

Onderzoeksrapport

DEIB

*Diversity, Equity, Inclusion
and Belonging*

Colofon

Onderzoek DEIB – Diversity, Equity, Inclusion and Belonging

Opdrachtgever

WorkWire

Saturnusstraat 60

Unit 23

2516 AH Den Haag

Auteurs

Esther Roelofs, Marco Verhoef

© 2025 WorkWire B.V.

Het is alleen toegestaan om delen van deze inhoud te kopiëren of te hergebruiken met een correcte bronvermelding.

Inleiding

In een tijdperk van toenemende globalisering, technologische vooruitgang en sociale bewegingen, staat DEIB (Diversity, Equity, Inclusion and Belonging), oftewel ‘Diversiteit, Rechtvaardigheid, Inclusie en Betrokkenheid’, centraal in de transformatie van organisaties. Deze vier kernwaarden vertegenwoordigen de fundamentele principes die organisaties hanteren om niet alleen rechtvaardige en inclusieve werkplekken te creëren, maar ook om innovatie, productiviteit en medewerkersbetrokkenheid te stimuleren.

Diversiteit draait om de verscheidenheid aan achtergronden, perspectieven en ervaringen binnen een organisatie. Rechtvaardigheid focust op gelijke kansen en eerlijke behandeling voor iedereen. Inclusie zorgt ervoor dat elke medewerker zich welkom voelt en een bijdrage kan leveren, ongeacht zijn of haar achtergrond. Betrokkenheid (belonging) is de uitkomst: een omgeving waarin medewerkers zich gewaardeerd, geaccepteerd en verbonden voelen.

Cijfers

10% van de
volwassenen
heeft een
lichamelijke
beperking

25% van de
Nederlanders
heeft een
migratie-
achtergrond

19% van de
beroeps-
bevolking
heeft last
(gehad) van
een burn-out

10-15% van de
beroeps-
bevolking is
neuro-
divergent

18% van
de 15-jarigen
en ouder is
lhbtqia+

18% van de
werknemers is
60 jaar of
ouder

Toenemende aandacht

De toenemende focus op DEIB is het resultaat van diverse maatschappelijke en organisatorische ontwikkelingen:

1. Sociale en culturele bewegingen

Bewegingen zoals #MeToo, Black Lives Matter en LGBTQ+-initiatieven hebben een wereldwijd debat aangewakkerd over gelijke behandeling en inclusie, zowel in de samenleving als op de werkvloer.

2. Veranderende werkculturen

Met de groeiende diversiteit onder werknemers is er een toenemende behoefte aan inclusieve werkplekken waar iedereen zijn volledige zelf kan zijn. Dit bevordert niet alleen welzijn, maar versterkt ook de teamdynamiek.

3. Zakelijke voordelen van inclusie

Onderzoek toont aan dat inclusieve organisaties beter presteren op innovatie, productiviteit en financiële resultaten. Diversiteit leidt tot een breder scala aan ideeën en oplossingen.

4. Wettelijke verplichtingen en ESG-normen

Regelgeving en maatschappelijke druk, zoals de invoering van duurzaamheidscriteria (ESG), dwingen organisaties om aandacht te besteden aan inclusie en diversiteit.

5. Technologische vooruitgang

Innovaties zoals kunstmatige intelligentie ondersteunen bij het monitoren van diversiteitsdoelen en bieden kansen om obstakels voor inclusie te verminderen.

Brug naar de fysieke werkomgeving

Hoewel DEIB vaak wordt geassocieerd met HR-beleid, speelt de fysieke werkomgeving een cruciale rol in het waarmaken van deze principes. Een inclusieve werkplek gaat verder dan het aannemen van divers talent; het betekent ook dat de omgeving zodanig is ontworpen dat iedereen zich welkom voelt en optimaal kan presteren. Denk aan voorzieningen zoals prikkelarme ruimtes en ergonomische werkplekken die tegemoetkomen aan de uiteenlopende behoeften van medewerkers.

In dit onderzoeksrapport verkennen we hoe organisaties DEIB-principes kunnen integreren in hun fysieke werkomgeving. Door te kijken naar best practices, ontwerpstrategieën en gebruikerservaringen, bieden we handvatten om werkplekken te transformeren in inclusieve ruimtes die bijdragen aan welzijn, betrokkenheid en productiviteit.

Onderzoeksopzet

Het onderzoek naar DEIB is uitgevoerd in twee fasen om een volledig beeld te krijgen van strategisch beleid en praktische gebruikerservaringen.

Fase 1: Interviewronde met organisaties

In deze fase hebben we tandemgesprekken gevoerd met DEIB-managers (HR) en vertegenwoordigers van Real Estate (RE) of Facility Management (FM) uit de sectoren profit, publiek, zorg en onderwijs. De gesprekken richtten zich op:

- De aanleidingen voor het DEIB-beleid.
- De strategieën en implementatie van DEIB binnen organisaties.
- De rollen van verschillende afdelingen in het vormgeven van dit beleid.

Fase 2: Experience Journeys met Gebruikersgroepen

In de tweede fase hebben we experience journeys uitgevoerd met diverse gebruikersgroepen, waaronder medewerkers met fysieke beperkingen, neurodiverse medewerkers en verschillende generatiegroepen. Deze sessies bestonden uit:

- Observaties van hoe gebruikers de werkomgeving ervaren.
- Feedbacksessies om behoeften en knelpunten in kaart te brengen.
- Validatie van bestaande en geplande maatregelen op de werkplek.

Deze tweefasenstructuur combineert inzichten uit beleidsvorming met praktische ervaringen om een holistisch beeld te vormen van DEIB in de werkomgeving.

Fase 1

Interviewronde

Fase 1 - Interviewronde

WorkWire heeft in een uitgebreide onderzoeksrunde 26 organisaties geïnterviewd om inzicht te krijgen in hoe Diversiteit, Rechtvaardigheid, Inclusie en Betrokkenheid (DEIB) wordt geïntegreerd in hun beleid en fysieke werkomgevingen. Deze interviews werden gevoerd met zowel DEIB-managers (meestal afkomstig uit HR) als vertegenwoordigers van Real Estate (RE) en Facility Management (FM), om zo een holistisch beeld te krijgen van de stand van zaken. De geïnterviewde organisaties zijn actief in diverse sectoren, waaronder profit, publieke instellingen, zorg en onderwijs, wat resulteerde in waardevolle inzichten en brede toepasbaarheid van de resultaten.

De gesprekken richtten zich op vier kernonderwerpen: de aanleiding voor DEIB-beleid, de karakteristieken van dat beleid, de belangrijkste inzichten en de uitdagingen. We lichten de belangrijkste bevindingen per thema toe.

Aanleidingen voor DEIB-beleid

- **Externe verplichtingen:** Veel organisaties begonnen met DEIB-beleid vanuit compliance-eisen, wetgeving (bijvoorbeeld het VN-verdrag inzake de rechten van personen met een handicap of Wet Evenwichtige Samenstelling Bestuur en Toezicht) en ESG-normen.
- **Maatschappelijke druk:** Bewegingen zoals #MeToo en Black Lives Matter fungeerden als katalysatoren voor organisaties om inclusiviteit hoger op de agenda te zetten.
- **Interne behoeften:** Bedrijven zagen vaak vanuit eigen medewerkersnetwerken (zoals LGBTQ+- of neurodiversiteitsgroepen) de noodzaak om actie te ondernemen.
- **Employer branding:** Organisaties in sectoren zoals consultancy en technologie benadrukten dat DEIB essentieel is voor het aantrekken van jong talent en het behouden van diversiteit op de werkvloer.

Karakteristieken van het beleid

- **Fase van ontwikkeling:** Slechts 8% van de geïnterviewde organisaties heeft DEIB-beleid doorvertaald naar RE/FM. De focus ligt nog vaak bij HR en communicatie.
- **Doelgroepen:** De meeste organisaties richten zich op een breed scala aan doelgroepen, waaronder genderdiversiteit, mensen met een fysieke beperking, neurodiverse medewerkers of generatiegroepen (ouders met jonge kinderen, mantelzorgers, vrouwen in de overgang). Sommige organisaties kiezen echter bewust voor een holistische benadering zonder specifieke groepen te benoemen.
- **Regionale en culturele verschillen:** In Nederland bestaan regionale verschillen in hoe DEIB wordt toegepast, bijvoorbeeld tussen randstadregio's en meer traditionele, provinciale omgevingen.
- **Focus op intrinsieke motivatie:** Er is een verschuiving zichtbaar van reactieve naleving van wetten naar proactieve, intrinsieke motivatie om inclusiviteit te bevorderen.

Belangrijkste inzichten

- **Gebruikers betrekken:** Het succesvol implementeren van DEIB begint met het betrekken van eindgebruikers. Veel organisaties benadrukten het belang van focusgroepen en gebruikerspanels bij het vormgeven van beleid.
- **Laaghangend fruit:** Kleine aanpassingen, zoals het creëren van rustruimtes of het aanbieden van prikkelarme omgevingen, kunnen een groot verschil maken.
- **Belang van community building:** Initiatieven zoals Diversity Days en medewerkersnetwerken zorgen voor bewustwording en vergroten het draagvlak voor inclusiviteit.
- **Belonging als doel:** Organisaties die DEIB integraal benaderen, streven naar een gevoel van belonging: een werkomgeving waarin medewerkers zich geaccepteerd voelen en zichzelf kunnen zijn.

Uitdagingen

- **Vertaling naar actie:** Er is een kloof tussen beleid en uitvoering. Middelmanagement heeft vaak moeite om algemene DEIB-doelstellingen te vertalen naar de dagelijkse praktijk.
- **Balans vinden:** Organisaties worstelen met de vraag hoever ze moeten gaan in hun investeringen om inclusie te bevorderen, zeker als de impact voor kleine groepen groot is, maar de kosten substantieel.
- **Fatigue:** Bij zowel medewerkers als managers kan "DEIB-moeheid" ontstaan door de complexiteit en langdurigheid van de veranderingen.
- **Regionale toegankelijkheid:** Er zijn verschillen in de toegankelijkheid van kantoren, met name tussen oude en moderne gebouwen. Toegankelijkheidsmaatregelen worden vaak reactief toegepast in plaats van proactief.
- **Gebrek aan monitoring:** In tegenstelling tot landen zoals de VS, waar strikte regelgeving handhaving afdwingt, ontbreekt in Nederland vaak controle en naleving van DEIB-gerelateerde richtlijnen.

Conclusies

De uitkomsten van de interviewronde onderstrepen dat DEIB meer is dan alleen een HR-thema; het vereist een integrale benadering waarbij RE/FM een belangrijke rol speelt.

De tweede onderzoeksfase richtte zich op het testen van concrete interventies in de werkomgeving, met als doel een toolkit te ontwikkelen die organisaties kunnen gebruiken om inclusieve en toegankelijke werkplekken te realiseren.

Fase 2

Experience Journeys



WORKWIRE

workplace strategy and design

Fase 2 – Experience Journeys

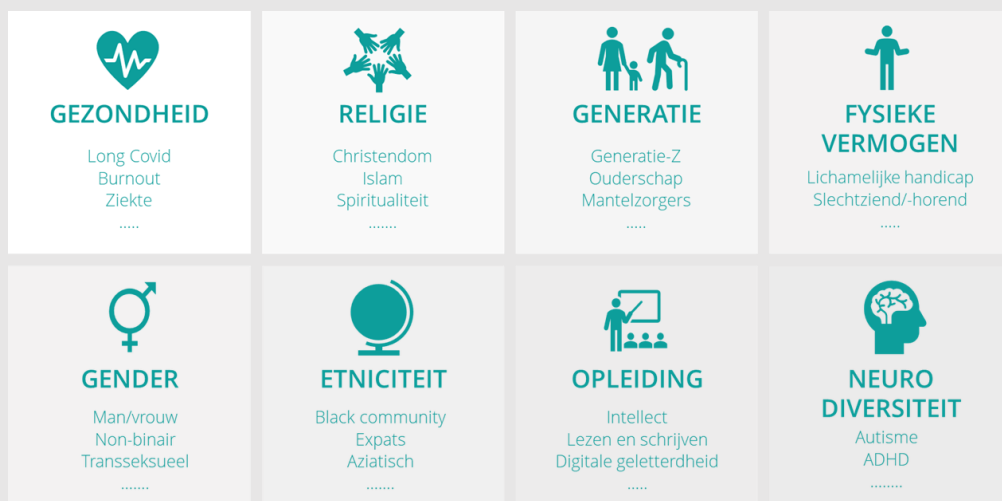
WorkWire heeft een aantal ‘experience journeys’ uitgevoerd met (ervarings-) deskundigen vanuit verschillende gebruikersgroepen, waaronder medewerkers met fysieke beperkingen, neurodiverse medewerkers en verschillende generatiegroepen.

Tijdens deze sessies brachten (ervarings)deskundigen vanuit hun eigen ervaringen de beperkingen in beeld die zij in hun kantoor tegenkomen en benoemde ze de obstakels waarmee ze worden geconfronteerd. Vanuit deze beperkingen is verkend hoe een fysieke werkomgeving gecreëerd kan worden waarin iedereen zich welkom, gewaardeerd en ondersteund voelt, ongeacht achtergrond, persoonlijke kenmerken en behoeften. We lichten een aantal inzichten uit de sessies toe.

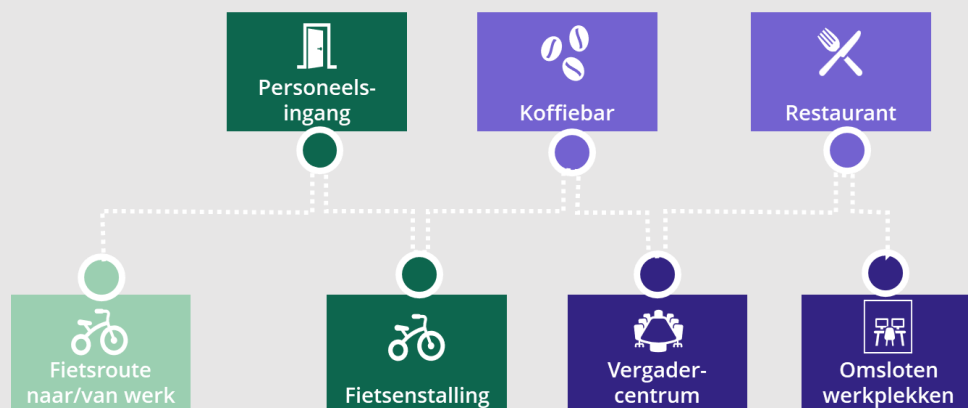
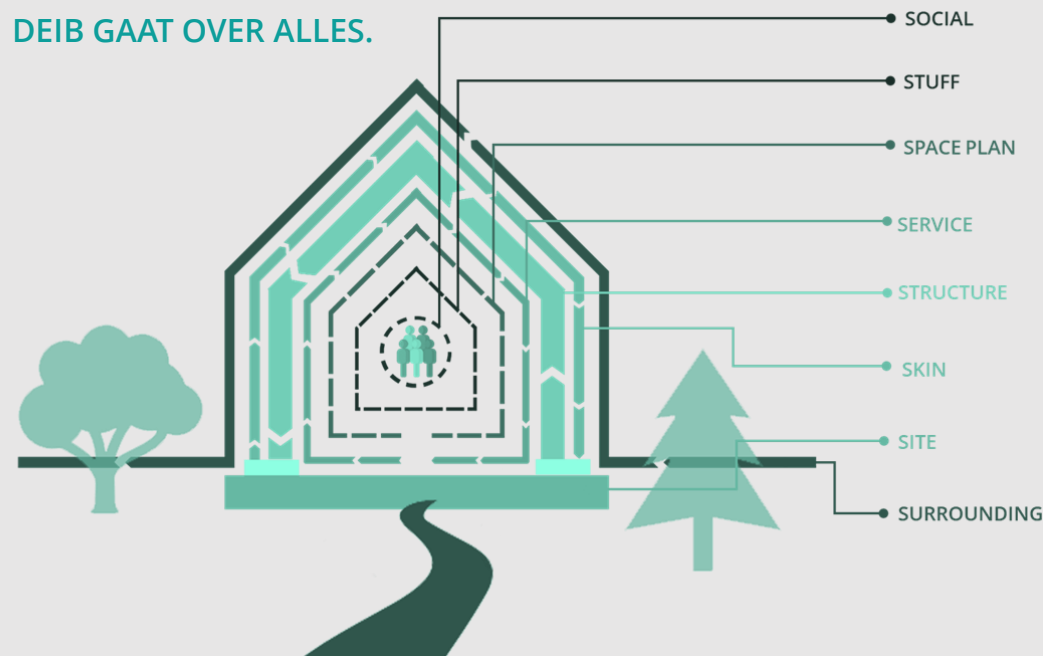
DEIB Workshop

WorkWire heeft een maatwerk DEIB workshop ontwikkeld. In deze workshop creëren we een veilige omgeving voor alle deelnemers om vanuit hun eigen achtergrond, persoonlijkheid en voorkeuren mee te denken over een werkomgeving waarin iedereen zich welkom, gewaardeerd en ondersteund voelt. WorkWire doet dit via (anonieme) stellingen, het open gesprek en een actieve werkvorm waarbij deelnemers op basis van hun eigen ‘experience journey’ de issues in kaart brengen en dit vervolgens omzetten in oplossingen voor een optimale werkomgeving. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het ‘8S model’. Dit model maakt inzichtelijk op welke gebouwaspecten de grootste winst te behalen valt, wat de mogelijkheden voor aanpassing zijn, hoe groot de impact is en welke stakeholders erbij betrokken zijn.

DEIB GAAT OVER IEDEREEN.



DEIB GAAT OVER ALLES.



Belangrijkste inzichten algemeen

- **Silent issues:** Veel issues die gebruikers ervaren in kantooromgevingen, worden niet uitgesproken, bijvoorbeeld uit schaamte, angst voor een (arbeids-)conflict of (gevoel van) gebrek aan ondersteuning. Om deze 'silent issues' bespreekbaar te kunnen maken, moet een cultuur ontstaan waarin gebruikers zich veilig en gehoord voelen. Daarnaast moet de organisatie zo zijn ingericht dat deze issues proactief en integraal worden aangepakt, in plaats van reactief en situationeel.
- **NIVEA:** Niet Invullen Voor Een Ander. Om tot de juiste oplossingen te komen, is het belangrijk om met ervaringsdeskundigen in gesprek te gaan en te leren van hun ervaringen en behoeften. Het lijkt een vanzelfsprekendheid, maar in de praktijk worden regelmatig oplossingen bedacht met de beste bedoelingen, maar vaak op basis van aannames die niet aansluiten bij de specifieke gebruikersbehoeften.

“

Aangekomen bij de
slagboom druk ik op de
knop van de intercom.
De slagboom blijft dicht,
gevolgd door de
gebruikelijke stilte.

Experience journey van een persoon met auditieve beperking

Belangrijkste inzichten algemeen

- **DEIB gaat verder dan wet- en regelgeving:** Het bouwbesluit, arbo-richtlijnen en keurmerken zoals BREEAM en WELL zijn geen garantie voor een kantooromgeving die tegemoet komt aan de verschillende wensen en behoeften vanuit alle gebruikersgroepen. Het vraagt om een verdiepingsslag. De nieuwe NEN9120:2024 (in ontwikkeling) is hier een welkome aanvulling op. Deze norm beoogt een universeel ontwerp ("Design for All"), waarbij (kantoor)gebouwen toegankelijk en bruikbaar zijn voor een breed scala aan gebruikers, inclusief mensen met beperkingen
- **Universele oplossingen, keuzevrijheid en regelbaarheid:** Veel verbeterpunten die tijdens de sessies zijn aangedragen, zijn universeel van aard. Ze zorgen ervoor dat specifieke gebruikersgroepen beter ondersteund worden zonder dat andere gebruikersgroepen er hinder van ondervinden. Denk aan de mogelijkheid om vanuit een rolstoel de koffieautomaat of printer te kunnen bedienen. Andere verbeterpunten zijn meer specifiek van aard en vragen keuzevrijheid en regelbaarheid, bijvoorbeeld de mogelijkheid om verlichting op de werkplek in te kunnen stellen op basis van persoonlijke voorkeuren.

“

Dit zijn voor mij
'tropenjaren'. Mijn
mentale en fysieke
fitheid zijn dagkoersen.
Ik moet soms mijn rust
kunnen pakken.

Experience journey van een ouder met jonge kinderen

Inzichten in detail

Het zit vaak in de kleine details en het vraagt veel inlevingsvermogen om deze te herkennen. Tijdens de sessies zijn er tal van praktijkvoorbeelden besproken, waaronder knelpunten waar gebruikersgroepen regelmatig of zelfs dagelijks tegenaan lopen. Dit kan ertoe leiden dat zij zich op kantoor minder goed ondersteund voelen en zelfs niet gewaardeerd. Enkele concrete voorbeelden hiervan zijn:

- Een open, levendig entreegebied met koffiebar waar vooral neurodivergente medewerkers van overprikkeld raken.
- Een koffieautomaat met touchscreen, waardoor een blinde medewerker de 'knop' voor koffie niet meer zelf kan vinden.
- Een medewerker in de overgang met terugkerende opvliegers, die zich even wil kunnen terugtrekken.
- Een medewerker die re-integreert na een burn-out of long-COVID en in een prikkelvrije omgeving wil werken.
- Een liftintercom zonder beeldverbinding waardoor een medewerker met auditieve beperkingen in geval van calamiteiten niet kan communiceren met de meldcentrale.
- Een rolstoeler die de printer niet kan gebruiken omdat het bedieningsdisplay aan de bovenkant van het apparaat niet zichtbaar is.
- Medewerkers die het bedrijfsrestaurant vermijden omdat ze de ruimte en de dynamiek te overweldigend vinden en pauzes juist willen gebruiken om mentaal tot rust te komen.

“

De drukte, het geluid,
het licht in het atrium...
ik ben al ‘op’ voordat ik
een werkplek bereik.

Experience journey van een autistisch persoon

NEN9120:2024

De NEN9120:2024 is een nieuwe Nederlandse norm die prestatie-eisen en specificaties beschrijft voor de toegankelijkheid en bruikbaarheid van gebouwen. Het is een nationale uitwerking van de Europese norm NEN-EN 17210 en richt zich op het bevorderen van gelijke toegang en gebruiksgemak in de gebouwde omgeving. De norm beoogt een universeel ontwerp, waarbij gebouwen toegankelijk en bruikbaar zijn voor een breed scala aan gebruikers, inclusief mensen met beperkingen.

De norm is opgesteld in lijn met het VN-Verdrag inzake de Rechten van Personen met een Handicap, dat Nederland in 2016 ratificeerde. Dit draagt bij aan de nationale implementatie van toegankelijkheidseisen, zoals beschreven in het Besluit bouwwerken leefomgeving (Bbl).

De NEN 9120:2024 biedt richtlijnen voor architecten, bouwbedrijven, en facility managers om toegankelijke gebouwen te ontwerpen en te beheren. Het is bedoeld als hulpmiddel bij aanbestedingen en contracten voor projecten waarin toegankelijkheid centraal staat.

“

De verlichtingsniveaus die voor oudere mensen vereist zijn, bijvoorbeeld om te lezen, kunnen tot viermaal zo hoog zijn als voor jongere mensen.

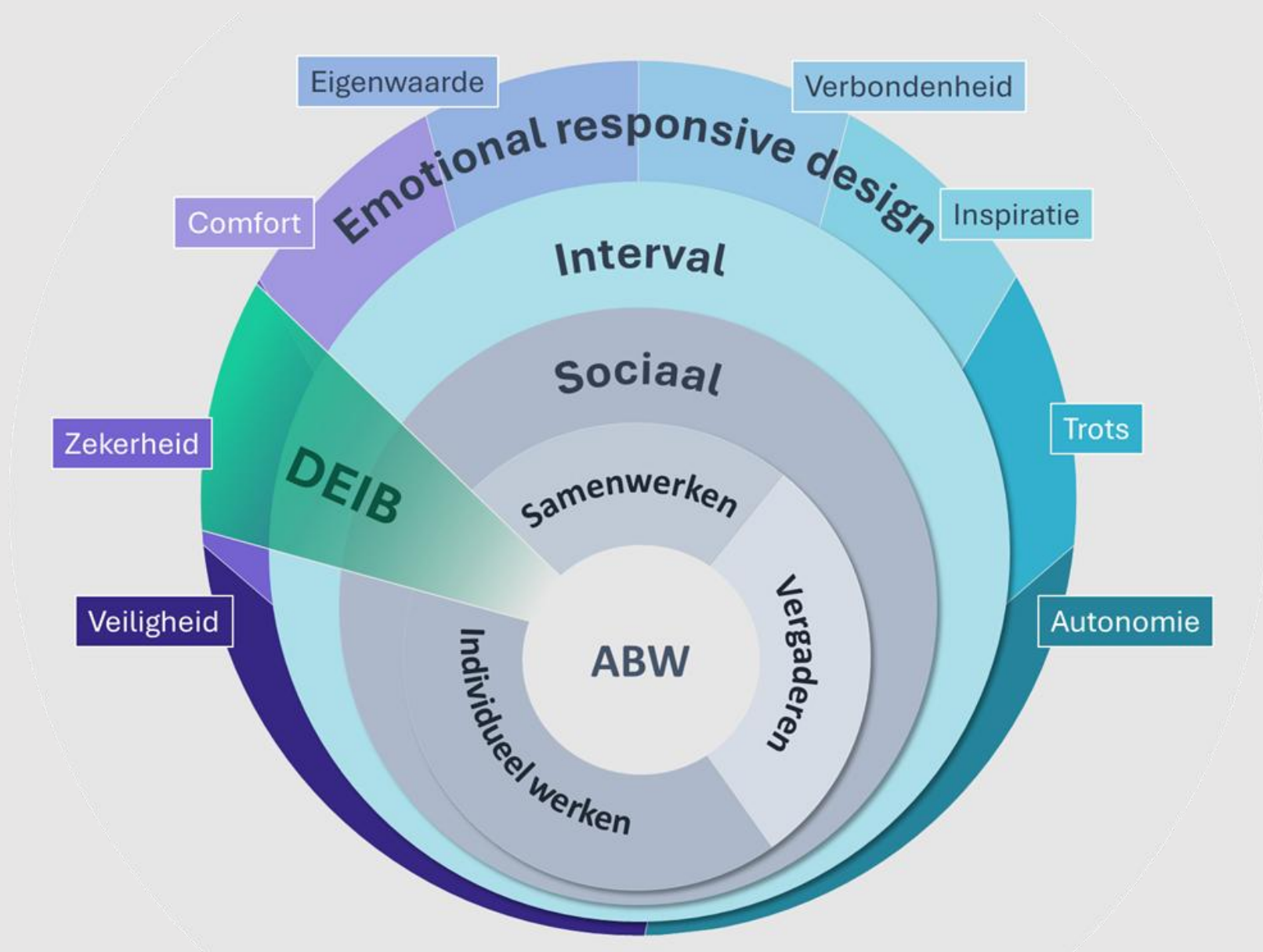
NEN9120:2024 in ontwerp

DEIB en Experience Based Working

- **DEIB:** Met dit onderzoek heeft WorkWire een waardevol eerste inzicht verkregen in de huidige stand van zaken rond DEIB en de connectie met de fysieke werkomgeving. Bovendien hebben we een methodiek ontwikkeld die organisaties ondersteunt bij het vormgeven van hun eigen DEIB-strategie en -visie (Value Fit-sessie), het inventariseren van medewerkersbehoeften (DEIB-surveymodule) en het gezamenlijk opstellen van verbeterplannen via Experience Journeys. DEIB vraagt om maatwerk, gestuurd door de specifieke behoeften van medewerkers, die per organisatie kunnen verschillen. Er ligt nog veel werk voor ons, maar we kijken ernaar uit om samen met onze opdrachtgevers onze kennis verder te ontwikkelen en met DEIB-projecten werkomgevingen toekomstbestendig te maken!
- **Experience Based Working:** Het DEIB onderzoek is onderdeel van onze toekomstvisie op de werkomgeving. De manier waarop we werken, is de afgelopen jaren fundamenteel veranderd. Waar Activity Based Working (ABW) ooit de norm was voor flexibiliteit, zien we nu de beperkingen van dit concept. Bij WorkWire geloven we dat het tijd is voor een nieuwe aanpak: Experience Based Working (EBW). EBW gaat verder dan alleen activiteiten en werkplekken – het creëert ruimte voor diversiteit, individuele behoeften en welzijn. Met EBW streven we naar een werkomgeving waar iedereen zich goed ondersteund voelt, zodat medewerkers niet alleen optimaal kunnen presteren, maar zich ook verbonden voelen.

DEIB en Experience Based Working

De kern van Experience Based Working (EBW) is het creëren van diversiteit, keuzevrijheid en regelbaarheid van de werkomgeving. Waar Activity Based Working zich beperkt tot het ondersteunen van activiteiten, gaat EBW verder door ook werkplekken en ruimten te creëren vanuit emotionele behoeften. Daarnaast richt EBW zich zowel op het sociale aspect van de werkomgeving en de behoefte voor interactie en verbondenheid, als het individuele aspect en de behoefte aan interval voor fysiek en mentaal herstel.



Meer weten?

Wilt u meer weten over ons DEIB onderzoek en de onderzoekresultaten? Of wilt u meer weten over onze dienstverlening op het gebied van huisvestingstrategie, conceptontwikkeling en interieurontwerp? Neem dan contact op met Esther Roelofs of Marco Verhoef, zij vertellen u graag meer.

Met brede ervaring in diverse sectoren bieden we oplossingen die organisaties helpen bij het creëren van toekomstbestendige werkomgevingen.

Wij ondersteunen het hele proces, van strategie en conceptontwikkeling tot interieurontwerp en design management, waarbij we gebruikersbehoeften en het gebouw optimaal verbinden. Dit maakt onze aanpak uniek.

Esther Roelofs

esther@workwire.nl

06 4237 4467

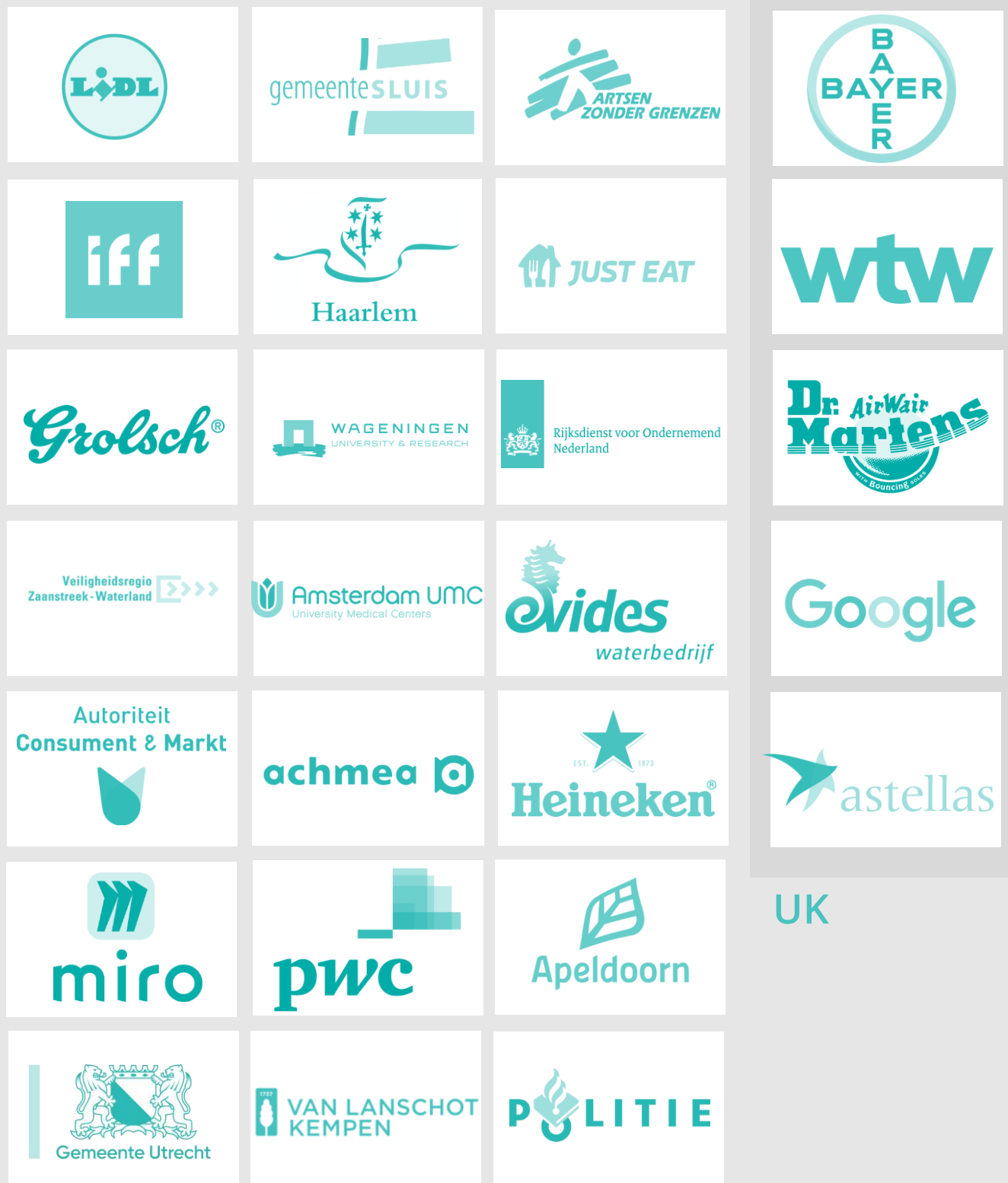
Marco Verhoef

marco@workwire.nl

06 1272 8207

Deelnemende organisaties

Aan ons DEIB onderzoek hebben deelgenomen:



UK

NL

WORKWIRE.NL