

## TNO-rapport

**KvL/APRO/2007.308/11058.01.06/Vri/Stn**

## Diversiteit: investeren en rendement

*Een hulpmiddel om te komen tot een verantwoorde  
afweging van investeringen bij diversiteitsbeleid*

Datum	29 maart 2007
Auteurs	Sjiera de Vries George Dekker

## Arbeid

Polarisavenue 151  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp

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

T 023 554 93 93  
F 023 554 93 94

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 Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2007 TNO

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Investeren in diversiteit of diversiteitsbeleid .....</b>	<b>3</b>
1.1	Project ‘Hoe werkt diversiteit?’ .....	3
1.2	Doel instrument .....	3
1.3	Gebruik van het instrument.....	4
1.3.1	Werkbijeenkomst en voorbereidende interviews.....	4
1.3.2	Keus deelnemers .....	4
1.3.3	De werkbijeenkomst .....	4
<b>2</b>	<b>De stappen .....</b>	<b>6</b>
2.1	Stap 1: Hoe dragen diversiteit en diversiteitsbeleid bij aan de organisatiedoelen?.....	6
2.2	Stap 2: Valt er winst te behalen... en welke winst is dat? .....	8
2.3	Stap 3: Er valt winst te behalen..... maar waar zitten de knelpunten en wat zou dus anders moeten? .....	9
2.4	Stap 4: Voor welke investeringen kiest uw organisatie? .....	10
2.5	Stap 5: Terug kijken en borgen.....	10
<b>A</b>	<b><i>Mogelijke deelnemers aan de werkbijeenkomst.....</i></b>	<b>12</b>
<b>B</b>	<b>Aandachtspuntenlijst voor het interview .....</b>	<b>13</b>
<b>C</b>	<b>Voorbeelden en toelichtingen stap 1.....</b>	<b>14</b>
<b>D</b>	<b>"Als we het niet doen, dan....." .....</b>	<b>16</b>
<b>E</b>	<b>Knelpunten en vragen .....</b>	<b>18</b>

# 1 Investeren in diversiteit of diversiteitsbeleid

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, zoals oudere medewerkers in kledingzaken. Of dat zij hun tekort aan arbeidskrachten alleen kunnen opvangen door actiever te werven onder allochtonen en vrouwen.

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.

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? Lastig daarbij is dat zowel de kosten als de baten dikwijls niet in cijfers zijn uit te drukken. Want wat is bijvoorbeeld de waarde van een beter imago? Dat is lastig uit te drukken in euro's. Bovendien is het vaak lastig om vast te stellen welke investering precies verantwoordelijk is voor welk resultaat. Want was dat betere imago nu een gevolg van de door uw organisatie gevoerde campagne, of van een toevallig stukje in de krant?

Toch zal uw organisatie moet afwegen welke investeringen wel en welke niet gedaan kunnen worden met het oog op het te verwachten rendement. Dit instrument helpt u om deze afwegingen zo gefundeerd mogelijk te maken.

## 1.1 Project 'Hoe werkt diversiteit?'

Dit instrument is één van de producten van het project 'Hoe werkt diversiteit?' van het TNO onderzoeksprogramma 'Goed Werkgeverschap'. Dit programma is uitgevoerd in het kader van de aan TNO toegewezen overheidsfinanciering op het terrein van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het project 'Hoe werkt diversiteit?' bestond uit verschillende onderdelen:

- Inventariseren van de bestaande kennis over diversiteit en diversiteitsbeleid door middel van literatuurstudie en interviews;
- Genereren van nieuwe kennis en opdoen van ervaring door het verzamelen van praktijkervaring en het organiseren van leernetwerken voor organisaties en experts;
- Uitdragen van kennis en ervaring in artikelen, publicaties, lezingen en een website ([www.diversityatwork.net](http://www.diversityatwork.net)).

Het project startte op 1 januari 2003 en liep tot eind december 2006. Meer informatie over diversiteit, diversiteitsbeleid en het project 'Hoe werkt diversiteit?' kunt u vinden op onze website. Daar vindt u ook een aantal andere producten van het project.

## 1.2 Doel instrument

Doel van dit instrument is te komen tot een wel overwogen besluit om bepaalde investeringen te doen gericht op bepaalde aspecten van diversiteitsbeleid.

Belangrijk daarbij is dat er zo veel mogelijk consensus is over dit besluit. Daarom zien we dit instrument vooral als een hulpmiddel om intern de discussie aan te gaan over de voorgenomen investering. Die discussie moet leiden tot een gedeeld oordeel over welke doelen worden nagestreefd en welke investering daarvoor verantwoord geacht wordt. Die discussie zal niet dé waarheid opleveren, maar wel de waarheid van uw organisatie en zo een voldoende onderbouwing voor de investeringen.

We proberen in dit instrument zo concreet mogelijk aan te geven waar mogelijk welke investeringen nodig zijn, en wat ze kunnen opleveren. We hebben hier echter geen bedragen in euro's aan kunnen koppelen, simpelweg omdat de verschillen tussen organisaties hiervoor te groot zijn. Zo zal het organiseren van een training voor vijf personen een heel andere investering vergen dan dezelfde training voor vijfduizend mensen. Ook is het, zoals al eerder gezegd, gewoon niet mogelijk om zaken als een beter imago in euro's uit te drukken.

### 1.3 Gebruik van het instrument

#### 1.3.1 *Werkbijeenkomst en voorbereidende interviews.*

Dit instrument helpt u bij uw keuze of u wilt investeren in diversiteit en zo ja, welke investeringen u wilt doen en wat u er van verwacht. Uitgangspunt is dat die keus tot stand komt in een discussie met verschillende functionarissen uit uw organisatie. Dat gebeurt tijdens een werkbijeenkomst. Het is aan te bevelen deze bijeenkomst voor te bereiden in een serie gesprekken met de verschillende functionarissen apart. Daarin worden de stappen van het instrument in grote lijnen besproken. Hierdoor kan de werkbijeenkomst efficiënter werken: er is al een overzicht van de ideeën die bestaan in de organisatie, de inventarisatie hiervan hoeft dus niet meer ter plekke plaats te vinden. De tijd kan dan geheel gebruikt worden voor het bespreken van mogelijke verschillen van inzicht om zo het beeld aan te scherpen. Uiteraard vraagt deze manier van werken, met interviews vooraf, meer voorbereidingstijd.

#### 1.3.2 *Keus deelnemers*

Wij raden u aan bij het kiezen van de deelnemers voor de werkbijeenkomst te zorgen voor voldoende diversiteit (zie: mogelijke deelnemers aan de werkbijeenkomst, bijlage A). Zo is het van belang dat er zowel vertegenwoordigers van de lijn als de staf vertegenwoordigd zijn. Op deze manier wordt de kans om belangrijke informatie over het hoofd te zien beperkt. Verder is het van belang om te zorgen voor een brede vertegenwoordiging om zodoende het commitment te vergroten, en daarmee de kans dat de uitkomsten van de discussie geaccepteerd worden in de organisatie. Dit betekent dat het hoogste niveau in de organisatie moet worden betrokken, maar ook medewerkers van de werkvloer of hun vertegenwoordigers.

#### 1.3.3 *De werkbijeenkomst*

Vorbereiding:

- Trek ruim tijd uit voor de bijeenkomst, zeker 2,5 uur
- Nodig deelnemers persoonlijk uit en maak hen duidelijk wat de bedoeling is en wat van hen verwacht wordt
- Interview de deelnemers aan de werkbijeenkomst (zie: aandachtspunten-lijst voor interview, bijlage B)
- Zorg voor een ruimte met een flip-over waar ongestoord gewerkt kan worden
- Zorg dat op voorhand duidelijk is wie bewaakt dat na de werkbijeenkomst vervolgstappen gezet worden.
- Ga na bij welke stap (zie hoofdstuk 2) de groep kan beginnen.
- Zorg voor een bekwame procesbegeleider

Uitvoering:

- Presenteer een samenvatting van de uitkomsten van de interviews
- Neem samen de stappen door
- Leg constatering en keuzes vast op de flip-over

- Voorkom dat te lang bij een detail wordt stil gestaan
- Geef ieder de mogelijkheid zijn of haar bijdrage te leveren
- Eindig de bijeenkomst met zo concreet mogelijke afspraken

Nazorg:

- Maak een verslag met daarin in opgenomen de investering, het verwachte rendement, de benodigde activiteiten, de verantwoordelijke personen en een tijdspad (zie paragraaf 2.5)
- Bewaak het voortgangsproces door af te spreken hoe en wanneer er geëvalueerd wordt

## 2 De stappen

Dit instrument bevat verschillende stappen, zoals ook weergegeven in de figuur op de volgende pagina. Afhankelijk van de situatie in uw organisatie kiest u met welk stap u begint. Het kan zijn dat u een stap over kunt slaan gedurende het proces, maar ook dat u eventueel een stap terug gaat.

### 2.1 Stap 1: Hoe dragen diversiteit en diversiteitsbeleid bij aan de organisatiedoelen?

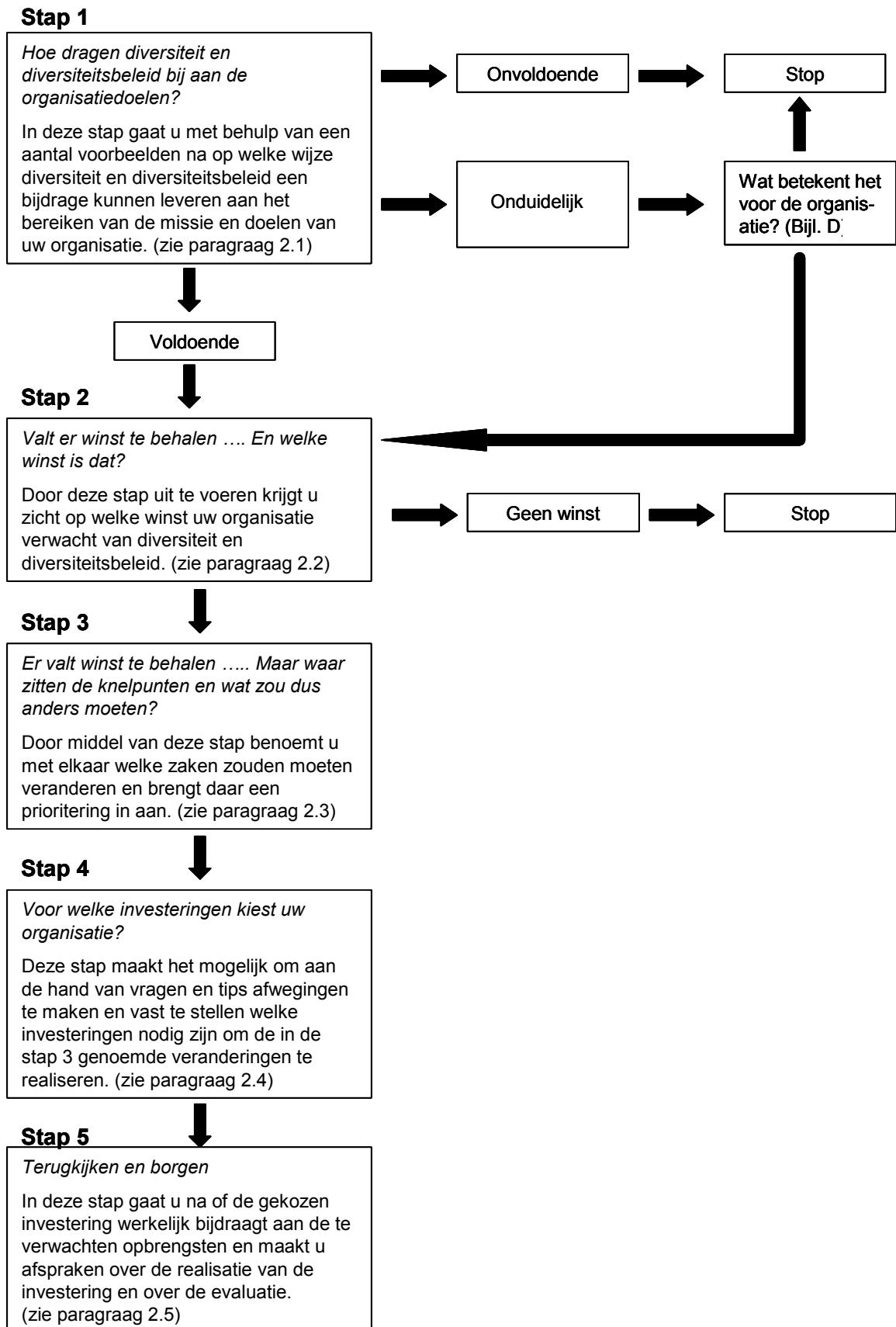
*Resultaat: duidelijke visie over mogelijke bijdrage van diversiteitsbeleid aan de organisatiedoelen*

Investerings op het gebied van diversiteit en diversiteitsbeleid zijn alleen interessant als die een bijdrage leveren aan het bereiken van uw missie en doelen. De vraag is dan ook "Op welke wijze kan dat gebeuren?" Met behulp van onderstaand schema kunt u die vraag beantwoorden.

Er staan zes thema's. Bij ieder thema kunt u uit drie mogelijkheden kiezen: 'Niet relevant voor ons', 'Dit lukt al voldoende' en 'Hier valt nog winst te behalen'. Geef aan wat bij de onderstaande thema's van toepassing is. In bijlage C staan per thema een voorbeeld en een nadere toelichting. U kunt het schema eventueel zelf aanvullen met thema's en voorbeelden uit uw eigen organisatie.

Beantwoord daarna de vragen die na het schema staan.

Nr.	Thema's Hoe dragen diversiteit en diversiteitsbeleid bij aan ....	Niet relevant voor ons	Dit lukt al voldoende	Hier valt winst te behalen
1.	Aantrekken/behoud van voldoende medewerkers.			
2.	Aantrekken/behoud van de beste medewerkers.			
3.	Betere kwaliteit van producten en diensten			
4.	Beter inspelen op de eisen die de diversiteit in onze afzetmarkt stelt.			
5.	Aantrekkelijker leverancier voor een bredere groep afnemers.			
6.	Betere motivatie, betere productiviteit, minder verzuim en minder ongewenst verloop van medewerkers doordat er meer ruimte is voor diversiteit.			
Hieronder kunt u eventueel voorbeelden uit uw eigen bedrijfsvoering invullen				
7.	.....			
8.	.....			
9.	.....			
10.	.....			



## Vragen:

- a. Is bij alle thema's geconcludeerd dat ze niet relevant zijn voor de organisatie?
  - a.1 → Stop het stappenplan; blijkbaar draagt diversiteit en diversiteitsbeleid onvoldoende bij aan het bereiken van de organisatiedoelen.
  - a.2 → ga eventueel naar bijlage D  
Met behulp van bijlage 4. kunt opnieuw de vraag: "Hoe dragen diversiteit en diversiteitsbeleid bij aan de organisatiedoelen?" beantwoorden. Zij het via een negatief scenario: "Wat betekent het voor onze organisatie als we niets doen aan diversiteit en diversiteitsbeleid?"
- b. Is bij alle thema's geconcludeerd dat dit al voldoende lukt?  
→ stop het stappenplan; blijkbaar draagt diversiteit en diversiteitsbeleid reeds voldoende bij aan het bereiken van de organisatiedoelen.
- c. Valt er bij een of een aantal thema's nog winst te behalen?  
→ ga naar stap 2

## 2.2 Stap 2: Valt er winst te behalen.... en welke winst is dat?

*Resultaat: zicht op welke winst de organisatie verwacht van diversiteitsbeleid*

Indien u bij bepaalde thema's aangegeven heeft dat er nog winst te behalen valt, geef dan aan:

- hoe belangrijk de organisatie dit punt vindt
- wat dat de organisatie concreet op zou leveren in tijd, geld en kwaliteit, bijvoorbeeld:
  - Minder stagnatie in de productie/dienstverlening:  
*Door de krapte op de arbeidsmarkt is het lastiger om voldoende gekwalificeerd personeel te krijgen. Door gericht te werven onder vrouwen en/of mensen van allochtone afkomst vergroot de organisatie de kans om meer personeel in dienst te kunnen nemen. Hierdoor voorkomt de organisatie een mogelijke stagnatie. Daarnaast is er bij voldoende personeel meestal voldoende tijd om de kwaliteit en kwantiteit van de productie of dienstverlening op pijl te houden of te vergroten. Dat kan leiden tot hogere klanttevredenheid en wellicht een uitbreiding van het klantenbestand.*
  - Klanten herkennen zich in de dienstverleners van de organisatie en vragen daardoor meer diensten aan. Ook kunnen medewerkers beter inspelen op de behoefte van de klant.  
*Meer diensten leveren meer omzet op en daardoor ook winst. De dienstverlening kan effectiever en efficiënter verlopen. waardoor er relatief minder tijd in geïnvesteerd hoeft te worden.*
  - Meer rust op de werkvloer:  
*Als er reeds sprake is van diversiteit in de organisatie kan het gebeuren dat bepaalde groepen in de organisatie zich niet begrepen voelen of vinden dat er voor hen niet voldoende faciliteiten zijn. Een leidinggevende die in staat is adequaat te reageren en pro-actief kan sturen, kan ruzies en spanningen voorkomen, en daarmee verzuim, productieverlies en verloop.*



- Minder uitstroom van medewerkers:  
*Diversiteitsbeleid zorgt voor bewuste aandacht voor diversiteit in de organisatie. Dat gebeurt op verschillende terreinen. Het gevolg is dat de medewerker meer tevreden is en minder de behoefte voelt om weer weg te gaan. Dat betekent dat kennis en ervaring voor uw organisatie behouden blijven. Het betekent ook dat de organisatie minder tijd hoeft te investeren in werving, selectie en inwerken. Die tijd kan weer voor andere zaken gebruikt worden.*

### 2.3 **Stap 3: Er valt winst te behalen..... maar waar zitten de knelpunten en wat zou dus anders moeten?**

*Resultaat: zicht op de knelpunten en zaken die moeten veranderen*

U bent bij stap 2 nagegaan of er winst te behalen is door diversiteit of diversiteitsbeleid. U heeft bij één of meerdere zaken aangegeven dat dit het geval is. Bij stap 3 bespreekt u welke knelpunten er zijn (stap 3.1) en welke veranderingen in uw ogen nodig zijn om die winst te behalen (stap 3.2).

We onderscheiden drie terreinen waarop zich knelpunten kunnen voordoen:

#### A *Binnen halen van diversiteit*

1. Het lukt ons niet om een diversiteit aan medewerkers te werven.
2. Sollicitanten die afwijken van het doorsneepatroon komen bij ons niet door de selectie.

#### B *Binnen houden van diversiteit*

3. Het lukt ons niet om nieuwe medewerkers die afwijken van het doorsneepatroon binnen te houden, ze stromen al snel weer uit.
4. Medewerkers die afwijken van het doorsneepatroon klagen over de omgangsvormen en de organisatiecultuur.
5. Er zijn veel spanningen, conflicten etc. in divers samengesteld teams.

#### C *Gebruik maken van diversiteit*

6. Medewerkers die afwijken van het doorsneepatroon stromen niet door in de organisatie.
7. De prestaties van medewerkers die afwijken van het doorsneepatroon blijven achter bij wat we er van verwacht hadden.
8. We zien weinig terug van de verwachte specifieke kennis en ervaring van medewerkers die afwijken van het doorsneepatroon.

U kunt niet alles tegelijk veranderen. U zult daarin een keuze moeten maken:

#### *Stap 3.1*

Bekijk de knelpunten die hier beschreven staan en kies de knelpunten die op uw organisatie van toepassing zijn.

Het kan natuurlijk zijn dat in de vorige stappen knelpunten genoemd zijn die hier bij stap 3 niet genoemd staan. Ook die knelpunten zult u in uw keuze mee moeten nemen.

#### *Stap 3.2*

Kies nu de knelpunten *die u wilt veranderen*.

Overwegingen daarbij zijn onder andere tijd, geld, urgentie en draagvlak.

## 2.4 **Stap 4: Voor welke investeringen kiest uw organisatie?**

*Resultaat: een (voorstel tot) vaststelling van de investeringen op het gebied van diversiteit en diversiteitsbeleid.*

In deze stap schat u in welke investering nodig is om de gekozen knelpunten op te lossen. Bij het inschatten van uw investering is het van belang steeds te kijken naar drie typen investering:

- Directe kosten, bijvoorbeeld voor inhuur externe partijen, aanschaf materiaal, etc.
- Indirecte kosten, bijv. inzet eigen medewerkers (denk ook aan de vergader-tijd), gebruik eigen faciliteiten (bedenk dat die dan dus niet tegelijk gebruikt kunnen worden voor andere zaken, wat mogelijk een kostenpost is), etc.
- Immateriële kosten, bijvoorbeeld frustratie bij medewerkers omdat ze anders moeten werken, imagoschade, etc.

In bijlage E, Knelpunten en vragen staan de knelpunten uit stap 3 opnieuw beschreven. Per knelpunt zijn vragen en mogelijke investeringen genoemd. In deze beschrijving proberen we de verschillende investeringen te benoemen, maar we kunnen daarbij natuurlijk niet uitputtend te werk gaan. Het is dus zaak om steeds te kijken welke investeringen in uw geval relevant zijn. De lijst in bijlage C geeft daarvoor suggesties. Het is een handig hulpmiddel bij het nemen van investeringsbeslissingen.

### *Stap 4.1*

Bespreek per gekozen knelpunt de vragen. Afhankelijk van het antwoord bespreekt u mogelijke investeringen.

### *Stap 4.2*

Nu u de investeringen en opbrengsten die relevant zijn voor uw organisatie in kaart heeft gebracht, kunt u vervolgens een afweging maken welke investeringen uw organisatie verantwoord vindt, gerelateerd aan de te verwachten opbrengsten.

*NB. De bespreking in stap 4 kan eventueel leiden tot de behoefte aan een heroverweging van welke knelpunten aangepakt moeten worden. Het handigste is het om dat te doen aan de hand van het overzicht in stap 3.*

## 2.5 **Stap 5: Terug kijken en borgen**

*Resultaat: concrete afspraken die leiden tot de realisatie van de voorgenomen investeringen*

Deze stap is bedoeld om terug te kijken op de bijeenkomst en te zorgen voor een borging van het vervolg.

### *Stap 5.1. Terug kijken*

U heeft op grond van een aantal overwegingen voor één of meerdere investeringen gekozen. Dat heeft u gedaan via een stappenplan. De ervaring leert dat het verstandig is om op het eind van de bijeenkomst in vogelvlucht terug te kijken. Hierdoor wordt nog eens nadrukkelijk de vraag gesteld of de gekozen investeringen werkelijk bijdragen aan de te verwachten opbrengsten in het kader van diversiteit en het vorm geven aan diversiteitsbeleid.

*Stap 5.2. Borgen*

Wij raden u aan om op het eind van de bijeenkomst expliciet aandacht te besteden aan twee zaken. Dit om te borgen dat de voorgestelde investeringen daadwerkelijk gerealiseerd gaan worden.

- a. Afspreken welke functionaris(sen) zorg(en) voor het bewaken van de daadwerkelijke realisatie van de voorgestelde investeringen
- b. Afspreken hoe en wanneer geëvalueerd wordt of de te verwachte opbrengsten inderdaad gerealiseerd zijn.

Dat kan door middel van een verslag met daarin opgenomen: de investering, het doel ervan, de benodigde activiteiten, de verantwoordelijke personen en een tijdsplan.

## ***A Mogelijke deelnemers aan de werkbijeenkomst***

Het is aan te bevelen om ongeveer 10 functionarissen aan de werkbijeenkomst/ conferentie te laten deelnemen. Het betreft functionarissen uit zowel de lijn als de staf. Selecteer de lijnfunctionarissen zoveel mogelijk uit verschillende bedrijfsonderdelen.

Lijn: een directeur  
twee hogerkader functionarissen  
twee middenkader functionarissen  
twee medewerkers(vertegenwoordigers)

Staf: P&O/HR-functionaris  
Functionaris facilitaire dienst  
Arbocoördinator/vertrouwenspersoon, e.d.

## B Aandachtspuntenlijst voor het interview

- Korte inleiding over het doel en het verdere proces, m.n. de werkbijeenkomst
- De deelnemers bevragen of:
  - ze de noodzaak van aandacht voor diversiteitsbeleid (h)erkenen;
  - diversiteit en diversiteitsbeleid bijdragen aan de organisatiedoelen;
  - ze eventueel reeds lopende activiteiten op het gebied van diversiteitsbeleid kunnen benoemen;
  - er winst valt te behalen met diversiteit en welke winst dat eventueel is;
  - ze ideeën hebben over mogelijke veranderingen en welke investeringen die met zich mee brengen.

## C Voorbeelden en toelichtingen stap 1

### 1. Aantrekken/behoud van voldoende medewerkers.

Een organisatie had een high potential van allochtone afkomst in dienst. Via haar netwerk zijn er nog drie heel goede medewerkers bij gekomen.

Door gebruik te maken van de diversiteit aan personen op de arbeidsmarkt benut een organisatie het maximum aan beschikbaar potentieel. Bij bewuste aandacht voor diversiteit sluit de organisatie geen groepen uit. Zeker in het kader van de vergrijzing en ontgroening zal er een noodzaak ontstaan om zich breder op de arbeidsmarkt te oriënteren. Denk daarbij aan vrouwen, ouderen, allochtonen en minder validen.

### 2. Aantrekken/behoud van de beste medewerkers

Een bedrijf heeft in de regio het imago dat je ook als vrouw kunt doormerken naar hogere functies.

Doordat de organisatie ruimte geeft aan diversiteit profileert ze zich als een aantrekkelijk werkgever. Zo'n organisatie laat merken dat ze gebruik wil maken van diversiteit en dat ze aandacht heeft voor cultuuraspecten als geen onderscheid maken en respectvol met elkaar omgaan. Via netwerken wordt een dergelijke profilering snel bekend. Dat verhoogt de kans op voldoende aanbod van gekwalificeerd personeel.

### 3. Beter kwaliteit van de producten en diensten

Bij een dakdekkerbedrijf maakt men bewust combinaties van oudere en jongere medewerkers: de jongeren kunnen een aantal fysiek belastende werkzaamheden overnemen van de ouderen; de ouderen kunnen door hun ervaring roekeloos gedrag van de jongeren, en daardoor ongelukken, voorkomen.

Indien een organisatie een divers personeelsbestand heeft is er ook een diversiteit aan kwaliteiten en visies. Organisaties die zich willen ontwikkelen en excelleren kunnen daar optimaal gebruik van maken. Dat betekent wel dat de structuur en cultuur van de organisatie dusdanig moet zijn dat men ook de kans krijgt die verschillende kwaliteiten in te zetten en te ontplooiën.

### 4. Beter inspelen op de eisen die de diversiteit in onze afzetmarkt stelt

Een elektronicaconcern ontdekte via oudere werknemers dat oudere mensen moeite hebben met de kleine knopjes en de vele mogelijkheden op de mobiele telefoon. Er is nu een aangepast model dat door ouderen graag gebruikt wordt

Indien de organisatie een divers personeelsbestand heeft, is er in de organisatie kennis aanwezig van verschillende afzetmarkten. Hierdoor weet men binnen de organisatie beter aan welke mogelijke producten en diensten behoefte is en aan welke eisen die moeten voldoen.

5. *Aantrekkelijker leverancier voor een bredere groep afnemers*

Een ziekenhuis in de Randstad werft bewust onder medewerkers van allochtone afkomst, omdat een groot gedeelte van hun cliënten van allochtone afkomst is. Het gevolg is een grotere klanttevredenheid, omdat de cliënt zich herkend voelt door de dienstverlener.

Steeds meer afnemers van producten en diensten stellen het op prijs als een organisatie een divers personeelsbestand heeft. Daardoor is er een grote kans dat klanten zichzelf in de medewerkers herkennen; dat wordt als prettig ervaren omdat zij ervan uitgaan dat er meer begrip voor hun wensen is.

6. *Betere motivatie, betere productiviteit, minder verzuim en minder ongewenst verloop van medewerkers doordat er meer ruimte is voor diversiteit*

In een organisatie bemoeien de directie en de direct leidinggevenden zich nadrukkelijk met respectvol gedrag en spreken daar mensen nadrukkelijk op aan.  
Er heerst een positievere sfeer en medewerkers zijn meer tevreden.

Indien er sprake is van diversiteit in de organisatie en daar bewust op wordt gestuurd, is er minder verloop en verzuim onder de medewerkers. De medewerkers ervaren dat er meer ruimte is voor diversiteit. Zij kunnen meer 'zichzelf' zijn.

## D "Als we het niet doen, dan....."

Het is mogelijk dat niet iedereen binnen de organisatie ervan overtuigd is dat er een diversiteitsbeleid moet komen. Dat kan verschillende redenen hebben. Het kan bijvoorbeeld zijn dat er al sprake is van diversiteit in uw organisatie en dat dit zo vanzelfsprekend is dat er geen apart beleid voor hoeft te zijn. Een reden kan bijvoorbeeld ook zijn dat de HR/P&O-staf diversiteitsbeleid noodzakelijk vindt maar dat de zogenaamde 'beslissers' in de organisatie de noodzaak daarvan niet in zien. In een dergelijke situatie kan het bespreken van een negatief scenario de keuze nader onderbouwen.

In deze bijlage worden mogelijke negatieve effecten genoemd van niets doen. Of de effecten optreden is uiteraard afhankelijk van de context binnen en buiten uw organisatie. U kunt enkele van deze effecten met elkaar bespreken om tot een verantwoorde keuze te komen. Het gaat daarbij onder andere om de volgende mogelijke negatieve effecten.

### ***Ontevredenheid huidige personeel***

Indien er sprake is van diversiteit in uw organisatie en u daar geen systematische en structurele aandacht voor heeft, kan dat leiden tot ontevredenheid en geringere betrokkenheid. Dat kan zich uiten in verzuim, verloop, minder aandacht voor de kwaliteit van het product of de dienstverlening. Dat betekent weer tijd investeren in verzuimbegeleiding en werving van nieuw personeel. Maar het betekent ook ontevreden klanten, waardoor er meer tijd aan nazorg besteed moet worden of eventueel klanten verloren gaan.

Daarnaast kan er spanning onder het personeel ontstaan door het niet begrijpen of niet accepteren van elkaars verschillen. Dat vraagt eveneens tijd: medewerkers praten erover, leidinggevenden en P&O-functionarissen moeten dat begeleiden. Zij kunnen in die tijd geen andere zaken doen. En...tijd is geld.

### ***Tekort aan personeel***

Geen aandacht voor diversiteit betekent ook geen aandacht voor een breder scala aan mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Zeker nu er sprake is van ontgroening en vergrijzing.

Als een organisatie er niet voor zorgt om ook onder vrouwen, arbeidsgehandicapten, allochtonen en ouderen te werven, kan die organisatie problemen krijgen met de personeelsbezetting.

Om mensen uit verschillende groepen aan te trekken is het van belang dat de werving en selectie effectief en efficiënt gebeurt. Het is belangrijk er voor te zorgen dat potentiële kandidaten uit de genoemde groepen op de arbeidsmarkt zich aangesproken voelen om te reageren op uw wervingsactiviteiten, dat uitgenodigde kandidaten geselecteerd worden op gronden die er toe doen en dat de selecteurs zich niet laten misleiden door vooroordelen of verkeerd begrepen gedrag vanuit een hen minder bekende cultuur.

### ***Niet voldoende aansluiting met de markt***

Ook in de markt is er sprake van een diversiteit aan mensen. Een organisatie laat kans liggen als ze niet zorgt voor een personeelsbestand dat divers is. Het gaat daarbij zowel om het veroveren van nieuwe markten als om het verbeteren van prestaties in bestaande markten. Personeel uit verschillende bevolkingsgroepen kent de wensen van die groepen en kan op die manier bijdrage tot nieuwe producten en diensten of een aanpassing daarvan. Met name in de dienstverlening is het van belang dat de klant zich herkent in het personeel van de dienstverlenende organisatie zodat er een goede



klantrelatie kan ontstaan. Dit draagt bij aan klanttevredenheid en daardoor tot een grotere omzet.

***Minder mogelijkheden om talent binnen te halen en binnen de organisatie te ontwikkelen***

Het gaat niet alleen om een mogelijk tekort aan personeel. Geen aandacht voor diversiteit betekent ook geen gebruik maken van de mogelijke talenten die zich in de eerder genoemde doelgroepen bevinden. Een organisatie laat daardoor kansen liggen om op korte termijn, maar ook op lange termijn van talentvol arbeidspotentieel gebruik te maken. Daarnaast kost het relatief veel tijd en energie om steeds in 'dezelfde vijver te blijven vissen', terwijl daar weinig 'vissen' in zitten en anderen daar ook al aan het 'hengelen' zijn.

***Minder gunstig imago in de markt en bij officiële instanties***

Het wordt voor een organisatie steeds belangrijker om zich als goed werkgever te profileren. Dat heeft bijvoorbeeld betrekking op milieuaspecten, op aandacht voor de derde wereld problematiek en arbeidsomstandigheden in het eigen bedrijf. Het profileren als goed werkgever heeft ook betrekking op de aandacht die de organisatie heeft voor diversiteit.

Aandacht voor diversiteit betekent impliciet ook aandacht voor waarden en normen in de organisatie, hetgeen weer een positief gevolg heeft voor de omgangsvormen in de organisatie. Dit heeft een positieve uitstraling naar klanten, de markt en officiële instanties. Dit kan weer leiden tot een grotere omzet en een soepeler omgang met officiële instanties. Dit laatste kan veel energie en tijd schelen.

Als een organisatie geen aandacht heeft voor diversiteit is er een redelijke kans dat deze positieve effecten uitblijven.

***Vervolgacties:***

- Nog niet overtuigd, stop het stappenplan.
- Toch overtuigd, ga door naar stap 2

## E Knelpunten en vragen

### A Binnen halen van diversiteit

1. Het lukt ons niet om een diversiteit aan medewerkers te werven.
2. Sollicitanten die afwijken van het doorsneepatroon komen bij ons niet door de selectie.

#### *Vragen:*

- Bereiken de wervingskanalen de door u beoogde medewerkers?
- Zijn de door u gebruikte advertenties wervend genoeg door taalgebruik, layout, e.d. voor de door u beoogde medewerkers?
- Stelt u eisen aan de sollicitanten die niet strikt noodzakelijk zijn, maar mogelijk wel een struikelblok vormen voor een deel van de sollicitanten?
- Staan de leden van de selectiecommissie open voor medewerkers die anders zijn dan wat men gewend is, of heeft men (mogelijk onbewust) een vast omlijnd, traditioneel beeld van de ideale kandidaat?
- Passen de selectiemethoden die u hanteert bij uw nieuwe wensen?

#### *Mogelijke investeringen:*

- Inhuren van een deskundige voor het screenen van wervingsmethoden.
- Inhuren van een deskundige voor een onderzoek naar het zoekgedrag en de voorkeuren van bepaalde doelgroepen.
- Inhuren van uitzendbureaus die zich richten op bepaalde doelgroepen.
- Tijd investeren in overleg met CWI over wensen en mogelijkheden rond aanleveren van kandidaten.
- Inhuren/vrijmaken functionaris die zich richt op werven van en contacten leggen met specifieke doelgroepen en organisaties waarin mogelijke arbeidskrachten uit bepaalde doelgroepen vertegenwoordigd zijn.
- Inhuren/vrijmaken van een deskundige voor het opstellen van een nieuwe wervingsboodschap.
- Inkopen advertentieruimte in media die de doelgroep bereiken (tijdschriften, radio, tv, affiches etc.).
- Belonen van medewerkers die sollicitanten uit bepaalde doelgroepen geworven hebben (investeren in de inzet van de eigen medewerkers als wervingsmiddel).
- Aanschaf van selectietesten die cultuur- en sekseneutraal zijn.
- Trainen van uw selecteurs zodat vooroordelen minder een rol spelen in hun oordeel: inhuren trainers en tijd vrijmaken van medewerkers.
- Inhuren van een professionele selecteur.
- Inhuren/vrijmaken van een deskundige voor het screenen en bijstellen van de selectie-eisen.
- Inhuren/vrijmaken van een deskundige voor het screenen en bijstellen van de selectiemethodiek.

### ***B Binnen houden van diversiteit***

- 3 Het lukt ons niet om nieuwe medewerkers die afwijken van het doorsneepatroon binnen te houden, ze stromen al snel weer uit.
- 4 Medewerkers die afwijken van het doorsneepatroon klagen over de omgangsvormen en de organisatiecultuur.
- 5 Er zijn veel spanningen, conflicten, etc. in divers samengesteld teams.

#### *Vragen*

- Voldoen de nieuwe medewerkers aan de eisen die het werk stelt?
- Krijgen de nieuwe medewerkers voldoende feedback?
- Weten de nieuwe medewerkers de weg in de organisatie, weten ze bij wie ze terecht kunnen met vragen en problemen?
- Worden de nieuwe medewerkers geaccepteerd en gewaardeerd door hun collega's?
- Is de organisatiecultuur positief en worden geen mensen of groepen (bewust of onbewust) buiten gesloten?
- Zijn leidinggevenden voldoende toegerust om de groepsprocessen in hun team bij te sturen?
- Zijn de leidinggevenden voldoende toegerust om leiding te geven aan een divers samengesteld team?
- Weten leidinggevenden hoe ze om moeten gaan met ongewenst gedrag?
- Zijn er voldoende faciliteiten die tegemoet komen aan een divers samengesteld personeelsbestand, zoals een ruimte om te kunnen zogen of bidden?

#### *Mogelijke investeringen*

- Inhuren/vrijmaken van een deskundige voor een onderzoek naar de vertrekredenen.
- Verbeteren van de selectieprocedure (zie bij A: 'binnen halen van diversiteit').
- Training van vertrouwenspersonen in het werken met en voor mensen met verschillende achtergronden (vaak zijn ze immers aangesteld met seksuele intimidatie als voornaamste aandachtspunt).
- Training van leidinggevenden in het geven van feedback.
- Training van leidinggevenden in het werken met diversiteit en het sturing geven aan groepsprocessen.
- Inbouwen van het geven van feedback en leiding geven aan diversiteit in reguliere trainingen van leidinggevenden.
- Inhuren/vrijmaken van coaches voor nieuwe medewerkers.
- Inhuren/vrijmaken van een deskundige voor het bevorderen van een positieve beeldvorming over nieuwe type medewerkers.
- Inhuren/vrijmaken van een deskundige voor communicatie over belang van diversiteit voor de organisatie.
- Tijd investeren in het afspreken van gewenste omgangsvormen in de organisatie en eventueel per afdeling/team, eventueel inhuren van een deskundige om dit te begeleiden. Denk bijvoorbeeld aan afspraken over het opnemen van verlof (maximale lengte vakanties, specifieke feestdagen, ziekte kinderen), kledingvoorschriften (bijvoorbeeld het toestaan van hoofddoekjes), wat is leuk en wat is beledigend, etc.
- Tijd investeren in het opstellen en doen uitvoeren van een introductieprogramma voor nieuwe medewerkers, waar in ieder geval de geschreven en ongeschreven regels worden uitgelegd.

- Investeren in voorzieningen die nodig zijn voor de nieuwe medewerkers, zoals bijvoorbeeld voldoende toiletten voor vrouwen, toegankelijk maken voor rolstoel, bidruimte, etc.
- Accepteren van weerstand en wrijvingen die gepaard gaat met het wennen aan diversiteit en nieuwe omgangsvormen, accepteren dat eventuele sancties moeten worden opgelegd.

### **C Gebruik maken van diversiteit**

- 6 Medewerkers die afwijken van het doorsneepatroom stromen niet door in de organisatie.
- 7 De prestaties van medewerkers die afwijken van het doorsneepatroom blijven achter bij wat we er van verwacht hadden.
- 8 We zien weinig terug van de verwachte specifieke kennis en ervaring van medewerkers die afwijken van het doorsneepatroom.

#### *Vragen*

- Heeft u de selectiemethoden voor doorstroom gescreend? (Zie de vragen bij A: 'binnen halen van diversiteit')
- Weten alle medewerkers hoe ze in aanmerking kunnen komen voor doorstroom?
- Zoekt u actief naar geschikte kandidaten voor doorstroom?
- Voelen de medewerkers die afwijken van het doorsneepatroom zich op hun plek in de organisatie; krijgen ze voldoende feedback en ondersteuning?
- Wordt actief gestuurd op het uitwisselen van kennis en ervaring?
- Is er in uw organisatie ruimte voor afwijkende meningen?
- Wordt actief onderzocht wat hiervan de meerwaarde kan zijn?
- Is er in uw organisatie ruimte om nieuwe manieren van werken uit te proberen; is er ruimte om fouten te maken en daarvan te leren?

#### *Mogelijke investeringen*

- Aanpassen van selectiemethoden (zie bij A: 'binnen halen van diversiteit', met name functie-eisen, selectiecommissie, -methoden en -instrumenten).
- Opzetten pagina's op intranet waarop medewerkers zelf hun mogelijkheden kunnen bekijken. Dit betekent dat bijvoorbeeld wordt aangegeven welke functies de organisatie kent, welke eisen daaraan gesteld worden en welke stappen gezet kunnen worden om daaraan te voldoen.
- Tijd beschikbaar stellen aan P&O om vacatures en sollicitatieprocedures tijdig en breed bekend te maken in de organisatie.
- Tijd investeren in het in kaart brengen (en up-to-date houden) van het beschikbare potentieel. Dit kan bijvoorbeeld middels een 'vlootshouw': regelmatig van alle medewerkers op alle niveaus de groeimogelijkheden bespreken (zowel verticaal als horizontaal).
- Taakstelling aan leidinggevenden om in POP-/functioneringsgesprekken nadrukkelijk aandacht te besteden aan individuele ervaringen en mogelijke verbeterpunten in het kader van diversiteit.
- Tijd investeren in het aanpassen van procedures bij doorstroom waarin voorzien wordt in het actief zoeken naar en benaderen van kandidaten voor interne doorstroom.
- Investeren in de organisatiecultuur en kwaliteit van de leidinggevenden (zie bij B: 'binnen houden van diversiteit').

- Tijd beschikbaar stellen waarin collega's kunnen praten over verschillende inzichten, ideeën en werkwijzen.
- Inhuren/vrijmaken van een deskundige om het groepsproces te begeleiden bij het praten over verschillen, zodat men leert om (ook op deze punten) naar elkaar te luisteren en elkaar te begrijpen.
- Inhuren/vrijmaken van een deskundige om nieuwe manieren van werken te evalueren en eventueel te ondersteunen bij het uitwerken en uittesten ervan.
- Tijd investeren in het opzetten van procedures om te experimenteren, te evalueren en te leren van fouten. Met name zorgen dat dit structureel gebeurt en niet verdwijnt in de waan van de dag.