



Diversiteit & Inclusie Benchmark 2024

Diversiteit en inclusie onder
Nederlandse werknemers

Voorwoord

Diversiteit, inclusie en ongewenst gedrag zijn onderwerpen die op dit moment zeer relevant zijn. Daarom presenteren we met gepaste trots de resultaten van de vierde D&I benchmark, waarin we antwoord geven op de vraag: hoe divers en inclusief zijn Nederlandse werknemers? Net zoals in voorgaande jaren hebben we de perceptie van diversiteit en inclusie onderzocht en de mate waarin medewerkers te maken hebben met ongewenst gedrag. De belangrijkste bevindingen zijn opgenomen in dit rapport, zodat je de uitkomsten binnen jouw organisatie kunt vergelijken met het landelijke gemiddelde.

Werkgevers worstelen met diversiteit en inclusie, ondanks het groeiende belang dat zij hieraan hechten. Het blijkt dat het in de praktijk nog steeds moeilijk is om dit overal te realiseren. Daarbij is ongewenst gedrag in het bedrijfsleven een zorgwekkend probleem dat aandacht en actie vereist. Het kan ernstige gevolgen hebben voor zowel de betrokken werknemers als het bedrijf als geheel.

Wij zien meer en meer organisaties diversiteit en inclusie omarmen, maar als organisatie hiermee aan de slag gaan brengt ook de nodige uitdagingen met zich mee. In de huidige arbeidsmarkt, waar het steeds moeilijker wordt om de juiste mensen te vinden én te binden, maakt dat een groot verschil. Door te sturen op de inclusie van je werknemers kun je als organisatie je ambities waarmaken, want werknemers vormen de sleutel tot succes!

Wij hopen dat dit rapport een bijdrage levert aan de diversiteit en inclusie binnen jouw organisatie.

Henriëke van Bommel

DEI expert

Amsterdam, juli 2024



Inhoud

In dit benchmark rapport presenteren we de resultaten van Highberg's jaarlijkse Diversiteit en Inclusie onderzoek. We starten met het (1) evalueren van een aantal ontwikkelingen op het thema, waarna we inzoomen op de (2) resultaten van dit jaar. Ook hebben we een nieuw thema toegevoegd, namelijk hoe (3) organisaties met DEI aan de slag gaan. Hierna (4) presenteren we de resultaten op verschillende diversiteitsdimensies. We vervolgen met (5) hoe organisaties nu aan de slag kunnen gaan en sluiten af met (6) de verantwoording van het onderzoek.

Veel leesplezier!

1

Ontwikkelingen

2

Diversiteit & Inclusie

3

DEI binnen organisaties

4

Resultaten per dimensie

5

Aan de slag

6

Verantwoording

De belangrijkste begrippen op een rijtje

Voor het benchmark onderzoek is het van belang om duidelijkheid te scheppen over de begrippen diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie, ook wel afgekort als DEI.

Diversiteit

Diversiteit gaat over de verschillen tussen mensen, waarbij we in het benchmark onderzoek kijken naar: gender, genderidentiteit, seksuele oriëntatie, culturele achtergrond, fysieke of neurodivergente aandoening of beperking, religieuze overtuiging, leeftijd en persoonlijkheid.

Gelijkwaardigheid

Gelijkwaardigheid (equity) gaat over het hebben van dezelfde rechten en krijgen van dezelfde kansen, ook al staat daar een ongelijke behandeling tegenover. Dit verschilt van gelijkheid (equality) wat uitgaat van dezelfde, gelijke behandeling.

Inclusie

Inclusie gaat over de mate waarin mensen voelen dat zij erbij horen en zichzelf mogen zijn. Vaak is de mate van inclusie erg hoog als mensen op elkaar lijken (niet zo divers) en wordt deze lager als er grotere verschillen zijn tussen mensen (wel divers).



Ontwikkelingen op DEI vlak

De afgelopen jaren is er **meer en meer aandacht** gekomen voor DEI binnen organisaties. Bedrijven wijzen meer (financiële) middelen toe aan initiatieven en verwachten een meer gestructureerde inrichting van dit thema. Een belangrijke ontwikkeling hierbij is dat bedrijven een meer genuanceerd begrip van het thema krijgen, waarbij het analyseren van relevante gegevens om de uitdagingen diepgaand te begrijpen en prioriteiten te stellen een belangrijker aspect wordt.



Inclusief leiderschap

Om DEI verder te bevorderen in organisaties, spelen leidinggevenden een belangrijke rol. Inclusief leiderschap houdt rekening met de verschillende achtergronden, perspectieven en ervaringen van medewerkers en bevordert een cultuur waarin iedereen zich gewaardeerd en betrokken voelt.



Oplossingen op maat

Het wordt inmiddels duidelijk dat er voor organisaties geen eenduidige aanpak is om DEI te bevorderen. Effectieve DEI-oplossingen zijn contextspecifiek en het afstemmen van initiatieven op de unieke uitdagingen en cultuur van de organisatie levert betere resultaten op.



Meetbare impact

Het meetbaar maken van DEI-initiatieven stelt organisaties in staat om effectiviteit te evalueren en waar nodig bij te sturen, waardoor ze gerichter kunnen investeren in wat werkt. Daarbij bieden meetbare resultaten een manier om succes te communiceren, wat het draagvlak voor DEI binnen de organisatie vergroot.



Het thema **gelijkwaardigheid** blijft achter op de belangrijkste DEI ontwikkelingen

Waar het bij gelijkheid gaat over het bieden van dezelfde kansen en middelen, kijkt gelijkwaardigheid naar gelijke uitkomsten, waar al dan niet ongelijke kansen en middelen tegenover staan. In veel organisaties zien we dat gelijkwaardigheid nog minder aandacht krijgt dan diversiteit en inclusie.

Daarbij zien we dat het thema minder duiding krijgt en dat de grenzen voor veel organisaties onduidelijk zijn. Waar diversiteit en inclusie steeds beter gemeten worden en ook specifieke acties aan worden gekoppeld, is het voor veel organisaties een uitdaging om gelijkwaardigheid te meten en hier concrete acties aan te koppelen.

Uiteindelijk gaat gelijkwaardigheid ook over een eerlijke loopbaanontwikkeling. Waarbij organisaties zich kunnen richten op het creëren van trajecten voor ondervertegenwoordigde groepen om vooruitgang te boeken. Dit kan door het aanbieden van mentorschapsprogramma's, leiderschapsontwikkeling en sponsormogelijkheden om een eerlijke loopbaangroei te bevorderen voor groepen die in de organisatie achterblijven, op basis van bijvoorbeeld gender, culturele achtergrond of fysieke/mentale aandoening.

Diversiteit & Inclusie

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

Diversiteit onder Nederlandse werknemers (1/2)



9%

heeft een fysieke
aandoening



11%

heeft een neuro-
divergente aandoening



89%

identificeert zichzelf
als hetero



99%

identificeert zich met
het geboortegeslacht

Diversiteit onder Nederlandse werknemers (2/2)



25%

heeft een bi-culturele achtergrond



39%

voelt zich verbonden met een religie



14%

zou zichzelf omschrijven als extravert

Christendom **32%**
Andere religies **7%**

Extravert **14%**
Neutraal **41%**
Introvert **37%**

Diversiteit binnen sectoren

Collectieve sector

- Grootste aandeel religieuze werknemers (43%)
- Kleinste aandeel werknemers met functiebeppering (15%)

Gezondheidszorg

- Grootste percentage vrouwen (82%)
- Kleinste aandeel bi-culturele achtergrond (19%)

Handel

- De enige branche waar de man / vrouw verhouding exact gelijk is

Industrie en nijverheid

- Grootste percentage mannen (75%)
- Branche met kleinste aandeel werknemers die zich niet als hetero identificeren (7%)

Kennisintensieve dienstverlening

- Laagste percentage in Nederland geboren werknemers (93%)

Onderwijs

- Branche met grootste aandeel werknemers met functiebeppering (23%)
- Hoogste percentage introverte werknemers (43%)

Overige dienstverlening

- Hoogste percentage extraverte werknemers (26%)
- Grootste aandeel bi-culturele achtergrond (36%)
- Meeste werknemers die zich niet als hetero identificeren (14%)

Transport

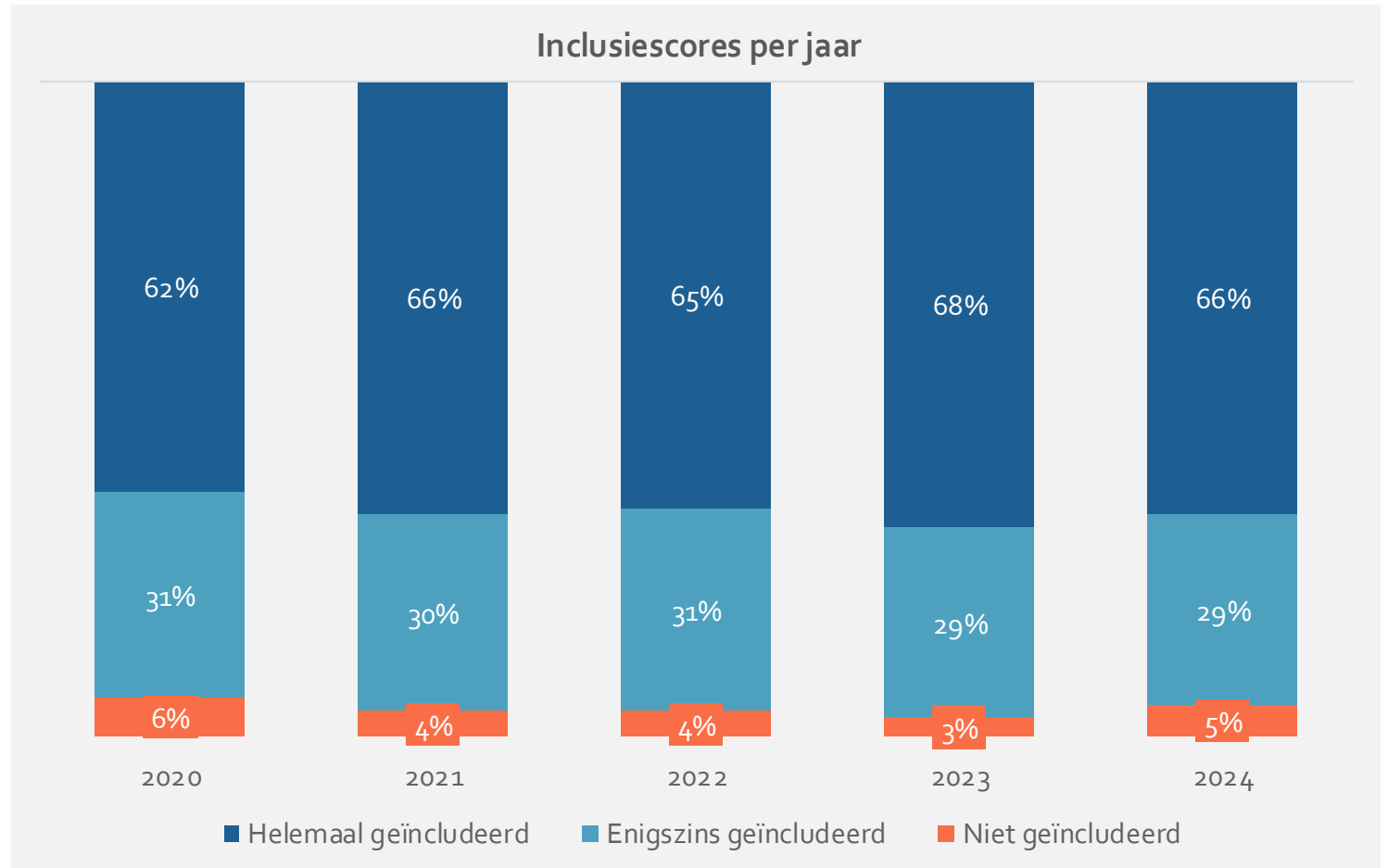
- Kleinste aandeel religieuze werknemers (36%)

66% van de werknemers voelt zich volledig inclusief

In 2024 voelt 66% van de medewerkers zich helemaal geïncludeerd in de organisatie waar die voor werkt. 29% geeft aan zich enigszins geïncludeerd te voelen en 5% voelt zich niet geïncludeerd in de organisatie waar zij werken.

Het percentage medewerkers dat zich helemaal geïncludeerd voelt is licht gedaald ten opzichte van de jaren 2021 t/m 2023. Ook is het percentage medewerkers dat zich niet geïncludeerd voelt bijna verdubbeld.

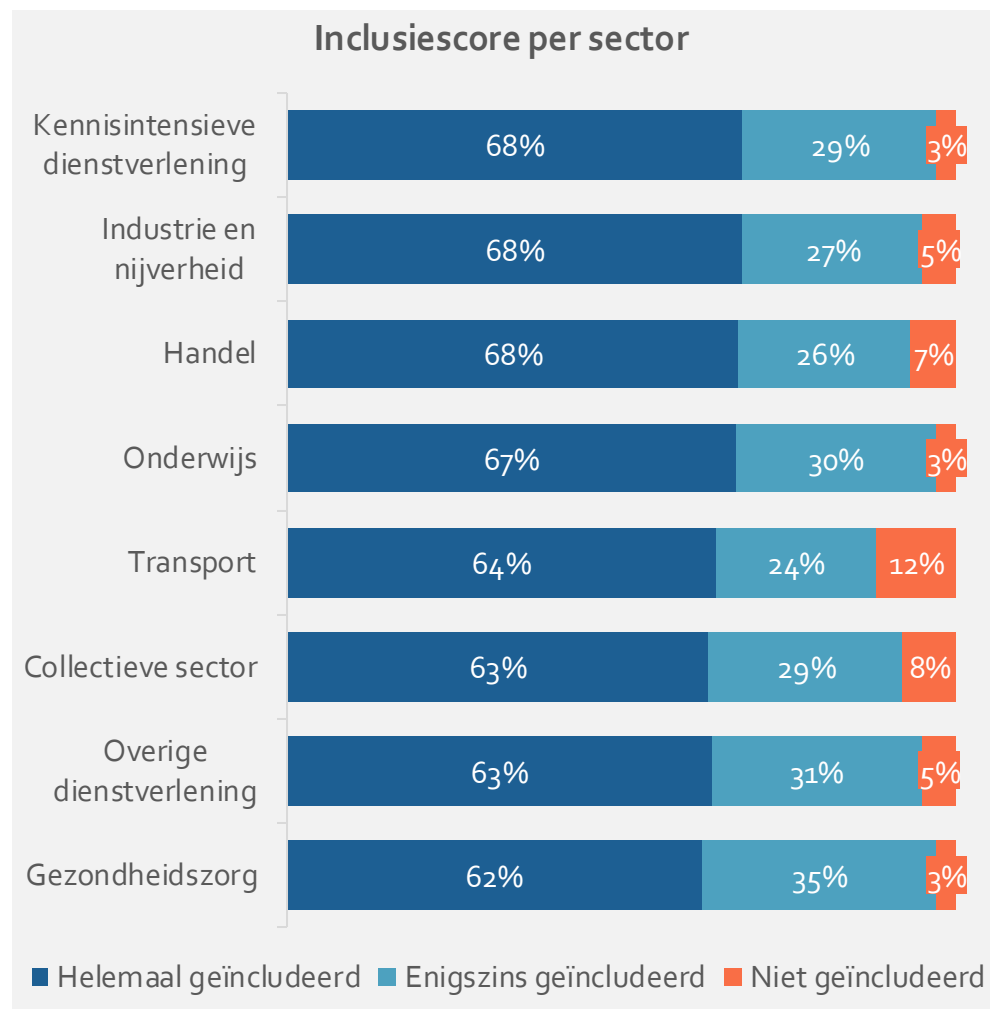
Deze resultaten laten nog geen ontwikkeling zien dat medewerkers zich meer geïncludeerd voelen in de organisaties waar zij voor werken. Verder in dit rapport zullen wij inzoomen op de verschillen die er zijn tussen medewerkersgroepen, op basis van gender, culturele achtergrond, religie, etc. Eerst zullen we op de komende slides inzoomen op de verschillen per sector.



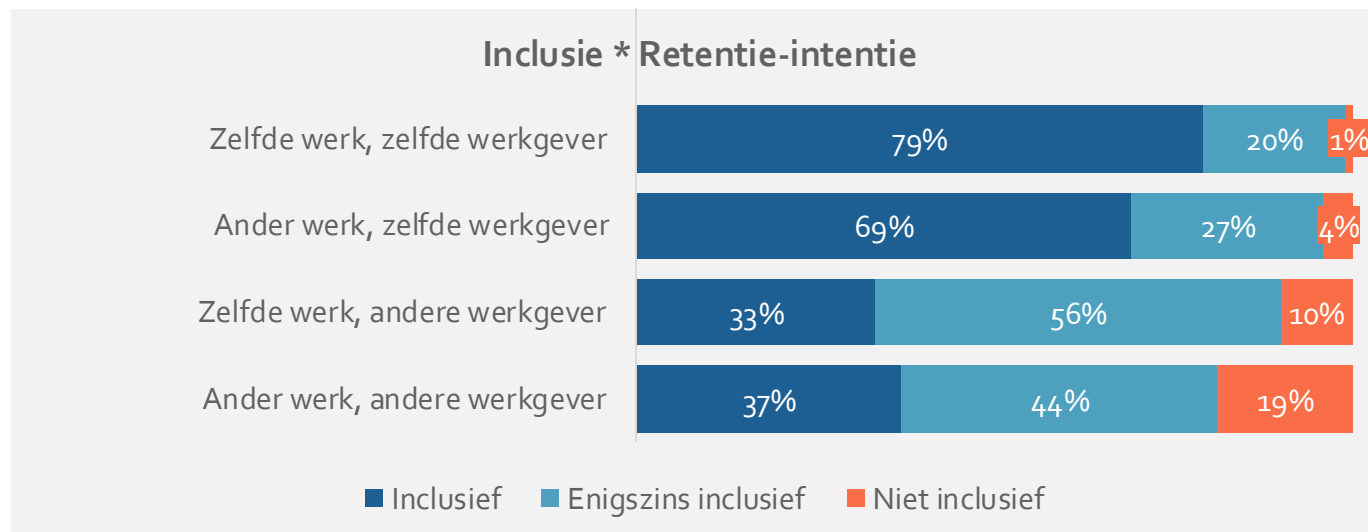
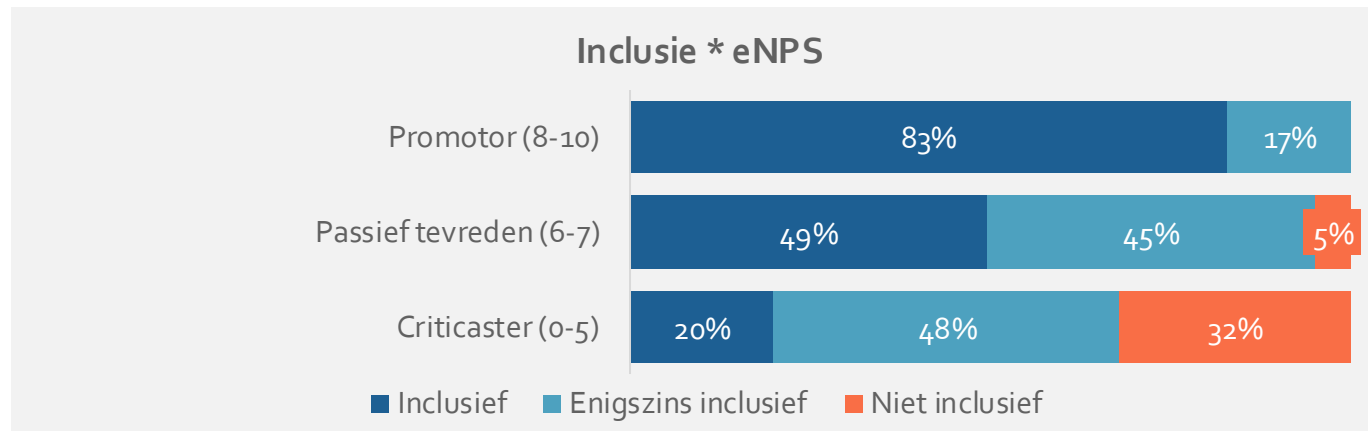
Inclusie ontwikkelingen per sector

De inclusieresultaten per sector laten duidelijke verschillen zien tussen de sectoren. In de kennisintensieve dienstverlening, industrie en nijverheid, en handel sectoren is het percentage medewerkers dat zich helemaal geïncludeerd voelt het hoogst, namelijk 68%. Bij de handel sector zien we ook een positieve verschuiving ten opzichte van vorig jaar. Binnen de kennisintensieve dienstverlening en industrie en nijverheid sectoren is juist een daling is te zien ten opzichte van 2023.

Aan de onderkant zien we dat de overige dienstverlening, transport en collectieve sector samen met de gezondheidszorg de laagste percentages medewerkers hebben dat zich helemaal geïncludeerd voelt. Met name in de transport is het percentage medewerkers dat zich niet geïncludeerd voelt relatief hoog. In zowel de collectieve sector, overige dienstverlening, en gezondheidszorg zien we daarbij een daling ten opzichte van 2023.



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



Werknemers is ook gevraagd in welke mate zij hun werkgever zouden aanraden (eNPS) en of zij als zij vrij mogen kiezen hetzelfde werk bij dezelfde werkgever willen blijven doen.

De resultaten laten duidelijk zien dat medewerkers die promotor zijn (hun werkgever zouden aanbevelen) in 83% van de gevallen ook geïncludeerd voelen in de organisatie. In vergelijking met de groep criticasters (werkgever niet zouden aanbevelen) is het duidelijk dat hier 20% van de medewerkers zich volledig geïncludeerd voelt. Ook is de groep medewerkers die zich niet geïncludeerd voelt hier het grootst (32%).

Wanneer wordt gekeken naar de retentie-intentie is het zelfde patroon te zien. 79% van de werknemers die bij de werkgever willen blijven en hetzelfde werk willen blijven doen ervaren een gevoel van inclusie. Bij werknemers die van werkgever zouden willen veranderen is de groep die zich volledig geïncludeerd voelt maar 33% (zelfde werk) en 37% (ander werk).

Bevorderen van diversiteit en inclusie

Om organisaties te ondersteunen in het verbeteren van diversiteit en inclusie, meet Highberg nu 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 dat medewerkers waarde hechten aan het ondersteunen van diversiteitsinitiatieven, 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 de positieve houding en gedrag van medewerkers ten opzichte van het omarmen van diversiteit en inclusie binnen een organisatie. Het laat zien dat de 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

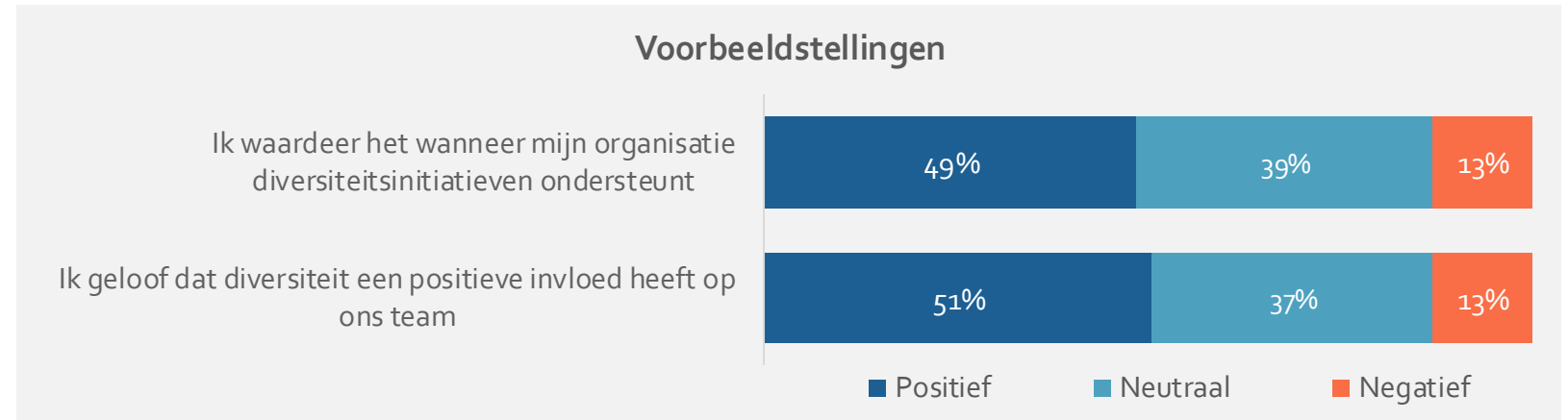
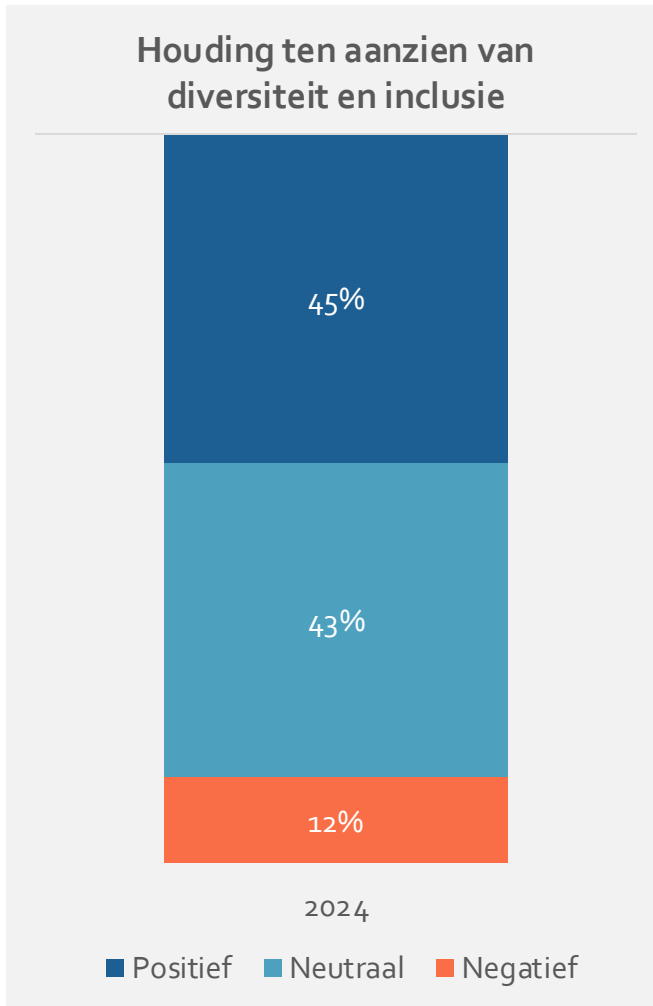
Het inclusief organisatiebeleid geeft de verschillende aspecten weer van de inzet van een organisatie voor diversiteit en inclusie. Het laat zien dat er een duidelijk beleid is dat diversiteit en inclusie binnen de organisatie stimuleert, dat het diversiteitsbeleid geïntegreerd is in de bedrijfsstrategie 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 dat een organisatie conflicten over diversiteit 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 diversiteit en inclusie

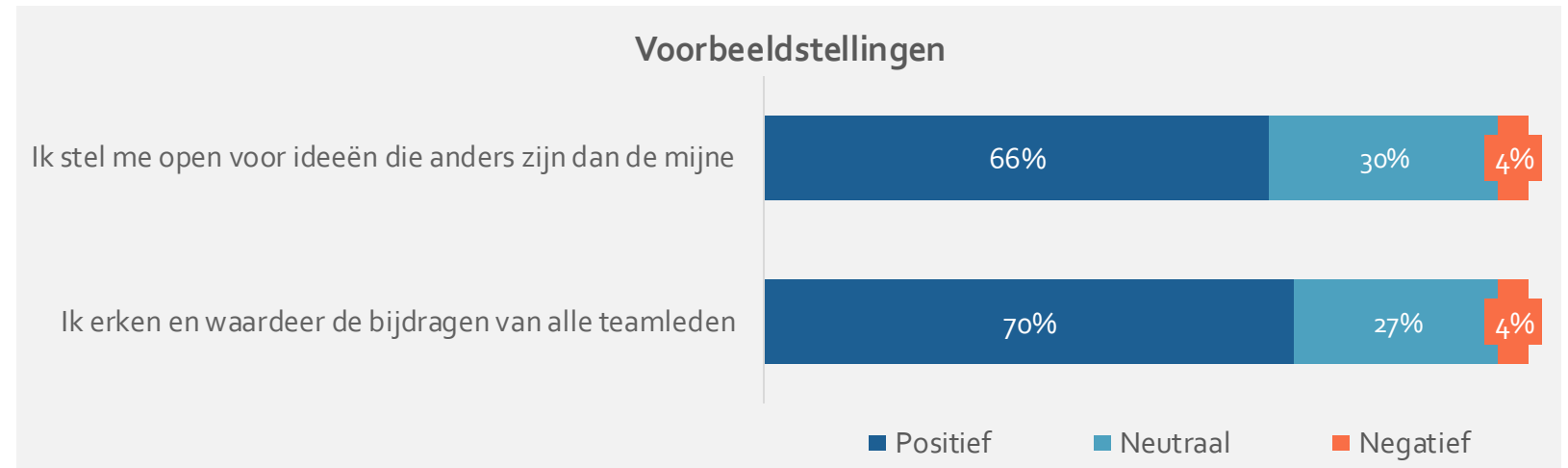
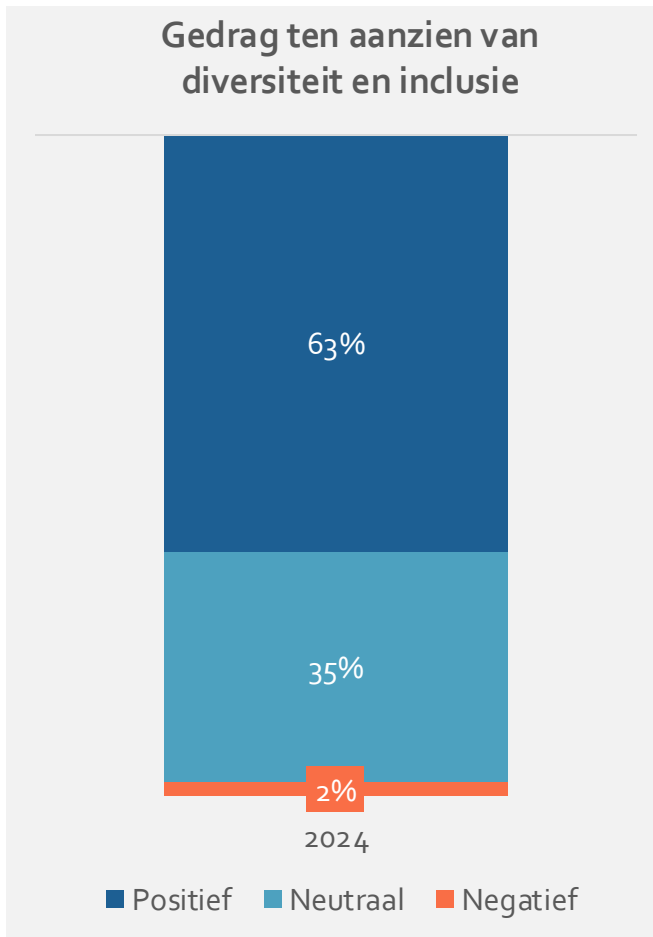


45% van de medewerkers geeft aan een positieve houding ten aanzien van diversiteit en inclusie te hebben. 43% geeft aan hier neutraal over te zijn en 12% van de werknemers staat negatief ten aanzien van diversiteit en inclusie. Ongeveer de helft van de medewerkers waardeert het wanneer de organisatie diversiteitsinitiatieven ondersteunt. Hetzelfde aandeel medewerkers geeft aan dat zij geloven dat diversiteit een positieve invloed heeft op het team.

Deze resultaten laten zien dat het voor minder dan de helft van de medewerkers belangrijk is dat de organisatie daadwerkelijk aandacht besteedt aan dit thema. Er is met name een grote groep medewerkers die neutraal is over dit thema, waarvoor aandacht aan het thema diversiteit en inclusie minder van belang is.

Als organisatie kan dit betekenen dat het van belang is om meer aandacht aan dit thema te besteden, om een aantrekkelijke werkgever te blijven voor huidige en toekomstige medewerkers. Ook laat het zien dat het belangrijk is om te realiseren aan welk thema de organisatie aandacht wil geven op het gebied van diversiteit en inclusie. Als medewerkers al een positieve houding hebben over D&I, dan zal de organisatie misschien op andere activiteiten kunnen focussen dan het verhogen van de awareness onder medewerkers.

63% van de werknemers **gedraagt** zich positief ten aanzien van diversiteit en inclusie

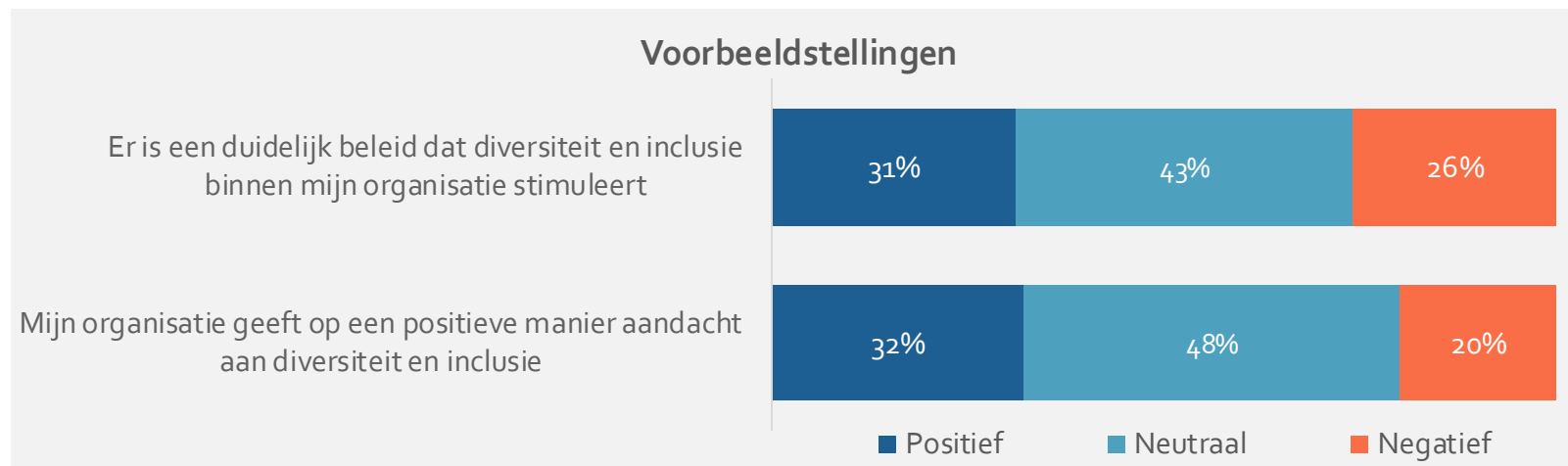
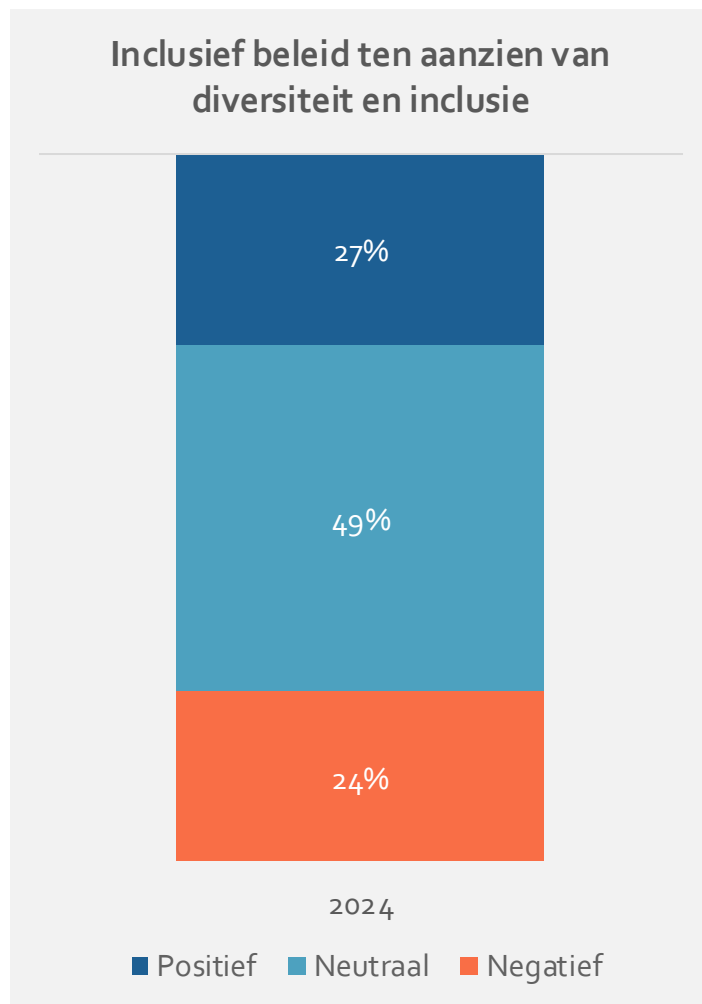


63% van de medewerkers geeft over zichzelf aan dat zij zich positief gedragen als het gaat over het thema D&I. Daarbij is 35% neutraal over diens eigen gedrag en 2% geeft aan zich hiervoor niet open te stellen. De groep die aangeeft zich positief te gedragen, vindt dat zij zich openstellen voor ideeën van anderen, ook als deze van hen verschillen.

Werknemers vinden dus vaker dat zij zich positief gedragen ten aanzien van diversiteit en inclusie, dan dat zij ook positief zijn over dit thema. Zij staan wél open voor feedback over hun gedrag met betrekking tot diversiteit, en geven ook anderen de ruimte om zichzelf te kunnen zijn binnen de organisatie.

Voor het bevorderen van diversiteit en inclusie, helpt het inclusieve gedrag van medewerkers. Aandacht besteden aan dit inclusieve gedrag en borgen dat werknemers zich ook daadwerkelijk zo gedragen, stimuleert ook het delen van diverse perspectieven en een inclusieve organisatie.

27% van de werknemers ervaart een inclusief beleid

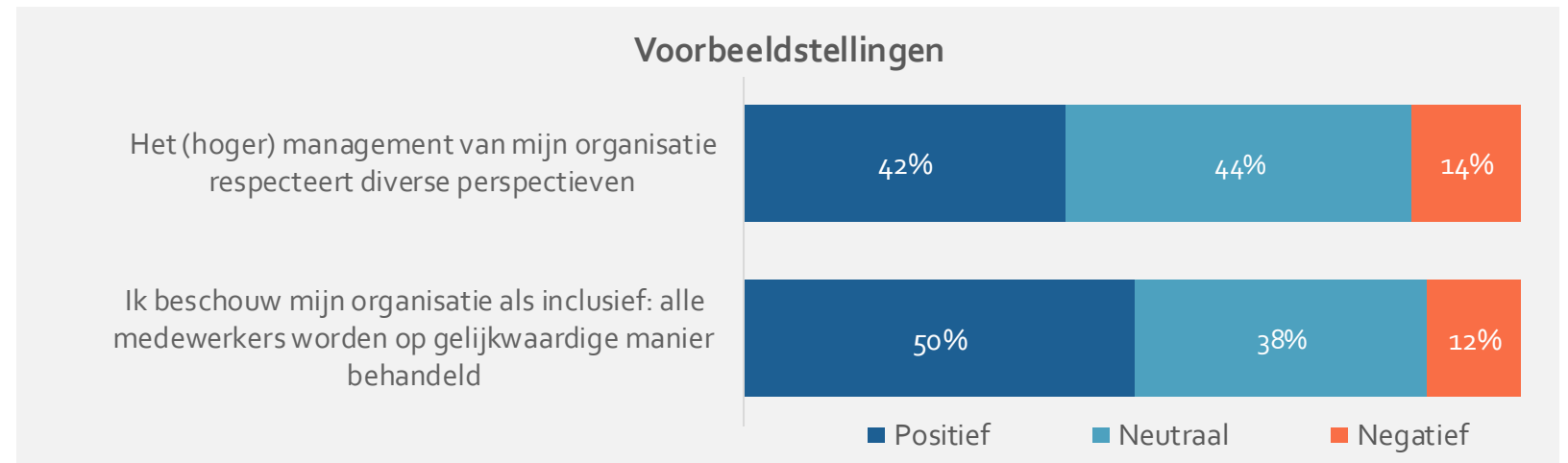
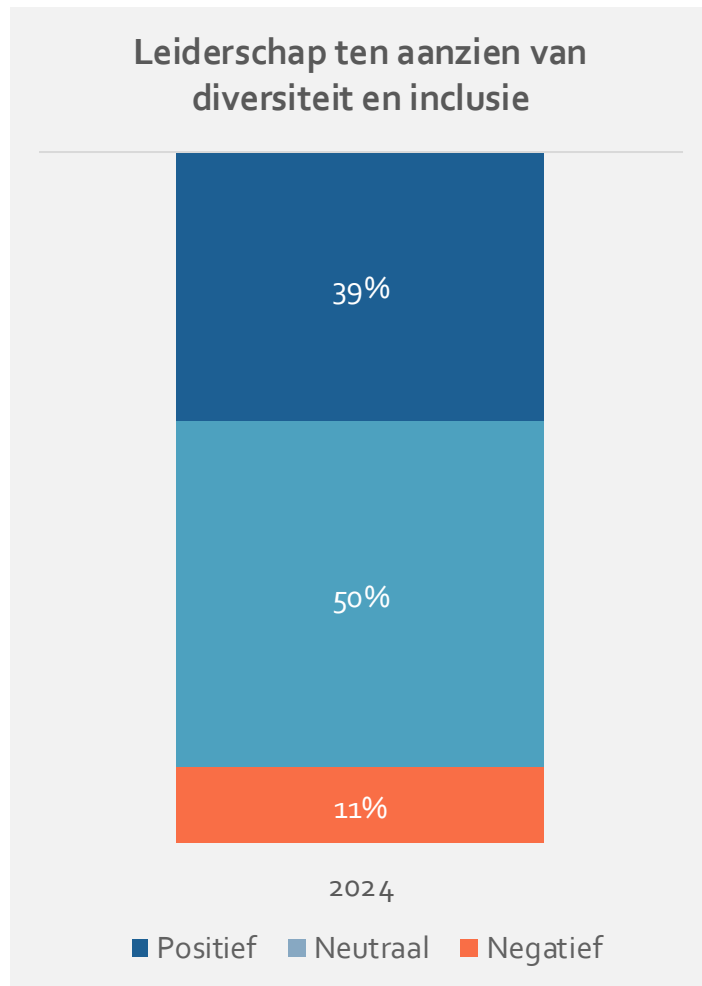


27% van de medewerkers geeft aan inclusief beleid te ervaren. 49% staat neutraal tegenover de mate van inclusie in het beleid van hun organisatie, en 24% geeft aan dat zij geen inclusief beleid ervaren. Hierbij geeft bijvoorbeeld een op drie medewerkers aan dat hun organisatie op een positieve manier aandacht aan diversiteit en inclusie besteedt.

Terwijl de helft van de medewerkers positief staat ten aanzien van het thema diversiteit en inclusie, ervaart maar een kwart inclusief beleid. Meer aandacht voor inclusief beleid zou de organisatie helpen om medewerkers die dit een belangrijk thema vinden te behouden en aan te trekken.

Het zou daarom voor organisaties een goed idee zijn om bij de medewerkers die aangeven geen inclusief beleid te ervaren na te gaan wat zij kunnen doen om hier verandering in te brengen. Door actief naar de feedback van medewerkers te luisteren en samen te werken aan verbeteringen in het beleid, kunnen organisaties een inclusieve cultuur bevorderen die door alle medewerkers wordt gesteund. Dit kan leiden tot een werkomgeving waarin diversiteit wordt omarmd en waarin alle medewerkers zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen.

39% van de werknemers ervaart inclusief leiderschap



39% van de medewerkers geeft aan inclusief leiderschap te ervaren. 50% geeft aan neutraal te zijn over het leiderschap, en vindt 11% dat er geen sprake is van inclusief leiderschap. Iets minder dan de helft van de medewerkers geeft daarnaast aan dat diverse perspectieven worden gerespecteerd, en dat alle medewerkers gelijk worden behandeld.

Er zijn hierbij vragen gesteld over hoe inclusief het hoger management zich gedraagt en hoe de direct leidinggevende zich gedraagt. Daarbij zijn medewerkers over het algemeen positiever over de direct leidinggevende.

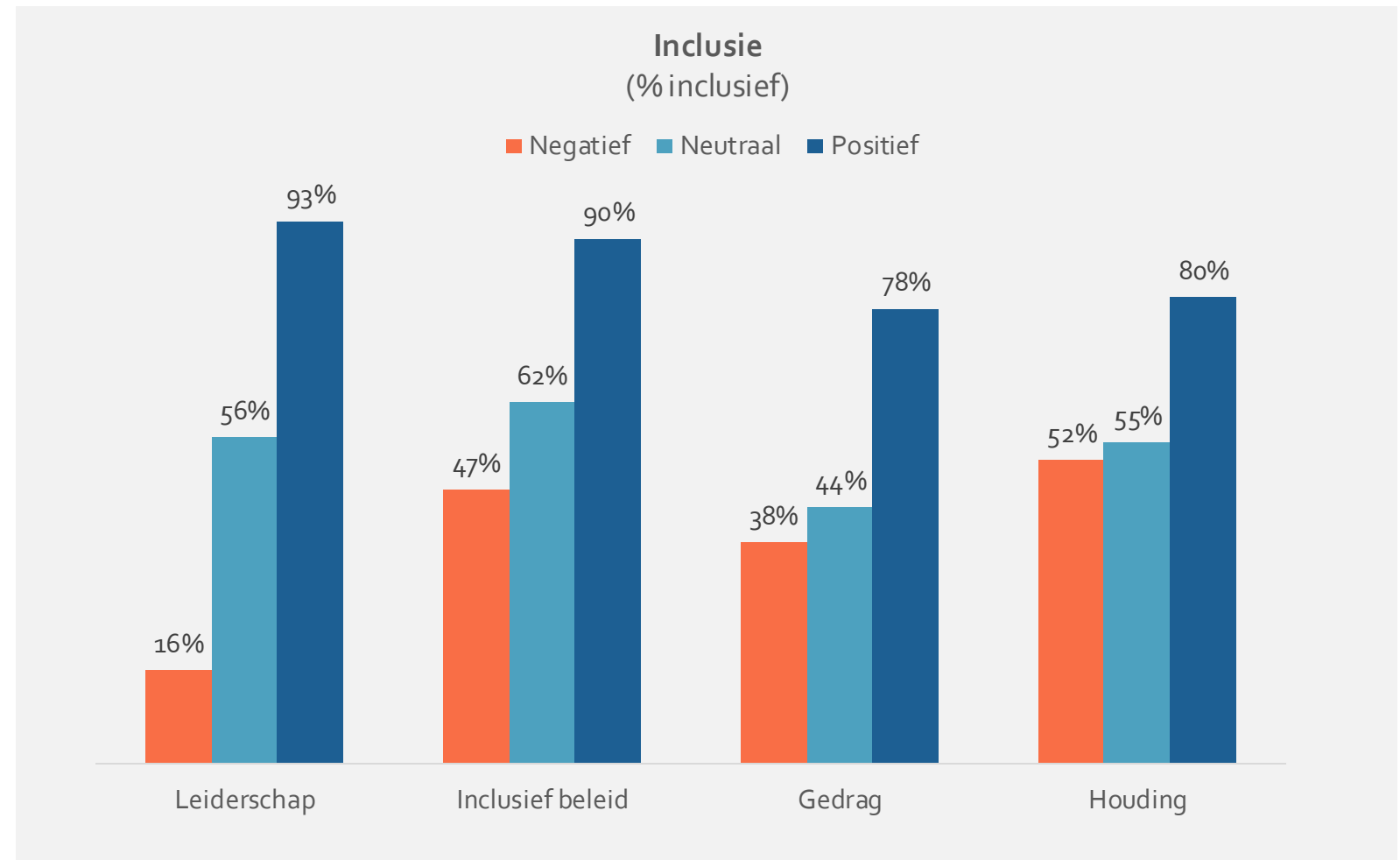
Vanuit inclusief leiderschap is de grootste winst voor organisaties te behalen door medewerkers met verschillende perspectieven actief te betrekken in besluitvorming. Daarbij dienen organisaties ook kritisch te zijn op hoe en wie zij laten doorgroeien in de organisatie. Dit kan gaan over zowel het eerlijk belonen van medewerkers, maar ook de mate waarin medewerkers eerlijke carrièremogelijkheden ervaren. Door het leiderschap te stimuleren hierop te acteren en inclusief leiderschap te stimuleren, kan de organisatie dit verbeteren.

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

De grafiek laat zien dat van de medewerkers die positief is over inclusief leiderschap 93% zich ook geïncludeerd voelt in de organisatie. Van de medewerkers die geen inclusief leiderschap ervaart, voelt maar 16% 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 (90%), inclusief gedrag (78%) en houding (80%). 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.

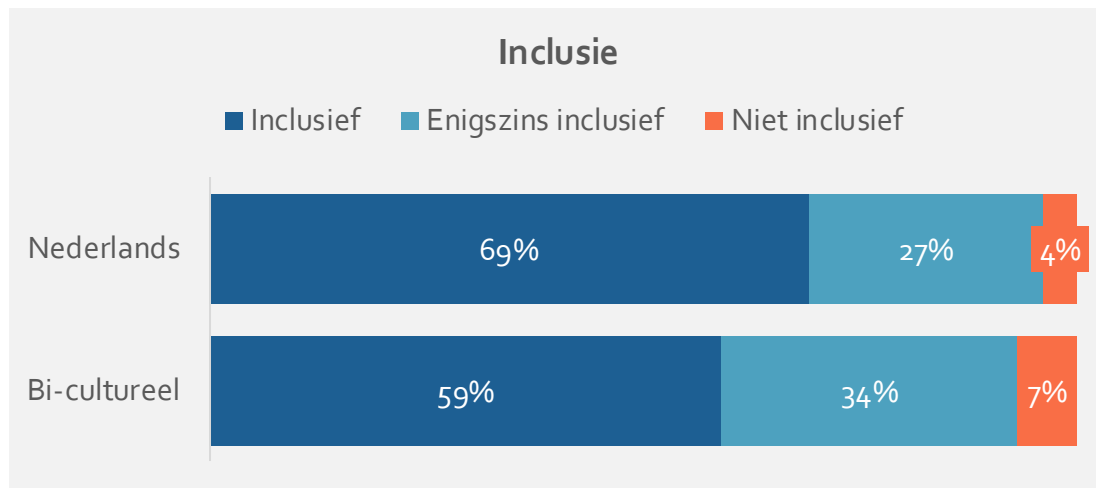
Organisaties kunnen de meeste impact maken door te focussen op het verhogen van inclusief leiderschap om een gevoel van inclusie onder werknemers te verhogen.



Verschillen tussen medewerkersgroepen

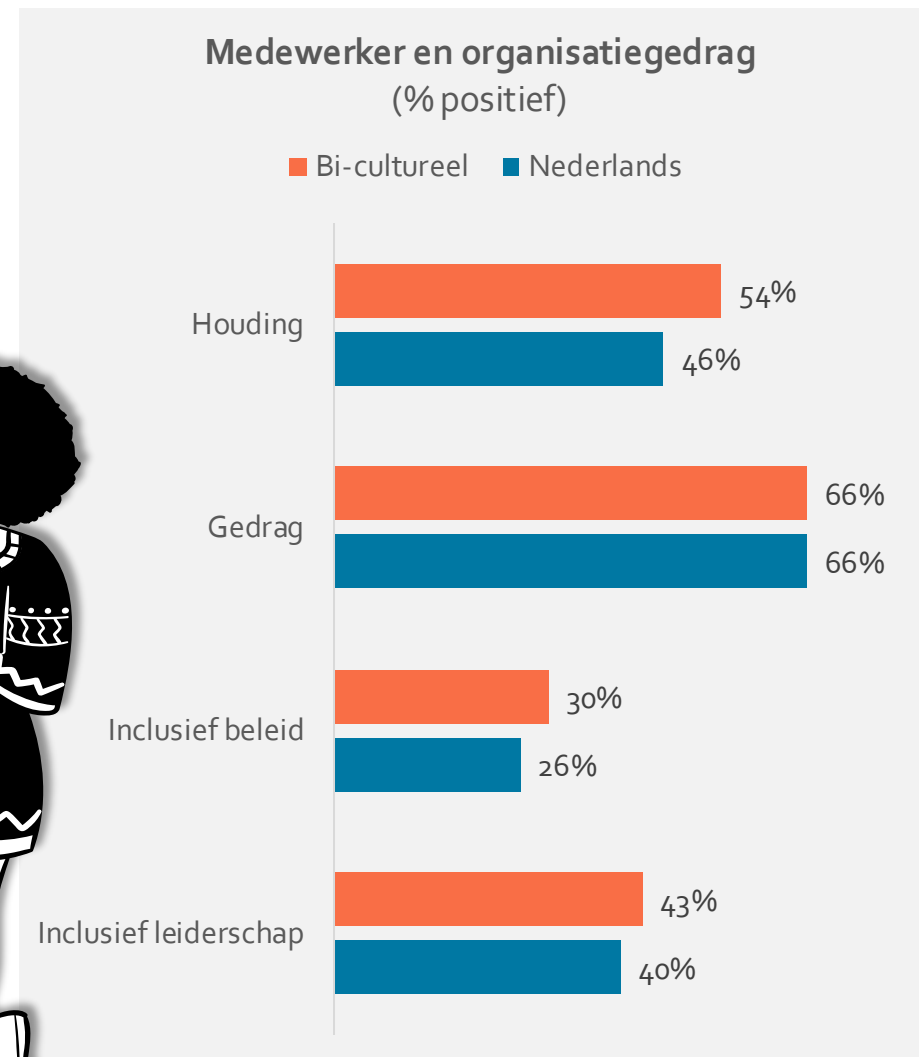


Werknemers met een **bi-culturele achtergrond** voelen zich minder vaak geïncludeerd dan werknemers met een **Nederlandse achtergrond**

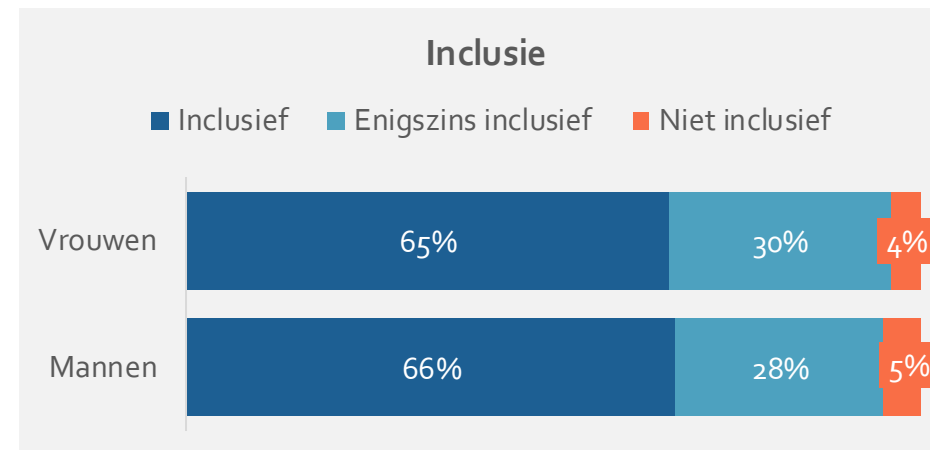
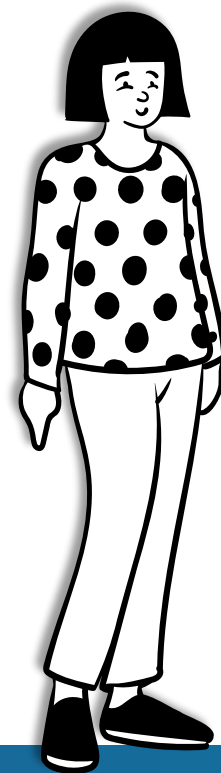
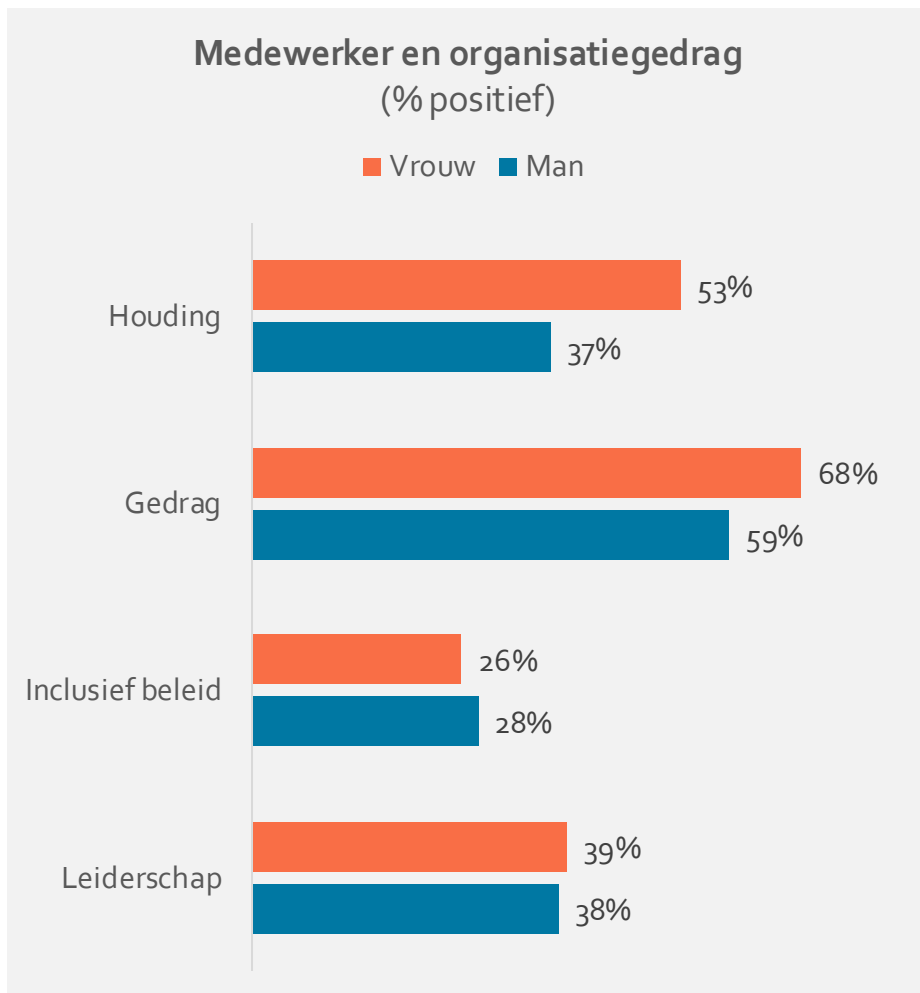


Werknemers met een bi-culturele achtergrond voelen zich 10% minder vaak geïncludeerd dan werknemers met een Nederlandse achtergrond. 7% van de werknemers met een bi-culturele achtergrond geeft aan zich niet geïncludeerd te voelen in de organisatie. Echter, werknemers met een bi-culturele achtergrond geven aan een positievere houding te hebben ten opzichte van diversiteit dan hun collega's met een Nederlandse achtergrond (8%). Ook ervaren zij een iets inclusiever beleid (4%) en inclusiever leiderschap (3%).

Het is van belang voor organisaties om uit te zoeken 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. Daarom is het essentieel dat organisaties zich richten op algehele inclusie binnen de werkomgeving.



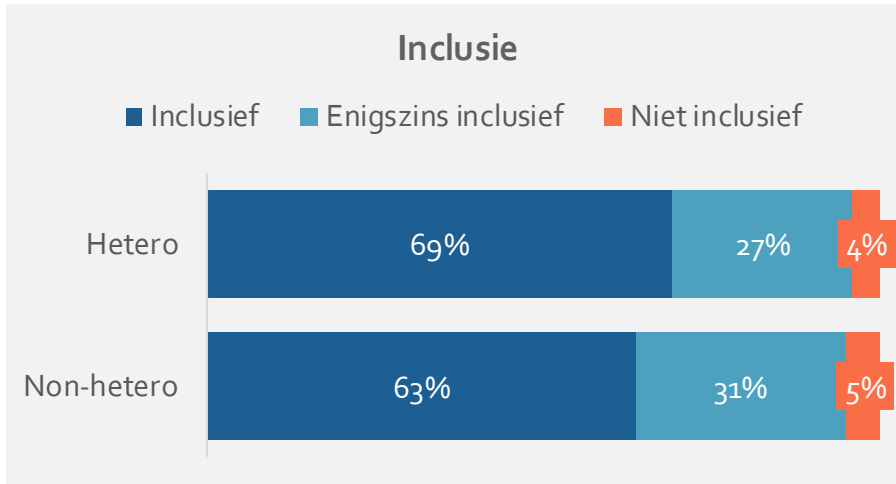
Vrouwen en mannen ervaren dezelfde mate van inclusiviteit, wel zijn vrouwen positiever over thema diversiteit en inclusie



Vrouwen en mannen beleven doorgaans dezelfde mate van inclusiviteit op de werkvloer. Vrouwelijke werknemers vinden inclusie met een 16% positievere houding een belangrijker thema dan hun mannelijke collega's. Ook geven vrouwen vaker aan inclusiever gedrag te vertonen (68% versus 59%).

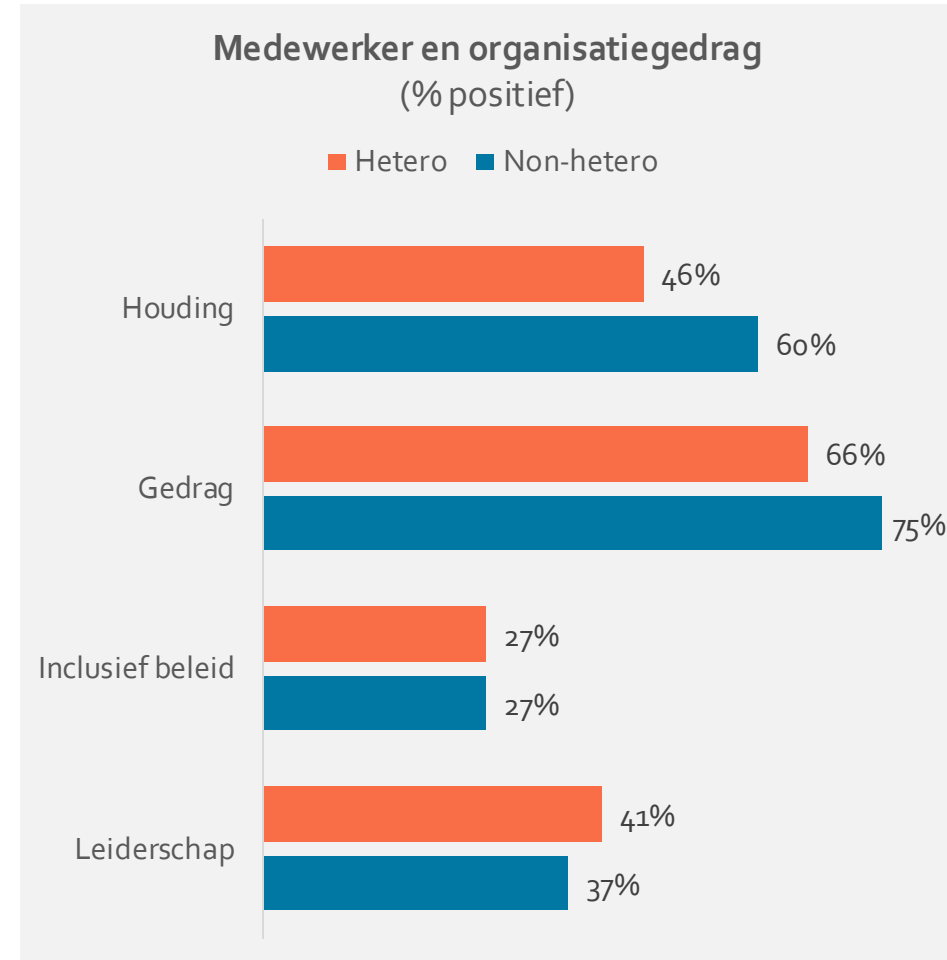
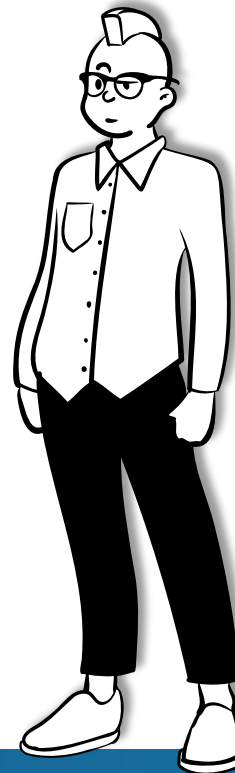
Het is belangrijk dat organisaties aandacht (blijven) besteden aan inclusie, zowel om vrouwelijke werknemers aan te trekken en te behouden, als om mannelijke werknemers bewuster te maken van de positieve aspecten van inclusie.

Non-hetero werknemers voelen zich 6% minder vaak geïncludeerd dan hetero werknemers

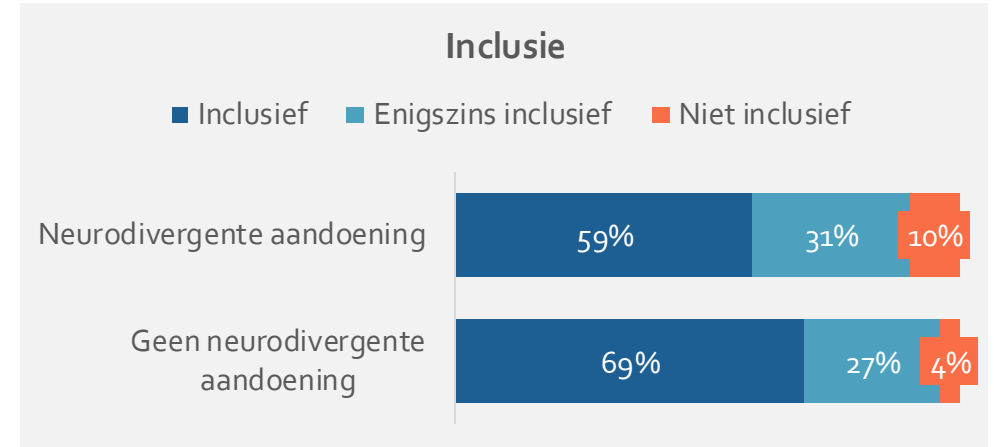
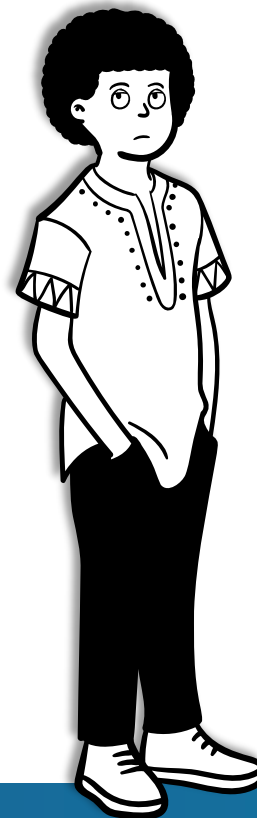
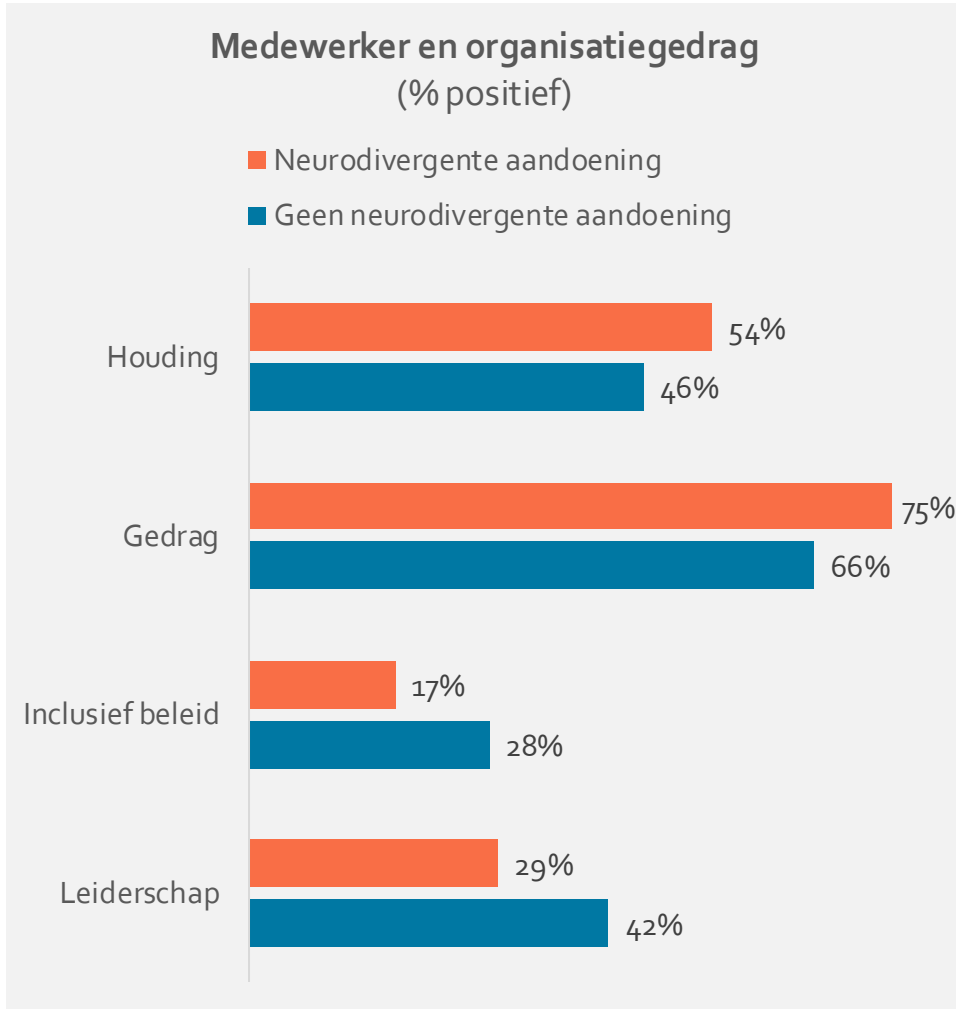


Non-hetero werknemers voelen 6% minder vaak geïncludeerd dan hetero werknemers. Echter, van alle non-hetero werknemers voelt 5% zich helemaal niet geïncludeerd. Wel geven zij aan met 14% een positievere houding ten opzichte van inclusie dan hetero werknemers, en denken zij ook inclusiever gedrag te vertonen (9%).

Non-hetero werknemers vinden inclusie dus een belangrijker thema, maar voelen zich minder geïncludeerd in de organisatie. Het is voor organisaties daarom wederom belangrijk om zich te blijven inzetten voor inclusie op de werkvloer, met specifieke focus op non-hetero werknemers.



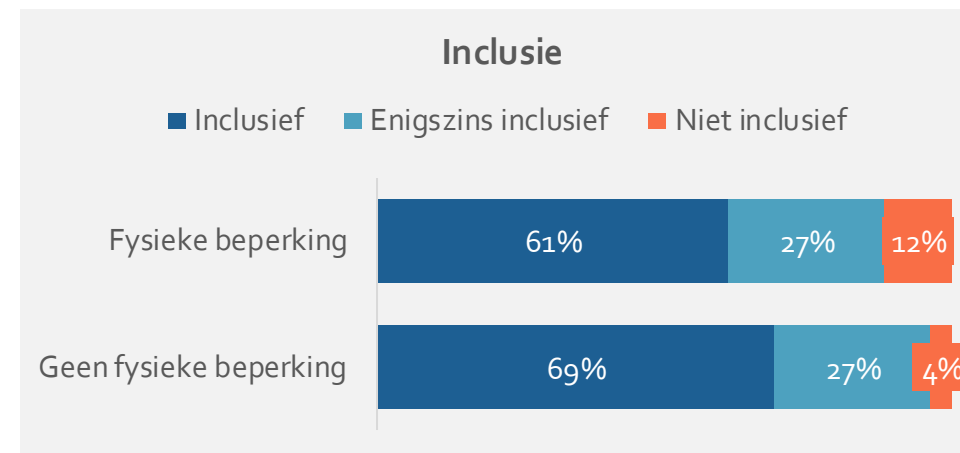
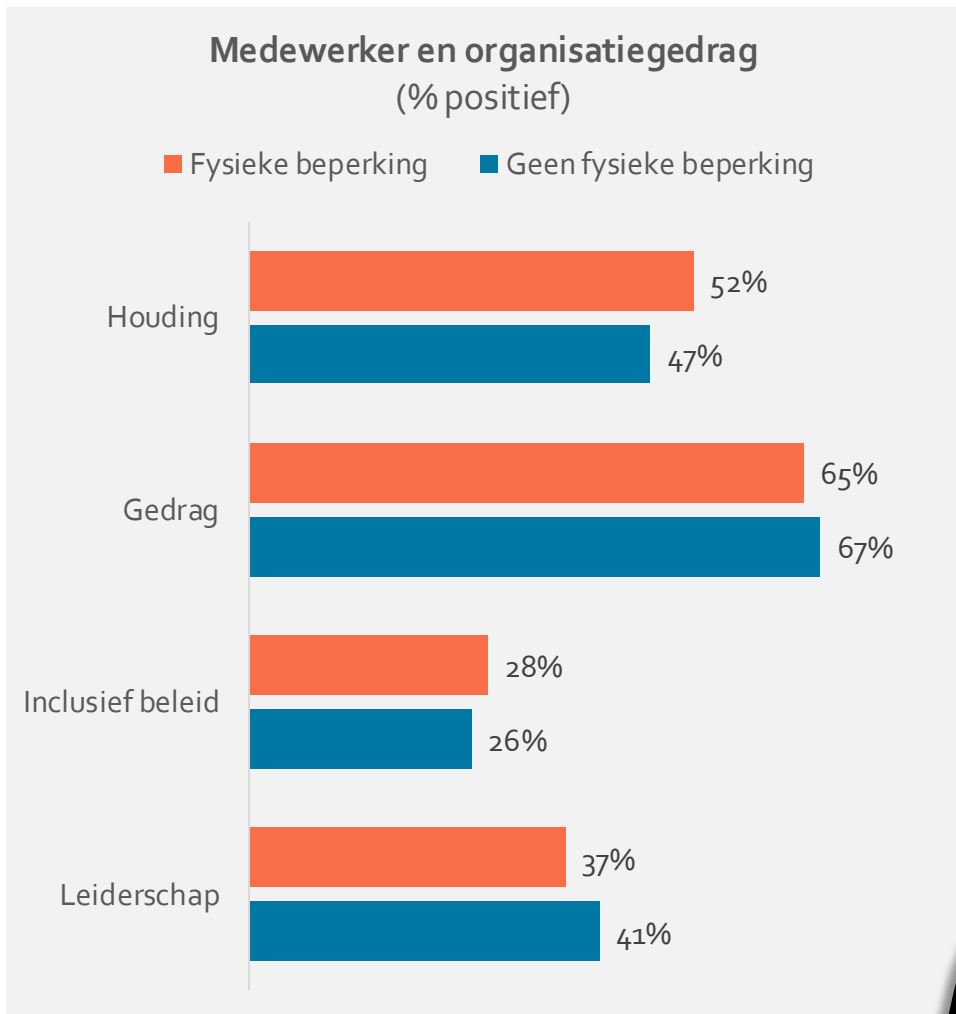
Werknemers met een neurodivergente aandoening voelen zich 10% minder vaak geïnccludeerd



Werknemers met een neurodivergente aandoening voelen zich gemiddeld 10% minder vaak geïnccludeerd dan werknemers zonder neurodivergente aandoening. Ook voelt 10% van de neurodivergente werknemers zich niet geïnccludeerd. Werknemers met een neurodivergente aandoening hebben een positievere houding tegenover inclusie dan hun collega's zonder neurodivergente aandoening (8%) en vertonen ook inclusiever gedrag (9%), maar ervaren een 11% minder inclusief beleid, en 13% minder inclusief leiderschap.

Dit zijn grote verschillen. Omdat een neurodivergente aandoening vaak niet opvalt, moeten organisaties actief hun best gaan doen om hun medewerkers met een neurodivergente aandoening te helpen door zich te richten op de mate van inclusie in hun beleid en leiderschap.

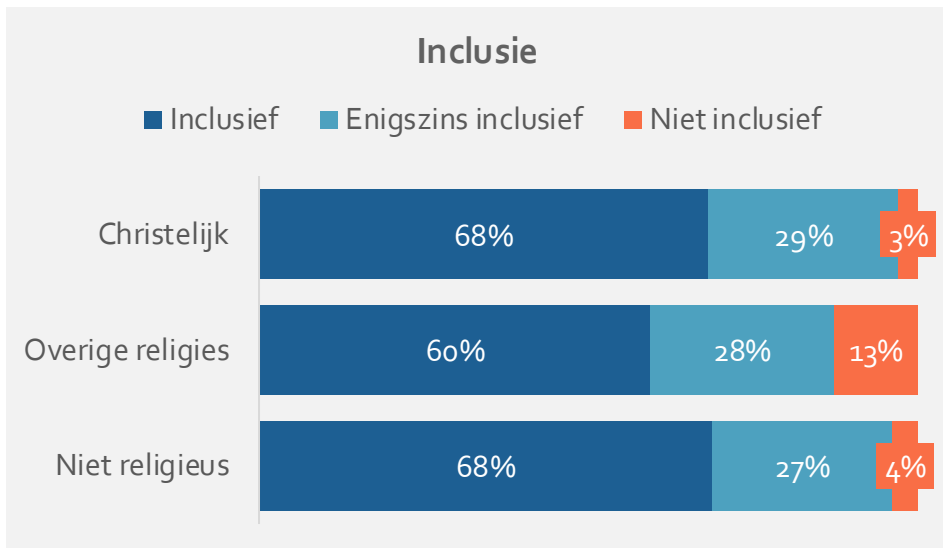
Werknemers met een **fysieke beperking** voelen zich 3x vaker niet geïncludeerd in de organisatie dan werknemers zonder fysieke beperking



Werknemers met een fysieke beperking (of aandoening) voelen zich gemiddeld 8% minder vaak geïncludeerd dan werknemers zonder fysieke beperking. 12% van hen voelt zich zelfs niet geïncludeerd in de organisatie, dit is 3x zoveel als voor de werknemers zonder fysieke beperking. Medewerkers met een fysieke beperking zijn positiever over diversiteit en inclusie, maar geven daarbij ook aan dat zij minder vaak inclusief leiderschap ervaren.

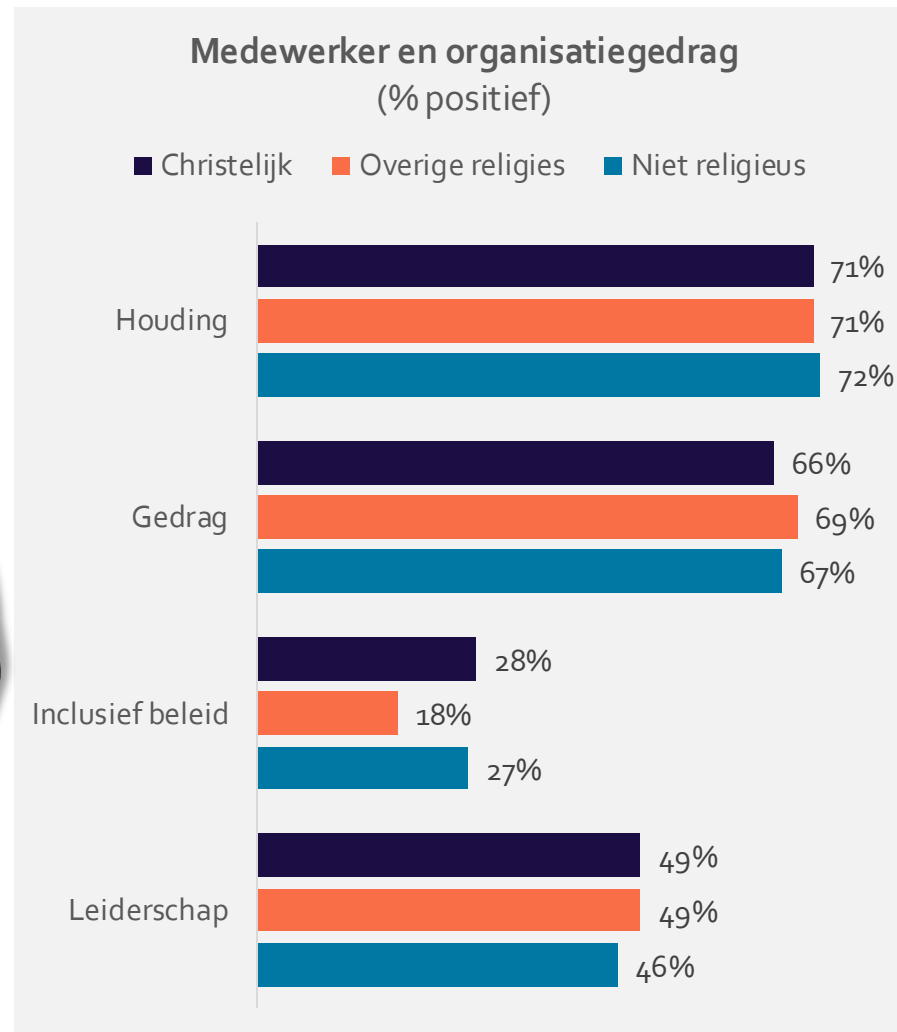
Het is dus van belang dat organisaties zorgvuldig onderzoeken welke stappen zij kunnen nemen om medewerkers met een fysieke beperking te ondersteunen. Op die manier kunnen zij positiever gedrag aanmoedigen en deze medewerkers inclusiever leiderschap laten ervaren.

Werknemers met een niet-christelijke religie voelen zich minder vaak geïncludeerd dan werknemers met christelijke of zonder religie

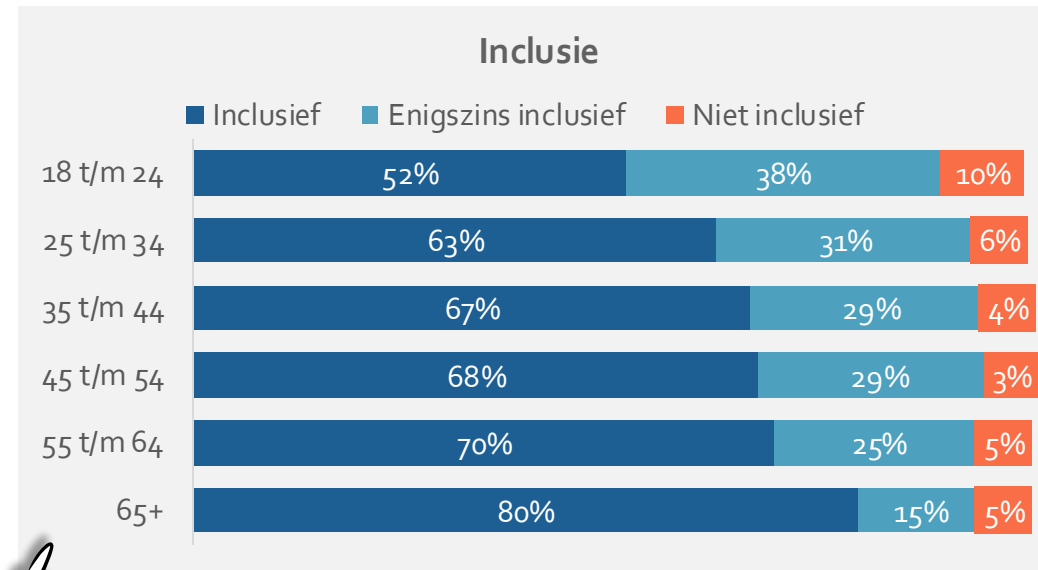
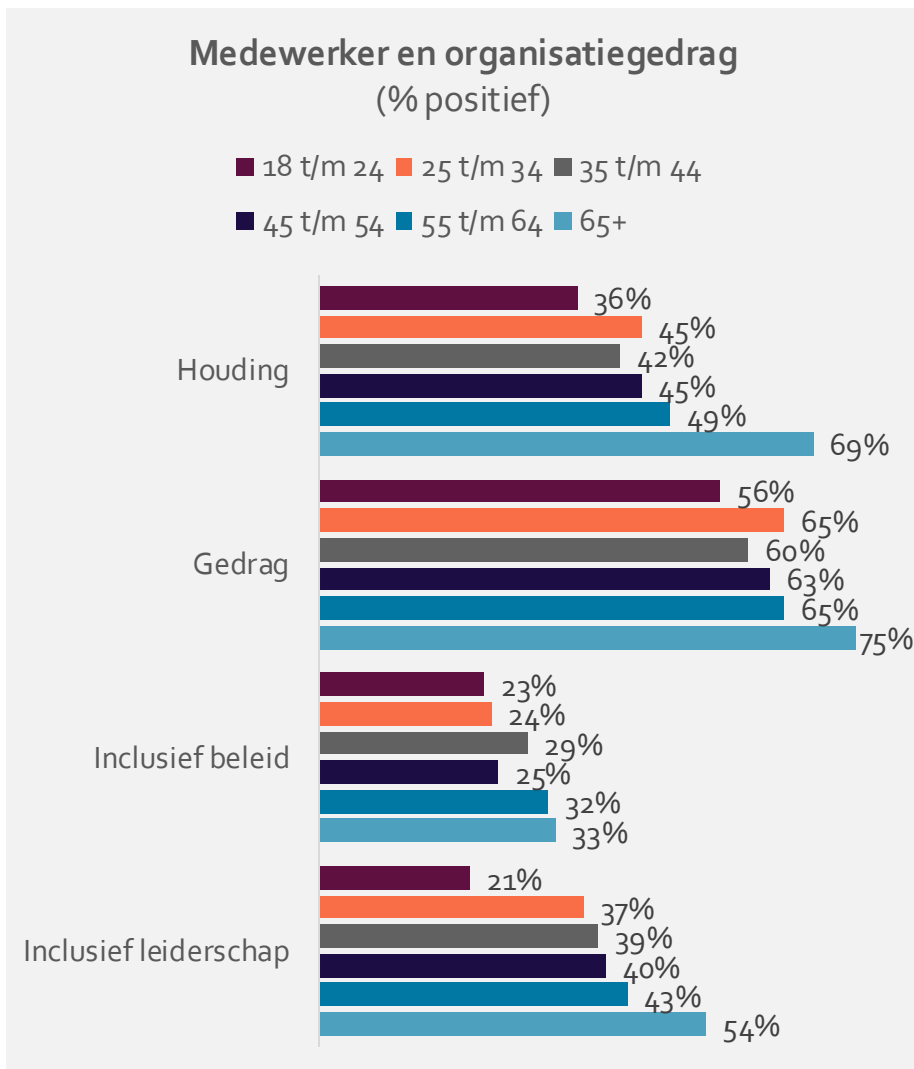


Christelijke en niet-religieuze werknemers ervaren ongeveer dezelfde mate van inclusie. Echter, werknemers met een andere religie (zoals islamitisch of joods) ervaren 8% minder vaak een gevoel van inclusie. Ook ervaren zij minder vaak (18% van deze groep) een inclusief beleid, ten opzichte van ruim een kwart van de niet-religieuze of christelijke werknemers.

Alle werknemers ongeacht religie geven aan dezelfde positieve houding tegenover inclusie te hebben, en ook ongeveer dezelfde mate van inclusief gedrag te vertonen. Het is voor organisaties van belang maatregelen nemen om werknemers met een overige religie in het bijzonder bij te staan.



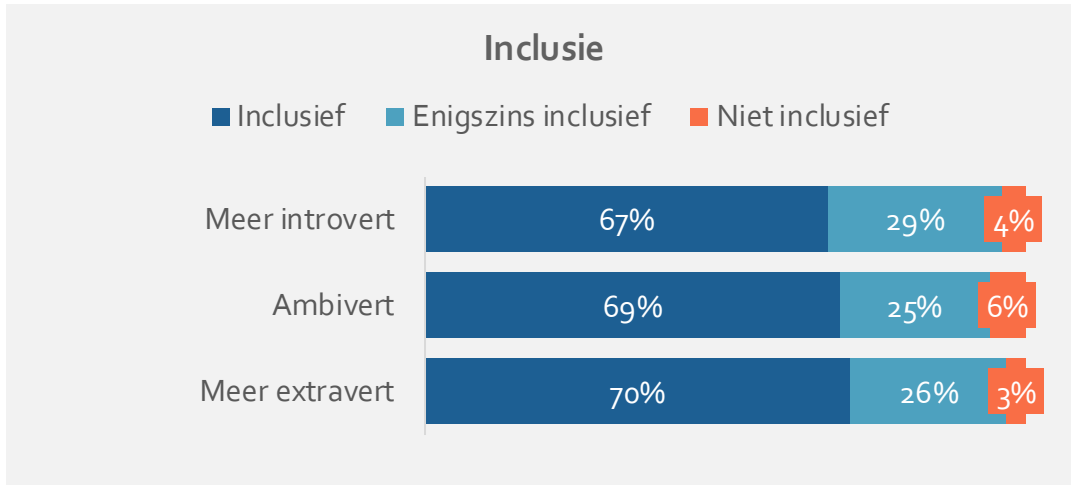
Er is een duidelijke relatie tussen leeftijd en mate van inclusie onder werknemers



Het blijkt dat jongere werknemers zich minder vaak geïncludeerd voelen dan oudere werknemers, met een verschil van 28% tussen de jongste en oudste leeftijdsgroepen. Daartegenover hebben jongere werknemers ook een minder positieve houding ten opzichte van diversiteit en inclusie en vertonen zij minder inclusief gedrag, maar ervaren zij ook een minder inclusief beleid en minder inclusief leiderschap.

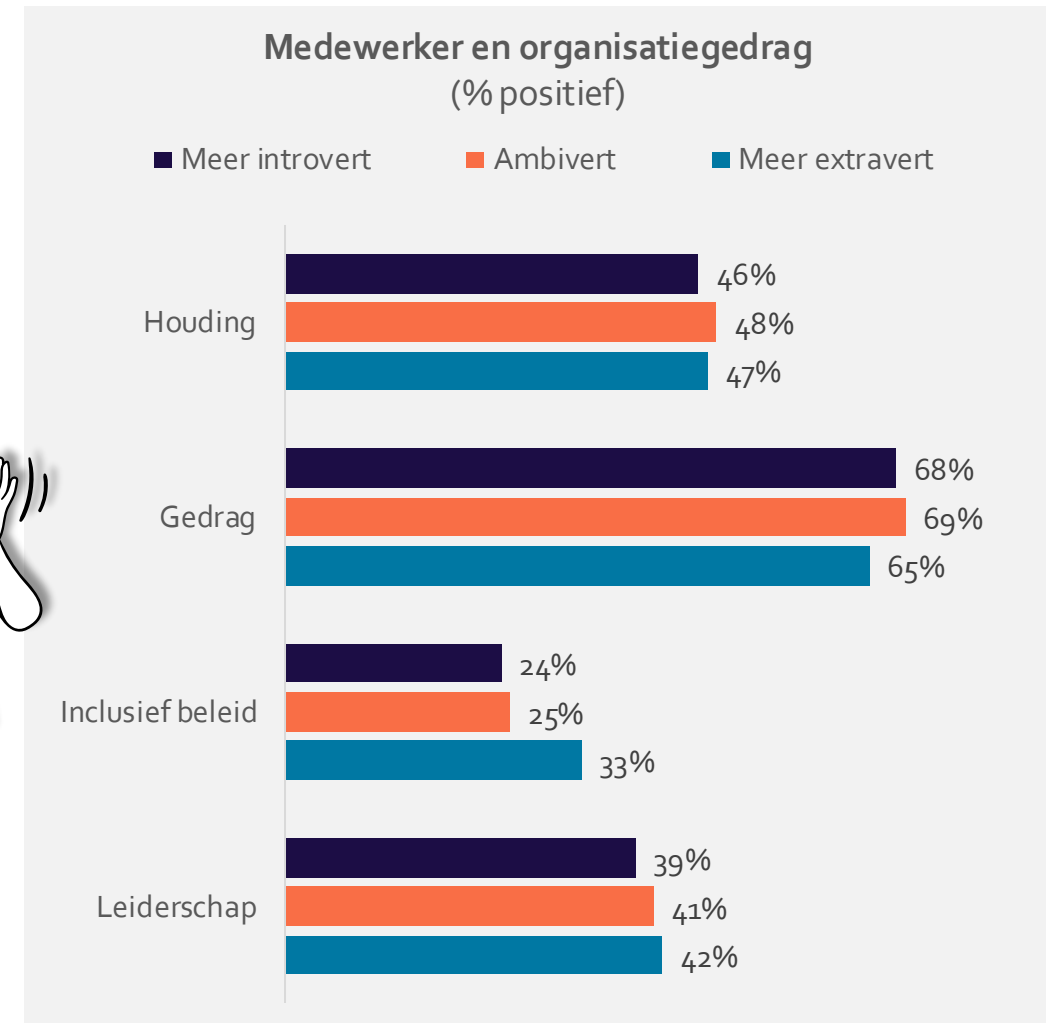
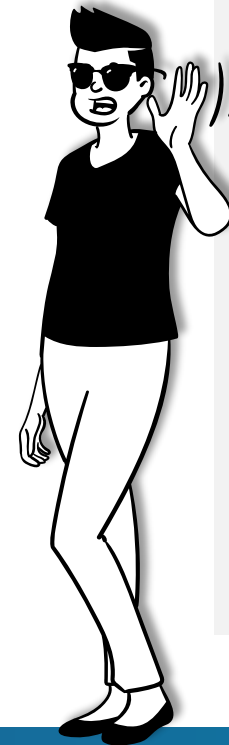
Het is van cruciaal belang dat organisaties actief streven naar een inclusieve werkomgeving die alle werknemers, ongeacht hun leeftijd, in staat stelt zich geïncludeerd te voelen. Hierdoor kunnen jongere werknemers hopelijk ook een positievere houding en gedrag ontwikkelen ten opzichte van inclusie.

Introverte werknemers ervaren minder inclusiviteit dan extraverte werknemers



Meer introverte medewerkers voelen zich met 3% iets minder geïncludeerd dan meer extraverte medewerkers. Ongeacht persoonlijkheid staan alle medewerkers even positief tegenover inclusie, en gedragen zij zich ook even inclusief, naar eigen zeggen. Ook inclusief leiderschap ervaren alle werknemers over het algemeen hetzelfde, maar meer introverte en ambiverte (even introvert als extravert) werknemers ervaren ongeveer een 8% minder inclusief beleid dan meer extraverte werknemers.

Omdat persoonlijkheid niet altijd zichtbaar is, is het belangrijk dat organisaties zich bewust zijn van individuele verschillen en hun impact op inclusie. Het kan waardevol zijn voor organisaties om met introvertere medewerkers in gesprek te gaan en te ontdekken waar verbeteringen mogelijk zijn.



Aan de slag met DEI

Om als organisatie de volgende stappen te zetten op het DEI vlak, raden wij de volgende stappen aan.

We hebben de respondenten ook om tips gevraagd over hoe zij diversiteit en inclusie zouden verbeteren in de organisatie

”

Naarmate senioriteit (ervaring, niet leeftijd) toeneemt, neemt diversiteit af. Daar moet meer oog voor zijn.

Meer jonge medewerkers aannemen. Daarnaast meegaan met de tijd en niet in het oude blijven hangen. Over het algemeen denken oudere generaties minder inclusief.

”

Bij diversiteit wordt vooral gedacht aan gender, afkomst en identiteit. Er is nog weinig aandacht voor zaken als hoogbegaafdheid, autisme e.d.; deze kenmerken worden vaak nog niet onder (positieve) diversiteit erkend.

Bij inclusiviteit en diversiteit vallen mensen met een fysieke beperking nog te vaak buiten de boot.

”

Voorlichting geven door werkgeversorganisaties zoals AWWN heeft waarschijnlijk meer overtuigingskracht om bedrijven/organisaties meer inclusiever te maken.

Een actief diversiteitsaanname beleid waarbij er ook gesproken wordt over verborgen vooroordelen.

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

”

”

Bespreek het, ongeacht consequenties. Verduidelijk het standpunt en gedrag en ga uit van de leercurve van de mens in kwestie. En waar men vandaan komt, zowel mentaal als fysiek.

Alles valt of staat met een goede communicatie en vertrouwen.

”

”

De daad bij het woord voegen - het moet geen marketingterm zijn.

Meer bewustwording creëren door verplichte activiteiten die collega's laten inzien hoe oneerlijk het werkveld kan zijn voor niet witte heteroseksuele mannen. Ook moet er strenger en serieuzer geacteerd worden indien er melding binnenkomt voor ongewenst gedrag.

Bewustzijn creëren in alle lagen van de organisatie.

Een vertrouwenspersoon aannemen zodat ik ergens terecht kan met klachten.

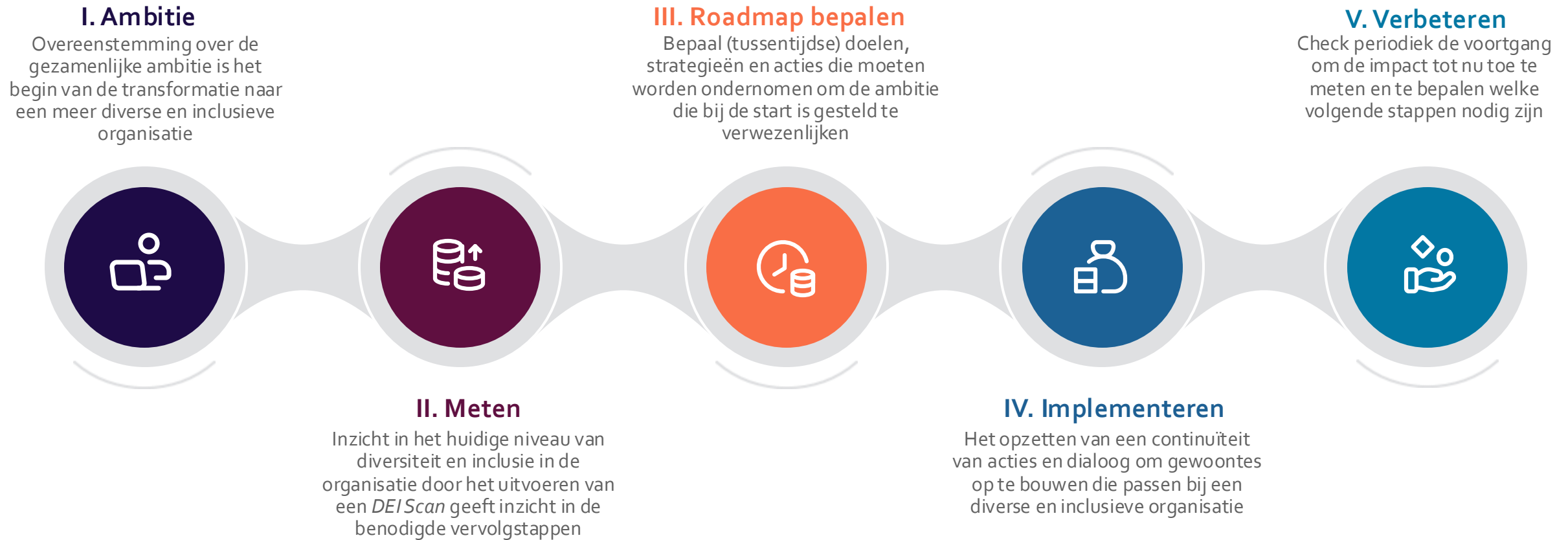
”

Ik vind het belangrijk om diverser te worden en ook om inclusief te zijn, maar de hang naar diversiteit moet niet doorslaan.

Minder focus op dit soort zaken en meer focus op hoe iemand z'n werk doet. Gewoon op een waardige manier met elkaar omgaan!

”

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



De DEI Scan van Highberg helpt bij het verkrijgen van de juiste inzichten

De DEI 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.

Bruikbare inzichten

De analyse geeft aan of/waar er beloningsverschillen bestaan en waar 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 vragenlijst

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

Anoniem

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

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 **2.071 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 te kleine groepsgrootte (N=10) 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:** aan alle respondenten is de vraag gesteld of zij hetero zijn. Vervolgens is een tweedeling gemaakt tussen de werknemers die hetero zijn en de werknemers dit niet te zijn.
 - **Religie:** respondenten hebben kunnen aangeven zich aangetrokken te voelen tot een religie. Vervolgens is een onderscheid gemaakt tussen respondenten die hier positief en negatief op hebben geantwoord. Dit in verband met te kleine groepsgroottes wanneer een onderscheid per religie wordt gemaakt.
 - **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 introvert, even intro- als extravert of extravert vinden.
- 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.

Het **People, Leadership & Culture** team van Highberg is het #1 People Analytics bureau van Nederland

HR Topics

- Datagedreven HR
- Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie
- Medewerkerstevredenheid
- Recruitment
- Retentie
- Verzuim



Leadership & Culture

- Coaching
- Ontwikkelprogramma's
- Change consultancy

Data Expertise

- Onderzoek
- Dashboards
- Data Science & AI
- Training



Meer weten? Of samen
aan de slag met DEI?



Henrieke van Bommel



henrieke.vanbommel@highberg.com



+31 (0)6 4804 1955