

A photograph of three diverse individuals (two women and one man) smiling and looking at a screen together. The man in the center is wearing glasses and a dark blue shirt. The woman on the left is wearing a yellow top. The woman on the right is wearing a black top. The background is a blurred office setting.

sage | Belong

# Onze strategie voor diversiteit, gelijkheid en inclusie

BJ22-BJ24



## Doel

Om Sage tot het bedrijf te maken dat we willen zijn, hebben we nood aan een doortastende, flexibele en alomvattende strategie voor diversiteit, gelijkheid en inclusie (DGI), een strategie die begint bij onze klanten, die innovatie stimuleert, die al onze collega's helpt om succesvol te zijn en die hindernissen wegneemt zodat iedereen kan gedijen.

Een strategie die DGI in het hele bedrijf ondersteunt, is een goede zaak. Daar is iedereen het over eens. Het is echter ook een strategische noodzaak voor elke organisatie die een sterke groei of transformatie doormaakt, omdat een doeltreffende realisatie van die strategie de productiviteit, de winstgevendheid en het tempo van verandering zal verhogen. Met deze driejarenstrategie op het vlak van DGI willen we een duidelijk stappenplan opstellen om Sage tot een voorbeeld in zijn sector te maken op het gebied van diversiteit, gelijkheid en inclusie. Alleen zo kunnen we de manier waarop mensen denken en werken transformeren.

## Overzicht

Het DGI-traject van Sage staat nog in zijn kinderschoenen, maar met een gerichte expertise, daadkrachtige besluitvorming en een gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid voor de DGI-agenda, willen we tijdens deze driejarige strategische cyclus uitgroeien tot de marktleider inzake DGI.

Alle strategische initiatieven zullen resultaatgericht zijn, gedreven worden door waarden en onderbouwd zijn met gegevens, zodat we voorrang kunnen geven aan de projecten die de grootste impact hebben op onze collega's, klanten en gemeenschappen, en tevens rekening kunnen houden met onze leveranciers. Het uitvoeringsmodel op basis van 'mondiale normen en lokale oplossingen' zal ruimte laten voor lokale flexibiliteit bij de implementatie, en zal de lokale wetten, gebruiken en praktijken respecteren, zonder daarbij te raken aan het mondiale overzicht en de uitwisseling van beste praktijken.

Deze strategie wordt de roadmap die ons DGI-traject uitstippelt, maar zal steunen op onze visieverklaring en verbintenissen (bijlage I), die als kompas zullen fungeren om ons gedrag onderweg bij te sturen. Bij elke stap in dit traject zullen we een cultuur van eerlijkheid, transparantie en verantwoordelijkheid hanteren. De strategie is ambitieus met een cyclus van drie jaar en bevat toonaangevende initiatieven die in een hoog tempo zullen worden doorgevoerd, zodat de verantwoordingsplicht van de aanvoerders een belangrijke component wordt om de DGI-visie van Sage te verwezenlijken.

# Onze visie op diversiteit, gelijkheid en inclusie

We engageren ons om hindernissen te elimineren, zodat iedereen kan gedijen. Dat begint bij onze eigen teams. We weten dat dit de juiste aanpak is en we weten ook dat uiteenlopende visies onze innovatie voeden. Het helpt ons om onze klanten betere ideeën te bieden. We zijn een wereldwijde onderneming en moeten een spiegel zijn van de diverse wereld waarin we werken. We streven naar een inclusief personeelsbestand dat de vele verschillende culturen, achtergronden en standpunten van onze klanten, partners en gemeenschappen getrouw weergeeft.

# Onze verbintenissen op het vlak van diversiteit, gelijkheid en inclusie

Onze zes verbintenissen inzake diversiteit, gelijkheid en inclusie zullen ons helpen om de diversiteit, gelijkheid en inclusie bij Sage te promoten en een sterker gevoel van samenhang te creëren. Deze verbintenissen gelden voor al onze collega's, klanten, leveranciers, partners en gemeenschappen. We hebben ze openbaar gemaakt, zodat u ons ter verantwoording kunt roepen en ervoor kunt zorgen dat onze acties, waarden en gedragingen voldoen aan de standaard die u van ons verwacht. We weten dat we niet in alles zullen slagen, maar dat betekent niet dat we het niet moeten proberen. We zullen ook open en eerlijk communiceren over onze successen en mislukkingen.

## Onze verbintenissen voor ieder van u:

- We zullen geen enkele vorm van discriminatie tolereren. We zullen luisteren naar onze collega's en gemeenschappen, en handelen op basis van wat zij ons vertellen. We weten dat het nooit aanvaardbaar is geweest om niets te zeggen of te doen.
- We zullen hard werken om iedereen gelijke kansen te geven. Ons personeelsbestand zal op elk niveau van de organisatie een afspiegeling vormen van de diversiteit van de gemeenschappen waarin wij werken en leven.
- We zullen streven naar een inclusieve cultuur, met ruimte voor uiteenlopende meningen. Onze leiders zullen op zoek gaan naar alternatieve of tegenstrijdige perspectieven, van mensen met andere standpunten.
- We beseffen dat iedere persoon anders is en dat we allemaal anders leren, groeien en reageren op ervaringen. Daarom zullen we alle hindernissen opsporen en wegnemen, zodat iedereen dezelfde kans op succes krijgt.
- We zullen diversiteit, gelijkheid en inclusie aanmoedigen door onszelf te verdiepen in de wereld en de mensen om ons heen, door vragen te stellen en naar de antwoorden te luisteren, en door te reageren op wat ons wordt verteld.
- We zullen onze strategie inzake diversiteit, gelijkheid en inclusie delen en open communiceren over waar we staan in ons traject. We zullen voortdurend vooruitgang boeken. We zullen onszelf verantwoordelijk houden voor wat we verkeerd doen, en vieren wat we goed doen, maar we zullen van beide leren.

# Strategische principes

De DGI-strategie steunt op drie onderling verbonden pijlers:



## 1 Diverse Teams

Ervoor zorgen dat we een zo breed mogelijk scala aan stemmen, achtergronden en ervaringen hebben, zodat leiders verschillende perspectieven kunnen aanwenden om snel de juiste beslissingen te nemen voor onze collega's, klanten en gemeenschappen.



## 2 Cultuur van gelijkheid

Een cultuur van gelijkheid creëren, waarin iedereen met een gerust hart inzichten, ideeën en innovaties kan delen en gewaardeerd wordt om het unieke individu dat elk van ons is.



## 3 Inclusief management

Een bewust inclusief management opbouwen, dat leergierig is, de moed heeft om te experimenteren en kan leven met de wetenschap dat het niet alle antwoorden heeft. Een management dat teams samenstelt die verschillende perspectieven bieden en ervoor zorgen dat de juiste vragen worden gesteld.

# Kerninitiatieven



## Vooroordelen wegnemen en gelijkheid bevorderen over de hele kandidaat- / collega- / vertrekkers- en beloningscyclus

Alle 102 contactmomenten van de kandidaat- / collega- / vertrekkerscyclus analyseren en prioriteren om op zoek te gaan naar eventuele systemische vooroordelen en impliciete of onbewuste vooroordelen bij menselijke interacties, die een negatieve impact kunnen hebben op individuele of ondervertegenwoordigde demografische groepen. Vervolgens interventies uitwerken op basis van menselijke factoren, processen, technologieën of artificiële intelligentie om deze vooringenomenheid weg te nemen of af te zwakken en voor meer gelijkheid te zorgen. Samenwerken met het beloningsteam om een inclusieve en rechtvaardige beloningsstrategie uit te werken en te implementeren, met een wereldwijde minimumnorm die toonaangevend is in de markt en die ons zal helpen om in alle geografische locaties een populaire werkgever te worden.

## Diversiteit in leiderschap vergroten

De diversiteit op alle leiderschapsniveaus vergroten, door onze bestaande mentoring uit te breiden tot een inclusief mentorprogramma in vier fasen, dat begint met omgekeerde mentoring en via de oprichting van een talentenbank naar carrière mentoring en actieve sponsoring gaat. Het programma schept ook een kader voor besluitvormers en senior managers om beter onderbouwde zakelijke beslissingen te nemen, door gebruik te maken van het unieke inzicht van onze ondervertegenwoordigde groepen, met het oog op een toename van de diversiteit op alle niveaus binnen Sage.

## Uitbreiding van het onderwijsaanbod om diverse talenten aan te trekken

Sociale mobiliteit bevorderen en de wereldwijde talentenpool van ondervertegenwoordigde en neurodiverse groepen vergroten door een meer uniforme en doelbewuste strategie voor onderwijsbetrokkenheid te ontwikkelen. Een volledig geconnecteerde en impactvolle benadering van het onderwijsaanbod aanbieden, die in de loop van de tijd kan worden opgeschaald en die de diversiteit binnen de technologie sector kan vergroten. Dat zal alle bestaande infrastructuren – zoals het Talent Acquisition Team, de Sage Foundation, Government Liaison en andere onderwijsprogramma's – samenbrengen om ze op gezamenlijke en strategische wijze vooruit te sturen. Tot slot zullen we het programma opschalen en ontwikkelen door samen te werken met onze klanten, leveranciers en partners en door onze concurrenten bij het initiatief te betrekken, om de impact van Sage te vergroten en meetbare resultaten te leveren die zullen bijdragen tot deze belangrijke pijler van onze strategie inzake duurzaamheid en maatschappij en die belangrijke maatstaven zullen leveren in de rapportering van onze vooruitgang.

## Gerichte focus op specifieke dimensies van diversiteit

We zullen te allen tijde hard werken op alle vlakken van diversiteit, maar hoe graag we dat ook zouden willen, we kunnen niet alles tegelijk doen. In deze driejarencyclus zullen we ons richten op vier dimensies van diversiteit (ethniciteit, LGBTQ+, talent/handicap, gender), en twee andere dimensies die alle dimensies van diversiteit raken (sociale mobiliteit en neurodiversiteit).

# Kerninitiatieven *vervolg*

Dit zal ons helpen om een maximaal effect te sorteren en steun te verlenen op mondiaal niveau, terwijl we tegelijkertijd lokale definities, prioriteiten en aandachtspunten op regionaal en nationaal niveau mogelijk maken. Aan elke dimensie wordt een lid van het uitvoerend comité toegewezen, dat optreedt als ambassadeur voor deze groep, met de steun van het Global Belong Team, het Colleague Success Network en hun sponsors. Externe expertise zal extra steun en wereldwijde beste praktijken aanleveren, en tevens een extern ijkpunt bieden om onze vorderingen te volgen.

## **Gerichte DGI-opleiding en -ontwikkeling**

Opleiding en training geven aan de Raad van Bestuur, ExCo, ELT, ET en alle senior managers in de hele onderneming, alsook aan alle collega's die verantwoordelijk zijn voor aanwerving, prestaties of promotie, om ze de nodige vaardigheden en kennis te geven om inzicht te krijgen in de unieke uitdagingen waarmee collega's uit ondervertegenwoordigde groepen worden geconfronteerd. Dat geldt met name voor groepen die meerdere dimensies van diversiteit verenigen. Zo willen we ze in staat stellen om bewust inclusieve leiders en bondgenoten te zijn die begrijpen hoe ze gelijkheid kunnen creëren, en om met kennis van zaken te spreken over DGI.

## **Deelname aan gegevensverzameling verhogen**

De deelname aan het project voor gegevensverzameling 'All About Us' uitbreiden en vervolgens inzichten delen via een jaarlijks effectenrapport. Wij zullen deze gegevensinzichten gebruiken om prioriteiten te stellen voor DGI-projecten en -initiatieven, zodat we in een zo kort mogelijke tijdspanne zo veel mogelijk verschil kunnen maken. Ook zullen we de gegevens gebruiken om onze rapportering over loonverschillen tussen mannen en vrouwen uit te breiden met een rapport over loonverschillen tussen etnische groepen, zodat de belangrijkste aandachtsgebieden nog duidelijker worden.

## **Samenwerking binnen Sage om levering en impact te maximaliseren**

De vereiste verandering van de bedrijfscultuur kan alleen worden bereikt door een gevoel van gedeeld eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de DGI-strategie te creëren. Daartoe moeten we de reikwijdte van onze Colleague Success Networks uitbreiden en vrijwillige DGI-kampioenen binnen individuele functies aanwerven, om ze vervolgens in staat te stellen om op lokaal niveau veranderingen teweeg te brengen en nationale, regionale en wereldwijde oplossingen te creëren. Wij zullen de leiders van het Colleague Success Network en de DGI-kampioenen jaarlijks samenbrengen voor een sessie netwerken en ideeën uitwisselen, en voor een door het uitvoerend comité gesponsord evenement dat al hun discrete werk en verwezenlijkingen viert.





## Beheerstructuur

De DGI-strategie zal uiteindelijk worden bepaald door de Visieverklaring en onze Verbindingen, maar de uitvoering zal in handen zijn van de VP van Sage Belong terwijl het toezicht zal worden verzorgd door het Extended Leadership Team, voorgezeten door de CEO. Dit zal worden ondersteund door een adviesraad, voorgezeten door de Chief People Officer en bestaande uit de Executive Committee Ambassadors, de EVP of Talent Capability and Culture, en met aanvullende inzichten en expertise van een reeks externe adviseurs en leiders van het Colleague Success Network, die om beurten aanwezig zullen zijn om een maximale deelname te garanderen.

De regionale DGI-strategieën voor het Verenigd Koninkrijk en Ierland en Noord-Amerika zullen worden geleid door een regionale directeur die verantwoordelijk is voor het leveren van lokale oplossingen die voldoen aan de wereldwijde normen. Afzonderlijke landen krijgen waar nodig een DGI-leider en deze bredere DGI-familie zal door het centrale team worden ondersteund om de voortdurende uitwisseling van wereldwijde beste praktijken te garanderen.

De Colleague Success Networks en functionele DGI-kampioenen zullen een volledig onderling gekoppelde mondiale, regionale en nationale matrixstructuur hebben, om hun impact en uitvoeringscapaciteiten te maximaliseren.

"Bij Sage willen we dat ons personeelsbestand een afspiegeling is van de diversiteit van onze klanten en partners."

**Andrew Duff**  
Voorzitter van de Raad

# Prestatiemetingen en -doelstellingen

## Intern

### Meting

Kwantitatieve en kwalitatieve resultaten van de vragen over werknemersbetrokkenheid van de tweejaarlijkse DIB Index (Diversity, Inclusion, Belonging).

### Wereldwijde genderdoelstelling

Wereldwijd bepaalde doelstelling om jaar na jaar alles in het werk te stellen om tegen het einde van boekjaar 2026 maximaal 60% vertegenwoordigers van eenzelfde gender te hebben in de ExCo-, ET- en managementteams. We erkennen dat dit in sommige sectoren vrijwel onmogelijk is, maar dat betekent niet dat we het niet moeten proberen.

### Doelstellingen lokale vertegenwoordiging

Lokaal bepaalde doelstellingen om ervoor te zorgen dat elk land, kantoor, ExCo, ET, alle managementteams en alle collega's tegen het einde van het boekjaar 2026 een afspiegeling zijn van de lokale volkssamenstelling op het vlak van ras en etniciteit, talent/handicap, LGBTQ+, neurodiversiteit en sociale mobiliteit, voor zover we over de interne en externe gegevens beschikken om dit te meten. We erkennen dat dit in sommige sectoren vrijwel onmogelijk is, maar dat betekent niet dat we het niet moeten proberen.

### Doelstelling netwerkbetrokkenheid

20% van onze collega's moet tegen het einde van boekjaar 2024 betrokken zijn bij een of meer Sage Belong-netwerken (Colleague Success of DEI Champions Networks).

### Meting

Jaarlijkse publicatie van onze 'All About Us'-participatiegegevens, een verslag over de loonkloof tussen mannen en vrouwen en etnische groepen, voor bijkomende geografische gebieden, en onze vooruitgang op ons traject naar meer gendergelijkheid en een gelijkmatige vertegenwoordiging.



# Prestatiemetingen en -doelstellingen *vervolg*

## Extern

### Meting

DGI-rating van Glassdoor, omdat dit een externe beoordeling zal geven van hoe divers, gelijk en inclusief onze collega's ons vinden.

### Benchmark

Evaluatie-instrument GDEIB (Global, Diversity, Equity, and Inclusion Benchmark) om de vooruitgang te meten die we realiseren op ons DGI-traject.

### Metingen inzake ras en etniciteit

Sage zal op groepsniveau de 'Change the Race Ratio' ondertekenen, evenals het 'Race at Work Charter' voor het Verenigd Koninkrijk en Ierland, en de 'CEO Action for Racial Equity' in Noord-Amerika, plus alle andere nationale en regionale charters die dezelfde doelstellingen en ambities hebben. Vervolgens zullen we onze vooruitgang ten opzichte van deze verbintenissen bekendmaken.

### Metingen inzake talenten en handicaps

De CEO heeft het 'Valuable 500 Charter' reeds ondertekend, en we zullen de vooruitgang ten opzichte van deze verbintenissen bekendmaken.

### Metingen inzake LGBTQ+

De CEO zal het Partnership for Global LGBTQ+ Equality Charter ondertekenen en we zullen de vooruitgang ten opzichte van de Stonewall Workplace Equality Index publiceren op het moment dat dit het best past in de DGI-communicatiestrategie en het DGI-uitvoeringsplan.

# Succesfactoren

Om de driejarenstrategie te kunnen uitvoeren, moeten de volgende zes belangrijke factoren vervuld zijn:



1

Rechtstreekse link met de bedrijfsstrategie.

2

Sponsoring door ExCo en hoger management.

3

Volledige navolging van regio's, segmenten en functies.

4

Al het harde werk van het Sage Belong Team.

5

De realisatie is 'business as usual' zonder extra werk voor drukbezette leiders en managers.

6

Een gevoel van eigenaarschap, verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid creëren binnen heel Sage.

Sage bestaat om hindernissen te elimineren zodat iedereen kan gedijen, te beginnen met de miljoenen kleine en middelgrote bedrijven die door ons, onze partners en onze accountants worden bediend. Klanten vertrouwen op onze financiële, HR- en payrollsoftware om werk en geld te laten stromen. Door de bedrijfsprocessen en relaties met klanten, leveranciers, werknemers, banken en overheden te digitaliseren, verbindt ons digitale netwerk kmo's, neemt het wrijvingen weg en verschaft het inzichten. Hindernissen elimineren betekent ook dat we onze tijd, technologie en ervaring gebruiken om digitale ongelijkheid, economische ongelijkheid en de klimaatcrisis aan te pakken.

**[www.sage.com](http://www.sage.com)**