

# Maak diversiteits- en inclusiebeleid SMART

## Doelstellingen voor diversiteit en inclusie SMART formuleren

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

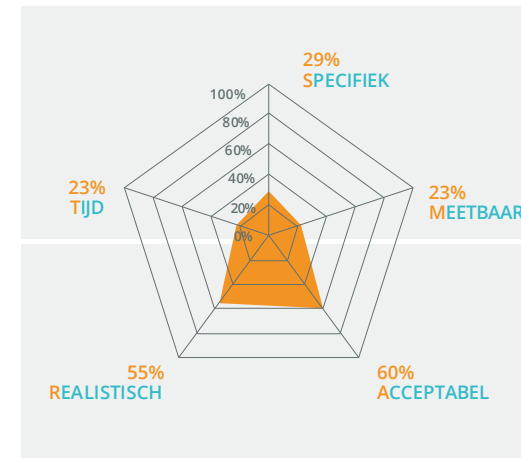
### WAT ZIEN WE IN ORGANISATIES?

- » De meerderheid van de organisaties geeft aan doelstellingen te halen of daarmee goed op weg te zijn.
- » Een minderheid van de organisaties weet niet of doelstellingen worden behaald.
- » Doelstellingen voor meer diversiteit onder het personeel zijn met name gericht op instroom. Er is minder aandacht voor doorstroom en uitstroom.
- » Organisaties zetten activiteiten in gericht op inclusie, maar vinden het lastig om hiervoor concrete doelstellingen te formuleren.

Bron:  
Monitor Charter Diversiteit 2019. Regioplan, oktober 2020

### HOE SMART ZIJN DOELSTELLINGEN?

#### SMART = Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden



Bron:  
Database Nederlandse InclusiviteitsMonitor, december 2020

Doelen zijn vaak nog niet specifiek en meetbaar geformuleerd. Verder koppelen weinig organisaties een bepaalde termijn aan een doel.

Organisaties werken goed aan het draagvlak voor en de haalbaarheid van de doelen.

## Hoe kunt u SMART-doelen formuleren?

### WAT BETEKENT SMART?

### WAT ZIJN DE AANBEVELINGEN?

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

## 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 migratie achtergrond aantrekken.”</i>	<i>“We willen etnisch-culturele diversiteit terugzien in vaste dienstverbanden en hogere functies.”</i>
<b>S</b>	<b>Specifiek</b>	De wervingscommissie gaat voor alle sollicitaties specifieke wervingskanalen aanboren waarvan we weten dat deze personen met een migratie achtergrond 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.
<b>M</b>	<b>Meetbaar</b>	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 vast hoe iemand daaraan kan voldoen.
<b>A</b>	<b>Acceptabel</b>	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.
<b>R</b>	<b>Realistisch</b>	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.
<b>T</b>	<b>Tijdgebonden</b>	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.

## 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

*“We willen in kaart brengen of medewerkers met een migratie achtergrond relatief sneller of vaker uitstromen.”*

#### INCLUSIE

*“We willen ervoor zorgen dat alle medewerkers het gevoel hebben erbij te horen en zichzelf te kunnen zijn.”*

		UITSTROOM	INCLUSIE
<b>S</b>	<b>Specifiek</b>	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.
<b>M</b>	<b>Meetbaar</b>	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.
<b>A</b>	<b>Acceptabel</b>	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.
<b>R</b>	<b>Realistisch</b>	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.
<b>T</b>	<b>Tijdgebonden</b>	Na een jaar kijken we welke vertrekredenen personen met een migratie achtergrond hebben en of dit significant afwijkt van personen zonder migratie achtergrond. 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.