

SEERmagazine

Denkwerk Draagvlak Dialoog



Diversiteit en inclusie: en nu aan de slag!

Nazha Rustom
Kijk naar wat
iemand kán

AI en discriminatie
Mensenrechtelijke eisen
stellen aan software

Feike Sijbesma
Inclusiviteit gaat een laagje
dieper dan diversiteit

04

Aan de slag met diversiteit

Een nieuwe wet moet zorgen voor versnelling: meer vrouwen in de top en subtop van het bedrijfsleven.



16

Interview Feike Sijbesma

"Diversiteit is een zaak voor vrouwen én mannen."



09

Column Ila Kasem

"De crux is dat mensen in staat zijn hun eigenheid te benadrukken op de momenten dat het ertoe doet: *to blend in and stand out.*"

En verder

03 Column Mariëtte Hamer

Juist nu is diversiteit nodig.

10 AI en diversiteit

Laten we techneuten over onze mensenrechten beslissen?

12 Feiten & cijfers

Vrouwen aan de top.

14 Kunstmuseum Den Haag

Het museum als afspiegeling van de maatschappij.

18 Nazha Rustom

Werken aan meer kleur, cultuur en verscheidenheid bij ABN AMRO.

22 Feiten & cijfers

Gendergecodeerd taalgebruik in vacatureteksten.

24 Uit de praktijk

Inclusiedoolhof Defensie Materieel Organisatie.

25 Best practice internationaal MVO

Female empowerment in Indiase fabrieken.

27 In memoriam

Oud-werkgeversvoorzitter Hans de Boer.

Colofon

SERmagazine verschijnt vijf keer per jaar. Met de verhalen in dit blad wil de SER de overleegeneconomie en de sociale dialoog bevorderen. Een jaarabonnement is gratis. Opgave jaarabonnementen en adreswijzigingen graag via sermagazine@ser.nl **Redactie** Liesbeth Breeveld (hoofdredactie), Dafna Holtzer, Contenture (coördinatie & eindredactie) **T** (0)70 3499 653 **E** sermagazine@ser.nl **Aan dit nummer werkten mee** Ton Bennink, Berber Bijma, Felix de Fijter, Sophie Guldmond, Dirk Hol, Dorine van Kesteren, Corien Lambregtse **Redactieraad** Erik van de Haar, Sarah van Hugte, Kyra Keybets, Ruud van Soelen **Klankbordgroep** Martijn Arets, Hanneke van Basten, Henriëtte ten Berge, Jeroen van Dijken, Anette de Groot, Nic van Holstein, Manon Krol, Maarten Lindeboom, Guido Rijnja, Alex Tess Rutten, Bram Verkerke, Bas van Weegberg **Ontwerp** Contenture **Illustraties** BIMA, Shutterstock, Vecteezy.com **Opmaak** Riccardo van der Does, Robby Gajadien **Productie** Drukkerij Opmeer

SER

Word de verandering die je wilt zien

Een crisis is, naast alle narigheid, ook een kans. Dat maakt de Engelse uitdrukking 'Never waste a good crisis' zo populair. Een crisis geeft urgentie voor verandering.

Toch komt die verandering niet vanzelf. Er zijn ideeën nodig en leiders die voorop durven gaan; in politiek en bestuur, in organisaties en bedrijven. Mensen die de verandering in gang zetten en verantwoordelijkheid nemen voor de toekomst. Mannen en vrouwen, ouderen en jongeren, mensen met een westerse en mensen met een niet-westerse achtergrond. Juist nu hebben we alle diversiteit en creativiteit nodig die er te vinden is om de wereld na corona vorm te geven.

2021 kan het jaar van de verandering worden. Dat is mijn hoop en overtuiging. Op het gebied van de klimaatpak, digitalisering, (gezondheids)zorg, de energietransitie, de circulaire economie én de inclusieve samenleving. Inclusie en diversiteit, daar ligt voor de SER een grote opdracht, samen met de organisaties Diversiteit in Bedrijf en Topvrouwen.nl, die vorig jaar bij de SER zijn ondergebracht. Daarom wijden we er dit themanummer van het SERmagazine aan.

In 2019 kwam de SER met het advies *Diversiteit in de top: tijd voor versnelling*. We pleitten voor meer vrouwen en meer mensen met een niet-westerse migratie-achtergrond in de (sub) top van het bedrijfsleven. Dit advies is mede tot stand gekomen door de inzet van Hans de Boer, oud-voorzitter van VNO-NCW, die op 18 januari dit jaar heel onverwacht overleed (zie ook het *In Memoriam* op pagina 27). Als voorvechter voor meer vrouwen in de top van het bedrijfsleven vervulde hij een cruciale rol. Dat is een herinnering die we koesteren.

Onze aanbevelingen zijn vorig jaar integraal door het kabinet overgenomen en hadden meteen effect. Het percentage vrouwen in raden van bestuur van beursgenoteerde bedrijven is in 2020 gestegen van gemiddeld 8,5 naar 12,4 procent en in raden van commissarissen van 26,8 naar 29,5 procent. En dat terwijl de wetsvoorstellen nog niet eens waren bekrachtigd.

Toch moeten we waakzaam blijven, want het kan zijn dat de coronacrisis roet in het eten gooit, zoals we dat ook bij de financiële crisis zagen. Het is juist nu de hoogste tijd om alle talenten zichtbaar te maken en gelijke kansen te geven. Dat is wat de samenleving, wat de wereld na corona nodig heeft. Iedereen verdient de kans om mee te doen, op de (werk)plek waar hij of zij past.

De SER wil bedrijven en organisaties helpen daadwerkelijk vorm te geven aan gender- en culturele diversiteit. Wij staan klaar met praktische ondersteuning, adviezen en databases vol vrouwen die geschikt zijn voor topfuncties. Er is geen excuus meer om niet met inclusie en diversiteit aan te slag te gaan.

Elke organisatie kan vandaag een stap zetten naar verandering. De nieuwe wereld begint bij ons, in 2021. Word zelf de verandering die je in de wereld wilt zien.



Mariëtte Hamer

Voorzitter Sociaal-Economische Raad



Aan de slag met diversiteit

Veel grote bedrijven willen wel meer vrouwen in de top en de subtop, maar weten niet goed hoe ze dat voor elkaar krijgen. Een nieuwe wet moet zorgen voor versnelling: meer benoemingen in de top en subtop van het bedrijfsleven. Een 'ondersteunende infrastructuur' die de SER ontwikkelt en opzet gaat bedrijven helpen om meer diversiteit te realiseren.

Tekst Berber Bijma

"Helaas is het hoognodig om bedrijven met wetgeving te verplichten serieus met genderdiversiteit aan de slag te gaan", zegt FNV-bestuurder Zakaria Boufangacha. "Al jarenlang is er gesproken over de noodzaak van meer vrouwen aan de top. Iedereen is het erover eens dat het moet gebeuren, maar het kwam er tot nog toe niet van. Blijkbaar maakt het old boys network het lastig om met een diverse blik naar goede kandidaten voor topposities te kijken. Topbesturen die nog steeds geen goede afspiegeling van de samenleving vormen – dat geeft anno 2020 te denken. Het was mooi geweest als er geen wetgeving voor nodig was, maar blijkbaar lukt het niet op basis van vrijblijvendheid."

Versnelling

De nieuwe wet die moet zorgen voor meer vrouwen op topposities, vloeit voort uit het SER-advies *Diversiteit in de top* (2019). De SER adviseerde een ingroei-quotum: de man-vrouwverhouding in de raden van commissarissen van beursgenoteerde bedrijven moet toegroeien naar ten minste 30 procent mannen en ten minste 30 procent vrouwen. Maakt een nieuwe benoeming de man-vrouwverhouding niet evenwichtiger, dan wordt die benoeming nietig verklaard en blijft de vacature open (het zogeheten 'legestoel-



De essentie in 10 seconden

- Een nieuwe wet verplicht bedrijven meer vrouwen in topfuncties aan te nemen.
- De SER ontwikkelt een webportal voor de monitoring van genderdiversiteit in de 5000 grote vennootschappen.
- Ook biedt de SER ondersteuning aan bedrijven bij het realiseren van diversiteit.
- Bedrijven willen graag van elkaar leren en zich aan elkaar spiegelen.
- Vakbonden willen eveneens bijdragen aan een eerlijke arbeidsmarkt.

principe'). Daarnaast moeten de grootste vennootschappen (ongeveer 5000) komen met eigen ambitieuze en passende streefcijfers voor genderdiversiteit in de raad van bestuur, de raad van commissarissen en de subtop.

De Tweede Kamer besloot het SER-advies integraal over te nemen en om te zetten in wetgeving. Het wetsvoorstel is inmiddels de Tweede Kamer gepasseerd en zal naar verwachting nog dit voorjaar ook door de Eerste Kamer worden goedgekeurd. Daarmee moet de toename van genderdiversiteit in een versnelling komen.

Ook Guusje Dolsma, plaatsvervangend directeur bij VNO-NCW en MKB Nederland, ziet de wet als een stap die helaas nodig was. "Het aandeel vrouwen in de top groeit, zagen we ook onlangs weer in de *Bedrijvenmonitor* (Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2020, zie kader red.). Maar het gaat te langzaam. Zeker van grote en beursgenoteerde bedrijven mag verwacht worden dat ze hier werk van maken, desnoods dus met een wettelijke verplichting. De langzame verbetering laat zien dat achterblijvende diversiteit in bedrijven een hardnekkig probleem is met meerdere oorzaken. Die oorzaken variëren van de studie- en beroepskeuze van vrouwen, de cultuur in sommige bedrijven tot en met de sterke deeltijd-cultuur in Nederland."



Illustratie Shutterstock



Aan het woord



Guurje Dolsma
plaatsvervangend
directeur VNO-NCW
en MKB Nederland



Zakaria Boufangacha
FNV-bestuurder



Ivy Koopmann
SER-programmaleider
Diversiteit en Inclusie

Boufangacha wijst ook op die bedrijfscultuur. “Met name in bedrijven waar – gechar- geerd uitgedrukt – oude witte mannen leidinggeven, blijkt het moeilijk te zijn tot meer diversiteit te komen. Dat geldt niet alleen voor genderdiversiteit, maar bijvoorbeeld ook voor culturele diversiteit.”

Eigenaarschap

Nu de wet een feit is, moeten bedrijven dus meer vrouwen in de top en subtop

zien te krijgen. Dolsma: “De nadruk in de berichtgeving ligt vaak op het quotum voor de beursgenoteerde bedrijven, maar de verplichting voor de 5000 grote vennootschappen om zelf streefcijfers op te stellen voor de top en de subtop is minstens zo belangrijk. Daarmee krijgt een grote groep bedrijven eigenaarschap en de verantwoordelijkheid om diversiteit in hun bedrijf te verankeren. De streefcijfers voor de subtop zorgen er bovendien voor

dat bedrijven moeten werken aan een kweekvijver.”

De onderlinge verschillen in die groep van 5000 bedrijven zijn behoorlijk, stelt Dolsma. “Er zitten bedrijven tussen uit sectoren waar überhaupt maar weinig vrouwen werken, maar ook familiebedrijven zonder dochters. Die gevarieerdheid betekent dat ook de ondersteunings- behoeften van deze bedrijven om aan →



Australië

De Australische website www.wgea.gov.au biedt een mooi voorbeeld van de manier waarop genderdiversiteit op de werkvloer in beeld gebracht kan worden. Deze laat onder meer het salarisverschil tussen mannen en vrouwen zien en het percentage topvrouwen in bestuursfuncties. SER-programmaleider Ivy Koopmans: “Min of meer naar dit voorbeeld – maar minder uitgebreid – willen wij bedrijven inzicht geven in hoe zijzelf en anderen presteren op het gebied van genderdiversiteit.”

hun wettelijke verplichting te doen, heel verschillend is. In sectoren waar weinig vrouwen werken, is het lastig om überhaupt vrouwen te vinden. Daar willen bedrijven er bijvoorbeeld samen aan werken dat meer vrouwen een studie in die richting kiezen. In andere sectoren en bedrijven zijn de vrouwen er wel, maar stromen ze niet door naar de top en de subtop. Daar kun je bijvoorbeeld denken aan mentorschap en coaching, vrouwennetwerken, flexibilisering van werktijden, betere verlofmogelijkheden, anders omgaan met deeltijdbanen. Voor alle bedrijven geldt dat ze graag met elkaar willen uitwisselen hoe je komt tot meer diversiteit, bijvoorbeeld met bijeenkomsten en best practices. Het kan behulpzaam zijn om jezelf te spiegelen aan vergelijkbare bedrijven, maar juist ook aan totaal andere bedrijven.”

Ondersteuning

Die onderlinge uitwisseling is onderdeel van de ‘ondersteunende infrastructuur’ die de SER ontwikkelt. Deze is bedoeld voor onder andere bedrijven die nu een nieuwe wettelijke plicht krijgen opgelegd. De SER heeft de wettelijke taak gekregen om de monitoring van genderdiversiteit te verzorgen en bedrijven te ondersteunen, vertelt Ivy Koopmans, programmaleider bij de SER. “Samen met

VNO-NCW ontwikkelen we een format voor de 5000 grote vennootschappen waarmee ze in beeld kunnen brengen wat de huidige situatie is qua genderdiversiteit, welke streefcijfers het bedrijf hanteert en hoe het plan van aanpak eruit ziet waarmee ze die streefcijfers willen behalen. Het format is ontwikkeld met

‘Bedrijven willen graag van elkaar leren’

inbreng van diverse bedrijven en is inmiddels in conceptvorm klaar. De komende tijd gaan we het zowel inhoudelijk als technisch testen in pilots met bedrijven. Voor bedrijven is het belangrijk dat ze er goed mee uit te voeten kunnen, dat het zo weinig mogelijk administratieve lasten oplevert en dat het de mogelijkheid biedt voor onderlinge vergelijkingen.”

“Onderling spiegelen is een belangrijk onderdeel”, zegt Koopmans. “Bedrijven

Bedrijvenmonitor: aandeel vrouwen neemt toe, maar langzaam

Vrouwen maken nog geen evenredig deel uit van de top van het bedrijfsleven. Dat laat de *Bedrijvenmonitor Topvrouwen* zien. Bij de grote vennootschappen was het percentage vrouwen in besturen medio 2020 gemiddeld 13,8 en in de raden van commissarissen gemiddeld 21,9. Het aandeel vrouwen nam de afgelopen jaren weliswaar toe, maar die toename komt voor rekening van een kleine groep koplopers, minder dan 10 procent van het geheel.

Van de besturen had 63,6 procent medio 2020 nog geen enkele vrouw. Bij de raden van commissarissen was dat 39,8 procent. Uit de monitor bleek ook dat het aandeel vrouwen in de laag onder de besturen – de subtop –

te laag blijft en niet verandert: rond de 20 procent.

SER-voorzitter Mariëtte Hamer benadrukte bij het verschijnen van de monitor het belang van de nieuwe wet, ook met het oog op de coronacrisis: “De geschiedenis laat zien dat een crisis vaak negatieve invloed heeft op de positie van vrouwen op de arbeidsmarkt. Laten we dat voorkomen deze keer.”

De *Bedrijvenmonitor Topvrouwen* verscheen dit jaar voor het laatst. Nu de monitoring van genderdiversiteit in de top bij de SER is ondergebracht, zal de SER op een nieuwe manier jaarlijks rapporteren over de voortgang.



Foto Shutterstock

willen graag van elkaar leren. Daarom kunnen ze straks niet alleen van elkaar zien wat de actuele situatie is qua genderdiversiteit, maar ook waar een bedrijf wil uitkomen en wat in grote lijnen daarvoor het plan van aanpak is. Daarnaast willen we regelmatig bijeenkomsten of andere vormen van uitwisseling organiseren om aan die behoefte te voldoen.”

Culturele diversiteit

De ondersteuning vanuit de SER is niet alleen bedoeld om genderdiversiteit te stimuleren, maar ook om bredere diversiteit en inclusie te bevorderen (zie kader pagina 8). Dolsma hoopt dat de nieuwe wet zorgt voor meer bewustzijn rondom diversiteit, waarvan uiteindelijk niet alleen vrouwen profiteren. “Culturele diversiteit volgt niet automatisch uit genderdiversiteit. Voor culturele diversiteit zijn er specifieke knelpunten die om weer andere maatregelen vragen. Toch hoop ik wel dat de nieuwe wet stimulerend werkt voor een inclusieve bedrijfs-cultuur, waarin iedereen zich thuis voelt en tot zijn of haar recht komt. Dat is voor iedereen belangrijk, óók voor witte mannen. Bovendien weten we uit diverse onderzoeken inmiddels dat bedrijven met een divers personeelsbestand niet alleen bijdragen aan een maatschappelijk

belang, maar ook aan hun eigen bedrijfs-economisch belang. Je kent je klanten beter, je bent een aantrekkelijk werkgever, je hebt gemotiveerde werknemers. De winst van diversiteit is vaak niet heel precies meetbaar, maar uit onderzoeken weten we dat die winst er wel degelijk is.”

Gelijke kansen

Werkgevers krijgen nu een wettelijke verplichting, maar aan werknemerskant bestaat ook de verantwoordelijkheid om bij te dragen aan meer diversiteit, stelt Boufangacha. “Allereerst hebben we als vakbond nog stappen te zetten om zelf meer divers te worden. Daarnaast hebben we een monitorende rol. Erop toezien dat mensen een eerlijke kans krijgen op de arbeidsmarkt is per definitie een vakbondsopdracht. Wij maken ons druk om bijvoorbeeld de onzekerheid van flexwerkers, ongelijke betaling. We zien dat mensen met een migratie-achtergrond oververtegenwoordigd zijn in onderbetaalde en onzekere banen. We strijden voor een hoger minimumloon, omdat zelfs een fulltimebaan tegen minimumloon geen inkomen oplevert waar mensen van kunnen rondkomen. Daarnaast vragen we aandacht voor bijvoorbeeld de werkdruk in de zorg: een sector waar veel vrouwen werken. Met →

Topvrouwen

Ambassadeurs

De doorstroom van vrouwen naar topposities een impuls geven. Dat is het doel van SER Topvrouwen. Sinds begin 2021 opereert dit initiatief onder de paraplu van de raad. Topvrouwen.nl bevat onder meer een database met ruim 2.500 hooggekwalificeerde vrouwen. Prominenten uit bedrijfsleven, wetenschap vakbeweging zetten zich in als ambassadeur en raad van advies, onder voorzitterschap van Marguerite Soeteman-Reijnen (CMO Aon Inpoint):

- Zakaria Boufangacha, bestuurslid FNV
- Petri Hofsté, commissaris bij o.a. de Rabobank, Fugro, Pon, Achmea
- Kees Tielenius Kruythoff, ceo the Livekindly en oud-rvb Unilever
- Janine Vos, CHRO Rabobank en commissaris KLM
- Nebahat Albayrak, oud-staatssecretaris, werkzaam bij Shell, commissaris NS en Unilever
- Halleh Ghorashi, professor Diversiteit en Integratie VU Amsterdam
- Mariëtte Hamer, voorzitter SER
- Eelco Hoekstra, ceo Vopak

andere woorden: de mensen voor wie de arbeidsmarkt niet goed functioneert, zijn vooral mensen die juist die diversiteit

‘Ik zie genoeg talenten die bekwaam zijn’

met zich meebrengen. Door te strijden voor gelijke kansen, strijden we dus ook voor een inclusieve arbeidsmarkt.”

“Vrouwen hebben de laatste jaren een steeds betere positie op de arbeidsmarkt gekregen en met de komst van deze wet wordt dat hopelijk nog beter”, vervolgt Boufangacha. “Misschien hebben we ook een quotum nodig voor culturele diversiteit, al zitten daar allerlei haken en ogen aan. Het is de moeite waard om te kijken wat binnen de grenzen van de wet wél mogelijk is om culturele diversiteit te stimuleren. Ik zie genoeg talenten die bekwaam zijn. Bedrijven die zeggen dat ze geen geschikte vrouwen of mensen met een migratieachtergrond kunnen vinden, moeten zich afvragen of ze wel op de goede plek zoeken. In het old boys network vind je ze inderdaad niet.” ●

Ondersteuning

Diversiteit gaat niet alleen over vrouwen

De ‘ondersteunende infrastructuur’ die de SER vanuit het programma Diversiteit en Inclusie ontwikkelt om bedrijven te helpen bij hun diversiteitsbeleid, gaat niet alleen over genderdiversiteit. De SER heeft in 2020 meerdere bestaande diversiteitsinitiatieven bij elkaar gebracht, waaronder Diversiteit in Bedrijf en de Stichting Topvrouwen, die voortkwam uit VNO-NCW met een eigen database met potentiële topvrouwen. Diversiteit in Bedrijf faciliteert een netwerk van grote en kleine bedrijven die willen werken aan diversiteit en inclusie in de breedste zin van het woord, dus bijvoorbeeld ook op het gebied van culturele achtergrond, leeftijd en seksuele identiteit. Veel bedrijven hebben daarvoor het Charter Diversiteit ondertekend. De database met topvrouwen (topvrouwen.nl) is ondergebracht bij de SER. Programmaleider Ivy Koopmans: “Het SER-programma wil samenwerking bevorderen, bedrijven ondersteunen en diversiteit transparant maken. Die samenwerking zoeken we ook met partijen buiten ons eigen programma, via bijvoorbeeld de Alliantie Culturele Diversiteit in de Top.”

Het SER-programma vloeit voort uit het advies *Diversiteit in de Top: tijd voor*

versnelling, dat de SER in 2019 uitbracht. Ook dat ging niet alleen over ‘meer vrouwen op topposities’, maar ook over culturele diversiteit en het belang van gelijke kansen vanaf heel jonge leeftijd. “Het programma diversiteit en inclusie heeft een link met veel advieswerk dat de SER doet, van de werkgroep Kindvoorzieningen tot en met de Commissie Werken en Leven in de Toekomst. Je kunt niet aan één knopje draaien om voor meer diversiteit en inclusie te

zorgen. Daarom hebben we in het advies Diversiteit in de Top ook eerdere adviezen een plek gegeven. Diversiteit vraagt een brede aanpak.”

De SER bracht een handreiking uit met tips voor bedrijven die aan de slag willen met diversiteit: *Diversiteit op de werkvloer en in de top. Gewoon een kwestie van doen*. De handreiking is te vinden op www.ser.nl



Blend in & stand out

Diversiteit leidt tot creativiteit, innovatie, betere prestaties en een bredere klantenkring. Dat is de bekende riedel. Minder vaak hoor je dat dit niet vanzelf gaat of dat deze verwachtingen in het geheel niet uitkomen. Het is dan ook niet genoeg om mensen met uiteenlopende achtergronden aan te nemen. Althans, niet als je met die diversiteit echt iets wilt bereiken.

In de praktijk zie ik nogal eens dat vrouwen of mensen met een migratieachtergrond aan de top absoluut niet willen worden aangesproken op hun vrouw zijn of culturele achtergrond. "De enige reden dat ik hier zit, is dat ik heel goed ben" – dat idee. Aan de andere kant van het spectrum staan de mensen die juist die kant van hun persoonlijkheid uitvergrooten of zelfs cultiveren. Zij reduceren zichzelf tot vrouw of migrant, bij wijze van spreken.

Zo moet het allebei niet. De crux is dat mensen in staat zijn hun eigenheid te benadrukken op de momenten dat het ertoe doet. Of, zoals de Amerikanen het zo mooi zeggen: *to blend in and to stand out*. Dit vraagt dat mensen zichzelf en hun eigenheid kennen en in staat zijn die eigenheid te verbinden aan de eigenheid van anderen. Voor dit samenspel zijn goede leiders nodig. Mensen die diversiteit (h)erkennen en gevoel voor timing hebben: wanneer spreek ik bij mijn medewerkers hun eigenheid aan en wanneer niet?

Dit betekent ook dat organisaties niet simpelweg moeten zeggen: "Wij zoeken een vrouw of een kandidaat met een andere culturele achtergrond voor deze functie." Gender of achtergrond is één aspect, het gaat er ook om dat iemand de verschillende aspecten van de eigen identiteit op de juiste manier kan inzetten.

Organisaties die dit inzien en meenemen bij de selectie, ontwikkeling en beoordeling van medewerkers en leidinggevenden, kunnen een grote stap vooruit zetten. Ook als land als geheel hebben we er profijt van als we het vermogen ontwikkelen om diversiteit productief te maken. Laten we zorgen dat diversiteit een economisch voordeel wordt. Dit kan de komende decennia weleens het verschil maken in de internationale concurrentiestrijd.



Ra Karem

**Managing partner organisatieadviesbureau Van de Bunt.
Specialisaties: strategieontwikkeling, organisatieverandering
en diversiteitsmanagement**

Laten we techneuten over onze mensenrechten beslissen?

Als je solliciteert op een baan, zou het goed kunnen dat een computer eerst je cv beoordeelt. En constateert die een gat, dan concludeert hij: 'ongeschikt'. Maar dat gat was alleen maar ontstaan omdat je een kind had gekregen en een jaar thuis wilde zijn. Het is een van de voorbeelden hoe digitalisering kan leiden tot discriminatie en andere mensenrechtenschendingen.

Tekst Felix de Fijter

De invloed van digitalisering op mensenrechten is sinds het afgelopen jaar een van de speerpunten van het College voor de Rechten van de Mens.

En dat is niet voor niets, vertelt onder voorzitter Quirine Eijkman. "Als het over mensenrechten en digitalisering gaat, hebben we het al gauw over privacy, maar de aandacht voor andere mensenrechten, zoals het recht op gelijke behandeling en rechtsbescherming, is beperkt."

Terwijl digitalisering die dus wel degelijk kan bedreigen, zegt ze. "Denk ook aan gemeenten die software gebruiken die op basis van algoritmes het frauderisico van bepaalde wijken of buurten in kaart brengt. Woon je op het 'verkeerde adres', dan kan jouw uitkering of huurtoeslag zomaar een extra scherpe controle tegemoetzien. En als je vervolgens bij de gemeente aanklopt om daar een verklaring voor te krijgen, dan geeft men niet thuis. Want voor burgers is het niet inzichtelijk waarom een systeem je als risicogeval kwalificeert, maar dat geldt evenmin voor een ambtenaar bij de gemeente."

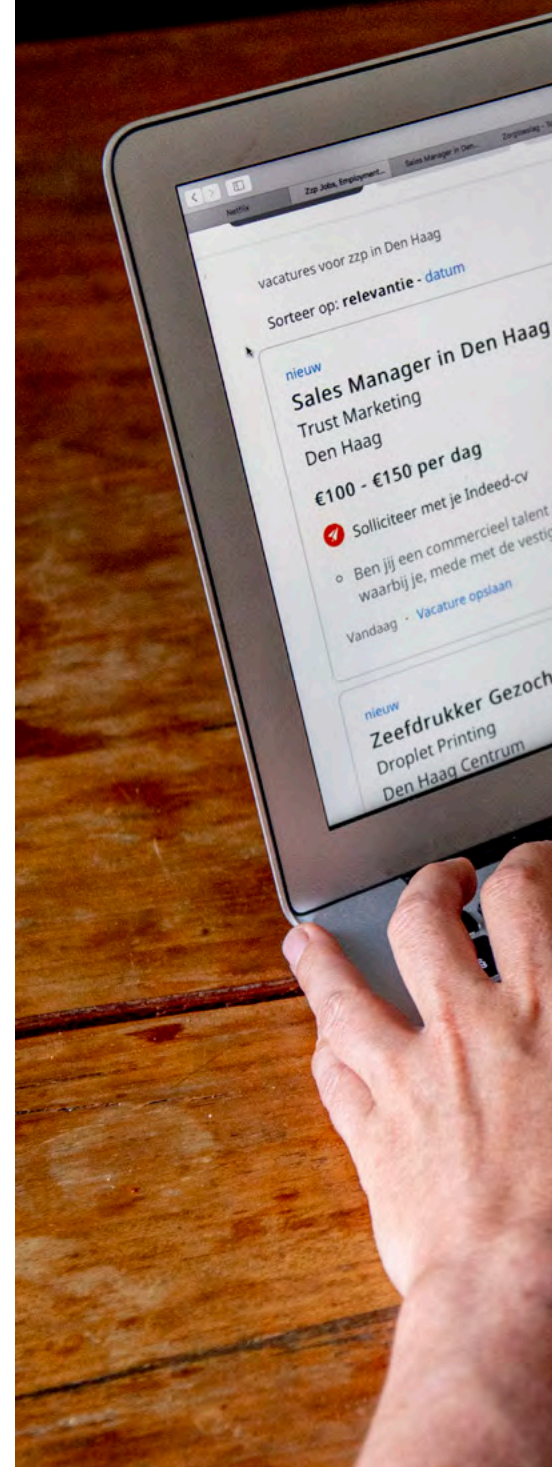
Dat gebrek aan kennis en het gebrek aan transparantie is volgens Eijkman precies waar de schoen wringt. "We willen

als burger helder krijgen wat er gebeurt. Welke systemen worden gebruikt? Hoe neemt een algoritme besluiten? Welke profielen gaan daarachter schuil? Als je als individu wordt aangepakt, dan moet je de achterliggende informatie kunnen opvragen."

Bewustwording

Er komt wel meer aandacht voor, merkt Eijkman. Bij toezichthouders, zoals het College voor de Rechten van de Mens, maar ook in het kabinet, bij overheden en bedrijven. "De bewustwording groeit. Men begint ook te begrijpen dat de technologie weliswaar heel ingewikkeld is, maar dat dit niet betekent dat je zonder technische kennis per definitie buitenspel staat. Het is ook een kwestie van *checks and balances*. Als je software aankoopt, dan kun je eisen stellen; ook mensenrechtelijke eisen. Want hoe je het ook wendt of keert: het zijn de mensen die de systemen bouwen, en het algoritme al dan niet een discriminerende of stigmatiserende 'mindset' meegeven. En dan kun je wel zeggen '*computer says no*', maar het is toch de mens die hem aanstuurt."

De afgelopen jaren deed het college, in samenwerking met de Vrije Universiteit,



herhaaldelijk onderzoek naar leeftijdsdiscriminatie in personeelsadvertenties. "Dankzij een algoritme konden op basis van relatief simpele woordcombinaties op grote schaal vacatureteksten gescand worden op leeftijdsdiscriminatie. En wat er fout ging, kon door taalkundige aanpassingen makkelijk verholpen worden: noem gewoon geen leeftijd en geen sekse in een wervingsadvertentie. Op die manier kunnen we ook naar algoritmes kijken. We denken al gauw dat het heel ingewikkeld is, maar aan de basis valt dat best wel mee."



Foto ANP/UITRECHT

Aan het woord



Quirine Eijkman
Ondervoorzitter
College voor de Rechten
van de Mens

Stigmatisering

Dat over de ethische kant van digitalisering en algoritmes pas sinds korte tijd serieus wordt nagedacht, is volgens Eijkman niet zo gek. “De snelheidslimieten kwamen ook pas na de auto. We hebben als college vaker gezien dat nieuwe ontwikkelingen raken aan het mensenrechtenkader, zonder dat je dat direct verwacht.”

Hoe ernstig de gevolgen kunnen zijn als je dat veronachtzaamt, blijkt bijvoorbeeld uit een tamelijk alarmerend VN-onderzoek uit 2019 naar de ‘digitale verzor-

gingsstaat’. Dit beschrijft hoe steeds meer overheden hun sociaalezekerheidsstelsels (en de besluitvorming erbinnen) baseren op data en technologie en hoe dat leidt tot stigmatisering van mensen die in armoede leven. “Zonder dat je daar invloed op hebt, wordt er met allerlei stukjes informatie een beeld van je geschetst dat je maar moeilijk kunt corrigeren.”

Eijkman realiseert zich dat de stigmatiserende of discriminerende bijeffecten van digitalisering vaak helemaal niet voorzien waren. “Het is helemaal niet zo vreemd als je als gemeente een folder verspreidt tegen

laaggeletterdheid in een wijk waar relatief veel laaggeletterde mensen wonen. Maar vervolgens moet je zo’n folder wel kunnen weigeren. Je moet bij de gemeente om maatwerk kunnen vragen. Die transparantie en eerlijkheid zijn er nu vaak nog niet.” Hoe snel dat kan veranderen, blijkt volgens Eijkman wel uit de ontwikkeling van het privacydebat. “Een paar jaar geleden was het: ‘oh ja, privacy’. Nu zit het belang ervan veel breder en beter tussen de oren.”

Onderbuik

Dat in algoritmes discriminerende, racistische en stigmatiserende motieven schuilgaan, zegt volgens Eijkman ook wel wat over onze samenleving. “Ze zijn een spiegel van wie wij zijn. We hebben de algoritmes immers zelf ontwikkeld. Het onderbuikgevoel, dat vaak niet wordt uitgesproken, wordt door deze algoritmes versterkt.”

Is het in dat perspectief niet te laat? Kan het tij nog wel gekeerd worden? Eijkman denkt van wel. “Er is veel aandacht voor gekomen; bij overheden, bij bedrijven, bij toezichthouders. Wat we moeten doen, is de wereld van de algoritmekmakers en de wereld van de beleidsmakers bij elkaar brengen. Of de computer *no* of *yes* zegt, dat kunnen we uiteindelijk helemaal zelf beslissen.” ●

Bedrijfsleven

Mensenrechtenperspectief

Hoe staat het met mensenrechten en bedrijfsleven in Nederland? Het College voor de Rechten van de Mens onderzocht het in 2020. Voorzitter Adriana van Doijeweert en SER-voorzitter Mariëtte Hamer gingen erover in gesprek. Hamer: “Het onderzoek geeft aan dat problemen rond arbeidsomstandigheden of discriminatie in ons land zelden in de context van mensenrechten worden geplaatst, en eerder in die van instrumenten als arbeidswetgeving en cao’s. Het lijkt me dat we daar ook vanuit een mensenrechtenperspectief eens goed naar moeten kijken.” Lees het interview: ser.nl/nl/actueel/Nieuws/bedrijven-en-mensenrechten.

Vrouwen aan de top in cijfers

Het aandeel vrouwelijke bestuurders en commissarissen nam de afgelopen jaren in Nederland nauwelijks toe. En in Europees verband scoren we matig tot slecht met het aantal vrouwen in de top. Hoe staat het ervoor?

Bronnen: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2020, Nederlandse Female Board Index 2020 © prof. dr. Mijntje Lückérath-Rovers, CBS/SCP Emancipatiemonitor 2020

Beperkte vooruitgang

Het aandeel vrouwen in Raad van Bestuur (RvB) en Raad van Commissarissen (RvC) nam beperkt toe.



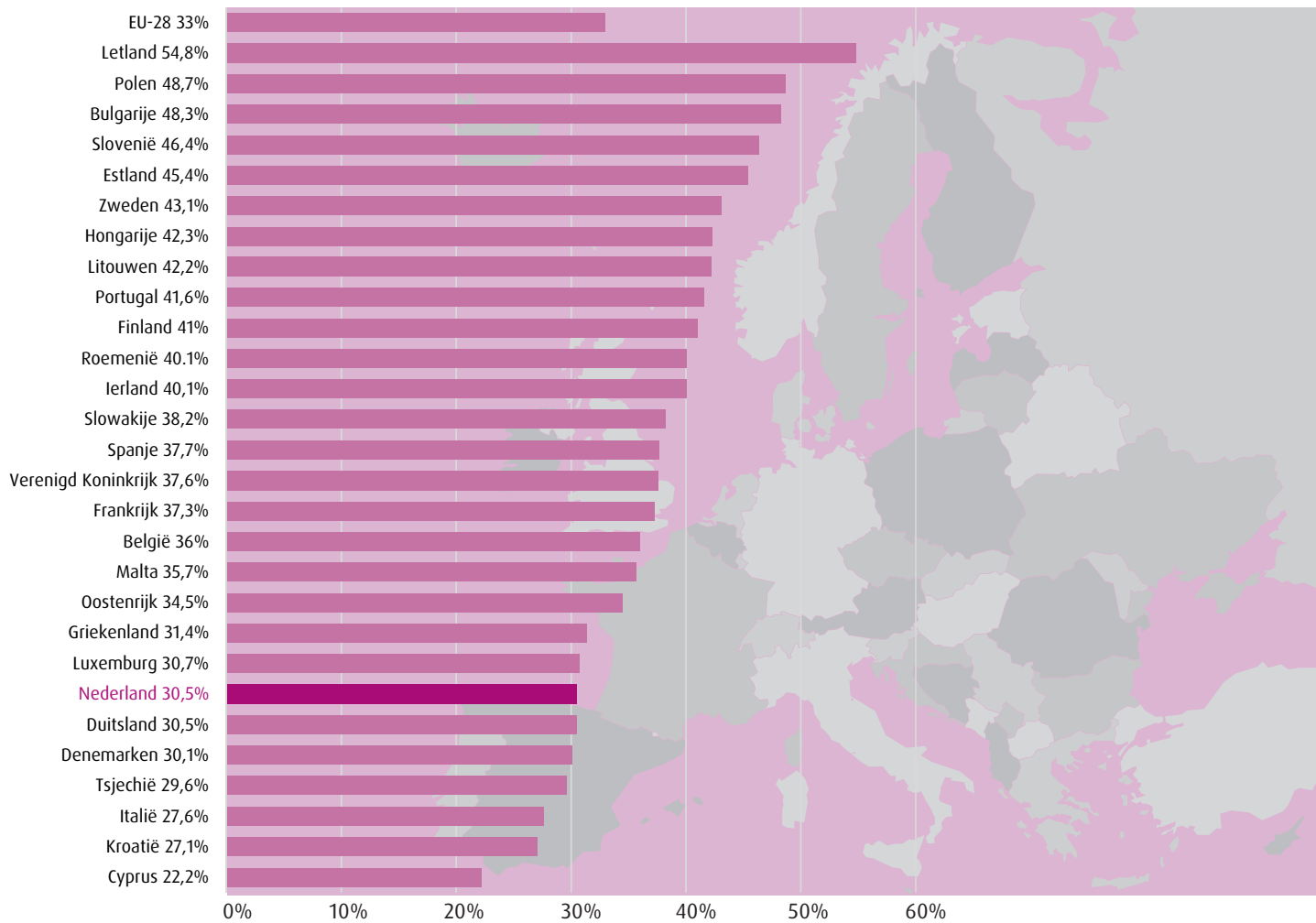
Koplopers en volgers

Hoeveel koplopers, volgers en achterblijvers zijn er bij de 4700 grote vennootschappen en bij 88 beursgenoteerde bedrijven?



Nederland achterop in Europa

Met 30% vrouwelijke managers bungelt Nederland in Europa onderaan. Alleen Italië, Denemarken, Luxemburg, Cyprus en Malta scoren nog lager. Het EU-gemiddelde is 33%.



Wist je dat...



...er meer Peters aan het hoofd staan dan vrouwelijke ceo's?

Er zijn bij de beursgenoteerde bedrijven meer topmannen die Peter (6%) heten dan vrouwelijke ceo's (4,82%).

Over **culturele diversiteit** in bedrijven is minder bekend, omdat veel bedrijven de **culturele achtergrond** van medewerkers niet zo maar mogen registreren.

Hoe zorg je voor gelijke beloning?



Lees de handreiking.
<https://www.stvda.nl/nl/thema/arbeid-zorg/gelijke-beloning>



Het museum als afspiegeling van de maatschappij

Het Kunstmuseum in Den Haag voert een breed diversiteitsbeleid. Belangrijk onderdeel daarvan is de 'Rooney Rule': bij iedere sollicitatie nodigt het museum twee kandidaten met een biculturele achtergrond uit voor een gesprek. Inmiddels is een kwart van de vacatures ingevuld door iemand met het gewenste profiel.

Tekst Dorine van Kesteren Foto Marwan Magroun (portret Anne de Haij)

American footballclubs dwingen om bij hun zoektocht naar een nieuwe hoofdtrainer te gaan praten met minstens één gekleurde kandidaat. Dat was de gedachte achter de regel die Dan Rooney, voormalig voorzitter van het diversiteitscomité van de Amerikaanse National Football League, in 2003 bedacht. De Rooney Rule drong daarna door tot het bedrijfsleven; grote bedrijven als Amazon, Facebook en Microsoft voerden een eigen variant in. Zo ook het Kunstmuseum in Den Haag, dat hiermee de Award Diversiteit in Bedrijf won (zie kader). "Mensen met een biculturele achtergrond hebben een streepje voor bij sollicitaties", zegt Anne de Haij, strategisch adviseur van de museumdirectie. "Per vacature kijken wij wat er nodig is. Over het algemeen zijn we gericht op culturele diversiteit, maar in bijvoorbeeld technische teams die in meerderheid uit mannen bestaan, kan ook de aanvulling van een vrouw heel welkom zijn." In het begin kwamen er niet altijd voldoende reacties van de doelgroep binnen. "Toen

waren aanvullende maatregelen nodig. Dan lieten we de vacature bijvoorbeeld langer open staan, schakelden een recruiter in of gingen gericht zoeken in andere netwerken."

Foto's op de website

De Haij benadrukt dat de invoering van de Rooney Rule niet het enige is wat het museum heeft gedaan op HR-gebied. "Eerst plaatsten wij alleen vacatures op culturelevacatures.nl. Nou, dan spreek je natuurlijk wel een heel beperkte, specifieke groep aan. Daarom hebben we het aantal kanalen verbreed. Verder hebben we bewust foto's van alle medewerkers op de site geplaatst. Dan zien mensen dat hier, in tegenstelling tot het heersende beeld, niet alleen oudere witte mannen werken. Al deze kleine maatregelen moet je tegelijk treffen en de tijd geven: het werkt niet binnen een jaar. Wij zijn in 2018 begonnen en pas nu lukt het om een kwart van de vacatures op de gewenste manier in te vullen. Dan gaat het om vacatures in het hele museum: van raad van toezicht tot management en staf."



Foto Maurice Haak

Kunstmuseum Den Haag wil er voor iedereen zijn. Deze leerlingen volgen een museumles.

De Haij kent de kritiek dat de Rooney Rule een trucje of een afvinklijst is. "De vraag is hoe je ermee omgaat. Inderdaad, het heeft geen enkele zin om kandidaten voor de vorm uit te nodigen. Vandaar dat onze afdelingsmanagers, die verantwoordelijk zijn voor de sollicitaties, verantwoording moeten afleggen. Leg maar uit waarom het niet gelukt is om voor een vacature iemand met een biculturele achtergrond te vinden. Het helpt ook als de top erachter staat, zeker in de eerste periode van weerstand. Sommige collega's hadden het gevoel dat er van bovenaf werd ingegrepen in hun vrijheid bij het aannemen van personeel, maar nu ziet iedereen de meerwaarde van de regel."



Aan het woord



Anne de Haij
strategisch adviseur
Kunstmuseum
Den Haag

Programmering

Het inclusiebeleid van het museum reikt verder dan de werving en selectie. “Wij hebben diversiteit ingebed in onze organisatie. Ons doel is dat zo veel mogelijk bezoekers, medewerkers, kunstenaars en samenwerkingspartners zich thuisvoelen in het museum. Dat proberen we te bereiken door goed na te denken over de programmering. Welke kunstenaars laten we zien? Welk verhaal vertellen we met onze tentoonstellingen? Ook de keuze voor freelancers is een krachtig instrument. Bijvoorbeeld: met welke videomakers en fotografen werk je samen bij de marketing van het museum?”

De keuze voor diversiteit en inclusie heeft ideële én bedrijfsmatige redenen,

aldus De Haij. “Een museum dat een volwaardige plek wil in de maatschappij, moet een afspiegeling vormen van die maatschappij. Dat is ons principe. Daarnaast is het belangrijk dat musea meegaan met hun tijd. In onze sector noemen we iets niet snel een businesscase, maar ondernemen maakt een steeds groter deel uit van ons werk. Dan komt het mooi uit dat gemengde teams betere prestaties leveren, omdat er andere ideeën, andere perspectieven en een andere sfeer ontstaan. Helaas kunnen we dit nog niet aantonen met harde cijfers. We evalueren het diversiteitsbeleid regelmatig en stellen het bij als dit nodig is, maar we meten nog te weinig. Dat wordt onze doelstelling voor de komende tijd.” ●



Award Diversiteit in Bedrijf

Effectief, innovatief en met direct praktisch resultaat: zo omschreef de jury van de *Award Diversiteit in Bedrijf* de Rooney Rule. Daarmee won het Kunstmuseum Den Haag deze award, die jaarlijks wordt uitgereikt aan een bedrijf dat zich inzet voor diversiteit en inclusie op de werkvloer. Het museum won in de categorie midden- en kleinbedrijf; ABN AMRO won in de categorie grote bedrijven (zie ook pagina 18). De prijs is een initiatief van Diversiteit in Bedrijf, een project dat wordt ondersteund door de SER. Diversiteit in Bedrijf helpt bedrijven bij het opstellen, uitvoeren en monitoren van een diversiteitsplan.

‘Diversiteit is een zaak voor vrouwen én mannen’

Feike Sijbesma, oud-bestuursvoorzitter van DSM, veranderde de koers van het chemiebedrijf. Ook op het gebied van diversiteit. Diversiteit zorgt volgens hem voor meer balans, een bredere blik en levert meerwaarde op. 5 vragen.

Tekst Corien Lambregtse

1 Waarom is diversiteit een thema waar u tijd en energie in steekt?

“De belangrijkste reden is dat ik graag in een wereld wil leven die in balans is. Dus die niet wordt gedomineerd door mannen. Waarin evenveel mannen als vrouwen op leidinggevende posities komen. Dat maakt de wereld gezonder en prettiger.

De tweede reden is dat het buitengewoon onverstandig is om de helft van het talent van de wereldbevolking te veronachtzamen: vrouwen. Dat geldt ook breder: we moeten alle talent benutten. Het talent van mannen én vrouwen, mensen uit verschillende culturen, achtergronden, nationaliteiten, van jongeren en ouderen. Dat vind ik ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid.

De derde reden is dat uit tal van onderzoeken blijkt dat diversiteit concrete meerwaarde heeft. Diversiteit verbetert de businesscase van bedrijven en is dus ook vanuit business-financieel-economisch perspectief iets om na te streven.”

2 Als de voordelen zo evident zijn, is het dan niet verbazend dat er zo weinig vrouwen op topfuncties zitten?

“Mensen zijn vaak geneigd mensen te kiezen die op hen zelf lijken. In gender en leeftijd, de universiteit waar ze hebben gezeten, de krant die ze lezen. Ik noem dat het feest van de herkenning. Die bevestiging is plezierig, maar niet altijd verstandig. Het gevaar is dat je als

bedrijf bijziend wordt. Het feest van de herkenning moet in balans zijn met het feest van de verrassing. Je laten verrassen door een andere invalshoek, een bredere blik.

Vaak zijn we ons niet zo bewust van de lens waardoor we naar de wereld kijken. Die bias raak je niet vanzelf kwijt, daar moet je je bewust van worden. Bij DSM lieten we leidinggevendenden een training volgen om werkelijk inclusief te leren denken. Inclusiviteit gaat nog een laagje dieper dan diversiteit. Diversiteit gaat over de balans tussen gender, leeftijden en achtergronden, inclusiviteit gaat over de houding van een bedrijf, organisatie of individu ten opzichte van mensen die ‘anders’ zijn en gedrag dat ‘anders’ is. Inclusiviteit vraagt een uitnodigende houding: open staan voor andere gezichtspunten, achtergronden, culturen, begrip voor elkaar hebben. Bij DSM zijn we erachter gekomen dat inclusiviteit voorwaarde is voor diversiteit.

Ik herinner me een voorbeeld uit een inclusiviteitstraining bij DSM. Deelnemers kregen de vraag of ze bereid waren het komende jaar een belangrijke carrièrestap te maken. Veel mannen zeiden meteen: ‘Zeker! Ik ga ervoor. En kan iemand me iets meer vertellen over die stap?’ Veel vrouwen zeiden: ‘Vertel me er meer over, voor ik ja zeg. Waar gaat het over, wie zijn erbij betrokken?’ Het is een stereotiep voorbeeld, maar de les is dat de volgorde van de reacties verschilt, omdat mensen verschillend denken. De een zegt eerst ja en vraagt dan naar de context, de

ander doet het andersom. Inclusiviteit betekent dat we die verschillende denkwijzen herkennen en waarderen. Dat inzicht is niet alleen voor het bedrijfsleven van belang, het zou de hele samenleving beter maken. Tijdens zo’n training zei iemand: ‘Had ik deze training maar in het begin van mijn huwelijk gedaan’.”

3 Ziet u een verplicht ingroei-quotum voor vrouwen als een goede stap?

“Ik was er nooit een voorstander van. Wat heb je eraan om een bedrijf tot iets te verplichten waar het niet uit eigen overtuiging achter staat? Aan de andere kant zie ik ook dat het percentage vrouwen in topfuncties te langzaam stijgt. Daardoor ben ik van mening veranderd. Ik hoop dat zo’n quotum helpt om bedrijven en de samenleving over een hobbel heen te duwen.”

4 Gaat het daarmee lukken?

“Vrouwen moeten ook zelf een stap naar voren doen. Mannen moeten daar het belang van inzien en dat ondersteunen. Dat zeg ik ook als lid van de board van Catalyst, de grootste internationale organisatie die zich inzet voor vrouwelijk leiderschap. Vooruitgang voor vrouwen brengt vooruitgang voor de hele wereld. Er zijn allerlei best practices. Zo kunnen vrouwennetwerken en rolmodellen de transitie helpen versnellen. Een mooi initiatief is ook de database Topvrouwen.nl. Die database maakt vrou-



CV

Wie is Feike Sijbesma?

Feike Sijbesma (Loosdrecht, 1959) nam in februari 2020 afscheid als ceo van DSM.

Van maart tot september 2020 was hij speciaal gezant corona voor het ministerie van VWS.

Hij is momenteel lid van de raad van commissarissen van Unilever, Philips en De Nederlandsche Bank en covoorzitter (met Ban-Ki Moon) van het Global Center for Climate Adaptation.

Sijbesma behoort (volgens de *Volkskrant*) tot de top 3 meest invloedrijke Nederlanders en hij is bekend pleitbezorger van vrouwen aan de top.



wen zichtbaar en geeft vrouwen de kans om zichzelf zichtbaar te maken.”

5 Waar komt uw bevlogenheid voor diversiteit eigenlijk vandaan?

“Misschien was het mijn moeder. Toen wij als kinderen klein waren, heeft zij een tijd geen baan gehad. Zodra het kon, is ze weer gaan werken; ze miste het enorm. Wellicht heb ik onbewust van haar meegerekregen dat vrouwen dezelfde kansen verdienen als mannen. Maar het is ook mijn eigen ervaring. In het begin van mijn carrière gaf ik leiding aan een team van alleen mannen. Toen ik de eerste vrouw binnenhaalde, gaf dat een totaal andere dynamiek. Er kwam een hoop creativiteit los. Die ervaring heeft me er al lang geleden van overtuigd hoe belangrijk diversiteit is voor een team. Zolang nog niet iedereen dat ziet en de samenleving nog niet in balans is, hebben organisaties als de SER en Topvrouwen.nl nog een missie te vervullen. Die steun ik van harte.” ●



Q1

15 jan
Autism Embassy Event

11 feb
Talentmatchingsday
B-Able

30 jan
Diversity Event PB

14 feb
Female Empowerment Programme

14 feb
WTT Sem
B-Able / P

8 mrt
International

20
Wo
&

Illustration of a person with a dog and a tree.



‘Kijk naar wat iemand kán’

Een ‘rebel’ aan het roer als consultant Diversiteit binnen ABN Amro. Nazha Rustom put uit eigen ervaring en werkt in een team aan meer kleur, cultuur en verscheidenheid binnen de bank. Ook uit welbegrepen eigenbelang. “Het zorgt voor meer innovatie en betere besluiten.”

Tekst Ton Bennink Foto's Dirk Hol

Bekijk het maar, dacht ze. Kinderen met een migratie-achtergrond kregen geen rol in de schoolmusical. Ze konden toch geen tekst onthouden, dacht de meester. “Zo kwam ik tegenover mijn ouders te staan, want die vonden dat je altijd naar de autoriteit moet luisteren. En tegenover de leerkracht, die mij een rebel vond”, vertelt Nazha Rustom.

Inmiddels is ze 31 en zijn haar emoties en ratio in evenwicht, zegt ze. Al heeft die balans wel even op zich laten wachten. Vanwege haar rebelse gedrag en ook het vooroordeel dat mensen zoals zij ‘beter iets met hun handen konden doen’ begon ze op het vmbo. Vervolgens mbo, hbo om uiteindelijk te eindigen met de master Strategisch HR-beleid. Al heeft ze op het mbo nog op het punt gestaan te stoppen. Want de docent vroeg Rustom vooral naar haar achtergrond, terwijl

haar blauwogige vriendin de meeste vragen over de leerdoelen kreeg. “Een manager op het werk bracht me tot inzicht om door te zetten. Hij was zelf ‘uit de kast gekomen’ en herkende mijn worsteling met ‘anders zijn’ en mijn tweestrijd. In mijn geval ging die tweestrijd over het laten zien dat ik deug als vluchteling en mijn strijd thuis over het ingaan tegen autoriteit.”

Veelkleurig Amsterdam

Rustom werd geboren in de keuken van een Palestijns vluchtelingenkamp in Libanon. Met haar ouders vluchtte ze als baby naar Nederland. Via Groningen werd ze Brabantse in Dongen. Hoewel ze tot haar twaalfde statushouder was, behoort ze na vier voorgaande generaties tot de eerste die niet een leven lang vluchteling gebleven is. En nu? Diversity and Inclusion consultant bij ABN Amro. “Ik begon bij →

SER

250 ondertekenaars charter diversiteit

Tijdens een feestelijke bijeenkomst bij de SER tekenden vijf jaar geleden 22 bedrijven het Charter Diversiteit. Daarmee braken zij een lans voor meer diversiteit op de werkvloer. Nu staat de teller op 250 organisaties die het charter onderschreven.

Een handtekening is snel gezet, maar het charter is meer dan een papieren verklaring. Ondertekenaars leggen hun ambities vast in een plan van aanpak, waarin alle activiteiten zijn opgenomen om hun diversiteitsdoelstellingen te behalen. Het charter staat open voor 'routiniers' en voor bedrijven die de eerste stappen zetten in de richting van een gevarieerder personeelsbestand.

Jaarlijks worden op Diversity Day twee organisaties in de schijnwerpers gezet omdat ze een voorbeeld zijn voor de rest van werkend Nederland. Dit door de uitreiking van de Award Diversiteit in Bedrijf die dit jaar ging naar ABN Amro en het Kunstmuseum.

Kennis delen

Charterondertekenaars delen praktijkvoorbeelden en wetenschappelijke inzichten over wat werkt om te komen tot een gevarieerder personeelsbestand en een inclusiever klimaat. De lokale context bepaalt steeds meer. Daardoor worden stedelijke netwerken belangrijker, zoals Amsterdam Divers en Inclusief. Onder de charterondertekenaars doet Diversiteit in Bedrijf, de initiatiefnemer van het charter, onderzoek met de Universiteit Utrecht en de Nederlandse Inclusiviteitsmonitor naar welke acties bijdragen aan meer diversiteit en inclusie. De kennis die zo beschikbaar komt, wordt ingezet om de bedrijven ertoe aan te sporen nog meer werkzame activiteiten te ondernemen en toe te werken naar een inclusieve arbeidsmarkt. Het project Diversiteit in Bedrijf maakt deel uit van een infrastructuur bij de Sociaal-Economische Raad die bedrijven actief helpt bij het opzetten, uitvoeren en monitoren van hun diversiteitsplannen.



de afdeling Debiteurenbeheer, als bijbaantje naast mijn studie en kwam in een andere wereld. Mensen uit Afghanistan, Turkije, Suriname. Ik kende alleen het dorp in Noord-Brabant, waar ik de enige was met ook een andere cultuur. 'Ook', want ik krijg best kippenvel bij het Wilhelmus na een sportprestatie van een landgenoot. Ik voelde me direct thuis daar in Amsterdam, al forens ik nog steeds."

Rolmodellen

Na afronding van haar master trad ze in vaste dienst. Samen met vijf collega's werkt ze aan vergroting van diversiteit in de organisatie. Waarom? "Niet alleen zijn de behoeften van de klant anders

geworden, omdat het klantenbestand diverser is. Maar verscheidenheid zorgt ook voor betere besluitvorming en meer innovaties. We doen veel meer in data, ict, duurzaamheid en innovatie. Daar hebben we alle talent bij nodig."

Dus tikkert ze aan de weg. Door samen met rolmodellen uit de top de leergang *Future Proof* te beginnen. In vijf bijeenkomsten leren bi-culturele talenten wat nodig is om de top binnen de organisatie te halen. "Netwerken, sociale omgangsvormen maar ook omgaan met hiërarchie bijvoorbeeld. Zoals ik thuis leerde en bijvoorbeeld ook mensen uit India dat meekrijgen, moet je leidinggevenden respecteren. Dat is prima, maar bij ABN Amro willen we graag dat men-



Trainers en deelnemers leergang Future Proof, ABN Amro

sen ook hun mening geven en niet alles beamen wat een ander zegt. Van goede tegenspraak wordt de organisatie beter.”

Ze is blij met het ingroeiquote zoals de SER dat voorstelt. Een derde van de raad van commissarissen dient uit vrouwen te bestaan. “Ik ben blij met dit quotum en trouwens ook dat wij ruim aan dit quotum voldoen, maar daaraan alleen heb je niets. Je moet naar de hele organisatie kijken. Ook naar bewustwording. Eenzelfde instrument, een quotum, voor culturele diversiteit, zou overigens eveneens een stimulans kunnen zijn.”

Olievlek

ABN Amro streeft naar 7 procent medewerkers met een migratieachtergrond in

de subtop dit jaar. Het is nu ruim 6 procent. Naast de afdeling van Nazha Rustom werken ambassadeurs uit de hele organisatie als een soort olievlek binnen de bank om niet alleen het quotum te halen, maar om ook het belang te verankeren in de organisatie. “Niets is er zo vervelend om te horen dat je iets niet kunt, zonder dat de ander je kent. Dat heb ik vroeg geleerd met die school-musical. Het maakt niet uit of je LGBTQ bent, een beperking hebt of een bi-culturele achtergrond. Kijk naar wat iemand kan. Mijn zoontje kwam na een eerste dag BSO thuis met de vraag waar hij vandaan kwam. De leidster had dat gevraagd omdat hij ‘zo’n leuk koppie’ had. Heel goed bedoeld, maar onbewust zet zij hem zo op een jonge leeftijd al als anders neer.” ●



Winnaar

Samen met het Kunstmuseum Den Haag (zie pagina 14) won ABN Amro de Award Diversiteit in bedrijf 2020. ABN Amro won in de categorie grote bedrijven en vanwege de leergang *Future Proof*. De prijs gaat elk jaar op *Diversity Day* naar een ondertekenaar van de *Charter Diversiteit* die een vernieuwende en effectieve best practice heeft voor diversiteit en inclusie.

Man/vrouw gezocht

Als vacatureteksten masculiene termen bevatten, reageren voornamelijk mannelijke kandidaten. Bevatten ze daarentegen feminie of genderneutrale termen, dan reageren zowel mannen als vrouwen. Dit noemen we gendergecodeerd taalgebruik. Hoe zit het precies?

Masculiene termen zijn gericht op persoonlijke eigenschappen en worden als **'harder'** ervaren. Denk aan **'Je bent resultaatgericht en stressbestendig'** of **'Je bent een leider'**.

Vrouwelijke termen zijn gericht op gedrag en worden als **'zachter'** ervaren. Denk aan **'Je bent in staat resultaten te boeken'** en **'Je bent in staat het hoofd koel te houden'**.

De **industriële sector** scoort het hoogst op een **masculien taalgebruik**. De **hotelsector** scoort het hoogst op **feminien taalgebruik**.



Nederlandse bedrijven blijken **bewuster bezig met vacatureteksten**: tussen januari en september 2020 steeg het aantal sectoren dat gebruikmaakt van feminien taalgebruik met 70%.

In de **coronacrisis** vragen bedrijven naar een combinatie van masculiene en feminiene karaktereigenschappen: androgeen.
In deze onrustige tijden zoekt men naar zorg, verantwoordelijkheid, daadkracht en empathie.

Mogelijk willen meer bedrijven en organisaties
hun personeelsbestand diverser maken.
En passen ze (on)bewust hun vacatureteksten aan.

Vooraf in de **retail (non-food), publieke sector en technologie** is een verschuiving naar **feminien of genderneutraal taalgebruik** te zien.

Onderzoek naar taalgebruik in vacatureteksten

Sia Partners Nederland, ondertekenaar van de charter Diversiteit, onderzoekt sinds begin 2020 vacatureteksten op het gebruik van gender-georiënteerde woorden. Het consultancybureau publiceert de resultaten in een halfjaarlijkse monitor. Met behulp van een *tracker bot* heeft het bedrijf in 13.900 vacatureteksten van 350 bedrijven in 18 sectoren beoordeeld aan de hand van 150 gender-gecodeerde woorden.

Uniform en uniek tegelijk

Inclusiedoolhof
bij
Defensie
Innovation Dock,
Rotterdam

VREDE
VRIJHEID
VEILIGHEID

VREDE
VRIJHEID
VEILIGHEID

Op Diversity Day 2021 lanceerde de Defensie Materieel Organisatie de inclusiedoolhof. Een *serious game* die het gesprek over diversiteit en inclusie moet stimuleren. "Uitdagende onderwerpen voor Defensie", zegt ontwikkelaar Fleur Goudriaan. "Want hoe zorg je er nu voor dat iedereen er van buiten uniform uitziet, maar ondertussen toch z'n eigenheid behoudt?"

Bewustwording is daarin een belangrijke stap. En daar helpt de doolhof bij. Deelnemers komen vijf haltes tegen en elke halte stelt een vraag. 'Wat is jouw stijl?' bijvoorbeeld, of 'Waarin voel jij je anders dan de rest?'. "Bij elke vraag kun je kiezen uit een aantal antwoorden, die als medailles zijn

vormgegeven", vertelt Goudriaan. "Je verdiept je zo in je collega, en vice versa. Na afloop verlaat je de doolhof met vijf medailles om je nek. En dat is de basis voor het nagesprek met het hele team. Wat speelt er bij ons? Wat vinden wij belangrijk?"

Na afloop gaat het erom dat iedere medewerker zichzelf kan zijn, ongeacht achtergrond, kwaliteiten en talenten, zegt Goudriaan. "En vervolgens hoe iedereen vanuit dat vertrekpunt kan bijdragen aan de organisatie. Zodat je weet: 'ik ben niet alleen uitgenodigd voor het feestje, maar ik mag ook meedansen.'"

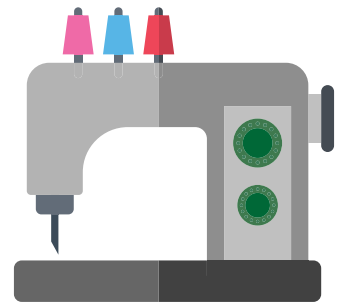


René Mulder
CSR-manager
The Sting

Female empowerment in Indiase fabrieken

Niet alleen binnen de eigen muren, maar ook in de keten werken bedrijven aan het versterken van de positie van vrouwen. Kledingconcern The Sting nodigde in 2019 twaalf talentvolle vrouwen uit drie Indiase fabrieken uit voor een training Female Empowerment.

Tekst Corien Lambregtse



“In India worden vrouwen achtergesteld, gediscrimineerd en seksueel bedreigd”, vertelt René Mulder, CSR-manager van The Sting. “Daar wilden wij iets tegenoverstellen: een training female empowerment. Een lokale ngo, partner van Fair Wear Foundation, verzorgde de training. Deze werd gegeven aan twaalf jonge vrouwen, afkomstig van drie Indiase fabrieken waar veel van onze producten worden gemaakt. Ze waren allemaal door hun werkgever geselecteerd.”

Mulder was er een dagje bij in Tirupur, India. “De training gaf deze vrouwen de kans om hun technische skills te ontwikkelen. Het was prachtig om ze met elkaar bezig te zien. We hebben gebruik gemaakt van het materiaal van Fair Wear Foundation, die hierover al eerder een programma heeft gehad. Onze variant is wat korter, doordat wij de training hebben toegespitst op technische skills. Meer kennis over planning, efficiency en costing vergroot de kansen van deze

vrouwen als er een nieuwe leidinggevende wordt gezocht in de fabriek.”

The Sting is ondertekenaar van het

‘De training gaf deze vrouwen de kans om hun technische skills te ontwikkelen’

Convenant Duurzame Kleding en Textiel (zie kader). Hierin werken de deelnemers aan het tegengaan van misstanden in

de keten, zoals uitbuiting, dierenleed of milieuschade. “De negen thema’s van het convenant zijn allemaal belangrijk, maar je kunt niet alles tegelijk aanpakken”, zegt Mulder. “Wij zijn aan de slag gegaan met het thema discriminatie & gender.”

Impact on the ground

“De training heeft direct *impact on the ground*”, zegt Mulder. “Niet doordat alle vrouwen na de training een leidinggevende functie hebben gekregen, want dat valt nog tegen. Slechts een van hen heeft op dit moment een leidinggevende functie. Maar volgens de lokale, Indiase ngo moeten we de impact niet onderschatten. Het feit dat deze vrouwen de kans hebben gekregen om de training te volgen, heeft impact op henzelf en ook op hun familie en collega’s. De boodschap is dat vrouwen ontwikkelkansen verdienen en prima in staat zijn leidinggevende functies te vervullen.

Wij gaan dit project zeker een vervolg geven. We sluiten in 2020 bijvoorbeeld →



Foto Shutterstock

‘Het was prachtig om ze met elkaar bezig te zien’

aan bij een project van Arisa en FNV Mondiaal, in dezelfde Indiase regio. De aandacht gaat dan niet alleen naar

discriminatie en gender, maar ook naar kinderarbeid, leefbaar loon en de sociale dialoog. Sinds The Sting lid is geworden van het convenant hebben we grote stappen gemaakt op het gebied van internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen. Wij zijn niet het soort bedrijf dat daar uitgebreid mee naar buiten treedt, want er moet nog heel veel gebeuren. Ook in de sector als geheel. De enige manier om daadwerkelijk verbeteringen in de keten te bereiken, is samenwerking met ngo's, vakbonden en overheden. Alleen dan kun je verschil maken. Dat dit soort samenwerkingen ontstaan, zoals het samen organiseren van trainingen, is echt de winst van het convenant.” ●

IMVO

Kleding- en textielsector

In de kleding- en textielsector bezetten mannen veelal de managementposities en doen vrouwen het uitvoerende werk. Vrouwen hebben vaak te maken met verbale, non-verbale en seksuele intimidatie.

Dit artikel verscheen eerder in de Jaarrapportage 2019 van het Convenant Duurzame Kleding en Textiel. Dit convenant voor internationaal maatschappelijk verantwoord onder-

nemen wil discriminatie en genderissues tegengaan. Het zet zich in om gelijkheid op de werkvloer te bevorderen.

In dat kader ondersteunt en organiseert het convenant activiteiten en trainingen om vrouwen te informeren over hun rechten en hen te motiveren door te groeien naar leidinggevende functies. Meer lezen? Ga naar: imvoconvenanten.nl

Hans de Boer (1955-2021)

Authentiek en sociaal, een groot polderaar

Hans de Boer zat ruim elf jaar in het dagelijks bestuur van de Sociaal-Economische Raad (SER). Hij overleed totaal onverwacht op 18 januari 2021, de dag nadat hij 66 jaar werd.

Het polderoverleg? Hans de Boer, oud-werkgeversvoorzitter, mompde weleens op de traagheid ervan. Gekscherend zei hij wel eens dat de SER “niet meer dan punten en komma’s” verplaatste. Ten opzichte van de andere geledingen in de raad positioneerde hij zich als ‘onze vriend van het groot kapitaal’.

Maar in zijn hart was Hans een groot polderaar. Hij probeerde voortdurend samen op te trekken met de vakbeweging. En had er de pest over in als het niet lukte. Hans heeft heel veel voor de polder betekend en was de laatste jaren een bijzondere steun om deze nieuw leven in te blazen.

Zo speelde hij een belangrijke rol bij de totstandkoming van het pensioenakkoord en had hij een voortrekkersrol ten aanzien van meer vrouwen in de top van het bedrijfsleven. Vanwege de coronacrisis bleef hij enkele maanden langer aan als werkgeversvoorzitter, waarbij hij eensgezind met de vakbeweging optrok om Nederland door de crisis te trekken. “We weten niet hoe lang de crisis duurt, we weten wel dat we ons land er met z’n allen doorheen moeten slepen. Laten we de moed erin houden”, zei hij.

Naast zijn inzet voor de economie van Nederland was Hans ook een zeer sociaal bewogen man. “Waar je wiegje staat, moet niet uitmaken voor je toekomst” was een belangrijke leidraad voor hem. Hans heeft altijd veel aandacht gehad voor onderwerpen als kinderarmoede, sociale werkvoorzieningen, ontwikkelingssamenwerking en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Opgeteld zat Hans ruim elf jaar in het dagelijks bestuur van de SER. Van 1998 tot 2003 was hij namens MKB-Nederland lid van het dagelijks bestuur en raad van de SER. Van 2014 tot 2020 was hij, nu namens werkgeversorganisatie VNO-NCW, ook vicevoorzitter van de raad.

Hans was een groot voorbeeld voor de SER en voor de overlegeconomie. Het was een voorrecht en enorm plezier met hem te mogen samenwerken.

Wat zullen veel mensen hem missen,
wat zullen wij hem missen.



Foto Dirk Hol

Brede welvaart in de regio's: wat is daarvoor nodig?

Nederland is groter dan de Randstad. Een gelijke verdeling van de brede welvaartsgroei vraagt meer aandacht en geld voor de regio's. De vier regionale SER-voorzitters vertellen wat er nodig is.



Luit Ezinga,
voorzitter SER Zeeland

"Voor dunbevolkte regio's zijn andere bekostigingssystemen nodig. Als we alleen naar rendement en kosteneffectiviteit kijken, komt de leefbaarheid in veel regio's in de knel."



Elphi Nelissen,
voorzitter SER Brabant

"De oplossingen voor de grote transities – digitaal, circulair en energie – komen vaak uit Brabant. Maar het gebrek aan menskracht werkt remmend op de innovatiekracht."



Jouke van Dijk,
voorzitter SER Noord-Nederland

"De regio's kunnen helpen om de bevolkingsdruk in de Randstad te verlichten. Voorwaarde is wel dat de regio's een aantrekkelijk leefgebied bieden."



Harry Weber,
voorzitter SER Overijssel

"Twee derde van ons nationaal inkomen wordt buiten de Randstad verdiend. Door samen te werken en ieders potentieel te benutten, bereiken we de meeste welvaart voor iedereen."



**Lees het hele verhaal
op SERmagazine online**

Met wekelijks nieuwe verhalen over actuele, sociaal-economische onderwerpen. Ga naar:

<https://www.ser.nl/SERmagazine>