



## Inspiratiegids

Twaalf succesvolle manieren om  
D&I in de praktijk te brengen

Inleiding & Leeswijzer

Inhoudsopgave

Talentedprogramma

Gelijke beloning

Medewerkersnetwerken

Streefcijfers

Rooney Rule

Samenhangend beleid

Transitieverlof

Biasvrij cv

Bureau Social Return

Objectieve selectie

Inclusief leiderschap

Stagediscriminatie



## Diversiteit in Bedrijf

SER Diversiteit in Bedrijf ondersteunt bedrijven die werken aan meer diversiteit en inclusie op de werkvloer bij het opzetten, uitvoeren en monitoren van hun diversiteitsplannen.

Publicaties van SER Diversiteit in Bedrijf baseren zich op praktijkervaringen van Charterondertekenaars en wetenschappelijke kennis.

SER Diversiteit in Bedrijf is aangesloten bij het EU Platform of Diversity Charters. Inmiddels is in 26 EU-landen een Charter Diversiteit actief.

SER Diversiteit in Bedrijf is onderdeel van de Sociaal-Economische Raad (SER), de belangrijkste adviesraad voor regering en parlement over sociaal-economische vraagstukken. In de SER werken ondernemers, werknemers en onafhankelijke kroonleden samen. SER Diversiteit in Bedrijf wordt financieel mede mogelijk gemaakt door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en individuele bedrijven en publieke organisaties.



# Inleiding & Leeswijzer

## Inleiding

In deze Inspiratiegids presenteren we twaalf interventies waarmee ondertekenaars van het Charter Diversiteit een divers personeelsbestand en een inclusieve werkomgeving bevorderen. De twaalf ondertekenaars delen hun verhalen en ervaringen met je, inclusief de successen én de uitdagingen.

De twaalf bedrijven en organisaties verschillen van aard en omvang. Zowel private als publieke organisaties komen aan bod, en zowel grote bedrijven als mkb'ers. Ondanks deze verscheidenheid, bieden hun interventies stuk voor stuk waardevolle inzichten in hoe diversiteit en inclusie kan worden bevorderd. Want zoals in de gids te lezen is: "Kleine ingrepen kunnen grote impact hebben."

De artikelen zijn tot stand gekomen uit interviews met contactpersonen van de twaalf ondertekenaars. Wij danken deze geïnterviewden voor het enthousiasme waarmee zij hebben bijgedragen, en voor de openhartigheid waarmee zij ons een kijkje achter de schermen gaven en vertelden over niet alleen hun successen, maar ook over hun uitdagingen en geleerde lessen. Laat hun verhalen en ervaringen een voorbeeld zijn, en gebruik deze Inspiratiegids als gespreksstarter over de bevordering van diversiteit en inclusie binnen jouw eigen organisatie.

### SER-BELEIDSONDERSTEUNER



**Hilde Turenhout** *"Begin 2024 heb ik voor SER Diversiteit in Bedrijf deze gids mogen samenstellen. Ik raakte geïnspireerd toen ik op pad ging en sprak met de diverse bedrijven. Wat een energie heb ik gezien bij al die gemotiveerde mensen die hard (samen)werken aan diversiteit en inclusie. Er gebeurt al veel en er staat, zeker als het aan hen ligt, nog veel meer te gebeuren!"*

## Leeswijzer

- **Beschrijving:** Hier worden de achtergrond, het doel, en de aard van de interventie beschreven.
- **Implementatie:** Hier lees je hoe de interventie door de ondertekenaar is voorbereid, is ingevoerd, en wordt uitgevoerd.
- **Randvoorwaarden:** Dit onderdeel gaat in op welke randvoorwaarden op orde moeten zijn voor succesvolle invoering van de interventie, bijvoorbeeld het creëren van draagvlak en het reserveren van budget.
- **Uitdagingen:** Hier worden de mogelijke uitdagingen beschreven, bijvoorbeeld weerstand vanuit de organisatie.
- **Resultaten:** Hier lees je wat de meetbare én merkbare resultaten van de interventie zijn bij de geïnterviewde ondertekenaar.
- **Geleerde lessen:** In dit onderdeel wordt beschreven welke lessen de ondertekenaar heeft getrokken uit het invoeren van de interventie.
- **Zelf aan de slag?:** Geïnspireerd om zelf aan de slag te gaan? Hier lees je hoe op welke manier andere bedrijven en organisaties deze interventie kunnen inzetten.
- **Toekomstplannen:** Als afsluiting gaat een aantal van de geïnterviewden in op hoe zij de interventie in de toekomst willen doorontwikkelen.

## Doorpraten?

Heb je vragen over de interventie, of wil je erover van gedachten wisselen? Veel van de bedrijven en organisaties zijn zo goed geweest om hiervoor hun contactgegevens te delen. Deze vind je onderaan de tabel op de eerste pagina van de artikelen. Hun bereidheid tot contact biedt een waardevolle kans om van elkaar te leren, en elkaar te stimuleren een stap verder te zetten op de weg naar een werkcultuur die open staat voor divers personeel en waar iedereen zich gewaardeerd voelt. Maak hier gebruik van!

# Inhoudsopgave





# 1

## ABN AMRO Talentprogramma Future Proof Career

Meer doorstroom van cultureel divers talent naar middenmanagement

## In gesprek met Nicole Böttger (Product Owner Diversity & Inclusion) en Agnies Lobbezoo (Senior Consultant Diversity & Inclusion) van ABN AMRO, en Jamila el Mourabet van Inclusionair, grondlegger van Future Proof Career

Bedrijf	ABN AMRO
Interventie	Talentprogramma Future Proof Career
Duur	Deelname duurt zes maanden
Meerwaarde	Het programma richt zich op het identificeren en ontwikkelen van cultureel divers talent met managementpotentieel binnen ABN AMRO. Door onzichtbare barrières te overwinnen en soft skills te ontwikkelen, wordt de zichtbaarheid en doorstroom naar middenmanagement bevorderd. Het programma bestaat uit vijf modules met intakegesprekken, trainingsdagen, intervisiesessies en coachingsessies.
Geschikt voor	Elke organisatie met medewerkers met een etnisch-cultureel diverse achtergrond
Uitdagingen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beperkt aantal plaatsen voor geïnteresseerde medewerkers</li><li>• Duidelijke communicatie over het doel en de waarde van het programma</li></ul>
Toekomstplannen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Blijven investeren in draagvlak en communicatie binnen de organisatie</li><li>• Betrekken van alle managementlagen om de impact van het programma te vergroten</li></ul>

## Beschrijving

### Achtergrond

Binnen het middenmanagement van ABN AMRO was sprake van ondervertegenwoordiging van medewerkers met een etnisch-cultureel diverse achtergrond. Om dit te veranderen heeft het bedrijf samen met Jamila el Mourabet van Inclusionair in 2019 het talentprogramma Future Proof Career opgezet.

### Doelen

1. Binnen een half tot één jaar na deelname maakt 50% van de deelnemers promotie.
2. De zichtbaarheid van etnisch-cultureel divers talent met managementpotentieel wordt vergroot.

3. Door empowerment van de doelgroep en verhoogde bewustwording bij managers en HR bijdragen aan het behoud van medewerkers.

## Toelichting

Het programma identificeert etnisch-cultureel diverse talenten binnen ABN AMRO en stoomt hen klaar voor doorstroom naar middenmanagement. Het programma duurt zes maanden en richt zich onder andere op het aanpakken van onzichtbare barrières.

Door middel van vijf modules, bestaande uit een intakegesprek, vijf trainingsdagen, vijf intervisiesessies en drie coachingsessies, worden de doorgroei en zichtbaarheid van talent gestimuleerd. Daarbij wordt vooral ingezet op de ontwikkeling van soft skills die cruciaal zijn voor carrièregroei, zoals het begrijpen van ongeschreven regels binnen de organisatie, het bouwen van een netwerk, het vergroten van de eigen zichtbaarheid en *personal branding*.

Jamila legt uit dat je als deelnemer niet letterlijk alles hoeft te doen dat het programma aanbeveelt. Het belangrijkste is bewustwording.

**Jamila** *“We geven inzicht in hoe het speelveld eruitziet en hoe je je eigen positie kunt versterken. Je leert je ambitie helder te formuleren, zodat je weet waar je naartoe groeit.” Dit speelveld kun je vergelijken met een schaakbord. “Als je wilt schaken en je kent de regels niet, kun je ook nooit je eigen spel spelen. Dus wij zeggen niet: ‘speel het spel zoals anderen het spelen’, maar: ‘speel je eigen spel met je eigen strategie.’”*

## Implementatie

### Startfase

Het programma is zowel top-down als bottom-up ontstaan in een co-creatie tussen de top, het D&I-team, Jamila, en de Taskforce Cultural Diversity van ABN AMRO. In deze taskforce zitten collega's met verschillende achtergronden en uit verschillende organisatielagen.

Samen met de Taskforce is onderzocht hoe doorstroom van etnisch-cultureel divers talent kan worden bevorderd. Daarbij werd onder andere gekeken naar onzichtbare drempels waar leden van de Taskforce zelf mee te maken hebben gehad. De ideeën die hieruit voortkwamen werden voorgelegd aan de toenmalige CEO, die vervolgens ambassadeur werd van het programma.

## Communicatie

Bij ABN Amro werd al snel gemerkt dat goede communicatie tijdens de implementatie van belang is. Voor iedereen moet duidelijk zijn waarom het programma waarde toevoegt. Leg hierbij niet de nadruk op belemmeringen voor de doelgroep en hun afwezigheid in managementlagen, maar focus op de waarde van de doelgroep en van culturele diversiteit aan de (sub)top. Benadruk dat dit positieve resultaten levert, zoals blijkt uit de herhaaldelijke onderzoeken van McKinsey & Company.

Lees hier de onderzoeken van McKinsey & Company over de meerwaarde van diversiteit en inclusie: <https://tinyurl.com/286cft5u>

## Randvoorwaarden

### Draagvlak

Er moet voldoende draagvlak zijn binnen de organisatie. Niet alleen de CEO moet het programma steunen; ook de lijnmanagers en medewerkers dienen te begrijpen waarom het wordt aangeboden en welke impact wordt beoogd. Er moet ook draagvlak zijn voor de kosten; de organisatie moet 'willen' investeren in deze medewerkers.

### Selectieprocedure

Er moet een procedure worden ingericht voor het geval dat er meer belangstellenden zijn dan het aantal beschikbare plekken. ABN AMRO hield om die reden een selectieronde voor deelnemers, bestaande uit een motivatiebrief en twee gespreksrondes.

De selectiecommissie bestond uit een recruitmentmedewerker en een lid van de Taskforce of het D&I-team. In de selectie werd gestuurd op een diverse groep deelnemers.

## Uitdagingen

### Omgaan met weerstand

ABN AMRO-medewerkers uit de doelgroep die aan zowel het reguliere talentprogramma als Future Proof Career deelnamen, geven aan dat zij met andere uitdagingen te maken hebben dan collega's buiten de doelgroep. Dit laat het belang van dit programma zien. Het is dus belangrijk dat je goed kunt uitleggen waarom dit specifieke programma voor deze specifieke doelgroep bestaat. Het kan door sommigen worden gezien als positieve discriminatie. Daarop moet de communicatie worden afgestemd; vooraf, achteraf én tussendoor.

Er kan ook weerstand komen vanuit medewerkers die vinden dat het hele systeem aangepakt moet worden: "Fix the system". Vanuit dat perspectief schiet een programma als dit al snel tekort. Hierover zegt Jamila: "We weten allemaal dat het systeem veranderen gewoon heel lang duurt. Systeemverandering is een marathon. Maar tussentijds heb je ook sprints nodig. Dit zijn initiatieven om die sprints in te bouwen."

### Teleurstelling bij deelnemers

Er is geen garantie dat deelnemers van het programma promotie maken. Dit zorgt soms voor teleurstelling. Hierover zegt Agnies: "Wanneer het deelnemers niet lukt, dan kijken we samen binnen ABN AMRO naar andere knoppen waaraan gedraaid kan worden. Bijvoorbeeld een coach."

Ook kan er teleurstelling ontstaan bij medewerkers die nog niet rijp zijn voor het programma, en buiten de selectie vallen. Voor deze collega's wordt gekeken naar een andere oplossing. En ze mogen natuurlijk het jaar daarop weer deel nemen aan de selectie.



## Resultaten

### Meetbare resultaten

- Gemiddeld maakt 70% van de deelnemers binnen een half jaar promotie, zowel binnen als buiten ABN AMRO.
- Het aantal belangstellenden is consequent groter dan het aantal plekken. Dit laat zien dat er veel potentieel talent in huis is, en dat het programma een aansprekende interventie is om dit talent te benutten.

### Merkbare resultaten

Uit de meetbare resultaten blijkt dat het programma impact heeft op de twaalf tot zestien deelnemers per editie. Het heeft ook impact op de organisatie. Het programma leeft. Mensen praten erover. Inmiddels is de vijfde editie gestart. De organisatie leert van de ervaringen van de deelnemers. Ook managers en de Raad van Bestuur zijn actief betrokken, en gaan steeds bewuster aan de slag met het vergroten van de etnisch-culturele diversiteit binnen ABN AMRO.



## SUCCEFACTOREN

- Het is een concrete en gerichte interventie om diversiteit in middenmanagement te vergroten
- Collega's op alle niveaus worden betrokken
- Het programma is specifiek ingericht voor de behoeften van de doelgroep
- Het programma is vormgegeven door middel van co-creatie
- Na meerdere edities wordt het programma nu gedragen door een steeds sterkere (en groeiende) gemeenschap

**Agnies** *“Ik spreek weleens alumni die vanuit wat ze zelf hebben meegemaakt anderen willen helpen. Sommige deelnemers hebben echt vleugels gekregen. Dat heb ik al meermaals gezien. En er ontstaat echt een netwerk. Je moet een netwerk hebben, en je mag dat netwerk ook inzetten voor je eigen gewin.”*

**Nicole** *“Als ik oud-deelnemers voorbij zie komen op LinkedIn, merk ik vaak dat ze het onderwerp hebben meegenomen naar buiten toe. Dan zie ik dat het is bijgebleven, dat het breder is dan ons bedrijf. Dat vind ik heel mooi.”*

**Jamila** *“Ik herinner me het verhaal van een jongen die gevlucht is naar Nederland. Hij kreeg al snel te horen: ‘Jij gaat maar lekker naar de mavo en dan komt het wel goed.’ Terwijl hij eigenlijk naar de universiteit wilde. Zijn moeder zei: ‘Als het hier niet kan, doen we het wel ergens anders.’ Toen is hij in het buitenland naar de universiteit gegaan. Hierna ging hij naar de TU Delft, en zei: ‘Wat is de moeilijkste opleiding die jullie hebben?’ Die opleiding heeft hij gevolgd en afgerond. Superslimme gast, die fantastisch werk heeft geleverd bij ABN AMRO. Over het talentprogramma zei hij: ‘Het heeft mijn leven veranderd. Ik heb echt goede inzichten gekregen. Ik doe nu de dingen die voor mij belangrijk zijn.’ Dat vind ik echt mooi, dat heeft veel indruk op me gemaakt.”*

## Geleerde lessen

- Je moet als organisatie écht geloven dat dit programma bijdraagt aan je D&I-beleid. Het moet niet iets zijn dat je afvinkt. Betrek daarom ook de managers en leidinggevendenden erbij. Het is een joint effort.
- Zorg dat deelnemers samen met hun leidinggevendenden goed kijken wat het doel is van hun deelname. Wat is de stip op de horizon? Welke rollen kunnen beide personen daarin pakken? Maak om dit te ondervangen tijdens de kick-off van het programma meteen afspraken over hoe deelnemers en leidinggevendenden samenwerken. Denk hierbij aan het inbouwen van reflectiemomenten in reguliere processen, zoals bilaterale overleggen.
- Hoe vroeger in de carrière dit programma plaatsvindt, hoe meer plezier en effect de deelnemers nog kunnen ervaren. Zorg dat deelnemers en leidinggevendenden zich dit goed beseffen.

### WAAR MOET JE REKENING MEE HOUDEN? VIJF TIPS

1. **Definieer je organisatiedoelen.** Je moet goed in kaart hebben wat voor organisatie je wil zijn.
2. **Pas je interventies aan.** Als je merkt dat je organisatie erg homogeen is, onderzoek dan welke interventies om diversiteit te bevorderen passend zijn.
3. **Kijk bij weerstand naar andere opties.** Overweeg dan of dit programma de juiste interventie is. Het is belangrijk om geen schade toe te brengen aan de organisatie door een interventie op te dringen waar niet iedereen achter staat.
4. **Goede communicatie is cruciaal.** Vertel het verhaal achter het programma. Leg uit waarom het belangrijk is en hoe het past binnen de bredere context van diversiteit binnen de organisatie. Als mensen begrijpen hoe het bijdraagt, zullen ze eerder instemmen.
5. **Verstop je niet achter de AVG.** Kijk om je heen en maak jezelf bewust van de afwezigheid van diversiteit in je organisatie, en neem verantwoordelijkheid voor het bevorderen van inclusie.

**Jamila** *“Het draait eigenlijk om het creëren van een generatie leiders, zodat we aan het einde van ons leven kunnen terugkijken en kunnen zeggen: ‘Ja, we hebben samen die verandering teweeggebracht.’ Dat is mijn visie. Daarom blijf ik me inzetten voor leiderschapsontwikkeling en organisatieverandering.”*

## Zelf aan de slag?

Voor grote bedrijven is het talentprogramma makkelijk in te voeren. Uiteraard wel met een paar kleine aanpassingen, zodat je een programma krijgt dat is toegespitst op de eigen organisatie. Hierbij moeten wel de eerdergenoemde uitdagingen zoals tijd, geld en betrokkenheid ondervangen worden. Voor kleinere organisaties kan dit programma lastiger uitvoerbaar zijn, omdat je voldoende kandidaten moet hebben om de groepen te vullen.

## Slotwoord

### SER-BELEIDSMEDEWERKER



**Sanne Pisters** *“Als je van huis uit niet hebt meegekregen dat het opbouwen van een netwerk belangrijk is - nu, maar ook in de toekomst - sta je eigenlijk al 1-0 achter. De ongeschreven regels in jouw organisatie kennen en doorzien, en hier op jouw eigen manier invulling aan geven, zorgt dat je de regie in eigen handen kunt nemen. Dat is de kracht van een interventie als het Future Proof Career-programma.”*



# 2

## PwC Gelijke belonging voor iedereen

Beloningsverschillen aanpakken met behulp van data

## In gesprek met Rik Pronk en Nicole Doove-Lentelink van PwC

Bedrijf	PwC
Interventie	Streven naar gelijke beloning ongeacht geslacht of etnisch-culturele achtergrond door middel van monitoren en rapporteren
Duur	Minimaal drie jaar, continu
Meerwaarde	Inzicht in beloningsverschillen op basis van geslacht en culturele achtergrond; data-gedreven aanpak om te streven naar gelijke beloning
Geschikt voor	Bedrijven die data beschikbaar hebben op gender en/of etnisch-culturele achtergrond
Uitdagingen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Weerstand bij medewerkers in de opstartfase</li><li>• Vrijwillige deelname aan dataregistratie</li></ul>
Toekomstplannen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nieuwe CSRD-richtlijnen volgen, naast huidige rapportering, ter inspiratie</li><li>• Verdere implementatie van het ingroei-model voor salarissen</li><li>• Toetsen van gelijke beloning op meerdere dimensies</li></ul>
Doorpraten?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nicole Doove-Lentelink: <a href="mailto:nicole.doove.lentelink@pwc.com">nicole.doove.lentelink@pwc.com</a></li><li>• Rik Pronk: <a href="mailto:rik.pronk@pwc.com">rik.pronk@pwc.com</a></li></ul>

## Beschrijving

### Achtergrond

Het begon in 2016, met het inzicht dat de samenleving diverser wordt, en dat je als bedrijf goed in de gaten moet houden dat iedereen gelijke kansen krijgt en gelijk wordt beloond. Om dat te doen, heb je data nodig. Data is duidelijk, objectief, en nodig om verschillen in kaart te brengen, zodat je vervolgens gerichte acties kunt ondernemen. Om dit alles te bewerkstelligen, ontwikkelde PwC de interventie Equal Pay Gender & Cultural Background.

### Doel

Gelijke beloning voor gelijk werk, ongeacht geslacht of etnisch-culturele achtergrond.

## Toelichting

De basis van deze interventie is het, op vrijwillige basis, opvragen en vervolgens monitoren en analyseren van data over geslacht en etnisch-culturele achtergrond enerzijds, en salarissen, bonussen en doorstroom anderzijds. Naar aanleiding van deze data heeft PwC vervolgens verschillende stappen gezet die hebben bijgedragen aan het inclusie en diversiteitsbeleid en het streven naar gelijke beloning voor gelijk werk.

Bekijk hier een video van PwC's [community of solvers](https://tinyurl.com/ye27u5dt) over gelijke beloning: <https://tinyurl.com/ye27u5dt>

## Implementatie

### Data verzamelen en analyseren

PwC begon door medewerkers via het HR-systeem te vragen om naast hun geslacht ook hun etnisch-culturele achtergrond te delen. Daarbij wordt altijd de optie gegeven om te kiezen voor het antwoord "Ik deel deze informatie liever niet". Ook kunnen medewerkers ervoor kiezen om de vragen niet te beantwoorden, en hebben ze te allen tijde de mogelijkheid om de informatie ook weer uit het systeem te verwijderen. De data is bovendien maar door een select aantal mensen binnen HR in te zien. Zo wordt voldaan aan de AVG-voorwaarden voor registratie en verwerking van bijzondere persoonsgegevens.

Meer weten over de AVG en het meten en monitoren van diversiteit en inclusie? Bezoek het Kennisplatform van SER Diversiteit in Bedrijf: <https://tinyurl.com/vy29n5js>

Op bestuurlijk niveau heeft PwC veel aandacht gegeven aan het inzichtelijk maken van de data. Door de vrijwillige registratie is een grote database opgebouwd, met voldoende data (>80%) om over te rapporteren. Er is als eerst gekeken naar het allerhoogste niveau. Hier waren inderdaad verschillen in beloning zichtbaar tussen mannen en vrouwen. Inmiddels zijn alle functieniveaus en organisatielagen hierop geanalyseerd.

## Beloningsbeleid aanpassen

Vervolgens ging PwC aan de slag met het aanpassen van het beloningsbeleid. Bij zo'n beleidsaanpassing komt data erg van pas. Aan de hand van data kun je jezelf een spiegel voorhouden, en vragen: Kan ik de huidige situatie uitleggen? Met deze vraag in gedachte heeft PwC verschillende maatregelen genomen:

### ■ Salarishuis: gelijk loon voor gelijk werk

Binnen PwC wordt nu in het merendeel van de bedrijfsonderdelen gewerkt met een vast salarishuis. Dat betekent dat voor alle functies, en de stappen daarbinnen, het salaris is vastgesteld. Medewerkers die in principe hetzelfde doen en dezelfde stappen maken binnen de organisatie, worden volgens de regels van het salarishuis dus hetzelfde beloond, ongeacht hun identiteitskenmerken.

Door met een vast model te werken kun je als werkgever steeds beter beleidsmatig uitvoering geven aan het beloningsbeleid. Zo kun je ervoor zorgen dat bijvoorbeeld alle medewerkers met dezelfde ervaring in een functie, ook hetzelfde betaald krijgen. Slechts minimale variatie is mogelijk, bijvoorbeeld doordat medewerkers met verschillende ervaringsniveaus op verschillende momenten instromen in een nieuwe functie. Hierin is een ingroeimodel gerechtvaardigd.

### ■ Ingroeimodel

In het verleden kregen medewerkers van PwC een procentuele verhoging op hun salaris. Daar waar er al een verschil in salaris bestond, was er dus kans dat dit verschil zou blijven bestaan als er geen actie op genomen zou worden. Dit verschil was bijvoorbeeld zichtbaar op het moment van promoties; verschil in senioriteit van gepromoveerden leidde tot salarisverschillen. Hier is PwC de afgelopen jaren steeds

bewuster mee omgegaan. Er wordt nu gekeken naar de taken die iemand gaat uitvoeren. Er wordt meer gewerkt met vaste salarisstappen en het salaris wordt gekoppeld aan een ingroeimodel, zodat een medewerker relatief snel op hetzelfde niveau belandt als diens peers.

### ■ Gelijkwaardige bonusregelingen

Bepaalde functies binnen PwC ontvangen jaarlijks een bonus. Ook deze beloningen zijn van belang als je kijkt naar equal pay.

Het bepalen van de bonussen gebeurt aan de hand van een tabel, waarin het functieniveau en de beoordeling van het afgelopen jaar bepalen welk bedrag iemand ontvangt. De beoordeling wordt echter gedaan door leidinggevenden, wat kan resulteren in subjectiviteit. Om te zorgen voor een eerlijke en onbevooroordeelde verdeling van beoordelingen, verzamelt, analyseert en monitort PwC data over hoe de beoordelingen tot stand komen.

Ook hadden afdelingen binnen PwC voorheen vaak een extra bonusbudget om discretionair te verdelen. Dit kon leiden tot subjectiviteit. Daarom werkt PwC toe naar minder subjectiviteit in de toedeling, en naar een duidelijke koppeling tussen de beoordeling en de uiteindelijke bonus. Dit draagt bij aan de transparantie en uitlegbaarheid.

## Overgang naar de CSRD

De [Corporate Sustainability Reporting Directive \(CSRD\)](#) verplicht bedrijven om te rapporteren over niet-financiële informatie, waaronder het gemiddelde salaris van alle mannen in vergelijking met het gemiddelde salaris van alle vrouwen.

Deze meting is vrij algemeen. Daarom heeft PwC er een factor aan toegevoegd: 'equal pay for equal work'. Dit zorgt dat je écht met elkaar kunt gaan vergelijken, en niet wordt misleid doordat er bijvoorbeeld in bepaalde functielagen meer mannen of juist vrouwen werken. Als je bijvoorbeeld meer mannen dan vrouwen in de top hebt, kan dit resulteren in een grotere algehele loonkloof. En je moet duidelijk kunnen analyse-

ren waar die kloof precies vandaan komt. Je moet dan juist meer kijken naar doorstroom en instroom van vrouwen naar hogere functies. Meer gedetailleerd inzicht in loonverschillen helpt dus in het bepalen aan welke beleidsknoppen je gaat draaien. De CSRD vraagt alleen rapportages over geslacht in combinatie met loon. Ook op dit gebied is PwC al een stapje verder, aangezien het bedrijf ook op etnisch-culturele achtergrond analyseert. PwC hoopt dat de CSRD deze dimensie zelf ook toe zal voegen.

De CSRD biedt ook kansen. Zo kan het maken van vergelijkingen tussen bedrijven op basis van de CSRD-rapportages weer nieuwe inspiratie brengen.

**Nicole** “Meer transparantie kan ons inspireren.”

## Randvoorwaarden

### Steun vanuit de top

Zonder steun vanuit het hoogste niveau – bijvoorbeeld vanuit de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen – werkt deze interventie niet. Binnen de top van PwC wordt gelijke beloning geprioriteerd, waardoor dit beleid succesvol uitgewerkt en uitgevoerd kon worden.

### Uitkomsten delen

In het uitrollen is het belangrijk om de analyseuitkomsten samen met verschillende bedrijfsonderdelen te bespreken, en draagvlak te creëren voor het aanpassen van de strategie en het beleid. Samen kijken wat je kan veranderen om de doelstelling te bereiken.

### Behoeft om gelijke kansen te stimuleren

Naast de drive om meer datagedreven te werken moet er ook een behoefte bestaan om gelijke kansen te stimuleren. Nicole: “Dat is heel belangrijk, dat je gesteund wordt om daar beleid op te bepalen en veranderingen in te maken.”

## Uitdaging

### Omgaan met weerstand

Je kunt bij het implementeren van deze interventie te maken krijgen met weerstand. Die kan voortkomen uit onwetendheid of frustratie, bijvoorbeeld als mensen het gevoel krijgen dat je met de data appels met peren vergelijkt. Daarom is het van groot belang dat je goed uitlegt wat je precies met de data doet en welke doelen erachter zitten. Dit is bovendien verplicht volgens de AVG.

Als je frustratie of onbegrip signaleert, is het belangrijk om het gesprek aan te gaan, bijvoorbeeld door een dialoog- of inloopsessie te organiseren. Zo’n dialoogsessie kan bijvoorbeeld over vragen gaan zoals:

- Krijgt iedereen wel gelijke kansen op promotie?
- Hoe geeft de organisatie beloningsbeleid vorm?
- Hoe zorgen we ervoor dat mannen en vrouwen en mensen met uiteenlopende culturele achtergronden zich thuis voelen?

## Resultaten

### Meetbare resultaten

PwC rapporteert vanaf FY 14/15 (fiscal year 2014-2015) op equal pay. In de eerste drie jaren lag de focus hierbij enkel op de verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke collega's. Met ingang van FY17/18 is culturele achtergrond hier ook in meegenomen, en is de rekenmethode meer gedetailleerd geworden. Zo worden salarissen op job level met elkaar vergeleken, waardoor je equal pay for equal work inzichtelijk maakt. Omdat deze (globale) berekeningsmethode zo gedetailleerd is, is afgesproken dat een verschil dat binnen de 5% valt (positief of negatief) als acceptabel mag worden beschouwd. In de tabel op de volgende pagina zie je de equal pay gaps (op vaste salarissen) over de afgelopen vijf jaar.

	Loonkloof man/vrouw	Loonkloof culturele achtergrond (Nederlands/niet-westers)
FY17/18	1.2%	2.9%
FY18/19	1.6%	3.2%
FY19/20	1.9%	3.7%
FY20/21	2.0%	3.6%
FY21/22	2.0%	3.5%
FY22/23	2.2%	3.5%

Deze cijfers zijn afkomstig uit de jaarberichten van PwC Nederland;  
zie <https://tinyurl.com/y64xym7n>

Ondanks dat er kleine verschillen te zien zijn, is PwC trots dat de equal pay gap op vaste salarissen al jaren binnen de gestelde 5%-marge valt, en in sommige gevallen zelfs heel dicht bij de 1% ligt. PwC ziet redelijk consistente cijfers over de afgelopen jaren en dat is een goed teken. De afgelopen jaren zoomt PwC meer en meer in om te onderzoeken waar de kleine verschillen die nog zichtbaar zijn vandaan komen en wat hieraan kan worden gedaan.

## Merkbare resultaten

**Rik** *“Naast de cijfers, is er ook een shift in de mindset.”*

Dat de data en analyses aantonen dat het beleid werkt, heeft geleid tot een verschuiving in de mindset binnen de organisatie. Gelijke beloning wordt binnen PwC steeds meer als gewoon gezien. Dit geeft ook meer draagvlak voor het bredere inclusie- en diversiteitsbeleid. Aan de hand van dit concrete beleidsinstrument, kan PwC uitleggen waarom er ook wordt gewerkt aan het creëren van gelijke kansen via een cohortmodel voor salarissen en aan het afstappen van het oude bonusbeleid. Zo helpt deze interventie je als organisatie om een cultuurverandering teweeg te brengen.

**Rik** *“Een eyeopener waren de gesprekken over equal pay. Zonder data of checks zie je een bepaalde bias in hoe bonussen tot stand komen, waarbij bepaalde groepen hoger of lager worden beloond. Dit leidt tot verschillen in beloning. Er zijn altijd redenen waarom dat wel gerechtvaardigd is. Door naar de cijfers te kijken en gesprekken te voeren, werd duidelijk dat in het systeem, waarin leidinggevenden in de verdeling van de bonussen discretionaire ruimte hadden om te beslissen wie een hogere bonus krijgt, ongelijkheid werd veroorzaakt. Daarom is er gewerkt naar een systeem waarin nog altijd differentiatie plaatsvindt op basis van de performance, maar waarin op basis van die performance dezelfde bonus wordt toegekend in een bedrijfs onderdeel. Het besef dat we gelijk moeten belonen, ondanks de gevoeligheid van het onderwerp, dat brengt effect.”*



## Geleerde lessen

- Gelijke beloning is het eindresultaat is van veel voorafgaand werk: het ophalen van data, creëren en bouwen van draagvlak, en het in gesprek zijn met medewerkers.
- Aan data kun je je vasthouden. Cijfers rondom de loonkloof zijn aan de ene kant een soort toets, en aan de andere kant een eyeopener en conversatiestarter. Op algemeen niveau kan het misschien lijken alsof de beloningen eerlijk verdeeld zijn, maar als je gaat inzoomen, kan het er ineens anders uitzien. Kijk dus verder dan

alleen het algemene loonkloofcijfer. Zo krijg je gevoel voor waar de verschillen vandaan komen en aan welke knoppen je moet draaien, en kan het beleid zo effectief en objectief mogelijk worden ingericht.

- Medewerkersnetwerken zijn belangrijke organen, die laten zien wat er leeft op de werkvloer. Zo ook op het thema van de loonkloof. Je kunt er scherp dialoog mee voeren. Zo heeft PwC netwerken als PwC Women NL, SHINE, Connected Cultures en het Ability-netwerk. Deze helpen bij de verbinding van collega's en het identificeren van aandachtspunten om ervoor te zorgen dat alle medewerkers zich thuis voelen.

## Zelf aan de slag?

### WAAR MOET JE REKENING MEE HOUDEN? ZES TIPS

1. **Steun van de top.** Je hoogste organen moeten het beleid dragen en uitstralen in alles wat ze doen. Zonder deze steun bereik je weinig.
2. **Accepteer dat een cultuurverandering tijd kost.** Inmiddels is het bij PwC normaal dat in analyses ook vanuit het perspectief van geslacht en etnisch-culturele achtergrond naar verhoudingen wordt gekeken. Het verzoek om je culturele achtergrond kenbaar te maken is daarbij de basis. Dat punt bereiken kostte tijd en moeite.
3. **Richt je systemen goed in.** Zorg dat medewerkers ergens kunnen registreren tot welk geslacht en culturele achtergrond ze behoren (in overeenstemming met de AVG).
4. **Het moet juridisch ook kloppen.** Medewerkers moeten vrijwillig de keuze maken om data aan te leveren. Daar moet je niet zomaar overheen stappen.
5. **Staar je niet blind op de cijfers.** Zorg er ook voor dat je de *mindset* en normaliseren van gelijke beloning in de bedrijfscultuur krijgt.
6. **Gebruik je medewerkersnetwerken.** Deze zijn het klankbord van de organisatie. Als je die nog niet hebt, zorg dan dat ze er komen.

Elke organisatie kan Equal Pay Gender & Cultural Background invoeren, zodra ze over de benodigde data beschikt. In de opstapfase zijn er wel wat haken en ogen voor bedrijven

om de registraties te kunnen uitvoeren die nodig zijn voor gelijke beloning, met name in het uitvragen van informatie volgens de AVG — dus op vrijwillige basis — en in de inrichting van je systeem voor vastlegging van de data. Zonder de data kun je niet rapporteren. Dat zal voor veel bedrijven toch nog een heikel punt zijn. Het helpt als er collega's binnen de organisatie zijn met de kennis om analyses te maken, zoals bij PwC. Andere organisaties kunnen de analyse echter ook extern laten uitvoeren. Dit kan bijdragen aan vertrouwen en draagvlak binnen de organisatie. PwC liet de eerste drie analyses ook extern uitvoeren, maar stopte hiermee toen bleek dat de uitkomst van de externe analyses niet afweek van de interne.

## Toekomstplannen

Uiteindelijk wil PwC gaan toetsen op gelijke beloning voor alle dimensies van diversiteit. Ook degene die mensen soms moeilijk vinden om kenbaar te maken, bijvoorbeeld een beperking van het arbeidsvermogen. Dit wordt door PwC al wel uitgevraagd, maar dit wordt als lastiger ervaren. Toch ligt de toekomst van het creëren van gelijke kansen in de focus op alle dimensies van diversiteit.

## Slotwoord

### SER-BELEIDSMEDEWERKER



**Floor van Twuijver** *“We zijn in Nederland niet gewend aan openlijk over salaris praten. Bij veel bedrijven ontstaat door bepaalde mechanismen een loonkloof, vaak zonder dat deze bedrijven zich hier bewust van zijn. Juist door het zo inzichtelijk te maken, zet PwC een goede stap. Transparantie brengt gelijkheid!”*





**Gesprek**



**Liesbeth Huyzer**  
Plv. Korpschef  
Chief Diversity Officer



**Rachid Habchi**  
Landelijke coördinator  
NDV & Bondgenoten



**Khalil Jobally**  
Lid NDV Expertisepool  
Israël - Hamas - Palestina  
Student niveau 5



**Liesbeth Huyzer**  
Plv. Korpschef  
Chief Diversity Officer



**Rachid Habchi**  
Landelijke coördinator  
NDV & Bondgenoten



**Khalil Jobally**  
Lid NDV Expertisepool  
Israël - Hamas - Palestina  
Student niveau 5

# 3

## Nederlandse politie Medewerkersnetwerken van de politie

Betere samenwerking met én tussen  
medewerkersnetwerken

## In gesprek met Menno de Jong, landelijk beleidsmedewerker van het Netwerk Divers Vakmanschap en Bondgenoten van de Nederlandse politie

<b>Bedrijf</b>	Nederlandse politie
<b>Interventie</b>	Netwerk Divers Vakmanschap (NDV)
<b>Duur</b>	Doorlopend; 25 jaar geleden gestart met oprichting van het eerste medewerkersnetwerk: Roze in Blauw
<b>Meerwaarde</b>	Als overkoepelend netwerk, werkt het NDV samen met de verschillende etnische, culturele en specialistische netwerken binnen de politie. Deze netwerken dragen bij aan: <ul style="list-style-type: none"><li>• Kennisdeling binnen de organisatie</li><li>• Versterken van diversiteit en inclusie binnen de organisatie</li><li>• Verbeteren van de verbinding tussen de politie en de samenleving door de diverse achtergronden van medewerkers te benutten</li></ul>
<b>Geschied voor</b>	Elke organisatie. Een overkoepelend netwerk als het NDV specifiek is geschikt voor grote organisaties die streven naar diversiteit en inclusie, en die een breed scala aan etnisch-culturele en specialistische achtergronden van medewerkers willen samenbrengen en ondersteunen.
<b>Uitdagingen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Structuur en afspraken netwerken duidelijk vastleggen</li><li>• Een balans vinden tussen de aandacht voor verschillende netwerken</li><li>• Beheer van groeiende netwerken en hun impact op de organisatie</li></ul>
<b>Toekomstplannen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formele functies creëren en borgen voor coördinatoren binnen het NDV</li><li>• Versterken van de samenwerking en kennisuitwisseling tussen verschillende netwerken</li><li>• Regelmatige overleggen tussen netwerken en directie blijven organiseren</li><li>• Voortzetten van de professionalisering en ondersteuning van de netwerken</li></ul>
<b>Doorpraten?</b>	Neem contact op met Menno de Jong: <a href="mailto:menno.de.jong@politie.nl">menno.de.jong@politie.nl</a>

## Beschrijving

### Achtergrond

Van oudsher zijn medewerkersnetwerken plekken waar collega's met dezelfde achtergrond, etniciteit of levensvisie elkaar opzoeken om te sparren, verhalen te delen en elkaar te ondersteunen, en om aandacht te vragen voor de doelgroep die het netwerk vertegenwoordigt.

Nog steeds is dit een van hun voornaamste bestaansredenen, maar inmiddels zijn er vele andere invalshoeken bij gekomen. Zo ook binnen de Nederlandse politie, die wel veertien netwerken telt van verschillende formaten. Alle veertien komen samen in het Netwerk voor Divers Vakmanschap (NDV).

### Toelichting

Het NDV heeft meer dan 1.000 leden – op een totaal van 65.000 politiemedewerkers – en opereert als een expertisecentrum. Het NDV wordt dagelijks ingezet bij de uitvoering van de politietaak en staat in nauw contact met de afzonderlijke netwerken. De oudste hiervan is Roze in Blauw, dat in 2023 hun 25-jarigjubileum heeft gevierd. Daarnaast zijn er ook nieuwere netwerken, zoals het Veteranennetwerk. Dit ontstond uit een initiatief van een collega in Noord-Nederland, en is inmiddels uitgebreid naar meerdere politie-eenheden. Het telt nu ongeveer 180 leden, voornamelijk oud-veteranen.

Het staat iedereen vrij om lid te worden van het NDV. Dit kan op twee manieren:

1. Eigen initiatief: Medewerkers kunnen zichzelf aanmelden om lid te worden van deze diverse gemeenschap. Vervolgens vindt een gesprek plaats over hoe de medewerker bij kan dragen aan de kennisdeling door het netwerk. Voor toetreding is toestemming van de teamchef van de medewerker nodig.
2. Gerichte benadering: Soms benadert het netwerk zelf medewerkers die specifieke kennis of achtergronden hebben.

## ALLE MEDEWERKERSNETWERKEN VAN DE POLITIE OP EEN RIJ

- Armeens netwerk\*
  - Autisme Ambassade\*
  - Caribisch Netwerk Politie\*
  - Chinees netwerk\*
  - Christennetwerk
  - Hoogbegaafdheid netwerk\*
  - Joods Politie Netwerk\*
  - Kennisnetwerk Bijbelgordel\*
  - Marokkaans Netwerk Politie
  - Netwerk Divers Vakmanschap Molukse en Indische Expertise (NDV-MIX)\*
  - Netwerk Missie Experts Politie
  - Netwerk Turkije
  - NOVA (veteranen)\*
  - Roze in Blauw\*
  - Veteranennetwerk
- \*Landelijk

## Implementatie

### Oprichting van het NDV

Het NDV is opgestart door de landelijke coördinator, Rachid Habchi. Rachid is geboren in Nederland met Marokkaanse wortels, en heeft persoonlijk ervaren hoe culturele verschillen kunnen botsen met de politie. Toen hij zelf bij de politie ging werken, merkte hij dat de diversiteit binnen de organisatie groeide. Dit inspireerde hem om een netwerk te starten waarmee deze kennis en ervaringen ingezet konden worden voor de organisatie.

### Overkoepelende rol

Het NDV speelt een overkoepelende rol binnen de medewerkersnetwerken van de politie. Het bestaat uit, coördineert, en ondersteunt zowel oudere erkenden als nieuwere netwerken. Door deze verschillende netwerken samen te brengen, kan een overkoepelend netwerk als het NDV een inclusieve werkomgeving bevorderen waarin diverse perspectieven worden gewaardeerd en benut. Zo helpt het NDV diversiteit, inclusie en verbinding binnen en buiten de organisatie te versterken.

## Expertisepool

Het NDV brengt de netwerken onder andere samen door middel van expertisepools. Bijvoorbeeld de expertisepool Israël-Hamas-Palestina, waarin leden van het Joods Politie Netwerk zitten, maar ook collega's uit het Marokkaans Netwerk Politie. Een wetenschapper van de Politieacademie is ook betrokken. Deze groep brengt verschillende soorten kennis bij elkaar. De expertisepool helpt om zaken als het conflict in Israël en Palestina te agenderen, zowel binnen de politie als in de Nederlandse samenleving.

## Verbinding met de samenleving

Het NDV richt zich niet alleen op het delen van ervaringen en het aanpakken van gemeenschappelijke problemen binnen de organisatie, maar ook op het benutten van de unieke kennis en vaardigheden van diverse medewerkers. Zo worden via het NDV bijvoorbeeld bij het Zomercarnaval Rotterdam, waar veel mensen met een Caribische achtergrond samenkomen, collega's met diezelfde achtergrond ingeschakeld om een goede verbinding te leggen met de bezoekers.

## Randvoorwaarden

### Structuur

Bij het opzetten van zowel een specifiek medewerkersnetwerk als een overkoepelend orgaan als het NDV, is een interne structuur essentieel. Een overkoepelend netwerk als het NDV kan netwerken aanmoedigen om na te denken over hun structuren en afspraken. Denk aan contactpersonen, een voorzitter en een aanspreekpunt, en duidelijke afspraken over bijvoorbeeld het doel van het netwerk en welke activiteiten het wel en niet oppakt.

Als die structuur ontbreekt, kan binnen netwerken en besturen spanning ontstaan over bijvoorbeeld rolverdeling en verantwoordelijkheden. Een eis is dan ook dat medewerkersnetwerken van de politie statuten hebben. Daarin staat het doel van het netwerk, hoe het is opgericht, hoe verkiezingen erbinnen verlopen, en hoe het gaat

als een voorzitter aftreedt. Netwerken stellen bovendien doelen voor zichzelf. Die gaan over het bij elkaar brengen van collega's, het bevorderen van verbinding met de samenleving en het delen van interne kennis.

## Kosten

Kleine netwerken kosten de organisatie niet veel tijd en geld. Maar zodra netwerken groter worden en meer gaan organiseren, worden meer aanvragen gedaan voor budget. Bij het toekennen van dit budget moet nagedacht worden over hoe het netwerk bijdraagt aan de organisatie, bijvoorbeeld op gebied van kennisdeling.

## Uitdagingen

### Wildgroei van netwerken

Een netwerk kan in principe door iedere werknemer worden opgericht. Dit kan ertoe leiden dat er steeds meer ontstaan. Vanuit het NDV wil de politie dat nu meer structureren. Zo moet er rekening worden gehouden met een aantal richtlijnen, zoals het aanstellen van een voorzitter en het maken van een jaarplan, waarin onder andere staat hoe het netwerk kennis gaat overbrengen.

### Verdelen van aandacht

Het kan moeilijk zijn om als organisatie aan alle netwerken evenveel aandacht te geven en ze in gelijke mate een podium te bieden. Een objectief, overkoepelend netwerk als het NDV kan hierbij helpen. Zo kan het aandacht vragen voor onderwerpen die de netwerken aangaan, of gezamenlijk nadenken over beleidsinterventies die de netwerken raken.

### 'Slapende leden'

Veel netwerken hebben 'slapende leden' die weinig actief zijn. Het is belangrijk om deze te betrekken en te motiveren, maar ook te respecteren als slapend lid – zonder ze te vergeten. Ze kunnen bijvoorbeeld behoefte hebben aan jaarlijkse bijeenkomsten om ervaringen te delen.

## Uren beschikbaar stellen

Het is belangrijk om uren beschikbaar te stellen voor medewerkersnetwerken. Om deze reden biedt de politie uren voor het professionaliseren van het NDV. Voorheen droegen medewerkers bij aan netwerken op vrijwillige basis, wat vaak leidde tot de vraag: Vanuit welke uren doe je dat dan? Nu worden uren beschikbaar gesteld vanuit contracturen. NDV-leden kunnen zich bijvoorbeeld twee dagen per jaar vrijroosteren voor vakdagen en netwerkbijeenkomsten. Dat is een doorbraak geweest.



## Resultaten

### Interne resultaten

Medewerkersnetwerken laten een specifiek geluid horen. Vanuit D&I-perspectief betekent dit dat je niet alleen diversiteit laat zien, maar ook leert luisteren, en zo bijdraagt aan een inclusieve werkcultuur. Netwerken helpen je je medewerkers gericht te vragen: wat hebben jullie nodig om je welkom te voelen? Zo helpen ze je intern impact maken. Bij de politie blijkt dit onder andere uit deze voorbeelden:

- De politie is bezig om meer inclusieve arbeidsvoorwaarden vorm te geven, en gebruikt hiervoor onder andere de input van Roze in Blauw, het Joods Politie Netwerk en het Netwerk Divers Vakmanschap Molukse en Indische Expertise. Hier zijn verschillende brainstormsessies mee georganiseerd. Een van de uitkomsten is dat feestdagen nu officieel kunnen worden ingewisseld. Dit gebeurde al informeel, maar nu staat het op papier. Daarnaast wordt de eed of belofte bij de politie aangepast, zodat medewerkers niet meer “God Almachtig” hoeven te zeggen als ze dat niet willen.
- Binnen de politie komt de Autisme Ambassade op voor collega’s met autisme die zich niet gezien of gehoord voelen door leidinggevenden. Dit kan ertoe leiden dat zij zich terugtrekken en de organisatie verlaten. Daarom organiseerde de Ambassade een vakdag om stil te staan bij wat het betekent om autisme te hebben. Hoe kun je als collega of als leidinggevende (h)erkennen dat iemand autistisch is, en hoe ga je daar op een goede manier mee om?

**Menno** *“Onlangs zat ik samen met een collega die actief is binnen de Autisme Ambassade in een overleg met Liesbeth Huyzer, plaatsvervangend korpschef en chieft diversity officer. De collega van de Ambassade heeft zelf ook autisme. Ik merkte meteen dat hij erg zenuwachtig was. We hadden hem uitgenodigd om te spreken, omdat we regelmatig bijeenkomen met de netwerken en hooggeplaatste vertegenwoordigers van de politie om verhalen te delen. Zo geef je een netwerk een stem: door regelmatig aan tafel te zitten met directieleden, zonder vastgestelde agenda, gewoon om te praten.*

*Tijdens zijn verhaal werd hij emotioneel, omdat hij binnen de organisatie allerlei vervelende situaties meemaakt vanwege zijn autisme. Zijn stoornis werd niet voldoende erkend. Hij voelde dat hij meer kon, maar werd ondergewaardeerd en onderschat, en beoordeeld op zijn vermogen tot communicatie en samenwerking. Het raakte me diep, ik krijg kippenvel als ik het vertel. Het is confronterend, maar benadrukt ook de waarde en het belang van netwerken. Het is essentieel dat dit soort ervaringen worden doorgegeven aan de juiste kanalen, zodat er meer aandacht komt voor de behoeften van deze groep.”*

## Externe resultaten

Tegelijk moet de politie voortdurend in verbinding staan met de samenleving. Deze samenleving wordt steeds diverser. Naar verwachting zal in 2050 36% van de Nederlandse bevolking een niet-westerse migratieachtergrond hebben. De politie wil hierop inspelen met medewerkers die deze diversiteit intern kunnen vertalen. Ook hierin kunnen netwerken een cruciale rol spelen, wat blijkt uit de volgende voorbeelden:

- Het Joods Politie Netwerk schreef een brief aan de korpsleiding om aandacht te vragen voor het groeiende antisemitisme en riep leidinggevenden op om hier scherp op te zijn en het gesprek aan te gaan.
- Het Veteranennetwerk helpt bij het begrijpen en ondersteunen van burgers die als gevolg van hun diensttijd een posttraumatische stressstoornis (PTSS) hebben.
- Toen de politie tijdens een Sinterklaasintocht in Staphorst faalde in het waarborgen van het demonstratierecht van Kick Out Zwarte Piet (KOZP), stuurde het Caribisch Netwerk Politie hierover een brandbrief naar de korpsleiding. Hierin benadrukten ze dat de politie beter moet optreden om het demonstratierecht te waarborgen.

Zo delen medewerkersnetwerken niet alleen kennis, maar kunnen ze wanneer nodig ook dwingend optreden. Dit kan confronterend en lastig zijn, want ze leggen daarmee soms de vinger op de zere plek, maar het is ook waardevol. Neem ze daarom serieus.

**Menno** *“Ik kan me voorstellen dat voor kleine organisaties het oprichten van een netwerk op basis van cultuur of etniciteit vreemd kan aanvoelen, vooral als het in eerste instantie slechts voor een paar collega’s is. Is dat wel nodig? Als je het echter bekijkt vanuit divers vakmanschap, dan kun je deze mensen samenbrengen in een diversiteitsnetwerk. Je transformeert het dan eigenlijk naar een netwerk voor diversiteit. Ik weet zeker dat zo’n netwerk een waardevolle reflectie kan zijn voor je eigen organisatie; een soort spiegel.”*

## HOE GA JE OM MET MEDEWERKERSNETWERKEN? VIJF TIPS

1. **Gebruik de kracht van je netwerken.** Hun kennis draagt bij aan het succes van je organisatie.
2. **Bouw structuur in.** Ga regelmatig om tafel zitten met elkaar en de top van de organisatie; de politie doet dit driemaandelijks.
3. **Deel wat er besproken wordt binnen de netwerken.** De politie houdt wekelijks een operationeel overleg en deelt dit met het interne strategische netwerk. Dit soort informatie kan bijvoorbeeld gedeeld worden via een nieuwsbrief.
4. **Houd rekening met de verschillende activiteitsniveaus binnen het netwerk.** Speel hierop in.
5. **Houd regelmatig overleg met alle voorzitters van de netwerken.** Zo kun je gezamenlijk bespreken wat er speelt en samen oplossingen ontwikkelen.

## Zelf aan de slag?

Het NDV is bedacht en specifiek vormgegeven voor en door de politie. Een dergelijk overkoepelend netwerk kan echter op eenzelfde manier gecreëerd worden binnen andere grote organisaties. Zowel voor het opzetten van een soortgelijk orgaan als voor het opzetten van deelnetwerken kunnen de gegeven tips worden ingezet.

## Toekomstplannen

De politie wil de rol en ondersteuning van het NDV verder verbreden. Om de netwerken een stem te geven, maar ook om voor structuur te zorgen. Ook is de intentie ervoor te zorgen dat het NDV en de netwerken nog beter gevonden en ingezet worden bij specifieke vraagstukken. Hiernaast wil de politie de internationale samenwerking uitbreiden. Er is vaak contact met andere landen, en ook met de VN. Enkele collega's zijn al meerdere malen in Geneve en Wenen geweest om de best practices van het NDV (en Bondgenoten) te delen.

Op dit moment, in de zomer van 2024, wordt vooral gestreefd naar stabiliteit. In 2023 zijn er uren vrijgekomen. In 2024 zijn drie personen op landelijk niveau verantwoordelijk voor het NDV binnen hun eenheid. Het streven is om deze tijdelijke rollen om te zetten in vaste functies.

Meer weten over de oprichting en achtergrond van het NDV? Lees dit interview met Rachid uit *JenV Magazine*: <https://tinyurl.com/3myupdba>

Meer weten over de meerwaarde van medewerkersnetwerken? Bezoek het Kennisplatform van SER Diversiteit in Bedrijf: <https://tinyurl.com/6tpt7h9e>

## Slotwoord

### SER-BELEIDSMEDEWERKER



**Myrthe Born** *“Goed om te zien dat het NDV stappen maakt in het toekennen van tijd en voor het verankeren van functies. Dit is belangrijk voor het borgen van de kennis van de netwerken, én geeft het signaal dat het onderwerp serieus genomen wordt binnen de politie.”*



# 4

## *CIC Rotterdam* **Streefcijfers voor vrouwelijk talent**

Vrouwelijke ondernemers  
aantrekken en behouden

## In gesprek met Joyce Kornet-Vreugdenhil (General Manager) en Joana Kroon (Manager Community Operations) van CIC Rotterdam

<b>Bedrijf</b>	CIC Rotterdam
<b>Interventie</b>	Implementatie van streefcijfers voor het aantal aangesloten vrouwelijke ondernemers. CIC richt zich hierbij op: <ul style="list-style-type: none"><li>• Activiteiten, zoals <i>female founders lunches</i></li><li>• Aanpassingen in netwerkevenementen</li><li>• Organisatiebrede aandacht voor het halen van de doelstellingen</li></ul>
<b>Duur</b>	Implementatie duurde anderhalf jaar. Dit werd gevolgd door een doorlopend proces om streefcijfers te blijven halen
<b>Meerwaarde</b>	Een verhoogde representatie van vrouwelijke ondernemers. Dit draagt bij aan: <ul style="list-style-type: none"><li>• Een verbetering van het ondernemersecosysteem</li><li>• Het creëren van een vrouwelijk netwerk</li><li>• Het in de schijnwerper zetten van vrouwelijke rolmodellen</li></ul>
<b>Geschikt voor</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bedrijven die streefcijfers voor D&amp;I-beleid willen invoeren</li><li>• Bedrijven die willen werken aan D&amp;I in de keten</li></ul>
<b>Uitdagingen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Het behalen van het streefcijfer is een continu proces en is afhankelijk van het maandelijks verloop van ondernemers</li><li>• Mogelijke opmerkingen vanuit de <i>community</i>, zoals vragen waarom vrouwen specifiek aandacht krijgen en andere groepen niet</li><li>• Het vinden van de juiste balans tussen ambitie en haalbaarheid in de doelen</li></ul>
<b>Toekomstplannen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Blijven focussen op het behouden van 20% vrouwelijke ondernemers</li><li>• Aandacht voor de SDG's (Sustainable Development Goals) door middel van programmering en workshops</li><li>• Streefcijfers uiteindelijk overbodig maken door gelijkheid te integreren in de maatschappij, en daarmee in het bedrijf</li></ul>
<b>Doorpraten?</b>	Neem contact op met Joana Kroon: <a href="mailto:kroon@cic.com">kroon@cic.com</a>

## Beschrijving

### Achtergrond

CIC Rotterdam huisvest ongeveer 250 startups, scale-ups en innovatieve bedrijven in flexibele kantoorruimtes in het Groot Handelsgebouw. Omdat er veel ondernemers bij elkaar zitten is kruisbestuiving gegarandeerd, kan iedereen van elkaar leren en groeit er daardoor een community. Zo creëert CIC een ecosysteem dat innovatie en samenwerking bevordert.

Toen CIC in december 2020 [het Charter Diversiteit](#) ondertekende, had het bedrijf een duidelijk doel voor ogen. Op dat moment waren er weinig vrouwelijke ondernemers aangesloten. Dat moest veranderen.

### Doel

Meer dan 20% vrouwelijke ondernemers aan CIC Rotterdam binden.

### Toelichting

D&I-beleid dat het breed wil houden, schiet soms alle kanten op. Daarom heeft CIC aan het begin gekeken naar waar de eigen misse en waarden liggen.

**Joyce** “We vroegen ons af: ‘Waar liggen onze eigen persoonlijke doelen? En hoe kunnen we dat dan verbinden aan ons werk en ecosysteem?’”

Het antwoord vanuit de community was dat het lage aantal vrouwelijke ondernemers moest groeien. De keus van CIC om hierop in te zetten betekent niet dat andere vormen van diversiteit minder belangrijk zijn, maar je moet ergens beginnen, en zelfs een kleine vooruitgang is een overwinning. En vrouwelijk ondernemerschap loopt achter: dat blijkt niet alleen uit het geringe aantal vrouwelijke ondernemers, maar ook uit het feit dat zij [minder dan 1% van al het groeikapitaal ontvangen](#). Vrouwelijke rolmodellen zijn dus belangrijk – ook om toekomstige vrouwelijke ondernemers aan te moedigen.



## Implementatie

### Van internationaal naar lokaal

CIC is een internationaal bedrijf met tien locaties, en een hoofdkantoor in Cambridge, Massachusetts. Vanuit dat hoofdkantoor worden diverse initiatieven geformuleerd, met bijbehorende doelstellingen. De verschillende vestigingen krijgen de vrijheid om in de uitvoering rekening te houden met de lokale markt en cultuur. Vooral bij doelen rond diversiteit werkt dit goed, aangezien op dat gebied de uitdagingen en behoeften overal anders zijn. Zo ligt in Polen de focus op de lhbt+ gemeenschap, en richt men zich in de Verenigde Staten vooral op de *black communities*.

### Het magische streefcijfer

Hoe komt zo'n streefcijfer van 20% eigenlijk tot stand? Joana vertelt dat er eerst werd gesproken over 13%. Toen werd echter gezegd: een streefcijfer moet haalbaar, maar ook oncomfortabel voelen; oftewel, er moet keihard aan worden gewerkt.

**Joana** “Een streefcijfer moet haalbaar, maar ook oncomfortabel voelen.”

### Activiteiten

Eenzijds kijkt CIC bij de programmering van activiteiten naar onderwerpen die vrouwelijk ondernemerschap aangaan, en anderzijds ook naar manieren om het voor vrouwen makkelijker te maken om succes te behalen in het ondernemerschap.

“Vrouwelijke ondernemers komen vaak niet opdagen bij netwerkevenementen, terwijl dat dé plek is om verbinding te maken en verder te komen”, vertelt Joyce. Het bleek dat vrouwelijke ondernemers zich vaak niet prettig voelen als er veel mannen bij bijeenkomsten zijn. Daar komt bij dat vrouwen vaker dan mannen na werk ervoor kiezen om naar huis te gaan voor onbetaalde arbeid, zoals kinderopvang en huishoudelijke taken. Om die reden kunnen netwerkbijeenkomsten nu ook tijdens de lunch plaatsvinden. Kleine aanpassingen met impact.

Zo organiseert CIC nu *female founders lunches* om vrouwelijke ondernemers aan te trekken en te behouden. Deze bieden ruimte voor vrouwen om uitdagingen met elkaar te delen. Ook mannelijke ondernemers zijn welkom. Zo bevorderen de lunches de verbinding met deze ondernemers, aangezien ze er antwoord kunnen krijgen op vragen als: ik wist dat deze problemen er waren, hoe kan ik ze helpen op te lossen?

### De kleine dingen

CIC heeft gemerkt dat het juist de kleine dingen zijn die helpen om de gestelde doelen te bereiken. Bijvoorbeeld:

- CIC zet het salesteam in om extra aandacht en tijd te geven aan vrouwelijke ondernemers die zich misschien willen aansluiten.
- CIC bedient ondernemers die zich uit eigen initiatief aanmelden, maar benadert ook actief vrouwelijke ondernemers waarvan gedacht wordt dat die mogelijk interesse hebben in een kantoorruimte.
- Als CIC een bedrijf écht wil binnenhalen, bijvoorbeeld omdat het zeer innovatief is op gebied van vrouwelijk ondernemerschap, wordt weleens een korting aangeboden. Daarbij wordt uitgelegd dat die korting een investering is die de gelijkheid vergroot, en weer terugstroomt naar de community, door eraan bij te dragen dat diversere ondernemers binnen CIC kunnen groeien.

## Randvoorwaarden

### Diversity and inclusion pilar

Het hoofdkantoor van CIC heeft een ‘diversity and inclusion pilar’ toegevoegd aan de strategische agenda, mede naar aanleiding van de maatschappelijke veranderingen in Amerika na de moord op George Floyd. Deze doelstelling ondersteunt het werk dat CIC Rotterdam doet op het gebied van D&I.

## ‘Sense of belonging’

CIC heeft geen D&I-manager. Het thema is juist van iedereen. Er is een ‘sense of belonging’, waardoor medewerkers zelf met initiatieven komen die bijdragen aan D&I. Zo zette een medewerker bijvoorbeeld een actie op om soep uit te delen tijdens kerst, om iets voor de community te doen.

Het is belangrijk om ruimte te geven voor dit soort initiatieven, die in lijn zijn met de waarden van het bedrijf. Zo bereik je dat collega’s zelf naar hun managers stappen met ideeën voor teamuitjes, of voor activiteiten waar de gemeenschap bij betrokken kan worden. CIC streeft ernaar dat dit een normaal onderdeel wordt van de dagelijkse gang van zaken.

## Samenwerkingen

Om vrouwelijk talent aan te spreken is het belangrijk om ook samenwerking op te zoeken met andere partijen. Dit draagt bij aan het verbreden van de community. Zo werkt CIC al jaren samen met Female Ventures, een stichting die inzet op meer vrouwelijk leiderschap.

Samenwerkingen kunnen ook leiden tot sponsoring. Zo organiseerde CIC bijvoorbeeld een gesponsord project waarbij vrouwelijke ondernemers een verhaal konden pitchen. Vijf winnaars kregen een aantal maanden gratis kantooruimte.

## Organisatiebreed omarmen

Het is belangrijk dat het hele bedrijf de streefcijfers en het beleid omarmt. Bij CIC Rotterdam droeg dit bij aan het succes. Het marketingteam ontfermde zich bijvoorbeeld over het in de spotlight zetten van vrouwelijke ondernemers. Ook stelt CIC ieder kwartaal doelen op die bereikt moeten worden. Uiteindelijk gaat het om de richting die deze doelen geven en dat iedereen daar kennis van heeft.

## Uitdaging

### Kijk naar de lange termijn

Bij streefcijfers is het belangrijk om de lange termijn in het oog te houden. Alle klanten van CIC hebben een maandelijks contract, waardoor het per maand kan veranderen of de beoogde 20% gehaald wordt. Wanneer er bijvoorbeeld vijf vrouwen vertrekken en maar twee bijkomen, is het percentage direct anders. Daarom wordt niet iedere maand gecontroleerd.

## Resultaten

### Meetbare resultaten

De doelstelling van 20% vrouwelijke ondernemers werd in 2022 voor het eerst behaald. Door drempels te verlagen, werden meer vrouwen aangetrokken. Zij geven aan dat ze zich prettig voelen bij CIC en er gelijkgestemden tegenkomen.

De doelstelling halen was hard werken. Mede door de uitdagingen die covid met zich meebracht, duurde het anderhalf jaar. In 2024 is de doelstelling voor de derde keer gerealiseerd.

### Merkbare resultaten

CIC ziet dat de verschillende activiteiten, en het aansluiten van een aantal vrouwelijke ondernemers, hebben geleid tot een magnetische werking. Er wordt steeds meer verkondigd en verspreid dat “de mix bij CIC wel goed zit”, waardoor steeds meer vrouwen zich aansluiten. Mede hierdoor wordt het doel elk jaar weer bereikt.

**Joana** *“Ik ben geadopteerd. Mijn vader is Nederlands en mijn moeder is Ghanese. We hebben over heel Afrika gewoond, waaronder in Mozambique en Guinee-Bissau. Ik heb nooit echt een thuisgevoel gehad, omdat we na een paar jaar steeds weer ergens anders woonden. Hierdoor voelde ik me overal een beetje een buitenbeentje. Ik herinner me nog goed dat ik in Guinee-Bissau op een internationale school zat. Dat was de enige plek waar ik me wel goed voelde, omdat iedereen daar een buitenbeentje was. Dat gevoel van erbij horen heb ik opnieuw gevonden in Rotterdam, bij CIC. Hier is iedereen anders, en heb je niet dat homogene gevoel. Daar voel ik me comfortabel bij. Ik wil dat dat zo blijft.”*

**Joyce** *“Ik ben geboren en getogen in Rotterdam. Ik geloof dat we hier een bedrijf aan het creëren zijn waar iedereen met diens eigen eigenaardigheden zichzelf kan zijn. Toen ik jaren geleden in een meeting zat met alleen maar één andere vrouw, voelde ik me in het gesprek buitengesloten. Dat was een moment van strijdvaardigheid voor mij, een moment dat ik besepte dat het anders moest. Het gaat erom dat iedereen de ruimte krijgt om te werken, ongeacht wie er aan de andere kant van de tafel zit. Deze ervaringen hebben me geïnspireerd om actiever te worden in het creëren van een omgeving waar het normaal is dat iedereen erbij hoort. Dat is de toekomst die ik voor me wil zien.”*

## Geleerde lessen

- Soms zijn bedrijven bang om concrete doelen te stellen. Dat vindt CIC jammer, want concrete doelen maken reflectie mogelijk. Wat moet er nog gebeuren? Waarom zijn de doelen niet bereikt?
- Doelstellingen die keer op keer niet behaald worden, ondanks alle moeite die erin wordt gestopt, zijn juist signalen waar je iets mee moet en kan doen.
- Er moet ruimte zijn rondom de doelstellingen. Wanneer de hele organisatie druk is met werkzaamheden, moeten medewerkers kunnen zeggen: deze maand kijken we het even aan.

- Een bedrijf moet duidelijk en concreet zijn over de doelstellingen en over wat belangrijk is. Vervolgens zullen medewerkers hier zelf invulling aan geven en er verantwoordelijkheid voor nemen. Ze zullen begrijpen dat, ondanks de reguliere werkdruk, D&I van groot belang is en om actie vraagt.
- Het is belangrijk dat managers eerlijk zijn tegenover teamleden, en laten zien dat gestelde doelen daadwerkelijk van belang zijn.
- Toen CIC hun streefcijfers opstelden, konden ze weinig vergelijkingsmateriaal vinden. Dit maakte het lastig om met een cijfer te komen dat ‘goed’ was. Het netwerk van Charterondertekenaars hielp hierbij. Dat is de kracht van het [Charter Diversiteit](#): dat je van elkaar kunt leren, en door vergelijking met netwerkleden kan zien dat de wereld niet ontploft als je je doel niet haalt; je bent namelijk alsnog bezig geweest met de wereld veranderen.



## WAAR MOET JE REKENING MEE HOUDEN? ZEVEN TIPS

1. **Blijf elkaar inspireren en aanspreken.** Daar trek je mensen mee aan.
2. **Stel doelen voor jezelf.** Dat hoeft niet zo publiek als CIC deed, maar bepaal wel welk percentage je wilt halen.
3. **Stel jezelf kwetsbaar op.** Ook in leiderschapsrollen. Durf bijvoorbeeld doelen te stellen die misschien niet meteen te halen zijn. Reflecteer vervolgens waarom het niet gelukt is en stel je plannen bij.
4. **Durf te experimenteren.** Dat heeft CIC veel geholpen. Kijk naar wat wel en niet werkt. Als het niet werkt, stop je er mee.
5. **Vergeef jezelf.** Soms heb je geen invloed op de situatie. Denk bijvoorbeeld aan hoe covid ervoor zorgde dat veel organisaties hun doelen niet konden halen.
6. **Pas op voor passiviteit.** Als je als organisatie nog geen streefcijfers of andere harde doelen durft op te stellen, zorg er dan voor dat je niet passief wordt en niks doet.
7. **Deel je doelen met het ecosysteem.** Dat draagt bij aan het succes en creëert bewustzijn.

## Zelf aan de slag?

Het werken met streefcijfers kan door iedere organisatie worden overgenomen. Daarvoor moet je het echter wel willen. Is 20% teveel voor jouw organisatie? Begin dan met 10%, 5%, of zelfs maar 1%. Iets is beter dan niets.

Deze interventie is ook een goed voorbeeld van D&I-beleid in de keten. Het belang hiervan zal in de toekomst alleen maar toenemen. Alle organisaties die samenwerken met aanbestedingspartners of toeleveranciers, kunnen de aanpak van CIC overnemen. Deze kan ook worden ingezet op andere diversiteitsdimensies dan gender.

## Slotwoord

### SER-BELEIDSMEDEWERKER



**Robert van der Meer** *“Lang lag de focus bij bedrijven vooral op het bevorderen van het interne D&I-beleid. Steeds meer bedrijven ontwikkelen nu echter beleid om ook buiten de organisatie impact te maken, en verplichten toeleveranciers in de keten om werk te maken van D&I. De inspanningen van CIC op het stimuleren vrouwelijk ondernemerschap laten zien dat veel bedrijven nog grote stappen kunnen zetten.”*



# 5

## *Kunstmuseum Den Haag* **De Rooney Rule**

Streefcijfer voor het uitnodigen  
van diverse kandidaten

## In gesprek met het Kunstmuseum Den Haag

<b>Bedrijf</b>	Kunstmuseum Den Haag
<b>Interventie</b>	De Rooney Rule
<b>Duur</b>	De Rooney Rule wordt al vijf jaar toegepast door het Kunstmuseum en is een doorlopend onderdeel van het D&I-beleid
<b>Meerwaarde</b>	Deze interventie bevordert diversiteit en inclusie door voor te schrijven dat bij iedere sollicitatieronde minstens één kandidaat uit een diversiteitsgroep wordt uitgenodigd voor een gesprek. Dit verhoogt het bewustzijn van vooroordelen, leidt tot cultuurverandering en creëert gelijke kansen.
<b>Geschikt voor</b>	Organisaties die streven naar meer D&I binnen hun personeelsbestand en op zoek zijn naar een concreet instrument hiervoor
<b>Uitdagingen</b>	Selecteren op identiteitskenmerken kan ongemak veroorzaken (maar is tegelijk een teken van bewustwording, en dus een signaal dat je goed bezig bent)
<b>Toekomstplannen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verder inbedden van de Rooney Rule in de organisatiecultuur</li><li>• Kijken naar andere diversiteitsdimensies, zoals leeftijd</li></ul>
<b>Doorpraten?</b>	Neem contact op via <a href="mailto:personeelenorganisatie@kunstmuseum.nl">personeelenorganisatie@kunstmuseum.nl</a>

## Beschrijving

### Achtergrond

Het Kunstmuseum Den Haag voelt een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid. Daarnaast is binnen de culturele sector D&I al lange tijd een belangrijk onderwerp. Om deze redenen maakt het museum bij het werven van nieuwe medewerkers gebruik van de Rooney Rule.

### Doel

Het bevorderen van de diversiteit van het personeelsbestand en het vergroten van bewustwording.

## Toelichting

De Rooney Rule komt voort uit een beleidsexperiment van de Amerikaanse National Football League (NFL) voor het realiseren van meer diversiteit onder NFL-coaches. Dat experiment groeide uit tot het beleid om bij iedere sollicitatieronde ten minste een kandidaat uit een diversiteitsgroep op gesprek te vragen. Het Kunstmuseum past de Rooney Rule toe om op een andere manier te werven en selecteren, en zo meer diversiteit binnen te halen.

## Implementatie

### Organisatiebreed D&I-beleid

Bij Kunstmuseum maakt de Rooney Rule sinds 2019 deel uit van het organisatiebrede D&I-beleid. In dit beleid wordt ingezet op 'de 4 P's': Personeel, Publiek, Partners en Programma. Ook is er een adviesgroep die zich specifiek richt op D&I. Inmiddels is de Rooney Rule onderdeel van het meerjarenbeleidsplan en wordt de regel bij elke sollicitatieronde toegepast.

### Open gesprekken

De Rooney Rule wordt door het Kunstmuseum ingezet om meer vrouwen en cultureel diverse kandidaten te werven. Voorafgaand aan de gesprekken wordt gekeken naar de diversiteit van uitgenodigde kandidaten, en wordt de selectie uitgebreid besproken binnen de selectiecommissie. Deze gesprekken vergroten het bewustzijn.

### Onderbuikgevoel vermijden

De Rooney Rule helpt het museum een meer diverse groep aan kandidaten te leren kennen en waarderen. Het gebruik van de interventie draagt bij aan het voornemen om niet op basis van onderbuikgevoel en herkenning automatisch kandidaten te selecteren die op jou lijken. De regel is daarmee een instrument om bewustwording te bevorderen en het personeelsbestand te diversifiëren.

## Randvoorwaarden

### Draagvlak

Het is belangrijk dat een interventie als de Rooney Rule niet alleen een HR-feestje wordt. Iedereen in de organisatie moet het belang ervan uitdragen. Met name de top, oftewel de directie en het management.

Daarbij helpt het om elkaar scherp te houden en elkaar actief te betrekken. Dat hoeft niet heel ingewikkeld te zijn; soms is het alleen een kwestie van elkaar aanspreken en scherp houden op de keuze om de Rooney Rule toe te passen. Zo wordt bij het Kunstmuseum in alle organisatielagen aan de interventie meegewerkt, en wijst men elkaar op het belang ervan.

### Inbedding

Een interventie als de Rooney Rule moet goed in de organisatie worden ingebed. Dat heeft tijd nodig. Het Kunstmuseum is in vijf jaar ver gekomen, maar het proces van inbedding is nog steeds bezig.

### Tijdsinvestering

Het toepassen van de regel is een tijdsinvestering, omdat je in de eerste selectie beter en langer afweegt wie je wil uitnodigen en waarom. Het is dus belangrijk om intern op de voordelen van die tijdsinvestering te wijzen – namelijk dat je er meer ruimte voor diverse kandidaten mee creëert, waardoor er gelijke kansen ontstaan.

## Uitdagingen

### Selectie

De arbeidsmarkt is krap. Dat maakt de selectie uitdagender. Voor sommige functies ben je als werkgever al blij als je überhaupt iemand kunt vinden, laat staan iemand die bijdraagt aan de diversiteit binnen de organisatie.

Wat de selectie ook ingewikkeld maakt, is de vraag waar je precies op afgaat. Baseer je je keuze bijvoorbeeld puur op de foto van een kandidaat? Of ook op de naam? Dan ben je aan het selecteren op aspecten die je eigenlijk aan de voorkant niet helemaal kunt inschatten. Je gaat kandidaten ook niet vragen naar identiteitskenmerken. Je kunt deze interventie dus niet helemaal waterdicht uitvoeren.

### Ongemak

Selecteren op identiteitskenmerken kan ongemak met zich meebrengen. Wees je echter ervan bewust dat dit ongemak niet betekent dat je iets verkeerd doet, maar juist dat je iets belangrijks blootlegt en daarmee kunt doorbreken.

### Verschillende functies

Het divers invullen van verschillende functies brengt verschillende uitdagingen met zich mee. Zo blijkt het bij het Kunstmuseum lastiger om onder conservatoren bepaalde vormen van diversiteit binnen te halen, omdat bij studies kunstgeschiedenis de studentenpopulatie overwegend witter is dan bij sommige andere studierichtingen.

### Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

Ook ontwikkelingen op de arbeidsmarkt kunnen de implementatie van dergelijke beleidsinterventies bemoeilijken. Bij extreme krapte willen bedrijven en organisaties bijvoorbeeld weleens de eigen netwerken van medewerkers inzetten om nieuw personeel te werven. Die netwerken zijn niet altijd even divers. Ook bij krapte moet je dus aandacht blijven besteden aan welke wegen je wilt bewandelen om de mensen te bereiken die je zoekt. Dat vergt soms extra creativiteit en moeite.

## Resultaten

### Meetbare resultaten

Leidt de invoering van de Rooney Rule ook daadwerkelijk tot meer diversiteit? Dat blijft helaas een vraag die niet definitief te beantwoorden is. Je kan niet bepalen of specifieke kandidaten zonder de Rooney Rule niet uitgenodigd zouden zijn op gesprek. Ook kun je niet meten of een groei (of afname) van diversiteit in het personeelsbestand aan deze interventie te danken is.

### Merkbare resultaten

Bij het Kunstmuseum heeft de Rooney Rule echter merkbaar iets gedaan met het bewustzijn van de medewerkers. Door zich eraan te committeren, heeft het Kunstmuseum bovendien handvaten ontwikkeld voor het realiseren van een diverser personeelsbestand.

**Kunstmuseum Den Haag** *“De Rooney Rule is natuurlijk echt een instrument. Het is iets dat je inzet om de diversiteit in jouw organisatie te bevorderen. Daarom moet je het ook als zodanig beschrijven en benoemen: als een instrument.”*

Het gebruik van de regel heeft zeker in de eerste jaren veel waarde gehad. Inmiddels komen de selectiecommissies van het Kunstmuseum consequent met een diverse groep kandidaten, zonder inmenging van iemand die zich actief bezighoudt met de Rooney Rule. Daar valt uit op te maken dat de regel, bewust of onbewust, inmiddels breed gedragen wordt, en dat het steeds vanzelfsprekender is om met een brede blik naar sollicitanten te kijken.

Momenteel, in de zomer van 2024, vindt er bij het Kunstmuseum – ook onder invloed van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de maatschappij – een verandering plaats in de visie op hoe je om moet gaan met D&I binnen de organisatie. Ook beleidsmatig zijn daar veranderingen in ontstaan. Waar de Rooney Rule eerder hét instrument was binnen werving en selectie, is het nu gewoon nog een van de instrumenten.

**Kunstmuseum Den Haag** *“We hebben met de Rooney Rule al behoorlijk wat plekken kunnen realiseren voor meer divers talent, en kijken inmiddels bijvoorbeeld ook naar hoe we mbo-studenten kunnen verbinden aan onze tentoonstellingen. Ik denk dat we daarmee een soort barrière wegnemen. Weliswaar op kleine schaal, maar dat is toch een belangrijke stap.”*

## Geleerde lessen

- Door de Rooney Rule toe te passen, maak je bewust de keuze om te sturen op een meer diverse organisatie. Dit zorgt ervoor dat je met een bredere blik naar sollicitanten kijkt, en dat je je gaat inzetten om je organisatie open en veilig te maken voor meer diversiteit. Als het goed is, hoef je dan uiteindelijk niet meer te vragen: Hebben we de Rooney Rule toegepast?, omdat je een organisatiecultuur hebt gecreëerd waarin het vanzelfsprekend is om een diverse groep kandidaten uit te nodigen voor een sollicitatieprocedure. Zo draagt de interventie ook bij aan het realiseren van een meer inclusieve organisatiecultuur.
- De Rooney Rule kan bijdragen aan het bewustzijn dat sollicitanten meer aanvullende waarde meebrengen dan de capaciteiten die voor de functie gevraagd worden. Zo zal een kandidaat uit een diversiteitsgroep ook een breder en meer divers netwerk meebrengen, waarvan je gebruik kunt maken in toekomstige sollicitatierondes. Meer diversiteit in het personeelsbestand betekent meer diverse teams, meer zienswijzen, en een meer divers netwerk aan nieuwe potentiële kandidaten.

**Kunstmuseum Den Haag** *“Het gaat erom dat de organisatie een brede blik heeft op mensen en op kwaliteiten die mensen meebrengen.”*



## WAAR MOET JE REKENING MEE HOUDEN? VIJF TIPS

1. **Zeg tegen elkaar dat diversiteit een criterium is bij sollicitatieprocedures.** Zo neem je diversiteit mee aan de voorkant van het proces, bij het uitnodigen van kandidaten.
2. **Erken dat diversiteit een team sterker maakt.** Zo wordt diversiteit een intrinsieke waarde, in plaats van alleen een instrument.
3. **Gebruik een ambassadeur.** Een eigenaar, zoals een directielid of HR-medewerker, is vaak nodig om de interventie te doen landen.
4. **Zorg dat de interventie breed gedragen wordt binnen de organisatie.** Zo creëer je draagvlak voor uitvoering en ondersteuning.
5. **Gebruik de Rooney Rule als startpunt.** De Rooney Rule is een eenvoudig beleidsbesluit en een tastbaar instrument om in te zetten. Dit kan draagvlak creëren voor toekomstige D&I-interventies.

## Zelf aan de slag?

De Rooney Rule kan door iedere organisatie worden ingezet. De interventie kan natuurlijk worden aangepast naar het beleid van de organisatie in kwestie, en kan worden gebruikt om verschillende diversiteitsgroepen te werven.

## Toekomstplannen

Voor een goed beeld van de diversiteit binnen de organisatie, is het belangrijk om niet alleen te kijken naar de diversiteit van het personeelsbestand als geheel. De komende tijd verschuift het Kunstmuseum dan ook de focus naar hoe divers de verschillende afdelingen en functieniveaus binnen de organisatie zijn. Daarbij wil het Kunstmuseum ook kijken naar andere diversiteitsdimensies dan gender en culturele diversiteit – bijvoorbeeld leeftijd. Daarnaast moet er meer aandacht en ruimte komen voor het experimenteren met andere manieren van werven en selecteren, bijvoorbeeld het objectiever maken van de eerste selectie door vragen te anonimiseren en standaardiseren.

## Slotwoord

### SER-BELEIDSMEDEWERKER



**Mythe Born** *“Kleine ingrepen kunnen grote impact hebben. Een simpele regel als de Rooney Rule kan ervoor zorgen dat je het speelveld voor kandidaten gelijktrekt, en dat de organisatie zich meer openstelt voor kandidaten waar zij anders niet als eerste naar zouden navigeren. Ook mooi is dat eigenlijk iedere organisatie de Rooney Rule in kan zetten, op iedere dimensie van diversiteit. Dat maakt deze interventie laagdrempelig, toegankelijk en effectief.”*



# 6

## *Nederlandse Spoorwegen (NS)* **Een samenhangend beleidskader**

Alle onderdelen van het D&I-beleid  
in verbinding

## In gesprek met Bettina Haarbosch, Programmamanager Diversiteit & Inclusie bij de Nederlandse Spoorwegen (NS)

Bedrijf	Nederlandse Spoorwegen (NS)
Interventie	D&I-interventies samenbrengen in een samenhangend beleidskader
Duur	Langdurig en doorlopend, door middel van een meerjarenvisie
Meerwaarde	Het maken van een samenhangend beleidskader voor de creatie van een open, veilige en inclusieve werkomgeving, waar iedereen zich thuis en gerespecteerd voelt. Dit wordt gerealiseerd door middel van verschillende beleidsinterventies, vastgelegd in een meerjarenbeleid.
Geschikt voor	Gelijksoortige bedrijven en organisaties
Uitdagingen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Polarisatie in de maatschappij</li><li>• Argumenten als “geen tijd” en “geen geld”</li></ul>
Toekomstplannen	Focus op gelijke kansen en gelijkwaardigheid in de toekomstvisie
Doorpraten?	Neem contact op via <a href="mailto:inclusie@ns.nl">inclusie@ns.nl</a>

## Beschrijving

### Achtergrond

De NS ziet voor zichzelf een plicht richting de samenleving om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Een voortrekkersrol op het gebied van diversiteit en inclusie hoort hierbij. Ook heeft de NS samen met SER Diversiteit in Bedrijf het voortouw genomen in de ambitie om heel de ov-sector het [Charter Diversiteit](#) te laten ondertekenen.

**Bettina** “Hoe creëer je nou die open, veilige en inclusieve werkomgeving?”

## Toelichting

De NS is al jarenlang bezig met het realiseren van een inclusieve bedrijfscultuur en een personeelsbestand dat een afspiegeling vormt van de maatschappij. Hiervoor zet de NS verschillende strategieën in, die deel uitmaken van een samenhangend beleidskader op diversiteit en inclusie. Dit doet het bedrijf vanuit de overtuiging dat D&I-beleidsmaatregelen het meeste effect hebben als ze in samenspraak met elkaar worden ingezet.

## Implementatie

### Van losse interventies naar samenhangend beleid

Als je als bedrijf een samenhangend beleidskader wil creëren, dan is het verstandig om een meerjarenvisie op te stellen. NS heeft dit gedaan vanuit het programma Diversiteit en Inclusie, en hier verschillende ambities in opgenomen, waarbij zoveel mogelijk aangesloten is bij bestaande processen en projecten. Die ambities zijn vervolgens doorontwikkeld naar concrete interventies. Dit zijn de ‘knoppen’ waar je in je beleid aan kunt draaien. De interventies uit het D&I-beleid van NS zijn zowel gericht op de langere termijn als op zogenoemde ‘quick wins’. Hierna lees je over een aantal van deze interventies.

#### ■ Inclusieteams

Bettina: “Als je dingen wil veranderen, dan is het management van een afdeling aan zet.” Daarom moest in 2018 iedere afdeling binnen NS met meer dan 150 medewerkers een ‘inclusieteam’ creëren. Zo’n team bestond uit minimaal vijf personen, waaronder een directeur of MT-lid, minimaal drie medewerkers – waarvan één met een multiculturele achtergrond en één vrouw –, en een HR-adviseur als *linking pin*. Deze teams kregen de opdracht om te onderzoeken hoe divers en inclusief de eigen afdelingen waren, en wat er gedaan kon worden om deze een betere afspiegeling van de Nederlandse maatschappij te maken. Om de beleidssamenhang te waarborgen, werden de resultaten gekoppeld aan de volgende speerpunten van de NS: participatiebanen, vrouwen, statushouders, en een betere afspiegeling in de top. De signalen en ideeën die uit de inclusieteams voortkwamen zijn gebruikt om beleid verder vorm te geven en interventies verder te ontwikkelen.

## ■ Dialoogtafels

Als vervolg op de inclusieteams worden binnen NS nu viermaal per jaar dialoogtafels georganiseerd. Tijdens deze sessies gaan collega's met elkaar het gesprek aan en wordt van elkaar geleerd. Ze worden gekoppeld aan thema's, bijvoorbeeld Internationale Vrouwendag of Wereldgehandicaptendag. Zo werden de dialoogtafels op Diversity Day 2023 op Rotterdam Centraal georganiseerd vanuit het concept 'inclusieve samenleving, inclusieve stad, inclusief station, inclusieve werkgever'. De sessies zijn in principe toegankelijk voor iedereen, maar het streven is vooral om managers aanwezig te laten zijn, omdat zij in een positie van invloed zitten.

**Bettina** “Je biedt een pakket aan. Van bewustwording naar bewustzijn, en vervolgens naar toepassen.”

## ■ Diversere MD-trajecten

Binnen NS werd opgemerkt dat leidinggevendenden geen diverse groep collega's aandroegen voor MD-trajecten (*management development*). Dit terwijl bij nominaties juist aandacht wordt gevraagd voor migratieachtergrond, man-vrouwverhouding en diversiteit in leiderschapsstijlen. Door middel van een steekproef van heel het personeelsbestand is toen gezocht naar medewerkers die goede beoordelingen kregen, maar nog nooit waren aangemeld voor zo'n traject. Aan de hand van deze gegevens is een HR-adviseur in gesprek gegaan met leidinggevendenden over wie zij voordragen en waarom. Zulke gesprekken zijn soms niet heel leuk, maar ze zijn wel *fact based* en werken daardoor goed.

## ■ Diversiteitscommissie voor de hoogste functies

Vacatures voor de hoogste functies moeten bij NS gemeld worden bij de diversiteitscommissie. Voor deze commissie maakt de manager een longlist van kandidaten, waarop ook vrouwen en kandidaten met een multiculturele achtergrond moeten staan. Als de selectie hier niet aan voldoet, moet dit uitgelegd worden aan de commissie.

## ■ De kabelstraat

De 'kabelstraat' is een productieafdeling met participatiebanen in Haarlem, die is ingericht voor NS-medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hier verrichten zij vooral repetitieve werkzaamheden in een rustige werkomgeving, maar krijgen zij ook de kans om door te groeien naar andere functies, zoals monteur.

## ■ Beeldvorming aanpakken

Werkgevers hebben soms beelden van mensen uit minderheidsgroepen die niet kloppen. Deze mensen binnenhalen, verandert deze beelden. Zo ontstaat een inclusievere werkomgeving. Om deze reden draaide NS in 2015 een pilot om in het kader van het diversiteitsbeleid vijf mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen. Er werd gezocht naar een manager die intrinsiek gemotiveerd was om die rol op te pakken en met deze vijf medewerkers de beeldvorming te veranderen. Maar eigenlijk was er al resultaat, puur door de aanwezigheid van deze medewerkers.

## Randvoorwaarden

### Doelstellingen vastleggen in beleid

Het is belangrijk om de doelstellingen voor D&I vast te leggen in het samenhangend beleidskader. “Ik ben nooit een voorstander geweest van keiharde cijfers”, vertelt Bettina, “maar het is een ontzettende hefboom, dus het helpt wel.” Voorkom daarbij wel dat de doelstellingen alleen HR-doelen worden. Zorg voor gedeeld eigenaarschap in de gehele organisatie. Doelstellingen werken pas als die van iedereen zijn.

### Rendement monitoren

Als je interventies uitvoert, wil je ook weten wat het rendement is. Als je bijvoorbeeld participatiebanen aanbiedt, wil je weten hoeveel procent van de medewerkers met zo'n baan doorstroomt naar een vaste aanstelling. Als blijkt dat dit percentage hoog is, weet je dat er rendement zit in participatiebanen en kun je gaan opschalen. Om deze reden meet de NS zaken zoals in-, door- en uitstroom.

**Bettina** “Je kunt misschien niet hard maken of iets door jouw interventies komt, of door de veranderingen in de maatschappij.”

Meer weten over het meten en monitoren van diversiteit en inclusie? Bezoek het Kennisplatform van SER Diversiteit in Bedrijf: <https://tinyurl.com/vy29n5js>

## Uitdagingen

### Productie gaat altijd voor

Een uitdaging voor een samenhangend beleidskader is dat er prioriteit wordt gegeven aan productie en productiviteit, en niet altijd aan andere onderwerpen. Hierdoor hoor je weleens dat er “geen tijd” en “geen geld” is voor D&I, of dat divers werven en selecteren geen personeel oplevert. Hier kun je tegenin brengen dat er veel gratis beschikbare middelen waarmee organisaties in kunnen zetten op D&I. Geef ook aan dat de arbeidsmarktkrachte juist vraagt om een meer divers personeelsbestand en het aanboren van onbenut arbeidspotentieel, en dat het creëren van een inclusieve werkcultuur ervoor zorgt dat personeel wil blijven en niet snel uitstroomt.

### Alleen kpi's zijn niet genoeg

Bepaalde wettelijke eisen — zoals de Wet Banenafpraak — geven aanleiding tot het opstellen van kpi's. Maar met alleen kpi's kom je niet altijd verder. Je kunt namelijk wel mensen uit diversiteitsgroepen werven, maar als die zich niet thuis voelen zijn ze net zo snel weer weg. Dit is het zogeheten ‘draaideureffect’ dat vaak optreedt als je alleen diversiteitsbeleid voert, zonder ook aandacht te besteden aan inclusie. Daarom is het bouwen aan een inclusieve werkcultuur, waarin iedereen zich veilig en gerespecteerd voelt, belangrijk als onderdeel van je beleid. De kpi's die je opstelt moeten daarom aansluiten bij je bredere beleidskader om succesvol te zijn.

Meer weten over het opstellen van kpi's en doelstellingen voor D&I-beleid? Bekijk de handreiking ‘Maak diversiteits- en inclusiebeleid SMART’ van de Universiteit Utrecht, SER Diversiteit in Bedrijf en InclusieNL: <https://tinyurl.com/mr3juauu>

## Het gehele proces uitdenken

Het is belangrijk om bij elke interventie die je wil doen het gehele proces uit te denken, en de koppeling te maken naar het samenhangend beleidskader. Als je bijvoorbeeld meer diversiteitsgroepen in je personeelsbestand wil krijgen, dan moet je niet alleen sturen op diverse werving door recruiters, maar ook op diverse selectie door managers. Dat vergt handelingsbekwaamheid, draagvlak en bewustwording bij verschillende medewerkers, die verschillende onderdelen van het werving- en selectieproces bewaken. Ook hiervoor moet je beleidsinterventies inzetten. Ga bijvoorbeeld met elkaar in gesprek om onbewuste vooroordelen bloot te leggen. Tijdens deze gesprekken kunnen cijfers — bijvoorbeeld lage diversiteitscijfers — een startpunt zijn om de nadruk te leggen op bepaalde interventies.

Meer weten over impact en draagvlak? Bekijk deze handreikingen van de Universiteit Utrecht, SER Diversiteit in Bedrijf en InclusieNL:

- Handreiking ‘Impact maken op diversiteit en inclusie’: <https://tinyurl.com/27pyp9h2>
- Handreiking ‘Iedereen aan boord’: <https://tinyurl.com/ycydsxe4>

**Bettina** “NS is een grote organisatie die midden in de maatschappij staat. Dit betekent dat onze mensen werken in een samenleving die polariseert, maar ook dat de samenleving onderdeel is van ons bedrijf. In principe werkt iedereen bij ons met zijn eigen levensovertuiging, denkbeelden en ideeën. De basis zijn echter onze normen en waarden en de manier waarop wij met elkaar werken en omgaan binnen NS. Dat zijn de kaders voor iedereen. Daarover gaan we met elkaar in gesprek als het nodig is. Daarbij hebben we natuurlijk oog voor maatschappelijke ontwikkelingen.”

## Resultaten

### Meetbare resultaten

- De jaarlijkse doelstellingen rondom meer etnische-diversiteit in het seniormanagement zijn tot nu toe gehaald.
- 40% van de in dienst getreden hoogopgeleide statushouders stroomt door naar reguliere functies binnen de NS.
- 30% van de medewerkers die in dienst treden in een participatiebaan stroomt door naar reguliere functies binnen NS.
- Uit medewerkersbetrokkenheidsonderzoeken en pulsemetingen blijkt een stijging in het aantal medewerkers dat aangeeft: “Ja, ik voel mij thuis bij NS”.
- Het aantal collega’s dat elkaar aanspreekt op gedragsregels neemt toe; dit is onder andere te zien op het interne platform Viva Engage.
- De waardering van de inspiratiesessies is gemeten, en is hoog.

**Bettina** *“Het maakt mensen ook trots, de impact die we maken met onze acties.”*

### Merkbare resultaten

Door de stappen die de afgelopen vijf jaar zijn gezet, vormt het personeelsbestand van NS steeds meer een afspiegeling van de maatschappij. Ook worden sollicitatieprocedures steeds meer gestandaardiseerd ten behoeve van objectieve werving en selectie. Over ‘anoniem solliciteren’ hoor je managers vaak zeggen: “Op basis van het CV had ik nooit voor deze kandidaat gekozen, maar die is het uiteindelijk wel geworden.”

Doordat NS de afgelopen jaren veel op aanspreek- en uitspreekgedrag heeft gestuurd, onder andere door middel van dialogosessies, valt te merken dat verschillende kwesties in toenemende mate op de werkvloer bespreekbaar worden. Collega’s spreken elkaar bijvoorbeeld meer aan over hoe je met elkaar omgaat, en durven ook hun leidinggevende meer aan te spreken.

### Maatschappelijke impact: social return

De NS heeft tegen veel leveranciers gezegd dat bij een aanbesteding een social return-verplichting hoort. Ondanks dat hierbij geen te harde eisen worden gesteld, maakt dit bedrijven wel bewuster. Het was voor leveranciers bijvoorbeeld een eyeopener dat programmeercursussen in het buurthuis of op scholen aanbieden ook een vorm van social return is.



**Bettina** *“Mijn kippenvelmoment was toen ik afgelopen oktober op het plein voor Rotterdam Centraal stond, bij het nieuwe standbeeld van de zwarte vrouw. Dat was mijn droom: dé plek waar we de dialoog over een inclusieve samenleving moeten voeren. Want dat beeld is dé aanleiding voor gesprekken over waarom het anders moet. Toen ik daar stond, voelde ik die droom. Ik voelde hoe ver we zijn gekomen met de steun van de organisatie en medewerkers. Het besef dat je als bedrijf maatschappelijke impact kunt maken was geweldig. Die dag was een groot succes.”*

## ACHT JAAR D&I BIJ NS – ACHT TIPS

1. **Zet in op zowel diversiteit als inclusie.** Zo voorkom je dat diverse medewerkers de organisatie snel weer verlaten, omdat ze zich niet op hun plek voelen.
2. **Zorg dat je beleidsinterventies deel zijn van een grotere D&I-visie.** De verschillende onderdelen moeten op elkaar én op die visie aansluiten.
3. **Zorg dat D&I niet alleen een HR-feestje wordt.** Er moet gedeeld eigenaarschap zijn.
4. **Zorg dat de boodschap vanuit de top wordt uitgedragen.** Dit is een voorwaarde voor zowel draagvlak als uitvoering.
5. **Mensen meekrijgen is belangrijk.** “Duwen werkt niet, maar samen bewust worden en stappen zetten wel”, vertelt Bettina.
6. **Werk op basis van feiten.** Zijn die er niet, ga ze dan verzamelen. Bettina: “Iedereen verschuilt zich achter de AVG, maar heel veel mag wel.”
7. **Ga het gesprek aan met je medewerkers.** Gebruik hun wijsheid en behoeften. Luister naar ervaringen en ideeën. Maak hierbij gebruik van medewerkersnetwerken. Deze netwerken hebben zicht op wat misgaat.
8. **Maak mensen bewust en neem het voor elkaar op.** Zo zorg je ervoor dat D&I een gedeelde verantwoordelijk wordt.

## Zelf aan de slag?

Iedere organisatie kan losstaande D&I-interventies samenbrengen in een breed beleidskader, en zou dit met oog op de bijdrage aan impact ook móeten doen. Kijk als organisatie goed naar welke doelen je wil behalen, welke interventies daarbij passend zijn, en hoe je die in elkaars verlengde kan leggen. Dit helpt je ze onderbrengen in een samenhangend beleidskader.

## Toekomstplannen

Momenteel, in de zomer van 2024, werkt NS aan een nieuwe toekomstvisie. Deze zal meer ingaan op gelijke kansen en gelijkwaardigheid. De vraagstukken voor de komende jaren zijn:

- Hoe creëer je nou echt gelijke kansen?
- Hoe neem je de handelingsverlegenheid bij managers weg?
- Hoe ga je het ongemakkelijke gesprek en de dialoog aan?
- Hoe zorg je dat je met elkaar de cultuur zo verandert dat iedereen zich durft uit te spreken?

## Slotwoord

### SER-BELEIDSMEDEWERKER



**Camelia Nechar** *“We merken vaak dat organisaties D&I-interventies als losstaande activiteiten zien, in plaats van ze in samenhang te bekijken. Om daadwerkelijk impact te kunnen maken met je D&I-beleid, is het echter van belang om een samenhangend beleidskader te ontwikkelen, waarbij wordt ingezet op zowel diversiteit als inclusie. De NS is een mooi voorbeeld van hoe een organisatie dit op een effectieve manier kan aanpakken.”*



# 7

## IKEA Transitieverlof beschikbaar stellen

Een simpele ingreep die bijdraagt  
aan lhbti+ inclusie op de werkvloer



## In gesprek met Kim van der Hoeven, Country People Experience Manager bij IKEA

Bedrijf	IKEA
Interventie	Transitieverlof beschikbaar stellen
Duur	Implementatie duurde twee maanden
Meerwaarde	De toevoeging van transitieverlof aan de cao zorgt ervoor dat medewerkers in transitie hier specifiek voor bestemde verlofdagen kunnen opnemen. Dit draagt bij aan de creatie van een veilige en ondersteunende werkplek voor transgender medewerkers.
Geschikt voor	Organisaties met flexibel verlofbeleid
Uitdagingen	Ervoor zorgen dat de organisatie en je sociale partners erachter staan
Doorpraten?	Neem contact op met Kim van der Hoeven: <a href="mailto:kim.hoeven@ingka.ikea.com">kim.hoeven@ingka.ikea.com</a>

## Beschrijving

### Achtergrond

D&I zit diep verankerd in IKEA's bedrijfscultuur en in de waarden die het bedrijf wereldwijd uitdraagt. IKEA vindt dat iedereen zich binnen de organisatie veilig moet voelen en zichzelf moet kunnen zijn, om het werk goed te kunnen doen.

Om D&I te bevorderen heb je naast waarden natuurlijk ook concrete interventies nodig. Bij IKEA was zo'n interventie het beschikbaar stellen van transgendertransitieverlof (hierna: transitieverlof). Het bedrijf heeft een eigen cao, en besloot dus om het verlof hierin op te nemen. Hiermee geeft IKEA aan dat de organisatie bestaat voor iedereen, welke identiteit je ook hebt.

### Doelen

1. Het invoeren van het transitieverlof voor de medewerkers die er gebruik van willen maken.
2. Het effect van de maatregel op de bredere inclusiviteit binnen de organisatie.

## Toelichting

Voorheen moesten IKEA-werknemers zich ziekmelden voor operaties of specialistische zorg voor gendertransitie, bijvoorbeeld gesprekken met specialisten. Deze medewerkers gaven aan dat dit onterecht was; het ging namelijk niet om ziekteverlof, maar om noodzakelijk verzuim om behandelingen te ondergaan. Dankzij het transitieverlof hoeven deze medewerkers zich hiervoor niet meer ziek hoeven te melden. Dit zorgt ervoor dat IKEA-medewerkers in transitie zich erkend voelen.

**Kim** "IKEA zet zich in voor lhbt+ inclusie op de werkvloer, dus ook voor transgender personen. Daarom mag het transitieverlof niet ontbreken in onze cao." ”

## Implementatie

### Kort proces

Het transitieverlof opnemen in de cao kostte twee maanden, de duur van een cao-ronde. FNV, een van IKEA's onderhandelingspartners, legde het voorstel op tafel. Vervolgens werd het besproken en afgestemd. Intern was niemand tegen het voorstel. Toen het transitieverlof op de cao-tafel kwam, werd het meteen omarmd.

### Vormgeving van het verlof

Na het intern akkoord is uitgezocht hoe het verlof precies vorm zou krijgen. Hoe zou bijvoorbeeld worden omgegaan met de afwezigheid van medewerkers? Hiervoor is een voorbeeldtekst van het [Transgender Netwerk](#) gebruikt.

Benieuwd naar hoe transitieverlof in de cao van IKEA staat? Bekijk hier p. 22 van de cao: <https://tinyurl.com/m275rmpy>

Het verlov is in 2020 in de cao opgenomen. Tijdens het implementatieproces is IKEA met een aantal organisaties in gesprek gegaan om informatie in te winnen en het verlov de huidige vorm te geven.

## Extra inspanningen

Naast de onderhandeling aan de cao-tafel, vroeg het daadwerkelijk beschikbaar stellen van het verlov voor IKEA-medewerkers een aantal extra inspanningen:

- Er moest een code gecreëerd worden om transitieverlov onder ‘bijzonder verlov’ in het HR-systeem te kunnen registreren.
- Er is intern uitvoerig gecommuniceerd over de invoering, zodat alle medewerkers op de hoogte waren van de inhoud en het belang van de maatregel.
- De bedrijfsarts, de vertrouwenspersonen en de bedrijfsmaatschappelijk werker zijn gericht geïnformeerd om hun kennis te vergroten. Dit heeft hun beter in staat gesteld om mogelijke ondersteuningsvragen te beantwoorden van medewerkers die van plan zijn in transitie te gaan.
- Over de invoer van het transitieverlov bij IKEA is breed naar buiten gecommuniceerd, met hulp van FNV. Dit in de hoop om andere organisaties te inspireren het verlov ook aan hun medewerkers beschikbaar te stellen.

**Kim** *“Het is niet zo ingewikkeld. Toen we eenmaal besloten hadden ervoor te gaan, bleek alles wat nodig was al beschikbaar te zijn.”*

## Randvoorwaarde

### Brede medewerking

Voor het invoeren van transitieverlov is medewerking nodig van alle betrokkenen en onderhandelingspartners. Bij IKEA was deze medewerking aanwezig, en ging de implementatie dus erg snel. Als de maatregel echter nog niet breed gedragen wordt, is het nodig om de betreffende sleutelpersonen te overtuigen. Dan zal de implementatie meer tijd kosten.

## Uitdagingen

### Een inclusieve werkvloer

Transitieverlov beschikbaar stellen is een belangrijke maatregel, maar daarnaast moeten belanghebbende medewerkers zich op het werk voldoende veilig en volledig geaccepteerd voelen om er gebruik van te maken. Pas dan zullen zij open durven zijn naar leidinggevende, HR-afdeling en vaak ook andere collega’s om het transitieverlov aan te vragen.

### Gebrek aan kennis

Door gebrek aan kennis denken veel werkgevers nog dat in transitie gaan een privé-aangelegenheid is. Het is echter een lang en intensief traject, dat fysiek en mentaal veel van iemand vergt. Daarom is het onvermijdelijk dat het effect heeft op iemands functies op het werk.

## Resultaten

### Meetbare resultaten

Sinds de invoer van het transitieverlov bij IKEA, is hier door medewerkers nog geen gebruik van gemaakt. De IKEA-medewerkers die in transitie zijn gegaan, hebben dit gedaan vóór de invoering van het verlov. Het valt dus niet te meten of er concreet iets is veranderd als gevolg van de invoer van het verlov.

### Merkbare resultaten

Het transitieverlov staat echter wel symbool voor IKEA’s brede D&I-beleid. Het bewijst dat IKEA als werkgever bereid is om verantwoordelijkheid te nemen voor inclusie op de werkvloer door zich concreet in te zetten voor het welzijn van alle medewerkers. 90% van de medewerkers die deelnamen aan de interne Ingka Includes-enquête in 2022, geeft dan ook aan bij IKEA volledig zichzelf te kunnen zijn en zich thuis te voelen binnen het bedrijf.

Ook buiten IKEA Nederland lijkt de invoering van het transitieverlof impact te hebben. Meerdere IKEA's in andere landen zijn inmiddels bezig met het invoeren van het transitieverlof en de daarbij behorende gesprekken en bewustwordingslag. Zo draagt IKEA Nederland als pionier bij aan een brede wereldwijde discussie over het onderwerp.

**Kim** *“Als bedrijfsleven kunnen we een sterk (tegen)geluid laten horen, en het belang onderstrepen van meer diversiteit en inclusie van de verschillende achtergronden en identiteiten die de Nederlandse samenleving rijk is. Door samen te werken en ons uit te spreken, kunnen we als werkgevers een verschil maken en streven naar een samenleving waarin iedereen gelijke kansen heeft en zich geaccepteerd voelt.”*

## Geleerde lessen

- IKEA zet jaarlijks de Ingka Includes-enquête uit onder het personeel. Hierin komen verschillende aspecten van D&I aan bod. Uit deze enquête bleek in 2022 dat 1% van alle IKEA-medewerkers zich identificeert als transgender, en dat 90% van het totale aantal medewerkers aangeeft zichzelf te kunnen zijn.
- Vertel de verhalen van mensen. Dit zorgt voor draagvlak. Aan het begin van de cao-ronde bij IKEA toonde FNV een video waarin iemand een heel persoonlijk verhaal vertelt over de eigen transitie. Zulke verhalen maken indruk en brengen gesprekken en gedachten op gang.
- Laat ook de feiten spreken, en wees duidelijk over wat je wilt bereiken. Een heldere visie en concrete doelen helpen bij het overbrengen van de missie. Feiten en verhalen waren bij IKEA de ingrediënten om mensen mee te krijgen.

## WAAR MOET JE REKENING MEE HOUDEN? VIJF TIPS

1. **Er moet intrinsieke motivatie zijn.** Als je een interventie als transitieverlof enkel voor de buitenwereld invoert, zal er geen aandacht zijn voor de randvoorwaarden en bereik je niet de medewerkers om wie het gaat.
2. **Zorg dat je de benodigde kennis en argumenten in huis hebt.** Je moet voldoende weten over het transitieverlof en de doelgroep, en ook voldoende scherp hebben waarom de maatregel bijdraagt aan de bredere (D&I-)strategie.
3. **Zorg dat je je sociale partners achter je hebt staan.** Zonder hun steun zal de invoer van het verlof moeizaam gaan en veel tijd kosten.
4. **Zorg dat je alle organisatielagen meekrijgt.** Wees je bewust van de mogelijke en verschillende gevoeligheden op de werkvloer.
5. **Doe er alles aan om te zorgen voor een inclusieve werkvloer.** De organisatie moet sociaal en psychologisch voldoende veilig zijn, willen medewerkers aanspraak maken op het transitieverlof. Denk hierbij onder andere aan ruimte voor lhbt+ medewerkersnetwerken en evenementen, inclusief leiderschap, communicatie, en training rondom bewustwording.

## Zelf aan de slag?

Zowel grote als kleine bedrijven kunnen transitieverlof beschikbaar stellen aan hun medewerkers. Vaak is het een relatief eenvoudige interventie, die weinig tijd vraagt. Voor grote bedrijven is het doorvoeren doorgaans makkelijker, omdat deze meer capaciteit en middelen hebben.



## Slotwoord

### SER-BELEIDSMEDEWERKER



**Rolf van der Maas** *“Ik vind het inspirerend om te lezen hoe IKEA al in 2020 bewust heeft gekozen om transitieverlof in hun cao op te nemen. Dit geeft aan dat IKEA belang hecht aan het versterken van inclusie op de werkvloer voor lhbt+ personen, en in het bijzonder transgender werknemers. In ons Charterdocument ‘Lhbt+ werknemers. Naar een inclusieve werkvloer’*

*wordt de kwetsbare arbeidsmarktpositie van met name transgender personen benadrukt, en bevelen we precies dit verlof aan als concrete interventie. ”*

Zie voor een toelichting op deze cijfers de handreiking ‘Feiten en cijfers over lhbtq+ op een rij’ van Movisie: <https://tinyurl.com/dpem7v4u>

In een klein bedrijf kan het in transitie gaan van medewerkers veel impact hebben, omdat dit vaak een lang traject betekent met veel afwezigheid. Dit is echter juist een reden voor kleine bedrijven om transitieverlof aan te bieden. Dit verlof invoeren voorkomt namelijk dat medewerkers in een langduriger en vaak kostbaarder ziekteverlofproces terechtkomen.

Meer weten over transitieverlof? Lees de ‘Verkenning Transitieverlof’ van het Transgender Netwerk: <https://tinyurl.com/35w8yn3d>



# 8

## Aquent Biasvrije cv-sjablonen

Een format voor een objectief  
wervings- en selectieproces

## In gesprek met Lisa Trapman (bedrijfsleider) en Sofia Smina (talent agent) van Aquent

Bedrijf	Aquent
Interventie	Biasvrije cv-sjablonen ( <i>non-bias cv templates</i> )
Duur	Van idee tot implementatie: zes tot acht maanden
Meerwaarde	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vermindert vooroordelen en discriminatie in het wervingsproces</li><li>• Eenvoudig te implementeren</li></ul>
Geschikt voor	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alle bedrijven</li><li>• Vacatures voor alle soorten functies</li></ul>
Uitdagingen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tijdsintensief</li><li>• Afhankelijkheid van handmatige processen en tussenpersonen van derden</li></ul>
Toekomstplannen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uitbreiding van gegevensverzameling</li><li>• Bijhouden van diversiteitsstatistieken</li><li>• Pleiten voor gestandaardiseerde interviewstructuren</li></ul>
Doorpraten?	Neem contact op via <a href="mailto:amsterdam@aquent.com">amsterdam@aquent.com</a>

## Beschrijving en doel

### Achtergrond

Aquent, een wereldwijd bemiddelingsbureau met in Nederland zeven teamleden, richt zich op het plaatsen van kandidaten van medior- en seniorniveau in de sectoren marketing, *creative* en *development*. Door gebeurtenissen in 2019 en 2020, en de daaropvolgende Black Lives Matter-protesten, werd sociale rechtvaardigheid een belangrijk onderwerp op de agenda van Aquent. Dit leidde tot een zoektocht naar een quick win: een interventie die het bedrijf gemakkelijk kon implementeren in het beleid. Deze zoektocht mondde uit in het toepassen van biasvrije cv-sjablonen (*non-bias cv templates*) tijdens sollicitatieprocedures.

## Toelichting

Met het invoeren van biasvrije cv-sjablonen doet Aquent een beleidsinterventie die discriminatie in het wervingsproces kan verminderen. Alle cv's die Aquent ontvangt, worden gestript en in een eigen sjabloon gegoten. Zo blijft alleen de informatie over die volgens Aquent relevant is en wordt alleen die informatie doorgestuurd naar de klant die op zoek is naar personeel. Alle kandidaten worden hierdoor op dezelfde manier gepresenteerd aan de klant. Dit maakt het sjabloon vrij van vooroordelen, oftewel biasvrij.

Aquent gaat écht het gesprek met klanten aan over waarom het bedrijf met biasvrije cv's werkt. Ze geven hierbij de disclaimer: "We hechten waarde aan inclusie en dit is een van de stappen die we nemen om dat te doen."

**Lisa** "Onze organisatie werkt met een ondernemend, zelfsturend ethos, diep verankerd in onze waarden en bedrijfscultuur. We zagen de potentie van biasvrije cv's en creëerden zelf de mogelijkheid om ze te implementeren. ”

## Implementatie

### Startfase

Aquent begon door de individuele leerbudgetten bijeen te leggen om een inspirerende D&I-trainer in te huren, die het team kon helpen de dialoog te voeren over gelijkheid op de werkvloer. Deze dialoog stelde de medewerkers van Aquent in staat om te onderzoeken wat de eigen vooroordelen waren, en hoe deze naar voren kwamen in het werk. Dit gesprek voeren was belangrijk, want, zoals Sofia aangeeft: "Het gesprek aangaan over waarom we dit doen verhoogt echt het bewustzijn."

## PROCESSTAPPEN

Het implementatieproces duurde zo'n zes tot acht maanden, en bestond uit de volgende stappen:

1. **Eerste gesprekken voeren en een planning opstellen.** Tijdens deze stap werden de eerste zaadjes geplant.
2. **Een diversiteitsbestuur vormen.** Dit bestuur werkte het idee verder uit en nam de rest van het team op sleeptouw.
3. **Teambetrokkenheid bevorderen.** Uiteindelijk stond het hele team achter het plan om biasvrije cv-sjablonen in te voeren.
4. **Trainingen met een expert en zelf onderzoek doen.** Zo werd de eigen kennis verder verdiept.
5. **Eerste pogingen met het biasvrije cv-sjabloon.** Hierop volgden vele rondes met opmerkingen en aanpassingen.
6. **Marktonderzoek doen.** Hierbij werd gekeken naar hoe het sjabloon zo succesvol mogelijk geïmplementeerd kon worden.
7. **Vormgeving van het sjabloon.** Hiervoor werd Google Docs gebruikt, gekopieerd en geplakt, verplaatst, bewerkt, gedeeld, en vooral veel samengewerkt.
8. **Bewustzijn integreren.** Na het traject was er een groot bewustzijn van vooroordelen ontstaan binnen Aquent. Dit bewustzijn werd vervolgens nog verder geïntegreerd, onder andere in zowel interne als externe gesprekken.

## Eenvoudig te gebruiken

Het gebruik van biasvrije cv-sjablonen is in wezen eenvoudig. Je kunt er meteen zelf mee aan de slag. Na het ontvangen van een cv, giet je de informatie die erin staat in het sjabloon. Dit kun je doen met alle cv's die je doorstuurt naar een selectiecommissie, en in iedere sollicitatieprocedure.

## Positieve receptie

Aquent heeft nog nooit meegemaakt dat sollicitanten zich terugtrokken nadat deze beleidsmaatregel werd toegelicht. Lisa: "We benadrukken altijd de meerwaarde van het anonimiseren en het creëren van een inclusieve sfeer in het wervingsproces." Daarbij verandert Aquent de context niet, maar past het bedrijf die aan, "om gelijke kansen te bieden aan elke kandidaat die we aan onze klanten presenteren."

## Randvoorwaarde

### Tijd vrijmaken

Incidenteel gebruik van biasvrije cv-sjablonen vraagt weinig tijd. Het inbedden van de interventie in de organisatie is een kwestie van een wat langere adem. Bij Aquent werd voldoende tijd vrijgemaakt voor de verschillende processtappen – van het voeren van gesprekken en het vormen van een diversiteitsbestuur, tot het trainen en bewust maken van het team –, waardoor de interventie nu een vanzelfsprekendheid is binnen het bedrijf.

Het opmaken van biasvrije cv's is een handmatig proces, en kost dus ook tijd. Die tijd moet je ook willen investeren. Wellicht dat AI in de toekomst kan helpen om het proces te versnellen. In de tussentijd wil Aquent de methode hoe dan ook blijven gebruiken, omdat deze een hoger doel van gelijkwaardigheid, diversiteit en inclusie dient.

## Uitdagingen

### Vooroordelen

Door de aard van het bemiddelingswerk en de klantenkring van Aquent, heeft het bureau te maken met kandidaten uit verschillende diversiteitsgroepen. Medewerkers hebben vanuit gesprekken en ervaringen gemerkt dat vooroordelen onbewust vaak een rol spelen.

**Lisa** *“Alleen al door iemands naam komen vooroordelen om de hoek kijken.”*

Ook taalvaardigheid blijkt een bron van vooroordelen. De vraag is vaak welk taalniveau écht nodig is voor een functie. En wat verschillende omschrijvingen, zoals ‘moedertaal’ en ‘vloeiend’, precies inhouden en welke vooroordelen hieraan kleven. Ook een accent is soms onbewust een uitsluitingsgrond, terwijl dit niets zegt “over hoe vloeiend je een taal spreekt”, aldus Lisa.

Ten slotte bevatten cv’s vaak details, zoals hobby’s, die vooroordelen kunnen versterken. Het is daarom essentieel om te focussen op de benodigde vaardigheden en expertise, in plaats van op informatie die de welbekende ‘klik’ kan vergroten. Lisa: “Op deze manier kunnen wij betekenisvollere gesprekken voeren tijdens het wervingsproces.”

## Bewustwording

Het inzetten van biasvrije cv-sjablonen geeft de werver een goede stok achter de deur om het gesprek met klanten aan te gaan en bij hen bewustwording te creëren. Dit leidt niet altijd direct tot positieve reacties. Sofia vertelt hierover: “Ik voel me nu veel sterker om hierop terug te geven: ‘Jullie krijgen van mij een representatie van de best geschoolde mensen die op dit moment op de markt beschikbaar zijn. Ik negeer het verzoek om te discrimineren.’”

## Resultaten

### Meetbare resultaten

Het is niet eenduidig te zeggen wat het meetbare resultaat van deze interventie is. Zo kan Aquent nog niet goed monitoren hoeveel meer kandidaten uit diversiteitsgroepen er zijn aangenomen nadat biasvrije cv-sjablonen zijn ingevoerd. Wel verzamelt Aquent sinds eind 2020 geanonimiseerde gegevens. Het wervingsbureau werkt hieraan met [Diversity Plus](#), waardoor deze data op termijn beschikbaar zal zijn. Ook bereikt Aquent

een talentgemeenschap van 10.000 mensen, die hierdoor in aanraking komen met het gebruik van biasvrije cv-sjablonen en de redenen hierachter.

### Merkbare resultaten

Door gesprekken aan te gaan met klanten over biasvrije cv-sjablonen, maakt Aquent duidelijk waarom deze methode belangrijk is. Regelmatig zien medewerkers van Aquent in deze gesprekken kwartjes vallen. Ook geven klanten vaak aan de methode zelf te willen gaan toepassen.

**Lisa** *“Een van die ‘aha’-momenten was toen ik een gesprek had met een extern bedrijf. Ze vroegen zich af waarom ze niet op dezelfde manier konden werken als wij. Toen besepte ik dat succes voortkomt uit actie ondernemen. Ik zei tegen ze: ‘Je kunt dit binnen 24 uur implementeren.’ Je kon echt zien dat het kwartje viel. Het laten zien van een goed voorbeeld is écht een succes! Als wij het kunnen, kan jij het ook. Begin gewoon.”*

Ook is het effect op de eigen werkvloer merkbaar. Medewerkers van Aquent zijn met elkaar gaan praten over onbewuste vooroordelen. Hierdoor is draagvlak en bewustwording gecreëerd. Alle collega’s steunen de inzet van biasvrije cv-sjablonen.

**Lisa** *“De methode is ontzettend effectief omdat het zo duidelijk. Het is bijna ironisch dat we door dingen weg te halen zoveel toevoegen. De methode draait echt om het naar voren halen van de kern en het weghalen van ruis. Als methode voor objectieve werving maakt dat het voor 95% effectief. Ik zou zelfs bijna zeggen: voor 100%.”*



## Geleerde lessen

**Sofia** *“Eén gesprek kan al verandering teweegbrengen. Ik streef ernaar een bondgenoot te zijn voor ondervertegenwoordigde groepen, dialogen op gang te brengen, en vooroordelen te doorbreken. Laten we open, eerlijke gesprekken omarmen en ideeën uitwisselen.”*

**Lisa** *“Geen snelle oplossingen meer. Het is tijd om het systeem te herzien, om echte samenwerking en innovatie te bevorderen. Laten we zaadjes planten voor duurzame groei, zelfs als dat dingen door elkaar schudt.”*

### WAAR MOET JE REKENING MEE HOUDEN? VIER TIPS

1. **Maak tijd vrij.** Het opmaken van biasvrije cv's kost tijd. Hetzelfde geldt voor de methode inbedden in de organisatie. Die tijd moet je erin willen investeren. Maar het dient een goed doel.
2. **Leg je visie uit.** Vertel klanten en kandidaten waarom je dit doet en welke ideeën erachter zitten.
3. **Neem ook je vacatureteksten eens onder de loep.** Schrijf deze niet richting de perfecte kandidaat die alles met zich meebrengt dat je zoekt. Laat die eisen en verwachtingen los en kijk naar wat écht belangrijk is.
4. **Ga van start.** Begin er gewoon mee. Wees niet bang om te experimenteren, fouten te maken en geleerde lessen te delen.

**Lisa** *“Laten we die perfecte Frankenstein-kandidaat loslaten en in plaats daarvan de diverse, getalenteerde individuen omarmen die waarde toevoegen aan onze teams.”*

## Zelf aan de slag?

Biasvrije cv-sjablonen zijn door iedere organisatie snel te implementeren. Naast een tijdsinvestering brengt de interventie geen extra kosten met zich mee. Iedere organisatie kan de sjablonen toepassen tijdens sollicitatieprocedures. Als arbeidsbemiddelingsbureau zet je het sjabloon in voordat je kandidaten voordraagt aan je klant. Interne sollicitatieprocedures kun je zo inrichten dat iemand de cv's van kandidaten in het biasvrije sjabloon zet, voordat deze worden overgedragen aan een HR-adviseur die verantwoordelijk is voor de eerste werving.

Heb je interesse in deze methode? Aquent helpt je graag verder, onder één voorwaarde: “Het moet wederzijds zijn. Praat met ons, en breng het gesprek dan verder!”  
Neem contact op via [amsterdam@aquent.com](mailto:amsterdam@aquent.com)



## Toekomstplannen

Aquent is van plan om in de toekomst veel verder te gaan in het uitvoeren van inclusieve werving. Het bureau gelooft dat meerdere kleine aanpassingen grote resultaten kunnen opleveren.

**Lisa** *“We willen elk aspect van ons wervingsproces onderzoeken. Door het verzamelen van data en het meten van prestaties willen we vervolgens de reis van de kandidaten volgen. Het doel is om te zorgen dat elke kandidaat vanaf hetzelfde punt begint, en om eventuele ongelijkheden die onderweg kunnen ontstaan te identificeren en aan te pakken. Het is belangrijk om te erkennen dat dit proces niet in een vacuüm plaatsvindt, en we begrijpen dat we het wiel niet opnieuw hoeven uit te vinden.”*

Als onderdeel van deze uitbreiding is Aquent begonnen met genderneutrale functieomschrijvingen. Ook voornaamwoorden kunnen namelijk bewust en onbewust vooroordelen oproepen. Er zijn veel verschillende tools waarmee je vacatureteksten genderneutraal kunt maken, zoals de [Gender Decoder](#). Ook heeft Aquent UK de [123 toolkit](#) ontwikkeld om bedrijven te helpen de eerste stappen op het gebied van D&I te zetten.

Meer weten over divers werven en selecteren?

- Bezoek het Kennisplatform van SER Diversiteit in Bedrijf: <https://tinyurl.com/h3smwxnj>
- Doorloop de e-learning ‘Objectief werven en selecteren’ van Movisie: <https://tinyurl.com/5wreep8v>

## Slotwoord

SER-BELEIDSMEDEWERKER



**Leyla Hamidi** *“Dit sjabloon voor een biasvrij cv is door iedere organisatie toe te passen. Dit maakt het een overdraagbaar instrument voor het bevorderen van een objectief wervingsproces. Ook is het mooi dat Aquent actief het gesprek richting klanten aangaat over de meerwaarde van dit instrument.”*



# 9

## *Dura Vermeer* **Bureau Social Return**

Maatschappelijk rendement creëren via  
arbeidskansen voor social return-kandidaten

## In gesprek met Mustafa al Shabaki, coördinator Bureau Social Return bij Dura Vermeer

<b>Bedrijf</b>	Dura Vermeer
<b>Interventie</b>	Aanpak Social Return On Investment (SROI) met een intern Bureau Social Return (BSR)
<b>Duur</b>	Implementatie van het initiële strategische plan van BSR heeft drie jaar geduurd
<b>Meerwaarde</b>	Draagt bij aan: <ul style="list-style-type: none"><li>• Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)</li><li>• Arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt</li><li>• Sociaal inkopen</li><li>• Diversiteit en inclusie</li></ul>
<b>Geschikt voor</b>	Iedere organisatie die bezig is met MVO, social return en diversiteit en inclusie
<b>Uitdagingen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organisatorische uitdagingen</li><li>• Vooroordelen over social return-kandidaten</li></ul>
<b>Toekomstplannen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Meer functies blijven creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt door per afdeling en werkmaatschappij de mogelijkheden te inventariseren</li><li>• Het aantal interne ambassadeurs uitbreiden</li><li>• De keten blijven stimuleren om nog meer een maatschappelijke bijdrage te leveren</li></ul>
<b>Doorpraten?</b>	Neem contact op met Mustafa al Shabaki: <a href="mailto:m.alshabaki@duravermeer.nl">m.alshabaki@duravermeer.nl</a>

## Beschrijving

### Achtergrond

Met Bureau Social Return (BSR) is Dura Vermeer een van de eerste bedrijven die intern een eigen expertisebureau heeft opgezet voor Social Return On Investment (SROI). Dit instrument, dat ook wel 'social return' wordt genoemd, wordt gebruikt om maatschappelijk rendement te creëren.

### Doel

Social return bedrijfsbreed implementeren.

## Toelichting

Het familiebedrijf Dura Vermeer heeft een intrinsieke motivatie om maatschappelijk verantwoord te ondernemen (MVO). Om dit te realiseren zet BSR van Dura Vermeer in op drie pijlers van social return:

1. Arbeidsparticipatie en arbeidsontwikkeling: het creëren van werkplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en hen (de mogelijkheid tot het volgen van) een opleiding geven.
2. Sociaal inkopen, door materiaal en diensten in te kopen bij sociale ondernemingen.
3. Het organiseren van maatschappelijke activiteiten, zoals taallessen en initiatieven om eenzaamheid tegen te gaan.

## Implementatie

### Startfase

Het BSR begon vanuit de adviesvraag: Welke activiteiten moet BSR in gang zetten om concrete bijdragen te leveren aan de invulling van social return? Mustafa startte met in kaart brengen hoe de huidige taken en processen op het gebied van social return binnen Dura Vermeer waren georganiseerd, en met het opstellen van een strategisch plan voor 2021-2024.

### Strategie

In het strategisch plan van BSR werd onder andere beschreven:

1. Hoe BSR het interne expertisebureau op het gebied van social return gaat worden.
2. In welke fasen van een project BSR toegevoegde waarde kan leveren en welke functies zich het meest lenen om uitgevoerd te worden door social return-werknemers (arbeidsparticipatie).
3. Bij welke sociale ondernemingen Dura Vermeer kan inkopen, zodat zowel aan MVO als aan social return-doelstellingen bijgedragen wordt (sociaal inkopen).
4. Aan welke maatschappelijke activiteiten medewerkers van Dura Vermeer deel (kunnen) nemen.

5. Hoe BSR en social return meer bekend gemaakt kunnen worden door middel van marketing en communicatie.
6. Welke tools ingezet kunnen worden om deze strategie te verwezenlijken.

## BSR als expertisebureau

Nadat inzichtelijk was welke social return-activiteiten binnen Dura Vermeer uitgevoerd werden, is het BSR neergezet als het centrale coördinatiepunt voor social return. Alle kennis over social return-mogelijkheden, wet- en regelgeving plus werving en selectie van social return-kandidaten is hier gecentraliseerd. Zeer belangrijk hiervoor was de samenwerking met stakeholders en ambassadeurs op relevante posities binnen de organisatie. Het BSR had binnen enkele maanden de helicopterview, voerde de administratie over alle social return-activiteiten en werd als adviseur ingezet bij social return-invulling op projecten.

## Arbeidsparticipatie

Sinds 2021 zijn ruim 500 social return-kandidaten binnen Dura Vermeer geplaatst. Een deel is in vaste dienst gekomen. Helaas is voor sommigen alleen een tijdelijk contract mogelijk voor de duur van een project. Deze tijdelijke werknemers doen daardoor in ieder geval werkervaring op, kunnen makkelijker solliciteren vanuit deze functie, en zijn weer onderdeel van de maatschappij. In het kader van arbeidsontwikkeling wordt de medewerkers ook de mogelijkheid gegeven tot het volgen van een opleiding. Als ze niet in dienst komen bij Dura Vermeer verhoogt het hun kans op een plaats op de arbeidsmarkt. Kandidaten worden zowel geplaatst op projecten die hier een verplichting toe hebben als op projecten waar dit niet zo is.

## Sociaal inkopen

In samenwerking tussen BSR en de inkoopafdeling van Dura Vermeer zijn materiaal en diensten die toch al ingekocht moesten worden, zoveel mogelijk bij sociale bedrijven ingekocht. Zowel op projectniveau (denk aan bouwhekken en betonplaten) als binnen Dura Vermeer zelf (bijvoorbeeld facilitaire producten en schoonmaak- of koeriersdiensten). Daarnaast activeert Dura Vermeer de gehele keten om bij te dragen aan de maatschappij. BSR doet dit door onderaannemers en leveranciers actief te

stimuleren om op een bepaald niveau van inclusief ondernemen te komen. Verschillende van die bedrijven hebben met hulp van BSR een PSO-certificaat behaald (Prestatieladder Socialer Ondernemen).

## Maatschappelijke activiteiten

Medewerkers zijn vaak intrinsiek gemotiveerd om meer te willen doen dan hun reguliere werkzaamheden. Bijvoorbeeld brieven schrijven naar eenzame ouderen, kinderen van de straat halen, voedselbanken ondersteunen, wandelen met ouderen of vluchtelingen helpen. Doordat medewerkers deze maatschappelijke activiteiten doen, en Dura Vermeer dit stimuleert en hier ruimte voor biedt, wordt maatschappelijke impact gemaakt.

## Marketing en Communicatie

BSR is door middel van structurele marketing en communicatie-inspanningen intern en extern op de kaart gezet. Mustafa heeft veel presentaties gegeven zowel binnen als buiten Dura Vermeer. Op de website van Dura Vermeer heeft social return een eigen plaats gekregen (<https://www.duravermeer.nl/BSR>). Nieuws wordt intern gedeeld via intranetberichten en is er een speciale interne website gecreëerd. Op deze website vinden Dura Vermeer-medewerkers alle relevante informatie over social return, zoals lijsten met PSO-bedrijven, de inspiratiegids van BSR, nieuwsberichten, relevante formulieren, sjablonen en de namen van alle interne social return-ambassadeurs.

### WAT IS SOCIAL RETURN?

Social return is een aanpak om arbeidsparticipatie te stimuleren en extra werk(ervarings)plaatsen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Denk aan langdurig werklozen, mensen met een uitkering uit de Participatiewet, of mensen zonder startkwalificatie. Het perspectief op werk, inkomen én participatie in de samenleving dat zo geboden wordt, is het sociale rendement (social return). Er is geen landelijk uniform beleid rondom social return.

## Tools

Een aantal tools is ontwikkeld om social return-activiteiten efficiënter te kunnen realiseren:

- Administratieve processen zijn efficiënt en inzichtelijk geworden doordat BSR voor het vastleggen van alle social return-activiteiten het systeem WIZZR gebruikt, waarmee ook opdrachtgevers werken.
- In het personeelssysteem is een module gemaakt die iedere nieuwe werknemer automatisch moet invullen. Zo wordt direct inzichtelijk welke nieuwe werknemers binnen de social return-categorie vallen. En dat zijn veel meer mensen dan gedacht wordt; ook stagiairs en mensen die een nieuwe baan gezocht hebben vanwege een faillissement of reorganisatie kunnen social return-kandidaten zijn.
- Daarnaast is er een dashboard ontworpen wat iedereen bij Dura Vermeer inzicht geeft in alle social return-activiteiten op zowel landelijk, regionaal als werkmaatschappijniveau (lokaal). Dit dashboard biedt een overzicht van wat er wordt ingekocht en welke arbeidsplekken er worden gecreëerd. “Er zijn geen namen van personen zichtbaar”, vertelt Mustafa, “maar je ziet wel de functietitels en maatschappelijke activiteiten.” Op lokaal niveau is veel extra informatie zichtbaar.

## Randvoorwaarden

### Draagvlak

Voor het opzetten van een intern expertisebureau als BSR is draagvlak nodig. Mustafa zegt hierover: “Dat is de kracht en het succes van dit programma: de volledige steun vanuit de Raad van Bestuur, de inkoopafdeling en het hele management.” Zonder hun ondersteuning had hij dit niet kunnen realiseren. “Ze hebben me alle vrijheid gegeven om te doen wat nodig is voor het succes van dit initiatief”, vertelt hij.

**Mustafa** *“Iedereen is 100% aan boord, en dat zie je duidelijk terug in de resultaten.”* ”

## Communicatie

Om ervoor te zorgen dat heel Dura Vermeer bekend is met BSR en de manier waarop Dura Vermeer met social return wil omgaan, is het noodzakelijk om regelmatig te communiceren. Zorg voor voldoende informatie over de nut en noodzaak van social return en een intern expertisebureau hiervoor. Dit draagt bij aan een succesvolle implementatie. Communiceer duidelijk over de mogelijkheden van social return-invoering en de wet- en regelgeving. Dan wordt het doel serieuzer genomen en voelt men nog meer de noodzaak om ermee aan de slag te gaan.

## Uitdagingen

### Organisatorische uitdagingen

Het kan door de omvang van je organisatie lastig zijn om te zorgen dat iedereen voldoende kennis heeft over social return. Niet iedereen leest alle communicatie-inspanningen, ofwel doordat ze denken dat het niet voor hen bedoeld is, ofwel omdat ze te weinig tijd hebben. Dura Vermeer is een groot bedrijf, met veel werkmaatschappijen en afdelingen. De interne stakeholders met belang bij social return waren direct aangesloten. Het heeft meer tijd nodig om de waarde van social return bekend te maken in bedrijfsonderdelen die geen direct belang hebben. Daarom krijgt het uitbouwen van de interne ambassadeurs aandacht in het nieuwe strategische BSR-plan.

Het binnenhalen van social return-kandidaten is de eerste stap. Als het wederzijds bevalt, is het prettig als de nieuwe medewerkers willen blijven. Hiervoor zijn meerdere zaken belangrijk, zoals zorgen dat ze intern goed begeleid worden, mogelijkheden bieden voor opleidingen, taalcursussen aanbieden voor mensen met een taalbarrière, en een inclusieve bedrijfscultuur versterken.

### Vooroordelen

Je kunt te maken krijgen met de veronderstelling dat social return-kandidaten vaak mensen met een cognitieve of fysieke beperking zijn. Dit is absoluut niet waar. De social return-doelgroep is veel breder dan mensen verwachten (zie het kader op p. 53).

Daarom is het noodzakelijk om voortdurend uit te leggen dat veel mensen die niet deelnemen aan het arbeidsproces social return-kandidaten zijn. Denk aan stagiairs en voortijdige schoolverlaters, maar soms ook mensen die bij een reorganisatie of faillissement ontslagen zijn. Mustafa: “Ik ben zelf ook door omstandigheden buiten het arbeidsproces komen te staan en daardoor social return-kandidaat geweest.”

**Mustafa** *“In 2016 verloor ik in zestien dagen tijd mijn beide ouders. In die periode ging ook het bedrijf waarvoor ik werkte failliet en kwam ik in een uitkeringssituatie terecht. Ik was de zin van het leven even kwijt. Bij het aflopen van mijn WW-uitkering werd ik opgeroepen bij de sociale dienst. Toen ik daar mijn verhaal deed, vroegen zij of ik voor hen wilde komen werken. Dat was de eerste mooie bladzijde van mijn nieuwe boek. De waardering en erkenning die ik daar ontving, had ik gemist. Ik heb mezelf snel bewezen en veel processen verbeterd. Na een tijd wilde ik verder. Ik heb in m’n hoofd een vacature opgesteld, met een combinatie van ondernemen en een maatschappelijke bijdrage leveren. Drie maanden later verscheen die vacature in het echt: coördinator voor een op te richten Bureau Social Return bij Dura Vermeer. Ik wilde heel graag aangenomen worden en heb me daarom goed ingelezen en een mindmap met ideeën gemaakt die ik wilde gaan uitvoeren. Tijdens het sollicitatiegesprek bleek dat de functie op mijn lijf geschreven was en ik zit nu helemaal op mijn plek!”*

## Resultaten

### Meetbare resultaten

Sinds 2021 zijn de volgende resultaten gemeten:

- Er zijn ruim 500 arbeidsplaatsen gerealiseerd voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Waar mogelijk worden materiaal en diensten ingekocht bij sociale bedrijven.
- De keten is gestimuleerd om actief een maatschappelijke bijdrage te leveren. Verschillende leveranciers en onderaannemers hebben daardoor een PSO-certificaat behaald.

- Projectgebonden social return-activiteiten worden proactief georganiseerd in plaats van reactief.
- Social return wordt direct tijdens de tenderfase van projecten betrokken.
- Dura Vermeer heeft 20% meer social return ingevuld bovenop de maatschappelijke verplichting van (semi)overheidsprojecten.
- Dura Vermeer heeft in 2021 de SER Award Diversiteit in Bedrijf gewonnen.
- BSR heeft een eigen interne website opgezet met alle relevante diverse documentatie voor medewerkers.
- BSR heeft een inspiratiegids voor collega’s gemaakt waarin uitgelegd wordt wat social return is en hoe medewerkers het kunnen vormgeven en uitvoeren in hun eigen afdeling/functie.
- Er is een module aan het personeelssysteem toegevoegd die iedere nieuwe werknemer automatisch moet invullen. Hierdoor wordt zichtbaar of ze een social return-kandidaat zijn.
- Een social return-dashboard is ontwikkeld, wat alle belanghebbenden bij Dura Vermeer inzicht geeft in alle social return-activiteiten.
- Door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen, draagt BSR bij aan de diversiteit en inclusie (D&I) van Dura Vermeer. Daarnaast heeft BSR belangrijke input gegeven voor de D&I-strategie van Dura Vermeer, omdat de werkwijze van BSR voor social return ook ingezet kan worden voor andere diversiteitsgroepen.

### Merkbare resultaten

BSR is inmiddels binnen heel Dura Vermeer bekend. Dankzij deze bekendheid is de vraag naar advies en plannen van aanpak voor social return door BSR enorm toegenomen. Social return wordt nu standaard bij elk project meegenomen en BSR wordt betrokken. Bijkomend voordeel is dat door slim in te kopen bij sociale ondernemingen social return ook kostenefficiënt is geworden.

Mustafa ervaart dat verhalen van social return-kandidaten, die vaak na lange tijd weer aan het werk zijn gegaan, zorgen voor veel energie en positiviteit: “Veel mensen zijn zo blij en enthousiast om aan het werk te zijn, dat hun positieve uitstraling en voldoening door het hele bedrijf merkbaar is.”

## MEERWAARDE

BSR heeft meerwaarde voor Dura Vermeer omdat het bijdraagt aan:

1. Het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen-beleid
2. Het Maatschappelijk Verantwoord Inkopen
3. Het sociaal netwerk
4. Het maatschappelijke gezicht en imago
5. Diversiteit en inclusie

**Mustafa** *“Ik hoorde een verhaal van iemand die letterlijk op straat leefde, en nu weer een baan heeft en diens leven opnieuw kan inrichten. Zulke verhalen doen iets met je. Ze onderstrepen het belang van social return.”*

## Geleerde lessen

- Neem in het aanbestedingstraject social return direct mee. Dan heb je de tijd om goede social return-kandidaten te werven en heb je de gelegenheid om geschikte sociale ondernemingen te vinden om je materiaal en diensten in te kopen.
- Communiceer regelmatig om social return bekend en levendig te houden en vooroordelen weg te nemen.
- Het werven van ambassadeurs en hierover publiceren is essentieel. Hoe meer ambassadeurs, hoe levendiger het onderwerp wordt. Ambassadeurs inzetten als aanspreekpunten binnen hun eigen bedrijfsonderdelen zorgt voor meer draagvlak en leidt tot betere resultaten.
- Maak inzichtelijk voor je organisatie waar je sociaal kunt inkopen en communiceer dit intern. Inclusief de voordelen daarvan, zoals:
  - Kijk breder dan projecten. Zet social return ook bedrijfsbreed in. Je kunt bijvoorbeeld pennen, geschenken, koffie en andere artikelen inkopen bij sociale ondernemingen. Of koeriers- of schoonmaakdiensten.

- Door bepaalde diensten sociaal in te kopen, creëer je continue waarde waar ook opdrachtgevers blij mee zijn.
- Het verschaft sociale ondernemingen werk en opdrachten, waarmee je de continuïteit van de sociale onderneming borgt.
- Soms kun je voor een project met een maatschappelijke verplichting zelf geen geschikte kandidaten vinden met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bijvoorbeeld omdat het werk te specialistisch is, of omdat er geen kandidaten beschikbaar zijn door de krapte op de arbeidsmarkt. Door de extra gerealiseerde social return-waarde voldoe je dan toch aan je maatschappelijk verplichting.
- Er wordt vaak gedacht dat er geen functies beschikbaar zijn voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar er zijn veel mogelijkheden. De functies van administratief medewerker, schoonmaker, facilitair medewerker of gebiedsassistent zijn bijvoorbeeld geschikt en kunnen worden ingevuld met een social return-medewerker. Ook stagiairs kunnen meetellen als social return-medewerkers, zolang ze onder de beleidskaders daarvoor vallen (zie het kader op p. 53). Het is belangrijk om buiten de bekende weg te durven denken en de vele kansen te zien die arbeidsparticipatie biedt. Iedereen kan iets doen.





## WAAR MOET JE REKENING MEE HOUDEN ALS JE WILT INZETTEN OP SOCIAL RETURN? ZEVEN TIPS

1. **Zet een intern bureau op.** Zo krijgt de ontwikkeling en het benutten van expertise in social return een concrete plek binnen het bedrijf.
2. **Maak van social return een win-win-situatie.** Dit draagt bij aan draagvlak en inbedding, en zo aan het succes.
3. **Stimuleer sociaal inkopen.** Zorg dat het inkopen bij sociale ondernemingen prioriteit krijgt.
4. **Weerleg vooroordelen over social return-kandidaten.** Dit kan onder andere door duidelijk te maken dat social return-kandidaten geen mensen met een cognitieve of fysieke beperking hoeven te zijn.
5. **Ga van een reactieve naar een proactieve benadering.** Doe dit door al in de tenderfase social return-activiteiten te plannen, en door administratieve processen efficiënt te organiseren.
6. **Combineer de social return-strategie met de bredere D&I-strategie.** Dit bevordert een inclusieve werkcultuur.
7. **Verhoog draagvlak voor het social return-beleid.** Zet hiervoor ambassadeurs in binnen het bedrijf.

## Zelf aan de slag?

Het aannemen van social return-medewerkers is voor elke grote organisatie van toegevoegde waarde. Het maakt je organisatie meer divers, en draagt bij aan een inclusievere cultuur. Ook sociaal inkopen is voor elke organisatie mogelijk. Neem hierbij de tijd om goed geïnformeerd keuzes te maken die bijdragen aan de maatschappij, en gebruik de social return-verplichting in je voordeel.

## Toekomstplannen

De volgende stap voor Dura Vermeer is het verder uitbouwen van het BSR en zo veel mogelijk maatschappelijke waarde creëren. In gang gezette activiteiten worden doorgezet, zoals nog meer arbeidsplaatsen voor mensen met een afstand tot arbeidsmarkt realiseren, het aantal interne ambassadeurs verder uitbouwen, succesverhalen intern en extern delen, sociaal blijven inkopen, en de samenwerking met relevante partijen optimaliseren. Uiteraard blijft Dura Vermeer vanuit haar invloedrijke positie onderaannemers en leveranciers stimuleren om een maatschappelijke bijdrage te leveren. Ook wil Dura Vermeer helpen voorkomen dat mensen überhaupt een afstand tot de arbeidsmarkt krijgen. Bijvoorbeeld door het initiatief De Goede Buur(t), dat onder andere onderzoekt of scholen in de regio kwaliteit leveren.

Helemaal bijzonder zou zijn als Dura Vermeer of het BSR zelf gecertificeerd zou kunnen worden als een onderneming met een sociale missie. Daar gaat BSR de mogelijkheden voor onderzoeken.

## Slotwoord

### SER-BELEIDSMEDEWERKER



**Soraya Arou-Gouya** *“Dura Vermeer laat zien dat maatschappelijk verantwoord ondernemen wel degelijk samengaat met het draaien van een goed bedrijf, wanneer je structureel investeert in social return. Met Bureau Social Return hebben ze een gedetailleerde blauwdruk weten te creëren voor andere organisaties en overtuigend laten zien dat het investeren in social return de moeite waard is.”*



# 10

## *Andersson Elffers Felix (AEF)* Competentiegebaseerd werven en selecteren

Kandidaten kiezen op basis van kunnen,  
in plaats van op klik

## In gesprek met Aukje Hilderink, Associate Partner bij Andersson Elffers Felix (AEF)

Bedrijf	Andersson Elffers Felix (AEF)
Interventie	Competentiegebaseerd werven en selecteren
Duur	Implementatie duurde ongeveer een jaar, gefaseerd uitgevoerd
Meerwaarde	<ul style="list-style-type: none"><li>• Helpt om diversiteit te vergroten, en zo om als organisatie een betere afspiegeling van de samenleving te worden</li><li>• Zorgt dat iedereen op de juiste plek zit, wat bijdraagt aan verbeterde prestaties</li></ul>
Geschikt voor	Toe te passen door elk type organisatie. Houd er wel rekening mee dat voor elke functie andere competenties opgesteld moeten worden. Bij AEF is bijna iedereen adviseur, en wordt iedereen dus in die rol en op die competenties aangenomen.
Uitdagingen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tijdsintensief</li><li>• Vooroordelen bespreken kan spannend zijn</li></ul>
Toekomstplannen	Verbreding van de interventie en wervingskanalen om nog meer diversiteit te bereiken.
Doorpraten?	Neem contact op met Aukje Hilderink: <a href="mailto:werving@aef.nl">werving@aef.nl</a>

## Beschrijving

### Achtergrond

Andersson Elffers Felix (AEF), een bureau voor maatschappelijke vraagstukken, is ervan overtuigd dat diversiteit zorgt voor betere prestaties. Nadat AEF [het Charter Diversiteit](#) ondertekende, is intern het gesprek gevoerd om te kijken waar winst te behalen viel. Toen werd het al snel duidelijk dat het personeelsbestand nog niet zo divers was als gewenst, en dat het aanpassen van de werving en selectie daarbij kon helpen. Om dit te bewerkstelligen, ging AEF aan de slag met competentiegebaseerd werven en selecteren.

### Doel

De diversiteit onder het personeelsbestand vergroten door middel van werving en selectie.

## Toelichting

Competentiegebaseerd werven en selecteren houdt in dat je vooraf een aantal competenties bij een vacature formuleert, en vervolgens op basis daarvan je keuzes maakt. Je gaat dus niet uit van de welbekende 'klik' die je met een kandidaat voelt, maar selecteert puur op basis van de vooraf opgestelde competenties. Het succes dat AEF met deze methode heeft geboekt, toont aan dat goede werving en selectie zowel bijdraagt aan het vergroten van de instroom als aan het verminderen van de uitstroom, omdat het je helpt de juiste mensen voor de juiste functie aan te nemen.

## Implementatie

### Gefaseerde implementatie

Competentiegebaseerd werven en selecteren werd bij AEF gefaseerd geïmplementeerd. Als eerste was het belangrijk om de vennoten, het diversiteit- en inclusieteam en het wervingsteam aan boord te krijgen. Hierna konden vervolgstappen worden gezet. Het hele implementatieproces duurde uiteindelijk ongeveer een jaar.

### Voorwerk

De implementatie begon met het in kaart brengen van de gewenste competenties voor de rol van adviseur. Door kritisch denkwerk werd een lijst opgesteld van welke competenties écht nodig zijn. Vervolgens kregen alle collega's die deelnamen aan een eerste gespreksronde een training over het doel en de opzet van de selectieprocedure. Deze training gaf ook inzicht in mogelijke beoordelingsfouten.

### Procesbeschrijving

Het proces van competentiegebaseerd werven en selecteren bij AEF ziet er als volgt uit:

1. De selectie begint met het lezen van motivatiebrieven en cv's. Deze worden ook getoetst op de gevraagde competenties. De competenties worden in deze fase niet apart gescoord, maar wel gebruikt als aandachtspunten bij het scoren van de brieven. Zo dagen de leden van de selectiecommissie elkaar uit om hoge en lage scores aan de hand van de competenties te beargumenteren. Ook wordt eerst de brief gelezen

- voordat het cv wordt beoordeeld, en wordt actief nagedacht over vooroordelen die kunnen opkomen bij het zien van een cv, bijvoorbeeld op basis van de profielfoto.
2. Op de selectie volgt een eerste gespreksronde. Het proces van gesprekken voeren en beoordelen is aangepast op basis van inzichten uit de psychologie, zoals het voorkomen van beoordelingsfouten door onbewuste denkprocessen. Bij ieder gesprek zijn twee interviewers aanwezig. Deze krijgen specifieke vragen toebedeeld, zodat iedere kandidaat in principe dezelfde vragen krijgt. Deze vragen zijn afgestemd op de competenties die worden beoordeeld en worden naderhand besproken.
  3. De sollicitanten worden na ieder gesprek eerst door de interviewers individueel beoordeeld aan de hand van een scorelijst, en vervolgens gezamenlijk besproken. Dit voorkomt dat interviewers worden meegenomen in elkaars enthousiasme over een sollicitant. Zo wordt de objectiviteit gewaarborgd. Aangezien bekend is dat de eerste en laatste persoon die je spreekt de meeste indruk achterlaten, vindt de nabespreking bij AEF altijd direct na een gesprek plaats.
  4. De tweede gespreksronde bestaat uit een ‘wervingsavond’. Tijdens deze avond wordt met iedere kandidaat een gesprek van 35 minuten gevoerd, en behandelt iedere kandidaat een casus van 35 minuten. Deze ronde is eveneens ingericht volgens het principe van competentiegebaseerd selecteren. Ook bij deze gesprekken en bij de casus zijn steeds twee AEF-medewerkers aanwezig.
  5. De beoordeling van de tweede gespreksronde volgt ook dezelfde procedure als de eerste. Aan het einde van de wervingsavond scoren de interviewers de kandidaten individueel, waarna de scores besproken worden met alle aanwezige medewerkers. De toelichting die op de scores wordt gegeven, wordt vervolgens meegenomen in de uiteindelijke selectie.

## Positief ontvangen

Het aanpassen van de selectieprocedure werd positief ontvangen door de medewerkers. Bij de eerste paar sollicitatierondes volgens de nieuwe methode was het nog wel even zoeken. Er kwamen vragen als: Mag ik ook vragen stellen die niet op mijn lijstje staan? Tijdens de implementatie is het dus cruciaal dat je de interventie goed kan toelichten; je moet dus precies uit kunnen leggen, waarom het zo belangrijk is dat iedere kandidaat dezelfde vragen krijgt.

**Aukje** “Dat was in het begin ook wel een beetje zoeken, van hè, hoeveel ruimte hebben we nog om dingen te vragen die niet op de lijst staan?”

## Vooroordelen expliciet maken

Op zogeheten ‘bureauavonden’ werd bij AEF een aantal keer gesproken over werving, diversiteit en onbewuste vooroordelen. Op een van deze avonden werd een vooroordeleentest gedaan, waarvan je kunt leren over onbewuste vooroordelen. Vervolgens gingen de collega’s met elkaar in gesprek over deze vooroordelen. Het is namelijk belangrijk om deze vooroordelen expliciet te maken, zodat ze de besluitvorming niet beïnvloeden.

## Randvoorwaarden

### Een breed wervingskanaal

Om competentiegebaseerd te kunnen werven en selecteren, moet je de juiste kandidaten kunnen bereiken. Je hebt dus brede wervingskanalen nodig. Door te kijken naar wie zich aanmelden voor vacatures en hoe ze er kennis van hebben genomen, kun je achterhalen of extra inzet op wervingskanalen nodig is. Bij AEF zag men dat kandidaten vaak binnenkwamen via het eigen netwerk, bijvoorbeeld via de LinkedIn-pagina van AEF of via connecties van medewerkers. Daarmee blijf je in je eigen bubbel hangen. Daarom is er bij AEF bewust voor gekozen om de wervingskanalen te verbreden, onder andere door ook betaalde wervingskanalen in te zetten.

### Een gespecialiseerd team

De implementatie van competentiegebaseerd werven en selecteren is gebaat bij een specifiek team binnen de organisatie dat zich bezighoudt met D&I. Bij AEF ontstond vanuit dit team de samenwerking met het wervingsteam. Gezamenlijk werd gekeken hoe het plan gerealiseerd kon worden. Deze samenwerking hielp onder andere met het vanuit een andere bril naar vacatureteksten kijken. Het D&I-team heeft samen met een externe tekstschrijver nieuwe vacatureteksten geformuleerd. Hierbij werd bijvoorbeeld bewuster nagedacht over welke sociale activiteiten benoemd worden in de vacatures.

## Uitdagingen

### Het aantal sollicitaties

Het aantal sollicitaties dat per ronde binnenkomt kan voor uitdagingen zorgen. Als er bijvoorbeeld honderd aanmeldingen zijn, maar heel weinig hiervan onder van de gewenste diversiteitsgroepen vallen, dan worden de doelen niet behaald. Dit is een signaal dat de wervingskanalen moeten worden aangepast.

Als de aantallen niet gehaald worden, is het ook belangrijk om elke keer weer te reflecteren en met elkaar te bespreken waar dit door kan komen. Stel elkaar bijvoorbeeld bij twijfels over een kandidaat vragen als: Waarom hebben we die twijfels eigenlijk? Zijn we niet te streng?

**Aukje** *“We hebben het gebruikt als een soort ankerpunt om gesprekken met elkaar te voeren.”*

### Tijd maken en het gesprek aangaan

Het proces van competentiegebaseerd werven en selecteren uitdenken en uitwerken vraagt tijd en inspanning. Die tijd moet worden vrijgemaakt, naast andere werkzaamheden. Daarnaast moeten medewerkers bereid zijn om met elkaar het gesprek aan te gaan over het proces, en om elkaar daarbij aan te spreken op vooroordelen. Ook dit vraagt tijd, en kan bovendien best spannend zijn, aangezien mensen zich niet altijd bewust zijn van die vooroordelen. Dit maakt erover praten echter des te belangrijker. AEF greep deze discussies ook aan om in te gaan op wat een goede adviseur maakt, en waarom sommige mensen wel of niet geschikt worden geacht.

### Uniciteit

Naast competenties heeft AEF ‘uniciteit’ toegevoegd als selectiecriteria, om te kijken of een kandidaat iets toevoegt aan het bureau. Dit kan soms ingewikkeld zijn, vooral als je wilt richten op specifieke groepen. Hoe bepaal je namelijk of een kandidaat tot

een bepaalde groep behoort? Het is belangrijk om geen vooroordelen te introduceren bij het maken van inschattingen. Daarom wordt er breed gekeken naar uniciteit en naar wat een kandidaat kan bijdragen.

**Aukje** *“Daar dagen we elkaar ook wel heel specifiek op uit, door elkaar te vragen: ‘Wat zie jij, wat zie ik, en wat zijn dan de argumenten die we hebben om iemand een hoge of lagere score te geven?’”*

### Diversiteit uitvragen en registreren

Zodra je kwantitatieve doelen gaat stellen voor de samenstelling van je personeelsbestand, moet je medewerkers gaan registreren in een bepaalde categorie. Dit kan een uitdaging zijn. Als relatief kleine en informele organisatie, vond AEF het bijvoorbeeld niet passend om dit uit te vragen bij de sollicitatie. Daarom heeft het bedrijf ervoor gekozen om geen kwantitatieve doelen voor de sollicitatieprocedures te hanteren. In plaats daarvan gaan de medewerkers met elkaar het gesprek aan over wat er in iedere wervingsronde wordt gezien aan diversiteit en wat er nodig is.

## Resultaten

### Meetbare resultaten

AEF heeft de specifieke cijfers per sollicitatieronde niet bijgehouden, omdat het lastig is om kandidaten op individuele basis in specifieke categorieën te plaatsen. Daar komt bij dat de gegevens van sollicitanten vanwege de AVG uiteindelijk weer verwijderd moeten worden. Per ronde zijn er ook niet handmatig cijfers bijgehouden.

Wel merkt AEF dat het hoge aantallen sollicitanten ontvangt op vacatures. Dit, en de hoeveelheid werk die beschikbaar is, betekent dat bij gelijke geschiktheid meerdere kandidaten aangenomen kunnen worden.

## Merkbare resultaten

Sinds het implementeren van competentiegebaseerde werving en selectie is het AEF-kantoor zichtbaar meer divers geworden. Dit heeft nieuwe perspectieven met zich meegebracht, die een verrijking zijn in de projecten en voor het kantoor als geheel. Tegenwoordig wordt bijvoorbeeld jaarlijks een gezamenlijke Iftar georganiseerd. Dit soort gedeelde ervaringen versterken de samenwerking en inspireren tot innovatieve oplossingen.

Het bespreken en vaststellen van de competenties werd bovendien binnen AEF als verrassend positief ervaren. Het bleek van grote meerwaarde voor de organisatie om in de bredere context met collega's in gesprek te gaan over hun rolopvatting, en over vragen als: Wat betekent het nou om adviseur te zijn? Wat moet je eigenlijk kunnen? En hoe weet je dan of iemand dat kan? Waar zie je dat dan aan? Dit geeft Aukje dan ook als tip mee aan andere organisaties: denk eens na over de context waarin je werkt. Wat voor werk doe je eigenlijk en wat vraagt dat van je? Waar ben je eigenlijk goed in, en waarom? En wat doe je misschien minder goed? Waar wil je nog beter in worden?

## Geleerde lessen

- Ga met elkaar het gesprek aan om te voorkomen dat mensen het gevoel krijgen dat ze alleen zijn aangenomen omdat ze bij een bepaalde doelgroep horen.
- De focus moet liggen op de beste mensen op de juiste plek krijgen. Dat gebeurt niet door alleen maar mensen aan te nemen die op jou lijken of waar je een klik mee hebt. Daar moet je het als organisatie met elkaar over hebben.

**Aukje** *“We willen het liefst nog meer diversiteit, maar we merken nu al dat het écht verschil maakt. En dat bedoel ik beide kanten op. Ik ben er namelijk van overtuigd dat we de afgelopen drie jaar kandidaten hebben overgeslagen die we in het verleden mede op basis van de ‘klik’ wel zouden hebben aangenomen, maar die waarschijnlijk binnen een jaar weer vertrokken waren. In plaats daarvan hebben we andere mensen aangenomen, die de diversiteit van het kantoor vergroten. Ik zie het verschil dus echt aan beide kanten.”*

### WAAR MOET JE REKENING MEE HOUDEN? VIER TIPS

1. **Ga met elkaar in gesprek over het proces.** Bepaal samen wat het vraagt om een functie goed in te kunnen vullen. Bespreek hoe (beslissingen in) selectieprocessen onbedoeld kunnen worden beïnvloed.
2. **Betrek (enthousiaste) teamleden bij interne discussies.** Benadruk samen het belang van diversiteit, en hoe dit bijdraagt aan het vinden van de beste kandidaat voor de functie.
3. **Zorg dat medewerkers die betrokken zijn bij selectiegesprekken goed zijn geïnformeerd en getraind.** Kennis van de redenen achter de gebruikte processen draagt bij aan een goede uitvoering.
4. **Deel de (wetenschappelijke) achtergrond van de selectiemethoden.** Zo vergroot je het begrip onder medewerkers.

## Zelf aan de slag?

Competentiegebaseerd werven en selecteren kan door iedere organisatie worden overgenomen. Bij kleinere organisaties kan het besluitvormingsproces versneld plaatsvinden. Dit komt door het beperkt aantal managementlagen waarin consensus bereikt moet worden om de nodige stappen te zetten. Bij grotere organisaties zijn er wellicht meer mensen die overtuigd moeten worden van de voordelen. Pak daarom als kleine of middelgrote organisatie juist de mogelijkheid aan om relatief snel deze nieuwe selectiemethode toe te passen.



Meer weten over divers werven en selecteren?

- Bezoek het Kennisplatform van SER Diversiteit in Bedrijf: <https://tinyurl.com/h3smwxnj>
- Doorloop de e-learning 'Objectief werven en selecteren' van Movisie: <https://tinyurl.com/5wreep8v>

## Slotwoord

SER-BELEIDSMEDEWERKER



**Adelindra Meijer** *“AEF combineert objectieve en diverse werving en selectie op realistische wijze, en past de interventie gefaseerd toe. Hun methode voor het aantrekken van talent is zowel effectief als overdraagbaar. Een prachtige interventie om het personeelstekort te overwinnen.”*

## Toekomstplannen

Voor AEF ligt de toekomst van deze interventie bij verbreding. Binnen de organisatie speelt al langer de vraag: Waarom specifiek etnisch-culturele diversiteit, en niet alle vormen van diversiteit? Het antwoord daarop is pragmatisch van aard: enige mate van focus en aandachtspunten in de opstartfase is soms nodig. Nu competentiegebaseerd werven en selecteren echter volledig is ingevoerd, is er ruimte om deze verbreding te maken. Hierbij zal onder andere opnieuw onderzocht worden of verbreding van de wervingskanalen nodig is om de diversiteit verder te vergroten.



# 11

## *Deloitte Nederland* **Inclusief Leiderschapsprogramma**

Leiders opleiden om een fijne  
werkplek voor iedereen te creëren



## In gesprek met Karen Lampe en Jason Jie, DEI-professionals bij Deloitte

Bedrijf	Deloitte Nederland
Interventie	Inclusief Leiderschapsprogramma
Duur	Deelname duurt een tot twee maanden
Meerwaarde	<ul style="list-style-type: none"><li>• Het vergroten van zelfbewustzijn onder leiders</li><li>• Het bevorderen van open gesprekken</li><li>• Het aanleren van vaardigheden die nodig zijn voor inclusief leiderschap, zoals het voeren van moeilijke gesprekken en het creëren van een gelijke stem voor iedereen in besluitvormingsprocessen</li></ul>
Geschikt voor	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leiders en managers in organisaties die streven naar het creëren van een inclusieve werkomgeving in alledaagse gedragingen en interacties</li><li>• Verschillende sectoren en organisaties van verschillende omvang</li></ul>
Uitdagingen	<ul style="list-style-type: none"><li>• De tijdsinvestering kan deelnemers terughoudend maken om te starten</li><li>• Het meten van de impact is lastig, omdat het programma slechts één onderdeel is van het D&amp;I-beleid</li></ul>
Toekomstplannen	Leiders inzetten voor de systemische veranderingen die nodig zijn om een diverse, gelijkwaardige en inclusieve organisatie te creëren.
Doorpraten?	Neem contact op met Karen Lampe: <a href="mailto:diversityinclusion@deloitte.nl">diversityinclusion@deloitte.nl</a>

## Beschrijving

### Achtergrond

De invulling van leiderschap in een steeds veranderende maatschappij is een uitdaging voor organisaties. Diversiteit onder werknemers brengt verschillende perspectieven met zich mee. Hierdoor kunnen gesprekken bij het koffiezetapparaat soms leiden tot confrontaties en spanning. Zeker als het gaat over moeilijke onderwerpen. Als leider moet je met deze complexiteit om kunnen gaan. Des te meer omdat uit onderzoek blijkt dat het gedrag van leiders voor maar liefst 70% bepalend is voor hoe medewerkers zich voelen op de werkvloer.

Om deze redenen zetten organisaties steeds meer in op de ontwikkeling van inclusief leiderschap als onderdeel van het D&I-beleid. Zo ook Deloitte, waar in 2018 het succesvolle Inclusief Leiderschapsprogramma van start ging.

### Doel

Zelfbewustzijn ontwikkelen bij leiders, en hen zo in staat te stellen om een cultuur van respect en samenwerking te bevorderen.

### Toelichting

Inclusief leiderschap draait om het creëren van een werkomgeving waarin iedereen zich gehoord, gewaardeerd en betrokken voelt, ongeacht hun identiteitskenmerken. Het is belangrijk omdat het niet alleen zorgt voor een positieve werkcultuur, maar ook bijdraagt aan goede prestaties.

Het Inclusief Leiderschapsprogramma van Deloitte richt zich op D&I in de werkpraktijk. Het maakt een krachtige vertaalslag van de persoonlijke eigenschappen van een leider naar diens werk. Het programma bestaat uit workshops waarin de zes kenmerkende eigenschappen van inclusief leiderschap worden geïntroduceerd, 360-graden online assessments inclusief feedback van directe collega's, en een-op-een-coachingsgesprekken.

Het programma zet niet alleen in op inclusief leiderschap vanuit het perspectief van D&I, maar ook vanuit het perspectief van persoonlijke groei van leiders en effectiviteit van teams. Om deze reden biedt het ook praktische handvaten voor persoonlijke groei en ontwikkeling. Deloitte streeft met dit programma naar leiders die teams leiden waarin iedereen zich gewaardeerd voelt en waarin verschillende perspectieven worden gehoord.

**Karen** *“Het bijzondere aan dit inclusief leiderschapsprogramma is dat het niet alleen gericht is op het verzamelen van feedback, maar ook op het starten van waardevolle gesprekken. Mensen worden aangemoedigd om open te praten over hun ervaringen en te leren van elkaar.”*

# Implementatie

## Zes kenmerkende eigenschappen

Deloitte kwam in 2018 in aanraking met de [zes kenmerkende eigenschappen van een inclusief leider](#) volgens Juliet Bourke, de zogenoemde '6 C's':

1. **Commitment:** Toewijding
2. **Courage:** Moed om kwetsbaarheid te tonen
3. **Cognizance:** Om kunnen gaan met onbewuste vooroordelen
4. **Curiosity:** Nieuwsgierigheid
5. **Cultural intelligence:** Intercultureel aanpassingsvermogen
6. **Collaboration:** Samenwerking



Op basis van deze kenmerken van wat een inclusief leider doet, zegt, en denkt, heeft Deloitte het Inclusief Leiderschapsprogramma ontwikkeld. Achter de kenmerken liggen verschillende vragen, zoals: Ben jij je als leider bewust van de vooroordelen die jij hebt? Leg je uit hoe diversiteit en inclusie bijdraagt aan het dagelijks werk? Ben je

nieuwsgierig naar iedereen, of misschien alleen naar je eigen leidinggevendenden? Ben je je bewust van andere culturele achtergronden dan de jouwe? En: Hoe zorg je ervoor dat iedereen aan tafel een plekje heeft en goed kan samenwerken?

## Verschillende onderdelen

Met de 6 C's als raamwerk is het Inclusief Leiderschapsprogramma van Deloitte opgebouwd in verschillende onderdelen. Het programma begint met workshops, waaraan een groep van twintig tot dertig leiders deelneemt. Tijdens deze workshops worden de zes kenmerken geïntroduceerd, en wordt verkend waarom ze belangrijk zijn voor de organisatie.

Een ander belangrijk onderdeel is een online 360-graden assessment, waarbij deelnemers zelf hun gedrag beoordelen én anderen uitnodigen om dit ook te doen. Alle opgevraagde feedback blijft anoniem, zodat medewerkers zich veilig voelen om eerlijke antwoorden te geven. Dit leidt tot een persoonlijk rapport, dat vervolgens als basis dient voor een-op-een-coachingsgesprekken. In deze gesprekken worden de resultaten van de assessment vertaald naar persoonlijke acties.

Het programma wordt afgesloten met een laatste groepssamenkomst. Hierin kunnen leiders elkaar bijvoorbeeld helpen om blinde vlekken te herkennen. Hier horen praktische oefeningen bij, zoals het noteren van steekwoorden of opmerkingen ter bespreking op een groot scherm.

## Middel tot bewustzijn

De focus van het programma ligt op leren en groeien, inzichten verzamelen, en het stimuleren van open gesprekken. Het is een middel om leiders bewuster te maken van zichzelf en hun rol, zonder dat het een beoordeling of beloningssysteem is. Veel leiders zeggen: Ik praat er liever niet over, ik laat mijn acties voor mij spreken. Maar soms is het juist nodig om expliciet te zijn en je als leider wel uit te spreken. Zeker als je te maken hebt met mensen waar je als leider niet dagelijks contact mee hebt. Er is moed nodig om je kwetsbaar op te stellen. Het Inclusief Leiderschapsprogramma helpt dit te vertalen naar kleine dagelijkse gedragingen.

## Randvoorwaarden

### Het proces aanjagen

Het implementeren van een inclusief leiderschapsprogramma kan erg snel gaan. Hier is wel een aanjager is voor nodig; iemand van bovenaf die zegt: We moeten dit doen, en we gaan het ook doen!

Bij Deloitte werd het proces aangejaagd door het hogere management het programma te laten doorlopen, zodat zij de waarde van inclusief leiderschap zelf konden ervaren. De top omarmde de focus op *future proof*-leiderschap, dat meer prioriteit geeft aan ‘menselijke’ vaardigheden zoals goed kunnen luisteren, het voeren van moeilijke gesprekken en ervoor zorgen dat iedereen aan tafel een gelijke stem heeft.

### Vervolgstappen

Wanneer er uit de 360-graden assessment blijkt dat een leider laag scoort op een onderdeel, is het belangrijk dat er interventies klaarliggen voor verbetering. Zo heeft Deloitte voor leiders die laag scoren op ‘samenwerking’ verschillende vervolgstappen ontwikkeld, waaronder het ‘Project Canvas’. Hierbij vullen alle collega’s op een canvas vragen in over zichzelf als persoon, en over hoe zij het prettigst werken. Dit resulteert in een overzicht van wat collega’s van elkaar moeten weten om goed samen te kunnen werken. Een leider kan een Project Canvas voorstellen aan het team om een andere dynamiek tot stand te brengen tijdens het werk.

Een ander vervolgonderdeel dat Deloitte aanbiedt, is de biastraining. Tijdens deze training worden in groepjes stellingen over vooroordelen besproken, bijvoorbeeld: “Is het acceptabel als een leidinggevende tegen een medewerker die net terugkomt van zwangerschapsverlof zegt: ‘Oh, hier heb je een makkelijke taak?’” Deze vooroordelen bespreken draagt bij aan bewustwording rondom de eigen bias.

## Uitdagingen

### Tijdsinvestering

In eerste instantie kunnen deelnemers de tijdsinvestering bezwaarlijk vinden. De eerste workshopsessie van het Deloitte-programma duurt bijvoorbeeld vier uur. Deelnemers kunnen daarom terughoudend zijn om te starten met de assessments. Toch is het nodig; goed reflecteren kost nu eenmaal tijd.

### Sceptis en kritiek onder deelnemers

Een mogelijke uitdaging bij het werken met een inclusief leiderschapsprogramma is sceptische en kritische deelnemers, die bijvoorbeeld op voorhand zeggen dat thema’s als discriminatie “al aangepakt worden”. Tegelijk is de meerwaarde van zo’n programma juist dat het helpt de dialoog over deze thema’s aan te gaan. Zo helpt een inclusief leiderschapsprogramma leiders handelingsbekwaam te worden in het voeren van deze gesprekken, en zorgt het dat die gesprekken vervolgens niet alleen in managementlagen, maar ook in de teams zelf worden gevoerd.

## Resultaten

### Meetbare resultaten

Inmiddels hebben meer dan 8.000 leiders wereldwijd het Inclusief Leiderschapsprogramma van Deloitte gevolgd. Het gaat om zowel leiders die bij Deloitte werken als om externen, want Deloitte biedt deze training ook aan bij klanten.

### Merkbare resultaten

De trainingen hebben een sterk kwalitatief karakter, wat vergelijken moeilijk maakt. Daarnaast is het onmogelijk om een verandering richting een inclusievere werkomgeving enkel toe te wijzen aan het programma, omdat er veel meer factoren mee kunnen spelen – bijvoorbeeld het bredere D&I-beleid, een veranderende maatschappij, nieuwe generaties, of nieuwe wet- en regelgeving.

Het programma heeft echter merkbaar effect binnen Deloitte. Er wordt op de werkvloer een verandering en een toename in dialogen ervaren. Het programma helpt om het juiste gesprek te voeren, en op individuele basis te kijken waar ontwikkelmogelijkheden van leiders liggen. Dit stelt deelnemers in staat om een positieve impact teweeg te brengen op de werkvloer. Het resultaat van het programma is dus groter dan het meetbare effect. Zo komt het tegemoet aan de behoefte tot een inclusievere werkvloer binnen de organisatie.

**Karen** *“De dankbaarheid die vanuit de teams komt en de kwalitatieve feedback die de coaches ontvangen, hebben de meeste impact gemaakt. Daaraan merk je ook dat hoe meer goede voorbeelden er zijn, hoe meer mensen bereid zijn hun verhalen te delen, en hoe meer er vervolgens verandert.”*

#### VIER TIPS VOOR EEN INCLUSIEF LEIDERSCHAPSPROGRAMMA

1. **Zorg dat alle leiders in de organisatie meedoen.** Iedere leidinggevende, inclusief de hoogste top, moet begrijpen wat de meerwaarde is van de trainingen.
2. **Werk als organisatie gezamenlijk aan een inclusieve taal.** Door met elkaar in gesprek te gaan, kan deze taal gezamenlijk gevormd en gesproken worden.
3. **Zie inclusief leiderschap niet als optionele toevoeging.** Beschouw het als integraal onderdeel van de organisatie.
4. **Benadruk dat inclusief leiderschap niet alleen de verantwoordelijkheid is van HR.** Het is van elke leider binnen de organisatie. Inclusief leiderschap integreren in de verschillende lagen van een organisatie – bijvoorbeeld bij werving en selectie, maar ook bij besluitvormingsprocessen – is een meerwaarde.

## Geleerde lessen

- Inclusief leiderschap vereist tijd, reflectie en actie, zowel op persoonlijk niveau als op systeemniveau.
- Als duidelijk wordt dat iets niet werkt, is het aan leiders om actie te ondernemen en veranderingen door te voeren. Zelfs als dit betekent dat het systeem zelf moet veranderen.

## Zelf aan de slag?

Een inclusief leiderschapsprogramma kan worden ingevoerd door elke organisatie die daar de tijd en middelen voor beschikbaar wil stellen. Het is daarbij van belang dat leiders kennis maken met de kenmerken van inclusief leiderschap die helpen om inclusiviteit te bevorderen. Volgens Deloitte zijn de zes kenmerken onmisbaar in modern leiderschap, en is daarom aan te raden dat elke organisatie ermee aan de slag gaat.

## Slotwoord

#### SER-BELEIDSMEDEWERKER



**Sanne Pisters** *“Een leider anno nu kan niet meer zonder deze vaardigheden om een veilige werkomgeving voor iedereen te creëren. Als aanvullende stap raad ik aan om leiders die dit programma hebben gevolgd ook periodiek te beoordelen op deze vaardigheden.”*



# 12

## Haagse Hogeschool De strijd tegen stagediscriminatie

Bewustwordingsactiviteiten om  
stagediscriminatie effectief te bestrijden



## In gesprek met Ercan Büyükçifçi, Strategisch Adviseur Inclusie bij de Haagse Hogeschool

<b>Bedrijf</b>	Haagse Hogeschool
<b>Interventie</b>	Het aanpakken van stagediscriminatie door middel van verschillende interventies, waaronder een VR-Experience
<b>Duur</b>	Doorlopend; de Haagse Hogeschool bevindt zich in de zomer van 2024 in de vierde implementatiefase
<b>Meerwaarde</b>	Creëert bewustwording en een urgentiebesef bij studenten en medewerkers, met als uiteindelijk doel: een generatie van studenten die vrij is van stagediscriminatie
<b>Geschikt voor</b>	Iedere organisatie die stagediscriminatie wil aanpakken
<b>Uitdagingen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Variërende niveaus van kennis en bewustzijn</li><li>• Implementatie en naleving van het protocol</li><li>• Voldoende middelen en ondersteuning</li><li>• Lage meldingsbereidheid</li></ul>
<b>Toekomstplannen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Opstellen en implementeren van het protocol</li><li>• Inzetten van diverse bewustwordingsactiviteiten</li><li>• Periodieke evaluaties</li><li>• Opvolging van meldingen</li></ul>
<b>Doorpraten?</b>	Neem contact op met Ercan Büyükçifçi: <a href="mailto:e.buyukcifci@hhs.nl">e.buyukcifci@hhs.nl</a>

## Beschrijving

### Achtergrond

Onderzoek toont aan dat een op de vier studenten systematisch discriminatie ervaart bij het zoeken naar stages, onder andere op basis van hun etnisch-culturele achtergrond. Vaak wordt deze discriminatie niet gemeld. Hierdoor vangen stagebegeleiders of -coördinatoren van hogescholen niet alle signalen op. De Haagse Hogeschool werd zich van het probleem bewust door signalen van studenten en personeel, en besloot er actief mee aan de slag te gaan.

### Doel

Een urgentiebesef creëren onder zowel studenten als medewerkers van de Haagse Hogeschool rondom het vraagstuk stagediscriminatie. De stip op de horizon is een generatie van studenten vrij van stagediscriminatie.

### Toelichting

De Haagse Hogeschool heeft breed ingezet op het aanpakken van stagediscriminatie, onder meer via aanpassingen in het stagecontract en door de oprichting van een meldpunt en een protocol. Om meer bewustwording over het onderwerp te creëren heeft de onderwijsinstelling verschillende activiteiten georganiseerd, waaronder een VR-Experience. Ook werkt de Haagse Hogeschool samen met andere instellingen in de regio om het probleem aan te pakken, onder meer in het samenwerkingsverband [Haagse aanpak Gelijke stagekansen](#).

## Implementatie

### Fase 1: Probleem in kaart brengen

De aanpak van stagediscriminatie door de Haagse Hogeschool begon met het in kaart brengen van hoe ernstig het probleem is, zodat er een basis zou zijn om grip te krijgen op het vraagstuk. In gesprek met studieloopbaanbegeleiders, stagecoördinatoren en studenten kwam naar voren dat er behoefte was aan meer inzicht in de omvang en aard van stagediscriminatie. Er werd een enquête afgenomen. De cijfers die hieruit kwamen, sloten aan bij landelijke cijfers en onderzoeken rondom stagediscriminatie. Er wordt blijvend onderzocht ter monitoring.

### Fase 2: Bewustwording

De volgende stap was het organiseren van verschillende workshops ten behoeve van bewustwording, zowel binnen de opleidingen als breder in de organisatie. Tijdens deze workshops werd gewerkt met echte casussen van het [College voor de Rechten van de Mens](#). Door gebruik te maken van juridische kaders en cijfers, werd het rechtvaardigheidsgevoel van mensen aangesproken.

Als onderdeel van deze brede bewustwordingscampagne werd een VR-Experience ingezet. De workshop werd georganiseerd in samenwerking met een externe partij, Stichting Critical Mass. Deelnemers kregen een aantal filmpjes te zien waarin een student op sollicitatiegesprek komt en alleen vragen krijgt over diens islamitische achtergrond. Er wordt in het gesprek niet ingegaan op de kwaliteiten van de student, wat natuurlijk eigenlijk de bedoeling is. Als deelnemer bevind je je in het gesprek alsof je zelf in de ruimte zit. Hierdoor kan de ervaring écht binnenkomen, en inspelen op de gevoelens die deze situaties oproepen.



### Fase 3: Van bewustwording naar actie

In de derde fase werd onder meer een meldpunt opgericht waar studenten terecht kunnen als ze vermoeden dat er sprake is van discriminatie. In 2022 is ook een landelijk manifest tegen stagediscriminatie ondertekend door de toenmalig minister van

Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en andere organisaties, waarmee onderwijsinstellingen zich committeren aan het serieus aanpakken van dit probleem. Verder heeft de Haagse Hogeschool de stageovereenkomst aangepast. Hierin staat nu expliciet dat alle partijen oog en aandacht hebben voor discriminatie of ander ongewenst gedrag, en hoe er dan gehandeld dient te worden.

Ook heeft de Haagse Hogeschool zich in deze fase aangesloten bij [de Haagse aanpak Gelijke stagekansen](#), waarin samenwerking met regionale instellingen wordt vormgegeven. Dit initiatief omvat een regionaal manifest, ondertekend door werkgevers, onderwijsinstellingen en de gemeente. Bij de Haagse aanpak Gelijke stagekansen komen partijen regelmatig bijeen om oplossingen te vinden en elkaar te inspireren door ervaringen te delen.

### Fase 4: Protocol tegen stagediscriminatie

In de huidige vierde fase werd een protocol opgesteld tegen stagediscriminatie. Dit protocol geeft aan hoe stagecoördinatoren moeten handelen wanneer een student stagediscriminatie meldt.

Het protocol is vormgegeven met input van studenten en stagebetrokkenen en geeft onder andere richtlijnen voor het aanhoren en documenteren van de ervaringen. Ook moet het erin voorzien dat de Hogeschool verantwoordelijkheid neemt voor verdere stappen, zodat studenten hun ervaringen niet herhaaldelijk hoeven te vertellen. Het protocol schrijft voor dat hoor en wederhoor plaatsvindt met vertrouwen in de student en zonder verdere negatieve gevolgen voor de student, zoals studievertraging.

Hiernaast hoopt de Hogeschool in de huidige fase de meldingsbereidheid te stimuleren door met toestemming verhalen te delen van studenten die melding hebben gedaan. Zo wil de onderwijsinstelling anderen informeren en motiveren. Het protocol benadrukt dat er een gezamenlijke opgave ligt voor het onderwijs én het werkveld om de student een leerzame, discriminatievrije ontwikkelperiode te bezorgen.

## Randvoorwaarden

### Zorgplicht

Elke onderwijsinstelling heeft een zorgplicht. Deze plicht heeft betrekking op het welzijn en de veiligheid van studenten. Dit betekent dat studenten altijd beschermd moeten worden tegen ongewenst gedrag zoals discriminatie.

### Beleidsstrategie

Onderwijsinstellingen stellen een beleidsstrategie op voor een periode van zes jaar. Het is belangrijk om voldoende mensen en middelen beschikbaar te stellen voor de uitvoering van zo'n strategie, bijvoorbeeld in de vorm van fte's voor D&I-thema's.

De Haagse Hogeschool heeft in de beleidsstrategie diverse ambities opgenomen rondom D&I, gelijke stagekansen en de aanpak van stagediscriminatie. Samen met een speciale afdeling die zich bezighoudt met D&I – de Inclusion Office – geeft de beleidsstrategie de noodzakelijke structuur en een duidelijk signaal.

### Verantwoordelijkheidsbesef

Een belangrijke randvoorwaarde is dat de organisatie verantwoordelijkheidsbesef voelt. Daar hoort bij dat er verantwoording plaatsvindt door de strategie periodiek te evalueren. Dit maakt vervolgens deel uit van de rapportage.

## Uitdagingen

### Lage meldingsbereidheid

Onderzoek laat zien dat meldingen van stagediscriminatie vaak uitblijven, doordat studenten bijvoorbeeld niet weten waar ze melding moeten maken of wat er vervolgens mee gebeurt. Vertrouwen speelt hierin een centrale rol. Er moet vertrouwen zijn in de instelling en de vervolgstappen die genomen worden. Geen studievertraging willen oplopen, kan een andere reden zijn waarom studenten niet melden. Het protocol moet daarbij gaan helpen. Lage meldingsbereidheid kan ook voortkomen uit internalisering van discriminatie.

Om deze redenen zou het niet vreemd zijn als de Hogeschool als doel zou stellen het komende jaar bijvoorbeeld tien meldingen te ontvangen. Het feit dat die meldingen nu uitblijven, is namelijk problematisch. De Hogeschool weet dat stagediscriminatie voorkomt en zal er ook actief naar vragen, maar kan pas iets doen als er iets gemeld wordt.

### Bewustwording

Iedereen heeft een ander niveau van kennis en bewustwording. Dat brengt uitdagingen met zich mee. Waar voor de een het vraagstuk van stagediscriminatie relatief nieuw is, is de ander meer bewust en strijdvaardig, en zegt: dit had allang opgelost moeten worden. Daarom is het belangrijk continu in te blijven zetten op bewustwording.

De VR-Experience heeft geholpen in het creëren van dat bewustzijn, zowel bij studenten als bij betrokken medewerkers die contact hebben met slachtoffers van stagediscriminatie. Dankzij de VR-Experience kan de ervaring écht binnenkomen. Toch kun je er niet zeker van zijn dat deze ervaring een blijvend effect heeft, omdat er geen cijfers beschikbaar zijn die vaststellen dat specifiek deze interventie na een jaar nog steeds effect heeft op de deelnemers.

## Resultaten

### Tastbare resultaten

De inzet van de Haagse Hogeschool om stagediscriminatie tegen te gaan heeft een aantal tastbare resultaten geproduceerd:

- Er is een meldpunt opgezet. Hier zijn inmiddels een aantal casussen gemeld die opvolging hebben gekregen. Het is erg belangrijk dat meldingen serieus opgepakt worden.
- Het Protocol Stagediscriminatie is ontwikkeld.
- De stageovereenkomst is aangepast.
- Er zijn sessies georganiseerd rondom bewustwording en urgentiebesef.
- Er zijn meerdere samenwerkingsverband aangegaan, waaronder met de Haagse aanpak Gelijke stagekansen.



**Ercan** *“Een student had iets naars meegemaakt bij een organisatie en maakte melding hiervan via het meldpunt. In samenwerking met een opleidingsmanager werd hier serieus opvolging aan gegeven. Er was continu contact met de student. Er werd een bezoek gebracht aan de betrokken organisatie, die de situatie óók serieus nam. De student was hierbij aanwezig en deelde diens verhaal, wat door de organisatie goed werd opgepakt. De organisatie maakte verschillende beloftes over hoe dit zou worden aangepakt en welke acties zouden worden genomen. Het doorlopend contact gaf de student vertrouwen, ondanks dat het stagetraject al was afgerond. De student vond het belangrijk om diens ervaring aan te kaarten, om toekomstige incidenten te voorkomen. Dat vond ik echt mooi en bijzonder om te zien.”*

## Rol van de VR-Experience

De VR-Experience was een belangrijk onderdeel van de bewustwordingslag. De kracht van VR is dat het verder gaat dan cijfers en kaders, door in te spelen op empathie. Deelnemers ervaren situaties alsof ze er zelf bij zijn, wat hen raakt en aanzet tot actie. De workshops leidden dan ook tot krachtige discussies. Mensen zaten op het puntje van hun stoel en waren verontwaardigd en boos na het zien van de filmpjes. Dit zorgde voor diepgaande gesprekken over wat er gebeurt, waarom het gebeurt, en wat deelnemers vanuit hun eigen rollen kunnen doen om dergelijke gebeurtenissen te voorkomen.

Ercan hoorde veel positieve signalen na de VR-Experience. Deelnemers vonden het een inspirerend initiatief en werden op verschillende manieren erdoor geraakt. Waar de één gevoelig is voor cijfers, wordt de ander meer aangesproken door een dergelijke interventie. Daarom is het goed dat de VR-Experience werd ingezet als onderdeel van een breed scala aan interventies.

## ZES TIPS OM STAGEDISCRIMINATIE AAN TE PAKKEN

1. **Formuleer je visie zo goed en stevig mogelijk.** Die visie moet je goed op papier zetten, omarmd door de top. Vertaal de visie ook naar de praktijk. Zo voorkom je dat het een papieren werkelijkheid blijft.
2. **Beschouw het thema niet als vanzelfsprekend.** Niet iedereen ziet de noodzaak. Daarom moet je blijven benadrukken waarom het belangrijk is. Maak het expliciet.
3. **Denk aan je personeel.** Zet erop in om een weerspiegeling te zijn van de samenleving. Dat is waardegedreven. Zorg dat je dit doorvoeld uitdraagt.
4. **Investeer in mensen én middelen.** Zet medewerkers in op het vraagstuk, maar zorg ook dat het onderdeel is van hun takenpakket, in plaats van een klein extra klusje.
5. **Richt een diversity office op.** Hoewel dit de suggestie kan wekken dat D&I losstaat van de rest van de organisatie, draagt zo'n orgaan wel bij aan de bewustwording.
6. **Toon lef en moed.** Durf te staan voor waar je zegt voor te staan. Laat je niet meeslepen door negatieve geluiden en onderbuikgevoelens met betrekking tot D&I, maar blijf waardegedreven en wees daarin koersvast.

## Zelf aan de slag?

Iedere organisatie kan de interventies van de Haagse Hogeschool – het organiseren van een VR-Experience, het opzetten van een meldpunt, het aanpassen van de stageovereenkomst en het inzetten van een helder protocol – overnemen om stagediscriminatie aan te pakken.

Meer weten over de aangepaste stageovereenkomst? Wil je dit beleid ook opnemen in je overeenkomsten, maar weet je nog niet binnen welke juridische kaders? Neem contact op met Ercan, hij helpt je graag: [e.buyukcifici@hhs.nl](mailto:e.buyukcifici@hhs.nl)

## Toekomstplannen

De VR-Experience is vier keer door de Haagse Hogeschool ingezet, maar staat voorlopig niet meer op de planning. Dit komt doordat de onderwijsinstelling van de bewustwordingsfase, waar de Experience aan bijdroeg, overgaat naar de volgende fase, waarin concrete afspraken gemaakt gaan worden.

Het voorgenomen meldingsprotocol is onderdeel van deze nieuwe fase. De potentiële impact van het protocol zit 'm in de normerende werking. Dit moet uiteindelijk bijdragen aan een cultuurverandering. Bij het sturen hierop, is het wel belangrijk dat je vervolgens je normen ook echt waar kunt maken. Dat betekent serieuze consequenties verbinden aan die normen.

Er is onlangs een grootschalig onderzoek gestart door het lectoraat, *Inclusive Education*, van de hogeschool onder studenten. Dit onderzoek fungeert als een soort nulmeting van stagediscriminatie. Hoewel hier eerder ook al onderzoek naar is gedaan, is dít onderzoek zo uitgebreid dat het echt als nulmeting kan worden beschouwd. Ook zullen er vervolgmetingen aan worden gekoppeld. Tijdens deze vervolgmetingen worden vragen gesteld die gerelateerd zijn aan het protocol, zoals: Heb je weleens discriminatie ondervonden? Heb je dat aangekaart? Hoe is daarmee omgegaan? Op deze manier kan er gemonitord en geëvalueerd worden na het invoeren van het protocol.

Meer weten over stagediscriminatie?

- Luister naar deze podcasts waarin Ercan ingaat op de aanpak van stagediscriminatie door de Haagse Hogeschool:
  - 'Inclusiviteit op en door de Haagse Hogeschool', Nederland Inclusief Podcast: <https://tinyurl.com/5xja7twj>
  - Podcastserie 'Stagediscriminatie onder de loep', Expertisecentrum Diversiteitsbeleid ECHO: <https://tinyurl.com/5d43d374>
- Bekijk dit onderzoek van het Verwey-Jonker Instituut: <https://tinyurl.com/432j6nvh>
- Bekijk dit onderzoek van Maastricht University: <https://tinyurl.com/bdemthvj>
- Bekijk de Youtube-video 'Dit gaat er mis bij jullie stages' van NOS Stories: <https://tinyurl.com/yjxwswjz>

## Slotwoord

### SER-BELEIDSMEDEWERKER






**Kimberley Akinbile-Jöner** *“Vooraf onderwijsinstellingen zetten zich in voor het aanpakken van stagediscriminatie. Dat is natuurlijk goed, maar vooral aan de kant van bedrijven die stageplekken bieden is er veel werk aan de winkel. Als D&I is gefundeerd in deze bedrijven, vloeit daar ook een mooi en inclusief stagebeleid uit voort. Zo stellen bijvoorbeeld de bedrijven die aan de slag gaan bij Utrecht Divers & Inclusief hier concrete doelen voor op, die worden opgenomen in het Plan van Aanpak. Zo werken we aan het preventief tegengaan van stagediscriminatie.”*



## Diversiteit in Bedrijf

Bezuidenhoutseweg 60  
Postbus 90405  
2509 LK Den Haag

T: 070 - 3 499 576  
E: DIB@ser.nl

diversiteitinbedrijf.nl   
SER\_DiB   
SER Diversiteit in Bedrijf 

### BEELD

p. 1: Shutterstock/alphaspirit.it  
p. 3-4: Shutterstock/TwinDesign  
p. 6, 9: © ABN AMRO  
p. 11, 15: © PwC  
p. 17, 20: © NDV  
p. 23, 27: © CIC  
p. 29: © Kunstmuseum Den Haag  
p. 34: © NS  
p. 38: © Nicky do Rosario  
p. 40, 44: © IKEA  
p. 45, 49: © Aquent  
p. 51, 57: © Dura Vermeer  
p. 58, 63: © AEF  
p. 64: Shutterstock/The Faces  
p. 66: © Deloitte  
p. 69: © Haagse Hogeschool  
p. 71: Shutterstock/Lightfield Studios

© Juli 2024, SER Diversiteit in Bedrijf

Alle rechten voorbehouden. Overname van teksten is toegestaan onder bronvermelding.