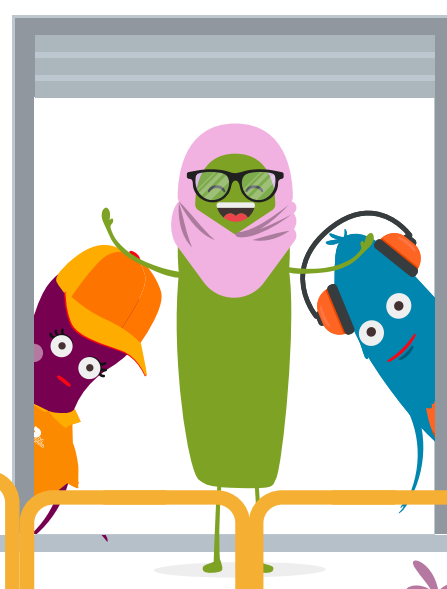
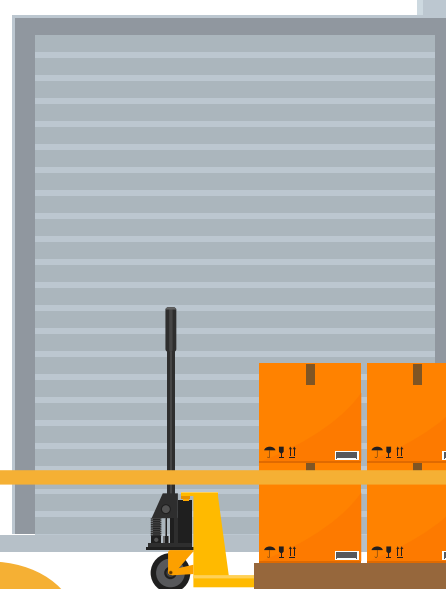
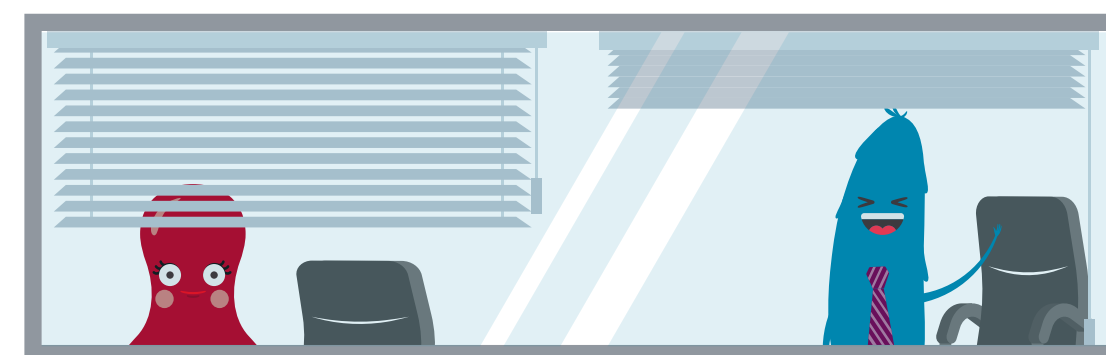
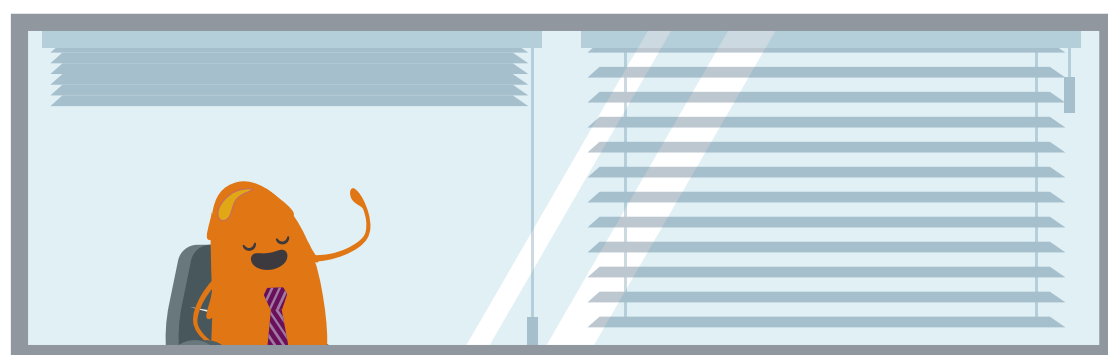




Gids voor managers over diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie



Inhoud

- 01 Wat is dit voor gids?
- 02 Woordenlijst van termen op het gebied van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie
- 03 DEI in DS Smith
- 04 Inclusieve taal
- 05 Inclusief leiden
- 06 Hoe werf ik een meer divers team aan?
- 07 Hoe word ik een inclusieve leider?
- 08 Hoe creëer ik een samenhangingsgevoel in mijn team?
- 09 Hoe kan ik microagressies herkennen en aanpakken?
- 10 Hoe begrijp ik mijn eigen vooroordelen?





01

Wat is dit voor gids?

Inleiding

Deze gids is samengesteld om managers te helpen meer te weten te komen over diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie (Diversity, Equity and Inclusion (DEI)) bij DS Smith en hoe ze een inclusiecultuur in hun teams kunnen stimuleren.

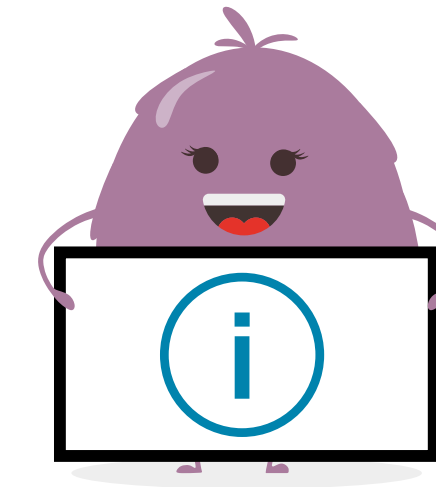
Inclusief leiderschap is een belangrijk onderdeel van het effectief managen van uw team in overeenstemming met de DS Smith Management Standards.

De inhoud van deze gids is samengesteld naar aanleiding van feedback uit luistersessies met leiders en behandelt de onderwerpen waarvan leiders ons vertelden dat ze er meer over wilden weten.

Deze gids bevat



Een verklarende woordenlijst van veelgebruikte DEI-termen

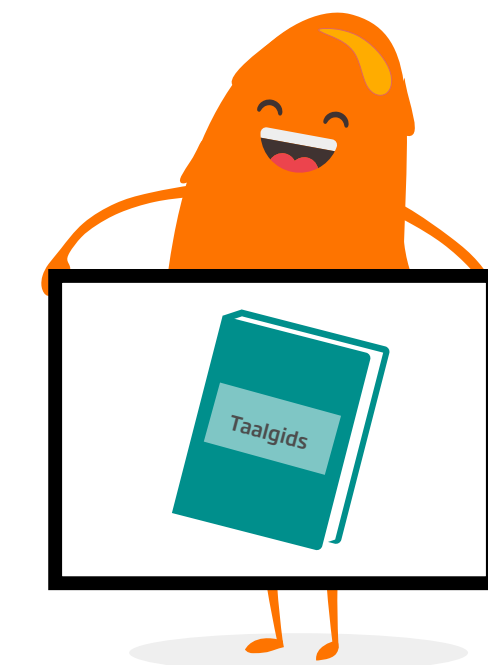


Informatie om managers te helpen met inclusief leiderschap

Informatie over DEI bij DS Smith



Richtlijnen voor taalgebruik





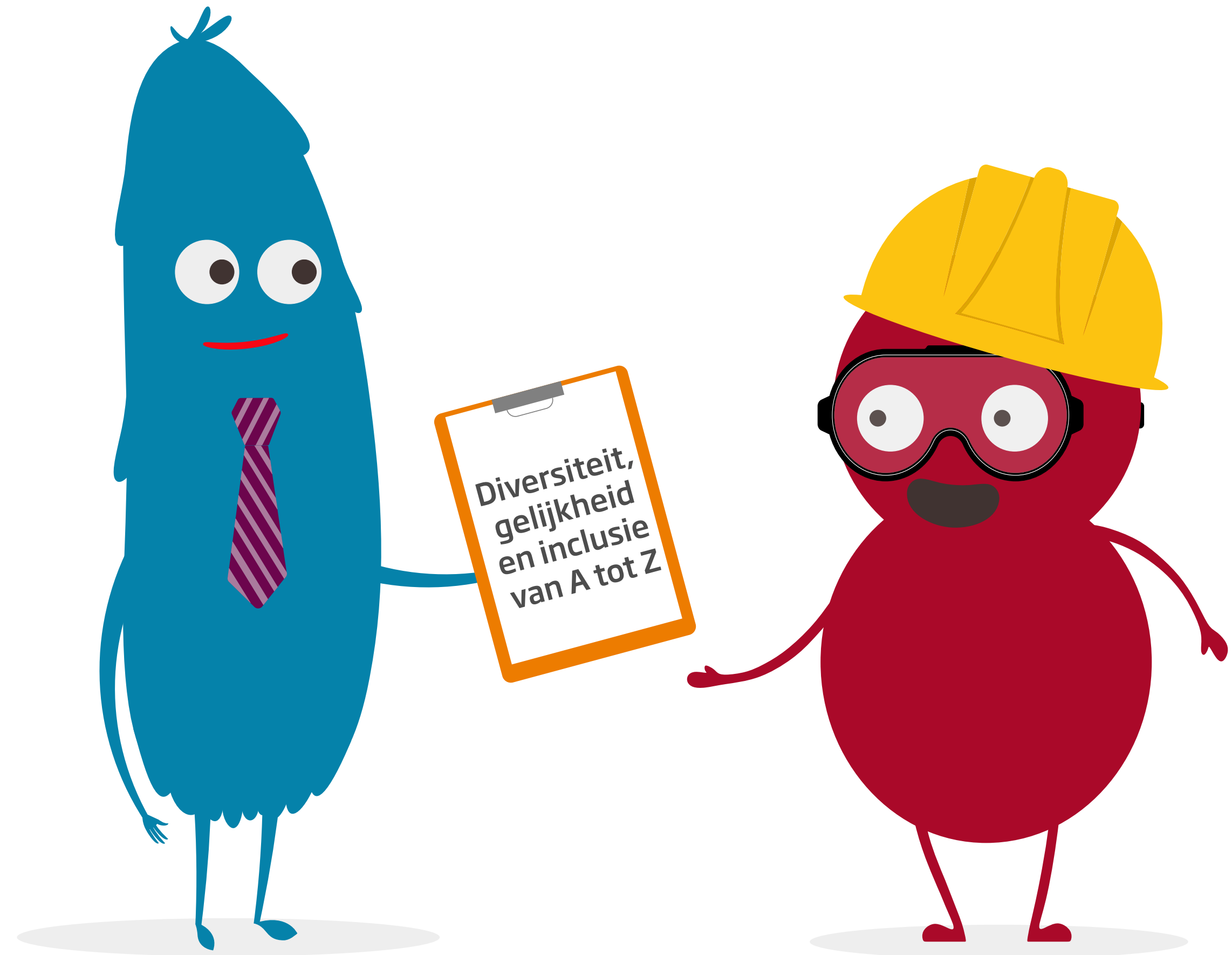
02

Woordenlijst van termen op het gebied van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie

Verklarende woordenlijst

We hebben een verklarende woordenlijst samengesteld van termen en taal die vaak worden gebruikt bij het bespreken van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie.

De betekenis van deze woorden kan in de loop der tijd veranderen en evolueren.



Verklarende woordenlijst

Actieve netwerken

Vrijwillige, door collega's geleide groepen die gevormd worden rond een gedeelde interesse, identiteit of verbondenheid. Afhankelijk van de organisatie kunnen actieve netwerken veel verschillende rollen spelen, waaronder:

- Het geven van een gevoel van gemeenschap en steun binnen een organisatie
- Het mogelijk maken dat ondervertegenwoordigde stemmen worden gehoord
- Fungeren als een link naar externe gemeenschappen
- Zorgen voor ondersteuning van de loopbaanontwikkeling van talent uit minderheidsgroepen
- Mogelijkheden bieden voor leden om toegang te krijgen tot leiderschap
- Samenwerken met rekrutering om divers talent aan te trekken
- Input leveren voor producten en diensten

Soms worden ze Employee Resource Groups genoemd in andere organisaties

Bondgenoot

Een bondgenoot is iemand die actief de inclusieve cultuur stimuleert. Een bondgenoot, ongeacht zijn of haar eigen etniciteit, seksualiteit, religie of mogelijkheden, erkent dat hij of zij een gezamenlijke inspanning kan en wil leveren om de obstakels te begrijpen waarmee gemarginaliseerde groepen te maken hebben.

Bondgenootschap

De manier waarop individuen ondervertegenwoordigde of gemarginaliseerde groepen steunen en verdedigen, ook al maken ze zelf geen deel uit van die groep.

Erbij horen

Erbij horen op het werk verwijst naar de dagdagelijkse ervaringen die mensen ervan overtuigen dat ze erbij horen en geaccepteerd worden om wie ze zijn.

Verschil tussen gelijkheid en gelijkwaardigheid

Gelijkheid betekent dat iedereen op de werkplek gelijk moet worden behandeld. Gelijkwaardigheid is weten dat bepaalde leden van het team elke dag met andere behoeften naar het werk komen die moeten worden aangepast voordat ze een gelijke behandeling kunnen krijgen.

U hebt bijvoorbeeld een nieuwe werknemer met een visuele beperking aangenomen, die speciale software voor zijn laptop heeft aangevraagd. Gelijkheid zou inhouden dat de software voor iedereen aangekocht zou worden, wat onnodig zou zijn, aangezien niet alle werknemers het nodig hebben of willen. Als u echter streeft naar gelijkwaardigheid, koopt u de software voor de nieuwe werknemer om ervoor te zorgen dat hij heeft wat hij nodig heeft om zijn werk te doen.

Discriminatie

De onrechtvaardige of nadelige behandeling van verschillende categorieën mensen op grond van ras, leeftijd, geslacht, handicap en andere beschermde eigenschappen.

Verklarende woordenlijst

Diversiteit

Diversiteit is het scala aan menselijke kenmerken binnen de organisatie. Dit omvat (maar is niet beperkt tot) ras, etniciteit, geslacht, geslachtsidentiteit, seksuele geaardheid, leeftijd, sociale klasse, fysieke of mentale capaciteiten, religieus of ethisch waardensysteem, nationale afkomst en politieke overtuigingen. Het omvat ook divers (anders) denken en neurodiversiteit.

Werknemersinformatiegroep (Employee Resource Group - ERG)

Werknemersinformatiegroepen (ERG's) zijn vrijwillige, door werknemers geleide groepen die als doel hebben om een diverse, inclusieve werkplek te bevorderen. Bij DS Smith noemen we deze groepen Actieve Netwerken. Andere namen die elders gebruikt worden zijn onder andere Personeelsnetwerken, Affiniteitsgroepen en Inclusienetwerken.

Gelijkheid

Gelijkheid betekent de 'toestand van gelijk zijn', bijvoorbeeld gendergelijkheid, rassengelijkheid of gelijke kansen voor arm en rijk.

Etniciteit

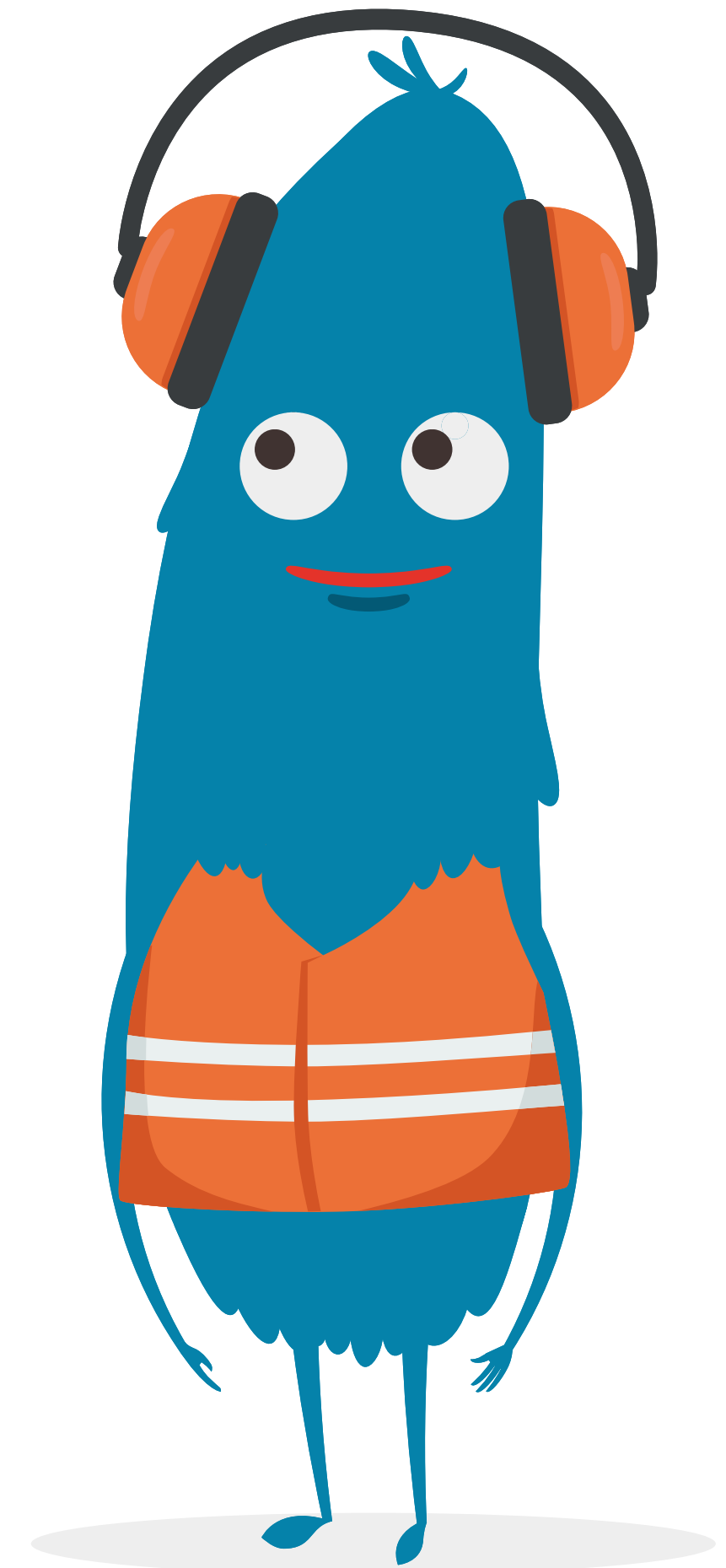
Etniciteit wordt meestal gebruikt om te verwijzen naar iemands culturele identificatie of afkomst, bijvoorbeeld Iers of Caribisch.

Gelijkwaardigheid

De eerlijke behandeling, toegang, mogelijkheden en vooruitgang van alle individuen, terwijl gestreefd wordt naar het identificeren en elimineren van barrières die in het verleden verhinderd hebben dat sommige groepen hetzelfde niveau van succes bereikten als anderen.

Inclusie

Het gaan creëren van een omgeving waarin alle individuen zich welkom, gerespecteerd en gewaardeerd voelen; en waar perspectieven en bijdragen actief worden gezocht en overwogen.



Verklarende woordenlijst

Inclusieve taal

Taalgebruik dat alle mensen respecteert en omvat, ongeacht hun achtergrond of identiteit. Taalgebruik dat termen vermijdt die uitsluitend of beledigend kunnen zijn.

Microagressies

Subtiele, vaak onbedoelde acties of opmerkingen die negatieve boodschappen overbrengen aan personen op basis van hun identiteit. Dit kunnen opmerkingen, gedragingen of houdingen zijn die stereotypen of vooroordelen overbrengen.

Neurodiversiteit

Neurodiversiteit gaat over mensen die informatie anders verwerken, meestal door een andere manier van hersenfunctie en vaak komt dit tot uiting in verschillende gedragskenmerken.

Voorbeelden van neurodiversiteit zijn dyspraxie, dyslexie, aandachtstekortstoornis met hyperactiviteit (ADHD), dyscalculie, autisme en het syndroom van Gilles de la Tourette. Het is belangrijk om neurologische verschillen op dezelfde manier te erkennen en te respecteren als alle andere menselijke verschillen.

Voornaamwoorden

Voornaamwoorden zijn de termen die mensen kiezen om naar zichzelf te verwijzen en die hun genderidentiteit weerspiegelen. Dit kunnen hij/hem, zij/haar of genderneutrale voornaamwoorden zoals hen/hun zijn.

Ras

Ras beschrijft fysieke kenmerken en richt zich op kleur.

Vertegenwoordiging

Het tonen van diverse mensen in verschillende rollen, omgevingen en in de media helpt de werkelijke diversiteit van de samenleving te weerspiegelen.

Onbewust vooroordeel

Impliciete vooroordelen of houdingen die mensen hebben ten opzichte van bepaalde groepen, vaak zonder dat ze zich daar bewust van zijn. Deze vooroordelen kunnen de besluitvorming en het gedrag beïnvloeden.



03

DEI bij DS Smith

Wat bedoelen we met diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie?

Diversiteit betekent uitgenodigd worden voor het feest,

Inclusie betekent gevraagd worden om te dansen,

Gelijkwaardigheid is wanneer de DJ uw favoriete liedje speelt.



Wat bedoelen we met diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie?

Diversiteit

We zetten ons in om de diversiteit van ons personeelsbestand te vergroten, zodat het een betere afspiegeling is van de gemeenschappen waarin we actief zijn.

Gelijkwaardigheid

Samen creëren we een inclusieve omgeving waarin iedereen zijn potentieel kan bereiken en gedijen.

Inclusie

Dit is cruciaal voor onze strategische doelstelling 'het potentieel van onze mensen realiseren'.

DEI Basisprincipes

Wat bedoelen we met diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie?

Diversiteit

Brengt het scala aan menselijke eigenschappen binnen DS Smith samen. Dit omvat (maar is niet beperkt tot) ras, etniciteit, geslacht, genderidentiteit, seksuele geaardheid, leeftijd, sociale klasse, fysieke of mentale bekwaamheid, religieuze of ethische waardesystemen, nationale afkomst en politieke overtuigingen.

Gelijkwaardigheid

Iedereen voorzien van wat ze nodig hebben om te slagen – beseffen dat niet iedereen vanaf hetzelfde punt begint.

Inclusie

Beschrijft hoe mensen hun ervaring bij DS Smith beleven, of ze het gevoel hebben dat het een gevoel van erbij horen bevordert en in stand gehouden wordt.

Stelt u zich maar eens een toekomst voor waarin we creativiteit stimuleren en de innovatie bevorderen die nodig is om de overgang naar een koolstofarme, circulaire economie te leiden.

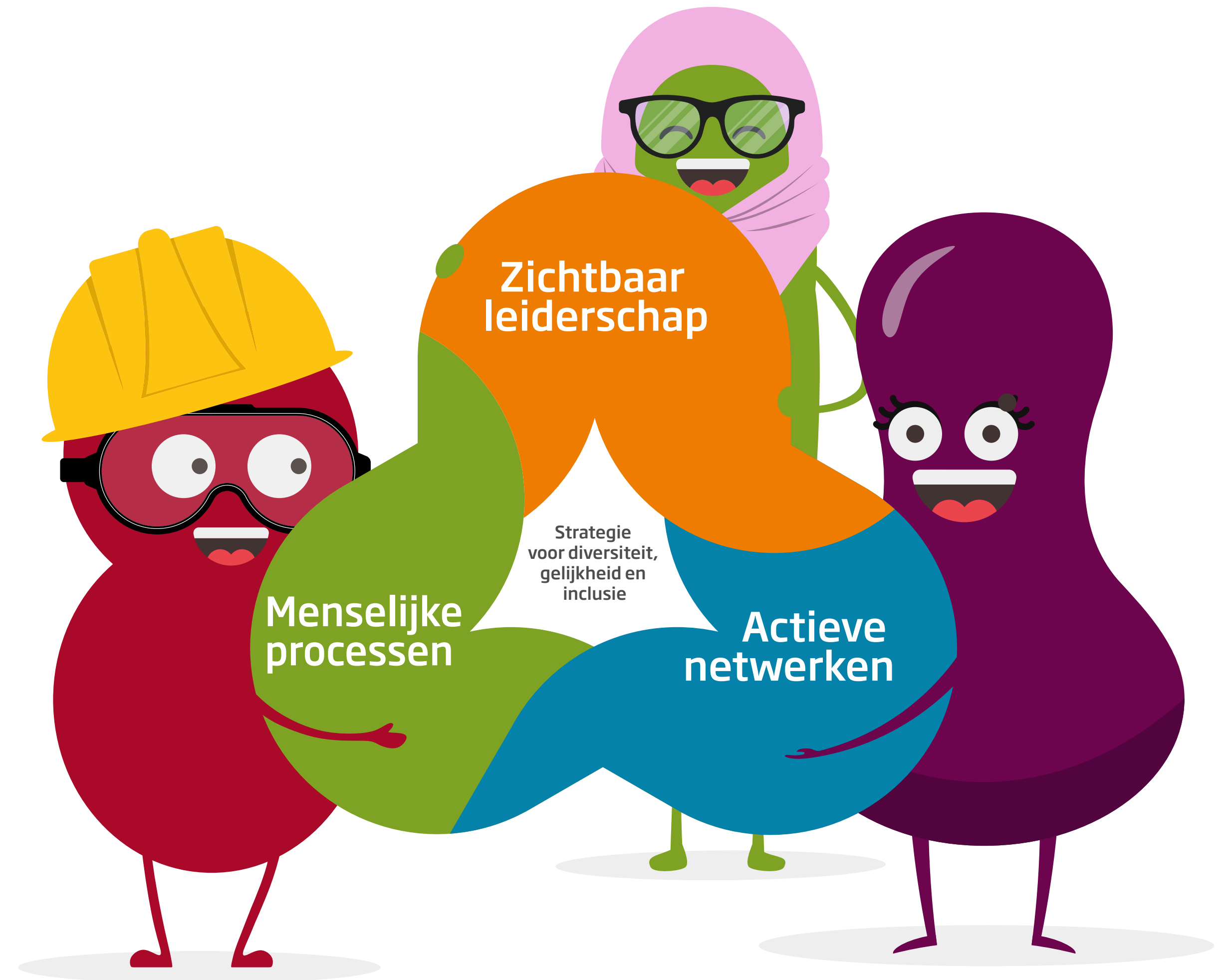
Deze toekomst is niet ver weg. Mensen met verschillende achtergronden komen steeds vaker samen en brengen een breder scala aan perspectieven, ervaringen en ideeën met zich mee.

Diverse teams genereren unieke oplossingen en benaderen problemen vanuit verschillende invalshoeken. Dit helpt ons om de duurzaamheidsuitdagingen van vandaag nog aan te pakken, evenals de uitdagingen die invloed zullen hebben op toekomstige generaties.

Onze DEI-strategie

Als onderdeel van onze duurzaamheidsstrategie 'Now and Next' hebben we doelen gesteld om de ontwikkeling van een inclusieve omgeving te ondersteunen waar iedereen zijn potentieel kan verwezenlijken en zich kan ontplooien. Om dit te bereiken is onze strategie gebaseerd op drie prioriteiten.

- 1 Zichtbaar leiderschap betekent dat onze leiders inclusief gedrag tonen en gebruiken.
- 2 Het ondersteunen van de groei van actieve netwerken (ook wel werknemersinformatiegroepen of ERG's genoemd) is cruciaal voor het opbouwen van een diverse en inclusieve organisatie.
- 3 Als we onze collega's echt willen ondersteunen om zichzelf te zijn en zich te ontplooien, dan moeten onze personeelsgerelateerde processen klaar zijn voor de toekomst.



Investeren in onze People managers



De rol die onze People managers spelen is cruciaal.

- Zij geven het voorbeeld van inclusief gedrag.
- Ze zorgen voor de aanwerving en het behoud van diverse teams.
- Ze creëren de omgeving waarin onze mensen zichzelf kunnen zijn, om hun meningen en perspectieven te uiten, zodat een grotere verscheidenheid aan meningen en ideeën gehoord kan worden.
- Ze creëren een groter samenhangsgevoel, een grotere werknemersbetrokkenheid, hogere retentiepercentages en verlaagde verloopkosten.

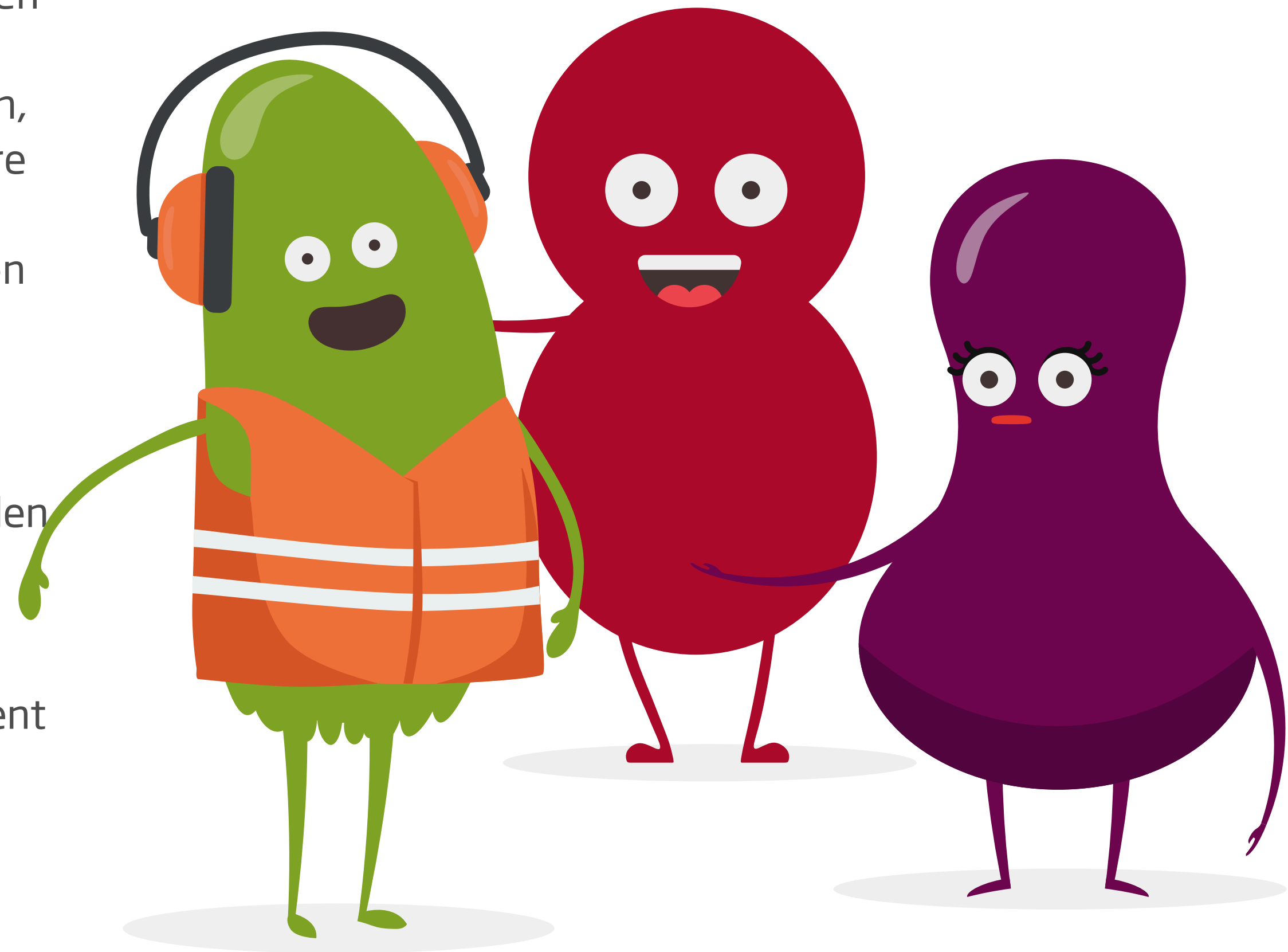
Alle People managers worden uitgenodigd om een workshop inclusief leiderschap bij te wonen.

Actieve netwerken

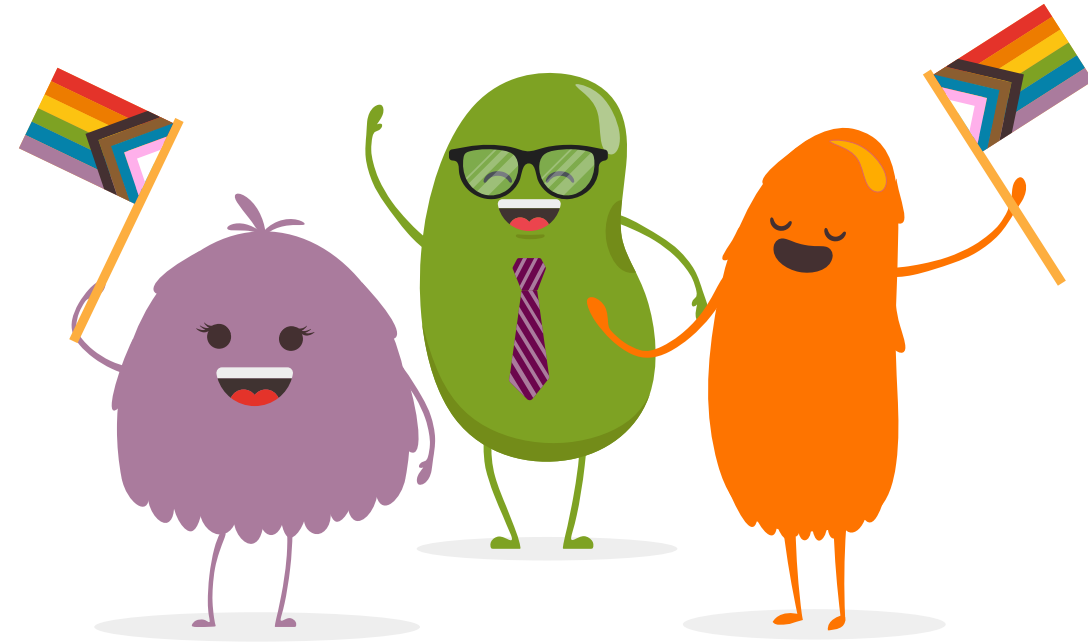
Actieve netwerken zorgen voor een samenhangingsgevoel door een veilige en ondersteunende ruimte te creëren voor werknemers die een gemeenschappelijke identiteit delen om openlijk hun ervaringen, zorgen en perspectieven te bespreken. Ze promoten ook een grotere bewustwording op verschillende manieren, waaronder het maken van een jaarlijkse kalender ter ondersteuning van belangrijke data en vieringen binnen hun respectieve gemeenschappen.

Afhankelijk van de organisatie kunnen actieve netwerken ook:

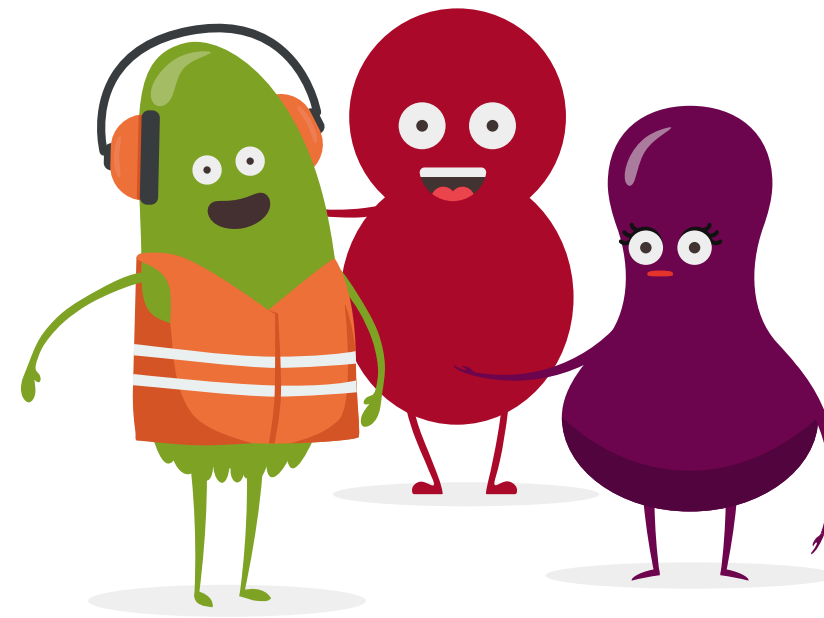
- Het mogelijk maken dat ondervertegenwoordigde stemmen worden gehoord
- Fungeren als een link naar externe gemeenschappen
- Zorgen voor ondersteuning van de loopbaanontwikkeling van talent uit minderheidsgroepen
- Mogelijkheden bieden voor leden om toegang te krijgen tot leiderschap
- Samenwerken met rekrutering om divers talent aan te trekken
- Input leveren voor producten en diensten



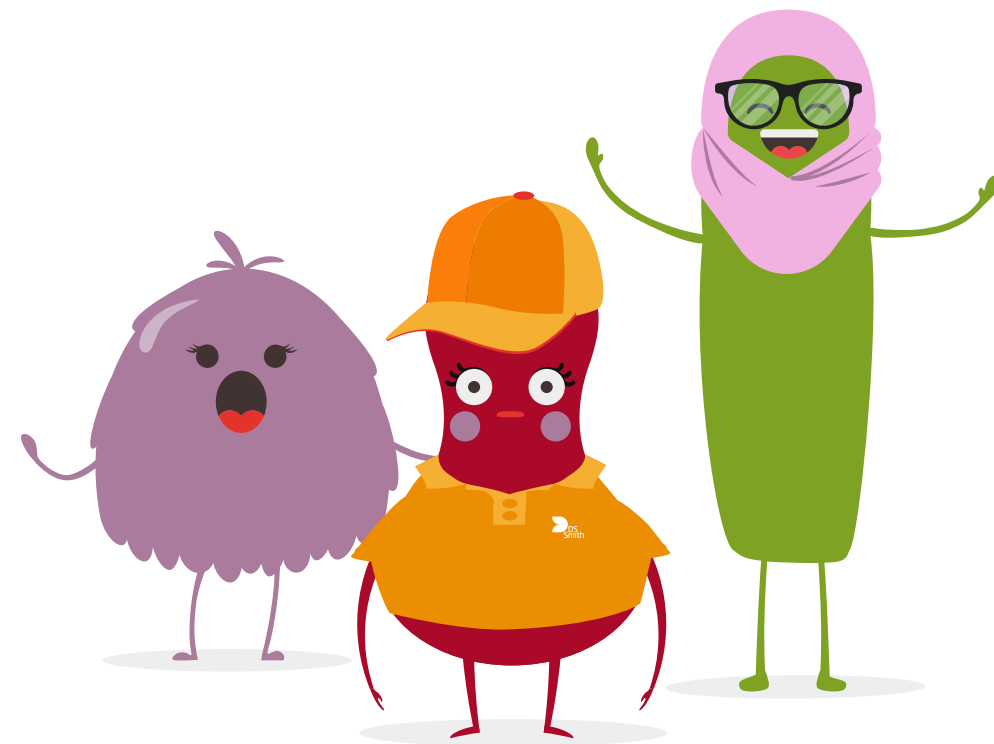
We hebben vier actieve netwerken



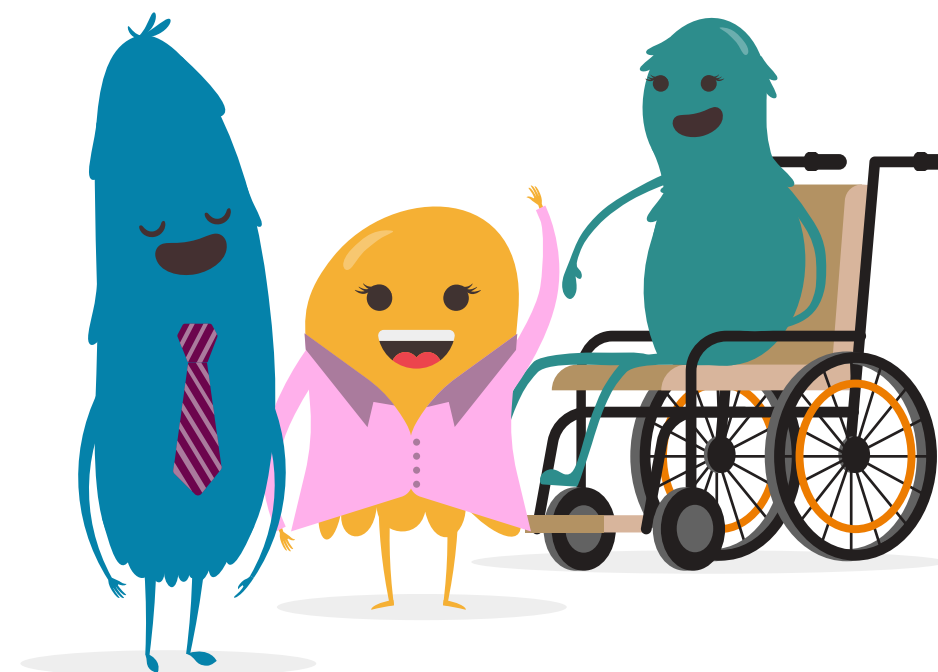
LGBTQ+ en bondgenoten



Genderdiversiteit



Cultuur en etnische diversiteit



Mensen met een beperking en bondgenoten

Uw rol bij het ondersteunen van deze netwerken?

- U kunt lid worden van een netwerk, als lid van de gemeenschap of als bondgenoot, of u kunt leden van uw team ondersteunen die hierbij betrokken willen raken.
- In dergelijke situaties kunnen ondersteuning en aanmoediging van doorslaggevend belang zijn om het teamlid het vertrouwen te geven om de juiste beslissing te nemen wat betreft de manier waarop ze betrokken raken bij een Actief netwerk.



04

Inclusieve taal

Inclusieve taal

Managers die inclusief taalgebruik hanteren, creëren een teamomgeving waarin mensen zich gerespecteerd en gewaardeerd voelen en zich kunnen ontplooien.

Wat is inclusieve taal?

Inclusieve taal respecteert en omvat alle mensen, ongeacht hun achtergrond of identiteit, en vermijdt termen die uitsluitend of beledigend kunnen zijn.

Hoe ziet inclusieve taal er in de praktijk uit?

Vermijdt vooroordelen, spreektaal of uitdrukkingen die groepen mensen discrimineren op basis van een verschil in identiteit (bv. ras, geslacht, leeftijd of klasse).

Het erkent diversiteit, straalt respect uit naar alle mensen, is gevoelig voor verschillen en bevordert eerlijke kansen.

Wat als ik het verkeerd doe?

Als u uw best doet om respectvolle en inclusieve taal te gebruiken, is het oké om fouten te maken. Als dit gebeurt, bied dan uw excuses aan en doe een bewuste poging om het de volgende keer beter te doen.

Wat als ik zie dat iemand anders het verkeerd doet?

U kunt 'iemand aanspreken' en erop wijzen hoe hun taalgebruik inclusiever zou kunnen zijn. Dit is vooral een steun voor mensen die misschien niet het gevoel hebben dat ze de autoriteit of macht hebben om iemand anders te corrigeren (bv. iemand die jonger is of nieuw is in de organisatie).

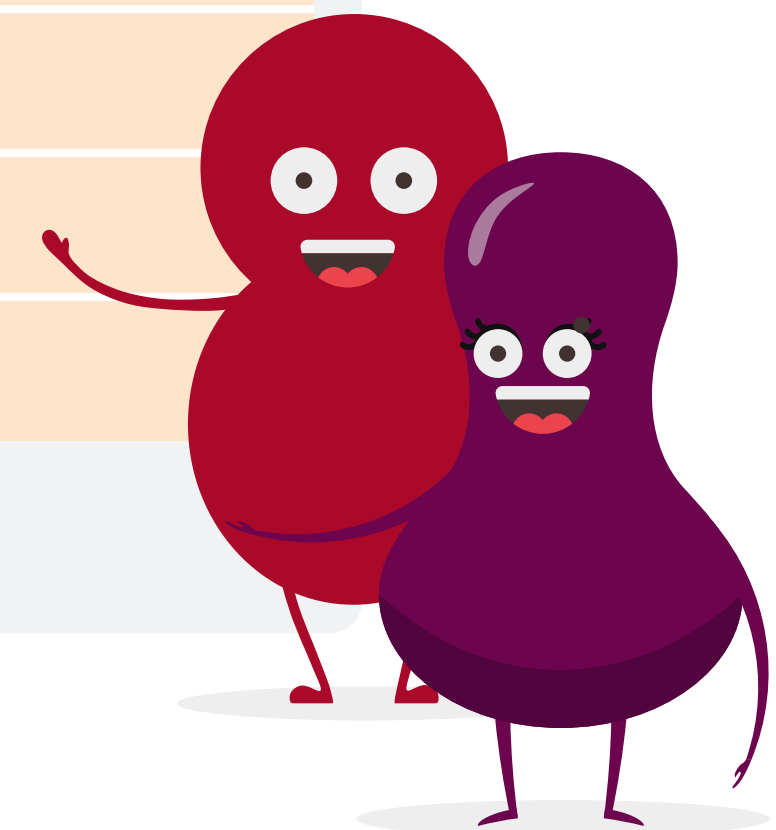
Inclusieve taal: Geslacht

Genderspecifiek taalgebruik kan stereotypen versterken. Er moet inclusieve taal worden gebruikt om iedereen te erkennen en te betrekken, ongeacht hun genderidentiteit. Gender inclusief taalgebruik sluit niemand uit en gaat van niemands genderidentiteit uit. Het is belangrijk omdat het een meer gastvrije, respectvolle omgeving creëert voor mensen met alle genderidentiteiten en -uitdrukkingen.

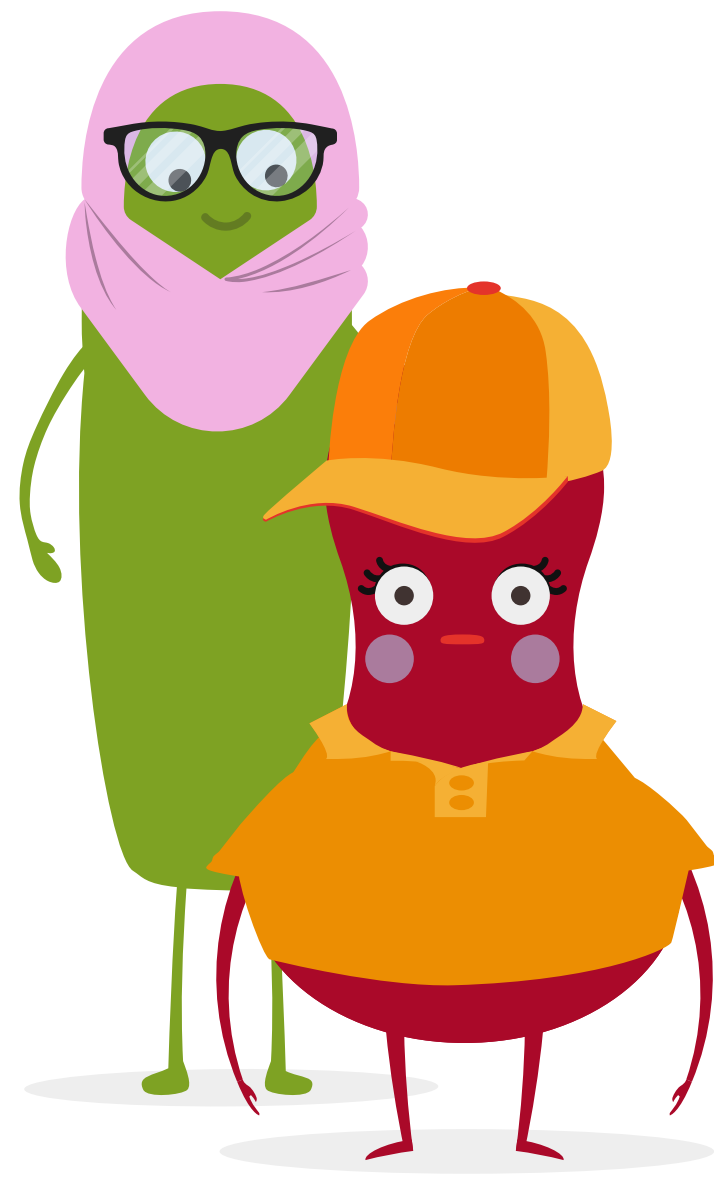
Gebruik waar mogelijk genderneutrale taal, omdat dit de communicatie voor iedereen inclusiever maakt.



Niet-inclusief	Inclusiever
Mankracht	Middelen
Voorzitter	Voorzitter, Voorzitster
Zakenman, zakenvrouw	Zakelijk persoon
Postman	Postbode of postwerker
Jongens, dames en heren	Iedereen, collega's, team, mensen
Beide geslachten	Alle geslachten
Moeder, vader	Ouders, verzorgers
Vriendin/vrouw, vriend/man	Partner, levenspartner



Inclusieve taal: Ras en etniciteit



U moet het verschil tussen ras, etniciteit en nationaliteit begrijpen:

- **Ras** verwijst naar fysieke kenmerken en zichtbare verschillen zoals huidskleur, vorm van de ogen en haartypes.
- **Etniciteit** verwijst naar culturele, taalkundige en religieuze identificatie.
- **Nationaliteit** is de juridische betekenis van het behoren tot een bepaald land of een bepaalde natie.

Verwijs alleen naar ras en etniciteit als dit relevant is voor de informatie die gecommuniceerd wordt.

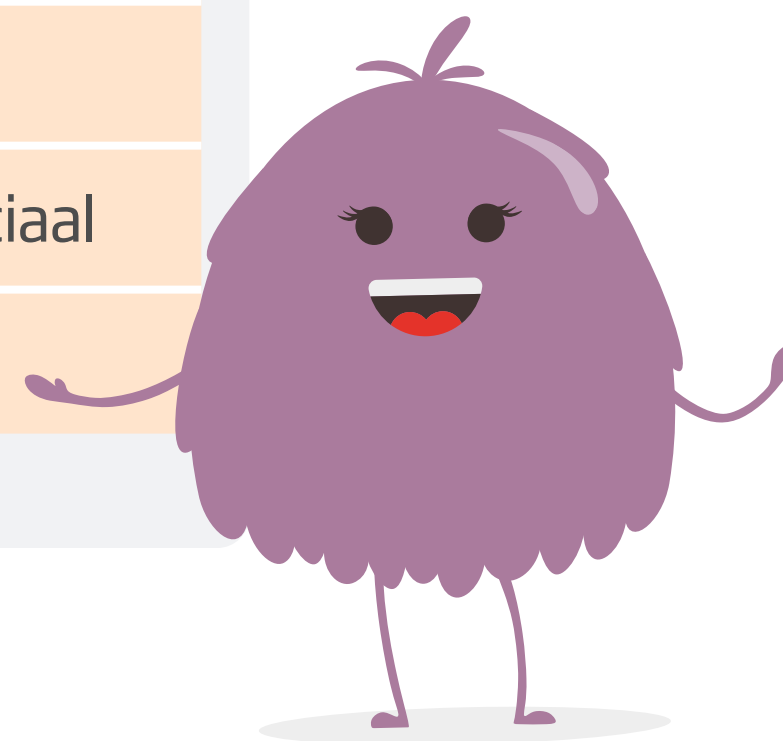
Vergeet niet dat iedereen identiteitsfactoren heeft zoals ras, kleur, etniciteit en nationaliteit. Vermijd het generaliseren van etnische groepen, aangezien er veel diversiteit binnen elke etnische groep bestaat. (Het is bijvoorbeeld niet gepast om te zeggen 'Aziatische mensen zijn allemaal zoals xyz', of 'witte mensen zijn altijd xyz').

Probeer ook correct taalgebruik toe te passen wanneer u verwijst naar de achtergrond of het erfgoed van een persoon of groep. Als u bijvoorbeeld alleen naar Aziatische mensen verwijst, vermijd dan het gebruik van brede termen zoals 'Zwart, Aziatisch en Etnische Minderheid' of 'BAME - Black, Asian and Minority Ethnic'. Of vermijd het gebruik van de term 'Afro-Amerikaan' als u verwijst naar een zwarte persoon die geen Amerikaan is.

Inclusieve taal: Ras en etniciteit

De onderstaande tabel illustreert inclusieve manieren om iemands etnische en raciale achtergrond te beschrijven. Onthoud dat mensen zelf kunnen kiezen hoe ze zich identificeren, dus als ze de voorkeur geven aan een bepaalde term boven een andere, probeer hun keuze dan te respecteren.

Niet-inclusief	Inclusiever
De zwarten, De Aziaten	Zwarte mensen, Aziatische mensen
Gekleurde mensen	Mensen van kleur
Gemengd ras, gemengd	Dubbele afkomst/bi-raciaal
Blank, De Witten	Witte mensen



Een opmerking over sociaaleconomische achtergrond (SEB - socioeconomic background)

Verwijst naar de sociale klasse en financiële situatie van een individu of groep. Het wordt vaak gemeten aan de hand van een combinatie van opleiding, inkomen en beroep.

We hebben allemaal een sociaaleconomische achtergrond (SEB), die verschillende sociale en economische factoren weerspiegelt waar we vaak geen invloed op hebben, zoals de familie- of voogdijsituatie van een persoon en waar hij of zij geboren en opgegroeid is. Deze factoren kunnen invloed hebben op de toegang tot onderwijs, financiering en andere kansen die de levenskwaliteit, carrière en prestaties van een persoon beïnvloeden.

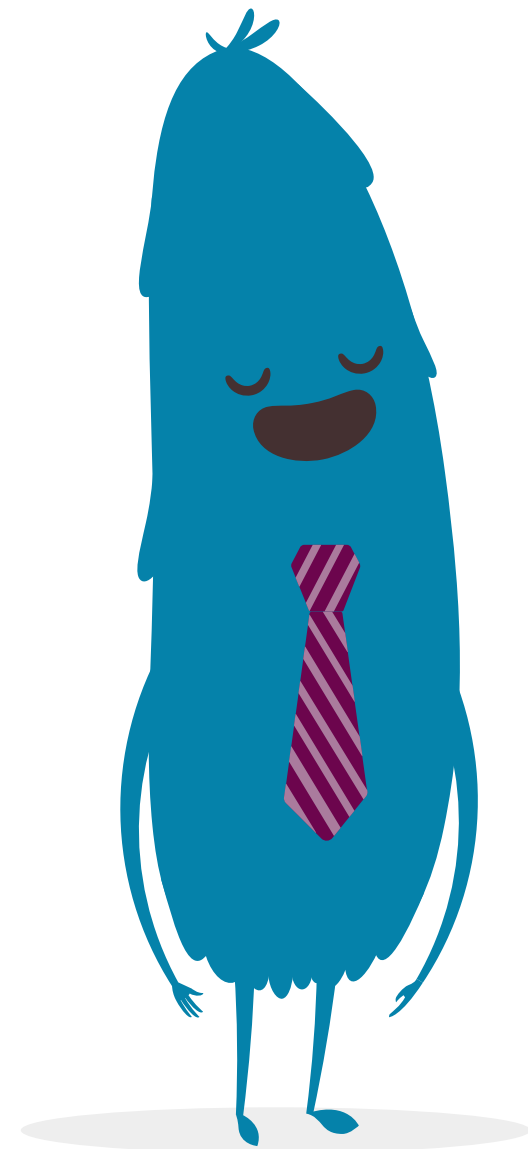
Ras, etniciteit en sociaaleconomische achtergrond kruisen en overlappen elkaar vaak vanwege de systemische discriminatie van mensen van kleur die door de geschiedenis heen heeft plaatsgevonden en in veel landen nog steeds plaatsvindt. Elk van deze identiteitscategorieën is echter verschillend, dus probeer niet iemands sociaaleconomische achtergrond te veronderstellen op basis van zijn ras of etniciteit.

Inclusieve taal: Invaliditeit/beperking

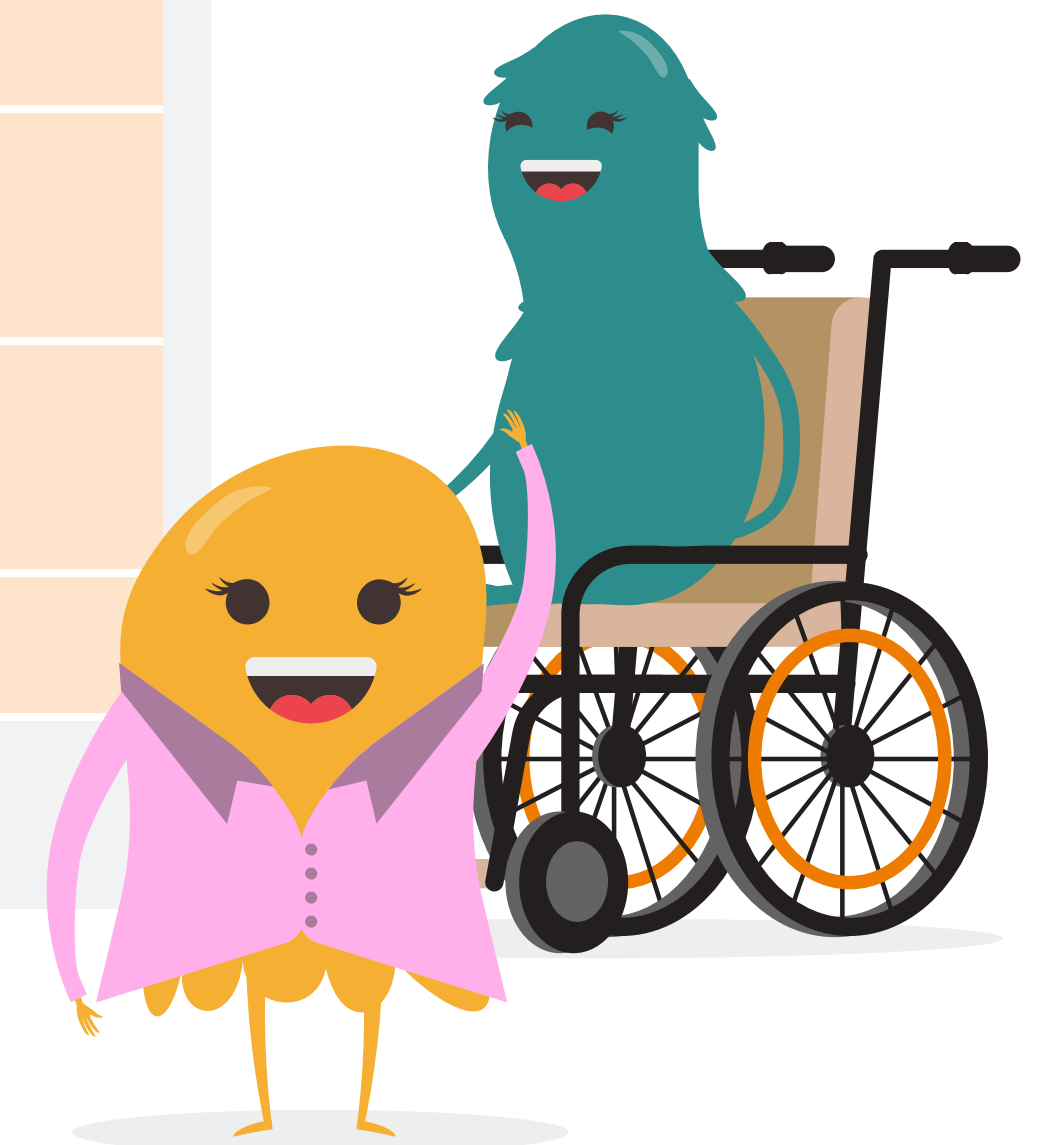
Invaliditeit wordt gedefinieerd als een lichamelijke of mentale beperking die uw vermogen om normale dagelijkse activiteiten uit te voeren aanzienlijk beperkt. Deze brede definitie omvat een breed scala aan aandoeningen, zoals mobiliteitsbeperkingen, chronische ziekten, leermoeilijkheden, geestelijke gezondheidsproblemen en nog veel meer. Collega's kunnen beperkingen hebben die niet direct zichtbaar zijn, aangezien de meeste beperkingen onzichtbaar zijn. Het is belangrijk om te onthouden dat de manier waarop mensen met een beperking zich identificeren een persoonlijke keuze is die altijd gerespecteerd moet worden.

- Mensen zouden niet beperkt mogen worden door hun handicap/aandoening, noch zouden ze als slachtoffer bestempeld mogen worden vanwege hun gezondheidsstatus. Gebruik taal die respect toont voor mensen met een beperking als actieve individuen die controle hebben over hun eigen leven.
- Vermijden om vragen te stellen als 'Wat is er mis met u?' / 'Welke beperking hebt u?' / 'Wat is er met u gebeurd?'.
- Als u meer wilt weten, om rekening te houden met toegankelijkheid, vraag dan eerst toestemming: 'Ik zou graag meer willen weten, als u dat goed vindt om te delen, zodat ik me bewust kan zijn van toegankelijkheid in de toekomst.'

Inclusieve taal: Invaliditeit/beperking



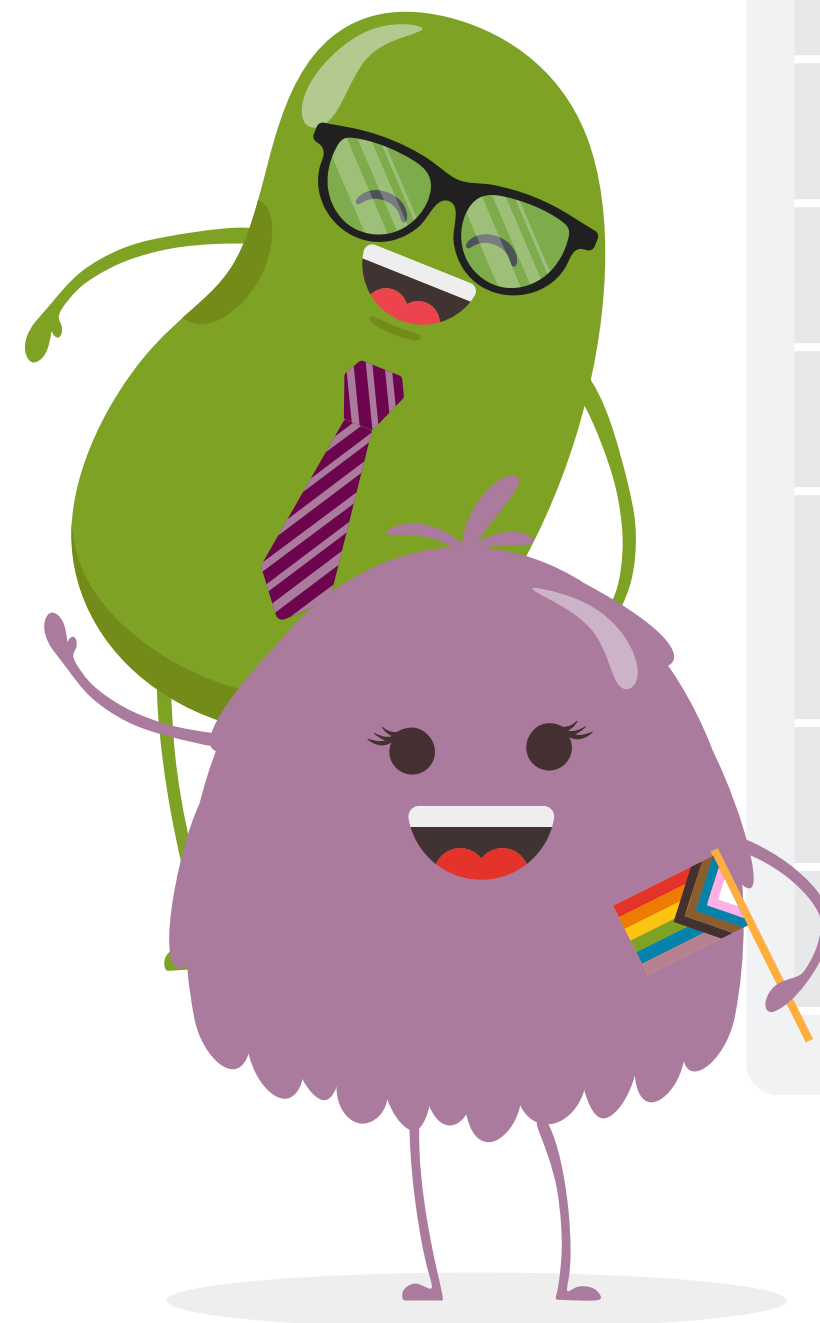
Niet-inclusief	Inclusiever
'de gehandicapten', 'de invaliden'	'mensen met een handicap' of 'mensen met een beperking' (volgens de voorkeur van het individu)
geplaagd door, lijdt aan, slachtoffer van	heeft [naam van aandoening of beperking]
gebonden aan een rolstoel, rolstoelgebonden	rolstoelgebruiker
doof en stom; doofstom	doof, gebruiker van gebarentaal, persoon met een gehoorbeperking
'de blinden'	mensen met een visuele beperking; blinde mensen; blinde en slechtziende mensen
Aanvullende of speciale behoeften	Toegangsbehoeften



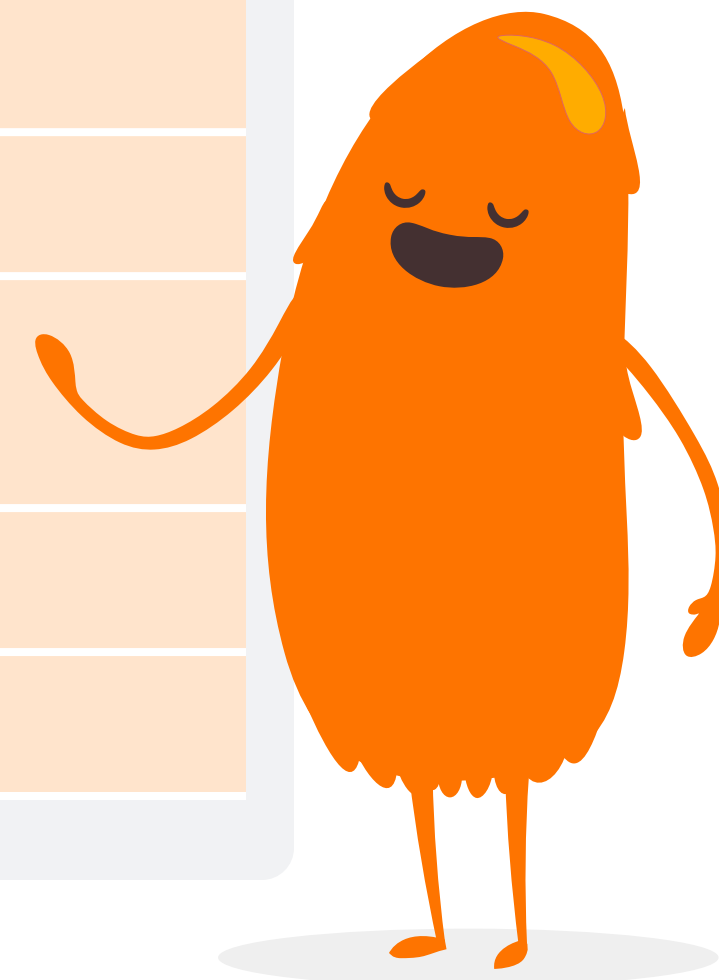
Inclusieve taal: LGBTQ+

LGBTQ+ inclusief taalgebruik is wanneer we woorden gebruiken op een manier die respecteert hoe mensen hun identiteit (gender en relatie) beschrijven.

- Maak geen veronderstellingen over de persoonlijke omstandigheden van mensen en probeer niet te raden naar of een etiket te plakken op de genderidentiteit of seksuele geaardheid van mensen.
- Gebruik bijvoorbeeld geen terminologie die ervan uitgaat dat iedereen een partner van het andere geslacht heeft.



Niet-inclusief	Inclusiever
Man, vrouw	Echtgenote of partner
Homo	Gay, Queer, lesbisch, homoseksueel
Hetero	Heteroseksueel
Transseksueel	Transgender
Wat zijn uw voorkeursvoornaamwoorden?	Welke voornaamwoorden gebruikt u?
Seksuele voorkeur	Seksuele oriëntatie
Zwangerschaps-/vaderschapsverlof	Ouderschapsverlof



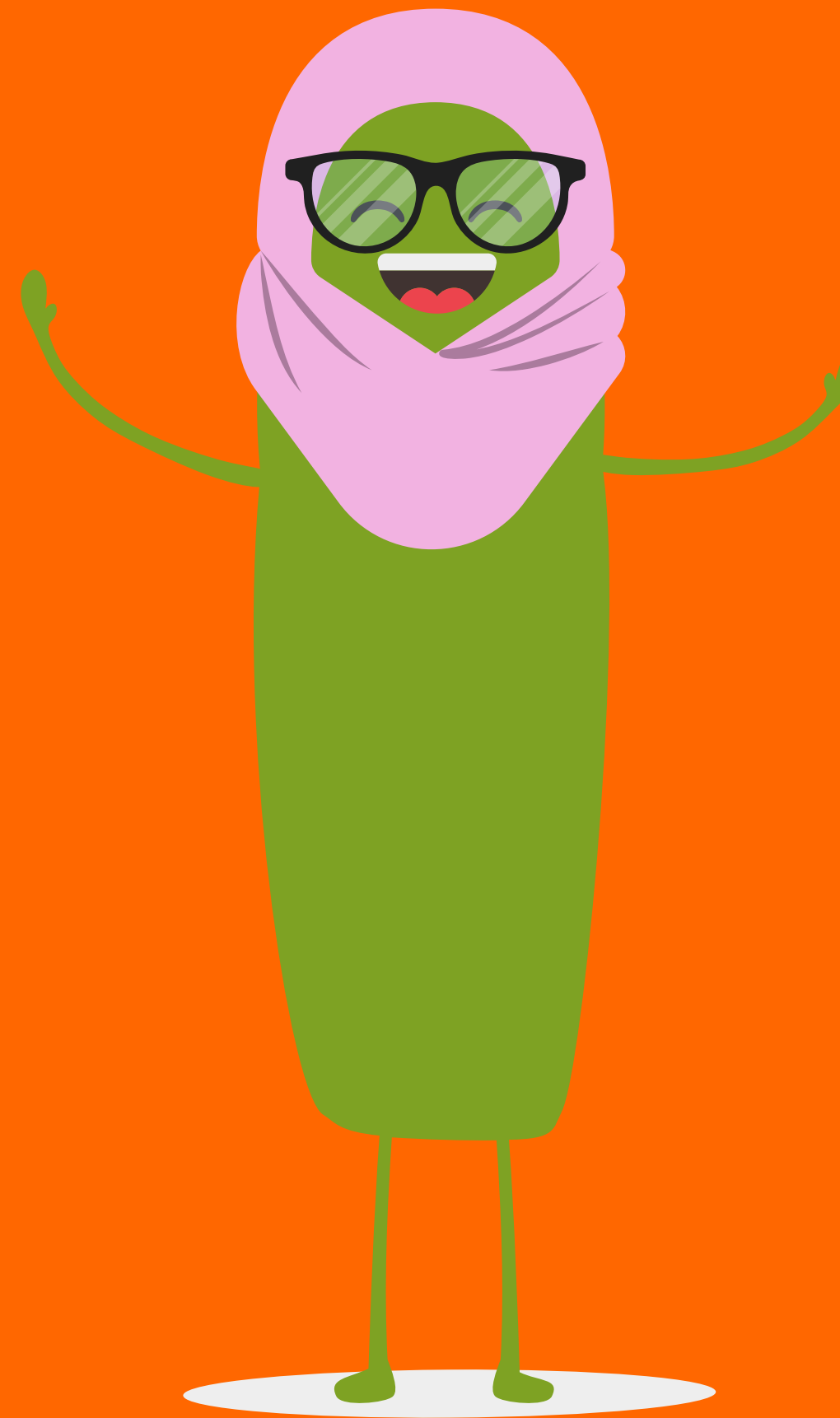
Inclusieve taal: LGBTQ+

Voornaamwoorden

Voornaamwoorden zijn woorden die we in het dagelijks taalgebruik gebruiken om naar onszelf of anderen te verwijzen. 'Ik', 'mij', 'zij/ze', 'hij/hem' en 'hen/hun' zijn enkele voorbeelden van voornaamwoorden. Gebruik altijd de juiste voornaamwoorden of aanspreekvorm van een collega als u daarvan op de hoogte bent.

- Correct gebruik van voornaamwoorden is essentieel om iedereen het gevoel te geven welkom te zijn en erbij te horen. U kunt ook geslachtsneutrale voornaamwoorden (zij/hen) gebruiken om te verwijzen naar iemand met wie u nog geen contact hebt gehad, of gewoon bij zijn of haar naam. Bijvoorbeeld: 'Ik heb het voorstel van Robin laatst bekeken. Ze hebben dat goed gedaan.'

- U kunt een voorbeeld zijn van inclusief leiderschap door uw voornaamwoorden te delen wanneer u uzelf voorstelt en/of ze in uw e-mailhandtekening te zetten.
- Als u niet zeker weet wat de voornaamwoorden van een collega zijn, vraag het dan of luister naar de voornaamwoorden die zij gebruiken. Respecteer echter de privacy van mensen, laat ze alleen persoonlijke informatie over zichzelf delen waar ze zich prettig bij voelen.
- Als u een fout maakt en het verkeerde voornaamwoord gebruikt, corrigeer uzelf dan onmiddellijk en gebruik het juiste voornaamwoord in hetzelfde gesprek om het te onthouden. Vermijd overdreven excuses, want dit zet de andere persoon onder druk. Bedank de persoon die u corrigeerde, neem uw verantwoordelijkheid, corrigeer uzelf en blijf het proberen.



05

Inclusief leiden

Inclusief leiden

Inclusief leiden betekent leidinggeven op een manier die de bijdragen van iedereen in het team ondersteunt en verwelkomt en die identiteiten, achtergronden en persoonlijke omstandigheden respecteert.

Inclusieve managers zijn essentieel voor het creëren van psychologische veiligheid. Psychologische veiligheid is het gevoel dat u uw gedachten, meningen en ideeën vrij kunt delen zonder bang te hoeven zijn voor negatieve gevolgen.



Maak uw vergaderingen inclusief

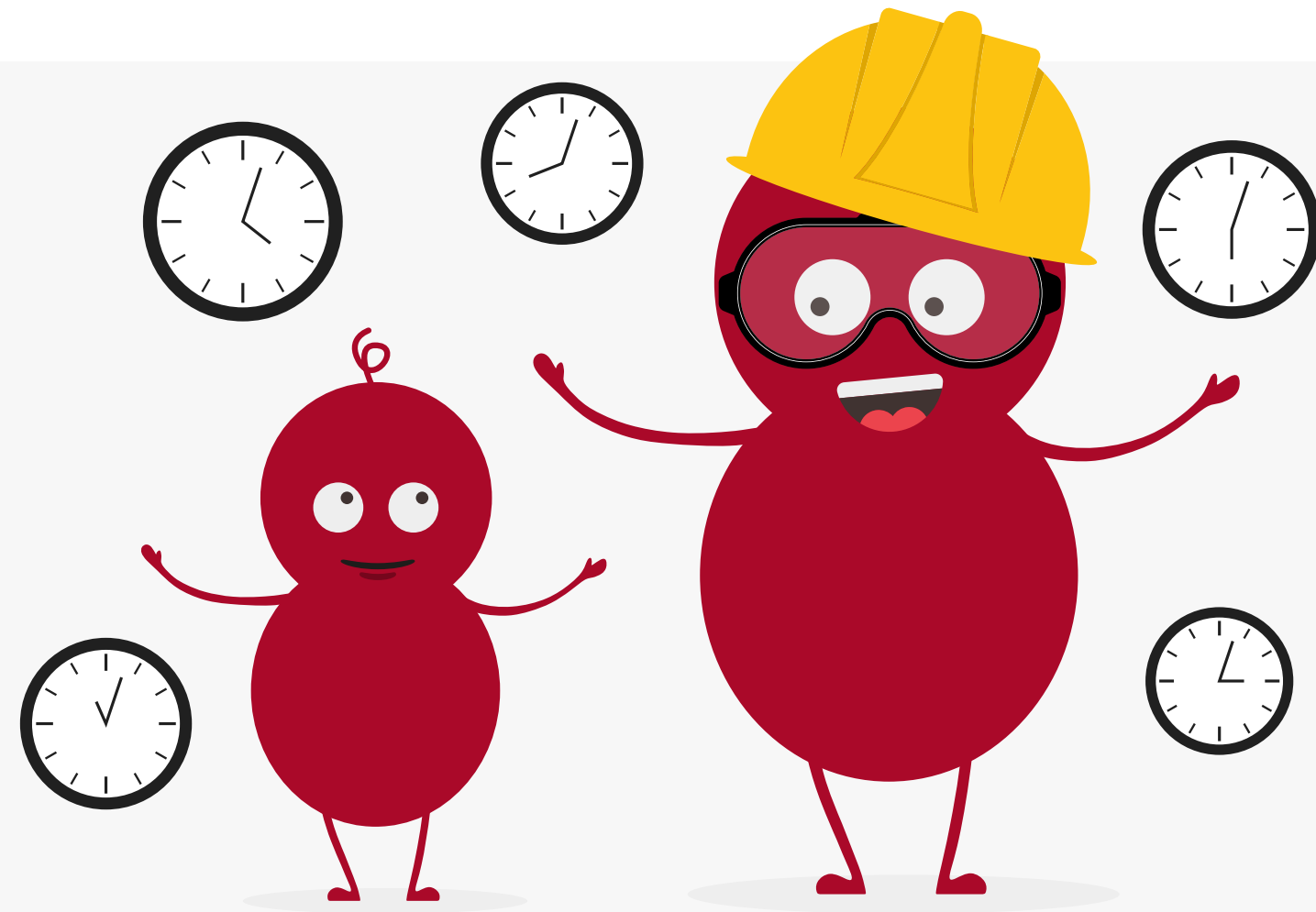
Tips voor inclusieve vergaderingen

- Deel waar mogelijk informatie voorafgaand aan de vergadering (bv. het onderwerp, de agenda, de beoogde resultaten en eventuele belangrijke vragen). Dit zorgt ervoor dat mensen in staat zijn om beter voorbereid hun gedachten te delen.
- Zorg dat iedereen zich vanaf het begin welkom voelt. Een manier om dit te doen is de vergadering te beginnen met de woorden 'Laten we afspreken om open te staan voor nieuwe ideeën en eventuele meningsverschillen respectvol te uiten.'
- Geef iedereen de kans om aan het woord te komen. Een manier om dit te doen is om alle deelnemers aan een vergadering te vragen of ze iets toe te voegen hebben.
- Creëer een omgeving waarin mensen weten dat ze het oneens mogen (en moeten) zijn met u als manager, en dat onenigheid en debat ons helpen betere beslissingen te nemen. U kunt bijvoorbeeld zeggen: 'Vertel me waarom ik het mis heb'.
- Houd rekening met tijdzones en persoonlijke verplichtingen (bv. zorg). Als iemand niet in staat is om aanwezig te zijn, deel de notities dan met hen, zodat ze toch de kans krijgen om input te geven.
- Mensen leren en absorberen informatie op verschillende manieren. Probeer hiermee rekening te houden bij het maken van agenda's en inhoud voor vergaderingen, trainingen en workshops.

In inclusieve vergaderingen voelen collega's zich gehoord en gerespecteerd en profiteert het team van de diversiteit aan ideeën.



Maak uw vergaderingen inclusief

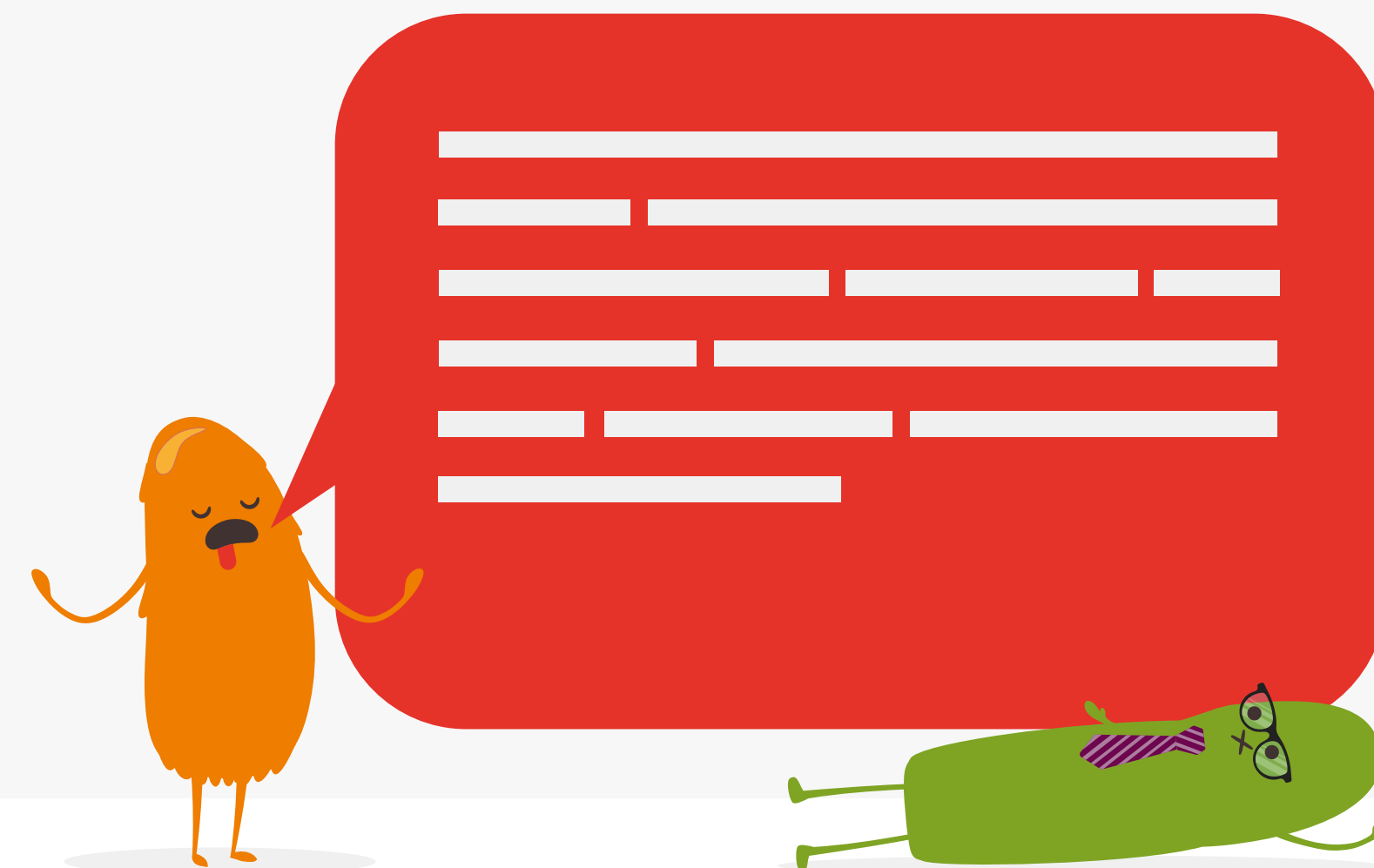


Houd rekening met ieders agenda

- Probeer, indien mogelijk, uw vergadertijden te variëren zodat het voor iedereen op zijn minst een deel van de tijd goed uitkomt.

Kies uw woorden zorgvuldig

- Vergeet niet dat uw woorden als manager een groot effect hebben. Gebruik inclusieve taal zodat iedereen zich welkom en opgenomen voelt. Zie het **Inclusieve taalgebruik** als gedeelte van deze gids.

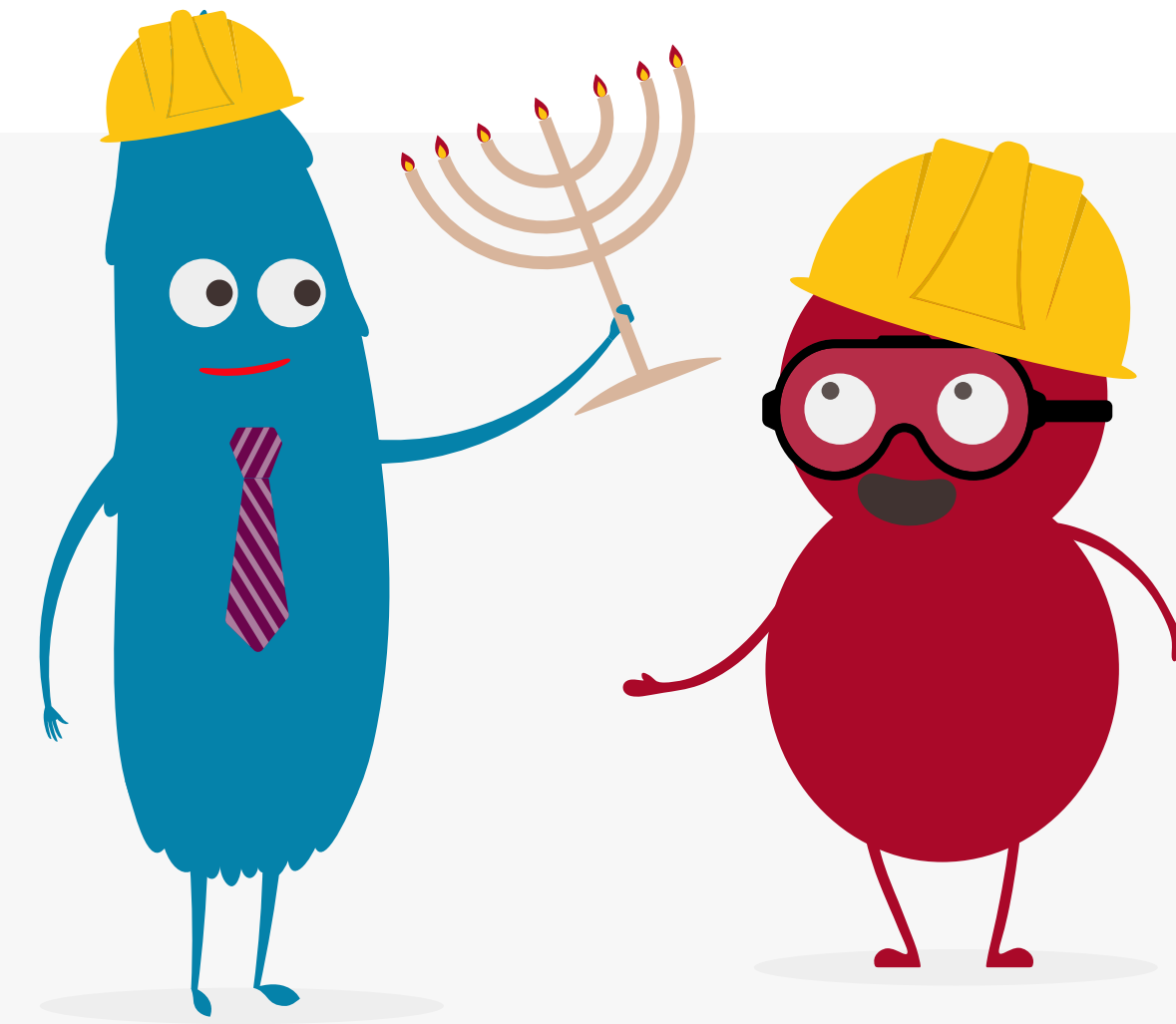
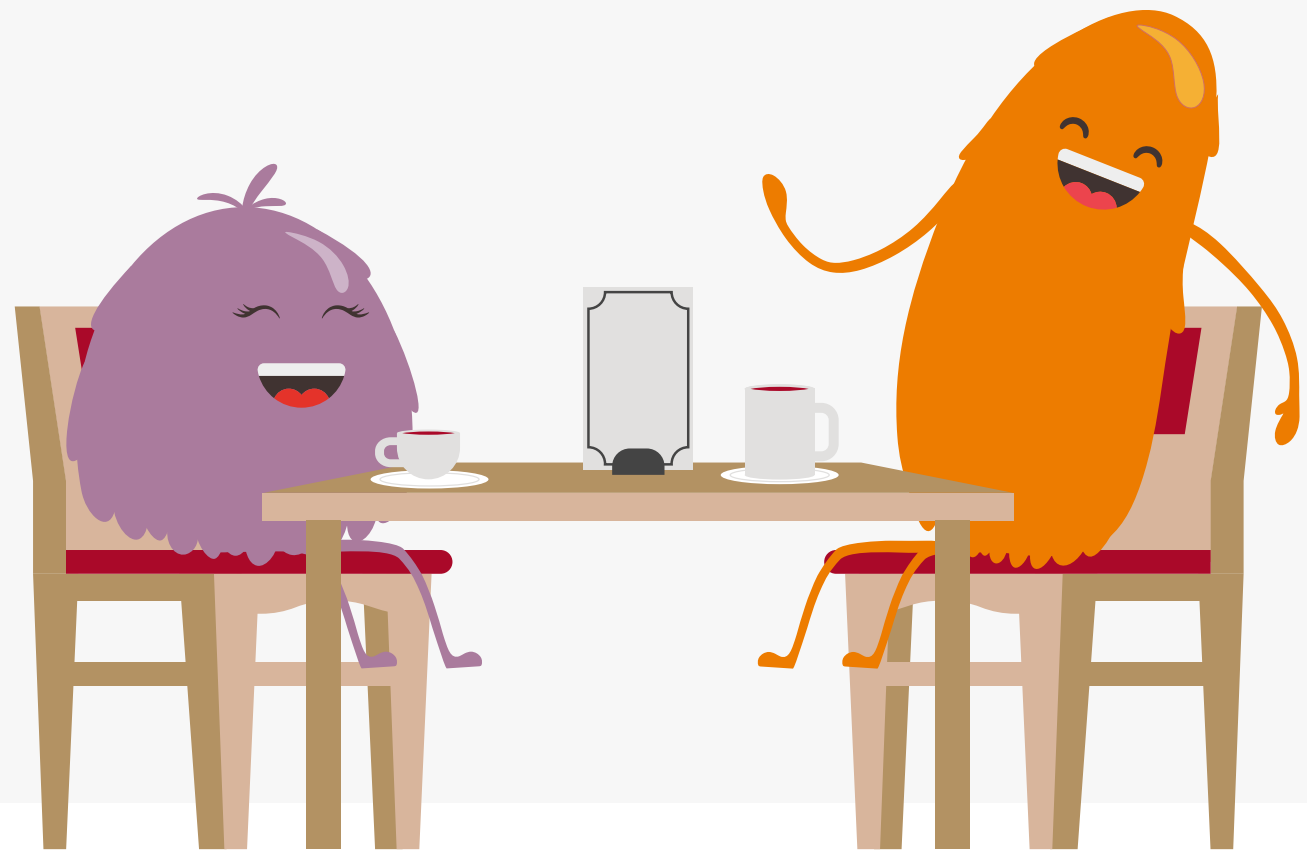


Maak uw vergaderingen inclusief

Wees nieuwsgierig and luister

Plan koffiekletsjes en informele vergaderingen met collega's.

- Toon interesse in hun ervaringen binnen en buiten het kantoor.
- Respecteer hierbij de agenda's, privacy en werkdruk van anderen. Als iemand niet kan afspreken voor informele gesprekken, neem het dan niet persoonlijk op.



Vier de feestdagen met collega's

Niet iedereen viert Kerstmis en Pasen. Het kan een uitdaging zijn om elke feestdag te vieren, maar overweeg om dagen te erkennen die betekenisvol zijn voor uw team.

Vergeet niet om het leerproces te delen en vieringen of zinvolle evenementen voor uw team te organiseren en uit te voeren.

Maak uw vergaderingen inclusief

Maak teambuildingactiviteiten inclusief

Maak uw sociale evenementen toegankelijk door een mix van verschillende activiteiten aan te bieden.

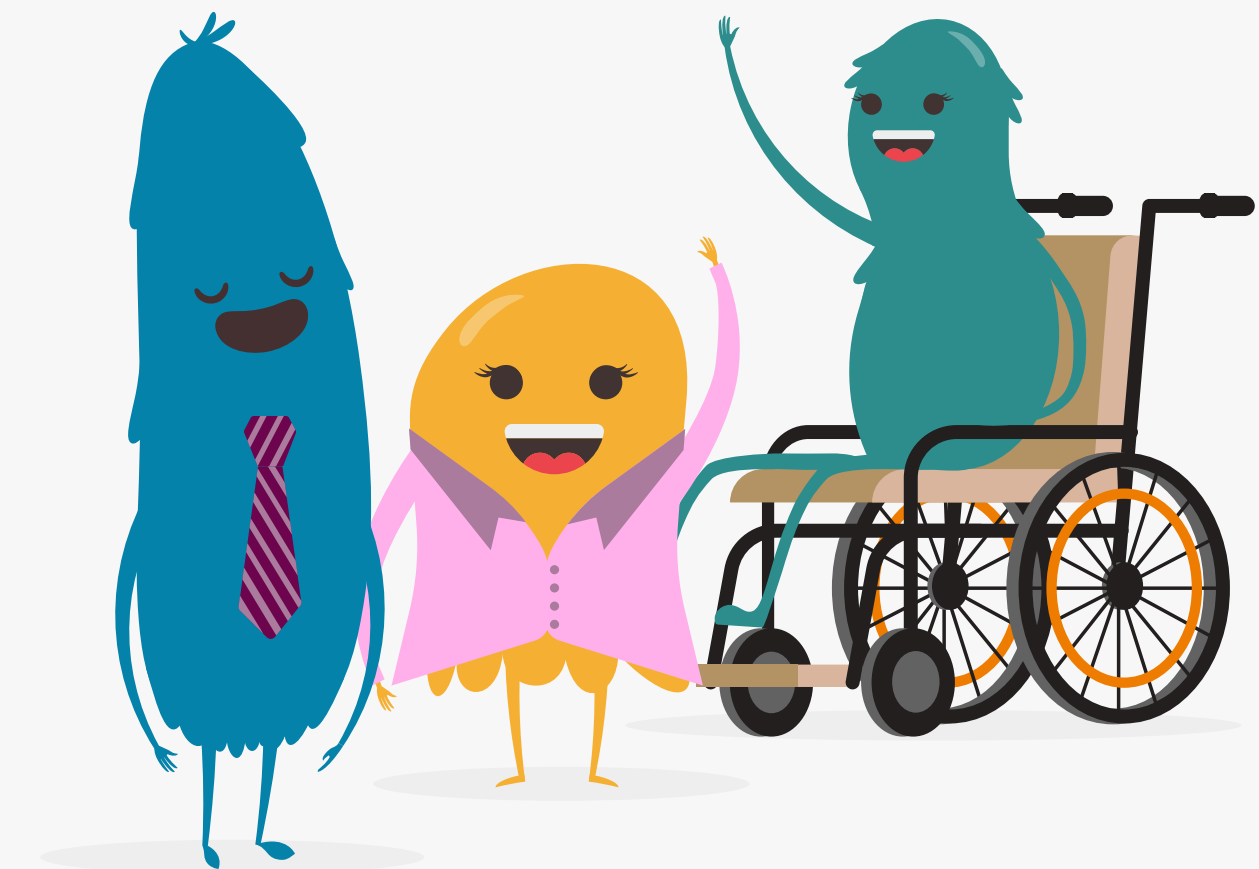
- Als u uit eten gaat, controleer dan of aan ieders dieetwensen en voorkeuren wordt voldaan.

- Als er altijd 's avonds teamdrinks in een café worden georganiseerd, kan dat sommigen ervan weerhouden om mee te doen. Dit kan ook gelden voor sommige mantelzorgers, ouders, werknemers op afstand en mensen die geen alcohol drinken. Varieer het tijdstip en het soort evenement dat u organiseert en overweeg ook om evenementen tijdens de werkdag te organiseren, zoals een koffie- en theepauze in de namiddag.



Moedig deelname aan actieve netwerken aan

Actieve netwerken bieden een platform voor leden om openlijk over hun ervaringen, zorgen en perspectieven te discussiëren.

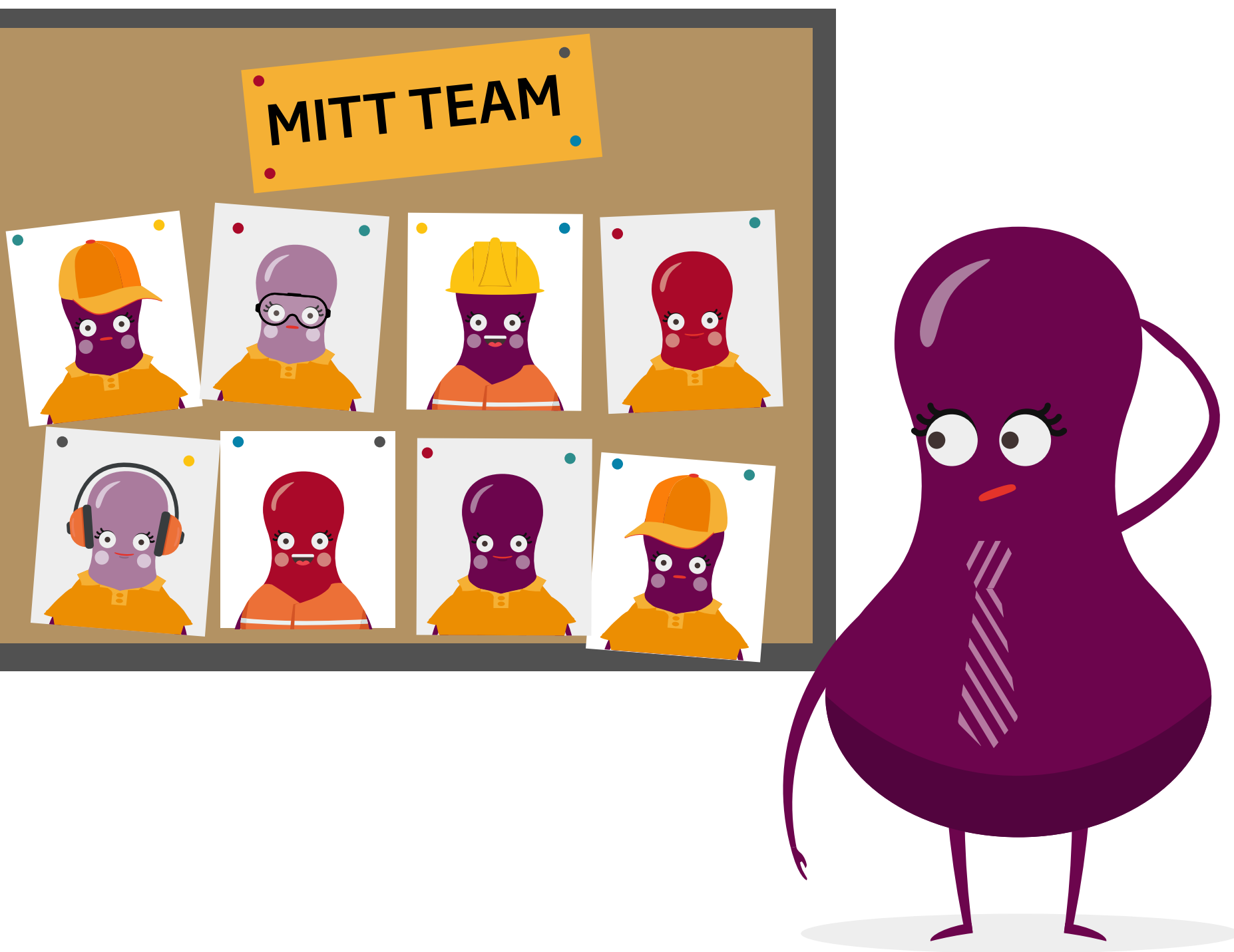




06

Hoe werf ik een
meer divers
team aan?

Hoe werf ik een meer divers team aan?

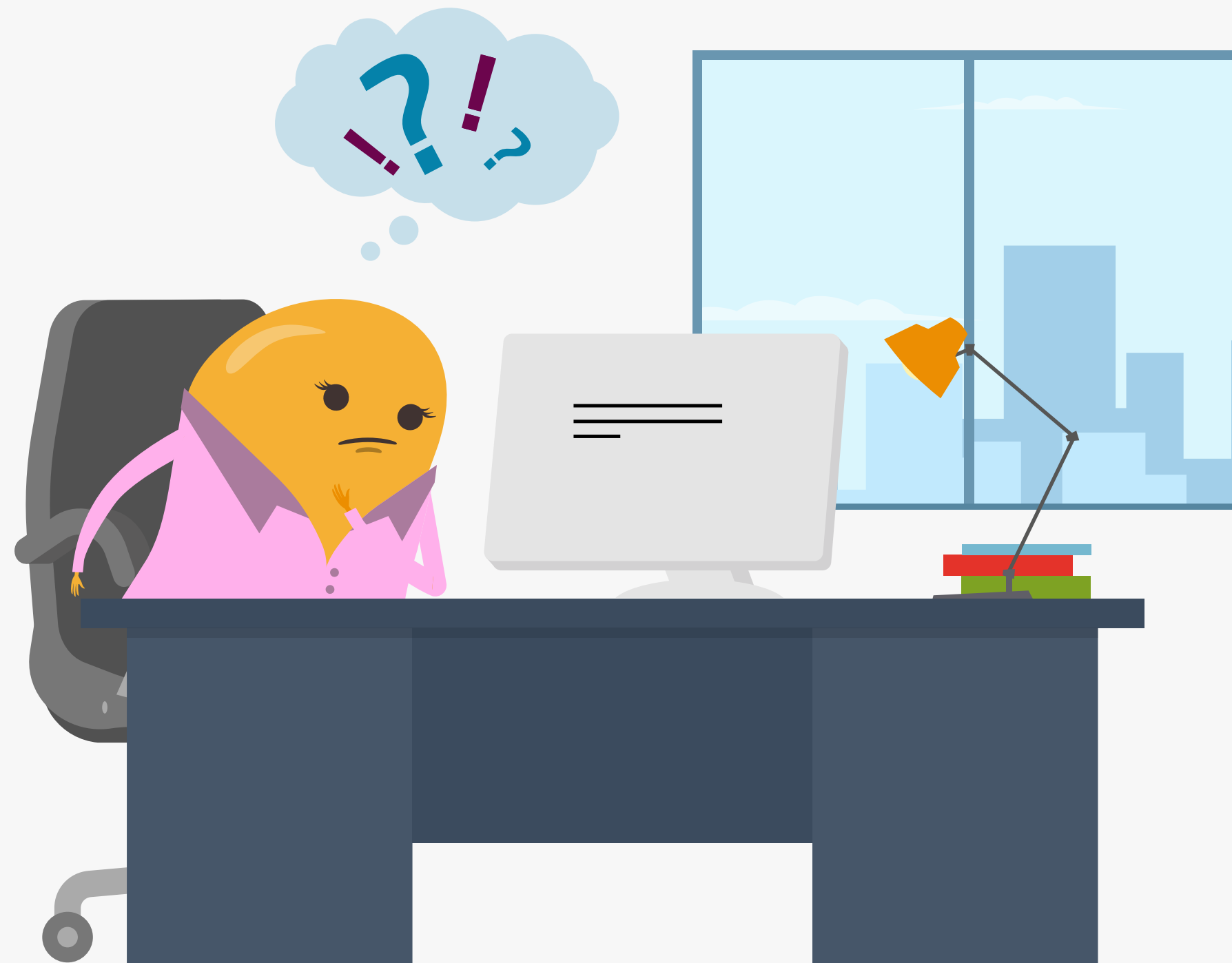


Wij willen dat DS Smith een diverse en inclusieve werkplek is die de gemeenschappen weerspiegelt waarin wij actief zijn en werken.

Managers spelen een belangrijke rol in inclusieve wervingsprocessen door ervoor te zorgen dat er in functiebeschrijvingen inclusieve taal wordt gebruikt, door te zoeken naar diverse kandidatenpools, door vooroordelen bij screening en sollicitatiegesprekken te beperken en door een uitnodigende omgeving te creëren. Managers dragen actief bij aan het handhaven van non-discriminatie van kandidaten op basis van geslacht, ras, nationaliteit, leeftijd, handicap, seksuele geaardheid, klasse, zorgtaken en religie om gelijke kansen voor iedereen mogelijk te maken.

Hoe werf ik een meer divers team aan?

Tip 1



Schrijf inclusieve functiebeschrijvingen

Gebruik inclusieve taal in functiebeschrijvingen zodat potentiële kandidaten zich niet al afschrikt voelen in het beginstadium.

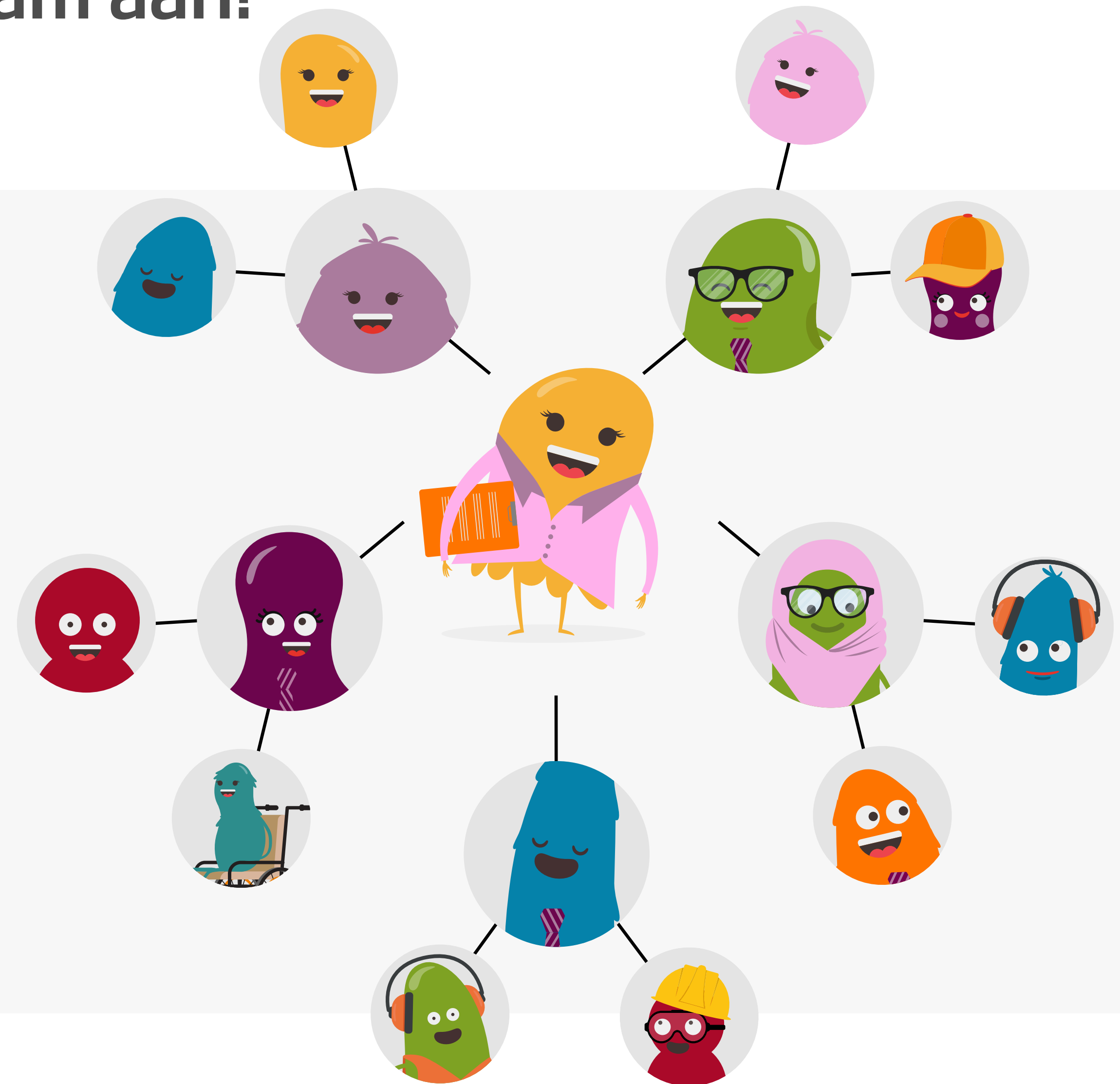
- Herzie functiebeschrijvingen om bevooroordeelde taal of onnodige kwalificaties te verwijderen. Een voorbeeld van bevooroordeelde taal is het beschrijven van het team als 'snelwerkend', wat kandidaten met bepaalde behoeften kan afschrikken.
- Maak geen gebruik van genderspecifieke taal. Een voorbeeld hiervan is 'We hebben een leider nodig die toezicht houdt op alle projecten voor zijn team' het gebruik van 'zijn' sluit vrouwelijke en niet-binaire kandidaten uit. Gebruik in dit geval in plaats daarvan het woord 'hun'. Er zijn websites die de taal van functiebeschrijvingen controleren om ervoor te zorgen dat ze inclusief zijn, zoals **Gender Decoder**.
- Benadruk de inzet van DS Smith voor diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie en steun voor Actieve Netwerken in de functiebeschrijving.
- Vermeld dat 'kandidaten van alle achtergronden worden aangemoedigd om te solliciteren'.

Hoe werf ik een meer divers team aan?

Tip 2

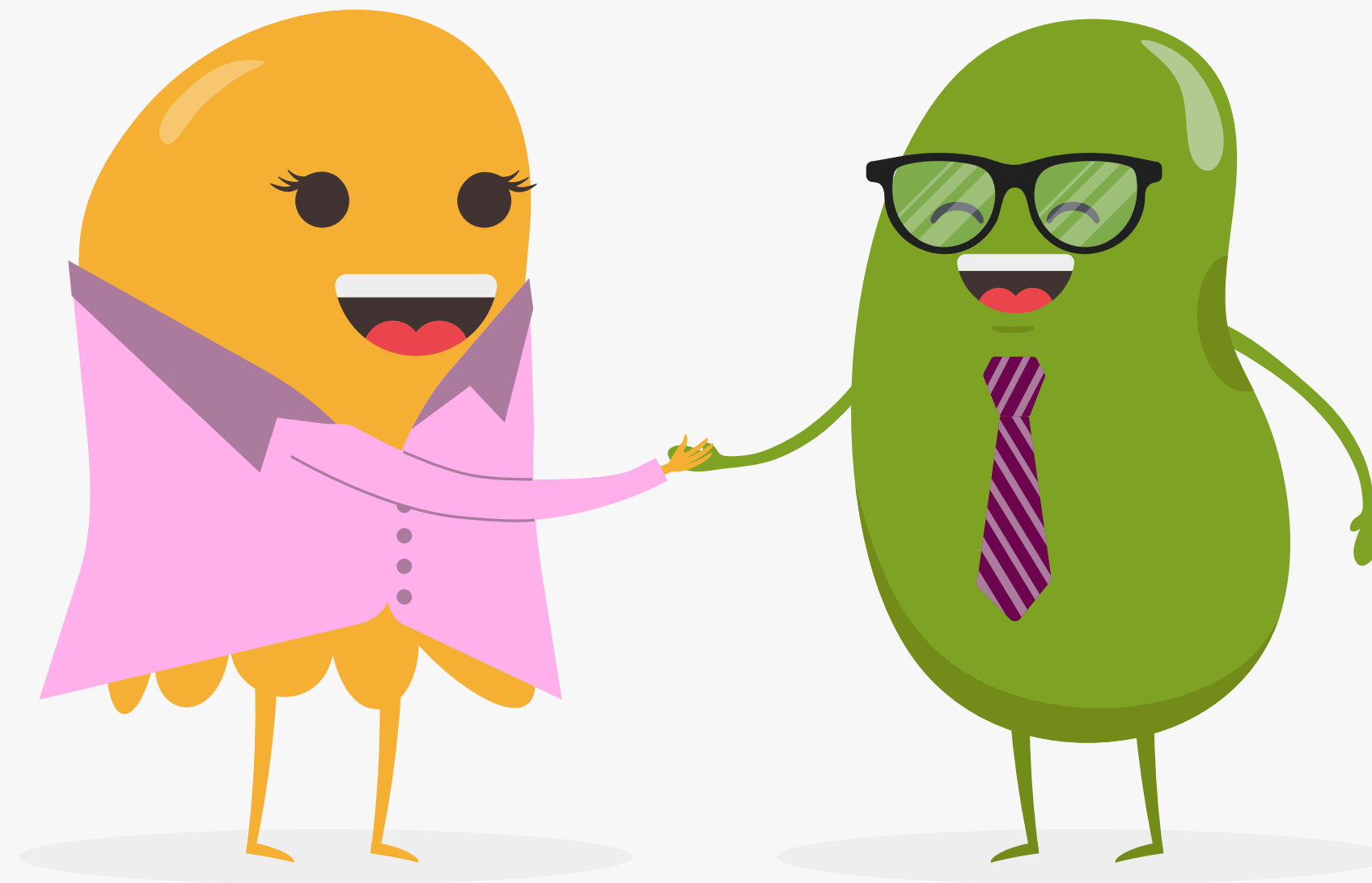
Verbreed uw bereik om meer diverse talentpools aan te trekken

- Plaats vacatures op plaatsen waar de kans groter is dat ze gezien worden door ondervertegenwoordigde sollicitanten, zoals online vacaturesites die gericht zijn op minderheidsgroepen en gespecialiseerde wervingsbureaus voor diversiteit.
- Neem deel aan loopbaandagen/beurzen voor ondervertegenwoordigde groepen.
- Als u met ons interne team voor talentacquisitie of een extern wervingsbureau werkt, vraag hen dan om een gevarieerd aanbod van potentiële sollicitanten.
- Vraag om doorverwijzingen van uw bestaande teamleden, vooral die uit ondervertegenwoordigde groepen.



Hoe werf ik een meer divers team aan?

Tip 3



Creëer een positieve en inclusieve ervaring bij elk contactmoment met kandidaten

Maak het plannen van sollicitatiegesprekken gemakkelijk, toegankelijk en flexibel door geïnterviewden verschillende data en tijdslots aan te bieden en sollicitanten proactief te vragen of er aanpassingen nodig zijn.

Voorbeelden van aanpassingen zijn:

- het leveren van materialen in een groter lettertype of braille
- extra tijd voor eventuele tests of interviews
- een toegankelijke parkeerplaats

Vraag standaard naar de voornaamwoorden van een kandidaat, tenzij deze al in hun Curriculum Vitae(CV) of in uw eerdere communicatie met hen zijn vermeld.

Hoe werf ik een meer divers team aan?

Tip 4

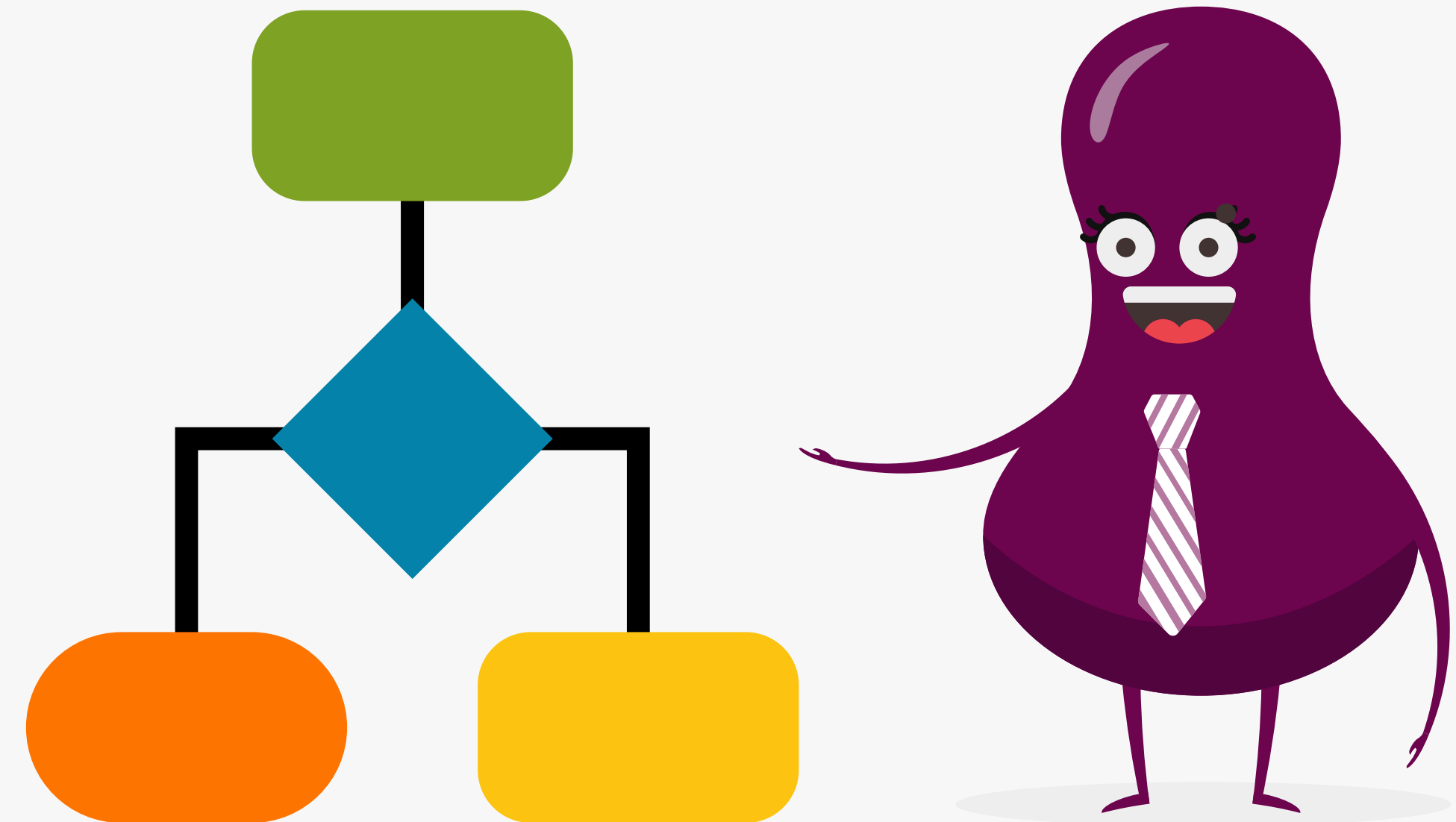
Wees transparant over het wervingsproces

Het is een goede gewoonte om mensen op de hoogte te stellen van de algemene tijdlijn van het wervingsproces, als u dat kunt, door de belangrijkste wervingsfases te benadrukken, waaronder:

- hoeveel interviewrondes er waarschijnlijk zullen zijn
- of er specifieke tests bij betrokken zijn
- wanneer u hoopt een definitieve beslissing te nemen

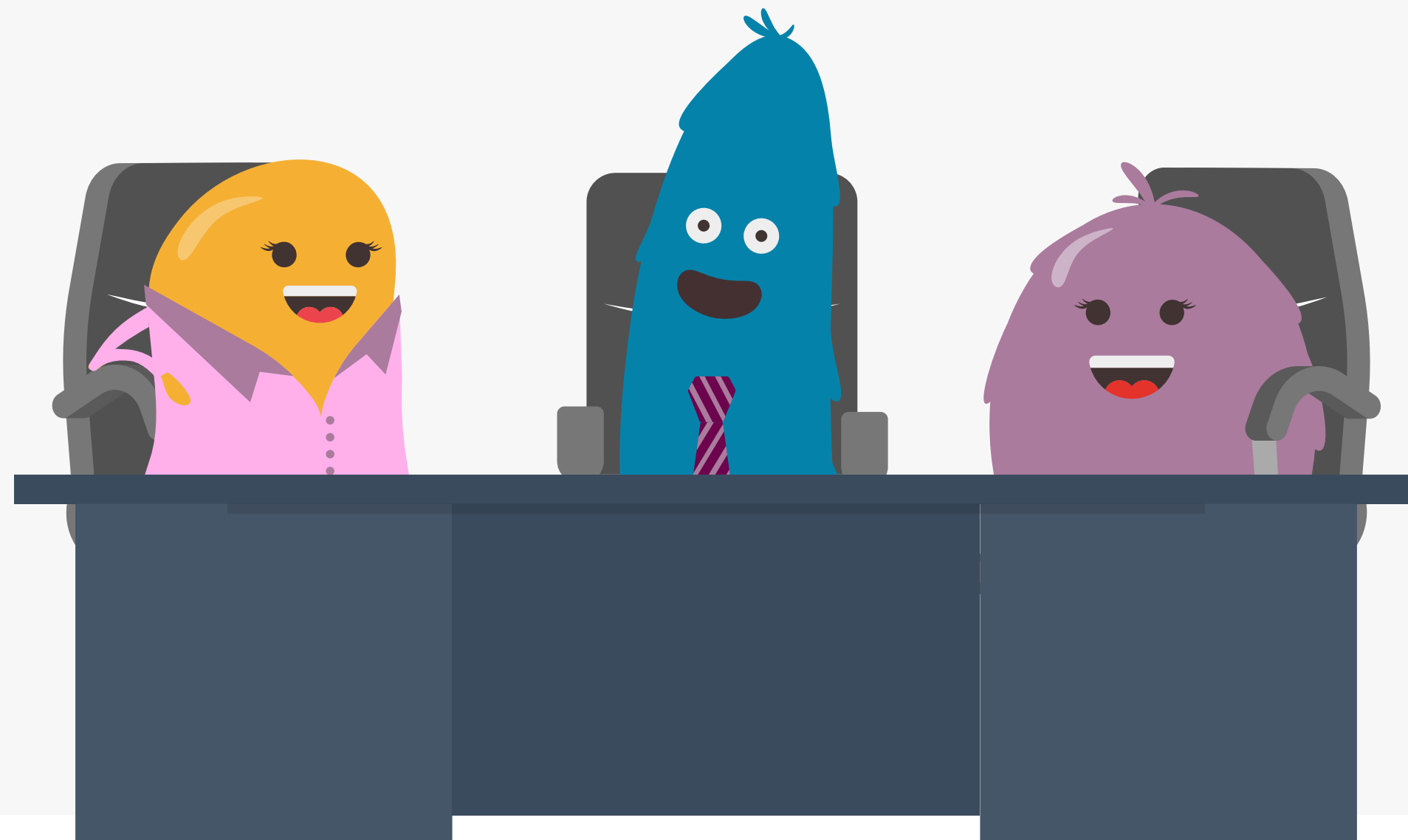
Moedig de kandidaat ook aan om contact op te nemen met de wervingsmanager of het talentacquisitieteam als ze tijdens het wervingsproces vragen hebben.

Dit kan een steun zijn voor kandidaten met zorgtaken die misschien speciale regelingen moeten treffen om sollicitatiegesprekken bij te wonen.



Hoe werf ik een meer divers team aan?

Tip 5

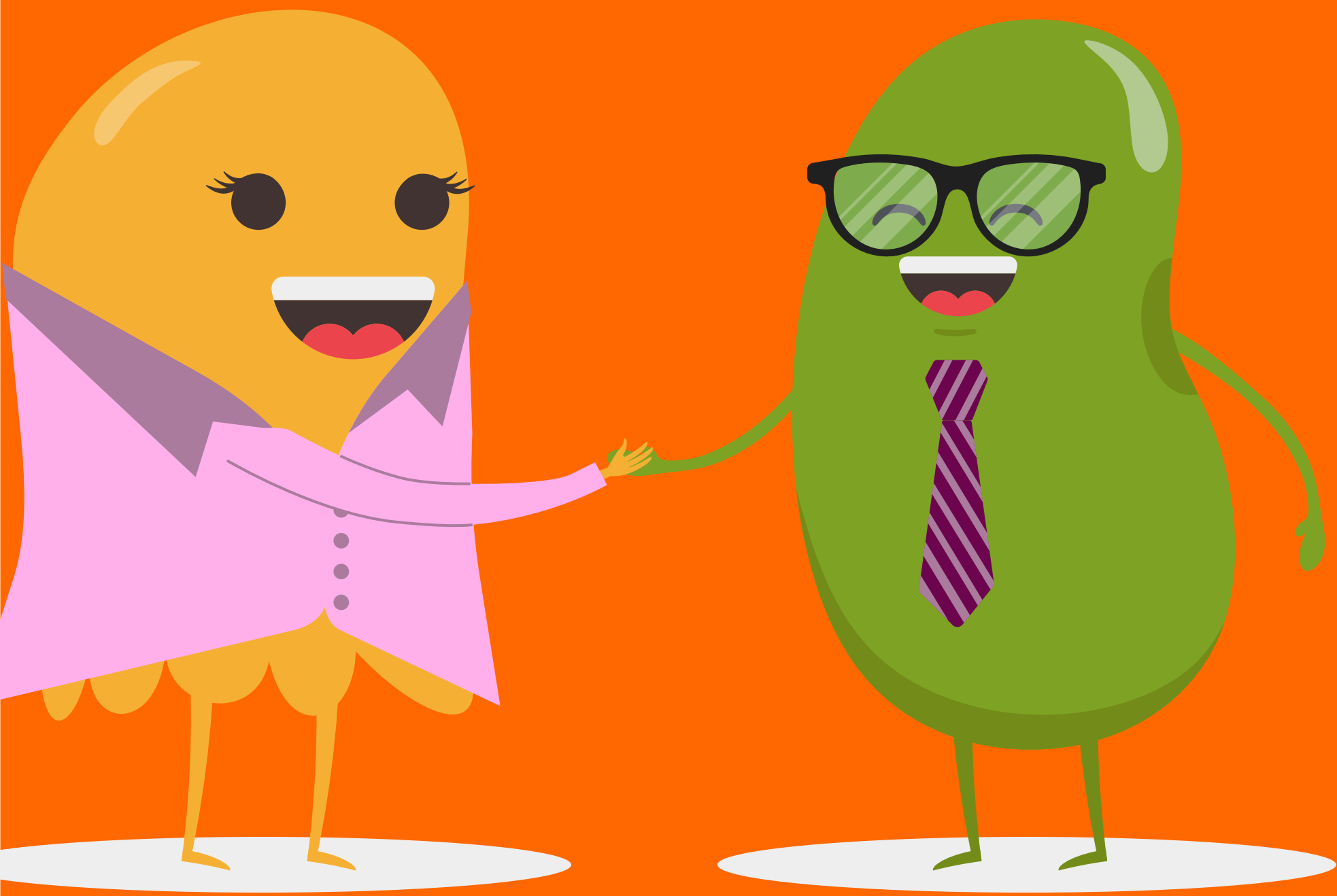


Standaardiseer het interview

- Zorg voor een divers wervingspanel of vraag meerdere mensen binnen het team om hun eigen interviews af te nemen, zodat kandidaten vanuit verschillende perspectieven worden geëvalueerd.
- Gebruik dezelfde interviewvragen voor elke kandidaat
- Gebruik gestructureerde interviewvragen op basis van de functieomschrijving om vooroordelen te voorkomen en geef kandidaten de tijd om vragen te stellen
- Lees over onbewuste vooroordelen of volg de **Percipio** e-learning over onbewuste vooroordelen vóór het sollicitatiegesprek.

Aanvullende middelen

- ➔ Bekijk ons inclusiebeleid op onze **Policy Hub**

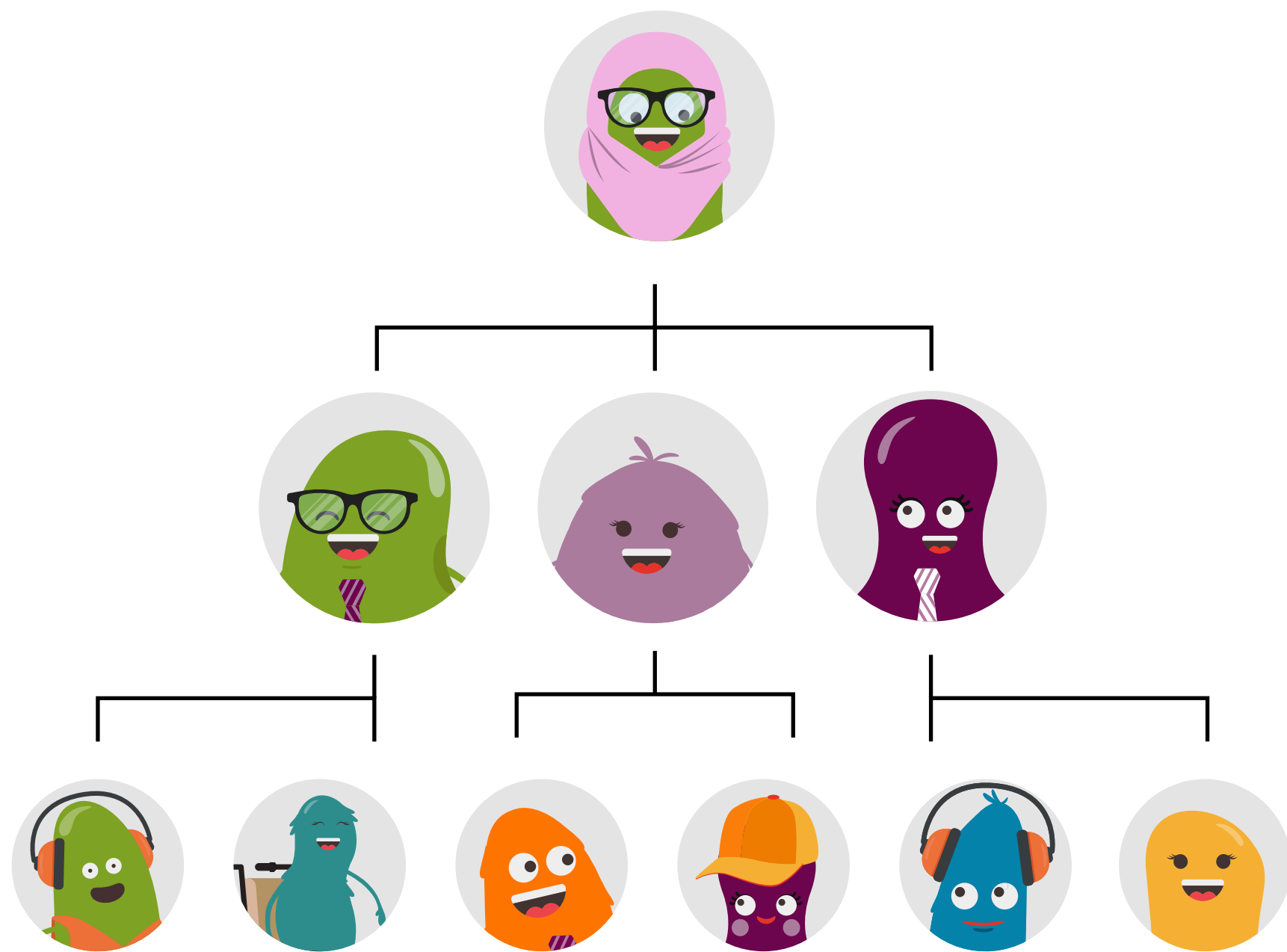


07

Hoe word ik een
inclusieve leider?

Hoe word ik een inclusieve leider?

Inclusief Leiderschap is de kern van onze strategie 'Now and Next'.



Wat is een inclusieve leider?

Inclusieve leiders:

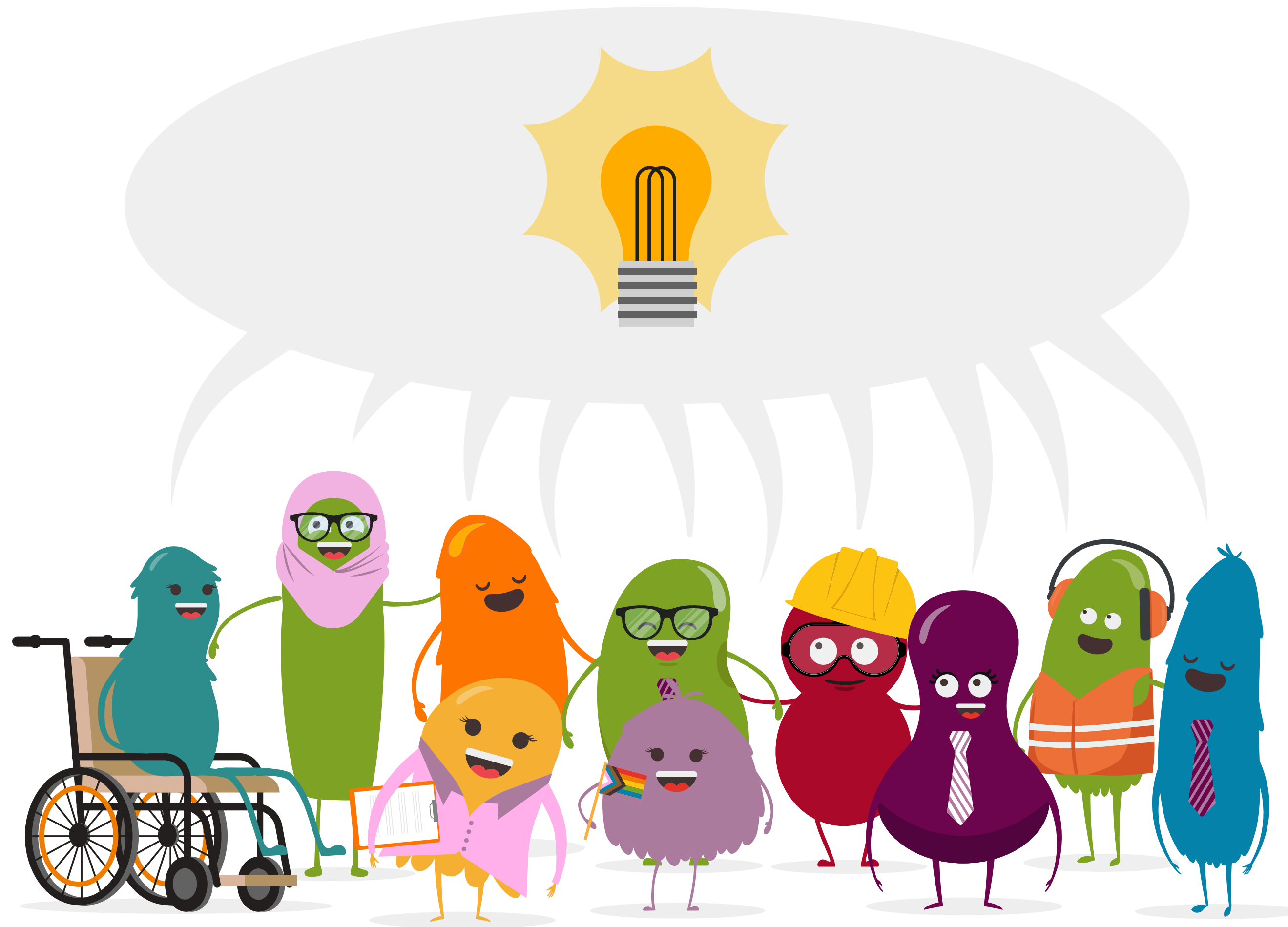
- Waarderen verschillende perspectieven en creëren een sfeer waarin mensen het gevoel hebben dat hun meningen en bijdragen worden gewaardeerd.
- Zetten de toon en vervullen een voorbeeldfunctie voor hun teams om een omgeving te creëren waarin iedereen zich gezien en gerespecteerd voelt en een bijdrage kan leveren.

Alle People managers worden uitgenodigd om een workshop **Inclusief Leiderschap** bij te wonen.

De workshop behandelt het volgende:

- Inclusief leiderschap en waarom het belangrijk is voor DS Smith
- Uw rol bij in het vormgeven van de diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie-agenda
- Praktische ideeën en actieplannen

Hoe word ik een inclusieve leider?



Neem de tijd om de unieke perspectieven van de verschillende mensen binnen uw team te begrijpen en creëer een omgeving waarin meer wordt samengewerkt.

Hoe word ik een inclusieve leider?

Tip 1

Doe een bewuste poging om verschillende perspectieven te zoeken

Een effectieve manier om dit te doen, is door ideeën en meningen van verschillende teamleden te vragen over aankomende taken of projecten waaraan u werkt.

Tip 2

Wees u bewust van uw persoonlijke vooroordelen

We hebben allemaal vooroordelen, vaak onbewust, die onze waarnemingen en beslissingen kunnen beïnvloeden. Onze vooroordelen worden vooral geactiveerd als we werken in een toestand van cognitieve stress of overbelasting, zoals wanneer we moe, hongerig, overstuur of onder tijdsdruk zijn.

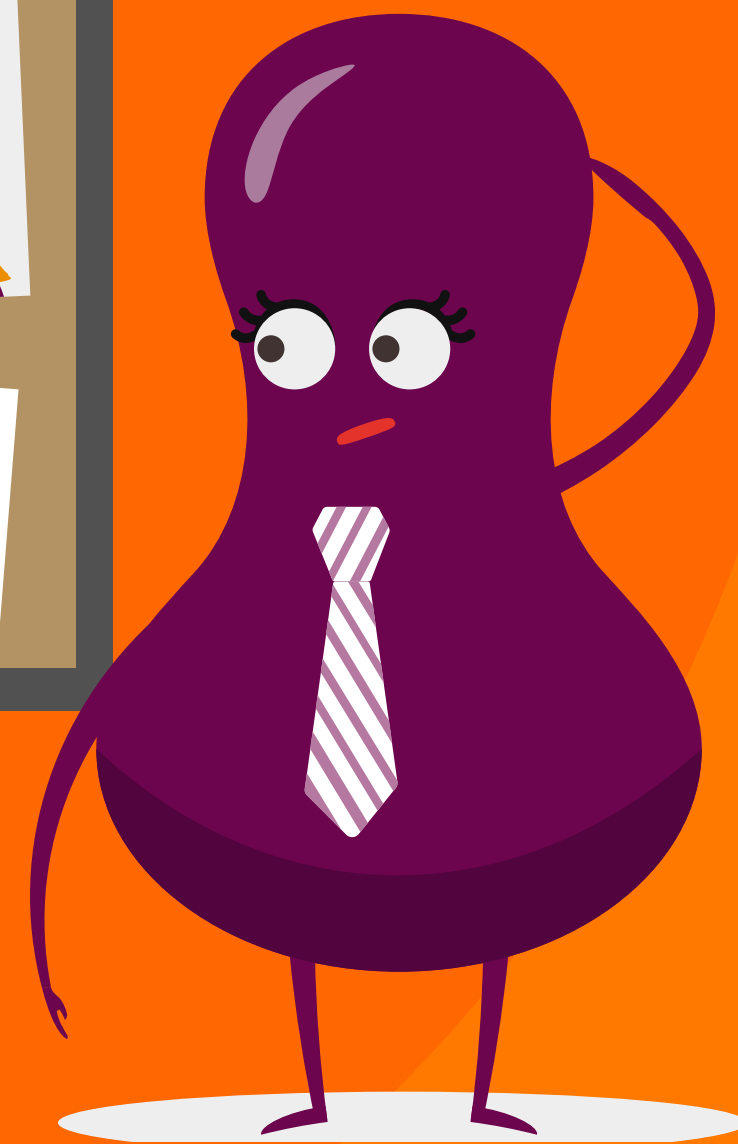
Als leiders is het onze verantwoordelijkheid om ons meer bewust te worden van onze eigen vooroordelen en te begrijpen hoe deze een negatieve invloed kunnen hebben op anderen, vooral op mensen uit ondervertegenwoordigde groepen. Meer over **persoonlijke vooroordelen** verderop in deze gids.

Tip 3

Zet de toon met uw woorden en acties

Gebruik taal die inclusief is en verschillende culturen respecteert (zie het **Inclusieve taal** gedeelte van deze gids).

08

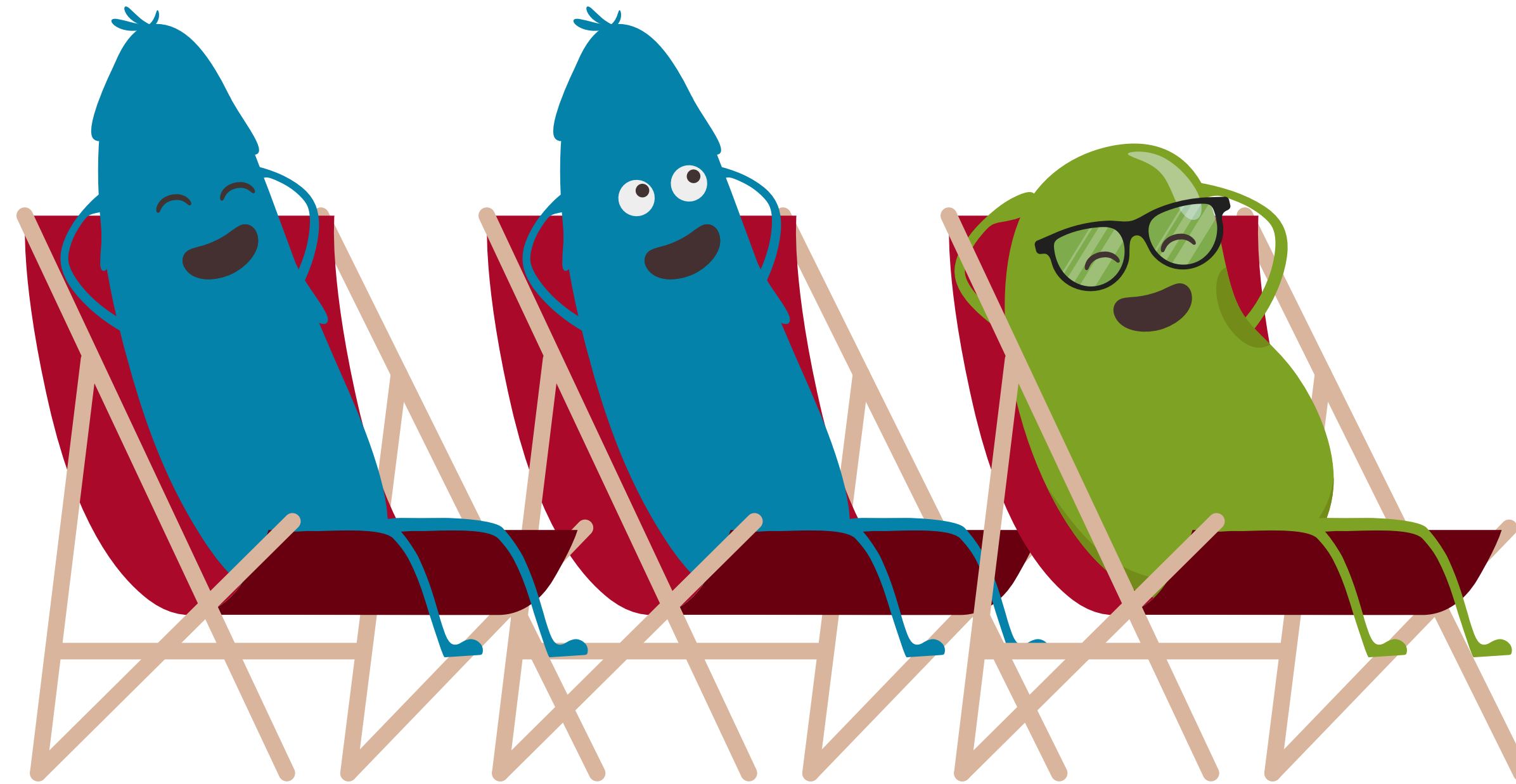


Hoe creëer ik een
samenhorigheidsge-
voel in mijn team?

Hoe creëer ik een samenhangsgevoel in mijn team?

Een werkplek die samenhangsgevoel bevordert, creëert een omgeving waarin collega's zichzelf kunnen zijn zonder angst voor veroordeling of uitsluiting.

Wanneer collega's het gevoel hebben dat ze erbij horen, delen ze makkelijker ideeën en werken ze als een team om gemeenschappelijke doelen te bereiken.



Wat is dat, erbij horen?

Erbij horen op het werk verwijst naar de dagdagelijkse ervaringen die mensen ervan overtuigen dat ze erbij horen en geaccepteerd worden om wie ze zijn.

Het is belangrijk omdat collega's die zich gewaardeerd voelen om hun unieke identiteit en bijdragen, productiever, gemotiveerder en loyaler zijn.

Hoe creëer ik een samenhangsgevoel in mijn team?

Managers spelen een cruciale rol in het creëren van een samenhangsgevoel. Collega's die hun managers vertrouwen en geloven dat zij om hen geven als individuen, zullen eerder het gevoel hebben erbij te horen.

Leer uw team kennen

Een van de eerste stappen in het creëren van een samenhangsgevoel is het erkennen en waarderen van de diversiteit van uw teamleden. Leer uw teamleden als individuen kennen:

- Houd af en toe lunches of koffiekletsjes in kleinere groepen.
- Maak tijdens een-op-een-gesprekken tijd vrij om naar hun interesses te vragen, evenals naar taken die met het werk te maken hebben.



Communiceer op een inclusieve manier

Gebruik inclusieve taal waardoor iedereen zich welkom, gerespecteerd en gewaardeerd voelt.

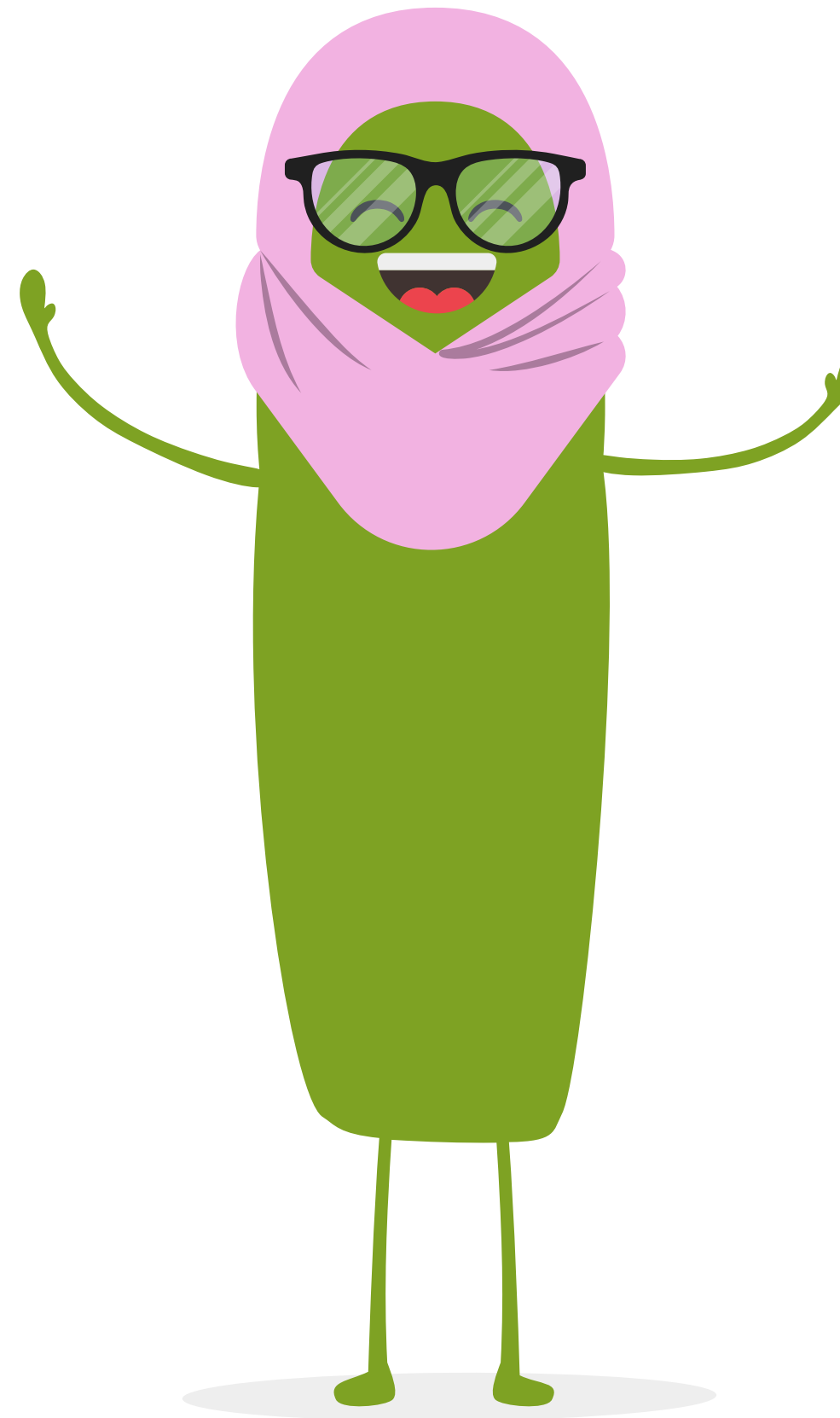


Actief luisteren

- Actief luisteren zonder te oordelen wanneer teamleden hun zorgen of ideeën uiten. Reageer op feedback waar mogelijk, of leg uit waarom dat niet mogelijk is.
- Moedig feedback van uw teamleden aan en accepteer deze. Dit betekent naar hun mening, suggesties, en zorgen vragen en luisteren.



Hoe creëer ik een samenhangsgevoel in mijn team?



Voorbeeldgedrag

Demonstreer en versterk het gedrag en de houding die u van uw teamleden verwacht, zoals respectvol zijn en inclusief taalgebruik.



Vergroot uw kennis over kwesties rond diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie



- Steun onze Actieve Netwerken, bijvoorbeeld door evenementen bij te wonen waar u kunt leren over en uw kennis over diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie kunt verbeteren.
- Lees meer artikelen online op plaatsen zoals LinkedIn.

Uw collega's erkennen

- Als werknemers het gevoel hebben dat hun harde werk en bijdragen onopgemerkt of onbeloond blijven, zal dit vaak leiden tot een gevoel van niet gewaardeerd worden.
- Neem de tijd om collega's te erkennen voor hun harde werk en prestaties. Dit kan openbaar met een Smithies-nominatie, met een mondelinge 'bedankt', of via een simpel briefje.



Hoe word ik een voorvechter van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie?

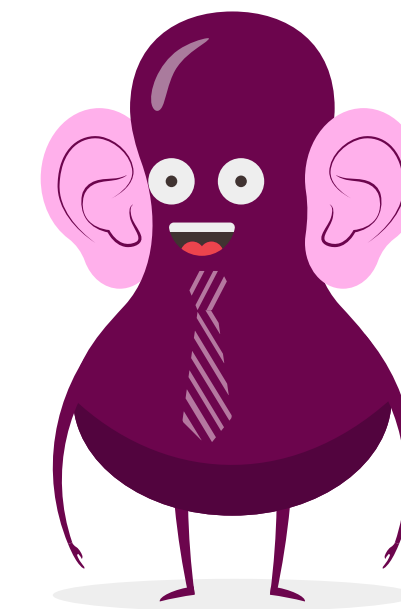
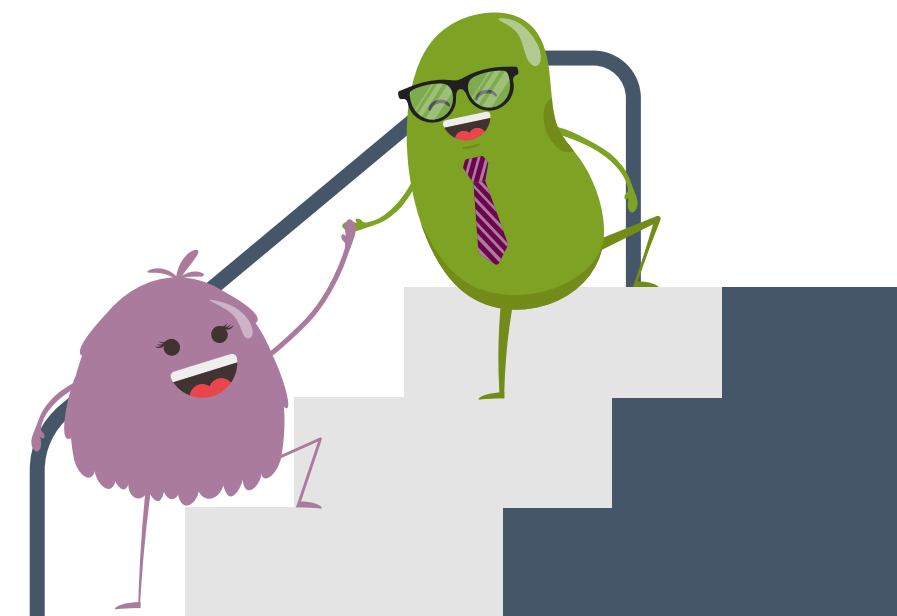
Een voorvechter zijn van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie is een geweldige manier om zichtbaar uw inzet te tonen voor een DS Smith dat verschillen viert, het welzijn van werknemers bevordert en innovatie stimuleert.

De gemakkelijkste manier om dit te doen is door bondgenoot te worden van een van onze Actieve Netwerken.

De 5 belangrijkste rollen die een bondgenoot speelt, zijn als volgt:

1 Luister meer dan u spreekt

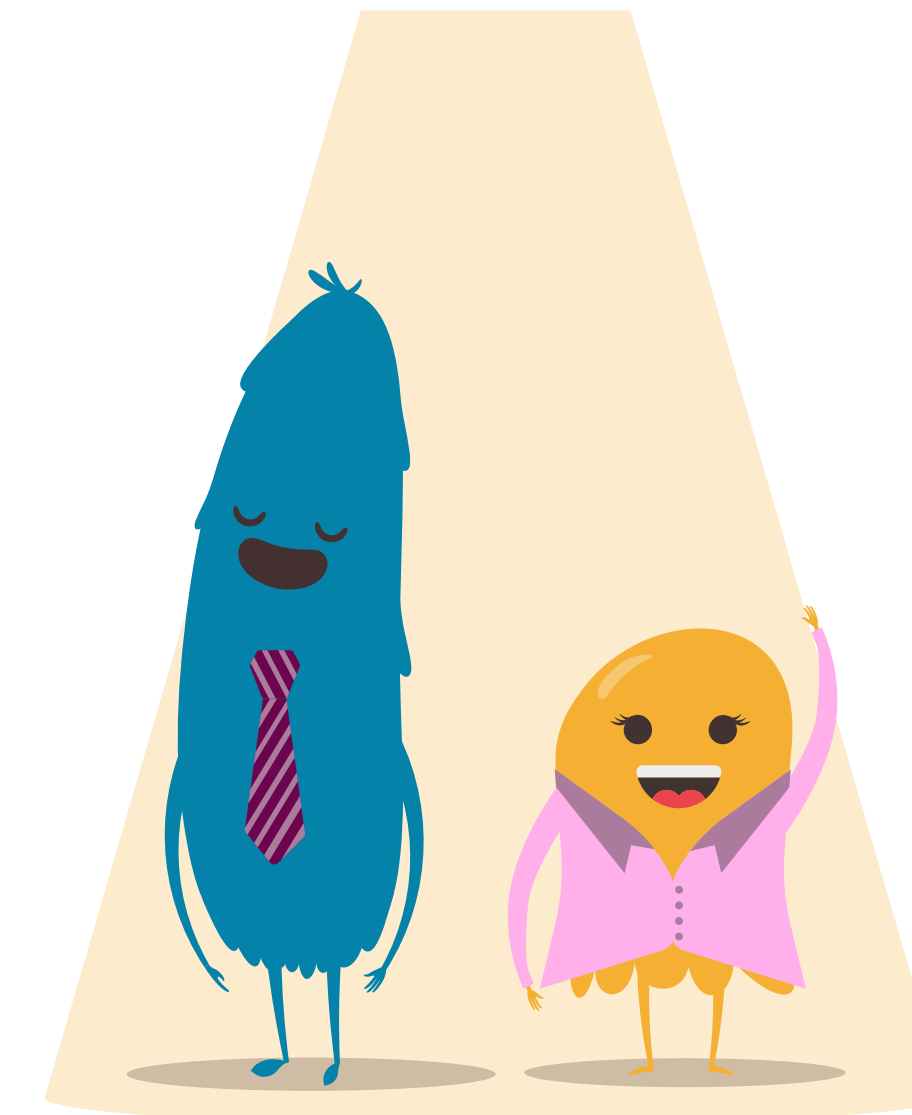
- Let op, luister en zoek mogelijkheden om te leren.
- Woon netwerk- en gemeenschapsvenementen bij om een duidelijk beeld te krijgen van de uitdagingen waar uw collega's voor staan.



2 Anderen begeleiden

- Gebruik uw ervaring en positie als mentor voor diverse collega's om perspectieven en bijdragen te verbreden.
- Zoek naar mogelijkheden voor uw collega's om hun vaardigheden te demonstreren en te ontwikkelen.

3 De schijnwerpers delen



- Kijk eens rond op uw volgende leiderschapsbijeenkomst of conferentie die u bijwoont. Zijn er genoeg vrouwen aanwezig, zijn de hoofdsprekers allemaal witte mannen van middelbare leeftijd, zijn er stemmen van verschillende achtergronden?
- Deel uw toegang en mogelijkheden. In plaats van dat u altijd een vergadering of presentatie leidt, zoekt u naar mogelijkheden om iemand anders in uw team erbij te betrekken, misschien zelfs een lid van een actief netwerk.

Hoe word ik een voorvechter van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie?

4 Uitsluiting herkennen - en corrigeren

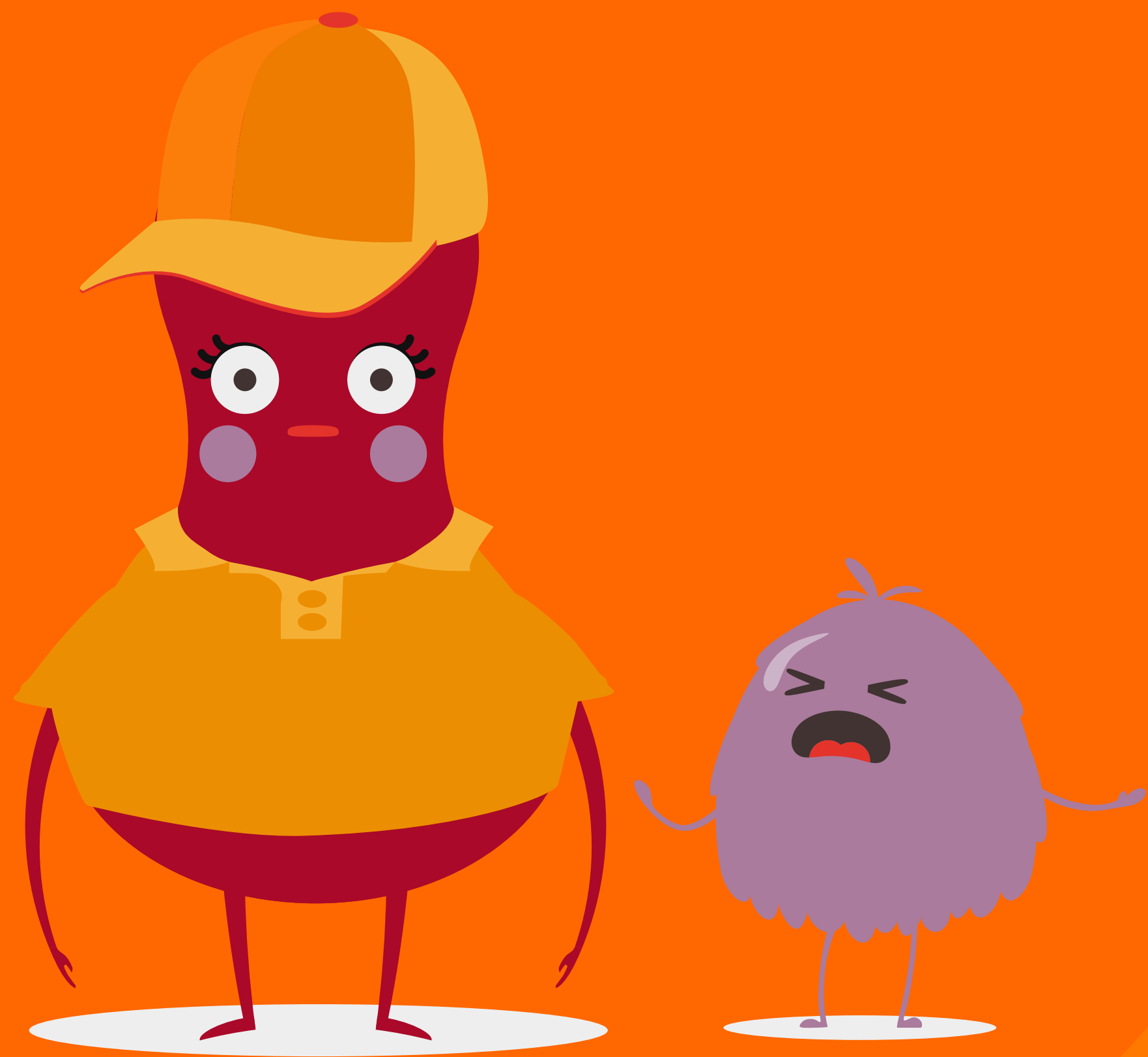
- Meer leren over hoe inclusie kan plaatsvinden en hoe het eruitziet als inclusie ontbreekt, is iets dat een bondgenoot mee kan nemen in zijn of haar dagelijkse leiderschapsrol.
- Als u bijvoorbeeld een bondgenoot wordt voor ons "Mensen met een beperking en bondgenoten-netwerk", kunt u een beter begrip krijgen van de dagelijkse behoeften van collega's met een handicap.



5 Wees strategisch in uw belangenbehartiging

- Net zoals u niet aan elk goed doel kunt doneren, kan een bondgenoot niet effectief voor elk netwerk opkomen.
- Selecteer de gemeenschap die u het beste kent of waarin u het meest geïnteresseerd bent om te helpen; en waar uw stem anderen het meest van dienst kan zijn.
- Denk na over uw ervaringen, uw interesses en de waarde die u aan een Netwerk kunt toevoegen. Bespreek dit met de voorzitter van het Netwerk en spreek af hoe u een zinvolle rol kunt spelen.





09

Hoe kan ik
microagressies
herkennen en
aankpakken?

Hoe kan ik microagressies herkennen en aanpakken?

Door ons bewust te zijn van microagressies kunnen we een inclusievere omgeving creëren. Wanneer mensen voortdurend blootgesteld worden aan microagressies, kunnen ze het gevoel hebben dat ze er niet bij horen en uitgesloten worden.

Wat zijn microagressies?

- Microagressies verwijzen naar kleine, subtiele uitspraken of handelingen die negatieve of beledigende boodschappen overbrengen aan gemarginaliseerde groepen.
- Ze zijn vaak onbedoeld, maar de impact op de persoon die ze ervaart, kan aanzienlijk zijn.

Geef enkele voorbeelden van microagressies.

Voorbeelden van microagressies zijn uitspraken die op subtiele wijze negatieve veronderstellingen over iemand uiten op basis van hun identiteit, zoals ras, geslacht, seksualiteit, handicapstatus of lidmaatschap van een andere gemarginaliseerde groep.

- 'Je bent best slim voor een vrouw'.
- Verwijzen naar een kamer vol mensen als 'jongens'.
- 'Je ziet er niet uit als een manager'.
- 'Waar kom je echt vandaan?'.
- 'Ik zie jou niet als gehandicapt'.

Hoe reageer ik als iemand me erop wijst dat ik me schuldig maakte aan een microagressie?

Het kan gemakkelijk zijn om een microagressie te plegen. Als u bewust wordt gemaakt van het feit dat u iets hebt gezegd waardoor iemand anders een negatieve invloed ervaart, dan volgen hier enkele aanbevelingen over hoe u kunt reageren:

- Luister zonder defensief te zijn. Als iemand u vertelt dat iets wat u hebt gezegd kwetsend of ongepast is, luister dan en neem u voor om van de ervaring te leren.
- Biedt u excuses aan voor de schadelijke impact, ook al was het onbedoeld.
- Bedank de persoon voor het feit dat zij u op de hoogte hebben gebracht.
- Leer meer over onbewuste vooroordelen en microagressies door te lezen of een evenement bij te wonen.

Hoe kan ik microagressies herkennen en aanpakken?



Wat moet u doen als u getuige bent van een microagressie of daarvan op de hoogte wordt gesteld?

Getuige zijn van een microagressie in actie kan een ongemakkelijke situatie zijn voor een manager.

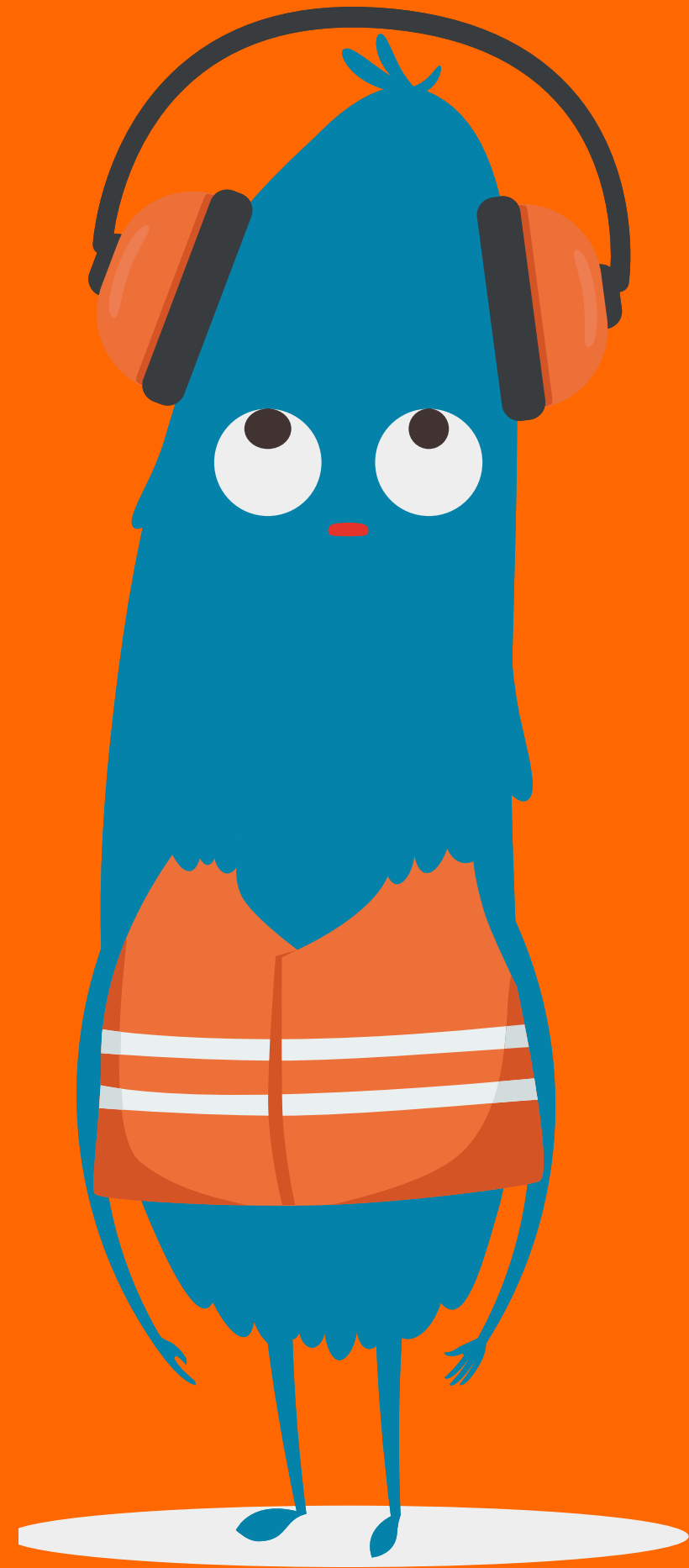
Meelachen met een microagressie wordt beschouwd als het gedrag van een medeplichtige. Wanneer u een microagressie negeert, ervoor wegstapt of niet erkent vervalt u in de rol van toeschouwer. We moeten allemaal proberen om op te staan als we getuige zijn van een microagressie en vervolgens adequaat te reageren en contact op te nemen met de getroffen collega.

Hoe u reageert, hangt af van de situatie. Als het gepast is, meld het dan meteen op het moment zelf. Als u dat niet kunt doen, zoek dan een geschikte gelegenheid om in een meer persoonlijke omgeving uit te leggen waarom de woorden ongepast waren. Moedig de andere persoon aan om na te denken over hun acties.

Neem zo snel mogelijk contact op met de getroffen collega, vraag of alles goed met hen gaat en bied zo nodig extra ondersteuning. Het is ook nuttig om die collega te vragen of ze liever hadden gezien dat u anders had ingegrepen, zodat u dat in de toekomst kunt weten en voortdurend kunt verbeteren.

Waar kan ik meer advies en ondersteuning krijgen?

- Praat met een senior leider of Human resources (HR).
- Als u meer wilt weten, volg dan de Percipio-cursus - **Microgedrag op de werkplek herkennen en aanpakken**.



10

Hoe begrijp ik mijn
eigen vooroordelen?

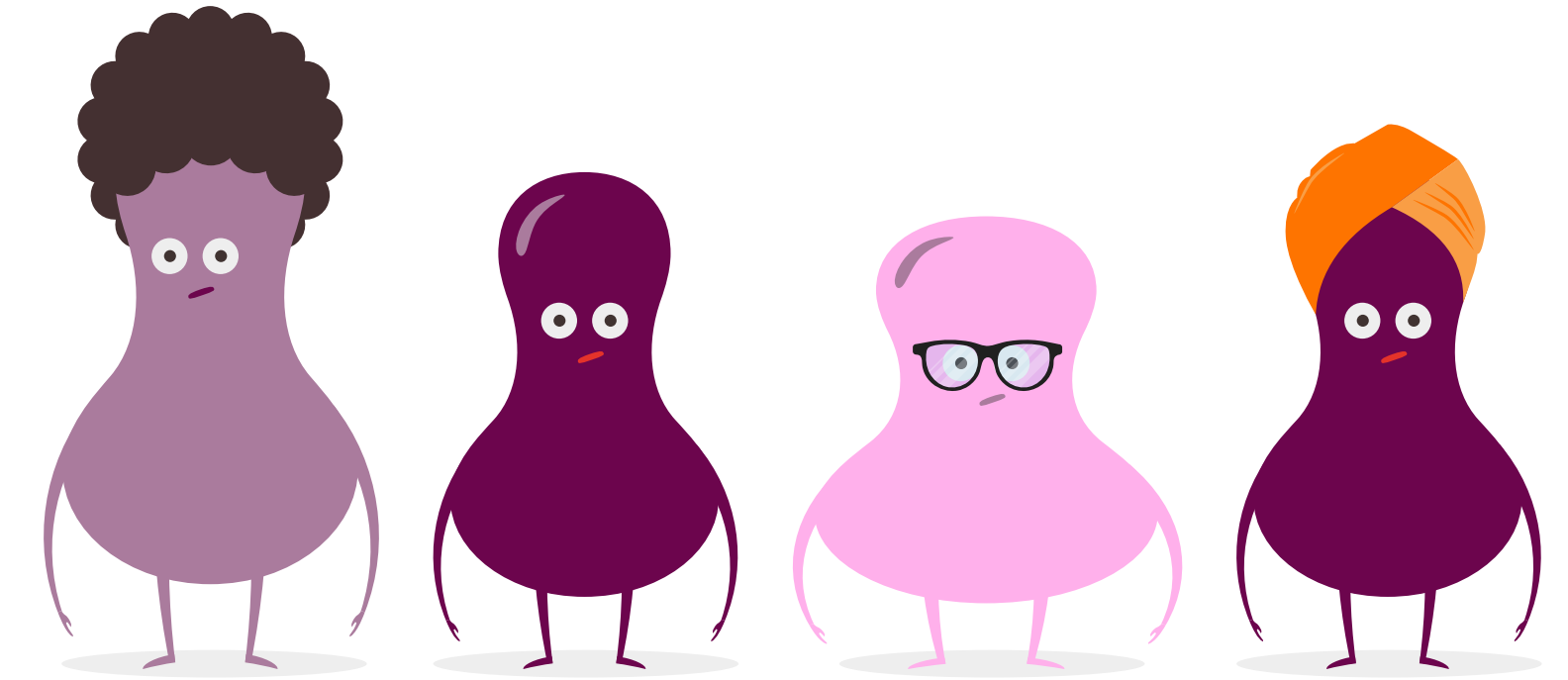
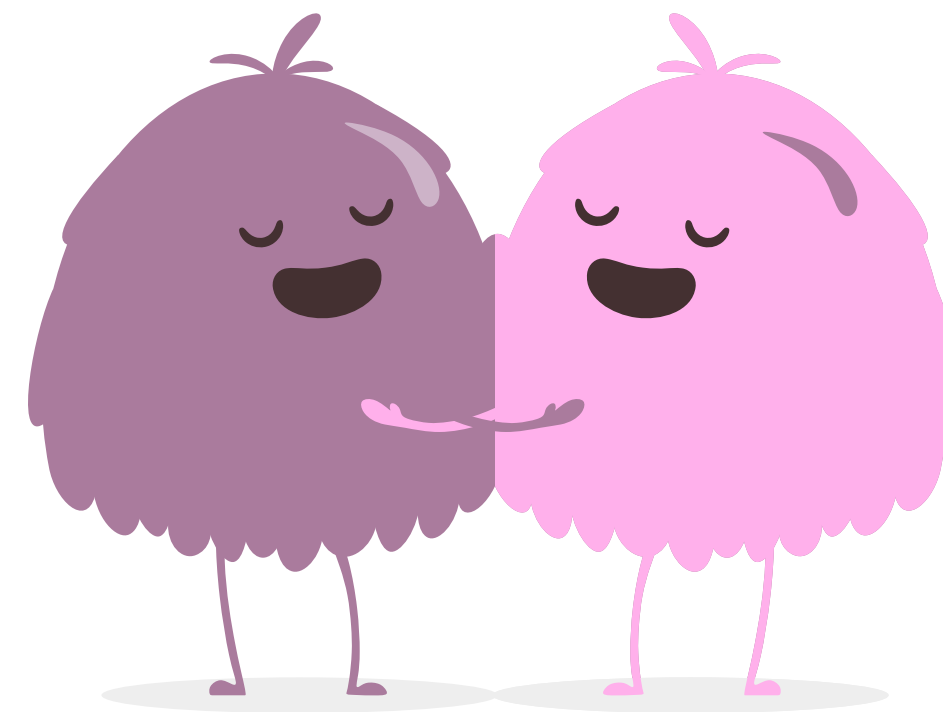
Hoe begrijp ik mijn eigen vooroordelen?

We vinden het allemaal prettig om te geloven dat we eerlijk en redelijk zijn in ons dagelijks leven. We denken dat we beslissingen nemen op basis van rationele gedachten. We worden echter allemaal beïnvloed door de onze omgeving, of die nu sociaal, familiair of institutioneel is.

Onze onbewuste vooroordelen zijn houdingen die we onbewust aanhouden, maar die invloed hebben op hoe we over anderen denken. Dit zijn vijf veel voorkomende vormen van vooroordelen:

Affiniteit

- Waar we ons aangetrokken voelen tot anderen die op ons lijken. Deze overeenkomsten kunnen bijvoorbeeld achtergrond, interesses en uiterlijk zijn.
- Als u bijvoorbeeld iemand aanneemt, denkt u misschien automatisch dat iemand die naar een bepaalde universiteit is geweest goed bij het team zou passen.
- Om dit tegen te gaan, moet u zich afvragen waarom u zich tot bepaalde mensen op het werk aangetrokken voelt.



Uiterlijk

- Mensen verschillend behandelen op basis van hun fysieke kenmerken, waaronder haarkleur, gewicht, lengte en waargenomen schoonheid.
- Studies wijzen uit dat conventioneel fysiek aantrekkelijke mensen, volgens Eurocentrische/Westerse opvattingen, meer kans hebben om voor een baan geïnterviewd en aangenomen te worden, snel carrière te maken en een hoger loon te verdienen dan conventioneel onaantrekkelijke mensen.
- Een gestructureerd wervingsproces waarbij kandidaten worden geëvalueerd voordat er persoonlijke (of video-) gesprekken plaatsvinden, helpt om vooroordelen te voorkomen.

Hoe begrijp ik mijn eigen vooroordelen?

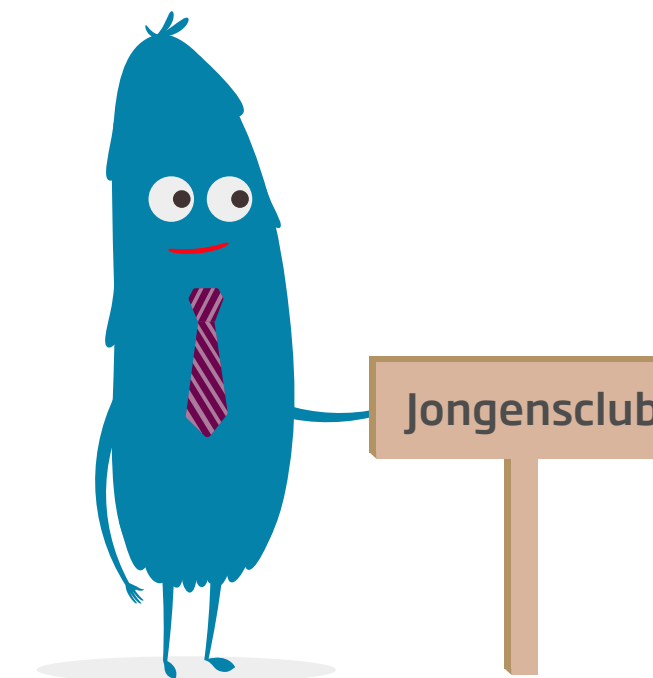
Bevestiging

- De neiging om nieuwe informatie te zoeken en te interpreteren op een manier die uw eigen standpunten bevestigt en informatie die uw standpunt tegenspreekt buiten beschouwing te laten of te negeren. Dit beïnvloedt ons vermogen om objectief te denken en kan leiden tot slechte besluitvorming.
- Gebruik data bij het nemen van beslissingen om dit te voorkomen. Tijdens het aanwervingsproces geeft het stellen van gestandaardiseerde, op vaardigheden gebaseerde vragen iedereen een eerlijke kans.



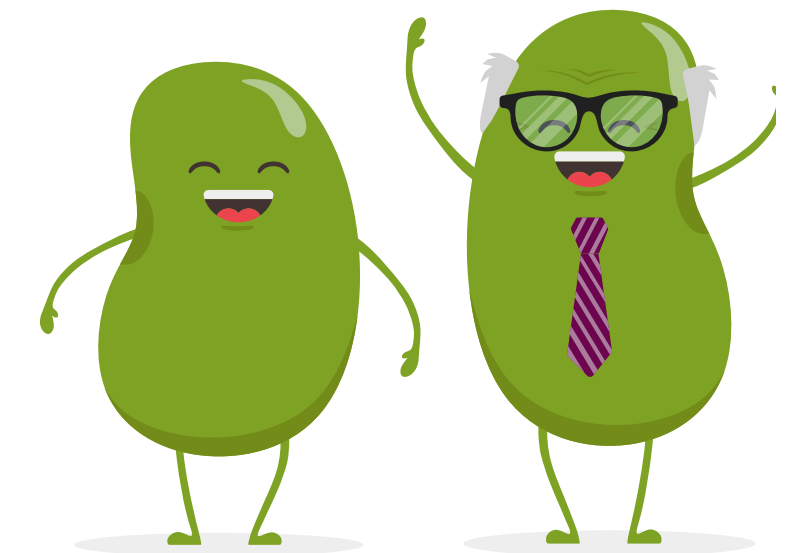
Geslacht

- Waar het ene geslacht de voorkeur krijgt boven het andere, meestal verwijzend naar de voorkeursbehandeling die mannen krijgen op het werk.
- Een manier om dit te vermijden is door genderneutrale aanwervingsmethodes toe te passen waarbij anonieme evaluatietechnieken zoals vaardigheidstests en werkvoorbeelden worden gebruikt.



Leeftijd

- Verwijst naar iemand minder gunstig behandelen vanwege zijn leeftijd, of die nu jong of oud is.
- Om leeftijdsvooroordelen tegen te gaan, moet u uw werknemers belonen op basis van prestaties in plaats van anciënniteit, functiebeschrijvingen opstellen zonder mogelijk discriminerende taal zoals 'jong team' en omgekeerd mentorschap bevorderen waarbij jongere werknemers worden gekoppeld aan werknemers met meer anciënniteit.



Waar moet ik naartoe als ik meer informatie wil?

Onbewust vooroordeel leerondersteuning

- Als u meer wilt weten over onbewuste vooroordelen, dan is er meer informatie beschikbaar. Praat met uw plaatselijke leer- en ontwikkelings-/ HR-medewerker.
 - Overweeg om de training **Onbewuste vooroordelen** te volgen. Deze training is enkel beschikbaar in het Engels.
- Er is veel meer informatie beschikbaar over diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie, zowel intern als extern.
 - Intern kunt u meer lezen over onze **diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie-strategie**.
 - We hebben veel aanvullende relevante leer- en ontwikkelingsmateriaal dat u **hier** kunt bekijken.
 - U kunt ook met een HR-collega bespreken hoe u diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie bij DS Smith het beste kunt ondersteunen.

Bedankt

