



DIVERSITEIT BRENGT JE VERDER

KENNISDOCUMENT SECTOREN
TRANSPORT & LOGISTIEK EN
PERSONENVERVOER

28 NOVEMBER 2018

DIVERSITEIT IN BEDRIJF

Diversiteit in Bedrijf is een initiatief van de **Stichting van de Arbeid**, het overlegorgaan van de centrale organisaties van werkgevers en werknemers: Vereniging VNO-NCW, MKB-Nederland, LTO-Nederland, FNV, CNV en VCP. *Diversiteit in Bedrijf* wordt financieel mogelijk gemaakt door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de Stichting van de Arbeid.




Diversiteit in Bedrijf **overstijgt** verschillende diversiteitsdimensies, **verbindt** netwerken van bedrijven en maatschappelijke organisaties, **ondersteunt** bedrijven bij het versterken van diversiteit en inclusie en **meet** de resultaten van het diversiteitsbeleid.

Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T: 070 – 3 499 576
E: DIB@stvda.nl

 www.diversiteitinbedrijf.nl

 @CharterDiv

 Diversiteit in bedrijf

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	4
1. Kenschets van de sectoren	5
1.1. Werkgelegenheid	5
1.2. Transport & logistiek	5
1.3. Personenvervoer	6
2. Vijf dimensies van diversiteit	7
2.1. Arbeidsbeperkten	7
2.2. Gender	8
2.3. Etnische, culturele, religieuze diversiteit	10
2.4. Leeftijd	11
2.5. LHBTI	13
3. De uitdaging	15
4. Bijlage	16

INLEIDING

De meerwaarde van diversiteit en inclusie op de werkvloer wordt steeds meer erkend. Onderzoek toont aan hoe diversiteit bijdraagt aan betere resultaten voor bedrijven. Succesverhalen laten zien hoe inclusie op de werkvloer positieve gevolgen heeft voor zowel werknemer als werkgever.

Het voeren van een diversiteitsbeleid is meer dan het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid, het levert de werkgever ook veel op. Een bedrijf dat divers personeel werft heeft meer kans om (onontdekt) talent binnen te halen. Vaak leidt inclusie tot een meer open sfeer op de werkvloer en heeft het een positief effect op de motivatie van werknemers. Een ander voordeel is dat een bedrijf met het in dienst nemen van divers personeel ook nieuwe kennis en perspectieven binnenhaalt. Dit is van grote waarde voor onder meer innovatie, het vinden van personeel en het onderhouden van klantrelaties.



In 2021: een 50/50 verdeling man/vrouw

In Europa zijn nu ruim 12.000 ondertekenaars van een diversiteitscharter actief. Daaronder ook bedrijven in de sector transport & logistiek. **Transdev**, ondertekenaar van het Franse charter, wil dat hun personeelsbestand een betere afspiegeling wordt van het klantenbestand en stelt daarvoor langetermijndoelen. Een daarvan ligt op het gebied van een betere man-vrouwverhouding: in 2021 moet deze 50/50 zijn. Het bedrijf past daarop zijn beleid aan. Het probeert meer vrouwen aan te trekken door mannen en vrouwen in gelijke functies ook gelijk te belonen en hun dezelfde (ontwikkelings)kansen te geven. Er zijn regelingen in het leven geroepen voor ouderschapsverlof en er is aandacht voor huiselijk geweld.

Ook in de sectoren transport & logistiek en personenvervoer liggen kansen op het gebied van diversiteit en inclusie. In dit kennisdocument de diversiteit binnen de sectoren onderzocht aan de hand van vijf dimensies: arbeidsbeperkten, gender, etnische, culturele en religieuze diversiteit, leeftijd, en seksuele oriëntatie of genderexpressie.

1. KENSCHETS VAN DE SECTOREN

1.1. Werkgelegenheid

De Nederlandse arbeidsmarkt is al een aantal kwartalen gespannen.¹ De grote vraag naar werknemers is ook terug te zien in de sectoren transport & logistiek en personenvervoer. In de sector transport & logistiek zijn bijna 150.000 mensen werkzaam.² De vacaturegraad in deze sector loopt al op sinds 2014 en bereikte met 4,7% in het vierde kwartaal van 2017 het hoogste punt in tien jaar.³ In het openbaar vervoer zijn circa 60.000 personen werkzaam.

Door vergrijzing dreigt de komende jaren een tekort aan personeel en wordt er gezocht naar nieuwe manieren om de personeelsinstroom te vergroten.⁴ Bedrijven kunnen de uitstroom van personeel als gevolg van vergrijzing niet bijbenen. Er is met name een tekort aan chauffeurs. Zo luiden in het personenvervoer de streekvervoerders de noodklok over het tekort aan buschauffeurs⁵ waardoor de kans bestaat dat bepaalde buslijnen stilvallen. In de transportsector is een tekort aan vrachtwagenchauffeurs. In deze sector bereikte de instroom van chauffeurs in het eerste kwartaal van 2018 een recordhoogte van 3.047 chauffeurs. Hier staat een uitstroom van 2.317 chauffeurs tegenover.

1.2. Transport & logistiek

Samenstelling

De sector transport & logistiek is verantwoordelijk voor het proces waarbij goederen worden vervoerd en orders worden samengesteld.⁶ Onder transport valt het vervoer van goederen binnen de luchtvaart, zeevaart, bin-

nenvaart, spoorvervoer en wegvervoer. De sector logistiek houdt zich bezig met het organiseren, plannen, besturen en uitvoeren van de goederenstroom en de opslag.⁷ De sector bestaat voor het merendeel uit kleine bedrijven met minder dan tien werknemers.⁸

Internationale positie

Op het gebied van transport en logistiek behoort Nederland tot de wereldtop. Nederland bekleedt de vierde plaats in de World Logistics Performance Index (LPI), na Zweden, Luxemburg en Duitsland en voor Singapore⁹. Om deze positie te handhaven is voortdurend innovatie nodig. Mainports ofwel centrale doorvoerplaatsen, zoals Schiphol Airport en de Rotterdamse haven, moeten blijven vernieuwen om grote bedrijven aan te trekken. De sector is in 2010 door de overheid dan ook aangewezen als een van de negen Topsectoren.¹⁰ Voor de logistieke sector heeft het Topsectorbeleid onder meer als doelstelling om in 2020 de eerste plaats in de World Logistic Performance Index in te nemen. Door de nadruk die Nederland legt op innovatie en procesverbetering wordt ons land ook wel het Silicon Valley van de internationale logistiek genoemd.



¹ Bij spanning op de arbeidsmarkt loopt het aantal vacatures op terwijl het aantal mensen dat werkloos wordt afneemt.

² <https://www.stlwerkt.nl/nieuws-en-evenementen/nieuws/sector-monitor-2018-veel-arbeidsmarktdynamiek-met>

³ Sectorinstituut Transport en Logistiek, Sectormonitor 2018 p. 6.

⁴ Adviestalent (23 januari 2015), Factsheet Sectorplan Openbaar Vervoer, <https://www.uitvoeringvanbeleidszw.nl/subsidies-en-regelingen/c/cofinanciering-van-sectorplannen/documenten/publicaties/subsidies/cofinanciering-van-sectorplannen/factsheets-cofinanciering-sectorplannen/factsheet-sectorplan-openbaar-vervoer>

⁵ NOS.nl 31 december 2017, Buslijnen vallen stil door chauffeurstekort.

⁶ De sector wordt door het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) aangeduid als 'transport en opslag'.

⁷ CBS en Transport en Logistiek Nederland (TLN) Begrippenlijst wegtransport en logistiek, Den Haag/Zoetermeer 2015.

⁸ Sectorinstituut Transport en Logistiek, Sectormonitor transport en logistiek, 1e kwartaal 2018, p. 12.

⁹ LPI is een index van van de Wereldbank die de logistieke capaciteiten meet van meer dan 160 landen. The World Bank, LPI Global Rankings 2016, <https://lpi.worldbank.org/international/global>

¹⁰ Topsectoren zijn gebieden waar het Nederlandse bedrijfsleven en onderzoekscentra wereldwijd in uitblinken. Het bedrijfsleven, universiteiten, onderzoekscentra en de overheid werken samen om deze positie nog sterker te maken. Voor meer informatie zie www.top-sectorlogistiek.nl.

Pakketbezorging

Een apart onderdeel binnen de sector vervoer is de bezorging van postpakketten, zowel de grote als de brievenbuspakketten. In de pakketbezorging zijn meer dan 5.000 bedrijven actief, voor het merendeel eenmansbedrijven. Grote bedrijven maken in meer of mindere mate gebruik van subcontractors, die op hun beurt het werk uitbesteden aan derden.

De definities van wat wel en niet onder pakketvervoer valt zijn niet altijd helder. De totale postmarkt in Nederland voorziet in ongeveer 75.000 banen. De meeste zijn ingevuld door postbodes die alleen brievenbuspost bezorgen. Het aantal pakketvervoerders ligt vermoedelijk rond de 10.000. In de sector zijn meer dan 5.000 bedrijven actief, waarvan het merendeel eenmanszaken. Ongeveer 10 bedrijven hebben meer dan 100 mensen in dienst.¹¹

Doordat er steeds meer online wordt gewinkeld groeide het aantal bezorgpakketten van 225 miljoen in 2012 naar bijna 300 miljoen pakketten in 2015. Daarvan is ongeveer 30% grensoverschrijdend. Door de groei van e-commerce stijgt ook het aantal pakketten dat niet direct bezorgd kan worden of waarbij de klant ervoor kiest het pakket bij een servicepunt op te halen. Het aantal retourzendingen neemt hierdoor toe. Door deze ontwikkelingen moeten pakketvervoerders zich naast de bezorging in toenemende mate toeleggen op diensten als het opzetten van afhaalpunten en het verwerken van geretourneerde pakketten.



1.3. Personenvervoer

Samenstelling

De sector personenvervoer bestaat uit openbaar vervoer (treinvervoer, stads- en streekvervoer en vervoer te water) en besloten vervoer (taxivervoer en touringcarvervoer).

Openbaar vervoer

Sinds de invoering van de Wet personenvervoer 2000 is de marktwerking in het openbaar vervoer toegenomen. Vanwege de marktwerking op het spoor heeft de Rijksoverheid besloten het vervoer en het beheer te scheiden: onder meer de NS vervoert treinreizigers over het spoorwagennet, dat ProRail beheert. Voor het uitvoeren van het regionaal openbaar vervoer verlenen provinciale overheden openbare aanbestedingen. Het regionaal openbaar vervoer ligt bij partijen als Connexion, Veolia en Arriva. In drie steden is het openbaar vervoer in handen van zelfstandige stedelijke vervoersbedrijven. In Amsterdam is dat GVB, in Rotterdam RET en in Den Haag is dat HTM.

Besloten vervoer

Bij besloten vervoer gaat het om vervoer, veelal per taxi of bus, van geselecteerde groepen. Onder taxivervoer valt naast het gewone vervoer in opdracht van particulieren ook gespecialiseerd vervoer van bijvoorbeeld scholieren, gehandicapten of ouderen. Gemeenten besteden dit vaak uit aan één aanbieder.

Het besloten busvervoer of touringcarvervoer vervoert besloten groepen, zoals scholieren of gezelschappen. Het bestaat uit geregeld (met een dienstregeling en vaste route en vertrektijden) en ongeregeld vervoer.

Het totale aantal bedrijven in de taxisector neemt toe, met name de eenmansbedrijven. De opkomst van de platformeconomie - digitale platforms waarop vraag en aanbod van tijdelijk werk bij elkaar gebracht worden - zorgt voor nieuwe ontwikkelingen in de branche met als bekendste nieuwkomer de dienst Uber. Ook het aantal grote bedrijven binnen het touringcarvervoer is gegroeid, terwijl het aantal kleine bedrijven afneemt.¹²



¹¹ Pakketpostsector, Rapport Inspectie SZW, februari 2017 pag. 14.

¹² Centraal Bureau voor de Statistiek, Bedrijfstakken, 3^e kwartaal van 2016, 2017 en 2018.

2. VIJF DIMENSIES VAN DIVERSITEIT

Diversiteit in Bedrijf hanteert een model met vijf dimensies van diversiteit: arbeidsbeperkten, gender, etnische, culturele en religieuze diversiteit, leeftijd en LHBTI. Per dimensie wordt in dit hoofdstuk kort de stand van zaken voor de sectoren transport & logistiek en personenvervoer weergegeven. Daarnaast worden de mogelijkheden om meer diversiteit en inclusie te bevorderen per dimensie uiteengezet. Tevens wordt een aantal succesvolle praktijkvoorbeelden gegeven.

2.1. Arbeidsbeperkten

Arbeidsbeperkten zijn mensen die door een chronische ziekte, psychische aandoening of lichamelijke of verstandelijke beperking niet of gedeeltelijk kunnen werken. In de Wet Banenafpraak en quorum arbeidsbeperkten (1 april 2015) hebben het kabinet en sociale partners afgesproken dat voor deze groep 125.000 banen zullen worden gerealiseerd; de overheid neemt daarvan 25.000 en het bedrijfsleven 100.000 voor zijn rekening.

Participatiewet

De Participatiewet wil bewerkstelligen dat zoveel mogelijk mensen aan het werk zijn en optimaal meedraaien in de maatschappij. De participatie van arbeidsbeperkten wordt op verschillende manieren gestimuleerd. Werkgevers kunnen aanspraak maken op overheidsregelingen die financiële risico's voor het aannemen van arbeidsbeperkten reduceren.¹³ Zo kan de werkgever een bijdrage aanvragen voor het inrichten van een geschikte werkplek voor een werknemer met een arbeidsbeperking, bijvoorbeeld voor een traplift of aangepaste bureaustoel.

Mogelijkheden voor werkgevers

Met het in dienst nemen van arbeidsbeperkten slaan werkgevers twee vliegen in één klap. Enerzijds voldoen

ze hiermee aan de verplichting voor het bedrijfsleven om meer banen voor arbeidsbeperkten te realiseren, anderzijds halen ze nieuw talent binnen. Uit ervaringen van werkgevers blijkt dat het opnemen van arbeidsbeperkten in het personeelsbestand kan leiden tot innovatie en nieuwe afzetmarkten. Daarnaast heeft het een positief effect op de samenhang in het team, mits goed gemanaged. Arbeidsbeperkten blijken zich overigens minder vaak ziek te melden¹⁴ dan vaak wordt gedacht.

Een mogelijkheid om een arbeidsbeperkte in dienst te kunnen nemen is bijvoorbeeld jobcarving of functiecreatie: bepaalde taken van het bedrijfsproces worden afgesplitst en vervolgens samengevoegd tot een functie die geschikt is voor een arbeidsbeperkte werknemer.

Transport & logistiek

Onderzoek onder werkgevers in de sector transport & logistiek laat zien dat de verwachtingen van werkgevers die medewerker(s) met een arbeidsbeperking in dienst hebben genomen positief uitpakken. Men was bezorgd over mogelijke uitval, inspanningen en kosten voor het inrichten van een geschikte werkplek. Ook veronderstelde men dat begeleiding te veel tijd zou kosten.¹⁵ Door stimulerende maatregelen, zoals vergoedingen voor het aanpassen van de werkomgeving, blijken deze problemen in de praktijk mee te vallen. Ook ondersteuning vanuit UWV en jobcoaches tijdens de opstartfase kan ervoor zorgen dat de werkgever niet alleen staat in het begeleiden van de werknemer.

Binnen de pakketbezorging bestaan veel mogelijkheden voor het in dienst nemen van arbeidsbeperkten. Zowel grote als kleine spelers in de branche benutten deze mogelijkheden. Zo sloot PostNL in 2013 een meerjarig samenwerkingscontract met ruim dertig sw-bedrijven.¹⁶ Ook maken werkgevers gebruik van aangepaste bezorgwagens en/of aangepaste roosters die het bezorgen van

¹³ Een actueel overzicht van de vergoedingen en ondersteuning door de overheid is te vinden op de pagina 'Stimulering werkgevers aannemen mensen met arbeidsbeperking' op de website van de rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-met-arbeidsbeperking/stimulering-werkgevers-aannemen-mensen-met-arbeidsbeperking>.

¹⁴ Accenture & De Normaalste Zaak (2014), Hoezo beperkt? Succesverhalen over inclusief ondernemen.

¹⁵ Panteia (opdrachtgever: Sectorinstituut Transport & Logistiek) 8 juni 2016, De participatiewet. Opname van participanten bij bedrijven in de Transport en Logistiek. p. 2-4.

¹⁶ Sociale werkplaatsbedrijven. Bij sociale, ook wel beschutte werkplaatsen werken arbeidsbeperkten onder speciale begeleiding. Deze arbeidsplaatsen worden door de overheid en gemeenten gesubsidieerd.

pakketten door arbeidsbeperkten mogelijk maken. Door het contact tussen de bezorgers en de ontvangers van de pakketten wordt het sociale beleid van het bedrijf ook naar buiten toe zichtbaar en profileert het zich als een maatschappelijk betrokken ondernemer.

Werken vanuit je kracht, niet vanuit je beperking

Het **Kennisnetwerk ADHD** binnen **ProRail** is een initiatief van een manager met ADHD. Binnen haar loopbaan is zij er met haar omgeving in geslaagd te werken vanuit de kracht van ADHD in plaats van het ongemak of de last ervan. In 2019 komt er een programma voor managers en medewerkers die meer willen weten over werken met ADHD. De initiator van dit initiatief fungeert ook als jobcoach voor mensen met ADHD die ondersteuning willen.

Personenvervoer

In het openbaar vervoer worden steeds meer werknemers met een arbeidsbeperking voor uiteenlopende functies in dienst genomen. Een groot voordeel daarvan is dat arbeidsbeperkten bij uitstek kennis kunnen inbrengen over de toegankelijkheid van het openbaar vervoer. Bijvoorbeeld: een visueel beperkte medewerker kan vanuit eigen ervaring advies geven over de routegeleiding op treinstations. Grote vervoersbedrijven zoals NS en GVB hebben door werkplekaanpassing banen voor arbeidsbeperkten gecreëerd. Het motiveert, ook collega's, wanneer de arbeidsbeperkte gelijkwaardig kan meedraaien.

In de taxibranche spelen bij het in dienst nemen van arbeidsbeperkten diverse voordelen een rol. Het bedrijf profileert zich zichtbaar als sociale ondernemer en onderscheidt zich van de concurrentie. Daarnaast hebben deze bedrijven meer kans om gemeentelijke aanbestedingen te winnen waarbij social return on investment (SROI) een rol speelt.¹⁷

¹⁷ Social Return On Investment: het opnemen in inkoop- en aanbestedingsprojecten van de voorwaarde dat contractpartijen bijdragen aan het bieden van werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bijvoorbeeld: gemeenten die in hun contract met een taxibedrijf de verplichting opnemen om een bepaald percentage arbeidsbeperkten in dienst te hebben.

Een geschikte werkplek: volwaardige arbeidskracht

Bij **NS** hebben inmiddels 75 arbeidsbeperkten werkervaring opgedaan. 45 van hen zijn in dienst gekomen. De werkplekken voor deze werknemers worden aangepast. Zo maakt een bril met laser het werk op de computer mogelijk voor een recruiter met een dwarslaesie en helpen extra grote computerschermen voor een dienstindeler die 7% zicht heeft. Alle partijen zijn enthousiast: de NS over de inzet van de werknemers, de werknemers over het feit dat ze volwaardig behandeld worden.¹⁸

2.2. Gender

Genderdiversiteit betekent een gelijke behandeling en evenredige arbeidsparticipatie, op alle niveaus, van vrouwen en mannen op de werkvloer. Uit onderzoek blijkt dat een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in alle lagen van het bedrijf positieve invloed heeft op de besluitvorming binnen een team en op de prestaties van een bedrijf.¹⁹ Zo kan een bedrijf een gelijk aantal mannen en vrouwen in dienst hebben, maar geen of weinig vrouwen in de hoogste functies of een groter aantal mannen in de technische functies.

Het aantal vrouwen dat werkzaam is in de sectoren transport & logistiek en het personenvervoer kent de afgelopen tien jaar grote schommelingen. In 2008 telden de sectoren 105.000 en in 2013 88.000 vrouwen. In 2016 steeg dit aantal inmiddels weer naar 95.000.²⁰

Er valt nog veel te winnen op het gebied van genderdiversiteit. Het aantrekken van vrouwelijk personeel is niet alleen noodzakelijk vanwege het personeelstekort in de sector, maar zorgt ook voor nieuwe dynamiek in een bedrijf. Omdat in de transport en logistiek voortdurend geïnnoveerd en verbeterd moet worden, zijn nieuwe inzichten en talenten onmisbaar.

¹⁸ Trouw, 3 juli 2018, Het bedrijfsleven laat de overheid zien dat gehandicapt wel degelijk kunnen werken.

¹⁹ McKinsey, januari 2018, Delivering through Diversity, p. 8.

²⁰ Centraal Bureau voor de Statistiek (2016), werkzame beroepsbevolking in transport en opslag, Den Haag/Heerlen.

Invloed van het vrouwennetwerk

Op advies van hun medewerkersnetwerk DB's Women's Network Deutsche Bahn, heeft **Deutsche Bahn**, ondertekenaar van het Duitse en Spaanse Charter Diversiteit, een wijzigingen doorgevoerd in het HR- en arbeidsvoorwaardenbeleid om de instroom van vrouwen te bevorderen. Daardoor is het nu mogelijk een meer op het individu gerichte urenplanning te maken. Verder bestaat de mogelijkheid om parttime en/of thuis te werken. Er wordt ondersteuning geboden bij het vinden van kinderopvang en hulp bij reïntegratie na zwangerschapsverlof. Verder is het mogelijk om overuren te sparen voor een langdurig verlof. Deze mogelijkheden zijn voor alle medewerkers beschikbaar gekomen, en niet alleen voor vrouwen.

Transport & logistiek

Uit een bedrijfsenquête van het Sectorinstituut Transport en Logistiek in 2016 blijkt dat het aandeel vrouwen in de logistiek 17,8% bedroeg en in de transportsector 9,2%.²¹ Door wisselende werktijden, overuren en het lang en ver weg van huis moeten zijn, worden beroepen in de transportsector vaak als typisch mannelijk bestempeld. Daarnaast heerst er bij bedrijven waar weinig vrouwen in dienst zijn vaker een op mannen ingestelde werksfeer, wat vrouwen ervan weerhoudt daar te gaan werken.²²

Binnen de sector transport & logistiek werd door het sectorinstituut een enquête gehouden over de positie van hoogopgeleide vrouwen. Hieruit bleek dat bedrijven gemiddeld weinig hoogopgeleide vrouwen in dienst hebben. In de transportsector werkt er gemiddeld één hoogopgeleide vrouw per bedrijf en in de logistiek gemiddeld drie hoogopgeleide vrouwen. In de enquête worden verschillende verklaringen genoemd waarom werkgevers weinig hoogopgeleide vrouwen in dienst hebben. De meest voorkomende verklaring is dat er binnen het bedrijf niet veel functies op HBO/WO-niveau zijn. Hogeropgeleide vrouwen zijn het vaakst werkzaam in financiën, administratie, HR en de directie.²³

Personenvervoer

In het personenvervoer werken ook meer mannen dan vrouwen. Omdat het openbaar vervoer midden in de samenleving staat is het van groot belang dat het personeel daarvan een afspiegeling is. Een evenredige man-vrouwverhouding maakt daar deel van uit. Uit onderzoek bij een aantal grote Europese vervoersbedrijven bleek dat het combineren van werk en privéleven voor vrouwelijke werknemers de grootste uitdaging is. Andere uitdagingen zijn bedrijfscultuur, werving van vrouwelijke werknemers, lonen en de doorstroming.²⁴ Vervoersbedrijven in het buitenland hebben verschillende strategieën om hiermee om te gaan. Zo werkt een aantal met flexibele werktijden en heeft een bedrijf een family service die helpt bij het combineren van werk en de zorgtaken thuis. Bedrijven organiseren speciale open dagen om vrouwelijke medewerkers te werven. Ook zetten ze medewerkersnetwerken op en stellen coaches aan. Doel daarvan is de werkomstandigheden van vrouwelijke medewerkers te verbeteren en advies te geven op het gebied van werving en selectie van vrouwelijke medewerkers.²⁵



Pink cabs

In een aantal steden zijn taxibedrijven actief met voornamelijk of alleen vrouwelijke chauffeurs. Deze 'pink taxi's' zijn populair bij vrouwelijke klanten die zich bij een vrouwelijke taxichauffeur veiliger en comfortabeler voelen. De populariteit van deze taxiservices toont dat er behoefte is aan vrouwelijke taxichauffeurs, iets waar bedrijven op kunnen inspelen en zich mee kunnen onderscheiden.

²¹ Sectorinstituut Transport en Logistiek, 2016, (Hoger opgeleide) vrouwen in de sector, resultaten bedrijfsenquête 2016.

²² UTIP, WISE II – Women's Employment and Gender Policy in Urban Public Transport Companies in Europe, p. 16.

²³ Sectorinstituut voor Transport en Logistiek, (Hoger opgeleide) vrouwen in sector, resultaten bedrijfsenquête 2016.

²⁴ UTIP, WISE II – Women's Employment and Gender Policy in Urban Public Transport Companies in Europe, p. 7.

²⁵ - Idem - p. 20-24.

Diversiteitsindex

PostNL heeft een Diversiteitsindex opgesteld die inzicht geeft in thema's zoals acceptatie, inclusiviteit en diversiteit. Met een dergelijk document worden de ambities van het bedrijf op het gebied van diversiteit concreet gemaakt en kan er een effectief beleid worden ontwikkeld.²⁶ Het diversiteitsbeleid wordt in de Dow Jones Sustainability Index jaarlijks getoetst.

2.3. Etnische, culturele, religieuze diversiteit

Transport en logistiek

In de sector transport & logistiek is op het gebied van culturele diversiteit nog een wereld te winnen: ruim 80% van het personeel is namelijk autochtoon. Het allochtone personeel heeft merendeels een Oost-Europese nationaliteit.²⁷

Meer culturele diversiteit binnen de sector transport & logistiek betekent een verbeterde aansluiting op afzetmarkten. Bedrijven in deze sector zijn voor hun winst afhankelijk van het aantal klanten voor wie zij goederen vervoeren en opslaan. Door te investeren in divers personeel, investeert het bedrijf ook in een diverser netwerk en haalt het nieuwe kennis over culturen en bevolkingsgroepen binnen. Ook het aangaan en vasthouden van langdurige klantcontacten worden beter. Een divers team brengt immers diverse invalshoeken met zich mee en vindt sneller een persoonlijk raakvlak met een (potentiële) klant. Het is belangrijker dan ooit om een goede klantenrelatie op te bouwen. Klanten kunnen immers op het internet bedrijven onderling vergelijken en gemakkelijker overstappen naar een ander bedrijf.



Personenvervoer

In de sector personenvervoer wordt contact gelegd met uiteenlopende klantengroepen. Om aansluiting te (blijven) vinden is het voor bedrijven in deze sector belangrijk dat het personeelsbestand zoveel mogelijk een afspiegeling is van de verschillende culturen, etniciteiten en religies in de maatschappij. Het huidige personeelstekort (met name chauffeurs van bussen en touringcars) biedt kansen om diverser personeel te werven en een diverser personeelsbestand op te bouwen.

Door om te gaan met collega's met verschillende achtergronden krijgen werknemers meer inzicht in en ervaring met andere culturen. Die inzichten en ervaringen kunnen zij gebruiken bij hun omgang met reizigers, bijvoorbeeld bij het de-escaleren van dreigende conflicten en het voorkomen van misverstanden. Zo blijkt uit NS-onderzoek onder reizigers en conducteurs dat culturele verschillen zorgden voor verkeerde interpretaties van lichaamshouding en taal. Hierdoor ontstaan sneller misverstanden met het risico op escalatie van conflicten. In het onderzoek wordt aangeraden om interculturele trainingen te geven aan conducteurs waar allochtone conducteurs hun collega's helpen zich in te leven in de allochtone reiziger.²⁸

Programma voor statushouders

ProRail ontwikkelde en organiseerde in 2018 samen met New Dutch Connections een succesvol tiendaags programma waarin een groep vluchtelingen kennis kon maken met het bedrijf. Vanaf het allereerste begin ondersteunde en coachte een netwerk van betrokken ProRailers de groep. De opgedane ervaringen hebben ertoe geleid dat ProRail structureel wil investeren in statushouders en hun een duurzame plek binnen het bedrijf wil bieden. Hierbij gaat ProRail samenwerken met UAF dat vluchtelingen begeleidt bij hun studie in het hoger onderwijs en bij het vinden van een baan die aansluit bij hun capaciteiten.

²⁶ PostNL, Diversiteit & Inclusie (D&I) Beleid https://www.postnl.nl/Images/Diversiteit-en-inclusie%20beleid%20PostNL_tcm10-108820.pdf

²⁷ Tabel Etniciteit in Transport en Logistiek, zie Bijlage p. 16.

²⁸ Van Oudenhoven & Lubbers, januari 2008, Culturele diversiteit in het openbaar vervoer. Ervaringen van medewerkers en reizigers van NS, [http://files.fnvspooramsterdam.webnode.nl/200000210-5976c5a6fc/080220_ISW_NS_05.02.08_001_definitief_RUG_rapport%20-%20kopie%20\(2\).pdf](http://files.fnvspooramsterdam.webnode.nl/200000210-5976c5a6fc/080220_ISW_NS_05.02.08_001_definitief_RUG_rapport%20-%20kopie%20(2).pdf)

Begrip voor culturele verschillen

Connexion-dochter **Hermes** en het bedrijf Consolid zijn in samenwerking met de **gemeente Arnhem** een pilot begonnen om negen Syrische vluchtelingen met verblijfsvergunning op te leiden tot buschauffeur. Alle lesmaterialen zijn in het Arabisch vertaald, zodat de deelnemers de theorie kunnen volgen. Het examen is in het Nederlands. Indien nodig kunnen kandidaten daarbij terugvallen op een tolk. In de pilot krijgen werknemers van Connexion en Consolid ook les over de Syrische cultuur. Zo ontstaat er begrip voor de cultuur en culturele verschillen waardoor de inclusie van de nieuwe medewerkers wordt verbeterd. “Ik heb deze kans met twee handen aangegrepen,” vertelde een van de aanstaande buschauffeurs in een interview. “Dit is inburgeren ‘on the job’, dat kan niet beter. Het is natuurlijk ook spannend, maar dat is helemaal niet erg. In Syrië is een baan als buschauffeur bijna hetzelfde als een baan als advocaat. Ik weet dat het hier anders is, maar ik ben straks echt trots als ik rondrijd op de bus in Arnhem.”²⁹

2.4. Leeftijd

Diversiteit in leeftijd houdt een evenredige vertegenwoordiging van alle leeftijden binnen een bedrijf in. De vergrijzing van het personeelsbestand vormt een van de grootste uitdagingen voor de sector transport & logistiek. Werkgevers zijn vaak terughoudend in het aannemen van oudere werknemers, omdat zij het beeld hebben dat zij vaker langdurig ziek zijn. Uit onderzoek blijkt dat ouderen zich niet meer, maar wel vaker langduriger ziekmelden dan jongeren.³⁰

Een personeelsbestand met zowel jongere als oudere werknemers brengt een bedrijf veel voordelen. Oudere werknemers kunnen hun ervaring en praktische vakken-nis aan jongere werknemers doorgeven. Ook kunnen zij een rol als coach of mentor vervullen. Jongere werknemers hebben een frisse blik en kunnen vernieuwende

ideeën en moderne technieken introduceren. Deze uitwisseling van ervaring en nieuwe kennis biedt het bedrijf een win-winsituatie.

Op meerdere manieren kan een bedrijf ervoor zorgen dat er verschillende generaties medewerkers op de werkvloer aanwezig zijn. Men kan bijvoorbeeld beleid ontwikkelen op het gebied van duurzame inzetbaarheid waardoor medewerkers nu en ook in de toekomst optimaal inzetbaar blijft voor het bedrijf. De werkgever kan een gezonde levensstijl stimuleren en zorgen voor een werkomgeving waarin de medewerker gemotiveerd blijft. Deze maatregelen zorgen voor minder verzuim en uitval van personeel en verbetert prestaties op de werkvloer.

Verschiedende regelingen maken het voor de werkgever aantrekkelijk om oudere werknemers in dienst te nemen. Een voorbeeld is een proefplaatsing, waarbij de werkgever iemand die langer dan drie maanden werkloos is of een arbeidsongeschiktheidsuitkering ontvangt, twee maanden in dienst kan nemen. De werknemer behoudt deze maanden zijn/haar uitkering en de werkgever betaalt nog geen loon. Na afloop van de periode kan de werkgever besluiten de werknemer aan te nemen. Daarnaast kan een werkgever onder bepaalde voorwaarden aanspraak maken op loonkostenvoordeel (LKV), een jaarlijkse tegemoetkoming voor werkgevers die een of meer oudere werknemers met een uitkering in dienst hebben. Een no-riskpolis kan onder voorwaarden de financiële risico's die een werkgever loopt bij het in dienst nemen van een werknemer ouder dan 56 jaar beperken.³¹



²⁹ OVPro, 29 juli 2018, Vluchtelingen worden opgeleid tot buschauffeur

³⁰ CBS, 2014.

³¹ Een uitgebreid overzicht van de regelingen en bijbehorende voorwaarden staat op de website van het UWV:

https://www.werk.nl/werk_nl/werknemer/uitkering-aanvragen/uwv-dienstverlening/ww/56-plus?redirect=/werk_nl/werknemer/uitkering-aanvragen/uwv-dienstverlening/ww/50plus#doc_13797

Transport & logistiek

Vanaf 2018 is meer dan de helft van het aantal werknemers in de sector transport & logistiek 45 jaar of ouder. De uitstroom in de sector piekt bij de leeftijd van 66 jaar. Hier staat een toenemende instroom van jongere werknemers tegenover. Hun gemiddelde leeftijd ligt rond de 21 jaar. Dit is onder meer het resultaat van de inzet van werkgevers op bijvoorbeeld leertrajecten met baangarantie voor jong personeel.

Inzetbaarheidscheck

Het **Sectorinstituut Transport en Logistiek** biedt op haar website een inzetbaarheidscheck aan voor werknemers en werkgevers. Voor medewerkers geeft deze check aan of er een verhoogd risico op klachten bestaat. De check voor de werkgevers bestaat uit een onderzoek naar de werkomgeving en hoe deze verbeterd kan worden. Aansluitend op de inzetbaarheidscheck kan gebruik worden gemaakt van begeleiding bij het zoeken naar oplossingen en verbeteringen.³²

Binnen de sector transport & logistiek groeit de aandacht voor duurzame inzetbaarheid. Veel beroepen zijn mentaal of fysiek zwaar, zoals het tillen van zware ladingen, het werken onder hoge tijdsdruk of het langdurig zitten in cabines van vrachtwagens wat tot rugklachten kan leiden. Jarenlang zwaar en/of eenzijdig werk kan onder oudere werknemers tot verzuim en zelfs vroegtijdige uitval leiden. Beleid gericht op duurzame inzetbaarheid kan op verschillende wijzen worden vormgegeven. Zo kan de werkgever werknemers bewust maken van het belang van voldoende beweging en gezond eten door trainingen of het aanbieden van (korting op) sportabonnementen. Instructies voor het op de juiste manier tillen van zware pakketten en dagelijkse strekoefeningen kunnen rugklachten voorkomen. Ook kunnen gezondheidschecks deel uitmaken van een beleid gericht op duurzame inzetbaarheid.

Het omscholen en/of bijscholen van medewerkers kan een antwoord zijn op de uitdagingen waar de sector voor staat. Oudere werknemers die afkomstig zijn uit andere sectoren en dankzij omscholing als zij-instromer aan de slag gaan in de sector transport of logistiek zijn gemotiveerd door deze nieuwe kans. Daarnaast is omscholing niet alleen een mogelijkheid om personeelstekorten op te vangen maar geeft een bedrijf ook kansen om te groeien en wendbaarder te worden.

Het belang van oudere werknemers in een bedrijf moet niet worden onderschat. Door hun ervaring en de opgebouwde kennis van processen kunnen binnen het bedrijf nieuwe technieken en processen tot bloei komen. Een bedrijf dat wil innoveren is daarom gebaat bij de frisse blik van nieuwkomers én de ervaring van oudere werknemers. Oudere werknemers die door bijvoorbeeld fysieke klachten hun functie niet meer kunnen uitoefenen, krijgen middels omscholing de kans om hun kennis op een andere manier in te zetten. Dit houdt de kennis binnen het bedrijf op peil. Van omscholing profiteren dus zowel de werknemer als de werkgever.

Personenvervoer

Ook in de sector personenvervoer is sprake van vergrijzing. Zo gaat bij de twee grote vervoerders Connexion en Arriva de komende tien jaar 40 tot 50% van het personeel met pensioen. Om deze uitstroom op te vangen zouden jaarlijks gemiddeld 400 nieuwe buschauffeurs in dienst moeten komen.³³ Na een geslaagd experiment (2011-2017) heeft de ministerraad besloten de leeftijdsgrens voor het behalen van een rijbewijs voor de bus te verlagen naar 18 jaar.³⁴ De maatregel is nodig om te zorgen voor voldoende nieuwe buschauffeurs.

Werknemers draaien onregelmatige diensten, moeten soms lang zitten en hebben te maken met agressieve reizigers. Dit leidt tot verminderde inzetbaarheid en een toename van verzuim, wat voor beide partijen negatieve gevolgen heeft. Om de inzetbaarheid onder dit personeel te verduurzamen kan voor (oudere) medewerkers

³² Verdere informatie over de inzetbaarheidscheck is te vinden op <https://www.inzetbaarheidscheck.nl/>

³³ NOS, 18 november 2014, *20 miljoen voor banen in het openbaar vervoer* <https://nos.nl/artikel/2004326-20-miljoen-voor-banen-in-openbaar-vervoer.html>

³⁴ Zie: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/rijbewijs/vraag-en-antwoord/rijbewijs-bus>

een aangepast dienstrooster zonder nachtdiensten een verschil maken. Ook kan het aanpassen en/of uitbreiden van een eenzijdig takenpakket zorgen voor hogere vitaliteit.

Variëteit in functie voor een duurzamere inzet

RET Rotterdam is een pilot gestart die de eenzijdigheid van bepaalde functies moet tegengaan. Een aantal werknemers, voor het merendeel 55-plus, werkt één dag in de week in een andere functie of op een andere werkplek. Ze besturen bijvoorbeeld een ander voertuig of werken bij een ander bedrijfsonderdeel, zoals de Centrale Verkeersleiding of in de dienstverlening. Deze aanpak heeft twee voordelen: de werknemers worden bijgeschoold en hun werk wordt veelzijdiger. De verwachting is dat werknemers hierdoor langer inzetbaar zijn en hun werk met plezier blijven doen. Daarnaast biedt de RET een vrijwillige gezondheidscheck aan en kunnen chauffeurs een vitaliteitstraining volgen.³⁵

2.5. LHBTI

LHBTI-werknemers³⁶ voelen zich niet altijd vrij om uit te komen voor hun geaardheid of genderidentiteit uit vrees voor negatieve reacties. De stress die geheimhouding met zich meebrengt, zorgt voor verminderde motivatie en productiviteit en verhoogt de kans op verzuim. Werknemers die wel uitkomen voor hun geaardheid of genderidentiteit maar met een LHBTI-onvriendelijke omgeving te maken hebben, ervaren vergelijkbare stress.

Vaak zijn mensen zich er niet bewust van dat collega's bepaalde opmerkingen, grappen of terminologie als LHBTI-onvriendelijk, kwetsend, denigrerend of zelfs discriminerend ervaren. Ook het informeren naar details van iemands privéleven kan door LHBTI'ers als onprettig worden ervaren. Werkgevers zijn niet op de hoogte wie onder hun personeelsleden LHBTI is en voeren veelal geen beleid op deze groep.

Op meerdere manieren kan een bedrijf een LHBTI-inclusieve werksfeer bevorderen. Door op de werkvloer LHBTI bespreekbaar te maken wordt het begrip vergroot, een meer open houding gepropageerd en worden misverstanden voorkomen. LHBTI-werknemers voelen zich meer op hun plek wanneer zij open kunnen zijn over hun geaardheid of genderidentiteit zonder dat ze daarbij het gevoel hebben over een taboe te spreken of bang zijn voor negatieve reacties. Bedrijven kunnen bijvoorbeeld een evenement zoals de Pride Week, aangrijpen om het onderwerp bespreekbaar te maken bij onder meer een teambuildingsactiviteit. Daarnaast kunnen ze LHBTI-acceptatie opnemen in gedragscodes en beleidsstukken en een aanspreekpunt voor LHBTI-werknemers instellen. Ook het opzetten van een LHBTI-medewerkersnetwerk en het inzetten van rolmodellen of ambassadeurs dragen bij aan de inclusie en acceptatie van LHBTI'ers binnen een bedrijf.



Ontwikkelen van in- én extern beleid

GVB Amsterdam voert zowel in- als extern beleid op het gebied van LHBTI. Intern is er een ambassadeur aangesteld waarbij wie LHBTI-werknemers terecht kunnen. In de personeelskrant van GVB komt het thema met enige regelmaat terug, bijvoorbeeld tijdens een interview waarin een transekuele collega haar ervaringen beschrijft en tijdens de Pride Week in Amsterdam. In 2017 reed een regenboogkleurige tram door de stad en in 2018 schreef GVB een ontwerpwedstrijd uit voor een Pride Pont. Ook zorgt het bedrijf voor regenboogdassen die medewerkers tijdens de Pride Amsterdam kunnen dragen; de dassen waren niet aan te slepen.

³⁵ Jaarverslag 2017 RET Rotterdam.

³⁶ LHBTI: lesbiennes, homoseksuele, biseksuelen, transgenders en mensen met een intersekseconditie.

Goed voorbeeld doet goed volgen

Trainbow³⁷, het roze medewerkersnetwerk van **NS** dat streeft naar een werkomgeving waarin mensen zich betrokken, gerespecteerd en verbonden voelen, zet zich in voor acceptatie van LHBTI in de branche en voor (internationale) kennisdeling met andere netwerken en organisaties. Naar dit voorbeeld lanceerde **ProRail** in juni 2018 het netwerk Trainbow ProRail. Door verschillende activiteiten, zoals Coming Out Day en Paarse vrijdag, staat het netwerk binnen de organisatie al goed op de kaart. Binnen het grotere netwerk Trainbow NL delen ProRail en NS hun ervaringen met collega's uit België, Frankrijk en Duitsland en met het Trainbow Europe netwerk. Volgend jaar zal de eerste Trainbowboot varen tijdens Pride Utrecht 2019 en organiseert het netwerk activiteiten als Day of Visibility voor Transgenders (maart 2019).

Het extern uitdragen van LHBTI-acceptatie heeft voordelen. De eigen werknemers voelen zich gesteund door hun werkgever en zijn trots dat hun bedrijf deze boodschap uitdraagt. Tijdens de Pride Week en andere LHBTI-gerelateerde aangelegenheden kan bijvoorbeeld de regenboogvlag worden gehesen, een LHBTI-netwerk kan gesponsord worden of het bedrijf kan kiezen voor deelname aan de Amsterdam Gay Pride Parade of de Utrecht Canal Pride.

Transport, logistiek en personenvervoer

Over het aantal LHBTI'ers in de sectoren transport & logistiek en personenvervoer is weinig bekend vanwege onder meer de bescherming van de privacygegevens. In beide sectoren geeft een aantal bedrijven, waaronder PostNL, GVB en NS, prioriteit aan acceptatie van LHBTI. Ze hebben hiervoor ook effectief beleid ontwikkeld. Ze profileren zich hiermee als maatschappelijk betrokken en vooruitstrevend, onderscheiden zich van concurrenten en worden aantrekkelijker voor (nieuwe) medewerkers en klanten.

Niettemin is de acceptatie van LHBTI-medewerkers in beide sectoren nog niet optimaal. Beleid op het gebied van inclusie van LHBTI op de werkvloer komt weinig voor in deze sectoren. Door dit gebrek aan aandacht voor LHBTI is de sector minder interessant voor potentiële LHBTI-werknemers.



³⁷ Zie: <http://trainbow.nl/>

3. DE UITDAGING

Om de snelle ontwikkelingen in de sectoren transport & logistiek en vervoer bij te houden is het voor bedrijven erg belangrijk om in te zetten op het aannemen, vasthouden en laten doorstromen van innovatief en adaptief personeel. Door divers te werven spreekt een bedrijf een grotere groep potentiële medewerkers aan en maakt het meer kans de beste personen te selecteren. Het aantrekken en behoud van personeel vergt in de huidige arbeidsmarkt extra inspanningen. Werknemers kunnen gemakkelijk van werkgever wisselen omdat er meer vacatures zijn. Daarnaast zal door de snelle vergrijzing van het personeelsbestand de vraag naar personeel de komende tijd sterk toenemen.

Als het gaat om het behoud van medewerkers en doorstroom naar hogere functies ligt het accent veelal op vrouwen en etnische minderheden. Ten aanzien van oudere medewerkers blijft de inzet op duurzame inzetbaarheid een belangrijk aandachtspunt.

Bedrijven in de sectoren vervoer en transport & logistiek kunnen veel meer doen om de positie van LHBTI'ers te agenderen en te zorgen voor een veiliger en prettiger werkklimaat waarin LHBTI'ers zichzelf kunnen zijn.

Een forse inzet op meerdere dimensies van diversiteit en inclusie kan een bijdrage leveren aan de toekomstbestendigheid van de sectoren vervoer, transport & logistiek. De uitdaging is die potentiële meerwaarde daadwerkelijk te benutten.



4. BIJLAGE

CIJFERS

1.

Aantal medewerkers bij binnenlandse pakketbezorgingsdiensten

	Aantal medewerkers
PostNL	4.136 (Bron: PostNL Jaarverslag 2017)
DHL Parcel Benelux	5.000 (Bron: DHL, 'Over ons')
DPD	1.400 (Bron: DPD.nl, 'DPD in Nederland')
GLS	Onbekend

2.

Etniciteit binnen de sector Transport & logistiek

Bron: Sectorinstituut Transport en Logistiek

	Autochtoon	Turks	Marokkaans	Surinaams	Antilliaans en Arubaans	Westers	Overige niet-westers
2008	84,7%	1,7%	1,2%	1,9%	0,6%	8,0%	1,9%
2009	83,8%	1,8%	1,3%	2,1%	0,7%	8,2%	2,1%
2010	84,3%	1,8%	1,3%	1,9%	0,6%	8,0%	2,0%
2011	84,0%	1,8%	1,3%	1,9%	0,6%	8,2%	2,0%
2012	83,5%	1,9%	1,4%	2,0%	0,6%	8,5%	2,2%
2013	83,1%	1,9%	1,4%	2,0%	0,6%	8,7%	2,3%
2014	83,0%	2,0%	1,4%	1,8%	0,6%	8,9%	2,3%
2015	82,7%	2,0%	1,5%	1,8%	0,6%	8,9%	2,4%
2016	82,3%	2,1%	1,5%	1,9%	0,6%	9,0%	2,5%

Bron: CBS/ABF

VOOR MEER TIPS EN INFORMATIE over diversiteit en inclusie binnen verschillende dimensies en in verschillende sectoren zie:

- ▶ Kennisdocument etnische, culturele en religieuze achtergrond: 'Van diversiteit naar inclusie.' November 2018.
- ▶ 'Diversity Guide 'From cultural diversity to inclusion'. October 11, 2018.
- ▶ Kennisdocument 'Werken naar vermogen; Kennisdocument arbeidsbeperking/chronische ziekte en diversiteit. 18 september 2018.
- ▶ Kennisdocument 'Bouwen aan diversiteit; Kennisdocument diversiteit in de sectoren bouw, infra en techniek'. 27 augustus 2018.
- ▶ Kennisdocument 'Diversiteit onder gemeentepersoneel; Kennisdocument gemeenten en diversiteit'. 22 mei 2018.
- ▶ Kennisdocument: 'Divers werven en selecteren'. Maart 2018.
- ▶ Diversiteitswijzer: 'Van diversiteit naar inclusie'. Compacte weergave van het betreffende Kennisdocument. Maart 2018.
- ▶ Diversiteitswijzer 'LHBTI op de werkvloer'. 28 maart 2018.
- ▶ Kennisdocument 'Een motor voor verandering; Kennisdocument medewerkersnetwerken'. 7 maart 2018.
- ▶ Kennisdocument 'Meten is weten. Zicht op effecten van diversiteitsbeleid'. 2 januari 2018.
- ▶ Kennisdocument en stappenplan over leeftijd en diversiteit: 'De kracht van 50-plus'. Mei 2017.
- ▶ Kennisdocument genderdiversiteit: 'Arbeid en zorg in balans'. 22 januari 2017.

De meest recente versies van bovenstaande documenten van *Diversiteit in Bedrijf* zijn te downloaden via www.diversiteitinbedrijf.nl



Diversiteit in Bedrijf

Bezuidenhoutseweg 60

Postbus 90405

2509 LK DEN HAAG

www.diversiteitinbedrijf.nl