

## Advies Diversiteit in het personeelsbestand

Aan de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties  
Aan de Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Deze publicatie betreft de ‘ministersversie’ van het advies, vooruitlopend op de officiële SER-uitgave.

## Inhoudsopgave

### Leeswijzer

1.	Inleiding	3
1.1	Adviesaanvraag	3
1.2	Vorbereiding en opzet van het advies	4
2.	Diversiteit: begrip en perspectieven	6
2.1	Inleiding	6
2.2	Diversiteit: een multidimensionaal begrip	6
2.3	Perspectieven op diversiteit in organisaties	7
2.4	Afrondend	12
3.	Diversiteitsbeleid, waarom en met welke effecten?	14
3.1	Inleiding	14
3.2	Diversiteitsbeleid: motieven en achtergronden	14
3.2.1	Motieven voor diversiteitsbeleid	14
3.2.2	Ontwikkelingen aan de aanbodzijde van de arbeidsmarkt	16
3.2.3	Ontwikkelingen aan de vraagzijde van de economie	22
3.3	Rendement van diversiteit(sbeleid)	23
3.3.1	Inleiding	23
3.3.2	Mogelijke positieve effecten van diversiteit(sbeleid)	24
3.3.3	Mogelijke valkuilen van en bij diversiteit(sbeleid)	29
3.4	Afrondende opmerkingen	31
4.	Hoe kan diversiteit bijdragen aan betere organisatieresultaten?	33
4.1	Inleiding	33
4.2	Voorwaarden en instrumenten voor een effectief diversiteitsbeleid	34
4.2.1	Visie op diversiteit en doelstellingen	35
4.2.2	Commitment van de top	38
4.2.3	Een tolerante organisatiecultuur: een cultuur van respect ('inclusiveness')	39
4.2.4	Verankering en evaluatie van diversiteitsbeleid	39
4.3	Het managen van een divers samengesteld personeelsbestand	40
4.3.1	Inleiding	40
4.3.2	Verantwoordelijkheden beleggen en draagvlak creëren	41
4.3.3	Werken aan een inclusieve en tolerante organisatiecultuur	43
4.3.4	Het benutten en bevorderen van diversiteit in het personeelsbestand	47
4.4	Afrondend	52
5.	Slotbeschouwing	54
5.1	Inleiding	54
5.2	Visie op diversiteit	54
5.3	Ingrediënten voor een succesvol diversiteitsbeleid	56
5.4	Ter afronding	59

**Bijlagen**

1. Adviesaanvraag
2. Samenstelling commissie van voorbereiding

## Leeswijzer

Met dit advies beantwoordt de SER vragen van het kabinet in de adviesaanvraag *Hoe kan diversiteit in het personeelsbestand bijdragen aan betere organisatieresultaten?* De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelatie zond deze adviesaanvraag, mede namens de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, op 10 december 2008 aan de raad.

In hoofdstuk 2 komt het begrip diversiteit aan de orde. De raad schetst een verschuiving in het perspectief op diversiteit. Zo heeft het denken over diversiteit in termen van gelijkheid – met bijvoorbeeld beleid gericht op het wegnemen van achterstanden van ondervertegenwoordigde groepen – geleidelijk aan plaats gemaakt voor een bredere benadering met aandacht voor verschillen. Daarbij heeft ook het bedrijfsbelang nadrukkelijk een plaats gekregen. Ook het inzicht dat een beleid dat zich alleen richt op het wegnemen van achterstanden bij bepaalde doelgroepen onvoldoende effect sorteert, speelt daarbij een rol.

De raad stelt vast dat diversiteit in het personeelsbestand inmiddels, gegeven de toenemende diversiteit op de arbeidsmarkt, geen keuze meer is maar een hard gegeven. Hoofdstuk 3 gaat in op effecten van diversiteit in het personeelsbestand. Diversiteitsbeleid is nodig om te bereiken dat potentiële voordelen van diversiteit optreden en mogelijke negatieve effecten achterwege blijven. Er bestaat geen gouden recept voor een effectief diversiteitsbeleid. Bedrijven en instellingen zullen dit steeds moeten afstemmen op hun eigen kenmerken en context.

Hoofdstuk 4 schetst de basisvoorwaarden en ingrediënten voor een succesvol diversiteitsbeleid op het niveau van de onderneming. Aan de orde komen onder meer: het belang van een heldere visie op diversiteit in relatie tot de bedrijfsdoelen, het belang van concreet na te streven doelstellingen en de evaluatie van het beleid, commitment van de top en het belang van een ‘inclusieve’ organisatie waarin alle medewerkers met hun uiteenlopende kenmerken en competenties zich gerespecteerd en gewaardeerd weten.

Hoofdstuk 5 bevat een samenvattende slotbeschouwing, waarin de raad erop wijst dat diversiteit geen doel op zich is maar een middel om te komen tot duurzame resultaten voor de organisatie en de samenleving als geheel.

In het verlengde van de adviesaanvraag gaat de raad tot slot in op de vraag in hoeverre het kabinet (c.q. de overheid als wetgever) de ontwikkelingen ten aanzien van diversiteit in het personeelsbestand van organisaties kan bevorderen, mede gelet op de positieve effecten hiervan op de arbeidsdeelname van bepaalde groepen.

## 1. Inleiding

In dit advies beantwoordt de SER de vragen van het kabinet in de adviesaanvraag *Hoe kan diversiteit in het personeelsbestand bijdragen aan betere organisatieresultaten?*<sup>1</sup> De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft deze adviesaanvraag, mede namens de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, op 10 december 2008 toegezonden aan de raad.

### 1.1 Adviesaanvraag

#### *Aanleiding*

Ontwikkelingen in de omvang en samenstelling van het arbeidsaanbod vormen de aanleiding tot de adviesaanvraag: het aandeel van vrouwen in de beroepsbevolking neemt toe en daarnaast verkleurt en vergrijsst de beroepsbevolking. Tegelijkertijd is er – aldus de adviesaanvraag – in meer of mindere mate sprake van arbeidsknelpunten, mede als gevolg van een toenemende vervangingsvraag.

Het kabinet erkent het belang van diversiteit in het personeelsbestand van organisaties, zowel vanuit arbeidsmarktperspectief, als vanuit het perspectief dat diversiteit positieve effecten kan hebben op het functioneren van organisaties. Het heeft zich in zijn beleidsprogramma ook doelen gesteld ten aanzien van een divers samengesteld personeelsbestand bij de (rijks)overheid. Wat de overheidssectoren Rijk, Politie, Defensie en Rechterlijke Macht betreft, heeft het kabinet directe invloed via de vakminister als beleidsverantwoordelijke werkgever. Voor de marktsector, de zorgsector en de overige overheids- en onderwijssectoren is dit niet het geval.

#### *Diversiteit: mogelijke voor- en nadelen*

Het kabinetsbeleid gericht op diversiteit in het personeelsbestand betreft diversiteit naar geslacht, leeftijd en etniciteit. Diversiteitsbeleid is in de visie van het kabinet meer dan emancipatiebeleid, omdat het organisatiebelang centraal staat.

Het kabinet merkt in de adviesaanvraag op dat divers samengestelde teams beter lijken te functioneren dan homogeen samengestelde teams en dat de verwachting is dat zij ook innovatiever en creatiever zijn. Zo nemen divers samengestelde teams meerdere perspectieven uit de samenleving mee, waardoor producten en diensten beter op de nationale en internationale vraag kunnen worden afgestemd. Daarnaast kan een werkgever met een divers samengesteld team een grotere herkenbaarheid en daarmee een toenemend draagvlak realiseren onder alle delen van de bevolking. Gelet op de diversiteit van het arbeidsaanbod is het bovendien voor werkgevers van belang dat zij – zeker in een krappe arbeidsmarkt – rekening houden met diversiteit, aldus de adviesaanvraag.

Tegelijkertijd moet er ook oog zijn voor de mogelijke nadelen van diversiteit en de vraag hoe hiermee om te gaan. Daarbij wijst het kabinet erop dat het managen van

---

<sup>1</sup> De adviesaanvraag is als bijlage 1 bij dit advies gevoegd.

werken in divers samengestelde teams andere eisen stelt aan leidinggevend en werknemers.

Het kabinet constateert dat de in de adviesaanvraag genoemde voor- en nadelen van diversiteit en de benodigde investeringen van werkgeverskant, geen volledig overzicht bieden.

### *Vragen aan de SER*

Het kabinet verwacht dat het advies ingaat op de vraag of werkgevers en werknemers op microniveau dezelfde voor- en nadelen van een divers samengesteld personeelsbestand zien als er op macroniveau zijn onderkend. Het verwacht verder dat het advies agenderend kan werken en voor het nodige draagvlak kan zorgen om diversiteitsbeleid in organisaties te implementeren. Het kabinet acht het daarnaast van belang meer inzicht te krijgen in mogelijke vooroordelen en belemmeringen en mogelijkheden om deze weg te nemen.

*Centrale vraag* aan de raad is hoe diversiteit in het personeelsbestand kan bijdragen aan betere organisatieresultaten.

Het kabinet vraagt de raad in dat kader een volledig overzicht te geven van de voor- en nadelen van een divers samengesteld personeelsbestand en deze met goede en minder goede voorbeelden te illustreren.

Tevens wordt de raad gevraagd in te gaan op eventuele verschillen tussen soorten organisaties (bijvoorbeeld publieke of private organisaties) en soorten werkzaamheden (bijvoorbeeld productiewerkzaamheden, dienstverlening of beleid) en aan te geven of de genoemde voor- en nadelen tijdelijk of permanent van aard zijn.

Vraag is ook welke investeringen werkgevers moeten doen om diversiteitsbeleid succesvol te implementeren (zowel met het oog op de instroom, doorstroom en het behoud van werknemers) en om duurzame resultaten te realiseren.

Het kabinet wil verder weten hoe mogelijke nadelen van diversiteit in het personeelsbestand kunnen worden aangepakt.

Tot slot legt het de vraag voor hoe mogelijke vooroordelen ten aanzien van bepaalde groepen kunnen worden weggenomen.

## **1.2 Voorbereiding en opzet van het advies**

Het dagelijks bestuur van de raad heeft de voorbereiding van een advies opgedragen aan de Commissie Arbeidsmarkt- en Onderwijsvraagstukken<sup>2</sup>.

In het kader van de voorbereiding van het advies heeft de commissie gesprekken gevoerd met enkele deskundigen en vertegenwoordigers van bedrijven die ervaring hebben met diversiteitsbeleid<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> De samenstelling van de commissie is opgenomen in bijlage 2.

<sup>3</sup> De commissie heeft gesproken met vertegenwoordigers van Div, de 's Heeren Loo Zorggroep, de Nederlandse Spoorwegen, metaalbedrijf PWS en Shell. Verder maakte mevrouw dr. S. de Vries als adviserend lid deel uit van de commissie.

De raad heeft het advies vastgesteld in zijn openbare vergadering van 19 juni 2009. Het verslag van deze vergadering is te raadplegen op de website van de SER ([www.ser.nl](http://www.ser.nl)).

*Opzet van het advies*

In hoofdstuk 2 gaat de raad nader in op het begrip diversiteit, gezien in de context van de (arbeids)organisatie. Ook de ontwikkeling in perspectieven op diversiteit komt daarbij aan de orde.

Vervolgens staat de raad in hoofdstuk 3 stil bij de motieven die organisaties hebben voor een beleid gericht op het bevorderen en managen van diversiteit, in het licht van onder meer ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Ook het mogelijke rendement van diversiteit, de meetbaarheid daarvan en eventuele valkuilen komen in dit hoofdstuk aan de orde.

Centraal in hoofdstuk 4 staat de vraag hoe diversiteit kan bijdragen aan betere resultaten van organisaties.

Hoofdstuk 5 bevat een slotbeschouwing waarin de raad zijn visie geeft op diversiteit en aangeeft wat ingrediënten zijn voor een succesvol diversiteitsbeleid.

## 2. Diversiteit: begrip en perspectieven

### 2.1 Inleiding

De raad stelt vast dat het begrip *diversiteit* in de praktijk uiteenlopend wordt gehanteerd. In beginsel duidt het op alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen. In de praktijk wordt het vaak teruggebracht tot één dominant kenmerk zoals geslacht of etniciteit. Ook in de (onderzoeks)literatuur dekken de begrippen diversiteit en diversiteitsbeleid veelal een verschillende lading.

In deze paragraaf wordt achtereenvolgens nader ingegaan op het begrip diversiteit (paragraaf 2.2), op de ontwikkeling van het perspectief op diversiteit (paragraaf 2.3) en op de wijze waarop de raad diversiteit in het kader van het voorliggende advies opvat (paragraaf 2.4).

### 2.2 Diversiteit: een multidimensionaal begrip

Diversiteit kan op uiteenlopende manieren worden omschreven. Er zijn immers veel aspecten waarop individuen van elkaar verschillen. Het is echter ondoenlijk en ook niet zinvol hierbij alle kenmerken te betrekken die mensen van elkaar onderscheiden. Tegelijkertijd is het van belang dat een definitie van diversiteit de complexiteit en veelzijdigheid van individuen en groepen erkent<sup>4</sup>.

In publicaties van TNO, dat de afgelopen jaren verschillende onderzoeken heeft uitgevoerd naar diversiteit op de werkvloer, wordt uitgegaan van een brede definitie van diversiteit: alle aspecten waarop medewerkers van elkaar verschillen. Daarbij gaat het zowel om zichtbare kenmerken zoals geslacht, leeftijd en etniciteit als om minder zichtbare kenmerken zoals wensen, behoeften, belastbaarheid, ziekte of handicap, competenties, werkstijlen, seksuele voorkeur en karaktereigenschappen. Iedere werkende heeft een eigen, unieke combinatie van dergelijke kenmerken. Een deel van die kenmerken heeft een directe invloed op hoe mensen in hun werk staan: ze bepalen hoe mensen leren, wat ze nodig hebben om gezond te blijven en waardoor ze gemotiveerd worden<sup>5</sup>.

Naast het onderscheid tussen zichtbare en niet zichtbare diversiteitskenmerken, wordt in de literatuur ook onderscheid gemaakt tussen primaire kenmerken (geslacht, leeftijd, etniciteit, seksuele geaardheid en fysieke conditie) en secundaire kenmerken (opleiding, religie, inkomsten, burgerlijke staat en beroep) en tussen veranderlijke en onveranderlijke kenmerken. Deze indelingen sluiten elkaar zeker niet uit. Bovendien zijn minder zichtbare verschillen in waarden en normen vaak weer sterk gerelateerd aan zichtbare verschillen zoals etniciteit en leeftijd<sup>6</sup>.

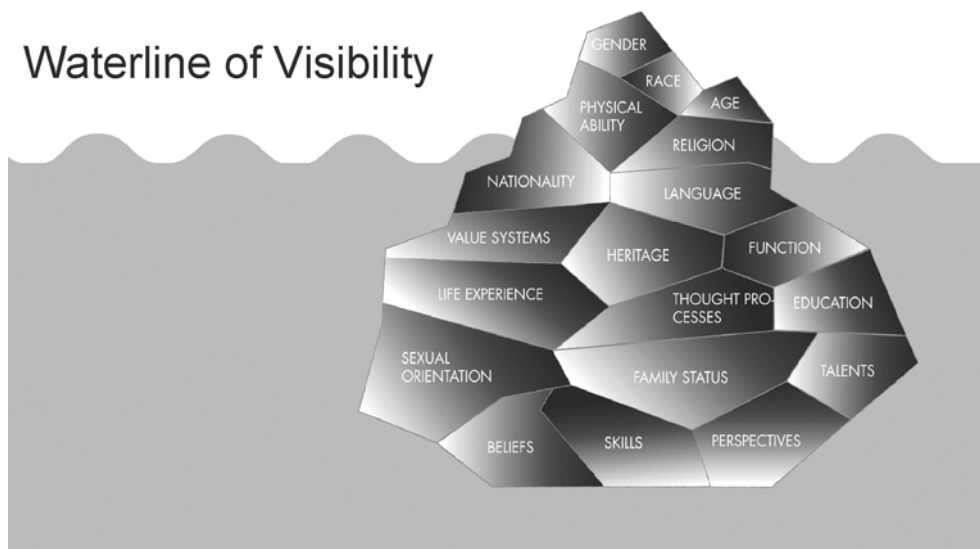
<sup>4</sup> Zie hierover: Raaijmakers, M. (2008) *Authentiek verbinden: Diversiteitsmanagement vanuit een veranderkundig perspectief*, dissertatie, Groningen, p. 15.

<sup>5</sup> Vries, S. de (et al.) (2005), *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*, rapport van TNO Kwaliteit van Leven, Hoofddorp, p. 9.

<sup>6</sup> Zie hierover onder meer: Eyck van Heslinga, H. van en S. van der Raad (2008) *Dividend van diversiteit. De kracht van het verschil in de bedrijfstop*, p. 6; Raaijmakers, M. (2008) op. cit. pp. 15-17.

Onderstaande afbeelding brengt uiteenlopende zichtbare en niet direct zichtbare verschillen tussen mensen in kaart. De zichtbare verschillen vormen hierin het topje van de ijsberg dat boven de zeespiegel uitsteekt.

## Iceberg of Differences



Bron: Shell, presentatie over diversiteit op 3 maart 2009.

### 2.3 Perspectieven op diversiteit in organisaties

Diversiteit in (arbeids)organisaties is al geruime tijd een thema in de VS. De Amerikaanse hoogleraar R. Roosevelt Thomas jr. wordt als grondlegger van het 'diversiteitsdenken' gezien. Vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw verrichtte hij onderzoek naar de situatie en ervaringen van voornamelijk zwarten in het Amerikaanse bedrijfsleven. Hij heeft erop gewezen dat verschillen tussen medewerkers ook meerwaarde kunnen opleveren voor de bedrijven. Strategieën zouden zich dan ook moeten richten op het optimaal benutten van de voordelen van diversiteit en op het beperken van mogelijke negatieve effecten ervan.

In Nederland en ook op Europees niveau<sup>7</sup> staan het bevorderen en managen van diversiteit door organisaties inmiddels steeds vaker op de agenda.

Vastgesteld kan worden dat zich gaandeweg verschuivingen hebben voorgedaan in de perspectieven op diversiteit in organisaties. Het denken over diversiteit in termen van gelijkheid – met bijvoorbeeld beleid gericht op het wegnemen van achterstanden van ondervertegenwoordigde groepen – heeft geleidelijk aan plaatsgemaakt voor een bredere benadering met aandacht voor verschillen, waarbij ook het organisatiebelang c.q. de bedrijfsdoelen nadrukkelijk een plaats hebben gekregen.

<sup>7</sup> Europese Commissie (2008) *Continuing the Diversity Journey, Business practices, perspectives en benefits.*

Hierna wordt kort stilgestaan bij de belangrijkste perspectieven op diversiteit zoals onderscheiden in de (onderzoeks)literatuur en de ontwikkeling die zich daarin heeft voorgedaan.

#### *Perspectieven op diversiteit in organisaties*<sup>8</sup>

Aanvankelijk werd diversiteit sterk benaderd vanuit het zogeheten *deficitperspectief*, dat ervan uitgaat dat minderheidsgroepen in arbeidsorganisaties een achterstand hebben in vergelijking met hun collega's. Het beleid is daarbij gericht op het wegnemen van gebreken en achterstanden bij minderheidsgroepen. Zo kan bijvoorbeeld een beleid gericht op het bevorderen van etnische diversiteit op managementniveau, voorzien in investeringen in taallessen of in een vergroting van de bewustwording van de ongeschreven omgangsregels op managementniveau.

In de literatuur wordt hierbij als kanttekening geplaatst dat diversiteitsmanagement hiermee als het ware wordt beperkt tot 'een probleem' van minderheidsgroepen, waarbij de verantwoordelijkheid voor oplossingen ook bij deze groepen wordt gelegd. De bestaande organisatiecultuur staat in deze benadering immers niet ter discussie<sup>9</sup>.

Vanuit het *differentiatieperspectief* is vervolgens meer het accent gelegd op het aanreiken van kennis van culturele achtergronden en gewoonten van 'de ander', om aldus interactieproblemen te voorkomen of op te lossen. Bij het oplossen van problemen als gevolg van cultuurverschillen ligt de nadruk op het begrijpen van andere culturen en verbetering van de relaties tussen groepen. Bij het oplossen van problemen als gevolg van individuele en persoonlijke verschillen, ligt de nadruk op het beste maken van diversiteit in termen van moraal, productiviteit, kwaliteit en winst. De gedachte daarbij is dat verschillen als zodanig, mits goed gestuurd, persoonlijke ontwikkeling en bedrijfsproductiviteit juist ten goede komen<sup>10</sup>.

Als nadeel van het differentiatieperspectief wordt wel genoemd dat het stereotyperingen en vooroordelen vooral benadrukt en aanleert. Het risico is dan dat leren over cultuurverschillen overgaat in de institutionalisering van stereotypes. Andere risico's liggen in de statische wijze waarop naar cultuur en gedrag wordt gekeken. Medewerkers worden in een hokje geplaatst op basis van cultuur en worden als representant van hun cultuur gezien. Daarmee wordt voorbij gegaan aan de complexiteit die ontstaat doordat cultuur doorkruist wordt door andere sociale identiteiten, die gerelateerd zijn aan de mate van verstedelijking en modernisering, sociale klasse, onderwijsniveau en onderwijstype, socialisatie in het gezin en religie<sup>11</sup>.

Het *discriminatieperspectief* gaat uit van diversiteit als een rechtvaardigheidsvraagstuk, waarbij discriminatie en uitsluiting als voornaamste verklaringen worden gezien voor de marginale positie van minderheden<sup>12</sup>. Oplossingen worden gezocht in het bestrijden van

<sup>8</sup> Zie onder meer: Raaijmakers, M. (2008) *Authentiek verbinden*, p. 25 e.v.; Merckx, G. en M. Hellemans (2004) *Rijkdom aan verscheidenheid: Diversiteit op de werkvloer*, Antwerpen/Apeldoorn, p. 17 e.v.; Eyck van Heslinga, H. van en S. van der Raad (2008) p. 9 e.v.

<sup>9</sup> Raaijmakers, M. (2008) op. cit., p. 26.

<sup>10</sup> Eyck van Heslinga, H. van, S. van der Raad (2008) op. cit., p.10; Ponzoni, E., S. van der Raad (2009, nog te verschijnen) *Banenoffensief vluchtelingen: een bron vol mogelijkheden*, Amsterdam, p. 47.

<sup>11</sup> Raaijmakers, M. (2008) op. cit., p. 27.

<sup>12</sup> Raaijmakers, M. (2008) op. cit., p. 28 e.v.

discriminatie en het vergroten van de gelijke kansen van medewerkers. Dat gebeurt door te streven naar erkenning van gelijkheid in HR-beleid en -procedures en het erkennen van de stem van de minderheidsgroepen als een integraal onderdeel van de organisatie. Tevens streeft men naar veranderingen ten aanzien van houding en gedrag van dominante groepen, bijvoorbeeld door bewustwordingstrainingen of antidiscriminatiecodes<sup>13</sup>. Van Eyck van Heslinga & Van der Raad (2008) noemen ook het ter discussie stellen van geschreven en ongeschreven of impliciete regels binnen een organisatie. Deze liggen immers vaak ten grondslag aan het ‘normale’ spel dat in organisaties wordt gespeeld. Het zijn vaak ook deze regels die de ongelijkheden tussen minderheidsgroepen op de arbeidsmarkt en in organisaties in stand houden<sup>14</sup>. Vaak worden positieve actie, streefcijfers en aangepaste werving- en selectiemethoden ingezet ter bevordering van diversiteit naar gender of etniciteit. Raaijmakers merkt in dat verband op dat het paradoxaal van het discriminatieperspectief is dat het discriminatie lijkt te versterken in plaats van te verminderen<sup>15</sup>.

Het belang van de organisatie c.q. de bedrijfsdoelstellingen gaat nadrukkelijk een rol spelen bij het *toegankelijkheids- en legitimiteitsperspectief*. Daarbij wordt ervoor gekozen personen vanuit een bepaalde groep (bijvoorbeeld etnische achtergrond) in te zetten op functies waarmee de organisatie zich op een bepaalde dimensie van diversiteit wil profileren (bijvoorbeeld etnisch divers). Het kan daarbij gaan om functies in de front office of een klantenservice, waar de organisatie contact heeft met de klant of burger. Laatstgenoemd perspectief wordt wel gezien als een verbetering ten opzichte van benaderingen die zich beperken tot gelijke behandeling en het wegwerken van achterstanden van groepen<sup>16</sup>.

Daarnaast wordt erop gewezen dat diversiteit met een benadering vanuit het toegankelijkheids- en legitimiteitsperspectief, niet doordringt tot de diepere lagen van de organisatie. Diversiteit blijft beperkt tot een segment van de organisatie en wordt niet ingebed in de organisatie als geheel. Verder wordt erop gewezen dat het aantrekken van medewerkers vanwege bijvoorbeeld een specifiek demografisch kenmerk (zoals etniciteit) gevoelens van vervreemding kan oproepen. Bij minderheden kan het bovendien het gevoel oproepen dat zij niet voor vol worden aangezien en een ‘token’-rol vervullen omdat ze aangenomen zijn vanwege een bepaald kenmerk (zoals geslacht of etniciteit) en niet zozeer op basis van geschiktheid<sup>17</sup>.

---

<sup>13</sup> Raaijmakers, M. (2008) op. cit., p. 29 e.v.

<sup>14</sup> Eyck van Heslinga, H. van en S. van der Raad (2008) op. cit., p. 9-10.

<sup>15</sup> Raaijmakers, M. (2008) op. cit., p. 29 e.v.; zie verder ook de hierna opgenomen box over doelgroepenbeleid en etnische diversiteit.

<sup>16</sup> Wolk, J. van der (2009) Creatief met Turk: Hoe diversiteit de innovatiekracht kan bevorderen. In: *Gids voor personeelsmanagement*, 2009, nr. 3.

<sup>17</sup> Raaijmakers, M. (2008) op. cit., p. 28. Met een token-werknemer zou een organisatie willen laten zien dat zij diversiteit stimuleert en waardeert (vgl. het Nederlandse ‘excuus-Truus’, ‘troetel-allochtoon’ of ‘alibi-Ali’).

Een integraal perspectief, waarbij elementen van eerder genoemde benaderingen terugkomen, wordt wel aangeduid als het *organisatieveranderingsperspectief*. Centraal daarin staan het identificeren, waarderen en benutten van overeenkomsten en verschillen en het managen daarvan in het belang van duurzame ontwikkeling van de organisatie<sup>18</sup>. Kenmerkend voor dit perspectief is de strategische, integrale aanpak en de focus op verandering van de bestaande organisatiestructuur en -cultuur. Het weerspiegelt een verschuiving in het denken over diversiteit in termen van gelijkheid, naar denken in termen van ‘verschil’ en het erkennen van de heterogene aard van organisaties<sup>19</sup>.

### *Diversiteitsbeleid en doelgroepen*

Is diversiteitsbeleid een andere naam voor doelgroepenbeleid? Dit is een van de vragen waarop TNO ingaat in haar rapport *Diversiteit op de werkvloer* (2005). Rekening houden met verschillen tussen mensen is immers niet nieuw. Zo voeren veel organisaties al jarenlang een beleid gericht op het aantrekken van personen uit groepen met een achterstand op de arbeidsmarkt en op het verbeteren van hun positie. Een dergelijk doelgroepenbeleid kan echter ook ongewenste neveneffecten hebben. Zo kan de focus op doelgroepen ertoe leiden dat ondersteuning niet altijd terecht komt bij de personen die deze het hardst nodig hebben. Ook kan het categoriseren van mensen stigmatiserend werken en leiden tot stereotyperingen. Verder is niet altijd duidelijk wie tot de doelgroep behoort (bijvoorbeeld: tot in welke generatie is iemand aan te merken als allochtoon?)<sup>20</sup>.

Het rapport *Diversiteit geïnventariseerd*<sup>21</sup> uit 2007 doet verslag van een onderzoek naar nieuwe bevindingen op het gebied van diversiteitsbeleid. Het signaleert een ontwikkeling in de richting van een verruiming van het diversiteitsperspectief. Ging de aandacht in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw vooral uit naar gender en vanaf halverwege de jaren negentig tevens naar etniciteit, inmiddels wordt diversiteit in de meeste bedrijven ruimer geïnterpreteerd (arbeidshandicap, leeftijd etc.). Een andere ontwikkeling die wordt gesignaleerd, betreft een verschuiving van het gelijkheidsdenken naar een kijk op diversiteit waarbij wordt uitgegaan van verschillen. Diversiteit wordt vaak ook minder sterk vanuit het rechtvaardigheidsprincipe benaderd en geleidelijk aan is het bedrijfseconomisch belang een grotere rol gaan spelen. Daardoor komen het eigen belang van de organisatie en de meerwaarde van diversiteit voor de organisatie steeds meer voorop te staan<sup>22</sup>.

Een beleid gericht op nog ondervertegenwoordigde groepen kan bijdragen aan vergroting van de diversiteit in het personeelsbestand. De praktijk laat op dat punt

<sup>18</sup> Raaijmakers, M. (2008) op. cit., p. 29 e.v. Ook wordt in dit verband wel gesproken van een *leerperspectief*, waarbij diversiteit geldt als strategische bron om primaire taken te heroverwegen en om de markten van de organisatie te herdefiniëren. Hierbij wordt diversiteit als een winstbron voor de organisatie als geheel gezien. Zie hierover onder meer: K.I. van der Zee en J.P. van Oudenhoven (2006), *Culturele diversiteit op het werk. Achtergronden en interventies*, Assen, p.11.

<sup>19</sup> Raaijmakers, M. (2008) op. cit., pp. 30-31.

<sup>20</sup> Vries, S. de (et al.) (2005) op. cit., p. 8.

<sup>21</sup> VanDoorneHuiskes en partners (2007), *Diversiteit geïnventariseerd: Een onderzoek naar nieuwe bevindingen op het gebied van diversiteitsbeleid*. Onderzoek in opdracht van het A+O fonds Rijk, Utrecht, pp. 27-28.

<sup>22</sup> VanDoorneHuiskes en partners (2007), op. cit. pp. 27-28.

echter een wisselend beeld zien. Zo concludeert Schaafsma op basis van recent verricht onderzoek naar etnische diversiteit op de werkvloer dat alleen doelgroepenbeleid voor allochtonen vaak onvoldoende effectief is (zie box)<sup>23</sup>.

---

### **Doelgroepenbeleid en etnische diversiteit**

Het afgelopen decennium hebben overheid en bedrijfsleven doelgroepenbeleid gevoerd, om zo de in- en doorstroom van allochtonen binnen arbeidsorganisaties te bevorderen. Schaafsma nam bij 15 Nederlandse organisaties 219 diepte-interviews af, bij allochtone en autochtone werknemers, managers en personeelsfunctionarissen. Zij onderzocht welke barrières werkgevers zien bij het in dienst nemen van allochtonen en hoe werkgevers en werknemers aankijken tegen maatregelen om de positie van allochtonen te verbeteren. Verder onderzocht zij ook de onderlinge verhoudingen op de werkvloer en de omgang met diversiteit op het werk.

Het onderzoek laat zien dat autochtone en allochtone werknemers neutraal tot positief tegenover een cultureel diverse werkomgeving staan wanneer er in hun organisatie aandacht is voor hun individuele kwaliteiten en wensen. Culturele verschillen behoeven niet problematisch te zijn, zolang de gemeenschappelijke doelen, taken, rechten en plichten helder zijn en de uitvoering van het werk er niet te veel door wordt beïnvloed.

Autochtonen en – in mindere mate – allochtonen vonden doorgaans dat niemand geprivilegieerd zou moeten worden vanwege geloof of cultuur en dat allochtonen geen speciale groepsrechten zouden moeten krijgen. Men wees daarom doorgaans een beleid gericht op doelgroepen (zoals een voorkeursbeleid voor allochtonen) af. Dit kan leiden tot scheidslijnen tussen groepen en resulteren in negatieve opmerkingen, grappen en pesterijen. Schaafsma ziet meer heil in een arbeidsklimaat waarbinnen verschillen worden geaccepteerd en gerespecteerd. Daarvoor is wel noodzakelijk dat men zich bij diversiteitsmanagement richt op alle werknemers, ongeacht hun etnische achtergrond.

Bron: Schaafsma, J. (2006) *Ethnic diversity at work: Diversity attitudes and experiences in Dutch organisations*, dissertatie, Amsterdam.

---

Het eerder genoemde rapport *Diversiteit geïnventariseerd* gaat in op de vraag of de ontwikkelingen in organisaties nu gaan in de richting van een integraal diversiteitsbeleid of eerder in de richting van een doelgroepenbeleid.

Van de hierover geraadpleegde Nederlandse deskundigen meent de meerderheid (anno 2007) dat de ontwikkelingen in Nederland in de richting van een doelgroepenbeleid gaan. Als redenen noemen zij dat organisaties een diversiteitsbeleid ontwikkelen in reactie op een bepaald probleem, dat veelal ontstaat bij één bepaalde doelgroep. Ook wordt gewezen op politieke gevoeligheden en belangenbehartiging.

Geraadpleegde deskundigen in het Verenigd Koninkrijk en Zweden zien diversiteit in deze landen juist meer in de richting van een integraal beleid verschuiven. De meningen over welke ontwikkeling de juiste is, variëren. Zo wordt het belang van een doelgroepenbeleid juist onderstreept omdat bij een integraal diversiteitsbeleid het risico groot is om een te algemeen beleid te voeren en specifieke verschillen uit het vizier dreigen te raken. Argumenten voor een integraal beleid zijn daarentegen dat ieder individu specifieke behoeften heeft en dit niet onder te brengen valt in aparte doelgroepen.

---

<sup>23</sup> Schaafsma, J. (2006) *Ethnic diversity at work: Diversity attitudes and experiences in Dutch organisations*, dissertatie, Amsterdam.

Een aantal deskundigen geeft aan juist een ontwikkeling te zien in de richting van een *combinatie* van integraal diversiteitsbeleid en doelgroepenbeleid. Zij nemen een conceptuele ontwikkeling op beleidsniveau waar, waarbij de activiteiten naar doelgroep worden gedifferentieerd. Het gaat volgens hen dus om een integrale filosofie, met concrete acties per doelgroep<sup>24</sup>.

In hun rapport *Diversiteit en innovatie* constateren Van der Wolk et al. (2008) op basis van hun gesprekken met beleidsmakers dat deze slechts beperkte notie hebben van een mogelijke strategische inzet van diversiteit. Zij zouden bij diversiteitsbeleid vooral denken aan het ‘gelijkheidsmotief’ en ‘identiteitsmotief’. Het strategische ‘waardetoevoegingsmotief’ is nog pril aanwezig en lijkt een blinde vlek. Uit de gesprekken van de auteurs met beleidsmakers komt naar voren dat het stimuleren van arbeidsparticipatie in het algemeen en van specifieke groepen (met name allochtonen, ouderen en jongeren) voor hen het centrale thema is. Wel komt meer en meer de vraag op ‘wat te doen als er meer diversiteit op de werkvloer komt, hoe kun je dit als een kans benutten en hoe haal je meerwaarde uit een divers samengesteld team?’<sup>25</sup> Van der Wolk et al schetsen een model waarmee zij laten zien hoe diversiteit strategisch kan worden ingezet om de bedrijfsperformance te verhogen en tegelijkertijd effectief bij te dragen aan de arbeidsparticipatie (zowel in de organisaties als op de arbeidsmarkt in totaal)<sup>26</sup>.

In het licht van het voorgaande lijkt het verschil tussen diversiteitsbeleid en doelgroepenbeleid vooral conceptueel van aard te zijn. Een beleid gericht op een of meer doelgroepen kan immers onderdeel uitmaken van een breder diversiteitsbeleid, dat uitgaat van verschillen tussen individuen. Zo kan bijvoorbeeld een beleid gericht op doelgroepen worden ingezet als middel om diversiteit in het personeelsbestand te bevorderen. Door een dergelijk doelgroepenbeleid onderdeel te laten zijn van een breder diversiteitsbeleid en dit ook te verbinden aan het belang c.q. de doelen van de organisatie, kan het aan effectiviteit winnen en tot meer duurzame resultaten leiden.

## 2.4 Afrondend

In beginsel betreft diversiteit alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen. In de praktijk wordt diversiteit in het personeelsbestand vaak toegespitst op één dominant kenmerk zoals geslacht of etniciteit. Inmiddels is er een ontwikkeling gaande in de richting van een ruimere interpretatie van diversiteit, waarbij bedrijven naast gender en etniciteit ook andere dimensies van diversiteit betrekken zoals arbeidshandicap, leeftijd en seksuele oriëntatie.

Een tweede ontwikkeling die wordt gesignaleerd, betreft een verschuiving in perspectieven op diversiteit: van het ‘gelijkheidsdenken’ naar een kijk op diversiteit waarbij wordt uitgegaan van verschillen. Werd diversiteit aanvankelijk sterk benaderd

<sup>24</sup> VanDoorneHuiskes en partners (2007), op. cit., pp. 28-29.

<sup>25</sup> Wolk, J. van der (et al.) (2008) *Diversiteit en innovatie: Geen vanzelfsprekende relatie maar wel geslaagde voorbeelden*, TNO-rapport, p. 36.

<sup>26</sup> Wolk, J. van der (et al.) (2008), op. cit. p. 36.

vanuit het rechtvaardigheidsprincipe, geleidelijk aan is het bedrijfseconomisch belang een grotere rol gaan spelen. De meerwaarde van diversiteit voor organisaties komt hierdoor steeds meer voorop te staan.

Deze ontwikkelingen laten onverlet dat ook in het kader van een meer integraal diversiteitsbeleid aandacht voor één of meer doelgroepen effectief kan zijn. Een beleid gericht op doelgroepen kan onderdeel uitmaken van een integraal diversiteitsbeleid. Zo kan bijvoorbeeld een ruimere vertegenwoordiging van personen uit ondervertegenwoordigde groepen bijdragen aan een organisatiecultuur met respect voor onderlinge verschillen. Verder blijkt een expliciete koppeling van het beleid met de bedrijfsdoelen zeer bevorderlijk te zijn voor de effectiviteit van het beleid en het bereiken van duurzame resultaten.

In dit advies sluit de raad aan bij de brede en meest gangbare *definitie van diversiteit*: alle aspecten c.q. persoonskenmerken waarop mensen van elkaar verschillen. Onder meer kan het gaan om zichtbare kenmerken zoals geslacht, leeftijd en etniciteit maar eveneens om minder zichtbare kenmerken zoals arbeidshandicaps en seksuele oriëntatie. Elke werkende heeft immers een eigen unieke combinatie van kenmerken, waarvan een deel direct van invloed is op zijn/haar functioneren in de organisatie en daarmee ook relevant voor de organisatie als geheel.

Uitgaande van een dergelijke brede omschrijving van diversiteit, wordt in het vervolg van dit advies ingegaan op de vraag van het kabinet aan de SER hoe diversiteit in het personeelsbestand kan bijdragen aan betere organisatieresultaten. Daarbij komen zowel elementen van een meer integraal diversiteitsbeleid als van een beleid gericht op specifieke groepen nader aan de orde.

Integraal diversiteitsbeleid is in de benadering van de raad een beleid dat ermee rekening houdt dat individuen op veel aspecten van elkaar verschillen, en waarbij de uitdaging voor de organisatie is haar medewerkers met hun uiteenlopende kwaliteiten optimaal in te zetten in het belang van een duurzame ontwikkeling van de organisatie en van hen die daarin werkzaam zijn.

### 3. Diversiteitsbeleid, waarom en met welke effecten?

#### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij motieven van organisaties voor het voeren van een diversiteitsbeleid en ontwikkelingen die daaraan ten grondslag liggen. Zowel ontwikkelingen aan de aanbodzijde van de arbeidsmarkt als ontwikkelingen aan de vraagzijde van de economie komen daarbij aan de orde (paragraaf 3.2).

Vervolgens wordt ingegaan op mogelijke positieve en negatieve effecten van diversiteit in het personeelsbestand (paragraaf 3.3) en de rol van diversiteitsbeleid daarbij. In dat kader gaat de aandacht ook uit naar de meetbaarheid van dergelijke effecten. Paragraaf 3.4 bevat enkele afrondende opmerkingen.

#### 3.2 Diversiteitsbeleid: motieven en achtergronden

##### 3.2.1 Motieven voor diversiteitsbeleid

Globaal zijn er enkele algemene motieven te onderscheiden waarom organisaties diversiteitsbeleid toepassen c.q. zouden willen toepassen<sup>27</sup>. In de praktijk spelen vaak meerdere motieven een rol.

Een belangrijk motief voor organisaties is dat zij zich willen aanpassen aan *veranderingen op de arbeidsmarkt en op de afzetmarkt*.

Uiteenlopende demografische en sociaal-culturele ontwikkelingen leiden tot veranderingen op de arbeidsmarkt. Vergrijzing, ontgroening, individualisering en de toename van de arbeidsparticipatie van vrouwen, allochtonen, arbeidsgehandicapten en ouderen leiden tot meer diversiteit op de arbeidsmarkt. Ook ontwikkelingen als globalisering en internationalisering van het bedrijfsleven, het vrije verkeer van werknemers in de EU en immigratie dragen daartoe bij. Genoemde ontwikkelingen zijn van invloed op de mogelijkheden van arbeidsorganisaties om in hun personeelsbehoefte te voorzien en op de samenstelling van hun personeelsbestand.

Ook veranderingen op de afzetmarkt vormen voor veel organisaties een belangrijke drijfveer om hun personeelsbestand meer divers te maken. Dit stelt hen in staat beter in te spelen op de toenemende diversiteit aan wensen en behoeften van hun klanten.

In wezen gaat het daarbij steeds om motieven van *bedrijfseconomische* aard.

Diversiteit wordt dan gezien als een weg om zo efficiënt en zo effectief mogelijk organisatiedoelstellingen te realiseren. Onder (bedrijfs)economische motieven kunnen worden verstaan: het willen verhogen van de efficiëntie, het willen aantrekken van (de

<sup>27</sup> Zie o.m.: Vries, S. de, C. van de Ven, M. Nuyens, K. Stark, J. van Schie en G.C. van Sloten (2005) *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*, TNO, p. 3; Eyck van Heslinga, H. van, S. van der Raad (2008) *Dividend van diversiteit: De kracht van het verschil in de bedrijfstop* (met verwijzing daarin naar de theorie van Taylor Cox, de Amerikaanse diversiteitsautoriteit); Jong, J.A. de (2009) *Etnische diversiteit als succes. Studie naar bedrijven die de etnische diversiteit van het personeelsbestand als een succesfactor proberen te benutten*, Utrecht, pp. 3-6 (studie in opdracht van het CNV).

juiste) mensen, het willen verhogen van de creativiteit in de organisatie, het verhogen van de klantgerichtheid en het vergroten van het probleemoplossend vermogen<sup>28</sup>.

Verder kan sprake zijn van *moreel-ethische* motieven. Daarbij geven organisaties uiting aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheid voor ondervertegenwoordigde groepen, bijvoorbeeld door hun personeelsbestand zoveel mogelijk een afspiegeling te laten zijn van de huidige, diverse arbeidsmarkt.

Organisaties die werk maken van diversiteit komen bovendien vaak positief in ‘het nieuws’ waardoor hun imago en reputatie zowel klanten als potentiële werknemers (‘employer of choice’) aantrekken. Hier kan een relatie worden gelegd met het eerder genoemde (bedrijfs)economische motief.

Een beleid gericht op een divers samengesteld personeelsbestand kan daarnaast mede ingegeven zijn door druk van buitenaf, bijvoorbeeld vanuit het moederbedrijf (in geval van multinationals) en vanuit de politiek.

Vermelding in dat verband verdienen de wetgeving en EU-richtlijnen inzake gelijke behandeling, die duidelijke definities van directe en indirecte discriminatie bevatten en die specifiek gericht zijn op de sfeer van arbeid. Op grond hiervan is discriminatie op basis van godsdienstige of maatschappelijke overtuiging, handicap, leeftijd of seksuele geaardheid niet toegestaan.

Zoals opgemerkt, kunnen motieven samenvallen of elkaar versterken. Zo wijst Glastra<sup>29</sup> op de zogenoemde ‘*synergetische argumentatie* voor de marketing van diversiteit’.

Daarbij gaat hij ervan uit, dat gelijkwaardige behandeling en respect voor de culturele identiteit van eenieder bedrijfseconomische winst oplevert, omdat daardoor gebruik kan worden gemaakt van cultureel kennis- en vaardigheidspotentieel dat anders voor de organisatie gesloten zou blijven. Een onderzoek van Manpower naar de meerwaarde van culturele diversiteit<sup>30</sup>, waarvan de resultaten in een box in paragraaf 3.3.2 zijn opgenomen, onderschrijft deze stelling.

Sommige organisaties voeren dan ook om meer dan een van de bovengenoemde redenen, al dan niet geformaliseerd, diversiteitsbeleid. Voor organisaties die succesvol zijn bij het realiseren van een goed samenwerkend divers personeelsbestand, blijkt het doorslaggevende motief steeds te zijn dat diversiteit bijdraagt aan het realiseren van de organisatiedoelen. Dat is over het algemeen een (bedrijfs)economisch motief. Ook het moreel-ethische motief, en dan met name de maatschappelijke verantwoordelijkheid, wordt vaak genoemd als reden om te starten met diversiteitsbeleid.

---

<sup>28</sup> Zie ook: Ponzoni, E., S. van der Raad, Amsterdam (2009, nog te verschijnen), *Banenoffensief vluchtelingen: een bron vol mogelijkheden*, Amsterdam, p. 49.

<sup>29</sup> Zie: Glastra, F. (1999) *Organisatie en diversiteit: naar een contextuele benadering van intercultureel management*, Utrecht.

<sup>30</sup> Manpower (2007), *De kracht van culturele diversiteit*, p. 4.

Een project waaruit zowel (bedrijfs)economische motieven als ook het moreel-ethische motief (empathie of compassie) naar voren komen, is het eind 2005 gestarte en in 2009 afgeronde Banenoffensief Vluchtelingen (BOV), opgezet door VluchtelingenWerk Nederland in samenwerking met Stichting Emplooi, Stichting voor Vluchtelingenstudenten en Centrum voor Werk en Inkomen (thans UWV WERKbedrijf).

De ondervraagde werkgevers vinden dat vluchtelingen – net als andere minderheden – een grote bijdrage kunnen leveren aan het verruimen van het perspectief binnen het bedrijf. Om dit proces te laten slagen, is het volgens hen belangrijk om te werken aan een cultuuromslag binnen de organisatie: organisatieleden moeten leren kijken naar wat iemand toevoegt met zijn ‘anders zijn’ in plaats van alleen te kijken naar beperkingen daarvan. Dat lukt alleen als de organisatie zelf verandert. Zeker in grote organisaties wordt het diversiteitsvraagstuk niet uitsluitend en zeker niet hoofdzakelijk vanuit het achterstandsperspectief benaderd. Volgens de onderzoekers wordt in deze organisaties vaak heel bewust nagedacht over diversiteit.

Uit gesprekken met de bij het project betrokken werkgevers, blijkt overigens dat hun beweegredenen bij het *aannemen* van vluchtelingen voor een belangrijk deel te maken hebben met praktische voordelen die dit biedt. Zo wordt genoemd de mogelijkheid om zo iemand aan te nemen met veel werkervaring en die hoog is opgeleid tegen zeer lage kosten (in het kader van speciale regelingen en doelgroepenbeleid). Volgens de onderzoekers is dan ook een meer structurele en integrale aanpak nodig om de aandacht te blijven vestigen op de meerwaarde van vluchtelingen in een organisatie vanuit hun specifieke achtergrond. Aandacht die een stap verder gaat dan financieel voordelige regelingen of de ethische overtuigingen, empathie of compassie van de werkgever.

Bron: Ponzoni, E., S. van der Raad, (2009, nog te verschijnen), *Banenoffensief vluchtelingen: een bron vol mogelijkheden*, Verkenning en inventariserend praktijkonderzoek naar de beleving van, ervaringen met en meningen over de inpassing van een vluchteling binnen Nederlandse arbeidsorganisaties gezien vanuit het perspectief van drie betrokken partijen, Amsterdam.

### 3.2.2 Ontwikkelingen aan de aanbodzijde van de arbeidsmarkt

Een aantal ontwikkelingen aan de aanbodzijde van de arbeidsmarkt heeft bijgedragen – en doet dat nog steeds – aan de toenemende aandacht voor diversiteit(sbeleid) en diversiteitsmanagement in arbeidsorganisaties.

Zo wordt de Nederlandse beroepsbevolking steeds diverser ten gevolge van demografische en sociaal-culturele ontwikkelingen. Waar organisaties vroeger uit konden gaan van de standaardwerknemer, moeten ze nu rekening houden met diversiteit. De blanke mannelijke kostwinner die voltijds werkt en jaren bij dezelfde werkgever blijft, verdwijnt als ijkpunt. Organisaties hebben in toenemende mate te maken met mannen en vrouwen van verschillende herkomst, met specifieke wensen en behoeften, die werk, al dan niet in deeltijd, combineren met andere taken en bezigheden.

#### *Mensen van verschillende herkomst*

Immigratie is weliswaar niet nieuw, maar wel zijn het aantal en de variëteit in herkomst van mensen die zich in Nederland vestigen toegenomen. Er kwamen de afgelopen jaren vooral meer immigranten uit de EU naar Nederland om te werken. EU-wetten maken het bijvoorbeeld gemakkelijker voor Europese burgers om eens een tijdje in een ander land – waaronder Nederland – rond te kijken. Met de toetreding van landen tot de EU

wordt de diversiteit op de Europese arbeidsmarkt verder vergroot.

Het aantal allochtonen<sup>31</sup> zal de komende jaren nog toenemen. In 2006 waren er 1,4 miljoen westerse allochtonen en 1,7 miljoen niet-westerse allochtonen in Nederland. Van de laatste groep zal het aantal in 2020 zijn toegenomen tot 2,1 miljoen. Niet alleen de samenstelling van de totale bevolking verandert, maar tevens van de potentiële beroepsbevolking. Een steeds groter aandeel van de potentiële beroepsbevolking gaat bestaan uit mensen die zelf, of van wie (één van) de ouders, niet in Nederland zijn geboren. In 2008 is één op de vijf personen in de potentiële beroepsbevolking van allochtone herkomst; in 2025 zal dat één op de vier zijn.

Uit CBS-gegevens blijkt dat eind 2008 onder niet-westerse allochtonen sprake is van een netto arbeidsparticipatie<sup>32</sup> van 57 procent. Voor de autochtone bevolking ligt dat percentage op bijna 70; westerse allochtonen komen hier met 67 procent dicht in de buurt (zie figuur 3.1). De arbeidsparticipatie van met name niet-westerse allochtonen blijft derhalve achter. Uit een onderzoek in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen (RWI)<sup>33</sup> blijkt dat allochtonen over het algemeen kiezen voor studies met een goed arbeidsmarktperspectief. Toch hebben, zo blijkt uit het onderzoek van de RWI, met name niet-westerse hoogopgeleide allochtonen nog een achterstand ten opzichte van hun autochtone collega's. Een belangrijke verklaring voor het langer werkloos zijn van niet-westerse hoogopgeleide allochtonen blijkt te zijn dat hun zoekkanalen en de wervingskanalen van (autochtone) werkgevers maar zeer ten dele parallel lopen.

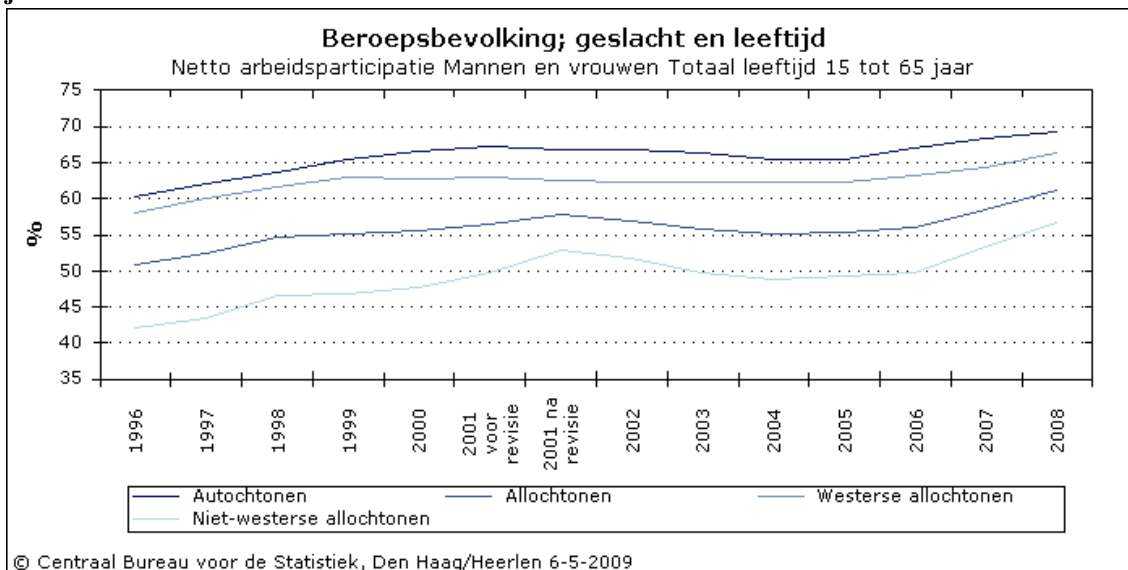
---

<sup>31</sup> Het CBS rekent personen tot de *allochtonen* als ten minste één ouder in het buitenland is geboren. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen personen die zelf in het buitenland zijn geboren (de eerste generatie) en personen die in Nederland zijn geboren (de tweede generatie). De herkomstgroepering wordt bepaald aan de hand van het geboorteland van de persoon (eerste generatie) of dat van de moeder (tweede generatie), tenzij de moeder in Nederland is geboren. In dat geval is de persoon ingedeeld naar het geboorteland van de vader. Tot de categorie 'niet-westers' behoren allochtonen uit Turkije, Afrika, Latijns-Amerika en Azië met uitzondering van Indonesië en Japan. Op grond van hun sociaaleconomische en sociaalculturele positie worden allochtonen uit Indonesië en Japan tot de westerse allochtonen gerekend. Autochtonen zijn personen van wie beide ouders in Nederland zijn geboren, ongeacht het land waar ze zelf zijn geboren.

<sup>32</sup> In de netto arbeidsparticipatie wordt uitgedrukt hoeveel procent van de potentiële beroepsbevolking (of groep) een baan heeft van meer dan 12 uur in de week. Vanwege de werkloosheid ligt dit altijd iets onder de bruto arbeidsparticipatie.

<sup>33</sup> Raad van Werk en Inkomen (2006) *Hoger opgeleide allochtonen op weg naar succes: successen en belemmeringen*, rapport, p. 22 e.v.

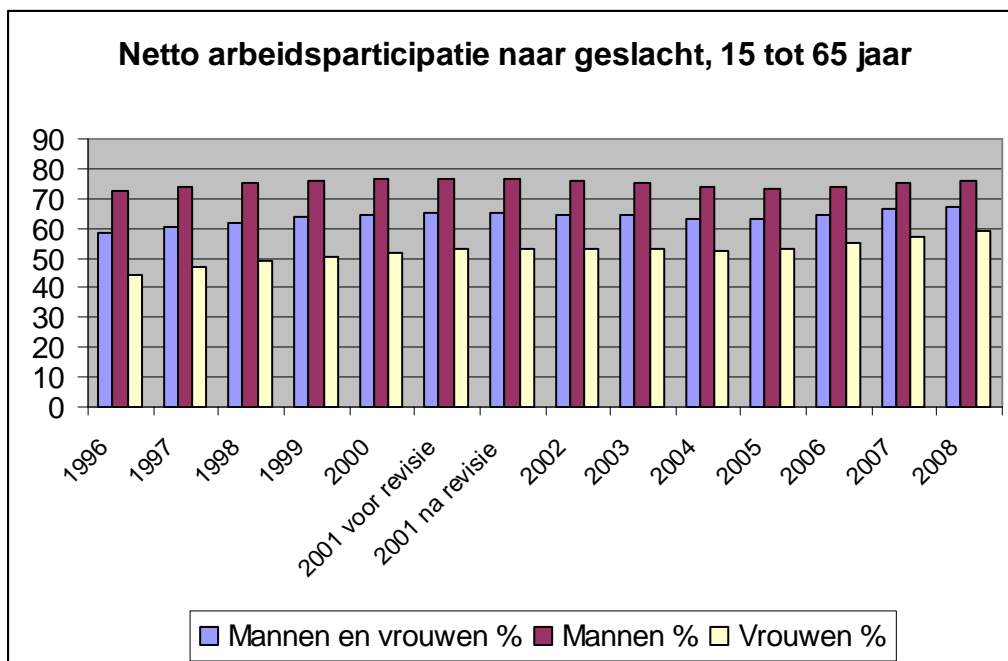
**Figuur 3.1 Netto arbeidsparticipatie naar herkomst, mannen en vrouwen in de leeftijd van 15 – 65 jaar**



*Meer vrouwen op de arbeidsmarkt*

De afgelopen decennia zijn steeds meer vrouwen gaan participeren op de arbeidsmarkt. Figuur 3.2 laat de ontwikkeling zien in de netto arbeidsparticipatie van mannen en vrouwen in Nederland vanaf 1996.

**Figuur 3.2 Netto arbeidsparticipatie naar geslacht, 15 tot 65 jaar**



Bron: CBS, StatLine

Vrouwen hebben wat arbeidsdeelname betreft een inhaalslag gemaakt; de arbeidsparticipatie van vrouwen (van 15 tot en met 64 jaar) is het afgelopen decennium sterk gestegen. In 1996 was de netto arbeidsparticipatie van vrouwen nog maar een kleine 45 procent. In 2005 bedroeg deze 53 procent. Tussen 2005 en 2008 is de

arbeidsparticipatie met 2 procentpunt per jaar toegenomen tot 59 procent. Het streefdoel van de overheid is dat in 2010 65 procent van de vrouwen tussen 15 en 65 jaar een baan heeft<sup>34</sup>.

Bovengenoemde cijfers gaan uit van een werkweek van minimaal 12 uur. Internationaal zijn dergelijke gegevens niet voorhanden, aangezien de internationale definitie uitgaat van alle banen van minimaal 1 uur per week. Uitgaande van laatstgenoemde definitie werkte in Nederland in 2007 bijna 70 procent van de vrouwen van 15-64 jaar<sup>35</sup>. Binnen de EU27 is alleen in Denemarken en Zweden de arbeidsdeelname van vrouwen groter. Daarbij moet worden aangetekend dat het gemiddeld aantal gewerkte uren in Nederland laag is en beneden het EU27-gemiddelde van circa 34 uur per week ligt (2006). Zo werkten Nederlandse vrouwen in 2006 gemiddeld 25 uur per week<sup>36</sup>. Dit is het gevolg van het feit dat Nederlandse vrouwen in de regel in deeltijd werken. In vergelijking met andere landen betreft het bovendien relatief kleine deeltijdbanen.

De verwachting is dat ook in de toekomst het deeltijdwerk onder vrouwen de meest populaire manier van werken is<sup>37</sup>. Op die manier kan tegemoet worden gekomen aan de wens om werk en zorgtaken te combineren. Een van de meest opmerkelijke feiten aan het arbeidspatroon van vrouwen in Nederland is de hoge mate van deeltijdwerk onder vrouwen die geen zorg meer hebben voor kleine kinderen<sup>38</sup>. Als Nederlandse vrouwen eenmaal gekozen hebben voor een bepaalde balans tussen werk en zorgtaken, dan is deze keuze aan weinig verandering onderhevig als de kinderen ouder worden<sup>39</sup>.

Dit geeft aan dat er bij vrouwen nog veel onbenut arbeidspotentieel aanwezig is. Om die reden wordt ook sterk ingezet op het vergroten van de arbeidsduur van vrouwen. Een goede afstemming van werk en zorgtaken – en daarmee ook de arbeidsdeelname van vrouwen – is van veel factoren afhankelijk. Het gaat om de verdeling van zorgtaken binnen een huishouden, adequate voorzieningen op punten als de mogelijkheid om flexibel te werken, zowel wat de arbeidstijden als wat de arbeidsplaats betreft, verlof voor de opvang van tijdelijke behoeften, aanpassingen in schooltijden, een toegankelijke en kwalitatief goede kinderopvang, waarbij het concept van de brede school nadrukkelijk betrokken kan worden. Zoals hierboven aan de orde kwam, blijken ook sociaal-culturele factoren van invloed te zijn op de arbeidsdeelname van vrouwen.

<sup>34</sup> Afgewacht moet worden of de economische neergang gevolgen heeft voor het kunnen halen van deze doelstelling in 2010. Een voordeel voor vrouwen is wel dat zij over het algemeen werkzaam zijn in beroepen en sectoren die minder hard worden getroffen door de economische crisis, zoals het onderwijs en de zorg, zie onder meer: CPB (2009) *Centraal Economisch Plan 2009*, op. cit. pp. 79-80. Daar staat tegenover dat zij vaker dan mannen een flexibele arbeidsrelatie hebben; zie bijvoorbeeld: Dekker, F. en P. Achterberg (2008) *Flexibel werken tijdens de laagconjunctuur. De arbeidsmarktpositie van flexwerkers..*

<sup>35</sup> SCP/CBS, *Emancipatiemonitor 2008*, pp. 107-108. Volgens gegevens van Eurostat is de participatie van Nederlandse vrouwen volgens de internationale definitie verder gestegen tot iets boven de 71 procent in 2008.

<sup>36</sup> Keuzekamp, S. en E. Steenvoorden (2008) *Arbeidsdeelname en arbeidsduur internationaal vergeleken*, in W. Portegijs en S. Keuzekamp (red.) *Nederland Deeltijdland. Vrouwen en deeltijdwerk*, pp. 46-64. Voor de vergelijking geldt de internationale definitie van arbeidsparticipatie (ten minste een uur per week werkzaam).

<sup>37</sup> Euwals, R., M. Knoef en D. van Vuuren (2008) *The trend in female labour force participation: what can be expected for the future?* en Bosch, N., A. Deelen en R. Euwals (2008) *Is part-time employment here to stay? Evidence from the Dutch labour force survey 1992-2005*.

<sup>38</sup> Portegijs, W. en S. Keuzekamp (2008) *Nederland deeltijdland*.

<sup>39</sup> Keuzekamp, S. (2008) *Dynamiek in arbeidspatronen van vrouwen: uitdagingen voor statistiek en beleid*, in M. Mol et al (2008), pp. 165-171.

Het aandeel van vrouwen aan de top van het bedrijfsleven (commissarissen en leden van raden van bestuur) laat de afgelopen jaren weliswaar een lichte stijging zien, maar blijft nog laag. In 2008 bedroeg het aandeel van topvrouwen in de 100 grootste bedrijven in Nederland 7 procent<sup>40</sup>.

De European Professional Women's Netwerk heeft recent in Europees verband onderzoek gedaan naar het percentage vrouwen in topposities binnen de top 300 van Europese ondernemingen<sup>41</sup>. Deze top 300 ondernemingen hebben halverwege 2008 9,7 procent vrouwen in de raden van commissarissen en raden van bestuur. Koploper is Noorwegen met een indrukwekkende groei van het aantal vrouwen in topposities van 28,8 procent in 2006 naar 44,2 procent in 2008. Daarna volgen de andere drie Scandinavische landen op enige afstand. Met een percentage van 12,3 in 2008 (6,5 in 2006) heeft Nederland in 2008 de leidende positie van de eerste groep 'volgers' na de Scandinavische landen overgenomen van Engeland (11,5 procent vrouwen in topposities in 2008).

#### *Ouderen op de arbeidsmarkt*

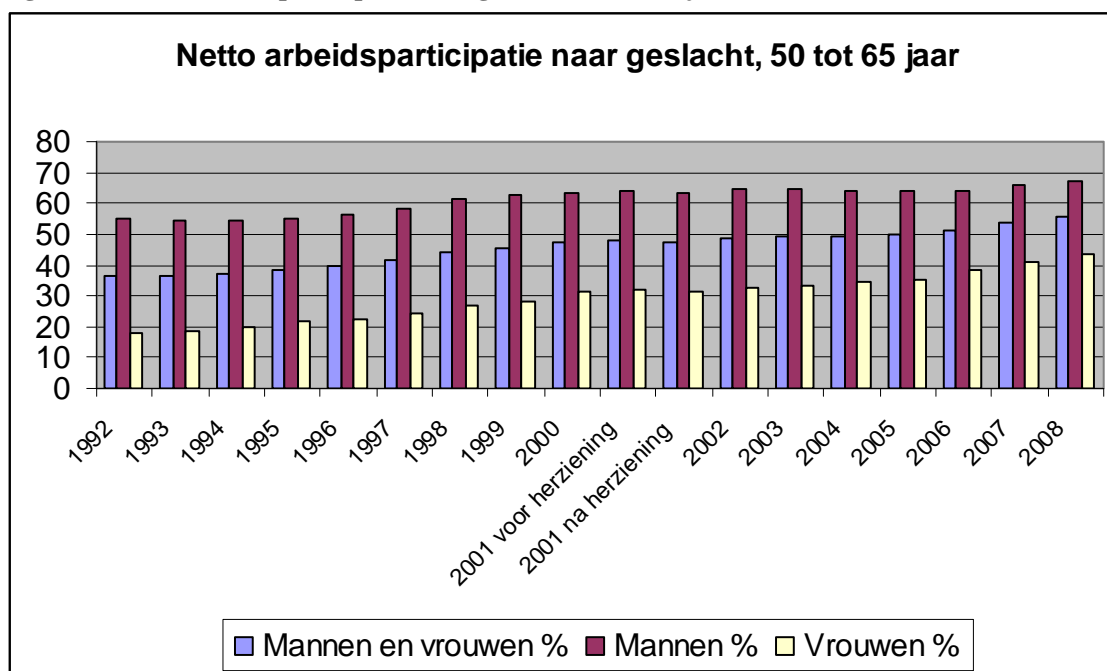
De afgelopen tien jaar is het aantal werkende 50-plussers gestaag gestegen. Dit komt deels door de vergrijzing en deels doordat ouderen vaker een baan hebben (al dan niet ten gevolge van het afschaffen van prepensioen- en vut-regelingen). In de toekomst zullen meer oudere werknemers langer deelnemen aan het arbeidsproces dan thans het geval is. In figuur 3.3 is de ontwikkeling van de netto arbeidsparticipatie van 50-plussers weergegeven. Door de vergrijzing zal de noodzaak van het aannemen en het behouden van oudere werknemers verder toenemen.

---

<sup>40</sup> SCP/CPB (2009) *Emancipatiemonitor 2008*, p. 202.

<sup>41</sup> European Professional Women's Netwerk (2008) *EuropeanPWN BoardWomen Monitor 2008*. Zoals vermeld betreft dit onderzoek de 300 grootste ondernemingen in Europa, waar het percentage topvrouwen in de Emancipatiemonitor 2008 (p. 202) betrekking heeft op de 100 grootste ondernemingen in Nederland.

Figuur 3.3 Netto arbeidsparticipatie naar geslacht, 50 tot 65 jaar



Bron: CBS, StatLine

### *Individualisering*

Verder neemt diversiteit toe door de maatschappelijke trend van individualisering. Er wordt meer aandacht gevraagd voor individuele verschillen, mensen krijgen steeds meer behoefte aan erkenning van hun eigenheid<sup>42</sup>. Werknemers willen hun eigen talenten, behoeften en wensen gerealiseerd zien in bijvoorbeeld à la carte arbeidsvoorwaarden of mogelijkheden om werk, zorg, studie en vrije tijd in wisselende combinaties en op verschillende momenten in de loopbaan te combineren. Om aantrekkelijk te blijven voor het arbeidsaanbod zullen organisaties moeten inspelen op de specifieke wensen en eisen van individuele werknemers. Doen ze dat niet, dan kan het moeilijk worden om voldoende medewerkers aan zich te binden en om de omvang en de kwaliteit van het personeelsbestand op peil te houden.

### *Consequenties van de geschetste ontwikkelingen*

De situatie op de arbeidsmarkt kan derhalve een belangrijk argument zijn voor het bevorderen en managen van een divers samengesteld personeelsbestand, c.q. voor het voeren van een diversiteitsbeleid. Door vergrijzing zal een behoorlijk aantal werknemers de arbeidsmarkt verlaten op het moment dat zij de pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Zelfs als de economie niet of nauwelijks aantrekt, betekent dit dat er (weer) sprake zal zijn van een krappe arbeidsmarkt. Effectief en efficiënt gebruikmaken van de mensen die wel beschikbaar zijn, is dan ook belangrijk voor organisaties. Door 'breder' op de arbeidsmarkt te kijken, kan ook het talent van mensen die 'anders' zijn worden opgespoord en ingezet. Een aansprekend voorbeeld hiervan vormt metaalbedrijf PWS uit Bergambacht (zie onderstaande box).

<sup>42</sup> Vries, S. de, C. van de Ven, M. Nuyens, K. Stark, J. van Schie en G.C. van Sloten (2005) *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*, TNO-rapport.

Metaalbedrijf PWS (Bergambacht) won in januari 2009 de Div GoodPracticePrijs 2008. PWS heeft mensen in dienst die elders niet of nauwelijks binnenkomen: allochtonen, mensen met een handicap en jongeren zonder vakdiploma. De directeur staat zelf achter dit beleid. Het (diversiteits)beleid bij PWS is eigenlijk door personeelsgebrek spontaan ontstaan. Wegens de vele opdrachten zat PWS om personeel te springen, maar dat was moeilijk te vinden. De metaalbranche is niet zo populair onder Nederlandse jongeren. Er bleek één kandidaat bij het uitzendbureau geïnteresseerd in een functie bij PWS: een man uit Bosnië zonder relevante werkervaring. Het enige wat PWS van deze man verlangde was inzet en de bereidheid om het vak te leren. Inmiddels heeft ongeveer de helft van de circa 50 werknemers een andere culturele achtergrond; enkelen zijn mindervaliden. Daarnaast krijgen jongeren zonder vakdiploma er de kans om hun diploma te halen. Het enthousiasme en de oprechte betrokkenheid van de directeur blijken aanstekelijk te werken; de werknemers zijn zeer gemotiveerd en overal inzetbaar.

De noodzaak om in te spelen op de diversiteit op de arbeidsmarkt wordt niet overal in gelijke mate gevoeld. Zo wordt bij het zoeken naar personeel veelal nog gewerkt vanuit bestaande wervings- en selectiemodellen. Naarmate de arbeidsmarkt krappere wordt en het arbeidsaanbod diverser, wordt het alleen maar belangrijker dat organisaties hun beleid hierop toesnijden om zo effectief te kunnen voorzien in hun personeelsbehoefte.

### 3.2.3 Ontwikkelingen aan de vraagzijde van de economie

Aan de vraagzijde van de economie zijn ook ontwikkelingen zichtbaar, die vragen om een andere benadering door organisaties.

Zo hebben steeds meer organisaties te maken met *internationalisering* van klanten, markten en diensten. Ook de informatietechnologie, die communicatie mogelijk maakt zonder beperkingen door afstand en tijdzones, speelt daarbij een rol. Dit maakt dat het nodig is begrip en inzicht te hebben in de invloed van cultuur, taal en geschiedenis op interacties tussen individuen en organisaties. Er moeten niet alleen letterlijk maar ook figuurlijk grenzen worden overgegaan om klanten te bedienen en samen te werken.

*De afzetmarkt is de afgelopen decennia diverser en pluriformer geworden.* Dat vraagt van organisaties ook een andere benadering van klanten. Organisaties realiseren zich in toenemende mate dat zij hun klanten effectiever kunnen bedienen wanneer hun personeelsbestand een afspiegeling vormt van de hedendaagse samenleving. Overheids- en zorginstellingen bijvoorbeeld krijgen meer en meer te maken met cliënten van verschillende afkomst. Bij de ontwikkeling en vormgeving van hun producten en diensten moeten deze organisaties daar rekening mee houden. Ook organisaties in de profitsector merken dat hun klanten vaker van niet-Nederlandse afkomst zijn en andere wensen hebben omtrent producten en diensten. Deze consument wordt, gegeven de toenemende welvaart van de groep, een klant om rekening mee te houden en om aandacht aan te besteden. Daarnaast zijn organisaties vaker op zoek naar afzetmarkten buiten Nederland. Om een aantrekkelijk product of dienst op een nieuwe markt te kunnen aanbieden, moeten zij zich verdiepen in de plaatselijke wensen, behoeften en gebruiken. Verder blijven mensen langer leven, ze worden ouder, zodat er meer vraag is naar producten en diensten die gericht zijn op ouderen. De veranderingen op de afzetmarkt maken het voor organisaties noodzakelijk personeel aan te trekken dat

kennis heeft van die afzetmarkt. Kennis over nieuwe groepen op de afzetmarkt kan vaak gemakkelijk worden gevonden bij werknemers uit die groepen. Met andere woorden: ook ontwikkelingen op de afzetmarkt nopen tot een toenemende diversiteit binnen organisaties. Een mooi voorbeeld hierbij is dat van een slagerij in een multiculturele wijk in een grote stad (zie box hieronder).

Het bedrijf is een slagerij in een multiculturele wijk in een grote stad. Begonnen in 1796 en nog steeds een familiebedrijf. Unique selling point is het inspelen op nieuwe klantgroepen. De klanten hebben steeds vaker een multiculturele achtergrond en dat beïnvloedt de vraag naar producten. Zoals naar halal slachten, steaks en sauzen, vlees met het been er nog aan. Bij het kruiden van worst bijvoorbeeld experimenteren ze net zo lang tot ze het zo kunnen maken dat het precies de goede smaak heeft. Het personeel helpt daarbij en klanten proeven mee. De slagerij biedt veel schapen- en geitenvlees, rundertong, en orgaanvlees dat door Hollanders niet, maar in andere culturen wel gegeten wordt. Het bedrijf ziet de multiculturele samenstelling van het personeel als een groot voordeel. Het personeel weet wat gevraagd wordt, welke eisen gesteld worden. De medewerkers weten hoe het bereid wordt en hoe het moet smaken.

Bron: Wolk, J. van der, A. Brugman, G.P.M. Dekker en P.R.A. Oeij (2008) *Diversiteit en innovatie; Geen vanzelfsprekende relatie, maar wel geslaagde voorbeelden*, TNO-rapport, Hoofddorp, p. 29.

Een laatste ontwikkeling betreft *veranderingen in de organisatie van het werk*. Doordat organisaties platter worden en er meer in teams en in groepsverband wordt gewerkt, is effectieve interactie tussen medewerkers van grote waarde voor de effectiviteit van de organisatie. Factoren die van invloed zijn op interactie, zoals cultuur, taal en persoonlijkheid, worden daarbij belangrijker.

### 3.3 Rendement van diversiteit(sbeleid)

#### 3.3.1 Inleiding

Een grotere diversiteit binnen organisaties – of dat nu is op het gebied van gender, leeftijd, seksuele geaardheid of culturele achtergrond – zet bestaande zekerheden op zijn kop en dat kan als bedreigend worden ervaren. Aan de andere kant kan diversiteit juist verrijkend werken. Zo kunnen er nieuwe manieren van denken ontstaan, waardoor de organisatie innovatiever en creatiever kan worden en beter op haar omgeving (de arbeidsmarkt en de afzetmarkt) kan reageren en inspelen. Dit blijkt uit de vele onderzoeken en rapporten die positieve effecten beschrijven; daarnaast worden ook ongunstige effecten gemeld.

De effecten van diversiteit en diversiteitsbeleid blijken lastig meetbaar en hierover bestaan dan ook weinig harde gegevens<sup>43</sup>. Zo is een causale relatie vaak moeilijk aan te tonen, omdat een bepaalde uitkomst zoals een hogere omzet of meer tevredenheid door veel factoren wordt beïnvloed. Het is dan vaak niet eenvoudig om vast te stellen welke investering precies verantwoordelijk is voor welk resultaat. Of de meer kwalitatieve

<sup>43</sup> Onder andere: El Marini, S., S. de Vries (2007) *De meerwaarde van diversiteit: verslag van een beknopte literatuurstudie*, TNO-rapport, Hoofddorp (in opdracht van Div); Vries, S. de, D. Dekker (2007), *Diversiteit: investeren en rendemen: Een hulpmiddel om te komen tot een verantwoorde afweging van investeringen bij diversiteitsbeleid*, TNO-rapport, Hoofddorp.

doelen gehaald worden, wordt eveneens nauwelijks onderzocht. Op dat punt onderscheidt diversiteitsbeleid zich niet van andere beleidstypen: de meeste organisaties zijn niet geneigd om het effect c.q. de effecten van beleid expliciet in kaart te brengen. In de praktijk is het ook vaak lastig om echte effectstudies uit te voeren<sup>44</sup>. Hoe valt immers aan te tonen dat een verandering daadwerkelijk een effect is van het gevoerde (diversiteits)beleid en niet van een andere gebeurtenis. Is bijvoorbeeld een hoger verkoopresultaat het gevolg van het aantrekken van de economie of van het aannemen van meer vrouwen in topfuncties?

Bij diversiteitsbeleid wordt vaak de instroom van personeel gemeten, maar daarmee is men er nog niet, aangezien de instroom van mensen niets zegt over de effecten van een divers samengesteld personeelsbestand.

Verder zijn de meeste organisaties die een diversiteitsbeleid voeren, vaak nog niet lang genoeg bezig met diversiteit om uitspraken te kunnen doen over het effect van hun beleid op dit gebied. Hooguit is iets bekend over veranderingen in de samenstelling van het personeelsbestand (aan de hand van instroom- en uitstroomgegevens).

In de volgende paragrafen wordt stilgestaan bij effecten van diversiteit en diversiteitsbeleid. In paragraaf 3.3.2 komen de mogelijke positieve effecten aan de orde en in paragraaf 3.3.3 de mogelijke valkuilen. Bij het in kaart brengen van deze effecten – c.q. de mogelijke voor- en nadelen van diversiteit – is gebruikgemaakt van hetgeen hierover in de (onderzoeks)literatuur is aangetroffen. In aanvulling hierop hebben in het kader van de voorbereiding van het advies ook gedachtewisselingen plaatsgehad met enkele deskundigen en vertegenwoordigers van een aantal bedrijven die ervaring hebben met diversiteitsbeleid.

De beschrijving van de effecten onderscheidt een aantal soorten effecten en illustreert deze met enkele concrete voorbeelden. Daarbij zij opgemerkt dat het sterk afhankelijk is van de omstandigheden van het geval, welke effecten zich in de praktijk zullen voordoen.

### **3.3.2 Mogelijke positieve effecten van diversiteit(sbeleid)**

Diverse onderzoeken tonen aan dat (management van) diversiteit positief bijdraagt aan het behalen van organisatiedoelen. In hun artikel over de ‘business case for diversity’ noemen Robinson en Dechant<sup>45</sup> als gunstig effect de reductie van kosten voor personeelsverloop en van verzuim. Een en ander zou het gevolg zijn van een grotere tevredenheid van de werknemers. Met name in de VS wordt als gunstig effect van goed gemanaged diversiteitsbeleid genoemd de afname van juridische procedures, alsmede de daarmee samenhangende proceskosten, ingevolge beschuldigingen van discriminatie.

<sup>44</sup> Zie o.a. Vries, S. de, C. van de Ven, M. Nuyens, K. Stark, J. van Schie en G.C. van Sloten (2005) *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*, TNO-rapport, pp. 34 -35.

<sup>45</sup> Robinson, G. en K. Dechant (1997) *Building a Business Case for Diversity*, Academy of Management Executive 11, pp. 21-31.

Andere onderzoeken<sup>46</sup> geven verder nog de volgende positieve effecten van diversiteit(sbeleid) aan. Daarbij kan een onderscheid worden gemaakt in externe en interne positieve effecten voor de eigen organisatie en gunstige effecten van diversiteitsbeleid op macro-economisch niveau.

*Externe positieve effecten van diversiteitsbeleid op organisatieniveau*

De in de geraadpleegde onderzoeken genoemde externe positieve effecten van een divers samengesteld personeelsbestand voor de organisatie zijn: stijging van omzet en kwaliteit, toenemende creativiteit, imagoverbetering, hogere productiviteit, mogelijke bevordering van innovatie.

Zo is een divers personeelsbestand aansprekend voor een bredere groep klanten en daardoor kunnen de omzet en de kwaliteit stijgen. Enerzijds kunnen meer klanten zich identificeren met (de verschillende medewerkers van) de organisatie, anderzijds kunnen medewerkers zich beter inleven in het diverse klantenbestand. In hun eigen organisatie komen medewerkers deze andere manieren van denken en werken immers ook tegen bij het samenwerken met een diversiteit aan collega's.

Uitzendorganisatie Randstand Nederland – de grootste speler in de uitzendbranche – beoogt om strategische redenen uit te groeien tot een meer multiculturele organisatie. Zij ervaart dat diversiteit steeds meer een klantenbelang wordt. Randstad wil daarnaast nieuwe markten aanboren, vooral om gemakkelijker in contact te komen met allochtone ondernemers in het midden- en kleinbedrijf. Een voorbeeld is een project in de regio Den Haag om allochtone mkb-ondernemers te benaderen. De regiomanager heeft een vijftal allochtone intercedenten samen als team in één vestiging geplaatst. Zo kon op succesvolle wijze vraag worden gecreëerd bij allochtone ondernemers en werd Randstad voor hen zichtbaar gemaakt. Het project leidt ook tot meer nieuwe, allochtone uitzendkrachten. Het is de bedoeling dit project nu uit te breiden naar andere plaatsen.

Bron: Jong, J.A. de (2009) *Etnische diversiteit als succes: Studie naar bedrijven die de etnische diversiteit van het personeelsbestand als een succesfactor proberen te benutten*, Utrecht, p. 22 (studie in opdracht van het CNV).

Zoals reeds is aangegeven in de inleiding van deze paragraaf, laten effecten van diversiteit en diversiteitsbeleid zich moeilijk meten. Enkele grootschalige Amerikaanse onderzoeken (zie onderstaande box) wijzen wel op een relatie tussen de aanwezigheid van meer vrouwen in topposities en het behalen van meer rendement op het geïnvesteerde kapitaal. Met het aantonen van een samenhang tussen het aandeel van vrouwen in de top en de financiële prestaties is echter nog geen causaliteit tussen de twee bewezen<sup>47</sup>. Wel wijzen de resultaten op een positief effect van het werken met gemengde teams. Deze zouden zorgen voor een meer stimulerende werkomgeving, een sterkere mate van innovatie en efficiëntie, en meer tevredenheid van werknemers en klanten (zie het onderzoek van Catalyst uit 2004).

<sup>46</sup> O.a. Vries, S. de, C. van de Ven, M. Nuyens (2005) *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*, TNO-rapport, gebaseerd op internationale literatuur; Ven, C. van de, M.C. de Groot en S. de Vries (2004), *Werk maken van diversiteit: tien tips* (artikel).

<sup>47</sup> SCP/CBS (2009), *Emancipatiemonitor 2008*, pp. 203-204.

In 2004 toonde het adviesbureau Catalyst in een onderzoek voor het eerst aan dat ondernemingen met een groter aandeel vrouwen in hoge managementfuncties het financieel beter doen dan bedrijven met weinig leidinggevende vrouwen. Recent onderzoek (2008) van Catalyst bij 353 bedrijven uit de Fortune 500-lijst wijst uit dat bedrijven met een verhoudingsgewijs groter aandeel vrouwen aan de top betere financiële resultaten behalen<sup>48</sup>. Zo bleken de raden van bestuur met de meeste vrouwen aan boord ruim de helft meer winst op eigen vermogen te maken dan besturen waar de vrouwelijke inbreng minimaal is. Het verkoopresultaat was 42 procent hoger en er werd 66 procent meer rendement op het geïnvesteerde kapitaal behaald.

Dat verschil geldt niet voor alle sectoren. In de informatietechnologie en de industrie maakt de aanwezigheid van vrouwen aan de directietafel weinig verschil uit. In andere sectoren loopt het verschil juist hoog op. Bij consumentengoederen noteerde een kwart van de bedrijven met de minste vrouwen in de directiekamer een rendement van 33,6 procent; het kwart met de meeste vrouwen aan de top noemt resultaten die maar liefst 127 procent hoger liggen.

Vastgesteld kan worden dat bovengenoemd onderzoek zich beperkt tot de financiële effecten van meer vrouwen in topfuncties.

Een onderzoek van McKinsey<sup>49</sup> (2007) gaat een stap verder. Het adviesbureau onderzocht de 'organisational excellence' in relatie tot het aandeel van vrouwen in het topmanagement. Deze organisational excellence wordt volgens McKinsey gedefinieerd door negen criteria, waaronder het leiderschap, innovatie en de motivatie van medewerkers. Deze criteria blijken positief samen te hangen met het aantal vrouwen in het topmanagement.

Hoewel er in organisaties vaak (nog) geen studies zijn uitgevoerd naar de kwalitatieve effecten van diversiteitsbeleid, heeft men wel een indruk van wat het effect is. Zo laat een onderzoek van Manpower naar effecten van culturele diversiteit<sup>50</sup> (zie onderstaande box) zien dat zowel allochtonen als autochtonen vinden dat culturele diversiteit op het werk winst oplevert. Het betreft een belevingsonderzoek.

Allochtonen ervaren een sterke positieve invloed van hun culturele achtergrond op hun functioneren en op hun opvattingen over werk. Deze draagt bij aan hun persoonlijke competenties, stelt ze beter in staat om bij te dragen aan kansen en winst voor hun bedrijf, en stuurt de manier waarop ze hun ambitie tonen en omgaan met de balans tussen werk en privé. Hun cultuur wordt ook gezien als een waardevolle aanvulling voor hun team.

Een aanzienlijk deel van de autochtonen is van mening dat diversiteit kan leiden tot het grijpen van nieuwe kansen, het aanboren van nieuwe markten en het verwerven van nieuwe klanten.

Dat autochtonen minder invloed ervaren van hun eigen Nederlandse achtergrond op hun functioneren, was te verwachten, gezien het feit dat zij behoren tot de 'dominante cultuur'.

Verschillen vallen dan minder op, en men is zich minder bewust van een eventuele culturele invloed. De meerwaarde van diversiteit komt nog onvoldoende uit de verf, vinden veel allochtonen. De meeste bedrijven benutten hun culturele potentieel nog te weinig. En ook in afgeleide zin valt er nog veel winst te behalen. De meerwaarde van diversiteit op de werkvloer bestaat niet alleen uit meer klanten en kansen, maar ook (of misschien vooral) uit een bijdrage aan de sfeer en de interne cultuur, en daarmee aan het aantrekkelijk maken en houden van de organisatie voor werknemers uit andere culturen. En die zijn steeds harder nodig. Het is dan ook zinvol om de culturele verschillen tussen autochtonen en allochtonen en de winst die eruit kan worden gehaald, te benoemen en te benutten waar dat concrete bedrijfsdoelen dient.

<sup>48</sup> Catalyst (2008) *Census of the Fortune 500*, onderzoek van adviesbureau Catalyst naar financiële voordelen van vrouwen aan de top van een organisatie.

<sup>49</sup> McKinsey&Company (2007) *Women Matter; Gender diversity, a corporate performance driver*, onderzoek

<sup>50</sup> Manpower (2007) *De kracht van culturele diversiteit*, pp. 4 en 20 e.v.

Aan de werkgevers van de geïnterviewden werden de onderzoeksresultaten voorgelegd. Alle geïnterviewde werkgevers waren het over één ding eens: het werken met meerdere culturen heeft op allerlei fronten reële meerwaarde. Het levert kansen, geld en perspectief op voor de ondernemingen die er goed mee omgaan. Wie daar geen voeling mee heeft en daar niet op anticipeert, gaat op termijn terrein verliezen. Werken aan diversiteit betekent eigenlijk het toekomstbestendig maken van je bedrijf, zo merkte een van de geïnterviewde werkgevers op.

Voor de organisatie kan het verder bijvoorbeeld meerwaarde hebben om te kunnen beschikken over medewerkers met competenties die bij een meer homogeen samengesteld personeelsbestand ondervertegenwoordigd zijn. Ter illustratie is in onderstaande box een onderzoek van de Nederlandse Spoorwegen naar het optreden van conducteurs in potentieel conflictueuze situaties samengevat<sup>51</sup>. Daaruit blijkt dat conducteurs met een andere culturele achtergrond zich op dat punt positief onderscheiden.

De Nederlandse Spoorwegen (NS) hebben in 2007 onderzoek laten doen naar de vraag of cultuurverschillen een rol spelen bij (het oplossen van) conflicten tussen medewerkers en reizigers van de NS. De NS-medewerkers benoemden zes lastige situaties waar de culturele achtergrond van de reiziger een rol speelt. In afnemende frequentie zijn dit: een reiziger die niet over een geldig vervoerbewijs beschikt; een reiziger die niet goed Nederlands spreekt; een reiziger onder invloed van alcohol of drugs; een reiziger die zich oneerlijk behandeld voelt; en een reiziger die verbaal of fysiek agressief is. Een belangrijke uitkomst was dat de NS-medewerkers aangaven op dezelfde manier te handelen en dezelfde gevoelens te hebben, ongeacht of het nu een allochtone of autochtone reiziger in die situatie betrof. Een belangrijk gegeven was verder dat allochtone conducteurs in potentieel conflictueuze situaties aangeven een minder directe en daardoor subtielere benadering toe te passen dan autochtone conducteurs. Het onderzoek laat verder zien dat er een verband bestaat tussen de directheid van communicatie en het aantal keren dat conducteurs lastige situaties meemaken, zoals alcohol- en drugsproblemen en agressie, of reizigers die zich oneerlijk behandeld voelen. De meer omzichtige benadering van allochtone conducteurs blijkt effectief. Zij geven ook aan minder vaak lastige situaties mee te hebben gemaakt dan hun autochtone collega's.

Verder wordt als gunstig effect van een divers personeelsbestand genoemd dat dit het imago van de organisatie verbetert. Door dit positieve beeld wordt een organisatie eerder een 'employer of choice', een organisatie waarvoor men graag wil werken. Voorwaarde daarbij is wel dat er sprake is van een substantiële diversiteit: zo maakt één vrouw in een mannenorganisatie de organisatie niet divers. Het predicaat 'employer of choice' is van groot belang bij een krappe arbeidsmarkt, maar ook in een ruime arbeidsmarkt waar een organisatie de beste mensen wil aantrekken en behouden. Daarnaast kan diversiteitsbeleid het imago bij andere stakeholders (bijvoorbeeld investeerders) verbeteren. Diversiteitsbeleid wordt dan gezien als een vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Een vaak genoemd positief effect van een divers samengesteld personeelsbestand is dat dit de creativiteit binnen de organisatie stimuleert. Verschillende invalshoeken, ervaringen en visies voorkomen een 'tunnelvisie' en inspireren medewerkers om buiten

<sup>51</sup> Oudenhoven, J.P. van, H. Lubbers (2007) *Culturele diversiteit in het openbaar vervoer. Ervaringen van medewerkers en reizigers van NS*, Rijksuniversiteit Groningen, pp. 3-4.

de gebaande paden en kaders te denken. Dit leidt tot innovatieve producten en diensten, hetgeen nodig is om te concurreren met andere bedrijven.

Volgens het TNO-rapport *Diversiteit en innovatie* (2008) is die relatie echter niet zonder meer aan te tonen. Van der Wolk<sup>52</sup> gaat uit van de veronderstelling dat diversiteit kan leiden tot innovatie als wordt afgeweken van gebaande paden: als verschillen juist benut worden en als kansen gezien worden. Indien de link naar innovatie gelegd wordt, dan laten praktijkvoorbeelden meestal zien dat het gaat om 'kleine oplossingen en verbeteringen'. Het betreft reacties op omstandigheden, zoals zoeken naar nieuwe klanten, verbeteringen in de sfeer van personeelsbeleid, aanpassingen van werk- en bedrijfstijden en verbeteringen in het werkproces. Soms is er ook sprake van het (proactief) telkens vernieuwen van producten, zoals de slager die inspeelt op de veranderende smaakwensen van zijn clientèle (zie box aan het einde van paragraaf 3.2.3).

*Gunstige interne effecten van diversiteitsbeleid op organisatieniveau*<sup>53</sup>

Diversiteitsbeleid heeft daarnaast potentieel positieve effecten op de interne organisatie. Doordat diversiteitsbeleid rekening houdt met de verschillende individuele wensen en behoeften van werknemers, leidt het tot meer gemotiveerde en beter inzetbare medewerkers. Daardoor nemen ook verzuim en de ongewenste uitstroom van personeel af en stijgt de arbeidsproductiviteit. Onderstaande box bevat een voorbeeld uit de praktijk bij een instelling voor gehandicaptenzorg.

De 's Heeren Loo Zorggroep in Amersfoort, de grootste instelling voor gehandicaptenzorg in Nederland (15.000 medewerkers) voert een actief diversiteitsbeleid en rapporteert in dat kader onder meer een dalend ziekteverzuim. 's Heeren Loo onderscheidt zich van andere organisaties in de zorgsector op het punt van de positionering van diversiteit in de organisatie in doelstelling en functie. 's Heeren Loo wil graag een afspiegeling van de samenleving zijn en past daartoe ook haar werkwijze aan. Zo wordt geïnvesteerd in wat wordt aangeduid als de 'transculturele verbinding' en is gekozen voor een benadering waarbij ook de familie van de cliënt wordt betrokken. Inmiddels heeft ongeveer 10 procent van de cliënten en een evenredig percentage medewerkers een multiculturele achtergrond. Daarnaast wordt tegemoetgekomen aan de individuele wensen van medewerkers zoals ten aanzien van de tijden waarop zij willen werken. Dit blijkt zeer bevorderlijk voor de arbeidsmotivatie en goede collegiale verhoudingen. In 2008 is het ziekteverzuim onder de medewerkers op locaties waar multiculturele zorg wordt aangeboden, gedaald van gemiddeld 7 naar 2 procent. Tevens is een aanzienlijke kwaliteitslag gemaakt doordat de patiënttevredenheid is toegenomen. 's Heeren Loo vermoedt dat het werken in multiculturele teams en met multiculturele cliënten, effectief en efficiënt verloopt omdat mensen er plezier in hebben.

Met diversiteitsbeleid lukt het een organisatie om de beste kandidaten te werven. Oog voor diversiteit vertaalt zich bijvoorbeeld in het hanteren van andere wervingskanalen en -middelen (zoals nieuwe netwerken) waardoor de vijver waarin een organisatie vist

<sup>52</sup> Wolk, J. van der (2009) Creatief met Turk: Hoe diversiteit de innovatiekracht kan vergroten, in: *Gids voor Personeelsmanagement* jrg. 88, nr. 3 -2009, pp. 24-28.

<sup>53</sup> TNO-artikel (2004), *De P&O'er van de toekomst heeft oog voor diversiteit*, TNO, Hoofddorp.

voor nieuw talent, wordt vergroot. Het aantal geschikte kandidaten per vacature groeit en de organisatie heeft zo meer keuzemogelijkheid bij de selectie.

#### *Gunstige effecten van diversiteitsbeleid op macro-economisch niveau*<sup>54</sup>

Naast voordelen voor de eigen organisatie, zowel in- als extern, heeft diversiteitsbeleid ook positieve effecten op macro-economisch niveau. Want aandacht voor de verschillende talenten, wensen en behoeften van werknemers vormt een onmisbare voorwaarde voor een meer evenwichtige arbeidsparticipatie van autochtonen en allochtonen, personen met en zonder arbeidsbeperkingen, ouderen en jongeren, mannen en vrouwen en hoog- en laagopgeleiden. Oog voor diversiteit is daarmee van invloed op de instroom, doorstroom en het functioneren van (groepen) werknemers van wie de arbeidsinzet nu nog deels onbenut blijft.

Van verschillende zijden wordt dan ook aandacht gevraagd voor het maatschappelijke rendement en de sociaaleconomische betekenis van diversiteit in het personeelsbestand en van diversiteitsbeleid.

In dat verband verdient bijvoorbeeld vermelding de *Verklaring van de Stichting van de Arbeid over het bevorderen van diversiteit binnen en buiten de onderneming* (23 april 2008). De Stichting noemt het zeer wenselijk dat allochtonen meer aan het arbeidsproces deelnemen, ook om de nadelige gevolgen van de toenemende vergrijzing tegen te gaan. Door de vaardigheden en de talenten van mensen ook uit minderheidsgroepen (zoals allochtonen, vrouwen, ouderen) beter te benutten en een diversiteitsbeleid te voeren, dragen deze mensen bij aan het economische resultaat van de ondernemingen en instellingen en daarmee aan de welvaart van Nederland. In de Verklaring verwijst de Stichting naar haar nota *Met alle respect* (1999) over de bedrijfscultuur en de omgangsvormen op de werkplek. Het uiteindelijke doel hiervan is dat binnen de onderneming een cultuur ontstaat waarin ieder zijn verantwoordelijkheid neemt en waarin het veilig, vertrouwd en prettig werken is. In hoofdstuk 4 zal uitgebreider worden stilgestaan bij de bedrijfscultuur en het effect daarvan op diversiteit(sbeleid).

### **3.3.3 Mogelijke valkuilen van en bij diversiteit(sbeleid)**

De (onderzoeks)literatuur<sup>55</sup> laat verder zien dat een niet (goed) gemanaged divers samengesteld personeelsbestand ongewenste effecten kan hebben, zoals de ‘wij-zij bias’, meer conflicten, verminderde werktevredenheid, een groter personeelsverloop, een groter verzuim en een tijdrovender besluitvormingsproces.

Ook het niet voeren van een diversiteitsbeleid heeft op termijn nadelige effecten. Diversiteit is, gelet op de in paragraaf 3.2 genoemde ontwikkelingen, inmiddels meer een gegeven dan een keuze. De voor het onderzoek van Manpower<sup>56</sup> geïnterviewde

<sup>54</sup> TNO-Arbeid (2004), *De P&O'er van de toekomst heeft oog voor diversiteit*, TNO, artikel, Hoofddorp: TNO Arbeid.

<sup>55</sup> Onder meer: Brugman, A., G.P.M. Dekker, J. van der Kolk, C.W.A. van de Ven (2007) *Diversiteit, leidinggeven en innovatie*. Eindrapportage VPIvA, TNO-rapport, Hoofddorp

<sup>56</sup> Manpower (2007), *De kracht van culturele diversiteit*, pp. 20- 21.

werknemers en werkgevers merkten dat ook al op: wie geen voeling heeft met een divers samengesteld personeelsbestand en daar niet op anticipeert, gaat op termijn terrein verliezen.

Zo is bij TNT Post in veel vestigingen in Amsterdam een groot deel van het personeel van allochtone afkomst. Om personeel uit de buurt te kunnen aantrekken, kan TNT Post dan ook niet om bepaalde groepen heen. Om nieuwe medewerkers voor de organisatie te behouden, zal zij hun ook perspectief moeten bieden en zorgen voor een bedrijfscultuur waar zij zich thuis voelen.

De in het kader van het onderzoek van Manpower geïnterviewde werkgevers vinden dat diversiteit hun een concurrentievoordeel oplevert en dat werken aan diversiteit eigenlijk neerkomt op het toekomstbestendig maken van een organisatie. Organisaties die (bewust dan wel onbewust) niet aan diversiteitsbeleid doen missen op termijn de boot omdat zij worden ingehaald door hun concurrenten die wel aan diversiteitsbeleid doen.

Bron: Manpower (2007) *De kracht van culturele diversiteit*.

Psychologische processen blijken een belangrijke rol te spelen bij het (niet) accepteren van diversiteit.

Volgens de zogeheten Sociale Identiteitstheorie<sup>57</sup> leiden individuen een deel van hun identiteit en zelfbeeld af van de groepen waartoe ze behoren (ofwel hun sociale identiteit). De groep is dus van invloed op het zelfbeeld en de wijze waarop iemand zich gedraagt. De psychologische kern van dit proces is dat individuen gemotiveerd zijn om via lidmaatschap van gewaardeerde groepen een positief zelfbeeld te krijgen of te behouden. Dit proces wordt 'sociale identificatie' genoemd. De behoefte aan een positieve sociale identiteit komt tot uitdrukking in de neiging de eigen groep positief af te zetten tegen relevante andere groepen.

De Zelf Categorisatie Theorie<sup>58</sup> stelt vervolgens dat individuen zichzelf en anderen, op basis van overeenkomsten en verschillen, indelen in categorieën. Dit categoriseren leidt tot het onderscheiden van de eigen groep (de ingroup of 'wij') en degenen die daar niet bij horen (de outgroup of 'zij'). Gestuurd door de basale behoefte aan een positief zelfbeeld zijn individuen geneigd de eigen groep als superieur te zien ten opzichte van de andere groep (de wij-zij-bias) en de leden van de 'wij'-groep meer te vertrouwen dan de leden van de 'zij'-groep. Ieder verschil tussen groepsleden (maar vooral zichtbare verschillen) kan een bedreiging vormen voor de gemeenschappelijkheid van een groep en heeft zeer waarschijnlijk een negatief effect op de interacties in een groep<sup>59</sup>. Zo laten meerdere onderzoeken<sup>60</sup> zien dat categorisatieprocessen in divers samengestelde teams resulteren in meer conflicten, lager commitment, verminderde groepscohesie en verminderde werktevredenheid.

<sup>57</sup> Turner, J.C. (1975) *Social comparison and social identity: some prospects for intergroup behaviour*, European Journal of Social Psychology, nr. 5, pp. 5-34.

<sup>58</sup> Turner, J.C., M.A. Hogg, P.J. Oakes, S.D. Reicher en M.S. Wetherell (1987) *Rediscovering the social group: a self-categorization theory*, Oxford, UK.

<sup>59</sup> Zie o.a. Knippenberg, D. van, S.A. Haslam (2003) *Realizing the diversity divided: Exploring the subtle interplay between identity, ideology and reality*, in: bijdrage aan Social identity at work: Developing theory for organizational practice, pp. 61-81, New York.

<sup>60</sup> O.a. Jehn, K.A., G.B. Northcraft en M.A. Neale (1999) *Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups*, Administrative Science Quarterly, nr. 44, pp. 741-763.

In de (onderzoeks)literatuur wordt erop gewezen dat diversiteit onder omstandigheden kan leiden tot een groter personeelsverloop<sup>61</sup>. Zo kan de aanstelling van werknemers uit andere groepen (bijvoorbeeld vrouwen, etnische minderheden) op sleutelfuncties ontevredenheid veroorzaken en leiden tot het vertrek van 'gevestigde meerderheidswerknemers'. Ook kan sprake zijn van meer verzuim, onder meer ten gevolge van ontevredenheid op het werk omdat men zich er niet 'thuis' voelt<sup>62</sup>. Een ander effect dat in diverse onderzoeken genoemd wordt, is dat besluitvormingsprocessen meer tijd vergen.<sup>63</sup> Daar staat tegenover dat verschillende achtergronden en benaderingen ook tot meer inzichten kunnen leiden (zie het punt over stimulatie van de creativiteit bij de genoemde externe positieve effecten van diversiteitsbeleid).

Verder kan in het streven naar rechtvaardigheid door organisaties (het moreel-ethische motief) een gevaar schuilen dat het verschil wordt weggewerkt in plaats van gewaardeerd, of dat verschillen zo worden benadrukt (onder meer door een voorkeursbeleid), dat zij stigmatiserend en polariserend werken.

Om te voorkomen dat dergelijke effecten optreden, wordt dan ook in de hoofdstukken 4 en 5 aandacht gevraagd voor het 'managen' van diversiteit, en de rol die psychologische processen daarbij spelen.

Zoals eerder is aangegeven in deze paragraaf, treden niet alle gunstige effecten bij alle organisaties op en ook waarschijnlijk niet allemaal (tegelijk). Bovendien is niet duidelijk óf bij een divers samengesteld personeelsbestand altijd een of meer gunstige effecten zullen optreden.

Adequaat management van een divers samengesteld personeelsbestand is vereist om gunstige effecten te bewerkstelligen en om eventuele weerstanden weg te nemen en te voorkomen dat averechtse effecten optreden. Het volgende hoofdstuk is hieraan gewijd.

### 3.4 Afrondende opmerkingen

Diversiteit is inmiddels geen keuze meer, maar een gegeven. De arbeidsmarkt en de afzetmarkt worden beide steeds meer divers en organisaties hebben te maken met een grotere variëteit aan talenten, wensen en behoeften van medewerkers en klanten, nu en in de toekomst. Effectief diversiteitsbeleid is nodig om mogelijke problemen (zie paragraaf 3.3.3) van een steeds meer divers samengesteld personeelsbestand op te kunnen vangen. Dan kunnen ook de eerder genoemde positieve effecten (zie paragraaf 3.3.2) tot hun recht komen.

<sup>61</sup> McLeod, P.L., S.A. Lobel en D.J. Brass (1996) *Ethnic diversity and creativity in small groups*, Small Group Research, nr. 27, pp. 248-264.

<sup>62</sup> O'Reilly, C.A., D.F. Caldwell en W.P. Barnett (1989) *Work Group demography, social integration, and turnover*, Administrative Science Quarterly, nr. 34, pp. 21-37. Dit betreft een empirisch onderzoek uit 1989 onder 20 werkeenheden/teams met in total 79 respondenten.

<sup>63</sup> Pelled, L.H., K.M. Eisenhardt en K.R. Xin (1999) *Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance*, Administrative Science Quarterly, nr. 44 (1), pp. 1-28.

De baten van investeringen in diversiteitsbeleid zijn vaak lastig meetbaar. Er zijn weinig 'harde' gegevens over de meerwaarde van diversiteit(sbeleid). Gerapporteerde effecten zijn verder vooral gepercipieerde effecten en kwalitatief van aard. Zij hebben bovendien meestal betrekking op diversiteit in de betekenis dat een specifieke groep (bijvoorbeeld vrouwen) deel uitmaakt van een organisatie c.q. van het management.

Gegeven de toegenomen diversiteit op de arbeidsmarkt en op de afzetmarkt, kan worden betoogd dat bedrijven en instellingen in elk geval een bedrijfseconomisch belang hebben bij het effectief managen van een divers samengesteld personeelsbestand. Daarnaast heeft diversiteit in het personeelsbestand ook vanuit maatschappelijk en sociaaleconomisch oogpunt grote meerwaarde.

## 4. Hoe kan diversiteit bijdragen aan betere organisatieresultaten?

### 4.1 Inleiding

Zoals aan de orde kwam in hoofdstuk 2, laten de afgelopen decennia een verschuiving in perspectieven op diversiteit zien. Terwijl diversiteit aanvankelijk sterk werd benaderd vanuit het rechtvaardigheidsprincipe, waarbij het bevorderen van de arbeidsdeelname van achtergestelde groepen voorop stond, is geleidelijk aan ook oog ontstaan voor de meerwaarde die diversiteit in het personeelsbestand kan opleveren voor de (arbeids)organisatie zelf. Ook het inzicht dat een beleid dat zich alleen richt op wegnemen van achterstanden bij doelgroepen onvoldoende effect sorteert, speelde daarbij een rol.

In paragraaf 3.2 is een aantal ontwikkelingen geschetst die leiden tot een toenemende diversiteit aan de aanbodzijde van de arbeidsmarkt. Diversiteit in het personeelsbestand is daardoor steeds vaker geen keuze meer voor organisaties, maar een hard gegeven. Gesteld kan worden dat er voor bedrijven en instellingen alleen al daarom een bedrijfseconomisch belang ligt om hiermee op een adequate manier om te gaan of – anders gezegd – een diversiteitsbeleid te voeren.

Zoals aan de orde kwam in paragraaf 3.3, kán diversiteit in het personeelsbestand positieve effecten hebben voor de organisatie. Diversiteit vormt echter geen garantie voor succes. Er kunnen namelijk ook negatieve effecten optreden. Het gaat er dus om hoe de voordelen van diversiteit optimaal kunnen worden benut en mogelijke negatieve effecten kunnen worden voorkomen.

Met nadruk zij opgemerkt dat een dergelijke benadering niet afdoet aan het feit dat diversiteit in het personeelsbestand vanuit een breder maatschappelijk perspectief eveneens van grote betekenis is. Hiervoor vroeg de raad al eerder aandacht in het advies dat hij in 2006 uitbracht over het sociaaleconomisch beleid op middellange termijn. Hij onderschreef in dat advies dat arbeid het middel bij uitstek is om binding en betrokkenheid bij de samenleving te bewerkstelligen. Met het oog op het realiseren van een zo groot mogelijke arbeidsparticipatie – een van hoofddoelstellingen van het sociaaleconomische beleid – zouden dan ook alle vormen van discriminatie op de arbeidsmarkt met kracht moeten worden bestreden. Tegen deze achtergrond achtte de raad het van belang dat werkgevers en hun personeel samen binnen de arbeidsorganisatie een arbeidsklimaat creëren waarin werknemers zich gestimuleerd voelen om hun talenten te ontplooien. Dit heeft zowel positieve effecten op hun eigen ontwikkeling als op de bedrijfsprestaties<sup>64</sup>.

Dit vraagstuk is nog onverminderd actueel. Zoals ook naar voren kwam in hoofdstuk 3.2, blijft vooral de arbeidsdeelname van niet-westerse allochtonen nog aanzienlijk achter bij die van de autochtone beroepsbevolking. Het zijn bovendien met name hoogopgeleide allochtonen die hun arbeidsmarktpositie hebben zien verbeteren.

---

<sup>64</sup> SER (2006) *Advies Welvaartsgroei door en voor iedereen*, publicatienr. 06/08, p. 10-11.

Verder moet worden vastgesteld dat de sterk gestegen arbeidsdeelname van vrouwen in de afgelopen jaren zich niet heeft vertaald in het aandeel van vrouwen in hogere functies en topposities in het bedrijfsleven. Dit vertoont weliswaar een lichte stijging maar het blijft nog steeds laag<sup>65</sup>.

De betrekkelijk langzame en beperkte voortgang op deze dossiers leidt op veel plaatsen tot ongeduld en tot initiatieven om het tempo te versnellen.

De volgende paragrafen gaan in op de kernvraag die het kabinet de raad in de adviesaanvraag voorlegt, namelijk *hoe* diversiteit in het personeelsbestand kan bijdragen aan betere organisatieresultaten.

In paragraaf 4.2 komen voorwaarden voor een effectief diversiteitsbeleid aan de orde. Vervolgens wordt in paragraaf 4.3 ingegaan op het managen van diversiteit, c.q. uiteenlopende praktische instrumenten en maatregelen die bedrijven kunnen toepassen.

#### **4.2 Voorwaarden en instrumenten voor een effectief diversiteitsbeleid**

Vanuit verschillende disciplines (zoals de arbeids- en organisatiepsychologie, bedrijfskunde) is – en wordt – onderzoek gedaan naar diversiteit in het personeelsbestand. Het inzicht in processen die in dat kader een rol spelen is daardoor gaandeweg toegenomen.

Deskundigen vanuit wetenschap en praktijk zijn het erover eens dat er geen gouden recept of blauwdruk voor diversiteitsbeleid bestaat. Het ontwikkelen van een diversiteitsbeleid is te allen tijde maatwerk. Het blijkt vooral van belang te zijn dat organisaties diversiteitsbeleid afstemmen op hun eigen kenmerken en de context waarin zij functioneren. Daartoe zouden zij vooral op zoek moeten gaan naar natuurlijke aanknopingspunten binnen de organisatie. Dit kunnen problemen zijn waarmee de organisatie zich geconfronteerd ziet, zoals ongewenste uitstroom van bepaalde groepen werknemers, het niet kunnen vinden van de juiste man/vrouw op de juiste plaats of onvoldoende aansluiting met nieuwe klantgroepen. Ook de persoonlijke overtuiging van de directeur, HR-manager of eigenaar van een organisatie kan daarbij een rol spelen. Andere relevante aspecten die van invloed zijn op de invulling van diversiteitsbeleid zijn verder onder meer de grootte van de organisatie, het type van werkzaamheden, de aard van de branche en het karakter van het klantenbestand.

Voor het voeren van een succesvol diversiteitsbeleid is in elk geval van belang dat wordt voldaan aan een aantal meer algemene voorwaarden, in veel onderzoeken ook wel de ‘kritische succesfactoren voor het welslagen van diversiteitsbeleid’ genoemd. Zo is het van belang dat de organisatie een heldere visie heeft op diversiteit, c.q. duidelijk voor ogen heeft waarom zij diversiteitsbeleid wil voeren en wat zij daarmee wil bereiken (doelstellingen). Commitment van de top aan dit beleid is een cruciale voorwaarde. Een volgende belangrijke factor vormt de aanwezigheid van een tolerante

---

<sup>65</sup> SCP/CPB (2009) *Emancipatiemonitor 2008*, pp. 195-204.

organisatiecultuur als onderdeel van een ‘inclusieve’ organisatie. Daarnaast zijn verankering en evaluatie van beleid onmisbaar om tot duurzame resultaten te komen.

Hierna wordt kort stilgestaan bij een aantal van deze factoren. Aspecten ten aanzien van de organisatiecultuur (inclusieve organisatie) komen aan de orde in paragraaf 4.3, waarin wordt ingegaan op het managen van diversiteit.

#### 4.2.1 Visie op diversiteit en doelstellingen

Nu adequaat inspelen op diversiteit meer en meer een organisatiebelang vertegenwoordigt, vraagt het van organisaties dat zij hierop een visie ontwikkelen en hierop beleid voeren. Onderstaande box benoemt een aantal vragen die organisaties zich in dat verband kunnen stellen.

---

##### Waarom diversiteitsbeleid?

Merckx en Hellemans adviseren organisaties die een diversiteitsbeleid willen ontwikkelen, eerst na te denken over een aantal vragen, zoals:

- Denkt de organisatie dat diversiteit een meerwaarde voor de organisatie kan betekenen?
- Vindt het management/de directie/de leidinggevende van de organisatie het belangrijk dat het personeelsbestand een afspiegeling is van de bevolkingssamenstelling (van Nederland, van de stad of de regio)?
- Heeft het management/de directie/de leidinggevende duidelijk voor ogen wat het/hij wil bereiken met diversiteitsbeleid (bedrijfsdoelen)?
- Vindt men binnen de organisatie een diversiteitsbeleid vanzelfsprekend of een extra opdracht?
- Zijn er reeds doelbewust acties ondernomen om de diversiteit van de groep medewerkers groter te maken?
- Zijn de verschillende groepen medewerkers (vrouwen/mannen, autochtoon/allochtoon, jong/oud, etc.) al evenredig vertegenwoordigd in alle geledingen van de organisatie?
- Is het management/de directie/de leidinggevende bereid om te investeren in extra opleiding en begeleiding als bepaalde (kandidaat-)medewerkers dit nodig hebben?

Bron: Merckx, G., M. Hellemans (2004) *Rijkdom aan verscheidenheid, diversiteit op de werkvloer*, Antwerpen-Apeldoorn, pp. 108-109.

---

Het blijkt van groot belang te zijn daarbij een rechtstreekse link te leggen met de organisatiedoelstellingen. Verschillen zijn geen hinderpaal voor het bereiken van deze doelstellingen maar kunnen een organisatie juist meerwaarde bieden. Voor sommige organisaties is het belang van een divers personeelsbestand als het ware evident.

Het wereldwijd opererende IT- en dienstverleningsconcern IBM is ervan overtuigd dat zij haar leidende marktpositie alleen kan behouden door enerzijds een afspiegeling te vormen van de markt waar ze actief is en anderzijds een veilige werkomgeving te bieden aan medewerkers. Voor IBM is diversiteit een brug tussen het personeelsbestand en de markt. Talent is schaars, en IBM wil zo veel mogelijk talent binnenhalen en -houden. Dus zoekt ze overal naar mensen met talent, en laat ze zich niet leiden door kleur, geslacht, culturele achtergrond, geloofsovertuiging, seksuele voorkeur of enig ander fysiek kenmerk. Deze 'equal opportunity policy' voert IBM inmiddels al ruim 50 jaar waardoor ze nu beschikt over een zeer divers personeelsbestand. In Nederland met 45 nationaliteiten en een aandeel van vrouwelijke topmanagers van 17 procent. Dat draagt bij aan het succes van IBM. Gemengde teams presteren beter, IBM is aantrekkelijk voor de buitenwereld die zich in haar herkent, ze is bekend met een diversiteit aan cultureel bepaalde omgangsvormen, mannelijke leidinggevendenden leren van de aanpak van vrouwen, en andersom. Nog een logisch winstpunt: de producten van IBM zijn beter aangepast voor gehandicapten dankzij de gehandicapte ontwerpers die IBM in dienst heeft.

Bron: [www.Diversity@Work.net](http://www.Diversity@Work.net) (geraadpleegd op 24 april 2009).

Het afstemmen van diversiteitsbeleid op de organisatiecontext is bepalend voor het creëren van meerwaarde. Alleen wanneer diversiteitsbeleid wordt verbonden aan de organisatiedoelen kan duidelijk worden of en hoe diversiteitsbeleid aan het bereiken van deze doelen een bijdrage kan leveren. Waarom is diversiteit van belang voor de organisatie, wat levert het op?

De organisatie zal moeten beseffen dat het effect van diversiteit op de prestaties van organisaties vooral indirect is en via processen als communicatie, creativiteit en conflicthantering verloopt. Diversiteit leidt vaak ook niet automatisch tot betere prestaties<sup>66</sup>.

Het is zaak de visie van de organisatie op diversiteit duidelijk en overtuigend te formuleren. Om te bereiken dat diversiteitsbeleid ook daadwerkelijk binnen de organisatie wordt opgepakt, is het in elk geval voor grotere organisaties noodzakelijk om concrete doelen te stellen, die nagestreefd kunnen worden en die ook toetsbaar zijn. Deze kunnen richting geven aan het beleid en zij maken ook een planmatige aanpak mogelijk.

Het kan daarbij zowel gaan om meetbare doelstellingen ten aanzien van de samenstelling van het personeelsbestand als om meetbare doelstellingen op het punt van bijvoorbeeld werktevredenheid onder de medewerkers. Daarbij moet in het oog worden gehouden dat het uiteindelijk gaat om diversiteit in brede zin, te weten een situatie waarin verschillen tussen *individuele* medewerkers worden gerespecteerd en waarbij hun specifieke kwaliteiten en talenten optimaal tot hun recht kunnen komen.

In die zin kan bijvoorbeeld het gebruik van streefcijfers behulpzaam zijn om te komen tot meer diversiteit in het personeelsbestand. Deze zijn ook te benutten om de voortgang van het beleid te toetsen. Het gaat daarbij dus om een *middel* om meer diversiteit te genereren in het licht van een bredere diversiteitsdoelstelling.

<sup>66</sup> VanDoorneHuiskes en partners (2007) i.o.v. A+O fonds Rijk, *Diversiteit geïnventariseerd*.

Onderstaande box bevat een praktijkvoorbeeld van het gebruik van streefcijfers door organisaties die zich inspinnen meer vrouwen aan de top te krijgen.

#### **Charter ‘Talent naar de Top’**

Met het Charter Talent naar de Top (2008) wordt beoogd meer vrouwen naar en in de top te krijgen. Ondertekenende bedrijven en instellingen committeren zich daarbij aan concrete doelstellingen. Zij formuleren gelijktijdig een strategie om deze doelen te realiseren en voeren een nulmeting uit om de startsituatie vast te leggen. De belangrijkste redenen voor de 47 (peiling eind 2008) organisaties om het Charter Talent naar de Top te ondertekenen zijn het positieve effect van M/V diversiteit op resultaten, besluitvorming en het onderscheidend vermogen van organisaties. Met het Charter hebben de ondertekenaars zich gecommitteerd aan het nemen van stappen op het gebied van diversiteit, door het formuleren van concrete doelstellingen en van een strategie die wordt vastgelegd in managementafspraken. Hierbij ligt de verantwoordelijkheid voor het realiseren bij het lijnmanagement en dat is een belangrijke voorwaarde voor succes.

Op 17 april 2009 ontving staatssecretaris Heemskerk (EZ) het eerste rapport over het naleven van het Charter Talent naar de Top<sup>67</sup>. Het rapport benoemt de kansen en pijnpunten. In 2008 bestond de top van de Charterondertekenaars gemiddeld voor 17 procent uit vrouwen. De ondertekenaars streven ernaar om dit cijfer te verhogen naar 25 procent binnen 5 jaar. Bij 50 procent van de ondertekenaars is de instroom van vrouwen groter dan de uitstroom. Bij 20 procent van de ondertekenaars is de uitstroom groter dan de instroom. Ook biedt het huidige aandeel vrouwen in de subtop bij de Charterondertekenaars (gemiddeld 26 procent) een goed perspectief voor het realiseren van de doelstellingen voor meer vrouwen in de top.

Het ambitieniveau is in de verschillende sectoren gelijk, maar de *startsituatie* verschilt. De non-profit en publieke sector hebben nu gemiddeld 25,7 procent vrouwen aan de top, de zakelijke dienstverleners en producten- en consumentendiensten respectievelijk 13,9 procent en 14,5 procent. Zij werken de komende jaren toe naar respectievelijk 36 procent, 19 procent en 23 procent vrouwen in de top. Dat betekent een relatieve stijging variërend van 42 procent tot 58 procent.

Bron: [www.talentnaardetop.nl](http://www.talentnaardetop.nl).

Concrete doelstellingen ten aanzien van bijvoorbeeld het aspect werktevredenheid in de organisatie kunnen evenzeer behulpzaam zijn. Zo kan de werktevredenheid in een divers samengesteld personeelsbestand worden benut als een indicator voor de mate waarin alle werknemers zich gerespecteerd wenen, hetgeen van groot belang is voor het bereiken van duurzame resultaten van diversiteitsbeleid.

Elke organisatie zal voor zich moeten bezien wat wenselijke en realistische doelen en instrumenten zijn. Hierbij is nadrukkelijk ook een rol voor de ondernemingsraad weggelegd. In dat verband is relevant dat de Wet op de ondernemingsraden (WOR) de ondernemingsraad expliciet een rol toekent op het punt van het waken voor discriminatie in de onderneming en het bevorderen van de gelijke behandeling. Ook heeft de ondernemingsraad de opdracht de inschakeling van gehandicapten en minderheden in de onderneming te bevorderen.<sup>68</sup>

<sup>67</sup> Commissie Monitoring Talent naar de Top i.s.m. stichting Talent naar de Top (2009) *Rapportage 2008 Talent naar de Top*, p. 4 e.v.

<sup>68</sup> Zie artikel 28 lid 3 WOR: *De ondernemingsraad waakt in het algemeen tegen discriminatie in de onderneming en bevordert in het bijzonder de gelijke behandeling van mannen en vrouwen alsmede de inschakeling van gehandicapten en minderheden in de onderneming.*

Daarnaast kunnen ook cao-partijen op dit punt initiatieven ontwikkelen en handreikingen doen<sup>69</sup>.

Ook de rijksoverheid als werkgever heeft in 2006 een business case opgesteld, waarin de doelstellingen van het Rijk zijn opgenomen (zie onderstaande box).

Onder invloed van de veranderde visie op diversiteit, is er ook binnen de rijksoverheid (als werkgever) oog ontstaan voor het organisatiebelang bij een minder eenzijdige samenstelling van het personeelsbestand. Daarbij gaat het, naast het arbeidsmarktargument, nadrukkelijk om de kwaliteit van de vervulling van de kerntaken van de overheid: het voorbereiden en uitvoeren van politieke besluitvorming op een wijze dat overheidsbeslissingen en overheidshandelen herkenbaar zijn voor de samenleving en ook door die samenleving worden gedragen.

Het arbeidsmarktargument is als eerste doorgedrongen in de gelederen van de rijksdienst, bij enkele voorlopende onderdelen zoals de Belastingdienst en de Onderwijsinspectie. Het (ambtelijk) plan van aanpak 2005 “Rijk en diversiteit: geen voorkeursbeleid maar professionaliteit” verwoordde voor het eerst een moderne visie op diversiteit op rijksniveau. In een brief van de minister van BZK aan de Tweede Kamer (“Voorbeeldrol Rijk” van 5 december 2006) is de business case voor het Rijk uitgebreid uitgewerkt. Daarin wordt verwezen naar een arbeidsmarktbelang, een inhoudelijk belang (de ‘core business’ van het Rijk) en een imagobelang (voorbeeldrol Rijk, imago als werkgever en als uitvoerder en uitdrager van politieke besluiten).

Bron: Min. BZK (2008), *Traag maar gestaag? Beleidsdoorlichting diversiteitsbeleid Rijk*, pp. 11-12

#### 4.2.2 Commitment van de top

Het ontwikkelen van een visie en een beleid op diversiteit zijn een mooi begin, maar om een en ander echt in beweging te krijgen en te zorgen dat de aandacht voor diversiteit niet na enige tijd weer verslapt, is het van essentieel belang dat de top van een organisatie openlijk en bij herhaling laat zien diversiteit(sbeleid) belangrijk te vinden<sup>70</sup>. Een belangrijke voorwaarde voor het starten en tot uitvoering brengen van een diversiteitsbeleid is dat dit dus expliciet op het hoogste niveau wordt besloten, uitgevoerd en aangestuurd.

Het blijkt effectief te zijn dat de urgentie van diversiteit vanuit de top van de organisatie zichtbaar wordt uitgedragen. Hoewel voor kleinere ondernemingen evenzeer geldt dat commitment van de top een kritische succesfactor is, zal de manier waarop dit wordt uitgedragen vaak een minder formeel karakter kunnen hebben om toch effectief te kunnen zijn. De meer persoonlijke verhoudingen in kleinere organisaties en de korte

<sup>69</sup> Vermelding in dit verband verdient een onderzoek in opdracht van het CNV, waarbij is onderzocht op welke wijze sectoren en bedrijven in meer of mindere mate de (etnische) diversiteit van werknemers als een succesfactor kunnen benutten. Beoogd wordt zo een bijdrage te leveren aan meer doeltreffende cao-afspraken en daarmee de participatie van etnische minderheden te bevorderen. (Jong, J.A. de (2009) *Etnische diversiteit als succes: Studie naar bedrijven die de etnische diversiteit van het personeelsbestand als een succesfactor proberen te benutten*, Utrecht, pp. 27-30 en 31-35).

<sup>70</sup> Vries, S. de (et al.) (2005), op. cit., p. 45.

interne lijnen, kunnen het uitdragen van een visie op diversiteit juist ook vergemakkelijken.

**IBM: een formele positie voor diversiteit in de organisatie**

Om het belang van diversiteit te benadrukken is bij het wereldwijd opererende IT- en dienstverleningsconcern IBM op corporate niveau een Vice President Diversiteit werkzaam. Deze formuleert het algemene diversiteitsbeleid. Op regionale hoofdkantoren werken diversiteitsmanagers. Zij vertalen het wereldwijde diversiteitsbeleid naar regionale speerpunten. De managementteams van de verschillende landen (die binnen een regio vallen) formuleren vervolgens specifieke acties gericht op het bevorderen van diversiteit binnen de eigen vestiging(en). Zij bepalen tevens in hoeverre ze het lokale HR-beleid en HR-processen kunnen aanpassen om meer aandacht te geven aan diversiteit. Dit laatste gebeurt vooral op landenniveau vanwege verschillen in nationale wetgeving rondom arbeid en discriminatie.

Bron: Diversity@Work.net (geraadpleegd op 20 april 2009)

**4.2.3 Een tolerante organisatiecultuur: een cultuur van respect ('inclusiveness')**

Een andere belangrijke factor is de cultuur binnen een organisatie. Een tolerante organisatiecultuur, waar medewerkers zich gewaardeerd en op hun gemak voelen en erkend in hun verschillen en overeenkomsten, vormt een belangrijke voorwaarde voor een succesvol diversiteitsbeleid<sup>71</sup>. Het scheppen van een dergelijke omgeving helpt ook zaken als pesten en discriminatie op te werkvloer te voorkomen. Een inclusieve organisatie bevordert een prettige werksfeer en kan zo helpen ongewenste uitstroom te beperken. In paragraaf 4.3.3, waar meer specifiek wordt ingegaan op de uitvoering van diversiteitsbeleid, komt dit onderwerp nader aan de orde.

**4.2.4 Verankering en evaluatie van diversiteitsbeleid**

Verankering van diversiteitsbeleid wordt gezien als een belangrijke randvoorwaarde voor het bereiken en behouden van resultaten. Diversiteitsmaatregelen en -activiteiten zullen daarom een plaats moeten krijgen in het reguliere beleid van de arbeidsorganisatie en het personeelsbeleid. Het zijn vaak vooral de grote(re) organisaties die met diversiteit aan de slag gaan door het ontwikkelen van een formeel beleid. Zij proberen hun bestaande personeelsbeleid dan zo aan te passen of aan te vullen dat het meer ruimte biedt voor een diversiteit aan talenten, wensen en behoeften. Niet alle organisaties hebben een formeel diversiteitsbeleid. Er zijn ook organisaties die door een specifieke managementstijl of kijk op personeelsbeleid erin zijn geslaagd een opmerkelijke diversiteit aan werknemers te werven en aan zich te binden. Bij kleine en middelgrote organisaties zijn er veelal eerst losse initiatieven, die pas later eventueel resulteren in formeel beleid. Kleinere organisaties met een divers personeelsbestand kennen vaak helemaal geen formeel personeelsbeleid en dus ook geen expliciet diversiteitsbeleid. Rekening houden met diversiteit wordt dan gezien als vanzelfsprekend onderdeel van de organisatiecultuur (zie onderstaande box).

<sup>71</sup> Vries, S. de (et al.) (2005), op. cit. p. 45.

Nelissen ingenieursbureau BV (opgericht in 1991) is een onafhankelijk ingenieursbureau op het gebied van bouwfysica, akoestiek en installatietechniek. Het bedrijf heeft 25 medewerkers waarvan 12 vrouwen, inclusief de vrouwelijke directeur. Deze m/v-verdeling is opmerkelijk binnen een sector die vooral te boek staat als mannenbolwerk. De mannelijke en vrouwelijke medewerkers zijn gelijkmatig verdeeld over primaire en ondersteunende functies. Van de 12 ingenieurs is 50 procent vrouw. Er zijn wel wat verschillen in m/v-verdeling tussen de inhoudelijke werkvelden. Bij bouwfysica en akoestiek, disciplines met veel maatschappelijke links, werken iets meer vrouwen dan binnen het werkt terrein installatietechniek. De leeftijden van medewerkers variëren van 20 tot 62 jaar.

*Nelissen heeft geen formeel diversiteitsbeleid.* Voor de pluriforme samenstelling van het personeelsbestand, zeker in vergelijking met branchegenoten, heeft de organisatie andere verklaringen. Zo fungeert de vrouwelijke directeur als voorbeeld voor vrouwelijke ingenieurs en zij trekt hierdoor ook meer vrouwelijke sollicitanten aan. Ook houdt Nelissen rekening met verschillen in de presentatie van mannen en vrouwen tijdens een sollicitatiegesprek. Wanneer iemand zich bescheiden opstelt, vraagt men door naar concrete voorbeelden van gedrag en persoonlijke successen;

Een zakelijke maar daarnaast mensgerichte managementstijl zorgt voor een prettige werksfeer waarin persoonlijke kwaliteiten tot hun recht komen. Deze stijl van leidinggeven komt o.a. tot uiting in het consequent geven van complimenten, het afremmen van onderlinge concurrentie (bijvoorbeeld door geen individuele bonussen uit te delen) en door als directeur geen 80-urige werkweek als voorbeeld stellen maar zelf 4 dagen in de week te werken;

Mogelijkheden om parttime te werken en het (zoveel als binnen de grenzen van een MKB-organisatie mogelijk is) bieden van opleidingen en doorgroeimogelijkheden, zorgen ervoor dat medewerkers hun carrière bij Nelissen kunnen afstemmen op hun levensfase en de door hen gewenste balans werk-privé;

Bij de invulling van vacatures wordt er momenteel niet op de interne m/v-verhouding gelet. Als één van beide groepen in de personeelspopulatie minder dan 25 procent dreigt te worden, zal Nelissen er wel speciaal op gaan letten. Wat betreft de diversiteit in leeftijd kijkt de organisatie vooruit. Met 45+ 'ers wordt nagedacht over een wijze van kennisoverdracht.

Bron: Diversity@Work: voorbeelden uit de praktijk (geraadpleegd op 17 april 2009)

### *Periodiek evalueren*

Het periodiek evalueren van diversiteitsbeleid is nodig om na te gaan of dit voldoende effectief is en het zo nodig bij te stellen. Bovendien blijft het onderwerp zo op de agenda staan. Diversiteitsbeleid zal zich ook moeten aanpassen aan veranderende omstandigheden, aan de behoeften van het moment. Om te kunnen evalueren is het nodig dat er indicatoren zijn op basis waarvan evaluatie kan plaatsvinden.

## **4.3 Het managen van een divers samengesteld personeelsbestand**

### **4.3.1 Inleiding**

Goed diversiteitsmanagement is noodzakelijk om de vruchten te kunnen plukken van een divers samengesteld personeelsbestand. Een integraal diversiteitsbeleid impliceert onder meer dat de verschillende voorzieningen en regelingen binnen de organisatie en de organisatiecultuur ruimte bieden aan medewerkers, ongeacht hun herkomst en

persoonlijke kenmerken. Wat in dat opzicht wenselijk en mogelijk is, is sterk afhankelijk van de individuele organisatie en de context waarbinnen deze opereert. Een *stapsgewijze aanpak* kan helpen dit proces hanteerbaar maken. Zo kan een strategie zijn om de beschikbare middelen geconcentreerd in te zetten en/of niet te veel tegelijk overhoop te halen<sup>72</sup>.

In hoeverre diversiteitsbeleid vraagt om extra investeringen, hangt sterk af van de specifieke situatie. Voor een belangrijk deel gaat het ook om het anders organiseren van werkzaamheden, waarbij aanscherping van het HRM-beleid een belangrijke plaats inneemt. Voorbeelden van mogelijke kosten van de ontwikkeling en uitvoering van een diversiteitsbeleid zijn: personeelskosten, trainingskosten, kosten van extern advies. Investeren in diversiteit kan ook betrekking hebben op het treffen van materiële voorzieningen en/of het nemen van enkele maatregelen, zoals het verwijderen van drempels in het bedrijfspan, het plaatsen van een of meerdere liften, het plaatsen van een damestoilet en een lactatieruimte, of het aanpassen van soft- en hardware voor een medewerker met een visuele handicap. Investeren in een divers samengesteld personeelsbestand is vaak niet eens zozeer een kwestie van méér investeren, maar van anders investeren.

De introductie van meer diversiteit in een organisatie kan naast directe kosten ook indirecte kosten meebrengen, bijvoorbeeld een tijdelijk teruglopende productiviteit. Dit is kenmerkend voor vrijwel elke organisatieverandering. De tijdelijke terugloop wordt veroorzaakt doordat medewerkers energie stoppen in het veranderingsproces, maar ook omdat het samenwerken in gemengde groepen een gewenningstijd nodig heeft. Een teruggang in productiviteit kan beperkt worden door het gewenningsproces goed te managen. Na enige tijd zijn de gemengde groepen weer even productief, of zelfs productiever dan de homogene groepen.

Tijdens de voorbereiding van het advies werd in het kader van een gedachtewisseling met een vertegenwoordiger van een kleinere organisatie verder specifiek aandacht gevraagd voor de kosten van verplichte loondoorbetaling bij ziekte van een werknemer met medische beperkingen die langer dan vijf jaar in dienst is. Dit kan erop wijzen dat met name ondernemingen in het midden- en kleinbedrijf onvoldoende zijn geïnformeerd over de mogelijkheid tot verlenging van de vrijstelling van de verplichte loondoorbetaling met twee jaar bij ziekte na vijf. Om te voorkomen dat organisaties zo onnodig duur uit zijn wanneer zij personen met medische beperkingen in dienst nemen, is het raadzaam wanneer zij hierover vóór het aflopen van de vijfjaarstermijn door het UWV worden geïnformeerd.

#### **4.3.2 Verantwoordelijkheden beleggen en draagvlak creëren**

Niet alleen het topmanagement of – bij kleinere bedrijven – de eigenaar van de organisatie is belangrijk voor het welslagen van diversiteitsbeleid, cruciaal is ook dat de inhoud en de doelen van het diversiteitsbeleid, en de motieven om dit beleid te voeren

---

<sup>72</sup> VanDoorneHuiskes en partners (2007), i.o.v. A+O fonds Rijk, *Diversiteit geïnventariseerd*.

doorleefd zijn op alle niveaus van de organisatie. De praktijk bij grote organisaties laat nogal eens zien dat alleen het topmanagement en/of een werkgroep diversiteit op de hoogte zijn van de inhoud en de doelen. De mensen die het beleid moeten uitvoeren (het middenkader/ middle management) weten soms nauwelijks waarom ze bepaalde dingen moeten doen. Dit kan leiden tot onbegrip of weerstand, maar ook tot het verkeerd uitvoeren van de taken<sup>73</sup>.

Een belangrijke manier om de hele organisatie doorleefd te maken van een missie is het gedrag van de leidinggevenden zelf. Het vervullen van een voorbeeldfunctie, zelf de gewenste gedragingen stellen en krachtig optreden tegen ongewenste acties zijn belangrijke signalen naar de medewerkers toe.

Om medewerkers betrokken te krijgen en te houden, is het van belang om duidelijk te maken dat diversiteitsbeleid ook iets van henzelf is, van de afdeling, van het team, en niet alleen van het management. Het werkt stimulerend om bij de start van het diversiteitsbeleid geslaagde voorbeelden van elders aan te reiken. Er is inmiddels bij bedrijven, instellingen en overheden veel ervaring opgedaan. Ook succesvolle eerdere activiteiten in de eigen organisatie werken stimulerend.

Een diversiteitsbeleid vraagt dus om het creëren en behouden van draagvlak in de gehele organisatie. Andere werknemers in de organisatie toelaten én hen waarderen kan immers angst bij bepaalde groepen mensen teweeg brengen: angst voor verlies van de eigen functie, angst voor prestigeverlies, angst voor het verlies van verworven rechten, angst voor andere waarden en normen. Ondanks en misschien juist omwille van deze angst, is het cruciaal om de betrokkenheid van de verschillende partijen in de organisatie te verkrijgen.

Tijdens de voorbereiding van het advies bleek uit een presentatie door een vertegenwoordiger van de Nederlandse Spoorwegen dat het voordelen kan hebben om bij de start van een diversiteitsbeleid te beginnen met bedrijfsonderdelen en directies die gemotiveerd zijn. Bij de NS ontstond zo een situatie waarin het succes als het ware vanzelf oversloeg naar bedrijfsonderdelen waar de animo aanvankelijk beperkt was.

Om weerstanden weg te nemen en tegemoet te komen aan de vragen van de verschillende partijen, is een open communicatie geboden. Bij de start van een diversiteitsbeleid is het belangrijk dat elke stakeholder op de hoogte gebracht wordt van de redenen en de bedoelingen van het beleid en de geplande acties. De bedrijfsleiding/eigenaar zal hen moeten informeren over het belang van diversiteit voor de organisatie en de voordelen voor allen die in de organisatie werkzaam zijn.

### *Meetinstrumenten*

Om vanuit de realiteit en behoeftes van een organisatie zelf diversiteitsbeleid te kunnen koppelen aan de organisatiecontext en -doelstellingen kan het nuttig zijn om met behulp van een aantal modellen die realiteit en behoeftes te kunnen ontdekken en vaststellen. De exitgesprekken en tevredenheidsonderzoeken kunnen daarop dan een aanvulling zijn. Veel gebruikte modellen en technieken die bij het vaststellen van de realiteit en

<sup>73</sup> Vries, S. de, C. van de Ven, M. Nuyens, K. Stark, J. van Schie en G.C. van Sloten (2005) *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*, TNO-rapport.

behoeftes van een organisatie behulpzaam kunnen zijn, zijn: SWOT-analyse, EFQM-model, 7-S model, de Diversiteitsindex van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties<sup>74</sup> en de Diversity at work audit van Forum<sup>75</sup>.

#### **SWOT-analyse**

SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. Een SWOT-analyse bekijkt dus zowel de sterktes en de zwaktes van de eigen organisatie als de mogelijkheden en bedreigingen vanuit de omgeving. Deze techniek kan gebruikt worden om sleutelfiguren in de organisatie te laten nadenken over de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van diversiteit voor de doelstelling(en) van de organisatie.

#### **EFQM-model**

European Foundation for Quality Management-model begeleidt organisaties naar business-excellence. Via negen criteria brengt het model in beeld hoe een organisatie kan groeien naar uitmuntendheid. Deze criteria zijn: leiderschap, beleid en strategie, human resource management, beheer van middelen, procesbeheersing, klanttevredenheid, personeeltevredenheid, impact op de maatschappij en bedrijfsresultaten. Het EFQM-model is vooral toegepast op de vraag naar gelijke kansen voor mannen en vrouwen. Organisaties zouden het EFQM-model ook kunnen gebruiken om de vraag naar constructief omgaan met verschillen hierin te kaderen.

#### **7S-model van McKinsey**

Het 7S-model van McKinsey is een andere mogelijkheid om diversiteit te koppelen aan significante waarden, strategie, structuur, systemen, stijl van management, stof en sleutelvaardigheden. Deze zeven factoren verwijzen naar verschillende organisatieaspecten die een totaalbeeld geven van het beleid. Voor elk van de factoren kan vervolgens de relatie met diversiteit gemaakt worden. Bijvoorbeeld voor de factor 'structuur' kan men nagaan of er op structureel vlak plaats is gemaakt voor diversiteit zoals ondersteunende functies en overleggroepen die zich bezig houden met activiteiten rond diversiteit.

#### **Diversiteitsindex**

De index is een instrument om de diversiteit van het personeelsbestand in de eigen organisatie te meten en zich op dat punt aan andere organisaties te spiegelen. De samenstelling van het personeelsbestand kan met de index vergeleken worden naar geslacht, leeftijd en etniciteit. De index geeft ook de mogelijkheid om specifiek te kijken naar de samenstelling van de topfuncties én naar de in- en uitstroom van werknemers.

De diversiteitsindex kan echter niet het rendement van investeringen in diversiteit(sbeleid) aantonen, maar wel de ontwikkeling in een divers samengesteld personeelsbestand over een bepaalde periode.

### **4.3.3 Werken aan een inclusieve en tolerante organisatiecultuur**

De cultuur binnen een organisatie is een belangrijke factor voor hoe medewerkers hun werkomgeving ervaren en waarderen. Belangrijk voor een positieve werkbeleving zijn prettige relaties met collega's zodat men zich gesteund weet en fouten durft te maken, veiligheid en ruimte om zichzelf te kunnen zijn, en een brede verspreiding van

<sup>74</sup> Trivisi (2002) *Kritische Succesfactoren van een Diversiteitsbeleid*, i.o.v. het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap Departement Economie, Werkgelegenheid, Binnenlandse Aangelegenheden en Landbouw. Voor de Diversiteitsindex zie [www.diversiteitsindex.nl](http://www.diversiteitsindex.nl).

<sup>75</sup> Zie [www.forum.diversityaudit.nl](http://www.forum.diversityaudit.nl).

informatie zodat niemand zich buiten gesloten hoeft te voelen. Het draait derhalve voornamelijk om de omgang met het menselijk aspect binnen arbeidsorganisaties.

Onderzoek naar de verschillen in werkbeleving tussen werknemers met een homoseksuele en een heteroseksuele voorkeur laat bijvoorbeeld zien dat werkbeleving van homoseksuele personen in verschillende opzichten negatiever is dan die van heteroseksuele personen. Het versterken van de sociale samenhang op de werkplek blijkt voor lesbische vrouwen en homoseksuele mannen van essentieel belang te zijn. Ongeacht de sector waarin zij werken, voorkomt sociale steun gevoelens van onveiligheid, het er niet bij horen, het missen van belangrijke informatie en het gevoel met regelmaat in de steek gelaten te worden. Als homoseksuele werknemers zich meer gewaardeerd voelen op het werk en beter worden opgevangen, kan dit een gunstige invloed uitoefenen op de werkstress, het ziekteverzuim en de gezondheidssituatie.\*

Veel grote bedrijven kennen interne netwerken voor verschillende groepen die in hun personeelsbestand vertegenwoordigd zijn. De medewerkers herkennen elkaar in een dergelijk netwerk en kunnen elkaar ondersteunen en voorzien van de nodige informatie om verder te ontwikkelen en door te stromen binnen de organisatie.

Vermelding verdient ook de Company Pride Platform, een samenwerkingsverband tussen LGBT-netwerken (LGBT: Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender) en internationaal opererende bedrijven als TNT, IBM, Philips en ING. Doel van deze alliantie is om de acceptatie op de werkvloer te verbeteren van homoseksuelen, lesbiennes, biseksuelen en transgenders. De jaarlijkse Gay Pride biedt mogelijkheden tot ontmoeting en biedt bedrijven en instellingen gelegenheid zich hier te presenteren als organisaties met een LGBT-vriendelijk klimaat.

\* Bron: NISSO en Homostudies/Universiteit Utrecht i.o.v. ABVAKABO FNV (1998) *Seksuele voorkeur en werk; een vergelijking tussen homo- en heteroseksuele personen*, p. 17 e.v.

Een tolerante organisatiecultuur vraagt van medewerkers dat zij gemotiveerd zijn en kennis en vaardigheden hebben (of zich eigen maken) in het omgaan met verschillen: de medewerkers moeten de motivatie krijgen c.q. hebben om sociale relaties aan te gaan en te onderhouden met leden van andere (culturele) groepen. Als die kennis ontbreekt, kunnen de verschillende verwachtingen die men heeft leiden tot verkeerde interpretaties. Wat de een als beleefd ziet, ziet de ander als onderdanig, wat de een brutaal vindt, noemt de ander assertief. Het omgaan met oogcontact, interpersoonlijke afstand en lichamelijk contact zijn non-verbale codes die erg kunnen verschillen per cultuur, maar ook tussen mannen en vrouwen, jongeren en ouderen. Respect voor elkaar betekent dan ook dat men niet verwacht dat de anderen hun eigen cultuur moeten opgeven, maar dat er wederzijdse aanpassing plaatsvindt. Diversiteitsbeleid betekent een mentaliteitsverandering in die zin dat de traditionele gewoontes, ontstaan vanuit een bepaalde – vaak de dominante – cultuur, ter discussie kunnen worden gesteld. De confrontatie met andere manieren van werken, met andere omgangsvormen, met andere waarden in het algemeen betekent dat men de relativiteit van de eigen cultuur zal ervaren. De ‘andere’ werknemers zullen de organisatie als het ware een spiegel voorhouden. De uitdaging vervolgens is de andere cultuur dan niet te verwerpen en de eigen cultuur als ‘de beste’ te beschouwen, maar de andere cultuur/culturen te aanvaarden in haar/hun eigenheid en via het contact met de andere cultuur/culturen de eigen cultuur beter te leren kennen.

Een gezamenlijke verbondenheid met de organisatie kan gevoelens van vervreemding voorkomen, het positieve zelfbeeld bekrachtigen en bestendigen en bijdragen aan een algemeen gevoel van werktevredenheid<sup>76</sup>. In gesprekken met ervaringsdeskundigen tijdens de voorbereiding van het advies is naar voren gekomen dat het effect van diversiteit in teams inderdaad afhangt van de mate van ‘inclusiveness’ (oftewel inclusieve organisatie, tolerante bedrijfscultuur) in het team. In teams met een lage mate van inclusiveness bleek diversiteit negatief samen te hangen met de proces- en prestatie-indicatoren, terwijl in teams met een hoge mate van inclusiveness diversiteit positief bleek samen te hangen met deze indicatoren.

Als samenwerking en groepsprocessen onder druk staan doordat verschillende identiteiten tussen medewerkers opvallender worden, lijkt het vanzelfsprekend te zoeken naar gezamenlijkheid. Het creëren en bevestigen van een sterke gezamenlijke identiteit in een divers team reduceert de onzekerheid die andere percepties, attitudes en gedragingen oproepen. Dat wat een diverse groep kan binden, is juist dat de groepsleden van elkaar verschillen. Als diversiteit de gezamenlijke norm is, is de verwachting dat teamidentificatie daadwerkelijk samenbindend kan zijn. Het lijkt voor organisaties daarom zinnig te zoeken naar gemeenschappelijkheid. Identificatie met het team kan gecreëerd worden door het expliciet maken en communiceren van doelen, motieven en normen<sup>77</sup>. Een andere mogelijkheid tot het creëren van respect voor elkaar en gezamenlijkheid is het geven van interculturele opleidingen. Naast acties die specifiek gericht zijn op het bevorderen van interpersoonlijke acties en gebondenheid kan een organisatie voornamelijk randvoorwaarden creëren die aangeven dat men als bedrijfsleiding gedragingen van respect verwacht. Zo kan het opnemen van een anti-discriminatie clause met sancties in het arbeidsvoorwaardenreglement de mogelijkheid bieden om streng en consistent op te treden. Het moet dan niet alleen een clause op papier blijven. Een voorbeeldfunctie van de leidinggevenden, zoals eerder is aangegeven, is hierbij ook belangrijk.

Verder is het van belang alert te zijn op mogelijke elementen in de organisatiecultuur die de instroming, integratie en/of doorstroming van leden van ondervertegenwoordigde groepen kunnen belemmeren. In dat verband is opvallend dat één van de belangrijkste redenen waarom vrouwen en allochtonen voortijdig een organisatie verlaten, betrekking blijkt te hebben op wat wordt aangeduid als de cultuur van de organisatie. Meer concreet betekent dit bijvoorbeeld dat men te weinig erkenning van de eigen kwaliteiten ervaart. Vrouwen in hogere functies die voortijdig de organisatie hebben verlaten, geven vaak aan dat hun bijdragen aan de organisatie onvoldoende worden gezien en gehonoreerd. Vrouwen zowel als allochtonen wijzen ook op de voortdurend gevoelde noodzaak zich extra te moeten bewijzen. Daarnaast spelen met name voor vrouwen zaken op het gebied van de combinatie arbeid-privé eveneens een rol, zoals een gebrek aan mogelijkheden tot flexibilisering van werktijden.

---

<sup>76</sup> Zie onder meer: Luijters, K. (2008) *Making diversity bloom: Coping effectively with cultural diversity at work*, dissertatie, Groningen.

<sup>77</sup> Raaijmakers, M. (2008) *Authentiek verbinden. Diversiteitsmanagement vanuit een veranderkundig perspectief*, pp. 38-40.

Tegen deze achtergrond is het van belang dat in het bijzonder leidinggevend in organisaties meer inzicht krijgen in de eigen organisatiecultuur en mogelijke uitsluitingsmechanismen<sup>78</sup>. Daarbij gaat het meestal niet om bewuste uitsluiting. Alles wat anders is, wordt vaak onbewust geweerd. Het gevolg is dat de deur voor ouderen of juist jongeren, vrouwen en allochtonen vaak gesloten blijft. Dergelijke onbedoelde belemmeringen kunnen binnen het werving- en selectieproces optreden en ze maken vaak deel uit van de cultuur van de organisatie. Uitsluitingsmechanismen doen impliciet hun werk: wie niet goed kijkt, ziet ze niet. Enkele (onbewuste) uitsluitingsmechanismen komen hieronder kort aan de orde (zie onderstaande box).

*Nieuw is vreemd.* Mensen neigen ertoe om aan te sluiten bij wat zij al kennen. Daardoor hebben veel leidinggevend onbewust het gevoel dat de benoeming van een vrouw of allochtoon op een belangrijke positie riskant is. Er zijn immers vooral veel voorbeelden van geslaagde witte topmannen. Vrouwen en allochtonen moeten dan eerst laten zien dat zij de positie aankunnen, voordat zij het vertrouwen krijgen.

*Beeldvorming en stereotypering.* Stereotiepe beelden die mensen over anderen hebben kunnen diversiteit effectief tegenwerken. Wie (onbewust) het beeld heeft dat ouderen traag zijn, vrouwen niet ambitieus en allochtonen niet communicatief, handelt naar deze ongefundeerde vooronderstellingen en doet daarmee de ander tekort. Stereotypering kan mensen in een onmogelijke positie plaatsen.

*Dwingende cultuur.* Mensen voelen zich onder andere tot een organisatie aangetrokken vanwege de cultuur. Tegelijk selecteert de organisatie mensen die in de cultuur passen en stoot ze mensen af die niet in de cultuur thuishoren. Zodoende kan een bestaande cultuur in stand blijven. Verandering ontstaat pas wanneer een grote en zichtbare groep binnen de organisatie een andere cultuur vertegenwoordigt. Bij veel organisaties sluit de cultuur beter aan bij de belevingswereld van autochtone mannen dan bij die van veel allochtonen en vrouwen, die van oudsher geen dominante groepen vormen.

Iedere organisatie is gebouwd op uitgangspunten met een hoog gehalte aan vanzelsprekendheid. Lange dagen maken bijvoorbeeld, of politiek-correct gedrag. Die vanzelsprekendheid maakt het niet gemakkelijk om elementen uit een cultuur aan de orde te stellen. Niet alleen medewerkers worden door stereotypering tekort gedaan, ook de organisatie ondervindt hiervan hinder doordat waardevolle talenten zich niet ten volle kunnen ontplooiën.

Bron: Min. BZK (2008) *Traag maar gestaag? Beleidsdoorlichting diversiteitsbeleid Rijk.*

Medewerkers worden op veel momenten beoordeeld. Dat gebeurt uiteraard bij formele beoordelingsmomenten, zoals bij de selectie van nieuwe medewerkers, bij beoordelingsgesprekken en bij beslissingen over doorstroom naar een andere functie (promotie). Verder zijn er vele informele beoordelingsmomenten, welke meestal onbewust zijn, maar die wel de formele beoordelingen beïnvloeden. Bij beoordelingen zijn bepaalde minderheidsgroepen (vrouwen, allochtonen, ouderen, homoseksuele mannen en vrouwen) vaak in het nadeel. Dat heeft te maken met de rol die stereotypen – oftewel vooroordelen – spelen bij beoordelingen. Stereotypering en het bevoorstellen van mensen uit de eigen groep (de ‘in-group’) zijn mechanismen die veel invloed hebben op de beoordeling van kandidaten en op de beoordeling van het functioneren van medewerkers.

<sup>78</sup> VanDoorneHuiskes (2007), op. cit., pp.19-20.

Vooroordelen zijn het gevolg van onterechte generalisaties, van onjuiste ideeën over iemand of over een bepaalde groep personen in de maatschappij. Het verstrekken van (de juiste) informatie kan daarom al een bijdrage leveren aan het bestrijden van vooroordelen en discriminatie. Contacten met collega's van minderheidsgroepen en vriendschappen met mensen uit minderheidsgroepen kan ook bijdragen aan het wegnemen van vooroordelen. Op die manier ontstaat een prettigere werksfeer, een tolerante bedrijfscultuur.

Leidinggevenden en managers zouden dan ook alert moeten zijn op de werksfeer. Zij kunnen door middel van het volgen van een goede opleiding handvatten aangereikt krijgen om met een team met medewerkers van zeer diverse achtergronden om te gaan. Behalve leidinggevenden kunnen ook medewerkers baat hebben bij training en teambuilding. Teambuilding levert vaak boeiende discussies op en draagt bij aan een beter inzicht in de gewenste regels bij samenwerking.

Ten slotte wordt de werksfeer in een organisatie voor een belangrijke mate bepaald door de wijze waarop met elkaar wordt gecommuniceerd. Dit heeft niet alleen te maken met sociale vaardigheden maar ook zeker met het beheersen van de Nederlandse taal.

Wanneer mensen elkaar letterlijk niet kunnen verstaan is het moeilijk om met elkaar te communiceren en kunnen gemakkelijk misverstanden en conflicten ontstaan. Verder beïnvloeden culturele verschillen de wijze waarop men informatie aan elkaar overbrengt en die vervolgens interpreteert<sup>79</sup>.

#### **4.3.4 Het benutten en bevorderen van diversiteit in het personeelsbestand**

Indien binnen organisaties activiteiten plaatsvinden die tot doel hebben de diversiteit in het personeelsbestand te vergroten en/of beter te benutten, dan is de aandacht daarbij met name gericht op instroom, behoud, doorstroom en (het voorkomen van ongewenste) uitstroom van 'niet-reguliere' medewerkers. Kernpunten voor instroom, behoud, doorstroom en (het voorkomen van ongewenste) uitstroom zijn onder meer<sup>80</sup>:

- ruimte geven voor individuele wensen en behoeften;
- het bieden van afstemmingsmogelijkheden tussen werk en privé;
- het benutten van persoonlijke kwaliteiten van medewerkers (de competenties van medewerkers benutten).

Deze kernpunten, mits goed gemanaged, leiden tot een prettige en veilige werkomgeving (inclusie), waardoor organisaties medewerkers gemakkelijker aan zich kunnen binden.

#### *Werving, selectie en introductie*

Het wervings-, selectie- en introductiebeleid van een organisatie biedt een goede mogelijkheid om tot een meer divers samengesteld personeelsbestand te komen. Dit is

<sup>79</sup> Stichting A+O Fonds (2004) *Voorkomen van uitstroom van divers talent*, vierde katern in het kader van het project 'Diversiteit loont', pp. 14-16.

<sup>80</sup> Vries, S. de, C. van de Ven, M. Nuyens, K. Stark, J. van Schie en G.C. van Sloten (2005) *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*, TNO-rapport, p. 19.

echter niet zo eenvoudig als het lijkt. In de praktijk blijken nieuwkomers namelijk wat betreft etnische achtergrond, leeftijd, karakter en sekse toch weer vaak sterk te lijken op de zittende groep medewerkers. De mechanismen die daaraan ten grondslag liggen, zijn reeds besproken in paragraaf 4.3.3 (de zogenoemde ‘uitsluitingsmechanismen’). Om de (onbewuste) *uitsluitingsmechanismen tegen te gaan*, is het van belang om de organisatie aantrekkelijker te maken voor een bredere groep mensen. Daarvoor is soms een frisse, nieuwe blik op de organisatie, de functie(profielen) en de werkplek nodig. Nader onderzoek naar het huidige imago van de organisatie kan daarbij behulpzaam zijn. Wanneer na onderzoek geconcludeerd wordt, dat het heersende imago (bijvoorbeeld een machocultuur) belemmerend werkt voor diversiteit, kan gericht actie worden ondernomen om dit imago te veranderen c.q. te verbeteren.

Belangrijker dan het imago is de omgang met diversiteit binnen de organisatie. Met het oog hierop is het zinvol het instrumentarium voor werving en selectie onder de loep te nemen. Het verdient aanbeveling daarbij te bezien of de traditionele *zoekkanalen* wel voldoende effectief zijn in de zin dat daarmee ook bijvoorbeeld personen met een andere etnische achtergrond kunnen worden aangetrokken. Zo blijkt een actieve benadering door werkgevers bij met name laag opgeleide allochtonen goed te werken. Wanneer gebruik wordt gemaakt van *selectietests*, is het van belang dat deze zoveel als mogelijk objectief en ‘cultuurvrij’ zijn, zodat deze geen onnodige drempels opwerpen.

In 2005 hebben het Landelijk Bureau ter bestrijding van Rassendiscriminatie (LBR) en het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP) de bruikbaarheid van psychologische tests bij etnische minderheden onderzocht. Het betreft twee rapporten: het rapport ‘Toepasbaarheid van enkele psychologische tests bij personeelsbeoordeling bij etnische minderheden’ en de ‘Richtlijnen gebruik diagnostische instrumenten bij etnische minderheden’. Onzorgvuldige procedures rond het gebruik van psychologische tests en diagnostische instrumenten en onvoldoende inhoudelijke kwaliteit daarvan kunnen leiden tot onterechte uitsluiting van etnische minderheden bij de arbeid. Het rapport en de richtlijnen leveren een bijdrage aan gelijke behandeling van kandidaten uit etnische minderheidsgroepen bij het gebruik van psychologische tests door verspreiding van professionele en wetenschappelijke kennis over de manier waarop procedures en instrumenten het best gebruikt kunnen worden en hoe daarbij gelijke behandeling kan worden bevorderd. Centraal staat het zorgvuldig gebruik en het verhogen van de betrouwbaarheid van psychologische tests, waarbij geen bevoordeling dan wel benadeling plaatsvindt. In de rapporten worden aanwijzingen gegeven voor het gebruik van tests bij etnische minderheden, op welke aspecten nader gelet moet worden en wat specifieke aandachtspunten zijn. De rapporten kunnen gezien worden als een eerste stap in de richting van verantwoord testgebruik.

Bron: Brief van de Staatssecretaris van SZW aan de Tweede Kamer d.d. 23 augustus 2005, (zie TK (2004-2005) 27 223, *Arbeidsmarktbeleid etnische minderheden 2000-2003*, nr. 72).

Verder is het zinvol de bestaande *functies en functieprofielen* na te lopen. Daarbij dient vooral gelet te worden op het opheffen van overbodige functievereisten/competenties die bepaalde groepen medewerkers meer of vaker uitsluiten dan anderen. Organisaties die er onvoldoende in slagen gekwalificeerde medewerkers van allochtone afkomst aan te trekken, zouden bijvoorbeeld kunnen overwegen om hun eerst een werk/opleidingstraject aan te bieden.

De *sollicitatie- of selectiecommissie* dient bij voorkeur divers van samenstelling te zijn: een mix van jong en oud, man en vrouw, autochtoon en allochtoon, mensen met een (relatief) lang of kort dienstverband et cetera. Belangrijker nog dan de samenstelling van de selectiecommissie is dat de leden van de commissie zicht hebben op hun eigen vooroordelen en de werking van uitsluitingsmechanismen, bijvoorbeeld doordat zij op dit punt een training hebben gevolgd.

Van Beek (1993) signaleert een proces van ‘positieve actie voor witte mannen’<sup>81</sup>. Hij laat zien dat bij personeelsselectie kenmerken zoals sekse, etnische afkomst en leeftijd veel meer invloed hadden dan kenmerken als opleiding en ervaring. Van Vianen, Van Schie en Willemsen toonden in 1986 ook al aan dat bij selectiegesprekken de eerste minuten van doorslaggevend belang zijn voor het oordeel<sup>82</sup>. In die eerste minuten worden bijvoorbeeld vrouwen volgens het stereotype beoordeeld als ‘vrouwelijk’. Omdat de beschrijving van de ideale kandidaat meestal vooral mannelijke eigenschappen bevat, zijn vrouwen dus automatisch minder geschikte kandidaten.

Verder zijn een *goede introductie en inwerkperiode* doorslaggevende succesfactoren. Begeleiding is niet alleen noodzakelijk voor wat betreft inhoud en werkproces, maar vooral ook ten behoeve van het socialisatieproces van nieuwe medewerkers in de organisatie. Wat zijn de gewoontes en omgangsvormen (de mores), welk gedrag wordt (niet) gewaardeerd, welke formele en informele netwerken zijn er, bij wie kunnen medewerkers terecht met vragen en opmerkingen? Een zorgvuldige introductie van medewerkers kan ervoor zorgen dat medewerkers zich sneller opgenomen voelen in de organisatie. Bovendien maken zij direct kennis met het diversiteitsbeleid als de organisatie dat heeft<sup>83</sup>.

Naast een goede introductie en ruimte voor een inwerkperiode zijn ook de *secundaire arbeidsvoorwaarden* belangrijk. Met de toegenomen participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt, is ook de druk vergroot op ouders met kinderen of anderen die hun zorg nodig hebben. Zowel vrouwen als mannen zoeken naar wegen om zorgtaken te combineren met werk, studie of andere bezigheden. Meer en meer hebben werknemers behoefte aan flexibele werktijden, thuiswerkfaciliteiten, werken in deeltijd, kinderopvangfaciliteiten en de mogelijkheid om salaris om te zetten in vrije dagen. Een flexibel pakket aan arbeidsvoorwaarden is een vereiste om tegemoet te komen aan individuele wensen. Ook het zittend personeel kan van de (nieuwe) secundaire arbeidsvoorwaarden gebruikmaken; op die manier profiteren alle medewerkers ervan.

#### *(Ongewenste) uitstroom*

Medewerkers uit nieuwe doelgroepen die met veel moeite zijn binnengehaald, stromen vaak weer snel uit. Er is bijvoorbeeld (nog steeds) sprake van een grote uitstroom van politiemedewerkers van allochtone afkomst.

<sup>81</sup> Beek, K.W.H. van (1993) *To be hired or not to be hired*, Amsterdam.

<sup>82</sup> Vianen, A.E.M. van, E.C.M. van Schie en T.M. Willemsen (1986) *Werving en selectie: De behandeling van vrouwen en mannen*, Leiden.

<sup>83</sup> Stichting A+O fonds Gemeenten (2003) *Diversiteit loont! Hoe krijg en houd je diversiteit op de gemeentelijke agenda?*, handreiking, pp. 76 e.v.

Veelal spelen daarbij vergelijkbare mechanismen een rol zoals die van invloed zijn op de werving en selectie van nieuwe medewerkers, zoals het denken in stereotypen.

Er zijn vanzelfsprekend meerdere redenen waarom mensen een organisatie verlaten. Ze vinden werk dat beter aansluit bij hun vooropleiding(en), competenties of thuissituatie, ze gaan met pensioen of hun arbeidscontract loopt af. Uitstroom hoeft op zich ook geen probleem te zijn. Dat wordt anders als een organisatie niet in staat blijkt te zijn om medewerkers te behouden die men graag had willen behouden. In dat geval is sprake van ongewenste uitstroom.

Voor het voeren van een succesvol diversiteitsbeleid is behoud van voldoende geschikte medewerkers (bijvoorbeeld uit de minderheidsgroepen) van cruciaal belang. Het werven van nieuwe medewerkers heeft immers weinig zin als een evenzo hoog percentage van hen de organisatie weer spoedig verlaat.

Om meer grip te krijgen op het verloop onder het personeel, staat organisaties een aantal instrumenten ter beschikking. Om die gericht te kunnen inzetten, is wel nodig dat bekend is wat de achtergronden zijn van ongewenste uitstroom c.q. hoeveel mensen de organisatie ongewenst verlaten, waarom ze dat doen en wat hun relevante kenmerken zijn. Het is dus van belang het verloop te registreren, in ieder geval met het onderscheid naar geslacht, etniciteit, leeftijd, functie en afdeling. Door de verloopcijfers vervolgens te analyseren, kan worden vastgesteld of dit onder bepaalde groepen medewerkers hoger is dan gemiddeld. Indien uit verloopcijfers blijkt dat op bepaalde afdelingen er meer medewerkers vertrekken dan bij andere, kan er een gericht *tevredenheidsonderzoek* onder de medewerkers worden uitgevoerd.

Verder is het van belang dat inzichtelijk wordt gemaakt, en ook anoniem wordt geregistreerd, wat de reden van vertrek van de betreffende medewerkers is. Dat kan door middel van het houden van *exitgesprekken*. De geregistreerde vertrekredenen dienen vervolgens besproken te worden met het management.

Er is overigens veel empirisch onderzoek beschikbaar over de vertrekredenen van medewerkers. De meest voorkomende redenen die door vertrekkende medewerkers worden genoemd, zo blijkt uit diverse onderzoeken, zijn<sup>84</sup>:

- men voelt zich niet thuis in de organisatie;
- er is een conflict met collega's of leidinggevenden;
- persoonlijke omstandigheden (hierbij valt te denken aan de combinatie van werkdruk en zorgtaken);
- men wil meer verdienen (bij doorvragen blijkt meestal dat een andere reden in het spel is. Geld blijkt zelfs de minst voorkomende oorzaak van vertrek te zijn);
- men ziet onvoldoende doorgroei- en toekomstmogelijkheden;
- men heeft behoefte aan meer baan zekerheid (medewerkers ruilen hun tijdelijke contract bij de ene organisatie in voor een vaste baan bij een andere organisatie).

---

<sup>84</sup> Stichting A+O Fonds (2004) *Voorkomen van uitstroom van divers talent*, vierde katern in het kader van het project 'Diversiteit loont', p. 7.

Zodra de vertrekredenen van medewerkers inzichtelijk zijn gemaakt, kan de organisatie haar (diversiteits)beleid daar zo nodig op aanpassen.

De bovengenoemde punten, afzonderlijk dan wel gecombineerd, kunnen verder leiden tot een slecht werkklimaat en zo hun weerslag hebben op alle medewerkers en daarmee op de organisatie als geheel. Het werken aan een inclusieve organisatiecultuur (zie paragraaf 4.3.3) is dan ook van wezenlijk belang voor het goed kunnen functioneren van de organisatie.

#### *Doorstroommogelijkheden*

Om ongewenst verloop van getalenteerde medewerkers te voorkomen, is het van groot belang om alle medewerkers systematisch op de hoogte te brengen van de doorstroommogelijkheden en mogelijkheden voor ontwikkeling van de loopbaan binnen de organisatie. Zoals hiervoor al aan de orde kwam, is het voor het daadwerkelijk kunnen doorstromen van medewerkers naar hogere functies, bovendien nodig dat sprake is van transparante en zo objectief mogelijke selectieprocedures.

In de praktijk blijken (deelname aan) formele en informele netwerken en contacten behulpzaam zijn bij het doorstromen naar hogere posities (zie het voorbeeld in de onderstaande box). Daarbij moet echter worden bedacht dat het huidige functioneren van netwerken vaak juist spanning kan oplevert met het streven naar transparante en objectieve procedures.

De invloed van netwerken wordt onder meer beschreven in de recente (2009) dissertatie *Behind the scenes of science. Gender practices in the recruitment and selection of professors in the Netherlands* waarin Van den Brink inzicht geeft in de benoemingspraktijken van hoogleraren op Nederlandse universiteiten. Hoe verloopt de zoektocht naar kandidaten, wie zijn daarbij betrokken en welke criteria worden er gehanteerd? Uit onderzoek van Van den Brink blijkt dat er bijna altijd persoonlijke belangen meespelen en dat het er bij benoemingen weinig professioneel aan toegaat. Op papier zijn de benoemingen weliswaar transparant – zo hebben alle onderzochte universiteiten de afspraak dat in elke sollicitatiecommissie ten minste één vrouw moet zitten én dat er altijd openbaar geworven wordt – maar in de praktijk wordt in eigen kring rondgekeken naar wie geschikt is. Hierdoor wordt vrouwelijk talent vaak over het hoofd gezien. Daar komt bij dat ‘kwaliteit’ een moeilijk te meten begrip is; het gaat ook om hoe iemand kan samenwerken, hoe strategisch iemand is en hoe groot iemands netwerk is. En juist in die zaken spelen vooroordelen mee dat vrouwen daar minder goed in zijn. Voor de benoeming tot hoogleraar – maar dat geldt evenzo voor vele andere functies en beroepen – blijken netwerken cruciaal.

Bron: Brink, M.C.L. van den (2009) *Behind the scenes of science. Gender practices in the recruitment and selection of professors in the Netherlands*, dissertatie.

Onderstaande box bevat een voorbeeld van een mentoring en coaching programma van de Universiteit van Utrecht gericht op de ondersteuning van jonge vrouwelijke wetenschappers bij het ontwikkelen van hun loopbaan. Hiermee wordt beoogd een cultuurverandering te realiseren.

Vroeg in de loopbaan ontstaan tussen mannen en vrouwen al verschillen in perspectieven op het bereiken van hoge functies. Daarom heeft de Universiteit Utrecht een programma ontwikkeld gericht op jonge vrouwelijke wetenschappers om hen in deze fase van hun loopbaan reeds ondersteuning te bieden, het Mentoring en Coaching-programma. Jonge vrouwelijke wetenschappers krijgen gedurende een half jaar een ervaren, mannelijke hoogleraar van een andere faculteit als mentor en daarna gedurende een half jaar een coach. Deze mentor (met wie de 'mentee' nooit in een hiërarchische relatie komt) fungeert als klankbord en adviseert zijn mentee bijvoorbeeld over het ontwikkelen van relevante netwerken. Vervolgens kunnen zij een keuze maken uit coaches die op verschillende terreinen gespecialiseerd zijn, waaronder netwerken, maar ook combineren van werk- en zorgtaken.

Het programma dat door zowel de mentoren als de mentees positief gewaardeerd wordt, fungeert als een tweesnijdend zwaard. De mentees leren hoe zij hun ambities beter zichtbaar maken en hoe zij effectief aan hun loopbaan kunnen werken. De mentoren, d.w.z. de mannelijke hoogleraren, krijgen beter zicht op de problemen waar jonge vrouwelijke wetenschappers tegenaan lopen en worden zich meer bewust van de cultuurverandering die nodig is om (ook in hun eigen faculteit) vrouwelijk talent beter te faciliteren.

Een belangrijk aandachtspunt voor leidinggevend en HRM-managers is dat zowel vrouwen als allochtonen minder geneigd zijn zich aan te bieden voor een hogere functie. Zij blijken vaak een afwachtende houding aan te nemen, waaruit dan ten onrechte wordt geconcludeerd dat zij geen interesse hebben voor een hogere functie.

Tot slot zij hier vermeld dat het voor medewerkers duidelijk moet zijn dat zij op grond van hun competenties en kwaliteiten in *gelijke mate toegang hebben tot opleidingsmogelijkheden*, ongeacht hun sekse, leeftijd, geaardheid, etniciteit of lengte en/of aard van hun dienstverband (deeltijd of voltijd dan wel tijdelijk of vast). Dit laat vanzelfsprekend onverlet de mogelijkheid om personen met een achterstandspositie extra scholing aan te bieden.

#### 4.4 Afrondend

Uit diverse onderzoeken<sup>85</sup> blijkt dat het bij het ontwikkelen van diversiteitsbeleid en het omgaan met een divers samengesteld personeelsbestand van belang is, dat organisaties diversiteitsbeleid en hun omgang met diversiteit afstemmen op hun eigen kenmerken en de context waarin zij functioneren. Grote organisaties blijken vaak met diversiteit aan de slag te gaan door een formeel beleid te ontwikkelen. Zij proberen het bestaande personeelsbeleid zo aan te passen of aan te vullen, dat het meer ruimte biedt aan een diversiteit aan talenten, wensen en behoeften. Bij de kleinere en middelgrote ondernemingen betreft het veelal losse initiatieven, die mogelijk in een later stadium leiden tot een formeel beleid. Kleinere organisaties kennen vaak geen formeel personeelsbeleid en ook geen diversiteitsbeleid. Zij zien rekening houden met verschillen tussen mensen als een onderdeel van de organisatiecultuur. Duidelijk is dat bij (het ontwikkelen van) diversiteitsbeleid maatwerk het sleutelwoord is; een blauwdruk of een gouden recept voor een goed diversiteitsbeleid bestaat helaas niet.

<sup>85</sup> O.a.: Vries, S. de, C. van de Ven, M. Nuyens, K. Stark, J. van Schie en G.C. van Sloten (2005) *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*, TNO-rapport.

Voor zowel grote, middelgrote als kleine organisaties zijn voor het ontwikkelen en invoeren van diversiteitsbeleid de volgende voorwaarden, die kunnen worden afgeleid van praktijkvoorbeelden, van belang: een heldere visie op diversiteit, het erkennen van de meerwaarde van diversiteit, commitment van de top van een organisatie, draagvlak vanuit de gehele organisatie en met name vanuit het (middle-)management, een tolerante bedrijfscultuur, voldoende en juiste informatie over de samenstelling van het personeelsbestand van de organisatie, verankering en (regelmatige) evaluatie van diversiteitsbeleid. Voor bedrijven en instellingen die succesvol zijn bij het realiseren van een divers samengesteld personeelsbestand, blijkt een steeds terugkerend motief voor diversiteit te zijn dat deze bijdraagt aan het realiseren van bedrijfsdoelen.

Met betrekking tot de visie van een organisatie op diversiteit komt de term 'inclusieve organisatie' steeds vaker naar voren: diversiteit wordt daarbij niet gezien als een probleem maar als een rijkdom, waarin het belang van samen werken en onderlinge betrokkenheid wordt erkend. Uitgangspunt is de waarde van diversiteit voor de organisatie en daarom worden verschillen tussen mensen omarmd. Een organisatie die erin slaagt een inclusieve organisatie te zijn c.q. te worden, kan een prettige werksfeer voor haar werknemers creëren. Dit bindt medewerkers en kan mogelijke ongewenste uitstroom beperken.

Met betrekking tot de uitvoering van diversiteitsbeleid is van belang dat de accenten niet alleen worden gelegd op de instroom van medewerkers, maar zeker ook op de doorstroom, het behoud en het voorkomen van ongewenste uitstroom. Het werven van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen heeft immers weinig zin als een evenzo hoog percentage van de nieuw geworven medewerkers weer spoedig de organisatie verlaat.

Belangrijke onderdelen van een goed instroombeleid zijn onder meer het formuleren van doelstellingen, een goede introductie en inwerkperiode, secundaire arbeidsvoorwaarden die tegemoetkomen aan individuele behoeften en (interne en externe) netwerken.

Om ongewenste uitstroom van net aangenomen medewerkers te beperken is het van belang om de vertrekredenen van medewerkers in kaart te brengen, onder andere door het houden van exitgesprekken. Zodra een goed beeld verkregen is van de vertrekredenen, kan daar specifiek beleid voor worden ontwikkeld.

Verder is het, om ongewenst verloop van getalenteerde medewerkers te voorkomen, belangrijk om alle medewerkers steeds op de hoogte te brengen van de doorstroommogelijkheden binnen de organisatie en daarbij de loopbaanlijnen en functievereisten steeds duidelijk te formuleren.

Hoe diversiteitsbeleid het beste ingekleed en uitgevoerd kan worden, verschilt dus per organisatie. De grootste kans van slagen heeft een veranderingsproces dat past bij de organisatie.

## 5. Slotbeschouwing

### 5.1 Inleiding

Tegen de achtergrond van de voorgaande beschouwingen formuleert de raad in dit hoofdstuk zijn visie op diversiteit en spreekt hij zich uit over voorwaarden en ingrediënten voor een succesvol diversiteitsbeleid voor organisaties. In dat kader gaat hij ook in op de vragen die het kabinet in de adviesaanvraag voorlegt.

### 5.2 Visie op diversiteit

#### *Een nieuw perspectief*

Diversiteit op de arbeidsmarkt stelt ondernemingen en de daarin werkzame werknemers voor nieuwe uitdagingen. Diversiteit in het personeelsbestand is immers in toenemende mate een gegeven.

Onderzoek wijst uit dat diversiteit in het personeelsbestand uiteenlopende positieve gevolgen kan hebben voor organisaties. Welke effecten in de praktijk optreden c.q. of diversiteit daadwerkelijk meerwaarde oplevert voor een organisatie, blijkt sterk af te hangen van de specifieke omstandigheden en de wijze waarop de desbetreffende organisatie omgaat met diversiteit.

Steeds meer organisaties realiseren zich dat diversiteit daarmee een bedrijfsbelang vertegenwoordigt. Zo spelen bij organisaties naast moreel-ethische motieven om diversiteit in het personeelsbestand te bevorderen, in sterkere mate ook directe organisatiebelangen een rol. Bijvoorbeeld om te kunnen beschikken over de talenten van alle beschikbare groepen.

Het bevorderen en managen van diversiteit schept daarnaast mogelijkheden om de potentiële voordelen van een diverse samenstelling van het personeelsbestand voor de organisatie te realiseren.

Daarmee heeft zich een nieuw perspectief op diversiteit aangediend. Dit kan worden gezien als een welkome aanvulling op een benadering die hoofdzakelijk is gericht op de emancipatie van achtergestelde of ondervertegenwoordigde groepen op de arbeidsmarkt. In dat verband is relevant dat een beleid dat zich tot dit laatste beperkt, in de praktijk niet vanzelfsprekend tot duurzame resultaten leidt en ook weerstanden kan oproepen. Een benadering waarbij een expliciete koppeling wordt gelegd tussen diversiteit en het organisatiebelang dan wel de organisatiedoelen, kan daarentegen allen die in de organisatie werkzaam zijn inspireren en motiveren om werk te maken van diversiteit.

Een dergelijk integraal diversiteitsbeleid is in de benadering van de raad een beleid dat ermee rekening houdt dat individuen op veel aspecten c.q. persoonskenmerken van elkaar verschillen, en waarbij de uitdaging voor de organisatie is haar medewerkers met hun uiteenlopende kwaliteiten optimaal in te zetten in het belang van een duurzame ontwikkeling van de organisatie en van hen die daarin werkzaam zijn.

Deze benadering van diversiteit op het niveau van de onderneming biedt ook in ruimer, sociaaleconomisch opzicht kansen. Niet alleen kan het bredere perspectief op diversiteit bijdragen aan verbetering van de bedrijfsresultaten, het vergroot tevens de mogelijkheden tot arbeidsparticipatie voor leden van achtergestelde of ondervertegenwoordigde groepen en het bevordert daarmee ook de sociale samenhang. Arbeid is immers het middel om binding en betrokkenheid bij de samenleving te bewerkstelligen. De raad stelt vast dat dit vraagstuk onverminderd actueel is.

Uitgaande van de vraagstelling in de adviesaanvraag, heeft de raad zich in dit advies gericht op mogelijkheden voor organisaties om een diversiteitsbeleid te voeren dat een bijdrage levert aan de organisatieresultaten in brede zin. Hij acht het van belang dat hiermee zowel bedrijfseconomische als sociaaleconomische belangen worden gediend of – anders gezegd – win-win-situaties worden gecreëerd.

*Inspelen op diversiteit: harde noodzaak*

Met de toegenomen belangstelling voor diversiteit als middel om organisatiedoelen te realiseren c.q. voor diversiteit als business case, heeft een aanzienlijk aantal bedrijven en instellingen de afgelopen jaren ervaring opgedaan met het bevorderen en managen van diversiteit in het personeelsbestand.

De praktijk laat zien dat organisaties vaak nog zoekende zijn naar manieren om effectief om te gaan met diversiteit op de arbeidsmarkt. Minder goede ervaringen die zich onder omstandigheden kunnen voordoen, kunnen ontmoedigend werken en er zo ook toe leiden dat organisaties vooralsnog geen werk maken van diversiteit. Mogelijk bestaat bij hen ook nog onvoldoende zicht op de voordelen die (een effectieve omgang met) een divers samengesteld personeelsbestand kan opleveren.

Naar het oordeel van de raad wordt inspelen op diversiteit echter steeds meer een harde noodzaak. Organisaties kunnen zich op dit punt geen vrijblijvendheid veroorloven. Het effectief managen van diversiteit alleen al vertegenwoordigt een bedrijfseconomisch belang. In die zin zou het voeren van een diversiteitsbeleid ook niet mogen afhangen van de stand van de conjunctuur. Juist in perioden van conjuncturele neergang betaalt een goed diversiteitsbeleid zich uit, in het bijzonder doordat de organisatie kan bouwen op gemotiveerde medewerkers die zich gewaardeerd voelen in hun verschillende kwaliteiten.

Daarbij zijn er geen wezenlijke verschillen tussen organisaties in de private en de publieke sector. Gelet op de voorbeeldfunctie die organisaties in de publieke sector in de ogen van velen vervullen, mag wel worden verwacht dat zij actief werk maken van diversiteit in hun personeelsbestand.

Er bestaat geen gouden recept voor een effectief diversiteitsbeleid.

Organisaties die een diversiteitsbeleid willen voeren, zullen dit steeds moeten afstemmen op hun eigen kenmerken en context. De omvang van de organisatie is daarbij een factor van betekenis. Waar het voor grote organisaties welhaast een vereiste is een dergelijk beleid een formele status te geven, zal dit voor kleinere organisaties in

het algemeen niet haalbaar zijn. Vanwege de veelal praktische en informele manier van werken bij kleine organisaties, kan een formele aanpak met de bijbehorende organisatorische en administratieve werkzaamheden, juist een drempel opwerpen. Het is dan ook van belang dat de manier waarop invulling wordt gegeven aan diversiteitsbeleid op een natuurlijke wijze aansluit bij de gang van zaken binnen de desbetreffende organisatie.

Maatwerk is dus in velerlei opzicht het sleutelwoord. Daarbij kunnen organisaties hun voordeel doen met de inmiddels verkregen inzichten ten aanzien van essentiële voorwaarden voor een effectief diversiteitsbeleid en instrumenten die in dat kader kunnen worden benut. Deze vormen het onderwerp van de volgende paragraaf.

### **5.3 Ingrediënten voor een succesvol diversiteitsbeleid**

#### *Basisvoorwaarden en instrumenten*

Voor organisaties die een diversiteitsbeleid willen voeren, acht de raad het van belang dat zij zich rekenschap geven van een aantal essentiële voorwaarden waaraan moet zijn voldaan om hun beleid effectief te laten zijn.

In de eerste plaats dient de organisatie een *heldere visie op diversiteit* te hebben. Het is van belang dat de organisatie daarbij een directe relatie legt met de eigen doelstellingen, zodat de betekenis van diversiteit voor de organisatie zichtbaar wordt en er zo ook binnen de organisatie draagvlak voor het beleid kan ontstaan.

In elk geval voor grotere organisaties verdient het aanbeveling hierbij *concrete na te streven doelen* te formuleren, zodat planmatig kan worden gewerkt aan diversiteit in het personeelsbestand van de organisatie. Daarbij kan het zowel gaan om meetbare doelstellingen ten aanzien van de kwantitatieve arbeidsdeelname van de verschillende groepen op de arbeidsmarkt als om meetbare doelstellingen op het punt van bijvoorbeeld de werktevredenheid onder de medewerkers. Zo is laatstgenoemd aspect essentieel voor het bereiken van duurzame resultaten van diversiteitsbeleid. Periodieke evaluatie en toetsing aan de geformuleerde doelstellingen van het beleid is nodig om dit waar nodig bij te stellen en op de agenda te houden.

Elke organisatie zal daarbij voor zich moeten bezien wat wenselijke en realistische doelen zijn. Hierbij is nadrukkelijk ook een rol weggelegd voor het medezeggenschapsorgaan in de organisatie. In dat verband zij vermeld dat de Wet op de ondernemingsraden de ondernemingsraad expliciet een rol toekent ten aanzien van bevordering van de inschakeling van gehandicapten en minderheden, naast de opdracht te waken voor discriminatie in de onderneming en in het bijzonder de gelijke behandeling van mannen en vrouwen in de onderneming te bevorderen. Ook cao-partijen kunnen op het terrein van diversiteit initiatieven ontwikkelen en handreikingen doen. Organisaties die hun personeelsbestand een afspiegeling willen laten zijn van de samenleving, kunnen landelijke arbeidsmarktgegevens als referentiepunt hanteren. Voor het formuleren van haalbare doelstellingen is daarnaast vanzelfsprekend ook de situatie op de regionale en sectorale arbeidsmarkt relevant.

Een tweede, cruciale voorwaarde voor diversiteitsbeleid is *commitment van de top*. Zowel voor grote als voor kleine organisaties geldt dat het noodzakelijk is dat de top van de organisatie de urgentie van diversiteitsbeleid consequent en zichtbaar uitdraagt. Grote organisaties kunnen er bijvoorbeeld voor kiezen de voorzitter van de raad van bestuur verantwoordelijk te maken voor het diversiteitsbeleid. Bij kleine(re) organisaties is vooral de rol van de directeur/ondernemer van belang. In elk geval is van belang dat de top en het leidinggevend kader binnen ondernemingen daadwerkelijk een voorbeeldfunctie vervullen, zowel in gedrag als in te nemen maatregelen. Voor kleinere organisaties geldt dat de meer persoonlijke verhoudingen en de kortere interne lijnen het uitdragen van een visie op diversiteit juist kunnen vergemakkelijken.

Een derde voorwaarde wordt wel aangeduid als het zijn van een *inclusieve organisatie*. Een dergelijke organisatie kent een tolerante organisatiecultuur, waarin alle medewerkers met hun uiteenlopende kenmerken en competenties zich gerespecteerd en gewaardeerd weten.

*Verankering* van het beleid vormt een vierde belangrijke randvoorwaarde voor het bereiken van duurzame resultaten. Daarvoor is nodig dat diversiteitsbeleid wordt ingebed in het reguliere beleid van de organisatie en in het personeelsbeleid. Wanneer de organisatie streefdoelen heeft geformuleerd, is het van belang deze te verankeren in het totale HRM-beleid<sup>86</sup>.

#### *Het managen van een divers samengesteld personeelsbestand*

Het managen van diversiteit is dus meer dan alleen goed personeelsbeleid. Zaken als visie, organisatiecultuur en commitment van de top moeten hun vertaling vinden in de strategische doelen van de organisatie en in het concrete HRM-beleid. Ook is nodig dat verantwoordelijkheden voor diversiteitsbeleid in de organisatie worden toegedeeld.

Zo is het van groot belang dat *het middenkader verantwoordelijkheid draagt* voor het diversiteitsbeleid en daarop kan worden aangesproken.

Het is nodig dat het middenkader de visie van de organisatie op diversiteit en het belang hiervan voor de organisatie naar de medewerkers uitdraagt. Om hen betrokken te krijgen en te houden, zullen zij ervan overtuigd moeten worden dat diversiteitsbeleid ook iets van henzelf is, van de afdeling en het team, en niet alleen iets van het management. Voor het creëren van draagvlak binnen de organisatie werkt het stimulerend succesvolle voorbeelden aan te reiken, zo mogelijk van eerdere activiteiten binnen de eigen organisatie. Het blijkt ook effectief wanneer leidinggevendenden via hun gedrag een voorbeeldfunctie vervullen en krachtig optreden tegen ongewenste acties.

In hoeverre diversiteitsbeleid vraagt om extra investeringen, hangt sterk af van de specifieke situatie. Voor een belangrijk deel gaat het om het *anders organiseren van werkzaamheden*, waarbij aanscherping van het HRM-beleid een belangrijke plaats inneemt. Dit kan gepaard gaan met investeringen in scholing en training van

---

<sup>86</sup> Met HRM-beleid wordt in dit advies zowel het personeelsbeleid als het managementbeleid bedoeld.

medewerkers en leidinggevenden. Daarbij moet wel worden bedacht dat het gaat om investeringen die niet alleen ten goede komen aan nieuwe medewerkers maar vaak ook aan het zittende personeel. Daar komt bij dat ‘niets doen’ ook kosten met zich brengt. In bepaalde gevallen kan meer diversiteit verder vragen om aanpassingen in de materiële sfeer, zoals sanitaire voorzieningen en liften.

Een effectief diversiteitsbeleid vereist verder *goed inzicht in de samenstelling van het personeelsbestand en de ontwikkelingen daarin* (instroom, doorstroom, uitstroom). Deze informatie is noodzakelijk om te kunnen beoordelen in hoeverre de gestelde doelen ook worden bereikt en om het beleid zo nodig bij te stellen.

*Werken aan een inclusieve en tolerante organisatiecultuur* is van groot belang voor een positieve werkbeleving van alle medewerkers van een divers samengesteld personeelsbestand en is daarmee tevens bepalend voor het functioneren van de organisatie als geheel. Het vraagt van alle medewerkers dat zij gemotiveerd zijn en kennis en vaardigheden hebben in het omgaan met verschillen. Zo kan bijvoorbeeld worden voorkomen dat gedragingen die afwijken van de dominante cultuur, onjuist worden geïnterpreteerd en zo de samenwerking onder druk zetten. Een open en respectvolle communicatie op dit punt is daarbij essentieel.

Van werkgevers en collega-werknemers mag in redelijke mate worden gevergd, dat zij meewerken aan het scheppen van een werkomgeving en de daarbij behorende (rand)voorwaarden, die het tot ontplooiing komen van alle werknemers – gegeven hun verschillende kenmerken – mogelijk maakt. Op die manier kan een inclusieve organisatie worden verwezenlijkt. Van daaruit kan ernaar worden gestreefd diversiteit een meerwaarde te geven in de bedrijfsvoering door middel van het voeren van een niet zozeer op diversiteit gericht, als wel juist van diversiteit *uitgaand* organisatiebeleid.

Voor het tot stand komen van diversiteitsbeleid en een inclusieve organisatiecultuur is – zoals eerder vermeld – ook nadrukkelijk een rol voor de ondernemingsraad weggelegd. Een goed aangrijpingspunt daarvoor biedt de bespreking van het sociaal jaarverslag met de ondernemer. De rapportage in het sociaal jaarverslag over de samenstelling van en de ontwikkelingen in het personeelsbestand in relatie tot het gevoerde diversiteitsbeleid, kan het diversiteitsbeleid verbeteren en het draagvlak ervoor vergroten.

Het is ook nodig dat met name leidinggevenden in organisaties meer inzicht krijgen in de eigen organisatiecultuur en mogelijke uitsluitingsmechanismen. Onder meer kan zo worden voorkomen dat stereotype beelden die mensen over anderen hebben diversiteit tegenwerken. Vooroordelen zijn immers het gevolg van onterechte generalisaties, c.q. van onjuiste beeldvorming over iemand of een bepaalde groep personen. Het geven van informatie helpt dit beeld te corrigeren.

Diversiteit vraagt in de praktijk doorgaans om *herijking van het beleid ten aanzien van instroom, behoud en doorstroom van personeel*. Diversiteitsbeleid noodzaakt allereerst tot het zo objectief mogelijk formuleren van de *competenties en kwalificaties* die de organisatie nodig heeft. Daarbij moet er dus op

worden gelet dat functieprofielen niet onnodig bepaalde groepen uitsluiten doordat zij sterk zijn geënt op competenties van een van oudsher dominante groep medewerkers. Vervolgens is de *keuze van de wervingskanalen* nadrukkelijk een punt van afweging. Zo kan het nodig zijn bewust via andere wegen te zoeken en ook bij andere groepen dan de traditionele, om zo het op de arbeidsmarkt aanwezige talent op te sporen en beschikbaar te krijgen voor de eigen organisatie. Vanzelfsprekend vormen de – zo objectief mogelijk geformuleerde – functievereisten hierbij het uitgangspunt, zij het dat organisaties nog niet voldoende gekwalificeerde kandidaten via scholing in de gelegenheid kunnen stellen het gewenste kwalificatieniveau te bereiken.

Het verdient verder aanbeveling te zorgen voor een *sollicitatiecommissie* die kennis en kunde heeft van diversiteitsbeleid, en meer in het bijzonder van de invloed van vooroordelen en uitsluitingsmechanismen die een rol kunnen spelen bij de beoordeling van kandidaat-werknemers.

Vervolgens is ook een goede *inwerk- en introductieperiode* voor nieuwe medewerkers noodzakelijk, zodat zij zich snel opgenomen voelen in de organisatie. Ook een flexibel pakket aan secundaire arbeidsvoorwaarden dat tegemoet komt aan individuele wensen draagt ertoe bij dat de organisatie haar wervingskracht voor de verschillende groepen op de arbeidsmarkt vergroot.

Omdat een snelle en ongewenste uitstroom van nieuwe medewerkers kan wijzen op een onvoldoende inclusieve organisatiecultuur, is het nodig bij te houden wat *vertrekredenen* van medewerkers zijn, met onderscheid naar geslacht, etniciteit, leeftijd, functie en afdeling. *Tevredenheidsonderzoeken en exitgesprekken* kunnen hierover duidelijkheid verschaffen.

Ongewenst vertrek kan ook wijzen op onvoldoende doorstroommogelijkheden van medewerkers. Dit kan een gevolg zijn van het feit dat een medewerker te weinig erkenning van de eigen kwaliteiten ervaart, hetgeen eveneens te maken kan hebben met de cultuur van de organisatie c.q. het feit dat competenties van een van oudsher dominante groep hoger worden gewaardeerd. Om ongewenst verloop van getalenteerde medewerkers te voorkomen, is het van groot belang alle medewerkers systematisch op de hoogte te brengen van de *doorstroommogelijkheden binnen de organisatie*. Zoals eerder aan de orde kwam, is het voor het daadwerkelijk kunnen doorstromen van medewerkers naar hogere functies, bovendien nodig dat sprake is van transparante en zo objectief mogelijke selectieprocedures. Van belang is verder dat medewerkers op grond van hun competenties en kwaliteiten en ongeacht de aard van hun arbeidscontract in gelijke mate toegang hebben tot opleidingsmogelijkheden.

#### **5.4 Ter afronding**

##### *Diversiteitsbeleid van organisaties*

Zoals op verschillende plaatsen in het advies aan de orde is gekomen, is diversiteitsbeleid maatwerk en is het vooral van belang het beleid op een natuurlijke wijze te laten aansluiten bij de doelen van de organisatie en de context waarbinnen de organisatie functioneert. Elke organisatie zal ook op gezette tijden de balans moeten opmaken en zo nodig het beleid moeten bijstellen. In die zin bestaan er naar het oordeel van de raad geen wezenlijke verschillen tussen organisaties in de publieke en private

sector.

De notie van maatwerk impliceert ook dat grote en kleine organisaties ieder op een hun passende wijze gestalte kunnen geven aan diversiteitsbeleid. Waar het voor grote organisaties noodzakelijk is het beleid een formele status te geven, zullen kleinere organisaties hiermee vaak meer pragmatisch te werk kunnen gaan.

Elke organisatie zal voor zich moeten bezien wat wenselijke en realistische doelen zijn en daarbij is ook een rol weggelegd voor het medezeggenschapsorgaan<sup>87</sup>.

Ook cao-partijen kunnen op dit punt initiatieven ontwikkelen en handreikingen doen<sup>88</sup>.

Mits op een adequate wijze aangestuurd, zal een divers samengesteld personeelsbestand voor elke organisatie blijvende positieve effecten genereren en behoeven eventuele negatieve effecten niet op te treden c.q. behoeven deze niet van blijvende aard te zijn.

Diversiteit ziet de raad dan ook niet als een doel op zich, maar vooral als een middel om te komen tot duurzame resultaten voor de organisatie en voor de samenleving als geheel.

#### *Rol voor kabinet*

In het verlengde van de adviesaanvraag heeft de raad ook stilgestaan bij de vraag in hoeverre het kabinet (c.q. de overheid als wetgever) de ontwikkelingen ten aanzien van diversiteit in het personeelsbestand van organisaties kan bevorderen, mede gelet op de positieve effecten hiervan op de arbeidsdeelname van bepaalde groepen.

Zoals eerder opgemerkt, blijft de arbeidsdeelname van een aantal groepen nog steeds achter. Dit geldt vooral voor de arbeidsdeelname van niet-westerse allochtonen en arbeidsgehandicapten. Verder is er bij vrouwen sprake van onbenut arbeidspotentieel. Een goede afstemming van werk- en zorgtaken – en daarmee ook de arbeidsdeelname van vrouwen – is van veel factoren afhankelijk. Het gaat om de verdeling van zorgtaken binnen een huishouden, adequate voorzieningen op punten als de mogelijkheid om flexibel te werken, zowel wat de arbeidstijden als de arbeidsplaats betreft, verlof voor de opvang van tijdelijke behoeften, aanpassingen in schooltijden, een brede en kwalitatief goede kinderopvang, waarbij het concept van de brede school nadrukkelijk kan worden betrokken. Het aandeel van vrouwen in hogere functies en topposities neemt weliswaar toe, maar internationaal gezien is Nederland zeker geen koploper. Het tempo en de voortgang op deze dossiers leidt op veel plaatsen tot ongeduld.

In dat verband acht de raad het van belang dat het kabinet effectief beleid voert om zijn *doelstellingen ten aanzien van de arbeidsparticipatie van bepaalde groepen* te realiseren. Daarbij kan bijvoorbeeld worden gewezen op de kabinetsdoelstelling dat in 2010 de arbeidsparticipatie van vrouwen 65 procent bedraagt. De raad acht het

---

<sup>87</sup> Zo draagt artikel 28 WOR de ondernemingsraad op te waken tegen discriminatie in de onderneming en in het bijzonder de gelijke behandeling van mannen en vrouwen en de inschakeling van gehandicapten en minderheden te bevorderen.

<sup>88</sup> Vermelding in dit verband verdienen bijvoorbeeld initiatieven van cao-partijen gericht op bevordering van diversiteit in organisaties in het kader van a&o-fondsen.

wenselijk dat het kabinet een vergelijkbare doelstelling ook voor niet-westerse allochtonen vastlegt. Met het formuleren van dergelijke doelstellingen, en de koppeling hiervan aan een bepaalde termijn, wordt een heldere ambitie neergelegd. Uiteindelijk gaat het er vanzelfsprekend om deze ambitie ook waar te maken. Monitoring van de voortgang op de desbetreffende dossiers is dan ook noodzakelijk.

De raad onderstreept in dat verband het belang van ondersteuning van initiatieven in de sfeer van zelfregulering, gelet op de stimulerende werking die hiervan uitgaat. Hij volstaat hier met een verwijzing naar een tweetal initiatieven waarbij de overheid een betrokkenheid heeft: de activiteiten van het Landelijk Netwerk Diversiteitsmanagement Div, dat organisaties praktische ondersteuning biedt bij het ontwikkelen van diversiteitsbeleid, en het meer recente Charter Talent naar de Top dat beoogt het aandeel van vrouwen in topposities te vergroten (zie ook paragraaf 4.2.1). De raad acht deze benadering waarbij organisaties zich naar buiten toe committeren aan door henzelf geformuleerde – meetbare – doelstellingen en de voortgang daarvan bewaken, zeer bruikbaar in het kader van diversiteitsbeleid.

Ten aanzien van de kabinetsdoelstellingen en de door de overheid ondersteunde zelfreguleringsinitiatieven en de monitoring daarvan meent de raad dat als blijkt dat de beoogde doelen niet worden gerealiseerd, moet worden nagegaan wat hiervan de oorzaken zijn. Dit kan leiden tot een heroverweging van het in te zetten instrumentarium. Mocht dit aan de orde zijn, dan is de raad bereid te bezien welke instrumenten mogelijk een meer effectieve bijdrage leveren aan het realiseren van de beoogde doelen.

*Een deel van de raad*<sup>89</sup> is van opvatting dat, als het gaat om deelname van meer vrouwen aan de top van de besluitvorming bij overheid en bedrijfsleven, het gewenst is nu reeds wetgeving voor te bereiden, mochten de overheidsdoelstellingen hier niet gehaald worden. De arbeidsparticipatie van vrouwen is de laatste jaren sterk gestegen, evenals het opleidingsniveau. Deze positieve ontwikkeling vertaalt zich al wel in een hoger aandeel vrouwen in middenmanagementposities, maar nog niet in een hoger aandeel vrouwen in topposities in het bedrijfsleven. Een evenredig aandeel vrouwen in topposities is zowel van belang voor de voor deze functies gekwalificeerde vrouwen als voor het bedrijfsleven. Voorbereiding van wetgeving onderstreept het grote belang van meer vrouwen in topposities. Er gaat een belangrijke signaalwerking vanuit en is bedoeld om te voorkomen dat zelfregulering te weinig oplevert.

*Een ander deel van de raad*<sup>90</sup> wijst voorbereiding van wetgeving ten aanzien van vrouwen in de top af. Wettelijke verplichtingen op dit gebied leiden de aandacht af van het eerder geschetste nieuwe perspectief. De vraag is of zij effectief zijn, omdat ze van buitenaf worden opgelegd en niet vanzelfsprekend verbonden zijn met interne organisatiedoelstellingen en ook geen rekening houden met de achtergronden van de nog niet representatieve vertegenwoordiging van vrouwen in de top. Het heeft verder

<sup>89</sup> De werknemersleden benoemd door de FNV.

<sup>90</sup> De ondernemersleden, de werknemersleden benoemd door het CNV en de MHP, en de kroonleden Bovens, Brouwer, Van Duyne, Ester, Fresco, Stevens, Teulings en Wilke. De kroonleden Grapperhaus en Rinnooy Kan onthouden zich van stemming.

het risico dat het beeld ontstaat dat vrouwen benoemd worden in topfuncties vanwege hun geslacht in plaats van hun kwaliteiten.

Den Haag, 19 juni 2009

A.H.G. Rinnooy Kan  
voorzitter

V.C.M. Timmerhuis  
algemeen secretaris

## Literatuurlijst

### Boeken / rapporten:

- Beek, K.W.H. van (1993) *To be hired or not to be hired, the employer decides*, dissertatie, Amsterdam : Universiteit van Amsterdam.
- Bosch, N., A. Deelen, R. Euwals (2008) *Is part-time employment here to stay? Evidence from the Dutch labour force survey 1992-2005*, IZA Working Paper No. 3367, Bonn : Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA).
- Brink, M.C.L. van den (2009) *Behind the scenes of science: Gender practices in the recruitment and selection of professors in the Netherlands*, dissertatie, Nijmegen : Radboud Universiteit Nijmegen.
- CBS; Keuzekamp, S. (2008) Dynamiek in arbeidspatronen van vrouwen: Uitdagingen voor statistiek en beleid, in: M. Mol, H.J. Dirven, R. van der Bie (2008) *Dynamiek in de sociale statistiek : nieuwe cijfers over de sociaaleconomische levensloop*, Voorburg : Centraal Bureau voor de Statistiek, pp. 165-171.
- Commissie Monitoring Talent naar de Top; i.s.m. stichting Talent naar de Top (2009) *Rapportage 2008 : Talent naar de Top : Monitoring Charter Talent naar de Top*, Den Haag : Commissie Monitoring Talent naar de Top.
- CPB (2009) *Centraal Economisch Plan 2009 [CEP]*, Den Haag : Centraal Planbureau.
- EPWN (2008) *Third Bi-annual European PWN Board Women Monitor 2008*, Parijs : European Professional Women's Network.
- Euwals, R., M. Knoef, D. van Vuuren (2007) *The Trend in Female Labour Force Participation: What Can Be Expected for the Future?*, Discussion Paper No. 3225, Bonn : Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA).
- Eyck van Heslinga, H. van, S. van der Raad (2008) *Dividend van diversiteit: De kracht van het verschil in de bedrijfstop*, Sassenheim : Van Vliet Uitgevers.
- Jong, J.A. de (2009) *Etnische diversiteit als succes: Studie naar bedrijven die de etnische diversiteit van het personeelsbestand als een succesfactor proberen te benutten*, i.o.v. CNV, [Utrecht : Universiteit Utrecht] [d.d. juni 2009 nog niet gepubliceerd].
- Luijters, K. (2008) *Making diversity bloom: Coping effectively with cultural diversity at work*, [Diversiteit tot bloei laten komen: effectief omgaan met culturele diversiteit op het werk], dissertatie, Groningen : Rijksuniversiteit Groningen.
- Manpower; bureau Aetios (2007) *De kracht van culturele diversiteit*, Manpower Witboek, Amsterdam/Diemen : Manpower Nederland.
- McKinsey; Devillard-Hoellinger, S., G. Desvaux, P. Baumgarten [et al.] (2007) *Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver*, Parijs : McKinsey&Company.
- Merckx, G., M. Hellemans (2004) *Rijkdom aan verscheidenheid: Diversiteit op de werkvloer*, Antwerpen/Apeldoorn : Garant Uitgevers.
- Min. BZK (2008) *Traag maar gestaag? Beleidsdoorlichting Diversiteitsbeleid Rijk*, Den Haag : Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Min. BZK (2006) *Voorbeeldrol Rijk*, brief van de minister van BZK aan de Tweede Kamer, 5 december 2006.
- Min. BZK (2005) *Rijk en diversiteit: geen voorkeursbeleid maar professionaliteit*, Den Haag : Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- NISSO; Universiteit Utrecht – Homostudies; Bos, H., Th. Sandfort (1998) *Seksuele voorkeur en werk : een vergelijking tussen homo- en heteroseksuele personen : Zó maakt het verschil*, i.o.v. AbvaKabo, Zoetermeer : AbvaKabo.

Oudenhoven, J.P. van, H. Lubbers (2007) *Culturele diversiteit in het openbaar vervoer: Ervaringen van medewerkers en reizigers van NS*, Groningen : Rijksuniversiteit Groningen – Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid (ISW).

Ponzoni, E., S. van der Raad [2009] *Banenoffensief vluchtelingen: Een bron vol mogelijkheden*, Amsterdam : Vrije Universiteit (VU).

Raaijmakers, M. (2008) *Authentiek verbinden: Diversiteitsmanagement vanuit een veranderkundig perspectief*, dissertatie, Groningen : Rijksuniversiteit Groningen.

Regioplan; Gent, M.J. van, E. Hello, A.W.M. Odé, E. Tromp, J. Stouten (2006) *Hogeropgeleide allochtonen op weg naar werk: successen en belemmeringen: Eindrapport*, Onderzoek uitgevoerd door Regioplan Beleidsonderzoek in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen, [Den Haag :] Raad voor Werk en Inkomen.

Schaafsma, J. (2006) *Ethnic diversity at work: Diversity attitudes and experiences in Dutch organisations*, Amsterdam : Aksant Academic Publishers.

SCP; Berens, A.; CPB; B. Hermans (red.) (2009) *Emancipatiemonitor 2008*, Den Haag : Sociaal en Cultureel Planbureau.

SCP; Keuzekamp, S., E. Steenvoorden (2008) Arbeidsdeelname en arbeidsduur internationaal vergeleken, in: W. Portegeijs, S. Keuzekamp (red.) *Nederland Deeltijdland: Vrouwen en deeltijdwerk*, SCP-publicatie 2008/4, Den Haag : Sociaal en Cultureel Planbureau.

SCP; Portegeijs, P., S. Keuzekamp (red.) (2008) *Nederland Deeltijdland: Vrouwen en deeltijdwerk*, SCP-publicatie 2008/4, Den Haag : Sociaal en Cultureel Planbureau.

Stichting A+O fonds Gemeenten; Onvlee, S., R. Slagt (red.) (2004) *Voorkomen van uitstroom van divers talent*, Den Haag : Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten.

Stichting A+O fonds Gemeenten; Smit, C.; M. Janssen (sam.) (2003) *Diversiteit loont! Hoe krijg en houd je diversiteit op de gemeentelijke agenda?*, Den Haag : Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten.

TNO; El Marini, S., S. de Vries (2007) *De meerwaarde van diversiteit: Verslag van een literatuurstudie*, TNO-rapport, in opdracht van Div, Hoofddorp : TNO Kwaliteit van Leven.

TNO; Vries, S. de, D. Dekker (2007) *Diversiteit: investeren en rendement: Een hulpmiddel om te komen tot een verantwoorde afweging van investeringen bij diversiteitsbeleid*, TNO-rapport KvL/APRO/2007.308/11058.01.06/Vri/Stn, Hoofddorp : TNO Arbeid.

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

TNO; Wolk, J. van der, J. van der Wolk, J. van der, A. Brugman, G.P.M. Dekker, P.R.A. Oeij (2008) *Diversiteit en innovatie: Geen vanzelfsprekende relatie maar wel geslaagde voorbeelden*, TNO-rapport R081029/031-12988, Hoofddorp : TNO Kwaliteit van Leven.

Trivisi; KU Leuven; Janssens, M. (2002) *Kritische Succesfactoren van een Diversiteitsbeleid*, i.o.v. het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap Departement Economie, Werkgelegenheid, Binnenlandse Aangelegenheden en Landbouw, Brussel : Administratie Werkgelegenheid [Trivisi-project].

Van DoorneHuiskes en partners; Henderikse, W., A. van Doorne-Huiskes, J. Schippers, m.m.v. M. Beumer, J. Companjen, K. Swierts (2007) *Diversiteit geïnventariseerd : Een onderzoek naar nieuwe bevindingen op het gebied van diversiteitsbeleid*, in opdracht van het A+O fonds Rijk, Utrecht : VanDoorneHuiskes en partners.

Vianen, A.E.M. van, E.C.M. van Schie, T.M. Willemsen (1986) *Werving en selectie: De behandeling van vrouwen en mannen*, Leiden : Universiteit Leiden.

Zee, K. van der, J.P. van Oudenhoven (2006) *Culturele diversiteit op het werk: Achtergronden en interventies*, Assen : Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSVP).

## Artikelen:

Dekker, F., P. Achterberg (2008) Flexibel werken tijdens de laagconjunctuur: De arbeidsmarktpositie van flexwerkers: Ontwikkelingen 1998-2004, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 24 (2008) - nr. 2, pp. 114-124.

Robinson, G., K. Dechant (1997) Building a Business Case for Diversity, *Academy of Management Executive*, 11 (1997) – nr. 3 (Aug.), pp. 21-31.

Ven, C. van de, M.C. de Groot, S. de Vries (2004) Werk maken van diversiteit: tien tips, *Management Executive*, 2004 - juli/augustus, pp. 1-13.

Wolk, J. van der, F. Malten, T. Brugman, P. Oeij (2009) Creatief met Turk: Hoe diversiteit de innovatiekracht kan vergroten, *Gids voor personeelsmanagement*, 88 (2009) - nr. 3, pp. 24-28.

**Kamerstukken en EU-stukken:**

Europese Commissie (2008) *Continuing the Diversity Journey: Business practices, perspectives and benefits*, Brussel : European Commission – DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.

Tweede Kamer (vergaderjaar 2004-2005) 27 223 *Arbeidsmarktbeleid etnische minderheden 2000-2003*, nr. 72 Brief van de Staatssecretaris van SZW, d.d. 23 augustus 2005.

**Overige:**

Catalyst (2008) *2008 Catalyst Census of Women Board Directors of the Fortune 500*, New York : Catalyst Inc.

**Websites:**

[www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)

[www.diversiteitsindex.nl](http://www.diversiteitsindex.nl)

[www.diversityatwork.net](http://www.diversityatwork.net)

[www.forum.diversityaudit.nl](http://www.forum.diversityaudit.nl)

[www.talentnaardetop.nl](http://www.talentnaardetop.nl)



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

> Retouradres Postbus 20011 2500 EA Den Haag

Aan de Sociaal-Economische Raad  
T.a.v. de voorzitter dr. A.H.G. Rinnooy Kan  
Postbus 90405  
2509 LK DEN HAAG

Directie Arbeidszaken  
Publieke Sector  
project Diversiteit

Schedeldoekshaven 200  
2511 EZ Den Haag  
Postbus 20011  
2500 EA Den Haag  
www.minbzk.nl

Contactpersoon  
Monique van der Ligt  
T 070 426 8310  
monique.ligt@minbzk.nl

Kenmerk  
2008-0000547575

Datum 10 december 2008

Betreft Adviesaanvraag: Hoe kan diversiteit in het personeelsbestand bijdragen aan betere organisatieresultaten?

Hierbij verzoek ik u, mede namens de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, advies uit te brengen over de vraag hoe diversiteit in het personeelsbestand<sup>1</sup> kan bijdragen aan betere organisatieresultaten<sup>2</sup>.

Aanleiding voor deze adviesaanvraag zijn de ontwikkelingen in de omvang en samenstelling van het arbeidsaanbod waarmee organisaties worden geconfronteerd. Zo neemt bijvoorbeeld het aandeel vrouwen in de beroepsbevolking toe en verkleurt en vergrijsst de beroepsbevolking. Daarnaast worden organisaties in meer of mindere mate geconfronteerd met arbeidsmarkt knelpunten, mede als gevolg van een toenemende vervangingsvraag.

Het kabinet erkent het belang van diversiteit in het personeelsbestand zowel gezien vanuit het arbeidsmarktperspectief als vanuit het verbeteren van het functioneren van de werkgevers. Met het oog op die twee aspecten zijn voor de overheid als werkgever in het beleidsprogramma "Samen werken, samen leven" de volgende twee doelstellingen geformuleerd: in algemene zin in pijler vier "een hoge participatie in de samenleving"<sup>3</sup> en in specifieke zin voor de publieke sector, in pijler zes "een slagvaardige, integere en divers samengestelde (rijks)overheid"<sup>4</sup>. Het kabinet heeft in zijn werkgeversrol slechts directe invloed op een beperkt aantal sectoren, te weten de sectoren Rijk, Politie, Defensie en Rechterlijke Macht. Voor deze sectoren geldt immers dat er een vakminister als beleidsverantwoordelijke *werkgever* in het kabinet zit. Daarmee zijn zij direct betrokken bij de arbeidsvoorwaardenonderhandelingen. Voor de marktsector, de zorgsector en de overige overheids- en onderwijssectoren heeft het kabinet een dergelijke directe invloed niet.

<sup>1</sup> Onder diversiteit in het personeelsbestand wordt hier diversiteit naar geslacht, leeftijd en etniciteit bedoeld zoals het kabinet dat heeft geformuleerd in het beleidsprogramma.

<sup>2</sup> Het gaat hierbij zowel om organisaties in de marktsector, de zorgsector, het onderwijs als om overheidsorganisaties. Waar mogelijk en noodzakelijk onderscheid maken tussen (delen van) deze sectoren.

<sup>3</sup> Beleidsprogramma paragraaf 4.2, blz. 46

<sup>4</sup> Beleidsprogramma paragraaf 6.1, blz. 76

Datum  
10 december 2008

Kenmerk  
2008-0000547575

Toch wil het kabinet ook in sectoren waarop zij geen directe invloed heeft, diversiteitsbeleid onder de aandacht brengen. Om reden dat op deze wijze meer mensen een kans krijgen te participeren, maar ook omdat een divers samengesteld personeelsbestand in het belang is van de organisatie zelf, of die nu werkt in de marktsector, in de semi-publieke sector of in de publieke sector. Diversiteitsbeleid is meer dan emancipatiebeleid, het organisatiebelang staat hier centraal. Divers samengestelde teams lijken beter te functioneren dan homogeen samengestelde teams en zij zijn naar verwachting innovatiever en creatiever. Diverse teams nemen meerdere perspectieven uit de samenleving mee, waardoor producten en diensten beter op de nationale en internationale vraag kunnen worden afgestemd. Daarnaast kan een werkgever met een divers team grotere herkenbaarheid en daarmee een toenemend draagvlak realiseren onder alle delen van de eveneens divers samengestelde bevolking. Naast belang speelt ook de noodzaak een rol: Aangezien het arbeidsaanbod steeds meer divers is samengesteld, doen werkgevers er goed aan – zeker in een krappe arbeidsmarkt – rekening te houden met diversiteit bij de instroom, doorstroom en het beleid van personeel.

Het kabinet erkent dat er ook open oog moet zijn voor de mogelijke nadelen van diversiteit en voor de wijze waarop deze weggenomen of gemitigeerd kunnen worden. Mogelijk nadeel is het feit dat het managen van en werken in divers samengestelde teams andere eisen stelt aan leidinggevenden en werknemers, dat verschillende groepen mensen verschillende voorkeuren hebben waardoor er meer maatwerk nodig is, dat organisatieprocessen aangepast moeten worden om diversiteit te realiseren en te behouden en dat er voor specifieke groepen specifieke kosten kunnen optreden.

Bovendien is het voor een succesvolle implementatie en uitvoering van diversiteitsbeleid voor de samenstelling van het personeel en om duurzame resultaten te bereiken en te behouden, van belang dat de organisatie en de verschillende lagen binnen de organisatie (onder meer werkgevers, leidinggevenden en werknemers) het belang van diversiteit erkennen en hierop actief beleid voeren.<sup>5</sup>

In deze adviesaanvraag wordt een aantal voor- en nadelen van diversiteit genoemd en wordt gesproken over de benodigde investeringen van werkgeverskant, maar een volledig overzicht ontbreekt nog. Daarnaast is er onvoldoende inzicht in de standpunten van werkgevers en werknemers ten aanzien van een divers samengesteld personeelsbestand. Zien zij op microniveau dezelfde voor- en nadelen als er op macroniveau zijn onderkend? Een SER advies zou hier inzicht in kunnen bieden. Daarnaast zou het advies agenderend kunnen werken. Immers, het specifiek uitspreken van kroonleden, werkgevers en werknemers op dit thema kan voor het nodige draagvlak zorgen om diversiteitsbeleid in organisaties verder te implementeren en om mogelijke vooroordelen en belemmeringen naar voren te brengen, zeker als ook wordt geadviseerd hoe deze belemmeringen kunnen worden weggenomen.

<sup>5</sup> Onder andere: Van DoorneHuiskes en partners (2007), *Diversiteit geïnventariseerd, een onderzoek naar nieuwe bevindingen op het gebied van diversiteitsbeleid*, Utrecht.

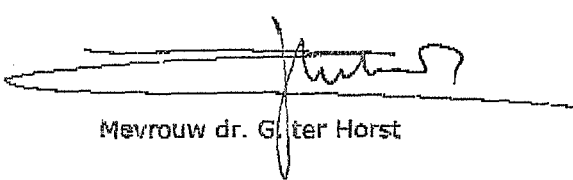
Datum  
10 december 2008

Kenmerk  
2008-0000547575

Tegen deze achtergrond vraagt het Kabinet aan de Raad hoe diversiteit in het personeelsbestand kan bijdragen aan betere organisatieresultaten? Het kabinet vraagt de Raad hierbij in elk geval een volledig overzicht te geven van de voor- en nadelen van een divers samengesteld personeelsbestand en deze met goede en minder goede voorbeelden te illustreren. Tevens wordt de Raad gevraagd in te gaan op eventuele verschillen tussen type organisaties (bijvoorbeeld publieke of private organisaties) en type werkzaamheden (bijvoorbeeld productiewerkzaamheden, dienstverlening of beleid) en aan te geven of de genoemde voor- en nadelen tijdelijk of permanent van aard zijn. Ook vraagt het Kabinet de Raad aan te geven welke investeringen werkgevers moeten doen om diversiteitsbeleid succesvol te implementeren (zowel met het oog op de instroom, doorstroom als het behoud van werknemers), om duurzame resultaten te realiseren en hoe mogelijke nadelen van diversiteit in het personeelsbestand kunnen worden aangepakt. Tot slot wil het kabinet inzicht in de vraag hoe de mogelijke vooroordelen ten aanzien van bepaalde groepen kunnen worden weggenomen.

Ik hoop uw advies zo mogelijk uiterlijk op 1 juli 2009 te ontvangen.

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,



Mevrouw dr. G. ter Horst

**Samenstelling Commissie Arbeidsmarkt- en Onderwijsvraagstukken (AMV)**  
gedurende de voorbereiding van het advies Diversiteit in het personeelsbestand

*Leden*

*Plaatsvervangende leden*

Onafhankelijke leden

dr. M.L. Wilke (voorzitter)  
drs. Th.J.F.M. Bovens  
drs. J.A. Kamps  
mw. prof.dr. J. Plantenga  
mw. mr. Y.C.M.T. van Rooy  
mw. A.M. Vliegthart  
prof.mr. F.B.J. Grapperhaus

Ondernemersleden

mw. G. Dolsma (VNO-NCW)  
drs. A.W. Hokken (LTO-Nederland)  
drs. A.J.E.G. Renique (VNO-NCW)  
mr. W.M.J.M. van Mierlo (MKB-Nederland)  
mr. S.J.L. Nieuwsma (VNO-NCW)  
mw. ir. G.F.W.C. Visser-van Erp (MKB-Nederland)

drs. G.A.M. van der Grind

R. Slagmolen

Werknemersleden

drs. T. van Dijk (CNV) *tot mei 2009*  
mw. mr. C.T. van Ee (CNV)  
mw. drs. C.J.M. Rietbergen (FNV)  
mw. L.M. van Westerlaak (FNV)  
drs. B.R. Groot Wassink (FNV)  
W.B.M. Treu (MHP)

mw. mr. S.M. de Geus  
mw. drs. D. Vaartjes-van Suijdam  
J. de Glas  
drs. M. Laboui

drs. P.F. van Kruining *tot 15 mei 2009*  
ing. W.J.F. Muis

Adviserende leden

mw. dr. S. de Vries  
dr. H.D. Webbink (CPB)

Waarnemer namens de RWI

B. Doek (RWI)

Ministeriële vertegenwoordigers

mw. drs. S. Celik (BZK)  
mw. M. Ligt (BZK)  
S. Celik (SZW)

Secretariaat

mw. mr.drs. T.D. Riemens  
mw. mr. A.M. van den Bosch-de Gier  
drs. H. van der Meer