



# **Aanbevelingen voor beleid inzake diversiteit en integratie in beroepsonderwijs en - opleiding**

**Auteur  
Mehmet Altunbas**

## "Diversiteit en inclusie in beroepsonderwijs en -opleiding (DIVET)

Het project "Diversity and Inclusion in Vocational Education and Training" (DIVET) wil diversiteitsmanagement in kleine en middelgrote opleidingsbedrijven op Europees niveau ondersteunen. Het project richt zich op het informeren van bedrijven en onderwijsinstellingen over de voordelen van actief werken aan meer diversiteit. Door middel van initiatieven zoals anti-bias training en empowerment workshops, streeft DIVET naar het creëren van inclusieve omgevingen en het bestrijden van discriminatie.

### **DIVET wordt gefinancierd door de Europese Unie en geïmplementeerd door:**

International Rescue Committee Deutschland (IRC Deutschland gGmbH)

Het International Rescue Committee (IRC) is een humanitaire organisatie die in 1933 werd opgericht door Albert Einstein. Het IRC werd opgericht met als doel mensen te helpen die uit Duitsland en andere Europese landen vluchtten. Vandaag de dag is het IRC actief in meer dan 40 landen wereldwijd. In Duitsland werkt het IRC met meer dan 100 sta2 op het gebied van onderwijs, bescherming en juridisch advies, participatie en economisch welzijn.

Internationale Arbeidsorganisatie (ILA)

International Labour Association (ILA) is een in Nederland gevestigde NGO die mechanismen biedt om de overdracht van kennis en ervaring tussen sectoren en landen te vergemakkelijken en nationale en internationale trainings-, onderzoeks- en adviesprojecten uitvoert op het gebied van ICT, werkgelegenheid, ondernemerschap, beroepskwalificatie, migratie, vrijwilligerswerk, jongerenwerk en arbeidsverhoudingen.

Zentrum für Soziale Inklusion Migration und Teilhabe (ZSIMT)

ZSIMT is een organisatie gevestigd in Bonn, Duitsland. Hun werk richt zich op sociale inclusie, migratie en participatie. Enkele belangrijke aspecten van ZSIMT zijn anti-biasentraining en organisatieontwikkeling om het bewustzijn over vooroordelen te vergroten en diversiteit en inclusie binnen organisaties te bevorderen.

## Inleiding

Welkom bij de beleidsaanbevelingen voor "Diversiteit en inclusie in beroepsonderwijs en -opleiding".

Deze uitgebreide gids is zorgvuldig ontworpen om kleine en middelgrote ondernemingen (kmo's), onderwijsinstellingen en publieke belanghebbenden te helpen bij het cultiveren van een inclusieve en diverse omgeving binnen hun beroepsonderwijs- en -opleidingsprogramma's. De kern van deze aanbevelingen is een toewijding aan het bevorderen van gelijkheid en het verbeteren van het onderwijs- en beroepslandschap voor alle deelnemers. De kern van deze aanbevelingen is een toewijding aan het bevorderen van gelijkheid en het verbeteren van het educatieve en professionele landschap voor alle deelnemers, in het bijzonder voor deelnemers uit historisch gemarginaliseerde en ondervertegenwoordigde groepen.

In een tijdperk waarin diversiteit en inclusie niet alleen morele vereisten zijn, maar ook belangrijke aanjagers van innovatie en groei, kan het belang van de integratie van deze principes in de kernstrategieën van beroepsonderwijs- en -opleidingsprogramma's niet genoeg worden benadrukt. Dit document biedt een robuust kader voor belanghebbenden om een effectief diversiteitsbeleid te ontwikkelen en te implementeren dat zowel transformatief als duurzaam is. Het schetst strategische acties, van de oprichting van diversiteitscommissies tot de implementatie van inclusieve wervingspraktijken, allemaal gericht op het bevorderen van een meer rechtvaardige leer- en werkomgeving.

Elke aanbeveling wordt ondersteund door hedendaags onderzoek en best practices, en is ontworpen om specifiek, meetbaar, haalbaar, realistisch en tijdig te zijn. Dit zorgt ervoor dat de voorgestelde acties praktisch zijn en effectief geïntegreerd kunnen worden in de dagelijkse activiteiten van organisaties, ongeacht hun grootte of middelen. Bovendien zijn deze beleidsrichtlijnen zo opgesteld dat ze aansluiten bij zowel de operationele haalbaarheid als het politieke landschap, waardoor een soepele goedkeuring en impactvolle uitvoering mogelijk wordt.

Door deze beleidsaanbevelingen te omarmen, zullen organisaties niet alleen hun eigen beroepsopleidingsprogramma's verrijken, maar ook bijdragen aan de bredere maatschappelijke doelstellingen om ongelijkheden te verminderen en inclusiviteit te bevorderen. Het uiteindelijke doel is om een ecosysteem voor beroepsonderwijs en -opleiding te creëren dat een afspiegeling is van de diverse samenleving die het bedient, waar elk individu de kans krijgt om te gedijen en te slagen. Dit document is een stap in de richting van het realiseren van die visie en biedt een pad voorwaarts voor alle belanghebbenden die zich inzetten om diversiteit en inclusie in hun onderwijspraktijk en organisatiecultuur te realiseren.

## Inhoudsopgave

Aanbevelingen voor beleid inzake diversiteit en integratie in beroepsonderwijs en -opleiding	3
1. Stel duidelijke diversiteitsdoelen .....	3
2. Regelmatig diversiteitsaudits uitvoeren .....	3
3. Ontwikkel inclusieve functiebeschrijvingen .....	4
4. Zorg voor training over vooroordelen .....	4
5. Mentorschapsprogramma's creëren .....	5
6. Toegankelijkheid verbeteren .....	5
7. Vrouwelijk leiderschap stimuleren .....	5
8. Flexibel werkbeleid implementeren .....	6
9. Multiculturele vieringen ondersteunen .....	6
10. Wervingskanalen uitbreiden .....	7
11. Een diversiteitscomité oprichten .....	7
12. Taalondersteuning bieden .....	8
13. Een inclusieve cultuur bevorderen .....	8
14. Promotiecriteria herzien .....	9
15. Diversiteitsbeurzen aanbieden .....	9
16. Samenwerken met lokale gemeenschappen .....	10
17. Voortgangsverslag Diversiteit .....	10
18. Ondersteunende structuren verbeteren .....	10
19. De balans tussen werk en privé bevorderen .....	11
20. Pleiten voor beleidswijzigingen .....	11
Referenties .....	13

# Aanbevelingen voor beleid inzake diversiteit en integratie in beroepsonderwijs en -opleiding

## 1. Stel duidelijke diversiteitsdoelen

*Specifieke diversiteitsdoelen stellen voor werving, behoud en promotie van leerlingen met diverse achtergronden tegen het einde van het volgende fiscale jaar.*

Het vaststellen van duidelijke diversiteitsdoelen is een cruciale beleidsaanbeveling voor MKB-bedrijven om meetbare vooruitgang te boeken bij het verbeteren van de inclusiviteit op de werkplek. Het stellen van specifieke, kwantificeerbare doelen voor het werven, behouden en bevorderen van leerlingen met diverse achtergronden bevordert een gestructureerde aanpak van diversiteitsmanagement. Organisaties kunnen er bijvoorbeeld naar streven de vertegenwoordiging van etnische minderheden in hun leerprogramma's de komende twee jaar met 20% te verhogen. Deze doelstellingen sluiten niet alleen aan bij de beste praktijken op het gebied van personeelsmanagement, maar zijn ook in overeenstemming met de principes van de Europese Pijler van Sociale Rechten, die pleiten voor gelijke kansen en toegang tot de arbeidsmarkt. Door zich publiekelijk te committeren aan deze diversiteitsdoelen kunnen MKB-bedrijven de transparantie vergroten, vertrouwen opbouwen onder belanghebbenden en een duidelijke benchmark bieden voor het evalueren van de effectiviteit van hun diversiteitsinitiatieven. Onderzoek heeft aangetoond dat dergelijke gerichte strategieën kunnen leiden tot meer werktevredenheid en betrokkenheid van werknemers bij de organisatie, wat cruciaal is voor het terugdringen van verloop en het verhogen van de productiviteit (Kulik, 2014).

## 2. Regelmatig diversiteitsaudits uitvoeren

*Jaarlijkse audits uitvoeren om de praktijken op het gebied van diversiteit en inclusie op de werkplek te beoordelen en de resultaten intern publiceren om de voortgang te volgen.*

Regelmatige diversiteitsaudits zijn cruciaal voor het beoordelen en verbeteren van de praktijken op het gebied van diversiteit en inclusie op de werkplek. Deze audits helpen organisaties om de voortgang te volgen, verbeterpunten te identificeren en ervoor te zorgen dat initiatieven op het gebied van diversiteit aansluiten bij de strategische doelen. Regelmatige audits, die jaarlijks worden uitgevoerd, maken een systematische beoordeling mogelijk van de huidige praktijken en resultaten met betrekking tot diversiteit binnen een organisatie. Dit proces wordt ondersteund door onderzoek dat de effectiviteit van diversiteitsaudits benadrukt bij het bevorderen van een inclusieve werkomgeving, wat leidt tot meer betrokken, beter presterende werknemers en mogelijk betere financiële prestaties voor de organisatie (Patrick & Kumar, 2012). Het uitvoeren van deze audits en het intern publiceren van de resultaten bevordert de transparantie en houdt de organisatie verantwoordelijk voor haar doelstellingen op het gebied van diversiteit en inclusie.

### 3. Ontwikkel inclusieve functiebeschrijvingen

*Zorg ervoor dat in alle vacatures inclusief taalgebruik wordt gebruikt en dat duidelijk wordt aangegeven dat uw organisatie diversiteit waardeert.*

Het ontwikkelen van inclusieve functiebeschrijvingen is een strategische benadering die de werving van een divers personeelsbestand aanzienlijk beïnvloedt. Inclusieve taal in vacatureteksten geeft aan dat een organisatie zich inzet voor diversiteit en vergroot de aantrekkingskracht op een meer diverse groep sollicitanten. Studies hebben aangetoond dat functiebeschrijvingen die de nadruk leggen op inclusiviteit en waardediversiteit, de aantrekkelijkheid van de organisatie voor mensen met verschillende achtergronden kunnen vergroten, wat uiteindelijk leidt tot een rijkere mix van sollicitanten. Onderzoek heeft bijvoorbeeld aangetoond dat wervingsboodschappen die de waarde van wereldwijde diversiteit en inclusiviteit van een bedrijf communiceren, aanzienlijk meer diverse kandidaten kunnen aantrekken, omdat ze aansluiten bij de eigen perspectieven en ervaringen van de kandidaten op het gebied van diversiteit en cultuur (Gully, Phillips, & Castellano, 2017). Door ervoor te zorgen dat functiebeschrijvingen inclusief zijn, wordt dus voldaan aan ethische en nalevingsdoelstellingen en wordt de organisatie strategisch gepositioneerd om getalenteerde mensen aan te trekken die een breed scala aan ervaringen en standpunten kunnen inbrengen, wat cruciaal is voor innovatie en concurrentievoordeel.

### 4. Zorg voor training over vooroordelen

*Verplichte training in biasherkenning en -management aanbieden voor alle aanwervingsmanagers en VET-instructeurs voor het tweede kwartaal van elk jaar.*

Verplichte training in biasherkenning en -management voor alle aanwervingsmanagers en docenten in beroepsonderwijs en -opleiding is een proactieve stap in de richting van een rechtvaardige werkomgeving. Dergelijke training is essentieel omdat het personeel hiermee de middelen in handen krijgt om onbewuste vooroordelen te herkennen en te verminderen, wat een aanzienlijke invloed kan hebben op beslissingen over aanname en training. Onderzoek ondersteunt de effectiviteit van training in vooroordelen, waarbij wordt opgemerkt dat het bewustzijn van werknemers vergroot en kan leiden tot objectievere besluitvormingsprocessen bij het aannemen van personeel en dagelijkse interacties binnen organisaties (Zhu, 2023). Door zich te verbinden aan jaarlijkse trainingssessies, zorgen organisaties voor een continu bewustzijn en versterking van anti-bias praktijken, wat cruciaal is voor het handhaven van een inclusieve cultuur. Bovendien sluit de systematische opname van dergelijke training aan bij best practices die worden aanbevolen in de academische literatuur, waarin de rol van deze training bij het terugdringen van discriminerende praktijken en het bevorderen van diversiteit wordt benadrukt (Aguinis, Mazurkiewicz, & Heggstad, 2009). De implementatie van deze aanbeveling in het tweede kwartaal van elk jaar zorgt ervoor dat al het personeel regelmatig wordt bijgespijkerd en zich bewust is van hun vooroordelen, waardoor een meer inclusieve omgeving voor beroepsonderwijs en -opleiding wordt bevorderd.

## 5. Mentorschapsprogramma's creëren

*Zet mentorschapsprogramma's op die ervaren werknemers koppelen aan leerlingen met verschillende achtergronden om kennisoverdracht en inclusie te vergemakkelijken.*

Het opzetten van mentorschapsprogramma's die ervaren werknemers koppelen aan leerlingen met verschillende achtergronden is een effectieve strategie voor het faciliteren van kennisoverdracht en het bevorderen van inclusie. Dergelijke programma's zijn nuttig bij het verminderen van sociaal isolement en het matigen van vooroordelen van managers, die belangrijke barrières vormen voor diversiteit op de werkplek (Kalev, Dobbin, & Kelly, 2006). Verder is aangetoond dat mentorship de academische en carrièreresultaten van de leerlingen verbetert, vooral als mentoren getraind zijn om de specifieke uitdagingen aan te pakken waarmee personen uit ondervertegenwoordigde groepen geconfronteerd worden (Pfund et al., 2022). Door deze één-op-één relaties te bevorderen, kunnen organisaties ondersteunende en inclusieve omgevingen creëren die het leren en de ontwikkeling bevorderen en bijdragen aan de algehele diversiteit van de werkplek. Daarom is het implementeren van gestructureerde mentorschapsprogramma's een middel om individuele carrièrepaden te verbeteren en een strategische aanpak om de organisatiecultuur en -prestaties te verbeteren.

## 6. Toegankelijkheid verbeteren

*Faciliteiten en digitale bronnen aanpassen zodat ze binnen de komende 24 maanden volledig toegankelijk zijn voor mensen met een handicap.*

Het verbeteren van de toegankelijkheid van faciliteiten en digitale hulpmiddelen is een belangrijke stap in de richting van inclusiviteit voor mensen met een handicap. Door toe te zeggen faciliteiten en digitale platforms in de komende 24 maanden aan te passen, kunnen organisaties beter voldoen aan de Europese toegankelijkheidswetgeving (EAA) en vergelijkbare regelgeving en ervoor zorgen dat iedereen gelijke toegang heeft tot beroepsopleiding en -opleidingen. Deze aanpak ondersteunt niet alleen de naleving van de wet, maar bevordert ook een cultuur van inclusiviteit die het algemene moreel en de productiviteit van de organisatie kan verbeteren. Onderzoek benadrukt de noodzaak voor werkplekken om zich aan te passen aan diverse behoeften door het implementeren van passende fysieke en digitale aanpassingen, ter ondersteuning van een breed scala aan handicaps, van mobiliteit tot zintuiglijke beperkingen (McNamara & Stanch, 2021). Deze proactieve strategie zorgt ervoor dat alle werknemers, ongeacht hun fysieke of mentale capaciteiten, volledig en effectief kunnen deelnemen aan de werkplek.

## 7. Vrouwelijk leiderschap stimuleren

*Streven naar 30% meer vrouwen in leidinggevende functies binnen het MKB binnen drie jaar.*

Het bevorderen van vrouwelijk leiderschap binnen KMO's door ernaar te streven de vertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende functies binnen drie jaar met 30% te verhogen, is een strategisch initiatief dat aansluit bij het huidige onderzoek, dat de positieve correlatie tussen vrouwelijk leiderschap en bedrijfsprestaties onderstreept. Vrouwelijke leiders in KMO's hebben de neiging om economische doelen in evenwicht te brengen met de kwaliteit

van de relaties op de werkvloer, waardoor omgevingen worden bevorderd die de effectiviteit van de organisatie en de tevredenheid van de werknemers vergroten (Acevedo & Sampieri, 2021). Bovendien zijn organisaties met meer vrouwelijk leiderschap innovatiever en nemen ze vaker deel aan creatieve en milieuvriendelijke bedrijfspraktijken, wat de bedrijfscultuur verrijkt en mogelijk leidt tot betere algemene prestaties (Khushk, Zengtian, & Hui, 2022). Door een meetbaar en haalbaar doel te stellen om het vrouwelijk leiderschap te vergroten, kunnen kmo's hun concurrentievermogen vergroten en bijdragen aan bredere sociale veranderingen, waardoor gendergelijkheid in het bedrijfsleven wordt bevorderd.

## 8. Flexibel werkbeleid implementeren

*Introduce flexible working hours and remote work options to accommodate the diverse needs of employees by next year.*

Het implementeren van een flexibel werkbeleid, zoals het introduceren van flexibele werktijden en mogelijkheden om op afstand te werken om tegemoet te komen aan de uiteenlopende behoeften van werknemers, blijkt de werktevredenheid en het welzijn van werknemers aanzienlijk te verbeteren. Onderzoek wijst uit dat flexibele werkafspraken een positieve invloed hebben op de balans tussen werk en privé, stress verminderen en de werkprestaties verhogen, waardoor het aanpassingsvermogen en de tevredenheid van de werknemers toenemen. Een onderzoek naar de effecten van flexibele werkafspraken wees bijvoorbeeld uit dat deze praktijken kunnen leiden tot betere prestaties en meer tevredenheid onder werknemers, met name onder omstandigheden die werden opgelegd door de COVID-19 pandemie, waar flexibiliteit in werkafspraken cruciaal werd voor het behoud van continuïteit en het welzijn van werknemers (Sanders & Karmowska, 2020). Daarnaast wordt flexibel werken vooral gewaardeerd onder IT-werknemers, die een hogere werktevredenheid rapporteren wanneer dergelijke regelingen beschikbaar zijn, wat het belang van dit beleid onderstreept in sectoren met een hoge vraag naar aanpassingsvermogen en innovatie (Economic Alternatives, 2023). Door te plannen om dit beleid volgend jaar in te voeren, kunnen organisaties tegemoetkomen aan de onmiddellijke behoeften van hun personeel en een veerkrachtigere en aantrekkelijker werkplek opbouwen voor toekomstig talent.

## 9. Multiculturele vieringen ondersteunen

*Wijs een budget toe aan de viering van multiculturele evenementen om werknemers jaarlijks te informeren over en te betrekken bij diversiteit.*

Het toewijzen van een budget voor het vieren van multiculturele evenementen is een strategische aanpak om werknemers jaarlijks te informeren over en te betrekken bij diversiteit, waardoor een meer inclusieve werkcultuur wordt bevorderd. Deze evenementen dienen als platform voor het vieren van de rijke culturele diversiteit binnen organisaties, waardoor het wederzijds respect en begrip tussen werknemers met verschillende achtergronden toeneemt. Onderzoek wijst uit dat dergelijke vieringen de teamdynamiek en productiviteit aanzienlijk kunnen beïnvloeden door inclusiviteit en samenwerking tussen verschillende groepen te bevorderen. Studies wijzen bijvoorbeeld uit dat culturele diversiteit binnen teams de communicatie en samenwerking verbetert, waardoor teamprestaties en innovatie verbeteren (Cherian, Gaikar, & Raj P., 2020). Bovendien is aangetoond dat het omarmen van

multiculturele evenementen conflicten op de werkplek vermindert en de relaties tussen werknemers versterkt, waardoor een positieve en productieve werkomgeving wordt ondersteund (Gomathy, 2023). Door te investeren in deze vieringen voldoen organisaties aan de normen voor culturele competentie en vergroten ze hun aantrekkelijkheid als inclusieve werkgevers, wat cruciaal is in de mondiale bedrijfsomgeving.

## 10. Wervingskanalen uitbreiden

*Diverse wervingskanalen gebruiken om een breder publiek van potentiële leerlingen te bereiken, waaronder partnerschappen met organisaties die ondervertegenwoordigde groepen ondersteunen.*

Het uitbreiden van wervingskanalen om een breder publiek van potentiële leerlingen te bereiken is essentieel voor het verbeteren van de diversiteit van het personeelsbestand en het bevorderen van inclusiviteit binnen het mkb. Door in zee te gaan met organisaties die ondervertegenwoordigde groepen ondersteunen, kunnen kmo's een gevarieerde talentenpool aanboren, die frisse perspectieven en innovatieve ideeën naar de organisatie brengt. Een studie benadrukt dat diverse wervingsstrategieën een breder scala aan kandidaten aantrekken en het vermogen van de organisatie om te innoveren en te reageren op veranderingen in de markt aanzienlijk verbeteren (Verma, 2020). Bovendien versterkt het gebruik van verschillende wervingskanalen, waaronder digitale platforms en samenwerkingsverbanden met gemeenschappen, het imago van het bedrijf als een inclusieve werkgever, wat tegenwoordig steeds belangrijker is voor werkzoekenden. Deze aanpak sluit aan bij wereldwijde best practices op het gebied van HR-management en zorgt ervoor dat alle potentiële werknemers, ongeacht hun achtergrond, toegang hebben tot dezelfde kansen, waardoor een echt inclusieve werkplek wordt bevorderd (Okolie, 2020).

## 11. Een diversiteitscomité oprichten

*Tegen het einde van het derde kwartaal een comité voor diversiteit en inclusie vormen om initiatieven op het gebied van diversiteit te overzien en te sturen.*

Het oprichten van een Diversiteits- en Inclusiecomité tegen het einde van het derde kwartaal om toezicht te houden op initiatieven op het gebied van diversiteit en deze te begeleiden, is een strategische actie die de inzet van een organisatie voor inclusiviteit aanzienlijk kan beïnvloeden. Onderzoek van Tzovara et al. (2021) bij de Organization for Human Brain Mapping is een goed voorbeeld van de effectiviteit van dergelijke commissies, waarbij wordt opgemerkt dat hun Diversity and Inclusivity Committee (DIC) niet alleen de diversiteit binnen de organisatie verbeterde, maar ook activiteiten ontplooide die de zichtbaarheid en ondersteuning van ondervertegenwoordigde groepen bevorderden, waardoor de algehele cohesie binnen de gemeenschap en de wetenschappelijke innovatie werden verbeterd. Het onderzoek illustreert dat de activiteiten van de DIC, zoals het implementeren van een gedragscode en het organiseren van diversiteitgerichte symposia, aanzienlijk bijdroegen aan een meer inclusieve omgeving (Tzovara et al., 2021). Dit voorbeeld onderstreept het potentieel van Diversity and Inclusion Committees in elke organisatie om toezicht te houden op en actief aan te sturen op zinvolle veranderingen die aansluiten bij zowel organisatiedoelen als bredere maatschappelijke

waarden, waardoor de noodzaak van hun oprichting en ondersteuning binnen bedrijfsstructuren wordt bevestigd.

## 12. Taalondersteuning bieden

*Vanaf het eerste kwartaal taallessen en vertaaldiensten aanbieden ter ondersteuning van anderstaligen op de werkplek.*

Het aanbieden van taallessen en vertaaldiensten vanaf het eerste kwartaal ter ondersteuning van anderstaligen op de werkplek is cruciaal voor het bevorderen van een inclusieve en effectieve werkomgeving. Taalbarrières kunnen de communicatie en samenwerking aanzienlijk beïnvloeden, wat kan leiden tot misverstanden en een lagere productiviteit. Het bieden van taalondersteuning zorgt niet alleen voor duidelijkere communicatie, maar verbetert ook de betrokkenheid en integratie van werknemers. Een studie van Hauret en Williams (2020) benadrukt de directe invloed van taalvaardigheid op werktevredenheid en productiviteit, en merkt op dat verbeterde taalvaardigheden positief bijdragen aan werktevredenheid en teamdynamiek (Hauret & Williams, 2020). Bovendien ontdekten Perales, Ablaza en Elkin (2022) dat blootstelling aan inclusieve taal het welzijn van transgender werknemers aanzienlijk verbetert, wat de bredere voordelen onderstreept van taalkundige inclusiviteit bij het bevorderen van een gevoel van erbij horen en het verminderen van discriminatie (Perales, Ablaza, & Elkin, 2022). Het implementeren van taalondersteunende diensten is daarom een strategische zet die niet alleen voorziet in onmiddellijke communicatiebehoeften, maar ook aansluit bij langetermijndoelen van diversiteit en inclusie binnen de organisatie.

## 13. Een inclusieve cultuur bevorderen

*Een gedragscode ontwikkelen die discriminatie en intimidatie specifiek aanpakt en verbiedt en die jaarlijks door alle personeelsleden wordt herzien en ondertekend.*

Het ontwikkelen van een gedragscode die discriminatie en intimidatie specifiek aanpakt en verbiedt en die jaarlijks door alle werknemers wordt herzien en ondertekend, is van vitaal belang voor het bevorderen van een inclusieve cultuur. Een dergelijke code stelt duidelijke gedragsverwachtingen en dient als kader voor verantwoording en conflictoplossing binnen de organisatie. Mukupa, Cristofaro en Giardino (2023) benadrukken het strategische belang van inclusiviteitspraktijken en benadrukken dat gedragscodes fundamenteel zijn voor het creëren van omgevingen waarin diversiteit kan gedijen, waardoor zowel de tevredenheid van werknemers als de prestaties van de organisatie verbeteren (Mukupa, Cristofaro, & Giardino, 2023). Daarnaast wijst Jacobson (2023) op de invloed van descriptieve en prescriptieve normen op het gedrag op de werkplek, waaruit blijkt dat een goed geïmplementeerde gedragscode de onbeschaafdheid op de werkplek aanzienlijk kan verminderen en meer respectvolle interacties tussen werknemers kan bevorderen (Jacobson, 2023). Het regelmatig herzien en versterken van dergelijk beleid is dus cruciaal voor het behouden van een gezonde, productieve en inclusieve werkomgeving.

## 14. Promotiecriteria herzien

*Tegen het einde van het jaar de promotiecriteria controleren en herzien om vooroordelen te elimineren en eerlijke promotiekansen voor alle werknemers te garanderen.*

Het doorlichten en herzien van promotiecriteria om vooroordelen te elimineren en te zorgen voor eerlijke promotiekansen voor alle werknemers tegen het einde van het jaar is een cruciale stap in het creëren van een meer rechtvaardige werkomgeving. Dit proces moet bestaan uit een grondige herziening van het bestaande promotiebeleid om subjectieve elementen die tot vooroordelen kunnen leiden te identificeren en te verwijderen, en ervoor te zorgen dat promotiebeslissingen gebaseerd zijn op duidelijke, meetbare prestatie-indicatoren. Onderzoek van Тягунова (2023) ondersteunt de effectiviteit van onbevooroordeelde promotiestrategieën en benadrukt dat dergelijke praktijken niet alleen bijdragen aan een eerlijkere werkomgeving, maar ook de algehele prestaties van de organisatie verbeteren door ervoor te zorgen dat de beste kandidaten worden gekozen voor leidinggevende functies, ongeacht hun achtergrond (Тягунова, 2023). Bovendien kan een gestructureerd, transparant bevorderingsproces het vertrouwen en de betrokkenheid van werknemers aanzienlijk vergroten, wat uiteindelijk leidt tot meer werktevredenheid en een hogere retentiegraad. Deze benadering komt overeen met de bevindingen van Latura en Weeks (2022), die opmerkten dat een duidelijk en rechtvaardig bevorderingsbeleid integraal is voor het handhaven van gendergelijkheid en het bevorderen van een inclusieve bedrijfscultuur (Latura & Weeks, 2022). Door ervoor te zorgen dat de promotiecriteria onbevooroordeeld en transparant zijn, kunnen organisaties aanzienlijke vooruitgang boeken bij het uitbannen van discriminerende praktijken en het vergroten van de diversiteit binnen hun leiderschapsgelederen.

## 15. Diversiteitsbeurzen aanbieden

*Creëer beurzen speciaal voor leerlingen uit kansarme milieus om hun opleiding en training te ondersteunen.*

Het creëren van studiebeurzen speciaal voor leerlingen uit kansarme milieus om hun onderwijs en opleiding te ondersteunen is een krachtige strategie om de toegang tot onderwijs te verbeteren en sociale mobiliteit te bevorderen. Beurzen gericht op ondervertegenwoordigde groepen kunnen de onderwijsresultaten van deze individuen aanzienlijk verbeteren door hen financiële steun te bieden en kansen om de cycli van armoede en achterstand te doorbreken. Onderzoek van Barrera-Osorio, de Barros en Filmer (2023) toonde bijvoorbeeld aan dat studiebeurzen op het Cambodjaanse platteland op de lange termijn positieve effecten hadden op het opleidingsniveau, hoewel de impact op cognitieve en sociaal-emotionele resultaten gemengd was, wat het belang benadrukt van op maat gemaakte financiële ondersteuning bij het bereiken van onderwijscontinuïteit (Barrera-Osorio, de Barros, & Filmer, 2023). Daarnaast is aangetoond dat gerichte studiebeurzen de onderwijsbarrières voor studenten uit minderheidsgroepen en met een laag inkomen verlichten, waardoor een grotere vertegenwoordiging en diversiteit binnen onderwijsomgevingen mogelijk wordt, wat cruciaal is voor het bevorderen van inclusieve leeromgevingen (Zacharias & Ryan, 2020). Deze aanpak komt niet alleen de ontvangers ten goede, maar verrijkt ook de onderwijsgemeenschap door een breder scala aan perspectieven en ervaringen te introduceren.

## 16. Samenwerken met lokale gemeenschappen

*Driemaandelijkse evenementen organiseren om de lokale gemeenschap te betrekken en de lokale behoeften op het gebied van diversiteit en inclusie te begrijpen en aan te pakken.*

Het organiseren van driemaandelijkse gemeenschaps-evenementen om de lokale behoeften op het gebied van diversiteit en inclusie te begrijpen en aan te pakken, kan de relaties van organisaties met de gemeenschap aanzienlijk verbeteren en interne diversiteitsinitiatieven verbeteren. Een dergelijke betrokkenheid bevordert een dieper begrip van de lokale culturele dynamiek en de specifieke uitdagingen van de gemeenschap, wat kan leiden tot een effectiever diversiteitsbeleid. Volgens Schiavo (2021) vereist echte betrokkenheid bij de gemeenschap dat gemeenschappen in staat worden gesteld om actief deel te nemen aan de besluitvormingsprocessen die hen aangaan, waardoor zowel het welzijn van de gemeenschap als de inclusiviteit van de organisatie worden verbeterd. Deze aanpak leidt tot duurzamere en impactvollere diversiteitsinitiatieven, het afstemmen van organisatiedoelen op de behoeften en verwachtingen van de gemeenschap en het creëren van een meer inclusieve omgeving zowel binnen als buiten de organisatie (Schiavo, 2021). Daarnaast is gebleken dat betrokkenheid bij lokale gemeenschappen vertrouwen schept en de sociale duurzaamheid van projecten verbetert, waardoor de reputatie van de organisatie en de relaties met de gemeenschap verder verbeteren (Chazdon, Hawker, Hayes, Linscheid, & O'Brien, 2020).

## 17. Voortgangsverslag Diversiteit

*Publiceer een jaarlijks diversiteits- en inclusierapport met details over prestaties en verbeterpunten voor belanghebbenden.*

Het publiceren van een jaarlijks diversiteits- en integratierapport met een overzicht van de behaalde resultaten en verbeterpunten is van cruciaal belang voor organisaties die transparantie en verantwoording willen afleggen over hun inspanningen op het gebied van diversiteit. Dergelijke verslagen zijn een tastbare maatstaf voor de vooruitgang die een organisatie boekt ten aanzien van haar diversiteitsdoelen en dragen ertoe bij dat de organisatie verantwoording aflegt aan belanghebbenden, waaronder werknemers, investeerders en de gemeenschap. Onderzoek door Campbell en Helleloid (2022) benadrukt de rol van publieke verantwoording in diversiteit en inclusie, en benadrukt hoe bedrijven als PwC hun diversiteits- en inclusierapporten hebben gebruikt om te reflecteren op hun reis naar het creëren van meer inclusieve omgevingen (Campbell & Helleloid, 2022). Bovendien moedigen dergelijke rapporten voortdurende verbetering aan door een platform te bieden om successen onder de aandacht te brengen en gebieden te identificeren die verdere aandacht behoeven, waardoor een cultuur van voortdurende verbetering van diversiteitspraktijken wordt gestimuleerd. Deze transparantie stimuleert niet alleen het interne moreel, maar verbetert ook de externe reputatie van de organisatie, waardoor deze aantrekkelijker wordt voor potentiële werknemers en partners die inclusiviteit waarderen.

## 18. Ondersteunende structuren verbeteren

*Binnen zes maanden steungroepen ontwikkelen voor diverse werknemers, waaronder netwerken voor vrouwen, etnische minderheden en LGBTQ+ werknemers..*

Het ontwikkelen van steungroepen voor diverse werknemers, waaronder netwerken voor vrouwen, etnische minderheden en LGBTQ+ werknemers, binnen zes maanden is een essentiële strategie voor het verbeteren van de inclusiviteit op de werkplek. Deze groepen bieden essentiële sociale steun, vergemakkelijken het opbouwen van een gemeenschap en bevorderen het gevoel erbij te horen onder werknemers met een ondervertegenwoordigde achtergrond. Studies hebben aangetoond dat Employee Resource Groups (ERG's) gevoelens van isolatie helpen verminderen en de betrokkenheid van leden verbeteren, wat positief bijdraagt aan hun werktevredenheid en retentie. Uit onderzoek van Gomathy (2023) blijkt bijvoorbeeld dat wanneer personeelsdiversiteit effectief wordt beheerd via initiatieven zoals steungroepen, dit leidt tot een betere teamdynamiek en algehele productiviteit, wat het strategische belang van dergelijke inclusiviteitsmaatregelen benadrukt (Gomathy, 2023). Bovendien fungeren deze groepen vaak als adviesraden voor het management over kwesties die van invloed zijn op specifieke gemeenschappen, waardoor een beter geïnformeerd en effectiever diversiteitsbeleid mogelijk wordt.

## 19. De balans tussen werk en privé bevorderen

*Met onmiddellijke ingang beleid invoeren dat het evenwicht tussen werk en privéleven ondersteunt, zoals ouderschapsverlof en ondersteuning voor kinderopvang.*

Het onmiddellijk invoeren van beleid dat de balans tussen werk en privé ondersteunt, zoals ouderschapsverlof en ondersteuning voor kinderopvang, is cruciaal voor het verbeteren van de tevredenheid van werknemers en de betrokkenheid van de organisatie. Onderzoek toont aan dat beleid om werk en privé in balans te houden aanzienlijk bijdraagt aan werktevredenheid, het verminderen van stress en het behouden van werknemers. Uit een onderzoek naar de effecten van de balans tussen werk en privé op werktevredenheid bleek bijvoorbeeld dat werknemers met toegang tot een beleid voor de balans tussen werk en privé een hogere werktevredenheid vertonen, wat op zijn beurt een positieve invloed heeft op hun prestaties en loyaliteit aan het bedrijf (Sangeetha, 2023). Daarnaast kan het implementeren van een dergelijk beleid ook leiden tot bredere organisatorische voordelen, zoals een verbeterd moreel, lager ziekteverzuim en een aantrekkelijker werkplek voor potentiële werknemers, wat de business case voor deze initiatieven verder ondersteunt (Udin, 2023).

## 20. Pleiten voor beleidswijzigingen

*Actief deelnemen aan lokale en nationale forums om voortdurend te pleiten voor beleid dat diversiteit en inclusie in beroepsonderwijs- en -opleidingsprogramma's ondersteunt..*

Voortdurend deelnemen aan lokale en nationale forums om te pleiten voor beleid dat diversiteit en inclusie in beroepsonderwijs- en -opleidingsprogramma's ondersteunt, is cruciaal voor systemische verandering. Door deel te nemen aan deze fora kunnen organisaties en individuen de beleidsontwikkeling beïnvloeden en ervoor zorgen dat diversiteit en inclusie prioriteit krijgen op alle besluitvormingsniveaus. Volgens onderzoek van Kundro, Neely en Zapata (2023) kan belangenbehartiging in problematische klimaten werknemers mondiger maken, waardoor een cultuur ontstaat die initiatieven op het gebied van diversiteit ondersteunt, zelfs in uitdagende omgevingen (Kundro, Neely, & Zapata, 2023). Bovendien benadrukken Rodrigues,

Sobrinho en Vasconcellos (2020) de rol van belangrijke actoren zoals beleidsmakelaars en ondernemers bij het vormen van pleitbezorgingscoalities die een aanzienlijke invloed kunnen hebben op beleidssystemen, waardoor sociale inclusie in specifieke contexten wordt bevorderd (Rodrigues, Sobrinho, & Vasconcellos, 2020). Deze voortdurende pleitbezorging is essentieel voor het creëren van inclusieve programma's voor beroepsonderwijs en -opleiding die effectief inspelen op diverse bevolkingsgroepen en gelijke kansen voor alle leerlingen garanderen.

## Referenties

- Acevedo, N., & Sampieri, R. (2021). Women's Leadership in Mexican SMEs. *Research Anthology on Challenges for Women in Leadership Roles*. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9425-3.ch026>.
- Aguinis, H., Mazurkiewicz, M., & Heggestad, E. (2009). USING WEB-BASED FRAME-OF-REFERENCE TRAINING TO DECREASE BIASES IN PERSONALITY-BASED JOB ANALYSIS: AN EXPERIMENTAL FIELD STUDY. *Personnel Psychology*, 62, 405-438. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2009.01144.X>.
- Barrera-Osorio, F., Barros, A., & Filmer, D. (2023). Long-term impacts of primary school scholarships: Evidence from Cambodia. *Journal of Policy Analysis and Management*. <https://doi.org/10.1002/pam.22533>.
- Campbell, K., & Helleloid, D. (2022). Ann Hopkins and PwC: Critically Analyzing Culture, Leadership, Policies, and Reporting for Diversity and Inclusion. *Issues in Accounting Education*. <https://doi.org/10.2308/issues-2021-115>.
- Chazdon, S., Hawker, J., Hayes, B., Linscheid, N., & O'Brien, N. (2020). Assessing Community Readiness to Engage in Diversity and Inclusion Efforts. *Journal of Extension*. <https://doi.org/10.34068/joe.58.06.24>.
- Cherian, J., Gaikar, V., & P., P. (2020). The Role of Cultural Diversity and How They Impact Work Team Performance. *Corporate Governance Educator: Courses*. <https://doi.org/10.34218/ijmet.11.9.2020.002>.
- Economic Alternatives, (2023). Flexible Working and IT employees' Job Satisfaction Before and During COVID-19. *Economic Alternatives*. <https://doi.org/10.37075/ea.2023.4.10>.
- Gomathy, D. (2023). Workplace Diversity and its effects on team dynamics and productivity. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC RESEARCH IN ENGINEERING AND MANAGEMENT*. <https://doi.org/10.55041/ijsrem21469>.
- Gully, S., Phillips, J., & Castellano, B. (2017). Recruiting to Enhance and Support Global Diversity. , 2017, 15943. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.15943ABSTRACT>.
- Hauret, L., & Williams, D. (2020). Workplace diversity and job satisfaction. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39, 419-446. <https://doi.org/10.1108/edi-01-2019-0030>.
- Jacobson, R. (2023). The effects of descriptive and injunctive social norms on workplace incivility. *Journal of Applied Social Psychology*. <https://doi.org/10.1111/jasp.13014>.
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, 71, 589 - 617. <https://doi.org/10.1177/000312240607100404>.

- Khushk, A., Zengtian, Z., & Huí, Y. (2022). Role of female leadership in corporate innovation: a systematic literature review. *Gender in Management: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/gm-01-2022-0028>.
- Kulik, C. (2014). Working below and above the line: the research–practice gap in diversity management. *Human Resource Management Journal*, 24, 129-144. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12038>.
- Kundro, T., Neely, B., & Zapata, C. (2023). Supervisor integrity empowers employees to advocate for diversity in problematic climates.. *The Journal of applied psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0001127>.
- Latura, A., & Weeks, A. (2022). Corporate Board Quotas and Gender Equality Policies in the Workplace. *American Journal of Political Science*. <https://doi.org/10.1111/ajps.12709>.
- McNamara, K., & Stanch, P. (2021). Accommodating workers with disabilities in the post-Covid world. *Journal of Occupational and Environmental Hygiene*, 18, 149 - 153. <https://doi.org/10.1080/15459624.2021.1902531>.
- Mukupa, S., Cristofaro, M., & Giardino, P. (2023). Workplace Inclusivity: A Literature Review From a Strategy-As-Practice Perspective. *CORPORATE GOVERNANCE AND RESEARCH & DEVELOPMENT STUDIES*. <https://doi.org/10.3280/cgrds1-2023oa15792>.
- Okolie, U. (2020). Effect Of Diversity Management On Human Resource Management: Recruitment And Selection In Focus. *Annals of Spiru Haret University Economic Series*, 20, 63-86.
- Patrick, H., & Kumar, V. (2012). Managing Workplace Diversity. *SAGE Open*, 2. <https://doi.org/10.1177/2158244012444615>.
- Perales, F., Ablaza, C., & Elkin, N. (2022). Exposure to Inclusive Language and Well-Being at Work Among Transgender Employees in Australia, 2020.. *American journal of public health*, 112 3, 482-490 . <https://doi.org/10.2105/AJPH.2021.306602>.
- Pfund, C., Sancheznieto, F., Byars-Winston, A., Zárate, S., Black, S., Birren, B., Rogers, J., & Asai, D. (2022). Evaluation of a Culturally Responsive Mentorship Education Program for the Advisers of Howard Hughes Medical Institute Gilliam Program Graduate Students. *CBE Life Sciences Education*, 21. <https://doi.org/10.1187/cbe.21-11-0321>.
- Rodrigues, D., Sobrinho, M., & Vasconcellos, A. (2020). Advocacy coalition formation and key actors within the policy. *Revista de Administração Pública*. <https://doi.org/10.1590/0034-761220190450x>.
- Sanders, S., & Karmowska, J. (2020). Voluntary flexible working arrangements and their effects on managers and employees. , 9, 197-220. <https://doi.org/10.48132/hdbr.304>.
- Sangeetha, N. (2023). Work Life Balance Impact On Job Satisfaction. *Tuijin Jishu/Journal of Propulsion Technology*. <https://doi.org/10.52783/tjjpt.v44.i4.1973>.

Schiavo, R. (2021). What is true community engagement and why it matters (now more than ever). *Journal of Communication in Healthcare*, 14, 91 - 92. <https://doi.org/10.1080/17538068.2021.1935569>.

Tzovara, A., Amarreh, I., Borghesani, V., Chakravarty, M., Dupre, E., Grefkes, C., Haugg, A., Jollans, L., Lee, H., Newman, S., Olsen, R., Ratnanather, J., Rippon, G., Uddin, L., Bringas-Vega, M., Veldsman, M., White, T., & Badhwar, A. (2021). Embracing diversity and inclusivity in an academic setting: Insights from the Organization for Human Brain Mapping. *NeuroImage*. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2021.117742>.

Тягунова, З. (2023). FEATURES OF DE&I: UNBIASED STRATEGIES IN THE NEW WORLD OF WORK. *Підприємництво та інновації*. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.12>.

Udin, U. (2023). The Impact of Work-Life Balance on Employee Performance: Mediating Role of Affective Commitment and Job Satisfaction. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.181131>.

Verma, A. (2020). Critical review of literature of the impact of workforce diversity (specifically age, gender, and ethnic diversity) on organizational competitiveness. *Asian Journal of Management*, 11, 125-130. <https://doi.org/10.5958/2321-5763.2020.00020.7>.

Zacharias, N., & Ryan, J. (2020). Moving beyond ‘acts of faith’: effective scholarships for equity students. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 43, 147 - 165. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2020.1777499>.

Zhu, B. (2023). What Steps can be Taken to Reduce Unconscious Bias in the Workplace?. *Academic Journal of Management and Social Sciences*. <https://doi.org/10.54097/ajmss.v5i1.14088>.

### Disclaimer:

De steun van de Europese Commissie voor de productie van deze publicatie houdt geen goedkeuring in van de inhoud ervan, die uitsluitend de standpunten van de auteurs weergeeft. De Commissie kan niet aansprakelijk worden gesteld voor het gebruik van de informatie in deze publicatie.

Ga naar de onderstaande link voor de disclaimer in alle talen;  
<https://ila.wiki/jVI>