



WHITEPAPER

Diversiteit en inclusie in de praktijk

Implementatie van effectief beleid



15 MINUTEN LEZEN



Vermetten
accountants | adviseurs

Whitepaper Diversiteit en inclusie in de praktijk

DIVERSITEIT EN INCLUSIE

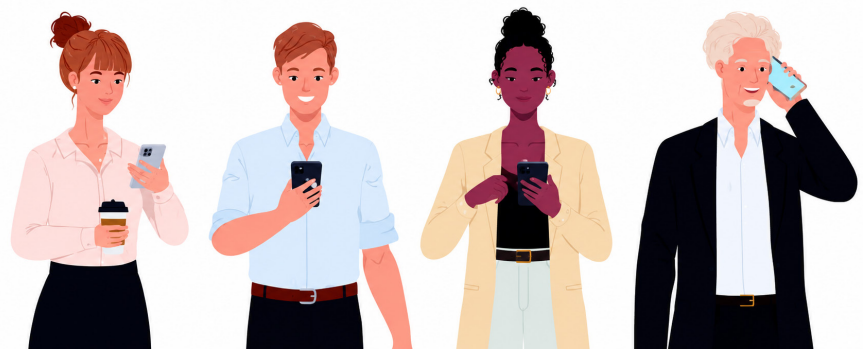
Voorwoord

Veel organisaties hebben te maken met personeelstekorten. Tegelijkertijd verandert de arbeidsmarkt snel. Dat maakt het belangrijk om niet alleen een aantrekkelijke, maar ook toekomstbestendige werkgever te zijn. Duurzaamheid speelt daarin een steeds grotere rol. Vooral voor nieuwe generaties werknemers is dit een belangrijk thema bij de keuze voor een werkgever.

Duurzaamheid gaat daarbij verder dan het milieu. Ook sociale thema's, als diversiteit en inclusie, krijgen steeds meer aandacht. In veel (inter) nationale richtlijnen vallen deze onderwerpen onder het sociale onderdeel van duurzaamheid. Organisaties houden hier steeds meer rekening mee in hun beleid en in de manier waarop zij werken. Steeds vaker betekent dit ook het actief werken aan een diverse samenstelling op alle niveaus, zoals omschreven in het convenant diversiteit en inclusie accountantsberoep.¹

Diversiteit en inclusie raken direct aan de arbeidsmarkt. Wanneer bepaalde minderheidsgroepen (zoals mensen met een lichamelijke beperking, mensen die anders denken, et cetera) minder kansen krijgen, gaat waardevol talent verloren. Dat is niet alleen ongunstig voor de samenleving, maar ook voor organisaties zelf. Het beperkt de instroom van medewerkers en kan invloed hebben op de kwaliteit van besluitvorming.

In deze whitepaper gaan we in op de rol van diversiteit en inclusiviteit binnen de duurzaamheidsagenda. We laten zien wat deze begrippen in de praktijk betekenen en waar organisaties rekening mee kunnen houden, bijvoorbeeld bij de samenstelling van teams en het nemen van beslissingen.



1.1

Definitie van diversiteit en inclusiviteit

Diversiteit is de aanwezigheid van verschillen tussen mensen, zoals ras, geslacht, leeftijd, religie, seksuele geaardheid, etniciteit, nationaliteit, sociaaleconomische status, taal, handicap en politieke voorkeur.² Er bestaan verschillende soorten diversiteit. Bijvoorbeeld culturele diversiteit, religieuze diversiteit, nationale diversiteit en etnische diversiteit. Binnen organisaties gaat het dan met name over de samenstelling van het personeelsbestand en een verscheidenheid aan klanten.

Diversiteitsbeleid gaat over het erkennen en waarderen van verschillen tussen mensen. Een divers personeelsbestand kan helpen om beter aan te sluiten bij een divers klantenbestand. Daarnaast kan het bijdragen aan het behalen van strategische doelen.

Om dit te bereiken is het belangrijk dat verschillen binnen de organisatie worden herkend en benut. Dit kan bijdragen aan duurzame resultaten.

Inclusiviteit gaat over hoe medewerkers de werkomgeving ervaren en in hoeverre zij in staat zijn om een zinvolle bijdrage te leveren aan de organisatie. Om succesvolle medewerkers aan te trekken én te behouden is een gedegen inclusiviteitsbeleid van groot belang.³

In een inclusieve organisatie krijgt iedereen gelijke kansen en wordt niemand buitengesloten of benadeeld. Iedereen wordt gelijkwaardig behandeld, heeft evenveel kans op promotie, wordt evenveel betaald voor hetzelfde werk en er wordt niemand gediscrimineerd.

Inclusiviteitsbeleid is een strategische aanpak binnen een organisatie die erop gericht is ervoor te zorgen dat iedereen mee kan doen, meetelt en zich thuis voelt. Een inclusiviteitsbeleid is essentieel voor een effectief diversiteitsbeleid.



1.2

Waarom diversiteit en inclusie belangrijk zijn

Veel organisaties hebben te maken met personeelstekorten. Het is daarom belangrijk om een brede groep potentiële werknemers aan te spreken, waaronder groepen die nu minder vertegenwoordigd zijn op de arbeidsmarkt. Zoals vrouwen, mensen met een migratieachtergrond, de LHBTIQA+-gemeenschap of mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Onderzoek laat zien dat een divers personeelsbestand kan worden gezien als een zeldzame, waardevolle en moeilijk te imiteren bron.⁴ Dat is een **concurrentievoordeel**. Organisaties die hier actief op inzetten, zijn vaak beter in staat om medewerkers aan te trekken en te behouden. Ook kunnen zij met een divers personeelsbestand beter inspelen op een diverse en veranderende klantvraag.⁵

1.3

Voordelen van diversiteit en inclusie

Een divers personeelsbestand verbetert **het imago** van een organisatie. Hierdoor wordt de organisatie aantrekkelijker voor nieuwe medewerkers én voor investeerders.

Een divers en inclusief personeelsbestand kan verschillende voordelen opleveren:

- Een aantrekkelijker werkgeversimago
- Betere besluitvorming door verschillende perspectieven
- Meer vermogen om complexe vraagstukken op te lossen
- Meer ruimte voor innovatie en aanpassing aan veranderingen⁶

De meest diverse bedrijven hebben **een grotere kans dan ooit** om beter te presteren dan niet-diverse bedrijven op het gebied van winstgevendheid.



1.4

Resultaten in cijfers

Uit onderzoek blijkt dat diversiteit naar verwachting een hoog rendement zal opleveren, daarom is het goed om er nu al in te investeren.⁷ Juist met het oog op de toekomst, is het belangrijk om aandacht te hebben voor de implementatie van een diversiteits- en inclusiviteitsbeleid.

7 op de 10 jongeren vindt het belangrijk dat hun werkgever een ESG-beleid heeft (Environmental, Social en Governance)⁸, oftewel duurzaam en verantwoord ondernemen.

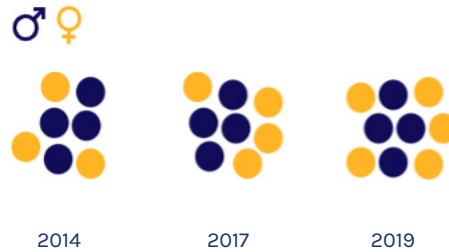


Voor de nieuwe generatie op de arbeidsmarkt (Gen Z) is (gender)gelijkheid erg belangrijk. Zo geeft **41 procent** aan bereid te zijn te werken voor een organisatie die nog niet volledig divers is, maar wel een sterk diversiteits- en inclusiviteitsbeleid heeft.⁹



Uit onderzoek blijkt dat bedrijven die hoog scoren op diversiteit in 2019 **25 procent** meer kans hadden op een bovengemiddelde winstgevendheid dan vergelijkbare bedrijven met een homogeen personeelsbestand.⁶ Dit sluit aan bij de positieve trend van de voorgaande jaren.

Difference in likelihood of outperformance of 1st vs 4th quartile



Bron: McKinsey & Company, 2020

20%

Uit regressieanalyse blijkt dat bedrijven met een evenwichtige man-vrouwverdeling in het bestuur bijna **20 procent** meer kans hebben op betere bedrijfsresultaten.¹⁰

27%

Organisaties met genderdiversiteit hebben **27 procent** meer kans op een betere financiële prestatie dan organisaties met een homogeen personeelsbestand.¹¹

45%

Een diverse en inclusieve organisatie bevordert ook innovatie. Bedrijven met diverse teams hebben **45 procent** meer kans om hun marktaandeel te vergroten.¹²

48%

Er is een prestatieverschil van **48 procent** tussen de meest en minst genderdiverse bedrijven, waarbij de best presterende organisaties de hoogste mate van diversiteit hebben.⁶

60%

Bedrijven die al een diversiteits- en inclusiviteitsbeleid hebben geïmplementeerd, hebben **60 procent** meer kans op verbeterde winsten en productiviteit.¹⁰



1.5

Onderwerpen binnen een diversiteits- en inclusiviteitsbeleid

Binnen een diversiteits- en inclusiviteitsbeleid spelen verschillende thema's een rol.

Samenstelling van het personeelsbestand

De samenstelling van het personeelsbestand wordt beïnvloed door verschillende factoren. Denk hierbij aan een wettelijk verplicht vrouwenquotum, de mogelijkheid om in deeltijd te werken en de culturele verschillen binnen een organisatie.

The Glass Ceiling (het glazen plafond)

Het glazen plafond verwijst naar de sociale en organisatorische druk die barrières vormen voor vrouwen en hen uitsluiten van hogere managementposities in organisaties.¹³ Het wordt meestal gevormd door gedrags- en organisatorische vooroordelen.

The Glass Cliff (de glazen klif)

De glazen klif houdt in dat vrouwen op leidinggevende posities vaak worden aangesteld onder moeilijke omstandigheden. Hierbij is het risico op mislukking en kritiek aanzienlijk hoger.

Loonkloof

De loonkloof is het verschil in gemiddeld bruto uurloon tussen vrouwen en mannen. Een loonkloof kan het gevolg zijn van onjuiste implementatie van een diversiteits- en inclusiviteitsbeleid binnen een organisatie.

Inclusief leiderschap

Leidinggeven speelt een belangrijke rol in het creëren van een werkomgeving waarin medewerkers zich gewaardeerd en gelijk behandeld voelen.

Bestaande normen en waarden

Werknemers passen hun gedrag vaak aan de geldende normen en waarden binnen een organisatie aan. Diversiteit kan pas een concurrentievoordeel opleveren wanneer het aansluit bij deze bestaande normen en waarden.¹⁴

Blinde sollicitaties

Blinde sollicitaties zijn een manier om te voorkomen dat mensen worden geselecteerd op basis van uiterlijke kenmerken. Hierdoor wordt de focus verlegd naar kwaliteiten en geschiktheid voor de functie, en kan breder worden gekeken naar wie het beste past binnen het team.



1.6

Diversiteit en inclusiviteit in de actualiteit

43%

Uit de **NBA Diversiteitsmonitor 2024/2025** blijkt dat gemiddeld 43 procent van de leden in de Raad van Commissarissen vrouw is (2023/2024: 40 procent) en in de Raad van Bestuur 19 procent (2023/2024: 19 procent).¹⁵

10,5%

Op 24 november 2025 was **het Equal Pay Day** in Nederland. Vanaf deze dag werken vrouwen de rest van het jaar symbolisch voor niets, omdat zij per uur gemiddeld 10,5 procent minder verdienen dan mannen.¹⁶

2026

De Europese Commissie heeft in 2023 wet aangenomen die werkgevers verplicht om transparanter te zijn over beloning. Dit maakt het voor werknemers makkelijker salarissen te vergelijken en eventuele loonverschillen zichtbaar te maken. Ook worden werkgevers verplicht hun werknemers de objectieve en genderneutrale criteria in te laten zien die worden gebruikt om salarissen en eventuele salarisverhogingen te bepalen. In Nederland wordt deze wet naar verwachting per 1 januari 2027 geïmplementeerd.¹⁷

NBA

Met ondertekening van het convenant diversiteit en inclusie accountantsberoep, spreken kantoren af dat ze de personele samenstelling van hun accountantspraktijk inclusiever en diverser zullen maken. Zij moeten hier ook jaarlijks over rapporteren.

41%

Onder accountants jonger dan 30 jaar is het beroep niet langer overwegend mannelijk: het aantal vrouwelijke accountants in deze categorie is inmiddels 41 procent. Nieuwe thema's zoals duurzaamheidsinformatie spreken zowel mannen als vrouwen aan.¹⁸

Uit onderzoek blijkt dat teams met een evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen gemiddeld beter presteren. Met als gevolg dat deze teams een hogere fee mogen vragen. Diversiteit betekent dus een hoger resultaat.¹⁹

1.7

Implementatie van een diversiteits- en inclusiviteitsbeleid

Diversiteit zorgt voor betere resultaten. Maar dat geldt alléén als er sprake is van een inclusieve werkomgeving. **Diversiteit leidt niet automatisch tot inclusie.** Homogene personeelsbestanden scoren het hoogste op inclusie omdat zij het meest 'gelijk' zijn. Inclusie gaat over toegankelijkheid, maar óók over de mate waarin wordt geluisterd als iemand iets zegt, de ruimte om veranderingen voor te kunnen stellen aan bestaande normen binnen een organisatie.²⁰

Pas wanneer diversiteit vorm krijgt in een inclusieve werkomgeving, waar alle nieuwe perspectieven worden gezien en erkend, kunnen diversiteit en inclusie meer resultaat opleveren.²⁰ Er kan pas van inclusie worden gesproken wanneer er in het systeem plaats gemaakt is voor verschil.

Inclusie komt niet na diversiteit, maar gaat ermee samen

In de praktijk zijn er verschillende factoren die inclusie kunnen belemmeren. Mensen hebben vaak de neiging om te kiezen **voor mensen die zijn zoals zij**, bijvoorbeeld dat bestuurders vaker mensen aannemen die op hen lijken.²¹ Daarnaast spelen **subtiele vooroordelen** een rol, zoals bij de loonkloof tussen vrouwen en mannen.²¹ Ook komt het voor dat de minderheid zich gaat aanpassen aan de meerderheid, zoals wanneer vrouwen mannelijke trekjes aannemen om **'erbij te horen'**.²¹

Het proces richting inclusiviteit is niet lineair, maar een langdurig proces zonder 'definitief' einde.²²

Om diversiteit en inclusie te versterken, is bewustwording een belangrijke eerste stap. Pas wanneer het belang wordt ingezien, kunnen veranderingen daadwerkelijk effect hebben. Zonder dit besef bestaat het risico dat het beleid onvoldoende aandacht krijgt en naar de achtergrond verdwijnt.

Kortom: diversiteit en inclusie vragen om een bewuste en structurele aanpak. Deze whitepaper geeft inzicht in de belangrijkste aandachtspunten en helpt u om eerste stappen te zetten.

Diversiteit is uitgenodigd worden voor een feestje, inclusie is gevraagd worden om mee te dansen en te bepalen op welke muziek

Wilt u weten wat dit concreet betekent voor uw organisatie?

Neem dan vrijblijvend contact op. Onze adviseurs denken graag met u mee.



www.vermetten.nl



+31 (0)88 837 0000



futureproof@vermetten.nl

Bibliografie

- ¹NBA. (2023). Convenant diversiteit en inclusie accountantskantoren. Opgehaald van Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants: <https://www.nba.nl/themas/diversiteit/convenant-diversiteit-en-inclusie-accountantskantoren/>
- ²Deen, M., Huskey, M., & Parker, L. (2015). Navigating Difference Cultural Awareness booklet.
- ³McKinsey&Company. (2022). What is diversity, equity, and inclusion?
- ⁴Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. The Executive.
- ⁵Kyriakidou, O., Kyriacou, O., Özbilgin, M., & Dedoulis, E. (2016). Editorial: Equality, diversity and inclusion in accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, pp. 1-12.
- ⁶Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Dolan, K. (2020). Diversity wins | How inclusion matters. McKinsey & Company.
- ⁷Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). Why diversity matters. McKinsey & Company.
- ⁸Young Capital. (2023). YOUNG The Recruitment Guide.
- ⁹Team Lewis. (2021). New Rules: How Is Gen Z Changing the World of Work.
- ¹⁰International Labour Organization. (2019). Women in Business and Management: The business case for change.
- ¹¹Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018). Delivering through diversity.
- ¹²IMA&IFAC. (2022). Diversifying Accounting Talent in Europe: A Critical Imperative to Achieve Transformational Outcomes
- ¹³Hull, R., & Umansky, P. (1997). An examination of gender stereotyping as an explanation for vertical job segregation in public accounting. *Elsevier: Accounting, Organizations and Society*, pp. 507-528.
- ¹⁴Slater, S., Weigand, R., & Zwirlein, T. (2008). The business case for commitment to diversity. *Elsevier: Business Horizons*, pp. 201-209.
- ¹⁵NBA diversiteitsmonitor 2024/2025. (2025). Opgehaald van NBA: NBA Diversiteitsmonitor 2024/2025
- ¹⁶FNV. (2025). (un)Equal Pay Day. Opgehaald van FNV: Equal Pay Day = Gelijk loon voor vrouwen en mannen - FNV
- ¹⁷SER. (2023). Aangenomen EU-wet voor loontransparantie moet loonkloof dichten. Opgehaald van <https://www.ser.nl/nl/actueel/nieuws/loontransparantie-moet-loonkloof-dichten>.
- ¹⁸Bartjens. (2023). Mevrouw de accountant is meer dan welkom. *Financieele Dagblad*.
- ¹⁹Mulder, A. (2022). Meer vrouwen? Geen woorden, maar daden! Opgehaald van www.accountant.nl
- ²⁰Papaikononou, Z., & Bouchallikht, K. (2021). De inclusiemarathon
- ²¹Riordan, C. M. (2014). Diversity is Useless Without Inclusivity. *Harvard Business Review*.
- ²²de Winter-Koçak, S. (2019). 'Inclusiviteitsbeleid is nooit klaar'. Opgehaald van Kennisplatform inclusief samenleven.