

AUTEURS

HANS BELLAART

SVEN OOSTRIK

INGE RAZENBERG

ELIANE SMITS VAN WAESBERGHE

Kennisplatform
Integratie &
Samenleving



FEBRUARI 2016

EEN HANDREIKING BIJ DE AUDIT DIVERSITEIT

EFFECTIEF DIVERSITEITSBELEID: TEL UIT JE WINST!



INHOUD

De handreiking diversiteitsbeleid	3
Diversiteitsbeleid: tel uit je winst!	4
Visie & Strategie	6
Leiderschap	9
Personeel	12
Organisatiecultuur	15
Borging	17
Bijlagen	20
Bijlage 1 De items van de audit	20
Bijlage 2 Literatuur	25
Bijlage 3 Nuttige links	27



1

De handreiking diversiteitsbeleid

Kennisplatform Integratie & Samenleving heeft een online instrument ontwikkeld, waarmee organisaties de voortgang van het diversiteitsbeleid kunnen meten (www.audit-diversiteit.nl). Deze handreiking behoort bij deze audit en biedt achtergrondinformatie, tips en praktijkvoorbeelden, waarmee u uw diversiteitsbeleid kan ontwikkelen en aanscherpen¹.

FOCUS OP ETNISCH-CULTURELE DIVERSITEIT

De term '*diversiteit*' verwijst naar alle aspecten waarop mensen van elkaar kunnen verschillen, zoals geslacht, leeftijd, godsdienst, seksuele voorkeur, etc. Zowel wat betreft het personeel, als van de klanten. Omdat dit heel breed is, hebben wij er bewust voor gekozen om in deze handreiking en de audit een accent te leggen op *etnisch-culturele diversiteit*. Op dit gebied moet nog een grote inhaalslag gemaakt worden. De achterstand van niet-westerse migranten op de arbeidsmarkt is in vergelijking met autochtone werknemers aanzienlijk groter (Huijnk et. al., 2013). Door te focussen op etnisch-culturele diversiteit kunnen doelen concreter worden geformuleerd en kan meer vooruitgang worden geboekt. Het blijft echter een accent binnen de algemene visie dat alle verschillen tussen mensen een rol kunnen spelen.

DE AUDIT DIVERSITEIT

Met behulp van deze audit kan u testen hoe ver het diversiteitsbeleid in uw organisatie gevorderd is. Het instrument bestaat uit een vragenlijst met 23 items, onderverdeeld in 5 gebieden waarop u als organisatie uw diversiteitsbeleid kan formuleren: visie & strategie, leiderschap, personeel, organisatiecultuur en borging.

Bij elke vraag hebt u de mogelijkheid u te verdiepen middels een onderbouwing van de stelling (waar de stelling op is gebaseerd) praktijkvoorbeelden en tips.

Nadat u de audit heeft ingevuld, komt u direct in een scherm waar u uw totaalscore ziet en uw deelscores op de 5 gebieden. U kan uw organisatie direct benchmarken met de andere bedrijven die de audit invulden: onder uw eigen score staat wat andere bedrijven gemiddeld scoorden (zowel voor de totaalscore als voor de deelscores).

Klik op deze link om direct naar de audit te gaan: <http://www.audit-diversiteit.nl/>

LEESWIJZER HANDREIKING

In deze handreiking starten wij met een overzicht van motieven voor diversiteitsbeleid en meer specifiek, diversiteitsbeleid gericht op etnisch-culturele diversiteit (hoofdstuk 2). Vervolgens beschrijven wij in hoofdstuk 3 t/m 7 de 5 gebieden waarop uw organisatie het diversiteitsbeleid kan (door)ontwikkelen. Wij geven telkens een onderbouwing waarom dit gebied belangrijk is, praktijkvoorbeelden en tips om concreet aan de slag te gaan. Als bijlage voegen wij de vragenlijst van de audit toe, een lijst met geraadpleegde literatuur en links naar relevante websites.

¹ De handreiking is tot stand gekomen op basis van de meest recente inzichten uit de literatuur en raadpleging van bedrijven en experts die actief zijn op gebied van diversiteitsbeleid.



2

Diversiteitsbeleid: tel uit je winst!

2

Wat drijft organisaties om te beginnen met diversiteitsbeleid of om hun diversiteitsbeleid uit te breiden naar nieuwe doelgroepen? De literatuur omschrijft vele motieven voor bedrijven om te investeren in diversiteit, waaronder: positief effect op financiële prestaties, inspelen op veranderingen in de afzetmarkt, nieuwe perspectieven, aantrekken talent, maatschappelijk verantwoord ondernemen, reputatie & imago en positief effect op medewerkers. In dit hoofdstuk worden de motieven voor diversiteitsbeleid achtereenvolgens besproken, aangevuld met goede voorbeelden van de bedrijven met wie we hebben gesproken.

POSITIEF EFFECT OP FINANCIËLE PRESTATIES

Diversiteit kan een positieve invloed hebben op financiële prestaties, zo blijkt uit de literatuur (EC, 2013; Catalyst, 2013a; Lükerath-Rovers, 2009). Bedrijven gebruiken dit *business case* argument vaak als motief om te investeren in diversiteit. Eenduidig bewijs voor dit positieve effect is er niet: sommige studies ondervinden positieve relaties en andere geen of zelfs negatieve relaties (Van Beek & Van Doorne-Huiskes, 2011). Wetenschappelijk onderbouwd of niet; voor veel bedrijven heeft het investeren in diversiteit een sterke financiële en economische prikkel. Er lijkt een verschuiving plaats te vinden van argumenten gebaseerd op *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen* naar argumenten gebaseerd op de *business case*. Door te focussen op de (financiële) kansen van diversiteitsbeleid wordt de focus verlegd van het 'moeten' naar het 'benutten van kansen'. Onderstaand citaat illustreert dit punt:

"Voorheen was het maatschappelijk verantwoord ondernemen een belangrijke drijfveer voor PostNL om te investeren in diversiteit, maar dat is inmiddels deels vervangen door verschillende businesscases. PostNL denkt vooral meer winst te kunnen maken met haar diversiteitstrategie."

INSPLEN OP VERANDERINGEN OP DE AFZETMARKT

Afzetmarkten worden steeds diverser door een veranderende samenstelling van de bevolking en door globalisering. Bedrijven kunnen diversiteitsstrategieën inzetten om in te spelen op veranderingen in de afzetmarkt (SER,

2009; De Vries et al. 2005,). Door globalisering hebben multinationals, maar ook kleinere ondernemers een meer divers klantenbestand kunnen aantrekken. (Aronson, 2002; Herring, 2009; SER, 2009). Uit de studie van McKay et al. (2011) blijkt dat een goed diversiteitsklimaat een positieve invloed heeft op klanttevredenheid en volgens Hunt et al. (2015) zorgt diversiteit ervoor dat er flexibeler en creatiever ingesprongen kan worden op de behoeften van consumenten. Organisaties realiseren zich dat hun klanten effectiever bediend kunnen worden wanneer hun eigen personeelsbestand een afspiegeling is van de samenleving (SER 2009):

Een internationaal bedrijf in de financiële dienstverlening: "De klant vraagt meer en meer om diversiteit. Dat is door de jaren echt veranderd en een belangrijke reden om in te zetten op diversiteitsbeleid"

NIEUWE PERSPECTIEVEN

De inzet van verschillende perspectieven, ingebracht door een divers team, kunnen de kans op creativiteit en innovatie vergroten (Europese Commissie, 2009; Pellegrino et al., 2011). Er wordt verondersteld dat verschillende perspectieven en ervaringen het probleemoplossend vermogen van het team zou verbeteren en leiden tot innovatie, (Hunt et al., 2015) maar directe verbanden zijn lastig te onderzoeken en te constateren. Duidelijk is dat diversiteit alleen tot innovaties kan leiden, als aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan, waaronder een open werkcultuur en aandacht voor personeel (Van Beek et al., 2011). Werknemers moeten de kans krijgen hun specifieke kwaliteiten in te zetten op hun werk:

"Je haalt meer rendement, meer discussie en meer oplossingen uit een divers team, mits het team goed gemanaged wordt."

TALENT AANTREKKEN EN BENUTTEN

Optimaal gebruik kunnen maken van vaardigheden en kwaliteiten van werknemers begint met het aantrekken van talent. Bedrijven met een goed imago en reputatie voor diversiteit kunnen meer talent aantrekken. Onderzoek van Ng & Burke



(2005) toont aan dat organisaties die zich inzetten voor diversiteit meer aantrekkelijk zijn voor vrouwen en etnische minderheden en ook, maar in mindere mate, voor ambitieuze mensen en nieuwe migranten. Het diversiteitsbeleid van bedrijven trekt niet alleen meer talentvolle werknemers, maar het zorgt er ook voor dat bedrijven in een grotere talentenpool kunnen vissen, waarbij de kans op groter talent en de juiste 'fit' groter is. Omdat talent schaarser wordt, is dit steeds belangrijker voor bedrijven (Hunt et al., 2015). Volgens KPMG (2014) is er nieuwe leven geblazen in de *War on talent* binnen het bedrijfsleven. Door globalisering, competitie tussen sectoren en betere economische condities, heerst er een angst voor een gebrek aan *skilled* arbeidskrachten in de toekomst. Om een diverse talentenpool aan te trekken, richten bedrijven zich op hun imago en op de werving & selectie van cliënten.

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Naast bedrijfseconomische motieven kunnen organisaties ook moreel-ethische motieven hebben om diversiteitsbeleid te voeren, waarbij ze ernaar streven hun personeelsbestand representatief te laten zijn voor de werkzame beroepsbevolking (SER, 2009). De achterstand van niet-westerse migranten op de arbeidsmarkt is in vergelijking met autochtone werknemers aanzienlijk groter (Huijnk et al., 2013). Dit kan een reden voor bedrijven om vanuit MVO te streven naar een personeelsbestand met meer etnisch-culturele diversiteit.

"Er is een enorme werkloosheid onder mannen met een migratieachtergrond. Daar moet diversiteitsbeleid over gaan. Daarnaast zit diversiteitsbeleid bij al die jongens en meisjes met een arbeids- of psychische handicap die prima aan het werk kunnen. Zo zonde, die zetten we gewoon weg nu..."

REPUTATIE EN IMAGO

Maatschappelijk verantwoord ondernemen in de vorm van een diversiteitsbeleid kan positief uitpakken voor de reputatie en het imago van bedrijven. Bedrijven die aandacht besteden aan diversiteit hebben een voordeel omdat consumenten sneller kiezen voor bedrijven met een goed imago, en dat werkt als economische prikkel voor bedrijven. In sommige gevallen wordt diversiteit zelfs opgenomen als onderdeel van het merk. Een goed imago trekt niet alleen meer klanten maar ook meer werknemers wat gunstig is voor het bedrijf (Janssens, 2002; EC, 2009). Ook heeft het een positief effect op klanttevredenheid en loyaliteit (Chung et al., 2006). Bedrijven gebruiken hun diversiteitsbeleid bewust in de beeldvorming over hun bedrijf, bijvoorbeeld middels visiedocumenten en foto's van diverse werknemers op hun website.

POSITIEF EFFECT OP MEDEWERKERS

Volgens de literatuur heeft diversiteit een positief effect op medewerkers. Zo zou een goed ingevoerd diversiteitsbeleid de kans op verzuim verminderen en een positief effect hebben op de motivatie van medewerkers. (SER, 2009; Mulholland et al., 2006). Onderzoek van Hunt et al. (2015) toont aan dat tevredenheid met werk hoger wordt voor minderheidsgroepen als het personeelsbestand voor in elk geval 15% uit minderheidsgroepen bestaat. Daarnaast toont het onderzoek van Deloitte (2012) aan dat hoe meer een werknemer zich betrokken voelde de groter de kans dat hij of zij aanwezig is.



3

Visie & Strategie

3

Het invoeren van diversiteitsbeleid is geen klein project dat u er even 'bij kunt doen'. Het is een veranderingsproces dat impact heeft op de bedrijfsvoering én de cultuur van de organisatie. Wilt u dat diversiteit duurzaam onderdeel wordt van uw gehele organisatie, dan moet u een doordachte visie hebben op diversiteit en inclusie. De meerwaarde van diversiteit legt u vast in uw missie en visie. Vervolgens zet u een strategie uit waarmee uw organisatie succesvol kan veranderen: u kiest doelstellingen en speerpunten en bepaalt hoe u diversiteit in uw organisatie vormgeeft.

In dit hoofdstuk bespreken wij achtereenvolgens 6 facetten van diversiteitsbeleid die onder 'visie & strategie' vallen:

- Diversiteit als prioriteit.
- Gezamenlijke visie op diversiteit.
- Diversiteit als business case.
- Doelgericht werken aan een divers samengesteld personeelsbestand.
- Diversiteit stimuleren bij ketenpartners en leveranciers.
- Concrete doelen voor diversiteitsbeleid.

DIVERSITEIT ALS PRIORITEIT

Om een verandering teweeg te brengen moet diversiteit een prioriteit zijn binnen de organisatie, vooral in de top en bij het middenmanagement. In de praktijk wordt het er nog vaak even bijgedaan, of wordt het belegd bij een stafafdeling. Een organisatieverandering zal mislukken als er te weinig aandacht is voor veranderprocessen. Want net als bij elke verandering zal er ook bij diversiteit weerstand uit de organisatie komen. Diversiteit wordt pas een prioriteit als u de meerwaarde van diversiteit concreet maakt (SER, 2009; Aronson, 2002; EC, 2009; EC, 2013; Joy et al., 2005, 2013; Mulholland et al., 2006; Lükerath-Rovers 2009; Janssens, 2002) en als het onderdeel is van de corebusiness van uw organisatie.

Bij ABN AMRO is diversiteit prioriteit. En dat blijft het doordat de bank top-down en bottom-up aandacht aan dit onderwerp besteedt. Top-down gebeurt dat via de commitment van de Raad van Bestuur (RvB) en de managers op het uitvoerende niveau. De RvB heeft de richting bepaald door van diversiteit een kritische prestatie-indicator (KPI) te maken. Managers binnen het bedrijf moeten rekening houden met diversiteit en kunnen aangesproken worden op resultaten, zoals het aannemen van vrouwen of mensen met een andere etnische achtergrond. Bottom-up zijn er personeelsnetwerken en het Diversiteit & Inclusie-team die events en activiteiten organiseren om de organisatie bewust te maken en te houden van de meerwaarde van diversiteit.

TIPS

- Zet personeelsnetwerken op die aandacht blijven vragen voor diversiteit.
- Organiseer interactieve bijeenkomsten met een goede vertegenwoordiging van (top)management en interne en externe stakeholders. Zoom tijdens de bijeenkomsten in op de meerwaarde van diversiteit.
- Benadruk vooral de kansen en mogelijkheden van diversiteit voor de klant, medewerkers en leveranciers. Noem ook de maatschappelijke meerwaarde.
- Zorg dat diversiteit een terugkerend thema blijft in verschillende organisatieonderdelen, ook na de startfase.
- Schakel een expert op het gebied van diversiteit in om de interne organisatie te bewerken. Dit kan een gerespecteerd RvB-lid zijn of een expert van een andere organisatie.
- Sluit aan bij bestaande initiatieven zoals de Diversiteitscharter van Diversiteit in Bedrijf of het Agora Netwerk (zie bijlage 'Nuttige links').

GEZAMENLIJKE VISIE OP DIVERSITEIT

Vaak bedenkt de HR-afdeling de missie en visie op diversiteit, waarna het hoger management ermee akkoord gaat. Tijdens de visievorming kijken zij naar andere organisaties (good practices), lezen zij wetenschappelijke artikelen en vragen zij het eigen



management naar hun visie op diversiteit. Het gevaar van deze werkwijze is dat de organisatie een koers kiest die niet wordt gedeeld door het personeel. Het is goed als de top de urgentie voor diversiteit actief uitdraagt en deelt met het personeel, zodat de inhoud, het doel en de motivatie duidelijk zijn voor iedereen in de organisatie (Janssens, 2002).

Een goed voorbeeld uit de praktijk is de manier waarop schoonmaakbedrijf Asito het personeel betreft bij diversiteit en inclusie. Door luchtige activiteiten, zoals voor elkaar koken en elkaars cultuur letterlijk proeven, maken zij etnisch-culturele diversiteit bespreekbaar en werken zij gezamenlijk aan een visie. Asito heeft diversiteit in haar missie en kernwaarden verankerd en draagt deze boodschap constant uit, zowel binnen als buiten de organisatie (Van Beek & Henderikse, 2015).

TIPS

- Zorg dat de missie- en visievorming een co-creatie is van staf, topmanagement, middenmanagement en medewerkers.
- Betrek bij de visievorming ook leveranciers, klanten en andere belangrijke stakeholders.
- Organiseer bijeenkomsten om de wensen, behoeften en ideeën van medewerkers op te halen en verwerk die in de visie.
- Bespreek de motivatie voor diversiteitsbeleid en focus niet alleen op de economische meerwaarde, maar ook op de meerwaarde voor klanten, medewerkers, leveranciers en maatschappij.
- Visieontwikkeling in het management is een eerste stap. Blijf ook daarna communiceren en draag de diversiteitsmissie, visie en strategie actief uit in de organisatie. Maak diversiteit een integraal onderdeel van de overkoepelende missie, visie, kernwaarden en strategie van de organisatie.

DIVERSITEIT ALS BUSINESS CASE

Voor bedrijven is het business case argument van diversiteit een belangrijke impuls (zie hoofdstuk 2). Door dit argument uit te schrijven en uit te dragen in de visie, staat het diversiteitsbeleid sterker.

IBM is een erkend leider op het gebied van diversiteit. Het bepaalt mede hun succes. In de crisis van de jaren 80 was diversiteit een belangrijk onderdeel van de reorganisatie en een overlevingsstrategie. Het inzetten van divers samengestelde teams ondersteunt de bedrijfscontinuïteit en omzet. IBM is een globally integrated enterprise. 'Als je dan geen diversiteitsbeleid voert, dan ben je weinig geloofwaardig voor je klanten', zegt een Diversity

Manager bij IBM. 'Divers samengestelde teams presteren beter. Door diversity of thought hebben zij een groter probleemoplossend vermogen. Ook begrijpen ze beter wat klanten willen. Om een product te ontwikkelen dat een diverse doelgroep aanspreekt, heb je een heterogeen team nodig. IBM creëert zulke teams door professionals uit partnerlanden te halen'.

TIPS

- Bepaal welke business case argumenten voor uw organisatie gelden. Zie hoofdstuk 2 voor mogelijke argumenten.
- Onderbouw het businessargument door:
 - » Klant-, medewerkers- en leveranciersbehoefte in kaart te brengen.
 - » Wetenschappelijke analyse: literatuurstudie over diversiteit.
 - » Praktijkanalyse: good en bad practices.
 - » Analyse demografische trends en ontwikkelingen: samenstelling bevolking en arbeidspotentieel.
 - » Analyse economische trends en ontwikkelingen: mogelijkheden om de afzetmarkt te vergroten.
 - » Onderzoek naar politieke ontwikkelingen op gebied van diversiteit en inclusie.
 - » Juridische analyse: wat zegt wet- en regelgeving over diversiteit?
 - » Analyse sociaaleconomische trends en ontwikkelingen: denk aan werkloosheid, arbeids- en onderwijsparticipatie, etc.
- Probeer een stap verder te komen door concrete maatregelen te nemen die binnen enkele organisatieonderdelen tot een beter resultaat kunnen leiden.

DOELGERICHT WERKEN AAN EEN DIVERS SAMENGESTELD PERSONEELSBESTAND

Wilt u een divers samengesteld personeelbestand in alle functielagen, dan moet u daar doelgericht aan werken. Het is belangrijk dat u concrete doelen stelt en hier ook termijnen aan verbindt (VanDoorne-Huiskes en partners, 2015). Meetbare doelstellingen kunt u gebruiken voor het bevorderen van de instroom en doorstroom van werknemers uit ondervertegenwoordigde groepen (Hofhuis en Van 't Hoog, 2010).

De projectmanager diversiteit en inclusie bij PostNL vertelt dat PostNL door middel van diversiteitsbeleid inspeelt op ontwikkelingen van de arbeidsmarkt en tracht de grootste talenten binnen te halen. 'Het succes van PostNL is afhankelijk van zijn werknemers. PostNL investeert in zijn employeeland, omdat kleurrijke talenten PostNL niet altijd weten te vinden. We willen meer kleurrijke talenten voor ons driejarige traineeship. Een divers samengesteld



team bekijkt situaties of problemen van verschillende kanten. Door de discussie die het voert, komt het team tot betere oplossingen, mits het goed gemanaged wordt. Met een divers samengesteld personeelsbestand kunnen wij beter inspelen op de afzetmarkt. Onze dienstverlening en producten moeten passen bij de klant, en om te blijven groeien moeten we ook nieuwe klanten weten te vinden. We hebben werknemers nodig die de brug kunnen slaan naar die nieuwe klantengroepen, bijvoorbeeld Turkse ondernemers.'

TIPS

- Zorg dat binnen de organisatie duidelijk is waarom u streeft naar een divers samengesteld personeelsbestand. Als dat niet duidelijk is, kan er gemakkelijk weerstand tegen het beleid ontstaan.
- Zorg ervoor dat er bij de leidinggevende oog is voor het coachen van divers samengestelde teams. Alleen dan kan de meerwaarde tot zijn recht komen.
- Maak de diversiteit in het personeelsbestand cijfermatig inzichtelijk.
- Formuleer en handhaaf streefcijfers.
- Pas de werving- en selectiemethodiek aan op diversiteit, maak gebruik van meerdere wervingskanalen.
- Geef (onbewuste) vooroordelen minder kans, bijvoorbeeld door anoniem solliciteren.
- Train de afdeling personeelszaken (HRM) in het omgaan met diversiteit.
- Werk met gespecialiseerde werving- en selectiebureaus.

DIVERSITEIT STIMULEREN BIJ KETENPARTNERS EN LEVERANCIERS

Naast de ontwikkeling van uw eigen diversiteitsbeleid als bedrijf, kan u ook van uw ketenpartners en leveranciers meer diversiteit vragen. In de USA en Canada is het niet ongebruikelijk om diversiteitseisen te stellen in de vorm van Contract Compliance: een certificaat van gelijke kansen-beleid om te kunnen meedingen naar openbare aanbestedingen.

Schiphol vindt het belangrijk om diversiteit te stimuleren bij haar business en ketenpartners. In contracten worden er afspraken gemaakt over werkplekken voor divers personeel. Contracten bevatten ook Corporate Social Responsibility componenten.

Elk jaar organiseert het Facilitair Bedrijf Inkoop van UWV een leveranciersdag, bedoeld voor de top 50 leveranciers van UWV. Een belangrijk onderdeel van de Leveranciersdag is de uitreiking van de UIL Awards, voor de meest Innovatieve Leverancier. UWV daagt zijn leveranciers daarmee uit zich te onderscheiden op bijdrage financiële taakstelling, innovatie en maatschappelijk ondernemen.

TIPS

- Zet diversiteit op de agenda van de structurele overleggen met ketenpartners.
- Organiseer bijeenkomsten met stakeholders over diversiteit.
- Bekijk in welke opdrachten en aanbestedingen het mogelijk is om culturele diversiteit als eis mee te nemen.



4

Leiderschap

CONCRETE DOELEN VOOR DIVERSITEITSBELEID

Om diversiteit te realiseren bij de instroom van medewerkers moet u SMART-doelstellingen formuleren (Van Beek & Van Doorne-Huiskes, 2011).

De gemeente Amsterdam heeft concrete doelstellingen geformuleerd om een meer divers personeelsbestand te krijgen. Er staan streefcijfers in voor het aantal vrouwen en het aantal medewerkers met een niet-westerse achtergrond van uitvoerend niveau tot aan de top.

TIPS

- Formuleer speerpunten en doelstellingen voor de bedrijfsvoering, de marktgerichtheid en het personeelsbeleid.
- Maak de diversiteitsdoelstellingen concreet. Wanneer een organisatie zich als doel stelt om 'qua personeel een afspiegeling te zijn van de samenleving' is dat niet concreet genoeg. Maak doelstellingen meetbaar door ze volgens de SMART-methodiek te formuleren.
- Voor gevorderden: maak de SMART-doelstellingen voor diversiteit onderdeel van de reguliere planning & control-cyclus van de organisatie.

4
Alles staat of valt bij leiderschap. Een organisatie- en cultuurverandering is gedoemd te mislukken als er geen draagvlak is bij het management. Daarnaast moeten leidinggevendenden de vaardigheden hebben om diversiteit te managen. Maar er is meer nodig: om te veranderen moet u zelf ook het goede voorbeeld laten zien: 'practice what you preach'. Niet alleen medewerkers, ook klanten en andere externe stakeholders letten op het voorbeeldgedrag van leidinggevendenden.

In dit hoofdstuk bespreken wij achtereenvolgens 4 facetten van diversiteitsbeleid die onder 'leiderschap' vallen:

- Topmanagement draagt belang diversiteit uit.
- Er is mandaat voor diversiteitsbeleid.
- Operationeel management creëert draagvlak.
- Operationeel management heeft vaardigheden om diversiteit te managen.

TOPMANAGEMENT DRAAGT BELANG DIVERSITEIT UIT

Het commitment van het topmanagement is onmisbaar voor een succesvol diversiteitsbeleid (Jayne & Dipboye, 2004; SER, 2009; Dobbin & Kalev, 2007; GOA, 2005; Kalev et al., 2006; Hunt et al., 2015; Aronson, 2002; Mulholland et al., 2006; Janssens, 2002; Catalyst, 2013, 2013a; De Vries et al., 2005). Het management moet duidelijk en consistent uitdragen dat diversiteit belangrijk is. De inhoud, doelen en motieven van het beleid en de visie moeten op alle niveaus van de organisatie helder zijn (Janssens, 2002). Zonder de inzet van topmanagement wordt diversiteit niet serieus genomen en kan het zelfs een negatieve invloed hebben (Aronson, 2002).

Leiderschap is bij Asito een van de belangrijkste succesfactoren van de diversiteitsaanpak. De top is niet alleen de belangrijkste initiatiefnemer voor diversiteitsbeleid, maar speelt ook in de ontwikkelingsfase een cruciale rol. De top van Asito draagt het belang van diversiteit actief uit, zowel binnen als buiten de organisatie. Projecten als 1.000.000 druppels (gericht op duurzaam ondernemen) en het Nationaal Integratiediner (project voor interculturele ontmoeting door te genieten van elkaars eigengemaakte gerechten) helpen niet alleen om de missie en visie van Asito te realiseren maar genereren ook energie in de organisatie. En ze hebben een positief effect op de relaties van Asito die er in grote aantallen aan hebben deelgenomen (Van Beek & Henderikse, 2015).



TIPS (VOOR HET TOPMANAGEMENT)

- Zet diversiteit op de agenda en geef de organisatie de ruimte om met het onderwerp bezig te gaan.
- Maak voldoende tijd, budget en capaciteit vrij om diversiteit in de organisatie te verankeren.
- Onderhoud actief contact met het personeel en werkgroepen die met diversiteit bezig zijn.
- Lever inhoudelijke bijdragen aan evenementen rond het thema diversiteit.
- Draag het belang van diversiteitsbeleid uit binnen alle onderdelen van de organisatie en ook buiten de organisatie.
- Geef sturing aan het diversiteitsbeleid en houd in de gaten of de diversiteitsdoelstellingen worden behaald.

ER IS MANDAAT VOOR DIVERSITEITSBELEID

Diversiteitsprogramma's waarin precies duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is, zijn het meest succesvol. Het is aan te raden om een persoon of een groep mensen verantwoordelijk te maken voor het concretiseren van diversiteitsdoelen, het uitdenken van middelen en het monitoren van de voortgang. Deze personen moeten bevoegd zijn, toegang hebben tot middelen, en ondersteund worden door de top. Zij moeten een langetermijnstrategie formuleren die aansluit bij de bedrijfsstrategie. Tot slot is het van belang dat de groep die verantwoordelijk is voor diversiteit, zelf een weerspiegeling is van de diversiteit binnen de organisatie (Kalev et al., 2006; Catalyst, 2013).

De internationale organisatie van Ernst & Young (EY) heeft een speciale taskforce Diversity & Inclusiveness (D&I). Zij zijn de aanjager voor alle wereldwijde activiteiten op het gebied van diversiteit.

TIPS

- Stel in het begin een projectteam samen van diversiteit-professionals, bijvoorbeeld mensen van de HR-afdeling. Het moeten professionals zijn die verstand hebben van diversiteit en van verander-, programma- en projectmanagement. Ze moeten in staat zijn om diversiteit op strategisch, tactisch en operationeel niveau in te bedden in de organisatie. Het is ook belangrijk dat ze affiniteit hebben met diversiteit en intrinsiek gemotiveerd zijn om als ambassadeur de organisatie door te gaan.
- Laat een RvB-lid diversiteit in zijn of haar portefeuille opnemen; iemand die het onderwerp omarmt en zich er hard voor maakt.
- Maak een lid van het managementteam verantwoordelijk voor het onderwerp diversiteit en de verschillende doelstellingen die eronder vallen. Zorg daarbij voor een duidelijk mandaat van de RvB.

- Maak alle directeurs verantwoordelijk voor diversiteitsdoelstellingen die onder hun organisatieonderdeel vallen.

OPERATIONEEL MANAGEMENT CREEËRT DRAAGVLAK

Het midden- en operationeel management is belangrijk om diversiteitsbeleid 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. Het helpt als de diversiteitsdoelstellingen voldoende concreet en meetbaar zijn en goed worden ingebed in de planning & control-cyclus van de organisatie. Het ontwikkelen van draagvlak is een cruciale succesfactor in het diversiteitsbeleid (De Vries et al., 2005; Janssens, 2002; SER, 2009). Inhoud, doelen en motieven van het diversiteitsbeleid moeten goed doorleefd zijn op alle niveaus van de organisatie. Een gebrek aan draagvlak kan leiden tot onbegrip en weerstand (SER, 2009). Draagvlakontwikkeling begint aan de top: leidinggevendenden hebben een voorbeeldfunctie en moeten zorgen dat ze zelf het beleid naleven en accountable worden gehouden. Dat geldt ook voor midden- en operationeel management (SER, 2009; Jayne & Dipboye, 2004).

De NS wil dat leidinggevendenden zich meer bewust worden van het belang van culturele diversiteit. Zij werken daar ook actief aan. Bijvoorbeeld in een meeting met de top 35 functionarissen van de NS, waar dilemma's met een culturele bril werden bekeken en besproken. Dat leidde tot meer bewustwording bij het management, waardoor zij het diversiteitsbeleid concreter kunnen vormgeven. (Van Beek en Henderikse, 2015).

TIPS

- Zorg dat operationeel managers zich ervan bewust zijn dat er interventies nodig zijn om te komen tot draagvlak voor diversiteit op de werkvloer.
- Organiseer laagdrempelige en luchtige activiteiten zoals interculturele kookworkshops en vier bijvoorbeeld religieuze feestdagen.
- Breng managers die nog aarzelen in contact met managers die enthousiast zijn over diversiteitsbeleid.
- Bied het operationele management interventies en instrumenten aan die zij kunnen gebruiken op de werkvloer.
- Doe als organisatie mee met landelijke initiatieven op het gebied van diversiteit, zoals het Nationale Integratie Diner.



OPERATIONEEL MANAGEMENT HEEFT VAARDIGHEDEN OM DIVERSITEIT TE MANAGEN

Om de vruchten van diversiteit te kunnen plukken moeten managers zelf het goede voorbeeld geven. Goede managers maken het mogelijk om te praten over verschillen. Zij zijn zelf in staat om verschillen te herkennen, er mee om te gaan en hun team ermee te leren omgaan. Managers moeten zorgen voor een inclusief werkklimaat: een klimaat waarin iedereen welkom is. Daar waar nodig passen zij hun beleid, processen en regels aan. Ze focussen op een veilige werkomgeving waarin mensen zich uitgenodigd voelen om te interacteren, respectvol met elkaar omgaan 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 met een hoge psychologische veiligheid. Wanneer managers doen alsof hun organisatie geslacht-, cultuur- of etnisch neutraal is heeft dat een negatief effect op het werkklimaat (Nair & Vohra, 2015).

TIPS

- Zorg dat managers zich bewust worden van inclusief leiderschap. Zorg ervoor dat zij zich bewust worden van hun onbewust onbekwame handelingen én van hun onbewust bekwame handelingen.
- Draag zorg voor duurzame deskundigheidsbevordering van het management (ook van het operationeel management).
- Maak inclusief leiderschap een onderdeel van het Management Development programma.
- Laat diversiteit een terugkerend thema zijn in algemene trainingen, workshops en andere events.
- Voor gevorderden: maak inclusief leiderschap en multicultureel vakmanschap kerncompetenties waarop de managers ook beoordeeld worden.



5

Een belangrijk onderdeel van diversiteitsbeleid is het personeelsbeleid. Welke concrete maatregelen voeren bedrijven om de etnisch-culturele diversiteit in het personeelsbestand te bevorderen. Een divers personeelsbestand ontstaat niet vanzelf: er zullen vanuit de organisatie methoden ingezet moeten worden om het personeelsbestand diverser te maken.

In dit hoofdstuk bespreken we achtereenvolgens 6 facetten van diversiteitsbeleid die onder 'personeel' vallen:

- Personeelsbestand is divers.
- Aanpassen wervingsstrategie.
- Gelijke kansen in de selectieprocedure.
- Beleid gericht op het behoud en de doorstroom van divers personeel.
- Monitoring van door- en uitstroom van divers personeel.
- Interculturele competenties van medewerkers.

PERSONEELSBESTAND IS DIVERS

Om een divers personeelsbestand te realiseren moet een organisatie werving- en selectieprocedures aanpassen en maatregelen nemen om werknemers ook te behouden. Het binnenhalen van 'kleurrijk personeel' is een ding, het behouden daarvan is een ander. Medewerkers die vaak met moeite binnen zijn gehaald, stromen relatief snel weer uit. Om ervoor te zorgen dat alle medewerkers zich prettig voelen in de organisatie en gelijke kansen hebben om door te stromen binnen het bedrijf, moet je weten welke mechanismes die de doorstroming belemmeren (De Vries et al., 2005, 2007; Van Beek & Doorn-Huiskes, 2011; Janssens, 2002; GOA, 2005; SER, 2009).

ABN AMRO heeft doelgericht gewerkt aan het vergroten van de diversiteit in hun personeelsbestand, vooral met personeel van niet-Nederlandse herkomst. Zij hebben concrete streefcijfers geformuleerd, en zo de sfeer van vrijblijvendheid eraf gehaald. Om de voortgang inzichtelijk te maken hebben zij geïnvesteerd in het zichtbaar maken van personeelsaantallen naar herkomst.

TIPS

- Maak inzichtelijk hoe uw personeelsbestand is samengesteld. Meten is weten. Voor leeftijd en geslacht is dit makkelijker te realiseren dan voor herkomst of LHBT-diversiteit.
- Registratie is mogelijk door medewerkers naar hun geboorteland te vragen en dat van hun ouders. Ook kunnen mensen op basis van zelfregistratie aangeven tot welke etnisch-culturele groep en/of LHBT-groep ze behoren.
- Registratie is een gevoelig onderwerp. Zorg ervoor dat duidelijk is waarom u deze gegevens wilt hebben en welk doel u ermee wilt bereiken.

AANPASSEN WERVINGSSTRATEGIE

Om een divers personeelsbestand te realiseren is het nodig om de werving aan te passen (De Vries et al., 2005, 2007; Van Beek & Van Doorne-Huiskes, 2011; Janssens, 2002; SER, 2009). Kandidaten met een migratieachtergrond zoeken vaak niet via de wervingskanalen van (autochtone) medewerkers. En werkgevers zoeken eerder via old boys netwerken dan via multiculturele studentenverenigingen. U kunt de werving meer op diversiteit richten door met multiculturele organisaties samen te werken en bijeenkomsten te organiseren. Een diverse uitstraling trekt divers talent aan. Organisaties die zich inzetten voor diversiteit zijn aantrekkelijker zijn voor vrouwen en etnische minderheden, maar in mindere mate voor ambitieuze mensen en nieuwe migranten (Ng & Burke, 2005).

De Schiphol Group heeft een onderzoek laten uitvoeren over het imago van Schiphol. Het onderzoek is uitgevoerd onder studenten met een biculturele achtergrond en starters in Amsterdam en Rotterdam. Uit het onderzoek blijkt dat biculturelen de arbeidsmarkt anders benaderen.

Daarom gaat Schiphol actief op zoek naar kleurrijke talenten. De afdeling HR doet dat op een pragmatische en systematische wijze. Als er een vacature vrijkomt, kijken zij of deze ingevuld kan worden door een kandidaat uit een van de specifieke doelgroepen uit hun diversiteitsbeleid.



ABN AMRO, Delta Lloyd, EY, Gemeente Amsterdam, ING, NS, PostNL, PwC, Rabobank en UWV zijn partners in het Agora Network om de meerwaarde van multicultureel talent optimaal te benutten en op alle niveaus een afspiegeling te zijn van het arbeidspotentieel in de samenleving. Dit gebeurt onder andere door actieve kennisdeling, empowerment van talent en het faciliteren van organisaties om zich actief in te zetten op gebied van culturele diversiteit.

Een aantal van deze organisaties heeft daarnaast contact met kleurrijke studie- en studentenverenigingen om meer kleurrijk talent aan te trekken.

TIPS

- Straal in uw communicatie uit dat uw organisatie positief staat tegenover diversiteit.
- In de toolkit voor werkgevers '[Divers talent werkt](#)' van Art1 Midden-Nederland vindt u veel bruikbare tips.
- Gebruik [wervingskanalen](#) die bereikbaar zijn voor meerdere doelgroepen.
- Laat in uw [vacaturetekst](#) zien dat u open staat voor diversiteit en kwaliteit.
- Gebruik [deze checklist](#) om u bewust te worden van (het creëren van) gelijke kansen in het werving- en selectiebeleid.

GELIJKE KANSEN IN DE SELECTIEPROCEDURE

Bedrijven kunnen een aantal maatregelen nemen om iedereen in de selectieprocedure een gelijke kans te geven. Selectie-instrumenten moeten zo objectief mogelijk en cultuurvrij zijn (SER, 2009) en er moeten duidelijke criteria gehanteerd worden. Een divers samengestelde sollicitatiecommissie kan helpen een evenwichtige selectie te maken. Belangrijk is dat alle leden van de sollicitatiecommissie zich bewust worden van eventuele (vaak onbewuste) vooroordelen en de werking van uitsluitingsmechanismen.

De gemeente Utrecht en de gemeente Den Haag zijn bezig met een pilot anoniem solliciteren. Werkgevers als ABN AMRO hebben recruiters en middenmanagers (beslissers in het selectieproces) getraind op multicultureel vakmanschap. ABN AMRO heeft ook de capaciteitentest en het assessment verbeterd in de selectieprocedure voor traineeships.

TIPS

- Zorg voor training van sollicitatiecommissies, zodat leden zich bewust worden van mogelijke vooroordelen en communicatie- en cultuurverschillen die invloed kunnen hebben op de procedure.

- Wis bij de brievenselectie de namen en geboorteplaats zodat de selectiecommissie onbevooroordeeld kan selecteren. Dit wordt ook wel anoniem selecteren genoemd.
- Neem de angst voor het onbekende weg door managers en leden van selectiecommissies kennis te laten maken met talenten van diverse herkomst.
- Meer praktische tips vindt u in de checklist van Art. 1 voor gelijke kansen in het [werving- en selectiebeleid](#) en in de handreiking om tot een objectieve [brievenselectie](#) te komen.

BELEID GERICHT OP HET BEHOUD EN DE DOORSTROOM VAN DIVERS PERSONEEL

Naast aandacht voor werving en selectie zou er expliciet aandacht moeten zijn voor behoud en doorstroom van medewerkers in een minderheidspositie. Medewerkers die met moeite binnen zijn gehaald, stromen vaak snel weer uit. Het zogenaamde draaideureffect (SER, 2009). Bij lokale overheden zijn ambtenaren van niet-westerse herkomst oververtegenwoordigd in de lagere functieschalen en sterk ondervertegenwoordigd in de hogere functieschalen (Van Noort en Pelgröm, 2008). Bij de Rijksoverheid vertrekken medewerkers met een migratieachtergrond vaker uit ontevredenheid dan autochtone medewerkers (Hofhuis et al., 2008) 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.
- 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.

ABN Amro heeft verschillende mentorprogramma's, ook gericht op culturele diversiteit. Zo zijn er werknemers in hogere managementposities die bijvoorbeeld een trainee coachen.

TIPS

- Beperk oneigenlijke uitstroom en stimuleer de doorstroom door maatregelen die erop gericht zijn om medewerkers in een minderheidspositie zich ook thuis te laten voelen in de organisatie.
- Heb oog voor diversiteit in teambuilding, coaching en in de inwerkprocedure.



- Vraag tijdens exitgesprekken naar diversiteitsaspecten (waar dat van toepassing kan zijn).
- Organiseer mentorprogramma's, buddyprojecten en intervisie om talenten in een minderheidspositie te ondersteunen.
- Zie ook de checklist voor [ontwikkelingskansen op de werkvloer](#).

MONITORING VAN DOOR- EN UITSTROOM VAN DIVERS PERSONEEL

Om te zorgen dat divers personeel binnen de organisatie blijft en ook doorstroomt naar hogere functies, moeten we eerst weten waarom dat nu vaak niet gebeurt. Wat zijn de redenen voor vertrek? En wat zijn de knelpunten voor promotie? Manieren om dat te onderzoeken zijn bijvoorbeeld uitgebreide exitgesprekken, focusgroepen, het analyseren van uitstroom- en doorstroomcijfers op basis van diversiteit, en tevredenheidsonderzoek gedifferentieerd naar diverse groepen (Jayne & Dipboye, 2004).

ABN AMRO heeft de beoordelingen en doorstroom van autochtone medewerkers vergeleken met die van medewerkers met een andere etnisch-culturele achtergrond. Hieruit kwam naar voren dat de doorstroom van de laatstgenoemde groep medewerkers achterbleef, ondanks betere beoordelingsgesprekken. Dit heeft ertoe geleid dat de beslissers in het doorstroomproces een training multicultureel vakmanschap hebben moeten volgen. ABN Amro heeft verschillende mentorprogramma's, ook gericht op culturele diversiteit. Zo zijn er werknemers in hogere managementposities die bijvoorbeeld een trainee coachen. Het programma Vrouwelijk Leiderschap van PwC geeft inzicht in effectief gedrag is bedoeld om talentvolle vrouwen binnen PwC te behouden en door te laten stromen. (PwC, 2012)

TIPS

- Zorg voor cijfermateriaal dat is gedifferentieerd (b.v. naar gender, afkomst, handicap) om de door- en uitstroom te kunnen monitoren.
- Gebruik de checklist voor het voeren van [exitgesprekken](#).

INTERCULTURELE COMPETENTIES VAN MEDEWERKERS

Leidinggevend en medewerkers hebben soms (onbewuste) vooroordelen over collega's met een andere achtergrond. Dit kan leiden tot uitsluitingsmechanismen. Door een tolerante organisatiecultuur kunt u zaken als pesten, discriminatie op de werkvloer en ongewenste uitstroom voorkomen (SER, 2009). Ook door cultuurverschillen kunnen misverstanden ontstaan. Enige kennis van achtergronden en verschillende communicatiepatronen kan helpen om elkaar beter te begrijpen. Ook richting klanten zijn interculturele competenties en culturele sensibiliteit

waardevol. Een voorbeeld van Sears warenhuizen in de USA laat zien dat trainingen op het gebied van diversiteit voor medewerkers met klantcontacten nuttig zijn. Wanneer service-medewerkers een positievere houding ontwikkelen naar klanten van verschillende herkomst, stijgt de klanttevredenheid en daarmee de omzet (Hubbard, 2004).

Vele organisaties werken actief aan deskundigheidsbevordering op het gebied van diversiteit. Asito biedt een training 'interculturele communicatie' aan, gericht op het leidinggeven aan medewerkers met verschillende culturen en achtergronden. NS kent een masterclass intercultureel coachen en een training in multicultureel vakmanschap. ABN AMRO organiseert voor HR professionals een training 'selectieve waarneming' met het doel bewustwording te vergroten van selectieve perceptie en de invloed hiervan bij het rekruteren en doorstroming naar hogere posities. ABN AMRO werkt aan de bewustwording van medewerkers met andere culturele achtergronden door de training 'Cultural leadership' die inzicht geeft in de eigen authenticiteit, maar ook in de ongeschreven regels binnen de bank. (VanDoorne-Huiskes en partners, 2015).

TIPS

- Maak het hoger, midden- en operationeel management en de medewerkers bewust van de impact van etnisch-culturele diversiteit. Dit kan bijvoorbeeld door middel van trainingen, workshops of seminars.
- Geef medewerkers met klantcontacten gerichte diversiteitstrainingen om hen beter en klantvriendelijker om te laten gaan met diverse klanten.
- Maak inclusief leiderschap een vast onderdeel van het Management Development programma en van andere opleidingen.
- Veranker diversiteit en inclusie in de HR-cyclus, in managementcontracten van top-, midden- en operationeel management en in het opleidingsbeleid voor medewerkers.

De invoering van diversiteitsbeleid is een veranderingsproces met impact op de bedrijfsvoering en de organisatiecultuur. En zoals bij elke verandering zal er ook bij diversiteit weerstand komen vanuit de organisatie. Daarom moet er tijdens het veranderingsproces voldoende aandacht zijn voor het werkklimaat. Een werkklimaat waarin iedere werknemer zich prettig en gewaardeerd voelt - ongeacht etnische achtergrond, cultuur of religie - en waar niemand buitengesloten wordt, is positief voor de organisatie.



6

Organisatiecultuur

In dit hoofdstuk bespreken we achtereenvolgens 3 facetten van diversiteitsbeleid die onder 'organisatiecultuur' vallen:

- Bevordering inclusieve werkcultuur.
- Voorzieningen die rekening houden met behoeften van divers personeel.
- Diversiteitsgevoeligheid uitstralen in communicatie-uitingen

BEVORDERING INCLUSIEVE WERKCULTUUR

Een organisatiecultuur waarin medewerkers zich gewaardeerd en op hun gemak voelen en erkend worden in hun overeenkomsten en in hun verschillen, is een voorwaarde voor een succesvol diversiteitsbeleid (SER, 2009). De gelijkebehandelingswetgeving maakt de werkgever verantwoordelijk voor een werkplek zonder discriminatie. Werkgevers mogen zelf niet discrimineren en dit geldt ook voor leidinggevend en collega's onderling. Klachten over discriminatie moet de werkgever zorgvuldig behandelen. Als een werknemer te maken krijgt met discriminatie, moet de werkgever maatregelen nemen. (Voor meer informatie zie: www.mensenrechten.nl en toolkit voor werkgevers '[Divers talent werkt](#)' van Art1 Midden-Nederland).

Het kabinet heeft in een brief laten weten dat de arbeidsinspectie ook in dit opzicht toezicht houdt op de handhaving van de arbo-wetgeving. In die wetgeving staat dat de werkgever verantwoordelijk is voor het welzijn van de medewerkers. Volgens de arbeidsinspectie valt daar ook onder een respectvolle werkomgeving, zonder discriminatie, uitsluiting of pestgedrag. (Ministerie van SZW, 2014)

Hoe eerder een bedrijf omgaat met medewerkers en klanten met verschillende achtergronden, des te tevredener zijn de medewerkers van het bedrijf (Catalyst, 2013). En hoe meer een werknemer zich betrokken voelt, des te groter de kans dat hij of zij aanwezig is. Inclusie is de belangrijkste factor als het gaat om diversiteit (Deloitte, 2012). 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 (Shore et al., 2011). In een inclusieve organisatiecultuur hebben diversiteitsinterventies een groter effect op het behoud van medewerkers (Celik, Ashikali & Groeneveld, 2013).

Medewerkers van zorginstelling Humanitas vinden hun organisatie zeer diversiteit-minded. Discriminatie door cliënten wordt niet geaccepteerd en door leidinggevenden met cliënten besproken. Er is een protocol over hoe te handelen bij seksuele intimidatie, discriminatie, agressie en geweld op het werk, en in foldermateriaal staat: 'Bij Humanitas is geen plaats voor discriminatie. Daarom is er een gedragscode discriminatie.'

Volgens een klantadviseur wordt de cultuur van Humanitas gekenmerkt door een brede acceptatie van iedereen: klanten, medewerkers en vrijwilligers. 'Iedereen is gelijkwaardig in de organisatie. Zo loopt iedereen door elkaar heen, medewerkers en cliënten. Er is bijvoorbeeld geen apart personeelsrestaurant.' Er wordt geen onderscheid gemaakt op functieniveau en ook niet op klantniveau. Medewerkers dragen geen uniformen en er is bewust gekozen voor een collegiaal bestuur als bestuursmodel. De deuren staan altijd open. (Van Beek & Henderikse 2015).

TIPS

- Organiseer workshops en trainingen om een inclusieve werksfeer te bevorderen.
- Zorg ervoor dat er vertrouwenspersonen zijn in de organisatie die oog hebben voor diversiteitsaspecten en mechanismen van in- en uitsluiting.
- Neem diversiteitsaspecten op in de gedragscode, het integriteitsbeleid en de klachtenregeling;
- Train klachtencommissies op onderwerpen die met diversiteit te maken hebben, zoals het omgaan met discriminatie en uitsluiting.
- Zie ook de toolkit voor werkgevers '[Divers talent werkt](#)' van Art. 1



VOORZIENINGEN DIE REKENING HOUDEN MET BEHOEFTE VAN DIVERS PERSONEEL

Een organisatiecultuur waarin medewerkers erkend worden in hun overeenkomsten en in hun verschillen, is een voorwaarde voor een succesvol diversiteitsbeleid (SER,, 2009). Het is daarbij belangrijk om rekening te houden met specifieke behoeften van medewerkers. Bijvoorbeeld door mensen de gelegenheid te bieden om te bidden en flexibel om te gaan met het opnemen van vrije dagen bij etnische feestdagen of tijdens de ramadan.

Elk jaar organiseert het Marokkaans Netwerk van de eenheid Amsterdam de politie-iftar. De iftar is de maaltijd die moslims tijdens de ramadan na zonsondergang nuttigen. Wat 13 jaar geleden begon als een kleine bijeenkomst met 70 mensen in een kantine van een politiegebouw, is uitgegroeid tot de grootste politie-iftar van Europa met ongeveer 1200 gasten. De politie-iftar heeft zich de afgelopen jaren bewezen als een uitstekend en sterkwerkend verbindingsmiddel. Niet alleen voor de medewerkers van de politie zelf, maar juist ook voor de samenleving (Politie.nl).

TIPS

- Inventariseer of er specifieke behoeften en wensen zijn onder uw divers samengestelde personeel. Is er bijvoorbeeld behoefte aan een gebedsruimte?
- Verdiep u in andere religieuze en culturele achtergronden.
- Bied waar mogelijk de gelegenheid om etnische feestdagen te vieren.
- Probeer rekening te houden met voorschriften rond het eten, zoals vegetarisch, halal of koosjer eten, in de bedrijfskantine of op personeelsdagen. Niet iedereen vindt een vrijdagmiddagborrel met alcohol aantrekkelijk. Een zakenlunch of bedrijfsuitje met diner plannen tijdens de ramadan zal zeker niet bijdragen aan een gevoel van inclusie onder moslim-werknemers.

DIVERSITEITSGEVOELIGHEID UITSTRALEN IN COMMUNICATIE-UITINGEN

Communicatie is belangrijk voor het bevorderen van een positief diversiteitsklimaat in de organisatie (Jayne & Dipboye, 2004). Door specifieke maatregelen te nemen voor in- en doorstroom en ter voorkoming van uitstroom, communiceert een organisatie dat zij een diversiteitsvriendelijke cultuur heeft. Dit draagt bij aan het imago en heeft weer een aantrekkingswaarde voor nieuwe medewerkers, bijvoorbeeld vrouwen en medewerkers met een migratieachtergrond (Van Beek & Van Doorne-Huiskes, 2011).

ABN AMRO laat op allerlei manieren zien dat zij diversiteit positief waardeert. De bank biedt een podium aan kleurrijke talenten uit de eigen organisatie, organiseert diversity-in-house-dagen en seminars en congressen over diversiteit.

ABN AMRO is aangesloten bij het Agora Network (een landelijk netwerk dat zich inzet voor de bevordering van de in- doorstroom en behoud van multicultureel talent) en Workplace Pride (internationaal platform voor lhbt-inclusie op het werk), sponsort initiatieven als de Kleurrijke Top 100 (een lijst van invloedrijke en kleurrijke Nederlanders) en zoekt actief de samenwerking op met multiculturele studie-, studenten- en netwerkverenigingen.

TIPS

- Besteed aandacht aan diversiteit op intranet, in nieuwsbrieven en in het organisatie magazine.
- Besteed aandacht aan diversiteit in speeches en presentaties van het (top)management.
- Maak alle visuele uitingen zoals folders, flyers, brochures, presentaties en website zichtbaar (cultureel) divers.
- Zorg ervoor dat uw beeldmateriaal voor promotie (in de beeldbank van de organisatie) voldoende divers is.
- Organiseer aparte evenementen over diversiteit voor interne en externe stakeholders.
- Sponsor succesvolle diversiteitsinitiatieven.



6

Diversiteit begint vaak als een apart project, maar hoe zorgt u ervoor dat het integraal onderdeel wordt van de reguliere processen in de organisatie? Door te werken met concrete prestatie-indicatoren voor diversiteit kunt u zorgen voor continuïteit. Dan is vooruitgang meetbaar. Als het operationeel management het diversiteitsbeleid omarmt, krijgen zij de verantwoordelijkheid ervoor en kunnen zij ook op hun resultaten worden beoordeeld. Zo wordt diversiteitsbeleid onderdeel van de reguliere planning & control-cyclus en het kwaliteitsbeleid. Borging van diversiteitsbeleid is een belangrijke voorwaarde voor het bereiken en behouden van duurzame resultaten (Van Beek en Henderikse, 2015).

In dit hoofdstuk bespreken we achtereenvolgens 4 facetten van diversiteitsbeleid die onder 'borging' vallen:

- Beoordeling managers op doelen diversiteitsbeleid.
- Uitvoeren personeelstevredenheidsonderzoek.
- Onderzoek onder klanten en leveranciers.
- Diversiteitsbeleid is onderdeel van de reguliere planning & control cyclus.

BEOORDELING MANAGERS OP DOELEN DIVERSITEITSBELEID.

Het is belangrijk dat managers zich verantwoordelijk voelen voor het diversiteitsbeleid (GAO, 2005; Janssens, 2002; Jayne & Dipboye, 2004). In het Engels wordt dit ook wel accountability genoemd: de manager neemt de verantwoordelijkheid voor het eigen handelen en de gevolgen daarvan en verwacht dit ook van de medewerkers. Diversiteitsbeleid kan in de organisatie geborgd worden als iedere laag in de organisatie een eigen verantwoordelijkheid heeft om concrete doelen te behalen en daarop ook wordt beoordeeld. Programma's die verantwoordelijkheidsstructuren ontwikkelen tijdens het veranderingsproces van de organisatie, zijn het meest succesvol in het vergroten van het aandeel vrouwen en donkere vrouwen en mannen binnen het bedrijf (Kalev et al., 2006). Om managers te kunnen beoordelen op het uitvoeren

van diversiteitsbeleid moeten zij eerst voldoende zijn toegerust om de gestelde doelen te kunnen behalen. De deskundigheid van managers kan worden bevorderd door diversiteitsaspecten op te nemen in bestaande managementdevelopment-, leiderschap- en talentprogramma's (Van Beek en Henderikse, 2015).

ABN AMRO vindt het belangrijk dat diversiteit verankerd is in de werkprocessen. Dit kan door verantwoordelijkheden voor culturele diversiteit in de lijn te beleggen. De top van de organisatie is betrokken en heeft zich gecommitteerd aan de doelstellingen van het diversiteits- en inclusiebeleid.

Bij het middenmanagement blijkt het echter lastig om draagvlak te creëren. De uitdaging is om het middenkader bewust te maken van het belang van (culturele) diversiteit voor de eigen organisatie en het eigen werk.

Grote organisaties met veel verschillende niveaus en organisatieonderdelen vragen een brede aanpak en een lange adem voor culturele diversiteit (Van Beek en Henderikse, 2015).

TIPS

- Voordat managers kunnen worden beoordeeld op het uitvoeren van diversiteitsbeleid is het van belang dat zij zich bewust zijn van het nut en de noodzaak. Dit lukt vaak het beste door de top activiteiten te laten organiseren voor deze groep en door persoonlijke coaching op dit gebied.
- Zorg ervoor dat het operationeel management voldoende wordt toegerust om het beleid uit te kunnen voeren. Neem diversiteitsaspecten op in de reguliere opleidingsactiviteiten voor managers.
- Ontwikkel samen met operationeel managers concrete, haalbare en meetbare doelstellingen.
- Neem de doelstellingen met een ruime proefperiode op in de reguliere beoordelingen.
- Zorg voor een goede verantwoordelijkheidsstructuur om managers in alle managementlagen en afdelingen te kunnen beoordelen op het uitvoeren van het diversiteitsbeleid.
- Deel de successen van managers van verschillende afdelingen met de gehele organisatie.



UITVOEREN PERSONEELSTEVREDENHEIDSONDERZOEK

Voor de borging van diversiteitsbeleid is het van belang om regelmatig de personeelstevredenheid te meten. Stel in het onderzoek ook vragen over diversiteitsbeleid en differentieer de resultaten naar groepen medewerkers van diverse herkomst. Waarom is het van belang dit te meten? Diversiteitsbeleid kan een positief effect hebben op medewerkers en het is dus goed om regelmatig te meten of dit positieve effect zichtbaar is (Catalyst, 2013). Het goed managen van diversiteit zorgt voor meer tevredenheid en welzijn onder medewerkers, en uiteindelijk ook tot meer binding met de organisatie (Shore et al., 2011). In een inclusieve organisatiecultuur hebben diversiteitsinterventies een groter effect op behoud van medewerkers (Celik, Ashikali en Groeneveld, 2013). Er zijn verschillende redenen waarom werknemers uitstromen, en sommige daarvan hebben niets te maken hebben met het diversiteitsbeleid. Het is voor bedrijven van belang hier meer inzicht in te krijgen. Dat kan door registraties, uitgebreide exitgesprekken, onderzoek van verloopcijfers en tevredenheidsonderzoek (SER, 2009).

Wat is bij Asito de meerwaarde van culturele diversiteit? Bij de medewerkers zien zij een toename van tevredenheid en betrokkenheid. Asito constateert een afname van verzuim en verloop. Dit leidt ook tot een imago van aantrekkelijke werkgever op de arbeidsmarkt. Een volgende stap in de diversiteitsaanpak is de monitoring van de voortgang: Asito wil weten wat werkt en wat niet werkt. Dat kan met een medewerkerstevredenheidsonderzoek. Het gaat bij zo'n onderzoek niet alleen om kengetallen over diversiteit in het personeelsbestand, maar ook om indicatoren waarmee je effecten van maatregelen en initiatieven kunt meten. (Van Beek en Henderikse, 2015).

De ABN AMRO bank meet de mate van inclusie als fair treatment-onderdeel van het medewerkerstevredenheidsonderzoek. In hun Sustainability Report 2014 staat: "Fair treatment turned out to be the highest rated element in the 2014 Employee Engagement Survey, scoring 79 out of 100, compared with 73 in 2013. The increase shows that our people think we are on the right track to be a diverse and inclusive organisation." (Van Beek en Henderikse, 2015).

TIPS

- Pas binnen uw reguliere personeelstevredenheidsonderzoek een aantal vragen in over het diversiteitsbeleid in de organisatie.
- Zorg in uw onderzoek dat u kunt differentiëren naar verschillende groepen respondenten door vragen te stellen over leeftijd, geslacht en ook herkomst. Dat laatste kunt u

neutraal doen 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 in exitgesprekken.
- Zorg ervoor dat er in functioneringsgesprekken of in 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. Veel medewerkers komen niet makkelijk uit zichzelf met dit soort kritiekpunten. Zeker niet als zij twijfelen of de gesprekspartner daarvoor openstaat.
- Gebruik de inzichten uit personeelstevredenheidsonderzoek en inzicht in vertrekredenen om het interne beleid bij te stellen.

ONDERZOEK ONDER KLANTEN EN LEVERANCIERS

Voor de borging van diversiteitsbeleid is het van belang om regelmatig de tevredenheid van klanten, afnemers en stakeholders te meten. Met diversiteitsstrategieën kunnen bedrijven slimmer inspelen op veranderingen in de afzetmarkt (SER, 2009; De Vries et al., 2005; Deloitte, 2011). Door globalisering krijgen multinationals, maar ook kleinere ondernemers toegang tot een meer divers klantenbestand. Een goed diversiteitsklimaat heeft een positieve invloed op klanttevredenheid (McKay et al., 2010) en diversiteit zorgt ervoor dat bedrijven flexibeler en creatiever kunnen inspelen op de behoeften van consumenten. (McKinsey, 2015) Diversiteit leidt ertoe dat werknemers klantgericht, beleefder, sterker internationaal georiënteerd en meer dienstverlenend zijn (Manpower, 2007). Ook op nationaal niveau realiseren organisaties zich dat zij hun klanten effectiever kunnen bedienen wanneer hun eigen personeelsbestand een afspiegeling is van de samenleving (SER, 2009).

Asito organiseert activiteiten die erop gericht zijn om de ontmoeting tussen mensen van verschillende herkomst te stimuleren. Zoals het integratiediner, waarbij mensen iets koken uit hun eigen keuken en dit met anderen delen.

Asito houdt ook elk jaar een belevingsonderzoek onder klanten. Daaruit blijkt dat klanten die hebben deelgenomen aan deze activiteiten, significant hoger scoren op alle dimensies. Aandacht voor diversiteit leidt tot een grotere klanttevredenheid. Diversiteit is voor Asito een Unique Selling Point; iets waarmee zij zich onderscheiden van anderen.



Supermarkt Albert Heijn realiseert zich dat de afzetmarkt continu verandert. Zo bleek uit onderzoek dat de supermarkt deed onder klanten dat er in de grote steden behoefte was aan een halal-assortiment. Dat zijn producten die voldoende aan de voedingsvoorschriften voor moslims.

TIPS

- Voeg aan uw reguliere klanttevredenheidsonderzoek een aantal vragen toe over het diversiteitsbeleid in de organisatie.
- Vraag klanten en stakeholders wat zij van uw producten en dienstverlening vinden. Sluiten die goed aan bij hun verwachtingen? Als u differentieert naar verschillende groepen respondenten, krijgt u inzicht in de verschillen tussen groepen klanten. Dit kan door vragen te stellen over leeftijd, geslacht en ook herkomst. Dat laatste kunt u neutraal doen door te vragen naar het geboorteland en dat van de ouders.
- Gebruik de inzichten uit het klanttevredenheidsonderzoek om uw interne beleid bij te stellen.

DIVERSITEITSBELEID IS ONDERDEEL VAN DE REGULIERE PLANNING & CONTROL CYCLUS

Diversiteitsaspecten moeten een vanzelfsprekend onderdeel worden van de planning & control-cyclus. Hiervoor moet u kritieke prestatie-indicatoren aan het diversiteitsbeleid koppelen, meestal een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve gegevens (Van Beek en Henderikse, 2015; Ernst & Young, 2015; Deloitte, 2011; SER, 2009). Leidinggevend en krijgen hierdoor inzicht in de eigen organisatiecultuur en mogelijke uitsluitingsmechanismen, en aan de hand van de resultaten kunnen organisaties hun beleidsdoelen aanpassen en verbeteren. Voordat organisaties beginnen met diversiteitsbeleid moeten zij de huidige situatie goed in beeld brengen. Een needs assessment of een diversity audit geeft inzicht in de stand van zaken en zorgt ervoor dat diversiteitsproblematiek op de juiste manier benaderd wordt (McKinsey, 2015; SER, 2009; De Vries et al., 2005). De praktijk kent vele aanpakken en het is belangrijk dat organisaties de juiste kiezen (Jayne & Dipboye, 2004). Vervolgens moeten zij de voortgang en effecten van het beleid systematisch meten (SER, 2009).

Bij ABN AMRO zijn de diversiteitsdoelstellingen verankerd in de planning & control-cyclus: 'Wij zijn als bank gewend op basis van cijfers te werken. Een dashboard hoort er dus bij, ook op het terrein van culturele diversiteit. De KPI's (kritieke prestatie-indicatoren) worden gemonitord zoals alle andere KPI's. Het wordt dus ook serieus genomen.' Medewerkers kunnen op vrijwillige basis hun culturele achtergrond vastleggen, zodat de bank ook hierop kan sturen. 'Diversiteit

wordt nu wel zichtbaarder. Het gaat erom dat iedereen weet dat het serieus is. Door het meten en het stellen van targets, kun je mensen erop aanspreken als het niet goed gaat.' Ook in het personeelsbeleid en de werving van nieuwe medewerkers is monitoring belangrijk. Dat helpt om de juiste prioriteiten te stellen (Van Beek en Henderikse, 2015).

TIPS

- Neem diversiteitsaspecten als regulier onderdeel op in de planning & control-cyclus.
- Stel aparte kritieke prestatie-indicatoren op voor markt-gerichte activiteiten en personeelsgerichte activiteiten. Bijvoorbeeld: wij willen volgend jaar 90 trainees in dienst nemen, waarvan tenminste 30 van niet-Nederlandse herkomst.
- Begin klein met haalbare doelen en bouw het langzaam uit.
- Ontwikkel de KPI's samen met het operationeel management en zorg ervoor dat er draagvlak is om de doelen te behalen. Het belang moet voor alle betrokkenen duidelijk zijn.



Bijlage 1 De items van de audit

1. Visie en strategie

1.1. In onze organisatie is diversiteit een prioriteit.

- Inactief: Diversiteit krijgt geen expliciete aandacht.
- Startend: In onze organisatie wordt sporadisch aandacht besteed aan diversiteit.
- Goed op weg: Er bestaat binnen meerdere organisatiegebieden en functielagen aandacht voor diversiteit in de organisatie. Het is een terugkerend thema, maar het heeft nog geen prioriteit.
- Gevorderd: Diversiteit is een prioriteit. Binnen vrijwel alle organisatiegebieden en functielagen is er aandacht voor.
- Weet niet / n.v.t.

1.2. Wij hebben onze visie op diversiteit samen met de medewerkers ontwikkeld en met de hele organisatie gedeeld.

- Inactief: Wij hebben geen visie met betrekking tot diversiteit vastgelegd.
- Startend: In onze organisatie zijn wij bezig om een visie op diversiteit te formuleren te bedenken hoe we medewerkers kunnen betrekken hierin.
- Goed op weg: Wij hebben een visie op papier gezet, medewerkers zijn enigszins betrokken in de visievorming en de visie is nog niet breed gedeeld in de organisatie.
- Gevorderd: Wij hebben een heldere, concrete visie geformuleerd en vastgelegd samen met de organisatie en onze stakeholders. De visie is met de gehele organisatie gedeeld.
- Weet niet/n.v.t.

1.3. Wij gaan ervan uit dat diversiteitsbeleid een positieve bijdrage kan leveren aan het resultaat van onze organisatie. (Denk aan het verkrijgen van een betere marktpositie en het bereiken van een divers samengestelde klantengroep).

- Inactief: Wij zien geen directe relatie tussen diversiteitsbeleid en het verbeteren van het resultaat in onze organisatie.
- Startend: Wij zijn ons bewust van de link tussen diversiteit en betere resultaten maar hebben nog geen concrete maatregelen genomen om dit te realiseren.
- Goed op weg: Wij nemen binnen enkele organisatieonderdelen concrete maatregelen om diversiteit tot een beter resultaat te laten leiden.
- Gevorderd: Wij nemen binnen alle organisatieonderdelen concrete maatregelen om diversiteit tot een beter resultaat te laten leiden.
- Weet niet / n.v.t.

1.4. Onze organisatie werkt doelgericht aan een divers samengesteld personeelsbestand in alle functielagen en afdelingen. (Bijvoorbeeld door aanpassingen in het werving- en selectiebeleid en het formuleren van streefcijfers).

- Inactief: Onze organisatie streeft niet naar een divers personeelsbestand.
- Startend: Onze organisatie streeft naar een divers personeelsbestand, maar heeft hiervoor geen concrete maatregelen genomen.
- Goed op weg: Onze organisatie streeft naar een meer divers personeelsbestand en heeft hiervoor enkele concrete maatregelen genomen.
- Gevorderd: Onze organisatie streeft naar een divers personeelsbestand in alle functielagen en afdelingen en werkt hier doelgericht aan, zoals bijvoorbeeld



door aanpassingen in het werving en selectiebeleid of door het vaststellen van streefcijfers.

- Weet niet / n.v.t.

1.5. Onze organisatie stimuleert ketenpartners en leveranciers om een positieve bijdrage te leveren aan het diversiteitsbeleid. (Bijvoorbeeld door diversiteit bij ketenpartners te agenderen en door diversiteitsaspecten op te nemen in de leveranciersvoorwaarden bij opdrachten of aanbestedingen).

- Inactief: We stimuleren onze ketenpartners en/of leveranciers niet om een positieve bijdrage te leveren op het gebied van diversiteit.
- Startend: Wij brengen het onderwerp diversiteit bij onze ketenpartners onder de aandacht.
- Goed op weg: Wij brengen het onderwerp diversiteit bij onze partners onder de aandacht en nemen het incidenteel mee in onze leveranciersvoorwaarden bij het uitzetten van opdrachten, of aanbestedingen.
- Gevorderd: Wij brengen het onderwerp diversiteit bij onze partners onder de aandacht en hebben diversiteitsaspecten opgenomen in onze leveranciersvoorwaarden bij het uitzetten van opdrachten, of aanbestedingen.
- Weet niet/n.v.t.

1.6. Voor het diversiteitsbeleid in onze organisatie hebben we concrete doelen vastgelegd. (Bijvoorbeeld voor diversiteit in bedrijfsvoering, marktgerichtheid en personeelsbeleid).

- Inactief: Er zijn geen concrete doelen vastgelegd.
- Startend: Wij zijn van plan om concrete doelen te gaan vaststellen.
- Goed op weg: Er zijn enkele concrete doelen gesteld, maar nog niet voor alle relevante organisatiefacetten.
- Gevorderd: Er zijn concrete diversiteitsdoelen vastgelegd op vrijwel alle relevante organisatiefacetten, zoals de bedrijfsvoering, de marktgerichtheid en het personeelsbeleid.
- Weet niet/n.v.t.

2. Leiderschap

2.1. Het topmanagement draagt het belang van diversiteitsbeleid actief uit.

- Inactief: Diversiteit is geen aandachtspunt voor het topmanagement.
- Startend: Er zijn plannen om vanuit het topmanagement om het belang van diversiteitsbeleid actief uit te gaan dragen.

- Goed op weg: De top draagt het belang van diversiteitsbeleid uit, maar nog niet regelmatig en niet in de gehele organisatie.
- Gevorderd: De top draagt het belang van diversiteitsbeleid regelmatig en in de gehele organisatie uit.
- Weet niet / n.v.t.

2.2. In onze organisatie is de verantwoordelijkheid voor het diversiteitsbeleid belegd op strategisch niveau, met een volledig mandaat vanuit het topmanagement.

- Inactief: Er is niemand in het management verantwoordelijk voor diversiteitsbeleid.
- Startend: Onze organisatie heeft plannen, maar de verantwoordelijkheid voor het aansturen van diversiteitsbeleid is niet bij het management belegd.
- Goed op weg: In onze organisatie is de verantwoordelijkheid voor het aansturen van diversiteitsbeleid op strategisch niveau belegd, maar het mandaat vanuit het topmanagement is beperkt.
- Gevorderd: In onze organisatie is de verantwoordelijkheid voor het aansturen van diversiteitsbeleid op strategisch niveau belegd, met een volledig mandaat vanuit het topmanagement.
- Weet niet / n.v.t.

2.3. Het operationeel management zorgt actief voor draagvlak voor diversiteit in de organisatie.

- Inactief: Er wordt niet gewerkt aan het vergroten van het draagvlak voor diversiteitsbeleid binnen onze organisatie.
- Startend: Het operationeel management is zich bewust van het belang van draagvlakontwikkeling en maakt plannen om het draagvlak te gaan vergroten.
- Goed op weg: Een deel van de operationeel managers neemt initiatieven om het draagvlak voor diversiteitsbeleid te vergroten.
- Gevorderd: Vrijwel alle operationeel managers in onze organisatie zijn blijvend actief om het draagvlak voor diversiteitsbeleid te vergroten.
- Weet niet / n.v.t.

2.4. Het operationeel management in onze organisatie heeft de kennis, houding en vaardigheden om diversiteit te managen. (Zij zijn bijvoorbeeld toegerust om leiding te geven aan divers samengestelde teams en zijn zich bewust van de impact van verschillen).

- Inactief: Managers bij onze organisatie hebben geen specifieke deskundigheid in het managen van diversiteit.



- Startend: Onze organisatie heeft plannen om managers toe te rusten op dit gebied.
- Goed op weg: Een deel van de operationeel managers in onze organisatie is voldoende toegerust om diversiteit te managen.
- Gevorderd: Vrijwel alle operationeel managers in onze organisatie zijn toegerust om diversiteit te managen, houden hun deskundigheid op peil en krijgen feedback op dit gebied.
- Weet niet / n.v.t.

3. Personeel

3.1. Ons huidige personeelsbestand is in alle lagen van de organisatie divers, en vergelijkbaar met de beroepsbevolking in ons werkgebied.

- Inactief: Ons personeelsbestand is niet divers, qua etnisch-culturele herkomst.
- Startend: Ons personeelsbestand is enigszins divers samengesteld qua etnisch-culturele herkomst en dan vooral in de onderste functielagen.
- Goed op weg: Ons personeelsbestand is enigszins divers samengesteld qua etnisch-culturele herkomst in meerdere functielagen.
- Gevorderd: Onze organisatie is in vrijwel alle functielagen divers samengesteld qua etnisch-culturele herkomst en daarmee een afspiegeling van de beroepsbevolking in ons werkgebied.
- Weet niet / n.v.t.

3.2. Bij de werving van nieuw personeel (waaronder trainees en stagiairs) houden wij expliciet rekening met diversiteit. (Denk bijvoorbeeld aan werving via specifieke kanalen en netwerken van divers personeel).

- Inactief: Er is met betrekking tot werving geen specifiek diversiteitsbeleid.
- Startend: Wij zijn ons bewust van het belang van specifieke werving om een meer divers personeelsbestand te verkrijgen, maar zoeken nog naar wegen om dat te bereiken.
- Goed op weg: Bij werving houden wij enigszins rekening met diversiteit door bijvoorbeeld in advertenties en vacatureteksten een divers publiek aan te spreken. Diversiteit is echter nog niet altijd een onderwerp bij de werving.
- Gevorderd: Voor de werving houden wij expliciet rekening met diversiteit. Er wordt een analyse gemaakt van de gewenste samenstelling van het team en wordt aan de hand van de wensen con-

sequent doelgericht geworven langs verschillende kanalen.

- Weet niet / n.v.t.

3.3. In onze selectieprocedure hebben wij maatregelen genomen om iedereen een gelijke kans te geven (Denk aan een training van sollicitatiecommissies en aan anoniem selecteren).

- Inactief: Er zijn geen specifieke maatregelen m.b.t. de selectieprocedure.
- Startend: Wij zijn ons bewust van de vooroordelen en obstakels die we tegen kunnen komen, maar we hebben nog geen concrete maatregelen genomen om de selectieprocedure te verbeteren.
- Goed op weg: Wij trachten rekening te houden met diversiteit in onze selectieprocedure, maar doen dat nog niet altijd, of in alle afdelingen.
- Gevorderd: In vrijwel al onze selectieprocedures wordt expliciet rekening gehouden met mogelijke factoren die gelijke kansen kunnen beïnvloeden. Er zijn concrete maatregelen genomen, zoals bijvoorbeeld deskundigheidsbevordering van de sollicitatiecommissie en 'anoniem selecteren', waarbij naam, afkomst en leeftijd op sollicitatiebrieven worden weggehaald.
- Weet niet / n.v.t.

3.4. Onze organisatie heeft expliciet beleid gericht op het behoud en de doorstroom van divers personeel. (Denk aan beleid dat erop gericht is om medewerkers in een minderheidspositie zich ook thuis te laten voelen in de organisatie).

- Inactief: Er is bij onze organisatie geen beleid voor het behoud van een divers personeelsbestand.
- Startend: Onze organisatie streeft naar behoud van een divers team, maar heeft nog geen concrete maatregelen genomen.
- Goed op weg: Onze organisatie heeft beleid om een divers personeelsbestand te kunnen behouden, maar dat wordt nog niet in alle onderdelen van de organisatie uitgevoerd.
- Gevorderd: Onze organisatie heeft beleid voor behoud van een divers personeelsbestand en dat wordt door de gehele organisatie uitgevoerd.
- Weet niet / n.v.t.

3.5. De door- en uitstroom van personeel wordt gemonitord op diversiteitsaspecten.

- Inactief: Wij differentiëren niet naar diversiteit met betrekking tot door- en uitstroom van personeel.



- Startend: Wij hebben een plan gemaakt om de door- en uitstroom van divers personeel te kunnen meten.
- Goed op weg: Wij meten de door- en uitstroom gedifferentieerd naar diversiteit, maar nog niet op meerdere vormen van diversiteit (b.v. gender, afkomst, handicap), of nog niet in de gehele organisatie.
- Gevorderd: Wij meten voor de gehele organisatie de door- en uitstroom van personeel, gedifferentieerd naar verschillende vormen van diversiteit. Daarnaast voeren wij exitgesprekken met aandacht voor de invloed van in- en uitsluitingsmechanismen.
- Weet niet / n.v.t.

3.6. Ons personeel heeft de juiste competenties (houding, kennis en vaardigheden) om goed om te kunnen gaan met de diversiteit onder de klanten en de collega's.

- Inactief: Onze organisatie heeft geen beleid dat er op gericht is om de deskundigheid van medewerkers op dit gebied te verbeteren.
- Startend: Er zijn plannen om de deskundigheid van medewerkers op dit gebied te bevorderen.
- Goed op weg: De deskundigheid van medewerkers op dit gebied is nog niet optimaal, maar er is gestart met deskundigheidsbevordering.
- Gevorderd: De deskundigheid van medewerkers wat betreft het effectief omgaan met diversiteit is goed. De medewerkers zijn zich bewust van de eigen normen en waarden, mogelijke cultuurverschillen en van minderheids-meerderheidsposities. Er is regelmatig nascholing.
- Weet niet / n.v.t.

4. Organisatiecultuur

4.1. In onze organisatie werken wij aan een 'inclusieve werkcultuur', waarin we verschillen tussen medewerkers positief vinden en we uitsluiting, ongelijke behandeling en discriminatie tegengaan. Deze onderwerpen zijn opgenomen in een klachtenregeling. Er is een klachtencommissie en een vertrouwenspersoon bij wie medewerkers terecht kunnen met klachten over deze thema's.

- Inactief: In onze organisatie wordt niet expliciet gewerkt aan een 'inclusieve werkcultuur'.
- Startend: In onze organisatie zijn plannen om een 'inclusieve werkcultuur' te gaan bevorderen.
- Goed op weg: In een deel van onze organisatie wordt een 'inclusieve werkcultuur' expliciet bevorderd.

Deze thema's zijn echter nog niet vastgelegd in een klachtenregeling.

- Gevorderd: In onze organisatie wordt een 'inclusieve werkcultuur' bevorderd, waarbij verschillen tussen medewerkers positief worden ervaren en uitsluiting, ongelijke behandeling en discriminatie worden tegengegaan. Deze onderwerpen zijn opgenomen in een klachtenregeling, er is een klachtencommissie en een vertrouwenspersoon die medewerkers ondersteuning kunnen bieden bij klachten over deze thema's.
- Weet niet / n.v.t.

4.2. In onze organisatie houden we expliciet rekening met de specifieke behoeften van medewerkers van diverse herkomst en religies en zijn er specifieke voorzieningen. (Denk bijvoorbeeld aan flexibel omgaan met etnische feestdagen, de ramadan-vastenperiode, halal en koosjer eten in de kantine en gebedsruimten.)

- Inactief: Wij bieden geen specifieke voorzieningen en houden geen rekening met specifieke behoeften van diverse medewerkers.
- Startend: We zijn ons bewust van de specifieke behoeften, maar concrete maatregelen hebben we nog niet genomen.
- Goed op weg: Binnen onze organisatie zijn enkele specifieke voorzieningen en houden we rekening met specifieke behoeften, maar nog niet in alle afdelingen.
- Gevorderd: Binnen de gehele organisatie zijn voldoende specifieke voorzieningen en is ruimte voor specifieke behoeften van medewerkers.
- Weet niet / n.v.t.

4.3. In onze communicatie en presentatie stralen wij uit dat wij een organisatie zijn die diversiteit in personeel, klanten en de samenleving positief waardeert.

- Inactief: We zijn niet bezig met onze uitstraling ten aanzien van diversiteit.
- Startend: Onze organisatie is van plan om dit in de communicatie en presentatie uit te stralen, maar heeft nog geen concrete activiteiten verricht op dit gebied.
- Goed op weg: In onze communicatie slagen wij er enigszins in om uit te stralen dat wij een organisatie zijn die diversiteit in personeel, klanten en de samenleving positief waardeert, maar nog niet ten aanzien van alle vormen van diversiteit.
- Gevorderd: In vrijwel al onze communicatie stralen wij uit dat wij een organisatie zijn die diversiteit in



personeel, klanten en de samenleving positief waardeert ten aanzien van alle vormen van diversiteit.

- Weet niet / n.v.t.

5. Borging

5.1. In onze organisatie worden managers beoordeeld op het uitvoeren van het diversiteitsbeleid en het behalen van concrete doelen op dit gebied.

- Inactief: Onze managers worden niet beoordeeld op het uitvoeren van diversiteitsbeleid.
- Startend: In onze organisatie is het de bedoeling dat managers de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van diversiteit op zich nemen, maar in de praktijk worden ze daar niet op beoordeeld.
- Goed op weg: Er is een structuur om managers te beoordelen op het uitvoeren van het diversiteitsbeleid, maar dat gebeurt nog niet in alle managementlagen en afdelingen.
- Gevorderd: In onze organisatie is een structuur om managers in alle managementlagen en afdelingen te beoordelen op het uitvoeren van het diversiteitsbeleid en het behalen van concrete doelen.
- Weet niet / n.v.t.

5.2. Wij voeren personeelstevredenheidsonderzoek uit, waarmee we inzicht krijgen in de verschillen tussen (diverse) groepen medewerkers.

- Inactief: Onze organisatie doet dit soort personeelstevredenheidsonderzoek niet.
- Startend: Wij hebben plannen om in ons personeelstevredenheidsonderzoek te onderzoeken wat de medewerkers vinden van het diversiteitsbeleid en of er verschillen zijn tussen groepen medewerkers in tevredenheid over onze organisatie.
- Goed op weg: In ons personeelstevredenheidsonderzoek stellen wij vragen waarmee we inzicht verkrijgen in de mening van medewerkers wat betreft de tevredenheid over het diversiteitsbeleid in onze organisatie, maar we hebben geen inzicht in de verschillen tussen groepen medewerkers (van diverse herkomst).
- Gevorderd: Met ons personeelstevredenheidsonderzoek verkrijgen wij inzicht in de mening van medewerkers over ons diversiteitsbeleid en in de verschillen tussen groepen medewerkers wat betreft de tevredenheid over onze organisatie. Wij vertalen de uitkomsten in concrete maatregelen.
- Weet niet / n.v.t.

5.3. Wij voeren onderzoek uit onder onze klanten, afnemers en/of stakeholders naar de mate waarin onze producten en diensten aansluiten bij de verwachtingen van verschillende groepen in de markt.

- Inactief: Onze organisatie doet hier geen onderzoek naar.
- Startend: Wij hebben plannen om dit te gaan onderzoeken.
- Goed op weg: Wij doen incidenteel wel eens onderzoek hiernaar, of op onderdelen, maar nog niet structureel.
- Gevorderd: Wij doen structureel onderzoek uit naar de mate waarin onze producten en onze dienstverlening aansluiten bij de diverse verwachtingen van verschillende groepen in de markt en de uitkomsten vertalen wij in concrete maatregelen.
- Weet niet / n.v.t.

5.4. Het diversiteitsbeleid is onderdeel van de reguliere planning & control-cyclus en wordt gemonitord aan de hand van kritieke prestatie-indicatoren. (Bij alle interne en externe activiteiten, houden wij als vanzelfsprekend rekening met diversiteit).

- Inactief: Er vindt geen monitoring van het diversiteitsbeleid plaats.
- Startend: Wij hebben onderzocht waar diversiteitsaspecten onderdeel kunnen worden van de planning & control cyclus. Wij hebben concrete plannen om het diversiteitsbeleid onderdeel te maken van de reguliere planning & control cyclus.
- Goed op weg: Wij hebben het diversiteitsbeleid deels ondergebracht in de reguliere planning & control cyclus.
- Gevorderd: Het diversiteitsbeleid is onderdeel van onze reguliere planning & control cyclus en wordt gemonitord aan de hand van kritieke prestatie-indicatoren. Bij alle interne en externe activiteiten, houden wij als vanzelfsprekend rekening met diversiteit.
- Weet niet / n.v.t.



Bijlage 2 Literatuur

- Aronson, D. (2002). Managing the diversity revolution: Best practices for 21st century business. *Civil Rights Journal*, 6, pp. 46-66.
- Beek, A. van., & Henderikse, W. (2015). *Goede voorbeelden culturele diversiteit en 'good principles' toegepast in de praktijk*. Zeist: Van Doorne-Huiskes en partners.
- Beek, A. van., & Doorne-Huiskes, A. van. (2011). Diversiteit en kwaliteit: een uitdagende relatie. *Tijdschrift voor HRM*, 14 (4), 6-29.
- Beek, A. van, Henderikse, W., & Doorne-Huiskes, A. van. (2011). Diversiteit en kwaliteit: een literatuuronderzoek naar nieuwe bevindingen op het gebied van kwaliteit en diversiteit. Zeist: VanDoorneHuiskes en partners.
- Catalyst (2013). *First step: Diversity Councils*. New York: Catalyst Information Center.
- Catalyst (2013a). *Why Diversity Matters*. New York: Catalyst information center.
- Celik, S., Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2013). Diversity interventions and employee commitment in the public sector: The role of an inclusive organizational culture. *Gedrag & Organisatie*, 26 (3), 329-352.
- Deloitte. (2012). *Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance*.
- Dobbin F., & Kalev, A. (2007). 'The architecture of inclusion: Evidence from corporate diversity programs'. *Harvard Journal of Law and Gender*, 30, pp. 279-301.
- Europese Commissie. (2009). *Diversity and innovation. A business opportunity for all*.
- Europese Commissie. (2013). *Assessing diversity. Impact in business. By the European platform of diversity charters*.
- GAO (2005). 'Diversity management: Expert-identified leading practices and agency examples'. GAO-05-90. Washington D.C: U.S. Government Accountability Office.
- Herring, C. (2009). 'Does diversity pay?' *American Sociological Review*, pp. 208-224.
- Hofhuis, J., & Van 't Hoog, M. (2010). *Succesvolle Diversiteitsinterventies bij de Nederlandse Overheid*. Groningen: ISW Instituut.
- Hofhuis, J., Van Oudenhoven – van der Zee, K. & Otten, S. (2008). *Uitstroom van Allochtonen bij de Rijksoverheid*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Hubbard, E. (2004). *The diversity scorecard. Evaluating the impact of diversity on organizational performance*. Oxford: Elsevier Inc.
- Huijnk, W., Gijsberts, M., Dagevos, J. (2013). *Jaarrapport Integratie 2013. Participatie van migranten op de arbeidsmarkt*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Hunt, V., Layton, D. & Prince, S. (2015). *Why diversity matters*. London: McKinsey & Company
- Janssens, M. (2002). *Kritische Succesfactoren van een Diversiteitsbeleid*. Trivisi: KU Leuven.
- Jayne, M.E.A., & Dipboye, R.L. (2004). *Leveraging diversity to improve business performance: research findings and recommendations for organizations*. Human Resource Management, 43 (4), 409-424.
- Joy, L., Carter, N.M., Wagner, H.M. & Narayanan, S. (2005). *The bottom line. Corporate performance and women's representation on boards*. New York: Catalyst Information Center.
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficiency of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71, 589-617.
- Lückerath-Rovers, M. (2009). 'Gender-diversiteit: de Nederlandse business case'. *Organisatie en Management*, pp. 92-103.
- McKay, P.F., Avery, D.R., Liao, H., & Morris, M.A. (2011). 'Does diversity climate lead to customer satisfaction? It depends on the service climate and business unit Demography'. *Organization Science* 22:3, pp. 788-803.
- Ministerie van SZW, Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2014). Brief aan de Tweede Kamer, 16 mei 2014, nr. 2014-



0000070940, betreffende Actieplan arbeidsmarktdiscriminatie en kabinetsreactie SER advies 'Discriminatie werkt niet!'. Den Haag: Ministerie van SZW.

Mulholland, G., Özbilgin, M., & Worman, D. (2006). *Managing diversity. Linking theory and practice to business performance*. London: Chartered Institute of Personnel Development.

Nair, N. & Vohra, N. (2015). *Diversity and Inclusion at the Workplace: A Review of Research and Perspectives*. Ahmedabad: Indian Institute of management.

Ng, E.S.W. & Burke, R.J. (2005). Person-organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference? *International Journal of Human Resource Management*, 16:7, pp. 1195-1210.

Noort, L. van., & Pelgröm, C. (2008). *Op zoek naar de kracht van verschil. Verkenning naar diversiteitsbeleid bij provincies en grote gemeenten*. Utrecht: FORUM.

Pellegrino, G., D'amato, S., & Weisberg, A. (2011). *The gender dividend. Making the business case for investing in women*. Deloitte.

PwC (2012). De Connectie, editie over Diversiteit. *PwC Magazine*.

SER (2009). *Diversiteitsbeleid in het personeelsbestand*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.

Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37 (4), 1262-1289.

Thamhain, H.J. (2011). Critical Success Factors for Managing Technology-Intensive Teams in the Global Enterprise. *EMJ-Engineering Management Journal*, 23 (3), 30-36.

TNO (2007). *Aan de slag met diversiteit*. Hoofddorp: TNO.

VanDoorne-Huiskes en partners (2015). *Literatuurverkenning culturele diversiteit*. Zeist: VanDoorne-Huiskes en partners.

Vries, S. de., Ven, C. van de., Nuyens, M., Stark, K., Schie, J. van, & Sloten, G.C. van. (2005). *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*. Hoofddorp: TNO.



Bijlage 3 Nuttige links

DIVERSITEIT

- '[Diversiteit in bedrijf](#)' faciliteert o.a. de Charter Diversiteit en is een initiatief van de Stichting van de Arbeid.
- [Stichting van de Arbeid](#) is het landelijk overlegorgaan werkgevers als werknemers in Nederland en heeft informatie over diversiteitsbeleid in Nederlandse ondernemingen.
- [Het Kennisplatform Integratie en Samenleving](#) doet onderzoek, adviseert en biedt praktische tips en instrumenten over vraagstukken rond integratie, migratie en diversiteit.
- [Het Nationaal Integratie Fonds](#) zamelt geld in om wetenschappelijk onderzoek naar diversiteit en integratie op de werkvloer mogelijk te maken.
- [Kenniskbank Diversiteit en Emancipatie](#) van het Rotterdams Kenniscentrum Diversiteit bevat onderzoeken en artikelen m.b.t. verschillende diversiteitsthema's en groepen.

DIVERSITEITSNETWERKEN

- [Agora Network](#) is het netwerk van professionals en werkgevers die zich inzetten op gebied van instroom, doorstroom en behoud van kleurrijk talent.
- [Charter Talent naar de Top](#) is het netwerk van werkgevers die zich inzetten voor meer genderdiversiteit in de (sub) top van organisaties.
- [De Normaalste Zaak](#) is een platform van en voor MKB'ers en grote werkgevers die zich inzetten om duurzame arbeidsplaatsen voor werknemers met een arbeidsbeperking te creëren.
- [Workplace Pride](#) een internationaal platform dat zich inzet voor LHBT-acceptatie en veiligheid op de werkvloer.

PERSONEEL

- '[Divers talent werkt](#)' van [Art1 Midden-Nederland](#) is een webtool voor iedere werkgever die de beste medewerkers wil binnenhalen en talenten bij de aanwezige medewerkers optimaal wil benutten.
- [Werving en selectie gids](#) is de online gids voor gelijke behandeling in de wervings- en selectieprocedure.

GELIJKE BEHANDELING EN ANTIDISCRIMINATIE

- Het [College voor de rechten van de mens](#) biedt informatie over de wet- en regelgeving met betrekking tot discriminatie.
- [Art.1](#) is hét landelijk expertisecentrum op het gebied van het voorkomen en bestrijden van discriminatie.
- Het Interfederaal [Gelijkekansencentrum](#) is een onafhankelijke instelling gespecialiseerd in diversiteit, gelijkekansenbeleid en non-discriminatiebeleid in België.

INTERNATIONAAL

- [Onderzoeksgroep Babylon](#): Center for the Study of Superdiversity (Tilburg).
- [Max Planck Institute](#) for the Study of Religious and Ethnic Diversity (Duitland).
- [Institute for Research into Superdiversity](#) (Verenigd Koninkrijk).



Colofon

Financier:	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Auteurs:	Drs. H. Bellaart I. Razenberg, MSc S. Oostrik, MSc Drs. E. Smits van Waesberhe
Met dank aan:	Mieke Janssen, Art1 Midden Nederland Sander Haas, Asito Cemil Yilmaz, See Why Marijn Pijnenburg, IBM Paul Abell, Leeuwendaal Joaquin Urbina, PostNL Sjiera de Vries, Hogeschool Windesheim Alice Odé, Diversiteit in Bedrijf Jasper Rijnders, KPN Francien David, Schiphol Group Mariet Meurs, STME consultancy Sedar Ucar, NS Terence Guiamo, PWC Yellie Weidenaar, ABN AMRO bank
Ontwerp:	Design Effects
Uitgave:	Kennisplatform Integratie & Samenleving P/a Kromme Nieuwegracht 6 3512 HG Utrecht T (030) 230 3260

De publicatie kan gedownload worden via de website van het Kennisplatform Integratie & Samenleving: <http://www.kis.nl>.

Deze handreiking behoort bij de webapplicatie 'www.audit-diversiteit.nl' en is ontwikkeld door het Kennisplatform Integratie & Samenleving, een samenwerkingsverband tussen het Verwey-Jonker Instituut en Movisie.

ISBN 978-90-5830-717-0

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht 2016.

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut. Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute. Partial reproduction of the text is allowed, on condition that the source is mentioned.



kennis en aanpak van
sociale vraagstukken

KENNISPLATFORM INTEGRATIE & SAMENLEVING

Kennisplatform Integratie & Samenleving doet onderzoek, adviseert en biedt praktische tips en instrumenten over vraagstukken rond integratie, migratie en diversiteit. Daarnaast staat het platform open voor vragen, signalen en meningen en formuleert daar naar beste vermogen een antwoord op.

Deze kennisuitwisseling is bedoeld om een fundamentele bijdrage te leveren aan een pluriforme en stabiele samenleving. Blijf op de hoogte van alle projecten, vragen en antwoorden en andere kennisuitwisseling via www.kis.nl, de [nieuwsbrief](#), [Twitter](#) en [LinkedIn](#).

