

# Beleidsplan 2024

## Antidiscriminatiekeurmerk

### Inhoud

Inleiding.....	3
Doelstelling.....	4
Doelgroep .....	5
Activiteiten.....	7
Impact .....	8
De impact sociaal economisch (Lange termijn effecten).....	8
De Output.....	8
Subdoelstellingen normboek.....	8
Voorkomen .....	8
Signaleren.....	9
Sanctioneren .....	10
Uitbannen.....	12
De Outcome .....	14
Bewijsvoering.....	15
Missie .....	24
Visie.....	25
Middelen.....	26
Bestuur .....	27
Organisatie .....	28
Directeur .....	28
Strategische Leiderschap .....	28
Operationeel Beheer .....	28
Financieel Management .....	29
Externe Relaties en Communicatie .....	29
Rapportage en Verantwoording.....	29
Personeelsbeheer en Organisatieontwikkeling .....	29
Raad van Advies .....	30

Procedure voor samenstelling .....	30
Doelstelling van de Raad van Advies .....	31
Financiën .....	32
Fondsenwervingsstrategie .....	32
2. Inzet van fondsen .....	33
3. Verantwoording en transparantie .....	33
Communicatie .....	34
Meerjaren begroting.....	35

# Inleiding

Discriminatie en racisme is een volhardend probleem in de Nederlandse maatschappij, in werkomgevingen en in het sociale verkeer.

Wij richten ons op het ontwikkelen van normen voor het signaleren, anticiperen op, diagnosticeren, interveniëren en institutioneel weren van discriminatie en racisme, het implementeren hiervan en het instrueren hierover. De Stichting Antidiscriminatiekeurmerk (ADK) zal een onafhankelijk instituut worden dat een toetsingskader hanteert voor organisaties welke hiervoor een keurmerk kunnen ontvangen.

- Er zijn tal van initiatieven die zich richten op het meer bewust maken van discriminatie door trainingen.
- Er zijn tal van kennis instituten die de (wetenschappelijke) kennis rondom discriminatie en racisme beschikbaar maken.
- Er zijn ook instanties die slachtoffers helpen ingeval van discriminatie en racisme. Denk aan de meldpunten discriminatie in het hele land.

De initiatieven vooraf zijn gericht op bewustwording. Dat is niet voldoende om daadwerkelijk discriminatie en racisme te voorkomen.

De initiatieven achteraf, dus als discriminatie en racisme is voorgevallen, leiden door de complexiteit (te weinig bewijs, te weinig data) tot minimale oplossing en genoegdoening voor de slachtoffers.

Er mist een belangrijke schakel in deze keten, namelijk, uit de vrijblijvendheid naar verantwoording toe. Een situatie waarbij organisaties niet meer een poging doen tot het verminderen van discriminatie en racisme (vrijblijvendheid), maar verantwoording gaan afleggen aan de maatschappij en het individu over wat er ingericht is in de organisatie, of de cultuur en ongeschreven regels zodanig zijn dat er geen plaats is voor discriminatie en racisme.

Dit komt tot stand door het ontwikkelen van een landelijke standaard in de vorm van een keurmerk tegen discriminatie en racisme zodat organisaties op cultuur, gedrag en binnen het eigen kwaliteitsmanagement systeem een vergelijkbare basis hebben, waarop men kan worden bevraagd en getoetst teneinde de verantwoording tegenover de maatschappij en het individu gedegen te kunnen doen.

# Doelstelling

"De stichting heeft als doel het bevorderen van gelijkheid, inclusie en respect binnen de samenleving door middel van het ontwikkelen en implementeren van een keurmerk tegen discriminatie en racisme. Dit keurmerk dient als erkenning voor organisaties, bedrijven en instellingen die zich actief inzetten voor het voorkomen en bestrijden van discriminatie en racisme in hun beleid, praktijken en cultuur. Door het keurmerk streeft de stichting ernaar om bewustwording en verantwoording te vergroten, structurele veranderingen te stimuleren en bij te dragen aan een rechtvaardigere en inclusievere samenleving waarin iedereen gelijke kansen en rechten heeft, ongeacht achtergrond of identiteit. Vanuit de maatschappij bestaat de roep om een keurmerk al heel lang. Echter, geen enkele marktpartij of overheidspartij voelt zich geroepen om dit te realiseren vanuit het ontbreken van een voor hen geldend belang. Wetgeving om discriminatie en racisme te verminderen, blijft eveneens achterwege. Mede door het voortdurend veranderen van de politieke samenstelling van de overheid. Daarom wordt dit keurmerk met deze stichting in het leven geroepen om te voldoen aan de enige vorm waarbinnen dit tot stand kan komen: maatschappelijke zelfregulering.

Dit keurmerk dient als erkenning voor organisaties, bedrijven, en instellingen die zich actief inzetten voor het voorkomen en bestrijden van discriminatie en racisme in hun beleid, praktijken, en cultuur. De stichting streeft ernaar om door middel van het keurmerk bewustwording en verantwoording te vergroten, structurele veranderingen te stimuleren, en bij te dragen aan een rechtvaardigere en inclusievere samenleving waarin iedereen gelijke kansen en rechten heeft, ongeacht achtergrond of identiteit."

Deze doelstelling benadrukt zowel het streven naar maatschappelijke verandering als de praktische rol van het keurmerk in het herkennen en belonen van positieve inspanningen tegen discriminatie en racisme.

In de statuten is het doel van de Stichting Antidiscriminatiekeurmerk als volgt omschreven:

## De stichting heeft als doel

- Groepen in onze maatschappij die het slachtoffer zijn van discriminatie wegens onder meer godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, seksuele gerichtheid, handicap en leeftijd, een veiliger werk- en leefomgeving bieden

## De stichting wil dit doel bereiken door

- Bij te dragen aan het voorkomen, signaleren, sanctioneren en uitbannen van discriminatie en racisme
- Een normboek te ontwikkelen, met bijhorend implementatieboek en audit trainingen, dat fungeert als krachtig instrument om de hiervoor noodzakelijke mechanismen en richtlijnen te implementeren.
- Zomede het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn

# Doelgroep

De stichting richt zich op organisaties, bedrijven en instellingen in heel Nederland, die een cruciale rol spelen in het vormgeven van een inclusieve en rechtvaardige samenleving. Het keurmerk is bedoeld om alle sectoren in de samenleving te bereiken, zodat een brede impact wordt gerealiseerd. De groepen die indirect voordeel halen uit de stichting zijn:

- Vrouwen en mannen: Beschermd tegen discriminatie op basis van geslacht, inclusief zwangerschap, bevalling, en genderidentiteit. Dit helpt ook transgender personen.
- Etnische minderheden en personen met een migratieachtergrond: Beschermd tegen discriminatie op basis van ras, huidskleur, afkomst, en etnische of nationale afstamming. Dit omvat bijvoorbeeld mensen van Surinaamse, Turkse, Marokkaanse of andere etnische achtergronden.
- Migranten en mensen met een andere nationaliteit: Beschermd tegen discriminatie op basis van nationaliteit. Dit helpt zowel EU- als niet-EU-burgers.
- Ouderen en jongeren: Beschermd tegen discriminatie op basis van leeftijd, wat bijvoorbeeld oudere werknemers helpt die vaak moeite hebben om werk te behouden of te vinden, evenals jonge werknemers die gediscrimineerd kunnen worden vanwege hun gebrek aan ervaring.
- LGBTQ+ personen: Beschermd tegen discriminatie op basis van seksuele geaardheid, wat met name relevant is voor homoseksuele, lesbische, biseksuele, intersekse en transgender personen.
- Religieuze en levensbeschouwelijke groepen: Beschermd tegen discriminatie op basis van godsdienst of levensovertuiging. Dit helpt bijvoorbeeld moslims, christenen, joden, hindoes, atheïsten en andere religieuze of levensbeschouwelijke groepen.
- Mensen met een handicap of chronische ziekte: Beschermd tegen discriminatie op basis van handicap of chronische ziekte. Dit helpt mensen met fysieke, mentale of zintuiglijke beperkingen, evenals mensen met chronische aandoeningen zoals diabetes of multiple sclerose.
- Mensen met verschillende burgerlijke staten: Beschermd tegen discriminatie op basis van hun burgerlijke staat, bijvoorbeeld getrouwde, ongehuwde, gescheiden of samenwonende personen.

- Mensen met bepaalde politieke overtuigingen: Beschermd tegen discriminatie op basis van politieke gezindheid, wat helpt om een diversiteit aan politieke meningen op de werkvloer te waarborgen.
- Personen met verschillende sociale afkomst: Beschermd tegen discriminatie op basis van sociale afkomst, hoewel dit minder expliciet is in de wet, kan het helpen om gelijke kansen te bevorderen ongeacht de sociaaleconomische achtergrond van een persoon.

Deze bescherming helpt ervoor te zorgen dat mensen niet onterecht worden benadeeld in hun werk vanwege persoonlijke kenmerken of omstandigheden die niets te maken hebben met hun capaciteiten of prestaties.

Deze gronden zijn opgenomen in onder andere de Algemene wet gelijke behandeling (AWGB), de Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid (WGBL), de Wet gelijke behandeling op grond van handicap of chronische ziekte (WGBH/CZ), en de Wet gelijke behandeling op grond van geslacht (WGB). Discriminatie op basis van deze gronden is verboden in alle aspecten van werk, inclusief werving en selectie, arbeidsvoorwaarden, promotie, en ontslag. Er is echter geen handhaving hierop. Waardoor toetsing (in de vorm van een keurmerk) een oplossing kan zijn.

# Activiteiten

De activiteiten richten zich op het ontwikkelen van een normboek met bijhorend implementatieboek en audit trainingen

Dit normboek fungeert als een krachtig instrument om de voor het voorkomen, signaleren, sanctioneren en uitbannen van racisme en discriminatie noodzakelijke mechanismen en richtlijnen te implementeren.

Er zijn in beginsel 3 belangrijke pijlers (lees projecten): Doorontwikkeling van het Normboek, implementatieboek en training & audits. Deze 3 projecten zijn afhankelijk van elkaar om het keurmerk goed in te kunnen zetten. Daarnaast zal er gewerkt worden aan het realiseren van de accreditatie en het opzetten van pilots voor organisaties die willen aansluiten.

<b>Doorontwikkeling normboek</b>
1. Scan Exclusiviteit & volledigheid bestaande normboek
2. Doorontwikkeling normteksten Antidiscriminatiekeurmerk
3. Revisie
4. Validatie en verificatie
5. Accreditatie keurmerk
6. Projectmanagement
<b>Doorontwikkeling implementatieboek</b>
Omschrijving
1. Scan implementatieboek
2. Doorontwikkeling implementatieboek
3. Revisie
4. Validatie en verificatie
5. Finaliseren
6. Projectmanagement
<b>Doorontwikkeling Trainingen &amp; Audits</b>
1. Scan kwaliteit en inhoud huidige training
2. Training verder ontwikkelen
3. Ontwikkelen audit handboek incl. auditcriteria
4. Go to Market Audit training
5. Opbouwen en audit pool en kwaliteitsborging auditors

# Impact

De Stichting Antidiscriminatiekeurmerk volgt de Theory of Change om de gewenste impact op de samenleving te realiseren. De stichting richt zich op het creëren van langdurige, positieve veranderingen die bijdragen aan het algemeen belang

## De impact sociaal economisch (Lange termijn effecten)

- Veilige werkomgevingen.
- Verbeterde arbeidsinzet en verdienvermogen gemarginaliseerde groepen.
- Verbeterde mentale en emotionele welzijn van gemarginaliseerde groepen.
- Vermindering Discriminatie; Instanties spreken zich openlijk uit tegen Discriminatie.

## De Output

De producten die vanuit de projecten opgeleverd worden zijn:

- Normen waarop geaudit kan worden en borging in het kwaliteit management systeem:
  - Definities van ongewenst gedrag die Objectief, onafhankelijk, genormaliseerd en gegeneraliseerd zijn
  - Voorbeelden
  - Risico matrix.
- Een handboek voor implementatie
- Aanvulling van de normen met branche gerelateerde richtlijnen.
- Samenvatting naar 2 pagina's (wegwijzer).

## Subdoelstellingen normboek

De subdoelstellingen van het normboek voor het voorkomen, signaleren, sanctioneren en uitbannen, worden als volgt omschreven:

### Voorkomen

Het normboek speelt een cruciale rol bij het voorkomen van discriminatie en racisme binnen een keurmerk. Hier zijn enkele belangrijke functies en aspecten van een normboek in dit kader:

- **Standaarden en Criteria Vaststellen:** Het normboek bevat gedetailleerde standaarden en criteria waaraan organisaties, bedrijven of instellingen moeten voldoen om in

aanmerking te komen voor het keurmerk. Deze standaarden zijn specifiek gericht op het bevorderen van inclusie en diversiteit en het actief tegengaan van discriminatie en racisme.

- **Bewustwording en Educatie:** Het normboek fungeert als een educatief instrument dat organisaties helpt bewust te worden van de verschillende vormen van discriminatie en racisme. Het biedt inzicht in wat wel en niet acceptabel is, en hoe discriminatie in verschillende vormen kan voorkomen worden.
- **Richtlijnen voor Gedrag en Beleid:** Het normboek biedt richtlijnen voor het opstellen en implementeren van beleid en gedragscodes die discriminatie en racisme moeten voorkomen. Dit kan betrekking hebben op wervings- en selectieprocedures, behandeling van werknemers, klantrelaties, en interne en externe communicatie.
- **Audit en Toezicht:** Het normboek dient ook als basis voor audits en beoordelingen. Door vastgestelde normen te volgen, kunnen externe auditors en toezichthouders beoordelen of een organisatie daadwerkelijk voldoet aan de eisen van het keurmerk. Dit helpt bij het waarborgen van de integriteit en effectiviteit van het keurmerk.
- **Continu Verbeterproces:** Het normboek is vaak een dynamisch document dat kan worden aangepast en verbeterd op basis van nieuwe inzichten, wetgeving en maatschappelijke ontwikkelingen. Dit zorgt ervoor dat het keurmerk up-to-date blijft en blijft aansluiten bij de actuele behoeften en verwachtingen rondom het tegengaan van discriminatie en racisme.
- **Handhaving en Sancties:** Door duidelijke normen vast te stellen, kan het normboek ook dienen als basis voor handhaving. Als een organisatie niet voldoet aan de vastgestelde normen, kunnen er sancties volgen, zoals het verlies van het keurmerk. Dit zorgt ervoor dat organisaties gemotiveerd blijven om actief te werken aan een inclusieve en discrimineringsvrije omgeving.

## Signaleren

Bij het signaleren van discriminatie speelt het normboek ook een belangrijke rol. Hier zijn de specifieke manieren waarop het normboek kan bijdragen aan het signaleren van discriminatie:

- **Definiëring van Discriminatie:** Het normboek geeft een heldere en gedetailleerde definitie van wat discriminatie inhoudt, inclusief voorbeelden van discriminerend gedrag, taalgebruik, en beleid. Dit helpt organisaties en individuen om discriminatie te herkennen in verschillende contexten.
- **Indicatoren en Signalen:** Het normboek beschrijft specifieke indicatoren en signalen waaruit discriminatie kan blijken. Dit kunnen bijvoorbeeld verschillen zijn in behandeling op basis van ras, geslacht, religie, leeftijd, seksuele geaardheid, of andere beschermde

kenmerken. Door deze indicatoren te benoemen, helpt het normboek bij het vroegtijdig signaleren van discriminerende praktijken.

- **Meldingsprocedures:** Het normboek bevat vaak richtlijnen voor het instellen van meldingsprocedures binnen organisaties. Dit omvat instructies voor werknemers en klanten over hoe en waar zij vermoedens van discriminatie kunnen melden. Het normboek zorgt ervoor dat deze procedures duidelijk, toegankelijk en vertrouwelijk zijn, wat essentieel is voor een effectieve signalering van discriminatie.
- **Training en Bewustwording:** In het normboek worden eisen gesteld aan de training en opleiding van personeel om discriminatie te signaleren. Dit kan gaan om trainingen in het herkennen van subtiele vormen van discriminatie en het begrijpen van de impact ervan. Door personeel regelmatig op te leiden, wordt de kans vergroot dat discriminerende handelingen vroegtijdig worden opgemerkt.
- **Monitoring en Rapportage:** Het normboek kan richtlijnen bieden voor het monitoren en rapporteren van gevallen van discriminatie binnen een organisatie. Dit kan inhouden dat er regelmatig gegevens worden verzameld en geanalyseerd om patronen of trends van discriminatie te signaleren. Hierdoor kunnen organisaties preventief optreden en beleid aanpassen om verdere discriminatie te voorkomen.
- **Interne Controlemechanismen:** Het normboek moedigt de oprichting van interne controlemechanismen aan, zoals een vertrouwenspersoon of een klachtencommissie, die belast zijn met het onderzoeken en signaleren van discriminerend gedrag. Deze mechanismen zijn cruciaal voor het effectief signaleren en aanpakken van discriminatie binnen de organisatie.
- **Verplichtingen voor Openheid en Transparantie:** Het normboek kan eisen dat organisaties open en transparant zijn over de meldingen en afhandeling van discriminatiegevallen. Dit zorgt ervoor dat signalen van discriminatie serieus worden genomen en dat er consequenties volgen voor discriminerend gedrag.

Door deze elementen samen te brengen, fungeert het normboek als een essentieel instrument voor het tijdig en effectief signaleren van discriminatie. Het helpt organisaties om proactief te zijn in het opsporen van discriminerende praktijken en zorgt ervoor dat er passende maatregelen worden genomen om dergelijke situaties aan te pakken en te voorkomen.

## Sanctioneren

Het normboek speelt ook een cruciale rol bij het sanctioneren van discriminatie binnen het kader van een keurmerk. Hieronder volgen enkele manieren waarop het normboek bijdraagt aan het sanctioneren van discriminerend gedrag of praktijken:

- **Duidelijke Sanctieregels:** Het normboek bevat expliciete regels en richtlijnen over welke sancties van toepassing zijn bij verschillende vormen van discriminatie. Deze kunnen variëren van waarschuwingen tot ernstigere maatregelen zoals schorsing, boetes, of zelfs het intrekken van het keurmerk.
- **Gestructureerde Sanctieprocedures:** In het normboek worden gedetailleerde procedures beschreven voor het opleggen van sancties. Dit omvat het proces voor het onderzoeken van meldingen, het bepalen van de ernst van de overtreding, en het beslissen over passende sancties. Hierdoor wordt ervoor gezorgd dat sancties eerlijk, consistent en volgens een vastgestelde procedure worden toegepast.
- **Aansprakelijkheid en Verantwoordelijkheid:** Het normboek legt vast wie binnen de organisatie verantwoordelijk is voor het naleven van de normen en het doorvoeren van sancties. Dit helpt om de verantwoordelijkheid duidelijk te maken en zorgt ervoor dat discriminerend gedrag niet zonder gevolgen blijft.
- **Gradatie van Sancties:** Afhankelijk van de ernst en de frequentie van de discriminerende handelingen, biedt het normboek een gradatie van mogelijke sancties. Dit kan variëren van lichte sancties bij eerste overtredingen tot zwaardere straffen bij herhaaldelijk of ernstig discriminerend gedrag.
- **Recht op Verweer:** Het normboek moet ook de rechten van de beschuldigde partij beschrijven, waaronder het recht op verweer en het recht om gehoord te worden voordat er een sanctie wordt opgelegd. Dit zorgt ervoor dat het sanctioneringsproces eerlijk en transparant verloopt.
- **Handhaving en Toezicht:** Het normboek kan voorzien in mechanismen voor extern toezicht en handhaving. Dit betekent dat een onafhankelijke instantie of auditor de macht heeft om sancties op te leggen indien de organisatie niet voldoet aan de vastgestelde normen voor non-discriminatie.
- **Verplichtingen voor Corrigerende Acties:** Naast het opleggen van sancties kan het normboek organisaties verplichten om corrigerende acties te ondernemen. Dit kan inhouden dat discriminerende praktijken worden beëindigd, dat er training wordt aangeboden, of dat beleid wordt herzien om herhaling te voorkomen.
- **Communicatie van Sancties:** Het normboek kan eisen dat organisaties transparant zijn over opgelegde sancties, zowel intern als extern, voor zover dit wettelijk en ethisch verantwoord is. Dit kan een afschrikkend effect hebben en duidelijk maken dat discriminatie niet getolereerd wordt.
- **Intrekking van het Keurmerk:** Als uiterste sanctie kan het normboek bepalen dat het keurmerk wordt ingetrokken als een organisatie zich niet houdt aan de anti-discriminatie-normen. Dit is een krachtige maatregel die organisaties motiveert om discriminerend gedrag serieus te nemen en actief te bestrijden.

Door deze sanctiemechanismen vast te leggen, zorgt het normboek ervoor dat er niet alleen preventief, maar ook correctief opgetreden kan worden tegen discriminatie. Het garandeert dat organisaties verantwoordelijk worden gehouden voor hun acties en dat discriminerende praktijken effectief worden aangepakt.

## Uitbannen

Het normboek speelt ook een belangrijke rol bij het uitbannen van discriminatie binnen een organisatie. Hier zijn enkele manieren waarop het normboek bijdraagt aan het effectief uitbannen van discriminatie:

- **Preventieve Strategieën:** Het normboek bevat richtlijnen voor het implementeren van preventieve strategieën die gericht zijn op het voorkomen van discriminatie voordat het zich voordoet. Dit kan bijvoorbeeld het bevorderen van een inclusieve cultuur, het aanbieden van diversiteitstrainingen, en het ontwikkelen van inclusieve wervings- en promotiepraktijken omvatten.
- **Verankering in Beleid en Cultuur:** Het normboek legt vast dat non-discriminatie niet alleen een beleid moet zijn, maar een kernwaarde die verankerd is in de cultuur van de organisatie. Dit houdt in dat alle medewerkers, van het hoogste management tot de werkvloer, doordrongen zijn van het belang van gelijkheid en inclusie, en dat dit zich vertaalt in alle aspecten van de organisatie.
- **Continue Educatie en Training:** Een cruciale rol van het normboek is het vaststellen van continue educatie en training voor alle medewerkers. Regelmatige workshops en trainingen zorgen ervoor dat iedereen binnen de organisatie op de hoogte blijft van de nieuwste inzichten en best practices op het gebied van diversiteit en anti-discriminatie.
- **Monitoring en Evaluatie:** Het normboek voorziet in een systematisch proces van monitoring en evaluatie om discriminerende praktijken op te sporen en te elimineren. Door regelmatig te evalueren of de vastgestelde normen worden nageleefd en door verbeterpunten te identificeren, kan een organisatie actief werken aan het uitbannen van discriminatie.
- **Corrigerende Maatregelen:** Het normboek beschrijft corrigerende maatregelen die moeten worden genomen wanneer discriminatie wordt vastgesteld. Dit kan variëren van het aanpassen van beleid en procedures tot het reorganiseren van teams of het bieden van specifieke trainingen om discriminerend gedrag te elimineren.
- **Medewerkersbetrokkenheid:** Het normboek moedigt de betrokkenheid van alle medewerkers aan bij het ontwikkelen en implementeren van beleid tegen discriminatie. Dit bevordert een gevoel van eigenaarschap en verantwoordelijkheid onder het personeel, wat essentieel is voor het duurzaam uitbannen van discriminerende praktijken.

- **Onafhankelijke Audit en Toezicht:** Het normboek kan voorzien in onafhankelijke audits en toezicht om ervoor te zorgen dat discriminatie effectief wordt uitgebannen. Onafhankelijke controles kunnen helpen bij het identificeren van blinde vlekken en ervoor zorgen dat de organisatie niet zelfgenoegzaam wordt in haar inspanningen om discriminatie uit te bannen.
- **Feedbackmechanismen:** Het normboek beschrijft ook de implementatie van feedbackmechanismen waarmee medewerkers anoniem of openlijk meldingen kunnen maken van discriminerend gedrag of suggesties kunnen doen voor verbetering. Dit stelt de organisatie in staat om proactief te reageren op potentiële problemen voordat ze escaleren.
- **Verankering in de Leiding:** Het normboek benadrukt dat leiderschap een sleutelrol speelt bij het uitbannen van discriminatie. Leiders binnen de organisatie moeten niet alleen het goede voorbeeld geven, maar ook verantwoordelijk worden gehouden voor het bevorderen van een inclusieve werkomgeving.
- **Langetermijnstrategie:** Het normboek bevordert een langetermijnstrategie voor het uitbannen van discriminatie, waarbij gestreefd wordt naar continue verbetering en aanpassing aan veranderende maatschappelijke normen en wetgeving. Dit zorgt ervoor dat de organisatie blijft evolueren en actief blijft werken aan een discrimineringsvrije omgeving.

Door deze mechanismen en richtlijnen te implementeren, fungeert het normboek als een krachtig instrument om discriminatie niet alleen aan te pakken, maar ook volledig uit te bannen binnen organisaties die streven naar een inclusief en gelijkwaardig werkklimaat.

## De Outcome

De spin-offs van het keurmerk zijn onder andere het opleiden van auditors, de normering op maat, advies voor de inrichting van interne audit alsook verbetermaatregelen. Alles dat te maken heeft met ontwikkeling, zal binnen de stichting worden opgezet. Alles wat te maken heeft met advies en consultancy, valt buiten de activiteiten van de stichting en zal door de markt worden opgepakt. Een opslag op deze werkzaamheden ten voordele van de stichting zullen worden aangewend voor continue doorontwikkeling van het keurmerk zelf. De verwachte resultaten op korte termijn zullen direct na het eerste jaar al te zien zijn voor de instanties die het keurmerk gaan implementeren:

- Standaardisatie in normen geschikt voor landelijke uitrol. Instanties zijn met elkaar te vergelijken
- Professionalisering van het werkveld van diversiteit en inclusie
- Samengevatte direct bruikbare kennis op Discriminatie en Racisme
- Mogelijkheid voor verbetering in werkomgeving
- Mogelijkheid voor verantwoording (accountability) in werkomgeving. Organisaties spreken zich openlijk uit tegen discriminatie
- Hogere bereidwilligheid van gemarginaliseerde groepen om voor werkgevers te kiezen die het keurmerk hanteren.

Organisaties kunnen zich inrichten op het keurmerk met een groeimodel. De impact hiervan is aanzienlijk. De positieve impact van bescherming tegen discriminatie in arbeidsomgevingen, voor alle discriminatiegronden, kan als volgt worden omschreven:

1. Gelijke kansen voor iedereen: Bescherming tegen discriminatie zorgt ervoor dat iedereen, ongeacht hun geslacht, ras, leeftijd, seksuele geaardheid, of andere persoonlijke kenmerken, gelijke kansen heeft om werk te vinden, te behouden, en te groeien in hun carrière. Dit bevordert een eerlijke en rechtvaardige arbeidsmarkt.

2. Diversiteit en inclusie: Door discriminatie tegen te gaan, worden werkplekken diverser en inclusiever. Dit betekent dat mensen met verschillende achtergronden, overtuigingen en ervaringen samenwerken, wat leidt tot een rijkere uitwisseling van ideeën, meer creativiteit en betere besluitvorming binnen organisaties.

3. Verbeterd welzijn en werkplezier: Mensen die weten dat ze beschermd zijn tegen discriminatie voelen zich veiliger en gerespecteerd op hun werkplek. Dit verhoogt hun welzijn, werkplezier en loyaliteit aan de werkgever, wat kan leiden tot hogere productiviteit en minder personeelsverloop.

4. Voorkoming van onrechtvaardigheid en uitsluiting: Bescherming tegen discriminatie helpt onrechtvaardige behandelingen, zoals ongelijke beloning, promotie of toegang tot opleidingen, te voorkomen. Hierdoor worden werknemers niet onterecht uitgesloten van kansen die anderen wel krijgen, simpelweg vanwege wie ze zijn.

5. Versterking van het bedrijfsimago: Bedrijven die actief discriminatie tegengaan en diversiteit en inclusie bevorderen, genieten vaak een beter imago bij klanten, zakenpartners en potentiële werknemers. Dit kan bijdragen aan het aantrekken van talent en het opbouwen van een positieve reputatie in de markt.

6. Economische voordelen: Door gelijke kansen te bevorderen en discriminatie te elimineren, wordt een bredere pool van talent aangesproken, wat de economische groei stimuleert. Mensen die voorheen misschien zijn uitgesloten, krijgen nu de kans om bij te dragen aan de economie en hun vaardigheden volledig te benutten.

7. Maatschappelijke cohesie: Bescherming tegen discriminatie draagt bij aan een maatschappij waarin iedereen gelijke rechten en kansen heeft. Dit bevordert sociale cohesie en vermindert spanningen tussen verschillende groepen, wat bijdraagt aan een stabielere en rechtvaardigere samenleving.

In het kort zorgt de bescherming tegen discriminatie ervoor dat iedereen, ongeacht persoonlijke kenmerken of achtergrond, een eerlijke kans krijgt in de arbeidsmarkt. Dit bevordert niet alleen individueel welzijn, maar ook de groei en veerkracht van bedrijven en de samenleving als geheel.

De (lange termijn) impact hiervan zal worden gemeten door indicatoren in een centrale database bij te houden. Een voorbeeld hiervan:

- Output-indicatoren (aantal trainingen, aantal meldingen, aantal beleidsdocumenten, aantal betrokken medewerkers bij initiatieven)
- Outcome-indicatoren (medewerkerstevredenheid, verandering meldingsfrequentie, diversiteitsstatistiek, kwalitatieve feedback van medewerkers)

Hierbij is een institutioneel ingericht proces voor gegevensverzameling en methoden nodig en wordt er een kwartaalrapportage met bevindingen en een jaarlijkse evaluatie met een analyse, voortgang in groeiemodel en aanbevelingen gehanteerd.

Het keurmerk zelf zal jaarlijks worden geüpdatet met verbeteringen. En omdat het de intentie is om aangesloten organisaties jaarlijks te auditen, kunnen we de lange termijn effecten dus blijven meten.

## Bewijsvoering

Hier zijn enkele voorbeelden van organisaties en cases waarin het gebruik van normboeken, implementatieboeken en audittrainingen effectief bleek te zijn in het **verminderen of voorkomen** van discriminatie en racisme:

1. Starbucks - Racial Bias Training (Verenigde Staten)

- Context: In 2018 kwam Starbucks onder vuur te liggen nadat een incident plaatsvond waarbij twee Afro-Amerikaanse mannen onterecht werden gearresteerd in een filiaal in Philadelphia. Dit incident werd breed uitgemeten in de media en leidde tot beschuldigingen van raciale vooroordelen binnen het bedrijf.
- Interventie: Als reactie hierop sloot Starbucks tijdelijk 8.000 filialen in de VS om al hun werknemers een verplichte racial bias training te geven. Deze training was gebaseerd op een door experts ontwikkeld curriculum dat was bedoeld om werknemers bewust te maken van hun onbewuste vooroordelen en te leren hoe ze deze konden herkennen en aanpakken.
- Resultaat: De training werd goed ontvangen en werd gezien als een belangrijke stap in het verbeteren van de bedrijfscultuur. Hoewel het lastig is om de impact van één enkele training te meten, heeft Starbucks sindsdien verschillende andere initiatieven gelanceerd om diversiteit en inclusie te bevorderen, wat wijst op een grotere inzet voor het uitbannen van discriminatie.

## 2. Google - Diversity Training en Audits (Verenigde Staten)

- Context: Google heeft te maken gehad met meerdere klachten over discriminatie en seksisme binnen het bedrijf. Om dit aan te pakken, heeft Google verschillende initiatieven gelanceerd, waaronder uitgebreide diversiteitstrainingen en interne audits van hun wervings- en promotiepraktijken.
- Interventie: Google implementeerde verplichte diversiteitstrainingen voor alle werknemers, die gericht waren op het herkennen en tegengaan van onbewuste vooroordelen. Daarnaast voerden ze regelmatige audits uit van hun HR-processen om ervoor te zorgen dat deze eerlijk en inclusief waren.
- Resultaat: Hoewel Google nog steeds kritiek krijgt, hebben deze maatregelen geleid tot een verhoogde bewustwording binnen het bedrijf en enkele concrete beleidsveranderingen. Dit heeft bijgedragen aan een meer inclusieve werkplek, hoewel er nog steeds uitdagingen zijn.

## 3. NHS - Workforce Race Equality Standard (Verenigd Koninkrijk)

- Context : De National Health Service (NHS) in het Verenigd Koninkrijk heeft een lange geschiedenis van diversiteit onder haar personeel, maar werd ook geconfronteerd met klachten over raciale ongelijkheid en discriminatie op de werkvloer.
- Interventie : In 2015 introduceerde de NHS de Workforce Race Equality Standard (WRES), een norm die alle NHS-werkgevers verplicht om gegevens te verzamelen en te rapporteren over de raciale gelijkheid binnen hun personeelsbestand. Dit omvatte audits en verplichte rapportages over diversiteitscijfers en ervaringen van medewerkers.
- Resultaat : De invoering van de WRES heeft geleid tot grotere transparantie en bewustwording over raciale ongelijkheden binnen de NHS. Het heeft de NHS in staat gesteld om gerichte actieplannen te ontwikkelen en implementeren om deze ongelijkheden aan te pakken. Uit rapportages blijkt dat de WRES heeft bijgedragen aan verbeterde loopbaankansen en een afname van raciale vooroordelen in sommige NHS-onderdelen.

#### 4. Ernst & Young - Inclusiebeleid en Audits (Verenigd Koninkrijk)

- Context : Ernst & Young (EY) is een van de grote wereldwijde accountancy- en adviesbureaus en heeft diversiteit en inclusie als speerpunt van hun bedrijfsstrategie benoemd.
- Interventie : EY heeft normboeken en implementatiegidsen ontwikkeld om een inclusieve werkplek te bevorderen. Ze hebben verplichte diversiteitstrainingen voor al hun medewerkers geïmplementeerd en voeren regelmatige audits uit om te controleren of de diversiteitsdoelstellingen worden gehaald.
- Resultaat : Deze initiatieven hebben EY geholpen om meer diverse teams samen te stellen en een inclusievere werkplek te creëren. Het bedrijf wordt nu regelmatig erkend in rankings van de meest inclusieve werkgevers, zoals de Stonewall Top 100 Employers lijst.

#### 5. SAP - Business Beyond Bias (Wereldwijd)

- Context : SAP, een wereldwijd opererend softwarebedrijf, heeft zich gericht op het uitbannen van vooroordelen binnen hun wervings- en promotieprocessen, waaruit in het verleden klachten over discriminatie zijn voortgekomen.
- Interventie : SAP heeft het "Business Beyond Bias"-initiatief gelanceerd, waarbij technologie wordt gebruikt om vooroordelen in HR-processen te verminderen. Dit omvat AI-ondersteunde tools om vacatureteksten te analyseren op genderneutrale taal, evenals trainingen en audits om vooroordelen te identificeren en te verminderen.
- Resultaat : SAP heeft aanzienlijke vooruitgang geboekt in het verbeteren van de diversiteit binnen hun teams en heeft een merkbare verschuiving gezien in de bedrijfscultuur naar meer inclusie en gelijkheid. Dit initiatief wordt nu gezien als een best practice binnen de tech-industrie.

Deze cases tonen aan dat de implementatie van normboeken, trainingsprogramma's, en audits, als onderdeel van een bredere strategie, daadwerkelijk kan bijdragen aan het verminderen van discriminatie en racisme in organisaties. Elk van deze organisaties heeft concrete stappen ondernomen en meetbare verbeteringen waargenomen, hoewel er altijd ruimte blijft voor verdere verbetering.

Hier zijn enkele voorbeelden van organisaties en cases waarin het gebruik van normboeken, implementatieboeken en audittrainingen effectief bleek te zijn in om discriminatie te **identificeren (signaleren)** en aan te pakken. Hier zijn enkele voorbeelden:

##### 1. Nike - Whistleblower Mechanisme en Interne Monitoring (Verenigde Staten)

- Context : Nike heeft in het verleden te maken gehad met meldingen van discriminatie en een giftige werkcultuur, met name op het gebied van genderongelijkheid en racisme. Om deze problemen aan te pakken, besloot Nike om hun interne signalerings- en klachtenmechanismen te versterken.
- Interventie : Nike introduceerde een vertrouwelijk whistleblower-systeem waarmee werknemers anoniem gevallen van discriminatie, racisme en andere vormen van

ongepast gedrag konden melden. Daarnaast werd een uitgebreid intern monitoringprogramma opgezet om signalen van discriminatie in vroege stadia op te vangen.

- Resultaat : Deze maatregelen hebben geleid tot een toename van het aantal gemelde incidenten, wat erop wijst dat werknemers meer vertrouwen hebben in het systeem. Het verhoogde bewustzijn en de tijdige identificatie van problemen stelden Nike in staat om sneller en effectiever op discriminerend gedrag te reageren, wat uiteindelijk leidde tot verbeteringen in de bedrijfscultuur.

## 2. Deloitte - Diversity and Inclusion Review en Feedback Mechanismen (Verenigde Staten)

- Context : Deloitte, een van de grootste professionele dienstverleners ter wereld, heeft diversiteit en inclusie hoog op de agenda staan. Echter, net als veel andere grote organisaties, werd Deloitte geconfronteerd met uitdagingen rondom het signaleren van discriminatie.
- Interventie : Deloitte implementeerde een uitgebreid systeem voor Diversity and Inclusion Reviews, waarbij medewerkers regelmatig werden gevraagd om feedback te geven over hun ervaringen met inclusie en discriminatie binnen het bedrijf. Dit omvatte anonieme enquêtes, focusgroepen en een doorlopend feedbackmechanisme waarbij werknemers hun zorgen rechtstreeks konden delen met het HR-team.
- Resultaat : Door deze signaleringsmechanismen kon Deloitte problemen snel identificeren en direct aanpakken. Het zorgde voor een grotere betrokkenheid van medewerkers en verbeterde het vertrouwen in de organisatie, wat resulteerde in een positievere en meer inclusieve werkcultuur.

## 3. PwC - Inclusie Index en Periodieke Reviews (Verenigd Koninkrijk)

- Context : PricewaterhouseCoopers (PwC) in het Verenigd Koninkrijk wilde proactief signaleren hoe inclusie en gelijkheid binnen hun organisatie ervaren werden, met het doel om racisme en discriminatie op de werkvloer te voorkomen.
- Interventie : PwC introduceerde een Inclusie Index, een periodieke beoordeling die werd uitgevoerd onder alle medewerkers om te peilen hoe zij de inclusie-initiatieven van het bedrijf ervoeren. Deze index omvatte vragen over ervaren discriminatie, de effectiviteit van diversiteitsprogramma's, en de algehele werkcultuur. PwC gebruikte deze gegevens om discriminatie vroegtijdig te signaleren en direct te adresseren.
- Resultaat : De Inclusie Index hielp PwC om snel inzicht te krijgen in gebieden waar werknemers zich mogelijk gediscrimineerd voelden. De feedback leidde tot concrete veranderingen in beleid en praktijk, zoals verbeterde training en aangepaste promotieprocedures. PwC werd daarna meerdere keren erkend als een van de meest inclusieve werkgevers in het Verenigd Koninkrijk.

## 4. Unilever - Inclusieve Werkplek Audit en Melden van Incidenten (Wereldwijd)

- Context : Unilever heeft wereldwijd een diverse werknemersgroep en staat voor de uitdaging om discriminatie in al zijn vormen te signaleren en te bestrijden in verschillende culturele contexten.

- Interventie : Unilever voerde regelmatige inclusieve werkplek-audits uit, waarbij signalen van discriminatie systematisch werden onderzocht. Daarnaast ontwikkelde Unilever een uitgebreid systeem voor het melden van incidenten, waarbij werknemers incidenten anoniem konden melden via een digitaal platform. Het systeem was wereldwijd toegankelijk en ondersteund door lokale HR-teams.
- Resultaat : Deze aanpak stelde Unilever in staat om discriminatie in verschillende regio's te signaleren en aan te pakken. Door tijdig in te grijpen, kon Unilever discriminerende praktijken verminderen en een meer inclusieve en rechtvaardige werkplek bevorderen. Het bedrijf wordt sindsdien vaak genoemd als een model voor diversiteit en inclusie in het bedrijfsleven.

#### 5. BBC - Speak Up Campaign en Ombudsdienst (Verenigd Koninkrijk)

- Context : De BBC, als een van de grootste mediabedrijven ter wereld, staat voortdurend in de schijnwerpers wat betreft haar interne cultuur en beleid rond diversiteit en inclusie. Om discriminatie en ongepast gedrag te signaleren, besloot de BBC hun interne meldingssystemen te versterken.
- Interventie : De BBC lanceerde de "Speak Up" campagne, gericht op het aanmoedigen van medewerkers om incidenten van discriminatie, racisme, en andere ongepaste gedragingen te melden. Daarnaast werd een ombudsdienst ingesteld om onafhankelijk klachten en meldingen te beoordelen en aan te pakken.
- Resultaat : Deze campagne leidde tot een toename van meldingen en hielp de BBC om een aantal structurele problemen aan te pakken. Het verhoogde ook het bewustzijn binnen de organisatie over de noodzaak van een inclusieve cultuur, wat bijdroeg aan een merkbare verbetering in de werkplekervaring van veel medewerkers.

Deze cases tonen aan dat het implementeren van effectieve signaleringsmechanismen organisaties in staat stelt om discriminerend gedrag vroegtijdig te identificeren en aan te pakken. Door deze systemen te integreren in de bedrijfscultuur, kunnen organisaties een veiligere en meer inclusieve werkomgeving creëren waarin discriminatie minder kans heeft om te gedijen.

Hier zijn enkele voorbeeldcases van organisaties die effectieve **sanctionerings**mechanismen hebben geïmplementeerd om discriminatie aan te pakken:

#### 1. KPMG - Strikte Sancties voor Discriminatie en Ongelijkheidsbeleid (Verenigd Koninkrijk)

- Context : KPMG, een van de grootste professionele dienstverleners ter wereld, kreeg te maken met beschuldigingen van discriminatie en ongelijke behandeling van werknemers, vooral op het gebied van gender en ras.
- Interventie : KPMG heeft een strikt antidiscriminatiebeleid geïmplementeerd waarin duidelijke sancties worden beschreven voor discriminerend gedrag. Dit omvatte schriftelijke waarschuwingen, schorsingen, en in ernstige gevallen ontslag. Daarnaast werden er regelmatige audits uitgevoerd om naleving van dit beleid te waarborgen.

- Resultaat : Dit beleid en de bijbehorende sancties hebben geleid tot een afname van discriminerende incidenten en een verbeterde werkcultuur binnen KPMG. Medewerkers meldden een groter gevoel van veiligheid en inclusie, wat bijdroeg aan een hogere medewerkerstevredenheid en een positievere reputatie voor het bedrijf.

## 2. Uber - Implementatie van Strenge Sancties na Discriminatieklachten (Verenigde Staten)

- Context : Uber stond jarenlang onder druk vanwege meldingen van seksuele intimidatie, discriminatie, en een giftige werkcultuur. Deze problemen bereikten een hoogtepunt in 2017, wat leidde tot grootschalige kritiek op het bedrijf.
- Interventie : In reactie op deze problemen stelde Uber een nieuw, strikter antidiscriminatie- en intimidatiebeleid in. Dit omvatte directe sancties voor discriminerend gedrag, zoals onmiddellijke schorsingen en ontslag bij ernstige overtredingen. Bovendien werd een nieuw intern toezicht- en klachtenmechanisme opgezet om meldingen sneller te verwerken.
- Resultaat : De strengere sancties en het verbeterde toezicht hebben bijgedragen aan een verschuiving in de bedrijfscultuur bij Uber. Hoewel het bedrijf nog steeds werkt aan verdere verbeteringen, hebben deze maatregelen geleid tot een vermindering van de gemelde incidenten en een meer inclusieve werkomgeving.

## 3. Airbnb - Zero Tolerance Beleidsimplementatie na Discriminatie Incidenten (Verenigde Staten)

- Context : Airbnb kreeg in 2016 te maken met beschuldigingen van discriminatie door verhuurders, met name op basis van ras. Dit leidde tot brede kritiek en bedreigde de reputatie van het bedrijf.
- Interventie : Airbnb implementeerde een "Zero Tolerance" beleid voor discriminatie. Dit beleid stelde dat verhuurders die schuldig werden bevonden aan discriminatie onmiddellijk van het platform zouden worden verwijderd. Daarnaast werden er tools ontwikkeld om discriminerend gedrag te signaleren en te rapporteren, en werden er trainingen aangeboden om verhuurders bewuster te maken van vooroordelen.
- Resultaat : De invoering van dit beleid leidde tot een significante daling van gemelde discriminatie-incidenten op het platform. Airbnb werd geprezen voor zijn proactieve houding, wat heeft bijgedragen aan het herstel van vertrouwen onder gebruikers en een verbetering van de algehele inclusiviteit op het platform.

## 4. IBM - Sanctiebeleid voor Discriminatie en Ongewenst Gedrag (Wereldwijd)

- Context : IBM, als een wereldwijd technologiebedrijf, streeft naar een divers en inclusief personeelsbestand. Echter, zoals veel grote organisaties, werd het geconfronteerd met uitdagingen rondom discriminatie en de handhaving van inclusiviteitsnormen.
- Interventie : IBM implementeerde een robuust beleid waarin discriminatie streng werd gesanctioneerd. Dit omvatte disciplinaire maatregelen die konden variëren van verplichte trainingen tot ontslag bij ernstige overtredingen. IBM zorgde ervoor dat deze regels consequent werden gehandhaafd en dat overtreders altijd met passende sancties werden geconfronteerd.

- Resultaat : Het consistente handhaven van deze sancties leidde tot een afname van discriminerend gedrag binnen IBM. Het bedrijf werd erkend als een van de meest ethisch verantwoorde technologiebedrijven en als een leider op het gebied van diversiteit en inclusie in de tech-industrie.

#### 5. Volkswagen - Strikte Handhaving van Antidiscriminatiebeleid (Duitsland)

- Context : Volkswagen werd geconfronteerd met meldingen van discriminatie op basis van etniciteit en geslacht, wat leidde tot bezorgdheid onder werknemers en publieke kritiek.
- Interventie : Volkswagen voerde een streng antidiscriminatiebeleid in dat duidelijke en zware sancties inhield voor iedereen die zich schuldig maakte aan discriminerend gedrag. Dit beleid werd ondersteund door trainingen en bewustmakingsprogramma's om ervoor te zorgen dat alle medewerkers op de hoogte waren van de consequenties van discriminatie.
- Resultaat : Door het beleid streng toe te passen, kon Volkswagen een duidelijke boodschap overbrengen dat discriminatie niet getolereerd zou worden. Dit heeft geleid tot een verbetering in de bedrijfscultuur en een afname van gemelde incidenten, wat bijdroeg aan een inclusievere werkplek.

Deze voorbeelden laten zien dat het opleggen van duidelijke en consequent gehandhaafde sancties voor discriminerend gedrag een effectieve strategie kan zijn om discriminatie te verminderen en een inclusievere organisatiecultuur te bevorderen.

Sanctioneringsmechanismen spelen een cruciale rol in het afdwingen van gedragsveranderingen en het waarborgen dat discriminatie niet zonder gevolgen blijft.

En als laatste volgen de voorbeelden van het **uitbannen** van discriminatie binnen een organisatie is een complexe en voortdurende inspanning die vaak meerdere strategieën vereist. Hier zijn enkele voorbeeldcases van organisaties die succesvolle stappen hebben ondernomen om discriminatie structureel uit te bannen:

#### 1. Microsoft - Diversity and Inclusion Transformation (Wereldwijd)

- Context : Microsoft, een van 's werelds grootste technologiebedrijven, heeft een diverse wereldwijde medewerkersgroep, maar stond voor uitdagingen op het gebied van discriminatie en inclusie, vooral in de technologie-industrie waar diversiteit historisch gezien beperkt was.
- Interventie : Microsoft lanceerde een uitgebreide en holistische benadering om discriminatie uit te bannen, waaronder het ontwikkelen van een normboek met gedetailleerde richtlijnen voor inclusie, verplichte training voor alle medewerkers, en continue monitoring van diversiteitsdoelstellingen. Ze voerden ook beleidswijzigingen door, zoals het verbeteren van gelijke beloning en promotiekansen voor ondervertegenwoordigde groepen.
- Resultaat : Deze inspanningen leidden tot significante verbeteringen in de diversiteit binnen Microsoft, evenals een meer inclusieve werkcultuur. Microsoft wordt nu regelmatig erkend als een leider in diversiteit en inclusie in de technologie-industrie. Het voortdurende commitment van het bedrijf heeft geholpen om discriminatie niet alleen te verminderen, maar in veel opzichten uit te bannen.

#### 2. Accenture - Inclusion and Diversity Initiatives (Wereldwijd)

- Context : Accenture, een wereldwijd adviesbureau, streefde ernaar een diverse en inclusieve werkplek te creëren, maar stond voor uitdagingen zoals veel grote bedrijven, met name op het gebied van raciale en genderdiscriminatie.
- Interventie : Accenture implementeerde een reeks initiatieven om discriminatie uit te bannen, waaronder uitgebreide diversiteitstrainingen, mentoringprogramma's voor ondervertegenwoordigde groepen, en een rigoureuus systeem voor het meten en rapporteren van diversiteitsdoelstellingen. Het bedrijf stelde ook inclusiecampagnes en bewustmakingsprogramma's op, en voerde periodieke audits uit om naleving van het beleid te controleren.
- Resultaat : Accenture rapporteerde aanzienlijke vooruitgang in het bevorderen van een inclusieve werkomgeving. De systematische aanpak hielp discriminerende praktijken en structuren te identificeren en te elimineren. Het bedrijf heeft erkenning gekregen voor zijn inzet voor inclusie en wordt gezien als een model voor diversiteit in de zakelijke dienstverlening.

#### 3. Ben & Jerry's - Social Justice Campaigns en Inclusieve Bedrijfscultuur (Verenigde Staten)

- Context : Ben & Jerry's, een ijsfabrikant bekend om zijn sociale betrokkenheid, heeft een geschiedenis van activisme op het gebied van sociale rechtvaardigheid, inclusief strijd tegen racisme en discriminatie.

- Interventie : Ben & Jerry's integreerde hun inzet voor sociale rechtvaardigheid direct in hun bedrijfsmodel. Ze implementeerden sterke interne beleidsmaatregelen tegen discriminatie, voerden bewuste wervings- en promotiepraktijken in, en ondersteunden hun werknemers actief in bewustmakings- en anti-discriminatie-initiatieven. Daarnaast voerden ze campagnes om het bewustzijn van sociale rechtvaardigheid buiten hun bedrijf te vergroten.
- Resultaat : Door discriminatie niet alleen binnen de organisatie, maar ook via hun publieke merkidentiteit aan te pakken, heeft Ben & Jerry's een inclusieve en sociale rechtvaardigheidsgerichte cultuur ontwikkeld. Dit heeft niet alleen geholpen om discriminatie uit te bannen, maar heeft ook hun merkidentiteit versterkt als een bedrijf dat serieus werk maakt van gelijkheid en inclusie.

#### 4. Coca-Cola - Global Diversity & Inclusion Council en Strategische Initiatieven (Wereldwijd)

- Context : Coca-Cola heeft wereldwijd een divers personeelsbestand en stond voor de uitdaging om een consistente benadering van diversiteit en inclusie te ontwikkelen die in alle regio's effectief zou zijn.
- Interventie : Coca-Cola richtte een Global Diversity & Inclusion Council op, die verantwoordelijk is voor het toezicht op diversiteits- en inclusie-initiatieven wereldwijd. Dit omvatte het ontwikkelen van regionale strategieën die rekening houden met lokale contexten, uitgebreide training en bewustmaking, en het invoeren van systematische procedures voor het identificeren en uitbannen van discriminerende praktijken. Ze hebben ook doelen gesteld voor diversiteit in het personeelsbestand en deze gekoppeld aan prestatiebeoordelingen.
- Resultaat : De initiatieven van Coca-Cola hebben geleid tot meetbare verbeteringen in de diversiteit en inclusiviteit binnen hun wereldwijde teams. Het bedrijf heeft zich duidelijk gecommitteerd aan het uitbannen van discriminatie en blijft een leidende rol spelen in het bevorderen van een inclusieve werkplek.

#### 5. IBM - Initiatieven voor Gelijke Kansen en Inclusiviteit (Wereldwijd)

- Context : IBM, met een geschiedenis van pionieren op het gebied van diversiteit en inclusie, heeft zich altijd ingezet voor het uitbannen van discriminatie, maar blijft voortdurend innoveren om aan de veranderende behoeften te voldoen.
- Interventie : IBM heeft uitgebreide beleidsmaatregelen geïmplementeerd om discriminatie uit te bannen, waaronder het bevorderen van gelijke kansen via hiring practices, het ontwikkelen van technologieën zonder vooroordelen, en het ondersteunen van diversiteitsgroepen binnen het bedrijf. Ze hebben ook de integriteit van hun inclusieve cultuur versterkt door regelmatige beoordelingen en het continu verbeteren van hun strategieën op basis van feedback en data.
- Resultaat : IBM wordt consequent erkend als een van de meest inclusieve werkgevers ter wereld. De duurzame aanpak en voortdurende aanpassing van hun strategieën hebben geleid tot een bedrijfscultuur waarin discriminatie systematisch wordt uitgebannen.

Deze voorbeelden illustreren dat een holistische benadering, waarbij normboeken, beleidswijzigingen, trainingen, monitoring en een duidelijke toewijding aan diversiteit en inclusie worden gecombineerd, effectief kan zijn in het structureel uitbannen van discriminatie binnen organisaties. Door voortdurende inspanningen en het aanpassen van strategieën aan veranderende omstandigheden kunnen deze organisaties een omgeving creëren waar discriminatie niet alleen verminderd wordt, maar volledig wordt uitgebannen.

## Missie

De Stichting Antidiscriminatiekeurmerk (hierna genoemd Antidiscriminatiekeurmerk) is geïnitieerd door Marjorie Esajas. Deze stichting is in het leven geroepen omdat zij van mening is dat er mogelijkheden zijn om systemisch en institutioneel racisme en discriminatie op te lossen door te werken aan de oorzaak.

“Succes wordt gedefinieerd door het effect dat we bereiken." Niet door onze bedoelingen, onze toewijding en niet eens onze acties”

Deze stichting zet zich in voor het bevorderen van een rechtvaardige en inclusieve samenleving waarin iedereen, ongeacht afkomst, huidskleur, geloof, geslacht, seksuele geaardheid, of andere persoonlijke kenmerken, met respect wordt behandeld. We ontwikkelen en implementeren een keurmerk dat organisaties stimuleert en ondersteunt bij het actief bestrijden van discriminatie en racisme. Door het stellen van hoge normen, het bieden van educatie en training, en het uitvoeren van onafhankelijke audits, streven we ernaar om elke werkplek, publieke ruimte en gemeenschap vrij te maken van uitsluiting en onrechtvaardigheid. Wij geloven dat door samen te werken, te leren, en verantwoordelijkheid te nemen, we een wereld kunnen creëren waarin diversiteit wordt gevierd en iedereen zich veilig en gewaardeerd voelt."

## Visie

In een land dat als enige ter wereld gelijkheid (artikel 1.) in de grondwet heeft staat, is er (internationaal) de illusie en beeldvorming dat we in een gelijkwaardige samenleving leven. De praktijk is echter anders en er is sprake van diepgewortelde en institutioneel racisme.

Daarnaast is er ook niet de mogelijkheid om op de grondwet terug te vallen bij misstanden omdat er geen constitutioneel hof is (een rechtspraak die rechtsprekt op het moment dat de grondwetten worden geschonden).

Alhoewel wij erkennen dat onze focus niet het gehele veld van discriminatie en racisme overziet, zijn wij er van overtuigd dat onze focus er nog niet is in Nederland en daarmee complementair is op alle initiatieven die zich buiten onze scope bevinden zoals bijvoorbeeld Diversiteit en Inclusie activiteiten die zich richten op bewustwording.

Stichting Antidiscriminatiekeurmerk streeft ernaar om omgevingen te creëren waarbij diversiteit in de breedste facetten wordt gezien als kracht en waarbij de omgeving is ingericht om met deze krachten te cultiveren. Niet door de focus te leggen op het individu maar op het systeem.

Wij brengen significante verbeteringen door bij te dragen aan gelijkwaardigheid door het voorkomen, signaleren, sanctioneren en uitbannen van racisme en discriminatie.

## Middelen

In de statuten heeft de stichting opgenomen dat het vermogen van de stichting zal worden gevormd door:

1. Schenkingen, erfstellingen en legaten
2. Subsidies en donaties
3. Alle andere verkrijgingen en baten.

De stichting zet haar middelen in op een transparante en verantwoorde wijze, met als doel het bevorderen van het algemeen belang

# Bestuur

De stichting is een one-tier board. Het toezicht is binnen het bestuur belegd en de directeur legt verantwoording af aan het bestuur.

De Raad van Bestuur zal belast zijn met het strategisch sturen van de stichting, het waarborgen van de naleving van de wettelijke verplichtingen, en het toezien op de correcte uitvoering van de missie en doelstellingen van de stichting. Bestuursleden zullen als ambassadeurs optreden, samenwerkingen aangaan, en actief bijdragen aan fondsenwervingsinitiatieven, terwijl zij ook toezicht houden op de financiële gezondheid en organisatorische prestaties van de stichting.

1. Het bestuur van de stichting bestaat uit ten minste drie (3) leden en maximaal zeven (7) leden.
2. Het aantal leden wordt – met inachtneming van het in de vorige zin bepaalde – door het bestuur met algemene stemmen vastgesteld.
3. Het bestuur kiest uit zijn midden een voorzitter, een secretaris en een penningmeester. De functies van secretaris en penningmeester kunnen ook door één persoon worden vervuld.
4. Een bestuurslid wordt benoemd voor een periode van vier (4) jaren. Aftredende bestuursleden zijn steeds herbenoembaar. Wie in een tussentijdse vacature wordt benoemd neemt op het rooster van aftreden de plaats van zijn voorganger in.
5. Bij het ontstaan van een (of meer) vacature(s) in het bestuur, zullen de overblijvende bestuursleden met algemene stemmen (of zal het enige overblijvende bestuurslid) binnen twee maanden na het ontstaan van de vacature(s) daarin voorzien door de benoeming van één (of meer) opvolger(s).
6. Mocht(en) in het bestuur om welke reden dan ook één of meer leden ontbreken, dan vormen de overblijvende bestuursleden, of vormt het enige overblijvende bestuurslid niettemin een wettig bestuur.
7. Het lidmaatschap van het bestuur wordt gezien als een “eer” en een kans om daadwerkelijk een verschil te maken in de wereld. De bestuursleden ontvangen een vrijwilligers vergoeding voor de werkzaamheden. Alleen de onkosten die verbandhouden met de functie kunnen worden gedeclareerd mits deze vooraf door de bestuursvergadering zijn goedgekeurd.
8. Deelname aan het bestuur is vrijwillig maar zeker niet vrijblijvend. Alle bestuursleden voelen en dragen de grote verantwoordelijkheid om alle doelstellingen van ADK gezamenlijk te realiseren.
9. Het bestuur vergadert minimaal eens per kwartaal.
10. De directeur van ADK draagt zorg dat de dagelijkse continuïteit van ADK goed is geborgd.

## Organisatie

Voor het ontwikkelen van de producten worden de stichting activiteiten uitgevoerd door de directeur van de stichting in samenwerking met contentleveraars. De contentleveraars zijn de personen die het normboek, het implementatieboek en de audit training daadwerkelijk ontwikkelen. Zij worden ingehuurd met een tarief dat aanzienlijk lager is dan de marktwaarde van hun inzet. De inschatting van benodigde uren zijn door de contentleveraars zelf ingeschat. Daarnaast is er met de contentleveraars de afspraak gemaakt dat ze het werk afmaken als er geen budget meer is. De inzet is zodoende een resultaatverplichting.

## Directeur

De directeur van de stichting speelt een cruciale rol in het dagelijkse beheer en de strategische uitvoering van de missie en doelstellingen van de organisatie. Als de hoogste uitvoerende functionaris is de directeur verantwoordelijk voor het aansturen van de operationele, financiële en programmatische activiteiten van de stichting, en fungeert als de belangrijkste schakel tussen de Raad van Bestuur, het personeel, en externe stakeholders:

## Strategische Leiderschap

- Ontwikkelen en implementeren van de strategische plannen zoals goedgekeurd door de Raad van Bestuur.
- Het vertalen van de missie en visie van de stichting in concrete doelen en actieplannen.
- Toezicht houden op de voortgang van strategische initiatieven en bijsturen waar nodig om de doelstellingen van de stichting te bereiken.
- De directeur zorgt voor regelmatige en gedetailleerde rapportage aan de Raad van Bestuur en Advies, inclusief financiële updates, voortgangsrapporten en strategische uitdagingen.
- De directeur betreft de Raad van Bestuur en Advies vroegtijdig bij belangrijke beslissingen en strategische richting, zodat zij hun expertise kunnen bieden en zich betrokken voelen.
- De directeur organiseert periodieke vergaderingen en retraites om de strategie en de uitvoering te evalueren en bij te sturen, en om de samenwerking tussen bestuur en adviesorganen te versterken.

## Operationeel Beheer

- Dagelijks beheer van de stichting, inclusief het leiden van het personeel en het waarborgen van een efficiënte werking van alle afdelingen.

- Ontwikkelen en handhaven van interne beleidslijnen, procedures en normen om de effectiviteit en consistentie binnen de organisatie te waarborgen.
- Zorgen voor een goede uitvoering van projecten en programma's die bijdragen aan de missie van de stichting.

## Financieel Management

- Beheren van het budget en toezien op de financiële gezondheid van de stichting.
- Verantwoordelijkheid dragen voor fondsenwerving, inclusief het ontwikkelen van fondsenwervingsstrategieën, het onderhouden van relaties met donateurs, en het waarborgen van transparantie en verantwoording in de besteding van fondsen.
- Regelmatig rapporteren aan de Raad van Bestuur over de financiële status en voortgang ten opzichte van de gestelde doelen.

## Externe Relaties en Communicatie

- Vertegenwoordigen van de stichting bij externe stakeholders, waaronder overheden, bedrijven, maatschappelijke organisaties, en de media.
- Fungeren als het gezicht van de stichting en actief deelnemen aan relevante netwerken, conferenties, en publieke evenementen om de zichtbaarheid en het imago van de stichting te versterken.
- Onderhouden van sterke relaties met partners en donoren om de samenwerking en de middelen van de stichting te bevorderen.

## Rapportage en Verantwoording

- Regelmatig rapporteren aan de Raad van Bestuur over de operationele voortgang, financiële situatie, en strategische prestaties van de stichting.
- Zorgen voor de naleving van wettelijke en regelgevende vereisten en het handhaven van ethische standaarden binnen de organisatie.
- Faciliteren van vergaderingen van de Raad van Bestuur en bijdragen aan de besluitvorming door het verstrekken van nauwkeurige en tijdige informatie.

## Personeelsbeheer en Organisatieontwikkeling

- Aansturen en ontwikkelen van het team, zorgen voor een motiverende en ondersteunende werkomgeving, en waar nodig nieuw talent aantrekken.
- Bevorderen van een inclusieve werkcultuur waarin diversiteit wordt gewaardeerd en iedereen zich gehoord en gerespecteerd voelt.
- Toezien op het professionele ontwikkelingstraject van medewerkers en zorgen voor passende training en ondersteuning.

De directeur is de drijvende kracht achter de stichting, verantwoordelijk voor zowel de dagelijkse operaties als de langetermijnstrategie. Door effectief leiderschap en beheer zorgt de directeur

ervoor dat de stichting haar missie om discriminatie en racisme te bestrijden, op de meest impactvolle en efficiënte manier vervult. De directeur combineert visionair leiderschap met pragmatisch management om duurzame verandering te realiseren en de impact van de stichting in de samenleving te vergroten.

De directeur is in dienst van de stichting en de contentleveraars worden ingehuurd op basis van een ZZP-overeenkomst.

Het loon van de directeur wordt betaald uit beschikbare fondsen. Indien deze niet toereikend zijn, worden de verdiensten uitgesteld, maar de werkzaamheden zullen worden gecontinueerd.

De contentleveraars worden eveneens betaald uit beschikbare fondsen.

Van alle betrokken medewerkers wordt verwacht dat ze kennis hebben van discriminatie en racisme, diversiteit, inclusie, gelijkwaardigheid, veranderkunde, audit kennis.

## Raad van Advies

Na de oprichting van de stichting zal een Raad van Advies worden samengesteld om strategische begeleiding en expertise te bieden bij het realiseren van de missie en doelstellingen van de stichting. De Raad van Advies zal bestaan uit vooraanstaande experts, leiders en professionals met diepgaande kennis en ervaring op relevante gebieden zoals mensenrechten, diversiteit en inclusie, maatschappelijk verantwoord ondernemen, en andere disciplines die essentieel zijn voor het succes van de stichting.

## Procedure voor samenstelling

De leden van de Raad van Advies zullen worden geselecteerd op basis van hun aanzien, expertise, en hun vermogen om waardevolle inzichten en strategische adviezen te bieden. De stichting zal streven naar een diverse groep adviseurs die verschillende perspectieven en expertisegebieden vertegenwoordigen, waardoor een brede en inclusieve advisering mogelijk wordt.

De oprichters van de stichting zullen een lijst opstellen van potentiële kandidaten die kunnen worden uitgenodigd om deel uit te maken van de Raad van Advies. Kandidaten zullen worden benaderd op basis van hun specifieke kennis en hun bereidheid om actief bij te dragen aan de missie van de stichting. Na akkoord zullen zij formeel worden benoemd als lid van de Raad van Advies.

De leden van de Raad van Advies zullen formeel worden geïnstalleerd na hun benoeming. Hun rol is adviserend, waarbij ze gevraagd en ongevraagd advies geven aan de Raad van Bestuur over strategische keuzes, beleidsontwikkeling en de algemene richting van de stichting. Hoewel ze

geen formele bestuursverantwoordelijkheden hebben, spelen ze een cruciale rol in het bieden van diepgaande inzichten en het stimuleren van innovatie binnen de stichting.

## Doelstelling van de Raad van Advies

De Raad van Advies is opgericht om de stichting te voorzien van objectieve, deskundige en strategische input, wat bijdraagt aan de effectiviteit en impact van de stichting. De raad fungeert als een klankbord voor de Raad van Bestuur, biedt begeleiding bij complexe vraagstukken en helpt bij het versterken van het netwerk en de externe relaties van de stichting.

Door een zorgvuldig samengestelde Raad van Advies te hebben, verzekert de stichting zich van toegang tot waardevolle expertise en ervaring die essentieel zijn voor het bevorderen van haar missie en het effectief aanpakken van discriminatie en racisme in de samenleving.

# Financiën

De fondsenwerving is een cruciaal onderdeel van het realiseren van de doelstellingen van de stichting. Het beleid omtrent fondsenwerving richt zich op het verkrijgen van financiële middelen die nodig zijn om de ontwikkeling, implementatie en promotie van het keurmerk tegen discriminatie en racisme te ondersteunen. De stichting zal een strategische en transparante aanpak hanteren om fondsen te werven en deze effectief in te zetten voor haar activiteiten.

De ontvangen gelden zullen volledig worden besteed aan de doelen zoals beschreven in de statuten. Hierbij is het uitgangspunt om de wervings-, beheer- en administratiekosten zo laag mogelijk te houden.

De penningmeester zal met input van de overige bestuursleden elk jaar een jaarrekening opstellen. In die jaarrekening zal in die gevallen waarbij dat mogelijk en noodzakelijk is een continuïteitsreserve worden opgenomen.

Geld dat voorafgaand aan de uitgaven is ontvangen wordt op de rekening courant of een internet spaarrekening aangehouden en daarna besteed aan het beoogde doel.

Een eventueel positief saldo bij liquidatie van de stichting zal worden besteed ten behoeve van een algemeen nut beogende instelling (ANBI) of ten behoeve van een buitenlandse instelling die uitsluitend of nagenoeg uitsluitend het algemeen nut beoogt en die een soortgelijke doelstelling heeft.

## Fondsenwervingsstrategie

De stichting zal gebruikmaken van een diverse mix van fondsenwervingsmethoden om een stabiele en duurzame financiering te waarborgen. Dit omvat:

De stichting zal actief subsidies aanvragen bij nationale en internationale overheden, evenals bij specifieke programma's die gericht zijn op het bevorderen van gelijkheid en het bestrijden van discriminatie en racisme.

De stichting zal relaties opbouwen met particuliere donateurs, filantropen, en fondsen die een gedeelde missie hebben om ongelijkheid te bestrijden. Dit omvat zowel eenmalige giften als structurele bijdragen.

De stichting zal partnerschappen aangaan met bedrijven en organisaties die zich willen verbinden aan het keurmerk en willen bijdragen aan de financiering van de activiteiten door middel van sponsorcontracten, donaties, of in-kind ondersteuning.

Via online crowdfundingcampagnes en community-events zal de stichting het bredere publiek betrekken bij haar missie en hen de mogelijkheid bieden om bij te dragen aan de financiering van specifieke projecten of activiteiten.

## 2. Inzet van fondsen

De fondsen die worden geworven, zullen op transparante en verantwoorde wijze worden ingezet om de doelstellingen van de stichting te bereiken. Dit omvat:

- Ontwikkeling van het keurmerk: Investerings in onderzoek, ontwikkeling van criteria, en het ontwerpen van het keurmerk zelf, inclusief benodigde juridische en ethische expertise.
- Implementatie en certificering: Kosten voor de implementatie van het keurmerk, waaronder het trainen van auditors, het uitvoeren van certificeringsprocessen, en het onderhoud van een database van gecertificeerde organisaties.
- Promotie en bewustwording: Financiering van campagnes, communicatie-initiatieven, en educatieve programma's om het keurmerk en de bredere missie van de stichting bekend te maken bij zowel het publiek als specifieke doelgroepen, zoals bedrijven en instellingen.
- Ondersteuning en training: Het aanbieden van workshops, trainingen, en adviesdiensten aan organisaties die willen werken aan het behalen van het keurmerk, met als doel hen te begeleiden bij het verbeteren van hun inclusie- en anti-discriminatiebeleid.
- Monitoring en evaluatie: Kosten verbonden aan het continu monitoren en evalueren van de impact van het keurmerk, inclusief het verzamelen van feedback van gecertificeerde organisaties en het uitvoeren van periodieke audits om de effectiviteit van het keurmerk te waarborgen.

## 3. Verantwoording en transparantie

De stichting streeft naar volledige transparantie in haar fondsenwervingsactiviteiten en de besteding van middelen. Jaarlijkse financiële verslagen zullen openbaar worden gemaakt op de website: [www.antidiscriminatiekeurmerk.nl](http://www.antidiscriminatiekeurmerk.nl), waarin gedetailleerd wordt gerapporteerd over de herkomst van de fondsen en hoe deze zijn besteed. Dit draagt bij aan het vertrouwen van donateurs en partners, en versterkt de reputatie van de stichting als een betrouwbare en effectieve organisatie in de strijd tegen discriminatie en racisme.

# Communicatie

Goede communicatie naar alle stakeholders voor een stichting die zich inzet tegen discriminatie en racisme moet strategisch, consistent, en inclusief zijn.

## Algemeen Communicatiebeleid

De kernboodschap van de stichting is duidelijk, consistent en krachtig. Dit betekent dat de missie, visie, en waarden van de stichting in alle communicatie-uitingen eenduidig naar voren komen.

Stakeholders worden transparant geïnformeerd over de activiteiten, voortgang en uitdagingen van de stichting.

Donateurs worden op de hoogte gehouden van de voortgang van projecten en de impact van hun bijdragen. Dit kan via nieuwsbrieven, videoboodschappen, persoonlijke brieven, of speciale donor events. Donateurs worden expliciet bedankt en wij laten zien hoe hun steun verschil maakt door middel van succesverhalen, (financiële) rapporten en testimonia.

De communicatie zal begrijpelijk worden gemaakt voor diverse doelgroepen, waarbij taal, culturele gevoeligheden, en toegankelijkheidsbehoeften worden gerespecteerd.

De stichting organiseert bijeenkomsten, panels, of online forums waar de gemeenschap en begunstigen hun feedback en ideeën kunnen delen.

De stichting heeft een proactieve strategie voor mediarelaties, inclusief het regelmatig versturen van persberichten, het aanbieden van interviews, en het schrijven van opiniestukken om de missie van de stichting onder de aandacht te brengen.

De stichting is voorbereid op crisiscommunicatie om snel en adequaat te reageren op negatieve publiciteit of onverwachte situaties.

De stichting communiceert duidelijk de verwachtingen, doelen, en rollen van elke partner binnen samenwerkingsverbanden.

De stichting werkt samen met partners aan gezamenlijke communicatie-uitingen die de samenwerking benadrukken en versterken.

Effectieve communicatie met stakeholders is essentieel voor het succes van de stichting. Het zorgt ervoor dat alle betrokkenen goed geïnformeerd zijn, zich gewaardeerd voelen, en actief betrokken blijven bij de missie van de stichting om discriminatie en racisme te bestrijden. Door strategisch, transparant, en inclusief te communiceren, kan de stichting duurzame relaties opbouwen, haar impact vergroten, en haar doelen op een effectieve manier realiseren.

# Meerjaren begroting

Op aanvraag te delen.