

# 1 Verschil meten en doelen stellen

Veel organisaties investeren in diversiteit, zonder uitgebreide analyses vooraf. Maar doelen kunnen pas helder geformuleerd worden, als duidelijk is waar de organisatie nu staat. Bovendien ontstaat draagvlak voor verandering als helder is wat het de organisatie en de medewerker daadwerkelijk kunnen opleveren. Door vervolgens ook de voortgang te bewaken en meetbaar te maken, wordt duidelijk welke investeringen verantwoord zijn en wat ze opleveren.

Doelen formuleren, verandering vormgeven, resultaten meten en doelen bijstellen, vormen vanzelfsprekende onderdelen van de Plan, Do, Check, Act-cirkel van het INK-model. Het vergroten, hanteren, waarderen en benutten van verschil zijn geen doelen op zich. Diversiteit wordt in steeds meer organisaties gekoppeld aan de businesscase en het primaire proces van organisaties. Organisaties willen een meer divers personeelsbestand omdat:

- Het toegang geeft tot een breder en dus groter arbeidsaanbod en een grotere kans op het kunnen aantrekken van kwalitatief goed personeel.
- Het op maatschappelijk niveau het corporate imago, de reputatie van de organisatie, verbetert.
- Het de herkenbaarheid, toegankelijkheid en het draagvlak van de organisatie vergroot doordat het personeelsbestand een betere afspiegeling is van de huidige bevolking.
- Het bijdraagt aan een groter innovatief en creatief vermogen en daardoor nieuwe producten en diensten ontstaan en bestaande producten en diensten verbeteren.
- Het bijdraagt aan een betere concurrentiepositie, omdat men beter in staat is wensen en verwachtingen van klanten te identificeren en hier bovendien beter aan tegemoet kan komen.

- Het er prettiger werken is: door diversiteit ontstaat een open en flexibele bedrijfscultuur, dat maakt het werken plezieriger.

In dit deel van de toolbox zijn instrumenten opgenomen die ondersteunen bij het stellen van doelen en bij het monitoren van de voortgang.

## Tools Verschil meten en doelen stellen:

- 1.1 **D-INK-model**
- 1.2 **Businesscase Diversiteit**
- 1.3 **Quickscan Diversiteit**
- 1.4 **Vragenlijst Diversiteit**
- 1.5 **Personeelsenquete**
- 1.6 **Het exitgesprek**

## Raadpleeg eventueel ook de andere delen van deze Toolbox over diversiteit:

- 1 **Verschil meten en doelen stellen**
- 2 **Verschil toelaten**
- 3 **Verschil hanteren**
- 4 **Verschil waarderen**
- 5 **Verschil benutten**

## Verschil meten en doelen stellen

# 1.1 D-INK-model

Diversiteit verdient een volwaardige en structurele plek in organisaties: dat kan door een koppeling te maken met kwaliteitssystemen en -modellen. Structurele inbedding in de kwaliteitsmodellen zorgt ervoor dat er actief en structureel op diversiteit gestuurd kan worden. Om een eerste stap te zetten naar een geïntegreerd kader heeft de NSvP het INK-model uitgebreid met diversiteitsaspecten. Het D-INK-model wordt daarbij vooral gebruikt als diagnose- en ontwikkelingsmodel.

### Wat biedt deze tool?

Werken met de tool biedt de volgende voordelen:

- De koppeling van diversiteit en kwaliteit maakt organisatiedoelen die met diversiteit bereikt moeten worden inzichtelijk.
- De focus verplaatst zich van het verkrijgen van een divers personeelsbestand naar het benutten van verschillen behoeve van organisatiedoelen: diversiteit is geen doel op zich maar een middel om kwaliteitsverhoging en innovatie te bereiken.
- De koppeling van diversiteit en kwaliteit maakt de relatie met het primaire proces helder en zorgt voor een structurele inbedding in de orga-

nisatie, diversiteit is niet langer 'iets erbij'.

- De koppeling maakt beoogde doelen meetbaar, doelen kunnen worden meegenomen in de cyclus van continu verbeteren en vernieuwen.

### Het D-INK-model

#### Strategische oriëntatie

In de kern is het INK-managementmodel een hulpmiddel voor het management om de koers en de te volgen strategie te evalueren en bij te stellen. Dit is uitgewerkt in een aantal stappen. De start bestaat uit een externe oriëntatie als basis voor bewustwording

van achtergrond en inhoud van noodzakelijke veranderingen.

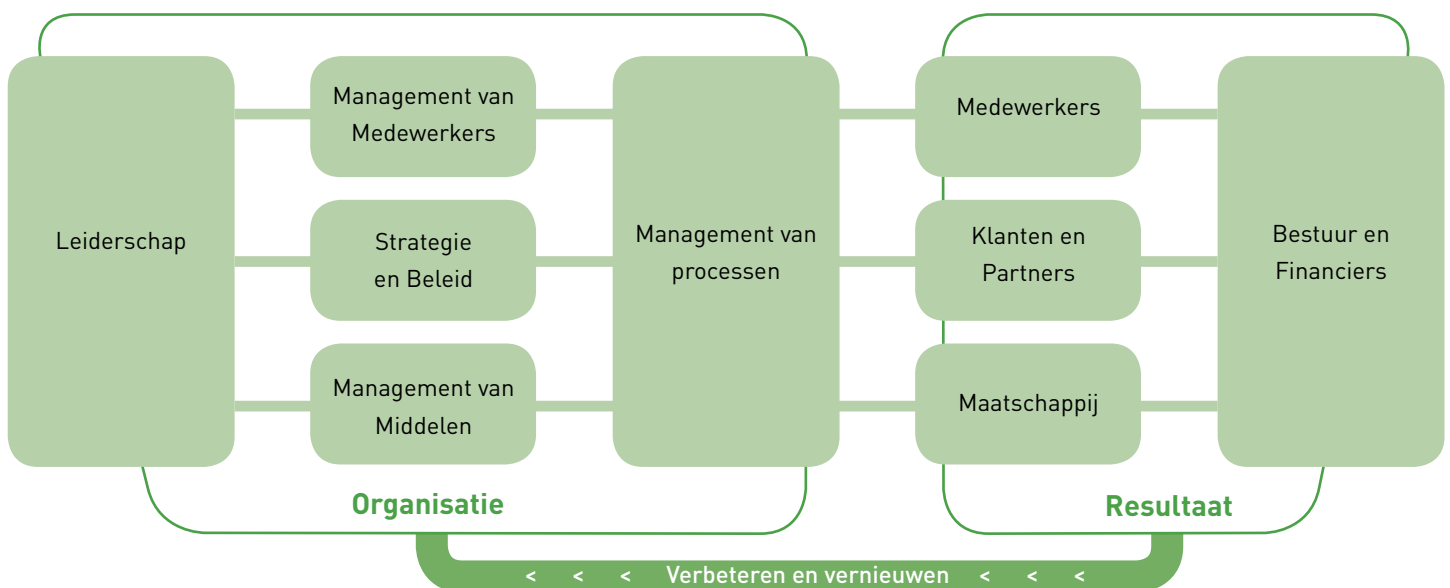
#### Resultaatgebieden

Om in kaart te brengen wat de organisatie heeft bereikt of wil bereiken (afgezet tegen behoeftes vanuit de markt (stakeholders), worden de volgende resultaatgebieden onderscheiden:

#### Resultaatgebied medewerkers:

De mate waarin medewerkers ervaren dat hun 'diversiteit aan' kennis/kwaliteiten ten volle benut wordt ten behoeve van bereiken organisatiedoelen inclusief organisatieontwikkeling, -verbetering en -vernieuwing.

Het INK-managementmodel



## Vershil meten en doelen stellen D-INK-model

### Resultaatgebied klanten:

De mate waarin klanten betrokken worden bij de evaluatie en verbetering van geleverde diensten en producten en hun 'diversiteit aan' wensen en verwachtingen weerspiegeld zien in het aanbod van producten en diensten van de organisatie.

### Resultatengebied maatschappij:

De mate waarin de organisatie door de omgeving beoordeeld wordt als een organisatie die actief deel uitmaakt en bijdraagt aan de samenleving en de diversiteit aan kwaliteiten van medewerkers daarbij ten volle benut.

### Resultaatgebied financiers:

De mate waarin de organisatie diversiteit weet te benutten voor het bereiken van optimale resultaten.

Vervolgens wordt de blik naar binnen gericht op de verschillende organisatiegebieden: wat is er nodig om de noodzakelijke veranderingen te bereiken? Het model bestaat uit vijf onderling verbonden organisatiegebieden, en het aandachtsgebied 'Verbeteren en vernieuwen'.

## De organisatiegebieden onder de loep:

### Leiderschap

In welke mate handelen leidinggevendenden in de organisatie als rolmodel voor diversiteit?

Het gedrag en de activiteiten van leidinggevendenden inspireren, ondersteunen en dragen de voordelen van diversiteit uit in de organisatie en aan partners waarop de organisatie invloed uit kan oefenen.

#### Aandacht voor:

- Stellen van diversiteitsdoelstellingen.
- Aanmoedigen van diversiteit.
- Diversiteit verbinden aan ambities, het succes van de organisatie.
- Communicatie van de strategie/benaderingen van diversiteitbeleid.
- Maximaal benutten van diversiteit of diversiteit aantrekken.

- Her- en erkennen van medewerkers en organisatieonderdelen die bijdragen aan diversiteit.
- Monitoring van ontwikkeling en voortgang van diversiteitbeleid en -activiteiten.
- De meerwaarde van diversiteit benoemen, zowel intern als bij externe partners.
- Ontwikkeling, implementatie en evaluatie van beleidsinstrumenten en managementsystemen met diversiteitindicatoren.
- Initiëren en realiseren van veranderingsprocessen en bevorderen van een cultuur van samenwerking, diversiteit en innovatie.

### Management van medewerkers

Sturen we onze medewerkers aan op een wijze die tegemoetkomt aan diversiteitsdoelstellingen?

Voor de organisatie is het essentieel het menselijk kapitaal zo optimaal mogelijk te benutten.

De organisatie richt zich op het aantrekken, aanstellen, ontwikkelen, motiveren, behouden en optimaal benutten van divers talent. Medewerkers, met al hun verschillen, worden herkend, gewaardeerd, en betrokken bij het realiseren van de doelen van de organisatie.

#### Aandacht voor:

- Diversiteit is een criterium bij de rekrutering en het managen van medewerkers.
- HR-instrumenten en -activiteiten ten aanzien van werving, selectie, beoordeling, ontwikkeling en communicatie afstemmen op diversiteitbeleid.
- Taken en competentieprofielen afstemmen op diversiteit uitgangspunten, voorkomen van uitsluiting.
- Investeren in alle medewerkers.
- Verschillen tussen medewerkers in de organisatie erkennen en waarderen.
- Alle medewerkers gemotiveerd voor en betrokken bij het werk.
- Alle medewerkers motiveren tot het leveren van optimale prestaties.
- Stimuleren van autonomie en zelf-

sturing, aandacht voor veranderende arbeidsverhoudingen.

- Sturen op output.
- Benutten van diversiteit aan ideeën op de werkvloer.
- Stimuleren van bottom-up processen t.b.v. innovatie en kwaliteitsverbetering.
- Stimuleren van een open, innovatieve en op verandering gerichte cultuur.

### Strategie en Beleid

Is het duidelijk wat diversiteit betekent voor onze doelstellingen?

De meerwaarde van diversiteit benoemen in de missie, visie en strategie van de organisatie en de bijdrage tot de realisatie van de organisatiedoelen en resultaten.

#### Aandacht voor:

- Relatie veranderingen op de arbeidsmarkt en diversiteit.
- Strategie voor het bereiken van diversiteitsdoelstellingen.
- Commitment van het management aan diversiteitsbeleid.
- Sturen leidinggevendenden op het bereiken van meer diversiteit in de organisatie.
- Diversiteitbeleid en -activiteiten worden ontwikkeld, geëvalueerd en verbeterd en zowel intern als extern gecommuniceerd.
- Bijdrage diversiteitbeleid en -activiteiten aan het inspelen op de huidige en toekomstige behoeften en verwachtingen van stakeholders (aandeelhouders, klanten en leveranciers).
- Diversiteitbeleid en -activiteiten worden geïntegreerd met andere doelstellingen en systematisch ontwikkeld, geëvalueerd en verbeterd.
- Bijdrage diversiteitbeleid en -activiteiten aan product- en procesinnovaties en ontwikkeling van de organisatie.
- Evaluatie en verbetering van innovatiegehalte van de organisatie, gericht op tevredenheid en waardecreatie voor uiteenlopende klantengroepen en andere stakeholders.

## Vershil meten en doelen stellen D-INK-model

### Middelen

Wordt bij de keuze, het beschikbaar stellen en aanwenden van middelen voor het realiseren van de organisatie-doelen met alle aspecten van diversiteit rekening gehouden?

Ook de wisselwerking met leveranciers en andere partners wordt hierop afgestemd.

*Aandacht voor:*

- Bij keuze en allocatie van financiële en andere middelen rekening houden met diversiteitsbeleid en -activiteiten.
- Kennis- en informatiemanagement afstemmen op diverse groepen.
- Committed van externe partners aan diversiteit van de organisatie.
- Partners en klanten bij diversiteitsbeleid en -activiteiten betrekken.
- Diversiteit speelt een rol bij verandingsprocessen.

### Processen

Worden verschillen benut bij identificatie, beheersing en vernieuwing van organisatieprocessen?

De afstemming tussen mensen en middelen is gericht op het effectief en efficiënt realiseren van de gestelde doelen, waarbij 'verschillen' expliciet als een resource benut worden bij het ontwerpen, uitvoeren en verbeteren van de activiteiten, methoden en processen in de organisatie.

*Aandacht voor:*

- Productontwikkeling is gebaseerd op behoeften en verwachtingen van uiteenlopende klantengroepen.
- Invloed van (diverse) medewerkers op het vormgeven van werkprocessen in de organisatie.
- Aandacht voor nieuwe vormen van organiseren en slimmer werken.
- Evaluatie en verbetering met gebruik van innovatie, gericht op tevredenheid en waardecreatie voor uiteenlopende klantengroepen en andere stakeholders.
- Diversiteit speelt een rol bij verandingsprocessen.

### Verbeteren en vernieuwen

De vergelijking tussen gestelde doelen en bereikte resultaten vormt de basis voor het proces van verbeteren en vernieuwen. Dit is het laatste aandachtsgebied dat het INK-model onderscheidt en is tevens de essentie van het model. Geboekte resultaten leiden tot voorname-ns en verbeteringsuggesties op korte en langere termijn.

### Hoe start je de dialoog over de relatie tussen diversiteit en kwaliteit?

Het D-INK-model is in te zetten als diagnosemodel, maar beoogt ook een ontwikkelmodel te zijn. Het in gang zetten van een beweging van kwaliteitsverbetering vraagt om het inspireren en mobiliseren van medewerkers. Dialoog neemt daarbij een centrale plaats in. Voor het inspireren en mobiliseren zijn de volgende aandachtspunten van belang:

- Kijk van buiten naar binnen: wat verwachten anderen van ons, waar moeten we ons op richten?
- Houd het doel, kwaliteitsontwikkeling, voor ogen. Zet het model in als diagnose- en ontwikkelmodel, formuleer haalbare doelen en investeer in concrete actie om die te bereiken.
- Zorg voor een haalbare ambitie en probeer tot een heldere prioritering van activiteiten te komen.
- Betrek medewerkers uit alle lagen van de organisaties; de dialoog tussen managers en medewerkers is belangrijker dan het afvinken van criteria.
- Bedenk dat kwaliteitsontwikkeling een verantwoordelijkheid van alle medewerkers is en vooral op teamniveau gestalte krijgt, acties moeten leiden tot verandering en ontwikkeling op teamniveau.

### Waar is het D-INK model op gebaseerd?

VanDoorneHuiskes en Partners onderzocht in opdracht van de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP) de relatie tussen diversiteit en kwaliteit.

De resultaten uit literatuuronderzoek en de analyse van enkele praktijkcases vormen de basis van een aangepast INK-model, uitgebreid met diversiteitsaspecten. In de brochure "Diversiteit en Kwaliteit Verbinden" leest u de belangrijkste bevindingen: [www.innovatiefinwerk.nl/geen-thema/2012/01/nsvp-lanceert-brochure-diversiteit-en-kwaliteit](http://www.innovatiefinwerk.nl/geen-thema/2012/01/nsvp-lanceert-brochure-diversiteit-en-kwaliteit).

## Vershil meten en doelen stellen

# 1.2 Business Case Diversiteit

Deze tool is gericht op het opstellen van een businesscase diversiteit. Doel is bedrijven en instellingen te inspireren om maatwerkprogramma's uit te voeren gericht op de eigen personele samenstelling, de aansluiting met de klanten/gebruikers en nieuwe marktgroepen, en op de kwaliteit van de dienstverlening. Het is een instrument om de meerwaarde van diversiteit helder te vertalen in een programmatiese aanpak voor uw eigen organisatie.

De ervaring leert dat diversiteitsinspanningen alleen effectief zijn, wanneer ze een onderdeel vormen van het strategisch beleid van organisaties. Dan wordt er ook gericht op gestuurd door het management van de organisatie, onafhankelijk van politieke ambities of druk van buiten. Het laten instromen, optimaal benutten en behouden van een diversiteit aan personeel, is goed voor de organisatie zelf. Dat diversiteit loont, blijkt uit diverse 'best practices' die expertisecentrum Div-management en andere organisaties hebben verzameld uit zowel het bedrijfsleven als publieke instellingen, en blijkt ook uit diverse onderzoeken (bijvoorbeeld, onder bedrijven uit de Fortune 500).

### De Business Case diversiteit

Over het algemeen zal de businesscase draaien om vier strategische doelen. Welk doel voor uw bedrijf of organisatie (het meest) van toepassing is, bepaalt u natuurlijk zelf.

- *Is er een toenemende verscheidenheid aan beschikbare arbeidskrachten?*  
De diversiteit van het arbeidsmarktpotentieel staat in directe relatie tot de noodzaak of wens om gekwalificeerd personeel aan te trekken, op de korte en lange termijn. In een aantal sectoren en branches, is nu al sprake van een tekort (onderwijs, zorg, techniek) en dit zal door het proces van vergrijzing de komende jaren sterk toenemen. In de stedelijke regio's bestaat meer dan de helft van het arbeidsmarktpotentieel, uit jongeren met een allochtone en/of biculturele achtergrond. Er is dus een bedrijfs-

economisch belang om beschikbaar talent te binden en andersom ook toegankelijk te zijn voor talent door de invoering van een 'inclusieve' cultuur.

- *Gaat het om het verbeteren van de core business, de feitelijke dienstverlening aan klanten?*

Niet alleen met face-to-face dienstverlening aan 'diverse' klanten, maar ook gericht op nieuwe producten of het aanboren van nieuwe markten. Div heeft de afgelopen jaren talloze voorbeelden verzameld van MKB bedrijven die hun omzet en winst aanzienlijk vergroot hebben door het aantrekken van kleurrijk talent.

- *Gaat het om het functioneren van uw bedrijf of organisatie?*

Inmiddels weten we dat divers samengestelde teams beter presteren. Dit geldt zeker voor de top. Ondernemingen met vrouwen in het bestuur behalen aantoonbaar betere (financiële) resultaten. Divers samengestelde teams hebben een groter probleemoplossend vermogen: hoe meer verschillen, hoe meer invalshoeken en des te beter de besluitvorming.

Ten slotte, spelen imago en reputatie - de profilering - van de organisatie een rol, in het zichtbaar maken van de positieve effecten van maatschappelijk verantwoord of duurzaam ondernemen. Diversiteit is onderdeel van veel MVO-agenda's. Diversiteit versterkt de aandacht voor de 'people'-component van het adagium 'people, planet, profit'.

Deze hoofdthema's zijn te vertalen naar vragen en actiepunten. Daartoe is een schematische opzet gemaakt, die bij wijze van invuloefening structuur aan kan brengen aan een businesscase diversiteit.

Vershil meten en doelen stellen **Business Case Diversiteit**

Hoofdtthema	Vraagstukken	Activiteiten gericht op
<b>Corebusiness dienstverlening</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is het van belang signalen uit een diverse maatschappij mee te nemen in je marketing/ klantbenadering en beleid?</li> <li>• Is het van waarde binnen alle geledingen van de samenleving draagvlak voor je beleid of afzet voor je producten te krijgen?</li> <li>• Is een omgevingsgerichtheid bij de medewerkers gewenst?</li> </ul>	<p><i>Organisatiecultuur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leiderschap: Open staan voor vernieuwingen behoud dienstverlening aan alle geledingen samenleving.</li> <li>• Communicatie</li> <li>• Opleidingen</li> </ul>
<b>Reputatie / imago / profilering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is een eigentijds imago van het bedrijf of de sector (een sector die niet alleen werkt voor, maar ook deel uitmaakt van de samenleving) gewenst?</li> <li>• Waarom zou invulling gegeven moeten worden aan de maatschappelijke (voorbeeld)rol door de sector?</li> <li>• Heeft het adagium 'practice what you preach' enige waarde?</li> </ul>	<p><i>Organisatiecultuur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leiderschap: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Work-life balance.</li> <li>- Loopbaanontwikkeling.</li> <li>- Benoemingen- en loopbaanbeleid.</li> </ul> </li> </ul> <p><i>Organisatie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe- en interne communicatie (aantrekkelijke werkgever)</li> <li>• Exitinterviews en resultaten opnemen in de beleidscyclus</li> </ul>
<b>Functioneren en besluitvorming</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn uw bestuurs- en management teams divers van samenstelling?</li> <li>• En uw operationele teams?</li> <li>• Wat zou gezien de toekomstvisie van uw bedrijf, een passende samenstelling zijn?</li> <li>• Worden alle talenten en kwaliteiten binnen de teams ingezet?</li> <li>• Is er sprake van een inclusieve cultuur?</li> <li>• Vervult uw topteam een voorbeeldrol voor al uw medewerkers?</li> </ul>	<p><i>Organisatiecultuur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leiderschap: Belang diversiteit uitdragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Iedereen is nodig.</li> <li>- (machts) patronen durven doorbreken.</li> <li>- Individuele kwaliteiten herkennen van 'diverse' medewerkers.</li> <li>- Benoemingen- en doorstroombeleid (voorkomen institutionele bias)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Arbeidsmarkt-belang</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Waarom wordt een beroep gedaan op de diversiteit van de arbeidsmarkt?</li> <li>• Hoe bepaal je de arbeidsmarktstrategie en/of diversificatie hierbinnen?</li> <li>• Welke werving- en bindingstrategie hanteer je om goede mensen te vinden die bij je bedrijf/sector passen en vanuit verschillende achtergronden?</li> <li>• Is een goede naamsbekendheid (concurrentie met anderen om arbeidsmarktaanbod) van betekenis?</li> </ul>	<p><i>Externe arbeidsmarkt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werving (intercultureel).</li> <li>• Selectie (gender- en cultuurneutraal)</li> <li>• Instroom (bijv. voorkomen van 'token' en eenvormige instroom).</li> </ul> <p><i>Interne arbeidsmarkt:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevorderen doorstroom doelgroepen</li> <li>• Voorkomen ongewenste uitstroom / waarom blijft men?</li> <li>• Doelgroepen/klanten betrekken bij (externe) activiteiten.</li> </ul>

## Vershil meten en doelen stellen Business Case Diversiteit

### Het proces om tot een businesscase diversiteit te komen

De vraag hoe het proces optimaal kan worden ingericht, is voor iedere organisatie verschillend. Afhankelijk van de schaal van de organisatie en het al bestaande draagvlak, kan het een verstandige keuze zijn om ook leidinggevenden en medewerkers te betrekken bij het beschrijven van de businesscase. Soms zijn 1 of 2 sessies voldoende, maar als diversiteit wordt uitgewerkt naar verschillende terreinen (HRM, Management Development, Vakmanschap, Dienstverlening) kunnen meerdere sessies nodig zijn. Denk ook bijvoorbeeld aan externe input via inzet van (klant) panels, waar mensen van zowel de vraag- als aanbodzijde zijn vertegenwoordigd en door het organiseren van kenniskringen en/of expertgroepen.

### Checklist kritische succesfactoren voor het proces:

#### Is het (top)management betrokken bij de vormgeving van de businesscase?

Verankering van diversiteit wijkt qua proces niet af van elk ander organisatie-veranderingsproces. Het management is feitelijk opdrachtgever om diversiteit daadwerkelijk vorm te geven.

#### Is het management bereid consequenties te verbinden aan de business case diversiteit in de vorm van:

- Ontwikkelen van een meerjarenprogramma.
- Het faciliteren in menskracht en budget.
- Actief uitdragen van het belang van het programma en 'best practices'.
- Communicatie en kennisontsluiting, zoals best practices binnen de eigen sector.

### Wenst het management de businesscase vast te stellen in bijv. het MT en de OR?

Als de businesscase is beschreven, wordt deze door het MT vastgesteld. Zo wordt het een 'gedragen' product.

### Is 'de lijn' (primaire proces) bij de vormgeving van de businesscase betrokken?

De businesscase dient het primaire proces. Vormgeving van de businesscase kan daarom niet buiten een aantal lijnmanagers worden vormgegeven.

### Zijn er interne- en externe arbeidsmarktgegevens beschikbaar, zowel kwantitatieve als kwalitatieve? Denk hierbij aan bijvoorbeeld:

- Ouderen en jongeren.
- Aantal vrouwen en allochtone Nederlanders.
- Vrouwen in management.
- In- door en uitstroomcijfers, onderscheiden naar mannen, vrouwen en allochtone Nederlanders over bijvoorbeeld de afgelopen 3 jaar.
- Medewerkerstevredenheidonderzoeken, waarbij onderscheid is gemaakt tussen autochtone mannen, vrouwen en allochtone Nederlanders.

### Is er zicht op toekomstige (demografische) ontwikkelingen van zowel het personeelsbestand van de organisatie of bedrijfssector als de omgeving?

### Zijn er (andere) kritische succesfactoren te benoemen voor het welslagen van operationalisering van de Businesscase?



## Vershil meten en doelen stellen

# 1.3 Quickscan Diversiteit

Er wordt veel geschreven over de voordelen van diversiteit. Denk aan omzetgroei, een breder afzetgebied, het bereiken van nieuwe klantgroepen en verhogen van innovatie. Maar welke belangen liggen er voor úw organisatie? Een quickscan helpt u om zicht te krijgen op waar uw organisatie op dit moment staat wat betreft deze ontwikkelingen.

Een quickscan is een instrument dat snel een indicatie geeft van de stand van zaken in uw bedrijf op het gebied van diversiteit. Met de resultaten van de scan kunt u aan de slag om (meer) diversiteit ook in uw bedrijf een goede basis te geven. Quickscans op het gebied van diversiteit stellen vooral vragen over de mate van diversiteit binnen uw eigen organisatie, de omgeving, uw diensten / producten en de manier waarop u doelen wilt realiseren. De vragen zijn over het algemeen te verdelen in de volgende thema's:

- Is er een visie die duidelijk maakt hoe het benutten van verschil kan bijdragen aan strategische organisatiedoelen?
- Hoe zien de eigen organisatie en de omgeving van de organisatie er uit?
- Hoe wordt diversiteit gerealiseerd? Hoe is diversiteit verankerd in de organisatie? Is er voldoende draagvlak en betrokkenheid om diversiteitsdoelen ook echt waar te maken? Ligt er een programma of een concreet plan van aanpak?

Wilt u snel een beeld krijgen waar uw organisatie staat op het gebied van diversiteitsbeleid, doorloop dan onderstaande checklist. Naar aanleiding van uw antwoorden kunt u eventueel een meer gedetailleerde diversiteitsscan laten uitvoeren (zie onderaan).

### Quickscan diversiteit

#### 1. Is er een visie, een strategie en/of beleid op het gebied van diversiteit?

- Diversiteit levert een aantoonbare bijdrage aan onze lange termijn doelen.
- We hebben als bedrijf een sterk imago bij alle doelgroepen van onze markten.
- Door diversiteit hebben we een grotere afzetmarkt.
- Met diversiteit zijn we beter in staat snel te reageren op bewegingen in de markt.
- Onze producten/diensten zijn door diversiteit beter afgestemd op verschillende vragen en behoeften in onze markt.
- We kunnen concurrentievoordeel behalen door (meer) diversiteit.
- We zijn beter in staat om om te gaan met complexe en snel veranderende vragen in de markt.
- We kunnen door diversiteit sneller groeien/meer personeel binnenhalen.
- We hebben door beter management van diversiteit minder verloop/lager ziekteverzuim.

#### 2. Hoe zien de eigen organisatie en de omgeving van de organisatie er uit?

- We hebben een 0-meting uitgevoerd om te bepalen waar we staan.
- We hebben onderzocht wie onze klanten en klantgroepen zijn en welke groepen wij bedienen.
- We kennen de samenstelling m.b.t. diversiteit van onze huidige markt en klanten.

- We kennen de samenstelling van onze toekomstige markt en klanten.
- We kennen de relevante ontwikkeling van de beroepsbevolking voor de komende 10 jaar.
- We kennen de samenstelling van ons personeel verdeeld over diverse doelgroepen.
- We hebben doelen gesteld m.b.t. de gewenste personeelssamenstelling.
- We hebben gekeken naar de demografische samenstelling in onze directe omgeving en spelen daar op in.

#### 3. Hoe realiseer je diversiteit?

- Het management heeft kennis over het managen van diversiteit.
- We hebben concrete doelen en een budget afgesproken m.b.t. diversiteit.
- We hebben een meerjarenprogramma t.b.v. het realiseren van diversiteit.
- We handelen voor de lange termijn.
- Trekkers van het programma zijn voorstanders van diversiteit en hebben verschillende achtergronden.

### Diversiteitstools beschikbaar op internet

Er zijn ook diverse tools op internet beschikbaar die vaak kosteloos te gebruiken zijn. U krijgt een korte rapportage terug en kunt doorlinken naar goede voorbeelden en tips. Voorbeelden zijn:







## Vershil meten en doelen stellen **Quickscan Diversiteit**

### 1. De Diversiteitsindex

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft op [www.diversiteitsindex.nl](http://www.diversiteitsindex.nl), een instrument ontwikkeld waarmee u snel uw organisatie kunt meten en spiegelen aan andere organisaties. De Diversiteitsindex is bruikbaar voor alle werkgevers die zijn aangesloten bij het pensioenfonds ABP. De diversiteitsindex is ontwikkeld voor iedereen die geïnteresseerd is in diversiteit en diversiteitsbeleid, of u nu leidinggevende, P&O-er, OR/MR-lid of beleidsmedewerker bent.

### 2. De diversiteitsquickscan

Forum, het instituut voor multiculturele ontwikkeling, presenteert op [www.quickscandiversiteit.nl](http://www.quickscandiversiteit.nl), een instrument waar u eenvoudig gebruik van kunt maken.

Met deze quickscan diversiteit kunt u snel en gemakkelijk de stand van zaken ten aanzien van diversiteit in de organisatie in kaart brengen. De quickscan is gebaseerd op het INK-model voor kwaliteitsontwikkeling. Dit betekent dat er zowel vragen worden gesteld over organisatiefacetten als over de wijze waarop de resultaten worden gemeten, bijvoorbeeld aan de hand van gericht onderzoek naar (klanten- en) medewerkertevredenheid.

## Vershil meten en doelen stellen

# 1.4 Vragenlijst Diversiteit

Om succesvolle interventies te kunnen plegen om verschil binnen uw organisatie te kunnen benutten, is het van belang om de belevingen en ervaringen van uw medewerkers op dit onderwerp te kunnen peilen.

Deze tool biedt u de mogelijkheid om een helder en concreet beeld te krijgen hoe er binnen uw organisatie tegen diversiteit wordt aangekeken. Dit helpt u om na te gaan of uw interventies succes hebben gehad. Anderzijds kunt u met deze tool ook achterhalen waar mogelijke aandachtspunten liggen voor de toekomst. Met behulp van de informatie uit deze vragenlijst, kunt u nagaan waar eventuele weerstand ten opzichte van diversiteit zich bevindt en op welke gebieden uw organisatie juist al heel ver is.

### Achtergrond

Het benutten van verschillen en het bevorderen van innovatie worden nog vaak gezien als de verantwoordelijkheid van de personeelsafdeling, maar het is juist in de lijn waar diversiteit onderdeel moet gaan vormen van de dagelijkse realiteit. Door in te spelen op de werkbeleving van de werknemers zelf wordt een volgende stap gezet in het effectief vertalen van het diversiteitsbeleid naar de werkvloer. De concrete vragen waarop u met deze tool antwoord kunt geven zijn:

- Welke positieve gevolgen van diversiteit ervaren werknemers in hun dagelijks werk?
- Welke negatieve gevolgen van diversiteit ervaren werknemers in hun dagelijks werk?
- In hoeverre vinden werknemers dat deze gevolgen van invloed zijn op het functioneren van hun afdeling?

Het doel van deze vragenlijst is dus

inzicht te krijgen in de beleving van werknemers rondom diversiteit, waarbij zowel de positieve als negatieve aspecten aan bod komen.

### Uitleg

De lijst bestaat uit 24 uitspraken over de voordelen van diversiteit en 19 uitspraken over de nadelen van diversiteit. U kunt onderstaande voorbeeldvragen gebruiken als een basis voor het construeren van een effectieve enquête. U kunt gebruik van de volgende antwoordcategorieën:

Kruis het antwoord aan dat op uw situatie het meest van toepassing is. Bij beantwoording van de vragen geldt:

- 1 = Geheel mee eens
- 2 = Mee eens
- 3 = Niet mee eens/oneens
- 4 = Mee oneens
- 5 = Geheel mee oneens
- 6 = Niet van toepassing

Daarnaast kan het nuttig zijn om uw werknemers voor elke stelling ook te vragen in hoeverre zij vinden dat deze van invloed kan zijn op het functioneren van hun afdeling, wederom op een schaal van 1-6. Op deze manier krijgt u niet alleen een beeld hoe zij zelf tegen diversiteit aankijken, maar ook of dit de productiviteit van de organisatie beïnvloed.

Hieronder staat per blok uitgelegd op welk voordeel of nadeel de uitspraken zijn gebaseerd. Deze vragenlijst is ontwikkeld om de ervaring met culturele diversiteit te meten, en is ook als zo-

danig gevalideerd. Met kleine aanpassingen kunnen de vragen echter ook worden toegepast op andere vormen van diversiteit.

### Voordelen van culturele diversiteit op de werkvloer

#### Imago

Diversiteit heeft een positieve invloed op het imago van de afdeling naar buiten toe. Men wil uitstralen dat alle groepen dezelfde kansen krijgen, dit is goed voor de beeldvorming.

#### Culturele diversiteit op de werkvloer...

1. ...is goed voor ons imago naar buiten toe.
2. ...zorgt dat de buitenwereld op een positievere manier naar de afdeling kijkt.
3. ...zorgt dat alle groepen in de samenleving positief naar de afdeling kijken.
4. ...is goed voor het imago van de afdeling onder allochtone groepen in de samenleving.

#### Arbeidsmarkt:

Het aannemen van allochtone werknemers is noodzakelijk om alle vacatures te kunnen vullen. Bovendien zorgt diversiteit dat potentieel talent uit alle groepen in de samenleving benut kan worden.

#### Culturele diversiteit op de werkvloer...

1. ...is nodig om alle vacatures op de afdeling te kunnen vervullen.
2. ...is noodzakelijk om voldoende nieuw personeel te kunnen aannemen.

## Verschil meten en doelen stellen **Vragenlijst Diversiteit**

3. ...zorgt dat we meer keuze hebben bij de werving en selectie van nieuw personeel.
4. ...is noodzakelijk om te kunnen inspelen op een veranderende arbeidsmarkt.

### Sociale omgeving

Diversiteit heeft een positieve werking op de manier waarop men met elkaar omgaat, de sfeer op de afdeling.

#### *Culturele diversiteit op de werkvloer...*

1. ...levert een positieve bijdrage aan de sfeer.
2. ...zorgt voor een prettige werkomgeving.
3. ...is leuk.
4. ...maakt dit een interessante plek om te werken.

### Afstemming doelgroepen

Een diverse afdeling kan beter inspelen op een diverse maatschappij: diversiteit creëert een beter zicht op bestaande ontwikkelingen in de maatschappij en zorgt ook voor een bredere afzetmarkt voor eigen beleid.

#### *Culturele diversiteit op de werkvloer...*

1. ...zorgt dat we ons beleid beter af kunnen stemmen op de verschillende doelgroepen in de maatschappij.
2. ...zorgt dat we beter inzicht krijgen in de behoeften van verschillende groepen in de samenleving.
3. ...zorgt dat we een groter deel van de samenleving kunnen bereiken met ons beleid.
4. ...zorgt dat we de ontwikkelingen in de maatschappij beter kunnen begrijpen.

### Creativiteit/Innovatie

Diversiteit verhoogt het probleemoplossend vermogen van een team en zorgt voor een grotere verscheidenheid aan nieuwe ideeën/inzichten om het werk goed te kunnen uitvoeren.

#### *Culturele diversiteit op de werkvloer...*

1. ...zorgt dat we beter in staat zijn complexe problemen op te lossen.
2. ...zorgt dat we meer ideeën bedenken.

3. ...zorgt dat we betere ideeën bedenken.
4. ...maakt ons innovatiever.

### Lerend vermogen

Binnen een diverse afdeling kunnen werknemers hun ervaring overdragen op de andere teamleden, wat het totaal aan beschikbare kennis vergroot. Daarnaast laat het werknemers op een open manier kijken naar het werk: hun visie is niet de enige. Men staat meer open voor andere manieren, gedragingen, normen, waarden.

#### *Culturele diversiteit op de werkvloer...*

1. ...zorgt dat collega's kunnen leren van elkaars kennis en ervaring.
2. ...zorgt dat collega's leren open te staan voor andere manieren van werken.
3. ...kan verouderde normen en regels doorbreken.
4. ...zorgt dat werknemers beter worden in de omgang met andere culturen.

## Nadelen van culturele diversiteit op de werkvloer

### Eigen positie

Diversiteit kan een bedreiging zijn voor de eigen carrière, macht, status.

#### *Culturele diversiteit op de werkvloer...*

1. ...zorgt voor minder carrièrekansen voor autochtone werknemers.
2. ...gaat ten koste van de status van autochtone werknemers.
3. ...zorgt dat er minder aandacht is voor de behoeften van autochtone werknemers.
4. ...zorgt dat autochtone werknemers zich minder gewaardeerd voelen.
5. ...zorgt dat de autochtone werknemers zich minder zeker voelen over hun eigen positie.

### Werk en productiviteit

Diversiteit kan ten koste gaan van de uitvoering van het werk: een diverse afdeling is moeilijk te managen, het kost tijd, energie en de productiviteit van de afdeling gaat omlaag.

#### *Culturele diversiteit op de werkvloer...*

1. ...maakt dat de leidinggevende meer tijd kwijt is aan individuele begeleiding van sommige werknemers.
2. ...maakt onze afdeling moeilijker te managen.
3. ...zorgt dat ons werkproces minder soepel verloopt.
4. ...maakt het lastig om helder te communiceren met collega's.

### Verandering normen en waarden

Dreiging voor het eigen normen/waarden stelsel. Angst om dingen 'anders' te moeten doen dan men gewend is, of om te worden geconfronteerd met een wereldbeeld wat niet overeenkomt met het eigen beeld.

#### *Culturele diversiteit op de werkvloer...*

1. ...zorgt voor wrijving tussen collega's met verschillende normen en waarden.
2. ...leidt tot een ongunstige verandering van de cultuur op de afdeling.
3. ...dwingt werknemers om zich anders te gaan gedragen dan ze gewend zijn.
4. ...heeft als gevolg dat autochtone werknemers worden gedwongen zich aan te passen aan een andere cultuur.
5. ...vormt een bedreiging voor bestaande normen en waarden op de afdeling.

### Omgangsvormen met andere culturen

De angst en onzekerheid die voortkomen uit directe omgang met mensen met een andere achtergrond. De ander is onvoorspelbaar, men weet niet hoe ze te benaderen of hoe hun gedrag te interpreteren.

#### *Culturele diversiteit op de werkvloer...*

1. ...zorgt dat collega's elkaar moeilijk kunnen peilen.
2. ...zorgt voor ongemakkelijke situaties.
3. ...zorgt dat werknemers niet altijd weten welke houding ze moeten aannemen.
4. ...zorgt dat werknemers zich minder op hun gemak voelen in de omgang met collega's.
5. ...roept onzekerheid op in de omgang met collega's.



## Vershil meten en doelen stellen Vragenlijst Diversiteit

### Tot slot

Deze vragenlijst werd ontwikkeld in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het A&O Fonds Rijk, door Joep Hofhuis, Karen van Oudenhoven – van der Zee en Sabine Otten, bij het Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid (Rijksuniversiteit Groningen).

Voor meer informatie, zie

[www.instituutisw.nl](http://www.instituutisw.nl) of

[www.joephofhuis.nl](http://www.joephofhuis.nl).



## Verschil meten en doelen stellen

# 1.5 Personeelsenquête

Met een personeelsenquête kunt u zicht krijgen op de mening van uw medewerkers over zaken als interne communicatie, de stijl van leidinggeven en zaken als veiligheid en kwaliteit.

Een enquête is een methode om kennis en inzicht van uw medewerkers te betrekken in het verbeteren van uw onderneming. Zo kunt u ook peilen of uw streven naar diversiteit zijn vruchten begint af te werpen. Tevens kunt u gericht sturen op verbeteracties.

Om uw streven naar diversiteit nog fijnmaziger in beeld te krijgen, vraagt u uw medewerkers ook in te vullen of zij man zijn of vrouw en naar het geboorteland van henzelf en hun ouders. Deze toevoeging kan van belang zijn bij het evalueren van de uitkomsten. Door verschillende groepen werknemers met elkaar te vergelijken kunt u een beeld krijgen op welke vlakken mogelijke problemen rondom diversiteit zich voordoen. Op welke terreinen uw organisatie juist heel succesvol is in het omgaan met diversiteit.

U kunt onderstaande voorbeeldvragen gebruiken als een basis voor het construeren van een effectieve personeelsenquête. Pas de vragen eventueel aan aan uw eigen behoefte. U kunt gebruik van de volgende antwoordcategorieën:

Kruis het antwoord aan dat op uw situatie het meest van toepassing is. Bij beantwoording van de vragen geldt:  
 1 = Geheel mee eens  
 2 = Mee eens  
 3 = Niet mee eens/oneens  
 4 = Mee oneens  
 5 = Geheel mee oneens  
 6 = Niet van toepassing

## Personeelsenquête

### Algemeen

- In het algemeen ben ik tevreden over mijn werkgever.
- In het algemeen ben ik tevreden over mijn werk.
- In het algemeen ben ik tevreden over mijn werkzaamheden.
- In het algemeen ben ik tevreden over mijn werkbelasting.
- In het algemeen ben ik tevreden over de samenwerking met mijn directe collega's.
- In het algemeen ben ik tevreden over de sociale veiligheid op mijn werkplek. (dat wil zeggen dat ik niet bang hoeft te zijn voor onverwacht negatief gedrag binnen het team zoals pesten of uitsluiting)
- In het algemeen ben ik tevreden over het management van de organisatie.
- In het algemeen ben ik tevreden over mijn direct leidinggevende.
- Ik voel mij op mijn plek in deze organisatie.
- Ik ben tevreden over de sfeer en omgangsvormen van deze organisatie.
- Ik ben tevreden over de manier waarop rekening wordt gehouden met mijn culturele achtergrond in de arbeidsomstandigheden binnen de organisatie.

### A. Tevredenheid over de inhoud van het werk

- Ik heb voldoende eigen verantwoordelijkheden.

- Ik voel me betrokken bij mijn werkzaamheden.
- In mijn werk leer ik nieuwe dingen.
- Ik ervaar voldoende uitdaging in mijn werk.
- Mijn werkzaamheden zijn voldoende afwisselend.
- Mijn capaciteiten worden voldoende benut.
- Mijn werk draagt bij aan de resultaten van de organisatie.
- Ik doe mijn werk met plezier.

### B. Werkbelasting

- Ik vind mijn werk geestelijk inspannend.
- Ik vind mijn werk emotioneel belastend.
- Ik heb in mijn werk met piekbelasting te maken.
- Ik heb voldoende tijd om mijn werk af te ronden.
- Ik ben tevreden over de balans werk en privé.
- Ik heb invloed op mijn werkplanning.

### C. Samenwerking

- Ik kan goed samenwerken met mijn directe collega's.
- Ik voel me gewaardeerd door mijn collega's.
- Ik uit regelmatig waardering naar mijn collega's.
- Ik kan met problemen terecht bij mijn directe collega's.
- Wij spreken elkaar als directe collega's aan op negatief gedrag.



## Verschil meten en doelen stellen **Personeelsenquête**

- De samenwerking tussen oudere en jongere collega's is goed.
- De samenwerking tussen mannelijke en vrouwelijke collega's is goed.
- De samenwerking tussen collega's met verschillende culturele achtergronden is goed.
- Er zijn weinig spanningen op de werkvloer.
- Ik word door mijn collega's respectvol behandeld.
- Mijn collega's en ik worden door het management gelijkwaardig behandeld.
- Ik behandel mijn collega's en klanten/leveranciers met respect.
- Ik heb mij het afgelopen jaar regelmatig onveilig gevoeld in contact met collega's.
- Ik voel me vaak buitengesloten.

### D. Ongewenste omgangsvormen

- Ik word wel eens gepest.
- Ik voel mij soms gediscrimineerd.
- Ik heb in mijn werk te maken met verbale agressie (bijvoorbeeld: schelden, beledigen).
- Ik heb in mijn werk te maken met non-verbale agressie (bijvoorbeeld: bedreigen, aanraken).
- Ik voel mij soms seksueel geïntimideerd.

### E. Management van de organisatie

- Ik vind de leidinggevende voldoende toegankelijk.
- Ik heb vertrouwen in de leiding van de onderneming.
- Ik krijg voldoende kansen om mij verder te ontwikkelen.

### F. Direct leidinggevende\*

\* De direct leidinggevende is de leidinggevende waar u de meeste (contact)uren mee heeft.

- Mijn direct leidinggevende behandelt mij met respect.
- Mijn direct leidinggevende kent mijn kwaliteiten.
- Mijn direct leidinggevende zet mij in op zaken waar ik goed in ben.

- Mijn direct leidinggevende is duidelijk over wat er van mij wordt verwacht.
- Ik krijg van mijn direct leidinggevende waardering als ik mijn werk goed doe.
- Ik kan met vragen en problemen terecht bij mijn direct leidinggevende.

### G. Cultuur

- Ik ervaar de omgangssfeer binnen de organisatie als prettig.
- Ik voel mij een volwaardig en gewaardeerd lid van deze organisatie.
- Ik ben er trots op om bij deze organisatie te werken.
- Ik zou het leuk vinden om de komende jaren bij deze organisatie te blijven werken.

### Nog enkele tips

Door de resultaten over verschillende jaren met elkaar te vergelijken krijgt u een goed beeld van de stand van zaken in uw onderneming. Koppel de resultaten altijd weer terug naar uw medewerkers. Ook als resultaten onverwacht tegenvallen. Daar liggen kansen voor verbeteringen.

## Verschil meten en doelen stellen

# 1.6 Het exitgesprek

Het is vaak lastig te achterhalen hoe er op de werkvloer over diversiteit wordt gedacht. Werknemers die weggaan zijn hierin een belangrijke bron van informatie. Uit onderzoek blijkt dat het afscheid voor veel werknemers het moment is om te reflecteren over hun ervaringen bij de organisatie. Juist in deze situatie zijn zij eerder bereid open en eerlijk te antwoorden dan wanneer zij (nog) een afhankelijkheidsrelatie hebben met de werkgever.

Door middel van een exitgesprek geeft u mensen de tijd en ruimte om hun verhaal te vertellen. De organisatie kan hiervan profiteren door verbetertips en aanbevelingen te noteren. Het exitgesprek is het laatste formele gesprek dat u met de medewerker voert. Dus is het goed dit in harmonie te laten verlopen. Een exitgesprek is overigens nooit verplicht.

### Tips

Maak van het exitgesprek direct na het gesprek een verslag. Maar doe dit niet in het bijzijn van de medewerker. Een standaard vragenlijst kan helpen, zodat steekwoorden tijdens het gesprek voldoende zijn voor latere verslaglegging.

De verzamelde gegevens uit de exitgesprekken bieden u kansen om uw organisatie te verbeteren. U analyseert (bijv. jaarlijks) de exitgesprekken, past uw beleid aan en zet acties uit om toekomstige uitstroom te beperken.

Resultaten van die acties kunt u evalueren samen met andere leidinggevenden.

Uit een oogpunt van goede after-sales, kunt u overwegen na een jaar nog eens contact op te nemen met de medewerker. Zo houdt u de binding met uw organisatie in stand.

Deze tool bevat voorbeeldvragen die u mondeling kunt stellen tijdens een exitgesprek.

### Vraag de medewerker te vertellen over zijn loopbaan, zowel binnen als buiten uw organisatie.

- Waar en met wie heb je gewerkt?
- Wie waren je leidinggevenden?
- Wat heb je geleerd?

### Vragen over de arbeidsomstandigheden

- Hoe voldeed de werkplek?
- Wat vond je van de apparatuur, het materieel of de software waarmee je werkte?
- Kon je alle hulpmiddelen krijgen die nodig waren?
- Hoe bevielen de werktijden?

### Vragen over de werkbeleving

- Vond je het werk voldoende gevarieerd?
- Wat vond je van je eigen taak: moeilijk of gemakkelijk?
- Had je plezier in je werk?
- Heb je jezelf goed kunnen ontwikkelen?

### Vragen over samenwerking en support

- Hoe heb je de samenwerking met je collega's ervaren?
- Heb je voldoende leiding en ondersteuning gekregen in de uitvoering van je werkzaamheden?
- Hoe heb je de communicatie met je leidinggevende ervaren? De stijl van leidinggeven?
- Wat beviel je het meest aan je leidinggevende?
- Wat beviel je het minst?

### Vragen over participatie en openheid voor vernieuwende ideeën

- In hoeverre vond je dat er sprake was van openheid voor vernieuwing binnen de organisatie?
- Wat was de verhouding tussen vernieuwing enerzijds en regels/procedures anderzijds?
- Heb je voldoende vrijheid ervaren om je werk zelf in te delen?
- Kon je zelf bepalen hoe je je werk wilde uitvoeren?
- Werd je aangemoedigd om na te denken over manieren om effectiever te werken?

### Redenen van vertrek

- Was er een aanleiding om naar een andere baan uit te kijken? Let op en geef de medewerker de ruimte om uitleg te geven.
- Kun je aangeven wat de goede dingen zijn van onze organisatie die je mogelijk bij een nieuwe werkgever zult missen?
- Heb je nog suggesties over zaken die verbeterd zouden kunnen worden?
- Zou je anderen aanraden bij ons te komen werken? Waarom wel of waarom niet?

### Afsluiting van het gesprek

Een medewerker die met een goed gevoel afscheid neemt, zal zich naar anderen positief uitlaten over uw organisatie. Bovendien zorgt u ervoor dat mensen kunnen terugkeren.