

Maak diversiteits- en inclusiebeleid SMART

Doelstellingen voor diversiteit en inclusie SMART formuleren

Veel organisaties hebben de ambitie om diversiteit en inclusie op de werkvloer te vergroten. Door doelstellingen SMART te formuleren is de kans groter dat ze behaald worden. Deze handreiking laat zien waar de kansen en uitdagingen liggen en biedt concrete aanbevelingen en voorbeelden.

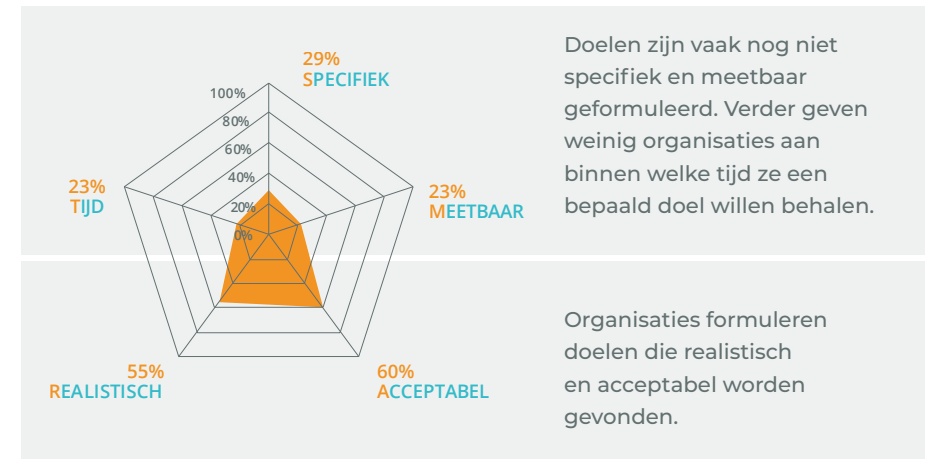
WAT ZIEN WE IN ORGANISATIES?

- » Een deel van de organisaties (38%) geeft aan dat diversiteitsdoelen behaald zijn. Maar nog meer organisaties (46%) hebben hun doelstellingen naar eigen zeggen niet bereikt of zijn nog op weg.
- » Een klein deel van de organisaties (16%) zegt zelfs niet te weten of doelstellingen worden behaald.
- » Ambities voor meer diversiteit onder het personeel zijn met name gericht op instroom. Voor doorstroom en uitstroom zijn vaak geen ambities geformuleerd.
- » Organisaties ondernemen activiteiten om inclusie te vergroten, maar vinden het lastig om hiervoor concrete ambities te formuleren.

Bron: Monitor Charter Diversiteit 2019. Regioplan, oktober 2020

HOE SMART ZIJN DOELSTELLINGEN?

SMART = Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden



Doelen zijn vaak nog niet specifiek en meetbaar geformuleerd. Verder geven weinig organisaties aan binnen welke tijd ze een bepaald doel willen behalen.

Organisaties formuleren doelen die realistisch en acceptabel worden gevonden.

De percentages refereren naar de mate waarin doelen van organisaties voldoen aan SMART-criteria
Bron: Database Nederlandse InclusiviteitsMonitor, december 2020



Deze handreiking is gebaseerd op het onderzoeksproject "Het moet wel werken. Meer inclusiviteit op de arbeidsmarkt door synergie tussen wetenschap en praktijk". Dit project wordt uitgevoerd door Universiteit Utrecht, SER Diversiteit in Bedrijf en Stichting InclusieNL en wordt mogelijk gemaakt door de Goldschmeding Foundation. Voor meer informatie, zie:

<https://goldschmeding.foundation/project/het-moet-wel-werken>

Lina Senen MSc.
Dr. Wiebren Jansen
Prof. dr. Jojanneke van der Toorn
Prof. dr. Naomi Ellemers
Drs. Leo Euser
Valentina Djoemai MA.

Hoe kunt u SMART-doelen formuleren?

WAT BETEKENT SMART?

WAT ZIJN DE AANBEVELINGEN?

S	Specifiek	De doelstelling geeft een specifieke beschrijving van wat u beoogt te bereiken en wie hiervoor verantwoordelijk is.	Communiqueer in duidelijke taal	Zorg dat alle verantwoordelijken de doelstelling begrijpen. Zo weten zij wat er moet gebeuren en kunnen ze duidelijk over de uitvoering communiceren.
M	Meetbaar	De doelstelling is cijfermatig geformuleerd waardoor u objectief kunt vaststellen of het doel behaald is.	Meten is weten	Gebruik getallen of percentages en breng de startsituatie in kaart door een nulmeting. Hierdoor kunt u de voortgang meten en weet u op een objectieve manier wanneer een doel bereikt is.
A	Acceptabel	De doelstelling wordt belangrijk gevonden door betrokkenen en ze zijn bereid zich daaraan te verbinden.	Iedereen aan boord	Het is essentieel dat de doelstelling aansluit bij de visie van de organisatie. Zorg daarbij voor draagvlak onder betrokkenen.
R	Realistisch	De doelstelling is haalbaar en er zijn voldoende middelen, tijd, en budget beschikbaar om die te behalen.	Streef uitdagende doelen na	Uitdagende doelen zorgen voor meer inspanning, focus en doorzettingsvermogen. Interpreteer elke stap naar het doel als onderdeel van het leerproces, ook bij eventuele tegenslagen.
T	Tijdgebonden	De doelstelling heeft een start- en einddatum en het is duidelijk wat er in welke volgorde moet gebeuren.	Deel langetermijn-doelen in fasen op	Maak gebruik van tussenliggende momenten waarop u de voortgang beoordeelt. Zo zorgt u dat mensen de moed erin houden en dat de inspanning gericht is op het bereiken van het doel binnen de beoogde tijd.

Stem SMART diversiteits- en inclusiedoelstellingen af op uw visie

VOORBEELD VAN EEN VISIE VAN EEN ORGANISATIE

Een organisatie wil een afspiegeling vormen van de Nederlandse samenleving en kiest daarbij voor het vergroten van de etnisch-culturele diversiteit in het personeelsbestand.

		INSTROOM	DOORSTROOM
		<i>“We willen meer personen met een migratieachtergrond aantrekken.”</i>	<i>“We willen etnisch-culturele diversiteit terugzien in vaste dienstverbanden en hogere functies.”</i>
S	Specifiek	De wervingscommissie gaat voor alle sollicitaties specifieke wervingskanalen aanboren waarvan we weten dat deze personen met een migratieachtergrond bereiken.	Voor alle talentprogramma's en promotietrajecten lichten wij de selectiecriteria door. We geven aan welke vaardigheden essentieel zijn en wat andere manieren kunnen zijn om deze te ontwikkelen.
M	Meetbaar	De helft van de kandidaten in de selectiepool werven we via deze kanalen. We houden het aantal kandidaten in de pool bij en noteren waar de nieuwe medewerker de vacature was tegengekomen.	Bij het selecteren van kandidaten voor de talentprogramma's en promotietrajecten leggen we per criterium meerdere manieren vast waarop iemand daaraan kan voldoen.
A	Acceptabel	De directie en het middenmanagement zijn betrokken en staan achter dit initiatief.	In de communicatie over de talentprogramma's en promotietrajecten maken wij duidelijk dat de kwaliteitscriteria dezelfde zijn gebleven.
R	Realistisch	We hebben tijd en budget vrijgemaakt voor de wervings- en selectiecommissie.	We zorgen ervoor dat de recruiters en selecteurs getraind zijn om dit zo objectief mogelijk te doen.
T	Tijdgebonden	Binnen twee weken na elke sollicitatieronde brengen we de cijfers in kaart om te zien of ons doel is behaald.	Elk jaar inventariseren we of er andere manieren worden gebruikt om vaardigheden te meten en te ontwikkelen en of de diversiteit van deelnemers is toegenomen.

Noot: Het voorbeeld is gericht op etnisch-culturele diversiteit. De algemene aanbevelingen gelden voor alle dimensies van diversiteit.

Stem SMART diversiteits- en inclusiedoelstellingen af op uw visie

VOORBEELD VAN EEN VISIE VAN EEN ORGANISATIE

Een organisatie wil een afspiegeling vormen van de Nederlandse samenleving en kiest daarbij voor het vergroten van de etnisch-culturele diversiteit in het personeelsbestand.

		UITSTROOM	INCLUSIE
		<i>"We willen in kaart brengen of medewerkers met een migratieachtergrond relatief sneller of vaker uitstromen."</i>	<i>"We willen ervoor zorgen dat alle medewerkers het gevoel hebben erbij te horen en zichzelf te kunnen zijn."</i>
S	Specifiek	We gaan de vertrekredenen van medewerkers inventariseren met een exitonderzoek. Hierbij sturen we eens per jaar een anonieme vragenlijst naar iedereen die dat jaar uitgestroomd is.	We bieden alle leidinggevenden in de organisatie jaarlijks een training aan. Daar leren ze welke concrete leiderschapsgedragingen bijdragen aan het realiseren van een inclusieve werkomgeving.
M	Meetbaar	We brengen de startsituatie in beeld en monitoren de uitstroomcijfers. We nemen een vraag over etnisch-culturele achtergrond op in de vragenlijst en inventariseren de vertrekredenen.	Ons doel is om 50 procent van alle leidinggevenden minimaal één training te laten volgen.
A	Acceptabel	Zowel het bestuur, directie als de HR-afdeling staan achter het onderzoek. We communiceren naar uitgestroomde medewerkers dat de ingevulde gegevens anoniem worden verwerkt.	Deelname aan de training is vrijwillig. Er wordt op intranet gecommuniceerd dat de training belangrijk is voor het functioneren van de organisatie.
R	Realistisch	De HR-medewerker heeft de opdracht om de vragenlijst te versturen en de vertrekredenen in kaart te brengen. Dit wordt in de standaard taakstelling opgenomen.	Er wordt tijd ingepland van leidinggevenden om de training te kunnen volgen.
T	Tijdgebonden	Na een jaar kijken we welke vertrekredenen personen met een migratieachtergrond hebben en of dit significant afwijkt van personen zonder migratieachtergrond. We koppelen de bevindingen terug naar het bestuur, directie en de HR-afdeling.	We hebben deze resultaten na één jaar bereikt. Daartoe monitoren we maandelijks hoeveel leidinggevenden reeds deelnamen aan de training.

Noot: Het voorbeeld is gericht op etnisch-culturele diversiteit. De algemene aanbevelingen gelden voor alle dimensies van diversiteit.