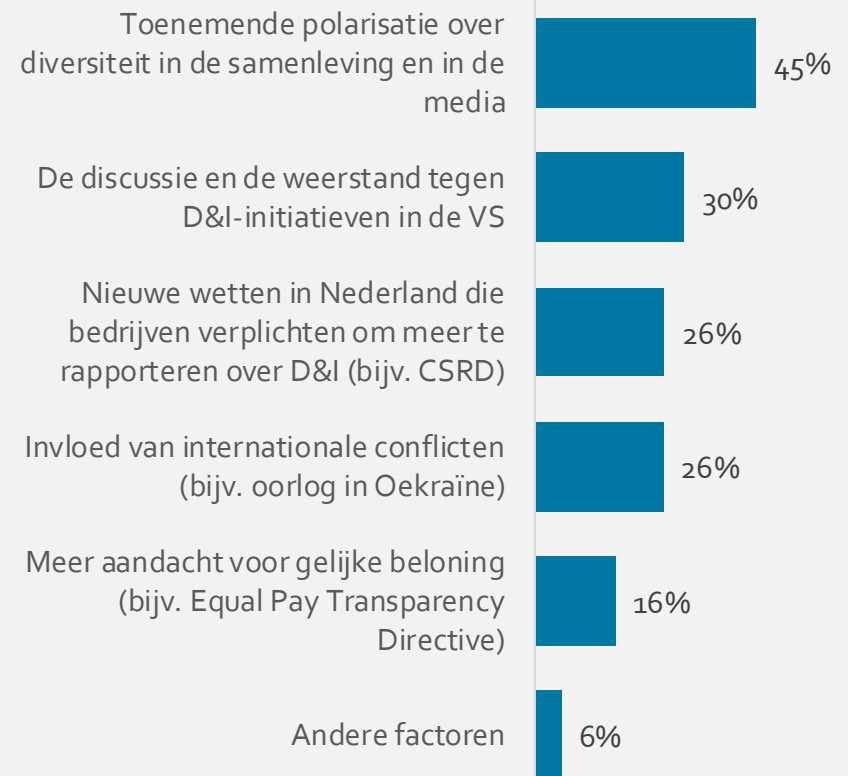


■ Ja ■ Weet ik niet/ Wil ik niet zeggen ■ Nee

Uit de resultaten blijkt dat 29% van de respondenten aangeeft dat D&I binnen hun werkomgeving wordt beïnvloed door recente maatschappelijke of geopolitieke ontwikkelingen. Nog eens 27% weet niet zeker of wil het liever niet zeggen. Wanneer er wél invloed wordt ervaren, dan is dit vooral door het gevoel van een toenemende polarisatie in de samenleving en media (45%) en het effect van de discussie en weerstand rond D&I-initiatieven in de VS (30%). Ook internationale conflicten (zoals de oorlog in Oekraïne), nieuwe D&I-wetgeving in Nederland en aandacht voor gelijke beloning worden genoemd als factoren die invloed uitoefenen op de werkvloer.

Deze cijfers onderstrepen dat maatschappelijke ontwikkelingen niet losstaan van het dagelijkse werkklimaat. Organisaties moeten alert blijven op hoe publieke debatten en nieuwe wetten de interne cultuur en inclusieve samenwerking beïnvloeden.

Factoren die volgens medewerkers D&I beïnvloeden*



Basis: medewerkers die een invloed merken

Medewerkers geven aan dat de ontwikkelingen voor meer inzet rondom D&I zorgen, maar ook voor uiteenlopende perspectieven en soms weerstand

Er is meer aandacht voor D&I, juist door de negatieve backlash wereldwijd. Conflicten zoals in Palestina maken duidelijk hoe belangrijk het is om verschillende perspectieven zichtbaar te maken.

”

Doordat we een Amerikaans bedrijf zijn, zie ik veel worstelingen en weerstand. De ontwikkelingen in de VS zorgen voor onzekerheid over wat hier wel of niet kan of moet op het gebied van D&I.

”

De werkplek wordt steeds diverser, met verschillende generaties en culturen die samenwerken.

Onze organisatie wil vooroplopen op dit vlak en gebruikt de wetgeving als minimumkader, maar probeert hier proactief op te bouwen.

”

Het onderwerp wordt vaker besproken in dagelijkse gesprekken, maar wel met een bredere mix van perspectieven dan voorheen.

Leiderschap en voorbeeldgedrag spelen een grotere rol. Leiders die zich actief inzetten voor D&I kunnen echt het verschil maken in betrokkenheid binnen teams.

Er is meer discussie en ook meer ruimte voor het uitdrukken van visies, in teams maar ook individueel bij de teamleider of vertrouwenspersoon.

”

Er is een groeiende aandacht voor D&I, wat leidt tot meer bewustzijn over de voordelen van een diverse en inclusieve werkplek. Dit kan resulteren in trainingen en workshops voor medewerkers en leiderschap, wat de algehele cultuur ten goede komt.

”

Mensen hebben vaker een mening over D&I, wat het makkelijker maakt om het gesprek aan te gaan. Die gesprekken gaan vaak over hoe het thema 'woke' in de samenleving gepositioneerd wordt.

”

We merken dat mensen deze discussie tegenwoordig feller voeren. Collega's zetten zich er vaker tegen af.

Recente ontwikkelingen zorgen ervoor dat het onderwerp steeds gevoeliger wordt, wat leidt tot meer **terughoudendheid** én **sterkere meningen**



35%

zegt dat zij zich door de maatschappelijke discussie rond D&I **minder vrij voelen om hun mening te geven** over D&I.



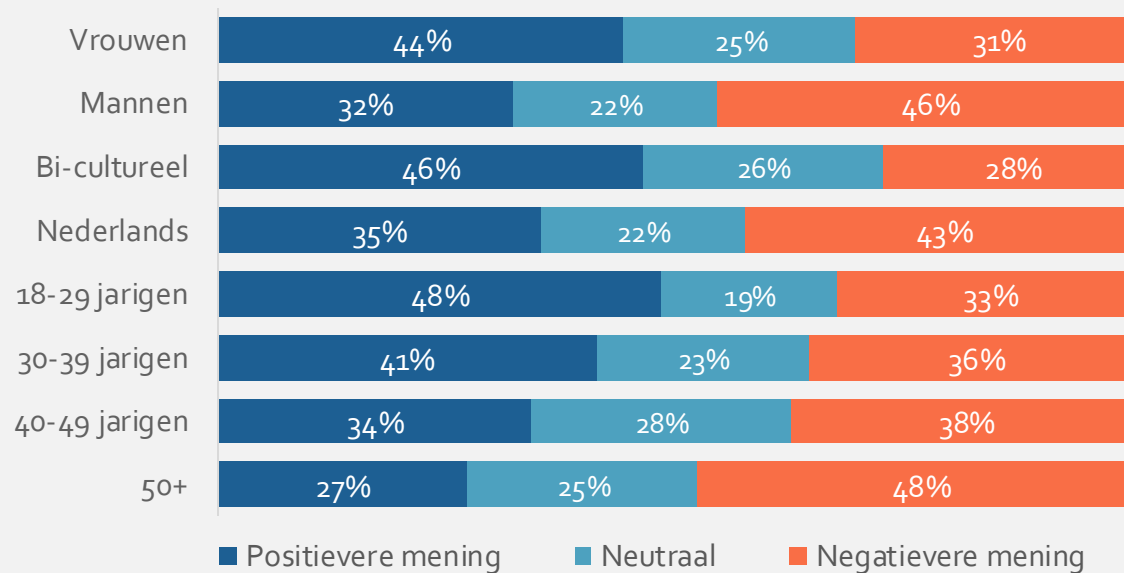
35%

zegt dat hun **collega's een sterkere mening hebben ontwikkeld** over D&I.

Voor een aanzienlijke groep werknemers (1 op 3) is het onderwerp niet meer veilig of neutraal om over te spreken. Vrouwen, medewerkers met een bi-culturele achtergrond en jonge medewerkers geven vaker aan dat hun collega's een positievere mening hebben ontwikkeld dan hun tegenstanders. Mannen, medewerkers zonder bi-culturele achtergrond en oudere medewerkers geven juist aan dat hun collega's een negatievere mening hebben ontwikkeld.

Dit duidt erop dat D&I op de werkvloer leeft, maar maatschappelijke ontwikkelingen ervoor zorgen dat het onderwerp steeds gevoeliger wordt, wat leidt tot meer terughoudendheid én sterkere meningen. Door de focus te houden op gedeelde waarden kunnen organisaties hun teams eraan herinneren dat inclusie geen ideologie hoeft te zijn, maar een werkcultuur waarin iedereen serieus wordt genomen, ook wie anders denkt. Op die manier wordt D&I met kernwaarden zoals respect, veiligheid en samenwerking geassocieerd.

Hoe werknemers met verschillende diversiteitskenmerken de meningen van hun collega's inschatten



Bevorderen van diversiteit en inclusie

Deze externe ontwikkelingen kunnen de interne cultuur beïnvloeden. Organisaties kunnen proactief hierop inspelen. Daarom meet Highberg vier aspecten die hier een positief effect op kunnen hebben.

Onderzoek laat zien dat **verschillende thema's** van belang zijn bij het bevorderen van diversiteit en inclusie in organisaties



Houding van medewerkers

Dit construct toont de houding van medewerkers ten aanzien van diversiteit en inclusie binnen een organisatie. Het laat zien in hoeverre medewerkers waarde hechten aan het ondersteunen van D&I-initiatieven, het belangrijk vinden dat de top van de organisatie diversiteit ondersteunt en geloven in de positieve impact van diversiteit en inclusie op het team.



Gedrag van medewerkers

Dit construct weerspiegelt het positief gedrag van medewerkers ten opzichte van het omarmen van diversiteit en inclusie binnen een organisatie. Het laat zien in hoeverre medewerkers open staan voor ideeën die anders zijn dan die van henzelf en anderen de ruimte geven om diens unieke zelf te kunnen zijn.



Inclusief organisatiebeleid

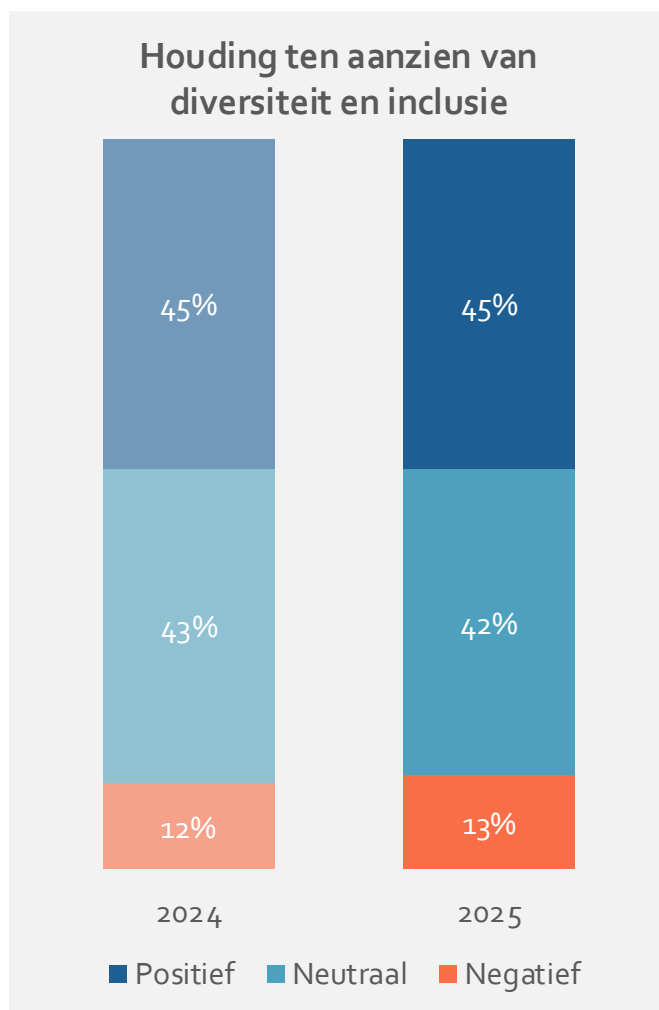
Het inclusief organisatiebeleid geeft de verschillende aspecten weer van de inzet van een organisatie voor diversiteit en inclusie. Het laat zien dat er een duidelijk beleid is dat diversiteit en inclusie binnen de organisatie stimuleert, dat het diversiteitsbeleid geïntegreerd is in de bedrijfsstrategie en er op een positieve manier aandacht wordt gegeven aan dit thema.



Leiderschap

Dit construct belicht de rol van het leiderschap, zowel de direct leidinggevende als het (hoger) management bij het werken aan diversiteit en inclusie. Het laat zien in hoeverre een organisatie conflicten succesvol oplost, diverse perspectieven respecteert, een inclusieve cultuur bevordert en dat persoonlijke kenmerken geen rol spelen bij beslissingen over prestaties en ontwikkeling.

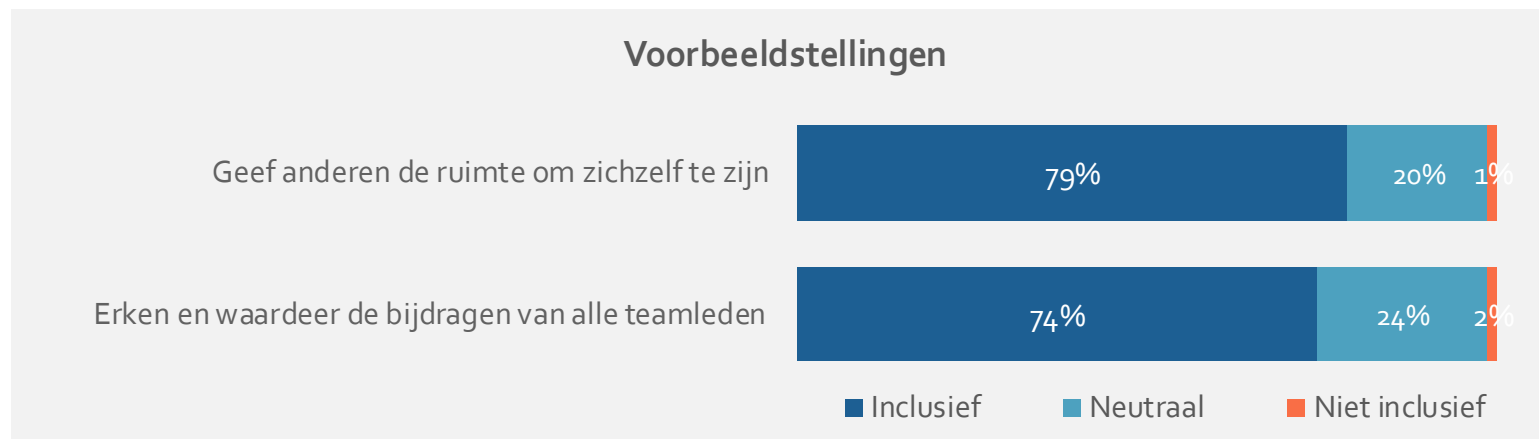
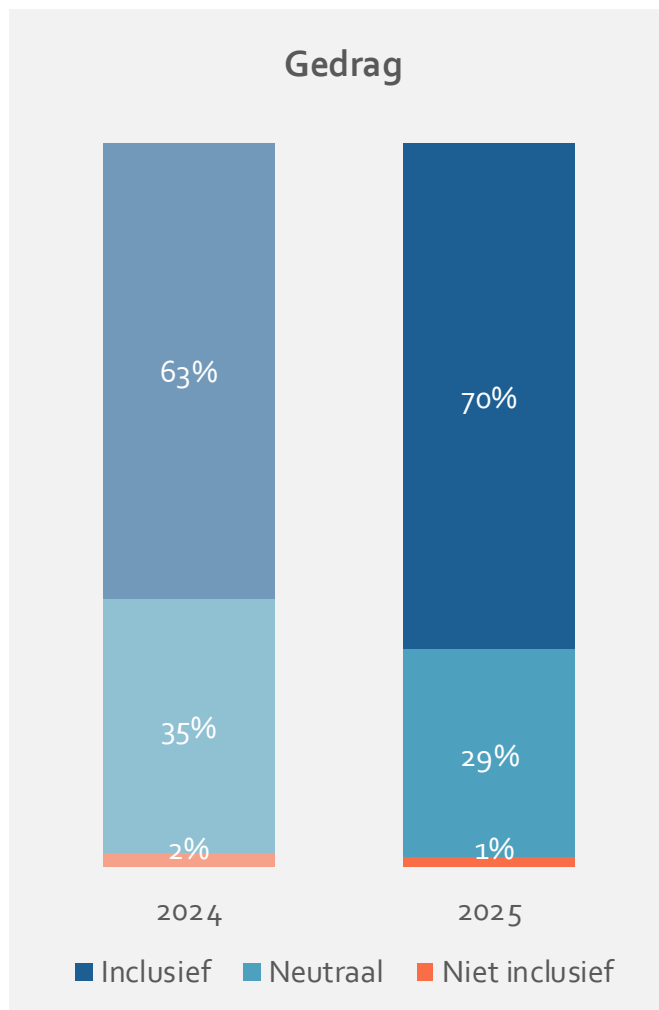
45% van de werknemers heeft een **positieve** houding ten aanzien van D&I



De houding van medewerkers ten opzichte van D&I is in de periode van 2024 tot 2025 opvallend stabiel gebleven. Het aandeel medewerkers met een positieve houding blijft met 45% exact gelijk. Deze resultaten laten zien dat het nog steeds voor minder dan de helft van de medewerkers belangrijk is dat de organisatie daadwerkelijk aandacht besteedt aan D&I.

Hoewel medewerkers over het algemeen positief staan tegenover D&I, vormen recente ontwikkelingen ook uitdagingen voor bedrijven. Organisaties moeten proactief inspelen op deze uitdagingen door het D&I-beleid te verankeren in hun strategische doelstellingen. Door meer aandacht aan D&I te besteden en bepaalde thema's te prioriteren kunnen organisaties een positieve invloed op de houding van hun werknemers uitoefenen en blijven organisaties een aantrekkelijke werkgever voor huidige en toekomstige medewerkers.

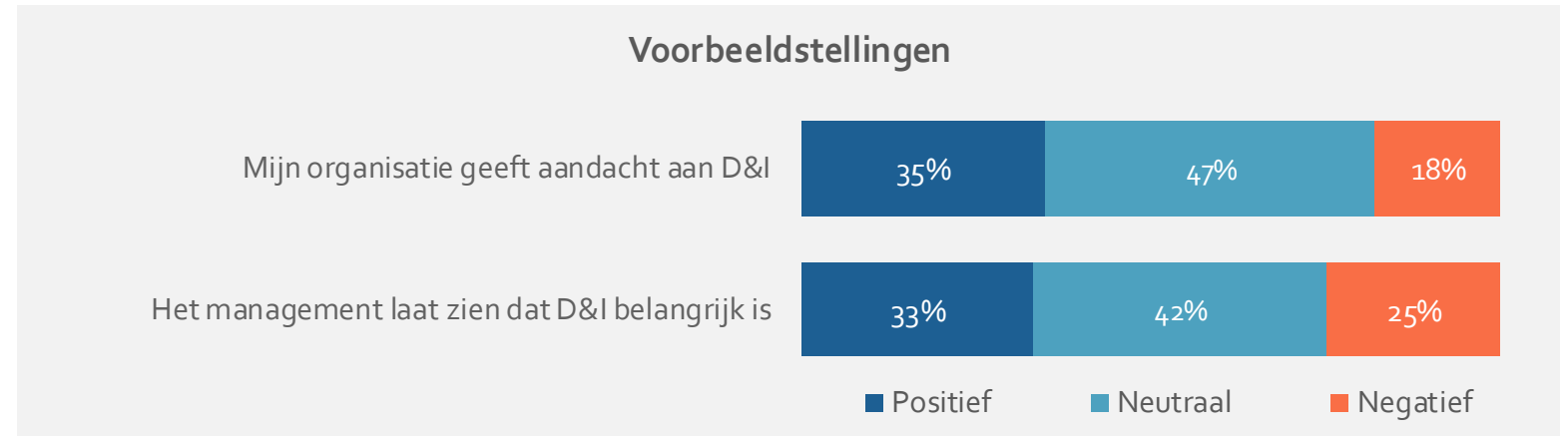
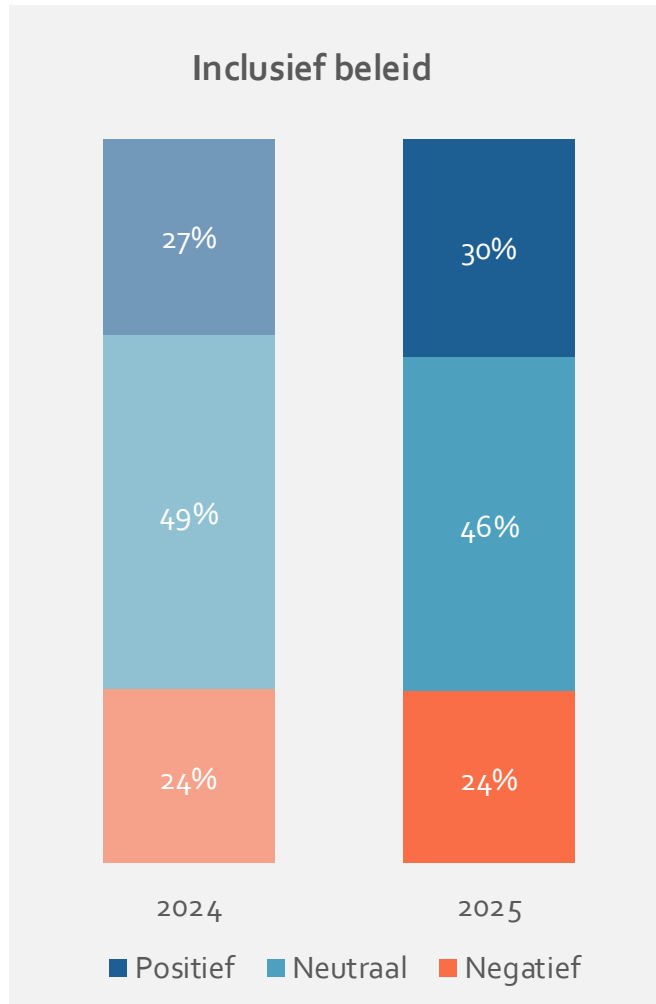
70% van de werknemers gedraagt zich **inclusief**, meer dan vorig jaar



Het inclusief gedrag van medewerkers laat in 2025 een duidelijke verbetering zien ten opzichte van 2024. Waar in 2024 nog 63% van de medewerkers over zichzelf aangaf dat zij zich inclusief gedragen, is dat in 2025 gestegen naar 70%. Tegelijkertijd is het aantal medewerkers dat neutraal is over hun eigen gedrag afgenomen van 35% naar 29%.

Deze verschuiving wijst op een groeiende bereidheid onder medewerkers om actief bij te dragen aan een inclusieve werkomgeving, bijvoorbeeld door anderen de ruimte te geven om zichzelf te zijn en de bijdragen van alle teamleden te erkennen en waarderen.

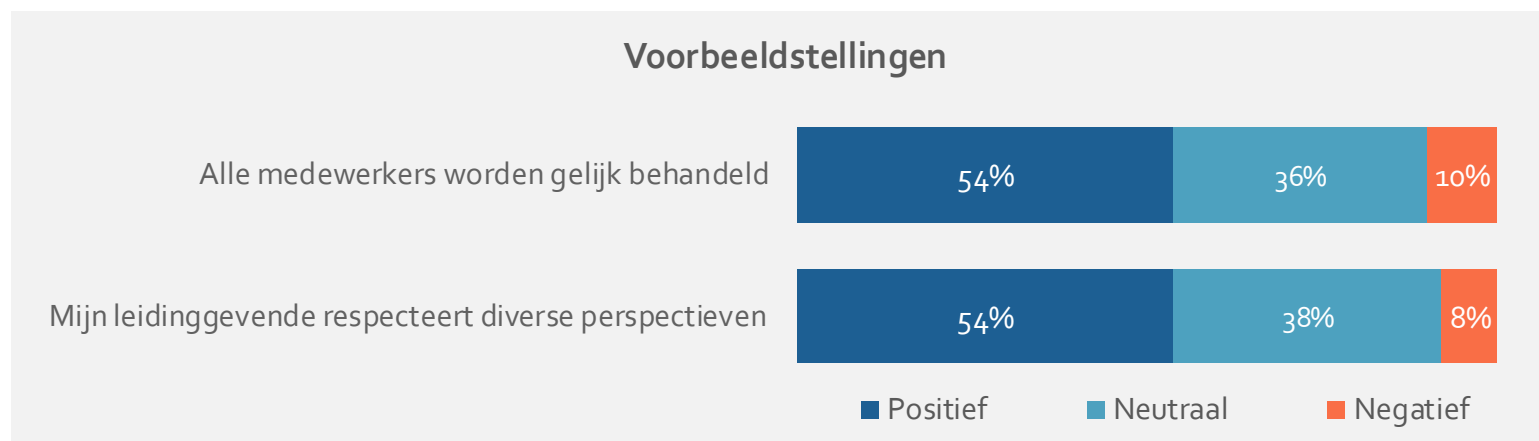
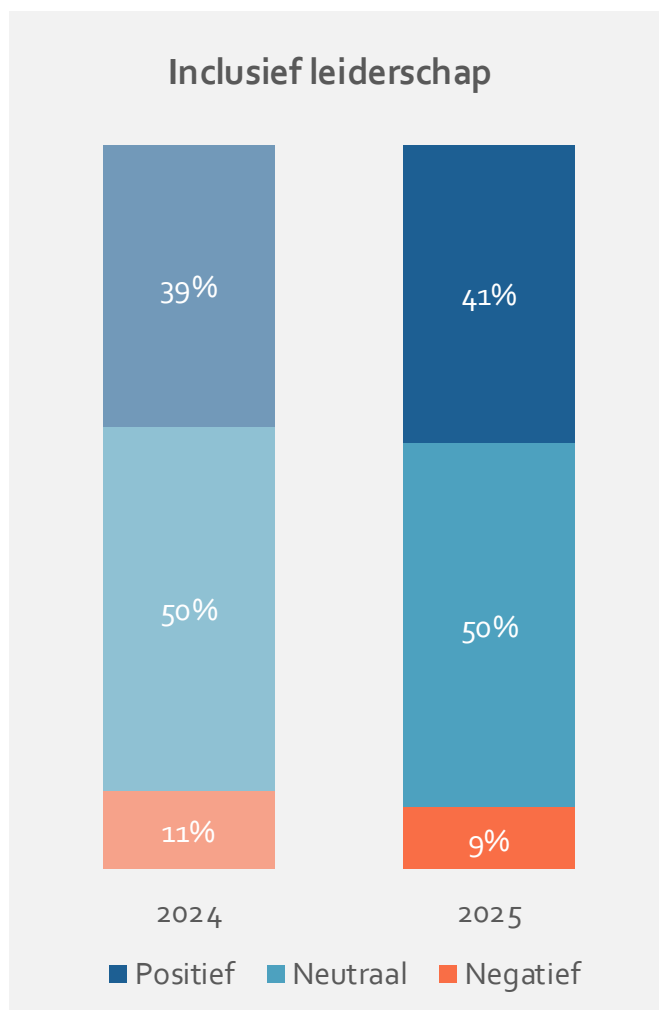
Het aantal medewerkers dat **inclusief beleid** ervaart is **gestegen naar 30%**, maar een kwart ervaart een niet inclusief beleid



Tussen 2024 en 2025 is er een lichte verschuiving zichtbaar: het aandeel medewerkers dat een inclusief beleid ervaart is gestegen van 27% naar 30%. Hierbij geeft bijvoorbeeld een op drie medewerkers aan dat hun organisatie op een positieve manier aandacht aan D&I besteedt. Deze stijging is een positief signaal: het laat zien dat steeds meer organisaties concrete stappen zetten richting structurele verankering van D&I in hun beleid en processen. Meer aandacht voor een inclusief beleid helpt organisaties om medewerkers die dit een belangrijk thema vinden te behouden en aan te trekken.

Het aantal medewerkers dat geen inclusief beleid ervaart is gelijk gebleven, maar blijft hoog: een kwart van de medewerkers geeft aan dat de mate van inclusie in het beleid van hun organisatie laag is. Voor organisaties is het waardevol om in gesprek te gaan met medewerkers die geen inclusief beleid ervaren. Door hun feedback serieus te nemen en samen te werken aan concrete verbeteringen, kunnen zij bouwen aan een inclusieve cultuur die door alle medewerkers wordt gesteund. Dit draagt bij aan een werkomgeving waarin diversiteit wordt omarmd en alle medewerkers zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen.

41% van de werknemers ervaart **inclusief leiderschap**



In 2025 geeft 41% van de medewerkers aan inclusief leiderschap te ervaren binnen hun organisatie, een lichte stijging ten opzichte van 2024 (39%). Tegelijkertijd is het aantal medewerkers dat neutraal is over het leiderschap onveranderd gebleven (50%), terwijl het aantal medewerkers dat geen inclusief leiderschap ervaart is gedaald van 11% naar 9%. Iets meer dan de helft van de medewerkers geeft daarnaast aan dat diverse perspectieven worden gerespecteerd en dat alle medewerkers gelijk worden behandeld.

Deze ontwikkeling wijst op een bescheiden verbetering in de perceptie van inclusief leiderschap. Toch blijft de grootste groep medewerkers neutraal, wat kan betekenen dat de inclusiviteit in het leiderschap nog onvoldoende zichtbaar is.

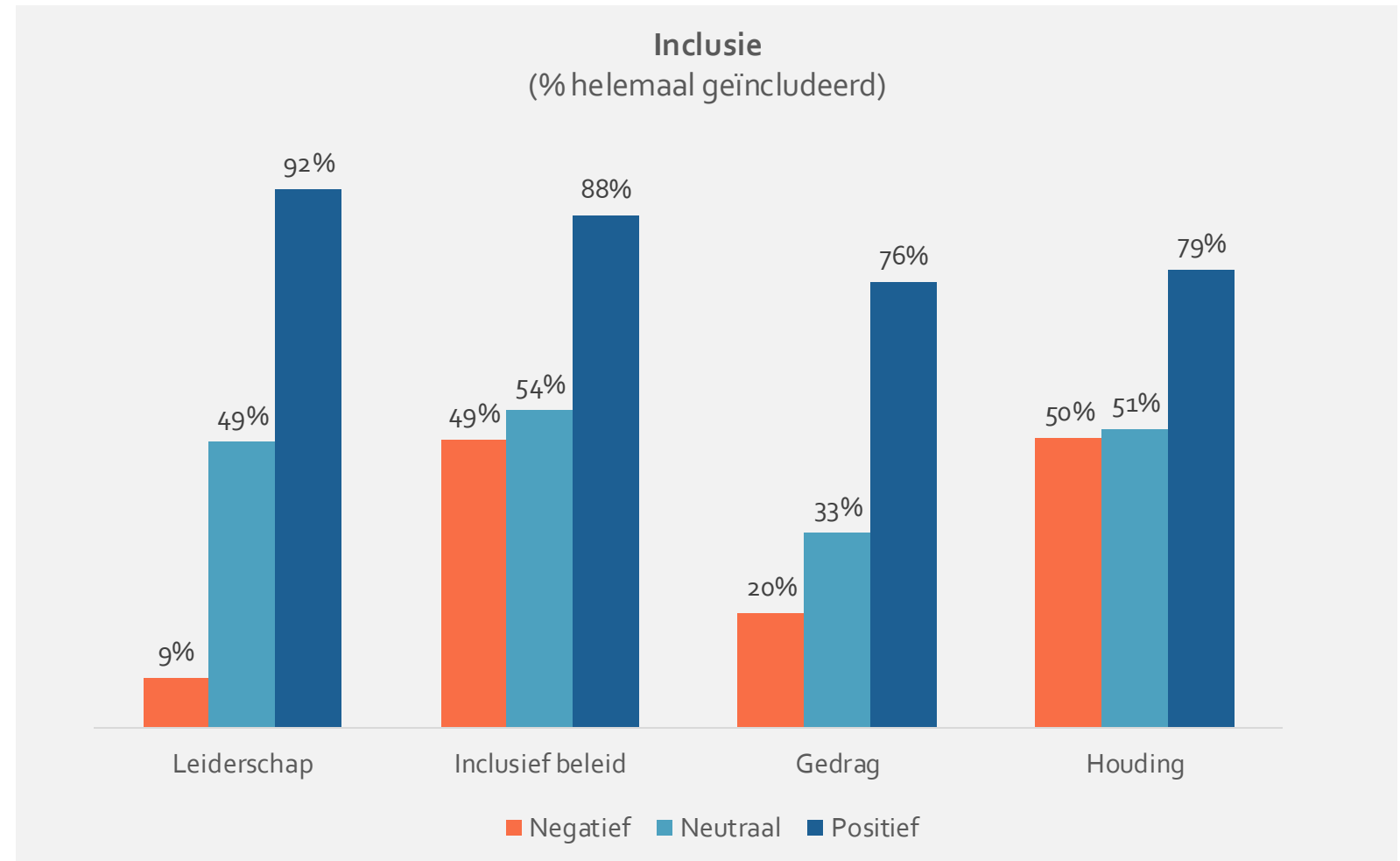
Voor organisaties is de grootste winst op het gebied van inclusief leiderschap te behalen door het actief betrekken van medewerkers met diverse perspectieven bij de besluitvorming. Daarbij dienen organisaties ook kritisch te zijn op hoe en wie zij laten doorgroeien in de organisatie. Dit kan gaan over zowel het eerlijk belonen van medewerkers, maar ook de mate waarin medewerkers eerlijke carrièremogelijkheden ervaren.

Er is een **duidelijke relatie** tussen de diversiteitsconstructen en de mate van inclusie onder werknemers

In De grafiek laat zien dat van de medewerkers die positief zijn over inclusief leiderschap, 92% zich ook geïncludeerd voelt in de organisatie. Van de medewerkers die geen inclusief leiderschap ervaart, voelt slechts 9% zich geïncludeerd. Dit laat een duidelijke relatie zien van het belang van inclusief leiderschap voor een gevoel van inclusie onder medewerkers.

Hetzelfde geldt voor inclusief beleid (88%), inclusief gedrag (76%) en houding (79%). Ook hier is duidelijk te zien dat medewerkers die positief scoren op deze thema's zich vaker geïncludeerd voelen in de organisatie. Echter zijn de verschillen tussen de groep die negatief en neutraal is over deze thema's minder groot.

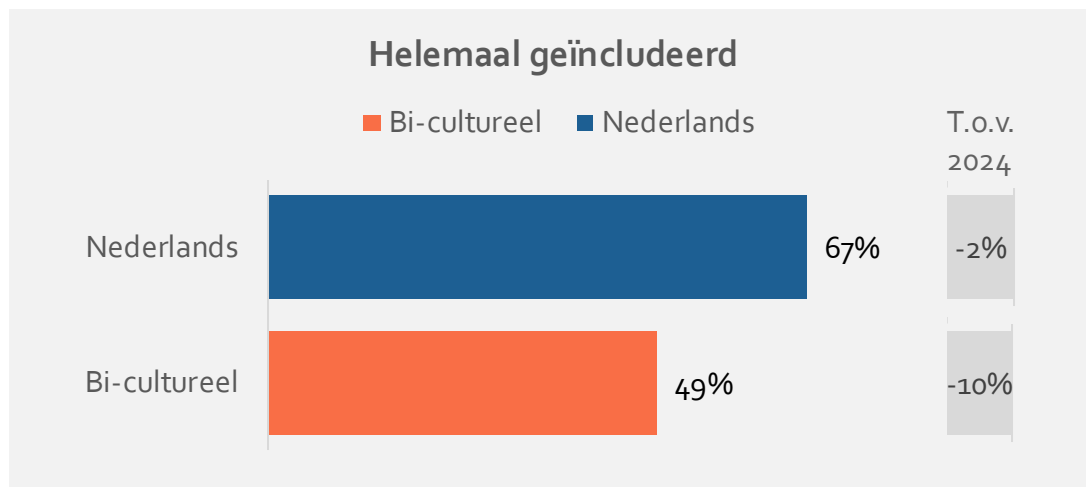
Organisaties kunnen de meeste impact maken door te focussen op het verhogen van inclusief leiderschap om een gevoel van inclusie onder werknemers te verhogen.



Resultaten per dimensie

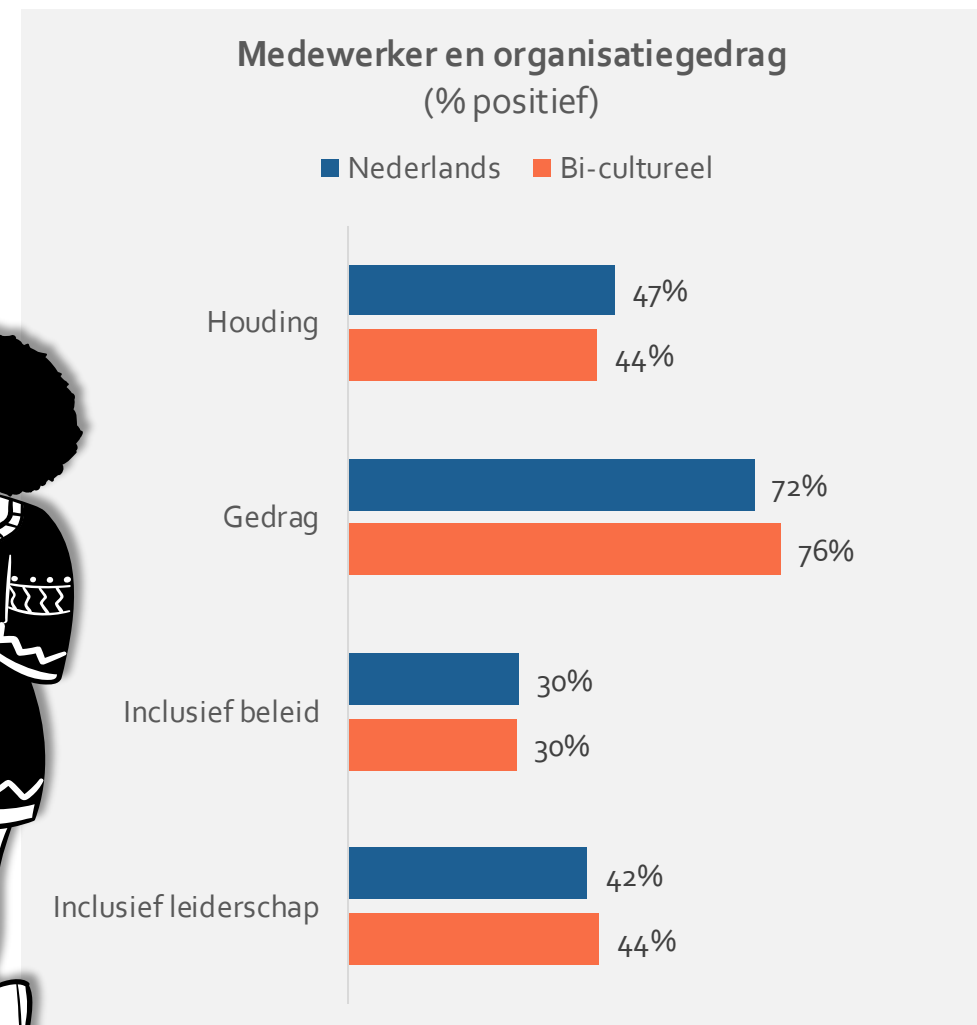


Werknemers met een **bi-culturele achtergrond** voelen zich minder vaak geïncludeerd dan werknemers met een **Nederlandse achtergrond**

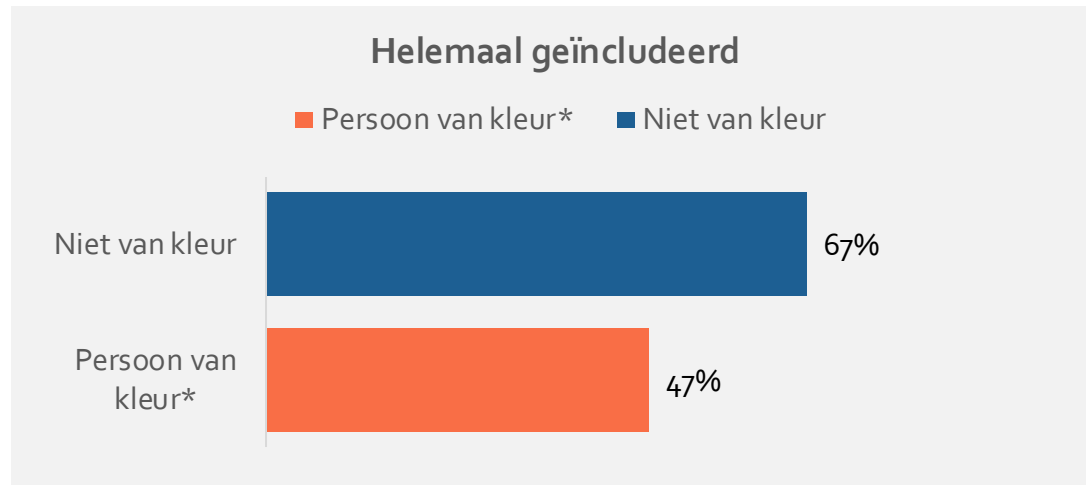


Werknemers met een bi-culturele achtergrond voelen zich in 2025 minder vaak geïncludeerd dan werknemers met een Nederlandse achtergrond (49% versus 67%). Dit is een flinke daling ten opzichte van 2024. Toen voelde nog 59% van de bi-culturele medewerkers zich geïncludeerd. Hoewel zij evenveel inclusief beleid en inclusief leiderschap ervaren, geven zij iets vaker aan inclusief gedrag te vertonen (76% versus 72%).

Het is van belang voor organisaties om te begrijpen waarom hun medewerkers met een bi-culturele achtergrond toch over het algemeen minder inclusiviteit ervaren. Het streven moet zijn dat alle werknemers gelijke mate van inclusie, beleid en leiderschap ervaren, ongeacht hun culturele achtergrond. Een brede aanpak gericht op structurele inclusie blijft daarom essentieel.

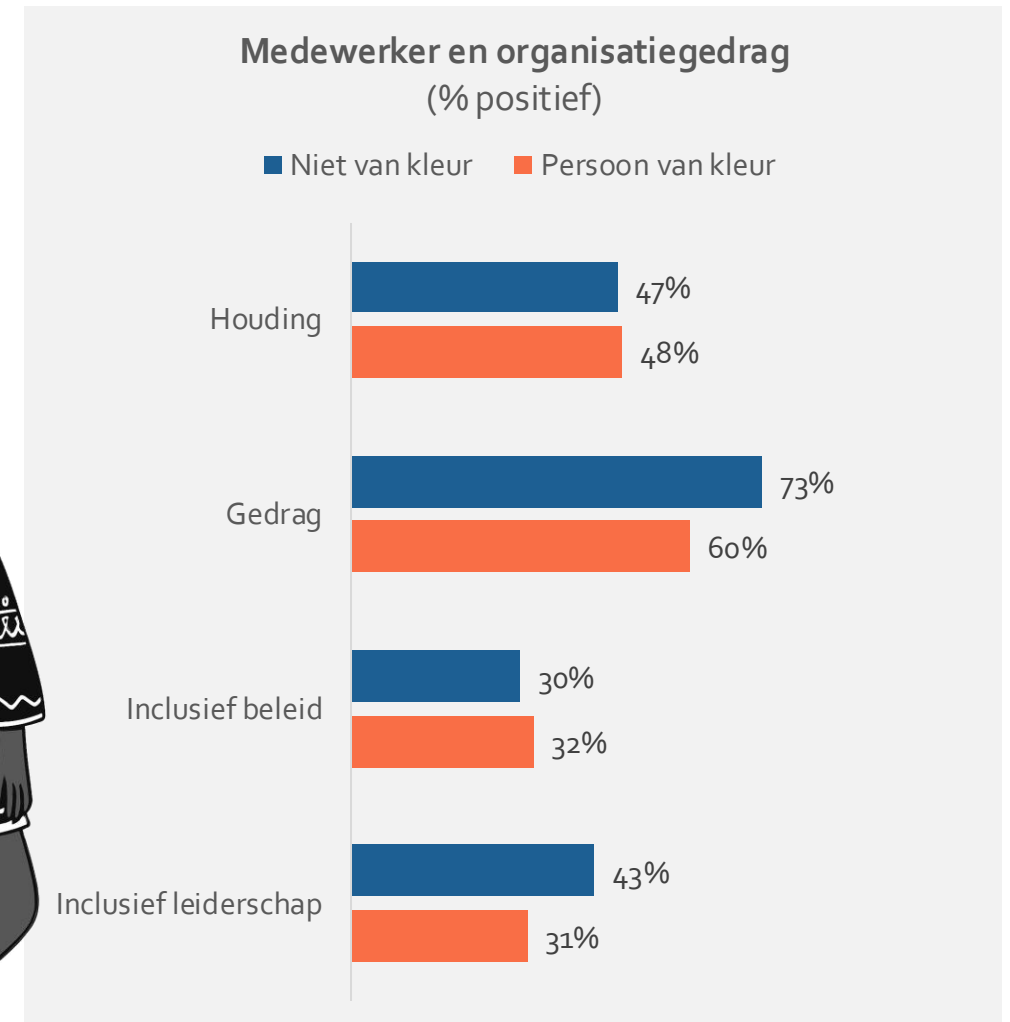


Personen van kleur voelen zich duidelijk minder vaak geïncludeerd dan personen niet van kleur

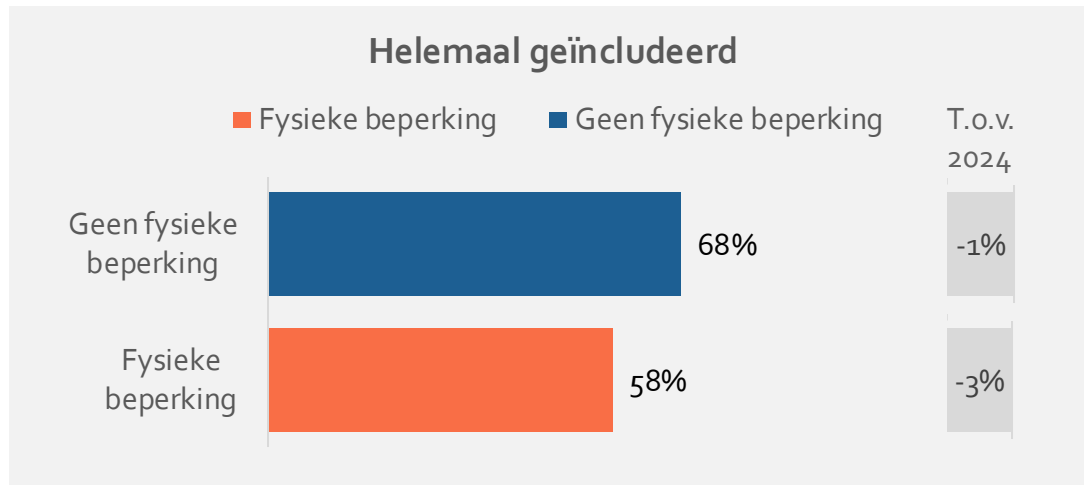


Slechts 47% van de personen van kleur voelt zich geïncludeerd, tegenover 67% van de medewerkers die zich niet als persoon van kleur identificeren. Ook de ervaring van inclusief leiderschap ligt beduidend lager bij personen van kleur (31% versus 43%). Omdat inclusief leiderschap sterk samenhangt met het gevoel van veiligheid en waardering op de werkvloer, kan dit verschil mogelijk een verklaring bieden voor de lagere inclusiebeleving onder personen van kleur.

Het is belangrijk dat organisaties inzicht krijgen in de ervaringen van personen van kleur en waarom zij zich minder geïncludeerd voelen. Doel moet zijn dat alle medewerkers, ongeacht hun kleur, zich evenveel gehoord en gesteund voelen door zowel het team als de leidinggevende.

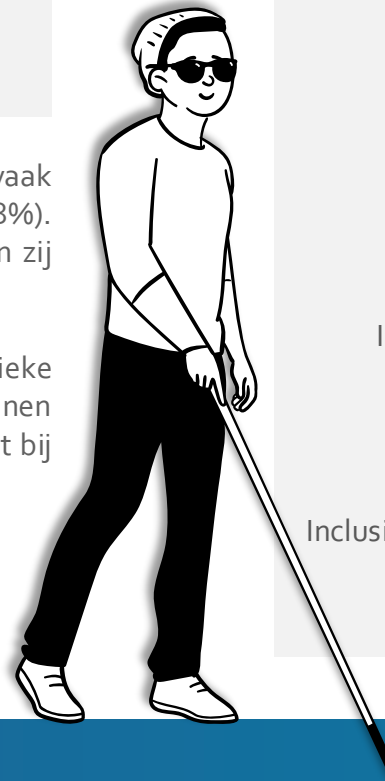


Werknemers met een **fysieke beperking** voelen zich minder vaak volledig geïncludeerd dan collega's zonder fysieke beperking

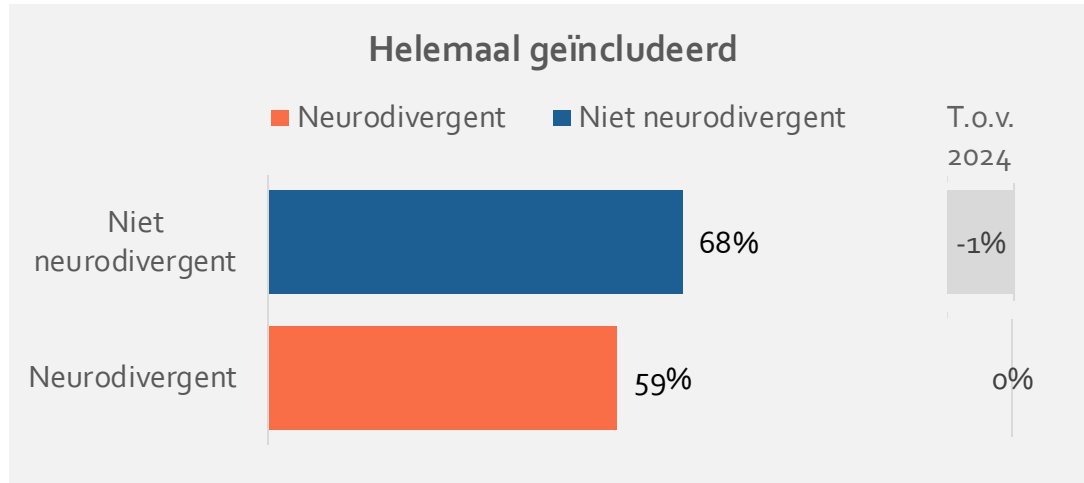


Werknemers met een fysieke beperking (of aandoening) voelen zich minder vaak geïncludeerd dan werknemers zonder fysieke beperking (58% versus 68%). Hoewel zij evenveel inclusief gedrag tonen en inclusief beleid ervaren, geven zij aan minder vaak inclusief leiderschap te ervaren (36% versus 45%).

Organisaties doen er goed aan uit te zoeken wat medewerkers met een fysieke beperking nodig hebben om zich meer gezien en gesteund te voelen. Zo kunnen zij inclusiever gedrag blijven tonen én leiderschap ervaren dat hen echt betreft bij de organisatie.

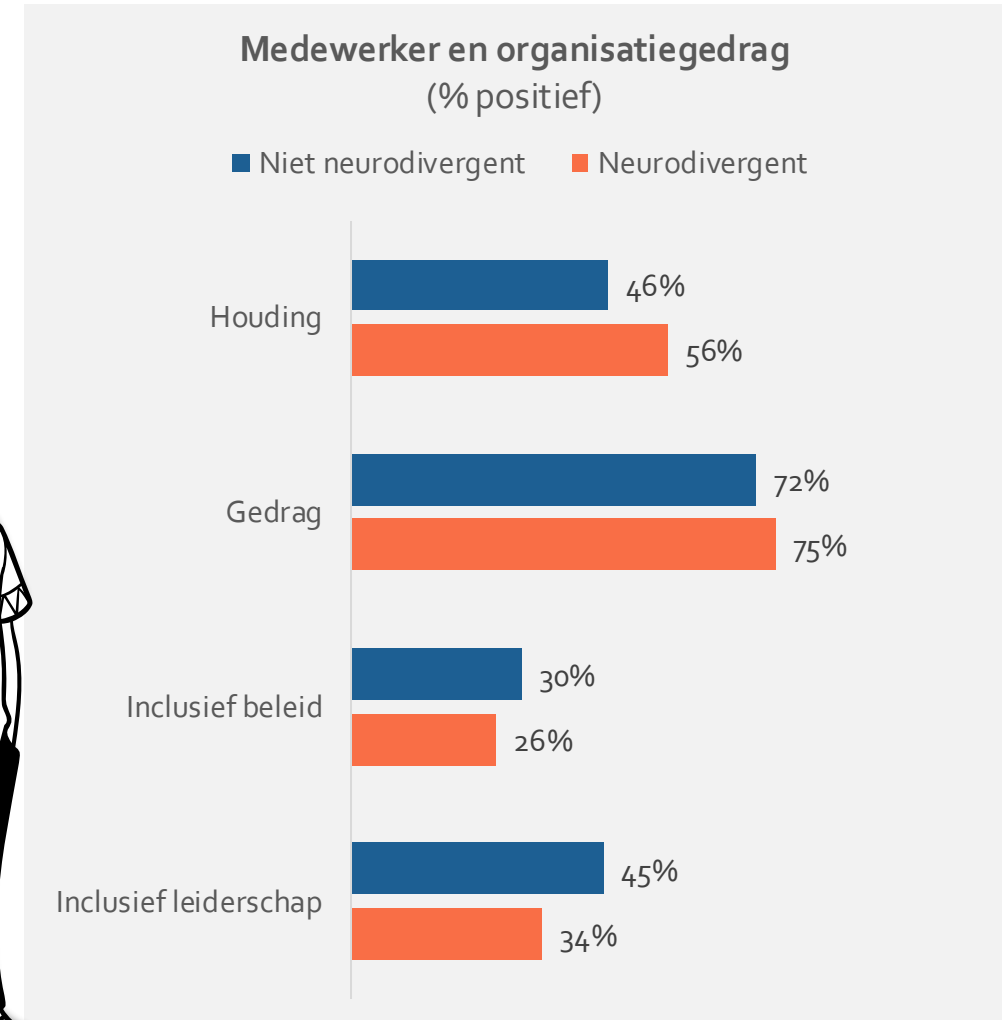
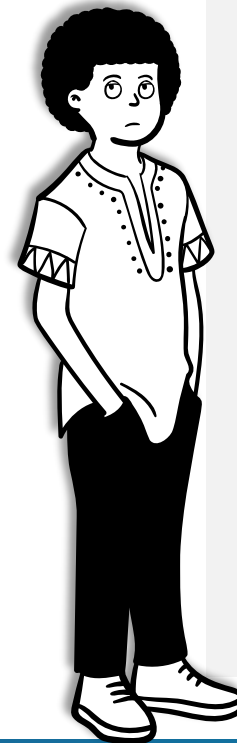


Werknemers met een neurodivergente aandoening voelen zich minder vaak geïncludeerd

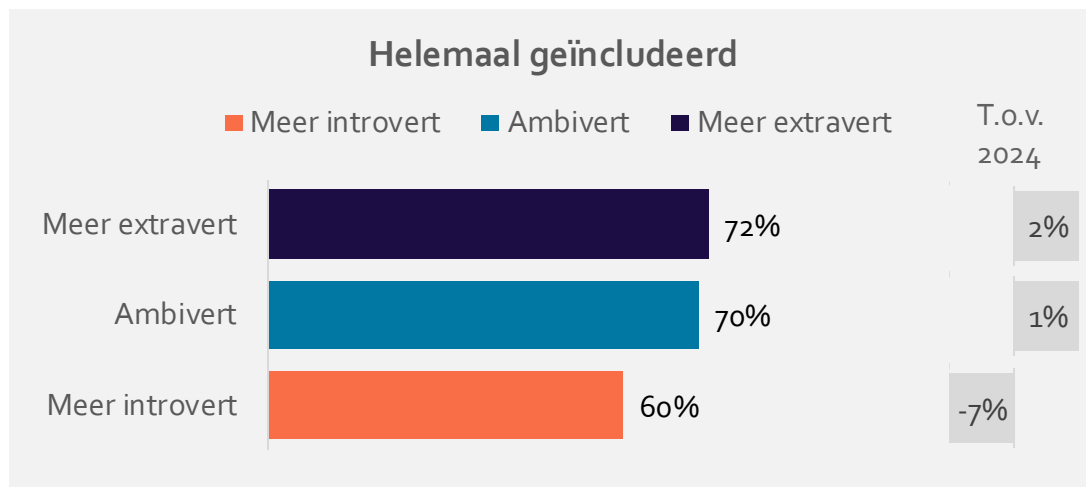


Werknemers met een neurodivergente aandoening voelen zich minder vaak geïncludeerd dan werknemers zonder een dergelijke aandoening (59% versus 68%). Opvallend is dat neurodivergente werknemers een positievere houding hebben ten opzichte van inclusie (56% versus 46%) en bijna even vaak inclusief gedrag vertonen (75% versus 73%). Hoewel beide groepen het inclusiebeleid ongeveer even positief ervaren, ervaren neurodivergente werknemers aanzienlijk minder inclusief leiderschap (34% versus 45%).

Voor het verschil in inclusief leiderschap onderstreept het belang van gerichte actie. Omdat neurodivergentie niet altijd zichtbaar is, moeten organisaties zich actief inzetten om deze medewerkers beter te ondersteunen en hun gevoel van inclusie in het beleid en het leiderschap te verbeteren.



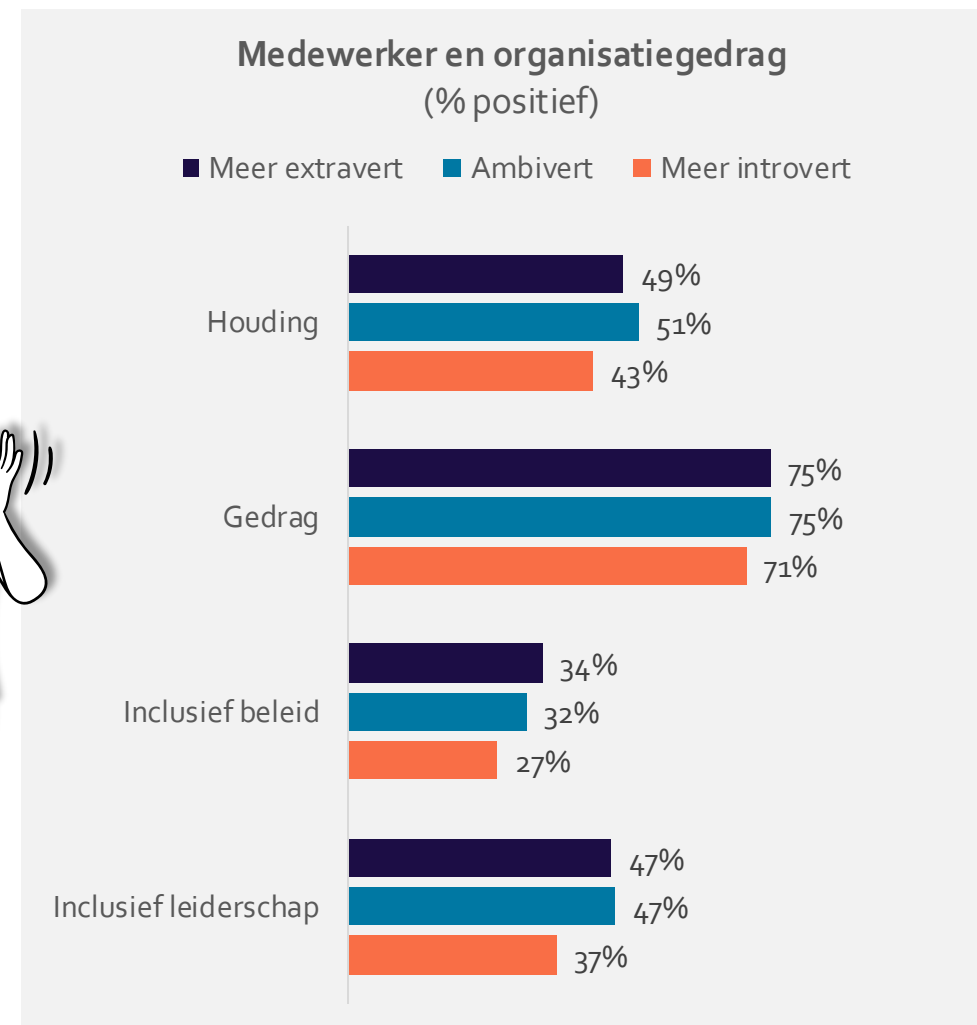
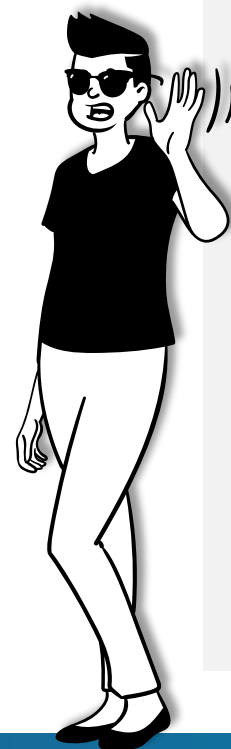
Introverte werknemers ervaren minder inclusiviteit dan extraverte werknemers



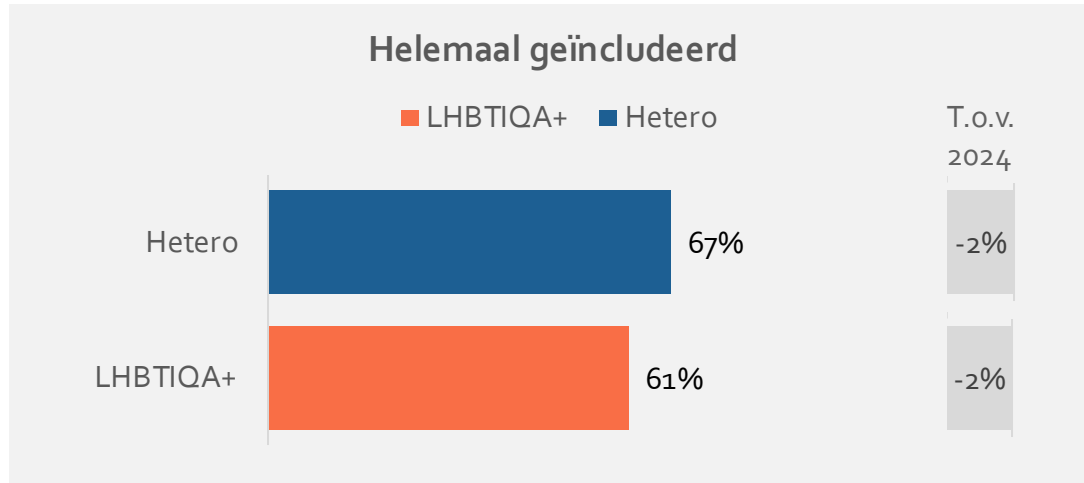
Introverte medewerkers voelen zich minder vaak geïncludeerd dan extraverte medewerkers. Daarnaast is hun gevoel van inclusie ook aanzienlijk gedaald ten opzichte van vorig jaar. In 2024 voelden ze zich nog bijna evenveel geïncludeerd als hun extraverte collega's.

Wat betreft gedrag zijn de verschillen klein, maar bij houding, inclusief beleid en leiderschap zijn de verschillen groter. Introverte werknemers hebben een minder positieve houding ten aanzien van diversiteit en inclusie en ook op gebied van leiderschap en beleid ervaren introverten minder vaak inclusiviteit.

Persoonlijkheid is niet altijd zichtbaar, maar kan wel degelijk invloed hebben op hoe inclusie wordt ervaren. Voor organisaties is het waardevol om hier oog voor te hebben en in gesprek te gaan met medewerkers van verschillende persoonlijkheden om verbeterpunten te identificeren.



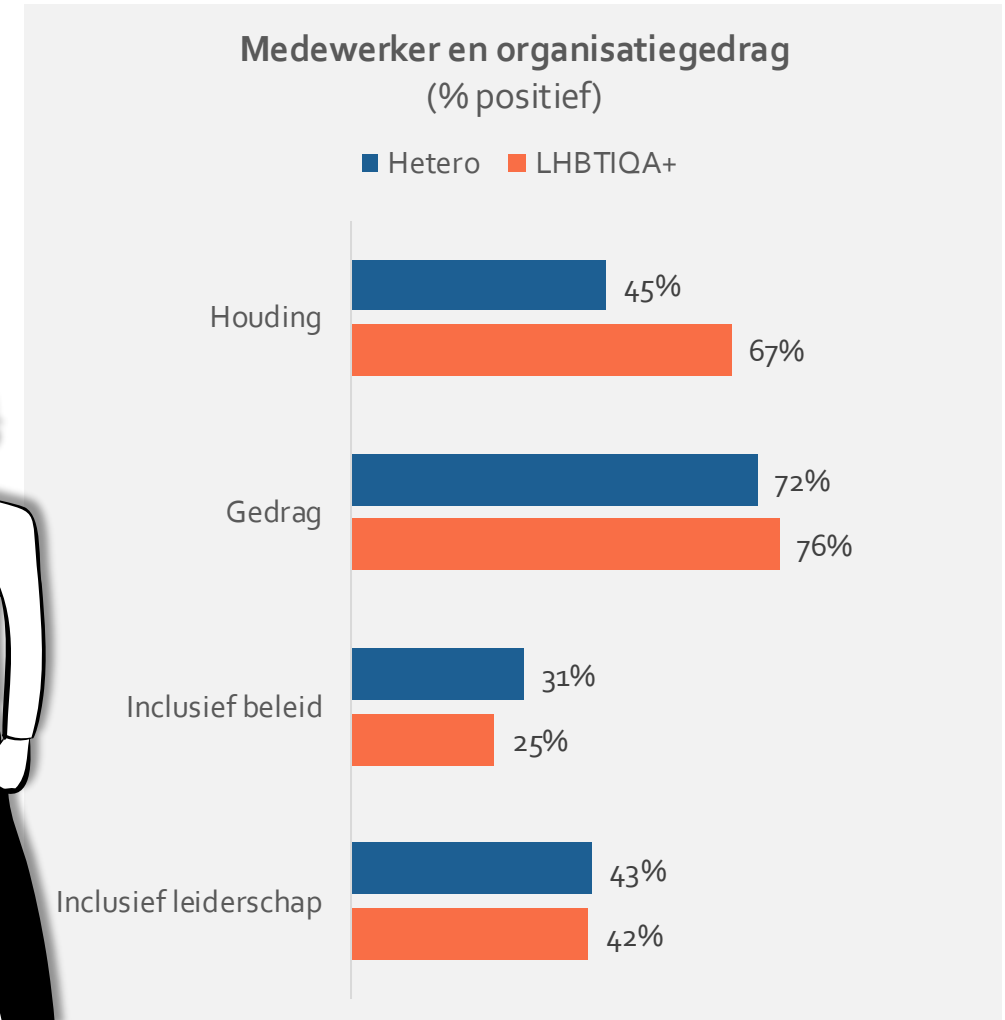
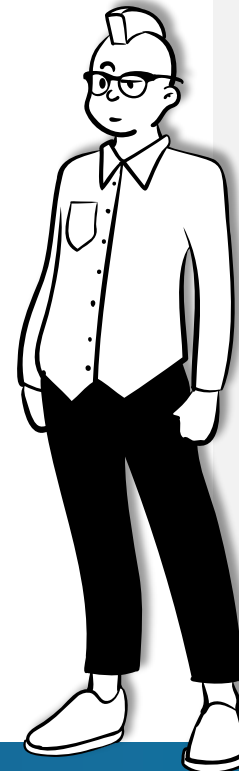
LHBTIQA+ werknemers voelen zich 6% minder vaak geïncludeerd dan hetero werknemers



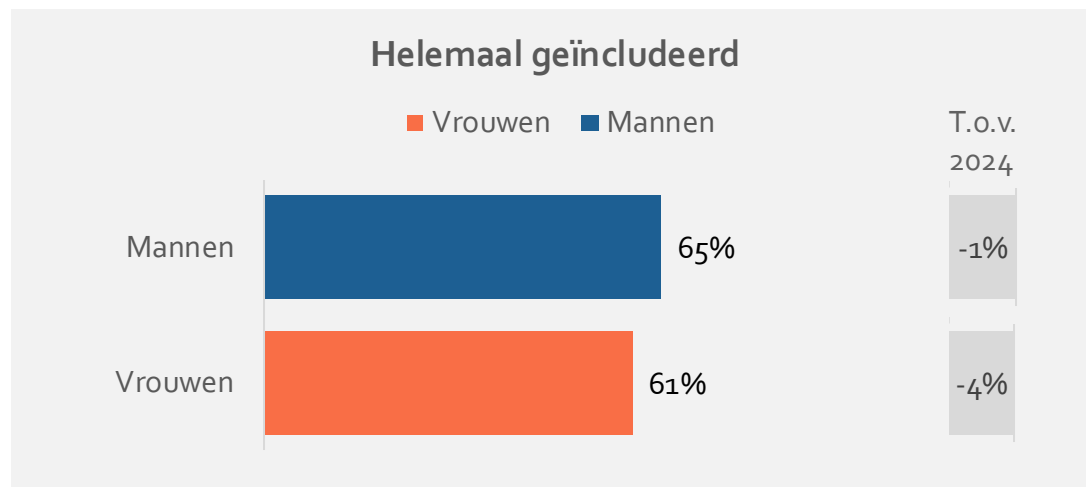
61% van de LHBTIQA+ werknemers voelt zich volledig geïncludeerd, tegenover 67% van de hetero werknemers, terwijl ze veel vaker inclusie belangrijk vinden dan hetero werknemers (67% versus 45%).

Ook geeft slechts 25% van de LHBTIQA+ medewerkers aan inclusief beleid te ervaren, tegenover 31% van de hetero medewerkers. Dat bevestigt dat beleidsmaatregelen rondom D&I mogelijk onvoldoende worden vertaald naar zichtbare, voelbare acties voor non-hetero medewerkers.

Organisaties doen er goed aan deze signalen serieus te nemen. LHBTIQA+ werknemers tonen betrokkenheid bij het thema, maar ervaren minder vaak inclusie op de werkvloer en voelen zich minder gesteund door beleid. Een blijvende inzet op inclusie is nodig, met aandacht voor het verkleinen van deze verschillen op de werkvloer.

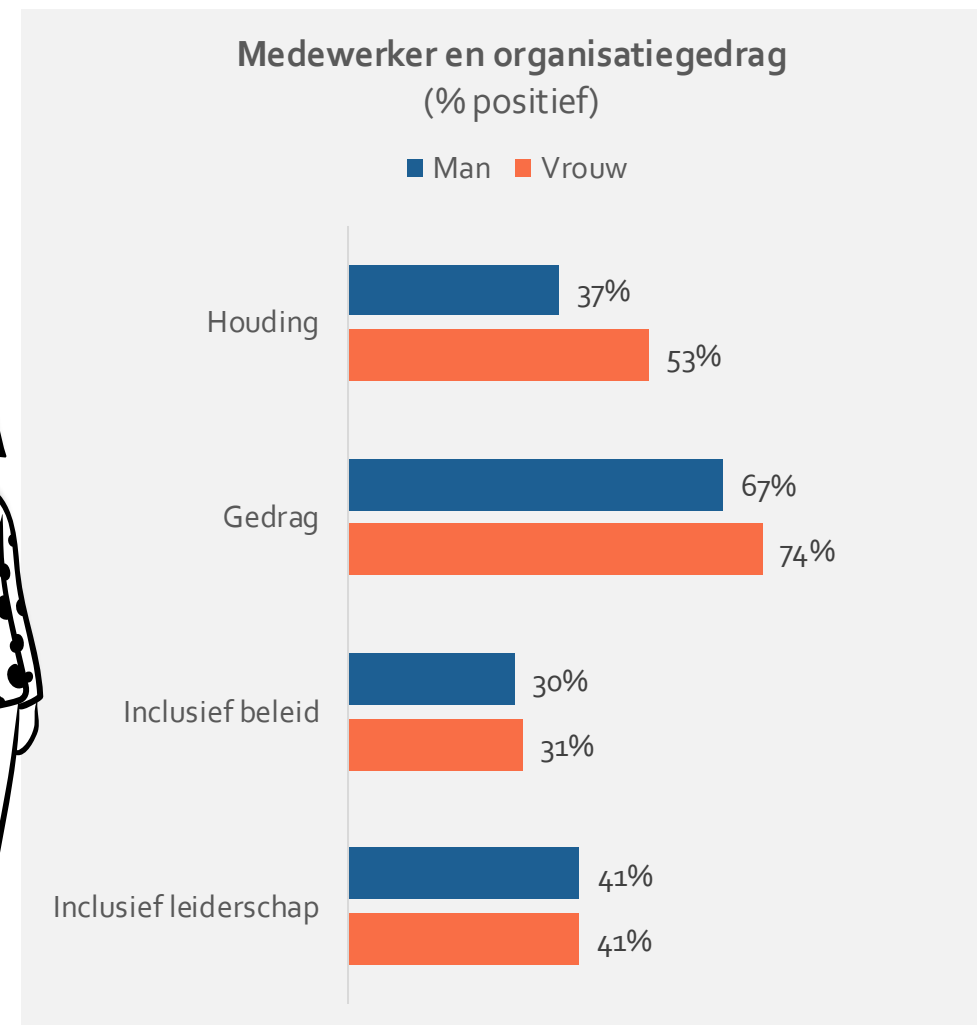
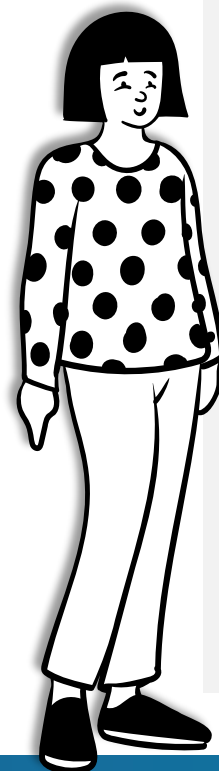


Mannen ervaren een hogere mate van inclusiviteit, maar vrouwen zijn positiever over het thema diversiteit en inclusie

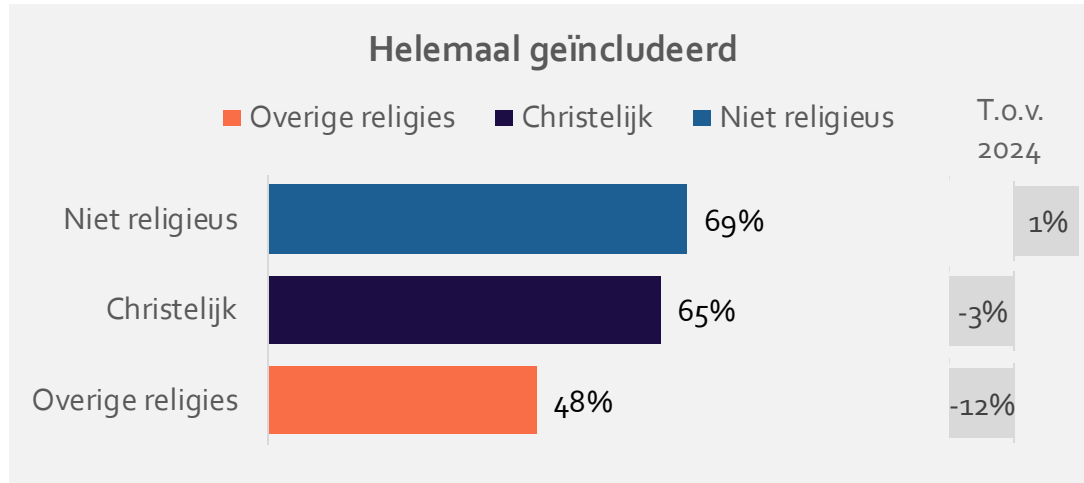


Hoewel mannen iets vaker aangeven zich geïncludeerd te voelen (65% versus 61%), zijn het vrouwen die actiever en positiever staan tegenover D&I. Ze tonen een inclusievere houding en gedrag dan de mannen. Dit verschil suggereert dat vrouwen actiever bijdragen aan een inclusieve werkomgeving, ondanks dat ze zich daar iets minder vaak zelf onderdeel van voelen.

De scores voor inclusief leiderschap en beleid liggen dicht bij elkaar. Dit wijst erop dat beide groepen soortgelijke percepties hebben van de structurele en leidinggevende aanpak rond D&I en de beleidsmatige basis goed aanwezig is. Wel blijft het belangrijk dat organisaties aandacht (blijven) besteden aan inclusie – zowel om vrouwelijke werknemers aan te trekken en te behouden, als om mannelijke werknemers bewuster te maken van de waarde en impact van inclusie op de werkvloer.

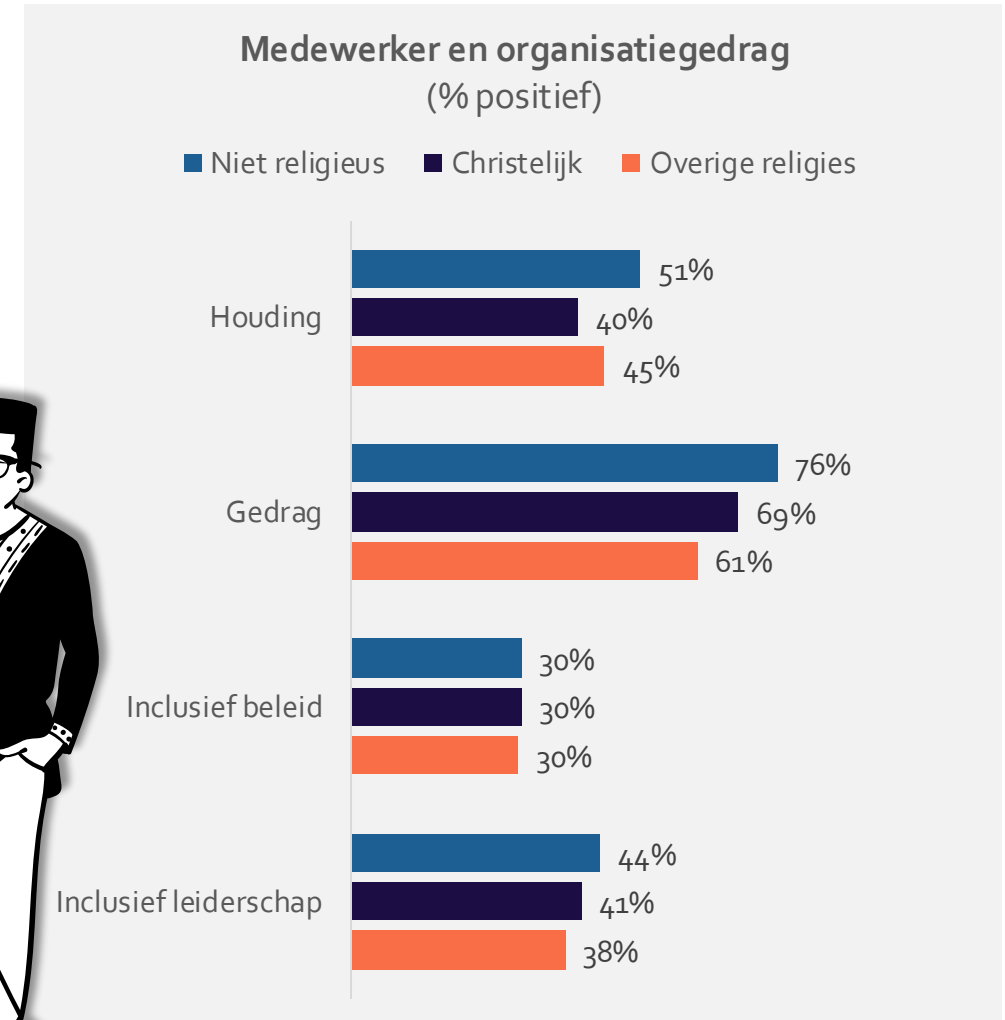


Werknemers met een **niet-christelijke religie** voelen zich minder vaak volledig geïncludeerd dan hun **christelijke of niet-religieuze collega's**

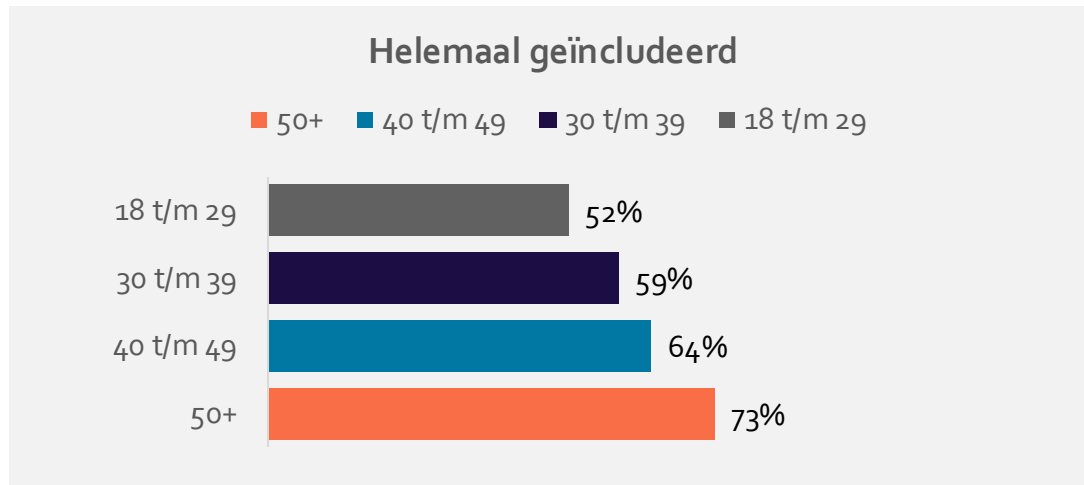


Christelijke en niet-religieuze werknemers ervaren ongeveer dezelfde mate van inclusie (65%-69%). Echter, werknemers met een andere religie (zoals islamitisch of joods) ervaren minder vaak een gevoel van inclusie (48%). Zij vertonen wederom minder vaak een positieve houding en inclusief gedrag dan hun Christelijke en niet-religieuze collega's. Ook ervaren zij minder vaak inclusief leiderschap.

Omdat het gevoel van inclusie onder medewerkers met een andere religie flink gedaald is ten opzichte van 2024, is het voor organisaties van belang maatregelen te nemen om werknemers met een overige religie in het bijzonder bij te staan. Een positieve invloed door inclusief leiderschap verhoogt de kansen op een inclusieve houding en gedrag en hun algemeen gevoel van inclusie binnen de organisatie.

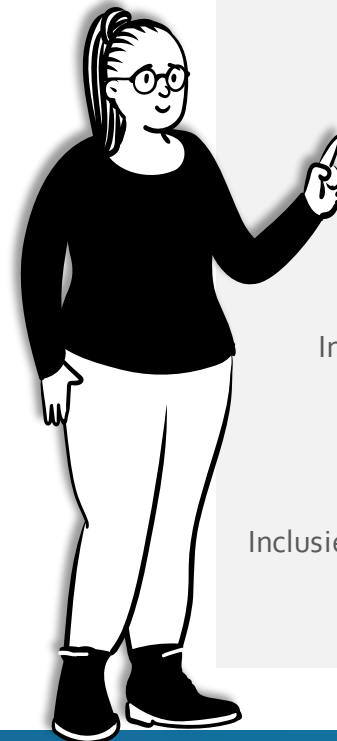


Hoe **ouder** de medewerker hoe **groter** het gevoel van **inclusie** binnen de organisatie



Het blijkt dat oudere werknemers zich vaker geïncludeerd voelen dan jonge werknemers. Tegelijkertijd ervaren oudere werknemers ook meer inclusief beleid en inclusief leiderschap.

Het gevoel van inclusie is vaak hoog in groepen waar de mate aan diversiteit laag is. De groep oudere werknemers is inderdaad vaak degene met de laagste mate aan diversiteit. Dit verklaart deels waarom deze medewerkersgroep zich vaak inclusiever voelt dan de jongere medewerkers. Het is belangrijk dat organisaties actief streven naar een inclusieve werkomgeving die alle werknemers, ongeacht hun leeftijd of andere kenmerken, in staat stelt zich geïncludeerd te voelen. Door jonge medewerkers actief te betrekken en te ondersteunen, kunnen zij zich meer gezien voelen en zich ontwikkelen tot inclusieve krachten binnen de organisatie.



Aan de slag met D&I

Voor verdere ontwikkeling op het gebied van Diversiteit en Inclusie adviseren wij de volgende stappen.

Respondenten zeggen dat organisaties D&I op de werkfloer kunnen verbeteren door het sterker te verankeren in beleid en communicatie

”

Je moet het menen. Je moet het niet doen omdat het populair is of omdat het moet van de overheid. Als je het niet meent, bereik je er ook weinig mee.

Zorg voor zichtbare aandacht voor D&I in beleid.

Grote bedrijven moeten qua diversiteit van het personeelsbestand een afspiegeling zijn van de lokale maatschappij.

Er moet meer kennis komen over diversiteit.

De werving en selectieprocedure aanpassen. Geen leeftijd meer in cv opnemen, maar ook geen foto bijvoorbeeld.

”

”

Alles bespreekbaar maken en zonder oordeel luisteren naar anderen.

Open staan voor andere inzichten en deze respectvol mee omgaan

Meer aandacht en waardering voor alle medewerkers ongeacht geslacht, huidskleur of geloof. Accepteer iemand zoals hij/zij is.

Niet in labels denken maar mensen als mensen zien. Mensen waarderen om hun eigenheid en hun kunnen. De verbinding opzoeken. Naar mensen luisteren. Spanningen uitpraten, confrontaties aangaan. Het hart in vrede hebben.

Implementeer diversiteit en inclusie zonder overduidelijk nadruk te leggen op een bepaalde groep waardoor juist de kloof verder vergroot wordt.

”

Highberg helpt organisaties diversiteit en inclusie te verbeteren met een **5-stappen aanpak**



De D&I Scan van Highberg helpt bij het verkrijgen van de juiste inzichten

De D&I Scan geeft inzicht in de mate van diversiteit binnen de organisatie, op het gebied van o.a. gender, culturele achtergrond, religie, persoonlijkheid, seksuele oriëntatie. Daarbij geeft het een beeld van de beleving van diversiteit en inclusie onder medewerkers, de mate van inclusie onder specifieke groepen, zoals o.b.v. gender, culturele achtergrond, afdeling of leeftijd en het effect van inclusie op organisatie-uitkomsten zoals medewerkerstevredenheid.

Geïnteresseerd en zin om aan de slag te gaan?

Bezoek onze [website](#) of neem contact op met managing partner Guido van Puijenbroek (gido.vanpuijenbroek@highberg.com)

Bruikbare inzichten

De analyse geeft aan of/waar er beloningsverschillen bestaan en wat de onderliggende oorzaken zijn. Voortbouwend op deze inzichten geeft Highberg advies over de vervolgstappen bij het bereiken van loongelijkheid.

Gevalideerde constructen

Voor het meten van inclusie maakt Highberg gebruik van een wetenschappelijk onderbouwd en gevalideerd construct, bestaande uit 14 stellingen.

Complete vragenset

- De diversiteit binnen de organisatie
- Houding t.a.v. diversiteit
- Inclusie
- Ongewenst gedrag
- Effect op organisatie uitkomsten
- Organisatie specifieke vragen

Anoniem

- Directe identificatie-gegevens niet zichtbaar voor Highberg.
- Geaggregeerde data (niet op persoonsniveau).
- Volledig anoniem en voldoet aan AVG-wetgeving.

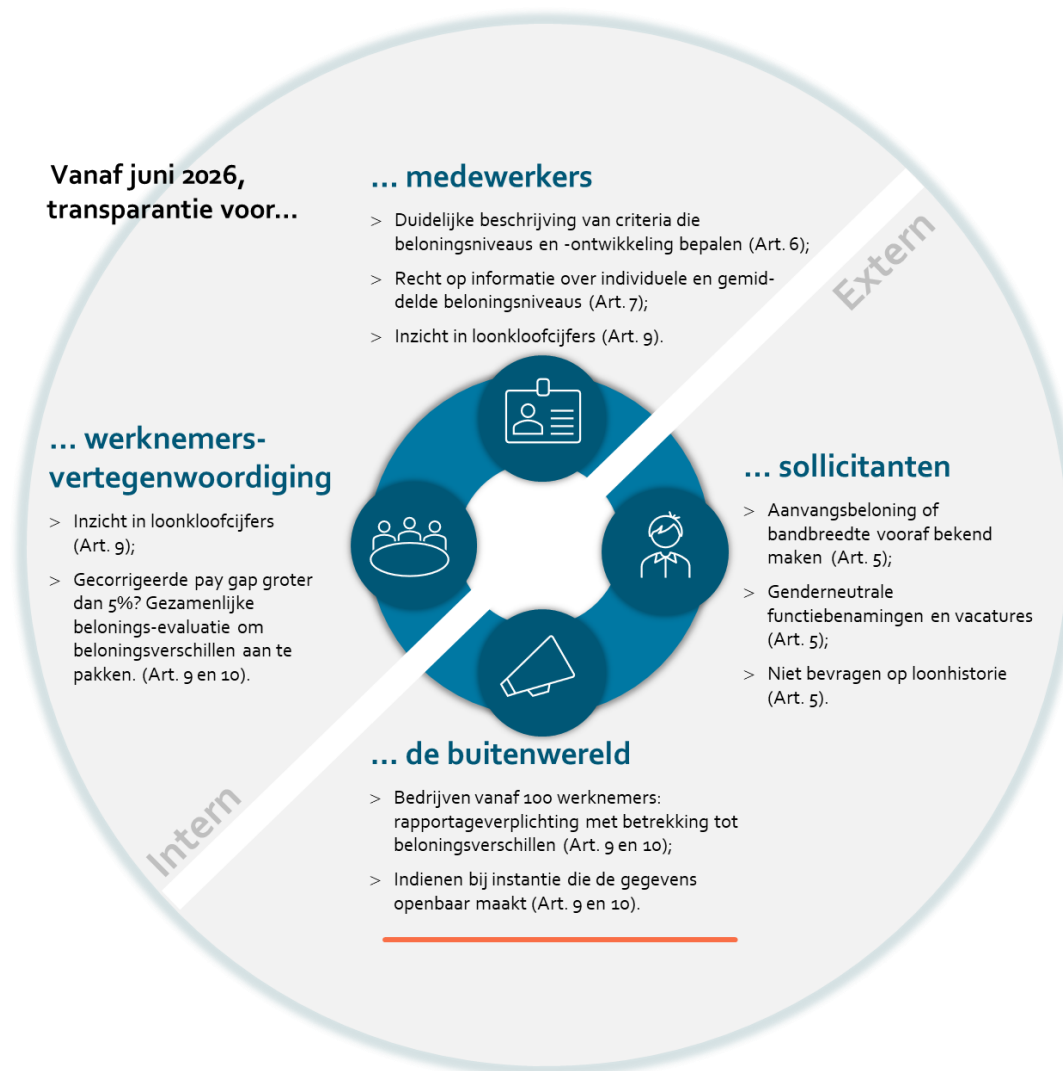
Is jouw organisatie al klaar voor de EU Pay Transparency Directive?

De EU-richtlijn inzake loontransparantie bevindt zich in de implementatiefase en vereist dat organisaties functie- en salarisstructuren openbaar maken, loonkloofrapporten opstellen en actie ondernemen om een eerlijke beloning te garanderen.

Aangezien alle EU-lidstaten de richtlijn tegen 2026 in hun nationale wetgeving moeten omzetten, zullen bedrijven met meer dan 100 werknemers (zowel publieke als private organisaties) binnenkort verplicht zijn om gegevens over de loonkloof te rapporteren.

Het niet naleven van deze verplichtingen kan leiden tot boetes, juridische gevolgen en reputatieschade.

Lees meer over de EU Pay Transparency Directive en de dienstverlening van Highberg rondom deze wetgeving via [deze link](#).



Verantwoording



Verantwoording

- Voor de uitvoering van dit benchmark onderzoek hebben we gebruik gemaakt van het No Ties panel [inVotes](#) (dochteronderneming van Highberg).
- In totaal hebben **1.958 werknemers** deelgenomen aan dit onderzoek.
- Voor elke vraag hebben deelnemers de mogelijkheid gekregen om de vraag niet te beantwoorden of aan te geven het antwoord niet te weten.
- Voor het in kaart brengen van de verschillende diversiteitsdimensies hebben we de volgende stappen genomen:
 - **Culturele achtergrond:** respondenten hebben kunnen aangeven in welk land zij en hun ouders zijn geboren (conform CBS normen). In dit onderzoek is vervolgens voor gekozen om een onderscheid te maken tussen werknemers met een Nederlandse en bi-culturele achtergrond. Dit in verband met de kleine groepsgrootte van werknemers met een bi-culturele achtergrond. We erkennen dat dit niet alle nuance in beeld brengt van werknemers met een bi-culturele achtergrond.
 - **Gender (geslacht):** van alle respondenten in het panel is bekend wat hun gender is (dit hebben zij eerder al in mogen vullen). Daarbij wordt in het onderzoek de vraag gesteld of zij zich met hun geboortegeslacht identificeren. Door de kleine groepsgrootte (n=18) is ervoor gekozen om de groep die zich niet met het geboortegeslacht identificeert niet mee te nemen als separate groep in het onderzoek.
 - **Seksuele oriëntatie:** respondenten hebben zelf kunnen aangeven of zij zich als onderdeel van de LHBTIQA+ community zien of hetero zijn.
 - **Kleur:** respondenten hebben zelf kunnen aangeven of zij zichzelf identificeren als persoon van kleur.
 - **Religie:** respondenten hebben kunnen aangeven tot welke religie ze zich aangetrokken voelen. In verband met kleine groepsgroottes is een onderscheid gemaakt tussen Christendom, overige religies, en niet religieus.
 - **Fysieke beperking:** respondenten hebben zelf kunnen aangeven of zij een fysieke beperking hebben, waarbij de volgende definitie wordt gebruikt: een fysieke beperking of aandoening kan zowel tijdelijk als chronisch zijn, waardoor je (tijdelijk) belemmerd kunt zijn bij het uitvoeren van je werkzaamheden
 - **Neurodivergente aandoening:** respondenten hebben zelf kunnen aangeven of zij een neurodivergente aandoening hebben, waarbij de volgende definitie wordt gebruikt: een neurodiverse beperking of aandoening kan autisme, dyslexie, dyscalculie, ADHD, ADD, hoogbegaafdheid, hoogsensitiviteit of bijvoorbeeld niet-aangeboren hersenletsel zijn
 - **Persoonlijkheid:** persoonlijkheid is gemeten door respondenten te vragen of zij zichzelf identificeren als introvert, ambivert of extravert.
- Voor het meten van gevoel van inclusie, houding, gedrag, inclusief beleid en inclusief leiderschap worden gevalideerde constructen van Highberg gebruikt.

NB: We erkennen dat het gebruik van de juiste terminologie een grote uitdaging is en hebben getracht hier zo zorgvuldig mogelijk mee om te gaan. We onderschrijven dat we hierin niet voor iedereen inclusief kunnen zijn en door bepaalde methodologische keuzes ook niet alle nuances in beeld kunnen brengen. Heeft u suggesties voor verbetering? Laat het ons graag weten via survey@highberg.com.

Het **People Analytics & Research** team van Highberg is het #1 People Analytics bureau van Nederland

People Onderwerpen

- Cultuur
- Leiderschap
- Verzuim
- Medewerkersbetrokkenheid
- Beloning & Pensioen
- Diversiteit & Inclusie
- Organizational Design
- Talent Acquisitie & Retentie
- Strategische personeelsplanning



Grootte

- 30 People Analytics Experts

Data Expertise

- Kwantitatief onderzoek
- Big Data Architecture
- Data Engineering
- Business Intelligence
- Data Science & AI
- Privacy & Security



Volg Highberg People Analytics
op LinkedIn



Bedankt!



Gido van Puijenbroek

Managing Partner

gido.vanpuijenbroek@highberg.com

+31 6 15 91 55 90