

Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat?

Voorbeelden van diversiteitsbeleid
in de praktijk



Nederlandse Organisatie voor toegepast-
natuurwetenschappelijk onderzoek TNO

S. de Vries, C. van de Ven, M. Nuyens,
K. Stark, J. van Schie, G.C. van Sloten

*Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat?
Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*

TNO Kwaliteit van Leven

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

T 023 554 93 93

F 023 554 93 94

www.tno.nl/arbeid

Deze publicatie is te bestellen via:

F 023 55493 94

E receptie@arbeid.tno.nl

Prijs: EUR 21 excl.BTW

ISBN-nummer 90-5986-167-1

© 2005 TNO

Auteurs:

S. de Vries, C. van de Ven, M. Nuyens,
K. Stark, J. van Schie, G.C. van Sloten

Foto omslag:

Cootje Buisman / TNO

Druk:

PlantijnCasparie Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Voorwoord

Waarom een boek over diversiteit?

Door vergrijzing en ontgroening, individualisering en internationalisering wordt de Nederlandse beroepsbevolking steeds diverser van samenstelling. Deze ontwikkeling heeft vanzelfsprekend invloed op de samenstelling van het personeelsbestand van arbeidsorganisaties: ook dit wordt steeds diverser. Arbeidsorganisaties hebben steeds meer te maken met verschillen in waarden, normen, wensen, behoeften en gedragingen van werknemers. In veel organisaties zijn het HR-beleid en de organisatiecultuur echter nog niet ingericht op een divers personeelsbestand. Toch is het, zeker met het oog op de continuïteit van de organisatie, van groot belang dat organisaties om kunnen gaan met de diversiteit onder hun medewerkers. De resultaatgerichte manager doet er daarom goed aan werk te maken van diversiteit. Het beste halen uit alle medewerkers, rekening houdend met hun verschillen én overeenkomsten, om (blijvend) te kunnen aansluiten bij de wensen en behoeften van de klant, is dé uitdaging voor organisaties van nu.

Het project ‘Hoe werkt diversiteit?’

Deze publicatie is één van de producten van het project ‘Hoe werkt diversiteit?’ van het TNO onderzoeksprogramma ‘Goed Werkgeverschap’. Dit programma wordt uitgevoerd in het kader van de aan TNO toegewezen overheidsfinanciering op het terrein van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het project ‘Hoe werkt diversiteit?’ bestaat uit verschillende onderdelen:

- Inventariseren van de bestaande kennis over diversiteit en diversiteitsbeleid door middel van literatuurstudie en interviews;
- Genereren van nieuwe kennis en opdoen van ervaring door het verzamelen van praktijkervaring en het organiseren van leernetwerken voor organisaties en experts;
- Uitdragen van kennis en ervaring in artikelen, publicaties, lezingen en een website (www.diversityatwork.net).

Het project is gestart op 1 januari 2003 en loopt tot eind december 2006. In deze publicatie bespreken we een deel van de door ons verzamelde informatie. Meer informatie over diversiteit, diversiteitsbeleid en het project ‘Hoe werkt diversiteit?’ kunt u vinden op onze website. Daar vindt u ook een aantal andere producten van het project.

Voor wie schrijven we?

Dit boek is geschreven voor HR- en lijnmanagers die aan de slag willen met diversiteit. We willen hen inspireren en ondersteunen bij het opzetten van diversiteitsbeleid in hun organisatie. Dit doen we door te laten zien wat diversiteit is en waarom het voor een organisatie van belang is om diversiteit te managen. Ter inspiratie bespreken we voorbeelden van verschillende organisaties die al aan de slag zijn gegaan met diversiteit. Zij laten zien dat er veel mogelijk is, en dat de diversiteit aan diversiteitsbeleid even breed is als de diversiteit op de arbeidsmarkt. Elke organisatie zal dan ook een eigen invalshoek moeten kiezen. We geven echter wel tips over het opzetten van diversiteitsbeleid. Zo maken we duidelijk hoe diversiteit in het personeelsbestand kan worden ingezet als middel om succesvol te opereren.

Inhoudsopgave

Voorwoord — 3

1 Diversiteitsbeleid: het beste halen uit al uw medewerkers — 7

- 1.1 Wat verstaan we onder diversiteit en diversiteitsbeleid? — 7
- 1.2 Is diversiteitsbeleid een andere naam voor doelgroepenbeleid? — 8
- 1.3 Waarom al die aandacht voor diversiteit? — 9
 - 1.3.1 Veranderingen op de arbeidsmarkt — 9
 - 1.3.2 Veranderingen op de afzetmarkt — 11
- 1.4 Voordelen van een divers personeelsbestand — 11
- 1.5 Moet ik diversiteit managen? — 12
- 1.6 Aan de slag met diversiteitsbeleid — 14

2 Diversiteitsbeleid in Nederlandse organisaties — 15

- 2.1 Inleiding — 15
- 2.2 Vertegenwoordiging van doelgroepen binnen Nederlandse organisaties — 15
- 2.3 Stimuleren participatie doelgroepen — 17
- 2.4 Samenhang tussen maatregelen en doelgroepen in dienst — 18
- 2.5 Diversiteitsmaatregelen binnen Nederlandse organisaties — 19
- 2.6 Conclusie — 21

3 Diversiteitsbeleid in de praktijk — 23

- 3.1 De tien organisaties in het kort — 23
- 3.2 Waarom voeren organisaties diversiteitsbeleid? — 26
 - 3.2.1 Veranderingen op de arbeidsmarkt — 27
 - 3.2.2 Veranderingen op de afzetmarkt — 28
 - 3.2.3 Een derde reden: wet en regelgeving — 29
- 3.3 Van doelgroepenbeleid naar diversiteitsbeleid — 30
- 3.4 Werken vanuit een visie — 31
- 3.5 Doel van het diversiteitsbeleid — 32
 - 3.5.1 Onderzoek als uitgangspunt voor doelstellingen — 33
- 3.6 Het effect van diversiteitsbeleid — 34
- 3.7 Draagvlak voor diversiteitsbeleid — 35
- 3.8 Bevorderen van diversiteit door HR-activiteiten — 36
 - 3.8.1 Instroom — 36
 - 3.8.2 Behoud/voorkomen uitstroom — 37
 - 3.8.3 Doorstroom — 39
 - 3.8.4 Ten slotte: de Business Case — 40

4 Conclusies, aanbevelingen en tips — 41

- 4.1 Visie en motieven — 41
- 4.2 Uitgangspunten — 42

- 4.3 Uitvoering in de praktijk — 43
- 4.4 Kritische succesfactoren — 45
- 4.5 Aan de slag met diversiteit: een stappenplan — 46
- 4.6 Ter afsluiting — 47

- 5 Politiekorps Rotterdam-Rijnmond: Diversiteitsbeleid als regulier onderdeel van goede politiezorg — 51**

- 6 Introdans: Van rekening houden met ieders individuele wensen en behoeften naar meer algemene regels — 63**

- 7 Nelissen ingenieursbureau b.v.: Vrouwelijke leiderschapscompetenties als succesfactor voor diversiteit — 69**

- 8 De Schildershoek: Optimale multiculturele zorg door diversiteitsbeleid — 77**

- 9 IBM Nederland: Van een focus op doelgroepen richting Inclusive Leadership — 85**

- 10 Scapino ballet Rotterdam: Een 'open mind' voor diversiteit ontstaat door diversiteit — 105**

- 11 ING Groep: Think global, act local, diversiteit als managementverantwoordelijkheid — 109**

- 12 ACAM Amsterdam: Werving gericht op jongeren, allochtonen en vrouwen: daarna integratie en samenwerking op de werkvloer — 123**

- 13 Koninklijke Landmacht, 13e Brigade Oirschot: Arbo als ingang naar diversiteit — 133**

- 14 De Belastingdienst: Optimale dienstverlening aan een diversiteit aan klanten door de juiste persoon op de juiste plek — 145**

- A. Succesfactoren voor diversiteitsbeleid — 155**

1 Diversiteitsbeleid: het beste halen uit al uw medewerkers

In organisatie A moet iedere medewerker een basisdiploma halen. In het verleden gingen medewerkers in dat kader een aantal dagen naar een opleiding waar zij klassikaal les kregen. Aan het eind moesten zij een schriftelijk examen afleggen.

Sommige medewerkers hadden een grote aversie tegen klassikaal opleiden en haakten af. De organisatie kon de aanwezige talenten van medewerkers daardoor niet optimaal benutten.

De organisatie pikte deze signalen op en achterhaalde de oorzaak: de opleidingsvorm sloot onvoldoende aan bij de verschillende leerstijlen van medewerkers. De organisatie heeft nu besloten dat medewerkers op verschillende manieren opleidingen kunnen volgen. Zo kiezen sommige medewerkers voor 'training on the job' waarbij ze leren van een collega, anderen volgen een reguliere opleiding met veel zelfstudie en weer andere medewerkers leren in gesimuleerde praktijksituaties.

Dit boek gaat over hoe u het beste kunt halen uit uw medewerkers. We stellen dat zoiets nooit lukt als u iedereen over één kam scheert: Het beste uit mensen halen kan alleen door rekening te houden met hun individuele situatie, met de verschillen tussen mensen, met diversiteit. Bovenstaand voorbeeld laat dat zien: als iedereen dezelfde cursus moet volgen valt een deel van hen af. Niet omdat ze niet goed zijn, maar omdat de cursus niet aansluit bij hun wensen en capaciteiten. Door rekening te houden met de leerstijlen van de medewerkers blijven zij behouden voor de organisatie en kunnen zij hun talenten optimaal inzetten.

Wij zijn er van overtuigd dat een modern HR-beleid niet kan bestaan zonder aandacht voor diversiteit. In dit boek leggen we uit waarom diversiteit en diversiteitsbeleid volgens ons zo belangrijk zijn, en we laten zien wat een tiental door ons onderzochte organisaties doet op dit gebied.

1.1 Wat verstaan we onder diversiteit en diversiteitsbeleid?

Diversiteit = alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen.

Onder diversiteit verstaan we: alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen. Het gaat daarbij zowel om zichtbare kenmerken zoals geslacht, leeftijd en etniciteit als om minder zichtbare kenmerken zoals wensen, behoeften, belastbaarheid, ziekte of handicap, competenties,

werkstijlen, seksuele voorkeur en karaktereigenschappen. Iedere medewerker heeft een eigen, unieke combinatie van dergelijke kenmerken. Een deel van die kenmerken heeft een directe invloed op hoe mensen in hun werk staan: ze bepalen hoe mensen leren, wat ze nodig hebben om gezond te blijven, waardoor ze gemotiveerd worden. Door daar rekening mee te houden kunnen organisaties effectiever en efficiënter werken, met medewerkers die meer gemotiveerd en betrokken zijn. Dat rekening houden met diversiteit op het werk noemen we diversiteitsbeleid. Diversiteitsbeleid zorgt dat optimaal gebruik wordt gemaakt van de verschillende mogelijkheden die het personeelsbestand biedt, en kan ook helpen om meer diversiteit in de organisatie te krijgen.

Diversiteitsbeleid = alle activiteiten binnen een organisatie die bijdragen aan het optimaal en duurzaam benutten van de talenten van alle medewerkers, rekening houdend met hun onderlinge verschillen én overeenkomsten.

1.2 Is diversiteitsbeleid een andere naam voor doelgroepenbeleid?

Rekening houden met verschillen tussen mensen is niet nieuw. Vaak gebeurt het impliciet, zonder beleid en soms zelfs zonder dat men dit zelf beseft. Bewust beleid is er echter ook. Zo hebben vanaf de jaren '90 veel organisaties beleid ontwikkeld om groepen met een achterstand op de arbeidsmarkt vooruit te helpen. Inmiddels is gebleken dat dergelijk doelgroepenbeleid een aantal ongewenste neveneffecten heeft:

- De focus op doelgroepen maakt dat de ondersteuning niet altijd terecht komt bij de personen die de ondersteuning het hardst nodig hebben. Wie heeft bijvoorbeeld het meeste baat bij extra steun: de hoogopgeleide dochter van een allochtone tandarts of de laagopgeleide zoon van een Nederlandse arbeider?
- Het categoriseren van mensen in groepen werkt stigmatiserend en bevordert het denken in hokjes (stereotypen).
- Het is lang niet altijd duidelijk tot welke doelgroep iemand behoort. Valt een oudere allochtone vrouw onder het beleid gericht op vrouwen, allochtonen, ouderen of onder alle drie? En tot in welke generatie blijven we mensen allochtoon noemen?

Om dergelijke problemen te voorkomen zoeken veel organisaties naar andere manieren waarop ze met verschillen kunnen omgaan. Diversiteitsbeleid is zo'n manier. Daarbij wordt niet uitgegaan van de groep als probleem, maar van het probleem zelf. Er wordt wel rekening mee ge-

houden dat het probleem zich niet bij iedere medewerker in gelijke mate zal voordoen.

Een organisatie is bezig met een kwaliteitsslag. Onderdeel hiervan is dat een groter beroep wordt gedaan op de taalvaardigheid van haar medewerkers. Omdat er nogal wat allochtonen in de organisatie werken wordt voorgesteld om voor hen een taal cursus te organiseren, die binnen werktijd gevolgd kan worden. Dit is echter niet vrijblijvend: allochtone medewerkers die niet slagen voor de cursus kunnen niet in de organisatie blijven.

Een aantal allochtone medewerkers maakt bezwaar tegen deze aanpak. Zij stellen dat hun Nederlands prima is, terwijl er autochtone medewerkers zijn die praktisch analfabeet zijn.

Op basis van hun opmerkingen kiest de organisatie een andere aanpak: alle medewerkers worden getest op hun taalvaardigheid, medewerkers die niet voldoen aan de eisen moeten de taal cursus volgen.

Bovenstaand voorbeeld geeft duidelijk het verschil aan tussen doelgroepenbeleid (in dit geval: allochtonenbeleid) en diversiteitsbeleid. De uiteindelijk gekozen oplossing is typerend voor diversiteitsbeleid: niet het allochtoonzijn staat centraal maar het achterliggende probleem: onvoldoende beheersing van de Nederlandse taal. Dat dit probleem meer voorkomt bij een bepaalde groep (allochtonen) doet daarbij niet ter zake. Waar het doelgroepenbeleid uitgaat van verschillen tussen *groepen* en het *opheffen van achterstanden* van bepaalde groepen, vertrekt diversiteitsbeleid vanuit de gedachte dat elk *individu* beschikt over verschillende *kwaliteiten*, en dat het in het belang is van zowel individu als organisatie om die kwaliteiten optimaal te benutten en te versterken.

Diversiteitsbeleid is niet per definitie beter dan doelgroepenbeleid. De achterstand van een groep kan zo groot zijn dat niet verwacht kan worden dat haar leden in staat zijn om optimaal gebruik te maken van de mogelijkheden die diversiteitsbeleid biedt. In dat geval is doelgroepenbeleid nodig als voorwaarde voor en ondersteuning van een effectief diversiteitsbeleid.

1.3 Waarom al die aandacht voor diversiteit?

1.3.1 Veranderingen op de arbeidsmarkt

Een belangrijke reden om aandacht te besteden aan diversiteit en diversiteitsbeleid is simpelweg dat de Nederlandse arbeidsmarkt steeds diverser wordt. Zo zien we op die arbeidsmarkt bijvoorbeeld:

- meer ouderen, door afschaffing van prepensioen- en VUT-regelingen. De overheid streeft naar 70% arbeidsdeelname van ouderen (55-64 jaar). In 2003 lag dit percentage nog onder de 40%;
- meer werknemers met een fysieke, psychische en/of verstandelijke beperking door aanscherping van de WAO-regels;
- meer vrouwen, onder andere door verruiming van de mogelijkheden om werk en zorg te combineren. In de periode tussen 1996 en 2003 is de arbeidsdeelname van vrouwen gestegen van 50 naar 55%;
- meer mensen met een niet-Nederlandse achtergrond, onder andere door internationalisering van het bedrijfsleven, vrij verkeer van personen binnen de EU en immigratie. Op een beroepsbevolking van 7,5 miljoen in 2003 hebben 1,3 miljoen personen een niet-Nederlandse achtergrond, ruim 17%. De verwachting is dat dit percentage zal stijgen naar 20 tot 25% rond 2030.

Tegelijk met deze veranderingen op de arbeidsmarkt verandert ook de bevolkingsopbouw van Nederland. In de komende 35 tot 40 jaar zal het aantal 65-plussers bijna verdubbelen, van ruim 2 miljoen nu naar ruim 4 miljoen in 2040. In dezelfde periode zal het aantal mensen tussen de 20 en 65 jaar, de potentiële beroepsbevolking, afnemen. Zelfs als de economie niet of nauwelijks aantrekt betekent dit dat er (weer) sprake zal zijn van een krappe arbeidsmarkt. Effectief en efficiënt gebruik maken van de mensen die beschikbaar zijn is dan ook zeer belangrijk voor werkgevers. Werkgevers kunnen het zich bij een dergelijke arbeidsmarkt niet veroorloven om groepen uit te sluiten. Zo zal de diversiteit op de arbeidsmarkt ook zichtbaar worden in arbeidsorganisaties.

Naast de demografische veranderingen die maken dat de diversiteit op de arbeidsmarkt toeneemt is er ook sprake van een maatschappelijke trend: Er wordt meer aandacht gevraagd voor individuele verschillen, mensen krijgen steeds meer behoefte aan erkenning van hun eigenheid. Werknemers willen hun eigen talenten, behoeften en wensen gerealiseerd zien in bijvoorbeeld arbeidsvoorwaarden à la carte of mogelijkheden om werk, zorg, studie en vrije tijd in wisselende combinaties en op verschillende momenten in de loopbaan te combineren. Om aantrekkelijk te blijven moeten organisaties maatregelen nemen die het mogelijk maken in te spelen op de specifieke wensen en eisen van individuele werknemers. Doen ze dat niet, dan zal het moeilijk worden om voldoende medewerkers aan zich te binden en om de omvang en de kwaliteit van het personeelsbestand op peil te houden.

Kortom: waar organisaties vroeger uit konden gaan van de standaard-werknemer, moeten ze nu rekening houden met diversiteit. De blanke mannelijke kostwinnaar die voltijds werkt en jaren bij dezelfde baas blijft, verdwijnt als ijkpunt. Organisaties hebben in toenemende mate te maken met mannen en vrouwen van verschillende herkomst, met specifieke wensen en behoeften, die werk, al dan niet in deeltijd, combineren met andere taken en bezigheden.

1.3.2 Veranderingen op de afzetmarkt

Niet alleen de arbeidsmarkt verandert. Ook de ‘afzetmarkt’ van organisaties eist steeds meer aandacht voor eigenheid, en ook daar zien we steeds meer diversiteit. Zo hebben overheids- en zorginstellingen bijvoorbeeld meer en meer te maken met cliënten van verschillende afkomst. Bij de ontwikkeling en vormgeving van hun diensten moeten deze non-profit instellingen daar rekening mee houden. Ook bedrijven in de profitsector merken dat hun klanten vaker van niet-Nederlandse afkomst zijn en andere wensen hebben omtrent producten en diensten. Deze consument wordt, gegeven de toenemende welvaart van de groep, een klant om aandacht aan te besteden. Daarnaast zijn bedrijven vaker op zoek naar afzetmarkten buiten de Nederlandse grenzen. Om een aantrekkelijk product op een nieuwe markt aan te bieden, moeten zij zich verdiepen in de plaatselijke wensen, behoeften en gebruiken. De veranderingen op de afzetmarkt maken het voor bedrijven en instellingen noodzakelijk personeel aan te trekken dat kennis heeft van die afzetmarkt. Met andere woorden: ook ontwikkelingen op de afzetmarkt nopen tot een toenemende diversiteit binnen organisaties.

1.4 Voordelen van een divers personeelsbestand

Zoals we hierboven bespraken hebben veranderingen op de arbeids- en afzetmarkt er voor gezorgd dat veel organisaties al een divers personeelsbestand hebben, en dat anderen dit nastreven. Een divers personeelsbestand kan immers voordelen opleveren voor de organisatie:

- Een divers personeelsbestand is aansprekend voor een bredere groep klanten, hierdoor kan de omzet stijgen. Enerzijds kunnen meer klanten zich identificeren met (de verschillende medewerkers van) de organisatie, anderzijds kunnen medewerkers zich beter inleven in het diverse klantenbestand. Ze begrijpen de klant beter en anticiperen makkelijker op de verschillende denk- of werkwijzen van klanten. In hun eigen organisatie komen medewerkers deze andere manieren van denken en werken immers ook tegen bij het samenwerken met een diversiteit aan collega's.

- Een divers samengesteld personeelsbestand stimuleert de creativiteit binnen de organisatie. Verschillende invalshoeken, ervaringen en visies voorkomen een ‘tunnelvisie’ en inspireren medewerkers om buiten de gebaande paden en bestaande kaders te denken. Dit leidt tot innovatieve producten en diensten, hetgeen nodig is om te concurreren met andere bedrijven.
- Een divers personeelsbestand verbetert het imago van de organisatie. Door dit positieve beeld wordt een organisatie eerder een ‘employer of choice’, een organisatie waarvoor men graag wil werken. Voorwaarde daarbij is wel dat er sprake is van een substantiële diversiteit: één vrouw in een mannenorganisatie maakt de organisatie niet divers. Het predikaat ‘employer of choice’ is van groot belang bij een krappe arbeidsmarkt, maar ook in een ruime arbeidsmarkt waar een organisatie de beste mensen aan wil trekken en behouden. Daarnaast kan diversiteitsbeleid het imago bij andere stakeholders (bijv. investeerders) verbeteren. Diversiteitsbeleid wordt dan gezien als een vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Een middelbare school heeft te maken met een divers leerlingenbestand: jongens en meisjes, allochtonen en autochtonen, kinderen uit rijke en arme milieus. Wanneer er zich in de thuissituatie problemen voordoen heeft dat vaak zijn weerslag op het welzijn, het gedrag en de studieresultaten van een leerling. Het is van belang om in een vroeg stadium de studieproblemen te onderkennen en zo mogelijk te verhelpen.

Vanuit dit gegeven staat de school voor verschillende vragen:

- *Hoe organiseren wij de kennis over de diverse achtergronden van de scholieren?*
- *Welke medewerkers hebben de beste competenties om het vertrouwen van leerlingen en hun ouders te winnen en hen te ondersteunen bij het vinden van oplossingen?*

Gezien de diversiteit van de situaties waarmee de school geconfronteerd wordt, stuurt de school aan op een divers personeelsbestand, waarin de kennis over de diverse achtergronden van de leerlingen voldoende aanwezig is. Leerlingen kunnen dan bovendien bij de keuze van een mentor kiezen uit een brede reeks aan persoonlijkheden.

1.5 Moet ik diversiteit managen?

Hierboven hebben we aangetoond dat een divers personeelsbestand organisaties interessante mogelijkheden biedt. Maar het optimaal gebruik maken van die mogelijkheden vereist een inspanning. Diversiteit in het personeelsbestand betekent dat de medewerkers verschillen in hun wen-

sen en verwachtingen, hun gedrag etc., en dat kan leiden tot conflicten. Alleen als het proces dat ontstaat tussen medewerkers op de juiste manier gemanaged wordt kan het de in de vorige paragraaf genoemde kansen bieden. Om optimaal te profiteren van de diversiteit moet er ruimte geboden worden aan diversiteit én moet het proces van samenwerken gemanaged worden. Dan pas levert diversiteit de gewenste resultaten op:

- gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers. Door rekening te houden met verschillen in leerstijlen, kennis, competenties, ervaring en motivatoren krijgt iedereen de mogelijkheid om zijn of haar talenten ten volle te ontwikkelen. Hierdoor verbetert niet alleen de kwaliteit van de medewerkers, het motiveert hen ook;
- betrokken medewerkers. Diversiteitsbeleid zorgt voor een organisatiecultuur die ruimte biedt aan de eigenheid van medewerkers en deze waardeert. De plezierige werksfeer die hieruit voortvloeit, komt de betrokkenheid van de medewerkers ten goede;
- hogere arbeidsproductiviteit, minder verzuim en minder ongewenste uitstroom, als gevolg van de grotere betrokkenheid bij de organisatie en een betere balans tussen werk en privé. De balans tussen werk en privé wordt bijvoorbeeld verbeterd door flexibele werktijden en het bieden van mogelijkheden voor thuis- of telewerken;
- betere en veiliger arbeidsomstandigheden. Diversiteitsbeleid besteedt veel aandacht aan de organisatiecultuur, en dat leidt onder andere tot een afname van het aantal pesterijtjes en discriminerende opmerkingen op het werk. Daarnaast probeert diversiteitsbeleid optimaal tegemoet te komen aan de behoeften van individuele medewerkers bij het inrichten van werkplekken;
- voldoende instroom van nieuwe medewerkers. Diversiteitsbeleid betekent bijvoorbeeld het hanteren van andere wervingskanalen en –middelen, waardoor een bredere groep potentiële kandidaten voor vacatures wordt bereikt.

Diversiteitsbeleid alleen biedt uiteraard niet voldoende basis voor het succes van een organisatie. Cruciale succesfactoren blijven een uitgaande organisatiestrategie, de juiste producten en efficiënte werkprocessen. Diversiteitsbeleid levert wél een belangrijke bijdrage aan een kwantitatief en kwalitatief goed personeelsbestand en aan een optimale inzet daarvan. Het is daarmee een middel om de organisatiedoelen te realiseren.

Een organisatie passeert een 54 jarige projectleider voor een meerjarenproject. De man is goed, maar de organisatie gaat er vanuit dat hij binnenkort zal stoppen met werken. In Nederland ligt de gemiddelde leeftijd waarop mensen willen stoppen met werken immers rond de 55 jaar.

De projectleider is echter helemaal niet van plan om vroegtijdig te stoppen met werken en voelt zich gepasseerd. Telt hij niet meer mee? Dan gaat hij liever werken bij de concurrent, waar men hem ondanks (of misschien wel juist vanwege) zijn leeftijd een uitdagend project aanbiedt.

De organisatie doet in dit geval niet alleen de medewerker tekort, maar ondervindt ook zelf hinder. Waardevolle talenten worden vroegtijdig afgeschreven, wat zorgt voor demotivatie of zelfs vertrek van oudere medewerkers. Bovendien gaat er werktijd verloren aan het inwerken van jongere collega's.

1.6 Aan de slag met diversiteitsbeleid

Nu we hebben laten zien waarom diversiteit en diversiteitsbeleid van belang zijn voor organisaties vraagt u zich wellicht af hoe u zelf aan de slag kunt en wat u dan moet doen. We merken dat veel organisaties het moeilijk vinden een goed beeld te krijgen bij wat diversiteitsbeleid nou precies inhoudt. Ook wij hebben geen pasklaar antwoord. Wat goed diversiteitsmanagement is, en wat er in uw organisatie moet gebeuren, hangt erg af van de specifieke situatie in uw organisatie: welke knelpunten ervaart u bij de inzetbaarheid van uw personeel, welke talenten worden niet goed benut en welke maatregelen zijn al genomen?

Om u toch vooruit te helpen hebben we naar organisaties die al aan de slag zijn met diversiteitsbeleid opgezocht. Bij hen keken we wat ze doen, waarom ze dat doen, en wat hun ervaringen met diversiteit en diversiteitsbeleid zijn. We beschrijven de resultaten van deze rondgang in hoofdstuk drie van dit boek. In hoofdstuk vier trekken we conclusies uit deze bevindingen. We doen dit in de vorm van concrete aanbevelingen en tips. Als u meer wilt weten over de organisaties die we onderzocht hebben en hun beleid dan kunt u doorbladeren naar de hoofdstukken 5 t/m 14, waarin zij uitgebreider beschreven staan. Hier gaan we eerst nader in op hoe het gesteld is met de diversiteit in Nederlandse organisaties, en in hoeverre beleid gevoerd wordt rond dit thema. Dat doen we in hoofdstuk 2.

2 Diversiteitsbeleid in Nederlandse organisaties

2.1 Inleiding

Voor we kijken hoe een aantal Nederlandse organisaties diversiteitsbeleid toepassen gaan we eerst in op de vraag hoe divers Nederlandse organisaties al zijn en of er activiteiten worden ondernomen om diversiteit te bevorderen. Dit doen we aan de hand van de resultaten van een onderzoek dat TNO in 2003 heeft uitgevoerd.

De vragen over beleid ten aanzien van doelgroepen en diversiteit zijn gesteld binnen een breder onderzoek van TNO over personeelsbeleid en goed werkgeverschap. In dat kader is bij 500 organisaties telefonisch een vragenlijst afgenomen. Hierbij is steeds gesproken met de directeur of een medewerker van de afdeling HRM. De 500 organisaties vertegenwoordigen een representatieve steekproef van organisaties in Nederland.¹

2.2 Vertegenwoordiging van doelgroepen binnen Nederlandse organisaties

In deze paragraaf bekijken we in welke mate ouderen, vrouwen, allochtonen en arbeidsgehandicapten vertegenwoordigd zijn in Nederlandse organisaties. Ook kijken we of de vertegenwoordiging van doelgroepen verschilt per sector en de grootte van de organisatie. Onder ouderen verstaan we daarbij werknemers van 50 jaar of ouder. Bij allochtonen beperken we ons tot de niet-westerse allochtonen²: personen die zelf, of waarvan tenminste één van de ouders, geboren is in Turkije, Afrika, Latijns-Amerika en Azië. Twee landen worden daarbij uitgezonderd: Indonesië en Japan. Op grond van hun sociaal-economische en -culturele positie worden deze landen tot de westerse landen gerekend.

¹ Om een goed beeld te kunnen geven van de werkelijke situatie is, zoals gebruikelijk in dit type onderzoek, een wegingsfactor gebruikt. Alle gepresenteerde resultaten zijn resultaten na weging.

² Westerse allochtonen zijn bijvoorbeeld mensen afkomstig uit een EU-land of de VS.

Tabel 1: Percentages werknemers uit doelgroepen naar grootteklasse en sector

	% Ouderen	% Vrouwen	% Allochtonen	% Arbeids- gehandicapten
Grootteklasse				
5-19 medewerkers	14%	40%	6%	2%
20-99 medewerkers	16%	41%	9%	3%
100+ medewerkers	20%	42%	13%	4%
Sector				
<i>Profit:</i>				
Industrie	22%	21%	8%	4%
Bouw	15%	6%	4%	4%
Handel/horeca	10%	41%	7%	2%
Financiële dienstverlening	18%	40%	11%	4%
Transport	18%	40%	2%	5%
Zakelijke dienstverlening	11%	34%	7%	1%
<i>Non-profit</i>				
Overheid	23%	36%	4%	2%
Onderwijs	28%	70%	2%	2%
Zorg	18%	75%	13%	4%
Overige dienstverlening	19%	63%	3%	2%
Totaal	16%	40%	7%	2%

In tabel 1 zien we dat gemiddeld 16% van de medewerkers in de deelnemende organisaties ouder is dan 50, 40% is vrouw, 7% allochtoon, en 2% is arbeidsgehandicapt. Verder zien we dat de vertegenwoordiging van de verschillende doelgroepen sterk verschilt over de verschillende organisatietypen. Zo hebben grotere organisaties vaker werknemers in dienst die tot één van de eerder genoemde doelgroepen behoren. Bij vrouwen is dit verschil overigens maar heel klein.

Tussen sectoren zien we eveneens grote verschillen. Zo werken er relatief veel ouderen in de non-profit sectoren overheid en onderwijs (23% en 28%), terwijl er in de handel en horeca en de zakelijke dienstverlening zeer weinig ouderen werken (10% en 11%). In de bouw werken erg weinig vrouwen (6%), terwijl de non-profit sectoren zorg, onderwijs en overige dienstverlening met respectievelijk 75%, 70% en 63% vrouwelijke werknemers erg hoog scoren. Vooral de financiële dienstverlening en de zorg hebben relatief veel allochtonen in dienst (11% en 13%). De percentages allochtone werknemers in de transportsector, het onderwijs, de overige dienstverlening, bouw en overheid liggen juist onder het gemiddelde (variërend van 2% tot 4%). In de zakelijke dienstverlening ligt het percentage arbeidsgehandicapten met 1% het laagst. Het percentage arbeidsgehandicapten is het hoogst in de transport sector (5%).

2.3 Stimuleren participatie doelgroepen

In het onderzoek zijn vragen gesteld over de aanwezigheid van maatregelen om de participatie van doelgroepen te stimuleren. We hebben daarbij specifiek gevraagd naar maatregelen gericht op:

- Instroom van allochtonen en arbeidsgehandicapten
- Doorstroom van vrouwen en allochtonen naar hogere posities
- Voorkomen van voortijdige uitstroom van ouderen

Tabel 2: Doelgroepmaatregelen per sector en grootteklasse

	Ouderen: uitstroom	Vrouwen: doorstroom	All.: instroom	All.: Door stroom	Gehand: instroom	Gehand: uitstroom
Bedrijfsgrootte						
5-19 medewerkers	31%	24%	11%	9%	11%	16%
20-99 medewerkers	39%	49%	23%	24%	18%	28%
100+ medewerkers	41%	52%	25%	30%	12%	62%
Sector						
Industrie	33%	19%	17%	11%	15%	19%
Bouw	47%	6%	2%	12%	3%	24%
Handel/horeca	31%	19%	15%	11%	18%	24%
Financiële dienstverlening	51%	56%	19%	19%	5%	15%
Transport	28%	22%	3%	3%	12%	19%
Zakelijke dienstverlening	20%	41%	20%	12%	7%	13%
Overheid	49%	52%	37%	41%	24%	50%
Onderwijs	38%	71%	9%	10%	7%	18%
Zorg	38%	60%	18%	26%	16%	23%
Overige dienstverlening	31%	43%	8%	17%	5%	11%
Totaal	33%	31%	15%	13%	13%	21%

Uit de onderste rij van tabel 2 blijkt dat maatregelen om ouderen langer aan het werk te houden het meest genomen worden, gevolgd door maatregelen voor de doorstroom van vrouwen. Over het algemeen nemen grote organisaties vaker maatregelen dan kleinere organisaties. Dit is overigens niet specifiek voor doelgroepenbeleid, ook bij andere beleidstypen zien we dit verschijnsel terug. In kleinere organisaties is het vaak minder relevant om specifiek beleid te maken, er kan veel meer ad hoc gebeuren.

De sectoren verschillen sterk in de mate waarin maatregelen worden genomen, maar ook in de doelgroepen waarvoor de maatregelen bestemd zijn. Met name het al dan niet nemen van maatregelen gericht op het stimuleren van de doorstroom van vrouwelijke werknemers verschilt sterk:

in de bouwsector heeft 6% van de organisaties dergelijke maatregelen, in het onderwijs is dat bij 71% van de organisaties het geval. Soortgelijke verschillen zien we terug bij maatregelen die organisaties nemen om allochtonen te werven. Bij de overheid gebeurt dit in 37% van de organisaties, in de bouw en transportsector is dit slechts 2% en 3%. Van de Nederlandse werkgevers stimuleert 13% de doorstroom van allochtone medewerkers. De overheids- en de zorgsector doen dit relatief vaak (41% en 26%) en de transportsector relatief weinig (3%). Eveneens 13% van de Nederlandse werkgevers onderneemt actie om arbeidsgehandicapten te werven. Ook hier zien we dat de overheidssector relatief actief is (24%). Iets meer Nederlandse werkgevers (21%) geven aan dat zij actief zijn in het scheppen van mogelijkheden voor arbeidsgehandicapten om langer door te werken. Ook hier is de overheidssector het meest actief (50%).

Richten organisaties zich over het algemeen op één specifieke doelgroep, of zijn ze breder bezig met doelgroepenbeleid? Om die vraag te beantwoorden hebben we gekeken naar de mate waarin maatregelen gecombineerd voorkomen. Tabel 3 laat zien dat dit maar zelden het geval is. Zo heeft maar 7% van de organisaties die werken aan de instroom van allochtonen ook een beleid gericht op de doorstroom van deze groep. Het hebben van één vorm van doelgroepenbeleid lijkt dus niet te lijden tot activiteiten gericht op andere doelgroepen.

Tabel 3: Combinatie van genomen maatregelen gericht op doelgroepen

	Ouderen: uitstroom	Vrouwen: doorstroom	All.: instroom	All.: doorstroom	Gehand: instroom
Vrouwen: doorstroom	13% (N=62)				
All.: instroom	7% (N=35)	7% (N=34)			
All.: doorstroom	12% (N=58)	9% (N=44)	7% (N=32)		
Gehand: instroom	7% (N=36)	5% (N=26)	5% (N=22)	5% (N=22)	
Gehand: uitstroom	12% (N=57)	9% (N=43)	2% (N=10)	5% (N=22)	9% (N=46)

2.4 Samenhang tussen maatregelen en doelgroepen in dienst

Is er een samenhang tussen het nemen van maatregelen voor een bepaalde doelgroep en de mate waarin werknemers afkomstig uit die doelgroep werken in de organisatie? In tabel 4 zien we dat die relatie er in-

derdaad is, al is hij over het algemeen niet erg sterk. De relatie geeft overigens niet aan of er een oorzakelijk verband is. We kunnen dus niet concluderen dat organisaties die beleid voeren daarmee ook daadwerkelijk succes boeken. De cijfers kunnen ook betekenen dat organisaties met een hogere vertegenwoordiging van een bepaalde groep vaker besluiten om een beleid te voeren rond de participatie van deze groep.

Tabel 4: Relatie tussen aanwezigheid beleid en aanwezigheid doelgroep (pearson correlaties)

Type beleid	Relatie met % doelgroep
Ouderen: uitstroom	.15
Vrouwen: doorstroom	.27
Allochtonen: instroom	.42
Allochtonen: doorstroom	.40
Gehandicapten instroom	.23
Gehandicapten uitstroom	.18

2.5 Diversiteitsmaatregelen binnen Nederlandse organisaties

In de voorgaande paragrafen hebben we beschreven hoe de verschillende doelgroepen vertegenwoordigd zijn in Nederlandse organisaties en in welke mate organisaties maatregelen treffen voor deze doelgroepen. In deze paragraaf gaan we in op maatregelen die diversiteit in brede zin bevorderen. Deze maatregelen zijn niet gericht op een specifieke doelgroep. We hebben vragen gesteld over:

1. Ruimte geven voor individuele wensen en behoeften;
2. Bieden van afstemmingsmogelijkheden tussen werk en privé;
3. Het benutten van persoonlijke kwaliteiten medewerkers.

Tabel 5: Diversiteitsmaatregelen per sector en grootteklasse

	Ruimte individuele wensen en behoeften	Afstemmen werk en privé	Benutten persoonlijke kwaliteiten
Grootteklasse			
5-19 medewerkers	82%	70%	95%
20-99 medewerkers	80%	72%	91%
100+ medewerkers	68%	77%	86%
Sector			
<i>Profit:</i>			
Industrie	66%	67%	88%
Bouw	80%	57%	96%
Handel/horeca	80%	66%	94%
Financiële dienstverlening	76%	64%	98%
Transport	78%	87%	94%
Zakelijke dienstverlening	84%	78%	97%
<i>Non-profit:</i>			
Overheid	85%	79%	92%
Onderwijs	93%	72%	90%
Zorg	92%	90%	91%
Overige dienstverlening	91%	79%	92%
Totaal	81%	71%	94%

Uit Tabel 5 blijkt dat het grootste deel van de Nederlandse organisaties ruimte biedt aan diversiteit. Zo biedt gemiddeld 81% van de Nederlandse organisaties ruimte voor individuele wensen en behoeften en 71% biedt afstemmingsmogelijkheden tussen werk en privé. Bijna alle Nederlandse werkgevers (94%) geven aan de persoonlijke kwaliteiten van medewerkers behoorlijk of volledig te benutten.

Opvallend is dat grote organisaties minder hoog scoren dan kleinere. Zoals we eerder al aangaven zijn het juist vaak de grotere organisaties die beleidsmaatregelen nemen, terwijl de kleintjes vaker kiezen voor individueel maatwerk. Mogelijk is de oorzaak van de onverwachte uitkomst dat niet specifiek is gevraagd of er maatregelen zijn, maar alleen of er mogelijkheden geboden worden. Onder 'mogelijkheden' kunnen ook informele activiteiten vallen.

Non-profit organisaties bieden over het algemeen meer ruimte voor individuele wensen en behoeften en afstemmingsmogelijkheden tussen werk en privé dan in de profit-sector gangbaar is. Opvallend is het grote aantal bedrijven in de transportsector dat ruimte biedt aan het afstemmen tussen werk en privé.

2.6 Conclusie

De uitkomsten van het onderzoek naar de aanwezigheid van maatregelen rond doelgroepen en diversiteit laten vooral zien dat er ook hier sprake is van een grote diversiteit. Er is geen duidelijk beeld van organisaties die meer of minder actief zijn op dit gebied, al zien we dat er in de non-profitsector over het algemeen wat meer gebeurt dan in organisaties in de profit-sector. Onze verwachting dat organisaties die zich actief inspannen voor een bepaalde doelgroep ook beleid zouden voeren voor andere doelgroepen, bleek niet te kloppen. Ook is het voeren van beleid rond een aspect van de participatie, bijvoorbeeld instroom, geen voorspeller voor het hebben van beleid rond doorstroom van diezelfde groep. De activiteiten lijken los te staan van elkaar.

Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat?

3 Diversiteitsbeleid in de praktijk

In hoofdstuk 1 hebben we besproken waarom aandacht voor diversiteit belangrijk is voor organisaties. Uit hoofdstuk 2 blijkt dat die aandacht er in de praktijk in beperkte mate is. In ons werk in en voor organisaties horen we vaak dat men wel met diversiteit aan de slag wil, maar geen idee heeft hoe dat kan worden aangepakt. Ook blijkt men meestal weinig te weten over de voordelen van diversiteitsbeleid voor de eigen organisatie. De hartenkreet die regelmatig wordt geslaakt is *‘maar hoe doen anderen het dan?’*

Om die vraag te beantwoorden hebben we tien voorbeelden verzameld van organisaties die aan de slag zijn met diversiteitsbeleid. Op basis van deze voorbeelden beschrijven we in dit hoofdstuk hoe diversiteitsbeleid in de praktijk vorm krijgt. Voor we dit doen introduceren we kort de 10 bedrijven die we onderzocht hebben. In de hoofdstukken 5 t/m 14 worden de organisaties en hun beleid uitgebreid beschreven.

In onze beschrijving van diversiteitsbeleid in de praktijk gaan we eerst in op de vraag waarom de onderzochte organisaties aan de slag zijn gegaan met diversiteitsbeleid. Bij veel organisaties is diversiteitsbeleid een vervolg op doelgroepenbeleid. We bespreken de redenen van de organisaties voor deze overstap. Daarna gaan we in op de visie van de organisaties op diversiteitsbeleid, de doelen die men nastreeft, het effect dat men bereikt en de wijze waarop men werkt aan draagvlak in de organisatie. Na deze beschrijving van de organisatorische achtergrond van diversiteitsbeleid komen de activiteiten aan de orde die de onderzochte organisaties ondernemen om de diversiteit in de organisatie te bevorderen of om zo goed mogelijk gebruik te maken van de bestaande diversiteit.

Omwille van de leesbaarheid kunnen we in onze beschrijving van wat de onderzochte organisaties allemaal doen helaas niet compleet zijn. Als we een organisatie niet noemen bij een bepaalde activiteit betekent dit niet dat er op dat gebied niets gebeurt in de betreffende organisatie. Ook hebben we niet alle ideeën en suggesties van de organisaties in de tekst kunnen verwerken. Wel hebben we een overzicht gemaakt van de door hen genoemde succesfactoren. Dat overzicht vindt u in bijlage A.

3.1 De tien organisaties in het kort

De tien organisaties die we voor dit boek onderzochten zijn zeer divers. Ze variëren van grote multinational tot klein MKB-bedrijf, van politie tot zakelijke dienstverlener en van zorginstelling in een multiculturele wijk tot internationaal dansgezelschap. Het door de organisaties gevoerde diversiteitsbeleid verschilt eveneens sterk qua aanleiding, motieven, doe-

len, inhoud en aanpak. Niet alle organisaties hebben zelfs een formeel diversiteitsbeleid. Er zijn ook organisaties bij die door een specifieke managementstijl of kijk op personeelsbeleid erin zijn geslaagd een opmerkelijke diversiteit aan werknemers te werven en aan zich te binden. De organisaties hebben één punt gemeen: (inmiddels) streven ze allemaal naar een evenwichtige personeelsopbouw en naar het optimaal gebruik maken van de talenten van *alle* medewerkers, ongeacht hun leeftijd, sekse, etnische achtergrond, seksuele voorkeur, arbeidshandicap etc. Deze brede diversiteitsaanpak vormde ons belangrijkste criterium bij de selectie van de cases.

Bij sommige organisaties is het beleid succesvoller dan bij anderen. Overal is men echter op zoek naar specifieke oplossingen voor specifieke problemen en uitdagingen op het gebied van diversiteit. Elke organisatie herbergt een groot aantal leerpunten en draagt bij aan een beter begrip over het hoe en wat van diversiteitsbeleid.

Politie Rotterdam Rijnmond

Politiecorps Rotterdam-Rijnmond (verder ook aangeduid als ‘de politie’) streeft naar meer diversiteit vanuit de overtuiging dat alleen een divers samengesteld politiecorps effectief kan werken in een diverse samenleving. Om te komen tot meer diversiteit is een lange termijn visie opgesteld met dertien doelstellingen. Verder heeft men acht diversiteitsthema’s geïdentificeerd die de komende jaren aandacht behoeven. De uitwerking van het diversiteitsbeleid gebeurt decentraal: elk district of unit beslist zelf welke thema’s en doelen het best passen bij de eigen situatie. Politiecorps Rotterdam-Rijnmond voert naast het diversiteitsbeleid een aantal doelgroepgerichte activiteiten uit om de achterstandspositie van enkele groepen medewerkers (zoals allochtonen) weg te werken.

Introdans

Bij Introdans, een Arnhems balletgezelschap, hield men tot voor kort bijna volledig rekening met alle wensen en behoeften van alle individuele medewerkers: diversiteitsbeleid in optima forma. Door de groei van het personeelsbestand, een mentaliteitsverandering bij de dansers en veranderingen in wet- en regelgeving bleek deze manier van werken echter niet houdbaar. Er is nu een tendens naar een personeelsbeleid met meer algemene regels die voor iedereen gelden. Wel blijft men bij Introdans de meerwaarde inzien van een divers personeelsbeleid en blijft men gebruik maken van de verschillende kwaliteiten van de medewerkers.

Nelissen Ingenieursbureau

Nelissen is een ingenieursbureau met een opvallend groot aandeel vrouwen in haar personeelsbestand. Ook is er een grote spreiding in de leeftijden van de medewerkers. Deze diversiteit levert de organisatie veel voordelen op, maar is zonder een speciaal beleid tot stand gekomen. Een vrouwelijke stijl van leidinggeven was volgens de directeur voldoende.

Verpleeghuis De Schildershoek

Verpleeghuis de Schildershoek staat midden in een multiculturele wijk. Van de bewoners van de Schildershoek is dan ook ongeveer de helft niet afkomstig uit Nederland. Om de bewoners zorg op maat te kunnen bieden streeft de organisatie naar een divers personeelsbestand, zowel wat betreft etnische achtergrond als qua sekse en leeftijd.

IBM Nederland

IBM streeft wereldwijd naar een 'inclusieve werkomgeving', waar ideeën en bijdragen van mensen worden gewaardeerd ongeacht hun achtergrond, uiterlijk of persoonlijke overtuigingen. Bij IBM Nederland wordt diversiteitsbeleid onder andere vorm gegeven via netwerkgroepen voor vrouwen en voor homo's, lesbiennes en biseksuelen. Daarnaast wordt er via training aandacht geschonken aan de ontwikkeling van 'inclusive leadership'.

Scapino ballet

Scapino ballet is een dansgezelschap uit Rotterdam met medewerkers uit veel verschillende culturen. Bij Scapino merkt men dat een grotere diversiteit aan personeel vanzelf leidt tot tolerantie en acceptatie van elkaar. Het inzetten van een diversiteitsbeleid is daarvoor niet nodig en zou volgens Scapino zelfs een averechts effect kunnen hebben omdat achterstandsposities van medewerkers hierdoor worden benadrukt.

ING

ING ziet het waarderen en benutten van de diversiteit onder de werknemers als een noodzaak om aan de verwachtingen van klanten, medewerkers, aandeelhouders en de maatschappij te kunnen voldoen. Daarnaast vindt ING het respecteren en accepteren van diversiteit horen bij goed werkgeverschap. Bij ING zijn diversiteitsdoelen vast onderdeel van de middellange termijnplannen en de planning- en controlcyclus. Hiermee legt ING de primaire verantwoordelijkheid voor diversiteitsbeleid bij de lijn. ING streeft naar een meer evenwichtig personeelsbestand, zowel op nationaal als internationaal niveau.

ACAM

Bij ACAM, de accountantsdienst van de gemeente Amsterdam, werken relatief veel jongeren, allochtonen en vrouwen. ACAM besteedt in haar werving specifieke aandacht aan deze groepen. Het personeelsbestand vormt hierdoor een goede afspiegeling van de Amsterdamse beroepsbevolking, één van de doelen die ACAM nastreeft ten aanzien van diversiteit. Integratie van de diverse groepen binnen ACAM vindt vooral plaats op de werkvloer, door onderlinge samenwerking en kennisuitwisseling. Daarnaast zorgt de organisatie ervoor dat het opleidings- en ontwikkelingsbeleid gelijke kansen biedt aan iedereen.

Koninklijke Landmacht

Bij de 13e Gemechaniseerde Brigade Oirschot van de Koninklijke Landmacht (verder aangeduid als 'de Landmacht') streeft men naar het optimaliseren van welzijn en welbevinden van individuele medewerkers. Dit probeert men te bereiken door speciale aandacht te besteden aan diversiteit. Uitgangspunt is het onderdeel 'welzijn en welbevinden' uit de Arbo-wet. Men constateert dat er bij de factoren die welzijn en welbevingen beïnvloeden grote individuele verschillen bestaan, en onderzoekt nu hoe men een beleid kan opzetten dat tegemoet komt aan de wensen en behoeften van de individuele medewerkers.

De Belastingdienst

De Belastingdienst heeft te maken met een groot personeels- en klantenbestand; er werken ruim 30.000 mensen en er zijn 6 miljoen particuliere en 1,1 miljoen ondernemende klanten die belastingplichtig zijn. Een enorme diversiteit aan mensen die allemaal hun eigen wensen en verwachtingen hebben ten aanzien van het werkgeverschap c.q. de dienstverlening van de Belastingdienst. De Belastingdienst wil hier zo goed mogelijk op inspelen. Diversiteitsbeleid bij de Belastingdienst heeft dus zowel interne als externe aanleidingen. In 2003/2004 lag het accent vooral op allochtone medewerkers en klanten. Vanaf 2005 wil de Belastingdienst haar focus verbreden naar diversiteit.

3.2 Waarom voeren organisaties diversiteitsbeleid?

Organisaties hebben verschillende redenen om met diversiteitsbeleid aan de slag te gaan. In hoofdstuk 1 schreven we al dat met name veranderingen op de arbeidsmarkt en de afzetmarkt belangrijke redenen zijn. Ook bij de onderzochte organisaties bleken deze ontwikkelingen belangrijke factoren zijn.

3.2.1 *Veranderingen op de arbeidsmarkt*

De Landmacht is één van de organisaties die door het veranderen van de arbeidsmarkt gedwongen wordt om diversiteit serieus te nemen. Als de Landmacht haar werving zou beperken tot ‘Hollandse jongens’ zou een groot deel van de vacatures niet vervuld kunnen worden. Om het personeelsbestand op peil te houden moet men zich richten op de hele breedte van de arbeidsmarkt, met alle diversiteit die daar bij hoort.

Bij andere organisaties, zoals IBM, is het niet zozeer de schaarste aan personeel die dwingt tot een diversiteitsbeleid, maar de wens om de allerbeste mensen aan te nemen. Het negeren van een deel van de arbeidsmarkt zou gelijk staan aan het negeren van een groot aantal potentiële talenten. IBM streeft er naar ‘de beste van de beste’ mensen in dienst hebben. Dat kan alleen door de hele arbeidsmarkt te benutten, door in de hele ‘vijver’ te vissen en niemand bij voorbaat uit te sluiten. Ook andere organisaties, zoals ING, de Landmacht en de politie noemen het zoeken naar de beste arbeidskrachten als reden om de hele diversiteit van de arbeidsmarkt te benutten.

De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt maken dat veel organisaties een diversiteit aan medewerkers hebben: de instroom bestaat min of meer vanzelf uit een diverse groep, of men onderneemt stappen om een diverse groep te bereiken. In beide gevallen is het gevolg een divers samengesteld personeelsbestand. Om dat goed te benutten voeren de organisaties een diversiteitsbeleid: Zonder dergelijk beleid lukt het namelijk niet om alle medewerkers met verschillende achtergronden optimaal in te zetten. In dat kader ontwikkelt ING bijvoorbeeld een beleid om te voorkomen dat medewerkers uit de niet-traditionele groepen uitstromen, bijvoorbeeld omdat ze ontevreden zijn met hun positie in de organisatie of omdat ze bijvoorbeeld werk en privé niet goed kunnen combineren. Men wil die uitstroom zo veel mogelijk voorkomen, al is het maar wegens de hoge kosten voor het werven en inwerken van nieuwe medewerkers. In weer andere organisaties richt het diversiteitsbeleid zich op het optimaal benutten van de specifieke sterke punten van mensen met een verschillende achtergronden. Zo stelt men bij IBM dat vrouwelijke eigenschappen van groot belang zijn voor het welslagen van de organisatie: *‘Vrouwen zijn bedachtzamer, overwegen meer. Mannen gaan soms te snel’*. De combinatie van mannen en vrouwen zorgt volgens IBM dan ook voor een betere manier van werken. De Landmacht tenslotte ontwikkelt een ARBO-beleid waarin expliciet het welzijn en welbevinden van alle medewerkers centraal staat.

Organisaties ontwikkelen dus een diversiteitsbeleid om op een goede manier om te kunnen gaan met de diversiteit aan medewerkers in de organisatie. Als het lukt om een goed diversiteitsbeleid te ontwikkelen heeft dat als bijkomend voordeel dat de organisatie aantrekkelijker wordt voor nieuwe medewerkers: de organisatie wordt, in Amerikaanse termen, een ‘employer of choice’. IBM noemt dit effect zelfs expliciet als één van de doelen van het diversiteitsbeleid. Ook de Landmacht refereert aan het positieve effect van haar op diversiteit gerichte Arbo-beleid: de aandacht voor welzijn geeft een positief imago, en dat helpt bij het werven van nieuwe medewerkers.

3.2.2 Veranderingen op de afzetmarkt

Niet alleen de arbeidsmarkt wordt steeds diverser, dit geldt evenzeer voor de afzetmarkt. Mensen blijven langer leven, zodat er meer vraag is naar producten en diensten die gericht zijn op ouderen, er wonen in Nederland steeds meer mensen met een niet-Nederlandse achtergrond, die specifieke wensen en behoeften hebben, en er wordt vaker gewerkt voor klanten in het buitenland. Daarnaast is er een meer algemene ontwikkeling: klanten eisen meer aandacht voor hun specifieke wensen. Diversiteit in het personeelsbestand kan bijdragen aan het goed kunnen voldoen aan de diversiteit aan wensen en behoeften op de afzetmarkt. De organisatie beschikt dan immers over een breder scala aan kennis en ervaring om uit te putten. Politiekorps Rotterdam-Rijnmond vindt een divers en pluriform samengesteld personeelsbestand dan ook de belangrijkste voorwaarde om slagvaardig te kunnen inspelen op de diversiteit in de Nederlandse samenleving. Hetzelfde geldt voor de Schildershoek, de Belastingdienst en IBM. Men spreekt in dat kader wel van het belang van het (letterlijk maar vooral ook figuurlijk) ‘spreken van de taal van de klant’. Bij IBM betekent dat: weten wat de klant belangrijk vindt. Bij een zorginstelling als de Schilderhoek moeten medewerkers soms letterlijk als tolk optreden.

Overigens betekent het inspelen op de diversiteit op de afzetmarkt niet dat men binnen het diversiteitsbeleid streeft naar een directe koppeling van bijvoorbeeld Turkse klanten aan Turkse medewerkers: het is veeleer de bedoeling om van elkaar te leren. Simpel gezegd: de Nederlandse medewerkers leren van hun Turkse collega hoe ze het beste met Turkse klanten om kunnen gaan, en de Turkse medewerkers krijgen tips voor het omgaan met Nederlanders.

Voor de politie en de Belastingdienst is diversiteit niet alleen van belang om goed te kunnen inspelen op hun omgeving. Deze organisaties moeten daarnaast hun legitimiteit in de samenleving ‘verdienen’, en dat lukt

beter als hun personeelsbestand een afspiegeling is van deze samenleving. Dit argument geldt overigens voor veel overheidsorganisaties. Dergelijke organisaties noemen daarbij ook regelmatig dat ze een voorbeeld willen zijn voor anderen. Ook een organisatie als Scapino noemt haar maatschappelijke functie als belangrijke reden om te streven naar diversiteit. Daarbij refereert Scapino overigens vooral aan de diversiteit onder het administratieve personeel: dat er bij de dansers sprake is van een grote diversiteit vindt men vanzelfsprekend, daar staat van ouds her de danskwaliteit voorop.

3.2.3 *Een derde reden: wet en regelgeving*

Veranderingen op arbeidsmarkt en afzetmarkt zijn natuurlijk niet de enige redenen om diversiteitsbeleid te voeren. Bij ACAM, de accountantsdienst van de Gemeente Amsterdam, speelde ook wet- en regelgeving een belangrijke rol. Het diversiteitsbeleid van ACAM heeft zijn oorsprong in de vroegere Wet SAMEN. Die wet verplichtte bedrijven om jaarlijks te rapporteren over het aantal allochtone werknemers. Bedrijven waar het percentage allochtone medewerkers lager was dan in de regionale arbeidsmarkt moesten daarnaast een plan opstellen om de participatie van allochtonen te bevorderen. Deze wet is inmiddels afgeschaft, maar de Gemeente Amsterdam heeft de wettelijke verplichtingen die er uit voort kwamen opgenomen in haar eigen ambtenarenreglement en verbreed naar meerdere doelgroepen. Dit betekent voor de gemeentelijke diensten, en dus ook voor ACAM, dat zij de arbeidsparticipatie van jongeren, vrouwen, allochtonen, ouderen en gehandicapten afzonderlijk moeten registreren. Daarnaast moeten de gemeentelijke diensten jaarlijks een ‘maatwerkplan’ opstellen met streefcijfers en beleid om de participatie van deze groepen op alle niveaus te bevorderen. Zij worden geacht rapport uit te brengen over de bereikte resultaten.

Hoewel wet- en regelgeving bij ACAM dus aanleiding waren voor het voeren van beleid rond diversiteit weten we uit ander onderzoek dat dit slechts voor weinig organisaties het geval is.³ Wel zijn wettelijke verplichtingen vaak een belangrijk aanvullend argument voor organisaties die al om andere redenen overwegen om stappen te gaan zetten. Een goed voorbeeld hiervan is de Landmacht. Daar zet men de Arbo-wetgeving in om het welzijn en welbevinden van medewerkers van diverse achtergronden te bevorderen.

³ Zie: Vries, S., de Nuyens, M., Gründemann, R.W.M., de Bruin, M.R., & Willemsen, M. (2002). *Deuren open voor doelgroepen: Participatie van vrouwen, allochtonen, gehandicapten en ouderen*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

3.3 Van doelgroepenbeleid naar diversiteitsbeleid

Een deel van de door ons onderzochte organisaties voerde aanvankelijk een doelgroepenbeleid, maar stapte over naar een breder diversiteitsbeleid of is daar mee bezig. De aanleiding voor deze overstap is vaak dat men apart beleid voor een aantal verschillende groepen te onoverzichtelijk vindt. Zo voerde de politie Rotterdam Rijnmond niet alleen beleid rond de werving en doorstroom van vrouwen en allochtonen, maar besteedde ook aandacht aan geloof of levensovertuiging, seksuele geaardheid, validiteit, leeftijd en omvang dienstverband. Dat werd wat veel.

Veel organisaties realiseren zich op een gegeven moment dat doelgroepenbeleid stigmatiserend kan werken: de verschillen tussen groepen worden uitvergroot, verschillen binnen de groepen genegeerd. Organisaties willen daar vanaf en diversiteitsbeleid sluit aan bij die wens. IBM gebruikt als aanduiding van haar nieuwe beleid daarbij niet de term ‘diversiteit’ maar ‘inclusive’: de kern is niet dat mensen van elkaar verschillen, maar dat gestreefd wordt naar een organisatie waarin iedereen zich thuis voelt. Dit moet bij IBM gebeuren via het reguliere beleid, dat voldoende aandacht moet schenken aan de verschillende aspecten waarop mensen van elkaar kunnen verschillen.

Het streven van IBM om de aandacht voor diversiteit onder te brengen in het reguliere beleid staat in de literatuur bekend onder de term ‘mainstreaming’. Hoewel wij het idee van mainstreaming erg waarderen zien we ook een groot gevaar: door de aandacht voor diversiteit onder te brengen in het reguliere beleid bestaat de kans dat de aandacht verslapt, dat specifieke problemen van bepaalde groepen niet meer (h)erkend worden.

Het gevaar van vermindering van de aandacht bestaat overigens ook al bij het overstappen van doelgroepenbeleid, waarbij voor een specifieke groep heel specifieke doelen worden nagestreefd, naar diversiteitsbeleid. Bij dat laatste is immers minder makkelijk aanwijsbaar op wie het beleid zich richt en wat de doelen zijn. Hierdoor is het lastig om vast te stellen of er een effect is. En zonder duidelijk doel is het meestal ook moeilijker om middelen (geld, tijd etc.) voor de uitvoering van het project of beleid te organiseren.

Tegenover dit nadeel van de overstap van doelgroepenbeleid naar een beleid rond diversiteit staan ook voordelen. Eén ervan is dat meer mensen zich verbonden (kunnen) voelen met diversiteitsbeleid. Autochtonen kunnen zich vaak moeilijk identificeren met hun allochtone collega’s, jongeren kunnen dat moeilijk met ouderen. Bij allochtonenbeleid, of een beleid gericht op ouderen, voelen autochtonen en jongeren zich daarom

vaak niet betrokken. Een beleid dat minder uitgaat van een doelgroep en meer van een proces sluit vaak beter aan. Een vraag als *‘Wanneer voelde jij je in je leven buitengesloten?’* zet veel mensen aan het denken, en spreekt meer aan dan een beschrijving van een allochtoon of oudere die wordt buitengesloten. Ze begrijpen dan beter waarom er speciale maatregelen worden genomen om te voorkomen dat mensen worden buitengesloten: *‘Toen ik een situatie voor ogen nam waarin ik me buitengesloten had gevoeld, begreep ik ineens dat het bij diversiteit niet gaat om de ander maar om mijzelf en de wijze waarop ik mensen tegemoet treed.’*

3.4 Werken vanuit een visie

Organisaties werken vanuit verschillende visies aan diversiteit. Vaak heeft die visie betrekking op het optimaal willen gebruiken van de talenten van alle medewerkers. Dat is bijvoorbeeld het geval bij Introdans. Daarbij wordt vaak ook verwezen naar de meerwaarde van diversiteit voor de kwaliteit van het product. De Belastingdienst geeft bijvoorbeeld aan dat zij door de kennis van haar medewerkers over diverse klantgroepen effectiever kan werken. Dat is ook de visie van de Schildershoek, die daarbij dan nog expliciet aangeeft dat het de bedoeling is dat medewerkers hun kennis onderling uitwisselen. IBM beschouwt diversiteit als de brug tussen haar personeelsbestand en de markt en Politiekorps Rotterdam-Rijnmond verwoordt haar visie aldus: *‘Het gaat er bij diversiteit om dat binnen een pluriform samengestelde politie een ieder zijn talenten ten volle kan gebruiken in onderlinge samenwerking en in een goed arbeidsklimaat. Het uiteindelijke doel van diversiteitsbeleid is de kwaliteit van het politiewerk te verbeteren. Het gaat hierbij niet om doelgroepen, maar om de juiste competenties op de juiste plek.’*

Ook ING geeft aan dat het waarderen van diversiteit verder gaat dan alleen goed werkgeverschap, goed willen zijn voor je medewerkers. Vanuit bedrijfseconomisch oogpunt is het voor ING noodzakelijk om te voldoen aan de verwachtingen van klanten, medewerkers, aandeelhouders en de maatschappij waarbinnen de organisatie opereert. Een wereldwijde speler op de markt voor financiële dienstverlening kan dat volgens onze contactpersoon bij ING alleen door er voor te zorgen dat diversiteit in alle facetten van de organisatie is verweven. Om dit te realiseren wil ING, net als IBM, een inclusieve werkomgeving creëren. Inclusie heeft daarbij niet alleen betrekking op sekse en etniciteit, maar ook op nationaliteit, leeftijd en verschillende (flexibele) werkstijlen. Het betreft het creëren van een cultuur die alle individuen de mogelijkheid biedt om te participeren en een bijdrage te leveren aan het rendement van de organisatie.

Hoe 'breed' men het begrip diversiteit trekt verschilt sterk per organisatie. Bij ACAM verwijst diversiteit naar een beperkt aantal doelgroepen: jong, oud, man, vrouw, allochtoon, autochtoon, homo, hetero. In andere organisaties wordt het begrip breder gehanteerd. IBM noemt als voorbeeld ook werkstijl, ING noemt persoonlijke overtuigingen expliciet als onderdeel van diversiteit. Elders verwijst men met de term diversiteit overigens vaak naar slechts één aspect van diversiteit. Zo is er de 'Diversity Award' van Opportunity in Bedrijf, die gaat naar de organisatie met het beste beleid gericht op vrouwen. Organisaties die diversiteit zo specifiek doelgroepgericht zien hebben we niet in ons onderzoek opgenomen: we wilden immers voorbeelden verzamelen van beleid rond diversiteit in de brede zin, niet over doelgroepenbeleid.

3.5 Doel van het diversiteitsbeleid

De doelen die organisaties zich stellen bij het voeren van diversiteitsbeleid vallen uiteen in twee soorten: kwantitatieve en kwalitatieve doelen. Bij de kwantitatieve doelen wordt bijvoorbeeld vastgesteld hoe groot het aandeel medewerkers uit een bepaalde doelgroep op een zeker moment moet zijn. Zo streeft men bij de Landmacht naar 7.3% allochtonen voor de 13^e brigade Oorschot, Scapino streeft naar een evenwichtige leeftijdsverdeling binnen de groep dansers. Bij ING stond in het beleidsplan 2001-2004 van de regio Europa als doel: binnen drie jaar tien vrouwen benoemen in de top-200 van de organisatie.

ING heeft ook kwalitatieve doelen geformuleerd: *'het formeren van een heteroëen personeelsbestand en het creëren van een klimaat waarin alle medewerkers persoonlijke en zakelijke successen kunnen behalen, terwijl zij tegelijkertijd de beloften van het ING-merk wereldwijd waarmaken. De langetermijnvisie van ING is dat zij door al haar stakeholders wordt beschouwd als een toonaangevende financiële dienstverlener, die waarde hecht aan diversiteit en daar sturing aan geeft op basis van de hoogste normen'*. Ook de Landmacht heeft naast haar kwantitatieve doelstellingen een kwalitatieve: *'het optimaliseren van welzijn en welbevinden van de individuele medewerker'*. Bij IBM wil men bereiken dat expliciete aandacht voor vrouwen in de toekomst niet meer nodig is.

De hierboven beschreven voorbeelden van kwantitatieve en kwalitatieve doelen illustreren een aantal voor- en nadelen van beide typen doelstelling. Zo is het voordeel van kwantitatieve doelen dat ze duidelijk meetbaar zijn en dat het helder is wanneer het doel is bereikt. Bij de kwalitatieve doelen is dat veel minder duidelijk: wanneer is bijvoorbeeld het welbevinden van medewerkers optimaal? Nadeel van de kwantitatieve

doelen is echter dat ze toch weer teruggrijpen op de doelgroepen: het idee van diversiteit als uitgangspunt verdwijnt. Die diversiteit in brede zin is makkelijker op te nemen in kwalitatieve doelen.

Bij de doelen van diversiteitsbeleid wordt het creëren van een bepaalde organisatiecultuur opvallend vaak genoemd. Zo streeft ING naar een ‘inclusieve cultuur’, een cultuur die alle individuen de mogelijkheid biedt om te participeren en een bijdrage te leveren aan het rendement van de organisatie. Bij Nelissen werkt men aan een prettige werksfeer door expliciet aandacht te besteden aan de persoonlijke kwaliteiten, wensen en behoeften van medewerkers. Dit komt onder andere tot uiting in het geven van complimenten aan medewerkers, het niet direct ‘afrekenen’ van mensen op eventuele fouten en het afremmen van ‘haantjesgedrag’. Het lastige van cultuurveranderingen is echter dat ze erg veel tijd kosten: vaak wordt een periode van tenminste vijf jaar aangehouden. Bij ING constateert men dit ook, en men stelt dat het daarom van belang is om ook te zorgen voor ‘quick wins’. Er moet dus een aantal doelen gesteld worden die op korte termijn te halen zijn en die concreet zichtbare resultaten opleveren. Die korte termijn resultaten werken vervolgens als katalysator voor het beleid dat op de lange termijn gericht is.

3.5.1 Onderzoek als uitgangspunt voor doelstellingen

Idealiter zouden de doelen van diversiteitsbeleid moeten worden afgeleid van een analyse van de huidige en de gewenste situatie in de organisatie. Beleid zou dan tot doel hebben om een gesignaleerde discrepantie tussen deze twee situaties op te heffen. Voor het vormgeven van het beleid zou dan eventueel eerst nog nader onderzoek moeten plaatsvinden om vast te stellen wat de oorzaak is van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie, en wat mogelijke oplossingen zijn om de discrepantie weg te werken. Door op deze manier te werken is de kans dat het beleid een oplossing biedt voor een bestaand probleem het grootst.

Hoewel onderzoek een goede basis biedt voor beleidsvorming constateren we dat er in de praktijk nauwelijks op deze wijze gewerkt wordt. Veelal wordt beleid geformuleerd op basis van een indruk, een gevoel dat er iets niet goed gaat. Vervolgens wordt, zonder een nadere analyse, actie ondernomen. Dit patroon domineerde ook in de door ons onderzochte organisaties. Er zijn echter ook uitzonderingen.

Bij de politie is wel eerst geïnventariseerd waar problemen liggen. Zo is een analyse van het personeelsbestand gemaakt waaruit onder andere bleek dat het korps voor 34% bestaat uit vrouwen, maar dat zij nauwelijks doorstromen naar leidinggevende functies. Ook is een meer algemene inventarisatie gemaakt van de stand van zaken rond diversiteit in

het korps. Hieruit zijn acht belangrijke diversiteitsthema's gedestilleerd waarmee men aan de slag is gegaan. Bij de ING is wereldwijd een intern onderzoek uitgevoerd om een beeld te vormen van de beweegredenen van vrouwelijke vertrekkers. Tegelijkertijd onderzocht een externe consultant welke factoren volgens deze vrouwen een positieve of negatieve rol hadden gespeeld bij hun doorstroom naar de top. Bij IBM wordt iedere drie jaar wereldwijd een Work/Life Survey gehouden, waarin medewerkers wordt gevraagd naar hun werk-privé balans en de rol van IBM hierin. En bij de Landmacht tenslotte probeert men er achter te komen wat het welzijn en welbevinden van individuen van verschillende achtergronden bepaalt. Zo legt men een verband tussen verzuim bij een onderdeel en de stijl van leidinggeven die daar gangbaar is. Als een dergelijk verband wordt aangetoond kan dat aanleiding zijn om leidinggevend en te trainen in andere stijlen van leidinggeven, of om de selectiecriteria voor leidinggevend en aan te passen.

3.6 Het effect van diversiteitsbeleid

De meeste organisaties in ons onderzoek zijn nog niet lang genoeg met diversiteit bezig om uitspraken te kunnen doen over het effect van hun beleid op dit gebied. Hooguit is iets bekend over veranderingen in de samenstelling van het personeelsbestand, de kwantitatieve doelen. Of de meer kwalitatieve doelstellingen gehaald worden wordt nauwelijks onderzocht. Op dat punt onderscheidt diversiteitsbeleid zich overigens niet van andere beleidstypen: de meeste organisaties zijn niet geneigd om het effect van beleid expliciet in kaart te brengen. In de praktijk is het ook vaak lastig om echte effectstudies uit te voeren. Hoe valt immers aan te tonen dat een verandering daadwerkelijk het effect is van het gevoerde beleid en niet van een andere gebeurtenis (bijv. het aantrekken van de economie of het vertrek van een directeur).

Hoewel er in de onderzochte organisaties (nog) geen effectstudies zijn uitgevoerd naar de kwalitatieve effecten van diversiteitsbeleid heeft men wel een indruk van wat het effect is. Bij IBM constateert men een positief effect van de aanwezigheid van vrouwen op met name de grote, complexe, mensgerichte projecten. Bij Nelissen ziet men de mix van personele kwaliteiten als een belangrijke voorwaarde voor het kunnen bieden van integrale oplossingen voor klanten. Men hoort ook vaak positieve geluiden van opdrachtgevers '*Ik ben blij dat er ook vrouwen in het ontwerpteam zitten*'. Ook bij Introdans ziet men een meerwaarde van diversiteit: het geeft de organisatie extra dynamiek. De Landmacht refereert aan internationaal wetenschappelijk onderzoek waaruit gebleken is

dat gemengde eenheden (in dit kader: eenheden bestaande uit zowel mannen als vrouwen) bij crisisbeheersingsoperaties beter zijn toegerust voor psychische belasting en dat de contacten met de plaatselijke bevolking voorspoediger verlopen. Hierdoor is er meer draagvlak bij de bevolking voor de militaire aanwezigheid en dat is in het belang van de militaire operaties.

Bij ACAM constateert men dat de potentiële voordelen van diversiteit niet vanzelf optreden. In deze organisatie heeft men gemerkt dat dit alleen gebeurt als er in de organisatie voldoende openheid en ruimte is voor afwijkende meningen en gewoonten. IBM benadrukt daarnaast het belang van een veilige omgeving: alleen in een dergelijke omgeving kunnen medewerkers het beste uit zichzelf halen en de meeste toegevoegde waarde leveren voor de klant.

3.7 Draagvlak voor diversiteitsbeleid

Om diversiteitsbeleid tot een succes te maken is het van belang dat er in de lijn draagvlak is voor dit beleid. De lijn zal het beleid immers moeten uitvoeren. Bij de Schildershoek houdt men bij de selectie van leidinggevenden al rekening met de rol die zij moeten spelen in de uitwerking van het diversiteitsbeleid. Leidinggevenden worden daar niet alleen geselecteerd op hun vakbekwaamheid, maar ook op hun emotionele intelligentie. Zij moeten situationeel leiding kunnen geven en zich kunnen verplaatsen in de culturen van zowel teamleden als cliënten. Leidinggevenden van de Schildershoek worden getraind en geschoold in het omgaan met personeel van verschillende culturen en het creëren van een sfeer van vertrouwen en openheid. Door leidinggevenden op deze wijze te selecteren en te trainen hoopt men (ook) te bereiken dat er in de organisatie draagvlak is voor diversiteitsbeleid.

Bij de Landmacht probeert men draagvlak en betrokkenheid te organiseren door in alle publicaties te benadrukken dat de commandanten als werkgever verantwoordelijk zijn voor personeelszorg. De leidinggevenden worden direct bij het diversiteitsbeleid betrokken door hen verantwoordelijk te maken voor het vertalen van de uitkomsten van werkbelevingsonderzoek in hun onderdeel naar een plan van aanpak. Ook maken de activiteiten die leidinggevenden ondernemen op het gebied van diversiteit onderdeel uit van hun beoordeling. Zij worden daartoe onder andere bevraagd over de manier waarop hun plan van aanpak in de praktijk is gebracht.

Voor een succesvol diversiteitsbeleid is naast steun van de lijn ook draagvlak in de top van de organisatie van essentieel belang. ING heeft, om dit te bereiken, in 2003 een Diversity Business Case ontwikkeld. Daarin worden alle bewijzen verzameld van de voordelen van het creëren van een heterogeen werknemersbestand en een inclusieve cultuur. Deze businesscase wordt gebruikt om met name ook de top van de organisatie te overtuigen van het zakelijk belang van diversiteitsbeleid. We komen hier in de volgende paragraaf op terug.

3.8 Bevorderen van diversiteit door HR-activiteiten

In de tien organisaties uit ons onderzoek vinden veel verschillende activiteiten plaats die tot doel hebben de diversiteit in de organisatie te vergroten en/of beter te benutten. De aandacht is daarbij met name gericht op de instroom, het behoud en de doorstroom van ‘niet-reguliere’ medewerkers.

3.8.1 Instroom

Zoals gezegd is het bevorderen van de instroom van medewerkers uit niet-reguliere groepen één van de meest voorkomende activiteiten binnen het diversiteitsbeleid van de betrokken organisaties. ACAM doet dit bijvoorbeeld door medewerkers die een nieuwe collega aanbrengen een premie te geven. Verder zet ACAM bij wervingsacties, zoals bijvoorbeeld carrièrebeurzen, haar eigen medewerkers in om de gewenste doelgroepen (jong, vrouw, allochtoon) te stimuleren om bij ACAM te komen werken. Tenslotte maakt ACAM veel gebruik van internet om nieuwe mensen te werven. Dit is een laagdrempelig medium, waar met name jongeren en allochtonen door worden aangetrokken.

De Belastingdienst besteedt extra aandacht aan de werving van allochtonen. Men merkt echter dat het succes hiervan beperkt wordt doordat bij de selectie nog te veel gekeken wordt of de kandidaat ‘een van ons’ is of kan worden. Eerder liepen vrouwen hier tegenaan, nu zijn het de allochtonen die hier hinder van ondervinden.

Ook de politie besteedt bij de werving extra aandacht aan allochtonen. In dat kader wordt onder andere een voorschakeltraject aangeboden, waarin allochtonen (en inmiddels ook autochtonen) die niet aan de vereiste opleidingseisen voldoen, de kans krijgen om hun niveau bij te spijkeren. Meer algemeen let men er bij de politie extra op dat selectieteams gemengd van samenstelling zijn. Naast heteroseksuele autochtone mannen zijn nu ook vrouwen, allochtonen en homoseksuelen in deze teams vertegenwoordigd.

De Schildershoek heeft een beleid om te komen tot een personeelsbestand dat een afspiegeling vormt van het cliëntenbestand. Ook bij hen

leidt dat tot specifieke aandacht voor het werven van allochtonen. Anders dan de meeste organisaties doet men dat niet alleen voor uitvoerende maar ook voor leidinggevende functies.

Bij de Landmacht zijn concrete doelstellingen vastgelegd rond de instroom van vrouwen: de komende jaren moet 30% van de nieuwe instroom uit vrouwen bestaan. In dit kader gaat men ook kinderopvang aanbieden binnen de organisatie.

Ook bij IBM probeert men vooral de instroom van vrouwen te bevorderen. Expliciet geeft men daarbij aan dat kwaliteit het voornaamste selectie criterium blijft. Blijkbaar is dat in de ogen van de geïnterviewden niet vanzelfsprekend. We merkten dit ook in andere organisaties: regelmatig wordt aangegeven dat er wel een voorkeur is voor bepaalde groepen die ondervertegenwoordigd zijn, maar dat dit niet ten koste mag gaan van de kwaliteit. De ervaring bij de politie is dat als er wel concessies worden gedaan op dat gebied, het draagvlak voor de nieuwe medewerkers beperkt is en de kans op voortijdige uitstroom groot.

Bij ACAM begint het werven van medewerkers uit de niet-reguliere groepen al ver voor er sprake is van vacatures of sollicitanten. De organisatie onderhoudt nauwe contacten met de HEAO's in de regio om op deze manier talentvolle allochtonen en vrouwen te 'spotten'. Ook IBM werkt aan de toekomstige instroom. Zij probeert meisjes te interesseren voor technische beroepen, onder andere door het organiseren van een vakantiekamp voor meisjes en het identificeren van vrouwelijke toptalenten aan de twee Amsterdamse Universiteiten. De geselecteerde studenten worden vervolgens gecoacht door een vrouwelijke medewerker van IBM. Verder participeert IBM in werkgroepen van VNO-NCW en van de Werkgeversvereniging ICT over het aantrekkelijker maken van de bètaopleidingen voor vrouwen.

Het ingenieursbureau Nelissen kijkt op een heel andere manier vooruit: Men weet daar dat één van de medewerkers over een aantal jaren met pensioen zal gaan. Er is nu al iemand aangenomen om met haar samen te werken. Deze nieuwe medewerker heeft kleine kinderen, en zij wil nu niet meer dan twee dagen werken. Maar als de oudere medewerker vertrekt zijn haar kinderen groter, op dat moment wil ze graag vier dagen per week werken. Door deze constructie wordt kennisoverdracht gegarandeerd, en wordt optimaal gebruik gemaakt van diversiteit in wensen rond het aantal te werken uren.

3.8.2 *Behoud/voorkomen uitstroom*

In het verleden is het vaak voorgekomen dat organisaties veel aandacht besteedden aan de instroom van nieuwe medewerkers, die dan vervol-

gens even snel weer uitstroomden. Met name bij de politie is dit mechanisme geconstateerd. Gebrek aan acceptatie door collega's speelde hierbij een belangrijke rol. ACAM probeert iets dergelijks te voorkomen door medewerkers op informele wijze te informeren over elkaars culturen. Dit gebeurt bijvoorbeeld door medewerkers stukjes te laten schrijven in het personeelsblad over bijvoorbeeld de gebruiken bij huwelijk en geboorte in Marokko. Ook organiseert ACAM personeelsbijeenkomsten in de sfeer van een specifieke land, met hapjes en drankjes uit die omgeving. De Belastingdienst heeft een werkbelevingsonderzoek laten uitvoeren onder allochtonen om knelpunten in de werksituatie te achterhalen, zodat gerichte acties mogelijk zijn. Ook ontwikkelt deze organisatie instrumenten die (nieuwe) allochtone medewerkers van de Belastingdienst ondersteunen en stimuleren bij het voorkomen en bestrijden van een eventuele achterstandspositie.

In organisaties met veel allochtone medewerkers worden soms specifieke maatregelen genomen om te zorgen dat zij zich in de organisatie thuis voelen. Zo hanteren zowel de Landmacht als de Schildershoek een lijst met multiculturele feestdagen die men binnen de organisatie algemeen erkent en waarvoor medewerkers vrij kunnen nemen. Bij de Landmacht is er daarnaast speciale aandacht voor de eetgewoonten van allochtone medewerkers. Dat is met name belangrijk bij uitzending: bij het samenstellen van de noodrantsoenen wordt er voor gezorgd dat er maaltijden zijn zonder varkensvlees.

Zowel ING als IBM hebben onderzoek gedaan naar de vertrekredenen van vrouwen. Bij ING ging het om een wereldwijd onderzoek, dat de basis heeft gevormd voor een actieplan van de Global Diversity Council. Dit plan heeft onder meer geleid tot het opzetten van regionale diversiteitsraden, het initiëren van een ING business case en mentoring voor talentvolle vrouwen. Daarnaast heeft ING bij haar hoofdkantoor in Amsterdam een crèche geopend zodat het voor mensen met zorgtaken makkelijker is om deze te combineren met het werk. Ook IBM werkt aan een goede balans tussen werk en privé. Zo krijgen alle medewerkers de mogelijkheid om flexibel te werken qua tijd en plaats. Hiertoe worden onder andere laptops en mobiele telefoons verschaft. Bij Nelissen probeert de directeur een goede balans tussen werk en privé vooral te bewerkstelligen door voorbeeldgedrag (ze werkt zelf 4 dagen per week) en door het afremmen van 'haantjesgedrag' (zoals heel lang overwerken).

Bij de Landmacht dreigde een reorganisatie er voor te zorgen dat een groot deel van de zojuist ingestroomde vrouwen in korte tijd weer zou uitstromen: de meeste vrouwen werken pas kort in de organisatie, en werd gewerkt volgens het principe 'last in, first out'. Op hoog niveau is

toen besloten van dit principe af te zien voor vrouwen. Zoals te verwachten valt was niet iedereen in de organisatie hier blij mee, maar de maatregel heeft wel een sterk signaal afgegeven: wij vinden vrouwen belangrijk voor onze organisatie.

De wijze waarop in een organisatie leiding wordt gegeven speelt vaak een cruciale rol bij het behoud van medewerkers. Bij de Schildershoek, waar veel allochtonen werken, heeft men daarom veel aandacht besteed aan intercultureel management. Bij IBM stimuleert men het coachend leidinggeven als één van de pijlers van Inclusive Leadership. Bij de politie tenslotte wil men er voor zorgen dat het kunnen omgaan met diversiteit wordt opgenomen in de functie-eisen voor leidinggevenden. Tevens wil men het omgaan met diversiteit tot een vast onderdeel maken van functionerings- en beoordelingsgesprekken van leidinggevenden.

3.8.3 *Doorstroom*

Activiteiten om de doorstroom van niet-traditionele groepen te bevorderen zijn vaak gericht op vrouwen. In ons onderzoek was dat het geval bij IBM, ING, de politie en de Belastingdienst. De twee laatste organisaties richten zich daarnaast ook op de doorstroom van allochtonen. De Schildershoek richt zich bij haar doorstroombeleid met name op allochtonen. Tenslotte richt Introdans zich als enige op de doorstroom van ouderen, met name door het begeleiden van oudere dansers in hun loopbaan.

IBM probeert de doorstroom van vrouwen onder andere te bevorderen door in de organisatie op zoek te gaan naar vrouwelijk toptalent en deze vrouwen te begeleiden en ondersteunen bij hun doorgroei naar een managementfunctie. Bovendien streeft IBM Nederland er naar om bij een vacature voor een leidinggevende positie steeds tenminste één vrouwelijke kandidaat voor te dragen die voldoet aan de gestelde functie-eisen. Samen met IBM en Unilever heeft ING in november 2003 een Europese vrouwenconferentie georganiseerd voor veelbelovende vrouwen en vrouwelijke senior managers. Belangrijkste doel van de conferentie was om het vrouwelijke management(potentieel) van de drie bedrijven op een interactieve manier bewust te maken van hun werkelijke kracht en potentieel, én van hoe zij die het beste kunnen benutten. Dit alles vanuit de gedachte dat niet alleen de vrouwen - als individu en als groep - maar juist ook de betrokken organisaties er baat bij hebben als meer vrouwen doorstromen naar managementfuncties.

ING probeert met mentoring de ontwikkeling van jonge talentvolle vrouwen naar senior posities te stimuleren. Dit programma heeft daarnaast als doel topmanagers en eigenlijk het hele bedrijf bewust te maken

van sekseaspecten die relevant zijn voor de carrièreontwikkeling van (jong) vrouwelijk talent. De vrouwen krijgen een topmanager als persoonlijke mentor en nemen bovendien deel aan themasessies over onderwerpen die relevant zijn voor de groei naar hogere posities.

De Landmacht geeft aan dat men bij defensie probeert de doorstroom van vrouwen te bevorderen door het aanstellen van zogenaamde Genderambassadeurs. Dit zijn generaals die deelname van vrouwen aan de krijgsmacht promoten en bevorderen. Zo nemen genderambassadeurs actief deel aan het Vrouwen netwerk Defensie en geven invulling aan het genderbeleid. Ze zorgen zo voor meer carrièrekansen voor vrouwen, beoordelen of beleidsvoornemens genderproof zijn, faciliteren de opzet van kinderopvang en promoten in externe contacten de vrouwvriendelijke cultuur van de krijgsmacht.

3.8.4 Ten slotte: de Business Case

Hierboven hebben we verschillende activiteiten beschreven die met name te maken hebben met de personeelsstromen in een organisatie. Natuurlijk worden er veel meer acties ondernomen. We hebben niet alles hier besproken. Eén initiatief willen we echter nog apart melden, omdat we denken dat het een initiatief is dat een groot positief effect kan hebben op het diversiteitsbeleid van een organisatie. Dit is het ontwikkelen van een Diversity Business Case door ING. In deze Business Case worden de voordelen van het creëren van een heterogeen werknemersbestand en een 'inclusieve' cultuur beschreven. De businesscase is in 2003 ontwikkeld en wordt steeds aangevuld met nieuwe ondersteunende bewijzen. De business case vormt de basis voor alle interne en externe uitingen op het gebied van diversiteit en wordt gebruikt om managers en medewerkers te overtuigen van het zakelijk belang van diversiteit. Uit de business case blijkt dat diversiteit voor zowel klanten als investeerders en medewerkers meerwaarde oplevert.

4 Conclusies, aanbevelingen en tips

Uit het vorige hoofdstuk blijkt dat diversiteitsbeleid vele vormen kan aannemen. We hopen dat de voorbeelden u op ideeën hebben gebracht en u helpen bij het opzetten van diversiteitsbeleid in uw eigen organisatie. Om u daarbij nog verder te ondersteunen trekken we in dit hoofdstuk conclusies uit de ervaringen van de onderzochte organisaties. Deze vertalen we vervolgens in een aantal concrete aanbevelingen en tips. We maken daarbij onder andere gebruik van de expertise die we hebben opgedaan in de andere onderdelen van het project ‘Hoe werkt diversiteit’: de literatuurstudie, gesprekken met deskundigen en discussies in de netwerkbijeenkomsten voor organisaties en experts. Achtereenvolgens bespreken we in dit hoofdstuk conclusies en tips over een visie op diversiteit en de motieven om ermee aan de slag te gaan, over uitgangspunten en de uitvoering van diversiteitsbeleid in de praktijk en over de kritische succesfactoren ervan. Tot slot geven we aan welke stappen een organisatie kan zetten bij het ontwikkelen van diversiteitsbeleid.

4.1 Visie en motieven

Uit ons onderzoek blijkt dat grote organisaties die met diversiteit aan de slag gaan vaak starten met het ontwikkelen van een formeel beleid. Zij proberen het bestaande personeelsbeleid zo aan te passen of aan te vullen dat het meer ruimte biedt voor een diversiteit aan talenten, wensen en behoeften. Bij kleine en middelgrote ondernemingen zien we meestal eerst losse initiatieven, die pas later eventueel resulteren in een formeel beleid. Kleinere organisaties met een divers personeelsbestand kennen vaak geen formeel personeelsbeleid en ook geen diversiteitsbeleid. Rekening houden met diversiteit wordt gezien als onderdeel van de organisatiecultuur.

De verschillen in de manier waarop beleid en praktijk tot stand komen is niet uniek voor diversiteitsbeleid, we zien ze ook bij andere beleidsvormen. Het is belangrijk om bij het ontwikkelen van diversiteitsbeleid aan te sluiten bij de reguliere wijze waarop beleid in de organisatie tot stand komt. Een formeel beleid ontwikkelen in een organisatie waar veranderingen normaal gesproken meer ‘organisch’, via een geleidelijke cultuurverandering tot stand komen, kan averechts werken.

We willen hier nog specifiek wijzen op de mogelijkheden die ‘losse’ initiatieven bieden. In organisaties waar nog niet voldoende draagvlak is voor diversiteitsbeleid is het vaak al wel mogelijk om lokale initiatieven te nemen. Hierdoor kan al een begin worden gemaakt met het veranderingsproces, waarbij meteen ook aan draagvlak gewerkt wordt.

Voor zowel grote, middelgrote als kleine organisaties zijn een duidelijke visie op diversiteit, en de overtuiging dat het werkt, belangrijk voor het welslagen van diversiteitsbeleid. Bedrijfseconomische motieven die een link leggen tussen diversiteit en het primaire proces van de organisatie, geven daarbij de doorslag. Als motieven niet duidelijk zijn, mislukt diversiteitsbeleid. Zonder duidelijke motieven is er immers geen gedeelde visie, ontbreekt de motivatie en krijgt diversiteitsbeleid geen prioriteit.

Tips:

1. Sluit bij de vormgeving van het diversiteitsbeleid aan bij wat gebruikelijk is in de organisatie: een formele of informele weg, integraal of via kleinere initiatieven.
2. Ontwikkel een heldere visie op het omgaan met diversiteit, en het rendement ervan.
3. Formuleer duidelijke motieven om werk te maken van diversiteit. Zorg dat deze motieven in ieder geval betrekking hebben op het primaire proces van de organisatie.

4.2 Uitgangspunten

De organisaties uit het onderzoek zijn vanuit verschillende perspectieven gestart met diversiteitsbeleid. Veel organisaties ontwikkelen diversiteitsbeleid vanuit eerdere ervaringen met doelgroepenbeleid. Wanneer de achterstand van dergelijke doelgroepen is opgeheven, wanneer er teveel doelgroepen komen om afzonderlijk beleid op te maken of wanneer de nadelen van doelgroepenbeleid (zoals bijvoorbeeld de risico's van stigmatisering die het met zich meebrengt) niet meer opwegen tegen de voordelen ervan, start men met het ontwikkelen van een breder diversiteitsbeleid.

Een trend binnen diversiteitsbeleid is momenteel het creëren van een inclusieve werkomgeving waarin ruimte is voor *alle* vormen van diversiteit. Inclusie wordt regelmatig geopperd als nieuwe term ter vervanging van de term diversiteit, die volgens sommigen aan erosie onderhevig is. Inclusie zou meer de nadruk leggen op het inpassen van de verschillen tussen medewerkers in een organisatie in plaats van op de verschillen zelf.

Welke uitgangspunten ook worden gehanteerd: er is geen blauwdruk van goed diversiteitsbeleid. Elke organisatie uit het onderzoek heeft een andere aanpak, een ander verhaal. De inhoud én het proces, beide bepalende factoren voor het welslagen van diversiteitsbeleid, zijn sterk afhankelijk van de bedrijfsspecifieke situatie. Zo laten sommige organisaties,

onder andere ING en IBM, diversiteitsbeleid (mede) vanaf de werkvloer ontstaan via werknemersnetwerken terwijl andere organisaties, zoals de Landmacht, het direct vanaf de start vooral beleidsmatig aanpakken. Ook binnen organisaties zijn er verschillen in de wijze waarop er met diversiteit wordt omgegaan. Bepaalde afdelingen sturen sterker op diversiteit dan andere. Dit heeft onder andere te maken met hun primaire taken. De Belastingdienst vindt het bijvoorbeeld belangrijk dat klanten geholpen worden door medewerkers waarin zij zichzelf herkennen. Voor de afdelingen met directe klantcontacten is diversiteit in het personeelsbestand dan ook een belangrijke doelstelling. Bij de datatypisten speelt het argument van afspiegeling een minder prominente rol. Daar wordt diversiteitsbeleid gevoerd omdat er gewoon erg veel diversiteit is op deze afdelingen. De regiopolitie Rotterdam-Rijnmond heeft acht diversiteitsthema's geformuleerd. Districten kunnen kiezen welke thema's het beste passen bij hun situatie. Daar gaan zij mee aan de slag. Elk district voert zo haar eigen beleid, dat optimaal aansluit bij de specifieke behoeften en wensen van het district. Hierdoor is men meer gemotiveerd om het beleid ook werkelijk uit te voeren.

Tips:

4. Kies een aansprekend uitgangspunt om de aandacht te vestigen op diversiteit. Dit kan eventueel voor elke afdeling anders zijn;
5. Gebruik een aansprekende term. Dit kan diversiteitsbeleid zijn of 'inclusiveness', maar u kunt ook kiezen voor 'mainstreaming' of 'doelgroepenbeleid' om de activiteiten aan te duiden die leiden tot betere benutting van een diversiteit aan talenten.

4.3 Uitvoering in de praktijk

Wanneer we kijken naar de wijze waarop diversiteitsbeleid in de praktijk wordt uitgevoerd valt op dat de meeste organisaties de lijn beschouwen als primaire verantwoordelijke voor dit thema. De kwaliteiten van lijnmanagers om diversiteitsbeleid (mede) te ontwikkelen én uit te voeren zijn echter niet altijd aanwezig. Bij veel organisaties is daarom vaak (ook) een medewerkers P&O of (bij de wat grotere organisaties) een diversiteitscoördinator of -manager betrokken. De belangrijkste taken van deze functionarissen zijn het blijvend op de agenda zetten van het onderwerp diversiteit en het ondersteunen van de lijnmanagers en medewerkers bij het ontwikkelen en uitvoeren van diversiteitsbeleid.

Diversiteit in brede zin is belangrijk voor de organisaties uit het onderzoek. Doelstellingen op dit gebied zijn echter moeilijk meetbaar omdat

het brede diversiteitsbegrip ook betrekking heeft op niet zichtbare kenmerken van mensen zoals leerstijlen of seksuele voorkeur. Om voortgang met betrekking tot diversiteit te monitoren, beperken veel organisaties zich daarom noodgedwongen tot het monitoren van de in-, door- en uitstroom van één of meerdere doelgroepen.

Over de wenselijkheid van het opnemen van streefcijfers voor de in-, door- en uitstroom van doelgroepen in jaarplannen en persoonlijke afspraken met leidinggevenden, zijn de meningen verdeeld. Sommige organisaties geven aan dat vanwege hun resultaatgerichte cultuur streefcijfers de ideale manier zijn om een onderwerp structureel onder de aandacht te brengen. Andere organisaties vinden juist dat door het te sterk sturen op streefcijfers diversiteit meer als doel gezien gaat worden dan als middel om bedrijfsresultaten te realiseren. Zij vinden dit niet gewenst. Men is het er over eens dat verankering in bestaande beleidsterreinen en het primaire proces een belangrijke voorwaarde is voor het welslagen van diversiteitsbeleid. Daarnaast komt uit het onderzoek naar voren dat een diversiteit aan medewerkers in groepen (bijvoorbeeld een selectiecommissie of werkgroep) leidt tot andere keuzen en andere regels. Meestal resulteert dit in meer oog voor de verschillende talenten, wensen en behoeften van personeel. Tot slot zien we in de praktijk dat de uitvoering van diversiteitsbeleid minder moeite kost naarmate de organisatie meer gewend raakt aan een grotere diversiteit aan personeel. Voor diversiteitsbeleid lijkt de spreuk ‘alle begin is moeilijk’ meer van toepassing dan ‘de laatste loodjes wegen het zwaarst’.

Tips:

6. Laat het ontwikkelingsproces en de inhoud van diversiteitsbeleid aansluiten bij de specifieke situatie van de eigen organisatie. Gebruik (onderdelen van) het diversiteitsbeleid van andere bedrijven als inspiratie maar kopieer hun aanpak niet één-op-één. Ontwikkel in plaats daarvan een maatwerk aanpak.
7. Zet bij het ontwikkelen van diversiteitsbeleid een diversiteit aan medewerkers in;
8. Link diversiteitsbeleid zoveel mogelijk aan bestaande beleidsterreinen, het primaire proces en algemene organisatiedoelstellingen;
9. Indien u wilt sturen op cijfers, formuleer dan realistische streefcijfers. Afhankelijk van de bedrijfscultuur kunnen streefcijfers eventueel worden opgenomen in jaarplannen en persoonlijke afspraken;
10. Leg de primaire verantwoordelijkheid voor diversiteitsbeleid in de lijn. Lijnmanagers zijn in eerste instantie verantwoor-

delijk voor het creëren van een werkklimaat waarin een diversiteit aan medewerkers tot hun recht kunnen komen.

11. Zorg dat de lijnmanagers beschikken over de specifieke vaardigheden die nodig zijn bij het aansturen van divers samengestelde teams. Zorg, zolang zij nog niet allemaal over deze vaardigheden beschikken, voor ondersteuning door bijvoorbeeld P&O of een diversiteitscoördinator;
12. Geef managers en medewerkers keuzemogelijkheden om met diversiteit aan de slag te gaan. Dit bevordert de toepasbaarheid van het beleid en de motivatie voor uitvoering;
13. Besef dat alle begin moeilijk is, en dat vooral de start van diversiteitsbeleid veel energie vereist. Breng balans aan tussen 'quick wins' en resultaten op lange termijn.

4.4 Kritische succesfactoren

Uit ons onderzoek blijkt dat de kritische succesfactoren voor diversiteitsbeleid eigenlijk belangrijk zijn bij elk type beleid. We bespreken hier de vier meest in het oog springende.

Dé kritische succesfactoren bij uitstek voor het welslagen van (diversiteits)beleid is betrokkenheid en commitment van de top. Een tweede belangrijke factor is een tolerante organisatiecultuur, waar medewerkers zich gewaardeerd voelen, op hun gemak en erkend in hun verschillen en overeenkomsten. Gedeelde organisatiewaarden en -normen helpen bij het creëren van zo'n inclusieve werkomgeving en zorgen bovendien voor een sterkere identificatie van medewerkers met het bedrijf.

De derde succesfactor is heldere communicatie over de inhoud en doelen van het diversiteitsbeleid, en de motieven om dit beleid te voeren. In de praktijk zien we dat vaak alleen het topmanagement en/of een werkgroep diversiteit hiervan op de hoogte zijn. De mensen die het beleid moeten uitvoeren weten soms nauwelijks waarom ze bepaalde dingen moeten doen. Dit kan leiden tot onbegrip of weerstand, maar ook tot het verkeerd uitvoeren van de taken.

Tot slot is ook het periodiek evalueren van het beleid een kritische succesfactor. Evalueren maakt het mogelijk beleid waar nodig bij te stellen en effectiever te maken. Evalueren van het diversiteitsbeleid is dus van belang, óók (of juist) wanneer het beleid is geïntegreerd in de reguliere bedrijfsvoering. In dat geval is namelijk de kans groter dat diversiteit ondersneeuwt in de veelheid van beleidsdoelen. Een vinger aan de pols houden is dan extra belangrijk.

Tips:

14. Verzeker je van het commitment en de betrokkenheid van het topmanagement. Is dergelijk commitment niet aanwezig en toont de directie niet of onvoldoende betrokkenheid, dan is het creëren van bewustwording voor het onderwerp bij deze groep de eerste stap;
15. Communiceer duidelijk en naar alle medewerkers (en evt. klanten) over het doel van het diversiteitsbeleid, de motieven en de activiteiten;
16. Evalueer het diversiteitsbeleid regelmatig. Kijk hierbij zowel naar de effecten op de korte termijn als naar de lange termijn effecten. Om evaluaties uit te voeren is het operationaliseren en meten van diversiteitsparameters wenselijk. Voorbeelden van diversiteitsparameters zijn: het aandeel van verschillende doelgroep in het personeelsbestand, doorstroom en uitstroom, medewerkerstevredenheid, het aantal klachten rondom pesten en discriminatie etc. Parameters zijn bij voorkeur kwantitatief meetbaar. Indien dit niet mogelijk of wenselijk is kan men ook kwalitatieve indicatoren gebruiken.

4.5 Aan de slag met diversiteit: een stappenplan

Zoals gezegd is het ontwikkelen van diversiteitsbeleid te allen tijde maatwerk. Uit ons onderzoek komen verschillende mogelijkheden naar voren om aan de slag te gaan met diversiteit. Soms wordt diversiteitsbeleid ontwikkeld onder de vlag van arbobeleid, dan weer is het geïntegreerd in HR-beleid of in onderdelen daarvan zoals bijvoorbeeld doorstroombeleid of werving en selectie. Maar diversiteit kan ook via (on)gewenste omgangsvormen en gedragscodes op de managementagenda worden geplaatst of door druk vanuit werknemers om hun talenten beter tot hun recht te laten komen. Ons advies is om bij de ontwikkeling van diversiteitsbeleid vooral op zoek te gaan naar natuurlijke aanknopingspunten binnen de organisatie. Dit kan de persoonlijke energie of een passie zijn van de bestuursvoorzitter of van een diversiteitsambassadeur. Aanknopingspunten kunnen ook daadwerkelijk gevoelde problemen zijn zoals bijvoorbeeld de ongewenste uitstroom van bepaalde groepen medewerkers of een slechte aansluiting met nieuwe klantgroepen. Welk aanknopingspunt een organisatie kiest is aan de organisatie zelf, zolang het maar voldoende sterk is om de handen voor diversiteitsbeleid op elkaar te krijgen.

Tip:

17. Sluit bij het ontwikkelen van diversiteitsbeleid aan bij natuurlijke aanknopingspunten in de organisatie, bijv. een ander beleidsterrein dat net in ontwikkeling is, of een onderwerp waar mensen warm voor lopen.

Stappenplan:

We raden organisaties aan bij de ontwikkeling en uitvoering van diversiteitsbeleid de volgende stappen te doorlopen:

1. Formuleer de motieven om een diversiteitsbeleid te voeren;
2. Bepaal een lange termijn visie op diversiteit;
3. Onderzoek de huidige stand van zaken met betrekking tot de diversiteit in personeelsbestand. Hieruit kunt u de doelen van het diversiteitsbeleid afleiden. Tevens vormt dit onderzoek de nulmeting voor het evalueren van het effect van het door u gevoerde beleid (stap 6);
4. Stel realistische doelen;
5. Formuleer het proces en de inhoud van het diversiteitsbeleid en biedt bedrijfsonderdelen daarbij zo mogelijk verschillende keuzemogelijkheden;
6. Stel een communicatieplan op dat er voor zorgt dat alle medewerkers op de hoogte zijn en blijven van de doelen en acties van diversiteitsbeleid. Gebruik de communicatie ook om een gedeelde visie op diversiteit te creëren en om successen te vieren;
7. Evalueer regelmatig of de gewenste effecten gerealiseerd zijn en in hoeverre het gevoerde diversiteitsbeleid nog steeds past bij de organisatiestrategie en –doelen;
8. Pas, indien nodig, het beleid aan.

4.6 Ter afsluiting

In dit boek zijn de eerste resultaten beschreven van een onderzoek naar diversiteitsbeleid. TNO Kwaliteit van Leven (voorheen TNO Arbeid) voerde dit onderzoek uit tussen 2003 en 2005. Het boek bundelt inzichten uit literatuur en praktijk. Zowel experts, wetenschappers als organisaties die zich bezig houden met diversiteit en diversiteitsbeleid hebben aan het onderzoek deelgenomen. Dit heeft geleid tot onderliggende publicatie.

Twee belangrijke lessen komen in het onderzoek prominent naar voren. Allereerst de les dat diversiteit geen keuze is maar een gegeven. De arbeidsmarkt en afzetmarkt worden beide steeds diverser en organisaties

moeten terdege rekening houden met een grotere variëteit aan talenten, wensen en behoeften van medewerkers en klanten, nu en in de toekomst. Ten tweede is gebleken dat er geen blauwdruk voor goed diversiteitsbeleid bestaat. Er is geen 'succesformule', geen 'heilige graal'. Wel zijn er veel inspirerende ideeën en concrete voorbeelden voorhanden die organisaties een eindje op weg kunnen helpen.

Wij hopen dat de inzichten uit dit boek u ondersteunen bij het ontwikkelen van een diversiteitsbeleid voor uw eigen organisatie of inspireren bij het verbeteren van reeds bestaand beleid. We wensen u veel succes bij het werk maken van diversiteit!

DEEL II

VOORBEELDEN VAN DIVERSITEITSBELEID:

DE 10 ORGANISATIES

Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat?

5 Politiekorps Rotterdam-Rijnmond: Diversiteitsbeleid als regulier onderdeel van goede politiezorg

Politiekorps Rotterdam-Rijnmond streeft naar een meer divers en pluri-form personeelsbestand om zodoende actief te kunnen inspelen op de veranderende samenleving en duurzame goede politiezorg te kunnen bieden aan burgers. Het korps ziet diversiteit als een lijnverantwoordelijkheid waar iedereen zijn eigen steentje aan bijdraagt. Diversiteit moet het uitgangspunt worden bij het uitvoeren van alle werkzaamheden. Het korps heeft een lange termijn visie opgesteld met 13 doelstellingen om deze ambitie te realiseren. In 2002 heeft het Politiekorps Rotterdam-Rijnmond een nulmeting uitgevoerd op het toenmalige diversiteitsbeleid. Hieruit zijn acht diversiteitsthema's naar voren gekomen waar het korps mee aan de slag is gegaan. Per district of dienst worden op basis van één of meerdere thema's specifieke diversiteitsdoelen geformuleerd en opgenomen in het reguliere beleid, ook wel 'mainstreaming' genaamd. Daarnaast voert Politiekorps Rotterdam-Rijnmond nog een aantal doelgroepgerichte activiteiten uit, om de achterstandspositie van enkele groepen medewerkers weg te werken.

Organisatie en personeelsbestand: politiekorps met weinig diversiteit in hogere functies

Politiekorps Rotterdam-Rijnmond is een van de 25 regionale politiekorpsen. In de regio Rotterdam-Rijnmond wonen ruim 1,2 miljoen mensen en is daarmee één van de grootste politieregio's van Nederland. De politie Rotterdam-Rijnmond kent negen districten en vier regionale diensten, waar in totaal ruim 5000 mensen werken. Het personeelsbestand bestaat voor 34% uit vrouwen, 11% is allochtoon en minder dan 1% heeft een arbeidshandicap. In de leidinggevende functies zijn deze percentages beduidend lager.

	Totaal	Vrouwen	Allochtonen	Arbeids- gehandicapten
Schaal A				
Aspirant agenten	442	167	69	0
Schaal 1-4				
Ondersteunend personeel	315	173	63	6
Schaal 5-8				
Surveillant, (hoofd)agent, brigadier	4353	1520	472	26
Schaal 9-11				
(hoofd)inspecteur (teamleider)	707	131	35	2
Schaal 12-14				
Hoofdinspecteur, commissaris	97	10	4	0
Schaal 15 en hoger				
Hoofdcommissaris (korpschef)	17	0	0	0
Commissaris (districtschef)				
Overig	19	3	2	2
Totaal aantal	5950	2004	645	34
%	100%	34%	11%	0,6%

Visie op diversiteit: het verbetert de kwaliteit van het politiewerk

De politie probeert vanuit haar kerntaken een bijdrage te leveren aan de veiligheid en leefbaarheid voor een ieder die zich in Nederland bevindt. De politie heeft daarbij te maken met snelle maatschappelijke veranderingen, onder andere in de demografische samenstelling van de bevolking. Politiekorps Rotterdam-Rijnmond wil actief inspelen op de veranderende samenleving. Daarom is het korps gestart met een nieuwe werkwijze, met als doel de veiligheid en het veiligheidsgevoel in de regio vergroten. De politie wil dit doel bereiken door meer samen te werken met burgers, gemeenten, scholen en hulpverlenende instanties. Voor de kwaliteit van haar dienstverlening en de legitimiteit van de politie acht politiekorps Rotterdam-Rijnmond het tevens van belang dat het personeelsbestand divers en pluriform van samenstelling is om op deze manier slagvaardig te kunnen inspelen op de diversiteit in de Nederlandse samenleving. Dit wil men bereiken door het scheppen van een cultuur van gelijkwaardigheid; waarbij iedere medewerker gelijke rechten heeft en dezelfde kansen krijgt. Binnen een pluriform samengestelde politie moet een ieder zijn talenten ten volle kunnen gebruiken in onderlinge samenwerking en in een goed arbeidsklimaat. Het uiteindelijke doel van diversiteitsbeleid is de kwaliteit van het politiewerk te verbeteren.

Politiekorps Rotterdam-Rijnmond kiest niet voor het creëren van een mooi papieren diversiteitsbeleid, maar juist voor het goed omgaan met diversiteit in de praktijk. De korpschef en tevens portefeuillehouder Gedrag (waaronder diversiteit valt) noemt diversiteit een rode draad in de ontwikkelingsdoelstellingen van het jaarplan van het korps. Uiteindelijk

gaat het volgens de portefeuillehouder niet om doelgroepen, maar om de juiste competenties op de juiste plek. Het centrale thema van het jaarplan 2004 was 'leiderschap en omgaan met diversiteit'. Met dit thema gingen alle districten en diensten aan de slag. In 2005 werken alle districten en diensten aan de ontwikkeling van gewenst gedrag binnen de organisatie.

Doelstelling: een meer divers en pluriform personeelsbestand

Korps Rotterdam-Rijnmond heeft een plan van aanpak opgesteld met een 13-tal doelstellingen gericht op een meer divers en pluriform personeelsbestand, om zodoende de kwaliteit van dienstverlening en de legitimiteit van de politie te vergroten. De 13 doelstellingen staan vermeld in onderstaand kader.

Kader 1: Diversiteitdoelstellingen politiekorps Rotterdam-Rijnmond

1. Alle leidinggevenden zijn zich bewust van en kunnen omgaan met diversiteit binnen hun team. Zij zien de voordelen in van een divers samengesteld team en maken daar ook gebruik van. Zij zijn capabel om draagvlak te creëren voor het onderwerp.
2. De leidinggevenden zijn zich bewust van hun voorbeeldgevende en corrigerende rol ten aanzien van hun medewerkers voor wat betreft ongewenste omgangsvormen en beroepshouding aangaande diversiteit. Zij hebben aandacht voor zowel de interne als externe aspecten van diversiteit. Binnen hun afdeling hebben zij hier duidelijke afspraken over gemaakt.
3. Er zijn vertrouwenspersonen aangesteld binnen elk district of dienst en deze worden ondersteund door de leiding.
4. Het onderwerp diversiteit en omgangsvormen wordt regelmatig besproken tijdens werkoverleg en functioneringsgesprekken, waarbij men verbeterpunten aan de hand van casuïstiek inbrengt.
5. De organisatie gaat bewust om met de samenstelling van teams. Men besteedt aandacht aan de evenwichtige inrichting van teams en waar nodig werkt men onevenwichtigheden actief weg door het opstellen van beleid (streefcijfers). Dit geldt zowel voor instroom als voor horizontale en verticale doorstroom. Wervingsactiviteiten en selectievaardigheden van selecteurs zijn verbeterd. Indien nodig worden leden uit doelgroepen gestimuleerd en toegerust om door te stromen naar specialistische en leidinggevende functies.
6. In het verlengde hiervan verricht de organisatie aantoonbare inspanningen om leden uit doelgroepen te behouden. Bij uitstroom wordt een kwalitatief goed exitgesprek gehouden, waarbij diversiteit onderwerp van gesprek is.
7. De processen, middelen, personeelsinstrumenten en arbeidsvoorwaarden zijn getoetst aan hun ondersteuning van het diversiteitsbeleid.

8. Bij ziekteverzuim wordt aandacht besteed aan het diversiteitaspect dat hierbij mogelijk een rol speelt.
9. De medewerkers zijn in voldoende en toenemende mate op de hoogte van de verschillen in 'eigenheid' ten aanzien van het diversiteitsbeleid en zijn hiertoe toegerust. Er is erkenning voor de verschillen ten aanzien van geslacht, cultuur, seksuele geaardheid, leeftijd enz. Niet iedereen zit hetzelfde in elkaar en daarom is het belangrijk te leren om elkaars gebruiksaanwijzing te ontcijferen door een open en nieuwsgierige houding.
10. De medewerkers worden voldoende op de hoogte gesteld van en betrokken bij de ontwikkelingen aangaande het diversiteitsbeleid.
11. Bij opvang en begeleiding van medewerkers is aandacht voor het diversiteitaspect.
12. De bevolking herkent zich in de samenstelling van het personeelsbestand van het district/de dienst en is tevreden over de wijze waarop het optreden door de politie blijkt geeft van inzicht in diversiteit.
13. Elke medewerker is zich er voldoende van bewust dat het optreden invloed heeft op de aantrekkelijkheid van de politie als werkgever.

In de praktijk: 'mainstreaming' van diversiteit in regulier beleid

Het korps Rotterdam-Rijnmond ziet diversiteit als een lijnverantwoordelijkheid. De verantwoordelijkheid ligt daarom niet alleen bij de regionale portefeuillehouder (korpsschef) maar ook bij de per district aangestelde decentrale portefeuillehouders en bij individuele medewerkers. Op deze manier wil men het thema diversiteit laten leven in de lijn en op de werkvloer. Decentrale portefeuillehouders kunnen de decentrale verantwoordelijkheid stimuleren door middel van bijvoorbeeld het instellen van een decentrale stuurgroep diversiteit. Deze decentrale stuurgroep diversiteit kan het proces rond het thema op gang brengen door er regelmatig aandacht aan te besteden in het werkoverleg of bij themabijeenkomsten. Bij al deze activiteiten besteedt men aandacht aan de verantwoordelijkheid die elke individuele medewerker heeft. Diversiteit moet de grondhouding zijn van waaruit medewerkers hun werkzaamheden uitvoeren.

Politiekorps Rotterdam-Rijnmond heeft haar diversiteitsbeleid in 2002 tegen het licht gehouden. Er is toen een nulmeting uitgevoerd. Hieruit zijn acht belangrijke diversiteitsthema's naar voren gekomen die in het korps moeten worden opgepakt. Afsproken is dat elk district en elke dienst met minstens één van deze thema's aan de slag gaat. In onderstaand overzicht staan de acht thema's beschreven.

Kader 2: Diversiteitthema's

1. Het onderwerp diversiteit opnemen in verbeter- en professionaliserings-trajecten en onder de aandacht brengen van medewerkers door middel van bijvoorbeeld lezingen, themadagen, workshops of trainingen.
2. Tijdens het werkoverleg het onderwerp werksfeer/diversiteit/ omgangsvormen als vast bespreekpunt op de agenda zetten. Bij deze besprekingen gebruik maken van (interne en externe) casuïstiek.
3. Zorgvuldig uitvoeren van exitinterviews en daarbij het onderwerp diversiteit bij leden van doelgroepen nadrukkelijk ter sprake brengen. Indien de werkrelatie met de direct leidinggevende of P&O-functionaris belemmerend werkt voor het openlijk verstrekken van deze informatie, zoeken naar een alternatieve – eventuele externe - gesprekspartner. De werknemer expliciet uitnodigen om zijn/haar wensen hieromtrent aan te geven.
4. Het onderwerp diversiteit ter verbetering van de opvang en begeleiding van nieuw personeel opnemen in het inductieprogramma (voorlichting en training).
5. Meewerken aan een onderzoek naar de oorzaken van bestaande negatieve beeldvorming en irritaties over deeltijdwerk. De uitslag van dit onderzoek onder de aandacht brengen van de leiding en de medewerkers. Aan de hand van de uitslag van het onderzoek een themabijeenkomst rond deeltijdwerk organiseren.
6. Extra aandacht geven aan doelgroepenbeleid bij werving en selectie van administratief en technisch personeel (b.v. allochtonen, arbeids-gehandicapten, maar eventueel ook meer mannen). Hiertoe specifieke wervingsstrategie opzetten in samenwerking met afdeling Werving en Selectie.

De twee volgende thema's leggen een verband tussen de interne aspecten van het diversiteitsbeleid en de externe operationele kant van de politie:

7. Uitrusten van de wijkpolitie en buurtagenten ten aanzien van specifieke diversiteitproblematiek in de wijk (geweld tegen homo's, Marokkanen- of Antillianenproblematiek) met behulp van o.a. diversiteitstrainingen. Hierbij aandacht besteden aan zowel de interne als externe aspecten van dit onderwerp.
8. Als leiding van het district of de dienst specifiek gebruik maken van kwaliteiten van medewerkers uit doelgroepen en hen expliciet en actief betrekken bij de oplossing van problemen met bevolkingsgroepen in de wijk en in samenwerking met sleutelpersonen in de wijk.

Voor het gekozen thema maakt het district of de dienst een plan van aanpak en formuleert doelstellingen. De doelstellingen worden opgenomen in het beleidsplan en het managementcontract. De leidinggevenden leggen verantwoording af over uitvoering van het plan van aanpak in de managementrapportages. Daarnaast vindt er tweemaal per jaar een netwerkbijeenkomst plaats, waarin decentrale portefeuillehouders elkaar laten zien wat er in de districten en diensten is gebeurd op het gebied van diversiteit en wisselen ze 'best practices' uit.

De bedoeling is om de diversiteitsthema's te integreren in het algemene beleid en de algemene manier van werken. Het uitwisselen van goede voorbeelden maakt het integreren van de thema's makkelijker, aangezien niet iedereen zelf opnieuw het wiel hoeft uit te vinden. Medewerkers uit de districten en diensten zijn vaak heel enthousiast over hun eigen diversiteitactiviteiten. Een aantal districten heeft nu zelfs drie thema's gekozen in plaats van het ene verplicht thema.

De onderwerpen die binnen het regiokorps in 2005 prioriteit krijgen zijn:

- Toerusten van de leiding ten aanzien van diversiteit;
- Verhogen van het percentage allochtonen bij de werving;
- Monitoren van de uitvoering van doorstroombeleid voor doelgroepen;
- Professionaliseren en positioneren van de Expertgroep Diversiteit binnen de regio. Deze groep gaat in 2005 verschillende themabijeenkomsten organiseren; bijvoorbeeld ten aanzien van het islamitisch offerfeest, voor homoseksuele medewerkers naar aanleiding van de uitslag van de homo-enquête en over arbeidsgehandicapten. Verder organiseert deze expertgroep het vrouwenontbijt in het kader van de Internationale vrouwendag.

Voor 2005 kiezen alle districten en diensten een thema. De wijze waarop het thema wordt ingevuld staat vrij.

Implementatie van het beleid gebeurt binnen politiekorps Rotterdam-Rijnmond onder andere via communicatie en training. Doelen, beleid en resultaten van het diversiteitsbeleid communiceert men via managementkrant, personeelsblad en intranet richting de medewerkers. Ook het werkoverleg zal steeds meer als informatiekanaal worden gebruikt.

Korpsbreed wordt gewerkt aan het verbeteren van de kwaliteit van het leiderschap. Daarbij wordt ook aandacht besteed aan het omgaan met diversiteit en het leiding geven aan divers samengestelde teams. In de toekomst is het de bedoeling dat het kunnen omgaan met diversiteit ook wordt opgenomen als functie-eis voor leidinggevenden. Tevens zal het

omgaan met diversiteit een vast onderdeel gaan vormen in functionerings- en beoordelingsgesprekken met leidinggevenden.

Het diversiteitsbeleid van korps Rotterdam-Rijnmond wordt op verschillende manieren geëvalueerd. Bij de lopende activiteiten gebeurt dat door regelmatig naar de stuurgroep terug te koppelen en bij te stellen. Daarnaast is diversiteit opgenomen in de viermaandelijke management-rapportages, zodat duidelijk is wat er in de districten en diensten op dit terrein gebeurt. De decentrale portefeuillehouders komen verder tweemaal per jaar bij elkaar om ervaringen uit te wisselen in netwerk-bijeenkomsten. Tenslotte wordt door de afdeling Personeel de in- en doorstroom van medewerkers gemonitord en wordt met scans het diversiteitsbeleid regelmatig tegen het licht gehouden.

Doelgroepenbeleid of mainstreaming?

Het korps voert al meerdere jaren een bewust doelgroepenbeleid met aandacht voor werving en doorstroom van vrouwen en allochtonen. Tevens werkt men aan het vergroten van het begrip voor, en de verbetering van de omgang tussen medewerkers die verschillen in etniciteit, geloof of levensovertuiging, sekse, seksuele geaardheid, validiteit, leeftijd en omvang dienstverband. Het korps richt zich dus steeds meer op een breed diversiteitsbeleid. Hier vormt het doelgroepenbeleid, om de achterstandspositie van bepaalde doelgroepen weg te werken, een onderdeel van.

Binnen het korps bestaat enige weerstand tegen het doelgroepenbeleid, voor zover het gaat om positieve discriminatie. Men is bang dat dit stigmatisering in de hand werkt. Ook strookt aandacht voor specifieke groepen niet met de cultuur binnen de politieorganisatie, die is gericht op uniformiteit. De korpschef ziet het dan ook als zijn eindverantwoordelijkheid om het specifieke doelgroepenbeleid overbodig te maken en de doelstellingen te integreren in het totale korpsbeleid. De activiteiten om de positie van deze groepen te versterken gaan dan onderdeel uitmaken van het reguliere beleid. Dit wordt ook wel mainstreaming genoemd.

Bij nieuwe ontwikkelingen rond personeelsbeleid (bijvoorbeeld instroom, doorstroom en behoud) en bij vernieuwing en verandering van personeelsinstrumenten kijkt men steeds naar de gevolgen voor diversiteit.

Eind 2004 is men overgegaan van een stuurgroep die alleen was gericht op diversiteit naar een stuurgroep Gedrag, die zich behalve op diversiteit ook richt op ongewenste omgangsvormen en integriteit. Ook de decentrale portefeuillehouders richten zich nu op alle drie de aspecten.

Momenteel vinden er nog wel een aantal specifieke doelgroepactiviteiten plaats binnen het korps. Deze activiteiten zijn zoals gezegd vooral gericht op vrouwen en allochtonen, met als doel de achterstandspositie van deze doelgroepen 'weg te werken'. Deze activiteiten zullen we hieronder kort beschrijven.

Activiteiten rond werving en selectie

Binnen het korps onderneemt men de volgende wervings- en selectieactiviteiten:

- Het bevorderen van de instroom van meer allochtonen door middel van een voorschakeltraject. In de praktijk blijken veel allochtonen niet te voldoen aan de instroomcriteria van de initiële politieopleiding. In een voorschakeltraject worden de benodigde vaardigheden van potentiële allochtone leerlingen bijgespijkerd tot het niveau van de instroomeisen;
- De werving- en selectiecommissies zijn divers samengesteld. Naast heteroseksuele autochtone mannen zijn nu ook vrouwen, allochtonen en homoseksuelen hierin vertegenwoordigd.

Activiteiten rond doorstroom

Op dit moment zijn er op hoger niveau nog te weinig vrouwelijke en allochtone leidinggevendenden. Er wordt gezocht naar zij-instroomsters (mensen met werkervaring in andere organisaties) die kunnen doorstromen naar de functie van districtchef. Daarnaast worden allochtonen en vrouwen gestimuleerd om door te stromen naar leidinggevende posities en kunnen zij gebruik maken van speciale faciliteiten binnen het managementdevelopmentbeleid.

Activiteiten rond cultuur en omgangsvormen

Er zijn verschillende activiteiten ondernomen om te komen tot een positievere beeldvorming en meer onderling begrip, zoals:

- Een vrouwenontbijt in het kader van Internationale Vrouwendag: een ontbijt waarbij vrouwelijke politiemedewerkers een collega konden meenemen die niet zo 'dol' was op diversiteit. Tijdens het vrouwenontbijt is gesproken over de positie van de vrouw in de organisatie, de verschillen tussen mannen en vrouwen, de combinatie zorg en arbeid en over deeltijdwerk;
- Een gezamenlijke Iftar (maaltijd na het vasten) tijdens de ramadan, waarbij voorlichting is gegeven over de islam;
- Een bijeenkomst Politie en integratie. Deze bijeenkomst was gericht op bewustwording, waarbij ervaringen zijn uitgewisseld tussen allochtone en autochtone collega's zowel over gedrag in de organisatie als tijdens de uitvoering van het werk.

Bovenstaande activiteiten hebben voor veel medewerkers gefunctioneerd als ‘eye-opener’. Men is positiever gaan kijken naar vrouwen en allochtonen en er is meer begrip gekomen voor elkaar. Ook hebben de activiteiten er toe geleid dat het onderwerp diversiteit nu minder beladen is en dat men zich meer bewust is geworden van het belang van diversiteit voor de bedrijfsvoering.

Minder succesvolle activiteiten

In het verleden (begin jaren '90) is een aantal activiteiten ondernomen die stigmatiserend hebben gewerkt. Voorbeelden hiervan zijn het project ‘Vrouwen plus’, waarbij vrouwen uit schaal 6 en 7 versneld brigadier werden. Een aantal van hen is uitgevallen. Het gevolg van dit initiatief is dat zelfs 10 jaar later (!) andere vrouwen die hogerop willen het stempel krijgen dat ze niet aan de kwaliteitseisen voldoen. Een ander voorbeeld uit begin jaren '90 is de instroom van allochtonen via speciale trajecten en met verlaging van instroomcriteria. Door de hoge uitval van deze allochtonen ontstond ook hier het stigma dat allochtonen niet voldoen aan de instroomeisen. Een verkeerd gekozen strategie heeft jarenlang negatief doorgewerkt op de beeldvorming rond diversiteit!

Resultaten: structurele bewustwording en aandacht

Uit evaluaties blijkt dat het tot nu toe gevoerde beleid een aantal positieve effecten teweeg heeft gebracht:

- Het thema diversiteit heeft prioriteit gekregen in het korps;
- Er is structuur en beleid tot stand gekomen om diversiteit in het korps te stimuleren (stuurgroep, nulmeting, plan van aanpak, trainingen etc.);
- Op decentraal niveau neemt men diversiteit mee in de afdelingsplannen. Er is veel enthousiasme bij medewerkers en leidinggevenden;
- Er is een doorstroombeleid vastgesteld;
- Er is een positievere beeldvorming ontstaan over vrouwen en allochtonen en men heeft meer begrip gekregen voor elkaar;
- Er is een breed draagvlak voor diversiteit ontwikkeld. Het onderwerp diversiteit is minder beladen en men is zich meer bewust geworden van het belang van diversiteit als deel van de bedrijfsvoering;
- Het uitstroompercentage van allochtonen is nu bijna hetzelfde als het uitstroompercentage van autochtonen;
- Het is normaal geworden dat vrouwen leidinggevende functies bekleeden.

Succes- en faalfactoren

Uit de periodieke evaluaties komen ook succes- en faalfactoren en aandachtspunten naar voren.

Succesfactoren:

- Het onderwerp diversiteit benoemen als onderdeel van het korpsbeleid, zodat het doorvertaald wordt in werving en selectie, doorstroom en behoud;
- Vanuit competentie management naar diversiteit kijken. Diversiteitsbeleid is het optimaal benutten van ieders kwaliteiten, en dat is weer van belang voor een goede kwaliteit van de dienstverlening;
- Diversiteit breed aanpakken (niet beperken tot werving en selectie en/of training);
- Meerjarenplan diversiteit opstellen;
- Uitdragen van het belang van diversiteit vanuit de top van de organisatie met de korpschef als portefeuillehouder Gedrag en een managementteam lid als portefeuillehouder Diversiteit;
- Geen apart project voor diversiteit. Diversiteit wordt nu ondergebracht binnen de reguliere beleidsafdeling. Op deze manier zorgt men ervoor dat diversiteit voldoende aandacht krijgt en er voldoende kennis is op dit gebied;
- Om ervoor te zorgen dat diversiteit voldoende aandacht houdt en de kennis geborgd wordt wel een aparte coördinator voor het thema diversiteit aanstellen;
- Instellen van een breed samengestelde stuurgroep diversiteit, met daarin veel verschillende functionarissen;
- Creëren van een breed draagvlak door de verantwoordelijkheid laag in de organisatie te leggen, maar ook door het laten zien van de meerwaarde van diversiteit;
- Twee maal per jaar netwerkbijeenkomst, waarin districten elkaar laten zien welke diversiteitactiviteiten men heeft ondernomen. Hieruit best practices halen;
- Nulmetingen uitvoeren om zodoende voortgang goed te kunnen monitoren en beleid hierop aan te passen;
- Werken aan bewustwording van diversiteit en het vergroten van begrip voor elkaar via cultuuractiviteiten;
- Toerustingstraject (voorschakelen) voor allochtonen in plaats van de kwaliteitseisen te verlagen.

Faalfactoren:

- Instroom bevorderen zonder aandacht te besteden aan behoud;
- Mensen met weinig kwaliteit of motivatie binnenhalen;
- Mensen te snel laten doorstromen naar hogere functies.

Aandachtspunten:

- Er zijn nog weinig concrete doelstellingen geformuleerd rond het diversiteitsbeleid. Alleen rond werving en selectie zijn concrete streefcijfers opgesteld. Ten aanzien van andere aspecten van diversiteit, zoals loopbanen, opleiding en cultuur (o.a. behoud) is wel beleid geformuleerd en zijn er specifieke acties ondernomen, maar zijn geen concrete doelstellingen bepaald. Door middel van concrete doelstellingen kan men sturen op diversiteit op elk niveau in de organisatie; men kan leidinggevenden afrekenen op hun behaalde diversiteitresultaten en men kan de voortgang op het gebied van diversiteit beter monitoren en zo mogelijk aanpassingen doorvoeren;
- Er is weinig aandacht geweest voor behoud;
- Bij het voeren van een diversiteitsbeleid is het belangrijk om hierover in concrete termen te spreken en te communiceren, zodat iedereen in de organisatie weet waar het over gaat. Het spreken in termen als feminiene eigenschappen beoordeelt men als vaag en soft. Dit kan ertoe leiden dat het onderwerp diversiteit niet serieus wordt genomen;
- Er is nog weinig beleid ontwikkeld ten aanzien van andersvaliden en homoseksuelen;
- Inmiddels is er een pilot bij de regionale rechedienst in het kader van het ontwikkelen van beleid voor arbeidsgehandicapten. Op de personeelsafdeling wordt een specifiek beleidsmedewerker aangesteld om subsidies en faciliteiten voor arbeidsgehandicapten te regelen.
- Onder homoseksuele medewerkers is een onderzoek gehouden naar de mate waarin zij zich geaccepteerd voelen. 90% van de respondenten voelt zich geaccepteerd in de organisatie. Wel waren er nog klachten over onbegrip en omgangsvormen. Jaarlijks organiseert men een themadag voor deze doelgroep.

Toekomst: combinatie zorg en werk

In de toekomst wil politiekorps Rotterdam Rijnmond aan de slag met het bevorderen van de combinatie van werk en zorg. Bij twee districten is onderzoek gedaan naar acceptatie, doorstroomkansen en beleving van deeltijdwerk onder leidinggevenden en medewerkers. Er wordt een

richtlijn opgesteld voor de beoordeling van deeltijdverzoeken aan de hand van een aantal praktische criteria. Tenslotte komt er aandacht voor duobanen. Aangezien het in een grote organisatie niet makkelijk is een collega te vinden om samen een duobaan te vormen, wil men de mogelijkheid onderzoeken van een medewerkerpool.

Contact

Politiekorps Rotterdam-Rijnmond

Postbus 70023

3000 LD Rotterdam

010 274 56 59

Contactpersoon:

Gerdie van den Bergh - Diversiteitsmedewerker

gerdie.van.den.bergh@rijnmond.politie.nl

6 Introdans: Van rekening houden met ieders individuele wensen en behoeften naar meer algemene regels

Bij Introdans is een ontwikkeling zichtbaar van diversiteitsmanagement in optima forma, waarbij bijna volledig rekening wordt gehouden met alle wensen en behoeften van alle individuele medewerkers, naar een personeelsbeleid met meer algemene regels die voor iedereen gelden. Deze tendens is het gevolg van een groei van het personeelsbestand, een mentaliteitsverandering van dansers en de verandering in wet- en regelgeving. Wel blijft men bij Introdans de meerwaarde inzien van een divers personeelsbeleid en zal men gebruik blijven maken van de verschillende kwaliteiten van de medewerkers.

Organisatie en personeel: dansers van over de hele wereld

Introdans is sinds de oprichting in 1971 uitgegroeid tot een van de grootste balletgezelschappen in Nederland. Het ensemble is gevestigd in Arnhem. Het repertoire van Introdans is modern ballet. Introdans treedt binnen en buiten Nederland op. Het gezelschap presenteert voorstellingen voor zowel kinderen als volwassenen. Introdans wil een breed publiek confronteren met werk van zowel jonge aankomende als gevestigde choreografen, met theatervoorstellingen en educatieve activiteiten. Door de groei van de theatervoorstellingen en de vraag naar educatieve activiteiten, heeft men in 1989 besloten tot de oprichting van een apart Introdans Ensemble voor de Jeugd. Dit is een zelfstandige Introdans-loot met eigen dansers, eigen choreografen en een eigen artistiek leider. Tegenwoordig beschikt Introdans tevens over een afdeling Introdans Educatie. Gespecialiseerde dansdocenten van deze afdeling verzorgen elk jaar honderden workshops, ‘doe-mee-lessen’ en projecten op scholen en in theaters in binnen en buitenland. Introdans ontvangt subsidie van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, de provincies Gelderland en Overijssel en de gemeente Arnhem. Verder ondersteunen vele sponsors de activiteiten van het gezelschap in financiële zin.

Begin 2005 werkten er bij Introdans 66 medewerkers en zes stagiaires. In onderstaande tabel is de verdeling van de medewerkers weergegeven. Hierbij zijn de stagiaires buiten beschouwing gelaten.

	Dansers	Overige medewerkers
Aantal medewerkers	28	38
Man	14	15
Vrouw	14	23
20-39 jaar	28	12
40-59 jaar	0	26
Autochtonen	11	35
(Westers) allochtonen	15	3
(Niet-westers) allochtonen	2	--

Visie op diversiteit: elke medewerker heeft unieke kwaliteiten, wensen en behoeften

Bij Introdans werken mensen met zowel verschillende nationaliteiten en culturele achtergronden als verschillende leeftijden, opleidingsniveaus en wensen en behoeften op het gebied van werk en privé. Al met al een grote diversiteit aan medewerkers. Binnen Introdans wil men graag optimaal gebruik maken van de kwaliteiten van de medewerkers en wil men tegemoet komen aan de wensen en behoeften van individuele medewerkers door middel van een persoonlijke benadering. De zorg en management van het personeel vergen hierdoor veel tijd van de directeuren. Onder diversiteitsbeleid verstaat men bij Introdans dan ook die persoonlijke benadering richting medewerkers. Introdans heeft geen expliciet diversiteitsbeleid op papier.

Een divers personeelsbestand heeft volgens de directie van Introdans een meerwaarde ten opzichte van een homogeen personeelsbestand. Door de diversiteit leveren de medewerkers veel verschillende soorten input en is de dynamiek in de organisatie groot.

In de praktijk: tegemoet komen aan alle individuele wensen, behoeften en kwaliteiten

Introdans maakt gebruik van de verschillende kwaliteiten van mensen. Dit komt tot uiting in het neerleggen van verantwoordelijkheid voor projecten bij een groep mensen lager in de organisatie. Zo geeft de directie kansen aan dansers om bijvoorbeeld zelf choreografieën te maken voor het gezelschap en krijgen technici de mogelijkheid om een lichtplan te maken voor een voorstelling. Verder heeft het management verantwoordelijkheid over eigen budget en beslissingen. Wel dient de directie hierover te worden geïnformeerd. Door medewerkers meer verantwoordelijkheden en kansen te geven raken zij meer betrokken en wordt de kwaliteit van het product beter.

Introdans voert daarnaast een aantal maatregelen uit die specifiek gericht zijn op bepaalde groepen medewerkers. Uitgangspunten bij al deze maatregelen zijn echter steeds de wensen en behoeften van de individuele dansers.

Begeleiden van oudere dansers in hun loopbaan

Om oudere dansers in hun loopbaan te begeleiden voert de directie regelmatig gesprekken met hen. In deze gesprekken komen het lichamelijke en geestelijk welzijn van de oudere dansers aan bod, evenals de wens om de balletcarrière voort te zetten of af te sluiten. Oudere dansers zijn als gevolg van het afnemen van hun fysieke capaciteiten vaak onzeker en stoppen door deze emotionele problemen te vroeg met hun danscarrière. Emotionele redenen zijn volgens de directie geen goede reden om een danscarrière te stoppen. Wanneer dansers hun balletcarrière stoppen moeten ze dit echt willen of om lichamelijke redenen niet meer kunnen, vinden de directeuren van Introdans. In de gesprekken met oudere dansers proberen zij de dansers daarom te begeleiden in het proces van ouder worden om zo emotionele problemen te voorkomen.

Begeleiding jongere dansers

Ook jonge dansers hebben goede begeleiding nodig volgens de directie. Binnen Introdans heeft men geprobeerd jongere dansers te laten begeleiden door oudere dansers, door iedere jonge danser te koppelen aan een oudere danser. Dit bleek lastig te zijn, aangezien oudere dansers ook vaak bezig zijn met hun eigen onzekerheden. Wanneer een jonge danser met een vraag of probleem bij de directie komt, probeert de directie de jonge danser nog steeds door te sturen naar een oudere danser, maar men koppelt jonge dansers niet meer structureel aan één bepaald persoon.

Culturele achtergrond en verzuim

Bij Introdans werken mensen met verschillende nationaliteiten. Uit ervaring met buitenlandse dansers heeft Introdans inzicht in de culturele verschillen, zoals bijvoorbeeld hoe medewerkers uit verschillende culturen omgaan met ziekte. Ziekte wordt op diverse manieren beleefd en dit heeft invloed op hoe lang iemand zich ziek meldt. Het inspelen op deze verschillen en behoeften van medewerkers leidt tot een korter ziekteverzuim en meer tevreden medewerkers.

Werk-privé

Voor het eerst in de geschiedenis heeft Introdans een danser met een kind in dienst. Bij het repetitieschema wordt rekening gehouden met deze danser, aangezien ze één dag ouderschapsverlof heeft.

Toekomst: van een individuele benadering naar meer algemeen personeelsbeleid

Door de groei van het personeelsbestand en de toenemende wetgeving kunnen de directeuren de zorg en het management van het personeel niet meer alleen aan. Zij kunnen gewoonweg niet meer aan alle individuele medewerkers persoonlijke aandacht geven. Eén van de directeuren geeft aan dat hij het graag iedereen naar de zin wil maken maar dit vereist veel inlevingsvermogen en tijd, en volgens hem ook teveel betrokkenheid. Voor het professionaliseren van de organisatie is het belangrijk om voor het personeelsmanagement kaders vast te stellen, met daarin duidelijke regels en procedures. De behoefte aan duidelijkere regels wordt tevens versterkt door de mentaliteitsverandering bij jonge dansers. Jonge mensen hebben volgens de directeuren minder verantwoordelijkheidsgevoel dan voorheen en komen niet altijd gemaakte afspraken na. De ontwikkeling naar een meer algemeen personeelsbeleid staat eigenlijk haaks op de visie van Introdans op diversiteitsmanagement waarin rekening wordt gehouden met wensen, behoeften en kwaliteiten van alle individuele medewerkers. Wel geven de directeuren aan bij persoonlijke omstandigheden van de algemene regels af te zullen wijken. De directeuren willen de verantwoordelijkheid voor het nieuwe personeelsmanagement meer in de lijn gaan leggen. Zij vinden bovendien dat personeelsbeleid niet alleen bij het management thuishoort, maar ook in de rest van de organisatie. Introdans hoopte een P&O-medewerker aan te kunnen stellen, maar door bezuinigingen is dit niet gelukt. Door middel van cursussen op het gebied van P&O voor leidinggevenden en eenduidig beleid voor de diverse afdelingen te ontwikkelen tracht Introdans dit op te vangen.

Naast de ontwikkeling richting meer algemeen personeelsbeleid met integrale lijnverantwoordelijkheid is de directie van plan een maatregel in te voeren die vooral betrekking heeft op de wensen en behoefte van de stagiaires. De directie wil deze groep namelijk meer coaching gaan bieden. Het is de bedoeling dat de balletmeesters hiervoor een stagebeleid opstellen. De directie ziet nu dat het voor stagiaires lastig is om met de nieuwe werksituatie om te gaan. De overgang van school naar een gezelschap is groot. Stagiaires krijgen veel vrijheid, maar weten hier niet altijd goed mee om te gaan. Op school zijn studenten gewend aan duidelijke schoolrichtlijnen en wordt hen verteld wat van hen verwacht wordt. Op

hun stagepek moeten studenten hun kansen zoveel mogelijk benutten. Hiervoor is verantwoordelijkheidsgevoel en het kunnen opkomen voor jezelf belangrijk. Hierbij wil men de stagiaires gaan begeleiden.

Contact:

Introdans
Vijfzinnenstraat 80-82
6811 LN Arnhem
T 026 351 21 11
F 026 351 56 47
www.introdans.nl

Contactpersonen:

Roel Voorin Holt – Artistiek directeur
roel.voorin Holt@introdans.nl
Ton Wiggers – Directeur Algemene Zaken
ton.wiggers@introdans.nl

Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat?

7 Nelissen ingenieursbureau b.v.: Vrouwelijke leiderschapscompetenties als succesfactor voor diversiteit

Nelissen is een ingenieursbureau met een, zeker voor de bouwsector, grote diversiteit in het personeelsbestand. Twaalf van de vijftientig medewerkers zijn vrouw, waaronder de directeur en oprichter. De leeftijden van de medewerkers variëren van twintig tot tweeënzestig jaar. In 2003 was Nelissen genomineerd voor de Diversity Award van VNO-NCW. Het bureau voert geen formeel diversiteitsbeleid. Een vrouwelijke stijl van leidinggeven die o.a. tot uiting komt in het geven van complimenten, het afremmen van 'haantjesgedrag' en het herkennen en erkennen van verschillende ambities en interesses van werknemers, is naar eigen zeggen de belangrijkste reden voor het ontstaan van de evenwichtige man/vrouw verdeling in personeel.

Organisatie en personeel: een opmerkelijk man/vrouwverdeling binnen de bouwsector

Nelissen ingenieursbureau b.v. (hierna: Nelissen) is een onafhankelijk ingenieursbureau op het gebied van bouwfysica, akoestiek en installatietechniek. Het bedrijf is in 1991 opgericht door mevrouw ir. Elphi Nelissen. De organisatie adviseert, ontwerpt en voert de directie over projecten ten aanzien van de vakgebieden:

- Bouwfysica en akoestiek: het reguleren van o.a. warmte en vocht, ventilatie, energie, akoestiek, milieu, licht, arbo, windhinder en brandveiligheid binnen en rondom gebouwen;
- Gebouwinstallaties: dit betreft werktuigbouwkundige installaties, sanitair, elektrotechnische installaties, communicatie-installaties, liftinstallaties.

De ruim twaalfhonderd verworven opdrachten sinds de oprichting van Nelissen zijn zeer divers van onderwerp, locatie en omvang. De projecten bestaan met name uit musea (o.a. het Van Abbemuseum in Eindhoven), onderwijsgebouwen, kantoren, bedieningsgebouwen (zoals de Prinses Máximasluizen bij Lith), woningbouw, verpleeghuizen en industriële gebouwen. Opdrachtgevers variëren van architecten, universiteiten, scholen, overheden, zorginstellingen, bedrijven en particulieren tot projectontwikkelaars. De diversiteit aan opdrachten en opdrachtgevers illustreren de veelzijdigheid en integrale ervaring van het bureau.

Nelissen ingenieursbureau heeft 25 medewerkers waarvan er 12 vrouw zijn. Ook de directeur, tevens enig aandeelhouder en oprichter van Nelissen ingenieursbureau, is een vrouw. Deze man/vrouwverdeling is zeer

opmerkelijk binnen de bouwsector, die toch vooral te boek staat als mannenwereld. De mannelijke en vrouwelijke medewerkers zijn gelijkmatig verdeeld over primaire en ondersteunende functies. Van de 12 ingenieurs zijn er 6 vrouw. Er zijn wel kleine verschillen te zien in man/vrouwverdeling tussen de beide disciplines. Bij bouwfysica en akoestiek, een discipline met meer maatschappelijke links dan gebouwinstallaties, werken iets meer vrouwen dan bij de discipline installatietechniek. De leeftijden van medewerkers variëren van 20 tot 62 jaar.

Visie op diversiteit: een mix aan talenten verhoogt de kwaliteit van het werk

Nelissen ingenieursbureau ziet het als taak om opdrachtgevers te adviseren over een optimale integratie van bouwkundige en installatietechnische maatregelen die leiden tot verlaging van de investerings- en exploitatiekosten. Door deze integrale aanpak onderscheidt het bureau zich van concurrenten. Directeur Elphi Nelissen ziet een mix aan personele kwaliteiten als belangrijke bron voor het kunnen bieden van integrale oplossingen aan klanten. *“De kwaliteit van het werk gaat omhoog als je een mix hebt van specifieke kwaliteiten van mensen.”*

Motieven: werven en behouden van talent

Nelissen voert geen formeel diversiteitsbeleid. De huidige diversiteit in het personeelsbestand is als het ware als vanzelf ontstaan, zonder doel of motief. Het werven en behouden van getalenteerd personeel was hierbij een belangrijke drijfveer. *“Je zoekt een mix aan kwaliteiten voor het kunnen bieden van geïntegreerde oplossingen. Je zoekt de juiste mensen. En ik hecht waarde aan een natuurlijke balans in het personeel. Het is prettiger als niet twee maar acht van de twintig medewerkers vrouw zijn.”* Hoewel de diversiteit in het personeelsbestand dus niet planmatig is ontstaan, ziet de directeur wel een maatschappelijke rol voor de organisatie weggelegd. Ze is geschrokken van het geringe aantal meisjes in technische studies. Dat belooft niet veel goeds voor hun toekomstige instroom op de arbeidsmarkt. Nelissen kan laten zien dat techniek wel degelijk een interessant beroep is voor vrouwen.

Doelstellingen: niet expliciet gericht op diversiteit, wel continue aandacht voor een evenwichtig personeelsbestand

Momenteel is er voldoende gekwalificeerd aanbod van mannelijke en vrouwelijke ingenieurs op de arbeidsmarkt en is er een goede man/vrouwbalans in het personeelsbestand van Nelissen. Bij vacatures wordt er daarom nu niet speciaal op de interne man/vrouwverhouding gelet. Als één van beide groepen in de personeelspopulatie minder dan 25% dreigt te worden, zal men er naar eigen zeggen wel op gaan letten.

Wat betreft de diversiteit in leeftijd kijkt het ingenieursbureau vooruit. Met 45-plussers wordt nagedacht over een wijze van kennisoverdracht. Ook anticipeert Nelissen op het pensioen (over enkele jaren) van een 62-jarige medewerkster. Er is nu al iemand aangenomen voor twee dagen in de week. Deze nieuwe medewerker heeft kleine kinderen. Als de oudere medewerker vertrekt, gaat deze nieuwe medewerker vier dagen in de week werken. Zo wordt kennisoverdracht gegarandeerd.

In de praktijk: Aandacht voor persoonlijke wensen en behoeften

In 2003 werd Nelissen ingenieursbureau genomineerd voor de Diversity Award van VNO-NCW, samen met ING en Shell. De nominatie vloede niet voort uit het expliciet aandacht besteden aan diversiteit. Nelissen heeft immers zoals gezegd geen formeel diversiteitsbeleid. Voor de pluriforme samenstelling van het personeelsbestand, zeker in vergelijking met branchegenoten, heeft de directeur een andere verklaring. *“Doordat er relatief veel vrouwen werken en er een vrouwelijke leiding is, trekt Nelissen ingenieursbureau automatisch veel vrouwen aan, waardoor er een prettige diversiteit heerst die zich kenmerkt in zaken als eerlijkheid, openheid, nuchterheid, aandacht voor mensen en aandacht voor details.”* Een vrouwelijke ingenieur werkzaam bij Nelissen geeft aan dat zij het inderdaad prettig vindt een vrouw als directeur te hebben omdat vrouwelijke managers over het algemeen *‘een meer persoonlijke in plaats van een louter zakelijke benadering hebben’*. Zij ziet ook dat een vrouwelijke directeur meer vrouwelijke sollicitanten aantrekt. Echter, het unieke van Nelissen ingenieursbureau zit ‘m wat haar betreft niet in het grote aantal vrouwelijke collega’s maar vooral in de goede balans tussen het aantal mannen en vrouwen. Een mannelijke collega beaamt dit. Bij een vorige werkgever heerste volgens hem een echte mannencultuur. Dit kwam onder andere tot uiting in het taalgebruik. *“Mannen communiceren onderling anders met elkaar dan mannen en vrouwen. Het gaat er vaak lomper en botter aan toe, en er wordt op een andere manier op je gelet. Door de gemengde groep collega's is de werksfeer bij Nelissen prettiger. Mannen*

corrigeren zichzelf niet op hun ‘mannengedrag’. Vrouwen zijn hier gevoeliger voor en doen dit binnen Nelissen wel.”

Naast het creëren van een prettige werksfeer via een evenwichtige man/vrouwbalans wil de directeur expliciet aandacht besteden aan de persoonlijke kwaliteiten, wensen en behoeften van medewerkers. Dit komt onder andere tot uiting in:

- Het geven van complimenten aan medewerkers;
- Het niet direct ‘afrekenen’ van mensen op eventuele fouten maar hen juist stimuleren om (ook) hun zwakten te tonen zodat je daar als organisatie rekening mee kunt houden;
- Het afremmen van ‘haantjesgedrag’ en geen 80-urige werkweek als voorbeeld stellen. Elphi Nelissen streeft persoonlijk naar een goede balans werk-privé. Ze werkt al gedurende haar hele werkzame leven parttime, 4 dagen/week.;
- Het doorvragen bij vrouwelijke sollicitanten naar hun sterke punten. Vrouwen vinden het soms moeilijker dan mannen om bij sollicitaties zichzelf in een positief daglicht te plaatsen. Als toekomstig werkgever moet je hier doorheen kunnen zien;
- Het bieden van de mogelijkheid aan alle medewerkers om parttime te werken (met voor de ingenieurs een minimum van 3 dagen per week);
- Het (h)erkennen dat medewerkers verschillende ambities hebben en respecteren dat niet iedereen een topfunctie ambieert.

Vanwege de grootte van de organisatie is het niet altijd mogelijk om tegemoet te komen aan de persoonlijke wensen en behoeften van medewerkers. Vooral ontplooiingsmogelijkheden en loopbaanontwikkeling zijn in een kleine organisatie niet gemakkelijk vorm te geven. Medewerkers merken op dat de directeur bij vragen over individuele opleidingen vooral kijkt of deze werkgerelateerd zijn. Persoonlijke ontwikkeling buiten het vakgebied van Nelissen wordt vanuit kosten oogpunt niet altijd gesteund door de werkgever. Ook zijn flexibele werktijden alleen bij uitzondering en slechts incidenteel mogelijk. De directeur heeft de stelregel dat iedereen van 8.30 tot 17.30 uur werkt om redenen van bereikbaarheid en overleg, voor zowel collega’s als opdrachtgevers.

De functionerings- en beoordelingsgesprekken kunnen medewerkers gebruiken om hun wensen aan te geven. Over de wijze waarop de leiding hiermee omgaat zijn ze positief. *“Als je er zelf voor open staat, word je bij Nelissen niet tegengewerkt in je ontwikkeling. En ook als je elders (buiten het bedrijf) wilt kijken naar ontplooiingsmogelijkheden, kun je*

dat bespreken. Dat wordt ook wel geaccepteerd als het intern niet lukt om je ambities te verwezenlijken. Er is dus openheid hierover.”

Resultaten: laag verloop, grote betrokkenheid en positieve reacties van klanten

Nelissen houdt er geen statistieken van bij maar er is weinig verloop. In 13 jaar is de organisatie gegroeid van één naar 25 medewerkers en in al die tijd is maar één persoon uitgestroomd wiens vertrek het bureau echt betreurde. Anderen zijn in goed overleg en/of in goede sfeer uitgestroomd. Meestal is het vertrek van medewerkers begrijpelijk. In een kleine organisatie zijn nu eenmaal niet oneindig veel (door)groeimogelijkheden.

Vier keer per jaar zit het voltallige personeel bij elkaar en kan iedereen de punten inbrengen die hij of zij op organisatieniveau wil bespreken. Toen het bureau nog maar uit tien personen bestond was de betrokkenheid groter maar gemiddeld genomen is iedereen nog steeds heel betrokken.

Bij offertes zegt Nelissen niet speciaal iets over de bijzondere m/v-verhouding. Wel sturen ze altijd een bedrijfsfolder mee met daarin een foto van het voltallige personeel waarop dus veel vrouwen staan. En de directeur ondertekent altijd bewust met *mevrouw* Elphi Nelissen. Het bedrijf krijgt positieve geluiden van opdrachtgevers op het diverse personeelsbestand. Klanten zeggen wel eens *'Ik ben blij dat er ook vrouwen in het ontwerpteam zitten'*. Met haar medewerkers brengt Nelissen dus ook meer balans aan in projectteams, die vaak zijn samengesteld uit werknemers van verschillende (onder)-aannemers. Meer vrouwen in dienst kan echter ook nadelig zijn, bijvoorbeeld wanneer vrouwen een presentatie geven in een mannen-bolwerk. Vooral uitvoerende partijen reageren hier soms negatief op. *“Die denken soms 'vrouwen weten niks'. Dit heeft vooral met de leeftijd te maken. Oudere uitvoerende medewerkers hebben meer moeite met vrouwelijke ontwerpers dan jongere medewerkers.”* (medewerker Nelissen ingenieursbureau). Over het algemeen werkt de uitzonderingspositie in het voordeel. De medewerkers zijn wel van mening dat vooral de diversiteit in kwaliteiten (en daarmee de integratie van de verschillende disciplines) wordt gewaardeerd door klanten, en dat het niet zozeer gaat om de diversiteit in sekse en leeftijd van medewerkers.

Succesfactoren: een evenwichtig personeelsbestand en aandacht voor de balans werk-privé

De directeur en medewerkers van Nelissen ingenieursbureau vinden de volgende factoren een **stimulans** voor het optimaal gebruik maken van de diversiteit in personeel:

- Een stijl van leidinggeven met aandacht voor het individu;
- Mogelijkheden voor parttime werken;
- Goed onderling contact en daar ook tijd voor nemen;
- Eerlijkheid over wat goed en wat minder goed gaat;
- Openheid en betrokkenheid.

Zij zien de volgende **barrières en knelpunten** voor een werksfeer met ruimte voor een diversiteit aan talenten, wensen en behoeften:

- Een machtscultuur die wordt gekenmerkt door onderlinge concurrentie en strijd;
- Een dichte kantoorstructuur met aparte kamers omdat dit kennisuitwisseling belemmert;
- Geen aandacht voor mensen;
- Een attitude dat het normaal is om 60 uur of meer te werken;
- Een individuele bonus voor medewerkers, omdat dit samenwerking afremt.

Op basis van de eigen ervaringen willen de directeur en de medewerkers van het ingenieursbureau andere organisaties de volgende **tips** geven:

1. Zorg voor een goede mix van sekse, karakters, opleiding, interesses e.d. om een prettige werksfeer te krijgen;
2. Meer diversiteit in personeel kun je direct beïnvloeden via je selectiebeleid. Bepaal wie je aanneemt, welke kwaliteiten en talenten je zoekt. Kijk bij de sollicitatie ook of iemand binnen de organisatiecultuur past;
3. Geef nieuwe medewerkers een introductierondje, met ook aandacht voor de balans werk-privé. Laat meteen merken dat er ook over dit soort zaken gesproken mag worden;
4. Laat medewerkers in steeds wisselende teams met elkaar samenwerken. Door de afwisseling kunnen mensen ideeën overdragen en zien ze steeds een andere manier van werken. Zo leer je dat *"anders niet verkeerd hoeft te zijn"*.
5. Benader alle medewerkers gelijkwaardig. Verschillen in taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen werknemers zijn nodig om het werk te stroomlijnen, maar blijf communiceren met elkaar op gelijk niveau. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld dat de directeur ook meedoet met *"privé-praatjes"*;

6. Zorg voor een platte organisatiestructuur waarbij iedereen gemakkelijk bereikbaar en aanspreekbaar is, zowel managers als medewerkers;
7. Maak tijd en ruimte voor informeel overleg, bijvoorbeeld door middel van een relaxruimte. Doe informele dingen samen, zoals een gezamenlijke Sinterklaasviering, weekendjes weg of een wekelijkse lunch;
8. Neem de tijd voor een persoonlijk gesprek met collega's. Zo leer je elkaar beter kennen en krijg je meer onderling begrip;
9. Geef mensen een ander aanspreekpunt voor privé- dan voor werkzaken.

Contact

Nelissen ingenieursbureau bv
Wildeman 14
Postbus 1289
5602 BG EINDHOVEN
040 248 46 56

Contactpersoon:

Mw. ir. Elphi Nelissen - directeur
e.nelissen@nelissenbv.nl

Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat?

8 De Schildershoek: Optimale multiculturele zorg door diversiteitsbeleid

Verpleeghuis de Schildershoek staat midden in de Schilderswijk in Den Haag, vaak gezien als het prototype van de multiculturele wijk. Van de bewoners van de Schildershoek is ongeveer de helft niet afkomstig uit Nederland. Om de bewoners zorg op maat te kunnen bieden is multiculturele zorg nodig, evenals een multicultureel personeelsbestand en een daarop aangepast personeelsbeleid. Daarnaast wordt ook gezorgd voor een goede mix van medewerkers qua sekse en leeftijd. In De Schildershoek wonen en werken mensen uit ruim 30 verschillende culturen.

Organisatie en personeelsbestand: multiculturele zorginstelling in een multiculturele wijk

Verpleeghuis De Schildershoek vormt samen met 300 ouderenwoningen en de twee woonzorgcentra Om & Bij en Rivierenbuurt één zorgcontinuüm en één organisatie voor de oudere bevolking van de Haagse Binnenstad. Hier wordt door zo'n 400 medewerkers zorg verleend aan ongeveer 700 cliënten. Het gaat hierbij om zowel intra- als extramurale zorg.

Bij De Schildershoek werken ongeveer 270 mensen. Ruim 60% daarvan is van niet-Nederlandse afkomst. Van het verzorgende personeel is 80% allochtoon, bij leidinggevenden in het midden- en hoger kader is dat 20%.

Visie op diversiteit: belevingsgerichte zorg vraagt om multicultureel personeelsbeleid

De Schildershoek ontstond in 1988 door de samenvoeging van drie verpleeghuizen. Op dat moment vormden de bewoners geen afspiegeling van de samenstelling van de Schilderswijk. De bewoners waren vooral autochtoon, terwijl de wijk al 'verkleurd' was. Men wist dan ook dat de samenstelling van de bewonerspopulatie zou gaan veranderen. Het besef dat de toekomstige cliënten van De Schildershoek anders zouden zijn en dat De Schildershoek zich hierop moest voorbereiden mondde in 1989 uit in een project waarin het accent lag op de zorg aan de 'nieuwe' bewoners. Beleid werd ontwikkeld op gebieden als communicatie, religie, recreatie, voeding en de onderlinge relaties.

De Schildershoek heeft het concept 'interculturele belevingsgerichte zorg' ontwikkeld. Dit concept richt zich eerst op de individuele mens, dan pas op de cultuur of doelgroep. Vanuit dit concept is men gaan wer-

ken aan interculturalisatie. Startpunt daarbij is dat er altijd al sprake is geweest van cultuurverschillen in De Schildershoek, zowel bij cliënten als bij medewerkers. Denk bijvoorbeeld aan verschillen tussen Scheveningers, Westlanders en Schilderswijkers. Met de invloeden van over de hele wereld is het scala van verschillen en de complexiteit van het hiermee omgaan toegenomen, maar de essentie is hetzelfde gebleven.

Omdat er verschillen zijn tussen culturen, maar ook tussen mensen met een zelfde culturele achtergrond, ligt de nadruk in De Schildershoek op diversiteitsbeleid. Daarbij is kennis van andere culturen heel belangrijk, maar minstens zo belangrijk is het om de juiste vragen te kunnen stellen om duidelijk te krijgen wat iemand beweegt en om inzicht te krijgen in de leefwereld van de cliënt of medewerker. Omgaan met mensen met een van oorsprong andere nationaliteit of culturele achtergrond vraagt om vakkennis en een zorgvuldige communicatie en bejegening. Wanneer een hulpverlener deze manier van communicatie beheerst levert dat veel kwaliteit op voor de cliënten en dus de zorg als geheel. Dit is het uitgangspunt van belevingsgerichte zorg: niet denken vanuit culturen maar vanuit de mens die men tegenover zich heeft. De achterliggende visie is een humanistische: iedereen heeft recht op gelijke kwaliteit van zorg. Zorg die aansluit bij de eigenheid, cultuur, levensovertuiging en religie. De beschreven manier van communicatie werkt natuurlijk ook goed voor collega's onderling. Een personeelsfunctionaris die op deze wijze communiceert met medewerkers kan immers beter inspelen op hun behoeften en wensen.

De omslag naar een interculturele zorgverlening kan niet zonder het voeren van een multicultureel personeelsbeleid. Het verpleeghuis wil een gekleurd personeelsbestand dwars door de organisatie heen. In De Schildershoek is men ervan overtuigd dat dit de kwaliteit van de dienstverlening ten goede komt. Allochtone medewerkers kunnen de andere medewerkers veel leren over de taal en cultuur van nieuwe bewoners. Allochtoon personeel kan vaak beter communiceren met allochtone bewoners en eventueel optreden als tolk. In de visie van De Schildershoek is integratie van multicultureel personeelsbeleid, loopbaanbeleid en leeftijdsbewust medewerkerbeleid noodzakelijk. Het betreffen geen losse beleidsonderdelen, de activiteiten op deze terreinen maken integraal onderdeel uit van het personeelsbeleid. De doelstellingen en activiteiten staan uitgewerkt in een specifiek activiteitenplan van de afdeling P&O.

In de praktijk: diversiteitsmanagement zowel inhoudelijk als procesmatig vormgegeven

Bij De Schildershoek is het proces van diversiteitsmanagement even belangrijk gebleken als de inhoudelijke aspecten ervan.

Proces: naar een veilige cultuur waarin open over verschillen kan worden gesproken

Omdat de zorgbehoefte bij De Schildershoek leidend is, bepaalt de cliënt welke mate van interculturalisatie gewenst is. Om de interculturalisatie vorm te geven zijn verschillende activiteiten ondernomen:

- tegen het licht houden van alle bedrijfsprocessen;
- ontwikkelen van nieuwe producten;
- vinden van nieuwe vormen van besluitvorming;
- ter discussie stellen van normen en waarden;
- vinden van een nieuwe bedrijfscultuur waar dominantie steeds ter discussie staat.

Het belangrijkste is echter het scheppen van een klimaat waar mensen open staan voor elkaar, voor bewoners én collega's met andere normen en waarden. Dit proces van interculturalisatie heeft De Schildershoek in fasen doorlopen.

In 1991 is De Schildershoek van start gegaan met het voeren van een multicultureel beleid. Startpunt was een beleidsnotitie over de noodzaak van een multiculturele omslag, geschreven door de huidige directeur Jan Booij. Hij was op dat moment afdelingshoofd. Eerste punt van aandacht was het aantrekken van meer allochtone medewerkers, als noodzakelijke voorwaarde voor het kunnen verlenen van de juiste zorg aan een divers samengesteld cliëntenbestand. Daarnaast werd een start gemaakt met het invoeren van intercultureel management en scholing van medewerkers in communiceren met allochtone cliënten.

Voor Jan Booij aan de slag ging met het in gang zetten van concrete acties heeft hij zich verzekerd van het officiële commitment van de toenmalige directeur. Vervolgens zijn de ideeën en concepten uitgewerkt door een team van medewerkers en verder gedragen. In deze beginperiode heeft De Schildershoek veel gebruik gemaakt van informatie van het Nederland Centrum Buitenlanders (NCB) en heeft men veel gehad aan de adviezen van een externe deskundige op het gebied van intercultureel management, Ronald May. Op deze manier hoefde men niet alle wielen zelf uit te vinden. In 1992 kreeg De Schildershoek bovendien van het ministerie van VWS de kans om mee te doen aan een landelijk onderzoek naar de mate van interculturalisatie binnen organisaties, in welk kader de organisatie werd doorgelicht op zaken als cultuurbewustzijn, wat

er al wel en wat er nog niet gedaan is, etc. Ook bood het project de mogelijkheid informatie uit te wisselen met andere organisaties. Dit alles heeft het proces binnen De Schildershoek versneld.

Er zijn in De Schildershoek altijd allochtone werknemers geweest, zij werden alleen aanvankelijk nooit als zodanig gezien. Met het actieve beleid werd dit anders, de etnische achtergrond kwam meer op de voorgrond. Daarbij bleek bijvoorbeeld dat etniciteit niet op zichzelf staat, maar nog verdere verfijningen kent: een Hindoestaan kan Hindoe zijn, maar ook christen of moslim. In de beginperiode volgde men veel trainingen, bijvoorbeeld op het gebied van:

- taal;
- management van diversiteit;
- manieren van leidinggeven.

Verder was men bezig om meer inzicht te verkrijgen in:

- wat zelfzorg en zelfredzaamheid voor anderen betekenen;
- de rol van familiebanden;
- de mate waarin het leven gerekt kan en mag worden.

Langzamerhand ontstond binnen De Schildershoek een cultuur waarin het veilig was om open over de verschillen te praten, de verkeerde voorzichtigheid werd losgelaten en men kon ook grappen maken over elkaars gewoonten. Men kan zijn wie men is, met de eigen geschiedenis en eigen gewoonten. Die nieuwe cultuur verspreidde zich en drong ook door in overlegsituaties. Men leerde van elkaar te leren, men leerde dat je alles kunt vragen, en niet alles hoeft te weten. Het verwerven van kennis over de achtergrond van een cultuur is interessant, maar geen doel op zich. De functie van die kennis is vooral dat je daarmee makkelijker de juiste vragen kan stellen.

Inhoud: gebruik maken van de diversiteit aan kwaliteiten van medewerkers door te luisteren naar persoonlijke wensen en behoeften

Bij de Schildershoek is men van mening dat bij een multiculturele organisatie een specifieke benaderingswijze van bewoners hoort, maar dat deze ook voor medewerkers essentieel is. Centraal daarin staat het luisteren naar de medewerkers, hen leren kennen in al hun aspecten en zo proberen te achterhalen wat er bij hen leeft. Hoe ervaren ze het werken bij De Schildershoek, sluit het beleid voldoende aan bij hun waarden en normen, wensen en verlangens etc.

Bij dat luisteren naar medewerkers, speelt de leidinggevende een belangrijke rol. Leidinggevend worden daarom niet alleen geselecteerd op

hun vakbekwaamheid, maar ook op hun emotionele intelligentie. Zij moeten situationeel leiding kunnen geven. Van groot belang is dat zij zich kunnen verplaatsen in de culturen van de teamleden, maar ook in de cultuur van de cliënt. De leidinggevendenden worden getraind en geschoold in het omgaan met personeel van verschillende culturen. Zij moeten een sfeer kunnen creëren van vertrouwen en openheid. Dat is belangrijk om misverstanden uit te weg te ruimen. Hierbij zijn begrip van en respect voor elkaars achtergrond en belevingswereld erg belangrijk.

Daarnaast voert De Schildershoek een positief wervingsbeleid richting potentiële medewerkers van verschillende culturen om zodoende tot een personeelsbestand te komen dat een afspiegeling vormt van het cliëntenbestand. Ook voor de leidinggevende posities worden allochtonen geworven. Om de ondervertegenwoordiging van allochtonen in de hoogste functies te doorbreken voert het verpleeghuis positieve actie. Daartoe behoort vanzelfsprekend ook dat allochtonen vertegenwoordigd zijn in de sollicitatiecommissies. Aanvankelijk heeft men geprobeerd allochtonen te werven door in de advertentietekst een zin op te nemen die allochtonen specifiek opriep om te reageren. Dit bleek onvoldoende te werken. De beste wervingsmethode blijkt mond-tot-mondreclame te zijn. Het informele circuit bij allochtonen werkt beter dan verwacht. De Schildershoek hoeft steeds minder moeite te doen om allochtone medewerkers te werven: men wil er inmiddels graag komen werken vanwege de multiculturele uitstraling.

Bij het formeren van teams wordt rekening gehouden met de evenredige vertegenwoordiging van kernkwaliteiten van de teamleden. Hierbij worden kenmerken als etniciteit, gender en leeftijd ook gezien als kwaliteiten. Medewerkers van verschillende leeftijden beschikken bijvoorbeeld over verschillende talenten. Over de relatie tussen persoonskenmerken en kwaliteiten/inbreng wordt regelmatig gesproken. Medewerkers en leidinggevendenden geven aan welke kwaliteiten nodig zijn binnen het eigen team. Het op deze manier omgaan met diversiteit en de meer evenwichtige personeelssamenstelling hebben een positieve invloed op de werksfeer en de kwaliteit van de dienstverlening. In De Schildershoek heeft men gemerkt dat allochtone medewerkers in eerste instantie beoordeeld willen worden op hun vakmatige inbreng. De Schildershoek wil echter ook graag gebruik maken van ieders specifieke kennis en ervaring over hun culturele achtergrond. Tijdens sollicitatiegesprekken wordt hier expliciet over gesproken en soms haken mensen om deze reden af.

Tot slot vermelden we de mogelijkheid die De Schildershoek biedt tot flexibele werktijden, bijvoorbeeld bij culturele feestdagen zoals het Suikerfeest. Ook kunnen feestdagen geruild worden. Er zijn hiervoor geen vaste regels, want met 30 verschillende culturen zou het hele jaar een groot feest zijn bij De Schildershoek.

Resultaten: verbetering klanttevredenheid en imago

De Schildershoek ziet de volgende resultaten van het gevoerde beleid:

- De cliënten voelen zich gekend en kunnen de laatste jaren van hun leven zo optimaal mogelijk leven binnen de beperkingen die de Nederlandse ouderenzorg en de organisatie kent;
- Door het diversiteitsbeleid is De Schildershoek ‘employer of choice’ geworden en heeft weinig moeite met het werven van nieuwe medewerkers.

Succesfactoren: je hoeft niet alles te weten, als je maar weet welke je vragen moet stellen

Volgens De Schildershoek liggen de volgende succesfactoren ten grondslag aan de resultaten van hun diversiteitsbeleid:

- De kleinschaligheid: aanvankelijk slechts in één instelling gestart;
- De steun van de directie;
- Niet denken in culturen maar wel deskundig willen zijn zodat je de juiste vragen kunt stellen. Je moet weten waar je het over hebt als je werkt met mensen met verschillende etnische achtergronden. Noodzakelijk daarbij is een 'open mind': acceptatie, respect en interesse.
- Alle medewerkers zijn vanaf het begin bij het proces betrokken en nog steeds worden de meeste ideeën voor multiculturele activiteiten door het personeel voorgedragen;
- Benadrukken dat iedereen baat heeft bij het voeren van een personeelsbeleid gericht op diversiteit;
- Communicatie, uitwisseling van kennis, begrip hebben voor een andere manier van denken. Dat is niet zo simpel als het lijkt! Besteed er veel aandacht aan;
- Een grote diversiteit, dit maakt het makkelijk om verschillende culturen te integreren: niemand heeft de overhand;
- Uitgaan van een lange weg, en bedenken dat het een kwestie is van gewoon doen, daarvan leer je het meest;
- De cliënt en het cliëntsysteem in sommige situaties als medepionier beschouwen en betrekken bij vernieuwende activiteiten. Dit geeft veel informatie, kennis en levert vertrouwen op. Geef hen ook de credits, want dat verdienen ze dan ook.

Toekomst: een uitrol bij meerdere verpleeg- en woonzorgcentra in Den Haag

Het concept van interculturele belevingsgerichte zorg is inmiddels overgenomen door de woonzorgcentra Om & Bij en Rivierenbuurt, de beide andere centra in de Haagse binnenstad. Ook voor de overige negen verpleeg- en/of woonzorgcentra van Meavita Woonzorg, de koepel waartoe De Schildershoek en de beide andere centra behoren, is in 2002 het multiculturele personeelsbeleid uitgewerkt. Dit beleid wordt nu ingevoerd. De ervaring en ideeën van de Schildershoek spelen hierbij een belangrijke rol.

Contact

Verpleeghuis De Schildershoek
Jacob Catsstraat 325
2515 GK Den Haag
T 070 389 43 51
F 030 698 82 79
www.schildershoek.nl

Contactpersoon

Jan Booij - algemeen directeur
jbooij@meavitawoonzorg.nl

Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat?

9 IBM Nederland: Van een focus op doelgroepen richting Inclusive Leadership

IBM streeft voortdurend naar een 'inclusieve werkomgeving', waar ideeën en bijdragen van mensen worden gewaardeerd ongeacht hun achtergrond, uiterlijk of persoonlijke overtuigingen. Op corporate niveau formuleert een Vice President Diversiteit het algemene diversiteitsbeleid. Op regionale hoofdkantoren vertalen diversiteitsmanagers het wereldwijde diversiteitsbeleid naar regionale speerpunten. De managementteams van de verschillende landen formuleren vervolgens specifieke acties gericht op het bevorderen van diversiteit binnen de eigen vestiging(en). Bij IBM Nederland wordt diversiteitsbeleid onder andere vorm gegeven via netwerkgroepen voor vrouwen en voor homo's, lesbiennes en biseksuelen. Daarnaast wordt er via training aandacht geschonken aan de ontwikkeling van 'Inclusive Leadership'. In 2004 won IBM Nederland de VNO-NCW Diversity Award.

Organisatie en personeelsbestand: IBM, wereldwijde speler in IT en dienstverlening

IBM is een wereldwijd IT- en dienstverleningsconcern. De organisatie streeft ernaar om voorop te lopen in het creëren en ontwikkelen van de meest geavanceerde informatietechnologieën. Dit alles in het kader van IBM's On Demand strategie. IBM richt zich met deze strategie op eisen die de markt stelt: integratie van alle bedrijfsprocessen met toeleveranciers, klanten en partners waardoor adequaat wordt geanticipeerd op wensen van de klant, op nieuwe marktkansen en op eventuele bedreigingen. Het hoofdkantoor van IBM is gevestigd in de Verenigde Staten. Alle landenorganisaties zijn dochterondernemingen. De landenorganisaties zijn verspreid over drie geografische regio's, te weten:

1. Americas: met landenorganisaties in Noord- en Zuid-Amerika;
2. Asia Pacific: met landenorganisaties in Azië, Australië en Nieuw Zeeland;
3. Europe, Middle East and Africa (EMEA): met Europese landenorganisaties, waaronder de Nederlandse, en landenorganisaties in het Midden Oosten.

Elke geografische regio heeft een eigen hoofdkantoor. Het hoofdkantoor van de regio EMEA is gevestigd in Parijs.

IBM Nederland ontwikkelt en levert geavanceerde informatietechnologieën, inclusief computersystemen, software, netwerksystemen, opslag, micro-elektronica en gerelateerde diensten aan klanten in Nederland. Bij

IBM Nederland werken circa 4800 medewerkers. 19% van de medewerkers is vrouw, 16% van de vrouwen heeft een managementrol. Het merendeel van de werknemers is hoger opgeleid.

Visie op diversiteit: diversiteit is de brug tussen het personeelsbestand en de markt

IBM Nederland opereert in een uitdagende en diverse markt. Alleen door enerzijds een afspiegeling te vormen van de markt waar ze actief is en anderzijds een veilige werkomgeving te bieden aan de medewerkers, kan IBM naar eigen zeggen haar goede marktpositie behouden. Hier ligt de veronderstelling aan ten grondslag dat een veilige werkomgeving de medewerkers in staat stelt om het beste uit zichzelf te halen. En medewerkers die het beste uit zichzelf halen, leveren de meeste toegevoegde waarde voor de klant.

Al in 1953 publiceerde de toenmalige topman van IBM Thomas Watson Jr. een beleidsnotitie over gelijke behandeling van alle IBM-medewerkers. In deze beleidsnotitie stond dat IBM mensen wil aannemen op basis van hun talent, persoonlijkheid en de ervaring die nodig is om een functie goed te vervullen, ongeacht hun ras, huidskleur of geloofsovertuiging. De opvolgers van Watson Jr. hebben dit beleid voortgezet. *“Diversiteit zou ik willen omschrijven als het samenspel van alle menselijke karakteristieken en eigenschappen die elk van ons uniek maakt als individu en waarbij iedereen wordt geaccepteerd en niemand wordt uitgesloten.”* (Bart Fehmers, voormalig directeur IBM Nederland)

Vandaag de dag beschouwt IBM diversiteit als de brug tussen haar personeelsbestand en de markt. IBM wil een bedrijf zijn waar ‘inclusiveness’ als vanzelfsprekend wordt gezien, waar uniciteit wordt gerespecteerd en gewaardeerd en waar klanten zaken doen met mensen die zijn als zijzelf. Dit komt onder andere tot uiting in het voortdurende streven naar een ‘inclusieve werkomgeving’. Dat is een werkomgeving waar ideeën en bijdragen van alle mensen worden gewaardeerd ongeacht hun achtergrond, uiterlijk of persoonlijke overtuigingen.

IBM Nederland ziet diversiteit vooral als onderdeel van people management. De primaire verantwoordelijkheid voor diversiteit ligt dan ook bij het lijnmanagement. Dit is de reden dat de algemeen directeur en niet de directeur Human Resources lid is van het ambassadeursnetwerk van Op-

portunity in Bedrijf.⁴ Het HR-beleid werkt ondersteunend omdat het ruimte biedt voor diversiteit.

Motieven: het aanspreken van de (toekomstige) werknemer en klant

Ruwweg heeft IBM drie motieven om een diversiteitsbeleid te voeren. Dit zijn:

1. Het benutten van talent. IBM wil de ‘beste van de beste’ medewerkers in dienst hebben. Daarom is het van belang dat de vijver waaruit zij vist bij het rekruteren van medewerkers zo groot en zo vol mogelijk is. In de IT-branche in Nederland is een trend zichtbaar richting het uitbesteden van standaard werk en applicatiebeheer naar lage lonen landen. IBM Nederland moet haar medewerkers daarom omscholen naar hoogwaardiger werk en zal in de toekomst steeds meer een beroep doen op de HBO- en WO-populatie in Nederland. Deze bestaat voor 50% uit vrouwen. Met een diversiteitsbeleid kan IBM deze gehele arbeidsmarkt aanboren, en niet slechts een deel daarvan. Daarnaast wil IBM het potentieel van alle individuele talenten en hun samenspel ten volle benutten. IBM streeft naar gemixte teams omdat zij ervan overtuigd is dat dergelijke teams meer gebalanceerde beslissingen nemen, stabielere zijn en betere oplossingen bedenken. Vrouwelijke eigenschappen vindt IBM Nederland belangrijk voor het welslagen van de organisatie, zoals blijkt uit het volgende citaat: “Vrouwen zijn bedachtzamer, overwegen meer. Mannen gaan soms te snel. Daarnaast hebben we veel vrouwelijke talenten in dienst die we als IBM Nederland optimaal moeten benutten.” (directeur business unit)
2. Een goed imago als werkgever. Om talenten aan te trekken en te behouden, wil IBM ‘employer of choice’ zijn. Het bieden van een veilige werkomgeving waarin een medewerker zich thuis voelt, draagt hieraan bij;
3. De diverse klant. Bij startende organisaties staat in de helft van de gevallen een vrouw aan het roer. Ook op andere terreinen wordt de klant steeds meer divers. Het is van belang de taal van de klant te (blijven) spreken. IBM Nederland wil daarom haar personeelsbestand voortdurend spiegelen aan dat van de klant. Omdat IBM klanten heeft in diverse branches en sectoren wil zij een afspiegeling zijn van de gehele maatschappij en niet alleen van de, door mannen gedomineerde, IT-branche.

⁴ Dit netwerk is een groep prominenten uit het bedrijfsleven, overheid en not-for-profit sector die zich inzet om de doorstroom van vrouwen naar hogere en topfuncties een impuls te geven. Elk jaar wisselt de samenstelling van het ambassadeursnetwerk.

Doelstellingen: opgenomen in de jaarplannen

IBM neemt diversiteitsdoelstellingen op in haar strategie en jaarplannen. Voor IBM Nederland betreft dit vooral doelstellingen rondom de in- en doorstroom van vrouwen. IBM heeft de ambitie dat deze focus op vrouwen in de toekomst niet meer nodig is, getuige de volgende citaten.

“Over 15 jaar wil ik dit gesprek niet meer hoeven voeren. Dan moet de arbeidsparticipatie van vrouwen een gepasseerd station zijn, en is diversiteit vanzelfsprekend binnen IBM” (directeur business unit).

“Het ultieme is streven is dat het netwerk ‘Women in Blue’ uiteindelijk omgedoopt zal worden tot simpelweg ‘In Blue’, omdat het binnen IBM Nederland niet meer uitmaakt of je nu man of vrouw bent.” (oud-voorzitter Women in Blue)

De algemeen directeur van IBM Nederland formuleerde in het begin alleen voor zichzelf doelstellingen op het gebied van diversiteit. Sinds 2004 worden deze doelstellingen doorvertaald naar de business units. Zo wordt diversiteit een zaak van iedereen. De strategische doelstellingen van IBM Nederland voor 2004 en verder op het gebied van diversiteit:

- Initiëren van activiteiten die vrouwen ondersteunen en stimuleren in het realiseren van hun gewenste carrièrepad binnen IBM Nederland;
- Bijdragen aan een ambitieus en inspirerende werkomgeving binnen IBM Nederland;
- Portretteren van IBM Nederland als rolmodel op het gebied van diversiteit in de Nederlandse business community.

In de praktijk: werken aan een veilige werkomgeving door management én medewerkers

Het Amerikaanse hoofdkantoor van IBM ontwikkelt het diversiteitsbeleid, gericht op het realiseren van de eerder genoemde inclusieve werkomgeving. Op het hoofdkantoor van EMEA in Parijs is een Diversity Leader werkzaam. Deze Diversity Leader vertaalt het corporate diversiteitsbeleid naar concrete acties voor de eigen regio. IBM Nederland formuleert vervolgens acties voor de Nederlandse organisatie. Het Nederlandse diversiteitsbeleid wordt zoveel mogelijk afgestemd op corporate en regionale richtlijnen en kaders, maar accenten liggen verschillend per land op basis van de lokale situatie. In Nederland is een diversiteitscoördinator aangesteld die een faciliterende en coördinerende rol heeft. Deze diversiteitscoördinator is werkzaam op de HR-afdeling.

IBM Nederland maakt zoveel als mogelijk gebruik van resources en ontwikkelingen vanuit het internationale hoofdkantoor. Zo zijn bijvoorbeeld op initiatief van het hoofdkantoor in de Verenigde Staten een aantal diversiteitstrainingen ontwikkeld. Het topmanagement van IBM Nederland en enkele (staf)medewerkers hebben deze training gevolgd. Er wordt momenteel gesproken over het uitrollen van deze trainingen over de gehele managementpopulatie van IBM Nederland.

Naast het ontwikkelen van diversiteitsbeleid en -instrumenten door professionals, heeft IBM wereldwijd en op regioniveau 'Diversity and Inclusiveness Councils'. Deze raden bestaan uit werknemers uit diverse regio's, landen en business units die in werkgroepen, zogeheten 'taskforces', werken aan aanbevelingen en actieplannen op verschillende terreinen van diversiteit. Sinds 2003 kent de EMEA-regio een Diversity and Inclusiveness Council met daarin vier taskforces:

1. Women Taskforce, gericht op de 'inclusie' van vrouwen binnen IBM;
2. People with Disabilities Taskforce, voor de arbeidsparticipatie van arbeidsgehandicapten;
3. Gay, Lesbian, Bisexual and Transgender (GLBT) Taskforce gericht op het bieden van een veilige werkomgeving voor homo's, lesbiennes, bi- en transseksuelen;
4. Cultural Taskforce, voor allochtonen met specifieke aandacht voor culturele en taalverschillen.

De raad heeft tevens een aantal kroonleden. Dit zijn voornamelijk directeuren en topmanagers uit de diverse landenorganisaties binnen de EMEA-regio. De kroonleden zijn in hun eigen land aanspreekpunten voor diversiteit.

IBM heeft in de Verenigde Staten sinds 1953 een rijke traditie van diversiteitsnetwerkgroepen (DNG's) voor onder andere: vrouwen, Latino's, Afro-Amerikanen en homo's, lesbiennes, biseksuelen en transseksuelen. Deze netwerkgroepen hebben als doel: het creëren van gelijke kansen voor en versterken van de positie van de betreffende doelgroep alsmede het bieden van de mogelijkheid om collega's op informele wijze te ontmoeten. De afzonderlijke landenorganisaties worden gestimuleerd om lokale DNG's op te zetten voor de doelgroepen waar in het betreffende land de meeste aandacht naar uit gaat. In Nederland bestaat er een DNG voor vrouwen, genaamd Women in Blue, en één voor homo's, lesbiennes, biseksuelen en transseksuelen genaamd Eagle. Deze netwerken worden ondersteund door de diversiteitscoördinator en de voorzitters van

beide netwerken namen ook deel aan de eerder genoemde diversiteits-training.

Van een focus op doelgroepen richting Inclusive Leadership

Binnen IBM Nederland is de man-vrouw verhouding in het personeelsbestand een belangrijk aandachtsgebied. De arbeidsparticipatie van vrouwen is in Nederland relatief laag vergeleken met andere landen en binnen de IT-branche is het beeld nog minder rooskleurig. Ook binnen IBM Nederland is het overgrote deel van het personeel van het mannelijke geslacht. IBM Nederland voert grote, complexe en mensgerichte projecten uit. Vrouwelijke kwaliteiten zijn hierbij effectief gebleken. Bovendien zitten medewerkers van IBM Nederland steeds vaker met vrouwelijke klanten om tafel, zeker in het midden- en kleinbedrijf. De in- en doorstroom van vrouwen is daarom een speerpunt.

De arbeidsparticipatie van allochtonen binnen IBM ziet IBM Nederland niet als problematisch. In 2002 waren er medewerkers van meer dan vijftig verschillende nationaliteiten in dienst en werd ruimschoots voldaan aan de eisen van de Wet SAMEN. Godsdienst en gelijke rechten voor homo's en lesbiennes spelen op de Nederlandse arbeidsmarkt geen grote rol. Hoewel IBM Nederland vanuit haar ambitie om te zorgen voor een veilige 'inclusieve' werkomgeving voor alle medewerkers in haar beleid wel rekening houdt met dergelijke doelgroepen, vormen allochtonen, homo's, lesbiennes en transseksuelen voor de beleidsvormers van IBM Nederland geen speerpunt en worden er geen specifieke activiteiten voor hen ontplooid. Initiatieven vanuit medewerkers worden wel toegejuicht en ondersteund.

In onderstaande paragrafen gaan we dieper in op netwerken voor en initiatieven gericht op enkele specifieke doelgroepen binnen IBM Nederland.

Een diversiteitsnetwerk voor vrouwen: Women in Blue

In 2000 zijn zes vrouwen uit de Nederlandse organisatie door de afdeling Human Resources gevraagd deel te nemen aan een Europese werkconferentie over diversiteit, en in het bijzonder over de arbeidsparticipatie van vrouwen binnen IBM. Deze conferentie was georganiseerd door de European Women's Leadership Council. Belangrijk doel van de conferentie was dat de verschillende landen van elkaar konden leren op het gebied van diversiteit. Tijdens de conferentie werd het de Nederlandse deelnemers duidelijk dat er binnen verschillende EMEA-landenorganisaties lokale DNG's waren, gericht op vrouwen. De zes vrouwen besloten om

zoiets dergelijks ook voor Nederland te starten. Na de Europese werkconferentie voerden de Nederlandse deelneemsters gesprekken met de directeur Human Resources en met de toen nieuw aangestelde algemeen directeur van IBM Nederland. Beiden stonden positief tegenover het initiatief en stelden geld ter beschikking voor het starten met Women in Blue. De toenmalige algemeen directeur verzorgde de inleiding van de eerste netwerkbijeenkomst. Omdat de m/v verhouding een speerpunt is, is het netwerk Women in Blue inmiddels de best ontwikkelde DNG binnen IBM Nederland.

De eerste twee jaar van het Nederlandse netwerk waren de lokale activiteiten vooral gestoeld op de drie op Europees niveau benoemde focusgebieden:

- *Communicatie en Netwerken*, voor het versterken van onderlinge contacten;
- *Pijplijn*, het vergroten van het aantal vrouwen dat een loopbaan in de IT start en voor het bevorderen van de doorstroom van vrouwen binnen IBM;
- *Mindset*, voor het veranderen van de houding ten opzichte van vrouwelijke collega's.

Diverse activiteiten werden georganiseerd door circa 40 vrijwilligers, geëördineerd door een kernteam van 6 personen (5 vrouwen, 1 man). Voor de meeste activiteiten werden alle vrouwen en alle managers van IBM Nederland uitgenodigd.

In 2004 werd een duidelijke strategie bepaald voor het netwerk en werden concrete doelstellingen geformuleerd, afgeleid van de business doelstellingen van IBM Nederland. Tevens werd een plan van aanpak opgesteld in lijn met de geformuleerde doelstellingen. Eén conclusie uit de strategische discussie was dat er binnen IBM Nederland nog te weinig werd gesproken over diversiteit. Hiervoor zijn meerdere redenen. Eén ervan is de angst voor het maken van discriminerende opmerkingen. Een tweede reden is dat sommige mensen het belang van diversiteit niet inzien. Women in Blue formuleerde onder andere een doelstelling om de dialoog over diversiteit verder op gang te brengen, met een bijbehorend plan van aanpak.

Sinds december 2003 rapporteert de voorzitter van Women in Blue rechtstreeks aan de algemeen directeur van IBM Nederland voor wat betreft de activiteiten van het netwerk. Op basis van het opgestelde plan van aanpak heeft de voorzitter een tijd- en kostenraming gemaakt. Budget is aangevraagd en goedgekeurd door de algemeen directeur. Voor de activiteiten van Women in Blue is sinds een jaar een administratie-

nummer geopend waarop de vrijwilligers een deel van hun tijd kunnen 'schrijven'.

Anno 2004 houdt Women in Blue geïnteresseerden op de hoogte van wetenswaardigheden en haar activiteiten via een elektronische nieuwsbrief. Inmiddels staan er zo'n 175 mensen – vrouwen én mannen – op de distributielijst. Aanwas van de distributielijst gebeurt volgens het 'olievlekprincipe'. Op basis van mond-tot-mondreclame wordt Women in Blue langzamerhand breder bekend.

Een diversiteitsnetwerk voor homo's, lesbiennes en transseksuelen: Eagle

Hoewel deze doelgroep geen speerpunt is in het beleid van IBM, is in 2002 op initiatief van een werknemer de Nederlandse DNG voor homo's, lesbiennes, bi- en transseksuelen opgericht, Eagle genaamd. Eagle staat voor Employee Alliance Gay and Lesbian Empowerment. Het Eagle-netwerk is wereldwijd. Naast hulp van de Human Resources afdeling heeft de oprichter adviezen gekregen van internationale Eagle-collega's bij het oprichten van het Nederlandse netwerk.

Het doel van het Nederlandse Eagle is tweeledig:

1. Ertoe bijdragen dat mensen uit de doelgroep elkaar beter leren kennen door het organiseren van sociale activiteiten en netwerk-bijeenkomsten;
2. Een gesprekspartner zijn voor 'Eagle's' uit andere landen. In Nederland zijn de arbeidsrechten van homo's, lesbiennes, bi- en transseksuelen per wet goed geregeld. De juridische strijd voor gelijkheid van de doelgroep is daarom geen specifiek doel van het Nederlandse Eagle. Maar Eagle-netwerken in andere landen kunnen leren van en inspiratie opdoen uit de Nederlandse situatie.

Informatieverstrekking over de inzetbaarheid van mensen met een arbeidshandicap

Eén medewerker van IBM Nederland houdt zich vanuit persoonlijke interesse bezig met de inzetbaarheid van arbeidsgehandicapten, onder de naam People with Disabilities. Wereldwijd bestaat er een DNG voor deze medewerkers, maar de Nederlandse landenorganisatie is geen officieel netwerk. People with Disabilities Nederland is vooral gericht op informatievoorziening. Het doel is "*het informeren van collega's over de mogelijkheden van arbeidsgehandicapten die het welzijn positief beïnvloeden, medewerkers met elkaar in contact te brengen en in samenwerking met de arbodienst relevante issues te signaleren*". People with Disabilities heeft onder het thema Diversiteit een eigen intranetpagina,

evenals Eagle en Women in Blue, met doorverwijzingen naar de wereldwijde en EMEA-sites over deze doelgroepen.

Kruisbestuiving tussen de diverse diversiteitsnetwerken?

De Human Resources afdeling organiseert periodieke bijeenkomsten met de trekkers van de verschillende netwerkgroepen om ervaringen uit te wisselen en van elkaar te leren. Ook buiten deze periodieke vergaderingen hebben de trekkers van de diverse netwerken contact. Zo heeft de oprichter van Eagle enkele bijeenkomsten van Women in Blue bijgewoond om te kijken of hun activiteiten ook van toepassing zouden kunnen zijn op de doelgroep van Eagle. Kruisbestuiving is echter slechts in beperkte mate mogelijk. Dit komt vooral voort uit de verschillende kenmerken van de beide doelgroepen.

“Van een vrouw is altijd bekend dat zij een vrouw is. Bij homo’s, lesbiennes, bi- en transseksuelen is dit niet geval. Ze moeten zichzelf aanmelden bij Eagle alvorens je ze als groep kunt bereiken, terwijl je met de gegevens uit het personeelsinformatiesysteem vrij eenvoudig alle vrouwen binnen IBM Nederland kunt bereiken. Ook is de doelgroep van Eagle een veel kleinere minderheidsgroep dan vrouwen en is het soms en/of voor sommigen moeilijk of zelfs niet gewenst om bekend te zijn als homo, lesbienne, bi- of transseksueel. Introducés meenemen naar netwerkbijeenkomsten zoals Women in Blue wel eens doet, zou de vertrouwelijke sfeer binnen het Eagle netwerk waarschijnlijk niet ten goede komen.” (voorzitter Eagle)

Huidige ontwikkelingen: naar ‘Inclusive Leadership’

In de loop der jaren zijn er (vooral in de Verenigde Staten) DNG’s opgericht voor allerlei minderheden. Ook binnen IBM Nederland ontstond naar eigen zeggen de neiging om voor ‘alles en iedereen’ een aparte netwerkgroep te starten. Maar er treedt een kentering op in het denken over diversiteit, namelijk dat het vooral gaat om ‘Inclusive Leadership’. Inclusive Leadership houdt in dat leidinggevend en medewerkers zich zodanig gedragen dat alle medewerkers zich welkom voelen, ongeacht of ze wel of niet tot een minderheid behoren. Uitgangspunt daarbij is dat iedereen gelijkwaardig, maar wel verschillend is: *“Diversity is not about being equal, but about being different”*.

De internationaal ontwikkelde diversiteitstraining die enkele topmanagers en hun adviseurs volgden heeft hier aan bijgedragen. Deze training maakte duidelijk dat uitsluiting niet behoort tot één bepaalde groep. Iedereen voelt zich wel eens buitengesloten en vrijwel iedereen ervaart dergelijke situatie(s) als negatief. *“De vraag ‘Wanneer voelde jij je in je leven buitengesloten?’ zette me aan het denken. Toen ik een situatie voor*

ogen nam waarin ik me buitengesloten had gevoeld, begreep ik ineens dat het bij diversiteit niet gaat om de ander maar dat het gaat om mijzelf en de wijze waarop ik mensen tegemoet treed.” (deelnemer diversiteits-training)

Mede door dit inzicht is de aandacht van topmanagement en van beleidsmakers binnen IBM Nederland verlegd van een focus op doelgroepen naar het creëren van een werkklimaat waarin medewerkers zich thuis voelen in plaats van buitengesloten, de eerder genoemde inclusieve werkomgeving. Iedereen die een eigen netwerkgroep wil oprichten mag dat en wordt ondersteund door de organisatie, maar Inclusive Leadership is het diversiteitsonderwerp op de managementagenda. Ook tijdens roadshows – de periodieke presentatie van plannen en voortgang van IBM Nederland aan haar medewerkers – wordt dit onderwerp besproken.

Concrete voorbeelden van projecten en activiteiten op het gebied van diversiteit

De volgende activiteiten worden binnen IBM Nederland ontplooid ter bevordering van de diversiteit in (toekomstig) personeel.

Met betrekking tot de instroom van divers personeel

EXITE Camp

EXITE staat voor ‘Exploring Interest in Technology and Engineering’ en heeft als doel om de interesse van tienermeisjes voor technische beroepen op te wekken. EXITE is een internationaal programma dat door diverse landenorganisaties wordt uitgevoerd. Tijdens de zomervakantie volgen meisjes van twee Amsterdamse lycea workshops bij IBM Nederland en werken ze aan een (technisch) project. De workshops worden gegeven door IBM-personeel. Ook voeren de meisjes onder begeleiding van IBM-ers allerlei technische klussen uit, zoals het ontleden en analyseren van een telefoon of een pc en gaan ze op excursie. Zo krijgen zij inzicht in de inhoud en carrièremogelijkheden van technische beroepen.

Ondersteuning van de weekendschool

In Amsterdam krijgen kinderen uit achterstandsbuurtten de mogelijkheid om 30 zondagen per jaar naar school te gaan om in contact te komen met vertegenwoordigers van diverse beroepsgroepen. IBM Nederland levert de fysieke ruimte voor deze weekendschool en levert inhoudelijke bijdragen aan het lesprogramma.

Steunen van vrouwelijke studenten en studentenverenigingen

IBM Nederland identificeert technische topstudentes op de twee Amsterdamse universiteiten en biedt deze vrouwen een coachingstraject aan door een vrouwelijke IBM-er. Hiermee wil IBM Nederland zich presenteren als potentiële toekomstig werkgever. Tevens heeft IBM Nederland een masterclass ontwikkeld, genaamd Extreme Blue, waarin zowel mannelijke als vrouwelijk topstudenten samen met de R&D afdeling van IBM projecten uitvoeren. Deze masterclass geeft IBM de mogelijkheid om technisch talent te scouten. IBM Nederland streeft naar een evenwichtige man-vrouw verhouding onder de deelnemers aan Extreme Blue. Ook bij het aannemen van stagiaires wordt op deze evenwichtige verhouding gelet. Veel stagiaires blijven na hun studie immers ‘hangen’ en vormen zodoende een groot deel van de nieuwe instroom van IBM Nederland. Tot slot sponsort IBM Nederland activiteiten van (vrouwelijke) studentenverenigingen, zoals congressen met als thema de empowerment van vrouwen, en verzorgt zij workshops of presentaties tijdens dit soort evenementen. Met deze activiteiten wil IBM zich profileren als vrouw-vriendelijke werkgever.

Een aannamebeleid gericht op diversiteit

Bij het aannamebeleid streeft IBM Nederland naar een goede mix tussen mannelijke en vrouwelijke instromers, waarbij kwaliteit van de kandidaat primair voorop blijft staan. Zeker bij de jonge aanwas van pas afgestudeerden is het goed mogelijk om te sturen op vrouwelijke instroom aangezien die kandidaten relatief gelijk zijn qua opleidingsniveau en ervaring. Bij instroom van nieuwe medewerkers met werkervaring is het lastiger omdat ICT van oudsher een mannenberoep is. IBM Nederland vindt het spijtig dat door het huidige economische klimaat er minder instroom mogelijk is. Instroom is bij uitstek het middel om een meer divers personeelsbestand tot stand te brengen. In 2003 was de helft van de nieuwe medewerkers van het vrouwelijke geslacht.

Overleg en samenwerking met externe partijen

Om te realiseren dat het aandeel vrouwen in het personeelsbestand groeit, is het belangrijk om bètaopleidingen attractief te maken voor vrouwen. IBM Nederland zit in werkgroepen van VNO-NCW en van de Werkgeversvereniging ICT over dit onderwerp en medewerkers van IBM geven gastcolleges op universiteiten en hogescholen. Ook participeert IBM Nederland in het Jongeren en Technologie Netwerk (JetNet) waarin bedrijven en scholen voor middelbaar onderwijs samenwerken. Het klimaat in Nederland rondom de arbeidsparticipatie van vrouwen beïnvloedt IBM Nederland onder andere via lidmaatschap van Opportunity in

Bedrijf. Met andere ambassadeurs van Opportunity in Bedrijf, voornamelijk de overige aangesloten IT-bedrijven, heeft IBM Nederland overleg over hoe de IT-branche vrouwvriendelijker kan worden.

Met betrekking tot de doorstroom van divers personeel

Coaching van (vrouwelijke) talenten

Coachend leidinggeven is één van de pijlers van Inclusive Leadership binnen IBM Nederland. Naast coaching door de hiërarchisch leidinggevende worden talentvolle werknemers gecoacht door mentoren uit het Country Growth Team. Dit is de managementlaag direct onder het managementteam van IBM Nederland. Ook heeft IBM Nederland meegedaan aan het Mixed Equal programma waarbij vrouwen met behulp van overheidsgelden gecoacht werden door een externe coach. Talenten kunnen tevens worden begeleid door een externe coach op kosten van IBM Nederland. Doel van het coachen van talenten is ervoor te zorgen dat zij regelmatig van functie verwisselen. Vooral de doorstroom van talentvolle vrouwen heeft de aandacht. Zij krijgen versnelde ontwikkeltrajecten aangeboden, waardoor zij sneller kunnen doorgroeien. Eens per kwartaal houdt het management van elke business unit een ‘replacement’ bespreking. Tijdens zo’n bespreking worden toptalenten geïdentificeerd die op termijn het huidige management kunnen vervangen. IBM Nederland let erop dat managementaandacht duidelijk (ook) uitgaat naar het identificeren van vrouwelijke talenten. Dat dit beleid in de praktijk zijn vruchten afwerpt, blijkt uit onderstaand citaat:

“Talentvolle vrouwen worden in mijn business unit goed in de gaten gehouden. Ik maak bijvoorbeeld altijd kennis met de vrouwen die in ons MT-overleg als talent worden aangemerkt. Dit is me nog niet gelukt met alle mannelijke potentials, omdat dit er door de algemene man/vrouwverhouding veel meer zijn dan het aantal vrouwelijke potentials.” (directeur business unit)

Vrouwelijke kandidaten op de ‘shortlist’ voor managementposities

Door vrouwen expliciet te identificeren en te begeleiden als toptalent, ondersteunt IBM Nederland hen bij de doorgroei naar managementfuncties. Bovendien streeft IBM Nederland naar het opnemen van tenminste één vrouwelijke kandidaat die voldoet aan de gestelde functie-eisen in geval van een vacature voor een leidinggevende positie.

Netwerkbijeenkomsten

Over de diversiteitsnetwerken Women in Blue en Eagle is eerder in dit hoofdstuk geschreven. Beide netwerken organiseren netwerkbijeenkom-

sten. De bijeenkomsten van Eagle hebben vooral een sociaal karakter en zijn gericht op de specifieke doelgroep. Leden van het Nederlandse Eagle gaan bijvoorbeeld samen uit eten of bezoeken gezamenlijk een musical. Door deze sociale activiteiten ontstaat een informeel netwerk. De voorzitter van Eagle merkt dat leden elkaar steeds meer opzoeken voor inhoudelijke vragen en voor onderlinge intervisie en coaching.

De bijeenkomsten van Women in Blue hebben de naam 'Net-your-Net' en vinden circa 3 keer per jaar plaats. Tijdens deze bijeenkomsten worden onderwerpen besproken die deelnemers helpen bij het versterken van hun eigen kracht. Vaak zijn dit onderwerpen waar vrouwen van nature anders in zijn dan mannen, zoals onderhandelen of communiceren. Het zijn geen specifieke bijeenkomsten voor vrouwen. Mannen zijn ook welkom. Voor alle sessies wordt de vrouwelijke genodigden gevraagd een mannelijke introducé mee te nemen, het liefst iemand die sceptisch is over 'vrouwenissues', om zodoende meer onderling begrip te kweken en de dialoog op gang te brengen. Voor Net-your-Net worden sprekers van binnen (bijvoorbeeld leden van het managementteam) en van buiten (zoals trainers, mensen uit andere bedrijven en experts op het gebied van diversiteit) aangetrokken. Net-your-Net bijeenkomsten zijn een combinatie van lezingen en interactieve werkvormen.

Bij de start van Women in Blue werden standaard alle vrouwen en leidinggevendenden uitgenodigd voor de netwerkbijeenkomsten. Ervaring leert dat door de hoge werkdruk mensen alleen willen komen als ze contacten kunnen opdoen waar ze daadwerkelijk wat aan hebben in hun professionele of persoonlijke ontwikkeling. Daarom organiseert Women in Blue nu ook meer specialistische netwerkbijeenkomsten voor onder andere: vrouwen in technische beroepen – genaamd Women in Technology - en pas afgestudeerde vrouwelijke medewerkers.

Tot slot kent IBM Nederland het programma 'Taking the stage'. In twee uur durende ontmoetingen bespreken 10 vrouwen met elkaar een aantal managementdilemma's aan de hand van een video. Zo is er een video van een manager die tijdens een beoordelingsgesprek met een vrouwelijk medewerker geen negatieve of verbeterpunten kan opnoemen, maar wel vindt dat de werkneemster meer zichtbaar moet zijn in de organisatie om te kunnen doorstromen. Onderling wordt besproken wat meer zichtbaarheid binnen IBM betekent, hoe je dit kunt tonen en welke barrières vrouwen hierbij tegenkomen. Doel van het programma is dat vrouwen meer inzicht krijgen in hun interne overwegingen en in de eigen beinvloedingsmogelijkheden om, gegeven de Amerikaanse IBM-cultuur, succesvol te zijn.

Een ondersteunend HR-beleid

Het HR-beleid van IBM kent elementen die ervoor zorgen dat elke werknemer de door hem of haar gewenste balans werk-privé zo goed mogelijk kan realiseren. Zo krijgt iedereen de mogelijkheid om flexibel te werken qua tijd en plaats, door het verschaffen van laptops en mobiele telefoons aan vrijwel alle medewerkers. Daarnaast stuurt IBM haar medewerkers aan op resultaat in plaats van aanwezigheid. Samenwerken in teams wordt gestimuleerd door de inrichting van kantoortuinen. IBM Nederland spreekt over e-Place, wat betekent dat niemand een vaste werkplek heeft. Er zijn werkvloeren, concentratiekamers en bespreekruimtes. Iedereen kan de voor hem / haar gewenste werkplek kiezen. Ook is IBM Nederland bezig met het behalen van het Investors in People (IiP) certificaat. In de IiP-methodiek zit een module gericht op diversiteit. De 0-meting is afgerond.

Met betrekking tot de uitstroom van divers personeel

Analyseren van exitgesprekken

IBM Nederland voert met elke vertrekkende medewerker een exit gesprek. Bij ongewenst vertrek van toptalent vraagt IBM Nederland welke barrières men heeft ondervonden bij het functioneren. Hieruit worden verbeterpunten ten aanzien van beleid gedestilleerd. Op verzoek van Women in Blue wordt geanalyseerd of er een rode draad te zien is in de vertrekredenen van vrouwen.

Resultaten: winnaar VNO-NCW Diversity Award 2004

IBM Nederland heeft de Diversity Award 2004 van VNO-NCW gewonnen. Een erkenning van het feit dat het bedrijf op de goede weg is. IBM ziet deze prijs als een goede stimulans om verder te gaan op de ingeslagen weg. Afgezet tegen de eigen diversiteitsdoelstellingen heeft IBM Nederland inmiddels de volgende resultaten op het gebied van diversiteit behaald:

Kwantitatief

- Er komen meer vrouwen in dienst van IBM Nederland. In 2003 was 70% van de jonge aanwas (pas afgestudeerden) vrouw. Van de nieuwe krachten met ervaring was 40% van het vrouwelijke geslacht. In 2004 waren deze percentages 33 resp. 22%;
- In 2000 was 19% van het totale werknemersbestand van IBM Nederland vrouw. Dit is gestegen naar 21% eind 2003 en is in 2004 gelijk gebleven. In het management steeg het percentage vrouwen in de afgelopen 4 jaar van 12% naar 16%. IBM vindt de stijging

nog niet snel genoeg gaan. Hoewel het aantal vrouwen op hogere functies stijgt is de man-vrouw verdeling over de diverse geledingen van de organisatie nog verre van optimaal. En in de leeftijds-categorie tussen 30 – 39 jaar verlaten relatief veel vrouwen de organisatie;

- Het aantal leden van Women in Blue is in 4 jaar tijd gestegen van 6 naar 175;
- Het aantal leden van Eagle is in 2 jaar tijd gestegen van 1 naar 18.

Kwalitatief

- De algemeen directeur, het managementteam en de managers direct daaronder zijn doordrongen van het belang van diversiteit;
- ‘Inclusive leadership’ is een speerpunt dat hoog op de management-agenda staat;
- Bij het formuleren van HR-beleid wordt zorgvuldig gekeken of HR-procedures en –instrumenten ruimte bieden aan diversiteit en bijdragen aan het vinden van een goede balans werk-privé voor alle medewerkers;
- Acceptatie van het gebruik van allerlei regelingen rondom arbeid en zorg is gestegen.
- Horizontale mobiliteit en collegiale intervisie komen vaker voor omdat de diversiteitsnetwerken ingangen bieden om informatie uit te wisselen en vaker van baan te veranderen.

IBM houdt de voortgang met betrekking tot diversiteitsdoelstellingen nauwlettend in de gaten. Elke twee maanden wordt wereldwijd de Global Pulse Survey afgenomen onder een vast percentage van het personeelsbestand. Iedere landenorganisatie krijgt hiermee feedback over het eigen functioneren wat betreft werkgeverschap en klimaat. Eind 2003 is daarnaast een Work Group Survey gehouden, waaraan tachtig procent van de werknemers van IBM Nederland heeft deelgenomen. Deze survey ging direct in op het werkklimaat in de verschillende organisatieonderdelen van IBM Nederland. Elke manager kreeg de resultaten van de survey voor zijn organisatie-eenheid en werd geacht deze te bespreken met zijn of haar medewerkers. Daarnaast wordt iedere drie jaar wereldwijd de Work/Life Survey gehouden, waarin medewerkers wordt gevraagd naar hun werk-privé balans en de rol van IBM hierin.

Succesfactoren: algemeen diversiteitsbeleid in plaats van doelgroepenbeleid

IBM Nederland ziet de volgende **barrières en knelpunten** voor diversiteit:

- Bewustwording van leidinggevenden dat diversiteit noodzakelijk is en kansen biedt. Inmiddels is het managementteam van IBM Nederland en de managementlaag direct daaronder doordrongen van de voordelen van diversiteit en hun eigen rol daarbij. Dit besef is nog niet aanwezig bij het middenmanagement en de werknemers. Zij zijn vaak nog wat terughoudend ten opzicht van diversiteit. Of zoals een medewerker van allochtone afkomst het verwoordt: *"Managers bij IBM zijn niet tegen je, en er is binnen IBM ook echt geen sprake van open discriminatie, maar managers zijn wel terughoudend. Zij denken vaak dat de buitenwereld alleen zit te wachten op een persoon die blank is en goed Nederlands spreekt en plaatsten je daarom niet zomaar in een positie bij een klant. Overigens geldt hetzelfde voor klanten. Ze verwachten in het begin meestal ook een blanke, Nederlands sprekende IBM-er maar mijn ervaring is dat het uiteindelijk gaat om de kennis die je meebrengt."*;
- De huidige organisatiecultuur van IBM Nederland is voor een groot deel een afspiegeling van de Nederlandse cultuur waarbij (bijna) fulltime werkende moeders niet geheel geaccepteerd zijn. In Nederland vindt men mannen die hun kind van de crèche halen 'fantastische vaders', terwijl vrouwen die dat doen 'lastig' gevonden worden. De voorzitter van Women in Blue zegt: *"Zolang vrouwen nog zeggen dat ze om 5 uur weg moeten om hun auto op te halen bij de garage in plaats van hun kind ophalen bij de crèche, is er nog werk aan de winkel."*;
- Er is wel een verandering zichtbaar mede als gevolg van de mogelijkheden tot flexibel werken én thuiswerken, maar dit is nog niet voldoende. De organisatiecultuur werkt volgens medewerkers soms belemmerend voor mensen die parttime werken (zie onderstaand citaat). Desondanks zijn er verschillende vrouwen in managementposities die parttime werken. *"Als je de kwaliteiten maar hebt, kun je bij IBM net zover komen al ieder ander. Nou heb ik het ook wel relatief gemakkelijk: ik ben vrijgezel, woon alleen, heb geen kinderen en werk fulltime. Ik hoor wel van collega's dat het niet altijd makkelijk is om parttime te werken, dat een managementpositie dan bijvoorbeeld niet meer bereikbaar voor je is. Daar zou wat mij betreft wel voor gevochten mogen worden."* (medewerker);

- IBM Nederland heeft geen ‘dedicated resources’ voor diversiteit. De diversiteitscoördinator is gemiddeld één dag per week met het onderwerp bezig. Enerzijds ziet IBM Nederland dit als een sterkte omdat diversiteit hierdoor geen ‘speeltje van HR’ is maar gedragen wordt door de lijn. Anderzijds is het een zwakte omdat mensen die zich met diversiteit bezig houden, zoals de trekkers van de netwerken, dit naast hun reguliere werk moeten doen. De kwaliteit van de dialoog tussen medewerker en manager bepaalt dan hoeveel tijd iemand daadwerkelijk aan diversiteit kan besteden;
- De balans vinden tussen organisatie- en afdelingsbelang is moeilijk. Het topmanagement van IBM Nederland hecht waarde aan diversiteit maar zodra een afdelingsmanager de deelname van een medewerker aan een diversiteitstraining of –conferentie moet goedkeuren, staat hij voor een dilemma omdat die medewerker gedurende die tijd niet inzetbaar is voor het reguliere werk;
- Het huidige economische tij zit tegen. Hierdoor kan IBM Nederland weinig nieuwe mensen aannemen terwijl dit een effectieve manier is om meer diversiteit in personeel te krijgen;
- Het ambitieniveau van Nederlanders is het laagste van heel Europa. Dit is volgens een business unit directeur van IBM Nederland uit onderzoek gebleken. Zijn ervaring is dat vrouwen hun competenties vaak te laag inschatten, en dat zij ambitie een *vies woord* vinden. Daarmee houden ze het stereotype beeld en de achterstandpositie op de arbeidsmarkt ook mede in stand. “*Nederland heeft zeer veel goed opgeleide moeders. Maatschappelijk gezien klopt dit niet. Het is geldverspilling, zeker als je beseft dat Nederland een kenniseconomie wil zijn.*” (directeur business unit).

IBM Nederland vindt de volgende factoren een **stimulans** voor diversiteitsbeleid:

- Algemeen diversiteitsbeleid werkt beter dan beleid dat ‘krampachtig’ is gericht op een specifieke doelgroep. Dat laatste kan weerstand opwekken bij andere groepen medewerkers;
- Een algemeen directeur die het onderwerp diversiteit omarmt en uitdraagt, is van essentieel belang. Dit komt onder andere tot uiting in financiële investeringen en in het feit dat het onderwerp niet van de agenda verdwijnt in mindere economische tijden;
- Een goede marketing en communicatie van diversiteitsbeleid is belangrijk. Het terugkoppelen aan managers en medewerkers van beleid, resultaten en goede voorbeelden van op natuurlijke wijze omgaan met diversiteit, draagt bij aan het creëren van een inclusieve werkomgeving. Intranet is hiervoor een belangrijk medium;

- Het doorbreken van patronen, bijvoorbeeld door het aanstellen van part time managers, laat zien dat dingen die als onmogelijk worden geacht in de praktijk goed kunnen werken mits de organisatie en de medewerker zich flexibel opstellen;
- Diversiteitsactiviteiten vanuit de organisatie laten ontstaan en niet van bovenaf opleggen, stimuleert draagvlak en acceptatie. Netwerkgroepen als Women in Blue en Eagle die op initiatief van medewerkers zijn opgericht, werken vanuit een natuurlijke energie met enthousiaste vrijwilligers. Vooral issues die voor de betrokkenen relevant zijn, komen aan bod;
- Ondersteuning van de netwerkgroepen door de organisatie, bijvoorbeeld door professionele hulp van de HR-afdeling bij het opstellen van een intranetpagina of door het gebruik mogen maken van bedrijfsmiddelen en tijd voor het uitvoeren van projecten, helpt;
- Het meetbaar maken van diversiteit maakt effecten en resultaten van diversiteitsbeleid inzichtelijk. IBM Nederland werkt bijvoorbeeld met HR scorecards;
- Duidelijke doelstellingen en actielijsten werken goed binnen IBM Nederland.
- Inclusive leadership creëert de optimale condities voor het realiseren van diversiteit;
- Collega's die elkaar onderling advies geven over hoe om te gaan met diversiteit versnellen het leerproces en dragen bij aan een veilige werkomgeving waar mensen zich gewaardeerd en veilig voelen;
- Een partner die steun geeft en het leuk vindt dat zijn of haar partner carrière maakt en ambities heeft, is ook niet onbelangrijk. Naast de 'mindset' van medewerkers en managers is ook de 'mindset' buiten de eigen organisatie van belang.

Op basis van hun ervaringen met diversiteitsbeleid en hun ideeën over belemmerende en stimulerende factoren wil IBM Nederland andere organisaties de volgende **tips** geven:

1. Inventariseer knelpunten met betrekking tot diversiteit door te praten met verschillende groepen werknemers. Laat hen aangeven wat ze graag veranderd zien;
2. Ga met de geïnventariseerde knelpunten aan de slag. Laat hierbij zoveel mogelijk initiatief en verantwoordelijkheid bij de lijn en de werknemers. Zorg voor ondersteuning vanuit de staf;
3. Vergrendel diversiteitsmaatregelen binnen het reguliere Human Resources beleid. Ga bij maatregelen die voor of door een bepaalde

groep worden geformuleerd na of ze ook van toepassing zijn voor andere groepen of zelfs voor alle werknemers;

4. Blijf niet te lang ‘hangen’ in activiteiten die specifiek gericht zijn op bepaalde doelgroepen. Pak zo snel mogelijk door naar het issue van een veilige werkomgeving en ‘Inclusive Leadership’ voor iedereen.

Toekomst: diversiteit vanzelfsprekend onderdeel van IBM's organisatiecultuur

Het belangrijkste punt op de toekomstige managementagenda is het verder integreren van diversiteit in het algemene cultuurbegrip. Het uitfaseren van Women in Blue (zoals eerder is aangegeven) is alleen mogelijk als diversiteit een vanzelfsprekende zaak wordt. Dat kan pas wanneer medewerkers en managers dit beschouwen als onderdeel van de organisatiecultuur. Met andere woorden, diversiteit moet een ‘natuurlijk’ onderdeel worden van de cultuur in de organisatie.

Contact

IBM Nederland
David Ricardostraat 2-4
1066 JS Amsterdam
020 513 23 69

Contactpersoon:

Juliette Hoekstra - HR Workforce Management
HOEKSTRA@nl.ibm.com

Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat?

10 Scapino ballet Rotterdam: Een 'open mind' voor diversiteit ontstaat door diversiteit

Scapino ballet is een dansgezelschap uit Rotterdam. Het personeelsbestand van Scapino kent een grote culturele diversiteit. De ervaring van Scapino is dat wanneer er een grotere diversiteit aan personeel is binnen de organisatie de tolerantie en acceptatie voor elkaar toeneemt en men niet meer opkijkt van verschillen tussen mensen. Het inzetten van een diversiteitsbeleid is dan niet meer nodig. Het zou volgens Scapino zelfs een averechts effect kunnen hebben omdat achterstandsposities van medewerkers hierdoor worden benadrukt.

Organisatie en personeel: medewerkers uit 20 verschillende landen

Scapino is in 1945 opgericht door mevrouw Hans Snoek, die zich tot taak had gesteld de danskunst bij de jeugd te introduceren. Scapino maakt tegenwoordig voorstellingen voor zowel jeugd als volwassenen. Choreograaf Ed Wubbe, sinds 1992 artistiek directeur van het gezelschap, creëerde het meeste werk van het huidige repertoire. Onder zijn artistieke leiding heeft het gezelschap sinds 1993 een geheel nieuw repertoire opgebouwd. Vanaf 1993 heeft Scapino zich specifiek toegelegd op de moderne dans. Voor 1993 bestond het repertoire ook uit klassieke stukken. Scapino is niet alleen vaste bescpeler van de Rotterdamse Schouwburg maar geeft ook voorstellingen in andere Nederlandse steden. Het dansgezelschap geeft gemiddeld 100 voorstellingen per jaar. Scapino ontvangt subsidie van het Ministerie van OC&W en de Gemeente Rotterdam.

Bij Scapino werken in totaal 56 mensen, waarvan 21 dansers. Er werken mensen uit 20 verschillende landen. Onderstaande tabel geeft de diversiteit van de medewerkers qua sekse, functie, leeftijd en culturele achtergrond weer.

	Totaal medewerkers	Dansers	Overige medewerkers
Aantal medewerkers	56	21	35
Man	28	10	18
Vrouw	28	11	17
< 20 jaar	1	1	0
20-39 jaar	34	20	14
40-59 jaar	20	0	27
> 60 jaar	1	0	1
Autochtonen	31	9	22
Westerse allochtonen	17	11	6
Niet-westerse allochtonen	8	1	7

Visie op diversiteit: Tolerantie voor en acceptatie van verschillen tussen medewerkers maakt diversiteitsbeleid overbodig

De P&O-functionaris van Scapino verstaat onder diversiteit vooral verschillen in etniciteit. Een juiste mentaliteit, een ‘open mind’ en het kunnen bespreken van onderbuikgevoelens zijn volgens deze functionaris belangrijke basisvoorwaarden voor een organisatie met een grote diversiteit aan medewerkers. Bij Scapino zijn deze basisvoorwaarden ontstaan *vanwege* de grote diversiteit aan medewerkers. De tolerantie en acceptatie voor diversiteit nemen volgens Scapino namelijk toe door een grotere diversiteit te creëren in de organisatie. Men kijkt dan op den duur niet meer op van verschillen tussen mensen. Wanneer dit bewustzijn en deze cultuur bestaan in de organisatie heb je volgens de P&O-medewerker ook geen specifiek diversiteitsbeleid of diversiteitsmanagement meer nodig. Hierbij wordt aangenomen dat leidinggevendenden genoeg mensenkennis hebben en ruimdenkend zijn ingesteld. Bepaalde maatregelen, zoals pauzeafspraken in verband met de vastenmaand, zijn slechts maatregelen om de zaken in goede banen te leiden.

Omdat er binnen Scapino ballet al tolerantie en acceptatie van de diversiteit in personeel bestaat, is er geen apart diversiteitsbeleid. Het inzetten van een dergelijk beleid zou volgens de P&O-functionaris zelfs een averechts effect kunnen hebben. Met de inzet van een diversiteitsbeleid kan het ‘anders zijn’ van mensen te veel worden benadrukken en kan hen een achterstandspositie worden toegedicht, terwijl die bij het gezelschap helemaal niet zo wordt ervaren. Het diversiteitsbeleid krijgt daarmee misschien een negatieve lading. Diversiteitsbeleid is volgens Scapino wel nuttig wanneer er binnen een organisatie daadwerkelijk sprake is van discriminatie.

In de praktijk: kwaliteit staat voorop met een evenwichtige leeftijdsopbouw en het vervullen van een maatschappelijke rol als randvoorwaarden

Scapino heeft diverse activiteiten ontplooid om de huidige diversiteit in het personeelsbestand te realiseren. Voor administratieve functies is bijvoorbeeld de in- en doorstroom van mensen met een achterstandspositie, zoals allochtonen of mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, in het verleden extra gestimuleerd. Dit was een individuele keuze van de zakelijk leider die mede voort kwam uit de gedachte dat een (gesubsidieerd) dansgezelschap ook een maatschappelijke rol heeft en als voorbeeld moet functioneren.

Bij de selectie van dansers wordt vooral naar diens specifieke kwaliteiten gekeken, zoals de kwaliteit van zijn of haar lichaam en de uitstraling. Bij de selectie worden de selecteurs minder snel beïnvloed door andere persoonlijke kenmerken zoals iemands accent of manier van communiceren.

Wat betreft de leeftijd van dansers wordt een onderscheid gemaakt tussen *jonge* dansers (<30 jaar), *oudere* dansers (30-35 jaar) en de *oude* dansers (>35 jaar). Dansers kunnen wanneer ze 38 jaar zijn met pensioen. Veel dansers kiezen ervoor om eerder te stoppen met dansen, meestal rond het 34^e levensjaar. Vaak hebben de dansers dan het gevoel dat hun lichaam het werk niet volledig meer aankan, of willen ze zich omscholen voor een tweede carrière.

Bij Scapino wordt altijd gestreefd naar een evenwichtige leeftijdsverdeling binnen de groep dansers. Dit is vooral belangrijk voor een goede begeleiding van de jonge dansers. Dansers van verschillende leeftijden worden ook op een verschillende manier ingezet. Zo worden oudere dansers vaker ingezet dan jongere dansers, gezien hun ervaring. Oude dansers krijgen vaker solo's te dansen die specifiek voor hen zijn gemaakt, en zijn afgestemd op hun persoonlijke capaciteiten.

Scapino onderneemt een aantal activiteiten om de dans voor een groter publiek toegankelijk te maken. Dit is een voorwaarde voor subsidieverstrekking door de gemeente. Op die manier wordt geprobeerd kunst voor alle burgers toegankelijk te maken. Scapino probeert een divers publiek aan te trekken door middel gebruik te maken van specifieke publiciteits- en communicatieactiviteiten. Daarnaast geeft Scapino voorstellingen in kleine theaters, wat de drempel voor mensen kan verlagen om een voorstelling te bezoeken. Tenslotte wordt gebruik gemaakt van cultuurscouts, zijn mensen uit verschillende doelgroepen in de maatschappij die worden uitgenodigd voor informatiebijeenkomsten. Het idee is dat de cultuur-

scouts de informatie doorspelen aan hun achterban en dat op deze manier een grote groep mensen uit de maatschappij bereikt wordt.

Contact:

Scapino Ballet Rotterdam
Eendrachtsstraat 8
3012 XL Rotterdam
T 010 - 414 24 14
F 010 - 413 22 50
info@scapinoballet.nl

Contactpersoon:

Salima Belhaj – P&O-medewerker
Salima.belhaj@scapinoballet.nl

11 ING Groep: Think global, act local, diversiteit als managementverantwoordelijkheid

ING ziet het waarderen en benutten van een diversiteit aan werknemers vanuit bedrijfs oogpunt als een noodzaak om aan de verwachtingen van klanten, medewerkers, aandeelhouders en de maatschappij te kunnen voldoen. Daarnaast vindt ING het respecteren en accepteren van diversiteit horen bij goed werkgeverschap. ING werkt met diversiteitsdoelen die vast onderdeel zijn van de middellange termijnplannen en de planning- en controlcyclus. ING heeft de afgelopen jaren verschillende activiteiten ontplooid om een meer evenwichtig personeelsbestand te realiseren, zowel op nationaal als internationaal niveau. Een in het oog springende activiteit was de coaching en begeleiding van talentvolle vrouwen richting de top. Mede daardoor was ING in 2003 winnaar van de Diversity Award van VNO-NCW.

Organisatie en personeelsbestand: ING, een wereldwijde financiële dienstverlener

ING Groep is een wereldwijd opererende financiële instelling van Nederlandse oorsprong, actief op het gebied van bankieren, verzekeren en vermogensbeheer. De strategie van ING richt zich op stabiele groei met behoud van een goede winstgevendheid. De afgelopen 11 jaar heeft ING Groep een gemiddelde winststijging van 13-14% per jaar gerealiseerd.

ING heeft meer dan 60 miljoen particuliere, zakelijke en institutionele klanten in ruim 50 landen. De ING Groep omvat een grote verscheidenheid aan toonaangevende bedrijven, zoals in Nederland bijvoorbeeld de Postbank, Nationale Nederlanden en uiteraard de ING Bank. Het hoofdkantoor van ING Nederland is gevestigd in Amsterdam, evenals het hoofdkantoor van de wereldwijde ING Groep.

ING heeft als missie⁵ een vooraanstaande, klantgerichte, innovatieve en kostenefficiënte financiële dienstverlener te zijn, die haar klanten diensten aanbiedt via het distributiekanaal van hun keuze, in markten waar ING waarde kan creëren. Die toegevoegde waarde wil ING niet alleen leveren voor de aandeelhouders, maar voor al haar stakeholders. Zij is ervan overtuigd dat het realiseren van een optimale balans tussen de belangen van alle stakeholders een gunstig effect zal hebben op de individuele stakeholders. ING maakt daarom naar eigen zeggen “een zorgvul-

⁵ Bron: www.ing.com

dige afweging tussen de belangen van haar klanten, aandeelhouders, medewerkers én de samenleving”.

De wereldwijde ING Groep heeft meer dan 112.000 medewerkers, in Nederland zijn dat er ruim 33.000.

Visie op diversiteit: creëren van een inclusieve werkomgeving

ING heeft een duidelijke visie op diversiteit. De organisatie (h)erkent dat het waarderen van diversiteit verder gaat dan goed werkgeverschap. De organisatie ziet diversiteit als noodzakelijke voorwaarde om aan de verwachtingen van klanten, medewerkers, aandeelhouders en de maatschappij te kunnen voldoen. Teneinde een wereldwijde speler te zijn in de markt voor financiële dienstverlening, moet ING er naar eigen zeggen “voor zorgen dat diversiteit in alle facetten van de organisatie is verweven”. Om dit te realiseren wil ING een inclusieve werkomgeving creëren. Inclusie heeft niet alleen betrekking op sekse en etniciteit, maar ook op nationaliteit, leeftijd en verschillende (flexibele) werkstijlen. Het betreft het creëren van een cultuur die alle individuen de mogelijkheid biedt om te participeren en een bijdrage te leveren aan het rendement van de organisatie.

ING's visie op diversiteit en diversiteitsbeleid is ingebed in de leidende principes van ING, de zogeheten ‘ING Business Principles’. ING verwacht van al haar medewerkers dat zij handelen in overeenstemming met deze principes. De leidende principes zijn gebaseerd op de kernwaarden van de ING Groep: klantgerichtheid, ondernemerschap, professionaliteit, teamwork en integriteit. Het principe van ING Groep over contacten met medewerkers luidt als volgt:

“De contacten met medewerkers in alle geledingen van ING berusten op respect voor het individu. De Groep streeft ernaar alle medewerkers veilige werkomstandigheden en marktconforme arbeidsvoorwaarden te bieden. ING spant zich in voor gelijke kansen en voert een non-discriminatie beleid. Discriminatie naar sekse of etniciteit is niet toegestaan. ING stimuleert de persoonlijke loopbaanontwikkeling door het aanbieden van vooruitstrevende carrière- en trainingsprogramma's.” (bron: sociaal jaarverslag 2003)

Motieven: ethisch en bedrijfseconomisch

ING maakt onderscheid naar ethische en bedrijfseconomische motieven voor diversiteit. Het één staat niet los van het ander, want een goede continue bedrijfsvoering kan niet zonder een ethisch besef van diversiteit en omgekeerd. Beide motieven moeten volgens ING met elkaar in balans

zijn en lopen soms in elkaar over. Zo heeft aansluiten bij de maatschappij waarin je opereert een ethisch motief, omdat je dan als organisatie diensten levert waar mensen daadwerkelijk behoefte aan hebben. Het bedrijfseconomische motief is er ook, namelijk dat je als organisatie minder fouten maakt en daardoor efficiënter kunt werken.

“We willen de maatschappij reflecteren waarin we opereren, zowel in leidinggevende functies als bij medewerkers, want dan sluit je als organisatie aan bij de vraag van de maatschappij, de gemeenschap waarin je opereert en je doelgroep. Door deze aansluiting werk je effectiever en is er minder kans op fouten.” (topmanager ING Groep)

De bedrijfseconomische motieven om werk te maken van diversiteit zijn vooral gebaseerd op een aantal veronderstellingen. ING is er bijvoorbeeld van overtuigd dat meer diversiteit leidt tot:

- het (beter) kunnen aanspreken van diverse klantgroepen: dus een effectievere marketing;
- betere resultaten door diverse teams;
- een beter bedrijfsimago op de arbeidsmarkt;
- minder ziekmeldingen;
- een hogere medewerkertevredenheid.

Het ethische motief komt terug in de definitie van diversiteit die ING hanteert:

“Het waarderen van diversiteit is: het accepteren en respecteren van individuele verschillen die voortkomen uit de variëteit aan etniciteit, nationaliteit, sekse, leeftijd, seksuele oriëntatie, persoonlijkheid, fysieke mogelijkheden en geloof.” (bron: ING beleidsnotitie)

Doelstellingen: diversiteitsdoelen zijn onderdeel van de planning- en control cyclus

Met het bovenstaand brede begrip van diversiteit als uitgangspunt, heeft de ING Groep een specifieke doelstelling op het gebied van diversiteit geformuleerd waarin het ethische en het bedrijfseconomische motief samen komen:

“Doel is het formeren van een heterogeen personeelsbestand en het creëren van een klimaat waarin alle medewerkers persoonlijke en zakelijke successen kunnen behalen, terwijl zij tegelijkertijd de beloften van het ING-merk wereldwijd waarmaken. Onze langetermijnvisie is dat ING door al haar stakeholders wordt beschouwd als een toonaangevende financiële dienstverlener, die waarde hecht aan diversiteit en daar stu-

ring aan geeft op basis van de hoogste normen.” (bron: ING beleidsnotitie)

De topmanagers van de ING Groep is gevraagd om in hun middellange termijnplannen concrete doelen ten aanzien van het bevorderen van diversiteit op te nemen. In kader 1 staan voorbeelden van dergelijke doelen. Met het expliciet opnemen van diversiteitsdoelen in de middellange termijnplannen koppelt ING diversiteit aan de strategie van de gehele Groep, waarover het topmanagement verantwoording moet afleggen. De overkoepelende diversiteitdoelstelling wordt zo via het bestaande beleid en de bestaande planning- en control cyclus geborgd.

Voorbeelden van diversiteitdoelen in middellange termijn plannen

In het middellange termijnplan 2001 - 2004 van de regio Europa is het doel gesteld: "binnen drie jaar tien vrouwen benoemen op 'management committee'⁶-niveau". Dergelijke kwantitatieve doelstellingen met betrekking tot diversiteit zijn ook geformuleerd voor de regio's Asia/Pacific en de Verenigde Staten.

Andere voorbeelden van diversiteitdoelen uit recente middellange termijnplannen zijn:

- onderzoek naar de obstakels voor bepaalde groepen werknemers om door te stromen;
- het laten opnemen door iedere business unit directeur van minimaal één persoonlijke doelstelling op het gebied van diversiteit;
- opstellen van een levensfase gericht beleid;
- minstens één vrouw op elke shortlist voor de opvolging van topposities;
- het vergroten van de mogelijkheden voor parttime- en duobanen, ook in senior posities;
- het opnemen van alle vrouwelijke potentieel in ontwikkelingsprogramma's.

In de praktijk: 'Think global, act local'

"Onze medewerkers willen voor een bedrijf werken dat een duidelijke visie heeft. Een bedrijf dat een nuttige sociale functie vervult, waar diversiteit vanzelfsprekend is en waar bijvoorbeeld vrouwen gelijke kansen hebben om de top te bereiken. Een bedrijf dat streeft naar een goede balans tussen werk en privé." (Ewald Kist, oud-voorzitter Raad van Bestuur).

De oud-voorzitter van de Raad van Bestuur van de ING Groep, de heer Ewald Kist die tot juni 2004 aan het roer stond van de wereldwijde onderneming, was persoonlijk geïnteresseerd in diversiteit en dan met name

⁶ dit is het wereldwijde niveau van de Top-200 managers

in het onderwerp 'meer vrouwen op hoge(re) posities'. In toespraken gaf hij veelvuldig het belang van diversiteit aan. Tegelijkertijd signaleerde ING het vertrek van vrouwen uit senior- en leidinggevende posities. De kosten van vervanging van een senior medewerker of manager zijn hoog, onder andere door de hoge wervingskosten en kosten van inwerken die dit met zich meebrengt. Ook vanuit maatschappelijk oogpunt is het vertrek van vrouwelijke managers volgens ING niet wenselijk. Bovendien vindt ING het onverstandig om zich te richten op minder dan 50% van de talenten op de arbeidsmarkt, door het uitsluiten van bepaalde groepen tijdens het wervingsproces. De passie van de toenmalige bestuursvoorzitter voor het onderwerp diversiteit in combinatie met het besef dat ING niet optimaal gebruik maakte van beschikbaar talent, leidde er in 2000 toe dat diversiteit een vast onderwerp werd op de managementagenda. Ook de huidige bestuursvoorzitter, de heer Tilmant, is voorstander van diversiteit.

Diversiteit heeft een formele plaats in de ING-organisatie

In 2000 startte ING met een wereldwijde raad voor diversiteit, de Global Diversity Council. Deze Global Diversity Council fungeert sinds die tijd als katalysator voor alle diversiteitinitiatieven binnen de ING Groep. De raad, die is samengesteld uit ongeveer 10 (voornamelijk) senior (HR en lijn-)managers wereldwijd, beheert ING's 'diversiteitagenda' en adviseert de Raad van Bestuur op dit gebied. Daarnaast ondersteunt de raad bedrijfsonderdelen in het behalen van de diversiteitdoelen uit hun middellange termijnplannen.

Sinds november 2001 kent ING Groep de functie head of corporate diversity management. Deze functionaris heeft twee belangrijke taken:

1. het ondersteunen van het management bij het uitvoeren van diversiteitsmanagement. Dit kan door het geven van advies, het verzamelen en verspreiden van kennis, het bij elkaar brengen van partijen op het gebied van diversiteit etc.;
2. het fungeren als aanspreekpunt voor zowel interne als externe partijen wanneer het gaat om diversiteit. Hieronder valt ook het bezoeken en organiseren van congressen over diversiteit of een deelgebied daarvan. Soms treedt de head of corporate diversity management op als spreker op dergelijke congressen, maar het heeft bij ING de voorkeur dat een lijnmanager dit doet. Dit is immers meer in overeenstemming met het uitgangspunt dat diversiteit primair de verantwoordelijkheid is van de lijn.

In de zomer van 2003 breidde ING haar diversiteitnetwerk uit met een Diversity Executive Sponsor Group, bestaande uit topmanagers, die tot voor kort samen eindverantwoordelijk waren voor vrijwel alle regio's van ING wereldwijd. Hun focus lag op het verder verbreden van de steun in de top en het gezamenlijk opzetten van diversiteitsinitiatieven die - aangepast per regio - werden uitgerold.

In 2004 heeft de Raad van Bestuur van ING besloten de structuur van de regio's te verlaten en de organisatie opnieuw in te richten naar functionele kerngebieden en specialisaties. Betrokkenheid van de Raad van Bestuur en overige topmanagers bij het onderwerp diversiteit acht ING nog steeds van cruciaal belang. Dit zal ook zichtbaar worden in de nieuwe structuur rondom Diversity Management. Om te onderstrepen dat ING veel belang hecht aan diversiteit heeft de nieuwe ING bestuursvoorzitter, de heer Tilmant, besloten om voorzitter te worden van de Global Diversity Council.

Diversiteit als managementverantwoordelijkheid

Wereldwijd legt ING de nadruk op het positieve effect van diversiteit in teams op onder andere productiviteit en creativiteit. Daarnaast wordt lokaal bekeken waar het belangrijkste vraagstuk ten aanzien van diversiteit ligt. Met andere woorden; op welk vlak is in ieder land de meeste natuurlijke energie voor diversiteit te vinden? Op het hoofdkantoor en bij de ING-organisaties in Nederland is dat vooral op het gebied van vrouwen en ouderen en in mindere mate op het vlak van bijvoorbeeld allochtonen. In de Verenigde Staten is daarentegen relatief veel aandacht voor het opnemen van bepaalde etnische groepen zoals Latino's en Afro-Amerikanen in de organisatie.

De primaire verantwoordelijkheid voor diversiteit ligt bij ING bij de lijn. Alle geledingen van het management zijn verantwoordelijk voor het realiseren van de eerder genoemde inclusieve cultuur. Een topmanager verwoordt deze lijnverantwoordelijkheid als volgt: "*De verantwoordelijkheid voor diversiteit ligt primair bij de lijn, door de lijn heen, zo laag mogelijk in de organisatie. De lijnmanager merkt dat hij verantwoordelijk is voor diversiteit door de externe uitingen van ING over diversiteit en intern is er een structuur aangebracht om diversiteit op de managementagenda te zetten en te houden.*"

Concrete voorbeelden van projecten en activiteiten op het gebied van diversiteit

Zowel internationaal als in Nederland ontplooit ING activiteiten op het gebied van diversiteit. De volgende activiteiten zijn of worden door de ING Groep ontplooid ter bevordering van de diversiteit in (toekomstig) personeel:

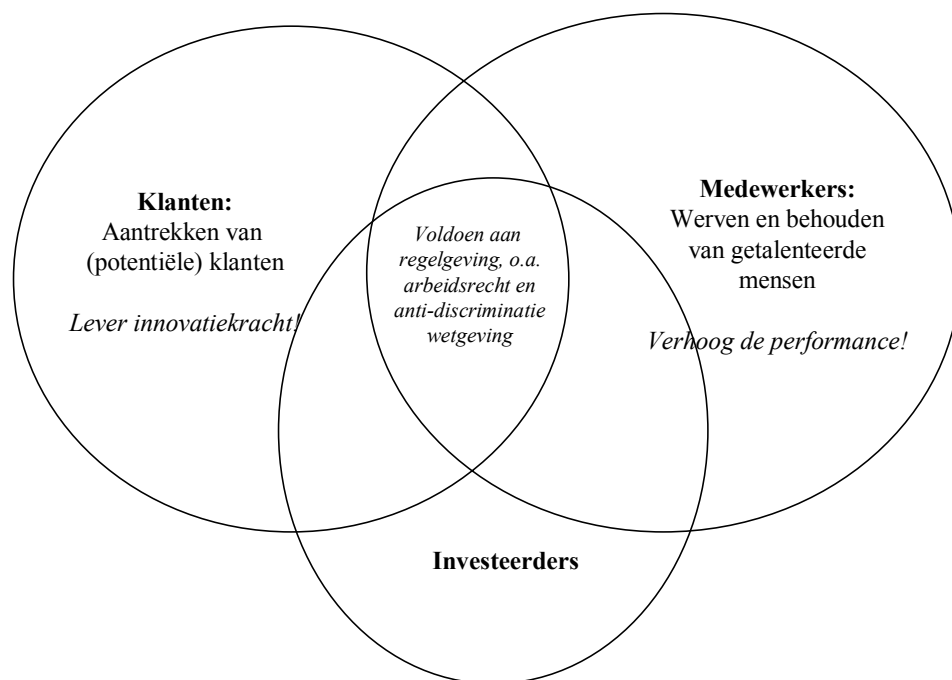
Internationaal

Onderzoek vertrekredenen vrouwelijke senior medewerkers

In 2002 is een wereldwijd intern onderzoek uitgevoerd om een beeld te vormen van de beweegredenen van vrouwelijke vertrekkers. Tegelijkertijd onderzocht een externe consultant welke factoren volgens deze vrouwen een positieve of negatieve rol hadden gespeeld bij hun doorstroom naar de top. Op basis van de conclusies van het onderzoek heeft de Global Diversity Council een actieplan opgesteld. Dit heeft onder meer geleid tot het opzetten van regionale diversiteitsraden zoals de Asia-Pacific council, het initiëren van de hierna beschreven ING business case en van mentoring voor talentvolle vrouwen (zie: activiteiten ING in Nederland).

ING Diversity Business Case

Begin 2003 realiseerde de Global Diversity Council zich dat het onderwerp diversiteit pas echt verankerd kan worden in de organisatie als ING's Top-200 managers er het zakelijke belang van inzien en er volledig bij betrokken zijn. In 2003 heeft ING een specifieke Diversity Business Case ontwikkeld, welke nog continue wordt aangevuld met nieuwe ondersteunende bewijzen van de voordelen van het creëren van een heterogeen werknemersbestand en een inclusieve cultuur. Deze business case is de basis voor elke interne en externe uiting op het gebied van diversiteit en wordt gebruikt om managers en medewerkers te overtuigen van het zakelijk belang van diversiteit. Uit de business case blijkt dat diversiteit zowel voor klanten als investeerders als medewerkers waarde levert. Daarmee levert diversiteit dus ook waarde voor ING (zie figuur 1).



Figuur 1: conceptueel model business case diversiteit

Europese Vrouwenconferentie

ING organiseerde in november 2003 samen met IBM en Unilever een Europese vrouwenconferentie. De meerderheid van de genodigden bestond uit veelbelovende vrouwen en vrouwelijke senior managers. Gezien de benodigde cultuurverandering heeft elk bedrijf ook een tiental mannen uitgenodigd die een rol kunnen spelen bij de doorstroom van vrouwen naar hogere posities. De hoofddoelstelling van de conferentie was om het vrouwelijke management(potentieel) van de drie bedrijven op een interactieve manier bewust te maken van hun werkelijke kracht en potentieel, én hoe zij dit het beste kunnen benutten. Dit alles vanuit de gedachte dat niet alleen de vrouwen - als individu en als groep - maar juist ook de betrokken organisaties er baat bij hebben als meer vrouwen doorstromen naar managementfuncties.

Opzetten specifieke afdelingen voor specifieke klanten

In de Verenigde Staten heeft ING een speciale afdeling opgestart die erop is gericht om specifieke minderheidsgroepen zoals bijvoorbeeld Afro-Amerikanen, Latino's en vrouwelijke ondernemers als klant te werven. ING is inmiddels sterk vertegenwoordigd in de netwerken waarin deze doelgroepen zich bevinden.

Nationaal

ING in Nederland focust van oudsher op de in- en doorstroom van vrouwen naar managementposities. Deze focus wordt momenteel verder verbreed naar andere doelgroepen werknemers en (potentiële) klanten. ING heeft bijvoorbeeld in het verleden met de overheid afspraken gemaakt over de in- en doorstroom van etnische minderheden. Ook na het wegvallen van de wet SAMEN heeft ING besloten om de etnische achtergrond van haar medewerkers te registeren. Daarnaast stimuleert ING verschillende werknemersnetwerken. Hieronder bespreken we enkele voorbeelden van Nederlandse initiatieven op het gebied van diversiteit.

Externe coaching van talentvolle vrouwen

In 2002 is het Female Development Programme (FDP) ontwikkeld en uitgevoerd met als doelstelling: talentvolle vrouwen binnen ING zichtbaar maken en hen stimuleren in hun ontwikkeling, waardoor (toekomstige) benoemingen van deze vrouwen op sleutelposities en in het managementteam van ING Nederland gunstig worden beïnvloed. Het FDP is ontwikkeld door de stafafdeling Talent Management van ING in samenwerking met adviseurs van een extern trainings- en coachingsbureau. De voorzitter van de Raad van Bestuur van ING Nederland is eigenaar van het programma dat de volgende onderdelen kent:

1. individuele coaching van de deelnemers, gebaseerd op de persoonlijke ontwikkelbehoefte;
2. één-op-één gesprekken tussen deelnemers en twee leden van de raad van bestuur Nederland, begeleid door een externe persoonlijke coach;
3. tussentijdse bijeenkomsten met de afdeling Talent Management en met de voorzitter van de Raad van Bestuur van ING Nederland;
4. groepstraining op basis van individuele coaching en dialoogsessies.

Het FDP heeft reeds tot concrete resultaten op organisatieniveau geleid: *"Uit de FDP-groep van 2002 zijn twee vrouwelijke directeuren benoemd, die ook een prominente rol in het verdere veranderingstraject hebben gespeeld. Er is meer zichtbaarheid gekomen voor vrouwen met door-groeipotentieel. Bij het bestuur van ING Nederland kwam diversiteit meer op de agenda. Zo zijn er nu diversiteit- en HRM-doelstellingen geformuleerd. Bovendien werden de vrouwen enthousiast om onderling dingen te doen."* (senior medewerker afdeling Talent Management).

Ook de deelnemers aan het programma zijn enthousiast: *"Ik heb het als heel positief ervaren en dat geldt voor de hele groep. Het FDP is een persoonlijke verrijking. Ik ben nu meer alert op een gelijkwaardige*

communicatie tussen mijzelf en de mannelijke collega's op mijn eigen niveau en hoger. Ik laat me minder snel in een vrouwenrol drukken, maar breng wel de zaken naar voren die ik belangrijk vind, bijvoorbeeld de menselijke verhoudingen. In het managementoverleg ben ik de enige vrouw en naar verhouding kort in dienst. Vanuit die positie breng ik nu andere onderwerpen onder de aandacht en maak ze bespreekbaar." (deelnemster FDP).

Vanwege de goede evaluatie van het programma in 2002, de concrete resultaten en de positieve reacties van de deelnemers, is het Female Development Programma in 2003 opnieuw uitgevoerd. In 2004 is het Female Development Programma op Europees niveau uitgevoerd met 13 vrouwelijke deelnemers uit 13 landen.

Topmanagers als mentor

De directie Coördinatie Emancipatiebeleid van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft in 2003 in Nederland een project opgezet binnen het Equal Programma van de Europese Unie met als doel gelijke kansen op de arbeidsmarkt voor vrouwen en mannen te bevorderen. ING Nederland is door Equal benaderd om deel te nemen aan dit project, gezien hun aandacht voor en ervaring met eerdere diversiteitsprojecten zoals het hierboven beschreven FDP. Een mentoring programma is opgezet en uitgevoerd, wederom door de afdeling Talent Management in samenwerking met een (ander) extern bureau. Dit programma kreeg de naam Mentoring Diversity Programme (MDP). Doelstelling van het programma was het bevorderen van de ontwikkeling van jonge talentvolle vrouwen naar senior posities. Subdoel was het bewustmaken van topmanagers, de deelnemers aan het programma én het bedrijf van sekseaspecten die relevant zijn voor de carrièreontwikkeling van jonge vrouwelijke talenten. Het MDP had tien deelnemers tussen de 30 en 35 jaar. Deze doelgroep gaat relatief vaak weg bij ING of hun carrière stolt rond deze leeftijd. Het 'spitsuur' in de werk-privé balans wordt veelvuldig als reden genoemd. Als mentor zijn een aantal algemene managers van ING Nederland benoemd.

De mentoren en deelnemers werden door Talent Management en het externe bureau voorbereid op hun rollen, zodat vanaf de start van het programma de verwachtingen duidelijk uitgesproken waren. Vervolgens formuleerden de deelnemers individuele leerdoelen, de topmanagers benoemden hun persoonlijke coachkwaliteiten, en de programmaleiding organiseerde op basis van deze informatie de match tussen mentoren en mentees. Naast persoonlijke mentoring door topmanagers namen de tien vrouwen deel aan vier plenaire themasessies over issues die relevant zijn

voor groei naar hogere posities. Net als bij het FDP was de Raad van Bestuur van ING Nederland nauw betrokken bij dit traject, onder andere door hun aanwezigheid bij verschillende plenaire sessies. Het programma werd gedurende het mentoringproces gevolgd door het externe bureau. Zij namen ook de evaluatie van het MDP voor rekening, om te kunnen vaststellen of het instrument mentoring in de toekomst voortgezet kan worden voor zowel talentvolle vrouwen als mannen. De doelstelling van het project om de ontwikkeling van jonge talentvolle vrouwen naar senior posities te bevorderen, lijkt gehaald. Inzake het realiseren van het subdoel, meer wederzijdse bewustwording, plaatst een deelnemster aan het MDP een kritische kanttekening bij de mate van zelfreflectie van de (mannelijke) mentoren:

"In de evaluatie zei 100% van de mentoren dat zij verwachten dat diegene die zij hadden gecoacht binnen twee jaar een carrièrestap maakt, 100% van de mentoren zei dat ING iets moest veranderen om vrouwen beter te faciliteren maar slechts 30% vond dat ze daarvoor ook zelf moesten veranderen." (deelnemster MDP)

Kinderopvang

In 2003 is een crèche geopend in de directe nabijheid van diverse ING-kantoren aan de Zuid-as in Amsterdam. ING Kinderopvang garandeert de afname van een vast aantal kindplaatsen, waardoor ING geïnteresseerde medewerkers een plaats kan aanbieden tegen de gebruikelijke prijs. Hiermee komt ING tegemoet aan de wensen van medewerkers (vrouwen én mannen) die opvang van hun kind dichtbij hun werkplek willen. Verder hoopt ING hiermee het probleem van de soms lange wachtlijsten (gedeeltelijk) te verhelpen.

Islamitisch bankieren

Ook in 2003 heeft ING een bijeenkomst georganiseerd waarbij medewerkers werden uitgenodigd om mee te denken over het thema islamitisch bankieren. Het doel van deze bijeenkomst was het uitwisselen van gedachten over de wenselijkheid van het ontwikkelen van islamitische financiële producten en diensten. De meeste deelnemers hadden een islamitische achtergrond.

Informele werknemersnetwerken

ING Nederland heeft verschillende netwerken waarin mensen van bepaalde personeelsgroepen elkaar kunnen ontmoeten, zoals Lioness (voor vrouwen), Gala (wereldwijd netwerk voor homo's en lesbiennes) en de Ring (voor jongeren). Het initiatief voor het starten en draaiend houden

van deze netwerken ligt bij de werknemers. Eén van de doelen van deze netwerken is het bespreekbaar maken van diversiteitsissues.

Bewustwording door middel van communicatie en training

Naast alle afzonderlijke diversiteitsprojecten draagt ING op verschillende manieren uit dat zij diversiteit belangrijk vindt, zowel in- als extern. De leden van de Global Diversity Council en het (top)management treden op als ambassadeurs voor diversiteit. Ook op individueel niveau toont ING haar betrokkenheid, bijvoorbeeld door de aanwezigheid van topmanagers bij de oprichting van Gala, het wereldwijde netwerk voor homo's en lesbiennes.

De ING Business School, die bedrijfsopleidingen organiseert voor ING's management(-potentieel), heeft ING Mindset ontwikkeld, een programma dat op interactieve wijze ING's strategie en andere belangrijke strategische zaken - waaronder diversiteit - overbrengt. Het programma is in verschillende regio's geïntroduceerd en is opgenomen in de opleidingen van de ING Business School.

Resultaten: meer vrouwen in de top en gelukkige werknemers

Het aantal vrouwen in ING's wereldwijde Top-200 is tussen 2001 en 2004 gestegen van 4% naar 7%. In de raad van commissarissen zit één vrouw. Medio 2004 is 37% van alle medewerkers van ING Nederland vrouw, bij de leidinggevenden is dat ruim 20%. Het percentage vrouwen in schaal 12 en hoger steef tussen 2001 en 2004 van 12,6% naar 14,3%. Inmiddels werkt meer dan 50% van de vrouwen parttime. In leidinggevende posities is dat bijna 20%. Een aantal senior posities wordt door duo's vervuld.

ING ziet de hoge ranking in het onderzoek van Intermediair Magazine naar de beste werkgevers van Nederland, als belangrijk resultaat van het gevoerde diversiteitsbeleid. In 2004 werkten 76 organisaties mee aan het onderzoek van Intermediair dat bestaat uit 93 vragen over primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, sociaal beleid, personeelsbeleid en bedrijfscultuur. ING steeg in dit jaarlijks terugkerende onderzoek van de 11e plaats in 2003 naar de 2e plaats in 2004. De cultuurverandering richting een inclusieve werkomgeving maakt ING voor een grotere diversiteit aan werknemers een interessante werkgever. Een van de vrouwelijke geïnterviewden zei het volgende. "*Bij ING krijg je veel kansen ongeacht of je man, vrouw of allochtoon bent. Als je ambitie hebt, weet wat je wil en laat zien dat je resultaten kunt neerzetten, kun je ver komen.*" (deelnemster FDP)

Voor de ING Groep is het enerzijds belangrijk om te werken aan een cultuurverandering, anderzijds moeten er af en toe ook quick wins geboekt worden om het enthousiasme voor diversiteit vast te houden. De cultuurverandering is immers heel moeilijker te meten. Door middel van de verschillende diversiteitsprojecten wordt het langzaam mogelijk om tot een cultuuromslag te komen. De (kwantitatieve) korte termijn resultaten werken hierbij als katalysator voor succes.

Succesfactoren: steun vanuit de top met een link naar bedrijfsdoelen

ING vindt de volgende factoren een stimulans voor diversiteitsbeleid en diversiteitsmanagement:

- Brede steun vanuit het topmanagement
- Structureel aandacht geven aan diversiteit onder andere in de in de middellange termijnplannen
- Werken vanuit een breed begrip van diversiteit met wederzijds begrip en respect als basis. Bijvoorbeeld door gezamenlijke trainingen te volgen.

"Discussies en trainingen voor mannen en vrouwen samen om al doende de diversiteit binnen beide doelgroepen te respecteren en daarvoor ruimte te creëren, werken goed. Daarbij kan uitleg aan elkaar over verschillende wijzen van communicatie al zeer verhelderend werken." (deelnemster FDP)

Vanuit hun ervaringen met diversiteit en hun visie op stimulerende factoren, wil ING andere organisaties de volgende **tips** geven:

1. Leg een verbinding met de doelstellingen van de organisatie. Focus hierbij op de bijdrage die diversiteit kan leveren aan het realiseren van de organisatiedoelen;
2. Ontwikkel een business case waarin je zoveel mogelijk de voordelen van diversiteit zichtbaar en (kwantitatief) meetbaar maakt. Zo wordt het zakelijk belang van diversiteit duidelijk;
3. Leg een link van diversiteit naar het primaire proces en leg de primaire verantwoordelijkheid voor het onderwerp diversiteit bij de lijn;
4. Zorg voor steun en actieve betrokkenheid van het topmanagement;
5. Hou het praktisch;
6. Betrek deelnemers bij de ontwikkeling van de voor hen bestemde programma's.

Toekomst: aandacht voor de voordelen van diversiteit in teams

Met de aanpassing van de structuur en strategie van ING wereldwijd, zal ook de structuur en de initiatieven van Diversity Management veranderen. Duidelijk is dat Diversiteit Management binnen ING haar focus steeds verder zal verbreden. Er zal meer aandacht komen voor de voordelen van diversiteit (in bredere zin) in teams.

Contact

ING Groep
Amstelveenseweg 500
1081 KL Amsterdam
T 020 541 66 23
F 020 541 65 30
www.ing.nl

Contactpersoon:

Mirjam ten Cate - Head of Corporate Diversity Management
mirjam.ten.cate@mail.ing.nl

12 ACAM Amsterdam: Werving gericht op jongeren, allochtonen en vrouwen: daarna integratie en samenwerking op de werkvloer

Bij ACAM, de accountantsdienst van de gemeente Amsterdam, werken relatief veel jongeren, allochtonen en vrouwen. ACAM besteedt specifieke wervingsaandacht aan deze groepen. Het personeelsbestand vormt hierdoor een behoorlijk goede afspiegeling van de Amsterdamse beroepsbevolking, één van de doelen die ACAM nastreeft ten aanzien van diversiteit. Integratie van de diverse groepen binnen ACAM vindt vooral plaats op de werkvloer, door onderlinge samenwerking en kennisuitwisseling. Daarnaast zorgt de organisatie ervoor dat het opleidings- en ontwikkelingsbeleid gelijke kansen biedt aan iedereen. Het diversiteitsbeleid van ACAM heeft zijn oorsprong in de wettelijke verplichtingen van de vroegere Wet SAMEN. Sinds de afschaffing van deze wet vormt het Diversiteitsplatform van de gemeente Amsterdam het belangrijkste kader.

Organisatie en personeelsbestand: een accountantsdienst met een grote diversiteit aan werknemers

ACAM Accountancy en Advies is de accountantdienst van de Gemeente Amsterdam. De kerntaak van ACAM is de controle van de gemeenterekening en van de jaarrekening van organisaties die tot het concern Amsterdam behoren. Daarnaast verricht ACAM advieswerkzaamheden die in het verlengde van de accountantscontrole liggen. ACAM heeft louter gemeentelijke organisaties als klant en werkt niet, zoals andere gemeentelijke organisaties, rechtstreeks voor burgers.

Bij ACAM werken 124 mensen. De organisatie bestaat uit twee accountancy teams met elk ongeveer 40 medewerkers, één adviesteam van ongeveer 25 medewerkers en ongeveer 15 mensen zijn werkzaam in stafdiensten. Binnen de accountancyteams zijn de medewerkers georganiseerd in controleteams per klant. Men kan in meerdere teams zitten voor kleinere klanten of in één (groot) team voor een grote klant. Een controleteam bestaat uit minimaal twee medewerkers.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de personele samenstelling in 2003⁷.

Absoluut aantal medewerkers	124
<i>Leeftijdsopbouw</i>	
< 25 jaar	7,3%
25 t/m 29 jaar	20,2%
30 t/m 39 jaar	27,4%
40 t/m 54 jaar	39,5%
55 jaar en ouder	5,6%
<i>Diversiteit</i>	
% vrouwen	38,7%
% allochtonen (definitie wet SAMEN)	23,6%
% jongeren (< 30 jaar)	27,4%
<i>Mobiliteit</i>	
Instroom absoluut	15
% vrouwen in instroom	46,7%
% allochtonen in instroom	33,3%
Uitstroom absoluut	12
% vrouwen in uitstroom	41,7%
% allochtonen in uitstroom	25%

Visie op diversiteit: het brengt meer evenwicht in teams én bredere en betere dienstverlening

ACAM definieert diversiteit als ‘een goede mix in de personele samenstelling; jong, oud, man, vrouw, allochtoon, autochtoon, homo, hetero.’ ACAM wil een afspiegeling zijn van de samenstelling van de Amsterdamse beroepsbevolking.

Volgens ACAM brengt diversiteit in de personele samenstelling meer evenwicht in de teams en biedt een divers samengesteld team de mogelijkheid om zaken van meerdere kanten te bekijken. Voorwaarde is wel dat openheid en ruimte bestaat voor afwijkende meningen en gewoonten. Een personele samenstelling die een afspiegeling vormt van de Amsterdamse beroepsbevolking biedt ook mogelijkheden voor een betere dienstverlening naar klanten. Er is meer keus om een betere match te maken met klanten in de divers samengestelde klantenkring. Dat betekent niet dat wordt gestreefd naar een Turk –Turk samenwerking. Het is goed om kennis en ervaring in huis te hebben over diverse klanten om die te kunnen inzetten wanneer deze expliciet nodig is. Elke groep ziet zaken vanuit het eigen perspectief en de eigen ervaringen. Door daar

⁷ Uit: Jaarverslag en –rekening 2003, Gemeente Amsterdam ACAM, Accountancy en Advies, januari 2004. Blz. 24-25 en bijlage 10.

open voor te staan en deze kennis en vaardigheden gericht te benutten kan de dienstverlening worden verbeterd.

Motieven: oorsprong in de wet SAMEN, borging in het Diversiteitsplatform van de gemeente Amsterdam

Het diversiteitsbeleid binnen ACAM sloot tot voor kort aan bij de wettelijke verplichtingen voortkomend uit de wet SAMEN. Deze wettelijke verplichtingen zijn per 1 januari 2004 vervallen, waarna de Gemeente Amsterdam de wettelijke verplichtingen die voort kwamen uit deze wet heeft opgenomen in haar eigen ambtenarenreglement, het ARA (Ambtenarenreglement Amsterdam). Daarbij heeft ze de reikwijdte vergroot zodat er nu meer doelgroepen onder vallen. Dit betekent voor de gemeentelijke diensten, en dus ook voor ACAM, dat zij afzonderlijk registreren over de arbeidsparticipatie van jongeren, vrouwen, allochtonen, ouderen en gehandicapten. Daarnaast moeten zij jaarlijks een ‘maatwerkplan’ opstellen met streefcijfers en beleid ontwikkelen om de participatie van deze groepen op alle niveaus te bevorderen. Ook moeten zij rapporteren over de bereikte resultaten.

ACAM heeft een kleine P&O afdeling bestaande uit twee medewerkers, waarvan er één eindverantwoordelijk is en als hoofd van de afdeling functioneert. Dit afdelingshoofd was ten tijde van het interview een half jaar op deze functie werkzaam en nog volop bezig met zaken in ontwikkeling te brengen, waaronder het diversiteitsbeleid. ACAM richt zich voor wat betreft het diversiteitsbeleid met name op de richtlijnen van het Diversiteitsplatform van de Gemeente Amsterdam (zie kader). Volgens deze richtlijnen moeten gemeentelijke diensten een jaarplan opstellen met streefcijfers. In het tevens verplichte jaarverslag wordt verantwoording afgelegd over het realiseren van de plannen en streefgetallen.

Het Diversiteitsplatform van de Gemeente Amsterdam

Het diversiteitsplatform van de gemeente Amsterdam is op 1 januari 2004 opgericht en heeft twee jaar de tijd gekregen om haar bestaansrecht te bewijzen. De zeven leden en de voorzitter van het diversiteitsplatform komen voort uit vier organisatiebrede doelgroepgerichte werkgroepen: het gemeentelijk allochtonenoverleg, het gemeentelijk vrouwenoverleg, de homo netwerkgroep en het Amsterdams Vuur (jongdenkend en vernieuwend, ongeacht leeftijd). De leden en de voorzitter van het diversiteitsplatform zijn allen werkzaam als ambtenaar binnen de gemeente Amsterdam en zijn voor enkele uren per week vrijgesteld voor de uitvoering van activiteiten in het kader van het platform. Het diversiteitsplatform valt onder de Centrale afdeling P&O (CP&O) en is onderdeel van de Bestuurdienst waarvan de burgemeester van Amsterdam portefeuillehouder is.

De doelstelling van het diversiteitsplatform is het realiseren van een personeelsbestand dat een afspiegeling vormt van de Amsterdamse beroepsbevolking binnen alle gemeentelijke diensten en op alle niveaus. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in leeftijd, sekse, seksuele geaardheid, allochtoon/ autochtoon en gehandicapt/niet gehandicapt. Een belangrijke taak van het platform is de beoordeling van de jaarplannen en jaarverslagen van de gemeentelijke diensten betreffende het diversiteitsbeleid in het kader van het ARA (Ambtenaren Reglement Amsterdam) en daarover rapporteren aan het CP&O. Daarnaast geeft het platform gevraagd en ongevraagd advies op beleidsstukken van het CP&O aangaande personeelsvraagstukken, een soort 'diversiteits-effect-rapportage'. Het platform ontwikkelt instrumenten ten behoeve van het diversiteitsbeleid, adviseert aangaande teksten in personeelsadvertenties, maakt de samenstelling van de Amsterdamse arbeidsmarkt transparant voor de gemeentelijke P&O afdelingen, adviseert de lijn over hoe de streefcijfers te realiseren.

Doelstelling: een afspiegeling van de Amsterdams beroepsbevolking

De directeur van ACAM heeft de verantwoording voor het diversiteitsbeleid gedelegeerd naar P&O. Voor de directeur heeft het diversiteitsbeleid op dit moment geen hoge prioriteit. Belangrijk is dat ACAM blijft voldoen aan de gemeentelijke eis dat de samenstelling van het personeelsbestand een afspiegeling vormt van de Amsterdamse beroepsbevolking. Ook voor de OR leeft het diversiteitsbeleid niet zo. ACAM heeft immers al een divers samengesteld team. Wel heeft de OR specifieke aandacht voor de carrière mogelijkheden voor anderen dan 'witte mannen'. Dat zou beter moeten. Voor de OR is de doelstelling 'meer vrouwen in hogere posities'. Om dit te bereiken bewaakt de OR de sollicitatieprocedures: krijgt iedereen een kans om te solliciteren en gaan vrouwen voor bij gelijke geschiktheid?

In de praktijk: Integratie op de werkvloer en gelijke kansen voor iedereen

ACAM werkt op verschillende manieren aan het blijvend realiseren van de doelstelling om een afspiegeling van de Amsterdamse beroepsbevolking te zijn.

Werving en selectie

'Een divers samengestelde organisatie trekt een grote diversiteit aan mensen aan' (Leo Blokzyl, hoofd P&O). ACAM maakt gebruik van dit uitgangspunt bij de werving van nieuwe medewerkers. Zij doet dit door een premie te geven aan medewerkers die een nieuwe medewerker (vaak uit de eigen achterban) aanbrengen. In de tweede plaats door bij wervingsacties, zoals bijvoorbeeld carrièrebeurzen, medewerkers in te zetten uit de gewenste doelgroepen (jong, vrouw, allochtoon) om hen te stimuleren om bij ACAM te komen werken. En tenslotte door te werven via websites vanwege de laagdrempeligheid van dit medium. Met name jonge mensen en allochtonen voelen zich hierdoor aangetrokken. Zij reageren dan ook relatief vaak op advertenties via de website. Naast deze wervingsstrategieën is een tweede uitgangspunt in het wervingsbeleid het aantrekken van jonge medewerkers die intern kunnen doorgroeien naar hogere functies.

Dat ACAM een relatief hoog percentage allochtonen onder haar medewerkers heeft is naast de genoemde uitgangspunten in het wervingsbeleid en de gehanteerde wervingsstrategieën ook een gevolg van de specifieke arbeidsmarktsituatie waarin ACAM tot voor kort verkeerde. Door een hoog verloop in 2001 en 2002, als gevolg van een krappe arbeidsmarkt en een grote uitstroom van accountants richting bedrijfsleven, kon ACAM veel nieuwe medewerkers aantrekken. Om makkelijk jonge medewerkers aan te trekken heeft ACAM contacten met de HEAO's in Amsterdam. Op die HEAO's zitten veel allochtonen, waaronder ook veel jonge vrouwen. Er komt dus een hele nieuwe groep accountants op de arbeidsmarkt die ACAM door haar wervingsbeleid heeft weten te interesseren voor een functie in haar bedrijf.

Opleiding en ontwikkeling

Uitgangspunt in het opleidings- en loopbaanbeleid is dat alle opleidingen voor iedereen toegankelijk zijn en alle functies voor iedereen bereikbaar, mits men voldoet aan de gestelde eisen. Om bijvoorbeeld groepsmanager te worden moet de accountancy-opleiding met succes zijn afgerond. Dit is een zware opleiding die acht jaar duurt. In de praktijk blijken vrouwen die deze opleiding volgen vaak af te haken als er kinderen komen. De

combinatie van werken, leren en kinderen gedurende meerdere jaren is voor velen een te hoge belasting. In theorie is het dus voor elke medewerker mogelijk om carrière te maken en door te stromen naar een hogere functie, intern dan wel extern bij een andere dienst van de gemeente. In de praktijk blijken het toch vooral de ‘witte mannen’ te zijn die doorstromen. In het kader van het diversiteitsbeleid zou hier volgens verschillende contactpersonen bij ACAM in de toekomst meer aandacht voor moeten zijn. Alleen uitgaan van het voorkeursprincipe ‘bij gelijke geschiktheid krijgen vrouwen en/of allochtonen de voorkeur’ werkt in de praktijk onvoldoende. Een visie op carrière en diversiteit, doelstellingen en streefcijfers zijn noodzakelijke ingrediënten om meer kleur in het management te krijgen. Naar verwachting zal ook de implementatie van het Persoonlijke Ontwikkelings Plan (POP) een positieve invloed hebben op de doorstroom van vrouwen en allochtonen naar hogere functies. Door met iedere medewerker een dergelijk plan op te stellen, wordt helder welke vrouwelijke en allochtone medewerkers ambities hebben voor een leidinggevende functie en wat er voor nodig is om dat te bereiken.

ACAM heeft voor de medewerkers die het Nederlands als tweede taal geleerd hebben een cursus vaktechnisch Nederlands ontwikkeld. Deze cursus wordt afgestemd op individuele behoeften en wordt deels individueel en deels groepsgewijs gegeven. De cursus is opgenomen in het opleidingspakket en heeft tot doel de (schriftelijke) communicatie te verbeteren en daarmee de carrièremogelijkheden van allochtone medewerkers te verbeteren.

Samenwerking en integratie op de werkvloer

ACAM wil een afspiegeling blijven van de Amsterdamse beroepsbevolking en dat lukt aardig. Ten aanzien van carrièremogelijkheden of integratie en samenwerking in de teams vindt men het tot nu toe niet noodzakelijk gerichte acties of maatregelen te nemen ten aanzien van specifieke groepen medewerkers. Eenmaal binnen moet de integratie vanzelf gaan. Bij ACAM werken mensen met verschillende culturele achtergronden: Surinamers, Antilianen, Turken, Marokkanen en Nederlanders. Om meer kennis te krijgen over de verschillende culturen wordt op informele wijze informatie verschaft over gewoontes in een bepaald land. Steeds staat daarbij een ander land centraal. Er worden dan stukjes geschreven in het personeelsblad over bijvoorbeeld de gebruiken bij huwelijk en geboorte in Marokko. En medewerkers organiseren personeelsbijeekkomsten in de sfeer van het specifieke land met hapjes en drankjes uit die omgeving.

In de dagelijkse praktijk stelt het werken in en met een divers samengesteld team specifieke eisen aan het inlevingsvermogen van de leidinggevende: *‘Je hoort andere dingen uit andere culturen, zaken om over na te denken.’* Daarbij is het soms moeilijk om als Nederlandse leidinggevende de thuissituatie van je medewerkers te begrijpen en de consequenties daarvan te overzien. Bijvoorbeeld als een getrouwde vrouw hier woont en werkt terwijl haar man in Pakistan woont. De thuissituatie heeft overigens geen consequenties voor de inzet van mensen. Iedereen doet alles en draait gewoon mee. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor de Ramadan. Er worden geen speciale maatregelen genomen tijdens de Ramadan. Mensen werken en het is geen gespreksonderwerp. Men biedt de collega’s die vasten alleen geen koffie of thee aan.

Verschillende geïnterviewden wijzen er op dat als er al verschillen zijn tussen medewerkers met diverse culturele achtergronden, deze verschillen met name zitten in de sociale aspecten: hoe je op te stellen en je te presenteren om informatie te krijgen van je klanten. Autochtone medewerkers kunnen over het algemeen makkelijker het ijs breken. Allochtone medewerkers hebben daar soms moeite mee. Maar generaliseren blijft lastig. Als een dergelijk onderwerp ter sprake komt, bijvoorbeeld in een functioneringsgesprek, dan worden er tips gegeven en wordt soms een cursus aangeboden. Maar dergelijke tips worden ook gegeven aan een autochtone medewerker die zich niet goed weet te presenteren.

De geïnterviewde allochtone medewerkers bij ACAM ervaren in hun werk regelmatig ‘alledaags racisme’. Bijvoorbeeld een Surinaamse vrouw die een vraag stelt aan de blanke mannelijke klant. Deze mijnheer richt zich vervolgens met het antwoord tot de blanke mannelijke collega van de Surinaamse vrouw die ook bij het gesprek aanwezig is. Antilliaanse medewerkers worden regelmatig geconfronteerd met bolletjes slikkende landgenoten. Er worden grappen over gemaakt of de Antilliaanse medewerkster wordt er op aangesproken en heeft het gevoel zich te moeten verantwoorden.

Daarnaast zijn er verschillen in gedrag en gewoonten. Volgens een van de geïnterviewden zijn allochtonen rustiger. Zij nemen de tijd voor zaken, gaan niet overhaast te werk: *‘Waarom haasten, relax, chill’*. Ze boeken naar eigen zeggen dezelfde resultaten op een meer relaxte manier. Dit gedrag wordt niet overgenomen door autochtonen. Eerder passen de allochtone medewerkers zich aan aan het Nederlandse tempo: *‘Ik ga al sneller lopen’* (medewerker).

Volgens een enkele geïnterviewde is er sprake van onderlinge argwaan die een echte integratie en samenwerking belemmert. Er zijn allochtone

medewerkers die goed mengen. Zij praten op feestjes met iedereen, voelen de sfeer goed aan en passen zich daaraan aan. Anderen vinden dat je daarmee voorzichtig moet zijn. Zij zien Nederlanders als hard en bot, en blijven wat achterdochtig. *‘Als je integreert leer je ook hoe je hard en bot moet worden’*, is hun mening en dat is geen aantrekkelijk perspectief.

Succesfactoren: Alertheid en visie van het management

Verschillende factoren zijn van invloed op het diversiteitsbeleid bij ACAM:

- *De politiek en de politieke besluitvorming.* Nu zijn er voorstellen om ouderen langer te laten doorwerken. Aangezien ACAM een groot aantal oudere medewerkers in dienst heeft zal zij maatregelen moeten ontwikkelen om dit ook mogelijk te maken;
- *De omvang van de organisatie.* ACAM is een kleine dienst waarbinnen het makkelijk is om op individueel niveau afspraken te maken. Dat maakt diversiteitsbeleid minder noodzakelijk. Rekening houden met verschillen gebeurt van nature al;
- *De historie.* Diversiteitsbeleid heeft zich tot nu toe vooral gericht op allochtonen. Het is lastig om dit om te buigen en diversiteit in volle breedte te zien;
- *De arbeidsmarktsituatie.* Bij een krappe arbeidsmarkt wordt het verloop bij ACAM hoger omdat veel (veelal jonge, mannelijke, autochtone) medewerkers dan de kans grijpen om in het bedrijfsleven te gaan werken. Dit type medewerker heeft over het algemeen een betere positie op de arbeidsmarkt. Door het verloop en door de krappe arbeidsmarkt wordt het aanbod van jonge, allochtone en/of vrouwelijke HEAO'ers die bij de gemeente willen werken dan verhoudingsgewijs groter. In een dergelijke situatie van een krappe arbeidsmarkt en, relatief gezien, een ruim aanbod van jonge, vrouwelijke, allochtone medewerkers hoeft ACAM weinig specifieke acties te ondernemen om meer diversiteit te realiseren.

Verschillende gesprekspartners bij ACAM gaven aan dat het van belang is dat het management alert blijft. Pas dan kan het diversiteitsbeleid een succes worden. Het gaat niet vanzelf goed. Er moet een visie zijn op diversiteit binnen de eigen organisatie met doelstellingen, streefcijfers en afspraken over hoe deze doelen en streefcijfers te realiseren. Dit geldt met name voor de hogere functies. Van belang daarbij is een bereidheid om buiten de geëigende paden te treden, zowel in het beleid als in de dagelijkse praktijk. Zoals een van de medewerkers bij ACAM het verwoordde: *‘het gaat niet vanzelf goed. In algemene zin worden autoch-*

tonen bij een ruimere arbeidsmarkt eerder aangenomen dan allochtonen, ook als ze minder papieren hebben.'

Contact

ACAM, Accountancy en Advies
Postbus 1078
1000 BB Amsterdam
020 520 66 81

Contactpersoon

De heer L.F Blokzijl - P&O adviseur
l.blokzijl@acam.amsterdam.nl

Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat?

13 Koninklijke Landmacht, 13e Brigade Oirschot: Arbo als ingang naar diversiteit

Bij de 13e Gemechaniseerde Brigade Oirschot van de Koninklijke Landmacht maakt men extra werk van het onderdeel 'welzijn en welbevinden' uit de Arbo-wet. Voor het optimaliseren van welzijn en welbevinden van de individuele medewerker is aandacht nodig voor diversiteit. Omdat nog niet veel bekend is over de factoren die welzijn en welbevinden beïnvloeden, en omdat op dit punt grote individuele verschillen bestaan, onderzoekt de Brigade hoe zij welzijn en welbevinden meetbaar kan maken. Op basis van verschillende onderzoeken kunnen organisatieonderdelen een beleid opzetten dat specifiek is voor hun situatie en de wensen en behoeften van de individuele medewerkers.

Organisatie en personeelsbestand: alle commandanten zijn als werkgever verantwoordelijk

Het is de taak van de Koninklijke Landmacht (KL) om in internationaal verband te zorgen voor de verdediging van Nederland en het bondgenootschappelijk grondgebied. Daarnaast levert de KL wereldwijd een bijdrage aan vrede, veiligheid en stabiliteit. Deze bijdrage kan bestaan uit crisisbeheersing, humanitaire hulp en rampenbestrijding.

Het personeel van de KL is onderverdeeld in burger- en militair personeel. Bij de KL zijn ongeveer 24.000 militairen en ruim 9.000 burgers werkzaam. Het militair personeel is onderverdeeld naar categorie personeel (manschappen, onderofficieren en officieren), naar rang en soort functie (gevechts- of gevechtsondersteunende functie) en naar contract (Beroeps Onbepaalde Tijd (BOT) en Beroeps Bepaalde Tijd (BBT)). De KL telt 155 commandanten, die formeel werkgever zijn en verantwoordelijkheden hebben in het kader van de Arbowet en de Wet op de Medezeggenschap (WOR).

De 13^e Gemechaniseerde Brigade in Oirschot is een onderdeel van de KL. De 13^e brigade, bestaande uit ongeveer 2500 mensen, heeft negen onderdelen: enerzijds bataljons (bestaande uit 500 mensen per bataljon) en anderzijds zelfstandige eenheden (bestaande uit 150 mensen per eenheid).

Onderstaande tabel toont de verdeling van de medewerkers van de Brigade Oirschot naar geslacht, etniciteit en soort contract.

	Medewerkers 13 ^e Brigade Oirschot
Mannen	92%
Vrouwen	8%
Autochtonen	92%
Allochtonen	8%
Contract onbepaalde tijd (leeftijd: 22 - 58 jaar)	60%
Contract bepaalde tijd (2,5 – 6 jr) (leeftijd: 18 - 35 jaar)	40%

Visie op diversiteit: uitvoering Arbowetgeving vraagt om aandacht voor diversiteit

De Arbowetgeving schrijft voor dat de werkgever moet zorgen voor veiligheid, gezondheid en welzijn en welbevinden. In het reguliere arbo-beleid besteedt men meestal vooral aandacht aan veiligheid en gezondheid. Veiligheid en gezondheid zijn ook de aspecten waarvan redelijk objectief is vast te stellen of het goed zit; er zijn normen voor bureauhoogtes, maximale belasting etc. Vaststellen of er voldoende zorg is voor welzijn en welbevinden is veel lastiger.

Dat aandacht voor welzijn en welbevinden toch van groot belang is merkt bureau Arbo/personeelzorg van de 13^e Brigade Oirschot bij de exitgesprekken die men houdt met vertrekkende medewerkers. Welzijn en welbevinden spelen vaak een grotere rol bij vertrekbeslissingen dan veiligheid of gezondheid. Ook blijkt uit analyse van verzuimcijfers dat er nogal wat verschillen in verzuim zijn tussen onderdelen die op andere punten, zoals werksoort en personeelssamenstelling, nauwelijks verschillen. Het verschil in verzuim moet dan haast wel veroorzaakt worden door meer subjectieve zaken als sfeer of omgangsvormen, en dus samenhangen met welzijn en welbevinden. Uit het voorgaande heeft men de conclusie getrokken dat ter voorkoming van verzuim en ongewenste uitstroom meer aandacht nodig is voor deze aspecten. Dit is geen vrijblijvende keus volgens de stafmedewerker Bijzondere Personeelszorg, Henk Bos. *“Het past in de wettelijke verplichting van werkgevers om zich te gedragen ‘zoals een goede werkgever betaamt’. De werkgever is verantwoordelijk voor personeelszorg, en het zorgen voor welzijn en welbevinden hoort daar bij.”*

We noemden het eerder al: in vergelijking met veiligheid en gezondheid zijn welzijn en welbevinden veel lastiger meetbaar, en het is ook minder duidelijk wat er precies nodig is om het te bevorderen. Dit verschilt ook van persoon tot persoon: voor het optimaliseren van welzijn en welbevinden is daarom aandacht nodig voor diversiteit.

In de praktijk: Focus op individuele werkbeleving

Omdat beleid maken op individuele verschillen erg lastig is probeert men bij de 13^e Brigade Oirschot meer te weten te komen over wat welzijn en welbevinden bepaalt. Zo legt men een verband tussen verzuim bij een onderdeel en de stijl van leidinggeven die daar gangbaar is. Als een dergelijk verband wordt aangetoond kan dat aanleiding zijn om leidinggevers te trainen in andere stijlen van leidinggeven, of om de selectiecriteria voor leidinggevers aan te passen. Men doet ook onderzoek naar andere aspecten van het werk, zoals werkbeleving, minderheidspositie etc. Hiervoor gebruikt men bij de 13e Brigade Oirschot exitgesprekken, maar ook werkbelevingsonderzoek. Dit alles gebeurt in samenwerking met de afdeling Gedragswetenschappen van Defensie. Daarnaast heeft de Landmacht beleid rond ongewenst gedrag, en rond de in- en doorstroom van allochtonen en vrouwen. In onderstaande paragrafen bespreken we de diverse beleidsterreinen.

Arbobeleid: werkbelevingsonderzoek

Om de werkbeleving van medewerkers te meten is een vragenlijst opgesteld die in de hele 13e Brigade Oirschot gebruikt wordt. Dit werkbelevingsonderzoek heet PICTURE, oftewel Periodieke Informatie Commandanten ten behoeve van UitvoeringsRapportage Eenheden. De vragenlijst wordt in de gehele organisatie gebruikt. Zo kan men gegevens van de verschillende onderdelen vergelijken (benchmarking) en tevens organisatiebrede maatregelen nemen. De vragenlijst is samengesteld uit verschillende andere vragenlijsten en bevat vragen over onder andere kwaliteitszorg, morele waarden, welzijnsaspecten en minderhedenproblematiek. Het voordeel van het samenvoegen van verschillende onderwerpen in één vragenlijst is dat medewerkers niet ‘onderzoeksmoe’ worden door het grote aantal vragenlijsten dat ze moeten invullen. De vragenlijst is specifiek toegesneden op de praktijk en cultuur van de Landmacht. De werkwijze biedt aan leidinggevers de mogelijkheid om zelf nog vijf tot tien vragen toe te voegen voor de eigen eenheid. Op deze manier wordt maatwerk geleverd, terwijl tegelijkertijd een goed overzicht ontstaat van de 13e Brigade Oirschot.

Het werkbelevingsonderzoek is opgebouwd rond de vier A's.

- Arbeidsomstandigheden;
- Arbeidsinhoud;
- Arbeidsverhoudingen;
- Arbeidsvoorwaarden.

Het is de bedoeling om in de toekomst meer vragen op te nemen over etnische diversiteit in het team.

Medewerkers vullen de 120 vragen in op de computer en sturen de ingevulde lijst naar de afdeling Wetenschappelijk onderzoek in Den Haag. Ook de mensen die ziek thuis zitten vullen de vragenlijsten in. De respons die op deze manier verkregen wordt is zeer hoog; 97%.

Naast het vragenlijstonderzoek voert men ook gesprekken met de maatschappelijk werkers en vertrouwenspersonen over de werksituatie in de organisatieonderdelen. De resultaten van het werkbelevingsonderzoek (vragenlijst en gesprekken) worden uitgesplitst tot peletonniveau (36 medewerkers) en teruggekoppeld naar de leidinggevende en een arbeids- en organisatiedeskundige. Soms roepen de resultaten vragen op die nader onderzocht moeten worden in een diepteonderzoek. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld een onderzoek naar uitstroomredenen van minderheidsgroeperingen, zoals allochtonen of vrouwen, bij constatering van verhoogde uitstroomcijfers bij deze groepen. De arbeids- en organisatiedeskundige adviseert hierover.

Naar aanleiding van de resultaten van het werkbelevingsonderzoek stelt de leidinggevende een plan van aanpak op. Negatieve scores uit het onderzoek moet men verplicht verwerken in het plan van aanpak. Als actie nodig is op een niveau dat de eigen eenheid overstijgt bespreekt de commandant van deze eenheid (de werkgever) dit met de commandant van het naasthogere niveau en bestaat de mogelijkheid het plan van aanpak op te schalen. De werkgever is dus verantwoordelijk voor het maken van het plan van aanpak en kan daarbij worden ondersteund door het Sociaal Medisch Team (SMT). Bij het maken van het plan van aanpak gaat men niet alleen uit van het werkbelevingsonderzoek, maar ook van de kennis die aanwezig is bij de leden van het SMT. In het SMT zijn onder andere vertegenwoordigd: stafmedewerker Bijzondere Personeelszorg, een arbeids- en organisatiedeskundige, de bedrijfsarts, een maatschappelijk werker en een geestelijk verzorger. Het is de bedoeling dat het SMT steeds meer een advies- en assistentierol gaat vervullen bij de ontwikkeling van het plan van aanpak en het bewaken van de voortgang van de uitvoer hiervan. Het zou volgens stafmedewerker Bijzondere Personeels-

zorg Henk Bos, toch *"de ultieme uitdaging voor SMT-leden moeten zijn om middels de negatieve scores uit het medewerkerstevredenheids-onderzoek de leidinggevendens zodanig te adviseren dat hun eigen spreekkamer leeg blijft"*. De OR is nog weinig betrokken bij het maken van plannen van aanpak of, meer algemeen, bij het beleid rond veiligheid, gezondheid en welzijn. Men wil de OR meer bewust maken van haar taak en stimuleren om zich meer te richten op het arbobeleid. Het plan van aanpak vormt in feite de 'OR-agenda', waarop de OR leidinggevendens kan aanspreken.

Om te zorgen voor draagvlak en borging van de werkwijze van het werkbelevingsonderzoek en de plannen van aanpak wordt steeds weer benadrukt dat de werkgevers (de commandanten) verantwoordelijk zijn voor personeelszorg. *"Een 'goede werkgever' werkt voortdurend aan de uitvoering en verbetering van zijn plan van aanpak en daarmee aan de verbetering van het welzijn en welbevinden van de medewerkers"*, aldus Henk Bos. Tevens neemt men de activiteiten op dit gebied mee in de beoordeling van leidinggevendens op de verschillende niveaus. Daarbij worden zij onder andere bevraagd over de wijze waarop het plan van aanpak in de praktijk is gebracht. Dit gebeurt in de zogenaamde stafbezoeken, waarbij de stafmedewerker Bijzondere Personeelszorg het plan van aanpak doorspreekt met de leidinggevende en eventuele suggesties geeft voor verdere aanpak.

De exitgesprekken voert de stafmedewerker Bijzondere Personeelszorg eveneens aan de hand van de werkbelevings-vragenlijst. Door middel van exitgesprekken wordt een zogenaamde effectmeting uitgevoerd. Daarbij kijkt men of welzijn en welbevinden een minder grote rol spelen bij vertrekbeslissingen dan voorheen als gevolg van verbetering op dit gebied. Is dit niet het geval, dan zullen het beleid en de plannen van aanpak moeten worden aangepast. Tot voor kort hield de stafmedewerker Bijzondere Personeelszorg deze gegevens zelf bij in een bestand. Momenteel vindt een pilot plaats waarbij ook de gegevens uit deze exitgesprekken worden verwerkt door de wetenschappelijke afdeling in Den Haag.

Beleid rond ongewenst gedrag

Een specifiek aandachtspunt binnen het Arbo-beleid is het thema ongewenst gedrag. Aan het tegengaan van ongewenste omgangsvormen als discriminatie, ongewenste seksuele aandacht etc. besteedt men bij de Brigade Oirschot veel aandacht. Zo wordt onder andere de training 'Dit gaat mij (te) ver' gegeven, waarin wordt stilgestaan bij wat gewenst en

ongewenst gedrag is en welk gedrag men vertoont binnen de eigen organisatie. Verschillende onderwerpen passeren de revue, zoals pesten, discriminatie, seksuele intimidatie en homoseksualiteit. Een trainer van een extern bureau verzorgt deze trainingen, samen met een acteur. Een belangrijke succesfactor van de training is het werken met trainers en acteurs in uniform, die situaties naspelen uit de praktijk van de Landmacht. Tevens maken de trainers en acteurs veel gebruik van humor. De training wordt afgesloten met een korte uitleg over vertrouwenspersonen. Het aantal medewerkers dat een bezoek brengt aan een vertrouwenspersoon stijgt meestal vlak na een training.

Onder het thema ongewenst gedrag valt ook het gebruik van alcohol en drugs. Als uit het werkbelevingsonderzoek blijkt dat sprake is van ongeoorloofd gebruik van middelen moet altijd actie ondernomen worden. Op dit punt is alleen een score van nul geoorloofd. Het is in de praktijk lastig om een eerlijk antwoord te krijgen, aangezien medewerkers niet graag klikken over een collega. Daarom wijst men medewerkers er altijd op dat men de verslaafde collega direct kan verwijzen naar een functionaris met een beroepsgeheim, zoals een bedrijfsmaatschappelijk werker. Zo hoeft men de naam van de collega niet direct door te geven aan een leidinggevende. Tenslotte wordt ook een workshop over alcohol en drugs verzorgd. Met een goede voorlichting probeert men overmatig gebruik van alcohol en drugs te voorkomen.

Beleid gericht op allochtonen

De 13^e Brigade Oirschot bestaat voor 8% uit allochtonen. Het streven is om dit percentage te verhogen naar 12% door middel van een grotere instroom en meer behoud van allochtonen. Momenteel lukt het maar in beperkte mate om allochtonen te bereiken bij de werving. Het vergroten van de instroom vormt een speerpunt. Het verbeterde zorgbeleid moet hieraan bijdragen door middel van een positiever imago van de organisatie en het creëren van een sociaal veiliger klimaat binnen de organisatie, wat niet alleen de instroom kan vergroten maar ook de uitstroom kan verkleinen.

Af en toe komt het voor dat taken van de KL indruisen tegen bepaalde culturele normen, zoals het tellen van varkens tijdens de mond en klauwzeeruitbraak door moslims of de uitzending van militairen naar Bosnië, waar zij mogelijk tegenover geloofsgenoten komen te staan. Dit kan leiden tot vroegtijdige uitstroom van allochtonen. Door de vakbonden is al eens een congres georganiseerd over het onderwerp gewetensbezwaren, waarbij is gesproken over de eventuele noodzaak om bij bepaalde op-

drachten een vorm van selectieve gewetensbezwaren in te voeren. De minister van Defensie voelde daar destijds niets voor.

Binnen de 13^e Brigade Oirschot probeert men op verschillende manieren rekening te houden met de wensen van allochtone medewerkers. Zo bestaat er een lijst met multiculturele feestdagen die men binnen de organisatie algemeen erkent en waarvoor medewerkers vrij kunnen nemen. Ook houdt men rekening met de eetgewoonten van allochtone medewerkers. Het bedrijfsrestaurant past haar aanbod hierop aan. Ook tijdens uitzendingen houdt men er bij de noodrantsoenen rekening mee. Zo bestaat het noodrantsoen bijvoorbeeld niet alleen uit varkensvlees. Tenslotte houdt men rekening met religie. Er is altijd een gebedsruimte beschikbaar die door alle medewerkers kan worden gebruikt; in Nederland, maar ook tijdens uitzendingen. Naast dominees en aalmoezeniers zijn er bij de KL ook humanisten, pandits en rabbijnen in dienst. Men zoekt nog naar een imam. De diensten die tijdens uitzendingen worden gehouden zijn oecumenisch van aard.

Genderbeleid

Bij de 13^e Brigade Oirschot is 9,2% van het personeel vrouw. De onderstaande tabel geeft een overzicht van het huidige percentage vrouwen bij de gehele defensieorganisatie, afgezet tegen de voor 2010 vastgestelde streefpercentages, gesplitst naar personeelscategorie en niveau.

	Gerealiseerde percentages ♀ (2004)	Streefpercentages ♀ in 2010
Militair personeel	8,7%	12%
Vanaf rang majoor / LTZ	3,8%	6%
Vanaf rang kolonel / KTZ	1,3%	3%
Burger personeel	21,8%	30%
Vanaf schaal 10	14,5%	20%
Vanaf schaal 14	3,3%	6%

Om de streefpercentages te verwezenlijken wordt thans een Actieplan Genderbeleid voorbereid. In dit plan wordt nauwgezet bekeken waar een grotere instroom van vrouwen wenselijk en mogelijk is. In dat kader geldt voor de komende jaren als concrete wervingsdoelstelling dat dertig procent van de instroom van defensiepersoneel uit vrouwen zal bestaan. Daarnaast behoeven het behoud en de doorstroom van vrouwen extra aandacht. Vrouwen moeten ook op functies worden geplaatst waar ze als voorbeeld of rolmodel voor vrouwelijk talent kunnen fungeren. Een grotere betrokkenheid van commandanten en andere sleutelfiguren is van belang voor het welslagen van het genderbeleid. Vandaar dat bijeenkom-

sten over gender met commandanten worden georganiseerd om het draagvlak voor dit beleid te vergroten.

Defensie pleit dus voor meer vrouwen en een betere verdeling van vrouwen over de verschillende niveaus vanwege een aantal talenten waarover vrouwen beschikken en waarin ze zich onderscheiden van mannen. Een groter aandeel vrouwen in de krijgsmacht zal bijvoorbeeld naar verwachting de prestaties van uitgezonden eenheden bij crisisbeheersingsoperaties verbeteren en een positieve invloed hebben op de werkbeleving. Uit internationaal wetenschappelijk onderzoek is gebleken dat gemengde eenheden bij crisisbeheersingsoperaties beter zijn toegerust voor psychische belasting en dat de contacten met de plaatselijke bevolking voorspoediger verlopen. Dit is belangrijk voor het draagvlak onder de bevolking voor de militaire aanwezigheid en daarmee van belang voor militaire operaties. Als de verhouding man/vrouw beter in balans is dan nu het geval is, zullen de sfeer en cultuur ook nadrukkelijk anders zijn.

Ook de internationale omgeving noopt Defensie ertoe de integratie van genderaspecten in het internationale vredes- en veiligheidsbeleid verder te verbeteren. Nederland heeft zich verplicht tot uitvoering van VN Veiligheidsraadresolutie 1325 over 'Vrouwen, Vrede en Veiligheid'. Dit impliceert dat de deskundigheid van militairen op het gebied van gender moet worden vergroot. De komende jaren zal lesmateriaal op het gebied van gender worden ontwikkeld dat aansluit bij de missiegerichte opleidingen voor crisisbeheersingsoperaties. Bij de voorbereiding van operaties in Irak en Afghanistan is een proefproject inzake gender gestart. In de komende periode zal het genderaspect in het voorbereidingstraject van crisisbeheersingsoperaties worden ingebed door een checklist op te stellen die bij de verkenningsoperatie hier richtlijnen over geeft. Zo wordt nadrukkelijk stilgestaan bij de samenstelling van de uit te zenden eenheid en bij de vraag of het gewenst is bepaalde specifieke functies of taken door vrouwen te laten vervullen.

Naast de diverse operationele en strategische redenen om meer vrouwen in dienst te hebben is een praktische reden dat het 'snel inzetbaar zijn, waar ook ter wereld' in de nieuwe organisatie centraal staat. Om dat te realiseren gaat men bij Defensie voor een verjonging van het personeelsbestand en een vulling van 100% van de operationele eenheden. Dit betekent dat er de komende jaren duizenden nieuwe jonge militairen nodig zijn. Aangezien de arbeidsmarkt voor de helft uit vrouwelijke potentieel bestaat is de groep vrouwen keihard.

Defensie is dus overtuigd van de noodzaak om meer vrouwen aan te nemen en door te laten stromen binnen de eigen organisatie. Vrouwen

zijn echter vaak bescheiden in de beoordeling van hun eigen kwaliteiten. Hierbij hebben zij soms een zetje nodig. Om dit belang te benadrukken heeft Defensie al enige tijd zogenaamde Genderambassadeurs. Dit zijn generaals in de top van het management die deelname van vrouwen aan de krijgsmacht promoten en bevorderen. Zo nemen genderambassadeurs actief deel aan het Vrouwenennetwerk Defensie en geven invulling aan het genderbeleid. Ze zorgen voor vergroting van carrièrekansen voor vrouwen in het beleid, beoordelen geproduceerde beleidsvoornemens of ze genderproof zijn, faciliteren de opzet van een inpassende kinderopvang en promoten in externe contacten de vrouwvriendelijke cultuur van de krijgsmacht. Om meer vrouwen te laten instromen in gevechtsfuncties moet er ook gekeken worden naar de huidige fysieke eisen voor die functies zonder concessies te doen aan de operationele inzetbaarheid en veiligheid. Bepaalde functie-eisen zijn volgens de huidige staatssecretaris de heer Van der Knaap hoog in relatie tot de taken die moeten worden uitgevoerd. Vaak betreft het een fysieke eis. Niet alleen vrouwen kunnen vaak niet voldoen aan deze eisen, ook veel mannen kunnen dat niet. Met reëlere functie-eisen wordt het perspectief voor werken in de krijgsmacht derhalve groter.

Ook de 13^e Brigade Oirschot heeft het streven om het percentage vrouwelijke werknemers te verhogen, maar het blijkt moeilijk om vrouwen te werven. Eén van de maatregelen die men gaat inzetten om meer vrouwen te werven is het aanbieden van kinderopvang binnen de organisatie. Dit zal waarschijnlijk medio 2006 mogelijk zijn. Om te voorkomen dat bij reorganisaties vooral veel vrouwen uitstromen wijkt men voor deze groep af van het beginsel 'last in, first out'. Hiervoor is niet altijd begrip in de organisatie.

Succesfactoren

De KL, 13^e Brigade Oirschot ziet de volgende **succesfactoren** voor het welslagen van een breed diversiteitsbeleid:

- Het objectiveren van de normen voor welzijn en welbevinden maakt het makkelijker om op deze terreinen beleid te ontwikkelen dat rekening houdt met de diversiteit in wensen en behoeften van medewerkers. Dit objectiveren kan bijvoorbeeld door werkbelevingsonderzoek, exitgesprekken en het meten van leiderschapstijlen. Op deze wijze kunnen alle aspecten van het werk worden onderzocht. Door de onderzoeksresultaten uit te splitsen naar de verschillende groepen medewerkers wordt duidelijk waar kansen en bedreigingen liggen en kan men het beleid hier beter op toespitsen;

- Een succesvol Arbo-beleid speelt een belangrijke rol in de PR van de KL. Als veel mensen de organisatie om welzijnsredenen verlaten heeft dat een negatief effect op het imago van de KL als werkgever. Door aandacht te besteden aan welzijn als aspect van Arbo krijg je als organisatie een positief imago, en dat is gunstig bij het werven van mensen;
- Het integreren van alle onderdelen van arbo in het personeelsbeleid, maakt dat er efficiënter en effectiever aan een goed personeelsbeleid kan worden gewerkt;
- Door het arbobeleid en personeelsbeleid meetbaar en controleerbaar te maken en hier de leidinggevenden ook systematisch op aan te spreken ontstaat een kwaliteitszorgsysteem. Hiermee wordt het arbo- en personeelsbeleid een regulier onderdeel van de bedrijfsvoering.

Succesfactoren voor het optimaal uitvoeren van een werkbelevingsonderzoek zijn:

- Door het werkbelevingsonderzoek ook te laten invullen door mensen die ziek thuis zitten wordt een hoge respons bereikt en ontstaat een reëel beeld van de werkbeleving van alle medewerkers;
- Door naast het werkbelevingsonderzoek ook gesprekken te voeren met de maatschappelijk werkers en vertrouwenspersonen over de werksituatie in de organisatieonderdelen ontstaat een zo volledig mogelijk beeld;
- De plannen van aanpak worden zo laag mogelijk in de organisatie gemaakt, op basis van onderzoeksgegevens over dat onderdeel; Pas als aanpak op het eigen niveau niet mogelijk is, wordt gezocht naar een aanpak op een niveau hoger;
- Exitgesprekken worden niet alleen standaard gehouden bij uitstroom, maar ook bij doorstroom naar een andere organisatie-eenheid;
- Met behulp van exitgesprekken kan men de effecten meten van de uitgevoerde plannen van aanpak.

Contact

Koninklijke Landmacht, 13e Gemechaniseerde Brigade Oirschot
Arbodienst Ruiters van Steveninck Kazerne
Staf 13 Mechbrig Sectie S1
Postbus 33
5688 ZG Oirschot

Contactpersoon

Henk Bos, Stafmedewerker Bijzondere Personeelszorg
040 266 50 11
Hfdburostsies1brig.ststcie13mechbrig.1gnc@rnla.mindef.nl

Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat?

14 De Belastingdienst: Optimale dienstverlening aan een diversiteit aan klanten door de juiste persoon op de juiste plek.

De Belastingdienst heeft te maken met een zeer groot personeels- en klantenbestand; er werken ruim 30.000 mensen en er zijn 6 miljoen particuliere en 1,1 miljoen ondernemende klanten die belastingplichtig zijn. Een enorme diversiteit aan mensen die allemaal hun eigen wensen en verwachtingen hebben ten aanzien van het werkgeverschap c.q. de dienstverlening van de Belastingdienst. De Belastingdienst heeft er uiteraard zelf ook belang bij om hier zo goed mogelijk op in te spelen. Diversiteitsbeleid bij de Belastingdienst heeft dus zowel interne als externe aanleidingen. Door middel van het diversiteitsbeleid wil de Belastingdienst het 'makkelijk maken' voor de klanten om aan de belastingsplicht te voldoen, een betere rechtstoepassing realiseren en tevens een goed werkgever zijn voor haar medewerkers. In 2003/2004 lag het accent vooral op allochtone medewerkers en klanten. Vanaf 2005 wil de Belastingdienst haar focus op diversiteit verbreden naar ook andere groepen.

Organisatie en personeel: toenemende diversiteit in klanten- en personeelsbestand

Bij de Belastingdienst werken ruim 30.000 medewerkers die jaarlijks bij meer dan 7 miljoen belastingplichtigen ongeveer 100 miljard euro aan belastingen en 35 miljard euro aan premies innen. Dat is bijna driekwart van de overheidsinkomsten.

De producten en diensten van de Belastingdienst zijn:

- Dienstverlening: belastingplichtigen helpen aan verplichtingen te voldoen; bijvoorbeeld informatieverstrekking, elektronische aangiften;
- Intensief Toezicht en Opsporing: belastingplichtigen aan verplichtingen laten voldoen;
- Massale processen: bijvoorbeeld geautomatiseerde afhandeling van de aangiften;
- Douane: controle van goederenstromen die Nederland binnenkomen, verlaten of worden doorgevoerd;
- Rechtstoepassing;

- Bedrijfsvoering en personeel: zorgen voor voldoende betrokken en deskundige medewerkers, concurrerende positie op de arbeidsmarkt, optimaal inzetten van competenties, effectieve en transparante bedrijfsvoering;
- Facilitaire processen, o.a. huisvesting, opleidingen, communicatie en automatisering.

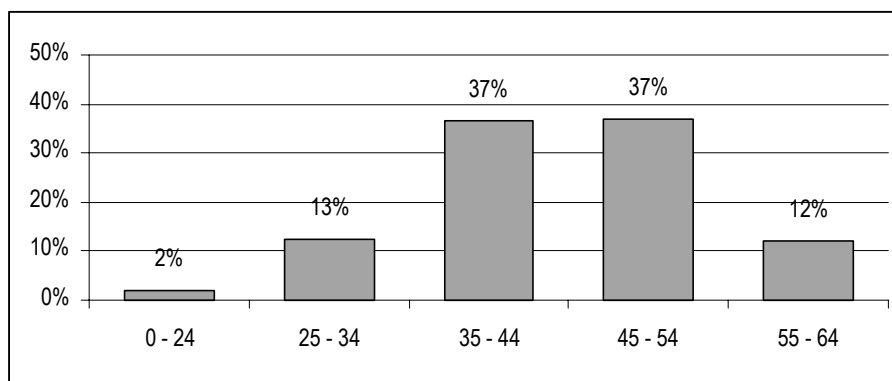
De Belastingdienst profileert zichzelf op internet als de werkgever die niet in hokjes en patronen denkt en de juiste mensen met de juiste kennis en ervaring bij elkaar zet. Het delen van kennis met elkaar in het belang van de belastingplichtige staat voorop. *‘De afgelopen tien jaar is de Belastingdienst erin geslaagd om in doelgroepgerichtheid en zorgvuldigheid uit te blinken. Dat is onder andere bereikt door verantwoordelijkheden laag in de organisatie te leggen.’* De Belastingdienst zoekt medewerkers die graag over de schotten van hun vakgebied heen kijken en in verschillende rollen en werkverbanden willen werken. Want deze flexibele manier van werken sluit het beste aan bij de wensen van de belastingplichtigen. Het lijkt erop alsof de Belastingdienst daar in slaagt, want de diversiteit van het personeelsbestand is de laatste vier jaar toegenomen (zie tabel 1).

Tabel 1: samenstelling personeelsbestand

% in personeelsbestand	2000	2001	2002	2003
% vrouwelijke medewerkers	29,0%	30,4%	31,2%	30,8%
% vrouwen met schaal 10 of hoger	14,5%	14,4%	15,3%	17,0%
% vrouwen met schaal 12 of hoger	6,1%	6,0%	6,4%	7,1%
% etnische minderheden volgens Wet Samen	6,9%	7,1%	7,6%	7,6%

Tot 2003 kwamen er meer vrouwen in het personeelsbestand, in 2003 liep dat iets terug, mogelijk als gevolg van de vacaturestop bij de Belastingdienst. Het percentage vrouwelijke medewerkers in hogere functies is wel toegenomen. Het percentage allochtone medewerkers is de afgelopen jaren gestegen (in 1998 was dit nog 6,0%). De leeftijdsopbouw bij de Belastingdienst is vrij evenwichtig (zie figuur 2).

Figuur 2: leeftijdsverdeling personeelsbestand in 2003



Visie op diversiteit: kennis over de diverse klant via een divers personeelsbestand

De missie van de Belastingdienst luidt als volgt: *“Wij voeren de wet- en regelgeving die ons is opgedragen zo doeltreffend en doelmatig mogelijk uit. In ons handelen streven wij naar handhaving van rechtszekerheid en rechtsgelijkheid. Dienstverlening aan en respect voor het publiek zijn aan ons onlosmakelijk verbonden”* (Bron: Beheersverslag 2002). Deze missie geeft aan dat de Belastingdienst in grote mate opereert vanuit opdrachten van het Rijk en probeert dit zo rechtvaardig en klantvriendelijk mogelijk te doen. Diversiteitsbeleid kan bijdragen aan deze rechtvaardigheid en klantvriendelijkheid, omdat het kan leiden tot betere dienstverlening van de organisatie en een beter klantinzicht en -begrip. Het is bijvoorbeeld van belang om kennis te hebben van de divers samengestelde omgeving. Op deze manier gebruikt de Belastingdienst de kennis die verschillende medewerkers hebben over diverse klantengroepen. Door deze kennis op een juiste manier in te zetten verbetert de Belastingdienst haar effectiviteit.

Motieven: verbetering kwaliteit dienstverlening en rechtstoepassing

De Belastingdienst is voornamelijk vanuit externe aanleidingen gestart met diversiteitsbeleid. De omgeving (samenleving, particulier en ondernemers) van de Belastingdienst verandert en wordt steeds diverser. Om de taken goed te kunnen uitvoeren moet de Belastingdienst weten hoe de omgeving verandert. Belangrijke drijfveer voor het huidige diversiteitsbeleid van de Belastingdienst is de relatie met de dienstverlening en rechtstoepassing. Een effectief diversiteitsbeleid bij de Belastingdienst heeft tot doel dat klanten zoveel mogelijk – vrijwillig en zelfstandig – aan de verplichtingen voldoen. Er wordt bijvoorbeeld aandacht gegeven aan de specifieke situatie van ouderen en de mogelijkheden om de belastingaangifte van ouderen te vergemakkelijken. Anderzijds helpt het diversiteitsbeleid bij de Belastingdienst om de rechtstoepassing goed te kunnen

uitvoeren. Kennis over diverse culturen bevordert bijvoorbeeld het inzicht in belastingontduiking. Ook heeft de Belastingdienst bijvoorbeeld kennis tot zich genomen over feestdagen in andere culturen, zodat er geen controles worden gehouden op die dagen.

Een andere externe aanleiding voor het voeren van diversiteitsbeleid is dat Rijksbreed de aandacht voor diversiteitsbeleid groeit, waarbij de Belastingdienst probeert aan te sluiten. De Belastingdienst neemt waar mogelijk een initiërende rol. Zo was de Belastingdienst één van de eerste organisaties binnen het Rijk die heeft aangekondigd de registratie van allochtone medewerkers voort te zetten, na het opheffen van de Wet SAMEN.

Naast externe aanleidingen ervaart de Belastingdienst ook enkele interne aanleidingen die om diversiteitsbeleid vragen. De huidige diversiteit binnen de Belastingdienst brengt knelpunten met zich mee (zoals de gebrekkige doorstroom van allochtone medewerkers) die beleid noodzakelijk maken. Daarnaast heeft de Belastingdienst de ambitie om een vooruitstrevend personeelsbeleid te hebben. De Belastingdienst vindt het belangrijk dat medewerkers zich zo goed mogelijk kunnen ontplooien, functioneren en doorgroeien en is zich ervan bewust dat diversiteitsbeleid eraan kan bijdragen dat het potentieel van diverse mensen en heterogene teams optimaal benut worden.

In de praktijk: maatregelen voor het verhogen van diversiteit in het personeelsbestand en het verbeteren van de dienstverlening

De Belastingdienst heeft een aantal fasen (met wisselende intensiteit) doorlopen waarin het diversiteitsbeleid steeds meer handen en voeten heeft gekregen. In dit beleid hebben de doelgroepen vrouwen en allochtonen centraal gestaan, met het accent op de laatste doelgroep. De Belastingdienst bekijkt het begrip ‘diversiteit’ met een steeds breder wordende blik. Zij gaan uit van de definitie van Roosevelt Thomas jr: *‘Diversiteitsbeleid is het creëren en onderhouden van een omgeving waarin alle personeelsleden zich op een vanzelfsprekende manier kunnen ontplooien, zodat zij optimaal kunnen bijdragen aan de doelen van de organisatie’*.

Bij het diversiteitsbeleid binnen de Belastingdienst zijn verschillende partijen betrokken. De *beleidsmatige* rol ligt bij het Directoraat-Generaal Belastingdienst van het Ministerie van Financiën, de *ontwerprol* ligt bij het Centrum voor Kennis en Communicatie. De *uitvoeringsrol* ligt eveneens bij dit centrum en daarnaast bij leidinggevenden en bij de medewerkers. Een *signaleringsfunctie* ligt onder andere bij de centraal ingestelde klankbordgroep voor interculturalisatie, Forum. Dit is een groep werk-

nemers van de Belastingdienst die tot taak heeft om pro-actief te reageren op het diversiteitsbeleid en bij te dragen aan de implementatie van dat beleid. Forum kan daarnaast ook signalen vanuit de dienst overbrengen omdat zij een spin-in-het-web is. Forum bestaat uit 10 leden uit 5 verschillende landen. Leden van Forum hebben zichzelf aangemeld. Erg veel belangstelling om deel te nemen aan Forum was er aanvankelijk niet; in totaal hebben zich 30 gegadigden gemeld (op 30.000 medewerkers). Mogelijk had dit te maken met de beleidsmatige insteek van Forum. Inmiddels is er meer animo voor deelname aan deze groep. Forum vraagt onder andere aandacht voor de doorstroom van allochtonen. Er is namelijk nog veel sprake van ‘ouwe jongens krentenbrood’ binnen de Belastingdienst. Deze natuurlijke drempels moeten worden belicht. Toch moet volgens Forum de kwaliteit van het personeelsbestand voorop staan; overal dient de afweging te worden gemaakt ‘wat hebben we intern aan kwaliteiten nodig om de buitenwereld zo goed mogelijk te kunnen bedienen’.

Het diversiteitsbeleid van de Belastingdienst kent drie dimensies:

1. organisatie – omgeving;
2. organisatie – medewerker;
3. medewerker – omgeving.

Momenteel staat vooral het laatste aspect centraal; het inzetten van kennis van medewerkers, dan wel de medewerkers met kennis toe te rusten om beter op de omgeving te kunnen inspelen. De dimensie organisatie-medewerker krijgt daarnaast ook relatief veel aandacht. We maken in deze paragraaf daarom onderscheid tussen maatregelen voor het personeelsbestand (dimensie 2) en maatregelen in het kader van het verbeteren van de dienstverlening (dimensie 3).

Maatregelen voor personeelsbestand

In '87-'89 heeft er binnen de Belastingdienst een project gelopen in het kader van vrouwenemancipatie. Hierdoor zijn meer vrouwen in de top van de organisatie gekomen. Het succes van dit project leidde ertoe dat de directieraad in 1998 instemde met het project Allochtonenbeleid, dat zich vooral richtte op allochtone belastingplichtigen. Dit project werd in 2000 afgerond. De directieraad gaf vervolgens opdracht om de visie op diversiteit meer in lijn te brengen met de visie op dienstverlening. Op basis daarvan is het meerjarige (2000-2004) project Interculturalisatie Belastingdienst opgestart, waarin meer aandacht was voor allochtone medewerkers. De doelstelling is om ‘instrumenten te ontwikkelen en beschikbaar te stellen die (nieuwe) allochtone medewerkers van de Belastingdienst ondersteunen en stimuleren ter voorkoming en bestrijding van een

eventuele achterstandspositie' (uit Projectplan Interculturalisatie Belastingdienst, 2000/2001). Verschillende deelprojecten maakten onderdeel uit van dit project. Enkele voorbeelden daarvan zijn:

- Werkbelevingsonderzoek allochtonen; door middel van diepte-interviews zijn knelpunten in de werksituatie van allochtone medewerkers van de Belastingdienst in kaart gebracht. Hieruit is gebleken dat er zich geen grote problemen van discriminatoire aard voordoen binnen de Belastingdienst (afdeling Particulieren), en dat problemen die er wel zijn vaak samenhangen met functieniveau. Lager opgeleide medewerkers ervaren meer problemen met betrekking tot discriminatie;
- Deelproject werving, selectie en loopbaanontwikkeling; met speciale aandacht voor werving, selectie en behoud teneinde de personeelssamenstelling een afspiegeling te laten zijn van de omgeving;
- Themadagen diversiteit: In 2003 is een aantal themadagen gehouden voor verschillende doelgroepen (management en medewerkers). Tijdens de themadagen is gesproken over het belang van diversiteit voor de Belastingdienst en hoe het een integrale plek kan krijgen binnen de organisatie.
- Maaltijd Mondial: In 2004 is een maaltijd georganiseerd waarbij topmanagers dineerden met allochtone gasten die op een gelijk niveau werkzaam zijn, veelal in andere organisaties. Op deze manier wilde men de managers laten kennismaken met mensen met een andere achtergrond, omdat die in het eigen netwerk van deze managers vaak niet aanwezig zijn.

In 2003 liep er ook een doorstroomproject voor vrouwen, genaamd 'Mixed', met financiering van het ministerie van SZW. Verscheidene vrouwelijke medewerkers van de Belastingdienst hebben daaraan deelgenomen om zich te ontwikkelen in de richting van een hogere functie. Ook werd in dat jaar een onderzoek gedaan naar de samenstelling van het personeelsbestand aan de hand van een aantal elementen (o.a. geslacht, opleiding, functie) teneinde meer inzicht te krijgen in de diversiteit binnen het personeelsbestand.

Momenteel loopt er een Management Development traject waarin 50% van de deelnemers een allochtone achtergrond heeft. Dit ontwikkeltraject is opgezet om ten minste tien allochtone medewerkers door te laten stromen. In dit ontwikkeltraject is een specifieke diversiteitsmodule opgenomen.

Maatregelen voor verbeteren dienstverlening

De projecten Allochtonenbeleid en Interculturalisatie Belastingdienst waren grotendeels gericht op het verbeteren van de dienstverlening, bijvoorbeeld door de interculturalisatie van producten en diensten. In deze projecten zijn enkele quick wins gerealiseerd (zoals de ontwikkeling van een docusoap, een training voor deskundigheidsbevordering en fiscaal Engels) maar er worden ook enkele grotere, lange termijn projecten uitgevoerd:

- P99, dat zich richt op het inventariseren van plekken in de organisatie waar het vanuit functiecriteria cruciaal is om er personeel te plaatsen met specifieke klantenkennis (denk aan functies waar direct klantencontact centraal staat). Het project is ontstaan als gevolg van het grote(r wordende) aantal allochtone klanten van de Belastingdienst, met name onder de ondernemers. Het goed plaatsen van personeel met specifieke klantenkennis speelt ook een grote rol bij de dienst FIOD / ECD. Deze dienst moet bij haar fraude-opsporing kennis verzamelen over specifieke klantengroepen om haar werk goed uit te kunnen voeren. De FIOD / ECD kijkt per situatie eerst of er werknemers zijn die de benodigde kennis hebben. Omdat in de praktijk vaak blijkt dat de benodigde kennis slechts sporadisch daadwerkelijk in huis is, koopt de dienst de kennis over doelgroepen echter meestal in;
- In de afgelopen jaren is er een aantal hulpmiddelen ontwikkeld voor medewerkers om de communicatie met allochtone belastingplichtigen binnen de Nederlandse samenleving te verbeteren. Een voorbeeld is de Klantwijzer Communicatie met Allochtone belastingplichtigen;
- Het Centrum voor Kennis en Communicatie biedt opleidingen, producten en diensten, onder andere voor interculturalisatie zodat alle medewerkers zich herkennen in de producten en diensten van de Belastingdienst. In dit kader worden er ook trainingen interculturele communicatie gegeven.

Succesfactoren: relatie met de markt en bereidheid om te leren

Het diversiteitsbeleid bij de Belastingdienst is nooit 'af'. De grootte van de organisatie, de geografische spreiding, verschillende interpretaties van beleid door de regio's en de verschillende belangen bij de regio's kunnen het tot uiting brengen van diversiteitsbeleid kunnen. Volgens de klankbordgroep Forum staat het diversiteitsbeleid bij de Belastingdienst nog in de kinderschoenen. Zij geeft aan dat de Belastingdienst een statische organisatie is, waar allochtonen moeilijk toegang krijgen. In algemene zin zou er meer recht gedaan moeten worden aan de eigenschappen, expertise en kennis van de verschillende culturen. De trainingen interculturele communicatie stuiten op weerstand, wat zich uit in weinig aanmeldingen (ook van managers). Deze weerstand komt door drukte, zich niet bewust zijn van de eigen omgangsvormen en onbekend zijn met problematiek. Managers kunnen zich bijvoorbeeld maar moeilijk voorstellen hoe het is om buitengesloten te worden. Bovendien wordt de weerstand gevoed door recente maatschappelijke ontwikkelingen. Daarnaast bestaat het gevaar dat er een selectief takenpakket ontstaat wanneer mensen met bepaalde culturele kennis vooral ingezet worden op taken die te maken hebben met die cultuur. Forum pleit ervoor werknemers met een bepaalde culturele achtergrond niet alleen naar klanten met een zelfde achtergrond te sturen. Het gaat om de kwalificaties die men hiervoor moet hebben en die kan iedereen zich eigen maken.

Succesfactoren voor diversiteitsbeleid zijn volgens de Belastingdienst onder andere:

- Draagvlak in de hele organisatie losmaken, van de hoogste niveaus tot aan de regio's. De intentie moet er zijn bij de top. De top heeft ook een aansturende rol. Bovendien moet de top tijd en geld vrijmaken voor diversiteitsbeleid;
- Persoonlijke aandacht en voorbeeldgedrag van leidinggevendenden;
- Doorzetten, ook tegen de stroom in. Bereid je voor op een stroperig, taai proces met een lange adem;
- Laten zien dat je bezig bent; continu en open communiceren met alle medewerkers over initiatieven en in actie blijven;
- Relatie met de markt; op zakelijke gronden het diversiteitsbeleid verdedigen;
- Op creatieve manieren zoeken naar begrip voor elkaars culturen, bijvoorbeeld door momenten voor collectieve vreugde of verdriet aan te grijpen. Saamhorigheidsgevoel creëren;
- Eerlijk zijn als organisatie naar en over jezelf; belemmeringen erkennen en onder de loep nemen;
- Andere organisaties bestuderen;

- Diversiteit structureel onderdeel maken van het beleid, bijvoorbeeld door in functioneringsgesprekken te vragen naar de mate waarin medewerkers ‘cultureel bewust’ zijn. Modules voor docenten en selecteurs hierop ontwikkelen;
- Confrontatie met medewerkers aangaan; je moet ergens tegenaan lopen om verandering mogelijk te maken;
- Koppelen aan kwaliteitseisen; waar moeten onze producten aan voldoen?;
- Niet te lang blijven filosoferen, maar concrete en praktische dingen doen. Hier kan je ook weer informatie over verspreiden. Zorg ook voor quick wins.
- In het competentiewoordenboek een hoofdstuk opnemen over ‘diversiteitsbewust handelen’.
- Goed inschatten van prioriteiten van allochtonen, bijvoorbeeld hun privé-verplichtingen zoals de financiële verantwoordelijkheid voor familie in het thuisland;
- Openstaan voor nieuwe werkvormen, zoals de duobaan en parttime werken, die het voor bepaalde doelgroepen makkelijker maken om aan het werk te komen en te blijven;
- Niet voorbijgaan aan mogelijke cultuurverschillen, bijvoorbeeld dat allochtone leidinggevenden soms anders omgaan met vrouwelijke medewerkers dan autochtone leidinggevenden.

Toekomst: objectief kijken naar kwaliteiten, los van doelgroepen

In 2004 is een beleidsnotitie diversiteit opgesteld waarin diversiteit in verband wordt gebracht met de context en ontwikkelingen binnen de Belastingdienst, het Rijk, de samenleving en de klanten. Er worden verschillende toekomstige acties aan verbonden op het gebied van diversiteit. Bij het uitvoeren hiervan probeert de Belastingdienst waar mogelijk aan te sluiten bij interdepartementale ontwikkelingen.

Meevaller is momenteel de vergrijzing van de mannelijke werknemers, waardoor er een vervangingsvraag ontstaat die meer evenwicht in de organisatie kan brengen. In de toekomst wil men selecteurs laten toetsen om ervoor te zorgen dat zij bij het aannemen van mensen minder kijken of iemand wel ‘een van ons’ is of kan worden. Vroeger hebben vrouwen door deze manier van kijken heen moeten breken, nu moeten allochtonen dat.

Contact

De Belastingdienst
Centrum voor kennis en communicatie
Postbus 18200
3501 CE Utrecht
030 275 45 05

Contactpersoon:

Janny van der Zwaag - Projectleider Interculturalisatie
j.van.der.zwaag-hamberg@Belastingdienst.nl

A. Succesfactoren voor diversiteitsbeleid

In de beschrijvingen van de organisaties worden veel tips gegeven over hoe diversiteitsbeleid het beste kan worden uitgevoerd. We hebben deze succesfactoren voor u gebundeld, en hopen dat ze u helpen bij het opzetten en uitvoeren van uw eigen beleid.

- Leg een link naar het primaire proces van de organisatie. Focus op de bijdrage die diversiteit kan leveren aan het realiseren van de organisatiedoelen;
- Ontwikkel een business case waarin de voordelen van diversiteit zichtbaar en (kwantitatief en kwalitatief) meetbaar worden. Zo wordt het zakelijk belang van diversiteit duidelijk;
- Zorg voor steun vanuit de top;
- Maak het onderwerp diversiteit onderdeel van het reguliere organisatiebeleid, zodat het doorvertaald wordt in alle relevante processen. Diversiteit is dan geen apart project maar integraal onderdeel van alle andere onderdelen van beleid. De verantwoordelijkheid is daarmee ook gespreid;
- Zorg dat naar de hele ‘keten’ gekeken wordt: als er bijvoorbeeld wel aandacht is voor het bevorderen van de instroom van ‘nieuwe groepen’, maar niet voor de cultuur waarin zij terecht komen of de doorstroommogelijkheden is het effect vaak negatief: veel inspanning, veel uitstroom en een slecht imago zowel intern als buiten de organisatie. Het herstellen van die imagoschade kan jaren duren;
- Zorg dat men op alle niveaus in de organisatie weet wat de meerwaarde van diversiteit is, en dat iedereen zijn verantwoordelijkheid neemt om die meerwaarde te creëren. Dit helpt (ook) bij het werken aan een breed draagvlak;
- Stel voor het uitwerken van diversiteitsdoelen een meerjarenplan op;
- Stel voldoende middelen (tijd, geld etc.) beschikbaar om de doelen daadwerkelijk uit te werken;
- Ga uit van een lange weg, en bedenken dat het een kwestie is van gewoon doen, daarvan leer je het meest. Niet alles valt te plannen;
- Stel een aparte coördinator diversiteit aan die in de gaten houdt of diversiteit voldoende aandacht krijgt en die zorgt dat er voldoende kennis is in de organisatie op het gebied van diversiteit;
- Stel een breed samengestelde stuurgroep diversiteit in, met daarin veel verschillende functionarissen;

- Betrek alle lagen van de organisatie in een vroeg stadium bij het uitwerken van de plannen;
- Betrek ook de OR bij het uitwerken van beleid en plannen;
- Betrek klanten/cliënten en het klant/cliëntensysteem bij het uitwerken van beleid. Zij kunnen in sommige situaties als medepionier beschouwd worden. Door hen te betrekken bij vernieuwende activiteiten krijg je veel informatie en kennis en het geeft vertrouwen. Geef hen ook de credits, want dat verdienen ze;
- Inventariseer knelpunten met betrekking tot diversiteit door te praten met verschillende groepen werknemers. Laat hen aangeven wat ze graag veranderd zien;
- Ga met de geïnventariseerde knelpunten aan de slag. Laat hierbij zoveel mogelijk initiatief en verantwoordelijkheid bij de lijn en de werknemers. Zorg voor ondersteuning vanuit de staf;
- Laat (ook) diversiteitsactiviteiten vanuit de organisatie ontstaan en leg niet alles van bovenaf op, dat stimuleert draagvlak en acceptatie. Geef bijvoorbeeld ruimte aan netwerkgroepen voor vrouwen, allochtonen etc. die op initiatief van medewerkers worden opgericht. Laat hen werken vanuit de natuurlijke energie van enthousiaste vrijwilligers;
- Ontwikkel een visie op diversiteit binnen de eigen organisatie met doelstellingen, streefcijfers en afspraken over hoe deze doelen en streefcijfers te realiseren;
- Maak effecten en resultaten van diversiteit zo veel mogelijk meetbaar. Dit kan bijvoorbeeld door het werken met HR scorecards;
- Maak diversiteit structureel onderdeel van het organisatiebeleid, neem bijvoorbeeld het kunnen omgaan diversiteit mee in functioneringsgesprekken;
- Voer een nulmeting uit om zodoende vooruitgang goed te kunnen monitoren;
- Maak gebruik van de ervaring van andere organisaties die met diversiteit aan de slag zijn en huur eventueel een externe deskundige in. Zo hoef je niet zelf alle wielen opnieuw uit te vinden;
- Vergrendel diversiteitsmaatregelen binnen het reguliere Human Resources beleid. Ga bij maatregelen die voor of door een bepaalde groep worden geformuleerd na of ze ook van toepassing zijn voor andere groepen of zelfs voor alle werknemers;
- Koppel diversiteit aan kwaliteitseisen: waar moeten onze producten aan voldoen en hoe helpt diversiteit daarbij?;
- Blijft niet te lang plannen maken en filosoferen, maar ga concrete en praktische dingen doen;

- Richt je niet alleen op de lange termijn maar ook op quick wins;
- Kijk vanuit competentie management naar diversiteit. Diversiteitsbeleid is het optimaal benutten van ieders kwaliteiten, en dat is weer van belang voor een goede kwaliteit van de dienstverlening;
- Neem in het competentiewoordenboek een hoofdstuk op over 'diversiteitsbewust handelen';
- Zorg dat de top van de organisatie het belang van diversiteit uitdraagt;
- Werk aan bewustwording van diversiteit en het vergroten van begrip voor elkaar;
- Zorg dat mensen begrijpen waarom ze iets moeten doen. Zo zal het aanbieden van een training communicatievaardigheden niet aanslaan zolang mensen vinden dat ze prima communiceren;
- Biedt niet alleen concrete kansen aan, zoals een opleiding of promotie, maar zorg ook dat aan de randvoorwaarden is voldaan om kansen te grijpen. Een cursus in de avonden zonder faciliteiten voor kinderopvang kan bijv. voor een grote groep medewerkers onoverkomelijke bezwaren geven;
- Communiceer in concrete termen over diversiteit, zodat iedereen in de organisatie begrijpt waar het over gaat;
- Benadruk dat iedereen baat heeft bij het voeren van een personeelsbeleid gericht op diversiteit;
- Besteed veel aandacht aan communicatie en het uitwisseling van kennis, maar leer mensen vooral ook begrip te hebben voor een andere manier van denken. Dat is niet zo simpel als het lijkt!;
- Wees als organisatie eerlijk naar en over jezelf; erken belemmeringen en neem ze onder de loep;
- Maak resultaten zichtbaar;
- Leer van ervaringen in de organisatie, bijvoorbeeld door het verzamelen van best practices;
- Zorg dat medewerkers een 'open mind' hebben en onderbuikgevoelens kunnen en durven bespreken;
- Zorg voor voorbeeldgedrag van leidinggevenden;
- Benadruk in communicatie met de markt met zakelijke argumenten waarom diversiteitsbeleid van belang is voor de organisatie;
- Durf de confrontatie met medewerkers aan te gaan, echt veranderen gebeurt pas als je ergens tegenaan loopt;
- Durf buiten de geëigende paden te treden, zowel in het beleid als in de dagelijkse praktijk;

- Durf patronen te doorbreken, bijvoorbeeld door het aanstellen van part time managers. Laat zien dat dingen die onmogelijk worden geacht in de praktijk goed kunnen werken mits de organisatie en de medewerker zich flexibel opstellen;
- Maak mensen bewust van de stereotype beelden die ze hebben over zichzelf en anderen. Als vrouwen hun eigen kwaliteiten niet zien, zullen ze zich niet proberen te kwalificeren voor promotie. Als leidinggevenden denken dat ouderen toch niet meer willen leren bieden ze hen geen cursus aan. En als leidinggevenden denken dat klanten liever geen zwarte mensen over de vloer krijgen nemen zij geen allochtone medewerkers aan;
- Maak tijd en ruimte voor informeel overleg, en doe informele dingen samen, zoals een wekelijkse lunch. Neem ook de tijd voor een persoonlijk gesprek met collega's. Zo leer je elkaar beter kennen en ontstaat saamhorigheid;
- Besteed aandacht aan de organisatiecultuur. Biedt die ruimte aan anders-zijn, aan nieuwe initiatieven en verandering.