

AUTEURS

LAURA COELLO EERTINK
SOLVEIG KREINSEN



Kennisplatform
Integratie &
Samenleving



Inclusief beleid op de werkplek

Factoren die bijdragen aan (het creëren van) een inclusieve werkvloer

APRIL 2019



Inhoud

Samenvatting	3
1 Over dit onderzoek	5
1.1 Relevantie van het onderzoek	5
1.2 Beperkingen van het onderzoek	5
2 Inclusie definiëren	7
2.1 Inclusie	7
2.2 Diversiteit	7
2.3 Integratie	8
2.4 Werkdefinitie	8
3 Succesvolle factoren van inclusief beleid op de werkplek	9
3.1 De basis leggen voor verandering	9
3.2 Inclusie erkennen als een inzetafhankelijk proces onderhevig aan dynamiek	12
3.3 Discriminatie en uitsluiting verminderen en voorkomen	14
3.4 Acceptatie van diversiteitsbeleid bevorderen	15
3.5 Bevordering van gelijke kansen via procedureel eerlijke processen	15
3.6 Evaluatie: het inclusieproces staande houden	17
3.7 Samenwerking tussen actoren	17
4 Conclusie	19
5 Literatuurlijst	20



Samenvatting

Door voortdurend demografische veranderingen op het vlak van leeftijd, ras, etniciteit, religie, vermogen en seksuele oriëntatie worden werkplekken over de hele wereld steeds diverser. Ook aanhoudende economische veranderingen dragen hieraan bij. Om ervoor te zorgen dat actuele werkplekken naar behoren functioneren, is er meer nodig dan alleen een representatie van diversiteit. Pas wanneer inclusief beleid actief geïmplementeerd wordt, kunnen alle werknemers, ongeacht hun afkomst, huidskleur, vermogen en/of voorkeuren, samenwerken op de meest productieve en tevens prettige manier.

Bij het uitvoeren van dit onderzoek is er gekeken naar internationale, academische literatuur afkomstig van kwalitatieve en kwantitatieve studies waarin zowel publieke als private organisaties (bedrijven, overheden en ngo's) bestudeerd zijn. Deze studies zijn door de auteurs geraadpleegd om te inventariseren welke factoren nodig zijn voor het bewerkstelligen van een effectief inclusief werkveld om aan de probleemstelling van dit onderzoek te kunnen beantwoorden. De literatuur suggereert dat inclusie zowel een ideaal, een proces, als een resultaat is, en dat het continu meebeweegt met de veranderende maatschappij. Zowel binnen als buiten de individuele organisatie zijn essentiële elementen voor een insluitende organisatiecultuur gevonden. Deze luiden als volgt:





Inclusief beleid op de werkplek



1. Alvorens inclusieve maatregelen op te stellen en te implementeren, is het belangrijk een aantal voorbereidingen te treffen. Tijdens deze fase staat het herzien van de verschillende rollen van de Raad van Bestuur, de algemeen directeur, de manager(s) en het personeel centraal. Ook is het essentieel om na te denken over hoe het nieuwe beleid en bijbehorende processen zó kunnen worden vormgegeven, dat het de organisatie - en haar werknemers - versterkt en door een ieder geaccepteerd wordt.
2. Het is van belang om inclusie te erkennen als een proces dat, ondanks haar onderhevigheid aan de dynamiek van de samenleving, voldoende fysieke/materiële inzet veronderstelt om voortzetting ervan te kunnen garanderen.
3. Het verminderen en voorkomen van discriminatie en exclusie is een voorwaarde om tot volledige inclusie te kunnen komen. Ga na welke groepen hier gevaar voor lopen en welke redenen hierachter zouden kunnen zitten. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden via anonieme enquêtes of open gesprekken.
4. Bevorder acceptatie van diversiteitsbeleid via het creëren van een omgeving waar positief gedrag jegens verschillen en verschillende mensen versterkt en beloond wordt. Om dit te realiseren, fungeren algemeen directeuren en managers als rolmodel van gedrag dat alle werknemers aanmoedigt om deel te nemen en bij te dragen aan een meer insluitende werkplek.
5. Het is van belang om procedureel eerlijke processen op te zetten of, indien al aanwezig, te beoordelen op hun resultaten. Bevorderen deze processen gelijke kansen van minderheden of zijn er nog eventuele aanpassingen nodig om billijkheid te realiseren?
6. Evaluatie en herevaluatie zijn cruciaal om in gedachten te houden gedurende de ontwikkeling van een inclusief beleid. Organisaties zullen er namelijk van bewust dienen te zijn dat het veranderingsproces geen lineair, maar een langdurig proces is zonder een 'definitief' einde. Via evaluaties kan regelmatig worden nagegaan of huidig beleid en bijbehorende maatregelen nog steeds passen bij de actuele situatie, aangezien nieuwe uitsluitingsprocessen zich in de loop van de tijd kunnen ontwikkelen, evenals andere ideeën over de definitie van inclusie.
7. Samenwerken met andere organisaties om de brede omgeving te beïnvloeden versterkt het bestaande of beoogde inclusief beleid van de individuele organisatie. Goede lokale/regionale/nationale samenwerkingen kunnen ervoor zorgen dat de positieve resultaten langdurig worden geborgd.



1

Over dit onderzoek

Kennisplatform Integratie & Samenleving, heeft Laura Coello Eertink van Inclusive Works gevraagd een onderzoek uit te voeren naar bestaande academische kennis omtrent factoren die leiden tot succesvolle inclusie op de werkvloer. De vertegenwoordigers van KIS hebben de onderzoeker hierbij verzocht specifieke aandacht te besteden aan de inclusie van burgers met een migratieachtergrond op de werkvloer. Om de koppeling tussen theorie en praktijk te kunnen illustreren, wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van praktische voorbeelden van succesvolle insluitende praktijken.

1.1 Relevantie van het onderzoek

Demografische veranderingen, waaronder dalende vruchtbaarheidscijfers en een stijgende levensverwachting, leiden in West-Europa tot wisselende maatschappelijke structuren. Ook de toenemende migratie draagt bij aan een dynamische samenleving. Duitsland zal het aantal burgers met een migratieachtergrond over tien jaar bijvoorbeeld zien groeien tot 30% van de totale bevolking. In een grote stad als Berlijn zal in 2030 zelfs de helft van de bevolking uit burgers met een migratieachtergrond bestaan. Ter vergelijking: in Nederland groeit het aandeel van de bevolking met een niet-westerse migratieachtergrond tussen 2010 en 2025 van 11 naar 14 procent. In ruwe cijfers betekent dit dat het aantal Nederlanders met een migratieachtergrond over zes jaar zal zijn toegenomen met een half miljoen ten opzichte van negen jaar geleden. De bevolking van een grotere stad als Amsterdam bestaat inmiddels al voor 53,4% uit burgers met een migratieachtergrond, waarvan 18,2% een westerse en 35,3% niet-westerse achtergrond hebben (City of Amsterdam, 2018).

Tevens hebben Nederland en andere Europese landen vanaf ongeveer 2015 een economische groei doorgemaakt (CBS, 2018). Hierdoor krijgen organisaties te maken met een tegenovergestelde uitdaging: het werven én behouden van voldoende arbeiders om een zo functioneel mogelijke

werkplek te kunnen realiseren (Castagnone & Salis, 2015). Een zoektocht op internationaal niveau is voor sommige werkgevers onvermijdelijk geworden. Het gevolg is een steeds groter wordende diversiteit op de werkvloer. Om deze reden is het logisch dat veel organisaties zich hedendaags verdiepen in - en experimenteren met - inclusief beleid. Dit wordt zowel gedaan om het bedrijf als een aantrekkelijke werkgever op de kaart te zetten voor potentiële nieuwe werknemers, als om huidige werknemers tegemoet te kunnen (blijven) komen in hun diversiteit. Op deze manier wordt 'verschillend zijn' een waarde in plaats van een belemmering - medewerkers komen erachter dat hun diversiteit leerzame inzichten voor anderen met zich meebrengt en vice versa geldt hetzelfde. Met een effectieve en plezierige samenwerking als gevolg.

1.2 Beperkingen van het onderzoek

Inclusie is een vrij ongrijpbare term en wordt zowel in de literatuur als in het dagelijks leven op verschillende manieren gedefinieerd, afhankelijk van persoonlijke ervaringen, contexten en doelen. In Zuid-Azië refereert inclusie naar maatschappelijke opname van diverse rassen en etniciteiten, in China verwijst de term een harmonieuze samenleving (The Worldbank, 2013). Zuid-Afrika gebruikt inclusie om de overstap van 'apartheid' naar 'een regenboogland' weer te geven, maar linkt het begrip anderzijds in sommige gevallen aan verdrijving van armoede en machteloosheid (The Worldbank, 2013). Echter bevordert dit laatste inclusie slechts gedeeltelijk. Ter illustratie: een homoseksuele man die in een rijke, Zuid-Afrikaanse buurt woont, zal zich geen zorgen maken om zijn financiële situatie, maar zou zich heel goed buitengesloten kunnen voelen op sociaal vlak (The Worldbank, 2013). Daarnaast zal men zich in Zuid-Afrika inzetten voor het bestrijden van onmacht om iedereen een stem te kunnen geven, terwijl inclusie veel breder is dan dat. Tevens lijdt elke definitie van inclusie onder methodologische inconsistenties. Gevoelens van in- en uitsluiting veranderen namelijk met de tijd: werknemers zullen zich



bijvoorbeeld aan de start van hun werkzaamheden minder opgenomen voelen in de organisatie dan wanneer zij er langer rondlopen. Hoe natuurlijk dit proces ook is, het zal te allen tijde invloed hebben op beschikbare data van inclusie op de werkvloer en de interpretatie ervan (Castagnone & Salis, 2015). Bovendien zijn de meeste gegevens die worden verzameld voor het beoordelen van de kwaliteit en het succes van inclusief beleid afkomstig uit zelfrapportages, terwijl deze vatbaar zijn voor zaken als sociale wenselijkheid of actuele gemoedstoestanden.

Het is dus een uitdaging om (waargenomen) discriminatie en uitsluiting te meten, evenals de mate waarin een werkplek als inclusief kan worden beschouwd. Toch zal de informatie in dit onderzoek dienen als bruikbare indicator van huidig(e) inclusief beleid, insluitingsstrategieën en de meest succesvolle manieren om inclusie op de werkplek te bevorderen (Castagnone & Salis, 2015).

Tot slot moet de intersectionaliteit van het thema van dit onderzoek in gedachten worden gehouden: inclusieproblemen zullen versterkt worden wanneer een persoon over een identiteit beschikt waarvan meerdere elementen (bijvoorbeeld geslacht, beroep, ras, etniciteit, seksuele oriëntatie, religie of beperking) als ondergeschikt worden beschouwd en daarom benadeeld worden (Castagnone & Salis, 2015). Een voorbeeld: een individu kan inclusie ervaren wanneer zij een werkende moeder is of hij/zij effectief burgerschap heeft bereikt, maar kan zich tegelijkertijd uitgesloten voelen op grond van zijn/haar migratieachtergrond.



2

Inclusie definiëren

2.1 Inclusie

Het definiëren van de term 'inclusie' is een moeilijke taak die snel tot misinterpretaties kan leiden. De beschrijvingen hangen, zoals eerder benoemd, in grote mate af van de context van de waargenomen inclusie, waartoe geografische locatie, schaal en tijd kunnen worden gerekend. Een voorbeeld van Europees niveau komt naar voren in een rapportage van de Wereldbank uit 2013: "succesvolle inclusie is het hebben van een huis, een baan en voldoende middelen om jezelf te onderhouden" (The Worldbank, 2013, p. 49). Tevens wordt in dezelfde studie genoemd dat het begrip regelmatig verwijst naar de inclusie van mensen met een beperking - iets wat niet aansluit bij het bredere idee om ook soortgelijke maatregelen te treffen voor mensen met een ander(e) leeftijd, ras, etniciteit, religie of seksuele voorkeur. Inclusie duidt dan ook in toenemende mate op actieve maatschappelijke deelname van mensen met verschillende achtergronden.

Als begrip is insluiting meermalig gedefinieerd als een ideaal, een proces of als een resultaat dat bereikt wenst te worden. Zo hebben sommige academische literatuur inclusie omschreven als *"een door alle leden van de maatschappij gedeelde ervaring (ideaal), waar iedereen in gelijke mate aan kan deelnemen (proces)"*. Echter ontbreekt in deze definitie een beschrijving van de beoogde resultaten van deze participatie, terwijl succesvolle inclusie dit wel veronderstelt. Het onderzoek van Nugent, Pollak en Travis (2016) beschrijft inclusie als een gevoel van uniciteit die samen gaat met het gevoel ertoe te doen. Inclusie is, met andere woorden, een proces dat ieder individu gelijkwaardige toegang tot mogelijkheden biedt en een basisniveau van welzijn voor alle leden van de samenleving creëert (Nugent, et al., 2016).

Met betrekking tot inclusie op de werkvloer beschrijft Bourne (2009) het proces ernaartoe als: *"een krachtige transformatie van een bestaande organisatiecultuur naar één waarin elk individu wordt gewaardeerd als een vitaal component van het succes van de organisatie en als competitief voordeel"* (p. 263).

2.2 Diversiteit

De term 'diversiteit' wordt regelmatig gebruikt om de normatieve overtuigingen en verwachtingen van een organisatie te beschrijven met betrekking tot de reden van diversificatie, de waarde van culturele variatie en haar connectie tot werkprocessen (Jansen, Otten & van der Zee, 2015). In dit kader wordt het begrip ook vaak gebruikt om beleid en strategieën aan te duiden waarmee culturele, etnische, nationale, religieuze en soms zelfs gendergerelateerde diversiteit (mogelijk) kan worden aangepakt.

Op dit laatste vlak omvat de definitie van diversiteit bepaalde aspecten van inclusie: organisaties implementeren beleid zoals 'diversiteitsbewustzijn' of 'interculturele communicatietraining' met het doel een meer gevarieerde samenstelling van personeel aan te kunnen tonen, discriminatie op de werkplek te vermijden en/of een werkklimaat te bevorderen waarin verschillen tussen werknemers worden geaccepteerd en gekoesterd (Jansen et al., 2015).

Ook academici en organisaties maken in de beschrijving van diversiteitsbenaderingen steeds vaker een koppeling naar in- of uitsluiting. Zo beweren Jansen et al. (2015) dat initiatieven tot diversiteitsbenaderingen vaak ontstaan om problemen op te lossen waar minderheden in eerste instantie tegenaan lopen, zoals onderrepresentatie van deze groepen in leiderschapsposities, ofwel exclusie. Echter zien Hunt, Prince, Dixon-Fyle en Yee (2018) een duidelijk onderscheid tussen beide begrippen, zoals benoemd in hun rapportage 'Delivering through Diversity': *"Diversiteit gaat over het erkennen van de variatie aan mensen/werknemers binnen een organisatie, inclusief hun kennis, vaardigheden en attitude én op welk punt deze variatie het meest van invloed is, terwijl inclusie een strategie vormt om de vruchten van dit diverse talent op een gewenst moment te kunnen plukken, leidend tot een inclusieve cultuur (het eindresultaat)"* (p. 14).



2.3 Integratie

Wanneer zoekwoorden als 'inclusie', 'arbeidsmarkt' en 'migranten' gebruikt worden, komt eveneens de term 'integratie' regelmatig naar voren. Volgens academische literatuur verwijst deze term naar de mate van individuele maatschappelijke participatie. Over het algemeen schijnt integratie van succes te getuigen wanneer men betrokken is bij de samenleving en gelijkwaardige toegang heeft tot huisvesting en gezondheidszorg. Op de werkvloer is het hebben genoten van goed kwalitatief onderwijs, sociale insluiting en het ontvangen van een eerlijk salaris cruciaal om succesvolle integratie te kunnen bewerkstelligen (McKinsey Center for Government, 2018). Een aantal van deze voorwaarden kunnen positief worden beïnvloed door werkgevers zelf, bijvoorbeeld door het personeel mogelijkheden tot (aanvullende) cursussen aan te bieden, terwijl werknemers wat betreft maatschappelijke betrokkenheid dan weer zelf aan de slag zullen moeten gaan (McKinsey Center for Government, 2018).

Tegenwoordig heeft het concept integratie vaak een negatieve connotatie wanneer het betrekking heeft op migranten. De weg ernaartoe wordt beschouwd als een proces dat burgers met een migratieachtergrond verplicht om zich aan te passen, al dan niet te assimileren, aan de meerderheid of dominante groep in de samenleving. Toegepast op deze manier, is integratie in strijd met een aantal mensenrechten en deels daarom, deels omdat deze benadering polariserend werkt, in Nederland grotendeels losgelaten (Van der Meer & Ham, 2011). Toch blijft het bestuderen van integratiepraktijken nuttig om tot een heldere conceptualisering van inclusie te kunnen komen.

2.4 Werkdefinitie

In dit hoofdstuk is gebleken dat inclusie op verschillende vlakken verband houdt met diversiteit en integratie. Om ervoor te zorgen dat de bevindingen met betrekking tot het begrip inclusie in de rest van het rapport één en dezelfde boodschap aan ieder individu overbrengen en aansluiten bij het doel van dit onderzoek, is gekozen voor het creëren van een werkdefinitie van inclusie met een focus op de werkvloer. Deze is gevormd op basis van de drie eerder genoemde en voortdurend terugkerende ideeën over het begrip:

1. Inclusie is een ideaal dat de normatieve overtuigingen van de samenleving/werkplek vertegenwoordigt.
2. Inclusie is een proces dat de voorwaarden voor individuen en groepen bevordert om gelijkwaardig deel te nemen aan de samenleving/werkvloer door veranderingen aan te brengen aan (maatschappelijke) processen en culturen.
3. Inclusie is een te bereiken resultaat op basis waarvan mensen hun insluitingsstatus kunnen evalueren (Jansen, et al., 2015).

De uiteindelijke begripsomschrijving luidt als volgt:

Inclusie op de werkvloer is een door iedereen gedeelde ervaring (ideaal) waarbij de uniciteit van elk individu wordt gevoeld en obstakels voor de capaciteiten, mogelijkheden en waardigheid van elke individu worden verwijderd, zodat zij volledig en op gelijke voet aan de organisatie kunnen deelnemen (proces), leidend tot het gevoel erbij te horen (resultaat).

De opgestelde werkdefinitie heeft de auteurs in staat gesteld om zowel de academische literatuur als de bijbehorende voorbeelden op een meer gestructureerde manier te analyseren en te beschrijven. Tevens heeft deze begripsomschrijving de auteurs tijdens het onderzoeksproces geholpen om elementen te onderscheiden die sommige initiatieven succesvoller maken dan andere.



3

Succesvolle factoren van inclusief beleid op de werkplek

Deelname aan de arbeidsmarkt is in de academische literatuur lange tijd erkend als één van de cruciale factoren voor het bewerkstelligen van succesvolle integratie van migranten (Dagevos, Huijnk & Gijsberts, 2014). Toch is het slechts de eerste stap om inclusie in het werkveld te realiseren. Het is de werkplek zelf waar er vervolgens processen moeten plaatsvinden om tot insluiting te kunnen komen.

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar factoren die volgens de academische literatuur sleutelvoorwaarden zijn voor succesvolle inclusie in een individuele organisatie. Veel onderzoek naar inclusief beleid op de werkvloer richt zich op private organisaties/bedrijven. Desalniettemin hebben de onderzoekers een aantal studies gevonden en geraadpleegd die zich richten op inclusie in publieke organisaties en ngo's. Bovendien hebben de auteurs gevonden dat geïmplementeerd inclusief beleid op de werkplek kan worden versterkt door samenwerkingen aan te gaan met organisaties die buiten het werkveld bestaan, gezien zij elkaar wederzijds positief kunnen beïnvloeden op het vlak van inclusie-initiatieven in de bredere omgeving.

Wanneer bestaande academische literatuur over inclusie op de werkvloer wordt bestudeerd, moet in het achterhoofd worden gehouden dat niet elke vorm van inclusief beleid hetzelfde uitpakt in iedere werkomgeving. Bij het ontwerpen van beleid moet rekening worden gehouden met de aard van het werk en de werkplek. Uit de succesvolle inclusie van burgers met een migratieachtergrond in de gezondheidszorg blijkt dat deze basis sterk afhankelijk is van het ethisch gedrag van werknemers en een zeer professioneel (hiërarchisch) arbeidsethos waardoor culturele verschillen ondermijnd worden (Castagnone & Salis, 2015).

De werkcultuur in een ziekenhuis kan dus in het teken staan van zo'n expliciet protocol, dat factoren anders dan vakkundig(e) onderwijs of werkervaring een deel van hun belang verliezen, zoals potentiële individuele verschillen in achtergrond, seksualiteit of geslacht. Dit betekent overigens

niet dat alle ziekenhuizen bij voorbaat als een inclusieve werkplek kunnen worden beschouwd, maar het zou daarentegen wel zo kunnen zijn dat succesvolle insluiting in een werkomgeving van soortgelijke aard eerder plaatsvindt. De volgende elementen kunnen daardoor niet zomaar gerepliceerd worden zonder rekening te houden met de context van een specifieke werkplek.

3.1 De basis leggen voor verandering

De overgrote meerderheid van de, sinds 2003, uitgevoerde onderzoeken naar inclusieve inspanningen (eerst afkomstig uit de Verenigde Staten en Canada en later uit Europa) heeft de volgende voorwaarde benoemd voor succesvolle implementatie van diversiteitsbeleid in het werkveld: een langdurige, holistische benadering, met betrokkenheid van medewerkers van topniveau om dit proces te doorzien en te integreren in alle aspecten van de organisatie.

Inclusieve praktijken in Amerikaanse organisaties zijn in het jaar 2002 onderzocht door Pease & Associates middels een survey onder 210 non-profitorganisaties. Daarnaast is aanvullende data verzameld door middel van elf verdiepende 'casestudies'. Dit onderzoek heeft uitgewezen dat de algemeen directeur, het management en de Raad van Bestuur sleutelrollen hebben om een inclusieve werkplek te bevorderen en uit te dragen, aangezien deze functies een stimulerende of beperkende rol kunnen spelen gedurende een veranderingsproces. "De algemeen directeur van een non-profitorganisatie stelt bijna altijd de houding, het tempo en het gedrag vast dat verband houdt met de algehele insluitingspraktijken van een organisatie. Eén van de belangrijkste acties die een Raad van Bestuur kan ondernemen, is de verandering die het voor ogen heeft te institutionaliseren door een algemeen directeur aan te nemen die de betrokkenheid van het bestuur bij een inclusief beleid reflecteert" (p.7). Daarnaast heeft de samenstelling van de Raad van Bestuur zelf directe invloed op een veranderingsproces: "Als



de personen die in de Raad van Bestuur zitting nemen te vaak wisselen, kan er geen blijvende verandering worden gerealiseerd. Aan de andere kant kan het te lang behouden van een bestaande Raad van Bestuur leiden tot traagheid en het ontstaan van nieuwe ideeën beperken" (Pease & Associates, 2002, p.14). De betrokkenheid van zowel een algemeen directeur als een Raad van Bestuur moet tevens worden weerspiegeld in een adequaat, duurzaam en specifiek budget voor een veranderingsproces naar inclusie (Diversiteit in Bedrijf, z.j.).

Aan de andere kant mag de rol van het management bij de implementatie van het definitieve beleid niet over het hoofd worden gezien, managers worden immers veelal beschouwd als hoofdpersonen in het vertalingsproces van theorie naar praktijk. Recent onderzoek suggereert dat de leiderschapsstijl die managers hanteren gevolgen heeft voor het verband tussen een ideaal omtrent diversiteit, de uitvoering hiervan en het uiteindelijke gepercipieerde resultaat (Ashikali, & Groeneveld, 2013). Met andere woorden: de inclusieve maatregelen zoals daadwerkelijk geïmplementeerd door managers, kunnen verschillen van het beleid dat werd verondersteld toen het op organisatieniveau werd geformuleerd. Werknemers kijken hier vervolgens vanuit hun eigen perspectief tegenaan, een perceptie die bepaalt in hoeverre zij het nieuwe beleid zullen ondersteunen. Dit is op haar beurt weer van invloed op de prestaties van de organisatie (Wright & Nishii, 2007). Het onderzoek van Ashikali en Groeneveld (2013), uitgevoerd onder 11.557 werknemers uit publieke organisaties, toont een passende illustratie bij de bovenstaande bevindingen. De auteurs concluderen dat een manager met een transformationele leiderschapsstijl (zie Box 1) bijdraagt aan een meer inclusieve organisatiecultuur, een attitude die op haar beurt de affectieve betrokkenheid van de medewerkers vergroot (Ashikali en Groeneveld, 2013). In de openbare sector kan men met betrekking tot het managen van effectief diversiteitsbeleid dus baat hebben bij supervisors gericht op verbetering.

Een andere belangrijke factor in de acceptatie, omarming en internalisatie, of anderzijds afwijzing, van nieuw beleid door alle werknemers (inclusief het management) is het psychologisch contract. Volgens Rousseau (2001) omvat het psychologisch contract "de perceptie van een medewerker ten aanzien van zijn/haar gemeenschappelijke verplichtingen en die van zijn/haar werkgever gedurende uitwisselingsprocessen, een indruk die gevoed wordt door de norm van wederkerigheid". Dit psychologische contract vormt de basis waarop een vertrouwensrelatie tussen de werkgever en werknemer wordt ontwikkeld en geëvalueerd. Omdat het

psychologisch contract gebaseerd is op onuitgesproken, vaak subjectieve percepties, hangt het vertrouwen tussen beide partijen af van de elementen waarvan zij verwachten en geloven dat deze essentiële elementen van het psychologisch contract vormen (Basset-Jones, 2002). Door onderzoekers werd ontdekt dat de meeste veronderstelde factoren relationeel of transactioneel van aard zijn. Zo is de ene werknemer van mening dat affectie een gemeenschappelijke verplichting tussen beide partijen op de werkvloer is, terwijl de andere werknemer het idee heeft dat prestatie de basis vormt van het psychologisch contract (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008).

Sommige onderzoekers beweren dat het psychologisch contract tevens onderhevig is aan veranderingen in de loop der tijd. Over elementen die volgens werkgever en/of werknemer oorspronkelijk tot het psychologisch contract behoorde, kan later heel anders worden gedacht. Dit gebeurt bijvoorbeeld vaak gedurende de eerste werkweken van een nieuwe medewerker en zou tevens het geval kunnen zijn tijdens implementatie van nieuw, in dit geval inclusief, beleid. Echter kunnen ook externe factoren veranderingen in het psychologisch contract met zich meebrengen. Bij aanpassingen wordt te allen tijde getracht beschadiging te voorkomen. Een succesvol voorbeeld is het door de EU ingevoerde verbod op roken op de werkplek in 2004, iets waarop werkgevers weinig invloed hadden, maar desondanks niet resulteerde in verlies van vertrouwen tussen beide partijen. Om na te gaan of ook andere veranderingsinitiatieven hier geen afbreuk aan doen, is het verkrijgen van inzicht in de elementen die tot het psychologisch contract behoren van belang. Omdat deze elementen, zoals eerder benoemd, subjectief van aard zijn, hebben een aantal onderzoekers gepoogd ze te vertalen in objectieve, helder gedefinieerde en meetbare verplichtingen, zoals te zien in Tabel 1. Echter moet met betrekking tot het bovenstaande worden onthouden dat niet iedere onderzoeker deze bevindingen deelt. Zo wordt in andere studies genoemd dat eenmaal gevormde psychologische contracten een vrij stabiel karakter kennen en daarom resistent zijn tegen eventuele veranderingen (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008).



Tabel 1: Psychologisch contract: richtlijnen omtrent verplichtingen en beloftes

Employee obligations	Employee promises	Employer obligations	Employer promises	
Job performance	Good service	Job content	Varied work	
	Professional manner		Limited disturbances	
	General honesty		Own work fashion	
	Skills development		Responsibility	
	Satisfying performance		Right to supervise	
	Team player		Right of own opinion	
			Departmental influence	
	Loyalty	Perfect organizational image	Rewards	Flexibility
		Confidentiality		Fair salary
Not support competitors		Job security		
Ethics	Honesty with leave		Additional rewards	
	Resignation notice		Allowances	
	Cost-effective		Recognition	
Extrarole behaviour	Respect company time	Management policy	Procedural fairness	
	Innovation		Fair discipline	
	Assist others		Communication structures	
	Social participation		Information	
Flexibility	Accept transfer	Social aspects	Co-employee relationships	
	Do non-required tasks		Supporting social activities	
	Work extra hours		Colleague assistance	
	Geographical mobility		Good working atmosphere	
			Social network	
		Conformity	Career development	Reaching true potential
				Stimulating work
				Room for own initiatives
				Suitable work
				Ability to achieve progress
				Promotion abilities
				Skills development
				Horizontal job mobility
		Training opportunities		
		Fair work pressure		
		Organisational support	Quality products	
			Customer satisfaction	
			Feedback	
			Righteous management	
			Trust in management	
			Efficient organisation	
			Good working conditions	
			Good HRM	
			Fair work time	
			Reimbursement of costs	
			Respect for private life	

Noot. Herdrukt van "Clarity and trust: the experience of workplaceregulations by employees", door Schalk, R., Linde, B., & Linde, H., 2008, South African Journal of Labour Relations, 32(2), p.86.



Samengevat: de meeste bestudeerde literatuur kent veel gewicht toe aan de algemeen directeur en de Raad van Bestuur wanneer het gaat om inzet voor een inclusief beleid. Echter blijkt uit de bovenstaande, academische bevindingen dat ook andere actoren in een organisatie (werkgevers en werknemers) een actieve en belangrijke rol spelen in een succesvol implementatieproces van inclusief beleid. Het wordt dan ook als waardevol beschouwd om alle mogelijke actoren in ogenschouw te nemen gedurende de ontwikkeling van inclusieve praktijken, zodat per betrokkene kan worden bepaald welke rol hij/zij speelt in het proces en hoe deze rol eventueel dient te worden aangepast om het meest positieve resultaat wat betreft insluiting te kunnen bereiken.

BOX 1:

Zoals geconceptualiseerd door Avolio, Bass en Jung (1999) en Bass, Avolio, Jung en Berson (2003), beschikt een transformationeel leider over vier vaardigheden waarmee hij/zij in staat is om het gedrag van werknemers te vormen. De eerste, geïdealiseerde invloed, refereert naar het vermogen van een leider door werknemers vertrouwd en gerespecteerd te worden. Een dergelijk leider fungeert als een rolmodel en weet onder zijn/haar werknemers trots in het bedrijf op te wekken. De tweede, inspirerende motivatie, verwijst naar de leider die een collectieve visie, missie en gezamenlijke doelen onder werknemers bevordert door betekenis en uitdaging aan hun werkzaamheden te geven. Ten derde zijn transformationeel leiders in staat tot intellectuele stimulatie: door bestaande strategieën voor het oplossen van problemen in twijfel te trekken, moedigen zij pogingen om innovatief en creatief te worden onder hun werknemers aan. Hetzelfde doen zij met hedendaagse perspectieven op bepaalde werkmethoden. Tot slot heeft een transformationeel leider oog voor geïndividualiseerde overweging. Met andere woorden: hij/zij beschikt in een bepaalde mate over het vermogen om de individuele behoeften van werknemers aan prestatie en groei te erkennen, zodat hij/zij deze vervolgens - in de rol van een coach - om kan zetten in leermogelijkheden en een ondersteunend klimaat dat de vooruitgang van werknemers bevordert (Ashikali & Groeneveld, 2013).

3.2 Inclusie erkennen als een inzetafhankelijk proces onderhevig aan dynamiek

In het kader van wat eerder benoemd is: wanneer een organisatie een écht inclusieve werkcultuur wil bereiken, is het van belang dat zij haar idealen op laat volgen door concrete processen die de gewenste resultaten bereiken. Deze processen vereisen vaak (enige) aanpassing op de werkplek, waarvoor de inspanning per organisatie kan verschillen. De gewenste veranderingen kunnen onder andere van fysieke aard zijn, zoals het ontwikkelen van toiletruimtes die over benodigdheden voor zowel mannen als vrouwen beschikken (inclusief dameshygiëne-producten, een kolfruimte, enzovoorts). Een ander voorbeeld is het creëren van ruimtes waarin werknemers zich tijdelijk terug kunnen trekken om bijvoorbeeld te mediteren, te bidden of oefeningen te doen. Bovendien is het belangrijk om aandacht te schenken aan een verlofregeling voor religieuze en culturele feestdagen die door sommige werknemers van een bedrijf kunnen worden gevierd. Andere veranderingen kunnen in het teken staan van aanpassingen aan gedrag en werkwijzen, zoals het zoveel mogelijk gebruiken van genderneutrale taal, het creëren van bewustwording ten aanzien van de (mogelijk) bestaande verschillen tussen werknemers (zo kan het bijvoorbeeld zijn dat niet alle werknemers alcohol willen/mogen drinken tijdens bedrijfsfeesten) of het ontwikkelen van een meer diverse vertegenwoordiging in de samenstelling van de Raad van Bestuur (Yu, 2018).

Bovendien is het voor het slagen van inclusie essentieel dat het gehele werkvloer zich realiseert dat het om een organisatiebreed traject gaat dat betrokkenheid en participatie vergt van zowel het bestuur als van de medewerkers, ook indien er in dit kader slechts één leider is aangewezen. Individuen met sleutelrollen (zoals leden van de Raad van Bestuur, de algemeen directeur en/of managers) worden in dit kader verantwoordelijk gezien voor het modelleren van diverse normen, waarden en gedragingen die passen bij een inclusieve cultuur waarin rekening wordt gehouden met de behoeften, capaciteiten en verwachtingen van verschillende individuen (Nugent et al., 2016). Zo worden werknemers aangezet tot overname van handelen dat het best bij hen past en leren zij zich op basis daarvan meer geaccepteerd en opgenomen te voelen. Zij zullen op deze manier tevens ervaren dat organisaties waarde hechten aan concrete resultaten, niet aan uniform gedrag (Nugent et al., 2016).



BOX 2:

Nederland en haar beleidsvorming ten aanzien van de arbeidsmarktparticipatie van minderheidsgroepen vormen een goed voorbeeld van hoe langdurige processen ter realisatie van inclusie voor meerdere uitdagingen kunnen komen te staan. De mate waarin de diversiteit van de Nederlandse samenleving is omarmd, is de afgelopen decennia onderhevig geweest aan het politieke en economische klimaat. In tijden van economische groei kon meer aandacht worden besteed aan de voordelen van diversiteit en het werven (en behouden van) werknemers met een migratieachtergrond dan gedurende periodes van economische moeilijkheden. Soms verdwenen inclusie-initiatieven zelfs helemaal.

Een voorbeeld: in 1998 werd in Nederland de tijdelijke SAMEN-wet geïntroduceerd ter stimulatie van een evenredige arbeidsdeelname van etnische minderheden. Het volgde de Wet Evenredige Arbeidsdeelname Allochtonen op en poogde haar doel te bereiken door het voeren van een multicultureel personeelsbeleid in zowel de particuliere als de publieke sectoren. Hiertoe werden maatregelen genomen in het kader van sensibilisering van personeel, het uitvoeren van onderzoek naar bestaande procedures en praktijken in een organisatie, het monitoren van de samenstellingen van bestaande personeelsbestanden, enzovoorts. Nieuw aan het initiatief was het contractelement, waarmee organisaties de regering een belofte deden te streven naar een proportionele vertegenwoordiging van etnische minderheden in hun bedrijf. In februari 2002 werden 87 van zulke contracten getekend, waarop de 100ste ondertekening een maand later volgde (Coello, 2010). In kleine en middelgrote bedrijven namen, naar aanleiding van 68.000 vacatures, 57.000 nieuwe werknemers hun intrede, waarvan 49.000 destijds erkend als lid van een etnische minderheidsgroep. In de 15de en 16de rapportage aan het Internationale Verdrag inzake de uitbanning van elke vorm van rassendiscriminatie (1998-2002) - in het Engels CERD (Committee on the Elimination of Racial Discrimination) - meldde de Nederlandse regering dat de SAMEN-wet zeer effectief bleek te zijn: tussen 1999 en 2003 had 70% van de werkgevers de nodige maatregelen ter naleving ervan genomen. Echter besloot een nieuw kabinet de wet in 2003 af te schaffen, hoogstwaarschijnlijk heeft de economische terugval die zich in hetzelfde jaar voordeed hieraan bijgedragen.

Om de top van organisaties aan te moedigen tot betrokkenheid bij inclusie-initiatieven, werd in juli 2015 de Nederlandse 'Charter Diversiteit' in Nederland ingevoerd

door de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Lodewijk Asscher. De charter omvatte, op dat moment, 22 topbestuurders uit de publieke en private sector. Diversiteitscharters zijn vrijwillige nationale initiatieven binnen de Europese Unie die erop gericht zijn bedrijven aan te moedigen diversiteitsbeleid en gelijke kansen op het werk te implementeren. Er bestaan momenteel 21 Europese diversiteitscharters. Door een charter te ondertekenen, belooft de organisatie zich vrijwillig in te zetten voor de promotie van diversiteit en gelijke kansen in het werkveld, ongeacht leeftijd, handicap, geslacht, ras/etnische afkomst, religie of seksuele oriëntatie. In Nederland hebben momenteel (anno april 2019) 180 organisaties getekend voor de Charter Diversiteit, waardoor zij automatisch toegang hebben gekregen tot een Europees platform van ondertekenaars (Diversiteit in Bedrijf, z.j.). Dit platform is in 2010 opgericht op initiatief van en gefinancierd door de Europese Commissie en biedt plaats aan bestaande Europese diversiteitscharters om ervaringen en effectieve praktijken op een gemakkelijke manier uit te wisselen, bijvoorbeeld via platform-vergaderingen, seminars van deskundigen en jaarlijkse fora.

Dit interessante initiatief bevat externe elementen die een langetermijnbetrokkenheid ten aanzien van diversiteit en inclusie van organisaties mogelijk succesvoller maakt dan eerdere pogingen hiertoe. Het feit dat een aantal nationale overheden behorend tot de Europese Unie de Charter steunt, creëert een vorm van druk die andere landen aanzet tot aanhang. Bovendien motiveert de steun van de Europese Commissie bij het platform nationale regeringen om hun betrokkenheid ten aanzien van de Charter voort te zetten. Begin 2019 is er een rapport uitgebracht waarin aandacht wordt besteed aan hoe het ondertekenen van de diversiteitscharter heeft uitgekapt bij de ondertekenaars. De meeste organisaties geven aan een positieve verandering te hebben waargenomen aangaande hun doelstellingen ten aanzien van diversiteit en inclusie. Deze conclusie betreft wel een "kwalitatief oordeel over de behaalde resultaten en ingezette veranderingen. In veel organisaties ontbreekt het nog aan harde gegevens om de behaalde resultaten te onderbouwen." (Witkamp, Klaver & Timmerman, 2018, p. 3). Een evaluatie van de implementatie van de Charter kan gebruikt worden om meer betrokkenheid voor de veranderingsprocessen van een organisatie te stimuleren. Ook kan het, bij het behalen van positieve resultaten, een motiverende factor zijn voor andere organisaties om hieraan mee te willen doen.



3.3 Discriminatie en uitsluiting verminderen en voorkomen

Om dichterbij het bereiken van inclusie te komen, is het van belang om alle vormen van onderscheid en exclusie die in een organisatie voor kunnen komen of mogelijk al aanwezig zijn, te smoren. Werkgevers hebben op dit vlak baat bij bewustzijn van het feit of, hoe en in welke mate discriminatie plaatsvindt jegens en/of tussen werknemers onderling, bijvoorbeeld in de vorm van oneerlijke wervingsprocessen of racistische communicatie. Een voorbeeld van een dergelijke uitsluitingspraktijk: in een organisatie bestaande uit werknemers met diverse culturele achtergronden wordt ten aanzien van een etnisch vraagstuk alleen de expertise van de meerderheidscultuur gevalideerd als relevant.

Bovendien is het van cruciaal belang om ervan op de hoogte te zijn welke groepen werknemers bijzonder kwetsbaar zijn voor discriminatie op een specifieke werkplek, zodat men daarna over alle informatie beschikt om potentiële uitsluiting zo vroeg mogelijk te bestrijden. Vrouwen en homoseksuele of transseksuele individuen lopen bijvoorbeeld meer risico op (subtiele) discriminatie in een traditioneel door mannen gedomineerd beroep, zoals bus-/taxichauffeur of ICT-medewerker. Tegelijkertijd kunnen mannen zich een vreemde eend in de bijt voelen wanneer hun beroep in het teken staat van kraamhulp of pedagogisch werk.

Om erachter te komen in hoeverre discriminatie op de werkvloer aanwezig is, kunnen bijvoorbeeld interne, anonieme enquêtes worden gebruikt waaruit men kan opmaken hoe verschillende kwetsbare groepen hun werkomgeving ervaren in vergelijking met collega's uit meerderheidsgroepen. Ook kan via deze weg worden uitgezocht hoe een bevoorrechte groep tegen werknemers uit de minderheidsgroepen aankijkt (Norton & de Haan, 2013). Wanneer werknemers aangeemoedigd worden om zowel een ervaring van insluiting als uitsluiting te delen en gedetailleerd te omschrijven, kan worden ontdekt welke omstandigheden exclusie het meest triggeren en daarom een directe aanpak verdienen.

Tegenwoordig is de top van de meeste organisaties al in staat om uitsluitingspraktijken voor te zijn of uit te roeien via (basis)kennis van de antidiscriminatiewetgeving. Echter acht men het, in het eerder benoemde kader van wederzijdse betrokkenheid op de werkplek, steeds belangrijker om ook werknemers van soortgelijke middelen te gaan voorzien, zodat er een werkomgeving ontstaat waarin de gehele organisatie haar huidige taken kan blijven uitvoeren zonder het

risico te lopen op directe of indirecte confrontatie met discriminerende processen.

Daarnaast kunnen open gesprekken over verschillende vormen van discriminatie op de werkvloer nuttige, maar tegelijkertijd relatief confronterende instrumenten zijn om met het bestrijden ervan aan de slag te gaan – al dan niet bij voorbaat. Een voorwaarde voor een succesvolle dialoog rondom discriminatie is dat alle deelnemers begrijpen dat ze welkom zijn om hun attitude jegens de (eventueel) bestaande exclusie kenbaar te maken, zonder een sfeer te creëren waarin discriminerende opmerkingen worden aanvaard (Institute for Work and the Economy, 2006). Om ervoor te zorgen dat alle werknemers zich in de communicatie beschermd en begrepen blijven voelen door de werkgever, ongeacht 'dader' of 'slachtoffer' van exclusie, is het handhaven van een hoge mate van veiligheid essentieel. Een voorwaarde voor een organisatie waarin gewerkt wordt met soortgelijke discussies, is het beschikken over een norm die stelt dat alle werknemers, inclusief de werkgever, te allen tijde verantwoordelijk zullen worden gehouden voor het tonen van gedrag dat een inclusieve werkvloer in de weg staat (Nugent et al., 2016).

BOX 3:

Ondanks dat discriminatie tegenwoordig vaak afgekeurd wordt en illegaal is, bestaat er in veel moderne, westerse werkomgevingen een zogenaamde 'kantinecultuur': in sommige werkplekken worden ongepaste grappen, gesprekken en attitudes ten opzichte van verschillende culturen, vrouwen en andere minderheidsgroepen geuit. Dit soort intrinsieke discriminatie lijkt, in de ogen van sommigen, misschien onschuldig. Desalniettemin kunnen de gevolgen hiervan zeer negatief uitpakken voor minderheden, en soms ook voor meerderheden. Het tekort aan aandacht om dit gedrag/cultuur te bestrijden kan tot potentiële uitsluiting van minderheden leiden.

Een voorbeeld van een organisatie met een soortgelijke werkcultuur is de werkomgeving van de National Health Service (NHS) in het Verenigd Koninkrijk. Dit bedrijf omvat een diversiteit aan werknemers en schetst in zijn beleid dat iedereen een gelijke toegang tot werkgelegenheid op basis van zijn/haar capaciteiten wordt geboden, ongeacht geslacht, etniciteit, seksuele geaardheid, enzovoorts. Gedurende een intern onderzoek in 2015 is echter toch ontdekt dat verschillende groepen werknemers binnen de NHS een bepaalde vorm van discriminatie ervaren (West, 2015). Uit het onderzoek bleek dat de meeste discrimi-



natie werd ervaren door ambulancepersoneel. Ook werd duidelijk dat vrouwen discriminatie minder vaak melden dan mannen; hetzelfde geldt voor oudere werknemers ten opzichte van jongere werknemers. Discriminatie-ervaringen binnen de NHS komen het meest voor onder zwarte werknemers; witte medewerkers worden het minst geconfronteerd met uitsluitingspraktijken.

3.4 Acceptatie van diversiteitsbeleid bevorderen

Nadat men heeft vastgesteld welke groepen kwetsbaar zijn voor discriminatie, is het ondernemen van concrete acties de volgende stap. Wanneer een organisatie een helder beeld heeft van de resultaten die zij wil zien wanneer zij het verandertraject naar inclusie heeft doorlopen, kan deze informatie het proces van ontwerpen, opstellen en implementeren van geschikt beleid vergemakkelijken. In dit kader vormt inclusie van alle betrokkenen bij een organisatie één van de voornaamste doelen, zodat discriminatie ten aanzien van minderheidsgroepen geen kans meer krijgt en bovendien de meerderheid zich niet vervreemd gaat voelen. Nog steeds worden diversiteitsinitiatieven namelijk vooral ingezet om uitdagingen aan te pakken waarmee minderheden het meest te maken hebben. Een voorbeeld daarvan is ondervertegenwoordiging in leiderschapsposities. Deze situatie leidt in veel gevallen tot het onbedoelde gevolg dat meerderheden inclusief beleid gaan zien als iets dat hen niet aangaat, terwijl hun betrokkenheid, zoals eerder benoemd, juist cruciaal is om succes op dit vlak te bereiken.

Het formuleren van diversiteitsbenaderingen op een meer inclusieve manier, zodat zowel meerderheids- als minderheidsgroepen expliciet worden beschouwd als een deel van de organisatorische diversiteit, zorgen voor meer draagvlak van werknemers uit de meerderheidsgroep voor diversiteitsbeleid. Wanneer werknemers uit bevoorrechte groepen ervaren dat er binnen de organisatie ook rekening wordt gehouden met hun behoeften, wensen, kennis en competenties, zullen zij zich geaccepteerd en van toegevoegde waarde voelen en van daaruit inzet voor inclusie-initiatieven laten blijken. Dit positieve gedrag kan vervolgens versterkt worden door het aan te moedigen en/of te belonen.

Let wel: bovenstaande situatie is aangetoond onder bestaande werknemers uit meerderheidsgroepen, maar schijnt niet voor te komen onder aanstaande werknemers met dezelfde achtergrond.

BOX 4:

De boodschap om meerderheidsgroepen expliciet bij inclusie te betrekken is duidelijk naar voren gekomen. Echter is het de vraag hoe deze boodschap kan worden nageleefd zonder de aandacht te verliezen voor de uitdagingen waar kwetsbare groepen tegenaan kunnen lopen. Om ieder individu het gevoel van inclusie te kunnen laten ervaren, zal een organisatie aan moeten tonen dat zij heeft nagedacht over passende maatregelen voor iedere vorm van diversiteit die in haar organisatie voorkomt en (eventueel) nog wil aantrekken. In theorie kunnen organisaties werken vanuit proportionele aandacht. Met andere woorden: men zet zich dagelijks in voor inclusie van het gehele personeel, maar zal ieder moment nagaan of er uitdagingen zijn die prioriteit veronderstellen. Zo ja, dan zal de focus liggen op diversiteitsinitiatieven voor medewerkers die zich op dat moment in een kwetsbare positie bevinden. In dat geval zal de aanpak van andere, minder actieve vormen van uitsluiting even op een lager pitje staan, maar nooit volledig verdwijnen.

Een concreet voorbeeld van een initiatief dat meerdere vormen van discriminatie tegelijkertijd heeft aangepakt is het volgende. Het Ministerie van Buitenlandse Zaken heeft in 2010 een landelijke antidiscriminatiecampagne gelanceerd met de volgende slogan: "Moet u uw (echte) zelf thuis laten wanneer u naar buiten [de publieke omgeving] gaat?" Hoewel de campagne zich oorspronkelijk actief richtte op homoseksuele slachtoffers, bleek de slogan voor meerdere maatschappelijke groepen van toepassing te zijn (Radar, z.j.). Hierdoor bereikte de campagne zowel mensen uit minderheids- en meerderheidsgroepen met het gevoel negatief beoordeeld te worden op hun uniciteit. Zo werd het antidiscriminatiebureau na de lancering van deze campagne bijvoorbeeld ook benaderd door mensen die zich buitengesloten voelden om andere redenen, zoals eenzaamheid.

3.5 Bevordering van gelijke kansen via procedureel eerlijke processen

Zelfs als er binnen de organisatie maatregelen ter bestrijding van discriminatie aanwezig zijn en deze door iedereen worden nageleefd, kan er alsnog uitsluiting van individuen of groepen bestaan.



Zo kan de buitenlandse opleiding of werkervaring van een werknemer met een migratieachtergrond hem/haar in een ongunstiger positie brengen dan zijn collega's zonder migratieachtergrond, slechts omdat deze in een ander land genoten is (Institute for Work and the Economy, 2006). Dat onderwijsstandaarden per land verschillen en werkervaring per omgeving voor het ontwikkelen van andere competenties kan zorgen, betekent nog niet dat het geoorloofd is om deze kennis en vaardigheden als minderwaardig te beschouwen en men om deze reden af te schermen van gelijke kansen. Belangrijker is om er een kritische blik op te werpen en na te gaan wat men eerder, op een andere plek, op cognitief vlak bereikt heeft en hoe dit vermogen op de huidige werkplek van waarde kan zijn. Dit kan bijvoorbeeld worden gedaan door een werknemer met migratieachtergrond te vragen een beschrijving te geven van hoe hij/zij een werkgerelateerde situatie aan zou pakken. Ook kan hem/haar een praktische taak gegeven worden, zoals het uitvoeren of evalueren van output opgesteld door een al gevestigde werknemer. Als aanvullende kennis of vaardigheden vereist zijn, is het belangrijk om dit als werkgever aan te moedigen in de vorm van nascholing, inclusief informatie hierover.

Om inclusie te realiseren, is het belangrijk om te onthouden dat je, als organisatie, slechts inspanssen voor het creëren van gelijke kansen onvoldoende is. Integendeel, onderzoek door Kaiser et al. (2013) toonde aan dat het loutere bestaan van diversiteitsbeleid, zelfs wanneer het slechts een diversiteitsverklaring is (het ideaal), ervoor zorgt dat meerderheids- of bevoorrechte groepsleden aannemen dat minderheden in een bepaalde organisatie voordeliger worden behandeld. Dit wordt verondersteld waar te zijn, zelfs wanneer degenen die dit geloven geconfronteerd worden met bewijs voor uitsluiting of discriminatie; zoals structurele loonverschillen voor vrouwen met dezelfde opleidingen en posities als mannen, of de structurele uitsluiting van medewerkers met een migratieachtergrond bij het toewijzen van klanten. Met andere woorden, weinig of een enkele inspanning vanuit de kant van de organisatie om te laten zien dat het diversiteit omarmt, legitimeert potentiële ongelijkheden als 'Organisaties en waarnemers gebruiken de aanwezigheid van diversiteitsstructuren in een bedrijf ten onrechte als indicatoren van de doeltreffendheid van diversiteitsinspanningen'. Zelfs als reële insluiting van minderheidsgroepen uitblijft, zullen leden uit meerderheden de desbetreffende organisatie beschouwen als rechtvaardiger voor minderheden, waardoor discriminatie onopgemerkt of onbetwist voortduurt.

Het onderzoek toont bovendien aan dat als er in een organisatie diversiteitsbeleid is, de organisatie of leden van de

meerderheidsgroep minder geneigd zijn om een discriminatieklacht van iemand van de minderheidsgroep als 'waar' aan te nemen. Tevens ervaren zij de discriminatieklacht als een bedreiging van het systeem (een systeem dat juist zo goed zo moeten zijn voor minderheden). De ervaring van de 'bedreiging van het systeem' verhoogt de afgunst van leden van de meerderheid richting minderheden (in hun ogen 'bevoorrechte groepen'), en vooral richting degene die de discriminatieklacht heeft ingediend. Daarom is het onwaarschijnlijk dat "minderheden met een discriminatieklacht werkend in een organisatie met diversiteits- of inclusiefbeleid geloofd worden. Integendeel, de kans is groot dat zij negatief beoordeeld zullen worden" (Kaiser et al., 2013). Dit is een ironisch, maar gevonden gevolg van het voeren van diversiteitsbeleid; namelijk dat deze potentiële ongelijkheden juist kan legitimeren in plaats van deze aan te pakken. Concluderend, het hebben van beleid en structuren die gericht zijn op het bevorderen van gelijke kansen en inclusie is niet voldoende. Integendeel, het kan zelfs het tegenovergestelde resultaat in stand houden. Daarom moeten de resultaten van inclusief beleid voortdurend worden beoordeeld en moet men met een kritisch oog durven kijken naar de structuren (het proces) die daarvoor ontworpen zijn.

BOX 5:

Zoals uit het voorgaande onderzoek kan worden opgemaakt, kan iets doen aan inclusie erger uitpakken dan niets doen. Daarom moeten de effecten/resultaten van wat gedaan wordt constant bewaakt worden. Een praktisch voorbeeld stamt uit 2013, toen Inclusive Works een onderzoek deed naar selectieprocedures van uitzendbureaus in Utrecht (Nederland).

Het doel van het onderzoek was om vast te stellen of de selectieprocedures van uitzendbureaus in staat waren een positieve bijdrage te leveren aan de tewerkstelling van minderheden. Daarnaast werd beoogd via deze weg uit te zoeken of de desbetreffende selectieprocedures (indirecte) discriminatie van minderheden bewerkstelligden. Tijdens de interviews beschreven de respondenten (eigenaren, intercedenten, managers en wervingsadviseurs afkomstig van dertien uitzendbureaus in de stad) uitvoerig hoe kandidaten voor een vacature in hun uitzendbureau werden geworven, beoordeeld en al dan niet geselecteerd voor een specifieke baan. De uitkomsten van de interviews gaven tevens inzicht in de mate waarin de keuze voor de kandidaat daadwerkelijk overeenkwam met de functie-eisen van deze vacature of eerder gebaseerd was op subjectieve voorkeuren. Via een test met



een casus werd vervolgens informatie verkregen over de discriminatiekennis van de respondenten, waaruit de onderzoekers direct af konden leiden in hoeverre zij zelf in staat waren om directe discriminatie te herkennen (en dus te voorkomen). Met deze informatie kon vervolgens worden vastgesteld of specifieke selectieprocedures tot mogelijke discriminatie van minderheden hebben geleid.

Een interessante ervaring werd gedeeld door een intercedent van één van de grotere (internationale) uitzendbureaus in het kader van 'stereotypering en vooroordelen'. De intercedent gaf aan dat zij en haar collega's weliswaar soms negatieve ideeën hebben over minderheden, maar hier niet naar handelen. "Er worden door adviseurs nooit concrete acties ondernomen om minderheidsgroepen uit te sluiten, ook niet als men een negatieve ervaring met betrekking tot deze populatie met zich meedraagt. Dit komt doordat wij regelmatig onderworpen worden aan interne audits, waarbij onze werkgever nakijkt of het personeel ieder individu, ongeacht achtergrond, gelijkwaardige diensten aanbiedt" (Coello, 2013, p. 10). Via deze controle kan, op een verantwoorde manier, bekeken worden of een organisatie geen discriminerende praktijken uitvoert en gelijke kansen (op een actieve manier) bevordert. Zo is de interne audit, zoals de desbetreffende intercedent het beschreef, eigenlijk onmisbaar voor het vaststellen van een sociale norm op de werkplek.

Samenvattend: voor succesvolle inclusie is een continu veranderingsproces nodig dat zich aanpast aan de veranderende idealen in de organisatie (werknemersdiversiteit) en de omgeving (klantendiversiteit). Pogingen om inclusie te bereiken zijn daarom nooit voltooid en vereisen evaluatie en her-evaluatie.

BOX 6:

Een aantal Nederlandse onderzoekers heeft de 'Nederlandse Inclusiviteit Monitor' (NIM) uitgebracht. Deze monitor onderzoekt de maatregelen en acties die organisaties (onder)nemen om een inclusiever karakter te krijgen. Vervolgens verbindt de NIM deze bevindingen met de ervaringen van werknemers en biedt het organisaties advies over welke stappen nog gezet kunnen of dienen te worden om écht inclusief te worden. De NIM-onderzoekers gebruiken de NIM-beleidsscan en de NIM-medewerkersscans als hun belangrijkste meetinstrumenten. Met deze twee middelen kunnen zij tot een overzicht van diversiteitsbeleid van een bepaald organisatieklimaat komen. De NIM-medewerkersscans is een vragenlijst voor werknemers en meet in hoeverre zij hun organisatiecultuur als inclusief beschouwen. Beide instrumenten zijn ontwikkeld gebaseerd op inzichten uit tal van wetenschappelijke studies en zijn daarom wetenschappelijk gevalideerd (Nederlandse Inclusiviteitsmonitor, z.j.)

3.6 Evaluatie: het inclusieproces staande houden

Het evalueren van de directe effecten van het inclusieproces is een belangrijke manier om de relevantie van bestaande initiatieven te verfijnen en de effectiviteit van de maatregelen te monitoren. Het vragen naar en ontvangen van constante feedback van een breed scala aan werknemers is hierbij noodzakelijk. Echter, Çelik, Ashikali en Groeneveld (2013) beschrijven dat eerder empirisch onderzoek naar de effectiviteit van diversiteitsmanagement beperkt is en de eruit voortvloeiende bevindingen gemengd van karakter zijn. Een verklaring voor deze niet-overtuigende bevindingen is dat soortgelijk onderzoek zich voornamelijk op directe effecten richt, terwijl de effectiviteit van diversiteitsmanagement waarschijnlijk wordt beïnvloed door verschillende bemiddelende en modererende variabelen, waarin volgens Çelik et al. (2013) inzicht moet worden verkregen. Hiertoe kan bijvoorbeeld uitgezocht worden in hoeverre het invoeren van inclusief beleid elementen in het psychologisch contract heeft versterkt of verzwakt. Ook kan in dit kader gepoogd worden de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie te onderzoeken.

3.7 Samenwerking tussen actoren

De omgeving waarin inclusie-initiatieven plaatsvinden is medebepalend voor het succes ervan. Het kan bijvoorbeeld moeilijk zijn om insluiting en daadwerkelijke acceptatie van één of meerdere minderheidsgroepen te bevorderen in een (politieke) omgeving waar de homogeniteit van de bevolking voortdurend naar voren wordt gebracht als een deugd of een gewenst resultaat, zoals het geval was gedurende de vele jaren dat Nederland integratiebeleid implementeerde (circa tussen 2005 en 2015).

Coöperatie tussen relevante organisaties op verschillende niveaus is daarom van belang om ervoor te zorgen dat de positieve resultaten van inclusief beleid langdurig en overal kunnen worden gewaarborgd. Hiervoor is de betrokkenheid van alle partijen die inclusief beleid beogen van cruciaal belang (Institute for Work and the Economy, 2006). In Nederland en andere westerse democratieën zijn werkgevers en werknemers constant in gesprek met autoriteiten via de zogenaamde 'sociale dialoog' (MKB, z.j.). Gedurende



deze communicatiemomenten kunnen nationale, regionale of lokale (gemeentelijke) besturen door andere werkgevers worden beïnvloed om maatregelen of mentaliteiten om te vormen tot beleid dat beter aansluit bij het belang van hun organisaties.

BOX 7:

Voorbeelden van wederzijdse beïnvloeding zijn op verschillende niveaus te vinden. De Economic Board Utrecht (EBU) is bijvoorbeeld het resultaat van een samenwerking tussen de provinciale overheid van Utrecht en lokale bedrijven, educatieve instituten en gemeenten. Het EBU houdt zich bezig met het verbeteren van de economische concurrentiepositie van de regio Utrecht. Deze samenwerking biedt alle partijen de mogelijkheid om gebieden aan te wijzen waar volgens hen investeringen, aanpassingen of initiatieven nodig zijn om het wederzijdse doel te bereiken.

Een ander voorbeeld is te vinden in de stad Eindhoven. Deze stad kent een toegewijd team van overheidsfunctionarissen dat werkt aan het creëren van een omgeving die organisaties helpt bij het werven en behouden van werknemers. Eén van de instrumenten die de stad hiervoor gebruikt, is regelmatige communicatie met (de grootste) werkgevers in de stad. Via deze weg kunnen organisaties expertise op verschillende vlakken meenemen in hun streven naar inclusie van meerdere (kwetsbare) groepen, iets wat op zichzelf moeilijk realiseerbaar is. Een voorbeeld: de ene organisatie denkt mee over middelen om bijvoorbeeld een internationale school of een programma in verschillende talen voor werknemers met een migratieachtergrond te kunnen ontwikkelen, terwijl andere spelers ideeën zullen hebben voor het vergroten van de organisatie-toegankelijkheid voor mensen met een beperking.



4 Conclusie

Veranderingen in demografie en economisch klimaat hebben geresulteerd in groeiende niveaus van (culturele en etnische) diversiteit in het werkveld in verschillende Europese landen. Om de productiviteit en de tevredenheid van het gehele personeel te verhogen, hebben bedrijven hun ogen gericht op het ontwikkelen van inclusief beleid. Dit heeft op zijn beurt geleid tot een golf van academische literatuur die verschillende diversiteitsinitiatieven en -strategieën bestudeert. Zoals blijkt uit de verschillende voorbeelden die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen, wordt het succes van inclusieve praktijken regelmatig geanalyseerd in tastbare elementen, zoals gelijkheid in positie/middelen. Toch is in dit onderzoek ook beschreven dat er met betrekking tot insluiting grondig ongrijpbare factoren bestaan, zoals gevoelens en percepties van werknemers.

Uit de wetenschappelijke bevindingen die eerder in dit onderzoek geschetst werden, bleek dat het begrip inclusie soms wordt omschreven als een normatief beeld of ideaal van een individuele organisatie. Andere onderzoekers definiëren de term als stappen of processen waaraan individuen op zichzelf of in groepen deelnemen voor het realiseren van gelijkwaardige participatie in de samenleving. Tot slot bestaan er studies die inclusie beschouwen als een concreet resultaat dat moet worden nagestreefd. Deze variatie aan ideeën omtrent inclusie maakt van het ontwerpen van soortgelijk beleid een veelomvattende taak en vereist per werkomgeving een passende variant.

De eerste stap van een organisatie die op zoek is naar inclusief beleid, focust zich op het nagaan van de verschillende belanghebbenden en hun rollen. Bovendien moeten deze geïnteresseerden voldoende geïnformeerd worden omtrent het feit dat het bereiken van een succesvolle inclusieve werkcultuur een langdurig proces is, dat hun voortdurende betrokkenheid en inzet vereist. Om de huidige mate van inclusie van een organisatie te kunnen beoordelen, moet er worden bekeken of zich momenteel discriminerende of uitsluitende processen op de werkvloer voordoen. Immers: alleen als een probleem bekend is, kan het worden aangepakt. De inclusiviteit van een organisatie kan worden nagegaan via anonieme surveys, open discussies en kennisdeling.

Effectieve inclusie is in de eerste plaats gekoppeld aan de bereidheid van werkgevers, het management en medewerkers om hun werkomgeving een toegankelijke plek te maken voor mensen met verschillende achtergronden. Hiertoe zullen zij positief gedrag moeten blijven modelleren. Zodra het personeel vervolgens aantoonbaar deze manier van handelen eigen gemaakt te hebben, is beloning op zijn plaats. Verder moeten er professionele en procedureel rechtvaardige procedures tot het creëren van gelijke kansen worden opgesteld, waardoor inclusie op een meer formeel niveau kan worden gewaarborgd. Dit houdt in dat procedures niet alleen als rechtvaardig dienen te worden beschouwd, maar ook zichtbaar gelijkheid en/of andere beoogde resultaten van inclusie moeten bereiken. Tot slot moet een organisatie die inclusie op de werkplek nastreeft in gedachten houden dat het proces ernaartoe niet lineair, maar constant is en geen vast einde kent. Dit betekent dat evaluatie en herevaluatie vereist zijn om er zeker van te zijn dat het bestaande beleid nog steeds aansluit bij de huidige situatie. Nieuwe uitsluitingsprocessen kunnen zich namelijk in de loop der tijd ontwikkelen. Daarnaast kunnen nieuwe minderheidsgroepen in de tussentijd opkomen. Tevens kan het bestaande ideaal van inclusie nieuwe inzichten en daardoor eventuele aanpassingen ondergaan.

Sommige uitdagingen met betrekking tot inclusie kunnen (natuurlijk) niet binnen één bedrijf worden aangepakt, maar hebben de aandacht nodig van andere private organisaties of overheidsinterventies (op verschillende niveaus). Om deze reden wordt er gekeken naar de mogelijkheden tot samenwerking tussen verschillende actoren om tot wederzijdse beïnvloeding van de omstandigheden waarin inclusief beleid wordt geïmplementeerd te kunnen komen.



5

Literatuurlijst

Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2013). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146-168. doi:10.1177/0734371X13511088

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462. doi:10.1348/096317999166789.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207. doi:10.1037/0021-9010.88.2.207.

Basset-Jones, N. (2002). In Cornelius, N. *Building Workplace Equality: Ethics, Diversity and Inclusion*. Londen, Verenigd Koninkrijk: Cengage Learning.

Bourne, K. (2009). *The inclusion breakthrough: Unleashing the real power of diversity* in C. Harvey and J. Allard (eds.). *Understanding and managing diversity*. Upper Saddle River: Prentice.

Castagnone, E., & Salis, E. (2015). *Integration of Migrant Health Workers in Europe: Comparative report on five European Countries*. Geraadpleegd van: http://workint.fieri.it/wp-content/uploads/2015/09/Comparative-research-report_FINAL.pdf.

CBS. (2018). Aantal werkenden eind 2018 verder toegenomen. Geraadpleegd op 5 februari 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/03/aantal-werkenden-eind-2018-verder-toegenomen>.

Çelik, S., Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2013). Diversity interventions and employee commitment in the public sector: The role of an inclusive organizational culture. *Gedrag en*

Organisatie. 26. 329-352. Geraadpleegd van: https://www.researchgate.net/publication/288471292_Diversity_interventions_and_employee_commitment_in_the_public_sector_The_role_of_an_inclusive_organizational_culture.

City of Amsterdam. (2018). *Population Statistics, year 2018*. Geraadpleegd van: <https://allecijfers.nl/gemeente/amsterdam/#bevolking>.

Coello, L. (2010). *Significant Difference? The effects of multicultural policies in the UK and the Netherlands 1958-2005*. Amsterdam University Press.

Coello, L. (2013). *Eerlijk Zeggen: Selectiepraktijken van de uitzendbranche in Utrecht*. Geraadpleegd van: <http://www.inclusiveworks.eu/Portals/0/Rapport%20Eerlijk%20Zeggen%20definitief%20met%20cover.pdf>.

Coyle-Shapiro, J. A-M., & Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. In: Cooper, C.L. & Barling, J., (eds.) *The SAGE handbook of organizational behavior*. SAGE Publications London. Geraadpleegd van: [http://eprints.lse.ac.uk/26866/1/Psychological_contracts_\(LSERO\).pdf](http://eprints.lse.ac.uk/26866/1/Psychological_contracts_(LSERO).pdf).

Dagevos, J., Huijnk, W., & Gijsberts, M. (2014). *Annual Integration Report 2013*. Geraadpleegd van: https://www.scp.nl/english/Publications/Summaries_by_year/Summaries_2014/Annual_Integration_Report_2013.

Diversiteit in Bedrijf. (z.j.). *Charter Diversiteit*. Geraadpleegd van: <https://diversiteitinbedrijf.nl/charter-diversiteit-wat-is-het>.

Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., Yee, L. (2018). *Delivering through Diversity*. Geraadpleegd van: https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/OrganizationOur%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity_full-report.ashx.

Institute for Work and the Economy. (2006). *The Integration of Immigrants in the Workplace*. Geraadpleegd: <https://>



www.workandeconomy.org/images/The_Integration_of_Immigrants_in_the_Workplace_Pre-publication_Release_7-31-06.pdf.

Jansen, W. S., Otten, S., & van der Zee, K. I. (2015). Being part of diversity: The effects of an all-inclusive multicultural diversity approach on majority members' perceived inclusion and support for organizational diversity efforts. *Group Processes & Intergroup Relations*, 18(6), 817-832. doi:10.1177/1368430214566892.

Kaiser, C.R., Major, B., Jurcevic, I., Dover, T.L., Brady, L.M., & Shapiro, J.R. (2013). Presumed fair: Ironic effects of organizational diversity structures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(3), 504. doi:10.1037/a0030838.

McKinsey Center for Government. (2018). More than numbers: How migration data can deliver real-life benefits for migrants and governments. Geraadpleegd van: [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Public%20Sector / Our%20Insights/How%20migration%20data%20can%20deliver%20real%20life%20benefits%20for%20migrants%20and%20governments/More-than-numbers-Screen.aspx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Public%20Sector/Our%20Insights/How%20migration%20data%20can%20deliver%20real%20life%20benefits%20for%20migrants%20and%20governments/More-than-numbers-Screen.aspx)

MKB. (z.j.). Sociale Dialoog. Geraadpleegd van: <https://www.mkb.nl/news-europa/sociale-dialogoog>

Nederlandse Inclusiviteitsmonitor. (z.j.) The Netherlands Inclusiveness Monitor (NIM). Geraadpleegd van: https://nederlandseinclusiviteitsmonitor.nl/the-netherlands-inclusiveness-monitor-nim/.sources/8258024132095074-7192/8260293-1320956712276/8261091_1348683883-703/WDR2013_bp_Social_Cohesion_Norton.pdf

Nugent, J.S., Pollack, A., & Travis D.J. (2016). *The Day-to-Day Experiences of Workplace Inclusion and Exclusion*. New York: Catalyst.

Pease, K. & Associates. (2002). *Inside Inclusiveness: Race, Ethnicity and Nonprofit Organizations*. Geraadpleegd van: http://www.nonprofitinclusiveness.org/files/Inside_Inclusiveness_Full_Report_0.pdf.

Radar. (z.j.) Geraadpleegd van: https://www.radar.nl/read/verstoppen_om_geaccepteerd_te_worden_?tmpl=radar_printen.html

Schalk, R., Linde, B., & Linde, H. (2008). Clarity and trust: the experience of workplace regulations by employees.

South African Journal of Labour Relations, 32(2), 86-103. Geraadpleegd van: <https://journals.co.za/content/labour/32/2/EJC59620>

The World Bank. (2013). *Inclusion Matters: The Foundation for Shared Prosperity*. Geraadpleegd van <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16195/9781464800108.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Van der Meer, J., & Ham, M. (2011). Het einde van het integratiebeleid. Geraadpleegd van: <https://www.socialevraagstukken.nl/het-einde-van-het-integratiebeleid/>

West, M. (2015). *Making the Difference: Diversity and Inclusion in the NHS*. Geraadpleegd van: https://www.kingsfund.org.uk/sites/default/files/field/field_publication_file/Making-the-difference-summary-Kings-Fund-Dec-2015.pdf.

Witkamp, B., Klaver, J., & Timmerman, J. (2018). *Het Charter Diversiteit: Ervaringen en resultaten uit de praktijk*. Geraadpleegd van: <https://www.regioplan.nl/wp-content/uploads/2018/10/16005-Eindrapport-Charter-Diversiteit-Regioplan.pdf>

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*, 468. Geraadpleegd van: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1404&context=cahrswp>

Yu, P. (2018). *What Should Inclusion Really Look Like In The Workplace?* Geraadpleegd van: <https://www.forbes.com/sites/peggyyu/2018/01/17/what-should-inclusion-really-look-like-in-the-workplace/#68f1a1ad53f0>.





Kennisplatform Integratie & Samenleving

Colofon

Financier: Ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid
Auteurs: Laura Coello Eertink en Solveig Kreinsen
Uitgave: Kennisplatform Integratie & Samenleving
p/a Kromme Nieuwegracht 6
3512 HG Utrecht
T (030) 230 3260

De publicatie kan gedownload worden via de website van het Kennisplatform Integratie & Samenleving: <http://www.kis.nl>.

ISBN 978-90-5830-902-0

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht 2019.

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut. Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute. Partial reproduction of the text is allowed, on condition that the source is mentioned.

KENNISPLATFORM INTEGRATIE & SAMENLEVING

Kennisplatform Integratie & Samenleving is een programma van het Verwey-Jonker Instituut en Movisie, gefinancierd door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. KIS doet onderzoek, adviseert en biedt praktische tips en instrumenten over vraagstukken rond integratie, migratie en diversiteit. Deze informatie wordt actief gedeeld met beleidsmakers bij gemeenten en andere

overheidsinstellingen, politici, professionals werkzaam bij maatschappelijke organisaties, migrantenorganisaties en het bedrijfsleven. Doel van het programma is een fundamentele bijdrage te leveren aan een pluriforme en stabiele samenleving.

Kennisplatform Integratie & Samenleving is een programma van het Verwey-Jonker Instituut en Movisie

T 030 230 32 60

E info@kis.nl

I www.kis.nl

