

Meer diversiteit op de werkvloer en in de top

Gewoon een kwestie van doen

handreiking voor bedrijven



U kunt bijdragen aan meer diversiteit in de top

In de top van het Nederlandse bedrijfsleven werken relatief weinig vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond.

Hoe kunnen we daar verandering in brengen?

De Sociaal-Economische Raad adviseert – op verzoek van het kabinet – een breed scala aan oplossingen en maatregelen. Daarbij is vooral een rol weggelegd voor de bedrijven zelf. U kunt als bedrijf zélf aan de slag om uw bedrijf – inclusief de top – diverser te maken. Daarover zijn de afgelopen jaren verschillende onderzoeken en adviezen uitgebracht.

In het SER-advies ‘Diversiteit aan de Top, tijd voor versnelling’ zijn eerdere onderzoeken en adviezen bijeengebracht en geanalyseerd.

Deze brochure geeft u concrete handvatten die hun waarde in de praktijk hebben bewezen.



ABN AMRO: bewust beleid zorgt voor meer diversiteit

ABN AMRO wil een organisatie zijn waar iedereen zich veilig en welkom voelt. Sinds een aantal jaren is het bedrijf actief bezig met een breed diversiteitsbeleid. Dat richt zich behalve op gender- en culturele diversiteit ook op mensen met een arbeidsbeperking, LGBT en generaties. ABN AMRO tekende in 2010 het charter Talent naar de Top, bedoeld om meer vrouwen op toposities te krijgen, en in 2015 als een van de eerste bedrijven het Charter Diversiteit. Culturele diversiteit in de top en subtop staat sinds 2014 op de agenda van de Board. Met onder meer mentoring- en ontwikkelingsprogramma's, interne en externe netwerken, Diversity Circles en Tables en arbeidsvoorwaarden werkt het bedrijf aan meer gendergelijkheid en meer culturele diversiteit. Met succes: het aandeel vrouwen in de top steeg tussen 2010 en 2018 van 15,7 naar 28 procent. Het aandeel van mensen met een niet-westerse achtergrond in de subtop steeg tussen 2013 en 2018 in de top van 0,9 naar 3,4 procent. Voor de komende jaren zijn nieuwe, hogere streefpercentages vastgesteld.



Wat wint u met diversiteit?

Waarom zou u werk maken van meer diversiteit in uw bedrijf? De winst van diversiteit is enerzijds maatschappelijke winst: met een succesvol diversiteitsbeleid draagt uw bedrijf bij aan kansengelijkheid, integratie en verbinding in de samenleving.

Met andere woorden: een samenleving waarin iedereen zich thuis voelt, bovendien kent u uw klanten beter, want u bent zo een betere afspiegeling van de samenleving. Diversiteit heeft daarmee ook meerwaarde voor uw bedrijf. Diversiteit in de top kan bijvoorbeeld leiden tot betere financiële prestaties, meer kwaliteit van de bestuurders, minder fraude en minder beloningsverschillen.

Waarmee begint succesvol diversiteitsbeleid?

Als u meer vrouwen en mensen met een migratieachtergrond wilt binnenhalen en laten doorstromen naar de (sub)top, zijn drie voorwaarden cruciaal:



Commitment van de top: Het is belangrijk dat de top van de organisatie de noodzaak en urgentie van diversiteitsbeleid voelt, uitdraagt en de verantwoordelijkheid daarvoor hoog in de organisatie belegt.



Verankering in het organisatiebeleid: Voor duurzame resultaten is het belangrijk dat diversiteitsbeleid vast onderdeel wordt van het reguliere strategische en HR-beleid. Daarmee hangt diversiteit niet af van een paar toegewijde mensen.



Inzicht in de eigen organisatiecultuur: Om te kunnen werken aan een inclusieve bedrijfscultuur is het van belang kennis en inzicht te vergroten bij leidinggevendenden over de geschreven en ongeschreven regels binnen in uw bedrijf en hoe (verschillend) medewerkers die beleven.

Wat kunt u doen voor meer diversiteit (in de top)?



Om meer vrouwen en mensen met een migratieachtergrond te laten doorstromen naar de top van bedrijven, zijn maatregelen op meerdere terreinen en niveaus nodig. In de aanbevelingen voor beide groepen zitten accentverschillen, maar vooral veel overeenkomsten. Duidelijk is dat alleen met een integrale aanpak voor de langere termijn, diversiteitsbeleid succesvol is. De kweekvijver van bedrijven moet veranderen en diverser worden. Daarmee begint de oplossing!

Leiderschap in de top van uw bedrijf

- Formuleer een visie op de meerwaarde van diversiteit voor uw bedrijf en draag die visie zowel intern als extern actief uit.
- Leg de verantwoordelijkheid voor diversiteitsbeleid bij de Raad van Bestuur.
- Stel mensen en middelen beschikbaar en stuur op resultaten.
- Neem diversiteit op in de profielschets voor de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

Strategie en management

- Zorg voor brede verankering van de visie en ambitie van de onderneming. Diversiteitsbeleid moet niet afhankelijk zijn van één persoon.
- Formuleer concreet beleid en specifieke (SMART-)doelstellingen op verschillende niveaus in uw organisatie, met targets voor bijvoorbeeld werving, instroom, doorstroom, opleidingen en benoemingen.
- Leg de verantwoordelijkheid voor het behalen van diversiteitsdoelstellingen bij leidinggevenden.
- Zorg voor inzicht in cijfers: hoe divers zijn functies en afdelingen, in uw hele bedrijf en in de top? Hoe is de doorstroom en de in- en uitstroom van vrouwen en mensen met een niet-westerse achtergrond?
- Organiseer sponsor- of mentorprogramma's die bij alle medewerkers begrip kweken voor culturele en genderverschillen en overeenkomsten. Met deze programma's kunnen vrouwen en medewerkers met een niet-westerse achtergrond ook meteen hun netwerk vergroten.

- Betrek naast de minderheidsgroep ook de meerderheidsgroep bij het diversiteitsbeleid. Als deze laatste groep het beleid steunt en waardeert, voelen meer medewerkers zich thuis in uw bedrijf.
- Versterk de (culturele) veerkracht van individuele werknemers: help hen om ongemakken niet de overhand te laten nemen en om de positieve kanten van diversiteit te zien en te benutten.
- Zorg dat in uw bedrijf kennis is over een effectieve aanpak om diversiteit te bevorderen, maar ook over onbedoelde negatieve effecten en valkuilen. Gebruik hierbij de verhalen van vrouwen en mensen met een migratieachtergrond.
- Zorg voor inzicht in welke mechanismen diversiteit belemmeren en bevorderen en welke interventies effectief zijn voor wie onder welke voorwaarden.



Manpower: een inclusief bedrijf heeft betrokken medewerkers

Recruitmentorganisatie ManpowerGroup is ervan overtuigd dat diversiteit bijdraagt aan betrokkenheid van medewerkers en succes van organisaties. Het bedrijf richt zich op diversiteit in de brede zin: jong, oud, man, vrouw, gay, straight, opgeleid of niet-opgeleid en met diverse culturele achtergronden. Dat gebeurt zowel in de eigen organisatie als in de ondersteuning van opdrachtgevers. Inmiddels is 60 procent van de senior managers van ManpowerGroup vrouw en zijn 5 van de 14 directieleden van ManpowerGlobal vrouw.

Het bedrijf heeft een integrale diversiteitsaanpak, die ook is ingebed in het traineeprogramma. Manpower stimuleert medewerkers om bij recruiting nieuwsgierig te zijn naar de talenten van mensen, om na te denken hoe diversiteit binnen organisaties kan toenemen, om andere doelgroepen te bereiken en om met opdrachtgevers in gesprek te gaan over diversiteit. De ervaring leert dat storytelling met concrete verhalen belangrijk is om steun te krijgen voor diversiteitsbeleid. Manpower hanteert vier pijlers in (gesprekken over) diversiteitsbeleid: arbeidsmarktontwikkelingen, optimalisering van de corebusiness, bevorderen van medewerkersbetrokkenheid en imago en reputatie.



PwC: Met een integrale aanpak naar een inclusieve bedrijfscultuur

Accountant- en belastingconsultancybedrijf PwC streeft naar een inclusieve cultuur waarin diversiteit wordt omarmd. Om die bedrijfscultuur te bereiken, stelt PwC doelen voor onder andere gelijke beoordeling, promotie, beloning en uitstroom voor man/vrouw, maar ook voor culturele diversiteit. De voortgang van de doelen wordt voortdurend gemeten. PwC investeert in bewustwording, bijvoorbeeld met de trainingen Inclusive Leadership, en heeft speciale mentoring- en coachingprogramma's om talentvolle vrouwen en medewerkers met een migratieachtergrond te ondersteunen bij hun ontwikkeling. Het diversiteitsbeleid heeft ertoe geleid dat PwC de afgelopen jaren flink diverser is geworden. Het aandeel vrouwen in het totale personeelsbestand bedraagt inmiddels 44 procent en de genderdiversiteit in de top neemt geleidelijk toe. Het aandeel medewerkers met een migratieachtergrond is inmiddels 30 procent. Vrouwen en mensen met een migratieachtergrond stromen steeds minder snel uit vergeleken met mannen respectievelijk medewerkers met een Nederlandse achtergrond. Uit onderzoek bleek dat voor beide groepen geen loonkloof bestaat binnen PwC.

Inclusieve organisatiecultuur

- Erken dat de bestaande cultuur in uw bedrijf voor sommige groepen belemmerend kan werken. Maak de organisatiecultuur zichtbaar en geef cultuurverandering vorm door bijvoorbeeld regelmatige trainingen, regels, coaching en begeleiding door externen.
- Ook de ondernemingsraad (OR) van uw bedrijf heeft een rol in een inclusieve organisatiecultuur: agendeer – eventueel met een overeenkomst – gelijke behandeling als een gezamenlijke opgave van ondernemer en OR. Stimuleer bovendien een diverse samenstelling van de OR zelf.
- Geef de OR ruimte om diversiteit te stimuleren door bijvoorbeeld onderwerpen te agenderen en het instemmingsrecht te gebruiken bij sociaal beleid. Geef de OR zijn adviesrecht bij de benoeming van bestuurders en schep ruimte voor het voordrachtrecht van de OR als er een nieuwe commissaris wordt gezocht.

Personeel en HR-management

- Zorg voor professionele, transparante procedures voor werving en selectie. Geef wervingsbureaus expliciet de opdracht een divers samengestelde kandidatenlijst aan te leveren. Stem werving en selectie af op een brede doelgroep, gebruik inclusieve taal, leg functie-eisen, kandidatenprofielen en beoordelingscriteria vooraf vast en zorg voor een divers samengestelde selectiecommissie. Overweeg een externe critical friend of auditor in de selectiecommissie op te nemen die kijkt of de selectiecriteria en procedures worden nageleefd.
- Verbreed de kandidatenpool door te werven buiten de traditionele eigen kring, bijvoorbeeld in de pool Topvrouwen.nl of Ongekendetalenten.nl. Doe extra moeite om vrouwen en mensen met een niet-westerse achtergrond te werven, bijvoorbeeld door ze actief te benaderen om te solliciteren.
- Zoek naar complementariteit: een aanvulling op competenties en ervaring die al aanwezig zijn, in plaats van meer daarvan. Geringe bestuurlijke ervaring hoeft geen breekpunt te zijn bij het werven van een nieuwe bestuurder.
- Investeer gericht in talentontwikkeling en de doorstroom van medewerkers in de subtop van het bedrijf.
- Organiseer in het kader van loopbaanontwikkeling sociale steun in de vorm van sponsoring en mentorschap. Verklein de 'sociale afstand' binnen uw bedrijf, bijvoorbeeld met groepsgewijze werving van nieuwe mensen, 'inhouse-dagen' voor de minderheidsgroep, rolmodellen aan de top en ontmoetingsmomenten tussen talent uit de minderheidsgroep en de top.
- Geef zowel mannen als vrouwen ruimte om werk en privé te combineren, bijvoorbeeld met flexibele werktijden of verlofmogelijkheden.
- Ga met medewerkers in gesprek over hun motieven om in deeltijd te werken en mogelijke alternatieven.



Communicatie

- Communiceer intern en extern actief over de diversiteitsvisie van de organisatie en de bijbehorende doelstellingen en maatregelen. Communiceer intern bovendien feiten over vacatures, aanstellingen en promoties.
- Teken de verhalen op van vrouwen en mensen met een migratie-achtergrond en verspreid die intern.
- Besteed ook in woord en beeld aandacht aan rolmodellen binnen uw eigen bedrijf.
- Schenk aandacht aan de profilering van uw bedrijf met het oog op het werven van vrouwen en mensen met een niet-westerse achtergrond.

Deze brochure is een uitgave in het kader van het SER-advies *Diversiteit in de top, tijd voor versnelling* (september 2019). Het complete advies vindt u op www.ser.nl.



SER

Sociaal-Economische Raad
Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag
T 070 3499 525
communicatie@ser.nl

© september 2019
Sociaal-Economische Raad

Voor deze handreiking is gebruik gemaakt van onderzoek van o.a. Van den Brink, M. et al. (2016), Henderikse, W. et al. (2004), Ellemers, N. et al. (2018), Van Beek, A et al. (2015). De referenties vindt u in het SER advies.

OPMAAK Sheila Kok, grafische vormgeving
TEKST Berber Bijlma
FOTO'S Shutterstock
DRUK SER afdeling Communicatie