

MAART 2020



VAN CULTURELE DIVERSITEIT NAAR INCLUSIE

CHARTERDOCUMENT

SIEER

Diversiteit in Bedrijf

COLOFON

SER 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. Ze zijn geschreven voor de ondertekenaars van het Charter Diversiteit.

SER

Diversiteit in Bedrijf

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.

Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T: 070 – 3 499 576
E: DIB@ser.nl



www.diversiteitinbedrijf.nl



[SER_DiB](https://twitter.com/SER_DiB)

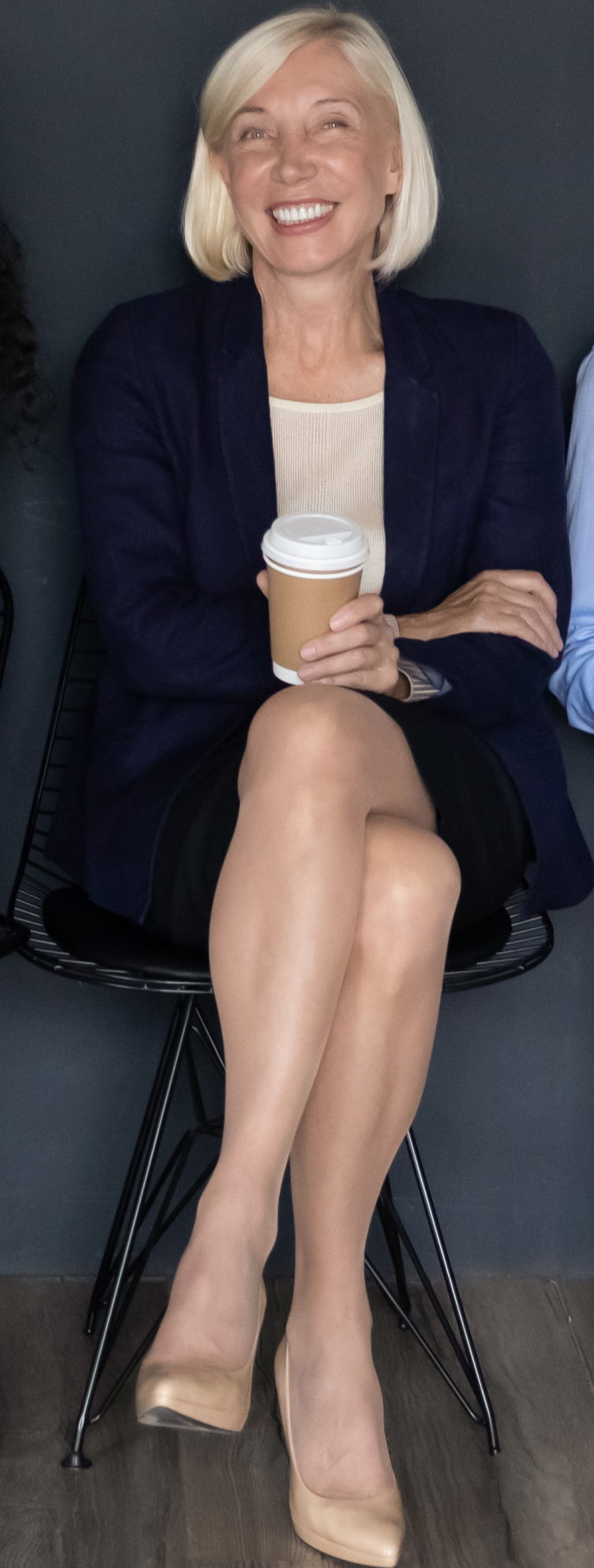


[SER Diversiteit in Bedrijf](https://www.linkedin.com/company/ser-diversiteit-in-bedrijf)



INHOUDSOPGAVE

Inleiding	5
1. Businesscase van diversiteit en inclusie	6
2. Diversiteit en inclusie: geen synoniemen	8
3. Naar een inclusieve bedrijfscultuur	10
3.1. Visie	10
3.2. Leiderschap	11
3.3. Draagvlak	12
3.4. Bewustwording	13
3.5. Voorzieningen	16
3.6. Talentontwikkeling	16
3.7. Communicatie	18
3.8. Monitoring en evaluatie	18
4. Rol van de medezeggenschap en medewerkersnetwerken	20
4.1. Medezeggenschap	20
4.2. Medewerkersnetwerken	21
Bijlage 1 - Vooroordelen en stereotypering	24
Bijlage 2 - Vragenlijst ‘ervaren voor- en nadelen van diversiteit op de werkvloer’	26
Bijlage 3 - Positie etnische minderheden op de arbeidsmarkt	29
Bijlage 4 - Overzicht multiculturele medewerkersnetwerken onder ondertekenaars charter diversiteit	33





INLEIDING

Onder steeds meer bedrijven en organisaties groeit het besef dat het effectief managen van verschillen tussen medewerkers cruciaal is voor een goed functionerende arbeidsorganisatie. Hierbij draait het vooral om de bedrijfscultuur. Dit besef uit zich in het gebruik van het begrip dat tegenwoordig bijna overal in één adem met diversiteit wordt genoemd: inclusie. Een cultureel inclusief werkklimaat betekent dat iedere werknemer zich prettig en gewaardeerd voelt ongeacht etnische achtergrond, cultuur of religie. Het realiseren van deze inclusieve bedrijfscultuur gaat echter niet vanzelf. Daarvoor is bewust beleid en sturing nodig.

In dit Charterdocument gaan we in op de vraag: hoe komen we van culturele diversiteit op de werkvloer tot een inclusief werkklimaat? Uitgangspunt hierbij is dat er al sprake is van een zekere etnisch-culturele diversiteit op de werkvloer. We laten daarom de fasen van werving en selectie van divers personeel buiten beschouwing. Informatie hierover is vinden in het Charterdocument Divers werven en selecteren.^{1,2}

Er is relatief weinig literatuur over de succesfactoren voor inclusie op de werkvloer. Wat hierover bekend is wordt in dit Charterdocument aangevuld met praktijkvoorbeelden van ondertekenaars van het Charter Diversiteit die op effectieve wijze investeren in meer inclusie. Op basis van deze bronnen stelden we dit Charterdocument samen.

In de bijlagen vindt u beknopte informatie over (de werking van) vooroordelen en stereotypering (Bijlage 1), een vragenlijst om de ervaringen van werknemers met culturele diversiteit in een organisatie te meten (Bijlage 2) en recente cijfers over de positie van etnische minderheden op de arbeidsmarkt (Bijlage 3).

1. Kennisdocument Divers werven en selecteren, Diversiteit in Bedrijf, september 2019. Zie ook: De NVP Sollicitatiecode, gedragscode voor werving en selectie
2. Door het invullen van de Audit Diversiteit van KIS krijgt een werkgever een beeld van hoe ver zijn organisatie is gevorderd met diversiteitsbeleid. De Audit bestaat uit stellingen over vijf onderdelen van diversiteitsbeleid. Daar volgt een bepaalde score uit. Bij elke stelling worden praktijkvoorbeelden en tips gegeven waarmee organisaties hun diversiteitsbeleid op de werkvloer kunnen ontwikkelen en aanscherpen. Audit Diversiteit, Kennisplatform Integratie & Samenleving (KIS). www.audit-diversiteit.nl. De bijbehorende handreiking 'Effectief diversiteitsbeleid: tel uit je winst!' biedt meer achtergrondinformatie.

1. BUSINESSCASE VAN DIVERSITEIT EN INCLUSIE

In de businesscase benadering van culturele diversiteit en inclusie staat het bedrijfsbelang centraal. Het benadrukt de meerwaarde voor een arbeidsorganisatie van een etnisch-cultureel divers samengesteld personeelsbestand en van inclusieve bedrijfscultuur. Waar bestaat die meerwaarde uit?

MEERWAARDE

Op bedrijfsniveau bestaat de potentiële meerwaarde van een etnisch-cultureel divers samengesteld personeelsbestand en een inclusieve bedrijfscultuur uit:

- > Aantrekken en behouden van (top)talenten.
- > Beter inspelen op behoeften en verwachtingen van een divers samengestelde klantenkring. Voor organisaties uit het publieke domein vertaalt zich dit in een betere aansluiting bij de leefwerelden van diverse bevolkingsgroepen.
- > Toegang tot nieuwe markten.
- > Groter vermogen tot aanpassing aan veranderingen.
- > Positiever imago.
- > Innovatiever en creatiever teamwerk.
- > Beter samenwerking tussen collega's.
- > Beter besluitvorming op basis van verschillende culturele invalshoeken.
- > Hogere medewerkerstevredenheid.
- > Meer betrokken en loyale werknemers.

Al deze potentiële voordelen van diversiteit en inclusie vergroten de kans dat een bedrijf zich in de markt onderscheidt en een voorsprong heeft op zijn concurrenten. Publieke organisaties die culturele diversiteit benutten ontwikkelen beleid en bieden dienstverlening die aansluit bij burgers met verschillende culturele achtergronden.

ONDERZOEK

Er zijn nog betrekkelijk weinig wetenschappelijke studies die hard bewijs leveren voor de stelling dat etnische-culturele

diversiteit op de werkvloer inderdaad economische en sociale meerwaarde oplevert. Niettemin zijn er wel (internationale) onderzoeksresultaten die in die richting wijzen.^{3,4}

Zo bleek uit een onderzoek van McKinsey & Company onder meer dan duizend bedrijven in twaalf landen een positieve correlatie te bestaan tussen etnisch-cultureel divers leiderschap en financiële prestaties. Bedrijven met de hoogste etnisch-culturele diversiteit in leidinggevende teams hadden 33 procent meer kans op beter financieel resultaat dan het landelijke gemiddelde in hun sector.⁵ 'Diversity Dividend', een onderzoek uit 2017 onder Canadese bedrijven, geeft eenzelfde beeld. Uit een statische analyse van een dataset met meer dan 7.900 bedrijven in veertien sectoren bleek een significante positieve relatie te bestaan tussen etnisch-culturele diversiteit en een toename van productiviteit en omzet.⁶

NIET IN VERBINDING: NIET EFFECTIEF

Alliander heeft een eigen Manifest Diversiteit en Inclusie opgesteld met als motto 'Ruimte voor jouw energie'. In het Manifest omschrijft het bedrijf zijn visie, doelstellingen en verwachtingen, want "Je bent een betere collega als je jezelf mag zijn" en "Niet in verbinding is niet effectief: dat veroorzaakt storingen." Dit is uitgewerkt in verschillende activiteiten, zoals masterclasses en een gedragscode. Het Manifest is ontwikkeld in samenwerking met HR, betrokken collega's en collega's uit de 'doelgroep'.

3. Diversity and Inclusion at the Workplace: a review of research and perspectives, Nair N., en Vohra, N., Indian Institute of Management, W.P. No. 2015-03-34, Ahmedabad, India, 2015.
4. Literatuurverkenning culturele diversiteit, VanDoorneHuiskes en partners, Zeist, mei 2015.
5. Delivery through Diversity, Hunt, Vivian, e.a., McKinsey&Company, januari 2018. Diversity Matters, Hunt, V., Layton, D. en Prince, S., McKinsey & Company, februari 2015.
6. Diversity Dividend. Canada's Global Advantage, Momani, Bessma & Stirk, Jillian, Centre for International Governance Innovation/Pierre Elliott Trudeau Foundation, 2017.

Ook in Nederland is een aantal kleinschalige onderzoeken verricht naar de relatie tussen etnisch-culturele diversiteit en meerwaarde voor de organisatie. In een onderzoek onder twaalf bedrijven in het midden- en kleinbedrijf wijzen de deelnemende bedrijven vanuit bedrijfseconomisch perspectief vooral op groei in personeel en (daarmee) groei in winst en een grotere afzetmarkt.

Ook melden de bedrijven besparingen, zoals minder wervingskosten, minder ziekteverzuim, en meer rendement in termen van opleidingen, omdat mensen minder snel vertrekken.

In het SER-advies ' Diversiteit aan de Top, tijd voor versnelling' (2019) concludeert de Sociaal-Economische Raad dat er voldoende aanwijzingen zijn voor de meerwaarde van diversiteit en inclusiviteit en pleit ervoor dat deze voordelen worden erkend.⁷

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Een tweede perspectief op culturele diversiteit en inclusie is dat van maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo): iedereen heeft recht op gelijke kansen en behandeling, ongeacht etnisch-culturele achtergrond of andere persoonskenmerken. Veel bedrijven kiezen voor dit perspectief. Zij streven ernaar hun personeelsbestand representatief te laten zijn voor de samenstelling van de beroepsbevolking.

De reden hiervoor is vaak de achterstand van etnische minderheden op de arbeidsmarkt in het bijzonder in vergelijking met autochtone werknemers.⁸ Gelet op de sterke ondervertegenwoordiging van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in de hogere echelons of in het bestuur van de arbeidsorganisatie focussen bedrijven vaak in het bijzonder op culturele diversiteit aan de top. Recente cijfers hierover staan in Bijlage 3: Positie van etnische minderheden op de arbeidsmarkt.

In de praktijk komen het businesscase- en het mvo-perspectief vaak naast, maar ook in combinatie voor. Dit is ook zichtbaar in de motieven die de huidige ondertekenaars van het Charter Diversiteit noemen voor het voeren van diversiteitsbeleid.⁹

L'ORÉAL EN CULTURELE INCLUSIE

L'Oréal vormt de voorhoede van internationale bedrijven die zich inzetten voor diversiteit. In acht Europese landen heeft het bedrijf het Charter Diversiteit ondertekend. Culturele diversiteit is voor L'Oréal een belangrijke businesscase: het goed kennen van de beautystijlen en wensen van een diverse klantenkring. L'Oréal werkt daarom met multiculturele teams. Een van de lessen van het bedrijf is dat het voor een cultureel homogeen team moeilijk is om nieuwkomers met een andere culturele achtergrond op te nemen. Zij pleiten voor de brugfunctie die multiculturele medewerkers kunnen vervullen om de inclusie te bevorderen van nieuwe medewerkers met een andere culturele achtergrond. "They can perform this function because they are adept at moving from one mode of interaction to another."



7. Diversiteit in de top: tijd voor versnelling, SER, Advies 19/12, Den Haag, september 2019.

8. Jaarrapport Integratie 2018, CBS, november 2018.

9. Diversiteit in Bedrijf: overzichtsstudie, Regioplan, oktober 2016. Monitor Charter Diversiteit 2018, Regioplan, januari 2020

2. DIVERSITEIT EN INCLUSIE: GEEN SYNONIEMEN

Veel bedrijven ontdekken snel dat meer etnisch-culturele diversiteit op de werkvloer niet vanzelf leidt tot een inclusieve bedrijfscultuur. Dat wil zeggen een klimaat waarin iedereen zich gewaardeerd en gerespecteerd voelt en toegang heeft tot dezelfde mogelijkheden. Diversiteit en inclusie zijn dan ook geen synoniemen.¹⁰

Culturele diversiteit verwijst naar de mate waarin verschillende etnisch-culturele groepen zijn vertegenwoordigd in het personeelsbestand. In die zin is diversiteit zichtbaar. Culturele inclusie heeft betrekking op het vermogen van een organisatie een cultuur te scheppen waarin elke werknemer zich thuis en gewaardeerd voelt. Dat is een veel minder zichtbaar kenmerk.

Etnisch-culturele diversiteit op de werkvloer kan ook negatieve effecten hebben, als het ontbreekt aan goed management van culturele verschillen tussen werknemers en aan inclusieve bedrijfscultuur. Negatieve effecten zijn bijvoorbeeld miscommunicatie, wrijving en conflicten in relaties tussen medewerkers en gebrek aan cohesie.

Volgens Riordan¹¹ wordt het werken aan een inclusieve bedrijfscultuur vaak belemmerd door sterke sociale normen (de 'ongeschreven' regels) en door gebrek aan steun vanuit de dominante groep(sleden). Zij onderscheidt daarbij vier elementen:

- > Mensen zijn geneigd te kiezen voor mensen die op hen lijken.
- > Subtiele vooroordelen zijn hardnekkig en leiden tot uitsluiting.
- > Outgroup-werknemers (de buitenstaanders) proberen zich soms te conformeren.
- > Ingroup-werknemers (de gevestigden) komen in verzet.

Naast individuele vooroordelen kan er sprake zijn van barrières in de (eenzijdige) samenstelling van managementteams en in de structuur van de organisatie. Dat kan leiden

tot minder toegang van bepaalde groepen medewerkers tot informele netwerken, waar de strategische en operationele bedrijfsbesluiten vaak worden voorbereid en tot scholings- en trainingsprogramma's.

Dit gebrek aan inclusie kan er uiteindelijk toe leiden dat medewerkers uit etnische minderheden het bedrijf verlaten. Zo bleek uit een onderzoek bij de Rijksoverheid dat medewerkers uit etnische minderheden vaker uit ontevredenheid vertrekken dan autochtone medewerkers.¹² Zij geven de volgende redenen voor hun vertrek:

- > Ontevredenheid over de omgang met collega's en leidinggevende, waarbij conflicten deels te maken hebben met de etnisch-culturele achtergrond.
- > Minder doorgroeimogelijkheden.
- > Te veel aandacht voor het anders-zijn, zowel in positieve als in negatieve zin.

HANDVATTEN VOOR BESLUITVORMING

De **gemeente Amsterdam** organiseerde als onderdeel van zijn inclusiebeleid voor zijn medewerkers een workshop Deep Democracy. Dit is een instrument voor besluitvorming en oplossing van conflicten binnen groepen met een uiteenlopende diversiteit. De methodiek biedt handvatten voor besluitvorming met aandacht en waardering voor andere opvattingen en de stem van de minderheid. Tegenstellingen en botsende meningen worden op respectvolle wijze met elkaar in dialoog en discussie onderzocht.

10. Diversity Is Useless Without Inclusivity, Riordan, C.M., Harvard Business Review, juni 2014.

11. Diversity Is Useless Without Inclusivity, Riordan, C.M., Harvard Business Review, juni 2014.

12. Uitstroom van allochtonen bij de Rijksoverheid, Hofhuis J., van Oudenhoven-van der Zee, K., en Otten, S., Rijksuniversiteit Groningen, maart 2008.



- > Collega's staan te weinig open voor diversiteit, waardoor er te weinig ruimte is om jezelf te zijn.
- > Gebrek aan steun van de leidinggevende, te weinig wederzijds begrip.

Om de mate van culturele inclusie in een organisatie te meten kan aan werknemers een vragenlijst worden voorgelegd. (Zie bijlage 2: Vragenlijst 'Ervaren voor- en nadelen van diversiteit op de werkvloer'.)

VOOROORDELEN EN DISCRIMINATIE

Uitsluiting van etnische minderheden op de werkvloer is meestal het gevolg van vooroordelen en stereotypering. (Zie ook Bijlage 1.) Vooroordelen, bewust en onbewust, over etnische minderheden zijn wijdverbreid. En ook binnen de groep etnische minderheden doen allerlei vooroordelen en stereotypen over elkaar de ronde.

De ervaring leert dat het samenwerken op een cultureel diverse werkvloer niet vanzelf gaat en tijd en ruimte vraagt. Die ruimte heeft iedereen nodig, zowel de meerderheid als de minderheid. Voordat individuen die ruimte kunnen nemen is identificatie nodig met 'de ander'. Pas na identificatie en het zien van overeenkomsten is het mogelijk elkaar als individuen tegemoet te treden.

In een bedrijf met een inclusieve organisatiecultuur is er ruimte voor de relevante verschillen en denkbeelden. Waar verschil in beleid en praktijk wordt toegestaan, kan geleerd worden wat de meerwaarde ervan is. In bedrijven die uniform beleid en routines als uitgangspunt nemen en geen tijd nemen om te leren, zal inclusiviteit weinig kans maken.¹³

Uit het SCP-onderzoek 'Ervaren discriminatie in Nederland' (2014) blijkt een aanzienlijk deel van de etnische minderheden ervaring te hebben met discriminatie op de werkvloer.¹⁴ Dat is het geval bij een kwart tot een derde van de etnische minderheden met een baan. Marokkaanse Nederlanders rapporteren deze ervaringen het vaakst. Van de werkende

moslims heeft ruim een derde in 2013 discriminatie ervaren op de werkvloer. Moslims geven aan dat de door hen ervaren discriminatie in de meerderheid van de gevallen te maken heeft met religieuze overtuiging (vaak in combinatie met etnische achtergrond). Veel van die discriminatie-ervaringen spelen zich af in contact met mensen van buitenaf, zoals opdrachtgevers, klanten of patiënten. Maar ook in contact met collega's wordt discriminatie ervaren, met name in de vorm van grappen, door collega's, leidinggevendenden of managers, die als kwetsend en discriminerend worden ervaren. Die collega's, leidinggevendenden en managers zijn zich daar niet altijd van bewust.

De gevolgen van ervaren discriminatie op de werkvloer laten zich vooral voelen in werkbeleving en in motivatie: met minder plezier naar het werk gaan of de voortdurend gevoelde noodzaak zich extra te moeten bewijzen. Mogelijk andere gevolgen zijn: onder zijn/haar niveau werken, minder betrokkenheid, minder geld verdienen, ander werk zoeken en stoppen met werken.¹⁵

OMGAAN MET VERSCHILLEN

Het managen van etnisch-culturele diversiteit op de werkvloer vraagt om:

- > Kennis van mogelijke sociale en culturele verschillen en uiteenlopende conventies.
- > Vaardigheden om met verschillen om te gaan (interculturele competenties).
- > Bewustzijn van vooroordelen en stereotypering.

Dit vraagt van iedereen een open houding, tijd en sensitiviteit. Ook wanneer mensen zeggen diversiteit als vanzelfsprekend te beschouwen, wordt er in organisaties lang niet altijd rekening gehouden met verschillen. Zo kan de focus op gelijke kansen en behandeling in de praktijk betekenen dat iedereen zich dient aan te passen aan de dominante cultuur.

13. De kracht van verschil. Van een rondetafelgesprek over methodieken naar een diversiteitsagenda. Meerman M., Van den Broek, L. en Çelik, G., M&O, tijdschrift voor Management en Organisatie, 2016-2.
14. Ervaren discriminatie in Nederland, Andriessen I., Fernee H. en Wittebrood K., SCP, januari 2014.
15. Zie ook: Factsheet Discriminatie en Arbeid, RADAR, december 2017.

3. NAAR EEN INCLUSIEVE BEDRIJFSCULTUUR

Hoe opener en eerlijker een bedrijf omgaat met medewerkers en klanten met verschillende culturele achtergronden, des te tevredener zijn de medewerkers van het bedrijf.¹⁶ En hoe meer een werknemer zich betrokken voelt, des te groter de kans dat hij of zij talenten benut en optimaal presenteert. Het goed managen van diversiteit zorgt voor meer tevredenheid en welzijn onder medewerkers en uiteindelijk ook tot meer binding met de organisatie. Het voorkomt een hoge uitstroom en ziekteverzuim onder personeel.¹⁷ In een inclusieve organisatiecultuur hebben diversiteitsinterventies een groter effect op het behoud van medewerkers.¹⁸¹⁹²⁰ Inclusie is daarmee een belangrijke factor voor het benutten van de meerwaarde van diversiteit.²¹

Inclusie gaat over binnen- en buitensluiten, in- en uitsluiten. Het is de groep die bepaalt of een individu in- of uitgesloten wordt. De primaire bron van inclusie is de groep en niet het individu. In een gangbare definitie van het begrip inclusie worden hieraan twee componenten onderscheiden.

- > Het gevoel erbij te horen (toebehoren).
- > Het gevoel zichzelf te kunnen zijn (authenticiteit).

Dat leidt tot de volgende definitie van inclusie: 'de mate waarin een individu waarneemt dat de groep hem of haar een gevoel van toebehoren en ruimte voor authenticiteit geeft.'²²

Hoe kan inclusie worden bereikt? Met andere woorden hoe kunnen bedrijven ervoor zorgen dat zowel minder- als meerderheidsleden inclusie ervaren? In de literatuur blijken verschillende aspecten cruciaal voor het bevorderen van inclusie: visie (3.1), leiderschap (3.2), draagvlak (3.3), bewustwording (3.4), voorzieningen (3.5) talentontwikkeling (3.6), communicatie (3.7) en monitoring en evaluatie (3.8).

3.1. VISIE

De ideologische visie van het bedrijf bepaalt de context voor diversiteit en inclusie op de werkvloer. Vanuit het perspectief van culturele inclusie kunnen er drie worden onderscheiden: kleurenblindheid, multiculturalisme en inclusiviteit.

KLEURENBLINDHEID

Kenmerk van het kleurenblinde perspectief op diversiteit en inclusie is een focus op gelijke behandeling en het zoveel mogelijk negeren van de culturele achtergrond van werknemers. Werknemers dienen in de eerste plaats als individu te worden gezien. Deze benadering kan bijdragen aan het gevoel van waardering voor individuele authenticiteit, maar tegelijkertijd het gevoel erbij te horen verminderen. Dat geldt met name voor culturele minderheden die niet helemaal voldoen aan de normatieve verwachtingen van de dominante cultuur.

MENTOREN EN MENTEEES

Het **Openbaar Ministerie** start in samenwerking met ECHO en Ongekende Talenten een mentorprogramma waarin OM-medewerkers al coachend in aanraking komen met net afgestudeerd bicultureel talent. Mentoren en mentees leren van elkaar. De mentoren helpen studenten op een informele manier bij hun oriëntatie op de arbeidsmarkt en de mentees leveren een bijdrage aan het vergroten van de culturele sensitiviteit van de mentoren.

16. Why Diversity Matters, Catalyst, 2013.

17. Inclusion and diversity in Workgroups, Shore et al., 2011.

18. De invloed van diversiteitsmanagement op de binding van werknemers in de publieke sector, Celik, Ashikali & Groeneveld, Tijdschrift voor HRM, 4-2011/2013.

19. Voor tips voor inclusie van 'vrouwen van kleur', zie: Toolkit : Women of colour in the workplace, ENAR, 2018.

20. Diversiteit, de gewoonste zaak van de wereld?, Çelik, S. Lectorale rede, Hogeschool Leiden, juni 2018.

21. Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance, Deloitte, May 2013.

22. Werkt diversiteit? Arbeidsintegratie en sociaal vertrouwen in een kleurrijke samenleving. Otten, S., Jansen, W. en de Vroome T., Rijksuniversiteit Groningen, 2013.

MULTICULTURALISME

Tekenend voor het multiculturele perspectief op diversiteit en inclusie is dat culturele verschillen tussen werknemers worden erkend en gewaardeerd. Volgens dit perspectief vormt culturele diversiteit een bron voor innovatie en leidend vermogen. Deze benadering kan positief werken op het gevoel van culturele minderheden erbij te horen, maar ook negatief uitwerken op datzelfde gevoel onder leden van de meerderheidsgroep in een organisatie.

Uit onderzoek blijkt dat deze perspectieven verschillende consequenties hebben voor de culturele meerderheid en de minderheden in bedrijven. Zo blijkt de mate waarin een organisatie een kleurenblind perspectief hanteert positief samen te hangen met gevoelens van inclusie onder meerderheidsleden, maar niet onder minderheidsleden. In organisaties met een multiculturalisme perspectief op diversiteit ligt de relatie andersom: daar ervaren minderheidsleden meer en meerderheidsleden minder gevoelens van inclusie. Voor beide groepen bleek inclusie een belangrijke voorspeller van werktevredenheid en de mate waarin zij hun organisaties als innovatief zagen. De resultaten van het onderzoek suggereren dat organisaties die een puur kleurenblind dan wel een multicultureel perspectief op diversiteit hanteren het risico lopen dat ten minste een van de culturele subgroepen binnen de organisatie zich buitengesloten zal voelen.

INCLUSIVITEIT

Een alternatief voor zowel het kleurenblinde als het multiculturele perspectief op diversiteit is de 'all inclusive' benadering. In dit perspectief wordt naast de meerwaarde van culturele diversiteit benadrukt dat dit betrekking heeft op meerderheids- en minderheidsleden. Het gaat er dan om een balans te vinden tussen behoefte aan inclusie van zowel minderheids- als meerderheidsgroepen in een organisatie.

TIPS

- > Formuleer een visie op de meerwaarde van diversiteit op bedrijfsniveau en draag deze visie actief uit.
- > Koppel aan deze visie een integraal beleid voor diversiteit en inclusie met verwijzingen naar veranderingstrajecten voor de lange termijn. Stel de werkprocessen centraal en vermijdt geïsoleerde acties voor specifieke groepen.
- > Zorg voor een brede verankering van de visie, de ambitie(s) en de aanpak.

3.2. LEIDERSCHAP

Het commitment van het topmanagement is onmisbaar voor een succesvol beleid voor diversiteit en inclusie. Het management moet open, duidelijk en consistent uitdragen dat diversiteit en inclusie belangrijk zijn. Zonder de inzet van topmanagement wordt dit niet serieus genomen en kan het zelfs een negatieve invloed hebben.

Om de vruchten van diversiteit te kunnen plukken en de omslag naar inclusie te maken, moeten managers zelf het goede voorbeeld geven: 'practice what you preach'. Zij zijn zelf in staat om verschillen te (h)erkennen, ermee om te gaan, te bespreken en het team ermee te leren omgaan.

Managers investeren in een klimaat waarin iedereen welkom is. Daar waar nodig passen zij het beleid, de processen en de regels aan. Ze focussen op een veilige werkomgeving waarin mensen zich uitgenodigd voelen om respectvol met elkaar om te gaan en bereid zijn om andere perspectieven te begrijpen. Wanneer managers vragen stellen aan medewerkers met diverse achtergronden en hen bij de organisatie betrekken, draagt dat bij aan een werkklimaat waarin zij zich veilig voelen.²³

23. Diversity and Inclusion at the Workplace: a review of research and perspectives, Nair N., en Vohra, N., Indian Institute of Management, W.P. No. 2015-03-34, Ahmedabad, India, 2015.



Onderzoek geeft aan dat een inspirerende en open leiderschapsstijl effectief is voor het verbeteren van de organisatiecultuur en binding van medewerkers.²⁴ Managers met deze stijl van leidinggeven waarderen individuele verschillen en dragen dit uit. Dat verhoogt de motivatie, het vertrouwen en de tevredenheid van medewerkers.²⁵

Het midden- en operationeel management is belangrijk om diversiteit en inclusie op de werkvloer vorm te geven. In de praktijk blijkt het vaak lastig te zijn om het middenkader mee te krijgen in het veranderingsproces. Het proces wordt vertraagd en soms zelfs tegengewerkt of teruggedraaid. Het middenmanagement ziet diversiteitsbeleid als een verplichting en zet het onderaan de to-do lijst. Dit kan gebeuren als het topmanagement het operationeel management niet genoeg betreft bij de totstandkoming van het diversiteitsbeleid.

TIPS

- > Beleg de verantwoordelijkheid voor diversiteit en inclusie in de top van het bedrijf en zorg dat zij de noodzaak en urgentie ervan uitdraagt.
- > Zorg dat managers zich bewust worden van de relevantie van inclusief leiderschap en maak het een onderdeel

van het Management Development programma.

- > Maak inclusief leiderschap en intercultureel vakmanschap kerncompetenties waarop de managers ook worden beoordeeld. Neem diversiteit op in de profielschets voor de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.
- > Laat een lid van de directie en/of Raad van Bestuur diversiteit in zijn/haar portefeuille opnemen, het onderwerp omarmen en zich er hard voor maken.
- > Maak een lid van het managementteam verantwoordelijk voor het onderwerp culturele diversiteit en inclusie en de verschillende doelstellingen die eronder vallen. Zorg daarbij voor een duidelijk mandaat van de directie en het bestuur.
- > Maak alle directeuren verantwoordelijk voor diversiteitsdoelstellingen die onder hun organisatieonderdeel vallen.
- > Maak voldoende tijd, budget en capaciteit vrij.
- > Onderhoud als top van het bedrijf actief contact met medewerkers(netwerken) die met culturele diversiteit bezig zijn en vraag hun periodiek om informatie over de stand

van inclusie.

- > Geef sturing aan het diversiteitsbeleid en houd in de gaten of de diversiteitsdoelstellingen worden behaald.

3.3. DRAAGVLAK

Zonder breed draagvlak in een organisatie is de kans op succesvol diversiteitsbeleid en een omslag naar een inclusieve bedrijfscultuur niet groot. Sterker nog, een gebrek aan draagvlak kan leiden tot onbegrip en weerstand. Draagvlakontwikkeling begint aan de top: leidinggevendenden hebben een voorbeeldfunctie en moeten zorgen dat ze zelf het beleid naleven en verantwoordelijk worden gehouden. Dat geldt ook voor midden- en operationeel management. Stel vragen als:

- > Hoe betrek je alle medewerkers bij en creëer je een positieve houding ten opzichte van diversiteit en inclusie?
- > Hoe ga je om met weerstand tegen diversiteitsbeleid en cultuurverandering?
- > Hoe ga je om met pestgedrag en discriminatie op de werkvloer?
- > Hoe voorkom je groepsvorming langs etnische-culturele lijnen?

Het vergroten van draagvlak is ook gebaat bij betrokkenheid van alle

24. Diversity interventions and employee commitment in the public sector: the role of an inclusive organizational culture, Celik, Ashikali en Groeneveld, 2013, in: Gedrag & Organisatie, 26 (3), 329-352.

25. Vier Verschillen! De Vele Gezichten van Diversiteit, Homan, A.C., Oratie, Universiteit van Amsterdam, 2017.

afdelingen van een bedrijf. Het is aan te raden om een groep mensen uit verschillende lagen en afdelingen verantwoordelijk te maken voor het concretiseren van diversiteitsdoelen, het uitdenken van middelen en het monitoren van de voortgang. Diversiteitsprogramma's waarin precies duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is, zijn het meest succesvol. Tot slot is het van belang dat de groep die verantwoordelijk is voor diversiteit zelf een weerspiegeling is van de diversiteit binnen de organisatie.

TIPS

- > Stel een projectteam samen van diversiteitprofessionals, bijvoorbeeld van de HR-afdeling, die diversiteit op strategisch, tactisch en operationeel niveau kunnen inbedden in de organisatie. Het is ook belangrijk dat zij affiniteit hebben met culturele diversiteit en inclusie en intrinsiek gemotiveerd zijn om als ambassadeur de organisatie door te gaan.
- > Betrek naast de minderheid ook de meerderheidsgroep bij het tot stand komen van inclusiebeleid.
- > Bevorder de culturele veerkracht van de individuele werknemers: help hen om ongemakken niet de overhand te laten nemen en om op een positieve manier te investeren in een gezamenlijk bedrijfsklimaat.
- > Zet culturele diversiteit en inclusie op de agenda en laat het een terugkerend thema zijn. Geef de organisatie de ruimte om met het onderwerp aan de slag te gaan door voldoende tijd, budget en capaciteit vrij te maken.

- > Draag het belang van cultureel diversiteits- en inclusief beleid uit binnen alle onderdelen van de organisatie en ook tijdens evenementen buiten de organisatie.
- > Zorg dat het middenkader en operationeel managers zich bewust zijn dat er interventies nodig zijn om te komen tot draagvlak voor culturele diversiteit op de werkvloer en reik hiervoor interventies en instrumenten aan.
- > Breng teamleiders of managers die nog aarzelen in contact met managers die enthousiast zijn over de inzet op culturele diversiteit.
- > Ondersteun en investeer in etnisch-culturele medewerkersnetwerken binnen de organisatie en neem deel aan hun activiteiten.

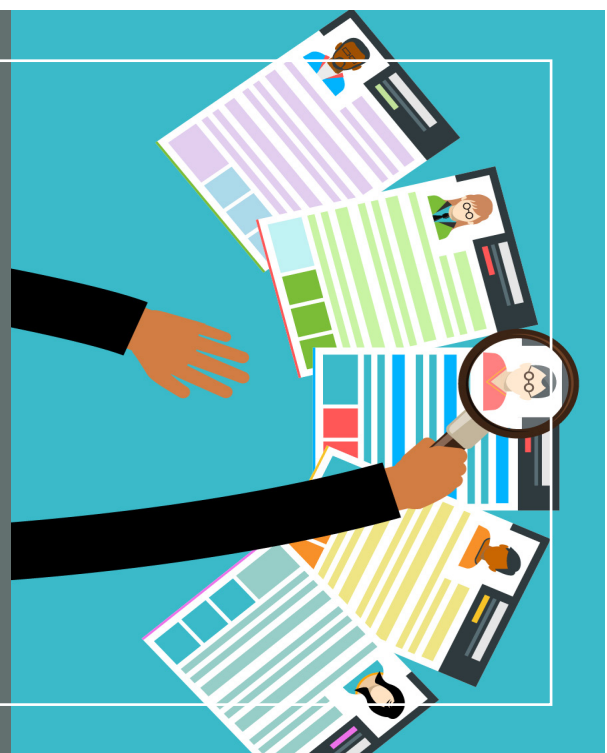
3.4. BEWUSTWORDING

Zero tolerance ten aanzien van discriminatie is essentieel. Discriminatie op de werkvloer komt veel vaker voor dan werkgevers en werknemers zelf denken. Het is belangrijk daar als werkgever en werknemer alert op te zijn. Discriminatie op de werkvloer kan leiden tot (langdurige) uitval en valt onder psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Werkgevers zijn verplicht om het risico op discriminatie zo veel mogelijk tegen te gaan. Dat is sinds 2009 in de Arbwet vastgelegd.

De Inspectie SZW houdt in dit opzicht toezicht op de handhaving. Ook een respectvolle werkomgeving, zonder

BOTTOM-UP AANPAK

Het **Ministerie van Economische Zaken** kiest bewust voor een bottom-up aanpak om te komen tot een divers samengesteld personeelsbestand en een inclusieve werkomgeving. Initiatieven van medewerkers worden ondersteund en gefaciliteerd door P&O. Een voorbeeld hiervan is de projectgroep 'Culturele Diversiteit'. De projectgroep bestaat uit medewerkers met een biculturele achtergrond die werkzaam zijn bij verschillende onderdelen van het Kerndepartement van EZ. Deze projectgroep schreef zelf een actieplan met concrete voorstellen voor werving, selectie, doorstroom en behoud van medewerkers met een biculturele achtergrond.



discriminatie, uitsluiting of pestgedrag valt daaronder.²⁶ Op een aparte pagina op het Arbo-portaal is hierover allerlei informatie te vinden. Die kan een werkgever gebruiken om na te gaan of het bedrijf voldoende doet tegen arbeidsdiscriminatie, pesten en (seksuele) intimidatie.²⁷ Maar in praktijk wordt uitsluiting op de werkvloer lang niet altijd veroorzaakt door discriminatie in juridische zin. Veelal is er sprake van meer verborgen en complexe sociaal-culturele en institutionele factoren, zoals onbewuste vooroordelen en stereotypering, eenzijdige visies op competenties en ingesleten procedures en omgangsvormen. Dit soort uitsluitingsmechanismen vormen een belangrijke oorzaak van het gebrek aan diversiteit en inclusie bij bedrijven. Inzicht in de bestaande bedrijfscultuur en bewustwording van de werking van deze formele en informele mechanismes is dan cruciaal om inclusie te bevorderen: welke waarden, normen, (ongeschreven) regels en (communicatie)praktijken zijn dominant en welke barrières staan het streven naar inclusie mogelijk in de weg? Ook individuele medewerkers kunnen (onbewuste) vooroordelen hebben over collega's met een andere achtergrond. Dit kan leiden tot misverstanden en uitsluiting. Kennis van achtergronden en verschillende communicatiepatronen kan helpen om elkaar beter te begrijpen. Interculturele competenties en culturele sensitiviteit zijn waardevol, ook richting klanten of cliënten.

TIPS

- > Hanteer zero tolerance voor discriminatie en zorg voor een klachtenregeling.
- > Zorg voor inzicht in de mechanismen die inclusie belemmeren en bevorderen en welke interventies effectief zijn voor wie en onder welke voorwaarden.
- > Erken dat de bestaande cultuur in het bedrijf voor sommige groepen belemmerend kan werken. Maak de organisatiecultuur zichtbaar en geef de cultuurverandering vorm door bijvoorbeeld workshops en trainingen.
- > Verklein de sociale afstand en bevorder de dialoog tussen medewerkers met verschillende etnisch-culturele achtergronden door het organiseren van laagdrempelige activiteiten.²⁸
- > Neem diversiteitsaspecten op in de gedragscode, het integriteitsbeleid en de klachtenregeling.
- > Zorg voor vertrouwenspersonen in de organisatie die oog hebben voor mechanismen van in- en uitsluiting, en waar alle medewerkers terecht kunnen.
- > Zet als ondernemingsraad de aanpak van discriminatie hoog op de agenda en stimuleer deskundigheidsbevordering.
- > Ondersteun en investeer in etnisch-culturele medewerkersnetwerken binnen de organisatie en neem deel aan hun activiteiten.

26. Voor meer informatie: <https://www.inspectieszw.nl/onderwerpen/arbeidsdiscriminatie>. Zie ook de brochure 'Discriminatie op de werkvloer': <https://www.inspectieszw.nl/publicaties/brochures/2016/06/15/discriminatie-op-de-werkvloer>

27. Zie: <https://www.inspectieszw.nl/onderwerpen/pesten>

28. Voor informatie over voorwaarden voor effectiviteit van diversiteitstrainingen zie: Vier de verschillen De vele gezichten van diversiteit, Homan, A.C., Universiteit van Amsterdam, 2017.

TOP VAN DE BANK LAAT ZICH INFORMEREN

De Raad van Bestuur en directie van de **Rabobank** laten zich periodiek informeren door de medewerkersnetwerken die binnen de bank actief zijn. Daarvoor worden onder andere netwerkklunches georganiseerd.

De Diversiteitsboard van de bank heeft ook een interne Diversity Award ingesteld. Daarmee wil de Board diversiteitsinitiatieven van de medewerkers stimuleren, in de kijker zetten en belonen.

Zie: <https://www.rabobank.com/nl/about-rabobank/in-society/diversity/cases/rabobank-diversity-award-for-best-internal-diversity-initiative.html>



GEWOON EEN KWESTIE VAN DOEN

De Sociaal-Economische Raad (SER) heeft op verzoek van het kabinet de belemmeringen voor culturele en genderdiversiteit in de top van het Nederlandse bedrijfsleven in kaart gebracht. Op basis van deze studie is een handreiking voor bedrijven samengesteld met adviezen om de doorstroom van vrouwen en multicultureel talent te bevorderen. De handreiking 'Meer diversiteit op de werkvloer en in de top: gewoon een kwestie van doen' is te vinden op de site: www.ser.nl.

PRESTATIE-INDICATOREN

ABN AMRO ervaart het gebrek aan doorstroom van culturele minderheden naar de top als een knelpunt. Om dit aan te pakken, heeft de bank voor ieder bedrijfsonderdeel kritische prestatie-indicatoren (KPI's) opgesteld. Bankbreed zijn deze voor 2020: 6% in de top, 7% in de subtop. ABN AMRO vindt het belangrijk dat de bedrijfsonderdelen eigenaarschap ervaren wat betreft dit onderwerp en heeft daarom Diversity Circles opgezet. Het doel van de Circles is om met een team gemotiveerde collega's uit alle lagen van de organisatie interventies te ontwikkelen om de diversiteit te bevorderen. Zij leggen het onderwerp centraal én decentraal. Zo is er een Taskforce Cultural Diversity, die regelmatig bij elkaar komt om belangrijke diversiteitsonderwerpen te bespreken. En binnen het Career Accelerator Programme begeleiden ervaren bankmedewerkers collega's met een niet-westerse culturele achtergrond en talentvolle vrouwen.

3.5. VOORZIENINGEN

In het streven naar een inclusieve organisatiecultuur is het belangrijk om rekening te houden met specifieke behoeften van medewerkers met verschillende culturele achtergronden. Bijvoorbeeld door in de catering rekening te houden met specifieke eet- en drinkgewoonten en door gelegenheid te bieden om flexibel om te gaan met het opnemen van vrije dagen bij religieuze feestdagen of tijdens de ramadan. Religieus verlof voor andere dan de christelijke feestdagen komt vaak tot stand in overleg met de werkgever. Werkgevers zijn niet wettelijk verplicht om dit toe te kennen.

TIPS

- > Doe kennis op over andere religieuze en culturele achtergronden. Inventariseer of er specifieke behoeften en wensen zijn onder het cultureel divers samengesteld personeel.
- > Bied in de arbeidsvoorwaarden de gelegenheid om cultuurspecifieke feestdagen te vieren.
- > Probeer rekening te houden met voorschriften rond eten en drinken, zoals vegetarisch, halal of koosjer eten, in de bedrijfskantine of op personeelsdagen.
- > Zorg voor cultuursensitieve protocollen, bijvoorbeeld rouwprotocol.

3.6. TALENTONTWIKKELING

Aandacht voor doorstroming van medewerkers uit etnische minderheden is essentieel. Culturele diversiteit in hogere functies en de top van een organisatie bepaalt mede het succes van een organisatie. Rolmodellen zijn ook een belangrijke inspiratiebron voor anderen. Cijfers over culturele diversiteit in de top van de Nederlandse bedrijven zijn schaars, maar uit wat wel bekend is blijkt ondervertegenwoordiging. In 2017/2018 heeft van alle organisaties met leidinggevenden slechts 4% leidinggevenden met een niet-westerse migratieachtergrond. Dat is niet veel hoger dan in 2013, toen dat 2,8% was. Het gemiddeld aandeel mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in het personeelsbestand ligt hoger (13%).²⁹ Ook zijn er gegevens beschikbaar over mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in een managementfunctie. Van de managers in het bedrijfsleven is 84% autochtoon Nederlander, heeft 7% een niet-westerse migratieachtergrond en 9% een westerse migratieachtergrond. De cijfers voor de niet-commerciële sector (overheid, gezondheidszorg en welzijn, onderwijs) wijken daar nauwelijks vanaf.³⁰

Medewerkers uit etnische minderheden die met moeite zijn binnengehaald stromen vaak snel weer uit, het zogenaamde draaideureffect. Ook werken zij vaker in lagere functieschalen en blijft deelname aan scholing en opleiding

29. Arbeidsmarkt in kaart. Werkgevers – Editie, SCP, 2018. Deze cijfers moeten voorzichtig geïnterpreteerd worden, omdat niet alle werkgevers deze vraag hebben beantwoord.

30. CBS (EBB'17) SCP-bewerking.

en doorstroming naar hogere functies nogal eens achter bij de verwachtingen. Door het verzamelen en analyseren van cijfers over doorstroom en uitstroom met betrekking tot culturele diversiteit is te achterhalen welke knelpunten zich waar voordoen. Op basis van de analyse kunnen de achterliggende oorzaken worden achterhaald. Manieren om dat te onderzoeken zijn bijvoorbeeld focusgroepen, (cultuursensitieve) tevredenheidsonderzoeken en uitgebreide exitgesprekken.

TIPS

- > Stimuleer talentontwikkeling met maatregelen die erop zijn gericht medewerkers uit etnische minderheden zich ook thuis en gewaardeerd te laten voelen in de organisatie.
- > Heb oog voor culturele diversiteit in teambuilding, coaching en scholingsprogramma's.
- > Organiseer mentor- of sponsorprogramma's, buddyprojecten en intervisie om multicultureel divers talent te ondersteunen en begrip te kweken voor culturele verschillen.
- > Vraag tijdens exitgesprekken naar mogelijke redenen van vertrek gelieerd aan culturele aspecten.

AANDACHT VOOR 'KLEINE DINGEN'

Voor [RVO.nl](https://www.rvo.nl) (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland) zit 'je inclusief voelen' ook in 'de kleine dingen'. Voorbeelden daarvan zijn het vermelden van de ingrediënten van gerechten in het bedrijfsrestaurant, de aanwezigheid en inrichting van gebeds- en rustruimtes en aandacht voor ook niet-christelijke feestdagen op intranet. Signalering van uitsluiting en pestgedrag is onderdeel van het werk van het bedrijfsmaatschappelijk werk, vertrouwenspersonen en de arbodienst.

BELEVING VAN DE WERKOMGEVING

Voor het MTO Rijk is een module gemaakt met vijf stellingen over de beleving van de werkomgeving, gericht op inclusiviteit. De stellingen zijn overgenomen uit het bedrijfsleven (Shell), waar al langer ervaring is opgedaan met dit onderwerp.

De vijf stellingen zijn:

- > Waar ik werk, worden we met respect behandeld.
- > Ik kan openlijk mijn mening uiten zonder angst voor negatieve gevolgen.
- > Mijn organisatie heeft een werkomgeving waarin verschillende denkbeelden en perspectieven worden gewaardeerd.
- > Mijn organisatie heeft een werkomgeving die vrij is van intimidatie en discriminatie.
- > De beslissingen die leidinggevenden in mijn organisatie nemen m.b.t. medewerkers zijn eerlijk.

TARGET VOOR DOORSTROMING MULTICULTUREEL TALENT

Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat heeft zichzelf een target opgelegd voor de doorstroming van multicultureel talent per salarisschaal. Ambtenaren die willen doorstromen kunnen onder andere gebruikmaken van mentoren. Dit zijn leidinggevenden die iedere maand samen met de medewerkers informeel van gedachten wisselen over het werken bij dit ministerie.



3.7. COMMUNICATIE

Interne communicatie van visie, beleid en acties voor diversiteit en inclusie is belangrijk voor het bevorderen van draagvlak onder alle medewerkers en voor een positief werkklimaat. Externe communicatie hierover maakt dit zichtbaar voor (potentiële) medewerkers, klanten, collega-werkgevers en anderen. Dit draagt bij aan het positief imago en de aantrekkelijkheid van een bedrijf voor een brede groep talenten.

TIPS

- > Communiceer intern en extern actief over de visie op het vlak van diversiteit en inclusie en de bijbehorende doeleinden.
- > Besteed aandacht aan culturele diversiteit en inclusie op internet, intranet, sociale media, in nieuwsbrieven, bedrijfsmagazines en in speeches en presentaties van het (top)management en maak visuele uitingen - folders, flyers, brochures, presentaties, website - zichtbaar cultureel divers.
- > Organiseer evenementen over culturele diversiteit en inclusie voor interne en externe stakeholders.
- > Schenk in woord en beeld aandacht aan multiculturele rolmodellen binnen het bedrijf.
- > Vier de vorderingen op het vlak van inclusie en breng die onder de aandacht van het gehele personeel.
- > Sponsor succesvolle diversiteitsinitiatieven.

3.8. MONITORING EN EVALUATIE

Om daadwerkelijk vooruitgang te boeken is inzicht nodig in de effecten van het ingezette beleid voor diversiteit en inclusie. Worden de beoogde doelen ook gerealiseerd? Wat werkt wel en wat niet? Meten is weten. Voorwaarde is wel dat er meetbare doelstellingen worden geformuleerd (streefcijfers, kpi's). Daar kunnen bedrijven verschillende middelen voor inzetten, zoals registraties, onderzoek van verloopcijfers en medewerkerstevredenheidsonderzoek (mits voldaan aan de Wet bescherming persoonsgegevens). Ook uitgebreide exitgesprekken zijn een goed middel.³¹

Dit beleid moet een vanzelfsprekend onderdeel worden van de planning & control-cyclus. Het is aan te raden hiervoor kritieke prestatie-indicatoren (kpi's) aan het beleid te koppelen, meestal een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve gegevens. Leidinggevenden, HRM en ondernemingsraad krijgen hierdoor inzicht in de eigen organisatiecultuur en mogelijke uitsluitingsmechanismen. Aan de hand van de resultaten kunnen organisaties hun beleidsdoelen aanpassen en verbeteren.

TIPS

- > Zorg voor inzicht in cijfers over doorstroom en in de stand van zaken met betrekking tot inclusie. Neem hiervoor in het reguliere medewerkerstevredenheidsonderzoek een aantal vragen op over de cultuur in de organisatie.

31. Voor meer informatie: Kennisdocument 'Meten is weten. Zicht op effecten van diversiteitsbeleid', Diversiteit in Bedrijf, januari 2018.

- > Zorg ervoor in tevredenheidsonderzoeken te kunnen differentiëren naar verschillende groepen respondenten door vragen te stellen over leeftijd, geslacht en ook herkomst. Dat is neutraal mogelijk door te vragen naar het geboorteland en dat van de ouders. Hierdoor wordt het mogelijk om verschillen te constateren tussen bepaalde groepen medewerkers.
- > Medewerkerstevredenheidsonderzoek kan grootschalig via een interne enquête, maar ook door gesprekken in teams of op individueel niveau in functioneringsgesprekken of exitgesprekken.
- > Zorg ervoor dat in functioneringsgesprekken of exitgesprekken ook oog is voor diversiteitsfactoren (zoals uitsluitingsmechanismen, meerderheid-minderheidsfactoren, cultuurverschillen) die mogelijk met ontevredenheid of vroegtijdig vertrek kunnen samenhangen. Vraag hiernaar en laat merken dat u openstaat voor feedback op dat gebied.
- > Stuur op resultaten. Gebruik de inzichten uit medewerkerstevredenheidsonderzoek en inzicht in vertrek redenen om het interne beleid bij te stellen.

AFSTEMMING PROTOCOL OP DIVERSE CULTUREN

PwC werkt aan een herziening van het rouwprotocol dat gebruikt kan worden bij het overlijden van een naaste van een medewerker. Dit protocol wordt afgestemd op de verschillende culturele gebruiken rond overlijden en rouw.

OPENHEID EN RESPECTVOLLE ONGANG MET ELKAAR

De Duitse vestiging van **Randstad** heeft medewerkers met verschillende religieuze achtergronden. Om te tonen hoe hun geloofsuitoefening er in de praktijk op de werkvloer uitziet stelde de Randstad Diversity Council de brochure 'Religiöse Vielfalt in Deutschland' samen met informatie over christendom, islam, jodendom, boeddhisme en hindoeïsme. Daarmee wil het een bijdrage leveren aan openheid en respectvolle omgang tussen medewerkers.

DIVERSITEITSINDEX MAAKT VERSCHILLEN ZICHTBAAR

PostNL heeft een vragenset voor het meten van acceptatie, diversiteit en inclusie ontwikkeld. Deze set is als apart onderdeel toegevoegd aan het reguliere medewerkersonderzoek. Medewerkers wordt gevraagd ook deze vragenset in te vullen. Een ruime meerderheid geeft hieraan gehoor. De resultaten ervan verwerkt PostNL in een Diversiteitsindex. Daarmee worden verschillen zichtbaar tussen de verschillende afdelingen van PostNL. Op basis hiervan ontwikkelt het bedrijf gerichte actieplannen om geconstateerde knelpunten aan te pakken en het draagvlak voor diversiteit en inclusie te vergroten.



4. ROL VAN DE MEDEZEGGENSCHAP EN MEDEWERKERSNETWERKEN

4.1. MEDEZEGGENSCHAP

Het is belangrijk dat het medezeggenschapsorgaan zich actief bezighoudt met diversiteit en inclusie. Daar zijn verschillende mogelijkheden voor. Op de website van de Sociaal-Economische Raad (SER) is een schematisch overzicht te vinden van de diverse rollen en bevoegdheden van de medezeggenschap bij (het voorkomen van) discriminatie en het bevorderen van diversiteit en inclusie.

Bij afwezigheid van een ondernemingsraad (or), zoals bij kleine ondernemingen, is soms een personeelsvertegenwoordiging (pvt) actief belast met dezelfde taken als de or die haar autoriteit niet aan wettelijke bepalingen ontleent.

De or heeft op basis van de Wet op de Ondernemingsraden een aantal wettelijke bevoegdheden, zoals instemmingsrecht (art. 27), een stimulerende taak (art. 28), initiatiefrecht (art. 23) en informatierecht (art. 31). Zo heeft de or conform art. 28 lid 3 een taak om discriminatie tegen te gaan en gelijke behandeling te bevorderen. De or heeft het recht om toe te zien op de toepassing van de Wet Gelijke Behandeling en kan onderwerpen agenderen voor de overlegvergadering. Bovendien kan de or op grond van haar informatierecht de bestuurder (jaarlijks) vragen hoe het staat met het beleid voor diversiteit en inclusie.

De or kan op grond van zijn wettelijke bevoegdheden een belangrijke rol spelen in het bevorderen van diversiteit en inclusie. Het kan hier een stimulerende rol spelen door bijvoorbeeld:

- > De aanpak van discriminatie expliciet aandacht te geven.
 - > Het creëren van een (eventueel anonieme) meldingsmogelijkheid.
 - > Aandacht in het or-spreekuur met zo nodig een doorverwijzende rol voor de or.
 - > Antidiscriminatie en diversiteit onderdeel van de or-training te maken.
 - > Zich te informeren over de aandachtspunten rond de positie van specifieke groepen.
 - > Zich te informeren over de stand van de diversiteit in de organisatie.
- > Initiatieven te nemen om diversiteit en inclusie (verder) te bevorderen binnen de organisatie als geheel en binnen het medezeggenschapsorgaan zelf.
 - > Netwerken te stimuleren.
 - > Voorlichting en workshops te geven, samen met werkgever, HR en/of organisaties van buiten.
 - > Te bevorderen dat in cao's en arbo-catalogi meer expliciete aandacht is voor het tegengaan van discriminatie en het bevorderen van diversiteit en inclusie.
 - > Samenwerking aan te gaan met medewerkersnetwerken. Die kunnen de or voeden met informatie over de positie en ervaringen van werknemers waar de or minder goed zicht op heeft. De or kan een medewerkersnetwerk ook formeel bij zijn werk betrekken (op basis van art. 15 van de WOR).

DEZE OUTFIT PAST IEDEREEN

De **Stichting Multicultureel Netwerk Defensie** (MND) draagt bij aan een werkomgeving binnen het ministerie van Defensie waarin iedere medewerker zichzelf kan zijn, ongeacht afkomst. Consultatie door het MND onder de vrouwelijke leden wees uit dat de uniformen op westerse maten waren gebaseerd en voor werknemers met een andere culturele achtergrond vaak niet voldeden. Nadat het MND dit in haar overleg met de top van Defensie onder de aandacht had gebracht, heeft de leiding gezorgd voor een ander beleid. Nu is er voor iedereen een passende outfit.



4.2. MEDEWERKERSNETWERKEN

Medewerkersnetwerken zijn bij uitstek een middel om diversiteit en inclusie te bevorderen. In de uitvoering van het diversiteitsbeleid spelen medewerkersnetwerken steeds vaker een rol van betekenis. Zij blijken een belangrijke motor voor de participatie van medewerkers en dragen daarmee bij aan een inclusieve werkcultuur.

Een medewerkersnetwerk is primair een platform voor leden die gemeenschappelijke ervaringen delen. Zij zijn ontstaan vanuit een gedeelde unieke achtergrond van een minderheid van werknemers binnen een organisatie. De netwerken brengen medewerkers met een specifiek kenmerk samen, waaronder etnische of culturele achtergrond, seksuele oriëntatie, genderidentiteit, leeftijd, arbeidsbeperking en sekse. De doelstelling is het bieden van ondersteuning aan een bepaalde groep werknemers en het creëren van een inclusieve bedrijfscultuur.

De medewerkersnetwerken zijn vaak vrijwillig opgericht door werknemers binnen een bedrijf. Het bijzondere aan medewerkersnetwerken is dat personeelsleden, ongeacht hun afdeling of niveau, elkaar ontmoeten en ervaringen uitwisselen. Zowel voor de leden, de andere personeelsleden, als voor het bedrijf als geheel hebben deze netwerken meerwaarde.

Onder de ondertekenaars van het Charter Diversiteit zijn veel medewerkersnetwerken actief. Bijlage 4 geeft een overzicht van de Charterondertekenaars met een multicultureel medewerkersnetwerk.

MEERWAARDE MEDEWERKERSNETWERK

Medewerkersnetwerken kunnen positief de prestaties en productiviteit van het bedrijf beïnvloeden:

- > Ze bevorderen de saamhorigheid en de betrokkenheid bij het bedrijf, wat kan leiden tot meer werkplezier en minder verzuim. Medewerkersnetwerken zetten zich in voor de verbetering van de core business van het bedrijf. Dat kan zich vertalen in een toename van het aantal klanten, betere teamprestaties en een verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening. De werkgever kan de netwerken op strategische wijze benutten door een beroep te doen op hun specifieke kennis en kunde. Zo vragen sommige werkgevers hun om gericht onderzoek te verrichten naar klanten of cliënten die het bedrijf wenst te bereiken.
- > Medewerkersnetwerken geven een stem aan hun leden. Door aandacht te vragen voor hun specifieke ervaringen en positie maken ze andere medewerkers in het bedrijf bewust van de verschillen en overeenkomsten tussen medewerkers.
- > Medewerkersnetwerken bevorderen vaak de persoonlijke en professionele ontwikkeling van personeelsleden, bijvoorbeeld middels begeleiding en workshops.
- > Met het oog op het voeren van een effectief personeelsbeleid kan het netwerk gericht advies geven aan de afdeling HR en de bedrijfsleiding.

FILM

Op de landelijke werkconferentie Medewerkersnetwerken (10 november 2016) presenteerde *Diversiteit in Bedrijf* de film 'Medewerkersnetwerken in beeld'. Daarin gaan vertegenwoordigers van de medewerkersnetwerken Multicultureel Netwerk Ambtenaren, St. Multicultureel Netwerk Defensie, IBM Netwerk LHBT+, Platform Chronisch zieke politiemensen, UWV Vrouw, Wij(s) Rabobank en Young Shell met elkaar in gesprek over nut, betekenis en meerwaarde van hun werk. In een korte film vertellen Sharda Kamaansing van het Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren en Elvis Manuela van het Multicultureel Netwerk Defensie meer over hun eigen medewerkersnetwerk.



De medewerkers aan de film 'Medewerkersnetwerken in beeld'





BIJLAGE 1 -

VOOROORDELEN EN STEREOTYPERING

Dagelijks staan we bloot aan veel indrukken. Om die te verwerken treedt bij ons denken een mechanisme in werking dat categorieën vormt. Dat categoriseren houdt altijd een zekere mate van generaliseren in. We negeren de individuele kenmerken en zien de specifieke gemeenschappelijke (bijvoorbeeld bij: Belgen, Duitsers, jeugd, ouderen, etnische minderheden). Stereotypen zijn gedachten over eigenschappen van leden van groepen die vaak niet op voldoende feiten zijn gebaseerd.

Als stereotypen gepaard gaan met negatieve gevoelens ten aanzien (van individuen uit) specifieke groeperingen, spreken we van vooroordelen. Het handelen op basis van vooroordelen kan leiden tot discriminatie.

STEREOTYPEN

Er bestaan zowel expliciete als impliciete stereotypen. Bij expliciete stereotypen gaat het om karakterisering van groepen die mensen bewust hebben, zoals: 'allochtonen zijn onbetrouwbaar en geven overlast'.

Impliciete stereotypen zijn eigenschappen die mensen onbewust associëren met bepaalde groepen. Beide soorten stereotypen kunnen leiden tot het anders (ongelijk) behandelen van een persoon vanwege het feit dat deze tot een bepaalde groep behoort. Ze kunnen leiden tot discriminatie.

Dit hoeft echter niet altijd zo te zijn. Het is bijvoorbeeld ook mogelijk om een organisatiecultuur zo in te richten dat de invloed van stereotypen wordt verminderd. Het erkennen van impliciete stereotypen kan hierbij helpen.

ERVARINGEN EN BEELDEN

Stereotypen worden gevormd in een langdurig proces, door alle ervaringen en beelden waarmee mensen in de loop van de tijd geconfronteerd worden. Daardoor zijn stereotyperingen diep verankerd in onze cognitieve structuren. Algemene stereotypen zijn nuttig en onmisbaar bij de waarneming, omdat ze ons helpen informatie te ordenen en snel een globale inschatting van personen te maken. Kenmerkend voor stereotypen is echter ook dat ze meestal negatief zijn als het 'andere' groepen betreft, en dat ze zeer hardnekkig zijn.

Stereotypen zijn dus niet eenvoudig te veranderen. Door hun algemene en ongenueanceerde karakter zijn stereotypen niet geschikt om er een adequate beoordeling van een persoon op te baseren. Zeker niet in de samenwerking tussen collega's op de werkvloer waarbij het gaat om een goede inschatting van de (werkelijke) competenties van een persoon, met het oog op het goed vervullen van een functie.

ONTSTAAN EN WERKING

Er zijn verschillende theorieën die het ontstaan en de werking van stereotypen beschrijven.

Volgens de sociale identiteitstheorie worden bij het categoriseringsproces in eigen en andere groepen, de eigen groepskenmerken doorgaans positiever beoordeeld dan de kenmerken van de andere groep (ingroup favoritism). Dit wordt verklaard doordat mensen een behoefte zouden hebben aan een positieve sociale identiteit. Dit mechanisme verklaart waarom stereotypen over andere groepen vaak een negatieve lading hebben. De indeling in de eigen en de andere groep, die de vorm aanneemt van 'wij-versus zij'-denken, heeft verregaande gevolgen voor de perceptie van mensen.

Zo blijkt dat mensen de neiging hebben de eigen groep als meer complex en heterogeen te zien en de andere groep als meer homogeen (outgroup homogeniseringseffect). Observaties kunnen daarnaast niet altijd objectief gedaan worden: signalen over een persoon die iets afwijken van het stereotype beeld worden conform het stereotype waargenomen (assimilatiemechanisme).

Als een persoon te veel afwijkt van het groepsstereotype dan leidt dit niet tot het bijstellen van dit stereotype, maar maken mensen zonder na te denken een subcategorie van 'afwijkende' personen, bijvoorbeeld 'hoogopgeleide, aangepaste allochtonen'. Het gevolg hiervan is dat het algemene, negatieve stereotype van etnische minderheden (laagopgeleid, niet geïntegreerd, ongeëmancipeerd), intact blijft (subtyperingsmechanisme).



EFFECTEN

Stereotypering heeft zowel effecten op medewerkers uit meerderheidsgroepen die moeten samenwerken met collega's uit gestereotypeerde minderheidsgroepen mensen als voor de gestereotypeerde groepen zelf.

- > **Meerderheidsgroep:** Niet alleen het oordeel over het functioneren van een medewerker uit etnische minderheden wordt beïnvloed door stereotypering. Stereotypering beïnvloedt ook de motivatie en prestaties van medewerkers uit etnische minderheden. Zowel de waarneming van 'harde' competenties als van karaktereigenschappen en soft skills is anders voor medewerkers uit benadeelde en bevoorrechte groepen. Van speciaal belang voor HRM-medewerkers is dat gesprekken met medewerkers uit etnische minderheden anders blijken te verlopen onder invloed van stereotypering. Zo is het gesprek korter, worden er andere vragen gesteld en is de non-verbale opstelling anders. De fysieke afstand tot medewerkers uit bepaalde etnische groepen is groter dan bij anderen, hetgeen blijkt te leiden tot ongemak en nervositeit bij die medewerkers.
- > **Minderheidsgroep:** De motivatie en intellectuele prestaties van etnische minderheden worden negatief beïnvloed door stereotype verwachtingen over hun groep. Leden van deze groepen presteren vaak niet naar vermogen wanneer deze op subtiele wijze geconfronteerd worden met het feit dat zij tot een bepaalde groep behoren of met de stereotyperingen die er over die groep zijn.

Door deze mechanismen kan een wisselwerking ontstaan tussen stereotyperingen en gedragingen van collega's binnen een divers samengesteld team, die heersende stereotypen bevestigen en soms zelfs versterken (stereotypendreigingsmechanisme, self-fulfilling prophecy).

BEWUSTWORDING

Stereotypen zijn zeer hardnekkig en dus moeilijk te veranderen, zeker op de korte termijn. Toch kunnen organisaties maatregelen nemen die de invloed van stereotypering tijdens de samenwerking tussen collega's op de werkvloer

kunnen verminderen. Een minimumvereiste om dergelijke maatregelen in gang te zetten is dat de top van de organisatie het belang van een discriminatievrije organisatiecultuur benadrukt (als morele en wettelijk norm en als eigenbelang). Zij het zonder daarmee te suggereren dat discriminatie in die organisatie niet voor zou kunnen komen - dit kan juist averechtse effecten hebben. Daarnaast helpt het, meer specifiek, om medewerkers op alle niveaus door oefeningen bewust te maken van de stereotypen die zij zelf onbewust en onbedoeld hanteren. Dit helpt de eigen stereotypen beter te herkennen en vergroot de motivatie om beslissingen niet alleen intuïtief te nemen. Verder zijn er aanpassingen in de organisatie mogelijk waardoor zo min mogelijk ruimte wordt gegeven aan stereotyperingen. Te denken valt onder meer aan het hanteren van een vast format voor functionerings- en beoordelingsgesprekken. Dat helpt de ruimte voor vooroordelen te beperken. Ook het achteraf analyseren van de besluitvorming op de werkvloer kan inzicht bieden.

TRAINING

Voor meer inzicht in de werking van vooroordelen en stereotypering heeft het College voor de Rechten van de Mens de training 'Selecteren zonder vooroordelen' ontwikkeld. De training kan een eyeopener zijn: deelnemers krijgen inzicht in het selectieproces en in hun organisatie komt er meer ruimte voor kwaliteit en competenties. Door zonder vooroordelen te werven, komt er meer ruimte voor individuele kwaliteiten. En daar profiteren werkgever én werknemer van. Het College biedt de praktische en interactieve training aan als pakket van vier modules, van in totaal vier dagdelen. De modules kunnen ook los van elkaar worden aangeboden of geïntegreerd in een verkorte training van een dagdeel of dag.

Wilt u meer weten over de mogelijkheden voor het volgen van de training? Kijk dan op mensenrechten.nl/selecteren voor alle informatie en een voorproefje van de training of neem contact op via: training@mensenrechten.nl of 030-888 38 88.

BIJLAGE 2 -

VRAGENLIJST 'ERVAREN VOOR- EN NADELEN VAN DIVERSITEIT OP DE WERKVLOER'

Onderstaande vragenlijst - ontleend aan het Handboek Succesvolle Diversiteitsinterventies - is ontwikkeld om de ervaring met culturele diversiteit te meten. Met kleine aanpassingen kunnen de vragen ook worden toegepast op andere vormen van diversiteit.

UITLEG

Deze vragenlijst bestaat uit 24 uitspraken over de voordelen van diversiteit en 19 uitspraken over de nadelen van diversiteit. U kunt de werknemers van uw organisatie deze uitspraken voorleggen met het verzoek de items te scoren op een schaal van 1 tot 10. Hierbij staat de score 10 voor "helemaal mee eens" en de score 1 voor "helemaal niet mee eens". Hieronder staat per blok uitgelegd op welk voordeel of nadeel de uitspraken zijn gebaseerd.

VOORDELEN

> Imago

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

Culturele diversiteit op de werkvloer...

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

> Arbeidsmarkt

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

Culturele diversiteit op de werkvloer...

1. ...is nodig om alle vacatures op de afdeling te kunnen vervullen.
2. ...is noodzakelijk om voldoende nieuw personeel te kunnen aannemen.
3. ...zorgt dat we meer keuze hebben bij de werving en selectie van nieuw personeel.
4. ...is noodzakelijk om te kunnen inspelen op een veranderende arbeidsmarkt.

> Sociale omgeving

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

Culturele diversiteit op de werkvloer...

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

> **Afstemming op verschillende doelgroepen**

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

Culturele diversiteit op de werkvloer...

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

> **Creativiteit/Innovatie**

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

Culturele diversiteit op de werkvloer...

1. ...zorgt dat we beter in staat zijn complexe problemen op te lossen.
2. ...zorgt dat we meer ideeën bedenken.
3. ...zorgt dat we betere ideeën bedenken.
4. ...maakt ons innovatiever.

> **Lerend vermogen**

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

Culturele diversiteit op de werkvloer...

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



NADELEN

> Eigen positie

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

Culturele diversiteit op de werkvloer...

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

> Werk en productiviteit

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

Culturele diversiteit op de werkvloer...

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

> Verandering normen en waarden

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

Culturele diversiteit op de werkvloer...

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

> Omgangsvormen met andere culturen

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

Culturele diversiteit op de werkvloer...

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

BIJLAGE 3 -

POSITIE ETNISCHE MINDERHEDEN OP DE ARBEIDSMARKT

PERSONEN MET EEN NIET-WESTERSE MIGRATIEACHTERGROND: POSITIE OP DE ARBEIDSMARKT

Onderstaande gegevens geven een beknopt beeld van de ontwikkelingen in de arbeidsmarktpositie van personen met een niet-westerse migratieachtergrond in Nederland. IJkpunt daarvoor zijn de jaren 2014 - het jaar met als gevolg van de financieel-economische crisis de meest rode cijfers - en 2019 - het jaar met de beste economische cijfers sinds tijden.

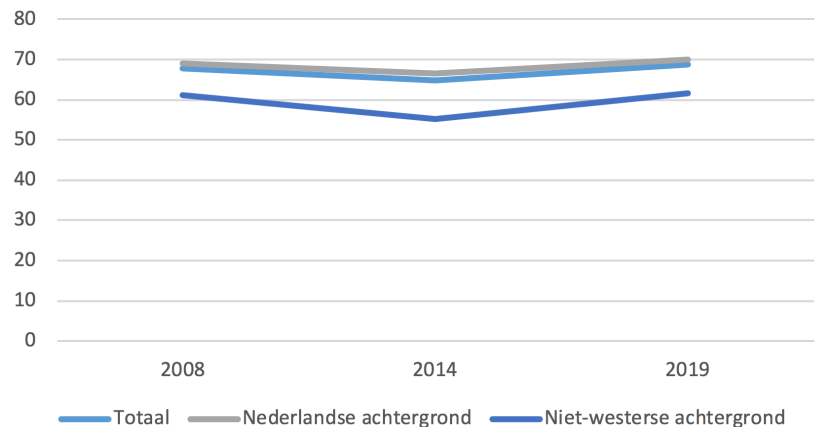
Bron van de gegevens is het CBS.

Op 1 januari 2019 had bijna een kwart (23,6%) van de Nederlandse bevolking een migratieachtergrond. Daarvan heeft 10,2% een westerse migratieachtergrond en 13,4% een niet-westerse migratieachtergrond (13,4%). Van de beroepsbevolking heeft 22,2% een migratieachtergrond en 11,9% een niet-westerse migratieachtergrond.

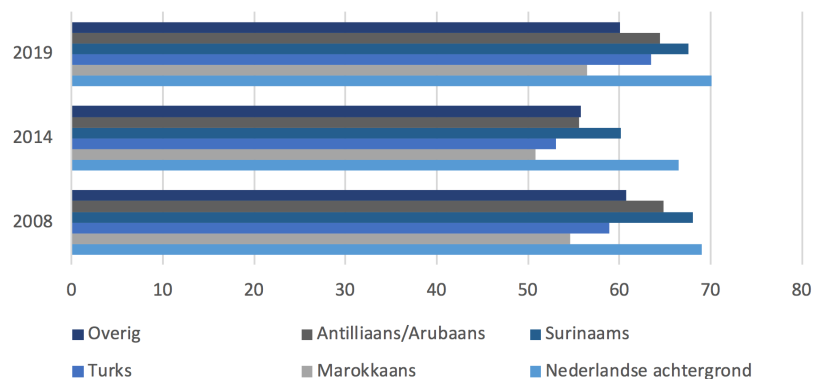
ARBEIDSPARTICIPATIE

De netto-arbeidsparticipatie, het aandeel van de werkzame beroepsbevolking in de totale bevolking (mensen van 15-75 jaar met een baan van 1 uur of meer), lag in 2014 op 64,9%. Inmiddels is dit door de economische groei weer gestegen naar 68,8%. Goed nieuws is dat onder personen met een niet-westerse migratieachtergrond de netto-arbeidsparticipatie - na een sterke daling sinds 2008 - met 6,5% sterk is gegroeid: van 55,2% in 2014 naar 61,7% in 2019. Die onder de beroepsbevolking met een Nederlandse achtergrond nam ook toe maar minder hard: van 66,5% in 2014 naar 70,1% in 2019 (plus 3,6%).

Netto-arbeidsparticipatie 2008 - 2019 naar achtergrond, in procenten



Netto-arbeidsparticipatie 2008 - 2019 naar migratieachtergrond, in procenten



WERKLOOSHEID

Bij het begin van de financieel-economische crisis (2008) lag de totale werkloosheid onder de beroepsbevolking van 15-75 jaar op het laagste niveau sinds jaren (3,7%). Daarna liep de werkloosheid snel op en bereikte in 2014 met 7,4% een hoogtepunt. Sinds 2014 is er weer sprake van een daling. In 2019 was 3,4% van de totale bevolking werkloos. Dit patroon doet zich onder alle naar achtergrond onderscheiden groepen voor. Wel is de werkloosheid onder personen met een niet-westerse migratieachtergrond al decennialang hoger dan die onder personen met een Nederlandse achtergrond. In 2014 bedroeg het verschil maar liefst 10,4% (6,1 resp. 16,5%). In 2019 is het verschil teruggelopen naar 4,7% (2,6 resp. 7,3%).

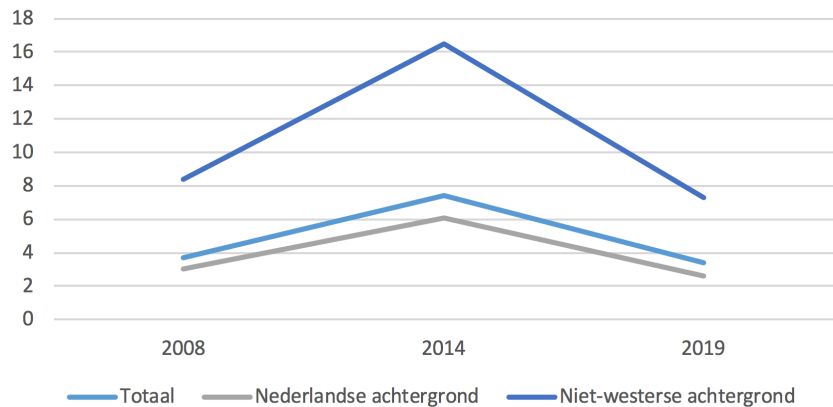
Binnen de groep personen met een niet-westerse migratieachtergrond zijn de verschillen sinds 2014 kleiner geworden. In 2019 stonden Turkse Nederlanders er relatief gezien het best (5,4% werkloosheid) en Marokkaanse Nederlanders het slechtst voor (8% werkloosheid).

Gemiddeld genomen zijn personen met een niet-westerse migratieachtergrond twee- tot driemaal zo vaak werkloos als personen met een Nederlandse achtergrond. Dit relatieve verschil in werkloosheid blijft door de jaren heen vrij constant.

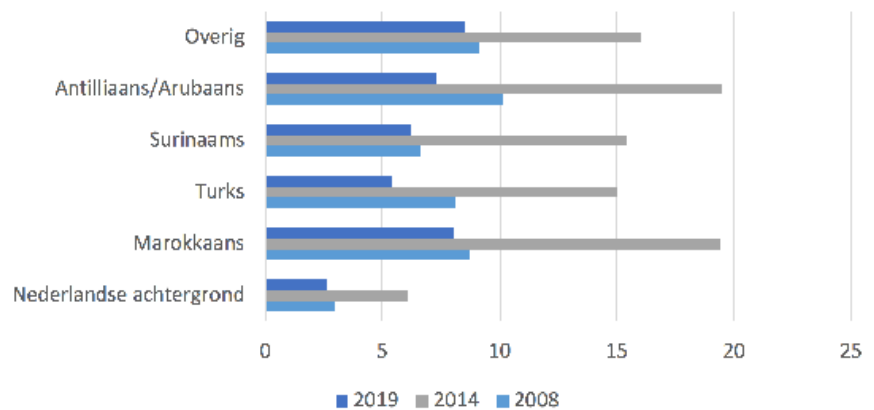
Een ander gegeven is dat personen met een niet-westerse migratieachtergrond relatief harder door de financieel-economische crisis zijn getroffen dan personen met een Nederlandse achtergrond. Dit patroon doet zich in tijden van economische teruggang algemeen voor. Personen met een niet-westerse achtergrond worden bij economische teruggang vaak het eerst ontslagen en bij economisch herstel het laatst weer aangenomen.

Al met al kunnen we vaststellen dat sinds het einde van de financieel-economische crisis de arbeidsmarktpositie van personen met niet-westerse migratieachtergrond

Werkloosheid 2008 - 2019 naar achtergrond, in procenten



Werkloosheid 2008 - 2019 naar migratieachtergrond, in procenten



is verbeterd, maar ten opzichte van personen met een Nederlandse achtergrond niet veel is veranderd. De positie van die groep verbeterde namelijk ook. Positief is dat dit verschil wel snel kleiner wordt. Met name onder de tweede generatie is er sprake van een inhaalslag.

JONGEREN

Van alle leeftijdsgroepen zijn jongeren (15-25 jaar) het vaakst werkloos. Dit geldt ongeacht migratieachtergrond. In 2014 was 12,7% van alle jongeren werkloos. Dit is inmiddels bijna gehalveerd tot 6,7% in 2019. Wel zijn de verschillen naar herkomst groot. In 2014 was 10,3% van de jongeren met een Nederlandse achtergrond werkloos tegen 24,9% van de jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond, een verschil van maar liefst 14,6%. In 2019 is dit verschil teruggelopen naar 6,5%. De werkloosheid onder jongeren met een niet-westerse achtergrond ligt echter met 11,9% nog steeds op een hoog niveau.

Het omgekeerde beeld zien we – nog sterker – terug in de cijfers over netto-arbeidsparticipatie van jongeren. In 2019 lag die voor jongeren met een Nederlandse achtergrond op 69,5% en voor jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond op 53,3%. Een verschil van 16,2%. In 2014 was dit nog 63,2% om 43%, een verschil van 20,2%.

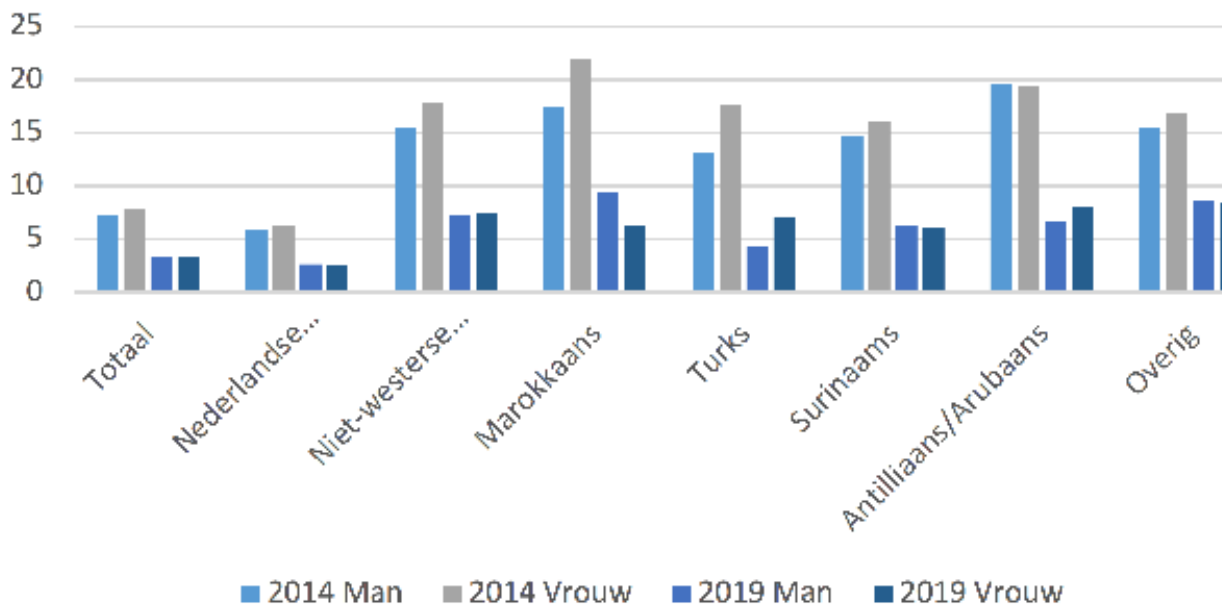
MANNEN EN VROUWEN

Tot voor kort gold voor bijna alle groepen ongeacht achtergrond dat vrouwen vaker werkloos zijn dan mannen. In 2008 bedroeg het verschil in werkloosheid tussen mannen en vrouwen onder personen met een Nederlandse achtergrond 1,3% en onder personen met een niet-westerse migratieachtergrond 2,8% in het nadeel van vrouwen. In 2014 was de werkloosheid zowel onder mannen als vrouwen toegenomen, maar was het onderlinge verschil kleiner geworden. Die trend heeft zich doorgezet. In

2019 is het verschil in werkloosheid tussen mannen en vrouwen onder personen met een Nederlandse achtergrond gedaald naar 0,1%. Opvallend is dat dit verschil onder personen met een niet-westerse migratieachtergrond ook is teruggelopen naar 0,1%.

Het verschil in netto-arbeidsparticipatie tussen vrouwen met een Nederlandse achtergrond en vrouwen met een niet-westerse migratieachtergrond is aanzienlijk. In 2014 lag die voor vrouwen met een Nederlandse achtergrond op 61,5% en voor vrouwen met een niet-westerse achtergrond op 48,5%. Een verschil van 13%. In 2019 is de netto-arbeidsparticipatie weer gestegen naar 65,9% resp. 55,6%, en het verschil gedaald naar 10,3%. Voor mannen bedroeg het verschil in netto-arbeidsparticipatie in 2019 6,3% (74,3 om 68%). Dat is ten opzichte van 2014 weinig veranderd (75,6 vs. 69,2%, een verschil van 6,4%).

Werkloosheid 2014-2019 naar achtergrond en geslacht, in procenten



CULTURELE DIVERSITEIT IN TOP

Personen met een niet-westerse migratieachtergrond zijn ondervertegenwoordigd in de (sub)top van het Nederlandse bedrijfsleven, zowel in de private als de publieke sector. In 2017/2018 had van alle organisaties met leidinggevenden slechts 4% leidinggevenden met een niet-westerse migratieachtergrond in dienst. Dat is niet veel hoger dan in 2013, toen dat 2,8% was. Ook hebben personen met een niet-westerse migratieachtergrond minder vaak een managementfunctie. Van de managers in het bedrijfsleven heeft 84% een Nederlandse achtergrond, 9% een westerse migratieachtergrond en 7% een niet-westerse migratieachtergrond. De cijfers voor de niet-commerciële sector (overheid, gezondheidszorg en welzijn, onderwijs) wijken daar nauwelijks vanaf: 85% heeft een Nederlandse achtergrond, 8% een westerse migratieachtergrond en 7% met een niet-westerse migratieachtergrond.¹

Een literatuurverkenning van *Diversiteit in Bedrijf* naar diversiteit in de top in het buitenland laat een vergelijkbaar beeld zien. Het laatste rapport van het Parker Review Committee toont dat de top van het bedrijfsleven in het Verenigd Koninkrijk in 2017 voor 2% bestond uit mensen met een migratieachtergrond. De helft van de top 100 beursgenoteerde bedrijven had geen enkele bestuurder met een migratieachtergrond. Onderzoek van Deloitte in de VS laat zien dat de besturen in de Fortune Top 100 gemiddeld voor 5,8% bestaan uit vrouwen met een migratieachtergrond en voor 13,7% uit mannen met een migratieachtergrond. Wanneer er gekeken wordt naar de Fortune Top 500, dan bestaat het bestuur gemiddeld voor 4,6% uit vrouwen met een migratieachtergrond en voor 11,5% uit mannen met een migratieachtergrond.²

ANDERE VERSCHILLEN

Personen met een niet-westerse migratieachtergrond hebben in vergelijking met personen met een Nederlandse achtergrond³:

- > een kleinere kans om na het afronden van een opleiding binnen een jaar een baan te krijgen;
- > 25% minder kans om vanuit de WW een baan te vinden;
- > vaker flexwerk dan personen met een Nederlandse achtergrond;
- > een lager inkomen dan mensen met een Nederlandse achtergrond;
- > ongunstigere arbeidsomstandigheden;
- > minder kans op doorstroom naar de (sub)top en minder carrièreperspectieven;
- > vaker te maken met burnout-klachten.



1. Diversiteit in de top. Tijd voor versnelling. SER-advies 12/19; Deel 2-Analyse; SER, Den Haag, september 2019.
2. Diversiteit in Bedrijf (2018) Cultuur aan de Top (interne publicatie, 2019).
3. Diversiteit in de top. Tijd voor versnelling. SER-advies 12/19; Deel 2-Analyse; SER, Den Haag, september 2019.

BIJLAGE 4 -

OVERZICHT MULTICULTURELE MEDEWERKERSNETWERKEN ONDER ONDERTEKENAARS CHARTER DIVERSITEIT

ORGANISATIE

ABN AMRO Bank N.V.
Accenture
Achmea
Deloitte
Deltion College
Dow Benelux B.V.

EY
FNV
Gemeente Amsterdam

IBM Nederland B.V.
KPN
Ministerie van Buitenlandse Zaken
Ministerie van Defensie
Nationale Politie

PageGroup
Politie Limburg
PwC
Rabobank Nederland
Randstad Groep Nederland
Reclassering Nederland
Rijksoverheid
RVO.nl
Shell Nederland

UWV

MEDEWERKERSNETWERK

DNA
Cross Cultural
Kleurrijk Achmea
Cultural Diversity
Culture
Asian Diversity Network (ADN)
Hispanic & Latin Network (HLN)
Cultural
Netwerk Wereldburgers FNV
Netwerk voor medewerkers met een migratieachtergrond (NWA)
Culturele Ambtenaren Netwerk (CAN)
Cultural Network
Kleurrijk KPN
BiND (Bicultural Network Diversity)
Stichting Multicultureel Netwerk Defensie
Joods Netwerk
Caribisch Netwerk
Moluks Netwerk
Unity@Page
Netwerk divers vakmanschap
Connected Cultures
Kleurrijk Rabo
Culturele achtergrond en religie
Kenniscirkel Culturele Diversiteit
Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren (MNR)
Leading Coalition Diversiteit
Middle-Eastern and North-African Network (MENAN)
Shell Trans-Eurasian Network (STEN)
Shell African Network (SAN)
Asia-Pacific Network (APN)
LEF

PUBLICATIES VAN SER DIVERSITEIT IN BEDRIJF

MEER TIPS EN INFORMATIE OVER DIVERSITEIT EN INCLUSIE BINNEN VERSCHILLENDE DIMENSIES EN SECTOREN STAAN OP DE WEBSITE WWW.DIVERSITEITINBEDRIJF.NL EN IN DE VOLGENDE DOCUMENTEN:

KENNIS- EN CHARTERDOCUMENTEN

- > Kennisdokument 'Naar een inclusieve werkvloer voor LHBTI+-werknemers', november 2019.
- > Kennisdokument 'Divers werven en selecteren', 12 september 2019.
- > Kennisdokument 'From cultural diversity to inclusion. Expert report ethnic, cultural and religious background', 15 mei 2019.
- > Kennisdokument 'Diversiteit brengt je verder. Diversiteit in de sectoren transport, logistiek en personenvervoer', 28 november 2018.
- > Diversiteitswijzer 'From cultural diversity to inclusion', 11 oktober 2018.
- > Kennisdokument 'Bouwen aan diversiteit. Diversiteit in de sectoren bouw, infra en techniek', 27 augustus 2018.
- > Kennisdokument 'Diversiteit onder gemeentepersoneel', 22 mei 2018.
- > Diversiteitswijzer 'Van diversiteit naar inclusie'. Compacte weergave van het betreffende Kennisdokument, maart 2018.
- > Diversiteitswijzer 'LHBTI op de werkvloer', 28 maart 2018.
- > Kennisdokument 'Medewerkersnetwerken: een motor voor verandering', 10 maart 2018.
- > Kennisdokument 'Arbeid en zorg in balans. Genderdiversiteit', 22 januari 2017.
- > Medewerkersnetwerken in het vizier; een overzicht van medewerkersnetwerken van Charterondertekenaars. Wordt regelmatig geactualiseerd.

De meest recente versies van bovenstaande documenten zijn te downloaden via het kennisplatform op www.diversiteitinbedrijf.nl.

OVERIGE PUBLICATIES

- > Handreiking 'Aanpak ongewenst gedrag op de werkvloer' SER Diversiteit in Bedrijf, maart 2022.
- > Handreiking 'Doelstellingen voor diversiteit en inclusie SMART formuleren', Universiteit Utrecht, SER Diversiteit in Bedrijf en Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM), september 2021.
- > Het moet wel werken. Een vergelijkende analyse en duiding van patronen in de data verzameld onder ondertekenaars van het Charter Diversiteit en deelnemers aan de Nederlandse InclusiviteitsMonitor, Universiteit Utrecht, SER Diversiteit in Bedrijf en Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM), september 2021.
- > Brochure 'Barometer Culturele Diversiteit. Inzicht in je personeelsbestand', SER Diversiteit in Bedrijf, november 2021
- > Monitor Charter Diversiteit 2020, Regioplan in opdracht van SER Diversiteit in Bedrijf, augustus 2021.
- > Samenvatting Monitor Charter Diversiteit 2020, Regioplan in opdracht van SER Diversiteit in Bedrijf, augustus 2021.
- > Monitor Charter Diversiteit 2019, Regioplan in opdracht van de Diversiteit in Bedrijf/SER, Amsterdam, oktober 2020.
- > Monitor Charter Diversiteit 2018, Regioplan in opdracht van de Diversiteit in Bedrijf/Stichting van de Arbeid, Amsterdam, januari 2020.
- > Het Charter Diversiteit. Ervaringen en resultaten uit de praktijk, Regioplan in opdracht van de Diversiteit in Bedrijf/Stichting van de Arbeid, Amsterdam, december 2018.

Je vindt ons ook op [YouTube SER Diversiteit in Bedrijf.](#)





Diversiteit in Bedrijf

Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T: 070 – 3 499 576
E: DIB@ser.nl



www.diversiteitinbedrijf.nl



[SER_DiB](#)



[SER Diversiteit in Bedrijf](#)