

# ZICHT OP

## diversiteit en inclusie

### Gelijkwaardigheid vereist een cultuurverandering

**Column Kim Putters**  
Het wordt hoog tijd om  
de dingen anders te doen

**Keti Koti Tafel**  
Een plek van  
verbinding

**SER**

04

# Diversiteit en inclusie: definitief op de agenda

Themaverhaal



22

## '8 beursgenoteerde bedrijven in Nederland hebben geen enkele vrouw in hun RvC'

Feiten en cijfers



## En verder

- 09 Column Özcan Akyol**  
We zijn er nog lang niet
- 10 Interview Aminata Cairo**  
Maak ruimte voor een ongemakkelijk gesprek
- 12 Interview Yardena Shitrit en Karima Almoujy**  
'Droom groot, dat leer ik mijn mentees'
- 17 Column Eva Eikhout**  
'Een werknemer met beperking te veel gedoe? Zonde'
- 18 Dialoogsessie**  
'De ambitie moet vooral niet te bescheiden zijn'
- 20 Voorzitter aan het woord**  
Het wordt hoog tijd om de dingen anders te doen
- 24 Interview Mourad El Moussati**  
'Diversiteit en inclusiviteit, hét thema van deze eeuw'
- 26 Reportage**  
Keti Koti Tafel: een plek van verbinding
- 31 Column Ricardo Brouwer**  
Wat kunnen werkgevers doen om de positie van LHBTIQ+-medewerkers te verstevigen?
- 32 Uit de praktijk**  
Verantwoordelijkheid vanuit ongemak

SER

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD

Denkwerk Draagvlak Dialoog

## Colofon

Zicht op is een uitgave van de Sociaal-Economische Raad en verschijnt vier keer per jaar. Met de verhalen in dit blad wil de SER de overleconomie en de sociale dialoog bevorderen. Een jaarabonnement is gratis. Opgave jaarabonnementen en adreswijzigingen graag via [zichtop@ser.nl](mailto:zichtop@ser.nl) **Redactie** Dafna Holtzer, Thomas Blom, Valentina Djoemai, Hanke van der Lee, ZB Communicatie & Content (coördinatie & eindredactie) T (0)70 3499 653 E [sermagazine@ser.nl](mailto:sermagazine@ser.nl) **Aan dit nummer werkten mee** Ton Bennink, Berber Bijma, Peer van den Bouwhuisen, Nicole Gommers, Dirk Hol, Dorine van Kesteren, Corien Lambregtse, Juul Muller, Jeroen Poortvliet, Sacha Verheij **Klankbordgroep** Yasmin Air Abderrahman, Eva Buwalda, Jeroen van Dijken, Anette de Groot, Nic van Holstein, Wibo Kusters, Manon Krol, Maarten Lindeboom, Guido Rijnja, Alex Tess Rutten **illustraties** Vectorgrove **Opmaak** Riccardo van der Does, Robby Gajadien **Productie** Drukkerij Opmeer

# Meer Zicht op ...



## Podcast: Impact in de polder

Podcastmakers Max en Marnix gaan op zoek naar context en antwoorden op complexe vraagstukken waarover de SER zich buigt. In deze aflevering neemt host Marnix Kluiters diversiteit en inclusie onder de loep. Luister mee en scan direct de QR-code.



## Videoserie: Zicht op wonen, werken en leven

Hoe kunnen we in 2040 samenleven, werken en voor elkaar zorgen? Ontdek het in onze videoserie, waarin mensen die nu al het verschil maken, hun verhalen delen. Bekijk aflevering 1 (8 minuten) door de QR-code te scannen en ontmoet de pioniers van Hardinxveld-Giessendam.



## SERTalks

In de eerste SERTalk komt Petri Hofsté aan het woord, bestuurder, commissaris en RvA-lid SER Topvrouwen. In 18 minuten geeft zij haar visie op het leiderschap van de toekomst. Daarbij gaat zij in op de thema's diversiteit en inclusie en duurzaamheid. Aansluitend op haar visie is er een panelgesprek met Petri Hofsté, Ruben Brave (onder meer RvA SER Diversiteit in Bedrijf) en Bas van Weegberg (FNV). Bekijk de SERTalk direct door de QR-code te scannen!



Aan het woord



*Valentina Djoemai*  
coördinator SER Diversiteit  
in Bedrijf



*Ivy Koopmans*  
programmaleider Goed  
bestuur & Innovatie SER



*Bas ter Weel*  
algemeen directeur bij SEO  
Economisch Onderzoek



# Diversiteit en inclusie: definitief op de agenda

Deels vrijwillig, deels verplicht. Langzaam ontstaat binnen organisaties in Nederland een meer inclusieve bedrijfscultuur. Transparantie blijkt een stuwende kracht. Bas ter Weel (directeur SEO en kroonlid), Ivy Koopmans (SER-programmaleider) en Valentina Djoemai (SER-coördinator) over het belang van zichtbaarheid, bewustwording en draagvlak.

Tekst Corien Lambregtse Beeld Shutterstock/NDAB Creativity en BGStock72, ANP/Berlinda van Dam

“**W**e zijn op weg, maar het vraagstuk van gelijkheid, diversiteit en inclusie is nog steeds groot en urgent”, zegt Ivy Koopmans, programmaleider Goed bestuur & Innovatie bij de SER. Ze is onder meer verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het Diversiteitsportaal, dat laat zien hoe het er bij grote bedrijven in Nederland voor staat met gendergelijkheid. “In Nederland is nog steeds bijna de helft van de vrouwen financieel afhankelijk. De loonkloof tussen mannen en vrouwen in Nederland is groter dan in veel andere EU-landen. Mannen stromen twee keer zo vaak door van

niet-leidinggevende naar leidinggevende functies en drie keer zo vaak naar de top.” Maar er zijn meer uitdagingen, meldt Valentina Djoemai, coördinator van SER Diversiteit in Bedrijf. “In de ideale situatie zijn organisaties een afspiegeling van de samenleving, met alle verschillen die daarbij horen: op het gebied van arbeidsvermogen, culturele diversiteit, sekse, leeftijd en LHBTIQ+. Onze missie is bijdragen aan een arbeidsmarkt waarop verschillen gewaardeerd en optimaal benut worden. Dat begint bij de top van organisaties en gaat door tot op de werkvloer. Maak ruimte voor verschillen en andere talenten. Daag elkaar uit om ter discussie te stellen wat ‘normaal’ is.”

# ‘Inclusie gaat over het uitdagen van de norm, van wat je denkt dat “normaal” is’

## Etnische ongelijkheid

Ongelijkheid in kansen, het speelt ook bij jongeren met een migratieachtergrond. Onderzoeksinstituut SEO Economisch Onderzoek doet al 25 jaar onderzoek naar de overgang van onderwijs naar arbeidsmarkt, de laatste jaren met name onder mbo’ers. Bas ter Weel is directeur van SEO, hoogleraar Economie aan de UvA en kroonlid bij de SER. “Uit ons onderzoek blijkt dat mbo’ers met een migratieachtergrond minder snel werk vinden op hun eigen niveau dan mbo’ers met een Nederlandse achtergrond. Die achterstand zien we één jaar na het behalen van een diploma, maar na vijf en tien jaar is die achterstand er nog steeds, en vermoedelijk ook over twintig jaar. Een slechte start op de arbeidsmarkt heeft dus enorme gevolgen. Dat is een schokkende conclusie.”

De coronapandemie heeft de situatie volgens hem verslechterd, en niet alleen

voor jongeren met een migratieachtergrond. “De kansenongelijkheid tussen groepen jongeren is verder toegenomen. Tijdens de coronapandemie hadden jongeren zonder startkwalificatie (havo, vwo, mbo-2 of hoger), jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond en jongeren met een gezondheidsbeperking lagere baankansen. En tot nu toe is die ongelijkheid in kansen niet hersteld.” De ongelijkheid begint al bij het zoeken van een stageplek. “Jongeren met een migratieachtergrond vinden moeilijker een plek voor een stage, laat staan een ‘droomstage’.”

Het feit dat jongeren met een migratieachtergrond moeilijker een stageplek of baan vinden, wijst volgens Ter Weel in de richting van discriminatie: “Ik denk dat er sprake is van onbewuste vooroordelen en ook onbekendheid met mensen met een andere achtergrond. Veel werkgevers zijn van goede wil en staan te

springen om mensen, maar zien gewoon niet dat ze potentiële groepen werknemers missen. Het is een blinde vlek.”

## Transparantie

Diversiteit en inclusie vragen om een cultuurverandering. De stuwende kracht achter verandering is transparantie, zegt Ivy Koopmans. Daarom is ze blij met de Wet ingroeiquotum en streefcijfers. “De wet verplicht bedrijven zichtbaar te maken hoe het zit met de verhouding van mannen en vrouwen. De wet bestaat uit twee delen. Het eerste deel, het ingroeiquotum, verplicht de bijna honderd beursgenoteerde bedrijven in Nederland om toe te groeien naar ten minste een derde vrouwen en ten minste een derde mannen in raden van commissarissen. Het tweede deel is nog belangrijker. Het verplicht de 5.000 ‘grote’ vennootschappen in Nederland om te rapporteren over genderdiversiteit in de top en subtop van hun organisatie, om streefcijfers op te stellen en een plan van aanpak te maken om die streefcijfers te realiseren.”

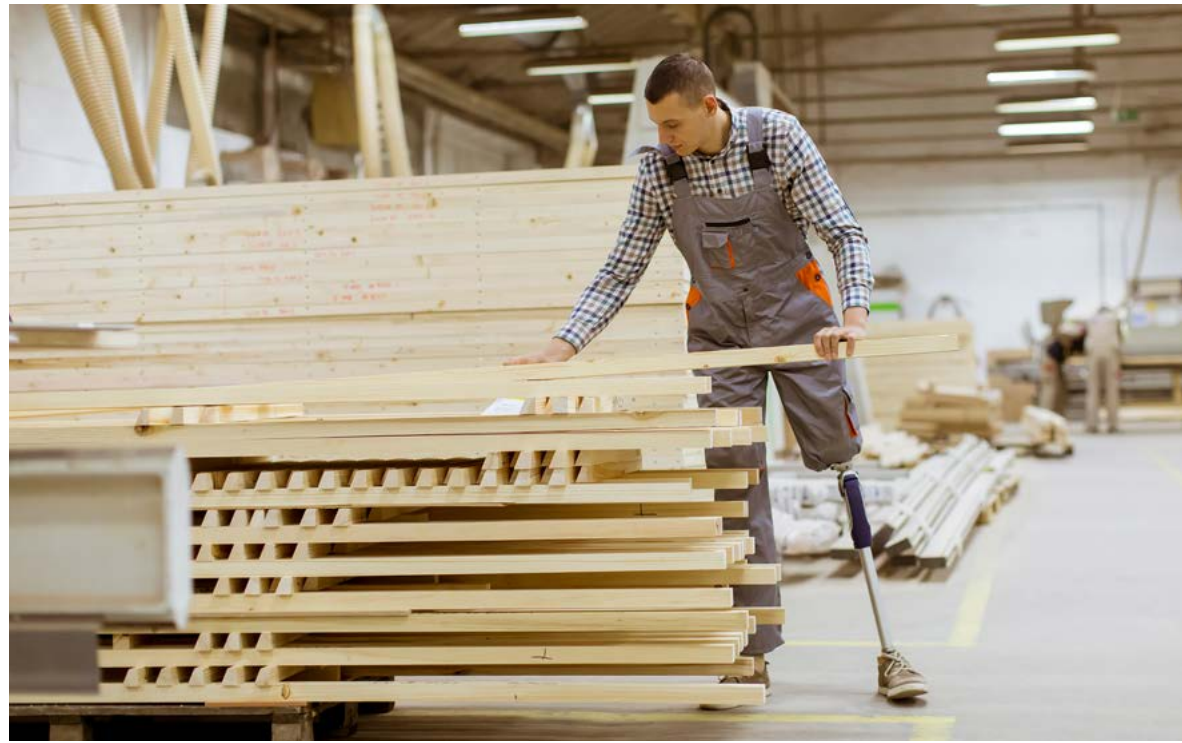
De wet komt voort uit het SER-advies ‘Diversiteit in de top. Tijd voor versnelling’. De Tweede Kamer heeft in 2021





## Diversiteit vs. inclusie

‘Diversiteit’ gaat over de mix van verschillende medewerkers binnen een organisatie. De aantallen en percentages vrouwen, mannen, mensen met een migratieachtergrond, mensen met een arbeidsbeperking, LHBTIQ+ers, jongeren en ouderen. ‘Inclusie’ of ‘inclusiviteit’ gaat over de manier waarop met die verschillen wordt omgegaan. In een inclusieve werkomgeving komen alle (toekomstige) werknemers tot hun recht en worden verschillen gewaardeerd en zelfs gezocht.



aangegeven dat advies integraal te willen uitvoeren. De SER kreeg de wettelijke taak om bedrijven te ondersteunen bij het bereiken van een evenwichtige man-vrouwverhouding en deze gegevens transparant te maken. Koopmans: “Dat doen we op twee manieren. We ondersteunen bedrijven bij het rapporteren over diversiteit in hun organisatie. Daarvoor hebben we samen het SER-Diversiteitsportaal ontwikkeld. Verder helpen we bedrijven heel praktisch en concreet bij het bevorderen van diversiteit en inclusie in hun organisatie. Daar hebben we een hulplijn voor klaar staan.”

## ‘Transparantie is een drijvende kracht achter verandering’

Elke sector, elk bedrijf staat volgens Koopmans voor eigen uitdagingen. “Bedrijven stellen hun eigen streefcijfers op. Die moeten passend én ambitieus zijn. Dat kan per sector of bedrijf verschillen. Vervolgens maakt elke organisatie een plan van aanpak om die streefcijfers te behalen. Het Diversiteitsportaal bevat een bibliotheek met allerlei maatregelen

die we samen met het bedrijfsleven hebben verzameld, onder meer op het gebied van visie en leiderschap, management en organisatie, opleiding en ontwikkeling, cultuur en draagvlak, werving en selectie en communicatie. Bedrijven kunnen aangeven welke maatregelen ze al inzetten, welke voor hen succesvol zijn en welke ze verder nog willen inzetten. Op die manier ontstaan er overzichtelijke, concrete en onderling vergelijkbare plannen van aanpak.”

De transparantie over cijfers en plannen van aanpak zet bedrijven aan om met diversiteit en inclusie bezig te gaan. Dat vindt Koopmans een heel belangrijk resultaat. “We zien dat bedrijven van elkaar willen leren, elkaar inspireren, willen weten wat werkt en wat niet. We organiseren ook sectorale dialoogsessies, waarin bedrijven met elkaar bespreken wat de uitdagingen zijn en hoe ze die aanpakken. Daar is grote belangstelling voor.”

Bedrijven kunnen tot 31 oktober hun gegevens over 2022 invoeren in het Diversiteitsportaal. In januari 2024 wordt de dataverkenner gepresenteerd. Koopmans: “Dan weten we welke inspanningen het bedrijfsleven levert om organisaties diverser en inclusiever te maken.”

### Charter Diversiteit

De wettelijke verplichting voor diversiteit geldt voor beursgenoteerde be-

drijven en ‘grote’ vennootschappen in Nederland. Maar voor alle bedrijven die actief met diversiteit en inclusie aan de slag willen, is er het Charter Diversiteit. Daarin staan vijf dimensies van diversiteit centraal: arbeidsvermogen, etnisch-culturele diversiteit, leeftijd, sekse en seksuele oriëntatie/LHBTIQ+. Het Charter valt onder SER Diversiteit in Bedrijf. Valentina Djoemai: “Al meer dan 450 bedrijven hebben het Charter Diversiteit ondertekend: groot en mkb, privaat en publiek, en uit verschillende sectoren. Zij formuleren hun eigen uitdaging voor diversiteit en inclusie en committeren zich om dit uit te werken in een plan van aanpak en daarover jaarlijks te rap-

De SER werkt via de volgende initiatieven aan diversiteit en inclusie:

- SER Diversiteit in Bedrijf: ondersteunt bedrijven bij het streven naar een divers personeelsbestand en een inclusief bedrijfsklimaat.
- SER Topvrouwen: maakt database van hooggekwalificeerde, board-ready vrouwen in Nederland zichtbaar.
- Diversiteitsportaal: maakt diversiteit in de top en subtop van bedrijven zichtbaar, deelt goede voorbeelden en ondersteunt bedrijven om meer genderdiversiteit in de (sub)top te bereiken.

# ‘Als mensen gelijke kansen krijgen, maken ze betere keuzes’

porteren. De SER ondersteunt charteronderzoekers met een helpdesk en een kennisplatform om opgedane inzichten en praktijkervaringen te delen.”

Volgens Djoemai is het herkennen van talent voor veel werkgevers een grote uitdaging. “We zien talent niet altijd als het voor ons staat. Mensen met hetzelfde talent maar met een niet-westerse migratieachtergrond of met een gezondheidsbeperking krijgen niet dezelfde kansen als anderen of moeten harder werken om dezelfde kansen te krijgen. Mensen worden op allerlei manieren uitgesloten. Inclusie gaat over het uitdagen van de norm, van wat je denkt dat ‘normaal’ is. Alle geschreven en ongeschreven regels in een organisatie, de vragen die worden gesteld, de opmerkingen die worden gemaakt.”

## Praktische suggesties

Diversiteit en inclusie moet je meten en monitoren, maar ook onderzoeken, bespreekbaar maken en vooral ook gaan doen, zegt Djoemai. SER Diversiteit in Bedrijf heeft daarvoor concrete ideeën en suggesties. “Denk aan een medewerkerstevredenheidsonderzoek. Vraag hoe veilig mensen zich voelen op de werkvloer, hoeveel ruimte ze ervaren om hun mening te geven. Voer exitgesprekken met vertrekkende medewerkers, want die kunnen vrijuit spreken over wat er misgaat in een organisatie, ook op het gebied

van diversiteit en inclusie. Stel vertrouwenspersonen aan bij wie medewerkers meldingen kunnen doen over ongewenste omgangsvormen, grensoverschrijdend gedrag, pestgedrag, uitsluiting en verbaal of fysiek geweld, en onderneem daar als organisatie actie op.”

Inclusie en diversiteit vraagt ook om een eerlijker wervings- en selectieproces. Djoemai: “Begin met een realistische vacaturetekst. Zoek geen schaaap met vijf poten. Leg de nadruk op competenties in plaats van opleidingen en resultaten. Stel alle sollicitanten dezelfde vragen en bepaal vooraf welke vaardigheden en kenmerken belangrijk zijn. Laat de leden van de sollicitatiecommissie na elk gesprek apart van elkaar een beoordelingsformulier invullen en geef bij de bespreking ervan niet als eerste het woord aan een leidinggevende, maar aan een ander teamlid. Op deze manier kom je tot een eerlijker beoordeling van kandidaten en kijk je verder dan de klik.”

## Oplossingen die werken

“Het is belangrijk om diversiteit en inclusie te meten, om te weten wat het probleem is. Maar het is ook belangrijk om te onderzoeken wat de oplossingen zijn en welke het beste werken”, vertelt Ter Weel (SEO). “Daarom volgen wij een aantal beleidsexperimenten die de kansenongelijkheid tegengaan. Zo zijn er initiatieven om jongeren beter voor te

## SER-adviezen voor gelijke kansen

De SER heeft verschillende adviezen uitgebracht met aanbevelingen voor het realiseren van gelijke kansen. Het advies **‘Diversiteit in de top’** is integraal door het kabinet overgenomen en heeft geleid tot de Wet Ingroeiquote en streefcijfers, die in 2022 in werking trad. Het advies **‘Discriminatie werkt niet’** uit 2015 vormde de basis voor het Charter Diversiteit. Eveneens belangrijk zijn de adviezen over **verlof** en **kinderopvang**. De SER werkt aan een advies over **maatschappelijk verlof** en een advies over **sociaaleconomische gezondheidsverschillen**.

bereiden op de arbeidsmarkt, hen beter voor te lichten over kansrijke studierichtingen en ze te trainen in het opstellen van betere cv’s. Aan de andere kant zijn er ook initiatieven die bedrijven helpen om de blinde vlekken in hun selectieprocedures te zien. Bijvoorbeeld door te experimenteren met anoniem solliciteren en het anders beoordelen van cv’s. Door deze experimenten te volgen, willen we meer te weten komen over wat wanneer en waar werkt.”

Hij benadrukt dat het niet alleen voor de betrokken individuen, maar voor de hele maatschappij van belang is dat de arbeidsmarkt beter gaat functioneren. “Het thema diversiteit en inclusie raakt direct aan brede welvaart. Als mensen gelijke kansen krijgen, op het juiste niveau werk vinden en een eerlijk loon verdienen, zijn ze gelukkiger, gezonder en maken ze betere keuzes. De samenleving doet zichzelf tekort als niet alle mensen de kans krijgen om hun talent ten volle te benutten.”

“Een inclusieve samenleving levert heel veel op”, beaamt Djoemai. “In inclusieve organisaties zijn medewerkers meer betrokken en meer gemotiveerd. Ze verzuimen minder en presteren beter. Bovendien zijn inclusieve organisaties creatiever en innovatiever. Het wordt tijd dat iedereen de waarde van diversiteit en inclusie gaat zien.” ●

### Meer weten over het onderzoek naar inclusieve organisaties?

Lees de Charter  
Werken naar vermogen



Lees het SER-advies  
Diversiteit in de top





## We zijn er nog lang niet

**E**rgens in de jaren zeventig werd mijn vader, toen nog een analfabete boer in Centraal-Anatolië, geronseld om te komen werken in een blikfabriek in Deventer. Dat woord 'ronselen' heeft een negatieve lading, maar in werkelijkheid voelde het voor hem als een lot uit de loterij. De armoede en ontberingen waren verleden tijd. Hij kreeg na drie jaar een eigen huis in Deventer, tegenover de fabrieken, en mijn moeder kwam ook naar Nederland, in het kader van de gezinsherening.

Die buurt, een plek die je tegenwoordig in de volksmond een 'achterstandswijk' zou noemen, vormde de arena van mijn jeugd. Verschillende etniciteiten woonden er door elkaar, en hoewel dat in het begin even wennen was, zorgde het nooit voor grote problemen. Er was wederzijdse nieuwsgierigheid en aan het einde van de dag moest je het toch samen zien te roeien. Pas later in mijn leven, toen de fabrieken gingen sluiten en de economische groei stagneerde, werd onze afkomst gepolitiseerd en geïdematiseerd. Ergens begreep ik dat wel: er werd gesproken van segregatie. Maar tegelijkertijd gingen de mensen die deze ontwikkeling signaleerden voorbij aan het feit dat we daar niet zelf voor hadden gekozen.

Na de aanslagen in de VS op de Twin Towers werd religie een groter onderwerp tijdens politieke debatten. Toen werd het voor mensen met mijn achtergrond helemaal moeilijk om duidelijk te krijgen wat nu precies onze plek in deze maatschappij was. Ik heb twee decennia met veel belangstelling deze twistgesprekken gevolgd. Vaak was ik er zelf ook onderdeel van in mijn rol als schrijver en columnist. In de mediawereld kreeg ik vaak te horen dat ik een mooi profiel had: een jongen uit de provincie én met een migratieachtergrond, daar hadden ze er nog niet veel van. Elke keer wanneer ik voelde dat organisaties op die manier naar mensen keken, wilde ik niet meer met hen samenwerken.

Dat had ook met een andere ontwikkeling te maken: in een land dat soms geobsedeerd lijkt door identiteit voelde ik me nooit senang. In de eerste plaats omdat ik niet begreep wie dan precies mijn profiel had bedacht en bij welke club ik zou moeten horen. Als er bijvoorbeeld in het journaal wordt gezegd dat we voor het eerst met een generatie krijgen te maken die het economisch slechter heeft dan hun ouders, denk ik vooral: dit gaat helemaal niet over mij. Bij ons in de buurt hebben alle kinderen het veel beter dan hun ouders die naar Nederland kwamen om te ploeteren in de fabrieken. En de oorspronkelijke bewoners van de wijken kregen ook kinderen die op de sociale ladder klommen. Dat bracht me tot een inzicht. Wie daadwerkelijk over diversiteit in Nederland wil spreken, moet niet vergeten dat er ook zoiets bestaat als de klassemigrant. Als ik al iets ben, is dat vooral een jongen die dankzij het onderwijs naar andere sociale lagen kon klimmen, en op allerlei plekken kwam die voorheen onbereikbaar leken. En dat alleen door het verkrijgen van kennis en het absorberen van kunst en cultuur.

Toch is deze reis niet alleen een jubelverhaal. Wie van sociale klasse wisselt, komt al gauw in aanraking met de moeilijkheden van een nieuwe omgeving: wat zijn de gebruiken? Wat vinden deze andere mensen normaal? En hoe kijken ze naar mij? Ik zal een voorbeeld geven: toen ik in de eerste week van mijn studie Journalistiek naar een feest ging, kwam er een jongen naar me toe om te vragen waar hij drugs kon kopen. Ik vertelde dat ik bij hem in de klas zat en hij droop af, totaal in verwarring. Helemaal niemand in de klas, zo bleek later, kwam uit een sociale onderklasse. Behalve ikzelf.

Dat maakte dat eerste studiejaar voor mij heel lastig. En dus niet omdat ik een Turks uiterlijk heb, al speelde dat natuurlijk ook mee. Diversiteit is veel te lang eendimensionaal bekeken. Nog steeds hoor ik tijdens redactievergaderingen: "We hebben iemand met een kleurtje of een handicap nodig." De mensen die deze woorden uitspreken, denken vermoedelijk dat ik een van hen ben geworden en daarom hun merkwaardige opmerkingen niet als zodanig beoordeel.

Het zijn juist die momenten waarop ik beseft dat we nog een lange weg hebben te gaan. Het blijft lastig om mensen op hun persoonlijkheid te beoordelen. We zijn er nog lang niet.

*Özcan Akyol*

Schrijver, columnist en presentator

Deze column werd uitgesproken tijdens de Kick-off Diversity Day 2023



# ‘Maak ruimte voor een ongemakkelijk gesprek’

Consultant en lector Aminata Cairo houdt van pionieren. Op verschillende werkplekken hield ze zich als eerste bezig met de vraag: wat is hier nodig voor meer inclusie? Bewustzijn is er al wel, merkt ze, ruimte voor ongemakkelijke gesprekken nog niet overal.

Tekst Nicole Gommers Beeld Portretsbysacha

**A**minata Cairo woont het grootste deel van haar tijd in de Verenigde Staten. Haar werk daar als zelfstandig consultant op het gebied van inclusie combineert ze met een lector-schap aan de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten. Dat maakt dat ze de stand van zaken op het gebied van diversiteit en inclusie in beide landen goed kan vergelijken. “In Nederland zijn er nog mensen die ontkennen dat racisme bestaat, in de VS niet. Ik vind het in Nederland daarom moeilijker om over inclusie te spreken.”

In 2017 was ze een van de eerste onderzoekers aan een hogeschool op het gebied van diversiteit en inclusie met Surinaamse wortels. Destijds werkte ze aan de Haagse Hogeschool, nu dus in Amsterdam, als lector sociale rechtvaardigheid en diversiteit in de kunsten. “In de kunstensector voel ik meer vrijheid om inclusiviteit op niet-traditionele wijze te benaderen. In het onderwijs, maar ook in veel andere sectoren, zie je nog steeds dat bedrijven en organisaties een soort standaardbenadering hebben voor inclusiviteitsbeleid. Het beleid is gebaseerd op cijfers over uitgesloten

## ‘Als we bepaalde groepen in gesprekken over inclusie belangrijker maken dan andere, zijn we juist niet inclusief bezig’

groepen. De vraag die daaruit volgt, is vaak: ‘Wat kunnen we voor deze mensen doen?’ Naar mijn idee zou de vraag gelijkwaardiger moeten zijn: ‘Wat zegt dit over ons, welke patronen hebben we ons in de loop van de jaren eigen gemaakt?’”

### Anders is minder

Diversiteit, benadrukt Cairo, gaat over veel meer dan verschil in etnische achtergrond of genderidentiteit. “Nee! Het is zoveel breder. Als we het alleen hebben over kleur en gender, zien we zoveel over het hoofd. Ik houd me nu bijvoorbeeld bezig met de verschillen tussen stad en platteland. Als je vanaf het platteland in de stad gaan studeren, word je geacht je aan te passen. Waarom eigenlijk? En waarom vallen op de Haag-

se Hogeschool ingestroomde vwo’ers veel minder vaak uit dan mbo’ers; op wie is dat onderwijs eigenlijk toegespitst? En waarom voelt binnen een bedrijf de ene afdeling zich belangrijker dan de andere? Ook dat soort vragen gaan over diversiteit en inclusie. Ja, bepaalde groepen worden meer uitgesloten dan andere, bijvoorbeeld op basis van hun migratieachtergrond of hun genderidentiteit. Maar als we die groepen in gesprekken over inclusie belangrijker maken dan andere, zijn we juist niet inclusief bezig.”

De rode draad in de traditionele benadering van verschillen is ‘anders is minder’, ziet ze. “Die gedachte zit er diep in. Vaak helemaal niet bewust, hoor. Ik heb zelf vaak genoeg meegemaakt dat men-



sen verrast zijn dat iemand met mijn uiterlijk lector is. Veel mensen hebben decennialang geleefd en gewerkt met bepaalde denkbeelden en patronen. Dan denk je dat je ongeveer weet hoe de samenleving werkt en ineens blijkt alles anders te moeten omdat je blijkbaar meewerkt aan de uitsluiting van bepaalde groepen. Dat is geen gemakkelijke gedachte en ik vind dat we daar sensitief mee moeten omgaan. Maar dat ongemakkelijke gesprek moeten we wél voeren.”

### Veilige ruimte

Op de werkvloer zijn leidinggevendenden belangrijk in het creëren van een veilige ruimte voor alle betrokkenen om over inclusie te spreken. “Die veiligheid is niet vanzelfsprekend. Ik merk dat mensen het prima vinden als ik langskom, maar niet altijd blij zijn wanneer ik over moeilijke dingen praat. Terwijl dat nou net mijn werk is. Het is aan leidinggevendenden om uit te dragen dat de organisatie staat voor wat ze zegt. Juist zij moeten soms zeggen: tot hier en niet verder. Dus ja, ergens kan ik me wel vinden in de gedachte dat inclusie een onderwerp is dat om een top-downbenadering vraagt. Aan de andere kant: als medewerker moet je niet wachten tot je leidinggevende over inclusie begint. Het is een opdracht voor ons allemaal om niemand uit te sluiten en ongemakkelijke gesprekken daarover aan te gaan. We hebben in Nederland al best veel bereikt op het gebied van diversiteit. Vrijwel iedereen is zich ervan bewust dat uitsluiting bestaat. Nu is het tijd voor de volgende stap: het in een veilige setting bespreekbaar maken.”

De jaarlijkse Diversity Day (een initiatief van UNESCO om het respect en de ruimenkendheid jegens andere culturen te bevorderen) is daarvoor een prima aanleiding, zegt Cairo. “Natuurlijk bestaat het risico dat die ene dag een excuus is om het er de rest van het jaar niet over te hebben. Dat is dan maar zo. We hebben Diversity Day echt nog wel even nodig. Voor sommigen is een gesprek over inclusie nog steeds een eyeopener, voor anderen kan Diversity Day een mooie aanleiding zijn om zich uit te spreken in een respectvolle setting. Dat is hoe dan ook winst.” ●

### Holding Spaces



Aminata Cairo publiceerde in 2021 haar boek *Holding Spaces*. Ze komt daarin met een geheel eigen benadering van inclusie, die veel breder is dan het gangbare denken over diversiteit en inclusie. In het boek daagt ze de lezer uit om te onderzoeken wat nodig is om te komen tot echte gelijkwaardigheid.





Yardena Shitrit  
topambtenaar bij  
de Rijksoverheid



Karima Almoujy  
customer support  
application engineer  
bij ASML

# 'Droom groot, dat leer ik mijn mentees'

Geef álle talentvolle vrouwen en multiculturele talenten (m/v) een mentor, zegt topvrouw Yardena Shitrit. Mentoren kunnen ze ondersteunen in hun carrière en zo zorgen voor een betere doorstroom richting de top. Ook Shitrits mentee (leerling) Karima Almoujy gunt iedereen een goede mentor. "Door Yardena durf ik uit te spreken dat ik op een dag CEO wil worden."

Tekst Nicole Gommers Beeld Dirk Hol

**D**e eerste keer dat Karima Almoujy zich afvroeg of het een goed idee zou zijn een mentor te zoeken, was rond het afronden van haar studie technische natuurkunde in 2020. "Ik merkte dat medestudenten een joker inzetten", vertelt ze aan haar mentor Yardena Shitrit. "Zij hadden vaak familieleden met een handig netwerk. Via zo'n netwerk kun je koffie gaan drinken met iemand die advies geeft en je carrière een zetje kan geven. Zelf had ik geen netwerk. En ik zag maar weinig studenten van Marokkaanse, Turkse

of Surinaamse afkomst, dus er was niemand van wie ik de kunst kon afkijken." De 'zetjes' die Almoujy miste, zijn van grote waarde, óók als je eenmaal een fijne baan gevonden hebt. Wie ambitieus is en de top van het bedrijfsleven wil bereiken, heeft immers een steile klim voor de boeg. Dat die klim pittig is, geldt des te meer voor vrouwen en multiculturele talenten (m/v). Zij haken te vaak af omdat hun unieke toegevoegde waarde niet voldoende op waarde geschat wordt, of omdat ze expliciet of impliciet te horen krijgen dat ze zich moeten aanpassen.

## Ontdekkingsreiziger

Almoujy's pad was van jongs af aan al niet geplaveid met privileges: als kind van Marokkaanse ouders groeide ze op in een achterstandswijk. Het motto thuis: 'werk hard en wees bescheiden'. Ondanks prima schoolprestaties kreeg ze een havoadvies, maar dankzij een oplettende oudere zus kwam ze alsnog in een vwo-klas terecht. Na de middelbare school koos ze voor technische natuurkunde in Delft. Het leverde een baan op bij de Veldhovense chipmachinemaker ASML, waar ze nu haperingen en defecten aan chipmachines traceert.

## ‘Iedere vrouw aan de top zou als mentor kostbare lessen moeten delen met de jongere generatie’

Tijdens het gesprek is ze net terug van een werktrip van een aantal weken naar Taiwan, eerder reisde ze naar Korea. Almoujy zit helemaal op haar plek, denkt volop na over volgende stappen en legt daarbij de lat hoog. “Ik zou zeker lid willen worden van de board van ASML, dat zijn tot nu toe alleen mannen. Uiteindelijk is CEO worden in deze technische wereld mijn stip op de horizon. Ik betreed graag paden waar anderen nog niet gegaan zijn, als een ontdekkingsreiziger.”

### Intervisie in de kroeg

Almoujy heeft haar moed om groot te dromen te danken aan haar mentor. Ze werden enkele jaren geleden bij de TU Delft, tijdens een pilot rond mentorship, aan elkaar gekoppeld. Nu hebben ze regelmatig contact: ze bellen of appen, gaan uit eten of samen naar events. De dynamiek tussen Shitrit en Almoujy is prettig, informeel, vol vertrouwen. Almoujy: “In belangrijke periodes, bij sollicitaties of contractonderhandelingen, hebben we vaker contact. Dat gaat altijd spontaan.” De gesprekken verlopen anders dan ze van huis uit gewend is: “Als ik tegen mijn moeder zou zeggen dat ik op een dag CEO wil worden, zou ze dat als hoogmoed opvatten. Je steekt niet ergens je hand voor op. Ga eerst maar eens hard werken en misschien word je dan ooit gekozen, zou ze zeggen. Je wensen en dromen moet je niet uitspreken. Van Yardena leerde ik...” Shitrit vult aan: “... dat je dat wél moet doen. *Dream big* en spreek je uit, dat is de rode draad voor een succesvolle carrière.”

Zelf heeft Shitrit ook niet vanuit huis meegekregen hoe de hazen lopen in de

Hollandse corporate wereld. Ze heeft net als Almoujy Marokkaanse ouders. Ze vertelt over haar leerschool bij de gemeente Amsterdam, waar ze tot 2020 Chief Human Resources Officer en directielid was. “Ik ben opgevoed vanuit de Angelsaksische cultuur. Kwetsbaarheid bestaat niet, je moet laten zien dat je het kunt. In Nederland mag je bij een sollicitatie aangeven wat je nog wilt leren en waar je hulp bij nodig hebt. In mijn cultuur lachen ze je uit als je dat doet, dus ik stelde me hard op.” Zelf had ze destijds geen officiële mentor, maar ze noemt de sleutelfiguren in haar carrière ‘helden’. “Ik was niet makkelijk om mee te werken en toch kreeg ik alle kansen om te groeien. Van voormalig burgemeester Job Cohen bijvoorbeeld, van gemeentesecretaris Erik Gerritsen en vooral van mijn twee directe collega’s. Zij hielpen me op weg met intervisies die ons alle drie verrijkt hebben. Dat gebeurde vaak gewoon in de kroeg, heel onbevangen.”

### Adviezen die wonderen doen

Shitrit is dankbaar voor die adviezen en heeft daarom een kraakheldere mening: iedere vrouw en ieder multicultureel talent die de top heeft bereikt, zou als mentor kostbare lessen moeten delen met de jongere generatie. “Het hoort bij je rol als leider om de leiders van de toekomst te kweken. Je moet begrijpen dat je een rolmodel bent. En dat heeft niets met borstklapperij te maken, zoals we

in Nederland weleens denken.” Mannen kunnen ook prima mentoren zijn, zegt ze, maar topvrouwen zouden zich zeker geroepen moeten voelen om jonge vrouwen op weg te helpen. We leven immers in een land waar het niet vanzelfsprekend is dat vrouwen en multiculturele talenten gelijkwaardige kansen krijgen. “Topvrouwen en multiculturele talenten bereiken hun positie omdat ze talentvol en gedreven zijn, maar er is meer nodig.” Een beetje geluk, bijvoorbeeld, en soms moet een positie je ook gegund worden.

Die laatste factoren zijn ongrijpbaar en juist daarom heeft ieder talent een mentor keihard nodig; om informatie te krijgen en communicatievaardigheden te ontwikkelen, zeker als je bepaalde culturele waarden niet met de paplepel ingegoten kreeg. “Grote en kleine adviezen. Hulp bij het leren onderkennen wat je echt wilt en nodig hebt, en hoe je daar op een respectvolle manier om kunt vragen. Dat alles kan wonderen verrichten.” Als mentor helpt ze Almoujy – net als vier tot vijf andere multiculturele vrouwen die ze altijd onder haar hoede heeft – met uiteenlopende carrièrevragen. Of ze leidt een mentee juist weg van een pad dat niet bij haar ambities en doelstellingen past. Ze sparring hier dan uitgebreid over, om zo tot conclusies te komen. Almoujy, met een lach: “Van huis uit heb ik geleerd dat het eervol is als je een bepaalde functie aangeboden



**'Een goede mentor is empathisch,  
biedt maatwerk en maakt  
ingewikkelde kwesties behapbaar'**

# ‘Ieder talent heeft een mentor keihard nodig, zeker als je bepaalde culturele waarden niet met de paplepel ingegoten kreeg’

krijgt, dus dan accepteer je die gewoon – maar daar schuilt een gevaar in.” Als multicultureel talent etaleer je vaak vooral je ‘Nederlandse deel’, om beter in het plaatje te passen, legt ze uit. “Het Marokkaanse deel van mijn identiteit gumde ik uit.” Hoe zonde dat is, blijkt wel uit het feit dat de wereld haar werkterrein is. “Bij ASML werken we met veel expats en ik werk ook in andere landen. Mijn Marokkaanse achtergrond is vaak een voordeel als ik communiceer met andere culturen. Terwijl de Nederlandse Karima vrij individualistisch is, denkt de Marokkaanse Karima juist collectivistisch, met veel aandacht voor de groep.”

## Tweerichtingsverkeer

Shitrit ziet het mentorschap als een voorrecht voor mentees én mentoren.

De vrouwen die Shitrit begeleidt zijn namelijk niet alleen ambitieus; ze maken deel uit van een nieuwe generatie die de urgentie van maatschappelijke problemen ziet. Ze zijn innovatieve, digitaal onderlegde dwarsdenkers. “Als je eens wist hoeveel ik van hen leer. Het is tweerichtingsverkeer.” Almoujy gaat zeker de absolute top bereiken, voorziet Shitrit. “Dat ze superintelligent is helpt, maar het lukt vooral omdat ze vol voor haar doelen gaat. Ik ben ontzettend trots op haar, ze heeft in haar leven zoveel zelf moeten uitzoeken en organiseren.” Almoujy’s achtergrond als kind van Marokkaanse ouders houdt Shitrit aangesloten bij de realiteit. “Niet ieders startpositie is gelijk, dus we moeten ertegenaan om gelijke kansen te creëren.”

## De geest uit de fles

De waarde van de mentor-menteerrelatie valt dus haast niet te overschatten. Leiders zouden het mentorschap volop moeten stimuleren om zo de doorstroom van talent te versnellen. “Geef ieder talent een mentor, voor al hun bewuste en onbewuste vragen”, zegt Shitrit. Almoujy sluit zich daarbij aan en pleit voor empathische mentoren, die een maatwerk aanpak hebben en die ingewikkelde kwesties behapbaar weten te maken. “Daar heeft een mentee zoveel baat bij. Als je geen optimaal netwerk hebt of rolmodellen in je leven, kun je alsnog de ongeschreven regels leren kennen. Zelf heb ik vooral geleerd dat je dromen niet ergens achter in een kastje hoeft weg te stoppen. Bij mij is de geest uit de fles.” ●



In het SER-advies ‘Diversiteit in de top, tijd voor versnelling’ worden belemmeringen voor meer diversiteit geïdentificeerd, zoals een gebrek aan sociaal kapitaal voor vrouwen. Zij hebben vaak minder ervaring in bestuurswerk en geen of een kleiner effectief informeel netwerk van mensen die hen kunnen helpen door te stromen. Ook zijn er nog altijd relatief weinig vrouwelijke rolmodellen en mentoren voor (potentiële) vrouwelijke toptalenten. Het gebrek aan mentoren pakt vooral voor mensen met een migratieachtergrond – meer nog dan vrouwen – nadelig uit, staat in het advies.



# ‘Als ik tegen mijn moeder zou zeggen dat ik op een dag CEO wil worden, zou ze dat als hoogmoed opvatten’



## Experimenteren

**T**oen ik mijn eerste baan kreeg, bij BNNVARA, werden speciaal voor mij de drempels weggehaald bij de deuren naar de tuin. Maar wat onhandig bleef: voor de invaliden-wc moest ik bij de ingang van het gebouw zijn, ver weg van de werkplekken.

Ik zie het vaker bij bedrijven of in openbare gebouwen: invalidentoiletten vind je daar waar de bezoekers komen. Dat er ook werknemers zijn met een beperking is minder vanzelfsprekend. Net als in theaters: er is een rolstoel-vriendelijke entree, maar de artiesteningang? Altijd even puzzelen als je met je rolstoel naar binnen wilt.

Als je werk doet dat met je eigen doelgroep te maken heeft, ben je met een beperking vaak van harte welkom bij een werkgever. Denk aan een gemeentemedewerker die over toegankelijkheid gaat, of iemand die bij een gehandicaptenstichting werkt. Maar hoe mooi zou het zijn als iemand met een zichtbare beperking het journaal presenteert? De eerste paar keer leidt het misschien af van het nieuws, daarna is het normaal. En dat is precies wat het zou moeten zijn.

### ‘Hoe mooi zou het zijn als iemand met een zichtbare beperking het journaal presenteert?’

Werkgevers hebben soms koudwatervrees om iemand met een beperking aan te nemen. Aanpassingen doen? Subsidie aanvragen? Ach, doe toch maar die andere sollicitant, zonder beperking. Zonde. Ik had destijds geluk met een werkgever die zei: geen idee of het gaat lukken, maar we gaan het gewoon proberen. We nemen jou ondanks je beperking in dienst. Dat lef zou iedere werkgever moeten hebben: gewoon dóén, experimenteren en kijken waar het schip strandt – wat het meestal niet doet trouwens.

Waarom je als werkgever die moeite zou doen? Omdat het ieders blikveld vergroot om samen te werken met mensen die een totaal ander leven leiden dan jij. En vergeet ook niet dat het heel toffe voordelen kan hebben om op te trekken met iemand met een beperking. Bijvoorbeeld grote, schone douches op Lowlands. En in mijn geval: gratis kaartjes voor de Grand Prix in Zandvoort, waar ik de toegankelijkheid mocht testen. Leuke bijkomstigheid, toch?

**Eva Eikhout (1996) is programmamaakster, motiverend spreker en columnist. Op 3 oktober presenteerde zij de kick-off van Diversity Day bij de SER. Ze is geboren met haar ledematen grotendeels afwezig.**

# 'De ambitie moet vooral niet te bescheiden zijn'

**Op 12 september ontmoetten leiders van bedrijven uit de financiële sector die succesvol diverser willen worden elkaar bij de SER. Tijdens een dialoogsessie wisselden ze kennis en ervaring uit. Zicht op sprak kort voor de sessie met deelnemers Saskia Hovers (NIBC Bank) en Richard Weurding (Verbond van Verzekeraars) over hun uitdagingen en best practices. "Ambities formuleren en rapporteren betekent beter sturen."**

Tekst Nicole Gommers Beeld SER

**S**askia Hovers is als hoofd corporate banking verantwoordelijk voor alle zakelijke activiteiten van NIBC, een bank voor bedrijven en particulieren. Daarnaast is ze sponsor van NIBC's D&I-committee. Het werk op het vlak van diversiteit en inclusie is nooit klaar, benadrukt Hovers. "De afgelopen jaren hadden we al veel aandacht voor diversiteit en inclusie, en die aandacht neemt steeds verder toe. Het leeft niet alleen in de top, maar bij al onze professionals. We werken met harde targets, hebben een actief netwerk voor vrouwen op seniorposities en besteden op verschillende manieren aandacht aan inclusie, ook omdat we maar liefst 36 nationaliteiten in huis hebben. Bij ons is het inmiddels normaal dat ook mannen ouderschapsverlof opnemen. Daarbovenop monitoren we actief hoe de loonkloof tussen mannen en vrouwen zich ontwikkelt en komen we steeds dichterbij ons doel van gelijke beloning."

Ook binnen de verzekeringssector leeft het onderwerp, zegt Richard Weurding,

algemeen directeur van het Verbond van Verzekeraars. Deze brancheorganisatie van schade-, inkomen- en levensverzekeraars stimuleert diversiteit en inclusie sectorbreed: "Ongeveer een derde van de raad van commissarissen van aangesloten bedrijven is vrouw, in de raad van bestuur een kwart. Daarmee lopen we voor op verzekeraars in andere Europese bedrijven, maar toch vallen die cijfers mij een beetje tegen. Er is zeker nog ruimte voor verbetering. We hebben als sector het Charter Diversiteit ondertekend, en steeds meer individuele verzekeraars volgen dat voorbeeld. Wij stellen daarnaast samen met vakbonden een meerjarige Sociale Agenda op, met daarin de belangrijkste ambities die vertaald worden in beleid. Diversiteit en inclusie vormen een focuspunt binnen die agenda. We delen best practices en dragen oplossingsrichtingen aan. Maar uiteindelijk zijn het de bedrijven zelf die het moeten oppakken. Vooral de doorstroom van vrouwen naar hogere posities binnen de organisaties is een thema waar verzekeraars zich bewust van zijn." Dat die doorstroom beter moet is helder, maar hoe is vaag. "De krapte op de arbeidsmarkt maakt het ingewikkeld, net als het feit dat de verzekeringssector in dezelfde vijver vist als alle andere financiële instellingen. En toch wellicht ook het imago: de sector wordt van oudsher vaak niet als 'sexy' beschouwd."

## Evenwichtige workforce, evenwichtige doorstroom

NIBC is een platte, compacte organisatie: de bank telt zo'n 700 medewerkers. Daar zit ook meteen een angel wat de doorstroom betreft. Hovers: "Bij een kleine organisatie zijn minder posities te vervullen. Talentvolle en ambitieuze vrouwen denken: hoelang moet ik wachten tot de stoel die ik wil vrijkomt? Als ze dan benaderd worden door een andere organisatie, zijn ze weg." Ze is desondanks blij met wat er tot nu toe bij NIBC bereikt is. "Zorgen voor een diverse shortlist voor topposities werpt vruchten af. Onze vierkoppige managing board bestond volledig uit mannen, maar is sinds dit jaar volledig in balans. We hebben de CFO die met pensioen ging vervangen en een Chief Technology Officer aangetrokken: voor beide posities was een vrouw de beste kandidaat. Onze CTO werft nu talentvolle techvrouwen, die we nog te weinig hadden."

Dat topvrouwen als vliegwiel fungeren, geldt ook voor Hovers zelf: "Na een reorganisatie moest ik mijn managementteam opnieuw samenstellen, en dat is nu 50/50. Er is genoeg vrouwelijk talent te vinden, maar je moet goed zoeken én nadenken over wat je uitstraalt. Als een topvrouw tijdens de selectie alleen door mannen geïnterviewd wordt, krijgt ze terecht niet het idee van een inclusieve organisatie."

Qua targets is NIBC goed op stoom: "Ons Executive Committee van acht personen telt drie vrouwen, en in ons senior management hebben we het target van 30 procent behaald. Overall hebben we 38 procent vrouwen in huis. Voor benoemingen en promoties hebben we een target van 30 procent vrouwen. We letten erop dat alle commissies die zich bezighouden met besluitvorming vrouwen aan boord hebben. Maar pas als de gehele workforce bestaat uit 50 pro-

Dit artikel verscheen op 19 september online op [www.ser.nl/zichtop](http://www.ser.nl/zichtop). Kijk op ons platform voor meer artikelen, podcastafleveringen en video's!





Aan het woord



*Sarkia Hovers*  
is verantwoordelijk  
voor de corporate  
activiteiten van NIBC en  
lid van het executive  
committee van NIBC



*Richard Weurding*  
is algemeen directeur  
van het Verbond van  
Verzekeraars

cent vrouwen, kun je verwachten dat de doorstroom ook 50 procent is. Dus daar moeten we naartoe; de ambities moeten vooral niet te bescheiden zijn.”

De brede blik die diversiteit oplevert is pure noodzaak, zegt Hovers. “Diversiteit zorgt voor meer innovatie en creativiteit en voor een beter risicobeheer.” Voor verzekeraars geldt evengoed dat een inclusieve blik almaar belangrijker wordt, bijvoorbeeld vanwege de omvangrijke klimaattransitie die veel impact heeft. Weurding: “Grote veranderingen landen beter wanneer er sprake is van diversiteit, en je kunt beter inspelen op

klantbehoeften en kansen. Maar het gaat verder dan commercie. Diversiteit hangt samen met de sociale cohesie die voor verzekeraars – die immers solidariteit organiseren om die risico’s te kunnen beheersen – van groot belang is. Dat we een afspiegeling van de maatschappij willen zijn, is inherent aan ons vak.”

#### Ambities formuleren helpt

Dat grote vennootschappen aan de SER moeten rapporteren over hun aanpak met betrekking tot diversiteit, vindt zowel Weurding als Hovers nuttig. Weurding:

“Enerzijds zijn we niet dol op extra administratieve handelingen, daar hebben we al veel mee te maken. Anderzijds is het zeker zo dat het formuleren van ambities en het delen van resultaten helpt om concreet te maken wat er in de sector gebeurt. Het gaat erom dat je een hefboom creëert om van A naar B te komen.” Hovers: “Rapporteren levert data op, en op basis daarvan kunnen we beter sturen. Individueel en als sector. Als blijkt dat bepaalde divisies binnen de gehele sector nauwelijks vrouwen kunnen vinden, kunnen we belemmeringen – zoals een imago probleem – wellicht gezamenlijk adresseren.” ●

## ‘Het formuleren van ambities en het delen van resultaten helpt om concreet te maken wat er in de sector gebeurt’

Werken aan een evenwichtige man-vrouwverhouding is voor bedrijven die onder de Wet ingroeiquote en streefcijfers vallen niet vrijblijvend meer. Zo’n 5.000 grote vennootschappen moeten zelf een plan voor meer genderbalans opstellen met ambitieuze streefcijfers – conform het SER-advies ‘Diversiteit in de top, tijd voor versnelling’. Hierover rapporteren ze via het diversiteitsportaal aan de SER. Voor de raad van commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen geldt inmid-

dels een ingroeiquote van ten minste een derde vrouwen en ten minste een derde mannen..

Om elkaar te inspireren met ervaringen en best practices te delen, organiseerde de SER onlangs een dialoogsessie voor leiders van bedrijven uit de financiële sector die moeten rapporteren. Leiders van bedrijven uit diverse sectoren wisselden tijdens de sessie van gedachten over diversiteit en inclusie en kregen uitleg over het diversiteitsportaal.



DIVERSITY  
DAY

03-10-23

# KICK-OFF 3 OKT DIVERSITY DAY

Voorzitter aan het woord

## Het wordt hoog tijd om de dingen anders te doen

De samenleving staat voor grote opgaven. Een daarvan is een meer duurzame omgang met onze leefomgeving, grondstoffen en klimaat, ook met het oog op volgende generaties. Een andere is niemand achterlaten; zorgen dat iedereen mee kan doen.

Het mooie is dat die twee opgaven elkaar raken in het streven naar diversiteit en inclusie. Sterker: diversiteit en inclusie zijn niet alleen *randvoorwaarden* voor de transitie waar we voor staan, maar ook de *versnellers* ervan. Door iedereen mee te nemen in de transitie, komen we tot betere, slimmere, toekomstbestendige oplossingen die ook nog eens breder worden gedragen. We hebben alle talenten, ervaringen, perspectieven en invalshoeken van mensen nodig om ons land, om de wereld te vergroenen én om de tegenstellingen te verkleinen.

Diversiteit gaat over de mate waarin organisaties en bedrijven de aanwezige verschillen in de samenleving weerspiegelen. Inclusie gaat over de manier waarop organisaties met diversiteit omgaan. In een inclusieve organisatie voelt iedereen zich thuis en krijgt iedereen de kans om mee te doen. In een inclusieve organisatie durven mensen het aan om vraagtekens te zetten bij alles wat als 'normaal' wordt gezien. Het lef om geschreven en ongeschreven regels te bevragen, is iets wat we heel hard nodig hebben. Het wordt hoog tijd om de dingen anders te doen dan we altijd deden. We moeten een pad verkennen dat we nog niet eerder hebben gelopen.

Steeds meer bedrijven beginnen het belang van diversiteit en inclusie in te zien. Dat heeft natuurlijk te maken met de *Wet ingroeiquotum en streefcijfers* die in 2021 is ingegaan, en ook met de Europese *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)* die vanaf volgend jaar van kracht wordt. Maar het zijn niet alleen de wettelijke verplichtingen die bedrijven tot actie aanzetten. Uit tal van onderzoeken blijkt dat een inclusieve cultuur bedrijven en organisaties weerbaarder, creatiever en toekomstbestendiger maakt. Dat ze er een voorsprong mee krijgen als het gaat om werving en selectie van medewerkers én dat het helpt om divers talent vast te houden. Dat besef begint steeds meer door te dringen, ook in bestuurskamers en op de werkvloer.

De SER ondersteunt bedrijven en organisaties om aan diversiteit en inclusie te werken, bijvoorbeeld via het Diversiteitsportaal, het Charter Diversiteit, SER Diversiteit in Bedrijf en Diversity Day. Het Diversiteitsportaal maakt voor het eerst transparant hoe het ervoor staat met de man-vrouwverhouding in de top en subtop van bedrijven. Maar belangrijker nog is dat bedrijven van elkaar leren, *best practices* delen en elkaar inspireren om met diversiteit en inclusie aan de slag te gaan. Hoe meer bedrijven zich dus aansluiten bij het Charter Diversiteit, hoe beter.

De praktijk leert dat er duizend-en-een manieren zijn om diversiteit en inclusie concreet te maken. Bijvoorbeeld op het gebied van visie en leiderschap, management en organisatie, opleiding en ontwikkeling, cultuur en draagvlak, communicatie en werving en selectie. Organisaties ontdekken bijvoorbeeld dat ze door aangepaste vacatureteksten, anonieme sollicitaties en een andere manier van gespreksvoering en beoordeling veel meer talenten gaan zien. Ze leren door medewerkerstevredenheidsonderzoeken en exitgesprekken wat er nodig is om een inclusieve cultuur te creëren.

Diversiteit & inclusie zijn keihard nodig. Ze zijn de motor achter de verandering die Nederland nodig heeft om de transitie te maken naar een inclusieve, duurzame samenleving en een toekomstbestendige economie. Eindelijk is de versnelling begonnen.

Kim Putters

Voorzitter Sociaal-Economische Raad

# Diversiteit in de top

Een evenwichtiger man-vrouwverhouding in de top en gelijke betaling voor mannen en vrouwen die hetzelfde werk doen. Voor beide onderwerpen is wetgeving in de maak of onlangs ingevoerd. Transparantie moet verandering afdwingen. Hoe staat het ervoor?

Tekst Berber Bijma Beeld SER, Vectorgrove



# 38,9%

In de raden van commissarissen (RvC's) van beursgenoteerde bedrijven in 2023 is het aandeel vrouwen gemiddeld 38,9%. In de raden van bestuur (RvB's) van diezelfde bedrijven zijn vrouwen minder goed vertegenwoordigd: 15,3%. De laatste cijfers over het aandeel vrouwen in de RvC's en RvB's van de 5.000 grote Nederlandse vennootschappen zijn van 2020. Vrouwen maakten toen gemiddeld 21,9% uit van de RvC's en 13,8% van de RvB's van deze bedrijven.

Bronnen: Female Board Index 2023 (beursgenoteerde bedrijven) en Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2020 (grote vennootschappen)

## Quotum heeft effect

Uit de Female Board Index blijkt dat 90% van de beursgenoteerde bedrijven inmiddels voldoet aan het wettelijke quotum voor vrouwen in de RvC: naast minstens een derde mannen, bestaat de RvC uit op z'n minst een derde vrouwen. Dat quotum is vastgelegd in de *Wet ingroeiquotum en streefcijfers* die per 2022 in werking is getreden. "Vaak zie je al 1 à 2 jaar voordat een quotum ingaat, verandering ontstaan", zegt Babette Pouwels, onderzoeker bij de SER. "Dat zag je in Nederland ook. Inmiddels voldoet een groot deel van de beursgenoteerde bedrijven aan de eisen. Het quotum heeft dus effect."

# 8

Van alle beursgenoteerde bedrijven in Nederland hebben er 8 geen enkele vrouw in hun RvC. Zij vormen samen ruim 9% van alle beursgenoteerde bedrijven. Voor hen geldt het 'legestoel-principe': als een bedrijf met een voorgenomen benoeming van een RvC-lid niet dichterbij het wettelijke quotum komt, gaat de benoeming niet door. De commissariszetel moet in zo'n geval onbezet blijven tot er weer sprake is van een evenwichtige verhouding in de RvC.

Bron: Female Board Index 2023

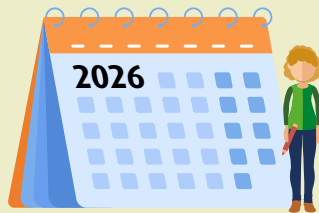


## Gelijk loon voor gelijk werk

De EU heeft een richtlijn voor loontransparantie aangenomen. Uiterlijk in 2026 moeten lidstaten die hebben omgezet naar een eigen wet. Organisaties moeten dan openheid geven over hun beloningsbeleid. Bedrijven met meer dan 100 medewerkers moeten de loonkloof tussen mannen en vrouwen regelmatig onderzoeken en bekendmaken. Als die meer dan 5% is, moet de organisatie daar iets aan doen. De richtlijn regelt bijvoorbeeld ook dat werkgevers een sollicitant niet meer mogen vragen naar het laatstverdiende loon.

## EU-regels voor meer evenwicht

De EU-richtlijn *Women on Company Boards* bepaalt dat in 2026 ten minste 40% van RvC's in beursgenoteerde ondernemingen moet bestaan uit leden van 'het ondervertegenwoordigde geslacht'. Landen die zelf vergelijkbare regels hebben, zoals Nederland, mogen hun eigen regels volgen.



## Transparantie

Nieuwe cijfers voor de 5.000 grote vennootschappen komen in januari 2024. Voor deze bedrijven geldt geen quotum, maar een zelfopgelegd streefcijfer én de verplichting om jaarlijks te rapporteren over dat streefcijfer en het werkelijke percentage vrouwen en mannen in de top en subtop. De SER ondersteunt bedrijven daarbij en maakt de resultaten transparant. Pouwels: "Dit is nieuw in Europa. Per bedrijf worden streefcijfers, plannen van aanpak én de voortgang via het SER Diversiteitsportaal zichtbaar gemaakt. Bedrijven kunnen zich zo aan elkaar spiegelen en van elkaar leren. Over een paar maanden zien we de eerste resultaten."

## De zevende plek van Europa

Nederland staat met het aandeel vrouwen in de RvC Europees gezien op de zevende plek, samen met België en Denemarken. Italië scoort het best, met bijna de helft vrouwen in RvC's. Landen met een quotum hebben de grootste vooruitgang geboekt. In landen met uitsluitend *soft law*, zoals streefcijfers zonder sancties, is de vooruitgang minder groot. Landen die helemaal geen reguleringen hebben voor genderdiversiteit in de top, boeken nauwelijks tot geen vooruitgang. Nederland is uniek in het combineren van quota met *soft law* en transparantie.

Bron: *European Institute for Gender Equality 2023*



# 'Diversiteit en inclusiviteit, hét thema van deze eeuw'

**Mourad El Moussati zet zich met zijn bedrijf Diverswerken.nl in voor gelijke kansen op de arbeidsmarkt. Door organisaties te helpen om meer divers en inclusief te worden. Welke adviezen heeft hij bij het ontwikkelen van kansengelijkheid?**

**Tekst** Peer van den Bouwhuijsen **Beeld** Floor Besuijen

In 2015 zocht Mourad El Moussati een afstudeerstage tijdens zijn studie Bedrijfskunde. Na ruim vijftien sollicitatiebrieven zonder succes, besloot hij het over een andere boeg te gooien. Hij maakte een videosollicitatie en toen was het snel raak. Hij kreeg in no time vijf uitnodigingen voor een gesprek. Zijn ervaring leidde tot het idee om Sollicitatiemarkt.nl op te zetten. Een bedrijf dat werkzoekenden ondersteunt bij het solliciteren via video en zo kansengelijkheid stimuleert. Sinds 2018 begeleidt en adviseert El Moussati

organisaties daarnaast op de thema's diversiteit en inclusiviteit. Hij helpt bestaande vooroordelen bespreekbaar te maken en gelijke behandeling van medewerkers te verankeren in de organisatie. Sinds augustus 2023 doet hij dit onder de noemer Diverswerken.nl.

## Gelijke kansen via video

"Videosolliciteren draagt bij aan gelijke kansen", stelt El Moussati. "Je kunt laten zien wie je echt bent dankzij twee extra kanalen: beeld en geluid. Dat biedt mogelijkheden om vooroordelen weg te

nemen. Die zijn er namelijk nog geregeld, bijvoorbeeld dat iemand met een buitenlandse naam en achtergrond vast niet goed Nederlands zal spreken. Ook kun je je onderscheiden van andere sollicitanten, omdat een video opvalt tussen alle 'gewone' geschreven sollicitaties."

## Focus op inclusie

El Moussati ziet dat steeds meer bedrijven zich richten op diversiteit en inclusie. "Naast duurzaamheid is dit écht het thema van deze eeuw. Gelukkig ligt de focus steeds vaker op inclusie en niet alleen op diversiteit. Diversiteit richt zich op het verschil: hoe verschillend zijn we? Inclusiviteit gaat over hoe we met dat verschil omgaan. Je kunt als organisatie wel een diverse groep werknemers hebben, maar hoe zorg je ervoor dat zij zich allemaal thuis voelen?"

## Succesvolle aanpak

Wat werkt in de praktijk wel en wat niet? Om diversiteit en inclusiviteit succesvol te verankeren in de organisatie past El Moussati vijf stappen toe:

### 1. Afbakenen

Op welke gebieden wil je zorgen voor diversiteit en inclusiviteit? Overal of maak je hierin een keuze?

### 2. Duiden

Maak concreet waar diversiteit en inclusiviteit over gaat. Een uitgeverij had bijvoorbeeld als ambitie dat de schoolboeken inclusief moesten worden. Vervolgens is deze ambitie met elkaar







uitgewerkt: welke woorden en welke illustraties willen we gebruiken?

### 3. Meten

Breng duidelijk in beeld: hoe divers is de organisatie op dit moment? Daarvoor kun je bijvoorbeeld een medewerkers-belevingsonderzoek uitvoeren, inclusief stellingen over diversiteit en inclusiviteit.

**‘Zoek niet elke keer hetzelfde poppetje’**

### 4. Ambitie bepalen

Bepaal hoe divers en inclusief je wilt zijn. Dit kan in de vorm van inspanningsafspraken (welke activiteiten voer je uit?) of resultaatafspraken (welke concrete doelen stel je?).

### 5. Actieplan

Leg alles vast in een plan waarin staat welke afdeling wat doet, en de benodigde tijd- en kosteninvesteringen. Bepaal ook wanneer het project wel of niet geslaagd is.

### Divers werven... hoe doe je dat?

De voorbereiding van het wervingsproces kan het verschil maken, legt El Moussati uit. “In die fase bepaal je het

## Divers werven en selecteren

Meer weten over hoe je zorgt voor een inclusieve wervings- en selectieprocedure? Waar je divers talent vindt en – nog belangrijker – hoe je zorgt dat ze voor jouw organisatie kiezen? Deze vragen (en meer) beantwoordt het Charterdocument ‘Divers Werven en Selecteren’ van de SER. Scan de QR-code:



profiel van de functie. Vaak zijn organisaties op zoek naar het schaap met vijf poten, maar dat is niet realistisch. Houd de lijst met eisen behapbaar. Een veelgelezen eis is een ‘communicatief vaardige’ kandidaat. Maar wat betekent dat precies? Daarnaast vragen bedrijven voor een afdeling vaak mensen met hetzelfde profiel. Maar als je al zes mensen met een HRM-achtergrond hebt, voegt iemand met een ander profiel wellicht meer toe. Zoek niet steeds hetzelfde poppetje.”

### Solliciteren met zelfvertrouwen

Aan de Hogeschool Rotterdam doceert El Moussati het vak ‘Succes na(ast) je studie!’, dat studenten helpt met meer kennis en zelfvertrouwen de arbeidsmarkt te betreden. “Ze leren bijvoorbeeld beter onderhandelen. Om niet in een onderdanige rol te kruipen, maar zelf ook vragen te stellen en te merken dat dit gewaardeerd wordt. Ook bezoeken ze verplicht een netwerkbijeenkomst, waarbij ze leren hoe je in zo’n situatie een praatje aanknoopt.”

### Geen losse projectjes

Waar bedrijven volgens El Moussati de komende jaren vooral aandacht aan moeten geven? “Ga eerst na wat je écht wilt bereiken op de werkvloer, en stop met het opvoeren van allerlei goedbedoelde losse projectjes. Neem die doelen op in je beleidsplan en laat zo zien wat je belangrijk vindt. Je bent niet verplicht om iets met diversiteit en inclusie te doen. Maar als je het doet, doe het dan wel serieus.” ●





# Keti Koti Tafel: een plek van verbinding

De doorgaans wat formele raadszaal van de SER kleurt 15 september letterlijk en figuurlijk geel en blauw tijdens de Keti Koti Tafel. Ruim honderd gasten delen bitterzoete getuigenissen van pijn en verdriet die generaties lang doorwerken. Dat mondt uit in een hoopvolle, optimistische afloop.

Tekst Ton Bennink Beeld Jeroen Poortvliet

**R**omano Gaves, jurist bij de rechtbank Gelderland, kauwt op een kwasi bita-stokje. Zijn gezicht vertrekt bij de wrange smaak en veel andere tafelgasten overkomt hetzelfde. Mercedes Zandwijken, samen met haar man Machiel Keestra bedenker van de Keti Koti Tafel, legt uit dat dit ook precies de bedoeling is. “De bittere smaak symboliseert de bittere smaak van

het slavernijverleden,” zegt Zandwijken. Kauwend op het bittere stokje wrijven deelnemers aan de Keti Koti Tafel elkaars polsen in met kokosolie. Het staat symbool voor het wegwrijven van de pijn die hun voorouders hebben gevoeld – op de plek waar de ketenen zaten. Voor Gaves, die opgroeide in Suriname, is het dan ook een bekend ritueel. Zijn grootouders voedden hem op en maakten thee van kwasi bita. Ook



hij moest eraan geloven. “Lekker is anders, maar het maakt je wel bewust van waar je vandaan komt. Ik ben blij dat witte en zwarte mensen hier vanavond samen bij stilstaan.”

## ‘De bittere smaak symboliseert de bittere smaak van het slavernijverleden’

Zandwijken groeide op in een situatie waarin eerste persoon gebiedende wijs standaard was. “Ik voelde in onze Surinaamse familie de erfenis van het slavernijverleden. ‘Doe dit’, ‘Pak dat’, ‘Ga zitten’; in mijn kindertijd waren dat gewone omgangsvormen. Net als dreigen: ‘Ik breek al je botten.’ Al gebeurde er nooit iets gewelddadigs.”

Haar werk- en levenspartner Machiel Keestra groeide op in een Fries/joods gezin. Uiteraard werd ook daarin de pijn van vorige generaties gevoeld en beleefd. “Die pijn dienen we als zwart en wit bespreekbaar te maken, net als het gedeelde slavernijverleden.”

### Kon Na Leti

Voor Jacqueline Prins, algemeen secretaris van de SER, ligt die erfenis anders.

“Kon Na Leti betekent ‘de eigen waarheid aan het licht brengen’. Ik hoop dat mijn persoonlijke ervaring u helpt om uw eigen, misschien wel pijnlijke, ervaringen te delen.”

De details van haar persoonlijke verhaal vertrouwt Prins toe aan de deelnemers van de Keti Koti Tafel. “Nog steeds voel ik soms de woede van destijds, maar daar kan ik nu mee omgaan. Het is een bron van kracht. Toon moed versus stilzwijgen, die les heb ik geleerd. Het sluit aan op het thema van deze Keti Koti Tafel.”

“Ook witte mensen hebben dus hun verleden”, klinkt het uit de zaal.

Even later deelt programmaleider Werk en Inkomen van de SER Midja Hooplot haar Kon Na Leti. Ze vertelt hoe ze een klasgenoot ooit ‘terugpakte’. “Ik werd niet uitgenodigd voor een feestje



omdat ik 'zwart' was. Op mijn verjaardag nodigde ik de hele klas uit. Op een-  
tje na. Omdat die klasgenoot wit was.”

Ze krijgt de lachers op de hand. Dat slaat om in bewondering als ze deelt hoe ze reageerde toen een Aziatische klasgenoot niet meer met haar kind mocht spelen van de ouders. Ook vanwege kleur. Het maakte haar woedend, maar dit keer ging ze het gesprek aan met de ouders. “Nu zijn onze kinderen nog steeds beste vrienden.”

### **Een beginpunt, geen eindpunt**

De maaltijd wordt opgeluisterd door een koor dat treur- en vrijheidsliederen zingt. Ten tijde van de slavernij waren deze liederen heel belangrijk want het verspreiden van taal en cultuur was verboden. Tijdens de Keti Koti Tafel

## **‘Al jong ervaren ik wat uitsluiting betekent. Toon moed versus stilzwijgen’**

zorgen ze voor een sfeer waarin drem-  
pels om persoonlijk te worden verdwij-  
nen. Ook Hansje van der Zwaan, senior  
beleidsmedewerker bij de SER, heeft  
haar verhaal. “Ik groeide op in de jaren  
tachtig in een cultureel divers, samen-  
gesteld gezin en ging naar school in de

Bijlmer. Toen al speelde bijvoorbeeld  
de discussie over Zwarte Piet en het  
slavernijverleden. De Keti Kotibeweging  
probeerde dat verleden al vanaf de jaren  
zeventig op de kaart te zetten. De nieu-  
we generatie is klaar voor erkenning  
van het leed.”

## ‘De Keti Kotibeweging probeert het slavernijverleden al vanaf de jaren zeventig op de kaart te zetten. De nieuwe generatie is klaar voor erkenning van het leed’



Voor gastheer SER is deze Keti Koti Tafel een beginpunt, zegt Van der Zwaan. “Als je nooit de verhalen van een ander hoort, kun je je ook niet inleven. Dan denk je dat het aanstellerij is. De adviezen van de SER worden beter als we alle relevante perspectieven meenemen. Onze raad wordt steeds diverser en inclusiever en dat is een goede zaak. Je moet iedereen meenemen die het aangaat.” Monique van Speijk, medewerker in de

kinderopvang, verlaat tevreden de zaal. Zij worstelde bij binnenkomst met de tafelsetting. Een geel servet betekent dat je zwart voelt, een blauw servet wit. Maar wat te doen als je een Surinaamse moeder hebt en een witte vader? “Zo gaaf dit”, zegt Van Speijk. “Ik heb mijn ervaringen kunnen delen en vooral ook geluisterd. Prachtige avond.” En dan doet geel of blauw er niet meer toe. ●

De Keti Koti Tafel nodigt uit om stil te staan bij de gevolgen van ons slavernijverleden. Tijdens de met rituelen doordrenkte maaltijd delen gasten – in tweetallen en gezamenlijk – herinneringen, persoonlijke ervaringen en gevoelens. Treur- en vrijheidsliederen uit de slavernijtijd zorgen voor de opluistering. Op deze manier draagt de Tafel bij aan een nieuwe toekomst met respect voor elkaars verhalen.



## 'Ik zal je leren hoe je een man moet zijn!'

In de treincoupé zwaait een man met z'n vuisten en pakt me vast. "Ik zal je leren hoe je een man moet zijn!" roept hij. Gelukkig word ik net op tijd gered door een medereiziger. Later hoor ik dat twee kennissen een soortgelijke ervaring hebben gehad in de trein. Losstaande incidenten? Ik denk het niet. Onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) bevestigt dat de acceptatie van de LHBTIQ+-gemeenschap de laatste jaren stagneert in Nederland. Ons land is dit jaar bovendien gezakt op de Europese ranglijst voor LHBTIQ+-mensenrechten. In 2021 stonden we nog op plaats twaalf; nu veertiende.

Ik heb een paar ideeën voor het nieuwe kabinet om weer de weg naar boven te vinden. Verhoog de straffen bij discriminerend geweld. Regel het meerouderschap: leg in de wet vast dat kinderen drie of vier vaders en moeders kunnen hebben. Voer een wettelijk transitieverlof in, zodat transpersonen in alle rust hun medische transitie kunnen doorlopen. En zorg ten slotte dat LHBTIQ+-vluchtelingen veilig zijn in onze asielzoekerscentra.

Ook werkgevers kunnen veel doen om de positie van LHBTIQ+-medewerkers te versterken. Bijvoorbeeld door het

## 'Komt er ooit een dag dat het COC zichzelf kan opheffen?'

verlof na geboorte en adoptie in alle gezinsvormen gelijk te schakelen. En door discriminatie en pesterijen op de werkvloer tegen te gaan. Bewustwording en voorlichting helpen daarbij: richt een personeelsnetwerk voor gelijkgestemden op, zet rolmodellen in en organiseer eens een lezing.

Het is mooi dat dit jaar LHBTIQ+-mensenrechten definitief zijn verankerd in artikel 1 van de Grondwet. Dit maakt dat we ook in de toekomst nog kunnen trouwen, kinderen kunnen opvoeden en beschermd zijn tegen discriminatie. Het COC heeft hier twintig jaar voor gestreden. Maar, nogmaals: we zijn er nog niet. Het is ontzettend belangrijk om te blijven werken aan een samenleving waarin meerderheid en minderheid écht gelijk zijn. Misschien dat dan ooit de dag komt dat het COC zichzelf kan opheffen.

**Ricardo Brouwer (1991) is voorzitter van COC Midden Gelderland. Ook is hij actief voor het landelijke COC en voor de PvdA. Brouwer zet zich in voor emancipatie in de breedste zin van het woord.**

# Verantwoordelijkheid vanuit ongemak

**M**et actuele maatschappelijke vraagstukken als arbeidsmarktkrapte en klimaatverandering rijst de vraag: welke verwachtingen mogen we hebben van bedrijven bij het oplossen van deze opgaven? En wat vraagt dit van de leiders van morgen?

In de allereerste SER Talk op 3 oktober, Diversity Day, deelde Petri Hofsté haar visie op het leiderschap van de toekomst – en de rol die diversiteit, inclusie en duurzaamheid daarin spelen. Volgens Hofsté, meervoudig commissaris bij onder meer Rabobank, Achmea en bodemonderzoeker Fugro, is inclusiviteit randvoorwaardelijk voor de uitdagingen van onze maatschappij. “Om de wereld aan

onze kinderen te kunnen overdragen, hebben we alle talent en het inclusieve gelijkwaardige gesprek nodig. Alleen dan komen we met elkaar in verbinding en tot verantwoordelijke besluiten en acties die nodig zijn om de ESG-doelen te bereiken. Bedrijven hebben leiders nodig die daarin vooropgaan en de verantwoordelijkheid nemen. Die verantwoordelijkheid kunnen we niet nemen vanuit het gemak van het allemaal eens zijn – omdat we zo heerlijk gelijk zijn. Dat kan alleen vanuit ongemak. Het ongemak van diverse teams die gelijkwaardig, maar niet gelijk zijn. En vanuit het ongemak de complexe dilemma’s onder ogen te zien waar we mee te maken hebben.”

De SER Talk van Petri Hofsté en het aansluitende panelgesprek gemist? Scan de QR-code om terug te kijken:

