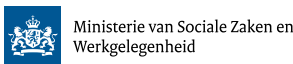


D E • M E E R W A A R D E  
• V A N • E T N I S C H E  
D I V E R S I T E I T : •  
• g o e d • v o o r • d e  
b u s i n e s s • • • •  
• • • • • • • • • • • •

een serie casestudies onder mkb-bedrijven



# **De meerwaarde van etnische diversiteit: goed voor de business**

Een serie casestudies onder mkb-bedrijven

---

TNO Kwaliteit van Leven

Een uitgave van Div, met medewerking van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Polarisavenue 151

Postbus 718, 2130 AS Hoofddorp

W [www.tno.nl/arbeid](http://www.tno.nl/arbeid)

T 023 554 93 93

F 023 554 93 94

### **De meerwaarde van etnische diversiteit: goed voor de business**

Een serie casestudies onder Nederlandse mkb-bedrijven

Datum 27 februari 2009

Auteurs Joyce van der Wolk, Laura Keijzer, Luc Dorenbosch, Sjiera de Vries

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

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeksopdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan. © 2009 TNO.

# Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	5
Voorwoord, door J. Klijnsma, staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	7
<b>1</b> Inleiding	<b>8</b>
1.1 Afbakening en werkwijze	8
1.2 Doel	9
1.3 Leeswijzer	9
<b>2</b> Achtergrond en aanpak	<b>10</b>
2.1 Wat weten we over de meerwaarde van diversiteit?	10
2.1.1 Waarom zou diversiteit meerwaarde hebben?	10
2.2 Cases	11
2.2.1 Onderzoeksmethode	11
2.2.2 Casebeschrijvingen	12
<b>3</b> Werken met diversiteit: waarom eigenlijk?	<b>13</b>
3.1 Visie op diversiteit	13
3.1.1 Diversiteit is vaak vanzelfsprekend en vanzelf ontstaan, soms bewuste keuze	13
3.2 Meerwaarde van diversiteit	13
3.2.1 Meerwaarde in geld	14
3.2.2 Beter benutten arbeidsmarkt	15
3.2.3 Grotere afzetmarkt	15
3.2.4 Betere bedrijfsvoering	16
3.2.5 Voldoening	16
3.2.6 (Product)innovatie	17
3.3 Randvoorwaarden en investeringen	17
3.3.1 Open en transparante bedrijfscultuur	17
3.3.2 Normen op de werkvloer, zoals Nederlands als voertaal	18
3.3.3 Extra aandacht en feedback	18
3.3.4 Zorgvuldige werving en selectie	18
3.3.5 Ken je (potentiële) klanten	19
3.3.6 Investeringen	19
3.4 Conclusie	21
<b>4</b> Hulpmiddel om meerwaarde in kaart te brengen	<b>22</b>
4.1 Stap 1: Wat zou diversiteit mij kunnen opleveren?	22
4.2 Stap 2: Welke randvoorwaarden en investeringen zijn nodig?	25
4.3 Stap 3: Conclusie: is het de moeite waard om mij meer op diversiteit te richten?	28

	Twaalf cases in het mkb	
<b>5</b>	Everts: 'Kwaliteitstrategie is de beste diversiteitstrategie'	<b>29</b>
<b>6</b>	Agterberg: 'Motivatie, inzet en goed imago'	<b>33</b>
<b>7</b>	Prysmian: 'Zonder allochtonen bestonden we niet meer'	<b>35</b>
<b>8</b>	PWS: 'Interne opleiding + vertrouwen = meerwaarde'	<b>40</b>
<b>9</b>	Knap: 'Plaats werkcultuur boven geloofscultuur'	<b>43</b>
<b>10</b>	Bartels: 'Meer kwaliteit door heldere communicatie'	<b>47</b>
<b>11</b>	2Trust: 'Grotere vijver en breder palet'	<b>50</b>
<b>12</b>	De Keijzer Nipius & Co: '30% groei per jaar'	<b>53</b>
<b>13</b>	Mexit: 'Practice what you preach'	<b>57</b>
<b>14</b>	The Colour Kitchen: '30% extra klanten'	<b>60</b>
<b>15</b>	MC: 'Scherp door verschil'	<b>64</b>
<b>16</b>	Buro 5: 'Een grotere afzetmarkt met meer creativiteit'	<b>68</b>
	Bijlage:	
<b>A</b>	Meer weten over diversiteit?	<b>72</b>

# Managementsamenvatting

Biedt de diversiteit op de arbeidsmarkt ondernemers een meerwaarde? Met die vraag heeft TNO in opdracht van Div, het Landelijk Netwerk Diversiteitsmanagement onderzoek gedaan onder ondernemers in het Midden- en Kleinbedrijf. Gezien de toegenomen diversiteit op de arbeidsmarkt zou het voor de hand liggen dat ook het personeelsbestand van organisaties steeds diverser wordt. Dit gebeurt ook, maar lang niet in alle organisaties. Dit onderzoek heeft als doel inzichtelijk te maken wat een divers personeelsbestand ondernemers oplevert. Wat moeten ondernemers doen om daadwerkelijk meerwaarde te bereiken? Zijn er randvoorwaarden en investeringen nodig? Is diversiteit goed voor de business?

In totaal heeft TNO twaalf bedrijven onderzocht, zowel grotere als kleinere mkb-organisaties, in verschillende sectoren. Het zijn bedrijven die zelf aangeven dat zij voordelen zien in het werken met divers personeel. Het onderzoek richt zich op een specifiek aspect van diversiteit binnen arbeidsorganisaties: afkomst, waarbij het hoofdzakelijk gaat om niet-westerse allochtonen. Andere verschillen, zoals in gender, leeftijd, opleiding of anderszins, worden in deze publicatie niet behandeld. De ervaringen in het onderzoek hebben veelal betrekking op de periode voor het najaar van 2008, dat wil zeggen voor de economische crisis. De mogelijke nadelige gevolgen van deze crisis voor de onderzochte bedrijven zijn niet in het onderzoek meegenomen.

## **Diversiteit is vaak vanzelfsprekend en vanzelf ontstaan, soms bewuste keuze**

Voor de meeste ondernemers in deze casestudies is diversiteit in de organisatie vanzelfsprekend en vanzelf ontstaan. Het werken met etnische diversiteit in het mkb is volgens hen onvermijdelijk gezien de huidige arbeidsmarkt. In een enkel geval is er bewust voor gekozen om mensen met een andere afkomst aan te nemen. Lang niet altijd gebeurt dit vanuit een heldere visie op diversiteit, maar wel is in alle bedrijven in de loop der tijd een 'denklijn' ten aanzien van dit onderwerp ontwikkeld: men weet waar men mee bezig is, en waarom.

## **Meerwaarde door goed HR-beleid**

De ondernemers zien in het werken met divers personeel zeker meerwaarde, zoals het beter benutten van de arbeidsmarkt, grotere afzetmarkt en betere bedrijfsvoering. Dit vertaalt zich voor sommige bedrijven in meer winst, groei in personeel en besparing op werving en uitzendbureaus omdat men makkelijker aan personeel kan komen. In andere gevallen levert het diverse personeelsbestand als zodanig geen voordeel op, maar blijkt het wel een voorwaarde om te kunnen overleven. Zonder allochtone medewerkers is er gewoon te weinig personeel en komt het voortbestaan van de organisatie in gevaar.

Om te kunnen werken met etnische diversiteit hoeven de meeste organisaties geen speciale kosten te maken. Kosten die gemaakt worden zou men ook hebben bij een geheel wit personeelsbestand, zoals kosten voor opleidingen en tijd voor begeleiding en aansturing van personeel. In feite voldoet een goed HR-beleid. Wel is het bij meer diversiteit extra belangrijk dat het HR-beleid inderdaad goed is. En dat vraagt natuurlijk wel om een investering. Belangrijke aandachtspunten zijn daarbij vooral het zorgen voor een open sfeer, heldere afspraken rond omgangsvormen en manieren van werken, werken aan zelfvertrouwen en ontplooiingsmogelijkheden van medewerkers, goede communicatie en aandacht voor het individu.

### **Ondernemers maken geen 'harde' kosten-baten afweging**

In deze maatschappij willen we steeds vaker via economische, rationele afwegingen onze beslissingen maken. Kosten-baten analyses zouden ons daarbij kunnen helpen, ook in bijvoorbeeld het personeelsbeleid. Maar in dit onderzoek kunnen we concluderen dat geen van de bedrijven een dergelijke kosten-baten afweging heeft gemaakt alvorens met diversiteit bezig te gaan. Dit geldt ook voor de bedrijven die bewust voor diversiteit gekozen hebben.

### **Bewuster omgaan met diversiteit**

Veel ondernemers zien een meerwaarde in diversiteit, dat blijkt uit dit onderzoek. Het onderzoek levert inzicht op in de concrete opbrengsten en kan ondernemers die twijfelen, helpen bij het beantwoorden van de vragen: 'Is het voor mij de moeite waard om aan de slag te gaan met diversiteit? Wat kan voor mij als ondernemer de opbrengst zijn?' Daarbij zal ook gekeken moeten worden naar de randvoorwaarden die nodig zijn om tot succes te komen. Soms is daarvoor een extra investering nodig. In andere gevallen zal de ondernemer kunnen concluderen dat zijn bedrijf al 'diversiteits-proof' is. Voor wie wel moet investeren is het goed te bedenken dat veel van de gevraagde investeringen niet alleen ten goede komen aan nieuwe medewerkers: in veel gevallen zal ook het zittende (autochtone) personeel van de aanpassing profiteren. Het onderzoek laat zien dat de belangrijkste aandachtspunten immers liggen in een goed en zorgvuldig HR-beleid en het stimuleren van een open bedrijfscultuur en aandacht voor het individu. Ter ondersteuning is een hulpmiddel ontwikkeld waarmee bedrijven in kaart kunnen brengen wat de meerwaarde van diversiteit voor hen zou kunnen zijn en wat mogelijke randvoorwaarden en investeringen zijn.

We begonnen met de vraag naar de meerwaarde. Twaalf verschillende bedrijven laten op dat punt ook twaalf verschillende antwoorden zien. De vraag is dus niet eenduidig te beantwoorden. Maar de bedrijven laten wel zien dat meerwaarde mogelijk is. Een panklaar recept, met vaste ingrediënten en een vaste uitkomst, is hiervoor niet te geven. Maar het levert wel een gevarieerde maaltijd op.

# Diversiteit kost weinig en levert veel op

Ondernemers in het midden- en kleinbedrijf zijn natuurtalenten. Zij hebben een praktische instelling. Als zij rendement verwachten zijn ze zeker bereid risico's te nemen.

Dit blijkt ook uit het rapport 'De meerwaarde van etnische diversiteit'. Het gaat over twaalf ondernemers in het midden- en kleinbedrijf die, toen de arbeidsmarkt erg krap was, besloten om allochtone werknemers binnen te halen. Zonder deze stap zou hun bedrijf door onderbezetting wellicht in de problemen zijn gekomen. Nu zien zij dat de voordelen van hun nieuwe, allochtone werknemers groter zijn dan gedacht.

In een aantal gevallen is tussen de regels door te lezen dat de opbrengsten van diversiteit de investering ver overstijgen, zoals een grotere afzetmarkt of een groter aanbod van sollicitanten. Werkgevers noteerden 'onder de streep' een mooi, positief resultaat. Een divers personeelsbestand blijkt in veel gevallen bij te dragen aan de vitaliteit en continuïteit van een onderneming.

Dit rapport is een praktisch hulpmiddel voor mkb-ondernemers. Het geeft een helder antwoord op de vraag wat diversiteit oplevert en welke randvoorwaarden en investeringen nodig zijn. Neem de tijd daarover na te denken. De gevolgen kunnen, zo blijkt, positief en verstrekkend zijn!

Jetta Klijnsma  
staatssecretaris van Sociale Zaken  
en Werkgelegenheid



# 1 Inleiding

Zowel de Nederlandse bevolking als de Nederlandse arbeidsmarkt is in de afgelopen jaren diverser van samenstelling geworden. Inmiddels bestaat ruim 17% van de beroepsbevolking uit mensen met een niet-Nederlandse achtergrond en dit percentage neemt eerder toe dan af. Je zou dus mogen verwachten dat ook Nederlandse arbeidsorganisaties steeds diverser van samenstelling worden. Deels klopt die veronderstelling, maar er zijn werkgevers die de diversiteit bewust buiten de deur houden. Dit terwijl anderen juist stellen dat diversiteit een meerwaarde heeft. Wie heeft er gelijk? En wat zijn dan de nadelen of voordelen van diversiteit? Uit eerder literatuuronderzoek van TNO voor Div bleek dat diversiteit, in ieder geval in bepaalde gevallen, een positief effect heeft.<sup>1</sup> Dat diversiteit meerwaarde kan opleveren is dus al aangetoond. Veel werkgevers zullen een groot deel van deze onderzoeken echter niet zo overtuigend of herkenbaar vinden omdat ze gaan over groepjes studenten die kort samenwerken of over organisaties in het buitenland die bij Nederlandse ondernemers niet bekend zijn. Div heeft daarom aan TNO gevraagd onderzoek te doen naar de meerwaarde van diversiteit voor Nederlandse mkb-bedrijven. Hoe ziet die meerwaarde er concreet uit?

## 1.1 Afbakening en werkwijze

In dit onderzoek brengen we de meerwaarde van etnische diversiteit in het midden- en kleinbedrijf (mkb<sup>2</sup>) in kaart. Als we in dit onderzoek spreken over diversiteit bedoelen we daarmee etnische diversiteit in het personeelsbestand, ofwel de aanwezigheid van mensen met verschillende etnische en culturele achtergronden. We beperken ons daarmee tot één aspect van diversiteit: afkomst, waarbij we ons hoofdzakelijk richten op niet-westerse allochtonen.<sup>3</sup> Andere verschillen, zoals in gender, leeftijd, opleiding of anderszins, worden in deze publicatie niet behandeld. Bovendien beperken we ons tot de meerwaarde van diversiteit binnen arbeidsorganisaties.

We hebben in een serie casestudies nauwgezet vastgelegd hoe de meerwaarde van etnische diversiteit tot stand komt en waar deze meerwaarde uit bestaat. Het onderzoek is niet bedoeld om aan te tonen dat diversiteit een meerwaarde heeft, dat is immers al eerder gedaan. Een dergelijk onderzoek vraagt bovendien om een grootschalige aanpak: een kwantitatieve studie waarin een groot aantal organisaties met elkaar vergeleken wordt, of een experimentele studie waarin met een voor- en nameting wordt vastgesteld wat er verandert bij het introduceren van diversiteit.

Om te laten zien hoe diversiteit werkt hebben we gezocht naar organisaties die ervaring hebben met diversiteit en die zelf aangeven dat diversiteit bij hen een meerwaarde heeft. Samen met Div hebben we twaalf organisaties geselecteerd, waarbij we hebben gestreefd naar een spreiding over grotere en kleinere mkb-organisaties in verschillende sectoren. Het merendeel van de cases komt uit het bestand van Div. Daarnaast heeft TNO uit haar eigen netwerk enkele cases ingebracht.

---

<sup>1</sup> S. de Vries & S. El Marini: De meerwaarde van diversiteit, Hoofddorp, TNO, i.o.v. DIV. <sup>2</sup> Onder mkb-bedrijven verstaan we organisaties die niet meer dan 250 medewerkers in dienst hebben. <sup>3</sup> In dit onderzoek gebruiken we de definitie van het CBS: niet-westerse allochtonen zijn personen die zelf, of waarvan tenminste een van de ouders, geboren is in Turkije, Afrika, Latijns-Amerika en Azië (met uitzondering van Japan en Indonesië). Westerse allochtonen zijn bijvoorbeeld afkomstig uit een EU-land of de VS.

De ervaringen van de geïnterviewden gaan veelal over de periode vòòr het najaar van 2008, dat wil zeggen voor de economische crisis. De mogelijke nadelige gevolgen van deze crisis voor de onderzochte bedrijven zijn niet in het onderzoek meegenomen.

## 1.2 Doel

In dit onderzoek willen we laten zien wat mogelijke opbrengsten zijn van etnische diversiteit in organisaties. Meer algemeen willen we mkb-bedrijven die overwegen om aan de slag te gaan met etnische diversiteit inzicht geven in wat zij kunnen verwachten. Om dit te bereiken beschrijven we in deze rapportage:

- Inspirerende voorbeelden van bedrijven die ervaring hebben met diversiteit;
- Een overzicht van mogelijke opbrengsten van diversiteit;
- Een overzicht van mogelijke kosten;
- Een overzicht van belangrijke randvoorwaarden om te komen tot een meerwaarde van diversiteit;
- Suggesties voor het in kaart brengen van mogelijke opbrengsten en kosten in de eigen organisatie, om een gedegen afweging te kunnen maken van de wenselijkheid om met diversiteit aan de slag te gaan.

## 1.3 Leeswijzer

We beginnen met een beknopt overzicht van wat er in de literatuur bekend is over de meerwaarde van etnische diversiteit. In hoofdstuk 3 beantwoorden we de kernvraag: welke algemene lessen kunnen we trekken uit de twaalf cases. In hoofdstuk 4 vindt u een hulpmiddel voor het in kaart brengen van kosten en baten van diversiteit, om zodoende ook in de eigen organisatie beter zicht te krijgen op de meerwaarde van diversiteit. Aansluitend beschrijven we iedere case in een afzonderlijk hoofdstuk.

## 2 Achtergrond en aanpak

In dit hoofdstuk geven we beknopt weer wat er uit eerder onderzoek bekend is over de meerwaarde van diversiteit. Vervolgens gaan we in op de gebruikte onderzoeksmethode voor ons onderzoek; hoe hebben we antwoord gekregen op onze onderzoeksvragen?

### 2.1 Wat weten we over de meerwaarde van diversiteit?

In opdracht van Div heeft TNO in 2007 een literatuurstudie uitgevoerd naar de meerwaarde van etnische diversiteit in organisaties. Een belangrijk resultaat van deze literatuurstudie is de constatering dat er veel geschreven wordt over het belang van diversiteit, maar weinig over wat nu de werkelijke effecten zijn van diversiteit. Een belangrijke reden hiervoor is dat het moeilijk is om een causale relatie aan te tonen tussen een bepaalde uitkomst, zoals een hogere omzet of meer tevredenheid, en diversiteit. Dergelijke uitkomsten worden immers door veel factoren beïnvloed. Ook in de huidige studie zal dit een handicap zijn.

#### 2.1.1 Waarom zou diversiteit meerwaarde hebben?

Uit eerder literatuuronderzoek van TNO naar de meerwaarde van diversiteit blijkt, zoals gezegd, dat er niet veel studies zijn waarin die meerwaarde systematisch in kaart is gebracht. In deze paragraaf vatten we kort samen wat wél bekend is.<sup>4</sup>

##### Medewerkersniveau

In de beschikbare studies wordt met name gesproken over effecten op het niveau van de medewerkers. Zo wordt melding gemaakt van een toename van tevredenheid en betrokkenheid en een afname van verzuim en verloop. Organisaties die actief aan de slag gaan om het beste te halen uit een divers personeelsbestand besteden meer aandacht aan de verschillende wensen en behoeften van hun medewerkers. Hier profiteren niet alleen de medewerkers met een niet-Nederlandse afkomst van, het is een beleid dat voor iedereen meer kansen biedt. De betere onderlinge relaties zouden tevens zorgen voor meer productiviteit. Ook wordt genoemd dat de aanwezigheid van en aandacht voor diversiteit er toe bijdragen dat een organisatie makkelijker nieuwe, goede medewerkers aan kan trekken. Veel organisaties hebben tot op heden het allochtone potentieel (zo goed als) buitengesloten, het aanboren van deze groep kan dus nieuwe kansen bieden. Vacatures worden dan beter en sneller ingevuld, en zo kan een beter bedrijfsresultaat behaald worden.

##### Organisatieniveau

Effecten op organisatieniveau zijn duidelijk lastiger vast te stellen dan die op medewerkerniveau. Dergelijke effecten worden wel regelmatig genoemd, maar minder 'hard' bewezen. De effecten die worden waargenomen zijn bijvoorbeeld een toename van de omzet, creativiteit en innovativiteit. Een diversiteit aan mensen betekent ook een diversiteit aan kennis, achtergronden, manieren van denken etc. Divers samengestelde groepen kunnen daardoor creatiever en innovatiever werken. Specifieke kennis over culturele achtergronden kan bovendien helpen om klanten uit verschillende

---

<sup>4</sup> Voor een uitgebreidere bespreking van de literatuur, inclusief de literatuurlijst, verwijzen we naar het verslag van het literatuuronderzoek: S. de Vries & S. El Marini (2007): De meerwaarde van diversiteit. Hoofddorp, TNO.

groepen beter te bedienen. Zeker organisaties die werken voor een etnisch gemengde groep klanten kunnen hiervan profiteren: omdat de klanten zich herkennen in het personeel doen ze er graag zaken mee. De organisatie wordt, wat men in Amerika noemt, 'supplier of choice'. Voor publieke organisaties helpt diversiteit om de legitimiteit van de organisatie te vergroten. Dit geldt bijvoorbeeld voor organisaties als de politie, de belastingdienst en ministeries. Voorwaarde voor het optreden van een meerwaarde door meerdere gezichtspunten is dat de samenwerking goed verloopt: men moet elkaars inbreng serieus nemen.

### Maatschappelijk niveau

Tenslotte wordt regelmatig melding gemaakt van maatschappelijke effecten zoals het bieden van gelijke kansen en terugdringen van sociale ongelijkheid. De wens om op deze vlakken een bijdrage te leveren sluit aan bij de behoefte aan 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' en het willen aansluiten bij zaken als het non-discriminatiebeginsel uit de grondwet en de idee dat iedere burger de kans moet krijgen om 'mee te doen'.

## 2.2 Cases

In dit onderzoek proberen we zicht te krijgen op wat de meerwaarde van etnische diversiteit concreet is voor Nederlandse mkb-bedrijven. Hiertoe hebben we onderzoek gedaan bij 12 mkb-bedrijven. Dit zijn allen bedrijven die zelf hebben aangegeven dat diversiteit bij hen een meerwaarde heeft. Dit omdat we vooral willen achterhalen wát de meerwaarde is van diversiteit en niet óf er meerwaarde is.

De volgende bedrijven hebben we onderzocht:

	Naam bedrijf	Sector	Aantal medewerkers
1	Everts	Bouw	40
2	Agterberg	Bouw	170
3	Prysmian	Metaal/Elektro	240
3	PWS	Metaal	50
5	Knap	Transport	150
6	Bartels	Detailhandel	100
7	2Trust	Zakelijke dienstverlening	120
8	De Keijzer Nipius & Co	Zakelijke dienstverlening	125
4	Mexit	Zakelijke dienstverlening	18
5	The Colour Kitchen	Horeca	20
11	MC	Creatief	14
12	Buro 5	Architecten	35

### 2.2.1 Onderzoeksmethode

Om te komen tot een overzicht van de meerwaarde van diversiteit, en de investeringen en randvoorwaarden die nodig zijn om tot die meerwaarde te komen, hebben we bij elk bedrijf twee personen geïnterviewd. We spraken steeds met de eigenaar of HR-directeur en met een medewerker. Het interview met de eigenaar/HR-directeur was vooral gericht op de visie van de organisatie met betrekking tot diversiteit (waarom werkt men met allochtone medewerkers), de meerwaarde, de investeringen en randvoorwaarden van diversiteit. Het interview met de medewerker richtte zich

meer op de ervaringen van de medewerker met het diverse personeelsbestand en wat de medewerker zelf als voor- en nadelen beschouwt van de diversiteit op de werkvloer.

Om de interviews op een gestructureerde manier af te nemen, hebben we een interviewprotocol gemaakt. In het interviewprotocol stonden vragen over de volgende onderwerpen:

- Het type organisatie: branche, werkzaamheden etc.;
- Samenstelling van het personeelsbestand, totale aantal, mate van diversiteit;
- Sinds wanneer er sprake is van diversiteit, en ontwikkeling personeelsbestand sinds die tijd;
- Hoe de diversiteit in het personeelsbestand tot stand is gekomen (toevallig of bewust) en wat gedaan wordt om te profiteren van die diversiteit;
- Hoe de geïnterviewde aankijkt tegen diversiteit, of dit in de loop der tijd veranderd is en hoe hun visie op diversiteit zich verhoudt tot de diversiteit in het bedrijf en de resultaten die hiermee geboekt worden;
- De meerwaarde van diversiteit zoals men die ervaart, waarbij we doorvragen om een zo specifiek mogelijke beschrijving te krijgen. We proberen deze zo veel mogelijk te onderbouwen met cijfers (bijvoorbeeld diversiteit zorgt voor meer klanten, waardoor de omzet met X euro is gestegen). Bij de meerwaarde kijken we naar bedrijfsresultaten als verhoogde omzet, maar ook naar zaken als het effect op medewerkertevredenheid, of besparing op wervingskosten;
- De relatie tussen deze meerwaarde en diversiteit: is echt sprake van een oorzaak/gevolg relatie, wat zorgt voor meerwaarde, hoe werkt het proces?
- Wat was er nodig om de meerwaarde te bereiken, wat waren investeringen?
- Tips van de geïnterviewden: wat zou men zelf nooit meer zo doen, wat raadt men andere organisaties aan om juist wel te doen.

Het interviewprotocol hebben we samengesteld op basis van wat er in de literatuur bekend is over de meerwaarde van diversiteit (zie paragraaf 2.1), zodat we gebruik konden maken van deze kennis en zodat we gericht konden doorvragen tijdens de interviews.

### **2.2.2 Casebeschrijvingen**

De gegevens die we hebben verzameld tijdens de interviews, hebben we verwerkt tot een casebeschrijving per bedrijf. Deze casebeschrijving hebben we voorgelegd aan de geïnterviewden. Zij hadden op deze manier de mogelijkheid om eventuele onjuistheden te verbeteren en antwoord te geven op eventuele aanvullende vragen.

We beschrijven de cases telkens volgens dezelfde structuur, voortkomend uit de opbouw van het interviewprotocol, zoals hierboven beschreven.

## 3 Werken met diversiteit: waarom eigenlijk?

Welk beeld leveren onze casestudies onder twaalf mkb-bedrijven op? In dit hoofdstuk zetten we de lessen voor u op een rij. We baseren ons daarbij op de ervaringen van de twaalf bedrijven die we geselecteerd hebben op basis van hun positieve ervaringen met een divers personeelsbestand. Wat zijn die ervaringen en waarom werken ze eigenlijk met een divers personeelsbestand?

### 3.1 Visie op diversiteit

Waarom werken bedrijven met diversiteit? Is het een bewuste keus, of is het toevallig ontstaan? Voor veel ondernemers was dit een lastige vraag. Dat geeft al aan dat er meestal geen sprake is van een bewuste strategie om te komen tot diversiteit. Dit wil overigens niet zeggen dat men 'maar wat doet'. Vaak is er wel een denklijn, al werd men zich daar vaak pas echt bewust van door onze vragen.

#### 3.1.1 Diversiteit is vaak vanzelfsprekend en vanzelf ontstaan, soms bewuste keuze

Voor het merendeel van de mkb-bedrijven in ons onderzoek is het een vanzelfsprekendheid om een divers personeelsbestand te hebben en is de diversiteit vanzelf tot stand gekomen. Door het veranderde – diversere – aanbod op de arbeidsmarkt dienden zich (vooral laagopgeleide) allochtone kandidaten aan, soms al sinds de komst van de eerste gastarbeiders.

Naast de bedrijven die zonder speciale inspanning divers zijn geworden zien we ook bedrijven die actief aan de slag zijn om diversiteit binnen te halen. Het gaat hier bijvoorbeeld om bedrijven in sectoren met grote tekorten aan personeel. Daar kan men het zich domweg niet veroorloven om geen allochtonen aan te nemen. Met alleen autochtone medewerkers kan men de vacatures niet opvullen en overleeft het bedrijf niet. Zo zegt een ondernemer: 'Als we zouden hebben gekozen om alleen met Nederlandse werknemers te werken bestond deze fabriek niet meer.'

Enkele bedrijven kiezen uit kwaliteitsoogpunt voor diversiteit: zij gebruiken diversiteit om de kwaliteit van de dienstverlening of het product dat men levert te verbeteren. Zo vindt adviesbureau Mexit, dat bedrijven adviseert over diversiteit, het zowel logisch als noodzakelijk dat ook bij hen diversiteit in het personeelsbestand te vinden is: 'practice what you preach'. Het architectenburo Buro 5 streeft bewust naar een internationale personeelsamenstelling, ondermeer om een grotere, internationale afzetmarkt te bereiken.

Tenslotte zijn er bedrijven, zoals PWS die divers zijn geworden omdat ze vanuit maatschappelijke betrokkenheid ongeschoolde mensen op de arbeidsmarkt een kans willen geven. Omdat onder deze groep veel allochtonen zijn, is diversiteit het gevolg van deze keuze.

### 3.2 Meerwaarde van diversiteit

De kern van ons onderzoek is de vraag welke meerwaarde het bedrijf ontleent aan een divers personeelsbestand. In deze paragraaf beschrijven we de verschillende 'soorten meerwaarden' die de bedrijven hebben genoemd. We gaan eerst in op de meer 'harde' bedrijfskundige en bedrijfs-economische meerwaarde, te beginnen met de vraag 'levert diversiteit het bedrijf daadwerkelijk geld op?' Daarna gaan we in op de meer 'zachte' meerwaarde, de sociale voordelen van diversiteit.

### 3.2.1 Meerwaarde in geld

Alle door ons onderzochte bedrijven stellen zelf dat diversiteit voor hen meerwaarde oplevert. Maar kunnen ze de meerwaarde ook daadwerkelijk in geld uitdrukken? Dit bleek een lastige vraag voor veel ondernemers, en voor de meesten was het voor het eerst dat ze op die manier naar diversiteit keken. Toch kwamen zij na enig nadenken vaak wel tot uitspraken. Bij goed doorvragen realiseerden veel ondernemers zich bijvoorbeeld dat zij op kostenposten zoals personeelswerving, verzuim en verlof besparingen hebben bereikt. Of dat ze door het aannemen van allochtoon personeel hun vacatures kunnen vullen, waardoor ze meer winst kunnen maken en/of meer kunnen produceren.

We hebben de meerwaarde van diversiteit voor de verschillende bedrijven samengevat in onderstaande tabel. In de casebeschrijvingen van de betreffende bedrijven wordt nader uitgelegd hoe de meerwaarde eruit ziet en hoe deze tot stand is gekomen. Tijdens de gesprekken bleek helaas dat veel ondernemers het moeilijk vonden om de meerwaarde die zij zien te vertalen in euro's. We gebruiken daarom verschillende maten, zoals de winstgroei en groei in personeel, om toch een zo concreet mogelijk beeld te geven van de meerwaarde.

De meest genoemd meerwaarde van diversiteit is de groei in personeel; de helft van de onderzochte bedrijven kan een groeipercentage aangeven. Ook melden bedrijven een percentage winstgroei en een grotere afzetmarkt. Naast groei melden de bedrijven ook besparingen, zoals minder wervingskosten en minder ziekteverzuim. Daarnaast geven bedrijven aan meer rendement uit interne opleidingen te halen doordat mensen minder snel vertrekken.

Meerwaarde diversiteit in bedrijfs-economisch opzicht	Bedrijven
Winst en omzet	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Knap: 25% meer winst in 2 jaar.</li> <li>● Buro 5: 18% meer omzet in 3 jaar.</li> <li>● Buro 5: 5% omzet toe te schrijven aan de inzet van eigen buitenlandse werknemers.</li> <li>● PWS: stabiele winstmarge van 10% per jaar.</li> </ul>
Groei in personeel	<ul style="list-style-type: none"> <li>● PWS: 11% groei in 2 jaar.</li> <li>● Knap: 15 chauffeurs meer sinds 2006.</li> <li>● DKNC: 30% groei per jaar.</li> <li>● Buro 5: 30% groei in 2 jaar.</li> <li>● Bartels: 15% groei in 2 jaar.</li> </ul>
Groei afzetmarkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>● The Colour Kitchen: 30% meer klanten.</li> <li>● Buro 5: 25% van de totale omzet behaald in het buitenland.</li> </ul>
Besparing op werving en uitzendbureaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Everts: € 6.000,- per jaar besparing op werving.</li> <li>● Prysmian: besparing in tijd vanwege contacten uitzendbureaus opgezet door ex-werknemers.</li> <li>● PWS: minder advertentiekosten.</li> <li>● Buro 5: besparing van ca. € 1.500,- aan advertentiekosten per vacature.</li> </ul>

Meerwaarde diversiteit in bedrijfs-economisch opzicht	Bedrijven
Betere bedrijfsvoering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Everts: in 50% van opdrachten betere kwaliteit.</li> </ul>
Minder ziekteverzuim	<ul style="list-style-type: none"> <li>Knap: € 200.000,- besparing per jaar sinds 2005.</li> </ul>
Minder verloop/ opleidingsrendement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Knap: 75% van de intern opgeleiden blijft in bedrijf werken.</li> <li>Everts: 25% van intern opgeleide leerlingsschilders in dienst genomen.</li> </ul>

### 3.2.2 Beter benutten arbeidsmarkt

Het hebben van goed en voldoende personeel is voor ieder bedrijf van essentieel belang. Als belangrijkste meerwaarde van diversiteit noemt het overgrote deel van de bedrijven dat door open te staan voor sollicitanten van verschillende afkomst voldoende medewerkers worden aangetrokken met de juiste kwalificaties. Zo wordt de continuïteit van het bedrijf gegarandeerd of bereikt men in andere gevallen de gewenste groei. Bakker Bartels is bijvoorbeeld afhankelijk van mensen die laag geschoold werk willen verrichten, in ploegendienst. Die vindt het bedrijf vooral onder allochtonen, waardoor inmiddels 70% van de werknemers van allochtone afkomst is. Het detacheringbedrijf 2Trust noemt het een groot voordeel dat door ook te werven onder allochtonen de 'vijver om in te vissen' groter is, waardoor het makkelijker wordt om een geschikte kandidaat te vinden.

Niet alleen het werven onder een brede doelgroep maakt het vinden van goede mensen makkelijker. Ook een diverse samenstelling kan daaraan bijdragen: goede mensen willen dan graag bij je werken. Verschillende bedrijven gaven aan dat hun diverse personeelsbestand hen een goed imago als werkgever oplevert. Enkele bedrijven vertelden dat zij door het hebben van divers personeel herkenbaarder zijn en daarmee aantrekkelijk voor nieuw personeel. Ook biedt een divers personeelsbestand een breder netwerk. Zo hoeft Schildersbedrijf Everts nauwelijks meer met uitzendbureaus te werken, doordat via allochtone werknemers nieuwe medewerkers zich aanmelden. Dit scheelt aanzienlijk in de bemiddelings- en wervingskosten (zie 'meerwaarde in geld'). Het accountant- en belastingadviesbureau DKNCo heeft een zo goed netwerk opgebouwd onder allochtone studenten en werknemers, dat via hen veel nieuwe sollicitaties binnenkomen. Bij het schildersbedrijf Everts werkt het netwerk van de allochtone medewerkers ook in piekperioden als voordeel: 'De ervaring is dat, anders dan bij autochtone werknemers, allochtone werknemers makkelijker familieleden benaderen om bij te springen bij een project dat even te weinig man beschikbaar heeft.'

NB: het merendeel van de ervaringen van de bedrijven heeft betrekking op de periode tot en met de zomer van 2008, dus voor de mondiale economische crisis. Het vinden van goed personeel was toen een belangrijk thema. Nu geldt dit in een aantal sectoren minder sterk.

### 3.2.3 Grotere afzetmarkt

Meerdere bedrijven geven aan dat hun afzetmarkt (klantenkring) is gegroeid door het hebben van divers personeel. Zo meldt The Colour Kitchen dat zij meer klanten uit de buurt krijgen dan wanneer zij geen accent op diversiteit zou leggen. Naar schatting levert dit het bedrijf 30% meer klanten op. Het multiculturele theaterproductiehuis MC merkt dat ze een breder publiek bereikt door de aanwezigheid van medewerkers met verschillende culturele achtergronden. Andere theaters



richten zich meer op het klassieke publiek, MC heeft een nieuw soort markt aangeboden door een breder publiek aan te spreken. Ook merken sommige bedrijven dat een divers personeelsbestand leidt tot een beter imago van de organisatie bij de klant, wat weer kan leiden tot een betere afzet van producten of diensten. Zo zijn de overheid, provincies en gemeenten belangrijke klanten voor het bouwbedrijf Agterberg. Het bedrijf merkt dat die organisaties het positief vinden wanneer een organisatie een divers personeelsbestand heeft. Die waardering leidt niet direct tot extra opdrachten, maar zorgt wel voor meer sympathie en dat heeft volgens Achterberg toch een positief effect.

#### **3.2.4 Betere bedrijfsvoering**

Een ander type meerwaarde van diversiteit dat de ondernemers in onze casestudies noemden heeft betrekking op de bedrijfsorganisatie en het bedrijfsproces. Verschillende bedrijven melden dat de aanwezigheid van divers personeel de kwaliteit van het bedrijf of product ten goede komt. Zo is bij de diensten die Mexit aanbiedt kennis van en ervaring met andere culturen onmisbaar. 'Allochtonen hebben hierin vaak een voorsprong, omdat ze met verschillende culturen zijn opgegroeid. Vanuit de praktijk weten zij dus hoe ze om moeten gaan met verschillende culturen en hoe zij verschillende doelgroepen kunnen bereiken. In de Marokkaanse cultuur bijvoorbeeld worden zaken informeler geregeld dan in de Nederlandse cultuur. Een Marokkaanse medewerker weet hoe hij hiermee om moet gaan en kan op deze manier efficiënt werken en kwaliteit leveren. Autochtone collega's kunnen hier weer van leren; zij zien wat de gewoonten in een bepaalde cultuur zijn en hoe zij hier het beste mee om kunnen gaan.' Schildersbedrijf Everts meldt: 'Door te werken met medewerkers van verschillende culturele achtergronden wordt in 50% van de onderhoudsprojecten extra kwaliteit geleverd, onder andere door minder klachten. Dit komt omdat men door de mix van culturen in het werknemersbestand beter kan aansluiten bij de mix aan culturen bij bewoners, beheerders, bouwvakkers en opzichters op de bouwplaats.

Een belangrijke meerwaarde vinden de bedrijven de motivatie en inzetbaarheid van divers personeel. Dit zien we vooral bij bedrijven die laag opleiden trekken. Onder laagopgeleiden bevinden zich veel allochtonen, soms zonder diploma's. Agterberg, waar men veel werkt met werklozen, vertelt: 'Je haalt mensen uit de kaartenbak bij het CWI en gemeenten. Medewerkers waarderen dit ook en door te investeren in het personeel, krijgen wij veel motivatie en inzet terug.'

Naast het werven van nieuwe medewerkers is ook het behoud van mensen belangrijk, want 'voor je het weet, werken ze bij een concurrent'. Transportbedrijf Knap merkt dat het hebben van divers personeel maakt dat de mensen zelf graag willen blijven werken bij hem. Ze voelen zich thuis en dat is sterker als de omgeving divers is (net zoals men buiten het bedrijf gewend is).

Een praktisch voordeel noemt bakkerij Bartels: het bedrijf hoeft de productie niet stop te zetten tijdens christelijke feestdagen. De allochtone medewerkers werken tijdens deze dagen door.

#### **3.2.5 Voldoening**

Meerdere bedrijven noemen expliciet dat zij voldoening en ondernemersplezier ontleen aan het werken met verschillende culturen. Zo zegt het bouwbedrijf Agterberg: 'Diversiteit op de werkvloer kan, het kost weinig moeite, geeft veel voldoening en een goed imago'. De eigenaar van het adviesbureau Mexit stelt 'ondernemen doe je vanuit een passie, en bij Mexit past diversiteit daar zeker in'. Het architectenbureau Buro 5 vindt het prettig werken in een diverse omgeving: er ontstaat een open en flexibele bedrijfscultuur: 'Vanwege de mix aan nationaliteiten is het van belang dat men zich openstelt en probeert in te leven in elkaars achtergrond. Dit zorgt voor een bedrijfscultuur waarin men meer openstaat voor nieuwe ideeën en flexibel is ten aanzien van andere invalshoeken'. Door de diversiteit komt men ook makkelijker in contact met andere culturen en vergroot men het persoonlijke netwerk. Zo merkt de directeur van MC dat hij en de medewerkers een breed netwerk

ontwikkelen doordat de medewerkers divers zijn, ook qua subculturen. Via collega's komt men makkelijk in contact met allerlei groeperingen in de samenleving. MC vindt het daarnaast ook van belang om maatschappelijke verandering teweeg te brengen door de beeldvorming van 'witte' gezelschappen te veranderen en conventies te doorbreken. Ze hoopt dat ook deze gezelschappen gaan inzien dat er veel kwaliteit en meerwaarde zit in het werken met verschillende culturen.

### **3.2.6 (Product)innovatie**

Een divers personeelsbestand leidt soms tot verrassende nieuwe producten. Dit zien we bij verschillende ondernemers. De twee ondernemers in 'de keuken', d.w.z. bakkerij Bartels en multi-cultureel restaurant The Colour Kitchen, ontwikkelden nieuwe bereidingswijzen en gerechten. Door tips van allochtone medewerkers bedacht Bartels het saucijzenbroodje met kalfsvlees in plaats van varkensvlees, zodat ook moslims dit broodje zijn gaan eten. Op het creatieve vlak noemen theaterproductiebureau MC en architectenbureau Buro 5 diversiteit als een echt voordeel. Buro 5: 'Het is een zeer bewuste keuze om met werknemers van diverse afkomst te werken.' Dit past bij de strategie van Buro 5 om onderscheidend te zijn door veelzijdigheid, creativiteit en het over de grenzen van de eigen disciplines heen kijken. Diversiteit ondersteunt deze principes, omdat buitenlandse werknemers die in Nederland willen werken reeds bereid zijn om letterlijk 'over de grenzen' te gaan, wat overslaat naar de multidisciplinaire werkwijze waarmee Buro 5 zich in de markt heeft gevestigd. Daarnaast heeft een combinatie van nationaliteiten een positieve invloed op de creatieve output. In het samenwerken met verschillende nationaliteiten, worden verschillende visies bij elkaar gebracht waardoor 'vanzelfsprekendheden' in een ander daglicht komen te staan. Hierdoor kun je onderscheidende kwaliteit leveren, waar andere bureaus zich vaak toeleggen op ontwerpen die meteen herkenbaar zijn, maar ook vaak hetzelfde.

Verder blijkt dat de 'Nederlandse architectuur' ook als exportproduct kan worden aangemerkt. Bijvoorbeeld, wanneer men voor een opdracht naar Duitsland gaat is het afvaardigen van een Duitser (die de taal, cultuur en regels goed kent) en een Nederlander een interessante combinatie om de Nederlandse architectuur goed onder de aandacht te brengen.

### **3.3 Randvoorwaarden en investeringen**

Wat is er voor nodig om te kunnen werken met divers personeel en er voor te zorgen dat de hiervoor genoemde meerwaarde daadwerkelijk benut kan worden? We hebben de ondernemers gevraagd of er aan bepaalde randvoorwaarden voldaan moet zijn wil deze meerwaarde tot uiting komen. Soms zullen deze randvoorwaarden al aanwezig zijn in het bedrijf. Maar wellicht heeft de ondernemer nog investeringen moeten doen, in geld of tijd.

#### **3.3.1 Open en transparante bedrijfscultuur**

Een zeer belangrijke randvoorwaarde is gelegen in de cultuur. Zowel de bedrijven die bewust hebben gekozen voor diversiteit als de bedrijven die 'vanzelf' divers zijn geworden hebben in de loop der tijd een (al dan niet bewuste) visie op de omgang met divers personeel ontwikkeld. Opvallend is dat een centraal onderdeel van die visie vrijwel steeds is dat er niet teveel nadruk wordt gelegd op diversiteit. Transportbedrijf Knap: 'Wij hebben een open werkcultuur voor iedereen, zonder nadruk op ieders eigen cultuur. Maar we respecteren de eigen cultuur waar dat kan.'

Wat betekent het hebben van een open cultuur in de praktijk? Bouwbedrijf Agterberg, dat als uitgangspunt heeft dat diversiteit normaal en vanzelfsprekend is, stelt dat 'men het tegen elkaar moet kunnen zeggen wanneer iets je niet bevalt.' Het financiële bureau DKNCo zegt: 'Medewerkers moeten elkaar durven aanspreken. Maar je moet wel oppassen dat het niet belerend wordt wanneer je een ander op zijn gedrag aanspreekt.'

In een enkel bedrijf wordt wel nadrukkelijk over diversiteit gepraat, zoals bij The Colour Kitchen, waar veelal allochtone jongeren werken en leren. Door over de verschillen te praten wil men de jongeren zelfbewuster maken, waardoor ze beter kunnen functioneren. Dit vraagt overigens ook openheid van de medewerkers zelf!

### **3.3.2 Normen op de werkvloer, zoals Nederlands als voertaal**

Een andere belangrijke randvoorwaarde die veel bedrijven noemen is het kunnen spreken en verstaan van de Nederlandse taal. Schildersbedrijf Everts stelt als eis dat men zich in het Nederlands verstaanbaar moet kunnen maken. En ook bakkerij Bartels noemt dit: 'Een voorwaarde is dat werknemers het spreken van de Nederlandse taal meester zijn en dat deze ook door iedereen onderling gesproken wordt. Dit helpt bij de communicatie onderling, maar ook met klanten als het gaat om het goed noteren van bestellingen.' Bartels constateert dat er 30% minder procesfouten gemaakt worden en 5% minder klantfouten sinds er Nederlandse les is gegeven.

Ook helpt het om duidelijk te zijn over regels. PWS zegt: 'Een van de belangrijkste randvoorwaarden voor het succesvol werken met allochtone werknemers is het creëren van een werkcultuur waarin er duidelijkheid is over regels, zonder daar uitzonderingen op te maken.'

Het helpt zeker als je als bedrijf al lang ervaring hebt met divers personeel, zo merken Agterberg en Prysmian die beide sinds de tijd van de eerste gastarbeiders allochtonen in dienst hebben. In de loop van de tijd zijn er in hun bedrijf duidelijke normen en waarden op de werkvloer ontstaan, waar nieuwe medewerkers in 'opgaan'. Er is daardoor geen discussie (meer) nodig over bijvoorbeeld wel of geen vrij hebben met het Suikerfeest.

### **3.3.3 Extra aandacht en feedback**

Een deel van de bedrijven geeft aan dat het soms nodig is om extra aandacht te besteden aan divers personeel. Zo stimuleert PWS bewust het zelfvertrouwen van werknemers door hen de vrijheid te geven om iets onder de knie te krijgen. Deze vrijheid zijn veel van de allochtone werknemers niet gewend, is hun ervaring. Het zit soms in kleine dingen, zo laat 2Trust zien: 'Aandacht voor medewerkers betekent ook dat je extra nadenkt over wat je doet voor en met je personeel. Zo is er één keer per jaar een strandbarbecue bij 2Trust, en dan moet er wel op gelet worden dat er niet alleen varkensvlees of rundvlees geserveerd wordt. Aangezien er mensen uit verschillende culturen werkzaam zijn bij 2Trust, wordt hier eigenlijk automatisch over nagedacht!' DKNC0 merkt bij het feedback geven dat bij allochtonen extra aandacht nodig is.

'Voor veel allochtonen geldt dat ze minder goed kunnen omgaan met kritiek en allochtone studenten hebben wat vaker dan gemiddeld moeite met reflecteren op hun eigen gedrag. Vaak zijn deze medewerkers de enige in de familie die gestudeerd hebben en zijn ze daarom gewend om op een voetstuk te worden geplaatst. Ze hebben van huis uit niet meegekregen hoe om te gaan met kritiek. Het is belangrijk dat ze dit wel leren en ze worden er dus regelmatig op beoordeeld. We merken dat wanneer deze studenten klaar zijn met hun stage, ze een stuk beter kunnen omgaan met kritiek en feedback.'

### **3.3.4 Zorgvuldige werving en selectie**

Eerder constateerden we al dat bedrijven meerwaarde zien in diversiteit doordat zij meer en beter aanbod van arbeidskrachten hebben. Sommige bedrijven geven wel aan dat je voor de werving soms wel extra je best moet doen. Mexit meldt dat zij gebruik maakt van verschillende communicatiekanalen om een zo divers mogelijke groep sollicitanten aan te kunnen trekken. Zo geeft Intermediair eens per jaar een multiculturele oriëntatiegids uit waar Mexit in adverteert. Mexit adverteert daarnaast in Contrast (een multicultureel magazine), maar plaatst ook vacatures in conventionele media. Op deze manier is Mexit bekend bij een zo divers mogelijke groep.

Om een goede selectie te kunnen maken van de kandidaten, kunnen specifieke kennis en vaardigheden nodig zijn. Is bij een assessment bijvoorbeeld een cultuurvrije IQ-test opgenomen? Bij het detacheringbedrijf 2Trust werken mensen met diverse culturele achtergronden en is men zodoende al 'geschoold' in de omgang met diversiteit. Cursussen zoals cultuurvrij selecteren zijn bij 2Trust niet meer nodig, maar voor andere bedrijven wellicht wel.

Soms is het voor de functie zelf vereist dat de kandidaat goed kan omgaan met mensen met verschillende culturele achtergronden. Bij het multiculturele restaurant The Colour Kitchen moeten leermeesters jongeren uit diverse culturen begeleiden en is het van belang dat bij de selectie goed achterhaald wordt of de kandidaat dit echt in zich heeft. Dit vraagt om extra aandacht tijdens aan het selectieproces.

### 3.3.5 Ken je (potentiële) klanten

Diverse bedrijven hebben ons verteld dat zij een grotere afzetmarkt hebben gekregen doordat zij divers personeel hebben. Een goede match tussen product en omgeving is een belangrijke factor. Voor ieder bedrijf is het van belang te weten wat (mogelijke) klanten zijn. Daarbij is het zaak om je 'publiek' en omgeving goed te kennen. Het theaterproductiehuis MC merkt dat het soms lastig is om hun producties te verkopen aan bepaalde theaters. In de grote steden lukt het goed, maar daarbuiten ziet men een voorstelling met veel verschillende culturen al snel als een voorstelling uitsluitend voor jongeren of gericht op muziek. Naar de buitenwereld toe werkt het dus soms in het nadeel dat je met verschillende culturen werkt.

Het metaalbedrijf PWS merkt dat het bedrijf, gevestigd in een tamelijk gereformeerde omgeving, klanten mist omdat de eigenaar niet naar de kerk gaat. Dit heeft niet zozeer betrekking op *etnische* diversiteit – waar we ons in dit onderzoek op richten – maar heeft wel te maken met 'anders zijn'.

### 3.3.6 Investeringen

In onderstaand schema hebben we op een rijtje gezet welke investeringen de bedrijven gedaan hebben om te voldoen aan de benodigde randvoorwaarden voor effectief werken met diversiteit. We hebben de ondernemers gevraagd zo concreet mogelijk te zijn, en zo mogelijk de investering in euro's aan te geven. Net als we al zagen bij het in kaart brengen van de meerwaarde van diversiteit, bleek ook het concretiseren van investeringen voor veel ondernemers lastig. Voor velen was het de eerste keer dat ze op die manier naar diversiteit keken. Toch kwamen zij na enig nadenken vaak wel tot uitspraken. Bij goed doorvragen realiseerden veel ondernemers zich dat zij bijvoorbeeld geïnvesteerd hebben in opleidingen of dat het werken met divers personeel meer begeleidingstijd vraagt. Bij de opleiding gaat het om extra opleidingen, zoals Nederlandse les of het op het opleiden van begeleiders. Daarnaast geven ondernemers aan dat zij soms meer tijd kwijt zijn aan aansturing van divers personeel. Toch valt ook op dat lang niet alle organisaties met divers personeel kosten hebben hoeven maken die specifiek samenhangen met diversiteit.

We hebben de investeringen samengevat in onderstaande tabel, waar mogelijk met een concreet bedrag. In de casebeschrijvingen van de betreffende bedrijven wordt nader uitgelegd wat de achtergrond van deze investering is.

Investerings t.b.v. diversiteit	Bedrijven
Extra opleidingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Knap: € 1.250,- per chauffeur (incl. subsidie) en € 6.000,- voor opleiding tot chauffeursbegeleider.</li> <li>● DKNC0: € 300,- voor sociale cursussen per opleidingsdag per werknemer.</li> <li>● The Colour Kitchen: € 900,- per opleiding per leermeester.</li> <li>● Buro 5: voor iedere medewerker € 1.000,- opleidingsbudget.</li> <li>● Pysmian: taalles Nederlands al geïnvesteerd in de jaren negentig; nu alleen voor (schaarse) hoogopgeleiden, per jaar kan € 1.000 – 5.000 van het totale opleidingsbudget (€ 100.000,-) hiervoor aangewend worden.</li> <li>● Bartels: € 26.000,- aan eenmalige cursus Nederlands voor alle werknemers.</li> <li>● Everts: 5 leidinggevendenden volgden Poolse les, deels vanuit eigen interesse; 1 jaar 1 avond p/week.</li> </ul>
Extra begeleidingsuren	<ul style="list-style-type: none"> <li>● PWS: 2 FTE voor on-the job opleidingsbegeleiding.</li> <li>● Knap: 1 FTE opleidingsbegeleiding, € 40.000,- per jaar.</li> <li>● The Colour Kitchen: 40% van de tijd van leermeester.</li> <li>● Everts: 10 uur per week extra opleidingsbegeleiding (kost € 450,- per week).</li> </ul>
Extra uren aan sturing en organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Everts: 10 uur per week.</li> <li>● Pysmian: extra tijd voor flexibele vakantieplanning.</li> <li>● PWS: 10 u per week extra aandacht allochtone werknemers.</li> <li>● Knap: 40 mentoruren per chauffeur, à € 30,- = € 1.200,- per leerling totaal.</li> <li>● Bartels: In totaal 30 uur per week extra aan werkoverleg (in 24 uren ploegendienst).</li> <li>● Bartels: 10 uur extra per allochtone wn per jaar.</li> <li>● Buro 5: buitenlandse werknemer wegwijs te maken (2 uur per nieuwe werknemer).</li> </ul>
Faciliteiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bartels: bidruimte, € 5.000,-.</li> <li>● Buro 5: Extra reiskosten vergoeding (voor buitenlandse werknemers); kosten zijn minimaal.</li> </ul>
Extra wervingskosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Knap: € 15.000,- (advertentiekosten).</li> </ul>
Visie op diversiteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DKNC0: sponsor DutchVersity in geldelijke bijdrage.</li> </ul>

### 3.4 Conclusie

Wat kunnen we antwoorden op de centrale vraag van dit hoofdstuk 'Werken met diversiteit: waarom eigenlijk?' Voor de meeste ondernemers in deze casestudies is diversiteit in de organisatie vanzelfsprekend en vanzelf ontstaan. Het werken met etnische diversiteit in het mkb is volgens hen onvermijdelijk gezien de huidige arbeidsmarkt. In een enkel geval is het een bewuste keuze. Hoewel men in de twaalf casebedrijven niet direct werkt vanuit een heldere visie over diversiteit, hebben zij allen in de loop der tijd wel een 'denklijn' ten aanzien van dit onderwerp ontwikkeld. Het zijn bedrijven die uit zichzelf hebben aangegeven dat zij voordelen zien in het werken met divers personeel.

#### Meerwaarde door goed HR-beleid

De ondernemers zien in het werken met divers personeel zeker meerwaarde, zoals een grotere afzetmarkt en betere bedrijfsvoering. Maar vaak ook is het 'business as usual'. Voor veel organisaties geldt dat zij niet meer zonder allochtone medewerkers kunnen: zonder hen is er gewoon te weinig personeel en komt het voortbestaan van de organisatie in gevaar. Om te kunnen werken met etnische diversiteit hoeven de meeste organisaties geen speciale kosten te maken. Kosten die gemaakt worden zou men ook hebben bij een geheel wit personeelsbestand. Een goed HR-beleid voldoet. Wel is het bij meer diversiteit extra belangrijk dat het HR-beleid inderdaad goed is. En dat vraagt natuurlijk wel om een investering. Belangrijke aandachtspunten zijn daarbij vooral het zorgen voor een open sfeer, heldere afspraken rond omgangsvormen en manieren van werken, werken aan zelfvertrouwen en ontplooiingsmogelijkheden van medewerkers, goede communicatie en aandacht voor het individu.

#### Geen 'harde' kosten-baten afweging

In deze maatschappij willen we steeds vaker via economische, rationele afwegingen onze beslissingen maken. Kosten-baten analyses zouden ons daarbij kunnen helpen, ook in bijvoorbeeld het personeelsbeleid. Maar in dit onderzoek kunnen we concluderen dat geen van de bedrijven een dergelijke kosten-baten afweging heeft gemaakt alvorens met diversiteit bezig te gaan. Dit geldt ook voor de bedrijven die bewust voor diversiteit gekozen hebben.

Ook hier blijkt weer dat mensen, hoewel ze voor kleine uitgaven vaak een grondige analyse maken van kosten en baten, dit niet doen bij grote uitgaven. Het is ook lastig om zoiets goed te doen, omdat er veel verschillende posten zijn, vaak ongelijksoortig en moeilijk te kwantificeren. En daarmee ook lastig tegen elkaar af te wegen. Hoe lastig dat is voor wat betreft diversiteit hebben de geïnterviewde bedrijven ons verteld.

#### Bewuster omgaan met diversiteit

Dat de meeste organisaties geen scherpe kosten-baten analyse maken over het hebben van divers personeel, wil niet zeggen dat zoiets niet wenselijk is. We denken dat het raadzaam is vooraf goed op een rij te zetten wat de vooren nadelen zijn van keuzes, en welke acties nodig zijn om ook echt te komen tot meerwaarde. We merkten dat onze vragen aan de twaalf casebedrijven hen inderdaad hielpen bewuster naar hun eigen handelen te kijken en zich scherper te realiseren welke meerwaarde zij al dan niet ontleenden aan hun divers samengestelde personeel. Hoewel men in het mkb vaak niet de tijd vindt om te reflecteren op de ontplooiende bedrijfs- en personeelsstrategie, bevelen we toch aan deze tijd te zoeken. Het helpt bij het beter afwegen van het nut van investeringen en het ontwikkelen van een betere bedrijfsvoering. We vermoeden overigens dat dit niet alleen voor het mkb van toepassing is, maar dat ook in grote bedrijven geldt. Ter ondersteuning is een hulpmiddel ontwikkeld (zie hoofdstuk 4) waarmee bedrijven in kaart kunnen brengen wat voor hen de meerwaarde van diversiteit zou kunnen zijn en wat mogelijke randvoorwaarden en investeringen zijn.

## 4 Hulpmiddel om meerwaarde in kaart te brengen

Veel organisaties realiseren zich dat ze niet meer kunnen zonder diversiteit. Zij ervaren bijvoorbeeld dat door de verandering van de klantgroep er behoefte is aan medewerkers uit die klantgroep. Of dat zij hun tekort aan arbeidskrachten alleen kunnen opvangen door actiever te werven onder allochtonen. Bij andere organisaties is diversiteit niet meer iets om naar te streven, maar is het de realiteit. Daar is veelal behoefte aan een gericht beleid om zo goed mogelijk gebruik te kunnen maken van diversiteit.

Voor al deze organisaties is de vraag aan de orde of het zinnig is om in hun organisatie met diversiteit 'aan de slag' te gaan. Bij het streven naar diversiteit of naar diversiteitsbeleid komt onherroepelijk de vraag aan de orde welke investering daarbij verantwoord is, en welke baten er verwacht worden. Of: wat willen we en wat hebben we daar voor over?

Het is belangrijk om u te realiseren dat diversiteit een onderwerp is om bewust mee om te gaan. En dat het goed is om een aantal zaken voor u zelf op een rij te zetten. Heeft het zin om mij meer op diversiteit te richten? Dit korte stappenplan helpt u op weg om deze vraag te beantwoorden.

**Vraag: heeft het zin om mij meer op diversiteit te richten?**

**Stap 1**

**Analyse:**

wat zou diversiteit mij kunnen opleveren?



**Stap 2**

**Analyse:**

welke randvoorwaarden en investeringen zijn dan voor mij nodig?



**Stap 3**

**Conclusie:**

is het voor mij de moeite waard om mij meer op diversiteit te richten?

### 4.1 Stap 1: Wat zou diversiteit mij kunnen opleveren?

#### 1A. Meerwaarde

Door onderstaand schema langs te lopen kunt u voor u zelf in kaart brengen welke voordelen u zou kunnen hebben als u zich meer zou richten op diversiteit. Er staan al enkele voordelen genoemd; wellicht dat u zelf nog andere voordelen ziet. Het gaat om een inschatting:

- Verwacht u dat deze meerwaarde zeker, misschien of niet voor uw bedrijf opgaat?
- Welke andere voordelen zijn volgens u denkbaar en verwacht u dat deze voor uw bedrijf zullen opgaan?

Meerwaarde door diversiteit in personeel	Verwacht ik in mijn bedrijf		
	Ja	Misschien	Nee
<p><b>Beter benutten van arbeidsmarkt</b></p> <p>Als ik mij meer richt op diversiteit, dan (bijvoorbeeld)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan ik in een grotere vijver gaan vissen om mijn tekort aan personeel op te lossen.</li> <li>• Krijg ik een beter imago als werkgever onder allerlei groepen. Ik kan daardoor makkelijker aan personeel komen.</li> <li>• Melden zich via het netwerk van mijn allochtone medewerkers uit zichzelf nieuwe sollicitanten. Ik kan hierdoor makkelijker aan personeel komen.</li> </ul>			
<p><b>Groei in afzetmarkt</b></p> <p>Als ik mij meer richt op diversiteit, dan (bijvoorbeeld)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan ik via mijn allochtone medewerkers een breder publiek bereiken, waardoor mijn klantenkring groeit.</li> <li>• Zullen mijn klanten het positief vinden dat ik veel divers personeel in dienst hebt. Die waardering heeft een positief effect op onze klantrelatie.</li> </ul>			
<p><b>Betere bedrijfsvoering</b></p> <p>Als ik mij meer richt op diversiteit, dan (bijvoorbeeld)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sluit de multiculturele samenstelling van mijn bedrijf beter aan op de multiculturele samenstelling van Nederland. Daardoor zijn er minder communicatieproblemen en minder klachten.</li> <li>• Krijg ik voor mijn investering in personeel van allochtone afkomst veel motivatie en inzet terug.</li> <li>• Levert dat meer kwaliteit op omdat mijn allochtone medewerkers weten hoe zij moeten omgaan met bepaalde culturen en hoe zij specifieke doelgroepen kunnen bereiken.</li> </ul>			
<p><b>Meer voldoening</b></p> <p>Als ik mij meer richt op diversiteit, dan (bijvoorbeeld)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Levert het werken met verschillende mensen en culturen mij veel ondernemersplezier op.</li> <li>• Ontstaat door de mix van culturen sneller een bedrijfscultuur waarin men meer openstaat voor nieuwe ideeën en flexibel is ten aanzien van andere invalshoeken.</li> <li>• Draag ik door het werken met divers personeel bij aan een maatschappelijke verandering.</li> </ul>			



Meerwaarde door diversiteit in personeel	Verwacht ik in mijn bedrijf		
	Ja	Misschien	Nee
<b>(Product) innovatie</b> Als ik mij meer richt op diversiteit, dan (bijvoorbeeld) <ul style="list-style-type: none"> <li>Komen door het samenwerken met verschillende nationaliteiten ook verschillende visies bij elkaar. Hierdoor komen 'vanzelfsprekendheden' in een ander daglicht te staan en dit stimuleert de creativiteit.</li> </ul>			
Andere meerwaarde			

#### 1B. Rendement

- Als u een 'ja' of 'misschien' heeft genoteerd, probeer dan het rendement zo concreet mogelijk te maken. Wat levert het uw bedrijf concreet op als u zich meer met diversiteit zou bezig houden?

Meerwaarde ja of misschien	Welk rendement denkt u te kunnen behalen?	Uw inschatting (probeer dit zo concreet mogelijk te maken)
Beter benutten van arbeidsmarkt	<b>Voorbeelden</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ik hoef niet bang meer te zijn dat ik mijn bedrijf moet sluiten, want ik heb genoeg personeel. <i>Hoeveel zou u dit kosten?</i></li> <li>Meer continuïteit voor het bedrijf/ doorlopende productie, geen gaten in rooster. <i>Hoeveel uren gaan er dan nu verloren?</i></li> <li>Minder kosten voor werving. <i>Hoeveel kost het werven van 1 persoon?</i> Denk hier aan kosten voor het werven. Vaak is dit vooral een investering in tijd (opstellen en plaatsen advertentie, voeren gesprekken, inwerken) of de inhuur van een bureau dat de werving en selectie voor u doet.</li> </ul>	

Meerwaarde ja of misschien	Welk rendement denkt u te kunnen behalen?	Uw inschatting (probeer dit zo concreet mogelijk te maken)
Groei afzetmarkt	<b>Voorbeelden</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Grotere klantenkring. <i>Waar verwacht u nieuwe klanten, hoeveel kunnen dat er zijn, hoeveel extra omzet levert dat op per jaar?</i></li> <li>● Sterkere marktpositie. <i>Bij welke klanten worden uw kansen beter, hoeveel extra opdrachten kan dat jaarlijks betekenen, wat is dan uw extra omzet?</i></li> </ul>	
Betere bedrijfsvoering	<b>Voorbeelden</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hogere kwaliteit. <i>Kunt u hierdoor een hogere prijs vragen voor uw product? Hoeveel? Kunt u hierdoor meer klanten werven? Hoeveel?</i></li> <li>● Stabieler bedrijf. <i>Hoeveel meer omzet kunt u behalen door minder verloop en verzuim en een betere inzet?</i></li> </ul>	
Meer voldoening	<b>Voorbeelden</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Meer werkplezier.</li> <li>● Gepassioneerd ondernemer.</li> <li>● Prettige organisatie.</li> <li>● Maatschappelijke investering.</li> <li>● <i>NB: Dit zijn geluksfactoren en deze zijn moeilijk in geld uit te drukken. Maar bedenk eens hoeveel ze u waard zijn?</i></li> </ul>	
(Product-) innovatie	<b>Voorbeelden</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Nieuwe producten.</li> <li>● Vernieuwend imago. <i>Hoeveel nieuwe klanten kan u dit opleveren? Hoeveel extra omzet?</i></li> </ul>	
Andere meerwaarde		

## 4.2 Stap 2: Welke randvoorwaarden en investeringen zijn nodig?

### 2A. Randvoorwaarden

Om goed te kunnen werken met een divers personeelbestand en de beoogde meerwaarde te benutten moet aan een aantal randvoorwaarden worden voldaan. Soms zullen deze randvoorwaarden al aanwezig zijn in uw bedrijf. Maar wellicht zult u investeringen moeten doen, in geld of in inspanning. Er staan al een aantal randvoorwaarden genoemd; wellicht ziet u zelf nog andere randvoorwaarden.

- Beoordeel voor uw bedrijf welke randvoorwaarden voldoende aanwezig zijn, in welke u zou moeten investeren en zet een kruisje in het hokje;
- Het kan zijn dat sommige randvoorwaarden niet van toepassing zijn in uw bedrijf.

Randvoorwaarden om meerwaarde te kunnen benutten		Voldoende aanwezig in mijn bedrijf	Moet ik in investeren	N.v.t.
Open en transparante werkcultuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Open werkcultuur.</li> <li>• Elkaar durven aanspreken.</li> <li>• Over verschillen kunnen praten.</li> </ul>			
Normen op de werkvloer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nederlands spreken en verstaan.</li> <li>• Duidelijke normen en waarden. Bijvoorbeeld: wel of geen vrij met het Suikerfeest.</li> </ul>			
Aansturing, aandacht en feedback	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelfvertrouwen stimuleren.</li> <li>• Aandacht voor culturele voorkeuren, zoals wel of geen varkensvlees bij een personeelsfeestje of een bidruimte.</li> <li>• Feedback geven.</li> <li>• Leidinggevenden kunnen leiding geven aan divers personeel.</li> </ul>			

Randvoorwaarden om meerwaarde te kunnen benutten		Voldoende aanwezig in mijn bedrijf	Moet ik in investeren	N.v.t.
Zorgvuldige werving en selectie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschillende wervingskanalen benutten.</li> <li>• Kennis en vaardigheden om 'cultuurvrij' te kunnen selecteren.</li> </ul>			
Ken je (potentiële) klanten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weet hebben van netwerk van divers personeel, zodat het benut kan worden.</li> <li>• Weet hoe uw klanten denken over diversiteit. En weet hoe u dit kunt gebruiken, bijvoorbeeld in communicatie met klanten.</li> </ul>			
Andere randvoorwaarden die u zelf ziet				

## 2B. Investeringen

- Als u heeft aangekruist dat u zou moeten investeren, probeer dan de investering zo concreet mogelijk te maken;
- Probeer een inschatting te maken van de tijd en geld die de investering zou kunnen kosten.

Randvoorwaarde	Voorbeelden van investeringen	Uw inschatting van investeringen (zoveel mogelijk in tijd en geld)
Open en transparante werkcultuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijd beschikbaar stellen waarin collega's kunnen praten over verschillende inzichten, ideeën en werkwijzen, bijvoorbeeld in de vorm van werkoverleg.</li> <li>• Investeren in het ontwikkelen van een visie op diversiteit, dit kan tijd kosten en soms ook geld als u een adviseur inhuurt om het proces te begeleiden.</li> </ul>	

Randvoorwaarde	Voorbeelden van investeringen	Uw inschatting van investeringen (zoveel mogelijk in tijd en geld)
Normen op de werkvloer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursus Nederlands op de werkvloer; dit zal geld en tijd kosten.</li> <li>• Cursus sociale vaardigheden; ook hier zijn kosten in de vorm van tijd en geld aan verbonden.</li> </ul>	
Aansturing, aandacht en feedback	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Training van leidinggevenden in het geven van feedback; dit betekent trainingskosten en werktijd.</li> <li>• Opleiding van leermeesters/begeleiders; dit kost opleidingsgeld en tijd voor deelname aan de opleiding.</li> <li>• Extra begeleidingstijd.</li> <li>• Investeren in de organisatiecultuur en kwaliteit van de leidinggevenden, bijvoorbeeld in de vorm van coaching of training van leidinggevenden.</li> <li>• Faciliteiten, zoals bidruimte creëren (bouwkosten).</li> </ul>	
Zorgvuldige werving en selectie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extra wervingskosten, bijvoorbeeld om verschillende communicatiekanalen te gebruiken.</li> <li>• Training cultuurvrij selecteren; hieraan zijn trainingskosten en werktijd verbonden.</li> </ul>	
Andere randvoorwaarden die u zelf ziet		

#### 4.3 Stap 3: Conclusie: is het de moeite waard om mij meer op diversiteit te richten?

Bekijk de antwoorden die u heeft gegeven bij stap 1 en 2.

- Als u kijkt naar het mogelijke rendement (zie 1B), hoe verhoudt dit zich tot de investeringen die u zou moeten doen (zie 2B)?
- Het zal meestal niet lukken om het allemaal te kwantificeren, dat wil zeggen in bijvoorbeeld tijd en geld uit te drukken. Het geeft u hopelijk wel een beeld van de kansen en investeringen, zodat u een redelijke afweging kunt maken;
- Wat is uw conclusie: is het voor u de moeite waard om u meer op diversiteit te richten?

## 5 Everts: 'Kwaliteitstrategie is de beste diversiteitstrategie'

Branche	Bouw, Schilder en Onderhoudsbranche
Diversiteit medewerkersbestand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40 mws + 20–40 zzp en uitzendkrachten</li> <li>• 50% van allochtone afkomst</li> </ul>
Visie op diversiteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Door krapte arbeidsmarkt meer noodzaak dan een bewuste keuze om met allochtone medewerkers te werken</li> <li>• Door gestegen kwaliteitseisen meer investeren in opleiding</li> <li>• 'Een kwaliteitsstrategie is de beste diversiteitstrategie'</li> </ul>
Meerwaarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besparing wervingskosten: € 6.000,- per jaar</li> <li>• In meer dan 50% van de onderhoudsprojecten is diversiteit doorslaggevend in het leveren van kwaliteit</li> <li>• Beter klantcontact in 'allochtone' wijken</li> <li>• Meer opleidingsrendement door minder uitstroom</li> </ul>
Randvoorwaarden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nederlandse taal kunnen spreken en verstaan</li> <li>• Werken met (vaste) gemengde groepen</li> <li>• Heldere sturing (afspraak = afspraak)</li> <li>• Sociale binding / elkaars achtergrond/cultuur kennen</li> </ul>
Investeringen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In totaal 2 uur per dag opleiding/begeleiding (kost € 450,- per week)</li> <li>• In totaal 10 uur per week extra aansturing bij allochtone werknemers</li> <li>• Kosten personeelsfeestjes / sociale activiteiten</li> <li>• Een jaar lang, 1 avond in de week Poolse taalles (directie)</li> </ul>

### Achtergrond bedrijf

Everts levert schilder-, onderhouds- en bouwkundige diensten in de regio Den Haag voor instellingen als de Rijksgebouwendienst, woningbouwverenigingen en verenigingen van huiseigenaren. Het is een familiebedrijf dat in 1922 is opgericht en gevestigd is in Leidschendam. Everts is erkend leerbedrijf en heeft 40 werknemers in vaste dienst. Daarnaast werkt men met 20–40 ZZP'ers en uitzendkrachten. Van de 40 werknemers in vaste dienst is 50% van allochtone afkomst. Dit zijn voornamelijk werknemers van Surinaamse, Antilliaanse en Srilankese afkomst. De ZZP'ers in de flexibele schil zijn voornamelijk Polen. Onder de mannelijke allochtone medewerkers zitten ook voormannen en een directeur Onderhoud.

### Visie op diversiteit

Sinds het einde van de jaren negentig neemt de instroom van medewerkers vanuit schildersvakscholen sterk af. Autochtone werknemers interesseren zich steeds minder voor het schildersvak. Daarnaast worden klanten steeds veeleisender, waarbij meer kwaliteit moet worden geleverd in minder tijd. Dit legt een tweezijdige druk op schilderbedrijven zoals Everts. Enerzijds het vinden

van gemotiveerde schilderkrachten en anderzijds het ontwikkelen van de kwaliteit en vaardigheden van de schilders om aan de hogere klanteisen te kunnen blijven voldoen. De keuze om met personeel van diverse afkomst te gaan werken was voor Everts geen strategische keus, het werd 10 jaar geleden een noodzaak gezien de sterk afnemende autochtone instroom. Dit geldt voor elk schildersbedrijf in de regio Den Haag. In de laatste 10 jaar neemt Everts steeds meer allochtone werknemers aan die niet van de vakscholen komen. Het zijn vaak schoolverlaters of ze komen via leerwerk trajecten van het MBO binnen. Dat betekent dat Everts moet investeren in de opleiding van werknemers om ook aan de gestegen kwaliteitseisen te kunnen blijven voldoen. Everts zoekt echter niet bewust naar nieuwe instroom van een andere etnische of internationale afkomst, maar ervaart dat het vooral werknemers van allochtone afkomst zijn die het werk willen doen. Teveel bewuste aandacht voor allochtone werknemers zou daarbij een averechts signaal kunnen afgeven richting de autochtone werknemers die zich dan mogelijk benadeeld zouden kunnen voelen. Uiteindelijk is de focus op kwaliteit het belangrijkste. Op die gronden kun je aan iedere werknemer je keuzes en acties uitleggen.

## ‘Een kwaliteitsstrategie is de beste diversiteitsstrategie’

### Meerwaarde

#### Besparing wervingskosten

Gezien de krappe arbeidsmarkt voor doe-beroepen als schilder en onderhoudsmedewerker, is een positief imago belangrijk voor het aantrekken en behouden van werknemers. Everts heeft een goed imago en wordt vaker gebeld door potentiële krachten dan dat Everts zelf moet bellen naar uitzendbureaus voor menskracht. Het goede/sociale imago wordt versterkt doordat Everts een allochtone directeur Onderhoud en een aantal allochtone voormannen heeft, die op bouwplaatsen door andere allochtonen makkelijker worden aangesproken voor werk. De wervingskosten zijn daardoor op dit moment zeer laag. De extra kosten die het werken met uitzendbureaus met zich mee zouden brengen, worden nu uitgespaard. Wanneer Everts tijdelijk en acuut extra mensen nodig heeft, werft men ook via de familienetwerken van voornamelijk haar allochtone medewerkers. Gebleken is dat allochtone werknemers makkelijker dan autochtonen hun familieleden benaderen om bij te springen. Opgeteld dragen deze voordelen bij aan een besparing aan wervingkosten van ca. € 6.000,- per jaar: men neemt jaarlijks 4 nieuwe medewerkers aan, en bespaart per medewerker € 1.500,- aan wervingskosten.

#### Kwaliteitsverbetering

Door te werken met medewerkers van verschillende culturele achtergronden wordt in 50% van de onderhoudsprojecten extra kwaliteit geleverd. Dit komt omdat men door de mix van culturen in het werknemersbestand beter kan aansluiten bij de mix aan culturen bij bewoners, beheerders, bouwvakkers en opzichters op de bouwplaats. Bij projecten in overwegend allochtone wijken biedt het werken met allochtone schilders en onderhoudsmedewerkers bepaalde voordelen. Door de verschillende talen die worden gesproken door de bewoners en medewerkers is begrip eerder gekweekt. Concreet levert dat een voordeel op wanneer bewoners wordt gevraagd om hun ramen open te laten om de kozijnen goed te kunnen schilderen. Normaal verstuurt men brieven naar bewoners met het verzoek dit te doen. De ervaring is dat sneller en vaker gehoor wordt gegeven aan dit verzoek wanneer allochtone schilders in de buurt aan het werk zijn. Dit bevordert dat men

volledige/hogere kwaliteit kan leveren in het schilderen van kozijnen/deuren vooral in de overwegend allochtone wijken. Hierdoor komen er minder klachten over de projecten en wordt Everts vaker opnieuw ingehuurd door instellingen die verantwoordelijk zijn voor projecten in overwegend 'allochtone' wijken, zoals de Schilderswijk in Den Haag.

### Beter klantcontact

De relatie tussen diversiteit en kwaliteit wordt heel duidelijk op het moment dat voormannen met een beheerder/opzichter van een wooncomplex/bouwplaats zaken moeten doen. Op dat niveau blijken beheerders en voormannen van gelijke allochtone afkomst elkaar sneller te begrijpen en makkelijker te communiceren. Everts houdt hier rekening mee bij het inplannen van mensen op bepaalde opdrachten. Zo is ooit een Nederlandse voorman van een opdracht af gehaald en vervangen door een Surinaamse voorman omdat de Nederlandse voorman problemen ondervond in de communicatie. Het inzicht dat de culturele achtergrond van een medewerker effect kan hebben op de kwaliteit van werk en samenwerking wordt, voor zover mogelijk, bewust toegepast in de planning.

### Opleidingsrendement

Everts werkt veel met werknemers uit leerwerk trajecten. Voor deze ongeschoolde allochtone werknemers moet men extra investeren in (begeleidings-)tijd en opleiding op de werkplek. Dit weegt echter alleen op tegen de kosten als uitstroom onder deze groep zeer beperkt is. Dit is voor Everts belangrijk om het rendement op de extra investering te kunnen waarborgen. Allochtone werknemers voelen zich thuis bij Everts en omdat de werkgever ook investeert in de medewerkers is er weinig uitstroom en is men bereid hard te werken. Dit maakt dat het werken met de schaarse instroom vanuit de vakschool geen extra voordeel oplevert. Ook al lijken reeds geschoolde vaklieden in eerste instantie goedkoper, ze bieden op de lange termijn ook weer meer onzekerheden omdat ze ook elders makkelijker aan de slag kunnen. In de leerwerktrajecten is Everts minder loon (mede door subsidies) kwijt aan de leerlingen terwijl ze toch worden opgeleid in de organisatie. In de praktijk blijkt dat 25% van deze jongeren door Everts in dienst kunnen worden genomen. Hierdoor weet men met weinig financiële investeringen toch vakbekwame krachten en loyale werknemers in dienst te nemen. Belangrijker dan opleidingskosten (ook qua begeleidingstijd) is uiteindelijk dat Everts de vruchten van interne opleiding weet te plukken.

### Randvoorwaarden

#### Nederlands als voertaal

Hoewel 10 jaar geleden het werken met allochtone werknemers nog wel eens spanningen opleverde met autochtone werknemers ('van de oude stempel') van andere bedrijven is dat tegenwoordig geen issue meer. Voor bouwplaatsen geldt dat deze tegenwoordig ook 50% – 50% bestaan uit allochtone en autochtone werknemers. Een belangrijke factor blijft wel het kunnen spreken en verstaan van de Nederlandse taal. Everts stelt als eis dat men zich in het Nederlands verstaanbaar moet kunnen maken. Om deze redenen worden ook de ingehuurde Poolse werknemers niet ingezet in het directe contact met klanten/bewoners; zij richten zich vooral op de logistieke en voorbereidende taken.

### Gemengde groepen met vaste samenstelling

Als men met een groep naar een opdracht gaat wordt er altijd voor gezorgd dat er een mix is van allochtone en autochtone werknemers. Ook hier speelt de Nederlandse taal een rol, bijvoorbeeld bij het voorkomen van fouten bij het lezen van verbodsbekken. Het werken met een gemengde



groep is dus een belangrijke voorwaarde voor de kwaliteit van de dienstverlening. Daarnaast maakt een vaste samenstelling groepen efficiënter. Een vaste groep biedt het voordeel dat de communicatie beter wordt, omdat men elkaar leert kennen en ook non verbale signalen kunnen worden aangeleerd om te communiceren.

### Heldere sturing

Bij een divers personeelsbestand moet meer tijd worden besteed aan sturing van de medewerkers. Dat betekent dat duidelijk moet zijn wat de werkcultuur is, ook als het gaat om op tijd komen. 'Afspraak is afspraak.'

### Sociale binding

Samenwerken gaat beter als je elkaar wat beter kent. Personeelsfeestjes zijn daarin een belangrijk middel. Natuurlijk moet er dan wel rekening worden gehouden met de (eet)culturen van de verschillende allochtone werknemers. Maar wel zo dat de autochtone werknemers niet het gevoel krijgen dat hun cultuur een ondergeschoven kindje wordt! Bij Everts is daarnaast een opvallende stap gezet om te komen tot meer binding met de Poolse medewerkers: Directie en staf hebben bijna een jaar lang wekelijks een avond Poolse les gevolgd. Dit was geen noodzaak, maar hielp wel om de Poolse werknemers beter te kunnen sturen en hen aan de organisatie te binden, ook al zijn ze niet in vaste dienst. Het is nu makkelijker om met deze groep werknemers te communiceren, bijvoorbeeld over wat zij tegenkomen in het werk. Een andere bijkomstigheid is dat de Poolse werknemers weten dat men ze kan verstaan, wat hen minder de mogelijkheid geeft zich af te zonderen.

### Investeringsen

De meeste investeringen worden gedaan in het 'on-the-job' opleiden van allochtone leerlingen: Dit komt in totaal neer op:

- In totaal (dus voor alle allochtone werknemers) 2 uur per dag opleidingsbegeleiding (kost € 450,- per week extra);
- In totaal (dus voor alle allochtone werknemers) 10 uur per week extra aansturing.

Daarnaast zijn er de investeringen van Everts in de bevordering van de sociale binding/communicatie, zoals:

- Kosten personeelsfeestjes;
- Een jaar lang, 1 avond in de week Poolse taallessen (directie).

### Tips voor het mkb

- Koppel kwaliteit aan diversiteit;
- Zelf opleiden kan je een voorsprong bieden op het aantrekken van nieuwe werknemers in een krappe arbeidsmarkt;
- Goed werkgeverschap en een duidelijke werkcultuur zijn belangrijke voorwaarden voor het plukken van de vruchten van diversiteit.

## 6 Agterberg: 'Motivatie, inzet en goed imago'

Branche	Bouw
Diversiteit medewerkersbestand	<ul style="list-style-type: none"><li>• 170 medewerkers</li><li>• 20 allochtonen, vooral Marokkanen, allen man</li></ul>
Visie op diversiteit	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lange traditie, begonnen met gastarbeiders, later ook Melkertbanen</li><li>• Nu: vanzelfsprekendheid</li></ul>
Meerwaarde	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeidsmarkt: voldoende personeel</li><li>• Goed voor imago bij klant (gunnen contracten)</li><li>• Maatschappelijke rol en motivatie en inzet</li></ul>
Randvoorwaarden	<ul style="list-style-type: none"><li>• Open cultuur</li><li>• Iedereen gelijke kansen geven</li><li>• Normaal en vanzelfsprekend</li></ul>

### Achtergrond bedrijf

'Agterberg bedrijven', opgericht in 1952, bestaat uit een unieke combinatie van bedrijven met een breed scala aan activiteiten en specialismen:

- Agterberg BV: aannemersbedrijf in grond, water en wegenbouw, groot-groen voorziening, sport- en cultuurtechniek. Agterberg ontwerpt en legt sportbodems aan (met name in de paardensport);
- Groenewegen BV: ontwerpt, legt aan, renoveert en onderhoudt particuliere en bedrijfstuinen;
- Groenrecycling BV: verwerkt alle soorten groenafval tot gereede producten;
- Lekzicht BV: leverancier voor verschillende soorten zand en grind;
- Maarssen Groen: hoveniersbedrijf

Er werken 170 mensen bij Agterberg, waarvan ongeveer 20 van allochtone afkomst. Van oudsher werken er veel Marokkanen bij Agterberg. Ongeveer 40 jaar geleden is men begonnen met het aannemen van gastarbeiders vanwege een arbeidstekort. Nu werken er naast Marokkanen ook Turken en Surinamers. De allochtone werknemers van nu zijn meestal van de tweede generatie allochtonen. De allochtonen werken in allerlei functies, behalve op kantoor. De allochtonen die bij Agterberg werken, zijn allemaal man. Het opleidingsniveau loopt van 'bijna niets' tot LBO. Vaardigheden worden in de praktijk bijgebracht.

### Visie op diversiteit

Het wordt als vanzelfsprekendheid gezien dat er allochtonen worden aangenomen, mede gezien de traditie met gastarbeiders. Later zijn er ook allochtonen aangenomen in 'Melkertbanen'. Het bedrijf was over het algemeen erg positief over deze groep allochtonen: ze waren erg gemotiveerd om te werken. Tegenwoordig wordt niet meer bewust gezocht naar allochtone medewerkers, maar is het meer een vanzelfsprekendheid dat ook zij worden aangenomen.

Agterberg werkt veel samen met sociale werkplaatsen en andere initiatieven in de regio, zoals re-integratie trajecten. Agterberg vervult op deze manier een belangrijke maatschappelijke rol in de regio. Hier past ook in dat diversiteit niet uit de weg wordt gegaan.

### **Meerwaarde**

#### **Arbeidsmarkt: voldoende personeel**

In het verleden kon door het aannemen van gastarbeiders het personeelstekort worden opgelost. Inmiddels is het vanzelfsprekend geworden om een divers personeel te hebben en heeft Agterberg een groot aanbod van personeel.

#### **Goed voor imago bij klant**

Agterberg merkt dat een divers personeelsbestand goed is voor het imago van de organisatie. Overheid, provincies en gemeenten zijn belangrijke klanten van Agterberg. Deze organisaties waarderen het wanneer een organisatie een divers personeelsbestand heeft. Ook waardeert men het dat Agterberg positief staat tegenover het in dienst nemen van werklozen en allochtonen. De waardering leidt niet direct tot extra opdrachten, maar zorgt wel voor meer sympathie.

#### **Maatschappelijke rol en motivatie en inzet**

Agterberg werkt ook veel met sociale werkplaatsen en andere initiatieven in de regio. Agterberg vervult op deze manier een belangrijke maatschappelijke rol in de regio: de organisatie geeft mensen uit de kaartenbak bij het CWI en gemeenten een kans. Medewerkers waarderen dit ook en door te investeren in het personeel, krijgt Agterberg veel motivatie en inzet terug. Dit is een win-win situatie, maar is erg lastig in geld uit te drukken.

## **‘Door te investeren in je personeel, krijg je veel motivatie en inzet terug’**

### **Randvoorwaarden**

#### **Open cultuur**

Een open cultuur is erg belangrijk in een diverse organisatie. Men moet het tegen elkaar kunnen zeggen wanneer iets je niet bevalt.

#### **Iedereen gelijke kansen geven**

Iedereen krijgt bij Agterberg gelijke kansen. Niemand wordt voorgetrokken of benadeeld. Meerdere allochtone medewerkers zijn doorgegroeid tot kraanmachinist of voorman van een ploeg mensen.

#### **Normaal en vanzelfsprekend**

Bij Agterberg wordt er goed omgegaan met de verschillende culturen, omdat het normaal en vanzelfsprekend is dat er met verschillende culturen gewerkt wordt.

### **Tips voor het mkb**

- Diversiteit op de werkvloer hoeft je niet te benadrukken om er voldoening en een goed imago mee te verkrijgen.

## 7 Prysmian: 'Zonder allochtonen bestonden we niet meer'

Branche	Metaal/Elektro
Diversiteit medewerkersbestand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 225 werknemers + 40 uitzendkrachten</li> <li>• 40 – 50% allochtoon</li> <li>• Marokkanen, Turken, Macedoniërs</li> </ul>
Visie op diversiteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwaar werk, weinig aanbod autochtone werknemers</li> <li>• Lange traditie, begonnen met gastarbeiders</li> <li>• Nu: vanzelfsprekendheid</li> </ul>
Meerwaarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productiecontinuïteit &amp; Stabiliteit</li> <li>• Sneller toegang tot potentieel personeel</li> </ul>
Randvoorwaarden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nederlands is voertaal</li> <li>• Tegengaan van “kliekjes”vorming</li> <li>• Allochtone voormannen verkleinen de afstand</li> </ul>
Investerings	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nederlandse les (alleen voor hoogopgeleiden)</li> <li>• Extra tijd voor flexibele vakantieplanning</li> </ul>

### Achtergrond bedrijf

Prysmian Cables & Systems te Delft produceert en legt grondkabels voor energietransport over lange afstanden met klanten als energiebedrijven, Tennet, en installatiebedrijven. Prysmian komt voort uit de in 1913 opgerichte Nederlandse Kabelfabriek (NKF). Voorheen werkte in Delft zo'n 2400 werknemers voor de NKF. Vanaf de jaren 70 van de vorige eeuw is Prysmian veel van eigenaar gewisseld. Nadat het Italiaanse bedrijf Pirelli de energiekabeltak van de toenmalige eigenaar kocht, heeft Pirelli in 2005 alles verkocht aan investeringsmaatschappij Goldman Sachs. Onder de naam Prysmian Cables & Services is de kabelfabriek onderdeel van een bedrijf dat wereldwijd 10.000 werknemers telt en dat beursgenoteerd is in Milaan. De enige Nederlandse vestiging van Prysmian telt 225 vaste werknemers en 40 uitzendkrachten. Hiervan werken ongeveer 100 mannelijke werknemers in de productie in ploegendiensten. Het werk is fysiek zwaar en voornamelijk op LBO/VMBO niveau. Van het productiepersoneel in Delft is 40 tot 50% van allochtone afkomst, met name Turken, Marokkanen en Macedoniërs van alle leeftijden. Van de drie voormannen zijn er twee van Turkse afkomst.

### Visie op diversiteit

#### Lange traditie, nu vanzelfsprekend

Zoals meer bedrijven in de metaalsector kampt ook Prysmian met een tekort aan personeel. Ondanks dat het werk in de kabelfabriek verregaand is geautomatiseerd, blijft het overige werk (het maken en verslepen van kabels) fysiek zwaar. Voor dit zware werk is sinds lange tijd weinig aanbod van autochtone werknemers. De eerste generatie Turkse gastarbeiders werkte om die reden al binnen Prysmian, en een aantal van hen werkt nog steeds in de fabriek. Hierdoor is het werken met allochtonen op dit moment geen 'bewuste' keuze meer, maar eerder een vanzelfsprekendheid.

## **‘Waarom zouden we niet met werknemers met verschillende culturele achtergronden werken? We doen dit al jaren dus daarom nu ook’**

### **Meerwaarde**

#### **Productiecontinuïteit & stabiliteit**

De belangrijkste meerwaarde van het diverse personeelsbestand is dat er productie kan worden gedraaid. Wanneer Prysmian geen allochtonen in dienst zou hebben, zou de fabriek moeten sluiten omdat er anders niet voldoende personeel is. Ook blijkt dat allochtone werknemers na twee jaar in dienst te zijn niet meer zo snel het bedrijf verlaten, wat stabiliteit in het personeelsbestand geeft.

#### **Sneller toegang tot potentieel personeel**

Doordat Prysmian al sinds de eerste generatie gastarbeiders allochtonen in dienst heeft is er breed netwerk van allochtone (ex)medewerkers ontstaan. Dit netwerk kan Prysmian gebruiken om aan nieuw of tijdelijk personeel te komen. Een voorbeeld hiervan is een uitzendbureau opgezet door twee Turkse ex-werknemers van Prysmian. Zij kennen Prysmian als werkgever en bedrijf, en hebben een pool van potentiële allochtone uitzendkrachten die tijdelijk aan de slag kunnen. Prysmian werkt veel met dit uitzendbureau. Dit biedt snel toegang tot personeel. Waar reguliere uitzendbureaus na twee tot drie weken met geschikte uitzendkrachten kunnen komen, doet dit uitzendbureau er twee dagen tot een week over. Hierdoor hoeft Prysmian voor minder gekwalificeerde tijdelijke klussen geen ervaren werknemers in te zetten die elders in het productieproces van grotere waarde kunnen zijn. Ook kan Prysmian via dit uitzendbureau tijdens vakantieperiodes inmiddels vertrouwen op een vaste groep allochtone uitzendkrachten, die goed en snel inzetbaar zijn. Het biedt tevens een wervingskanaal voor potentiële vaste werknemers.

### **Randvoorwaarden**

#### **Nederlands als voertaal**

Om te kunnen communiceren met elkaar moeten alle werknemers tot op zekere hoogte de Nederlandse taal machtig zijn. Om meerdere redenen is dit voor Prysmian van belang. Ten eerste vanwege de veiligheid. Omdat productiepersoneel werkt in een omgeving met heftrucks en kranen boven hun hoofd is het van belang dat men elkaar moet kunnen waarschuwen mocht er een veiligheidsrisico ontstaan. In die gevallen is het spreken van een (Nederlandse) taal zeer belangrijk. Om zeker te stellen dat iedereen Nederlands spreekt wordt hier in sollicitatie/intake gesprekken expliciet op gelet. Wanneer men de Nederlandse taal niet naar behoren spreekt wordt men niet aangenomen. Ook aan de hoger opgeleide werknemers stelt Prysmian de eis dat ze uiteindelijk Nederlands kunnen spreken. Omdat deze moeilijk op de arbeidsmarkt te vinden zijn, biedt Prysmian buitenlandse sollicitanten wel budget voor een Nederlandse taal cursus. Prysmian verkeert namelijk niet in de luxe om schaarse potentiële hoogopgeleide werknemers te weigeren wanneer deze de Nederlandse taal niet beheersen.

### Tegengaan kliekjesvorming

Daarnaast is er de eis dat werknemers ook daadwerkelijk onderling Nederlands spreken ook al zouden allochtone werknemers onderling een andere taal met elkaar kunnen spreken. Dit voorkomt kliekjesvorming en het gevoel bij andere werknemers dat men buitengesloten wordt wat als vervelend ervaren kan worden. Ook met het aannamebeleid wordt getracht een afspiegeling van de samenleving qua culturen (voor zover mogelijk) te behouden. Prysmian benadrukt dat het niet wenselijk is dat er op termijn een 'zwarte' fabriek met een 'wit' kantoor ontstaat. Er wordt wel benadrukt dat met de nieuwe generatie allochtone werknemers het onderscheid met autochtone werknemers steeds kleiner wordt.

## 'Tegenwoordig zijn jonge allochtone werknemers soms meer Nederlands dan de autochtone werknemers'

Om de verschillen in culturele achtergronden niet verder te benadrukken, wordt in het roosteren van de verschillende werknemers over de ploegen niet vooraf rekening gehouden met de specifieke islamitische dan wel christelijke achtergrond/feestdagen. Hier wordt niet op gestuurd door bijvoorbeeld Nederlandse/christelijke werknemers vrij te geven met kerstmis of allochtone/islamitische werknemers met het Suikerfeest. Als medewerkers dit toch willen dan wordt daar voor zover het kan wel rekening mee gehouden in de planning. Prysmian wil geen dus a priori onderscheid maken tussen werknemers, maar doet dit alleen als werknemers hier zelf behoefte aan hebben.

### Allochtone voormannen verkleinen de afstand

Het werken met twee Turkse voormannen wordt wel als bevorderend voor de onderlinge binding ervaren. Vooral de oudere allochtone werknemers komen eerder naar hen toe wanneer er iets is, en andersom kunnen deze voormannen zich ook beter inleven in de allochtone werknemers. Bijvoorbeeld als het niet lukt (vanwege bezettingsproblemen) om voor werknemers die naar hun familie in Turkije of Marokko willen een lange vakantie in te plannen. De Turkse voormannen kunnen zich goed inleven in wat dat betekent voor de allochtone werknemers en kunnen met hen een goed gesprek voeren om de redenen uiteen te zetten.

### Investerings

#### Nederlandse taal cursus

In de jaren negentig is al geïnvesteerd om het Nederlands van de werkzame werknemers op te krikken. Omdat de huidige eis is dat nieuwe werknemers de Nederlandse taal reeds machtig zijn, investeert Prysmian voor hen niet in speciaal in Nederlandse taalcursussen. Voor de schaarse hoogopgeleide werknemers die uit het buitenland komen wordt wel opleidingsbudget (in totaal € 1.000 – 5.000) vrijgemaakt om Nederlands te leren.

### Extra tijd voor flexibele vakantieplanning

De personeelplanning kost extra tijd, omdat allochtone werknemers vaker gebruik maken van een regeling waarmee ze voor een langere tijd (zes weken) naar familie op vakantie kunnen. In deze flexibele vakantieregeling kunnen werknemers in het ene jaar meer vakantiedagen opnemen. Deze extra vakantiedagen worden tegen de vakantiedagen van het volgende jaar weggestreept.

### Tips voor het mkb

- Richt diversiteit niet op (het aannemen van) allochtone werknemers, maar op het blijven behouden van een afspiegeling van de samenleving in herkenbare groepen (bijvoorbeeld ploegen/werkplekken);
- Door allochtone leidinggevenden aan te stellen kunnen cultuurspecifieke zaken beter worden afgehandeld.

## 8 PWS: 'Interne opleiding + vertrouwen = meerwaarde'

Branche	Metaal
Diversiteit medewerkersbestand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 medewerkers</li> <li>• 50% allochtoon</li> <li>• Bosniërs, Afghanen, Soedanezen, Srijankezen, Polen en Antillianen</li> </ul>
Visie op diversiteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenconcurrentie dwingt tot het werken met goedkope, ongeschoolde arbeidskrachten</li> <li>• Allochtone, ongeschoolde werknemers een kans bieden met interne opleiding ('Het bieden van de eerste stap op de arbeidsmarkt')</li> </ul>
Meerwaarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11% personeelsgroei in twee jaar door positief imago</li> <li>• Motivatie en inzetbaarheid</li> <li>• Opleidingsrendement</li> <li>• Kwaliteit van het werkproces</li> <li>• Stabiele winstmarge van 10% per jaar</li> <li>• Plezier in het ondernemerschap</li> </ul>
Randvoorwaarden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benadrukken duidelijke werkcultuur</li> <li>• Creëren vertrouwen en zelfvertrouwen</li> <li>• Sociale binding / elkaars achtergrond/cultuur leren kennen</li> </ul>
Investeringen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 FTE opleiding en begeleiding</li> <li>• 10 uur per week extra aan sturing / organiseren</li> </ul>

### Achtergrond bedrijf

PWS is een metaalbedrijf dat zich met verschillende BV's richt op het ontwerpen, vervaardigen en installeren van metaalproducten voor de gas- en olie-industrie. In andere onderdelen produceert men laad- en lossystemen, gehandicaptenliften en sinds kort fietsbeugels voor de openbare ruimte. PWS is een familiebedrijf in Bergambacht dat sinds 1994 bestaat. De voornaamste klanten van PWS zijn ingenieurbureaus en gemeenten. PWS heeft in totaal 50 werknemers in dienst, waarvan ongeveer 50% allochtoon is. Dit zijn voornamelijk mannelijke werknemers (metaalbewerkers), waarvan de grootste groep Bosniërs zijn. Ook werken er Afghanen, Soedanezen, Srijankezen, Polen en Antillianen. De leeftijd varieert van 16 tot 50 jaar. PWS is winnaar van de 'DIV Good Practice' prijs 2008.

### Visie op diversiteit

De keus om allochtonen aan te nemen is vrij vanzelfsprekend voor PWS. Er is veel (buitenlandse) concurrentie in de metaalsector, waardoor kosten gedrukt moeten worden. Daarom wil PWS graag werken met goedkope en dus ongeschoolde arbeidskrachten. Aangezien een groot percentage van de allochtone werknemers op de arbeidsmarkt ongeschoold is komt PWS uit bij een allochtone werknemer. Bovendien werken allochtone werknemers, in tegenstelling tot autochtone, nog graag met hun handen, wat het metaalbewerkingproces bij PWS kenmerkt. Daarnaast vindt



PWS het ook steeds belangrijker dat deze groep werknemers de kans krijgt om te leren en te werken in Nederland. PWS biedt opleidingskansen aan gemotiveerde allochtone werknemers, zodat zij zich kunnen ontwikkelen en meer kansen krijgen op de arbeidsmarkt.

## **‘We bieden ongeschoolde allochtonen de eerste stap op de arbeidsmarkt’**

### **Meerwaarde**

#### **Groei in personeel door positief imago**

De arbeidsmarkt voor de metaalsector kampt met een sterk tekort aan mensen. Door ook onder allochtonen te werven, kon PWS, ondanks de zeer krappe arbeidsmarkt, in de laatste twee jaar met 11% groeien in personeel (van 45 naar 50 werknemers). Hiervoor heeft het bedrijf geen kosten hoeven maken: in plaats van te adverteren maakt PWS gebruik van het positieve imago van het bedrijf op de lokale arbeidsmarkt. PWS staat bekend als een bedrijf dat graag werkt met en investeert in allochtone werknemers. Op deze manier stoomt PWS nieuwe metaalwerkers klaar voor de gehele arbeidsmarkt.

#### **Motivatie en inzetbaarheid**

PWS wil graag dat iedere werknemer meerdere taken in het arbeidsproces kan uitvoeren en leidt de werknemers hiervoor op. Het rendement van de interne opleidingen is erg hoog, omdat vooral ook allochtone werknemers erg gemotiveerd zijn om te leren. Doordat de allochtone werknemers erg leergierig en gemotiveerd zijn, kan iedere werknemer meerdere taken in het arbeidsproces uitvoeren.

#### **Opleidingsrendement**

Naast het aantrekken van werknemers is het van belang mensen tot op zekere hoogte ook te behouden. Ongeveer 30% van de intern opgeleide werknemers werkt nog binnen PWS. Waar concurrenten blijven bij de strategie om alleen geschoolde vaklieden aan te nemen, ziet PWS dat investeren in het intern opleiden van ongeschoolde allochtone werknemers personele stabiliteit oplevert. Investerings in opleiding/cursussen betalen zich terug door de verkregen loyaliteit van de nieuwe werknemers.

#### **Kwaliteit van het werkproces**

Ook draagt volgens PWS het breed opleiden en begeleiden van allochtone werknemers bij aan de kwaliteit van het werkproces, omdat men meer zelfvertrouwen krijgt in het eigen kunnen waardoor minder fouten worden gemaakt.

#### **Stabiele winstmarge**

Mede dankzij de stabiliteit in het personeelsbestand bestaande uit werknemers die goed meekunnen met nieuwe metaalbewerkingen voor nieuwe markten kan PWS winstmarges van 10% per jaar blijven behalen.

### Plezierig ondernemerschap

Het bieden van kansen aan ongeschoolde, vaak allochtone werknemers levert de ondernemer veel voldoening op. Zo blijft ondernemen leuk!

### Randvoorwaarden

#### Duidelijke werkcultuur

Eén van de belangrijkste randvoorwaarden voor het succesvol werken met allochtone werknemers is een werkcultuur waarin duidelijkheid is over regels, zonder daar uitzonderingen op te maken. Het handhaven van duidelijke regels helpt om allochtone werknemers vanuit een andere gezagscultuur effectief te kunnen inzetten. Zonder die duidelijkheid heeft een werkgever volgens PWS geen gezag, met het risico dat het rendement op de gedane opleidingsinvesteringen afneemt omdat werknemers de kantjes ervan aflopen.

#### Vertrouwen en zelfvertrouwen genereren

Naast het handhaven van strikte regels is het noodzakelijk om vertrouwen tussen werkgever en werknemer en tussen werknemers onderling te waarborgen. Persoonlijke interesse en investeringen in werknemers draagt in het geval van PWS bij aan het creëren van vertrouwen. PWS zegt dat vooral Bosniërs vaak achterdochtig zijn naar leidinggevendenden, wat hen in eerste instantie terughoudend maakt. Het wegnemen van die achterdocht is belangrijk voor de optimale inzet van deze groep werknemers. Verder is zelfvertrouwen belangrijk in de bedrijfsvoering. PWS stimuleert het zelfvertrouwen door hen de ruimte te geven om het werk onder de knie te krijgen. Deze vrijheid zijn veel van de allochtone werknemers niet gewend. Dit betekent dat het geduld vergt om hen deze vrijheid te leren nemen en te gebruiken.

#### Sociale binding / elkaars achtergrond/cultuur leren kennen

PWS vindt het belangrijk om gevoelig te zijn voor de afkomst en achtergrond van de verschillende werknemers. PWS kiest er niet voor om een Kroaat in dienst te nemen binnen de groep Bosniërs, omdat dit voor conflicten kan zorgen. Verder toont PWS haar begrip voor de verschillende culturele en religieuze achtergronden door op een bedrijfsbarbecue rekening te houden met de eetcultuur. Andersom accepteert PWS de eigen cultuur niet als excuus als het gaat om het werk. Tijdens de Ramadan stelt PWS werknemers in staat om flexibele uren te draaien, maar benadrukt ook dat ziekteverzuim door de Ramadan niet getolereerd wordt. Door hier duidelijk over te zijn, kent PWS relatief weinig ziekteverzuim tijdens de Ramadan. Verder dragen allochtone werknemers (vooral vluchtelingen) soms ook oorlogstrauma's met zich mee. Ook de gezinsherenigingen zijn emotionele aangelegenheden die bij deze groep een grote impact hebben op hun leven. PWS toont hiervoor begrip en denkt mee met oplossingen. Dit wordt gewaardeerd door de allochtone medewerkers.

### Investeringen

#### Extra personeelskosten begeleiding

Om de aanpak van PWS met ongeschoolde allochtone werknemers te laten werken, heeft PWS 2 FTE extra voor begeleiding en opleiding op de werkplek beschikbaar gesteld.

#### Extra aandacht aan sturing/organisatie door werkgever

Daarnaast vergt de aandacht voor het handhaven van een duidelijke werkcultuur en het vertrouwen geven aan allochtone werknemers 10 uur per week extra van de ondernemer.

### Tips voor het mkb

- Durven investeren in kansarme ongeschoolde allochtone werknemers kan ook bedrijfsmatig te verantwoorden zijn;
- Zelfs in een zeer krappe arbeidsmarkt en onvoorspelbare afzetmarkt kunnen investeringen in het opleiden van allochtone werknemers mogelijkheden bieden om te groeien en stabiele winstmarges te behalen;
- Investeer in het geven van vertrouwen en het genereren van zelfvertrouwen, maar wel in een werkcultuur met duidelijke afspraken en gezagslijnen.

## 9 Knap: 'Plaats werkcultuur boven geloofscultuur'

Branche	Transportsector; Logistiek
Diversiteit medewerkersbestand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 170 medewerkers</li> <li>• 15% allochtoon</li> <li>• Marokkanen, Surinamers, Turken en Antillianen</li> </ul>
Visie op diversiteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische keuze om met allochtone medewerkers te werken: krapte op de arbeidsmarkt</li> <li>• Sociale overweging: als bedrijf volg je de ontwikkelingen in de maatschappij</li> </ul>
Meerwaarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Winstgroei van 25% (sinds 2006)</li> <li>• Groei personeelsbestand met 15 chauffeurs (sinds 2006)</li> <li>• 75% van de allochtone werknemers die intern zijn opgeleid blijven in het bedrijf (opleidingsrendement)</li> <li>• Ziekteverzuim tussen 2005 – 2008 gedaald van 6,8% naar 3% = € 200.000,- per jaar besparing</li> <li>• Kwaliteitsverbetering: bij grote klanten wordt de kwaliteit van het werk door een diversiteitmatch bevorderd.</li> </ul>
Randvoorwaarden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinden van gemotiveerde leerling-chauffeurs</li> <li>• Benadrukken duidelijke werkcultuur die de eigen (geloofscultuur) overstijgt</li> <li>• Aanstellen van een aparte chauffeursbegeleider die zich met mensen bezighoudt en Knap's werkcultuur verder bestendigt</li> </ul>
Investeringsen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totale wervingskosten € 15.000,-</li> <li>• Opleidingskosten per chauffeur (€ 6.000 – 7.000, maar door subsidie van het SOOB fonds kost het maar € 1.250,-)</li> <li>• 1 FTE chauffeursbegeleiding: € 40.000 per jaar</li> <li>• Cursus chauffeursbegeleider: € 6.000,- per jaar</li> <li>• Extra rijders kosten: 40 mentoruren per leerling: € 1.200,-</li> </ul>

### Achtergrond bedrijf

Knap Transport Groep is een familiebedrijf uit de Zaanstreek dat sinds 1912 bestaat en zich sinds de jaren zestig richt op binnenlands (80%) en internationaal (20%) transport dat overwegend op België en Frankrijk rijdt. Knap rijdt voor vier marktleaders uit de regio en vele andere, kleinere klanten. Knap heeft in totaal 170 werknemers in dienst, waarvan het merendeel chauffeur is. 10 mensen werken in de loods, 8 in de garage en 15 op kantoor. Van de 170 medewerkers is 15% allochtoon. Dit zijn voornamelijk mannelijke chauffeurs en laders/lossers van Marokkaanse, Surinaamse, Turkse en Antilliaanse afkomst. De leeftijd varieert van 25 tot 55 jaar.

### Visie op diversiteit

De keuze om met divers personeel te gaan werken is een strategische keus van Knap. Sinds een aantal jaar volgen steeds minder autochtonen een chauffeursopleiding, waardoor er krapte op de arbeidsmarkt is ontstaan. Knap is zich daarom bewust gaan richten op het werken met meer allochtone chauffeurs, om zo toch voldoende personeel binnen te krijgen. Knap is hierin een voorloper vergeleken met andere transportbedrijven uit de Zaanstreek. Daarnaast geeft Knap aan dat het werken met allochtone werknemers ook een sociale overweging is. Knaps' visie is dat het raar zou zijn om als bedrijf geen rekening te houden met de veranderende samenstelling van de (beroeps)bevolking.

### Meerwaarde

#### Groei en arbeidsmarktimage

Gezien de krappe arbeidsmarkt in de transportsector richt Knap zich op alle gemotiveerde potentiële werknemers, dus ook op allochtone en niet-opgeleide chauffeurs. Knap verzorgt een interne chauffeursopleiding. Dit neemt de barrière voor allochtone en niet-opgeleide chauffeurs weg om bij de Knap te komen werken. Ook bevordert het zien (en chauffeur is een zichtbaar beroep) van een allochtone werknemer op de vrachtwagen samen met de naam op de vrachtwagen het sociaal image van Knap en daarmee de aantrekkingskracht voor potentiële allochtone werknemers. Hierdoor heeft Knap meer mogelijkheden om te groeien dan concurrenten die alleen met opgeleide chauffeurs willen werken. Sinds 2006 is de winst met 25% gegroeid en is de bezetting gegroeid met 10 vrachtwagens en 15 chauffeurs.

#### Opleidingsrendement/Kwaliteit

75% van de allochtone werknemers die intern zijn opgeleid blijven in het bedrijf (opleidingsrendement). Volgens Knap betalen zijn investeringen in opleiding zich uit door de verkregen loyaliteit van de allochtone nieuwe werknemers die zich thuis voelen bij Knap.

#### Ziekteverzuim

Een ander bijkomend effect van de investering in een duidelijke en prettige werkcultuur is volgens Knap de daling van het ziekteverzuim van 6,8 naar 3%. Dit komt neer op een besparing van € 200.000,- per jaar.

#### Kwaliteitsverbetering

Voor de vaste grote klanten van Knap is het rijden met allochtone werknemers heel normaal, vooral in de Randstad. Aan de laad- en losplaatsen bij de verschillende grote klanten in de regio werken namelijk ook veel allochtonen. Er zijn tussen de Marokkaanse laders en lossers en de Nederlandse chauffeurs soms problemen door verschillen in de manier van communiceren. Zo wordt de directheid van een Nederlandse chauffeur door Marokkaanse laders en lossers soms geïnterpreteerd als respectloos. Dit kan escaleren tot een ruzie, omdat men elkaar niet begrijpt. Een allochtone medewerker van Knap vertelt dat hij als bijrijder een ontstane ruzie kon sussen, omdat hij beter in staat was met de laders en lossers te communiceren. Ook al is dit niet aan de orde van de dag, het illustreert dat de match tussen de diversiteit bij de chauffeurs en bij de laders/lossers bij de klant de kwaliteit en snelheid van het werkproces ten goede kan komen.

### Randvoorwaarden

#### Vinden van gemotiveerde leerling-chauffeurs

Omdat Knap ervoor kiest om ongeschoolde allochtonen zelf op te leiden, kan men voor nieuwe

chauffeurs niet bij de vakscholen terecht. Men moet dus nieuwe leerlingchauffeurs werven. Het werven en aannemen van meer allochtone werknemers (ook via radiospots op de regionale zender, met advertenties op het vrachtwagenzeil) die niet van de chauffeursopleiding/vakschool komen is echter pas stap 1.

#### Benadrukken duidelijke werkcultuur

Het werken met chauffeurs van diverse achtergronden pakt alleen positief uit als iedereen in de organisatie de werksfeer prettig vindt. De samenwerking tussen allochtone en autochtone werknemers was bij Knap niet meteen een vanzelfsprekendheid. Vooral autochtone chauffeurs moesten wennen aan de nieuwe chauffeurs die én vaker van allochtone afkomst waren én geen 'kant en klare' chauffeur waren. Zo werden er verhitte politieke discussies over Fortuyn en Wilders gevoerd in de kantine. Om te voorkomen dat verschillen in (geloofs)culturen tussen de chauffeurs een probleem zouden gaan opleveren op de werkvloer, is Knap een duidelijke werkcultuur gaan benadrukken die in dienst staat van het bedrijf. Alle werknemers moesten tussen de oren krijgen dat de arbeidsmarkt is veranderd en dat voor de continuïteit van het bedrijf 'we' moeten gaan werken met allochtone werknemers ('zij horen hier thuis'). Anders dan het formeel benadrukken van ieders eigen cultuur in de vorm van uitzonderingen maken, wordt iedereen gelijk behandeld en dient iedereen evenveel aan de kwaliteit van het werk bij te dragen. Onderlinge verschillen los je met elkaar op met respect voor ieders achtergrond. Formeel wordt er geen rekening gehouden met het werken tijdens de Ramadan, maar de planners plannen wel een langere pauze in de avond in, zodat de moslims kunnen eten. Dat hoeft niet, maar dat gebeurt wel.

## 'De islam is mijn geloof en daar wil ik mijn werkgever niet mee opzadelen. Het is hier geen moskee, het is een bedrijf'

#### Chauffeursbegeleiding

Om een duidelijke werkcultuur kracht bij te zetten werkt Knap als één van de eerste in de branche met een chauffeursbegeleider. Dit is een functie die apart in het leven is geroepen om op de werkvloer chauffeurs op te leiden, te begeleiden, (sociale) problemen direct op te lossen, maar die zich ook bezig houdt met verzuim en re-integratie. Deze begeleider die puur met mensen bezig is, is volgens Knap een noodzakelijke voorwaarde om de veranderingen in het personeelsbestand en de grotere diversiteit op de werkvloer in goede banen te leiden.

#### Investeringen

- Wervingskosten radioreclame: totaal euro's € 10.000,-;
- Wervingskosten advertentie op vrachtwagen: totaal euro's € 5.000,-;
- Gemiddeld opleidingskosten per chauffeur (€ 6.000 – 7.000, maar door subsidie van het SOOB fonds kost het maar € 1.250,-);
- Extra mentor/bijrijders kosten/tijd: mentor uur kost € 30,-. Gemiddeld per opleiding kandidaat ca. 40 mentoruren;
- 1 FTE chauffeursbegeleiding: € 40.000,- bruto per jaar;
- Kosten cursussen voor chauffeursbegeleider: € 6.000,- per jaar.

### Tips voor het mkb

- Door organisatiespecifieke opleiding van ongeschoolde allochtonen, behoud je gemotiveerde en opgeleide krachten voor de toekomst. Investeer daarbij wel in goede begeleiding om voortijdige uitval en/of aanpassingsproblemen te voorkomen;
- Benadruk de eigen werkcultuur in plaats van ieders eigen (geloofs)cultuur, door duidelijk te maken wat het werken bij je bedrijf inhoudt en welke houding van werknemers daarin verwacht wordt;
- Realiseer je dat bij de klant ook allochtone werknemers werken en dat een divers personeelsbestand hierbij vaker een voordeel oplevert dan een nadeel.

## 10 Bartels: 'Meer kwaliteit door heldere communicatie'

Branche	Bakkerswezen; Detailhandel
Diversiteit medewerkersbestand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 120 medewerkers</li> <li>• 70% allochtoon</li> <li>• Turken, Marokkanen, Ghanezen, Kaapverdianen</li> </ul>
Visie op diversiteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allochtone werknemers nodig om vacatures voor laagopgeleid/ploegendienstwerk te kunnen opvullen</li> <li>• Bereidheid van allochtonen om het relatief monotone werk voor een langere tijd te doen</li> <li>• Nederlands als voertaal om te communiceren, produceren en innoveren</li> </ul>
Meerwaarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15% groei personeelsbestand</li> <li>• Grotere productieflexibiliteit</li> <li>• Kleine productinnovaties</li> <li>• Meer ondernemersplezier</li> </ul>
Randvoorwaarden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nederlands als voertaal</li> <li>• Werkoverleg</li> <li>• Duidelijke werkcultuur</li> <li>• Bidruimte</li> </ul>
Investeringen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursus Nederlands: € 26.000,- totaal</li> <li>• Werkoverleg 30 uur totaal per week (3 ploegen)</li> <li>• 10 uur per jaar per allochtone werknemer extra aandacht / sturing</li> <li>• Bidruimte: € 5.000,-</li> </ul>

### Achtergrond bedrijf

Bakkerij Bartels te Amsterdam bakt en levert broodproducten voor bijvoorbeeld grote catering-bedrijven, hotels (Amstelhotel, het Hilton), tankstations (BP) en voor vliegtuigcatering. Op dit moment heeft Bartels 120 werknemers in dienst, waarvan er 50% op uitzendbasis flexibel worden ingezet. Het grootste deel van de werknemers werkt in de bakkerij en in het magazijn. Bartels heeft 10 chauffeurs in dienst voor de levering aan de klanten. Van het personeel is ongeveer 70% van allochtone afkomst, waarvan 70% in vaste dienst en 30% op uitzendbasis. Hiervan vormen Turkse werknemers (30 werknemers) het grootste aandeel, gevolgd door Marokkaanse werknemers. Daarnaast werken er nog werknemers van Ghanese en Kaapverdiaanse afkomst. Allochtone werknemers zijn voornamelijk mannen van verschillende leeftijden. Van de allochtone werknemers heeft 50% leidinggevende en/of coördinerende taken.

### Visie op diversiteit

In eerste instantie is het voor Bartels geen bewuste keuze om met personeel van diverse afkomst te werken. Maar zonder allochtone werknemers zijn de vacatures voor het laag opgeleid ploegendienstwerk gewoonweg niet op te vullen. Omdat het werk wel enige proceskennis vereist en dus niet gemakkelijk door zeer tijdelijke uitzendkrachten kan worden gedaan, is het belangrijk dat werk-



nemers dit werk ook daadwerkelijk voor een langere tijd willen doen. Bartels' ervaring is dat allochtone werknemers minder problemen hebben met het monotone bakkerswerk dan autochtone medewerkers dat hebben. Allochtonen willen het werk wel doen en ook nog voor langere tijd. Dit houdt de proceskennis binnen de organisatie en beperkt de inwerktijd. Om de kwaliteit van het productieproces te waarborgen is het sinds 2002 een vereiste dat werknemers de Nederlandse taal kunnen verstaan, spreken en lezen. Hier wordt rekening mee gehouden bij het aannemen van werknemers, ook via uitzendbureaus. De beheersing van de Nederlandse taal is van belang omdat werknemers goed met elkaar moeten kunnen communiceren in het werkproces. Het is ook van groot belang voor het kunnen voeren van de recentelijk ingevoerde individuele functioneringsgesprekken en het werkoverleg. Communiceren is daarmee een belangrijk onderdeel van de kwaliteitsstrategie geworden en een belangrijk aandachtspunt voor het personeelsbeleid. Voor Bartels is de voortdurende uitdaging om een professioneel personeelsbeleid werkbaar te maken. Dit vereist dat allochtone werknemers de Nederlandse taal moeten spreken om enerzijds individuele feedback te ontvangen en om anderzijds actief deel te nemen aan werkoverleg. Vooral het feedback ontvangen op het eigen functioneren werd niet meteen omarmd door de allochtone werknemers.

### Meerwaarde

#### Groei van het personeelsbestand

Mede door zich te richten op de allochtone arbeidsmarkt kon het personeelsbestand van Bartels met 15% groeien. Hiermee kon aan de toegenomen klantvraag naar broodproducten worden voldaan.

#### Productieflexibiliteit

Met allochtone medewerkers zijn wisseldiensten en feestdagen beter in te plannen. Ze hebben minder problemen met het werken in het weekend en tijdens Christelijke feestdagen. Hierdoor kunnen de hotelwereld en cateringbedrijven continue worden bevoorradt juist ook op de (feest) dagen waarop deze bedrijven een grote vraag naar broodproducten hebben. Omdat Bartels flexibel kan insprijgen op die klantvraag, komen klanten terug; ze waarderen de leveringsbetrouwbaarheid.

#### Kleine productinnovaties

Bartels moet blijven insprijgen op nieuwe klantbehoeftes op het gebied van broodproducten. De grotere diversiteit van bijvoorbeeld hotelgasten en vliegtuigpassagiers betekent voor Bartels dat het broodassortiment ook meer divers moet worden. Voor bijvoorbeeld Islamitische hotelgasten willen hotels graag broodproducten die ook voor deze groeiende doelgroep geschikt zijn. Op de werkvloer geven allochtone werknemers incidenteel advies over hoe bestaande producten binnen de Islamitische eetcultuur passen. Doeltreffend advies resulteerde in een uitbreiding van het broodassortiment met een saucijzenbroodje met kalfsvlees i.p.v. varkensvlees.

#### Ondernemersplezier

De leidinggevenden bij Bartels vinden het werken met allochtone werknemers bij Bakkerij Bartels plezierig. Het maakt hen bewuster van andere culturen.

## Randvoorwaarden

### Nederlands als voertaal

Een randvoorwaarde voor het benutten van de meerwaarde van diversiteit is dat sinds 2002 zowel vaste werknemers als uitzendkrachten Nederlands moeten kunnen verstaan, spreken en lezen. Voor de werknemers die het Nederlands nog niet machtig waren is een cursus Nederlands georganiseerd. In totaal bedroegen de gehele cursuskosten € 26.000,- (inclusief cursusmateriaal en cursusuren in werktijd). Voor nieuwe werknemers en uitzendkrachten geldt dat ze al aan de Nederlandse taaleisen moeten voldoen. Doordat sinds 2002 iedere werknemer de Nederlandse taal machtig moet zijn worden er volgens Bartels ongeveer 30% minder procesfouten gemaakt. Dit zijn bijvoorbeeld fouten door het verkeerd instellen van de bakmachines of tijdsverlies door het aanleveren van de verkeerde ingrediënten. Het reduceren van dit soort procesfouten levert een besparing van gemiddeld € 250,- per week op. Tevens levert het kunnen lezen en spreken van Nederlands een bijdrage aan het verminderen van het aantal klantfouten. Het percentage verkeerd ingepakte en/of afgeleverde klantbestellingen is gedaald van 6% naar 1%.

### Werkoverleg

Om ideeën van werknemers te krijgen over hoe producten en processen beter kunnen vindt Bartels werkoverleg van belang. Het levert inzicht op over hoe producten en processen te verbeteren, waardoor je tijd overhoudt om andere zaken op te pakken. Voor werkoverleg worden in totaal 30 werkuren per week gereserveerd. Dit komt neer op ongeveer 15 minuten per werknemer.

### Duidelijke werkcultuur

Voor iedereen binnen Bartels geldt dat er duidelijke afspraken worden gemaakt en dat die ook nageleefd dienen te worden. In de professionalisering van het personeelsbeleid zijn daar ook functioneringsgesprekken bijgekomen. Allochtone werknemers bleken met deze individuele aandacht voor het functioneren in het begin meer moeite te hebben dan autochtone werknemers. Bartels geeft aan dat deze individuele aandacht/feedback door allochtone werknemers in eerste instantie voornamelijk als bedreigend ervaren werd. Daarom moet er per allochtone medewerker ongeveer 10 uur per jaar extra besteed worden om misverstanden rondom de nieuwe werkcultuur uit te praten. De verwachting is dat dit in de komende jaren minder zal worden.

### Bidruimte

In een nieuwe aanbouw van Bartels is een aparte ruimte ingericht als bidruimte voor Islamitische medewerkers. Dit kostte Bartels ongeveer € 5.000,-. Deze investering is gedaan om tegemoet te komen aan de wensen van allochtone werknemers, maar ook uit praktische overwegingen. Zo wordt voorkomen dat gedurende de dag werknemers in een hoekje van het magazijn gaan bidden. De bidruimte maakt nu duidelijk waar men kan bidden, en er is ook afgesproken dat men alleen in de pauze bidt.

### Tips voor het mkb

- Zonder te investeren in de onderlinge communicatie (en dus de Nederlandse taal) kan veel meerwaarde van allochtone werknemers letterlijk “onuitgesproken” blijven;
- Realiseer je dat de klant ook allochtone, niet-Westerse clientèle heeft. Inzicht en advies van allochtone werknemers bij productontwikkeling kan hieraan positief bijdragen.

# 11 2Trust: 'Grotere vijver en breder palet'

Branche	Zakelijke dienstverlening
Diversiteit medewerkersbestand	<ul style="list-style-type: none"><li>● 130 medewerkers</li><li>● 30% allochtoon</li></ul>
Visie op diversiteit	<ul style="list-style-type: none"><li>● Diversity of talent</li></ul>
Meerwaarde	<ul style="list-style-type: none"><li>● Grotere vijver om in te vissen bij werving.</li><li>● Breed palet medewerkers om aan te bieden aan klanten.</li></ul>
Randvoorwaarden	<ul style="list-style-type: none"><li>● Aandacht voor medewerkers</li></ul>
Investeringen	<ul style="list-style-type: none"><li>● Praten met medewerkers</li></ul>

## Achtergrond bedrijf

2Trust is een detacheerder van financieel personeel, opgericht in 2002. Het klantenbestand van 2Trust bestaat uit zowel profit als non-profit organisaties, waaronder grote beursgenoteerde organisaties, overheid, provincies en stichtingen. 2Trust is actief in de Randstad en Midden-Nederland. 2Trust behoort samen met de partnerbedrijven Dari Financial Services en Laww Interim tot de 2Trust Holding. Onderstaande tekst betreft alleen de financiële labels 2Trust en Dari Financial Services, dus niet de hele holding. Het bedrijf bestaat uit 130 medewerkers (inclusief directie en de consultants die gedetacheerd worden). Op het kantoor van 2Trust werken 18 mensen. Totaal is 30% van het personeel multicultureel, zoals Surinamers, Turken, Marokkanen, Indiërs. De meeste allochtone medewerkers zijn van Surinaams afkomst. In alle geledingen van het bedrijf is diversiteit aanwezig: zowel op kantoor als bij de gedetacheerden, binnen allerlei functies (van consultant tot directie) en op alle opleidingsniveaus. De leeftijd van de medewerkers loopt van 28 tot 45 jaar en de gemiddelde leeftijd is ongeveer 33 jaar. Mannen zijn oververtegenwoordigd. Het opleidingsniveau van alle medewerkers: 1/3 MBO, 1/3 HBO en 1/3 WO.

## Visie op diversiteit

2Trust heeft het motto van Cirque du Soleil overgenomen: 'diversity of talent'. Hiermee bedoelt 2Trust dat zij mensen zoekt met verschillende financiële achtergronden, en daarbij niet kijkt naar iemands culturele achtergrond. Met deze visie sluit ze dus niemand uit vanwege culturele achtergrond. Deze openheid is volgens 2Trust nodig om het beste personeel binnen te halen.

Eén van de twee oprichters van 2Trust is van Surinaamse afkomst, voor hem is het vanzelfsprekend dat er meerdere culturen in een organisatie werken. Via zijn netwerk zijn er al vanaf het begin veel Surinamers in dienst, later is dat uitgebreid naar meerdere culturen. Doordat het personeelsbestand divers is, herkent een brede groep potentiële sollicitanten zich in de organisatie.

## Meerwaarde

### Grotere vijver bij werving

In de sector van 2Trust is er krapte op de arbeidsmarkt. Wanneer ook allochtonen graag bij de organisatie willen werken, heb je dus een grotere vijver om in te vissen. 2Trust merkt dat zij, doordat zij een divers personeelsbestand heeft, ook een cultureel diverse groep sollicitanten aantrekt. Voor het goed benutten van de hele vijver aan potentiële kandidaten met verschillende achtergronden

den zijn specifieke vaardigheden nodig. Medewerkers die de werving en selectie organiseren moeten kunnen omgaan met cultuurverschillen. Vaak moeten ze hiervoor aparte cursussen volgen. Maar aangezien op het kantoor van 2Trust mensen met diverse culturele achtergronden werken, is men al 'geschoold' in de omgang met diversiteit. Cursussen zoals cultuurvrij selecteren zijn niet meer nodig. De benodigde kennis over verschillende culturen geeft men informeel aan elkaar door. Voor het werven onder een brede doelgroep hoeven ook geen speciale acties ondernomen. 2Trust zet haar vacatures onder andere op de nationale vacaturebank. 2Trust merkt dat op deze manier veel allochtonen binnenkomen. Ook worden er mensen binnengehaald via het netwerk van de medewerkers. 2Trust laat wel bewust op haar website zien dat er mensen met verschillende culturele achtergronden werkzaam zijn bij 2Trust.

## **'We hebben moeite om goede mensen te krijgen, dus je hebt een grote vijver nodig om in te vissen'**

### **Breed palet medewerkers**

Doordat 2Trust een divers personeelsbestand heeft, kan ze een breed palet van medewerkers aan de klant bieden. Wanneer er op een afdeling van een klant alleen vrouwen werken, kan het goed zijn dat 2Trust daar een man tussen zet. Dit heeft impact op de sfeer op de afdeling (niet per sé op de kwaliteit van het werk). Bij de inzet van haar mensen maakt 2Trust dus niet alleen gebruik van de meerwaarde van etnische diversiteit, maar ook van andere vormen van diversiteit zoals geslacht. 2Trust merkt dat klanten durven te vragen naar een kandidaat van een bepaald geslacht, maar dat er eigenlijk nooit gevraagd wordt naar een kandidaat met een bepaalde culturele achtergrond.

2Trust haalt dan ook geen extra klanten binnen vanwege haar diverse personeelsbestand. In het gesprek met een (potentiële) klant wordt het diverse personeelsbestand altijd genoemd, maar dit is eigenlijk nooit een kwestie waar op wordt doorgesproken. Het diverse personeelsbestand schrikt klanten ook niet af. Hoewel de diversiteit binnen 2Trust dus geen directe meerwaarde heeft voor het binnenhalen van klanten, heeft 2Trust wel het gevoel dat ze een breder aanbod heeft dan haar concurrenten.

### **Randvoorwaarden**

#### **Aandacht voor medewerkers**

Belangrijk is dat mensen zich snel thuis voelen bij 2Trust, ondanks de verschillen in culturele achtergronden. Dat is bij 2Trust makkelijk, omdat het een platte organisatie is met korte lijnen. Daarbij is men hier geen nummer, maar er is echt aandacht voor de medewerkers. Zo is er één keer per twee maanden een 'jobcontrol'. Iemand van kantoor gaat naar de consultant om te kijken hoe het gaat met de opdracht die de consultant bij de desbetreffende organisatie uitvoert. Ook is er

vier keer per jaar een bijeenkomst voor alle medewerkers. Tijdens deze bijeenkomsten wordt een inspirerende spreker uitgenodigd, zijn er lezingen, presentaties, is er tijd voor intervisie etc. Aandacht voor medewerkers betekent ook dat je extra nadenkt over wat je doet voor en met je personeel. Zo is er één keer per jaar een strandbarbecue bij 2Trust, en dan wordt er op gelet dat er niet alleen varkensvlees of rundvlees geserveerd wordt. Aangezien er mensen uit verschillende culturen werkzaam zijn bij 2Trust, wordt hier eigenlijk automatisch over nagedacht.

## **‘We hebben aandacht voor onze medewerkers, we behandelen ze niet als een nummer’**

### **Investeringsen**

#### **Praten met medewerkers**

Het gebeurt soms dat een consultant tegen bepaalde problemen in een organisatie aanloopt. De investering die 2Trust dan doet om dit op te lossen, is praten met de medewerkers. Proberen te analyseren wat er is gebeurd en tips geven hoe het best met dit soort problemen om gegaan kan worden. Voorbeeld van een probleem: rond de moord op Theo van Gogh heeft een consultant van 2Trust een paar keer melding gemaakt van grappen die werden gemaakt over zijn afkomst. Zo werd hem gevraagd waarom hij niet in zijn Jalaba kwam. De consultant heeft toen, na een gesprek met 2Trust, aan de collega's bij de klant aangegeven dat hij hiervan niet gediend was, waarna dit is gestopt. Dit kost 2Trust wel extra tijd, maar slechts sporadisch.

#### **Tips voor het mkb**

- Kijk naar de inhoud en kwaliteit van medewerkers, niet naar de afkomst!
- Zorg dat iedereen zich thuis voelt door aandacht te hebben voor je medewerkers. Organiseer bijvoorbeeld bijeenkomsten, ga langs bij de consultants op locatie.

## 12 De Keijzer Nipius & Co: '30% groei per jaar'

Branche	Zakelijke dienstverlening
Diversiteit medewerkersbestand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 135 medewerkers</li> <li>• 35% allochtoon</li> <li>• Zoveel mogelijk een mix van culturen</li> </ul>
Visie op diversiteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• High Five filosofie van DutchVersity</li> <li>• Bij krapte hele arbeidsmarkt gebruiken</li> </ul>
Meerwaarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grote groei (30% per jaar)</li> <li>• Potentie in uitbreiding klantenkring naar allochtone ondernemers</li> <li>• Maatschappelijke opbrengst; positief beeld allochtonen</li> </ul>
Randvoorwaarden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorkomen groepsvorming</li> <li>• Open cultuur</li> <li>• Nederlands is voertaal</li> <li>• Regelmatige feedback en beoordeling</li> </ul>
Investeringen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursussen op sociaal gebied</li> <li>• Sponsor DutchVersity</li> </ul>

### Achtergrond bedrijf

De Keijzer Nipius & Co (DKNCo) is een dienstverlenend bedrijf gericht op accountancy, belastingadvies, salarisadministratie en subsidieadvies. Daarnaast is het bedrijf actief op het terrein van interimmanagement en recruitment. Daarbij werkt DKNCo intensief samen met een ander bedrijf, genaamd Mill Interim/Finance. De klanten van DKNCo zijn de wat grotere mkb-bedrijven. Ook bedienen ze éénpitters, maar dit is een minderheid.

DKNCo is in 1991 opgericht. In de sector waar DKNCo werkzaam is, is er grote krapte op de arbeidsmarkt. Er zijn vier grote organisaties waar veel (autochtone) studenten willen werken. De kleinere mkb bedrijven moeten vechten om goed personeel binnen te krijgen. DKNCo is het snelst groeiende accountancy en belastingadvies bureau in Amsterdam: ze groeien met 30% per jaar (de laatste drie jaar).

Er werken 135 mensen bij DKNCo. Ongeveer 35% daarvan heeft een niet-Nederlandse achtergrond, zoals Marokkaans, Turks, Irakees, Iraans, Surinaams, Antilliaans, Congolees, Indonesisch etc. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is 28 jaar (er werken veel stagiaires en pas afgestudeerden) en 35% is vrouw. Het opleidingsniveau is HBO en WO. DKNCo werkt veel met stagiaires (20 op jaarbasis). De medewerkers zijn gemiddeld vier jaar in dienst.

## Visie op diversiteit

### High Five

DKNCo kiest voor de High Five filosofie<sup>5</sup> van DutchVersity. Op deze manier maakt DKNCo duidelijk dat ze kiest voor talent en inhoud en niet let op kleur. DKNCo werkt sinds een jaar volgens deze filosofie, als partner van DutchVersity. Aanleiding was dat men merkte dat enkele autochtonen het moeilijk vonden om met zoveel verschillende kleuren samen te werken en begonnen te 'morren'. DKNCo geeft nu duidelijk aan waar ze voor staat, en dat wie bij de organisatie wil werken dat gewoon moet accepteren: 'Take it or leave it'.

### Bij krapte hele arbeidsmarkt gebruiken

De instroom van medewerkers met verschillende culturele achtergronden is ongeveer vier jaar geleden begonnen. Steeds meer studenten zijn allochtoon, en daar speelt DKNCo op in. Dat moet ook wel, gezien de krapte op de arbeidsmarkt in deze sector. DKNCo werft onder Amsterdamse studenten en die zijn vaak van allochtone afkomst. DKNCo is op zoek naar talenten en kwaliteit, en kan het zich niet veroorloven om alleen onder autochtone studenten te werven. Nu de arbeidsmarkt zo divers is geworden, probeert DKNCo hierop in te spelen door zo goed mogelijk om te gaan met deze diversiteit.

## Meerwaarde

### Grote groei

Doordat DKNCo zich richt op diversiteit, kan ze voldoende mensen binnen halen en daardoor voldoende omzet draaien. DKNCo werft bewust onder alle potentiële kandidaten, zowel allochtoon als autochtoon. 70% van de studenten bij de voor haar relevante studierichtingen is allochtoon, als DKNCo deze groep niet zou willen toelaten zou ze veel vacatures niet kunnen vullen. Doordat DKNCo zich openstelt voor zowel allochtoon als autochtoon, lukt het DKNCo te groeien met 30% per jaar. Andere bedrijven op dit terrein die niet aan diversiteit doen, groeien niet zo snel.

Door haar diverse personeelsbestand heeft DKNCo een goed netwerk opgebouwd onder de allochtone studenten en dus potentiële werknemers. Via dit netwerk komen veel nieuwe sollicitaties binnen. DKNCo moet nu vooral ook op zoek naar voldoende autochtoon potentieel, want de organisatie wil wel divers blijven!

---

**5** DutchVersity is de eerste én enige officiële partner van The Martin Luther King Center (Atlanta, USA). De events van DutchVersity staan geheel in het teken van: STOP Armoede, Racisme, Geweld en Mental Slavery. STIMULEER gelijke rechten, verzoening en gerechtigheid. De visie van DutchVersity is gebaseerd op artikel 1 van de Nederlandse Grondwet, de filosofie van Dr. Martin Luther King Jr. en de leer van Stedman Graham. De uitgangspunten van Dutchversity zijn: Human Values/Rights, Educatie, Kansen i.p.v. bedreigingen, Samenleving i.p.v. segregatie, Verzoening, Gelijkheid en Gerechtigheid. De High Five filosofie komt hieruit voort: Gebruik je hand als kompas:

- Duim: Positief zijn (Positive).
- Wijsvinger: Richting volgen en uitkiezen van dreamteam (Focus).
- Middelvinger: Boven de rest uitsteken en het overzicht behouden (Excellence/Helicopter view)
- Ringvinger: Trouw en betrouwbaar zijn (Loyalty).
- Pink: Altijd bij de pinken zijn (Sharp/start with little steps).

## **‘Doordat we ons openstellen voor alle potentiële werknemers, los van culturele achtergrond, kunnen we harder groeien dan onze concurrenten’**

### Potentie in uitbreiding klantenkring naar allochtone ondernemers

Op dit moment is er nog geen sprake van een breder klantenbestand door de diversiteit in het personeelsbestand. Men hoopt echter in de toekomst meer allochtone ondernemers te kunnen bedienen, die men wil binnenhalen via het netwerk van de medewerkers. Omdat steeds meer allochtonen een eigen bedrijf beginnen ligt hier een mogelijkheid voor (bescheiden) groei.

### Maatschappelijke opbrengst

Iedereen die in aanraking komt met DKNCo, krijgt een positiever beeld van allochtonen. Een dergelijk positief maatschappelijk effect is niet de reden waarom DKNCo met allochtonen werkt, maar het is wel een prettig bij-effect.

### Randvoorwaarden

#### Voorkomen groepsvorming

DKNCo vindt het belangrijk dat er geen groepjes ontstaan. Daarom wordt er bij het aannemen van medewerkers voor gezorgd dat het personeelsbestand divers blijft en dat niet één groep gaat domineren. Wanneer bijvoorbeeld een Turkse en een Marokkaanse sollicitant over ongeveer dezelfde kwaliteiten beschikken, maar er zijn al veel Marokkanen in dienst, dan wordt er voor de Turk gekozen. Echter, wanneer iemand met kop en schouders boven de rest uitsteekt, wordt er niet gekeken naar culturele achtergrond.

### Open cultuur

Om goed te kunnen werken met diversiteit is een open organisatiecultuur belangrijk. Medewerkers moeten elkaar durven aanspreken. Je moet wel oppassen dat het niet belerend wordt wanneer je een ander op zijn gedrag aanspreekt. Verder zijn het ook vaak kleine dingen die ervoor zorgen dat men zich thuis voelt bij DKNCo. Als een moslim komt solliciteren tijdens de Ramadan, dan wordt gevraagd of hij meedoet aan de Ramadan en wordt er opgemerkt dat hij ‘zeker geen koffie wil’. Door dit soort kleine opmerkingen voelt men zich sneller begrepen.

### Nederlands als voertaal

De voertaal binnen de organisatie is Nederlands. Als medewerkers onderling een andere taal met elkaar spreken, dan worden ze daar op aangesproken. Collega's vinden het niet fijn als er een taal wordt gesproken die ze niet verstaan, dus het is belangrijk dat hier op wordt gelet.

### Regelmatig feedback en beoordeling

Elk kwartaal worden de medewerkers beoordeeld. Veel medewerkers zijn stagiair of hebben hun studie net afgerond. Het is daarom belangrijk dat zij regelmatig feedback en een beoordeling krijgen. Voor veel allochtonen geldt dat ze minder goed kunnen omgaan met kritiek en allochtone studenten hebben wat vaker dan gemiddeld moeite met reflecteren op hun eigen gedrag. Vaak zijn deze medewerkers de enige in de familie die gestudeerd hebben en zijn daarom gewend om op



een voetstuk te worden geplaatst. Ze hebben van huis uit niet meegekregen hoe om te gaan met kritiek. Het is belangrijk dat ze dit wel leren en ze worden er dus regelmatig op beoordeeld. DKNCO merkt dat wanneer deze studenten klaar zijn met hun stage, ze een stuk beter kunnen omgaan met kritiek en feedback.

## Investeringen

### Cursussen op sociaal gebied

Het werken met een divers personeelsbestand vraagt een investering van DKNCO. DKNCO merkt dat veel alloctonen een achterstand hebben op sociaal gebied. Ze zijn niet gewend om een krant te lezen, ze weten niet goed hoe ze om moeten gaan met relatiegeschenken etc. Daarom biedt DKNCO cursussen vinologie, kledingkeuze, conversatie etc. aan. De cursussen zijn verplicht voor iedereen, dus ook voor autoctonen. Dit omdat DKNCO geen onderscheid wil maken tussen alloctoon en autoctoon gezien het gevaar dat dan ontstaat op groepsvorming. Bovendien leren de autoctonen ook veel van de cursussen. De kosten voor deze cursussen komen neer op ongeveer € 300,- per dag per fte. Om dit te bekostigen heeft DKNCO besloten om minder andere cursussen te geven, zoals Excel. Naast het aanbieden van cursussen krijgt iedereen een abonnement op het Financieel Dagblad aangeboden. Dit kost ongeveer € 5,- per maand per medewerker. Aangezien DKNCO vooral stagiaires en pasafgestudeerden aanneemt, kiest bijna iedereen om nog een vervolgopleiding te volgen in het accountancy- of belastingadviesvak. DKNCO vergoedt deze opleiding volledig. Dit komt neer op € 9.000,- per fte per jaar (inclusief doorbetaling salaris). Deze investering heeft niet met culturele diversiteit te maken, maar meer met het feit dat DKNCO met stagiaires en pas afgestudeerden werkt.

### Sponsor DutchVersity

DKNCO merkt dat het lastig is om met verschillende culturen te werken. Dit kan leiden tot frictie en weerstand bij autochtone collega's. DKNCO heeft hierdoor wel autochtone medewerkers verloren. Daarom maken ze nu heel duidelijk waar ze voor staan: de High Five filosofie van DutchVersity. Zo weet iedereen dat DKNCO kiest voor talent en inhoud en dat kleur niet uitmaakt. DKNCO is sponsor van DutchVersity.

### Tips voor het mkb

- Wanneer je nieuwe mensen aanneemt, gaat het erom wat ze doen en wat ze kunnen. Het is belangrijk om niet te tornen aan de kwaliteit;
- Bedenk wat je onder kwaliteit verstaat. Bij DKNCO is dat rekenen, goed Nederlands schrijven etc. Dat is de kern. Als nieuwe medewerkers de kernkwaliteiten bezitten, maar bijvoorbeeld nog moeten werken aan hun kledingstijl, kun je ze daarin ondersteunen maar het is geen reden ze af te wijzen.

## 13 Mexit: 'Practice what you preach'

Branche	Zakelijke dienstverlening
Diversiteit medewerkersbestand	<ul style="list-style-type: none"><li>• 18 medewerkers</li><li>• 50% allochtoon</li></ul>
Visie op diversiteit	<ul style="list-style-type: none"><li>• "Practice what you preach"</li><li>• Multiculturele omgeving en netwerk, dus diversiteit is logisch en vanzelfsprekend</li></ul>
Meerwaarde	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mexit is diversiteit</li><li>• Betere kwaliteit</li><li>• Diversiteit aan markten en netwerken</li></ul>
Randvoorwaarden	<ul style="list-style-type: none"><li>• Positieve insteek van diversiteit</li><li>• Werven via diverse kanalen</li></ul>
Investeringen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tijdsinvestering in werving via divers netwerk</li></ul>

### Mexit

Mexit geeft advies over diversiteit en intercultureel management, zowel op organisatorisch als op sociaal-maatschappelijk gebied. Het bedrijf is in 2000 opgericht door Mohamed Baba en Moustapha Baba, twee broers met een Marokkaanse achtergrond. De klanten van Mexit zijn veelal werkzaam in de non-profit en semi-profit sector (80%), 20% van de klanten bestaat uit profit organisaties. Er werken 18 mensen bij Mexit. Ongeveer de helft heeft een andere culturele achtergrond dan de Nederlandse, zoals Marokkaans, Moluks, Hongaars en Surinaams. Door alle functies heen is deze diversiteit te vinden. Eerst waren er vooral Marokkanen in dienst (vanuit het netwerk van de oprichters), maar er is bewust gestuurd op een meer gemengd personeelsbestand. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers ligt rond de 30 jaar en het opleidingsniveau is HBO+.

## 'Ondernemen doe je vanuit een passie, en bij Mexit past diversiteit daar zeker in'

### Visie op diversiteit

#### Diversiteit is logisch en vanzelfsprekend

Mexit adviseert organisaties over diversiteit en intercultureel management. Mexit vindt het daarom logisch dat ook bij hen diversiteit in het personeelsbestand te vinden is: 'practice what you preach'. Bovendien komt diversiteit de kwaliteit van de diensten van Mexit ten goede (zie hieronder, voordelen van diversiteit). Aangezien Mexit in een multiculturele omgeving is gevestigd (Amsterdam) en zij onder andere werft via haar eigen netwerk en bij opleidingen waar veel allochtonen afstuderen, krijgt Mexit een divers aanbod van sollicitanten. Dat maakt het vanzelfsprekend en logisch om een divers personeelsbestand te hebben.

Een nieuwe sollicitant wordt echter niet op zijn culturele achtergrond geselecteerd. Het gaat erom dat iemand de juiste competenties en kwaliteiten bezit. Bij de diensten die Mexit aanbiedt zijn de kwaliteiten sensitiviteit en interesse voor andere culturen erg belangrijk. Allochtonen hebben hierin vaak wel een voordeel, omdat ze zijn opgegroeid met verschillende culturen.

## Meerwaarde

### Mexit is diversiteit

Diversiteit is de 'core-business' van Mexit: zij leeft van het advies dat zij over diversiteit geeft. Dankzij de mix van culturen op de eigen werkvloer, kan Mexit goede kwaliteit leveren. Mexit zou gewoonweg niet bestaan zonder diversiteit. In theorie zou Mexit ook zonder diversiteit kunnen, maar omdat het in de genen zit van de organisatie kan niemand zich er iets bij voorstellen. Ook zouden de klanten de organisatie dan waarschijnlijk een stuk minder geloofwaardig vinden, waardoor de omzet beperkt zou worden.

## 'Wij hebben die mix van culturen nodig om te overleven en om ons te onderscheiden'

### Kwaliteit van de diensten

Bij de diensten die Mexit aanbiedt, is kennis van en ervaring met andere culturen erg belangrijk. Allochtonen hebben hierin vaak een voorsprong, omdat ze met verschillende culturen zijn opgegroeid. Vanuit de praktijk weten zij dus hoe ze om moeten gaan met verschillende culturen en hoe zij verschillende doelgroepen kunnen bereiken en hoe ze met deze doelgroepen om moeten gaan. In de Marokkaanse cultuur bijvoorbeeld, worden zaken informeler geregeld dan in de Nederlandse cultuur. Een Marokkaanse medewerker weet hoe hij hiermee om moet gaan en kan op deze manier efficiënt werken en kwaliteit leveren. Autochtone collega's kunnen hier weer van leren; zij zien wat de gewoonten in een bepaalde cultuur zijn en hoe zij hier het beste mee om kunnen gaan. Iedere werknemer brengt zijn eigen wereld, beleving en inzichten mee. Deze verscheidenheid zorgt dat men onconventionele oplossingen vindt voor problemen. Op deze manier kan Mexit zich positief onderscheiden van andere adviesbureaus.

### Diversiteit aan markten en netwerken

Wanneer er bij Mexit een homogene groep medewerkers zou werken, zou Mexit belangrijke markten missen. Om onderscheidend te zijn in de markt waarin Mexit werkt, is het nodig om contact te hebben of makkelijk te kunnen maken met verschillende doelgroepen in de samenleving. Zodoende kan Mexit beter advies uitbrengen. Omdat Mexit dus een gemengd personeelsbestand heeft is Mexit aantrekkelijk voor opdrachtgevers.

Een divers team brengt een divers netwerk met zich mee. Mexit kan dit brede netwerk niet alleen gebruiken om goed advies uit te brengen, maar ook voor het werven van nieuwe medewerkers. Mexit heeft via haar diverse netwerk toegang tot een zeer diverse groep potentiële medewerkers.

## Randvoorwaarde

### Werving via diverse kanalen

Mexit maakt gebruik van verschillende communicatiekanalen om een zo divers mogelijke groep sollicitanten aan te kunnen trekken. Zo geeft Intermediair eens per jaar een multiculturele oriëntatiegids uit waar Mexit in adverteert. Mexit adverteert daarnaast in Contrast (een multicultureel magazine), maar plaatst ook vacatures in conventionele media. Op deze manier is Mexit bekend bij een zo divers mogelijke groep. Mexit besteedt jaarlijks ongeveer € 20.000,- aan adverteren en vacatureplaatsing. Dit bedrag zou echter nagenoeg gelijk zijn als Mexit alleen zou adverteren op de conventionele manier.

### Positieve insteek van diversiteit

De diversiteit op de werkvloer levert bij Mexit geen problemen op, omdat alle medewerkers geselecteerd zijn op de competentie om met diversiteit om te gaan. Deze selectie eis vloeit logisch voort uit het werk dat bij Mexit uitgevoerd wordt. Mexit benadert culturele diversiteit vanuit een positief oogpunt, zoekt naar oplossingen in plaats van problemen. Sollicitanten kiezen voor deze visie en willen daar zelf ook aan bijdragen. De medewerkers zijn ook maatschappelijk betrokken. Dit leidt ertoe dat men geïnteresseerd is in elkaars cultuur en dat er niet raar wordt gekeken wanneer een collega naar het vrijdagmiddaggebed gaat. Deze ruimte biedt Mexit ook aan haar medewerkers. Werknemers halen deze tijd op een ander moment in. Dit is mogelijk aangezien de adviseurs geen 9 tot 5 mentaliteit hebben.

**'De mix van culturen op de werkvloer werkt heel positief.  
Ik word er heel blij van om deze positiviteit mee te maken!'**

### Investerings

Naast het adverteren werft Mexit ook via het eigen, diverse netwerk. Het werven via het netwerk is een grotere investering dan adverteren in bladen, omdat men hieraan tijdens werktijd veel tijd moet besteden.

### Tips voor het mkb

- Heb als werkgever een open houding.
- Schort je (voor)oordeel op!
- Ga de verbinding met andere culturen aan;
- Behandel mensen gelijk;
- Het netwerk en organiserend vermogen in allochtone netwerken neemt sterk toe. Zoek aansluiting en samenwerking met deze netwerken.

# 14 The Colour Kitchen: '30% extra klanten'

Branche	Horeca
Diversiteit medewerkersbestand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 medewerkers, 16 allochtoon</li> <li>• Marokkaans, Turks, Surinaams, Kaapverdiaans, Dominicaans, Frans, Ghanees, Nederlands</li> <li>• In alle functies is mix van culturen aanwezig</li> </ul>
Visie op diversiteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewuste keus om met verschillende culturen te werken, vooral vanuit maatschappelijk oogpunt</li> </ul>
Meerwaarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30% meer klanten</li> <li>• Gevarieerde menukaart</li> <li>• Positief imago bij klanten</li> <li>• Grotere klantenkring</li> <li>• Maatschappelijk opbrengst</li> </ul>
Randvoorwaarden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorgvuldig selecteren leermeesters</li> <li>• Open cultuur</li> <li>• Extra begeleiding leerlingen</li> </ul>
Investeringen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40% meer begeleidingstijd</li> <li>• Open cultuur</li> <li>• Werven op straat</li> </ul>

## Achtergrond bedrijf

The Colour Kitchen is een restaurant in Amsterdam gerund door jongeren met een achterstand op de arbeidsmarkt en met verschillende culturele achtergronden. De jongeren die in The Colour Kitchen werken volgen allemaal via het CWI een opleiding tot kok of tot gastvrouw/gastheer.

In 2002 is de naam The Colour Kitchen bedacht, het restaurant is geopend sinds december 2007. De stichting The Colour Kitchen betaalt de opleiding (kok of bediening) van de leerlingen. De stichting detacheert als het ware de leerlingen bij het restaurant. Het restaurant draagt vervolgens een deel van haar omzet af aan de stichting. Het restaurant is een commercieel bedrijf.

De leerlingen gaan 1 dag per week naar school en werken 4 dagen per week in het restaurant The Colour Kitchen. Na dat jaar is het de bedoeling dat de leerlingen elders een baan vinden, maar er zijn ook doorgroeimogelijkheden bij The Colour Kitchen zelf (bijvoorbeeld leermeester worden, restaurantmanager). De leerlingen krijgen een stagevergoeding. De leermeesters begeleiden de leerlingen in de keuken (1 op 1). De leermeesters zijn in vaste dienst.

Er werken 20 mensen in de het restaurant, waarvan 16 van allochtone afkomst zijn. Er is een mix van culturen aanwezig: Marokkaans, Turks, Surinaams, Kaapverdiaans, Dominicaans, Frans, Ghanees, Nederlands. Er is niet één cultuur die overheerst. De mix in culturen is terug te vinden in elke functie (dus keuken/bediening, vast contract/leerling). Mannen en vrouwen zijn gelijk verdeeld, maar in de keuken werken meer mannen dan vrouwen. De leerlingen zijn tussen de 16 en 22 jaar oud.

### Visie op diversiteit

The Colour Kitchen wil in haar restaurants de meerwaarde van diversiteit op een positieve manier voor het voetlicht brengen, door gasten te laten genieten van medewerkers en gerechten uit verschillende culturen. Het is vooral een maatschappelijke overweging om met diversiteit te werken: The Colour Kitchen wil laten zien dat het werken met verschillende culturen mooie dingen kan opleveren. Er wordt veel over het onderwerp diversiteit gepraat, maar The Colour Kitchen wil vooral 'doen': 'Niet lullen maar poetsen'. Veel allochtone jongeren zijn op zoek naar werk, dus er is aanbod genoeg. De jongeren die bij The Colour Kitchen komen werken, hebben vaak extra aandacht nodig. Ze hebben een achterstand op de arbeidsmarkt en hebben ook vaak problemen thuis en in de maatschappij. De cultuurverschillen leveren eigenlijk geen extra problemen op. In Amsterdam is deze mix heel normaal, en het is dus ook normaal dat dit beeld terugkomt op de werkvloer.

## 'Het werken met verschillende culturen kan mooie dingen opleveren, zoals een gevarieerde menukaart'

### Meerwaarde

#### 30% meer klanten

Aangezien het bedrijf nog geen jaar bestaat, is er nog geen zicht op de financiële voordelen. The Colour Kitchen verwacht dat de meerwaarde van diversiteit over een aantal jaren daadwerkelijk geld gaat opbrengen. Nu constateert men wel dat de focus op diversiteit ongeveer 30% meer klanten oplevert. Aangezien The Colour Kitchen in een multiculturele wijk gevestigd is, trekt ze vooral buurtbewoners aan. De multiculturele buurtbewoners voelen zich aangesproken door het concept van The Colour Kitchen.

### Gevarieerde menukaart

The Colour Kitchen gebruikt de verschillende culturele achtergronden van de medewerkers expliciet voor een gevarieerde menukaart. Iedereen brengt iets mee vanuit de keuken van zijn/haar cultuur. Op de kaart wordt regelmatig een authentiek gerecht gezet, gemaakt volgens het recept van de moeder van één van de medewerkers.

### Positief imago bij klanten

Het idee van The Colour Kitchen trekt gasten aan. Het is weer eens iets anders. Steeds meer mensen vinden maatschappelijke betrokkenheid belangrijk. Door hier te eten, helpen ze deze jongeren doordat ze een opleiding kunnen volgen en werkervaring op kunnen doen.

### Grotere klantenkring

Klanten zijn geïnteresseerd in verschillende eetculturen. Door hier op in te spelen, trekt The Colour Kitchen meer mensen aan. Bovendien zijn alle maaltijden halal, dit trekt veel moslims uit de buurt aan.

### Maatschappelijke opbrengst

The Colour Kitchen werkt vooral vanuit maatschappelijke overwegingen met diversiteit. De opbrengst hierin is dat kansarme jongeren werkgelegenheid wordt geboden, ze worden opgeleid en krijgen zo een kans op een werkzame toekomst.

### Randvoorwaarden

#### Zorgvuldig selecteren leermeesters

Aangezien The Colour Kitchen met leerlingen werkt, is het belangrijk dat er goede begeleiding is. Feit is dat het vaak niet de makkelijkste jongeren zijn om mee te werken. Daarom stelt The Colour Kitchen leermeesters aan en leidt ze op. Deze opleiding kost € 900,- De opleiding voor de leermeesters is niet duurder omdat er met verschillende culturen gewerkt wordt. Wel wordt er tijdens de selectieprocedure van de leermeesters op gelet dat zij kunnen omgaan met verschillende culturen. The Colour Kitchen probeert in de sollicitatiegesprekken te achterhalen of de sollicitant openstaat voor andere culturen, geduld heeft, nieuwsgierig is naar andere culturen etc. Op die manier wordt dus extra aandacht besteed aan het selectieproces. De leermeesters worden echter wel via de normale weg gevonden, dit kost dus niets extra's (zowel in geld als moeite). Omdat er alleen leermeesters worden aangenomen die met verschillende culturen om kunnen gaan, is de spoeling wel wat dunner dan wanneer je hier niet op zou letten.

### Werken aan een open cultuur

In een diverse werkomgeving is een open cultuur, waar men met elkaar praat, erg belangrijk. Het is belangrijk om vragen aan elkaar te durven stellen en de verschillende denkwijzen te bespreken.

### Extra begeleiding leerlingen

Vanwege de cultuurverschillen doen zich regelmatig problemen voor. Op die momenten (bijv. een moslim jongen wil geen orders aannemen van een vrouw of homo) gaat de manager met de betreffende medewerker(s) praten. Bijna altijd wordt hiermee het probleem opgelost. En als dat niet lukt concludeert men dat The Colour Kitchen niet de juiste plek is voor de betreffende jongere. Daar is The Colour Kitchen duidelijk in.

### Investerings

#### 40% begeleidingstijd

The Colour Kitchen vindt het moeilijk om de kosten in geld uit te drukken, omdat de investering voor diversiteit vooral om tijd gaat. Tijd om met elkaar te praten en om al pratende problemen op te lossen. The Colour Kitchen schat in dat het 40% van de tijd van de manager kost om al pratende cultuurverschillen te overbruggen.

### Open cultuur

Zoals hierboven te lezen is, is een open cultuur een belangrijke randvoorwaarde voor succesvol diversiteitsbeleid. De extra investering die een open cultuur vraagt is tijd van de manager. Belangrijk is dat de werkgever zich kwetsbaar durft op te stellen; hij/zij moet zichzelf op de tweede plaats durven zetten zodat de medewerkers kunnen schitteren.

### Werven op straat

De stichting staat in contact met het CWI Werkbedrijf, de Dienst Werk en Inkomen van de gemeente Amsterdam, ROC's etc. om leerlingen te werven. Maar The Colour Kitchen gaat ook gewoon de straat op om jongeren te werven. Vaak vinden allochtone jongeren de weg naar het CWI lastig en staan daar dus niet ingeschreven. The Colour Kitchen werft de jongeren daarom vaak letterlijk op straat.

### Tips voor het mkb

- Wees trots op je allochtone medewerkers en laat dit zien.
- Je moet jezelf kwetsbaar durven opstellen om een open cultuur te kweken.
- Praten is heel belangrijk. Praat met elkaar over ieders denkwijze, over verschillen etc.



## 15 MC: 'Scherp door verschil'

Branche	Creatief
Diversiteit medewerkersbestand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 17 vaste medewerkers</li> <li>• Helft medewerkers is divers</li> </ul>
Visie op diversiteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MC=MD=NU</li> <li>• Vanzelfsprekendheid</li> </ul>
Meerwaarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breder publiek</li> <li>• Groter netwerk</li> <li>• Multicultureel kunnen selecteren</li> <li>• Scherp door verschil</li> <li>• Maatschappelijk belang</li> </ul>
Randvoorwaarden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Open bedrijfscultuur</li> </ul>
Investeringen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werken aan beeldvorming buitenwereld</li> </ul>

### Achtergrond bedrijf

MC is een multicultureel en multidisciplinair theaterproductiehuis. Ze spoort talent op, en zorgt voor verdere opleiding en ontwikkeling. Ze werkt met regisseurs, theatermakers, acteurs, schrijvers etc. Ze maakt verschillende voorstellingen waar het nieuwe talent in meer of mindere mate een rol speelt en deze stukken worden door het hele land opgevoerd.

MC ontvangt subsidie, maar ontwikkelt ook commerciële activiteiten. Het bedrijf heeft een eigen platenlabel, ontwikkelt soft- en hardware voor interactieve toepassingen en verhuurt haar expertise aan derden.

Officieel is MC per 1 januari 2009 van start gegaan, maar men werkt al sinds 2006 in deze vorm. Het bedrijf is een fusie van Cosmic Theater en Made in da Shade. MC is nu bezig met het realiseren van een theaterzaal waar voorstellingen opgevoerd kunnen worden, op het terrein van de Westergasfabriek in Amsterdam. Tevens zal MC ruimte bieden aan een pachter die een restaurant gaat runnen waar de visie van MC ook onderdeel van wordt gemaakt.

Er werken 17 vaste medewerkers bij MC. Door het hele jaar heen werken er ongeveer 40 tot 50 verschillende mensen. Deze mensen zijn werkzaam voor een korte periode en niet in vaste dienst. Ongeveer de helft heeft een andere culturele achtergrond dan de Nederlandse. In vaste dienst werken mensen met een Surinaamse, Antilliaanse, Indische, Indonesische, Marokkaanse en Nederlandse achtergrond. Ook van de niet-vaste medewerkers heeft ongeveer de helft een niet-Nederlandse culturele achtergrond.

De alloctonen werken in alle functies; de directie is ook multicultureel. De leeftijd van de medewerkers is ook gevarieerd: de jongste is 20 en de oudste is 50 jaar. Het opleidingsniveau van de medewerkers loopt van HAVO-niveau tot universitair niveau.

### Visie op diversiteit

De visie van MC op diversiteit is: MC=MD=NU.

MC staat voor 'multicultureel'. Niet alleen wat betreft etniciteit, maar vooral wat betreft subculturen, zoals DJ's, beeldende kunst, graffiti etc. MC dient als het vanzelfsprekende vertrekpunt voor het handelen en denken van medewerkers en is het product van de veranderende samenleving.

MD=multidisciplinair. Dit omvat de methodiek, speelstijl en de manier waarop MC tot producties, voorstellingen en evenementen komt. MD is waar de kern ligt van de artistieke signatuur van MC.

NU=heden en toekomst. Dit staat voor de actuele vorm, het heden van de stad, maar ook voor het NU van de toekomst, van nieuwe generaties en van jonge makers.

MC ervaart het als een vanzelfsprekendheid om met diverse culturen te werken. Als er sollicitaties binnenkomen, wordt iemand niet afgewezen omdat hij uit een andere cultuur komt. Maar MC neemt ook geen medewerkers aan omdat ze allochtoon zijn. De criteria zijn dat men over voldoende kwaliteiten beschikt en dat men een passie heeft voor theater. Cosmic profileerde zich wel echt als een 'zwarte club', maar MC neemt het artistieke en het maken van goede kunst als uitgangspunt.

## **'Diversiteit dient als het vanzelfsprekende vertrekpunt voor het handelen en denken van medewerkers en is het product van de veranderende samenleving'**

### **Meerwaarde**

#### **Breder publiek**

Doordat MC medewerkers met verschillende culturele achtergronden in dienst heeft, kan ze een breder publiek bereiken. Dit is echter lastig te kwantificeren, MC houdt niet bij welke culturele achtergrond het publiek heeft. Iedereen die aan een voorstelling meewerkt, neemt zijn eigen vrienden en familie mee naar de voorstelling. Op deze manier bereik je makkelijk een heel breed publiek. MC ziet dat hierin haar groei zit: door zich op een zo breed mogelijk publiek te richten, kan MC groeien. Andere theaters richten zich meer op het klassieke publiek, dus MC heeft een nieuwe markt aangeboord. MC maakt elk jaar haar eigen prognoses en aan het eind van het jaar wordt gekeken of daar in kwantitatieve zin aan is voldaan. MC maakt geen specifieke onderverdeling in de (etnische) samenstelling van het publiek. Op dit moment is het bedrijf wel bezig met een onderzoek onder bezoekers: waarom komen ze naar een voorstelling, via wie zijn ze hier terecht gekomen etc.

#### **Multicultureel kunnen selecteren**

Er melden zich regelmatig allochtone sollicitanten. Sollicitanten worden geselecteerd op basis van hun kwaliteiten en niet op hun etniciteit. Bij de selectie helpt het wel dat de mensen van MC zelf ook een andere culturele achtergrond hebben. Zo kunnen zij de achtergrond van allochtonen beter begrijpen. Waar andere organisaties een training multicultureel selecteren volgen, is dat bij MC niet nodig door de eigen diverse samenstelling.

### Groter netwerk

Directie en medewerkers van MC beschikken samen over een breed netwerk. Zo komt men makkelijker in contact met allerlei groeperingen in de samenleving wat de creativiteit ten goede komt. Een graffiti artiest wordt nu bijvoorbeeld in contact gebracht met een interactiondesigner, of rappers met acteurs. Dit is dus niet specifiek een voordeel van MC (multicultureel), maar vooral van MD (multidisciplinair).

### Scherp door verschil

Doordat binnen MC mensen met verschillende culturele achtergronden met elkaar samenwerken, ontstaan er soms misverstanden in de communicatie. Allochtonen communiceren vaak wat indirecter dan autochtonen dat doen. Hier kan wrijving ontstaan, maar MC beschouwt dit als een kans en niet als een probleem. Doordat verschillen tussen mensen duidelijk worden en men hierover spreekt, leert men elkaar sneller en beter kennen. Hierdoor ontstaat een hechte groep. Men blijft elkaar bevragen over waarom iemand iets op een bepaalde manier doet en blijft zo ook steeds opnieuw naar zichzelf kijken. Dit is zeer belangrijk om vernieuwend te kunnen zijn in de theaterwereld en wordt door medewerkers ook als prettig ervaren.

### Maatschappelijk belang

MC heeft de ambitie om haar visie en missie te verspreiden in de theaterwereld. Dit is nog een wens, en niet zozeer een gerealiseerd voordeel. MC wil niet als één van de weinigen werken met verschillende culturen, dit moet een gewoonte worden in de theaterwereld. Door succesvolle producties te maken wil MC de gevestigde orde (de grotere, repertoire instellingen en alle andere instellingen die multicultureel als niet essentieel beschouwen) laten zien dat een mix van achtergronden positief kan werken. MC wil de beeldvorming van 'witte' gezelschappen veranderen, conventies doorbreken. Ze wil dat ook deze gezelschappen gaan inzien dat er veel kwaliteit en meerwaarde zit in het werken met verschillende culturen. MC probeert dit onder andere te bereiken door les te geven op opleidingen, samenwerkingsverbanden aan te gaan met anderen in de theaterwereld en uiteraard door mooie voorstellingen te maken.

### Randvoorwaarden

#### Open bedrijfscultuur

MC creëert geen speciale randvoorwaarden om de diversiteit goed tot zijn recht te laten komen. Wel benadrukt men het belang van een open bedrijfscultuur, waarin men zich durft te uiten. Iedereen kan binnen MC over alle projecten meepraten. Voorstellingen worden niet altijd geïnitieerd door kunstenaars, maar bijvoorbeeld ook door de afdeling pr en marketing.

### Investeringen

#### Werken aan beeldvorming buitenwereld

MC merkt dat het lastig is om haar producties te verkopen aan theaters. In de grote steden lukt het goed, maar daarbuiten ziet men een voorstelling met veel verschillende culturen al snel als een voorstelling uitsluitend voor jongeren of gericht op muziek. Naar de buitenwereld toe werkt het dus soms in het nadeel dat MC met verschillende culturen werkt. MC probeert daarom de beeldvorming van de theaterwereld (en soms ook van het publiek) te veranderen. Daarvoor is het belangrijk om met veel mensen in de theaterwereld te spreken. Dit kost veel tijd, maar dat is altijd zo bij nieuwe dingen.

### Tips voor het mkb

- Anderen in de theaterwereld het vaak lastig vinden om goede allochtone acteurs te vinden. De tip van MC is: Kijk om je heen. Open het gesprek met andere culturen. Op deze manier open je nieuwe ingangen om talent te werven;
- Bedenk goed aan welke kwaliteiten de medewerkers moeten voldoen. Kwaliteit is een rekbaar begrip, en daarom kan het soms een lastige discussie zijn wat je nu precies wil dat je medewerkers kunnen. Probeer om niets uit te sluiten, maar benader de kwaliteit van je medewerkers als een breed begrip. Selecteer mensen dan ook op hun kwaliteit, niet op hun huidskleur.

## 16 Buro 5: 'Een grotere afzetmarkt met meer creativiteit'

Branche	Architectenbureau
Diversiteit medewerkersbestand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 35 werknemers</li> <li>• 25% van buitenlandse afkomst</li> <li>• Duitsers, Belgen, Peruviaan, Braziliaan, Engels, Turks</li> <li>• Duitse werknemers vormen de grootste groep</li> </ul>
Visie op diversiteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krapte op de regionale Nederlandse arbeidsmarkt</li> <li>• Omzet in België &amp; Duitsland vergroten</li> <li>• Diversiteit ondersteunt kwaliteitsstrategie/creativiteit</li> <li>• Diversiteit bevordert bureau-imago naar opdrachtgevers</li> </ul>
Meerwaarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wervingskracht op buitenlandse arbeidsmarkt</li> <li>• besparing van ca. € 1.500,- aan advertentiekosten per vacature</li> <li>• Openleggen nieuwe buitenlandse afzetmarkten</li> <li>• 5% omzet toe te schrijven aan de inzet van eigen buitenlandse werknemers</li> <li>• 30% groei personeelsbestand</li> <li>• Creativiteit en kwaliteit</li> <li>• Ontstaan open/flexibele bedrijfscultuur</li> </ul>
Randvoorwaarden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nederlands als voertaal</li> <li>• Open cultuur</li> <li>• Duidelijke bureaafilosofie</li> <li>• Geen verschil maken</li> </ul>
Investeringen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extra reiskosten (minimaal)</li> <li>• Buitenlandse werknemer wegwijst te maken (2 uur per nieuwe werknemer)</li> </ul>

### Achtergrond bedrijf

Buro 5 is een architectenbureau te Maastricht, dat in 1989 is opgericht. Bij Buro 5 werken architecten samen met stedenbouwkundige, planologen en landschapsarchitecten in het maken van bouwtekeningen en structuurplannen ten behoeve van de combinatie 'gebouw en omgeving'. Men streeft naar verbetering van de kwaliteit van de (openbare) ruimte en de dagelijkse leefomgeving van mensen. Tot de opdrachtgevers behoren gemeentes in Nederland, België (Luik) en Duitsland (Aken), projectontwikkelaars (Fortis/ING) en instanties op het gebied van verkaveling. Bijzonder aan Buro 5 is de werkwijze waarin bewust gebruik wordt gemaakt van de verschillende disciplines, waar binnen andere bureaus vaak meer 'verkokerd' te werk wordt gegaan. Buro 5 telt in totaal 35 werknemers waarvan 10% (8-9 werknemers) van buitenlandse afkomst is (Duits, Belgisch, Peruaans, Braziliaans, Engels, Turks). De grootste groep bestaat uit Duitse werknemers (3-4 werknemers). De meeste buitenlandse werknemers houden zich bezig met ontwerpen en niet met bijvoorbeeld planologie, omdat hierbij de kennis van de Nederlandse wet- en regelgeving van groot belang is. Daarnaast houdt Buro 5 bewust in de gaten dat er een goede mix aan opleidingen, man/vrouw en leeftijd in de organisatie houden.

### Visie op diversiteit

Voor Buro 5 zijn er verschillende aanleidingen geweest om bewust met een meer internationale personeelsamenstelling te gaan werken. Kijkend naar de Nederlandse arbeidsmarkt is er geen tekort aan werknemers, maar regionaal gezien is in Maastricht en omgeving het aanbod Nederlandse werknemers zeer gering. Sinds een half jaar richt Buro 5 zich daarom bewust op de Duitse en Belgische arbeidsmarkt waar veel meer aanbod is. Een andere reden voor een meer diverse personeelssamenstelling is dat acht jaar geleden Buro 5 een grote prijsvraag won voor een ontwerp ('Het eilandje') in Antwerpen. Hiervoor werden Belgische werknemers aangetrokken, omdat zij de Belgische regels en cultuur goed kennen. Om zich goed te kunnen richten op de Duitse markt nam Buro 5 ook meer Duitse werknemers aan. Buro 5 zet buitenlandse werknemers bewust zo in dat zij de ontwikkelingen in hun land van herkomst blijven volgen. Ze houden de vakbladen in hun eigen taal bij of bezoeken lezingen om 'in touch' te blijven met veranderingen en nieuwe opdracht-kansen. Een andere zeer bewuste keuze om met werknemers van diverse afkomst te werken is de strategie van Buro 5 om onderscheidend te zijn door veelzijdigheid, creativiteit en het over de grenzen van de eigen disciplines heen kijken.

**'Diversiteit ondersteunt onze principes, omdat buitenlandse werknemers die in Nederland willen werken al bereid zijn om letterlijk 'over de grenzen' te gaan. Dit slaat over naar de multidisciplinaire werkwijze waarmee Buro 5 zich in de markt heeft gevestigd'**

Een combinatie van nationaliteiten heeft niet alleen een positieve invloed op de creatieve output, maar ook op het klantencontact. Wanneer men bijvoorbeeld naar potentiële opdrachtgevers in binnen- en buitenland gaat probeert men bewust een delegatie van werknemers van verschillende nationaliteiten te sturen. Opdrachtgevers reageren hier doorgaans positief op en het helpt ook om in direct contact met klanten het onderscheidende karakter van Buro 5 neer te zetten. Verder is de 'Nederlandse architectuur' een interessant exportproduct. Om dit bij buitenlandse opdrachtgevers goed onder de aandacht te brengen, stuurt Buro 5 vaak bewust een combinatie van een buitenlandse werknemer (die de taal, cultuur en regels van het land goed kent) en een Nederlander naar de klant. Andersom valt het meenemen van een buitenlandse werknemer naar Nederlandse opdrachtgevers ook in goede aarde.

### Meerwaarde

#### Wervingskracht/groei door richten op buitenlandse arbeidsmarkt

Waar de afgelopen 3 jaar vrijwel geen geschikte Nederlandse sollicitanten reageerden op dure advertenties in vakbladen, bleek het via het internet verspreiden van eenzelfde vacature in de

Euregio (Duitsland/België) ongeveer 30 reacties op te leveren. Hiermee wordt gemiddeld € 1.500,- aan kosten per advertentie uitgespaard. En omdat Buro 5 al een internationaal personeelsbestand heeft, blijkt het laagdrempeliger voor buitenlandse werknemers om ook daadwerkelijk te kiezen voor Buro 5.

## **‘Potentiële kandidaten weten dat ze niet de enige werknemers van buitenlandse afkomst zullen zijn, en gaan er vanuit dat Buro 5 voor buitenlandse werknemers een aantrekkelijke werkgever is’**

### **Betreden buitenlandse afzetmarkten**

In de buitenlandse markt kan door het werken met buitenlandse werknemers een betere klantenbinding worden gerealiseerd. Men spreekt de taal, kent de cultuur, waardoor de relatie met de klant soepeler verloopt, ook wanneer er eens iets misgaat. Ook het combineren van verschillende nationaliteiten wanneer men naar een klant gaat kan een meerwaarde betekenen. Denk hierbij aan het exporteren van de ‘Nederlandse architectuur’ door bewust een Nederlandse werknemer en een buitenlandse werknemer naar een buitenlandse opdrachtgever te sturen.

### **Omzetgroei**

In totaal groeide de omzet van Buro 5 de laatste 3 jaar met 18%. Daarvan wordt 25% behaald met internationale opdrachten in België (20%) en Duitsland (5%). Van die 25% omzet kan concreet 5% worden gerealiseerd omdat Buro 5 buitenlandse werknemers zelf in dienst heeft. Anders zou het werk aan werknemers in het buitenland zijn uitbesteed waardoor men deze omzet zelf niet realiseert.

### **Groei personeelsbestand**

Met het betreden van ook buitenlandse afzetmarkten is de afgelopen 2 jaar het personeelsbestand van Buro 5 gegroeid met 30% (= 8 werknemers waarvan 2 van buitenlandse afkomst).

### **Creativiteit en kwaliteit**

Creativiteit en kwaliteit liggen in de architectenwereld dicht bij elkaar. Deze worden binnen Buro 5 verder gestimuleerd door de multidisciplinaire kijk op ontwerpen. Het werken met verschillende nationaliteiten voegt hier nog een extra dimensie aan toe. In het samenwerken met verschillende nationaliteiten worden verschillende visies bij elkaar gebracht waardoor ‘vanzelfsprekendheden’ in een ander daglicht komen te staan. Hierdoor kun je onderscheidende kwaliteit leveren op gebieden waar andere bureaus zich vaak toeleggen op ontwerpen die meteen herkenbaar zijn, maar ook vaak hetzelfde. Door op pad te gaan met werknemers van verschillende afkomst, kunnen opdrachtgevers zien dat Buro 5 zich openstelt voor verschillende invalshoeken – wat ze ook willen uitdragen. Dit wordt door opdrachtgevers gewaardeerd.

### **Ontstaan Open/Flexibele bedrijfscultuur**

Vanwege de mix aan nationaliteiten is het van belang dat medewerkers zich openstellen en zich proberen in te leven in elkaars achtergrond. Werknemers worden hiertoe uitgedaagd simpelweg door het feit dat er een diversiteit aan nationaliteiten werkzaam is in de organisatie. Dit levert een positieve bijdrage aan een bedrijfscultuur waarin men meer openstaat voor nieuwe ideeën en andere invalshoeken.

## Randvoorwaarden

### Nederlands als voertaal

De voertaal binnen de organisatie is Nederlands. Taal is natuurlijk een belangrijk vehikel om ideeën met elkaar uit te wisselen. In de praktijk schakelt men soms over op Duits of Engels om onduidelijkheden uit de wereld te helpen. Werknemers zijn tot op zekere hoogte meertalig.

### Open cultuur

Openheid naar elkaar toe is belangrijk om ook daadwerkelijk van elkaar te kunnen leren en zich in elkaars standpunten in te kunnen leven. Juist als de denkbeelden vanuit verschillende landen erg verschillen is dit noodzakelijk. Een zeer hiërarchische cultuur werkt hier niet bij. Een Belgische projectleider die een meer hiërarchische manier van leidinggeven gewend was liep daar tegenaan ('je kunt van bovenaf niets opleggen, wat van onderaf niet gedragen wordt').

### Duidelijke bureaafilosofie

In een open cultuur blijkt het noodzakelijk te zijn om een bureaafilosofie met elkaar af te spreken. Anderhalf jaar geleden hebben de medewerkers van Buro 5 samen kernwaarden benoemd waar iedereen zich in vinden kan. Hiermee benadrukt men expliciet de overeenkomsten met elkaar en niet de verschillen. In een open en flexibele werkcultuur zijn er enkele regels nodig om het samenwerken in goede banen te leiden. Een van die regels betreft de werktijden waarop iedereen aanwezig is (tussen 9 en 5).

### Geen verschil maken

Ook belangrijk bij het werken met diversiteit is geen verschil wordt gemaakt tussen zaken die je voor buitenlandse en voor Nederlandse werknemers regelt. Buro 5 biedt een opleidingsbudget (€ 1.000,-) voor Nederlandse taallessen, maar biedt hetzelfde opleidingsbudget voor Nederlandse werknemers om het ergens anders aan te besteden (bijv. een presentatiecursus). Opleiding en ontwikkeling passen in het personeelsbeleid, dat niet per se gericht is op buitenlandse werknemers. Een Duitse werknemer geeft zelf aan dat ze ook niet zou willen dat er verschil zou worden gemaakt tussen Nederlandse en buitenlandse werknemers.

## Investeringen

### Extra reiskostenvergoeding bij sollicitaties

Met het over laten komen van sollicitanten uit het buitenland kunnen hoge reiskostenvergoedingen gemoeid zijn. Om kosten te besparen probeert Buro 5 de gesprekken te houden op momenten dat een sollicitant toch al in de buurt is. De extra kosten zijn minimaal.

### Extra tijd/aandacht om buitenlandse werknemer wegwijs te maken

Nieuwe buitenlandse werknemers moeten even wegwijs gemaakt worden als het gaat om het aanvragen van een Sofinumnummer of het vinden van huisvesting. Dit kost Buro 5 hoogstens 2 uur per nieuwe werknemer. Maar de tijdsinvestering wordt ook snel minder naarmate men vaker met het bijltje hakt.

### Tips voor het mkb

- Selecteer mensen omdat ze de beste kandidaat zijn en niet omdat men uit het buitenland komt. Dat voorkomt dat het komen uit het buitenland binnen de gehele organisatie een 'issue' wordt, waar uiteindelijk zowel de buitenlandse als Nederlandse werknemers zich niet prettig bij voelen;
- Zonder open cultuur willen werknemers zich niet in elkaar verplaatsen en neemt de meerwaarde van diversiteit af.



# A Meer weten over diversiteit?

In deze bijlage staan enkele weblinks die nuttig zijn wanneer u meer wilt weten over culturele diversiteit op de werkvloer.

[www.art1.nl](http://www.art1.nl)

De site van het landelijk bureau ter bestrijding van rassendiscriminatie. Bevat o.a. informatie over arbeid en gelijke behandeling, wet- en regelgeving en jurisprudentie.

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

De Commissie Gelijke Behandeling is een onafhankelijke organisatie, opgezet om te bevorderen dat artikel 1 van de Nederlandse grondwet, het artikel over gelijke behandeling, wordt uitgevoerd. De commissie geeft ook advies en informatie over deze wetgeving.

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

Site van TNO met achtergrondinformatie over diversiteit, voorbeelden van diversiteitbeleid in verschillende organisaties en instrumenten die kunnen worden ingezet bij het vormgeven van diversiteitsbeleid.

[www.div-management.nl](http://www.div-management.nl)

Div is het Landelijk Netwerk Diversiteitmanagement, opgericht ter ondersteuning van mkb-werkgevers. De missie van Div is werkgevers bewust te maken van de meerwaarde van diversiteit voor hun eigen (personeels)beleid, in een arbeidsmarkt en afzetmarkt die steeds diverser worden.

[www.e-quality.nl](http://www.e-quality.nl)

E-Quality is het kenniscentrum voor emancipatievraagstukken in de multiculturele samenleving. De site biedt cijfers, onderzoeksgegevens, praktijkvoorbeelden etc.

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

Forum, instituut voor multiculturele ontwikkeling, beschikt over veel informatie over etnische diversiteit en de effecten daarvan op o.a. het samenwerken. Deze site biedt bijvoorbeeld een diversiteitsaudit en een quickscan diversiteit.

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

MVO Nederland steunt mkb-ondernemers op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het werkt daarvoor samen met brancheorganisaties, banken, Kamers van Koophandel, overheid, onderwijs, onderzoek en maatschappelijke organisaties.

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

klik door: Werkgever ▶ Werving ▶ Servicepunt HOA  
Servicepunt HOA bemiddelt kosteloos tussen werkgevers met een vacature en hoogopgeleide allochtonen (hbo- en wo-gediplomeerd). Het servicepunt is opgezet door het vroegere CWI en FORUM, Instituut voor Multiculturele Ontwikkeling. Div is een belangrijke samenwerkingspartner.