

DECEMBER 2021

METEN IS WETEN

ZICHT OP EFFECTEN VAN DIVERSITEITS- EN INCLUSIEBELEID

CHARTERDOCUMENT

SIER

Diversiteit in Bedrijf

COLOFON

SER DIVERSITEIT IN BEDRIJF

SER *Diversiteit in Bedrijf* is onderdeel van de Sociaal-Economische Raad (SER), de belangrijkste adviesraad voor regering en parlement over sociaal-economische vraagstukken. In de SER werken ondernemers, werknemers en onafhankelijke kroonleden samen. SER Diversiteit in Bedrijf wordt financieel mede mogelijk gemaakt door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en individuele bedrijven en publieke organisaties.

SER

Diversiteit in Bedrijf

SER Diversiteit in Bedrijf **overstijgt** verschillende diversiteitsdimensies, **verbindt** netwerken van bedrijven en maatschappelijke organisaties, **ondersteunt** bedrijven bij het versterken van diversiteit en inclusie en **meet** de resultaten van het diversiteitsbeleid.

SER Diversiteit in Bedrijf is aangesloten bij het [EU Platform of Diversity Charters](#).

Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T: 070 – 3 499 576
E: DIB@ser.nl



www.diversiteitinbedrijf.nl



[CharterDiv](#)



[SER Diversiteit in Bedrijf](#)




INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	4
1. METEN EN MONITOREN VAN DIVERSITEIT	6
1.1 REGISTRATIE VAN PERSONEELSGEGEVENS: WAT IS HET DOEL?	6
1.2 REGISTRATIE VAN PERSOONSGEGEVENS: WAT ZEGT DE WET?	7
1.3 AANBEVELINGEN	12
2. METEN EN MONITOREN VAN INCLUSIE	14
2.1 MEDEWERKERSTEVREDENHEIDSONDERZOEK	14
2.2 ANDERE INSTRUMENTEN	15
2.3 NEDERLANDSE INCLUSIVITEITSMONITOR (NIM)	18
3. HR-ANALYTICS	22
4. NAAR EEN NORM VOOR DIVERSITEIT EN INCLUSIE	26
BIJLAGEN	29
PUBLICATIES VAN SER DIVERSITEIT IN BEDRIJF	36

INLEIDING





Welke personeelsgegevens van werknemers mag je vastleggen? Hoe meet je resultaten van de activiteiten voor diversiteit? Hoe stel je de mate van inclusie op de werkvloer vast? Hoe krijg je meer inzicht in wat werkt en bijdraagt aan de businesscase van diversiteit en inclusie (D&I)? Welke instrumenten zijn daarvoor beschikbaar?

Het secretariaat van SER Diversiteit in Bedrijf ontvangt van Charterondertekenaars veel van dit soort vragen. Het vormde de aanleiding om op 16 december 2021 een webinar aan dit thema te wijden en dit Charterdocument op te stellen.

Het meten van het succes van een product of dienst in de markt is een normale bedrijfspraktijk. Dat is logisch. Het zou net zo logisch moeten zijn om de impact van diversiteits- en inclusiebeleid (D&I-beleid) te meten. De praktijk leert echter dat dit niet eenvoudig is. Vandaar ook de vragen.

Voorop staat dat een bedrijf dat streeft naar een divers samengesteld personeelsbestand en een inclusief werkklimaat ook wil weten wat hiervan de resultaten zijn. Het is niet alleen belangrijk beleid te

formuleren met concrete doelen en duidelijke termijnen. Je wil ook weten wat het beleid in de praktijk oplevert. Door het meten en monitoren van zelf gestelde doelen voor D&I krijgt een bedrijf zicht op successen en knelpunten. Daarmee ontstaat een scherper beeld van de bijdrage van D&I-beleid aan het presteren van de hele organisatie (de businesscase). Dat is ook van belang voor het draagvlak en de steun voor diversiteitsbeleid in alle geledingen.

In dit charterdocument geeft SER Diversiteit in Bedrijf een kort overzicht van verschillende instrumenten die voor het meten en monitoren van een divers personeelsbestand en een inclusief bedrijfsklimaat kunnen worden ingezet. Het gaat onder andere om registratie van personeelsgegevens, medewerkerstevredenheidsonderzoek en HR Analytics. De algemene informatie is aangevuld met praktijkvoorbeelden van bedrijven die het Charter Diversiteit hebben ondertekend.

In de bijlagen vind je een handreiking voor het meten van effectiviteit van D&I-beleid en een aantal relevante artikelen uit de AVG voor het registreren van diversiteit in het kader van dit beleid.

1

METEN EN MONITOREN VAN DIVERSITEIT

1.1 REGISTRATIE VAN PERSONEELS- GEGEVENS: WAT IS HET DOEL?

Het werken aan diversiteit begint met het in kaart brengen van de samenstelling van het personeelsbestand. Dat is als het ware de nulmeting. Die geeft aan welke diversiteitsgroepen minder goed zijn vertegenwoordigd. Door deze gegevens te koppelen aan variabelen, bijv. bedrijfsonderdeel, salarisschaal, functieverblijfsduur en aantal dienstjaren, wordt het mogelijk om verschillen te constateren tussen bepaalde groepen medewerkers. Op basis van deze analyse kan bepaald worden of en waar actie nodig is.

MEETBARE DOELEN

Wanneer op basis van een nulmeting blijkt dat bepaalde groepen zijn ondervertegenwoordigd, kunnen daarvoor meetbare doelen - streefcijfers - worden vastgesteld.¹ Via herhaalde metingen kunnen die vervolgens worden gemonitord, geëvalueerd en waar nodig bijgesteld.

Of de samenstelling van het personeelsbestand naar bepaalde diversiteitsdimensies representatief is, kan bijvoorbeeld worden vastgesteld door het percentage medewerkers uit bepaalde diversiteitsgroepen in een bedrijf te vergelijken met het percentage in de beroepsbevolking in gemeente en/of regio. Deze personeelsgegevens kunnen niet alleen worden ingezet voor monitoring van in-, door- en uitstroom van divers personeel, maar ook worden gebruikt voor nadere analyse van onderzoek naar ervaren inclusie. Die kunnen bijvoorbeeld gekoppeld worden aan data uit medewerkerstevredenheidsonderzoek waardoor dieper inzicht ontstaat in verschillen in ervaren inclusie.

Wie zoekt naar een handzame en compacte aanpak voor het meten van de effectiviteit van D&I-maatregelen kan gebruikmaken van een recent verschenen handreiking van Stichting NIM, Universiteit Utrecht en het ministerie van SZW.² Deze vind je ook in Bijlage 1.

1 Voor een praktische handreiking en voorbeelden zie: *'Maak diversiteits- en inclusiebeleid SMART. Doelstellingen voor diversiteit en inclusie SMART formuleren*, SER Diversiteit in Bedrijf, Universiteit Utrecht, Stichting NIM en Goldschmeding Foundation, september 2021.

2 *Meten voor impact*. Handreiking om de effectiviteit van diversiteits- en inclusiebeleid te meten, Van den Berg, Jansen, Van der Toorn & Ellemers, Universiteit Utrecht, Stichting NIM en ministerie SZW, november 2021.

DIMENSIES VAN DIVERSITEIT

Om de samenstelling van het personeelsbestand in beeld te brengen is het nodig persoonsgegevens van werknemers te registreren en te verwerken. Het gaat dan om gegevens op diversiteitsdimensies als:

- > arbeidsvermogen: personen met een arbeidsbeperking of chronische ziekte;
- > etnisch-culturele achtergrond: personen met en zonder een (niet-westerse) migratieachtergrond;
- > gender/sekse: man-vrouwverhouding;
- > leeftijd: jongeren en ouderen;
- > seksuele oriëntatie (LHBTI+): lesbische, homoseksuele, biseksuele, transgender, intersekse personen en personen die zich als 'queer' identificeren.

Registratie naar de dimensies gender (m/v) en leeftijd levert in de praktijk weinig problemen op. Registratie op de dimensies arbeidsbeperking/chronische ziekte, seksuele oriëntatie/LHBTI+ en etnisch-culturele achtergrond ligt moeilijker. Veel bedrijven, ook Charterondertekenaars, zijn daar terughoudend in en hebben er vragen over. Argumenten om van registratie op deze dimensies af te zien, liggen op het vlak van privacywetgeving (AVG) en stigmatisering. Toch is er wettelijk gezien meer toegestaan dan men denkt.

Hieronder volgt in kort bestek actuele informatie over wat mag in het kader van het vastleggen van personeelsgegevens voor de uitvoering van D&I-beleid. Privacywetgeving is een complexe materie en voortdurend in beweging. Een werkgever die personeelsgegevens wil verzamelen en verwerken kan bij specifieke vragen en/of toetsing terecht bij de Autoriteit Persoonsgegevens³, de toezichthouder op de naleving van de privacywetgeving.

1.2 REGISTRATIE VAN PERSOONS- GEGEVENS: WAT ZEGT DE WET?

Registratie van persoonsgegevens moet altijd voldoen aan de bepalingen van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). De AVG is de opvolger van de Wet Bescherming Persoonsgegevens (Wbp), van kracht sinds 25 mei 2018 en geldt in de hele Europese Unie.

De Europese Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)⁴ is door elke lidstaat omgezet in nationaal recht. In Nederland is dit de Uitvoeringswet Algemene verordening gegevensbescherming (UAVG).⁵

De AVG maakt onderscheid in twee categorieën persoonsgegevens:

- > reguliere persoonsgegevens, zoals geslacht, leeftijd en nationaliteit;
- > bijzondere persoonsgegevens, zoals etniciteit, gezondheid en seksuele gerichtheid.⁶

Voor beide categorieën geldt dat het uitvragen en verwerken van deze gegevens moeten voldoen aan de AVG-bepalingen. Allereerst moet je kunnen verantwoorden waarom je de gegevens nodig hebt.

1.2.1 REGULIERE PERSOONS- GEGEVENS

Het verzamelen en verwerken van reguliere persoonsgegevens als geslacht⁷, leeftijd en nationaliteit zijn in principe toegestaan. Nationaliteit kan beschouwd worden als een regulier of een bijzonder persoonsgegeven. Stel dat een werkgever de nationaliteit wil weten om te controleren of de werknemer bevoegd is om in Nederland te werken, bijvoorbeeld als EU-burger, dan is 'nationaliteit' een regulier persoonsgegeven. Wanneer nationaliteit expliciet of impliciet⁸ wordt gebruikt om onderscheid te maken naar etnische afkomst of migratieachtergrond, wordt het beschouwd als bijzonder persoonsgegeven.

3 Zie: [algemene informatie over de AVG](#).

4 Meer informatie zie: [Europese verordening AVG](#).

5 Meer informatie zie: [De Nederlandse Uitvoeringswet AVG](#).

6 Andere bijzondere persoonsgegevens hebben betrekking politieke opvatting, religieuze of levensbeschouwelijke overtuiging, lidmaatschap van een vakbond, genetische gegevens, biometrische gegevens met het oog op de unieke identificatie van een persoon.

7 Naast man en vrouw is er ook geslacht X. Een aantal landen biedt intersekse personen de mogelijkheid zich als non-binair te registreren, met een 'X' op de identiteitskaart. In Nederland is dit tot nu toe niet wettelijk geregeld. Wel heeft [de rechter in een aantal gevallen ingestemd met het verzoek geslachtsverandering in het paspoort vast te leggen](#).

8 [De verwerking van de nationaliteit van aanvragers van kinderopvangtoeslag](#), Autoriteit Persoonsgegevens, Den Haag, 2020, p. 35f.



MONITOR CHARTER DIVERSITEIT 2020

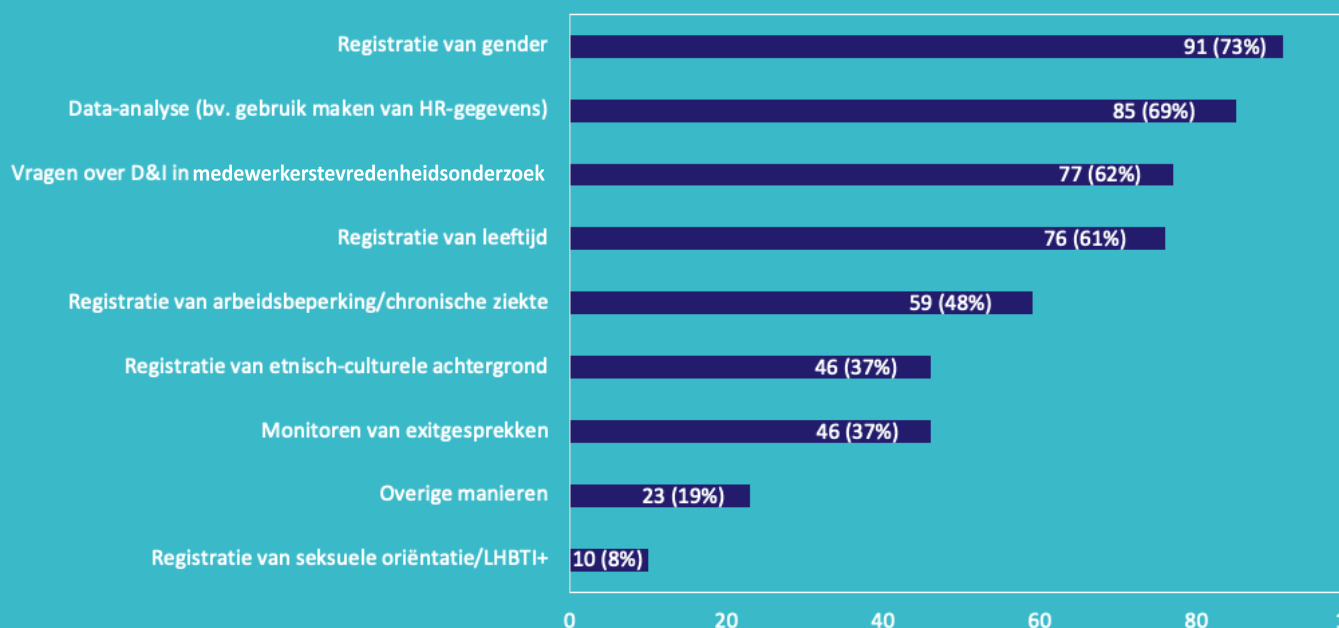
SER Diversiteit in Bedrijf monitort jaarlijks de uitvoering van de plannen van aanpak van de ondertekenaars van het Charter Diversiteit. Uit de Monitor Charter Diversiteit 2020 blijkt dat bijna alle Charterondertekenaars de voortgang van hun diversiteitsbeleid monitoren. Zij zetten daarvoor verschillende instrumenten in: registratie van kenmerken van medewerkers van met name gender en leeftijd (respectievelijk 73 en 61 procent), data-analyse van HR-gegevens (69 procent) en medewerkerstevredenheidsonderzoek (62 procent van de ondertekenaars).

De meeste doelen die de bedrijven en organisaties voor 2020 hebben gesteld op het gebied van D&I zijn behaald,

men rapporteert een toename in de instroom van diversiteitsgroepen en meldt dat de streefcijfers zijn behaald.

Bedrijven en organisaties zetten vooral in op het monitoren van instroom. Doorstroom en uitstroom worden beperkt gemonitord. Wanneer het wel gebeurt, is het vooral gericht op door- en uitstroom van vrouwen en de uitstroom van personen met een arbeidsbeperking of chronische ziekte. Ondertekenaars zijn over het algemeen positief over de resultaten van het diversiteitsbeleid en zien vooral over bewustwording en draagvlak een verbetering ten opzichte van 2019.

Figuur 1. Manieren waarop Charterondertekenaars de voortgang op het gebied van D&I bijhouden in absolute aantallen (en percentages) (N=124)



Bron: Monitor Charter Diversiteit 2020, SER Diversiteit in Bedrijf/Regioplan, augustus 2021, figuur 2.8, blz. 15.

RECHTVAARDIGINGSGRONDEN BIJ REGULIERE PERSOONSgegevens

De AVG (artikel 6, lid 1 AVG) noemt zes criteria – ook wel grondslagen - op basis waarvan reguliere persoonsgegevens mogen worden verwerkt. De wetgever eist dat men aan ten minste één van de zes grondslagen moet voldoen.⁹ Voor het vastleggen van gegevens in het kader van diversiteitsbeleid zijn vooral twee grondslagen belangrijk: het gerechtvaardigde belang en de uitdrukkelijke toestemming.

GERECHTVAARDIGD BELANG

Eén grond voor gegevensverwerking is dat dit noodzakelijk is voor de behartiging van het gerechtvaardigde belang van de verantwoordelijke (in dit geval de werkgever) of van een derde partij aan wie de gegevens worden verstrekt, tenzij het belang of de fundamentele rechten (bijv. het recht op bescherming van de persoonlijke levenssfeer) en vrijheden van de betrokkene (in dit geval de medewerker) prevaleert. Een derde partij is bijvoorbeeld SER Diversiteit in Bedrijf dat ondertekenaars van het Charter Diversiteit vraagt voor de jaarlijkse Monitor¹⁰ gegevens te leveren over de samenstelling van het personeelsbestand.

UITDRUKKELIJKE TOESTEMMING

De tweede relevante grond is dat de betrokkene (in dit geval de werknemer) voor de verwerking van de persoonsgegevens zijn of haar uitdrukkelijke toestemming¹¹ heeft verleend. Van uitdrukkelijke toestemming is sprake indien de betrokkene vrij is een keuze te maken, hierover is geïnformeerd en expliciet toestemming heeft gegeven door middel van een ondubbelzinnige wilsuiting.

- > *Vrij* wil zeggen dat de betrokkene geen druk ervaart om met de verwerking in te stemmen. Dit kan in een werkgever-werknemerverhouding problematisch zijn, omdat de werknemer afhankelijk is van de werkgever en daardoor druk kan ervaren om in te stemmen. Het is daarom belangrijk dat de werkgever expliciet aangeeft dat het al dan niet geven van toestemming voor de werknemer geen (negatieve) gevolgen heeft voor de verdere loopbaan binnen de organisatie.
- > *Geïnformeerd* houdt in dat de betrokkene moet weten welke gegevens worden verwerkt en hoe de verwerking plaatsvindt.

- > *Ondubbelzinnige wilsuiting* betekent dat er sprake moet zijn van een actieve handeling gericht op het geven van toestemming. Een voorbeeld van een actieve handeling is dat de werkgever om een schriftelijke akkoordverklaring vraagt. Het is mogelijk om de betrokkene deze verklaring te laten geven door middel van het invullen van een elektronisch formulier, een e-mail, het uploaden van een gescand document of een elektronische handtekening. Het gebruik van automatisch aangevinkte checkboxes is geen actieve handeling.

Belangrijk is dat achteraf valt aan te tonen dat de betrokkene uitdrukkelijk toestemming heeft gegeven voordat de gegevens worden verwerkt. De betrokkene kan de toestemming altijd intrekken. Verder dient een werkgever rekening te houden met beginselen van proportionaliteit en subsidiariteit. Proportionaliteit betekent dat een werkgever zich afvraagt welke gegevens nodig zijn. Subsidiariteit betekent of die gegevens ook op een andere manier kunnen worden verkregen.

1.2.2 BIJZONDERE PERSOONSgegevens

Bijzondere persoonsgegevens zoals etnische afkomst, arbeidsvermogen en seksuele oriëntatie krijgen op grond van de AVG extra bescherming. De verwerking hiervan kan extra risico's voor de betrokkene met zich meebrengen. Daarom is de verwerking ervan verboden, tenzij de werkgever zich kan beroepen op een uitzondering, als vastgelegd artikel 9, AVG.

Als een werkgever in het kader van antidiscriminatie- en/of diversiteitsbeleid bijzondere persoonsgegevens van medewerkers wil registreren, kan dit vooral op basis van één uitzondering uit de AVG: de uitdrukkelijke toestemming (zie hierboven).

Een andere uitzondering (artikel 9, lid 2g AVG) eist dat de verwerking noodzakelijk is om redenen van zwaarwegend algemeen belang en dat er rekening wordt gehouden met de bescherming van rechten van de betrokkene (werknemer). De wetgever geeft geen definitie voor 'zwaarwegend algemeen belang'.

9 Zie bijlage 2 voor de letterlijke tekst van enkele artikelen uit de EU-AVG en de UAVG.

10 Voor meer informatie zie de [Monitor Charter Diversiteit 2020](#).

11 Artikel 4, lid 11, Verordening (EU) 2016/679 van het Europees Parlement en de Raad van 27 april 2016 betreffende de bescherming van natuurlijke personen in verband met de verwerking van persoonsgegevens en betreffende het vrije verkeer van die gegevens en tot intrekking van Richtlijn 95/46/EG (algemene verordening gegevensbescherming).

Een gerechtvaardigde interpretatie kan zijn dat de werkgever bijzondere persoonsgegevens verwerkt om te kunnen voldoen aan de bepalingen van de Algemene Wet Gelijke Behandeling¹².

We gaan nu verder in op drie diversiteitsdimensies die belangrijk zijn voor D&I-beleid van arbeidsorganisaties en vallen onder ‘bijzondere persoonsgegevens’: etnisch-culturele achtergrond, arbeidsvermogen en seksuele oriëntatie.

ETNISCHE AFKOMST

Registratie en verwerking van de etnische afkomst of migratieachtergrond van een werknemer is meestal gebaseerd op de CBS-definitie¹³ van de termen ‘westerse of niet-westerse migratieachtergrond’. Zo heeft iemand een niet-westerse migratieachtergrond als die persoon of tenminste een van diens ouders is geboren in een herkomstland in Afrika, Latijns-Amerika en Azië (exclusief Indonesië en Japan) of Turkije. De termen westerse en niet-westerse migratie-achtergrond worden momenteel heroverwogen.¹⁴

Op grond van de uitzondering conform artikel 25, UAVG¹⁵ mogen deze persoonsgegevens worden verwerkt ‘met het doel personen van een bepaalde etnische of culturele minderheidsgroep een bevoorrechte positie toe te kennen teneinde feitelijke nadelen, verband houdende met de grond ras of etnische afkomst, op te heffen of te verminderen’. Dit houdt in dat een werkgever persoonsgegevens over etnische afkomst van medewerkers mag registreren en gebruiken in het kader van een voorkeursbeleid voor etnische minderheidsgroepen.

Aanvullend gelden daarbij de volgende eisen:

- > de verwerking is voor dat doel noodzakelijk;
- > de gegevens blijven beperkt tot het geboorteland van de betrokkene (of van diens ouders of grootouders) of andere bij wet vastgestelde criteria op grond waarvan vastgesteld kan worden of iemand tot een bepaalde etnische of culturele minderheidsgroep behoort;
- > de betrokkene heeft tegen deze verwerking geen schriftelijk bezwaar gemaakt.

In de paragraaf ‘reguliere persoonsgegevens’ is al geweten op de bijzondere status van het persoonsgegeven ‘nationaliteit’: het kan, afhankelijk van het registratiedoel, een regulier of een bijzonder persoonsgegeven zijn. Veel werkgevers beschikken over deze informatie in het personeelsdossier van een werknemer. In het kader van diversiteitsbeleid kan een werkgever het persoonsgegeven nationaliteit gebruiken om de etnisch-culturele achtergrond van medewerkers te bepalen. Dit is wel een minder doeltreffende manier van registratie, omdat nationaliteit feitelijk iets anders betekent dan etnisch-culturele achtergrond. Bijvoorbeeld: een in Nederland geboren persoon met in Turkije geboren ouders heeft volgens zijn ID-kaart of paspoort een Nederlandse nationaliteit, maar ook een niet-westerse migratieachtergrond (tweede generatie). Het persoonskenmerk nationaliteit is daarom een beperkt bruikbaar criterium om de migratieachtergrond vast te stellen.

ARBEIDSVERMOGEN

Voor persoonsgegevens met betrekking tot arbeidsvermogen kunnen werknemers op vrijwillige basis aangeven of zij zich rekenen tot de groep arbeidsbeperkten/chronisch zieken.

In het kader van de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten is het toegestaan als een werkgever vraagt of een sollicitant is opgenomen in het doelgroepregister¹⁶ van het UWV. De werkgever kan dit dan bij het UWV verifiëren. Ook kan de werkgever aan het UWV vragen welke reeds in dienst zijnde werknemers in dit register staan vermeld (via het BSN-nummer). Om de privacy van mensen in het register te beschermen, kan alleen gericht worden opgevraagd of iemand in het register is opgenomen. Er wordt geen andere informatie gegeven.

Persoonsgegevens die informatie bevatten over het arbeidsvermogen van een persoon kunnen verwerkt worden conform artikel 30, lid 1, sub b UAVG¹⁷ als het noodzakelijk is voor re-integratie of begeleiding van werknemers met een arbeidsbeperking of chronische ziekte. Vragen als: ‘Heeft u een arbeidsbeperking?’ - bijvoorbeeld tijdens een sollicitatiegesprek - zijn niet toegestaan.

12 Zie: *Algemene Wet Gelijke Behandeling*.

13 Zie: informatie van het *CBS over de termen westers en niet-westers*.

14 Zie: meer informatie over de *heroverweging van de termen westerse en niet-westerse migratieachtergrond*.

15 Zie: *artikel 25 (AVG)*.

16 Zie: informatie over het *doelgroepregister*.

17 Zie: *artikel 30, lid 1, sub b UAVG*.

BAROMETER CULTURELE DIVERSITEIT

Gelet op de beperkingen van het registreren van etnische afkomst/migratieachtergrond heeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in samenwerking met het CBS de Barometer Culturele Diversiteit ontwikkeld. Het CBS voert de Barometer uit. Het is een alternatief voor vrijwillige registratie van de etnische afkomst van medewerkers door een bedrijf zelf. Het CBS koppelt de door een werkgever geleverde personeelsgegevens aan andere data en levert deze als samengevoegde data terug aan het bedrijf zonder dat individuen in de cijfers herkenbaar zijn. Voor grotere organisaties vanaf 250 werknemers vormt de Barometer Culturele Diversiteit een geschikt instrument om de etnisch-culturele samenstelling van het personeelsbestand in drie categorieën (Nederlands, westerse of niet-westerse migratieachtergrond) geanonimiseerd in kaart te brengen. Net als bij vrijwillige registratie getuigt het van goed werkgeverschap als een bedrijf/organisatie het plan om de Barometer in te zetten eerst toelicht aan de or en/of medewerkers. De werkgever moet een duidelijke grond kunnen aangeven waarom het de Barometer wil inzetten.

Ook dit sluit aan bij het transparantiebeginsel van de AVG. Er is een Algemene en een Ingezoomde Barometer. De Algemene Barometer geeft inzicht in de migratieachtergrond van werknemers voor de hele organisatie en de Ingezoomde Barometer voor subgroepen, bijvoorbeeld een afdeling, unit of functiegroep. In principe kan elke variabele uit het personeelsbestand naar migratieachtergrond worden uitgesplitst. De vuistregel is wel dat de subgroep uit meer dan 250 personen bestaat. Verder kan een werkgever bij de Ingezoomde Barometer zelf het peilmoment en de doelpopulatie bepalen.

Informatie over de Barometer Culturele Diversiteit vind je op cbs.nl/barometerculturelediversiteit.

DASHBOARD BAROMETER

De Barometer Culturele Diversiteit heeft ook een Dashboard. Daar kan ieder bedrijf/organisatie, ongeacht of het de Barometer heeft ingezet, de eigen cijfers leggen naast die van bijvoorbeeld de sector en de regio. Dit geeft inzicht in waar de werkgever staat ten opzichte van andere bedrijven wat betreft de etnische diversiteit binnen het personeelsbestand.

SER Diversiteit in Bedrijf kan adviseren over het al dan niet inzetten van de Barometer Culturele Diversiteit. Voor advies kan je contact opnemen met diversiteit@ser.nl.

Informatie over de Dashboard Barometer Culturele Diversiteit vind je op dashboards.cbs.nl.



SEKSUELE ORIËNTATIE

In de praktijk komt registratie van persoonsgegevens over de seksuele oriëntatie van werknemers door werkgevers nauwelijks voor. Het is geen diversiteitskenmerk waarmee bij in- en doorstroom van medewerkers rekening wordt gehouden. Werkgevers vinden het soms toch zinvol om een beeld te hebben van de diversiteit in seksuele oriëntatie onder hun personeel, bijvoorbeeld om te achterhalen in hoeverre LHBTI+-werknemers zichzelf kunnen zijn en worden geaccepteerd. Vrijwillige zelfregistratie van seksuele oriëntatie van medewerkers is mogelijk - bijvoorbeeld als onderdeel van een medewerkerstevredenheidsonderzoek - mits ook hiervoor wordt voldaan aan de AVG-bepalingen.

1.3 AANBEVELINGEN

Werkgevers die de in-, door- en uitstroom van specifieke groepen medewerkers willen meten en monitoren doen er goed aan de samenstelling van het personeelsbestand in beeld te brengen en te volgen. Een werkgever moet daarvoor personeelsgegevens van medewerkers registreren en verwerken. In het geval van bijzondere persoonsgegevens is dit toegestaan op vrijwillige basis en na uitdrukkelijke toestemming van de medewerker. Het is aan te raden dit eveneens toe te passen bij het registreren en verwerken van reguliere persoonsgegevens (zie paragraaf 1.2.1) zodat medewerkers volledig op de hoogte zijn van het doel van deze registratie.

Voor een transparant en solide registratie- en verwerkingsproces doen we de volgende aanbevelingen:

Leg uit waarom de registratie van persoonsgegevens belangrijk is.

- > Geef aan dat de registratie van persoonsgegevens geen doel op zich is, maar wordt gebruikt om het D&I-beleid van de organisatie uit te voeren en te monitoren.
- > Licht toe wat het D&I-beleid inhoudt en dat (de uitvoering van) ervan effectiever is als het gebaseerd is op cijfers die middels deze vrijwillige registratie worden opgehaald.

Leg uit wat er met de opgehaalde gegevens gebeurt.

Geef aan als de gegevens worden gebruikt voor analyses van:

- > instroom, doorstroom en uitstroom van personeel;
- > beoordelingsbeleid of talentontwikkeling;
- > medewerkerstevredenheid of medewerkersbetrokkenheid.

ASITO: REGISTRATIE VOOR INZICHT

Asito registreert in de HRM-systemen standaardzaken als leeftijd, geslacht, geboorteplaats, geboorteland, nationaliteit en communicatietaal. Hiermee krijgt Asito onder andere inzicht in de culturele diversiteit binnen het bedrijf. Registratie van werknemers met een arbeidsbeperking vindt plaats op basis van de doelgroepindeling van PSO-Nederland. Dat biedt veel inzicht en zo ontstaat een beeld van in- en doorstroom van deze groep. Analyse van bijvoorbeeld leeftijdscohorten is van belang vanwege de gemiddeld hoge leeftijd van werknemers en de wens om meer divers te zijn op de dimensie leeftijd. Er zijn intern maandelijkse rapportages in relatie tot de vastgestelde doelen van de regiomanagers.



Foto: Prijs Award Diversiteit in Bedrijf 2018 in de categorie 'grote bedrijven' voor Asito gemaakt door Sacha de Boer.

Leg uit dat de registratie en verwerking van de persoonsgegevens voldoen aan de AVG-bepalingen.

- > Geef expliciet aan dat een medewerker de opgave van persoonsgegevens kan weigeren en dat weigering geen invloed heeft op de loopbaanontwikkeling.
- > Geef aan dat een medewerker te allen tijde de verleende toestemming kan intrekken en gedeelde informatie kan wijzigen indien dit niet anoniem is verwerkt. Hiervoor moet worden bijgehouden wanneer welke medewerker - via bijvoorbeeld een formulier of digitaal systeem - toestemming heeft verleend.
- > Geef aan dat de gegevens anoniem worden verwerkt, niet herleidbaar zijn tot de persoon en niet worden opgenomen in het personeelsdossier.
- > Licht toe wat de (wettelijke) bewaartermijnen zijn en waar en hoe werknemers gegevens uit het verwerkingsregister kunnen opvragen en/of wijzigen.

Zorg voor voldoende aanvullende informatie.

- > Hanteer bij het opvragen van iemands migratieachtergrond een overzicht van landen die onder 'westerse' en 'niet-westerse' migratieachtergrond vallen.
- > Hanteer een soortgelijk overzicht voor het opvragen van iemands arbeidsbeperking/chronische ziekte of seksuele oriëntatie.

TOT SLOT

Elke werkgever kent het personeel, heeft praktijkkennis van het bedrijf en fingerspitzengefühl over de samenstelling van het personeelsbestand. Dat betekent dat een bedrijf met een eenzijdig samengesteld personeelsbestand ook zonder registratie van personeelsgegevens eigen wegen kan kiezen voor de uitvoering en monitoring van D&I-beleid.

IBM: ABOUT YOU INDICATOR

IBM legt gegevens vast over onder andere gender, leeftijd, opleiding en nationaliteit op basis van de personeelssystemen. Deze data worden gebruikt voor sturing en interne metingen en doelen voor aanname, promotie en deelname aan talentprogramma's. Daarnaast kent IBM een 'About You' indicator waarin medewerkers zich op vrijwillige basis kunnen identificeren als persoon met een lichamelijke beperking (handicap) of behorend tot de LHBTI+-community. De resultaten zijn niet zichtbaar voor managers of de managementlijn. Wereldwijd hebben slechts twee personen toegang tot de namen en de gegevens. De gegevens worden gebruikt voor analyses op het gebied van beoordelingen, doorstroom/promoties, medewerkerstevredenheid en vooral talentontwikkeling. Deze zelfidentificatie is beschikbaar in veel landen, maar nog niet in Nederland. 89 procent van de werknemers wereldwijd heeft toegang tot de indicator. Voor gegevens over LHBTI+-werknemers zijn ook de medewerkersnetwerken een belangrijke bron van informatie.

PWC: COMMUNICATIE IS ESSENTIEEL

PwC registreert persoonsgegevens op verschillende vlakken. Vastleggen van gegevens over gender en leeftijd vindt plaats op basis van de personeelssystemen. Daarnaast houdt PwC gegevens over etnisch-culturele diversiteit bij. Alle PwC'ers wordt op vrijwillige basis via een apart formulier gevraagd om informatie te geven over hun geboorteland en dat van hun ouders. In de begeleidende tekst wordt het doel van deze uitvraag omschreven. De conformiteit aan de AVG is juridisch getoetst en akkoord bevonden. PwC heeft de ervaring dat communicatie over het doel van deze vrijwillige registratie essentieel is voor het creëren van draagvlak en medewerking. Rond de 90 procent van de medewerkers doet er nu vrijwillig aan mee. De gegevens brengen de diversiteit van het personeelsbestand in beeld alsmede de ontwikkeling in in-, door- en uitstroom van verschillende groepen medewerkers naar functieniveaus, beoordeling en promotie. Dit is direct verbonden aan D&I als strategisch speerpunt van PwC.

2

METEN EN MONITOREN VAN INCLUSIE

Bij diversiteitsbeleid gaat het uiteindelijk om het realiseren van een organisatiecultuur waarin iedere medewerker zich thuis, veilig en gerespecteerd voelt en waar verschillen worden gewaardeerd. Met andere woorden: het gaat om inclusie. Net als voor diversiteit is het meten en monitoren van inclusie van belang om zicht te krijgen op resultaten en effecten van beleid. Hiervoor zijn verschillende instrumenten beschikbaar.

2.1 MEDEWERKERSTEVREDENHEIDSONDERZOEK

Het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) meet wat medewerkers van een bedrijf vinden van hun werk, werkomgeving, werkproces, aansturing en samenwerking. De uitkomsten bieden aanknopingspunten voor acties om de tevredenheid en de betrokkenheid van medewerkers te vergroten. Door de meting periodiek te herhalen kan de ontwikkeling in medewerkerstevredenheid in beeld worden gebracht.

Veel bedrijven houden periodiek een MTO om te kunnen vaststellen hoe (on)tevreden medewerkers zijn over bepaalde aspecten van hun werk. Steeds vaker vermelden bedrijven de resultaten ervan in het sociaal jaarverslag. Veelal gebruiken bedrijven MTO-modellen die door gespecialiseerde bedrijven zijn ontwikkeld en worden aangeboden, zoals Great Place to Work¹⁸ en Effectory¹⁹. Dat maakt vergelijking met bedrijven in dezelfde sector mogelijk (benchmarking). Andere bedrijven gebruiken een door het eigen bedrijf ontwikkeld MTO.

In MTO's ontbreken meestal expliciete vragen over D&I. Dit terwijl inclusie goed kan worden gemeten door er een aantal gerichte vragen in op te nemen. Daarbij moeten voor differentiatie van gegevens over verschillende groepen werknemers ook vragen worden gesteld over onder andere arbeidsbeperking/chronische ziekte, etnisch-culturele achtergrond, gender (m/v) en leeftijd. Het is tevens goed om vragen over inclusie van LHBTI+-werknemers op te nemen. Hiermee is te achterhalen in hoeverre zij zich

18 Zie ook: www.greatplacetowork.nl/goedwerkgeverschap/medewerkersonderzoek/

19 Zie ook: www.effectory.nl/producten/organisatie/medewerkersonderzoek/



op de werkvloer veilig voelen, zichzelf kunnen zijn en of er sprake is van discriminatie, pestgedrag en uitsluiting. Ook kan worden gevraagd of een medewerker inclusief gedrag ervaart van leidinggevendenden, collega's en klanten. Door dit systematisch te vragen kan inzicht worden verkregen in patronen of processen die een inclusief werkklimaat belemmeren. Daar ligt dan een mooie kans voor verbetering. En om die vervolgacties gaat het.

Door vergelijking van de MTO-resultaten van verschillende teams, bedrijfsonderdelen, andere bedrijven en door resultaten te leggen naast die van voorgaande jaren is ook benchmarking mogelijk.

De kaders in dit hoofdstuk geven voorbeeldvragen over inclusie die in een MTO kunnen worden opgenomen.

2.2 ANDERE INSTRUMENTEN

Naast een MTO zijn er andere instrumenten die ontwikkelingen in D&I kunnen meten.

FOCUSGROEPEN

Om inclusie te bespreken en te meten is het instellen van focusgroepen een mogelijkheid. In kleine groepen en een veilige omgeving kunnen het beleid, de resultaten van medewerkerstevredenheidsonderzoek, enquêtes, en ervaringen met D&I binnen het bedrijf aan de orde komen. Vragen zijn bijvoorbeeld: Wat betekent een inclusieve omgeving voor jou? Wat zijn jouw ervaringen met D&I tijdens je werk?

MEDEWERKERSNETWERKEN

Een medewerkersnetwerk is een platform voor werknemers die gemeenschappelijke ervaringen delen. Zij ontstaan vanuit een gedeelde, unieke achtergrond (etnisch-cultureel, seksuele oriëntatie, leeftijd, arbeidsbeperking, sekse) binnen een organisatie. Het doel van een medewerkersnetwerk is het ondersteunen van een bepaalde groep werknemers en het creëren van een inclusieve bedrijfscultuur. Het netwerk functioneert als een soort thermometer voor de ervaren inclusie in een bedrijf. Een werkgever doet er daarom goed aan medewerkersnetwerken hierover regelmatig en structureel te raadplegen.



DSM: GERICHTE ACTIE

Met als motto 'Je kunt niet managen wat je niet kunt meten' volgt DSM al een aantal jaren nauwgezet hoe medewerkers zich voelen en wat zij nodig hebben om zich verder te kunnen ontwikkelen. Dit doet het bedrijf op twee manieren. Het voert jaarlijks een 'employee engagement survey' uit, waarmee ook ervaren inclusie wordt gemeten. Deze survey heeft een 92 procent deelnemersscore, wat gezien de omvang van het bedrijf een hoog percentage is. Om een nog beter beeld te krijgen van de ontwikkelingen rond D&I is daarnaast vorig jaar een specifiek daarop gericht survey ontwikkeld dat op regionaal niveau wordt uitgevoerd. Hierin komen verschillende D&I-aspecten aan bod en krijgen medewerkers de mogelijkheid om zich (vrijwillig en anoniem) te identificeren op meerdere dimensies van diversiteit, zoals gender, seksuele oriëntatie, etniciteit en arbeidsvermogen.

PWC: EEN INCLUSIEVE CULTUUR IN KAART BRENGEN



PwC voert jaarlijks een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit onder alle business units. Daarin wordt ook gevraagd naar geslacht, leeftijd, etnisch-culturele achtergrond en seksuele oriëntatie van de medewerker. Vrijwilligheid en anonimiteit zijn hierbij verzekerd. Op basis van de resultaten worden acties geformuleerd en opgenomen in het nieuwe jaarplan. Daarnaast vindt er elke twee jaar een waardenonderzoek plaats in het kader van PwC's transformatie naar een meer purpose-geleide en waardengedreven organisatie. Hierbij wordt expliciet gekeken naar onder andere de mate waarin inclusie en diversiteit, maar ook gerelateerde waarden zoals vertrouwen, innovatie en open communicatie worden gekozen om de huidige en gewenste cultuur te omschrijven. Na de algemene analyse worden uitsplitsingen op onder andere geslacht, leeftijd, migratieachtergrond en functieniveau gebruikt om verschillen in hoe de huidige organisatiecultuur door deze groepen wordt ervaren, in kaart te brengen. Het maakt onder meer duidelijk aan welke waarden in de toekomst nog meer behoefte is.

POSTNL: DIVERSITEITSINDEX

PostNL werkt met een eigen diversiteitsonderzoek dat is gebaseerd op het meten van acceptatie en D&I. De resultaten ervan staan in een Diversiteitsindex, waar ook verschillen zichtbaar worden tussen de verschillende afdelingen van PostNL. Op basis hiervan ontwikkelt het bedrijf gerichte actieplannen om geconstateerde knelpunten aan te pakken en het draagvlak voor D&I te vergroten. De resultaten laten zien dat deze aanpak uitstekend werkt, want de Diversiteitsindex was bij het laatste onderzoek in 2020 met 15 procent gestegen. De stijging van de inclusiebeleving met 23 procent geeft aan dat steeds meer medewerkers zich bij PostNL geaccepteerd voelen. Ook de waarde van diversiteit wordt steeds beter onderkend.

Meer informatie: bit.ly/3oeYLzh

De kracht van Diversiteit & Inclusie: sterker, innovatiever en aantrekkelijker



VERTROUWENSPERSONEN

Interne en externe vertrouwenspersonen zijn een belangrijke informatiebron over knelpunten in de bedrijfscultuur. Medewerkers kunnen een vertrouwenspersoon inschakelen als zij zich uitgesloten of anders behandeld voelen dan andere werknemers. Het kan gaan om ervaren discriminatie, ongelijke behandeling, ongewenst gedrag en gebrek aan veiligheid. Laat vertrouwenspersonen daarom minimaal jaarlijks rapporteren over gesignaleerde ongewenste omgangsvormen en obstakels voor een inclusief bedrijfsklimaat en laat hen adviseren over verbetering ervan.

EXITGESPREKKEN

Wanneer een werknemer de organisatie verlaat, is het verstandig een exit- of eindgesprek te voeren. Daarin kan gevraagd worden naar hoe de werknemer denkt over het werken bij de organisatie. Zorg ervoor dat in deze gesprekken oog is voor uitsluitingsmechanismen, meerderheids- en minderheidsfactoren, de stijl van leidinggeven, de werk-privébalans en cultuurverschillen die mogelijk met ontevredenheid of vroegtijdig vertrek kunnen samenhangen. Deze feedback kan waardevolle informatie opleveren over knelpunten en mogelijke oplossingen voor een inclusieve bedrijfscultuur.

2.3 NEDERLANDSE INCLUSIVITEITS-MONITOR (NIM)

Een belangrijk wetenschappelijk onderbouwd instrument om inclusie in een bedrijf te meten en te monitoren is de Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM). De NIM onderzoekt maatregelen en acties van werkgevers, koppelt deze aan werknemerservaringen om hieraan invulling te geven en adviseert over de te nemen stappen op weg naar een werkelijk inclusieve arbeidsmarkt.

De NIM Beleidsscan Inclusiviteit© en de NIM Medewerker-scan Inclusiviteit© zijn het basisinstrumentarium dat de onderzoekers gebruiken. Hiermee brengen zij het diversiteitsbeleid en de inclusiviteit van de organisatie in kaart. Beide instrumenten zijn ontwikkeld op basis van inzichten uit tientallen wetenschappelijke onderzoeken en op wetenschappelijke wijze gevalideerd. Op verzoek is het mogelijk aanvullende instrumenten in te zetten of instrumenten op maat te ontwikkelen.

Werkgevers die deelnemen aan de NIM krijgen een wetenschappelijk onderzoek naar hun beleid en acties rondom een inclusieve bedrijfsvoering. Daarnaast wordt eenmaal per jaar de Nederlandse InclusiviteitsMonitor gepubliceerd, een overzicht van alle ontwikkelingen rondom inclusief ondernemen bij Nederlandse werkgevers.

Verschillende Charterondertekenaars maken gebruik van de NIM om de voortgang van hun D&I-beleid in beeld te brengen. SER Diversiteit in Bedrijf werkt met de NIM en de Universiteit Utrecht samen in het door de Goldschmeding Foundation gesteunde meerjarige project 'Het moet wel werken.'²⁰



STELLINGEN OVER SAMENWERKING EN CULTUUR VOOR EEN MTO

Voorbeelden:

- > De samenwerking tussen collega's met verschillende genderidentiteiten is goed.
- > De samenwerking tussen collega's met verschillende culturele achtergronden is goed.
- > Mijn collega's en ik worden door het management gelijkwaardig behandeld.
- > Ik voel mij een volwaardig en gewaardeerd lid van deze organisatie.

STELLINGEN OVER D&I VOOR EEN MTO

Voorbeelden:

- > Ik voel me gewaardeerd door mijn team.
- > Binnen mijn bedrijf kan ik mijn mening uiten.
- > Ik kan mijn talenten, kennis en vaardigheden optimaal inzetten.
- > Mijn bedrijf houdt in mijn werk rekening met mijn levensfase.
- > Ik vind dat mijn werkgever vooroploopt in maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- > Ik voel me thuis bij de bedrijfscultuur.
- > Ik heb loopbaankansen ongeacht mijn geslacht / seksuele oriëntatie / arbeidsbeperking / culturele achtergrond / leeftijd.

MO RIJK: INTERNETSPIEGEL

Voor het MO Rijk worden via Internetspiegel verschillende modules aangeboden die de beleving van medewerkers over inclusiviteit, sociale veiligheid en ongewenste omgangsvormen in kaart brengen. Enkele onderwerpen die hierin aan de orde komen, zijn:

- > Sociaal veiligheidsklimaat
 - In mijn organisatie kun je lastige kwesties naar voren brengen.
 - In mijn organisatie accepteren mensen elkaar als ze anders zijn.
- > Sociale veiligheid
 - Op mijn werk durf ik mezelf te zijn.
 - Op mijn werk durf ik voor mezelf op te komen.
- > Inclusief werkklimaat
 - Ik ben tevreden met de maatregelen die mijn organisatie neemt ter bevordering van gelijkheid, inclusiviteit en diversiteit.
 - Achtergrond (leeftijd, geslacht, afkomst, seksuele geaardheid enz.) is niet van invloed op hoe men in mijn organisatie behandeld wordt.
- > Inclusief leiderschap
 - Mijn leidinggevende ...
 - probeert te voorkomen dat teamleden subgroepen vormen die andere collega's kunnen uitsluiten.
 - zorgt ervoor dat elk teamlid zichzelf kan zijn in het team.
- > Inclusie
 - Ik voel me een gewaardeerd lid van mijn team.
 - Ik voel me verbonden met mijn team.
- > Ongewenste omgangsvormen
 - In mijn werksituatie word ik genegeerd door collega's.
 - In mijn werksituatie word ik gepest door collega's.
 - In mijn werksituatie word ik geïntimideerd door collega's.

Meer informatie: www.internetspiegel.nl

EY: OP ZOEK NAAR VERSCHILLEN

EY voert elk kwartaal een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit. Daarin kunnen medewerkers o.a. vrijwillig vragen beantwoorden over hun culturele achtergrond en arbeidsbeperking. In het laatste onderzoek werd duidelijk dat er verschillen zijn in tevredenheid tussen medewerkers uit de diverse diversiteitsgroepen, met name op communicatiegebied en het 'erbij horen' c.q. inclusiviteit. Op basis van de uitkomsten zet EY diverse interventies in om dialoog over deze verschillen aan te gaan en gedragsverandering te stimuleren. Doel is het realiseren van een hogere medewerkerstevredenheid, versterking van de binding van diverse medewerkers aan het bedrijf en een inclusievere bedrijfscultuur.



EATON: WAARDERING VOOR VERSCHIL

Het onderwerp Inclusie & Diversiteit staat hoog in het vaandel bij Eaton. Al meer dan 10 jaar stelt het bedrijf in het wereldwijde medewerkeronderzoek een aantal vragen over inclusie en diversiteit. De vragen gaan over leiderschap, de sfeer van wederzijds respect tussen alle medewerkers ongeacht individuele verschillen en het aannemen en promoten van gekwalificeerde personen met verschillende achtergronden en perspectieven. Ook wordt gevraagd of persoonlijke verschillen geen belemmering vormen voor succes bij Eaton. Het onderzoek in 2021 laat een positief resultaat zien in hoe de medewerkers op de locatie-Hengelo tegen de werkomgeving aan kijken. Zij zien dat diverse perspectieven onder medewerkers worden gewaardeerd. De score in 2021 was 80,7% tegen 79,1% in 2018.



LKCA: HAPPINESSMETER

Het LKCA (Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst) gebruikt de Happiness Meter om medewerkerstevredenheid te meten. De Happiness Meter is een onderzoek waarmee het LKCA tweemaal per jaar de 'happiness' in de organisatie vaststelt en meet of medewerkers gelukkig en zichzelf kunnen zijn op de werkvloer. Ook helpt het om op de juiste wijze aan de slag te gaan met HR-thema's. De basis van dit instrument ligt in het model uit de achtste eigenschap van Covey. Uitgangspunt is hierbij 'de complete mens'. In vier categorieën (ziel, hoofd, lichaam en hart) wordt beoordeeld hoe het LKCA als organisatie scoort en uiteindelijk dus ook hoe inclusief het is voor de medewerkers. De ambitie is om op alle onderdelen op een schaal tot 5 minimaal een 4 te scoren.

3

HR-ANALYTICS

Het meetbaar maken van de effecten van bepaalde strategische beslissingen op de organisatie is voor een bedrijf belangrijk. Deze beslissingen worden steeds vaker genomen op basis van data. Met de opkomst en snelle ontwikkeling van digitale informatiesystemen is meer bedrijfsinformatie beschikbaar gekomen en te combineren. Niet alleen informatie over bijvoorbeeld productie, omzet, markten, marketing en sales, maar ook over medewerkers. Het meetbaar maken van HR-inspanningen wordt wel aangeduid als HR Metrics en HR Analytics. Met behulp daarvan kan inzichtelijk worden gemaakt wat de kosten en baten van HR-beleid zijn en wat HR bijdraagt aan de organisatiestrategie.

DATA VERZAMELEN

Bij HR Metrics ligt de focus op het verzamelen van en rapporteren over statische HR-data. Het gaat dan vaak om het gemiddelde ziekteverzuimpercentage, het percentage medewerkers met een vast en tijdelijk contract, het percentage in-, door- en uitstromers, de totale omvang van personeelskosten en de mate van medewerkerstevredenheid. HR Metrics kan ook worden ingezet om de diverse samenstelling van het personeelsbestand op dimensies als leeftijd, gender en etniciteit in beeld te brengen en te monitoren. HR Metrics levert dan een reeks ken- en stuurgetallen op die een indruk geven van de personele stand van zaken en de ontwikkeling daarvan.

DATA COMBINEREN

HR Analytics gaat een stap verder en combineert HR-data onderling en met andere bedrijfsdata. Doel is om een beeld te krijgen van de business impact van HR-praktijken. Dit maakt het mogelijk relaties vast te stellen tussen ken- en stuurgetallen en de algehele prestaties en resultaten van een organisatie. Een voorbeeld is het verband tussen personeelsverloop en omzet, en tussen medewerkersbetrokkenheid en omzet.

De waarde van HR-Analytics zit in het vermogen om allerlei data te combineren, te analyseren en te interpreteren. Data-analyse maakt patronen en trends zichtbaar. Allerlei verbanden kunnen met strategische analyses, die van statistiek gebruikmaken, worden onderzocht. Op dit niveau wordt ook gekeken naar causale verbanden (oorzaak en gevolg). Er zijn statistische technieken om deze relaties te bevestigen of te ontkrachten en om te bepalen hoe sterk de oorzaak-gevolgrelatie is.

De uitdaging voor een bedrijf is om datasets te vertalen naar bruikbare inzichten en acties om bedrijfsprestaties te verbeteren.

PwC: EQUAL PAY GENDER & CULTURAL BACKGROUND

PwC gebruikt HR Analytics onder andere om resultaten van medewerkerstevredenheidsonderzoek nader te onderzoeken en te analyseren. Wanneer nodig worden acties ingezet. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek kunnen verschillen blijken tussen collega's met diverse achtergronden. Ook wordt aanvullend gekeken naar beoordeling van verschillende groepen en naar verschillen in verloop. Op basis hiervan worden acties geformuleerd. Met HR Analytics wordt het verschil in beloning van man/vrouw (gender) en Nederlands/niet-Nederlands (cultural) gemeten en daarmee wordt gestuurd op gelijke beloning. PwC rapporteert jaarlijks over gelijke beloning in het jaarverslag en is sinds 2021 door de externe en onafhankelijke partij, Equal Salary Foundation (ESF), gecertificeerd op 'equal pay' en 'equal opportunities'.

DATA EN DIVERSITEITSBELEID

HR Analytics kan ook helpen inzicht te geven in de effecten van D&I-beleid en in de voorwaarden waaronder de businesscase van diversiteit kan worden gerealiseerd. Wat is hiervoor een goede aanpak? Een paar tips.

Bepaal de vraag die je wilt beantwoorden.

Zorg voor een eenvoudige en vooral duidelijke probleemstelling. Voorbeelden zijn:

- > Welke werknemers in het personeelsbestand zijn het meest (on)tevreden? Wat is de samenhang met diversiteitskenmerken?
- > Is er een relatie tussen betrokkenheid van medewerkers en hun prestaties?
- > Is er een relatie tussen diversiteit in teams en teamprestaties?
- > Heeft de training diversiteit invloed gehad op de medewerkerstevredenheid?
- > Is er een samenhang tussen leiderschapstijl en medewerkerstevredenheid?
- > Is er een relatie tussen leeftijd van de werknemer en klanttevredenheid?
- > Heeft de toename van de etnisch-culturele diversiteit geleid tot het bereiken van nieuwe klantengroepen en meer omzet?
- > Welk type leiderschap verhoogt de samenwerking binnen een divers samengesteld team?

Voer de analyse uit en interpreteer de uitkomsten.

De waarde van de analyse zit in de boodschap achter de getallen. Uit de analyse moet ook blijken wat de oorzaak is van de resultaten. Aan de conclusies moeten acties kunnen worden gekoppeld die bijdragen aan het behalen van doelen die passen bij de strategie. Zonder dit handelingsperspectief is HR-Analytics weinig zinvol.

Communiceer de resultaten.

Zorg voor een heldere boodschap. Communiceer de interpretatie van de analyse-uitkomsten zo duidelijk en concreet mogelijk. De presentatie van de resultaten moet minimaal duidelijk maken wat de analyse betekent en wat de conclusies en vervolgacties zijn. Het succes van de analyse is grotendeels afhankelijk van de manier waarop de boodschap wordt gebracht.



EY: VERSCHILLEN WEGNEMEN

EY zet HR-Analytics onder andere in om te achterhalen of er verschillen bestaan in salaris, beoordeling en promotie tussen mannen en vrouwen in vergelijkbare posities. Uitkomsten worden aan de Raad van Bestuur voorgelegd. Als de leiding van de betrokken afdeling geen duidelijke verklaring kan geven voor geconstateerde verschillen krijgt die de opdracht deze weg te nemen. Dit kan bijvoorbeeld betekenen of meer vrouwen een hogere beoordeling geven of minder mannen.

IBM: WATSON ANALYTICS

IBM heeft een eigen programma voor HR Analytics: Watson Analytics, dat grondige analyses mogelijk maakt. Het is een zelflerend, cognitief systeem. Hoe meer data, hoe meer output, betere verbanden, inzichten, voorspellingen en suggesties. Het programma wordt onder andere toegepast voor individuele ontwikkeling, talent management, het terugdringen van ziekteverzuim en controle op targets voor bepaalde doelgroepen als onderdeel van talentontwikkeling. Watson-data worden ook gebruikt voor bijvoorbeeld het identificeren van mogelijke 'bias' onder managers en het waarborgen van inclusief taalgebruik in vacatures. De data worden gekoppeld aan gegevens over D&I.





4

NAAR EEN NORM VOOR DIVERSITEIT EN INCLUSIE

Wereldwijd zetten de zeventien Sustainable Developments Goals (SDG's) de koers uit richting een duurzame en inclusieve wereld in 2030. Het streven naar een inclusieve arbeidsmarkt is vastgelegd in verschillende SDG's, te weten: SDG 5 - gendergelijkheid m/v, SDG 8 - inclusieve en duurzame economische groei en waardig werk voor iedereen, SDG 9 - inclusieve en duurzame industrialisering, innovatie en infrastructuur en SDG 10 - terugdringen ongelijkheid in en tussen landen.²¹

Deze SDG's sluiten ook in Nederland goed aan bij de groeiende aandacht voor brede D&I in de private en publieke sector. Grote investeerders en aandeelhouders wegen ze mee in hun beslissingen. Om de inspanningen en resultaten van D&I-beleid inzichtelijk te maken is een aantal indexen of normen ontwikkeld. Dit is belangrijk om investeerders, aandeelhouders, (toekomstige) werknemers, klanten en het bredere publiek een beoordelingscriterium

te bieden hoe serieus arbeidsorganisaties zijn op het vlak van D&I. Een goed voorbeeld hiervan is de Dow Jones Sustainability Index, waarin ook prestaties op het gebied van D&I worden meegenomen. Ook heeft de International Organization for Standardization (ISO) inmiddels een richtlijn (ISO/FDIS 30415) ontwikkeld voor het bevorderen van D&I in private en publieke organisaties, ongeacht type, omvang en sector.²²

In Nederland is nog geen overkoepelende norm voor brede D&I beschikbaar. Wel is er het Charter Diversiteit²³, dat Charterondertekenaars verplicht om een Plan van Aanpak voor D&I op te stellen en jaarlijks over de resultaten ervan te rapporteren. De prestaties van deze bedrijven en organisaties worden ieder jaar op overkoepelend niveau op vijf diversiteitsdimensies weergegeven in de Monitor Charter Diversiteit.

21 Meer informatie over SDG's zie: www.sdgnederland.nl

22 Zie: *ISO 30415: 2021. Human resource management — Diversity and inclusion.*

23 Meer informatie over het *Charter Diversiteit op diversiteitinbedrijf.nl*.

Naast het Charter Diversiteit is er een aantal monitors voor verschillende diversiteitsdimensies die als norm kunnen dienen. Op het gebied van gender (m/v) gaat het vooral om vertegenwoordiging van vrouwen in de (sub)top. We noemen hier de Nederlandse Female Board Index²⁴, de Bedrijvenmonitor Topvrouwen²⁵ en Talent naar de Top²⁶. Voor de dimensie seksuele oriëntatie is de Workplace Pride Global Benchmark²⁷ beschikbaar en voor de dimensie arbeidsvermogen de PSO-ladder²⁸. Voor diversiteit en inclusie in brede zin kunnen bedrijven zich aansluiten bij de Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM).²⁹

DIVERSITEIT EN INCLUSIE IN DE KETEN

Bedrijven en organisaties die D&I hoog in het vaandel hebben staan, kijken ook steeds vaker naar manieren om dit te beleggen in de toeleveringsketen, inkoop en aanbestedingen. Maar welke maatstaf kun je hanteren voor het beoordelen van de mate van D&I van een arbeidsorganisatie en hoe kun je bedrijven op een betrouwbare en eenduidige manier met elkaar vergelijken?

Voor de ontwikkeling van een norm voor D&I speelt het inkoopbeleid van het Rijk een belangrijke stimulerende rol. De overheid gebruikt haar inkoopkracht voor het versnellen van een duurzame transitie, inclusief sociale duurzaamheid c.q. het creëren van gelijke kansen voor iedereen op de arbeidsmarkt. In het recente Nationaal Plan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen 2021-2025 is de ambitie vastgelegd om een krachtige impuls te geven aan de toepassing van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) door alle overheden.³⁰ Het bevorderen van D&I maakt daar onderdeel van uit. De komende periode zal dit concreet handen en voeten moeten krijgen. Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap loopt hierin voorop. In de gunningscriteria bij aanbestedingen van dit ministerie wordt gevraagd naar de inzet, het beleid en de resultaten van opdrachtnemers op D&I-vlak. Daarbij wordt het ondertekenen van Charter Diversiteit als criterium gehanteerd. Er wordt gekeken of en hoe

24 Meer informatie over de *Nederlandse Female Board Index* op www.tias.edu.

25 Meer informatie over de *Bedrijvenmonitor Topvrouwen* op www.ser.nl.

26 Meer informatie op www.talentnaardetop.nl.

27 Meer informatie over de *Workplace Pride Global Benchmark* op workplacepride.org.

28 Meer informatie op www.pso-nederland.nl.

29 Meer informatie op nederlandseinclusiviteitsmonitor.nl.

30 *Opdrachtgeven met ambitie, inkoop met impact. Nationaal plan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen 2021-2025*, Ministerie van I&M, PIANOo, Den Haag, januari 2021.

WORKPLACE PRIDE GLOBAL BENCH

Bedrijven en organisaties die hun inclusiebeleid voor LHBTI+-werknemers willen laten doorlichten kunnen meedoen aan de Workplace Pride Global Benchmark. Deze jaarlijkse survey is ontwikkeld door Workplace Pride in samenwerking met de Universiteit Leiden, grote werkgevers en ngo's uit verschillende landen. De benchmark is ontworpen om het management te voorzien van meetbare data om de ontwikkeling van inclusie van LHBTI+ op de werkvloer te meten. Elk deelnemend bedrijf ontvangt een gedetailleerd overzicht van de ontwikkeling daarvan op de gebieden beleid en communicatie, medewerkersnetwerken, bewustzijn op de werkvloer, ondersteuning, inclusie en betrokkenheid, expertise en monitoring, betrokkenheid van zakenrelaties en toeleveranciers, en impact op de samenleving.

Verschillende ondertekenaars van het Charter Diversiteit gebruiken deze benchmark en scoren er hoog op, zoals Unilever, het ministerie van VWS, gemeente Amsterdam, Accenture, Deloitte, IBM, PwC, Shell en Sodexo.



THE INTERNATIONAL PLATFORM FOR LGBTQ+ INCLUSION AT WORK



HET PSO-KEURMERK

De Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO) is een wetenschappelijk onderbouwd kwaliteitskeurmerk van TNO. Het geeft inzicht in de mate waarin organisaties meer dan gemiddeld sociaal ondernemen, gericht op de arbeidsparticipatie van groepen met een afstand tot de arbeidsmarkt. PSO brengt op bedrijfsniveau in kaart hoe het aantal medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt zich verhoudt tot het totaal aantal werkzame medewerkers gedurende een peiljaar. Daarnaast worden de inkopen van producten en/of diensten bij PSO-gecertificeerde organisaties en SW-bedrijven omgerekend naar het aantal fte van de PSO-doelgroep dat aan dit deel van de omzet heeft meegewerkt. Met dit laatste komt de ketenstimulering op gang. Een auditor van een certificerende instelling voert vervolgens een onafhankelijke toetsing uit. Deze kijkt niet alleen naar het percentage medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt ten opzichte van het totale personeelsbestand, maar toetst ook of de organisatie met de medewerkers zorgvuldig omgaat (kwalitatieve eisen).

Iedere organisatie kan zich op basis van eigen invoer vrijblijvend langs de online meetlat van MijnPSO leggen om te verkennen op welk PSO-prestatieniveau de organisatie uitkomt. Voor een daadwerkelijke PSO-certificering vormen de (ingevulde) gegevens het formele kader voor de audit (toetsing).

Meer informatie op pso-nederland.nl.



deze werkwijze kan worden uitgebreid naar het hele Rijk, medeoverheden en uitvoerende instanties. Tevens is de Stichting Koninklijk Nederlands Normalisatie Instituut (NEN) gevraagd om een norm in relatie tot inkoop voor de Europese markt te ontwikkelen. Daarbij wordt aangesloten bij de ISO-richtlijn (ISO/FDIS 30415) voor het bevorderen van D&I en bij andere Europese en bredere internationale ontwikkelingen. Ook is PIANOo³¹ gestart met een Buyer Group Inhuur Professionals³². In deze Buyer Group

onderzoeken vertegenwoordigers van diverse publieke organisaties hoe in samenwerking met de markt D&I kan worden uitgevraagd bij de inhuur van professionals met een HBO/WO-achtergrond. SER Diversiteit in Bedrijf is een van de deelnemers.

31 PIANOo, Expertisecentrum Aanbesteden van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat, heeft als taak het inkopen en aanbesteden bij overheden te professionaliseren: www.pianoo.nl/nl/over-pianoo

32 Meer informatie over *Buyer Group Inhuur Professionals* op www.pianoo.nl.

BIJLAGEN



BIJLAGE 1

Meten voor impact. Handreiking om de effectiviteit van diversiteits- en inclusiebeleid te meten, NIM, Universiteit Utrecht, ministerie SZW, november 2021.

Meten voor impact

Handreiking om de effectiviteit van diversiteits- en inclusiebeleid te meten

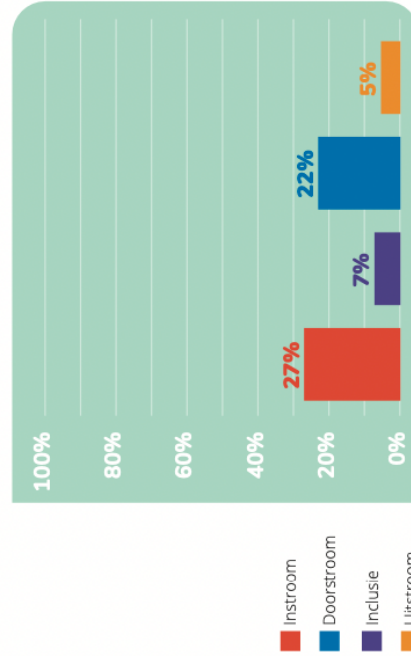
Waarom deze handreiking?

Diversiteits- en inclusiemaatregelen hebben niet altijd het gewenste effect en kunnen soms onbedoeld zelfs negatieve effecten hebben. Daarom is het belangrijk om de effectiviteit van uw initiatieven te bepalen. Deze handreiking laat zien hoe u dit aanpakt.

Wat zien we in organisaties?

Slechts een kwart van de organisaties geeft aan te meten of hun initiatieven op het gebied van instroom en doorstroom effectief zijn. Voor inclusie en uitstroom ligt dit zelfs nog lager. Organisaties laten dus op alle domeinen potentieel onbenut.

Nog weinig organisaties meten of de diversiteits- en inclusiemaatregelen effectief zijn



Bron: Database Nederlandse InclusiviteitsMonitor, oktober 2021
N = 41 organisaties

Deze handreiking is een samenwerking van de Universiteit Utrecht en Stichting NIM en is financieel mogelijk gemaakt door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Jule van den Berg MSc.
Dr. Wiebren Jansen
Prof. dr. Jojanneke van der Toorn
Prof. dr. Naomi Ellemers



Nederlandse
InclusiviteitsMonitor



Universiteit Utrecht



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Hoe kunt u het effect van uw initiatieven meten?

1

Formuleer het doel

Bepaal voorafgaand aan het initiatief wat u wilt bereiken. Formuleer uw doel **SMART** (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden), zodat de kans het grootst is dat uw initiatief daadwerkelijk effectief is.

2

Kies een meetmethode

Kies een meetmethode die past bij uw doel en uw mogelijkheden. Diversiteits- en inclusiemaatregelen kunnen gericht zijn op het realiseren van veranderingen in het gedrag, de vaardigheden, de houdingen en de kennis van individuele medewerkers, maar ook op het verwezenlijken van positieve uitkomsten op organisatieniveau, zoals meer diversiteit, minder personeelsverloop en minder ziekteverzuim. Welk doel u heeft bepaalt in grote mate welke meetmethode het meest geschikt is. Daarnaast is het belangrijk om een meetmethode te kiezen die past bij uw wensen en aanwezige middelen.

3

Maak een actieplan

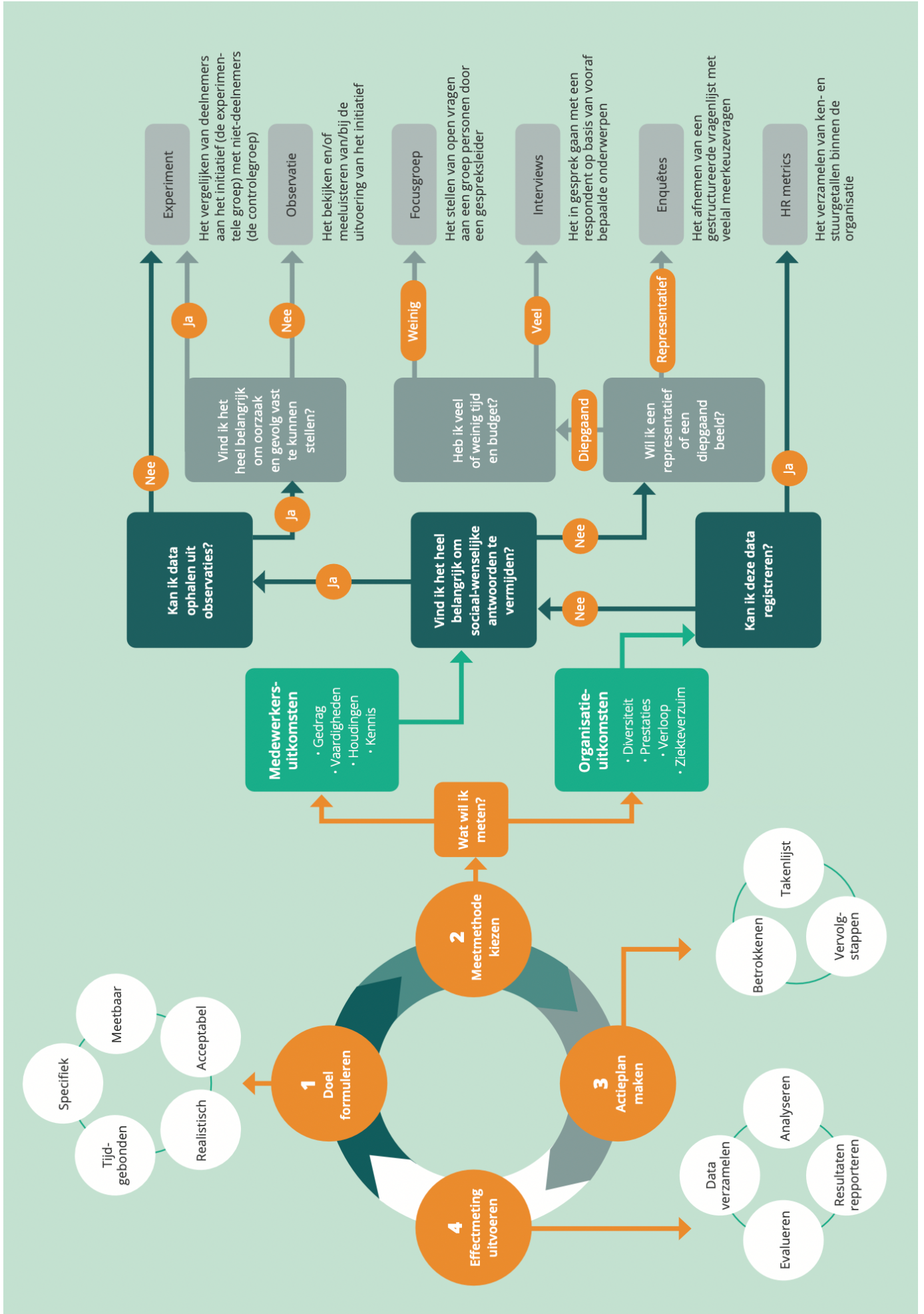
Inventariseer wie de betrokkenen zijn, zoals deelnemers, trainers, leidinggevenden, et cetera. Breng in kaart welke inspanningen u van wie verwacht en maak hier duidelijke afspraken over. Maak niet alleen een plan voor tijdens de effectmeting, maar zet ook (globaal) uiteen wat de te nemen vervolgstappen zijn en wat en wie u hiervoor nodig heeft.

4

Voer de effectmeting uit en stel bij

Verzamel data en analyseer deze om het effect van uw initiatief vast te kunnen stellen. U kunt ervoor kiezen dit zelf te doen of om de meting uit te besteden. Rapporteer de resultaten aan de betrokkenen die u in stap 3 heeft gedefinieerd. Mocht uw initiatief het gewenste effect hebben gehad, dan kunt u een ambitieuzer doel formuleren. Mocht het doel niet bereikt zijn, pas dan uw initiatief aan op basis van een evaluatie met de betrokkenen.





Voorbeelden

1. Doel formuleren

Instream

Binnen een halfjaar willen we gelijke kansen bevorderen in de selectieprocedure door een script met eenzelfde gespreksstructuur te hanteren bij alle kandidaten.

Inclusie

Met het aanbieden van trainingen *Inclusief Leiderschap* beogen we dat het inclusiviteitsklimaat in de organisatie na een jaar positiever beoordeeld wordt.

Doorstroom

We willen de doorstroom van jongeren naar vaste dienstverbanden binnen een jaar met 10% vergroten door een mentorprogramma in te voeren.

Uitstroom

We richten een multicultureel netwerk op om er binnen twee jaar voor te zorgen dat medewerkers met een migratieachtergrond minder vaak de organisatie onvrijwillig verlaten. We streven ernaar dat leden van het netwerk de organisatie 10% minder vaak verlaten dan niet-leden.

2. Meetmethode kiezen

We gaan gedrag van de selecteurs meten. Het is hierbij belangrijk om sociale wenselijkheid te voorkomen. De data is op te halen uit observaties. Het is niet per se van belang om oorzaak en gevolg vast te stellen. We kiezen dus voor observaties.

We gaan meten hoe medewerkers het inclusiviteitsklimaat ervaren. Hiervoor hoeven we niet per se sociaal-wenselijke antwoorden te vermijden, maar we willen wel graag een representatief beeld. Daarom gaan we enquêtes uitvoeren.

We gaan HR-uitkomsten, namelijk doorstroomcijfers, vergelijken. Deze data kunnen geregistreerd worden. Daarom kiezen we voor HR metrics.

We gaan vertrekredenen in kaart brengen. Sociale wenselijkheid speelt hierbij een belangrijke rol en deze gegevens kunnen niet opgehaald worden uit observaties. We voeren daarom een experiment uit.

3. Actieplan maken

We brengen de selectiecommissie op de hoogte; we kiezen steekproefsgewijs sollicitatiegesprekken uit; we instrueren observators.

We plaatsen een aankondiging van het onderzoek op intranet; we laten de gegevens analyseren door een derde partij; we koppelen resultaten terug in een nieuwsbrief.

We overleggen met HR welke gegevens zij kunnen registreren en wanneer wij deze nodig hebben.

We sturen medewerkers die de organisatie verlaten een anonieme link naar een vragenlijst om de redenen van vertrek in kaart te brengen; we vragen hierbij naar migratieachtergrond en lidmaatschap van het netwerk.

4. Effectmeting uitvoeren

We **observeren** steekproefsgewijs bij sollicitatiegesprekken of de selectiecommissie het script bij alle kandidaten toepast. We zien dat het script nog te veel wordt losgelaten. We stellen daarom ons initiatief bij door trainingen aan te bieden over waarom en hoe een gesprek te voeren aan de hand van een script.

We voeren een voor- en nameting uit met een **enquête**, zoals de Nederlandse InclusiviteitsMonitor. Het inclusiviteitsklimaat wordt na een jaar positiever beoordeeld, maar er is nog verbetering mogelijk. We gaan de training daarom met vaste regelmaat aanbieden aan onze leidinggevenden en blijven metingen uitvoeren.

We brengen met **HR metrics** in kaart hoeveel extra jongeren een vast dienstverband hebben gekregen. Na een jaar is dit slechts met 8% gestegen. We gaan na of het doel realistisch is, stellen het eventueel bij en bekijken wat nodig is om het doel te behalen.

Via een **experiment** vergelijken we de vertrekredenen van medewerkers die lid zijn van het netwerk met de vertrekredenen van medewerkers die niet lid zijn. Het blijkt dat leden 16% minder vaak de organisatie onvrijwillig verlaten dan niet-leden. We besluiten daarom het netwerk nog meer onder de aandacht te brengen van al onze medewerkers met een migratieachtergrond.

BIJLAGE 2

Relevante artikelen uit de EU-AVG en de UAVG voor het registreren van diversiteit in het kader van D&I-beleid.

ARTIKEL 6 EU-AVG. RECHTMATIGHEID VAN DE VERWERKING

1. De verwerking is alleen rechtmatig indien en voor zover aan ten minste een van de onderstaande voorwaarden is voldaan:

- a) de betrokkene heeft toestemming gegeven voor de verwerking van zijn persoonsgegevens voor een of meer specifieke doeleinden;
- b) de verwerking is noodzakelijk voor de uitvoering van een overeenkomst waarbij de betrokkene partij is, of om op verzoek van de betrokkene vóór de sluiting van een overeenkomst maatregelen te nemen;
- c) de verwerking is noodzakelijk om te voldoen aan een wettelijke verplichting die op de verwerkingsverantwoordelijke rust;
- d) de verwerking is noodzakelijk om de vitale belangen van de betrokkene of van een andere natuurlijke persoon te beschermen;
- e) de verwerking is noodzakelijk voor de vervulling van een taak van algemeen belang of van een taak in het kader van de uitoefening van het openbaar gezag dat aan de verwerkingsverantwoordelijke is opgedragen;
- f) de verwerking is noodzakelijk voor de behartiging van de gerechtvaardigde belangen van de verwerkingsverantwoordelijke of van een derde, behalve wanneer de belangen of de grondrechten en de fundamentele vrijheden van de betrokkene die tot bescherming van persoonsgegevens nopen, zwaarder wegen dan die belangen, met name wanneer de betrokkene een kind is.

De eerste alinea, punt f), geldt niet voor de verwerking door overheidsinstanties in het kader van de uitoefening van hun taken.

ARTIKEL 9 EU-AVG. VERWERKING VAN BIJZONDERE CATEGORIEËN VAN PERSOONSGEGEVENS

1. Verwerking van persoonsgegevens waaruit ras of etnische afkomst, politieke opvattingen, religieuze of levensbeschouwelijke overtuigingen, of het lidmaatschap van een vakbond blijken, en verwerking van genetische gegevens, biometrische gegevens met het oog op de unieke identificatie van een persoon, of gegevens over gezondheid, of gegevens met betrekking tot iemands seksueel gedrag of seksuele gerichtheid zijn verboden.

2. Lid 1 is niet van toepassing wanneer aan een van de onderstaande voorwaarden is voldaan:

- a) de betrokkene heeft uitdrukkelijke toestemming gegeven voor de verwerking van die persoonsgegevens voor een of meer welbepaalde doeleinden, behalve indien in Unierecht of lidstatelijk recht is bepaald dat het in lid 1 genoemde verbod niet door de betrokkene kan worden opgeheven;
- b) de verwerking is noodzakelijk met het oog op de uitvoering van verplichtingen en de uitoefening van specifieke rechten van de verwerkingsverantwoordelijke of de betrokkene op het gebied van het arbeidsrecht en het sociale zekerheids- en sociale beschermingsrecht, voor zover zulks is toegestaan bij Unierecht of lidstatelijk recht of bij een collectieve overeenkomst op grond van lidstatelijk recht die passende waarborgen voor de grondrechten en de fundamentele belangen van de betrokkene biedt;
- c) de verwerking is noodzakelijk ter bescherming van de vitale belangen van de betrokkene of van een andere natuurlijke persoon indien de betrokkene fysiek of juridisch niet in staat is zijn toestemming te geven;
- d) de verwerking wordt verricht door een stichting, een vereniging of een andere instantie zonder winstoogmerk die op politiek, levensbeschouwelijk, godsdienstig of vakbondsgebied werkzaam is, in het kader van haar gerechtvaardigde activiteiten en met passende waarborgen, mits de verwerking uitsluitend betrekking heeft op de leden of de voormalige leden van de instantie of op personen die in verband met haar doeleinden regelmatig contact met haar onderhouden, en de persoonsgegevens niet zonder de toestemming van de betrokkenen buiten die instantie worden verstrekt;
- e) de verwerking heeft betrekking op persoonsgegevens die kennelijk door de betrokkene openbaar zijn gemaakt;
- f) de verwerking is noodzakelijk voor de instelling, uitoefening of onderbouwing van een rechtsvordering of wanneer gerechten handelen in het kader van hun rechtsbevoegdheid;
- g) de verwerking is noodzakelijk om redenen van zwaarwegend algemeen belang, op grond van Unierecht of lidstatelijk recht, waarbij de evenredigheid met het nagestreefde doel wordt gewaarborgd, de wezenlijke inhoud van het recht op bescherming van persoonsgegevens wordt geëerbiedigd en passende en specifieke maatregelen worden getroffen ter bescherming van de grondrechten en de fundamentele belangen van de betrokkene;
- h) de verwerking is noodzakelijk voor doeleinden van preventieve of arbeidsgeneeskunde, voor de beoordeling van de arbeidsgeschiktheid van de werknemer, medische di-

33 Verordening (EU) 2016/679 van het Europees parlement en de Raad van 27 april 2016 betreffende de bescherming van natuurlijke personen in verband met de verwerking van persoonsgegevens en betreffende het vrije verkeer van die gegevens en tot intrekking van Richtlijn 95/46/EG (algemene verordening gegevensbescherming).

agnosen, het verstrekken van gezondheidszorg of sociale diensten of behandelingen dan wel het beheren van gezondheidszorgstelsels en -diensten of sociale stelsels en diensten, op grond van Unierecht of lidstatelijk recht, of uit hoofde van een overeenkomst met een gezondheidswerker en behoudens de in lid 3 genoemde voorwaarden en waarborgen;

i) de verwerking is noodzakelijk om redenen van algemeen belang op het gebied van de volksgezondheid, zoals bescherming tegen ernstige grensoverschrijdende gevaren voor de gezondheid of het waarborgen van hoge normen inzake kwaliteit en veiligheid van de gezondheidszorg en van geneesmiddelen of medische hulpmiddelen, op grond van Unierecht of lidstatelijk recht waarin passende en specifieke maatregelen zijn opgenomen ter bescherming van de rechten en vrijheden van de betrokkene, met name van het beroepsgeheim;

j) de verwerking is noodzakelijk met het oog op archivering in het algemeen belang, wetenschappelijk of historisch onderzoek of statistische doeleinden overeenkomstig artikel 89, lid 1, op grond van Unierecht of lidstatelijk recht, waarbij de evenredigheid met het nagestreefde doel wordt gewaarborgd, de wezenlijke inhoud van het recht op bescherming van persoonsgegevens wordt geëerbiedigd en passende en specifieke maatregelen worden getroffen ter bescherming van de grondrechten en de belangen van de betrokkene.

3. De in lid 1 bedoelde persoonsgegevens mogen worden verwerkt voor de in lid 2, punt h), genoemde doeleinden wanneer die gegevens worden verwerkt door of onder de verantwoordelijkheid van een beroepsbeoefenaar die krachtens Unierecht of lidstatelijk recht of krachtens door nationale bevoegde instanties vastgestelde regels aan het beroepsgeheim is gebonden, of door een andere persoon die eveneens krachtens Unierecht of lidstatelijk recht of krachtens door nationale bevoegde instanties vastgestelde regels tot geheimhouding is gehouden.

4. De lidstaten kunnen bijkomende voorwaarden, waaronder beperkingen, met betrekking tot de verwerking van genetische gegevens, biometrische gegevens of gegevens over gezondheid handhaven of invoeren.

ARTIKEL 25, UAVG.* UITZONDERINGEN INZAKE VERWERKING PERSOONSGEGEVENS WAARUIT RAS OF ETNISCHE AFKOMST BLIJKT.

Gelet op artikel 9, tweede lid, onderdeel g, van de verordening, is het verbod om persoonsgegevens te verwerken waaruit ras of etnische afkomst blijkt, niet van toepassing, indien de verwerking geschiedt:

a. met het oog op de identificatie van de betrokkene, en slechts voor zover de verwerking voor dat doel onvermijdelijk is; of

b. met het doel personen van een bepaalde etnische of culturele minderheidsgroep een bevoorrechte positie toe te kennen teneinde feitelijke nadelen, verband houdende met de grond ras of etnische afkomst, op te heffen of te verminderen, en slechts voor zover:

1°. de verwerking voor dat doel noodzakelijk is;

2°. de gegevens betrekking hebben op het geboorteland van de betrokkene, diens ouders of diens grootouders, dan wel op andere, bij wet vastgestelde criteria op grond waarvan op objectieve wijze vastgesteld kan worden of iemand tot een bepaalde etnische of culturele minderheidsgroep behoort; en

3°. de betrokkene tegen de verwerking geen schriftelijk bezwaar heeft gemaakt.

ARTIKEL 30, LID 1 EN 6, UAVG. UITZONDERINGEN INZAKE GEGEVENS OVER GEZONDHEID

1. Gelet op artikel 9, tweede lid, onderdeel b, van de verordening, is het verbod om gegevens over gezondheid te verwerken niet van toepassing, indien de verwerking geschiedt door bestuursorganen, pensioenfondsen, werkgevers of instellingen die te hunnen behoeve werkzaam zijn, en voor zover de verwerking noodzakelijk is voor:

a. een goede uitvoering van wettelijke voorschriften, pensioenregelingen of collectieve arbeidsovereenkomsten die voorzien in aanspraken die afhankelijk zijn van de gezondheidstoestand van de betrokkene; of

b. de re-integratie of begeleiding van werknemers of uitkeringsgerechtigden in verband met ziekte of arbeidsongeschiktheid.

6. Bij algemene maatregel van bestuur kunnen omtrent de toepassing van het eerste lid en het derde lid, aanhef en onderdeel b, nadere regels worden gesteld.

PUBLICATIES VAN SER DIVERSITEIT IN BEDRIJF

MEER TIPS EN INFORMATIE OVER DIVERSITEIT EN INCLUSIE BINNEN VERSCHILLENDE DIMENSIES EN SECTOREN STAAN OP DE WEBSITE WWW.DIVERSITEITINBEDRIJF.NL EN IN DE VOLGENDE DOCUMENTEN:

KENNIS- EN CHARTERDOCUMENTEN

- > Charterdocument 'Leeftijd diversiteit', november 2021.
- > Kennisdocument 'Werken naar vermogen. Arbeidsbeperking/chronische ziekte en diversiteit', april 2020.
- > Kennisdocument 'Van culturele diversiteit naar inclusie', maart 2020.
- > Kennisdocument 'Naar een inclusieve werkvloer voor LHBTI+-werknemers', november 2019.
- > Kennisdocument 'Divers werven en selecteren', 12 september 2019.
- > Kennisdocument 'From cultural diversity to inclusion. Expert report ethnic, cultural and religious background', 15 mei 2019.
- > Kennisdocument 'Diversiteit brengt je verder. Diversiteit in de sectoren transport, logistiek en personenvervoer', 28 november 2018.
- > Diversiteitswijzer 'From cultural diversity to inclusion', 11 oktober 2018.
- > Kennisdocument 'Bouwen aan diversiteit. Diversiteit in de sectoren bouw, infra en techniek', 27 augustus 2018.
- > Kennisdocument 'Diversiteit onder gemeentepersoneel', 22 mei 2018.
- > Diversiteitswijzer 'Van diversiteit naar inclusie'. Compacte weergave van het betreffende Kennisdocument, maart 2018.
- > Diversiteitswijzer 'LHBTI op de werkvloer', 28 maart 2018.
- > Kennisdocument 'Medewerkersnetwerken: een motor voor verandering', 10 maart 2018.
- > Kennisdocument 'Arbeid en zorg in balans. Genderdiversiteit', 22 januari 2017.
- > Medewerkersnetwerken in het vizier; een overzicht van medewerkersnetwerken van Charterondertekenaars. Wordt regelmatig geactualiseerd.

De meest recente versies van bovenstaande documenten zijn te downloaden via het kennisplatform op www.diversiteitinbedrijf.nl.

OVERIGE PUBLICATIES

- > Handreiking 'Doelstellingen voor diversiteit en inclusie SMART formuleren', Universiteit Utrecht, SER Diversiteit in Bedrijf en Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM), september 2021.
- > Het moet wel werken. Een vergelijkende analyse en duiding van patronen in de data verzameld onder ondertekenaars van het Charter Diversiteit en deelnemers aan de Nederlandse InclusiviteitsMonitor, Universiteit Utrecht, SER Diversiteit in Bedrijf en Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM), september 2021.
- > Monitor Charter Diversiteit 2020, Regioplan in opdracht van SER Diversiteit in Bedrijf, augustus 2021.
- > Samenvatting Monitor Charter Diversiteit 2020, Regioplan in opdracht van SER Diversiteit in Bedrijf, augustus 2021.
- > Monitor Charter Diversiteit 2019, Regioplan in opdracht van de Diversiteit in Bedrijf/SER, Amsterdam, oktober 2020.
- > Monitor Charter Diversiteit 2018, Regioplan in opdracht van de Diversiteit in Bedrijf/Stichting van de Arbeid, Amsterdam, januari 2020.
- > Het Charter Diversiteit. Ervaringen en resultaten uit de praktijk, Regioplan in opdracht van de Diversiteit in Bedrijf/Stichting van de Arbeid, Amsterdam, december 2018.

Je vindt ons ook op [YouTube SER Diversiteit in Bedrijf](#).





Diversiteit in Bedrijf

Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T: 070 – 3 499 576
E: DIB@ser.nl



www.diversiteitinbedrijf.nl



[CharterDiv](#)



[SER Diversiteit in Bedrijf](#)