

# **De normaalste zaak van de wereld**

*Gesprekken met werkgevers over  
diversiteit op de werkvloer*

Tweede-Kamerfractie PvdA



## Voorwoord

De PvdA streeft van oudsher naar volledige werkgelegenheid. Ons beginselprogramma noemt dat een centrale opdracht voor de sociaaldemocratie. En terecht. Betaalde arbeid vormt de primaire bron van zelfstandig inkomen. Het is voor veel mensen de basis voor (zelf)respect. Met hun werk leveren veel mensen ook een bijdrage aan de samenleving. De PvdA vindt het daarom belangrijk dat iedereen een eerlijke kans heeft op een baan. Dat geldt voor mensen met een beperking, voor herintreders, voor allochtonen, voor laagopgeleiden, voor ouderen, voor iedereen.

Werkgevers kunnen eerlijke kansen op werk bieden. Sommige werkgevers zijn daarbij nog terughoudend. Zij vragen zich af of het in dienst nemen van iemand met een beperking of een oudere werknemer niet te veel geld kost. Levert het wel iets op? Is een oudere werknemer niet vaker ziek dan een jongere werknemer? Op al deze vragen is het antwoord NEE, hebben wij gemerkt. In dit boekje vindt u 22 voorbeelden van bedrijven die dat elke dag inzien en ondervinden.

De werkgevers die in het boekje aan het woord komen, hebben een eerlijke kans gegeven aan werknemers met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Dat levert voordelen op, op allerlei terreinen. Lees bijvoorbeeld over Mark Bogaerds die succesvol werkt bij een bedrijf in kantoorartikelen, ondanks een autistische en visuele beperking. Lees over Jaap de Graaf die na drie jaar werkloosheid op zijn zestigste weer aan de slag is gegaan. En lees over Erkan Islim, die bij sollicitaties vaak werd afgewezen vanwege zijn afkomst, maar die nu extra afnemers werft voor de koffie- en snoepautomaten van zijn werkgever. En zo zijn er nog veel meer voorbeelden.

De PvdA roept werkgevers op kennis te nemen van voorbeelden als in dit boekje. Eerlijke kansen op werk kunnen namelijk niet alleen van de overheid komen. Ze komen ook van heel gewone mensen die elkaar een kans willen geven. Als werknemer en als collega. Dat zou niets bijzonders hoeven zijn, maar de normaalste zaak van de wereld. Wij hebben alle handen hard nodig.

Mariëtte Hamer  
Fractievoorzitter

Johannes Drees  
Projectmedewerker



## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	3
<b>Roodbeen:</b> Mark is niet zielig en moet gewoon zijn werk doen.....	7
<b>PWS:</b> Werken met een kunstbeen.....	9
<b>A. van Dongen:</b> Solidariteit is maximaal twee biertjes.....	11
<b>Achmea:</b> Wij halen meer multicultureel talent binnen.....	13
<b>Bürkert:</b> Ervaring geeft vakmanschap en kennis.....	15
<b>Jabo:</b> Een boerenzoon, een oud-marinier en een allochtoon.....	17
<b>De Verbinding:</b> Geen troeteldove in dienst nemen.....	19
<b>Friesland Foods:</b> Kwaliteit tegen zo laag mogelijke kosten.....	21
<b>Pon:</b> ‘Als je een medewerker zielig gaat vinden, gaat hij zich daar ook naar gedragen’.....	23
<b>De Zwart:</b> Oud en jong leren elkaar discipline, normen en waarden.....	25
<b>De Hypotheker:</b> ‘Het is geen beperking’.....	27
<b>KSU:</b> Als elke medewerker een kopie van jezelf is, mis je innovatie.....	29
<b>Oxfam Novib:</b> Wij vieren de Iftar en Sinterklaas.....	31
<b>Albert Heijn:</b> Het hebben van een beperking betekent dat je wel iets kan.....	33
<b>NS:</b> Als de meeste reizigers vrouw zijn, dan moeten ook veel conducteurs vrouw zijn.....	35
<b>V-A-C:</b> Mensen die willen werken zullen ook hard werken.....	37
<b>Shell:</b> Hetzelfde gevoel, thuis en op het werk.....	39
<b>Politie:</b> Behoud van legitimiteit door diversiteit.....	41
<b>ING:</b> De kracht van het verschil.....	43
<b>Philips:</b> Mensen op hun gemak laten voelen.....	45
<b>Mind at Work:</b> Van expertise moet je gebruik maken.....	47
<b>Oris:</b> Op zoek naar overeenkomsten.....	49
<b>Dankwoord</b> .....	53



## Mark is niet zielig en moet gewoon zijn werk doen

‘Af en toe moet ik een stapje achteruit doen. Doordat Mark bij ons werkt, realiseer ik mij dat. Dan kijk ik van een afstand wat ik van hem en van zijn collega’s vraag,’ laat Henk Vedder, Mark Bogaerds (24) leidinggevende van het Nijkerkse bedrijf Roodbeen weten. Roodbeen is gespecialiseerd in kantoorartikelen, kopiëren, printen en projectinrichting. Mark heeft naast een visuele ook een autistische beperking. Daardoor is het voor hem niet makkelijk geweest een baan te vinden. ‘Al mijn hele leven heb ik doelen gesteld. Eerst was dat om een opleiding af te maken. Iets wat ik hier heb gedaan. Daarna was het om een vaste aanstelling te krijgen. Nu ik die ook heb, wil ik alleen nog maar goed werken,’ vertelt Mark.

‘Hoewel hij af en toe misschien iets langzamer werkt, wil ik wel tien werknemers als Mark hebben. Hij maakt namelijk nooit fouten,’ stelt Richard Breijer (44), directeur van Roodbeen. ‘Verder zorgt hij voor meer rust op de werkvloer. Mark wijst mensen op hun taalgebruik en normen en waarden.’ Breijer illustreert dat door ‘verdomme’ te roepen, waarop Mark hem erop wijst dat hij dat niet mag zeggen. ‘Vanaf het begin had ik geen enkele twijfel en was ik er van overtuigd dat de samenwerking goed zou gaan. Door er in te geloven dat Mark hier goed zou kunnen werken, zijn andere werknemers dat ook gaan doen. Collega’s zien dat het geen verschil maakt door Marks eigen motivatie om hard te werken. De economische resultaten zijn er ook zeker niet slechter om geworden. Er worden zelfs minder fouten gemaakt. Daarnaast weten de meeste klanten dat Mark hier werkt en zijn er met Mark afspraken gemaakt over mensen die binnen komen. Zodat hij niet zoals vroeger meteen op iemand afstapt, wat een beetje afschrikkend kan werken.’

Achter dit succesverhaal gaat ook de begeleiding schuil die Mark krijgt van jobcoach Henk van Pagée van re-integratiebedrijf Bartiméus. ‘Soms doen zich problemen voor,’ vertelt Van Pagée. ‘Meestal is dat iets waar even creatief naar gekeken moet worden. Zo was een lamp in een bepaald gedeelte van het magazijn niet fel genoeg. Door er een soort mijnlamp op te hangen, kan Mark daar nu alles prima vinden. Verder heb ik vooral veel papierwerk voor Roodbeen geregeld.’

Directeur Breijer is niet verbaasd dat Mark met succes bij Roodbeen werkt. ‘Je moet wel begrijpen dat we geen liefdadigheidsinstelling zijn. Mark is niet zielig en moet gewoon zijn werk doen. Maar dat doet hij ook. Door zijn instelling is dit een succes.’

**Werkgever:** Richard Breijer directeur van Roodbeen uit Nijkerk. Roodbeen is gespecialiseerd in kantoorartikelen, kopiëren en printen, en projectinrichting. Bij Roodbeen werken 18 mensen.

**Werknemer:** Mark Bogaerds (24), logistiek medewerker in het magazijn.

**Hoe zijn ze bij elkaar gekomen:** Via re-integratie bureau Bartiméus

**Winst voor de werkgever:** Minder fouten en meer rust op de werkvloer.

**Succesfactoren:** Open houding werknemers, instelling door directeur om het te laten werken.

Meer informatie over Roodbeen, kijk op: [www.roodbeen.nl](http://www.roodbeen.nl)



## Werken met een kunstbeen

‘Als je strikte regels opstelt en daarover praat, heb je geen problemen met vluchtelingen als werknemer,’ stelt Paul de Groot (63) van PWS, een bedrijf in speciale metaalproducten. ‘Wij maken producten variërend van inzakbare verkeersdrempels, gehandicaptenliften en fietsrekken tot meet/regelinstallaties voor gas en olie.’ Net als het productportfolio is ook het personeelsbestand zeer divers. ‘Binnen ons bedrijf hebben we een Bosnische man die een kunstbeen overgehouden heeft aan een gevecht met een landmijn. Maar als iemand graag wil werken dan moet dat kunnen.’

Bij PWS heeft De Groot geen gebruik gemaakt van jobcoaches. ‘De vluchtelingen die hier werken willen rust hebben. Als je dat geeft gaan ze er ook voor. Wij leggen iedereen duidelijke regels voor waar ze zich aan dienen te houden. Zo was de Bosnische gehandicapte man wel verantwoordelijk voor het schoonhouden van zijn eigen plek. Want zoals ik hem heb verteld, als je valt dan is het je eigen schuld. Dan heb je je plek niet schoongehouden.’ Wel vindt De Groot het belangrijk dat regels duidelijk zijn. ‘Wij proberen hier te voorkomen dat regels anders uitgelegd kunnen worden. Mocht dat gebeuren dan bespreken we ze en leggen ze uit. Zo heb ik nog nooit problemen gehad met een moslim die tijdens de Ramadan overdag niet eet en wil bidden.’

Binnen PWS kan iemand ook werken aan zijn ontwikkeling vertelt De Groot. ‘Iedereen kan hier in ons leerwerkbedrijf alle mogelijke cursussen volgen. Zo heeft iemand zijn inburgeringscursus afgemaakt en een ander zijn diploma in metaalbewerking. Maar ook leren we hoe er gecommuniceerd moet worden. Zelf ben ik zo open mogelijk over hoe het gaat met het bedrijf.’ Maar hij benadrukt dat het werk voornamelijk met zijn allen moet gebeuren. ‘We moeten met z’n allen het bedrijf laten draaien. Daarom is het belangrijkste dat mensen lachend naar hun werk gaan. Het gaat om de mentaliteit. Dat probeer ik ook te bevorderen door iedereen verantwoordelijkheid te geven en proberen overal inzetbaar te maken. Dit leidt er ook toe dat iedereen wil overwerken als dat nodig is.’

**Werkgever:** Paul de Groot, Directeur van het Speciaal Metaalbedrijf PWS  
**Werknemers:** een multicultureel personeelsbestand met ruim 7 verschillende nationaliteiten; onder andere uit Kenia, Sri Lanka, Bosnië en Engeland. Maar ook een divers bestand wat betreft herintreders en mensen met een beperking. Een bedrijf met 60 werknemers en een gemiddelde leeftijd van 33.  
**Hoe zijn ze bij elkaar gekomen:** via het eigen netwerk en advertenties  
**Winst voor de werkgever:** zeer gemotiveerde werknemers die overal inzetbaar zijn  
**Succesfactoren:** Open communicatie en duidelijke regels, die goed worden nageleefd

Meer informatie over PWS kijk op: [www.pws.nl](http://www.pws.nl)

## Solidariteit is maximaal twee biertjes

‘Waar vroeger 80% van het bestratings werk noeste arbeid was, hebben we dat nu teruggebracht tot 25% van het werk. Dat hebben we gedaan door met elkaar na te denken,’ zegt Aad van Dongen (57) van het gelijknamige bestratingen- en aannemersbedrijf in Schiedam. ‘In deze industrie krijgen mensen snel last van hun rug. Om uitval te voorkomen nemen wij dus diverse maatregelen. Bij elk nieuw werk denken wij vooraf hoe we het lichter, efficiënter en vooral gezonder voor het personeel wordt om het uit te voeren. Verder rouleren wij taken zodat iedereen zo gelijkmatig en gelijktijdig zo min mogelijk belast wordt. Daarnaast gebruiken wij zoveel mogelijk machines om zware werkzaamheden uit te voeren. Mijn grootste kapitaal is namelijk mijn personeel. Mede door die mensgerichte aanpak hebben wij maar een ziekteverzuim van drie procent.’ Binnen het bedrijf heerst een groot saamhorigheidsgevoel, vindt Van Dongen. ‘Wanneer wij op vrijdag een borrel drinken dan krijgt iedereen maximaal twee biertjes, ook als je met iemand meerijdt. We moeten namelijk wel solidair blijven.’

Vanaf dag één stelt Van Dongen het bundelen van kennis en het geven van verantwoordelijkheid voorop in zijn bedrijfsvoering. Als iemand met een probleem zit, dan moet hij het zelf proberen op te lossen. ‘Ik heb hier iemand gehad die last van zijn rug kreeg en ziek thuis moest zitten. Wanneer iemand dan twee jaar thuis gezeten heeft krijgt die medewerker ontslag. Hem heb ik twee cursussen gegeven. Cursus één is rekenen. Het eerste jaar is er geen probleem en ontvangt hij 100% salaris. In het tweede jaar is het slechts 70% en daarna krijgt hij ontslag en glijdt de werknemer af naar het bijstandsniveau. Ik heb hier het EKR-systeem wat inhoudt dat hij zijn Eigen Kloten moet Redden. Hij moet zelf ideeën aandragen op welke wijze en in welke functie hij zijn werkzame leven vol denkt te gaan maken ter voorkoming van uitstroom naar de WIA. Indien nodig starten we een nieuwe activiteit.’ Zo zoekt Van Dongen werk bij de persoon. ‘Na even nadenken heb ik die jongen opgeleid tot kraanmachinist. Dat was cursus twee. Ook heb ik een kraan voor hem gekocht. Tegenwoordig werkt hij weer vrolijk en is hij nooit ziek.’

Bij Van Dongen werken 51 mensen van wie er 36 in vaste dienst zijn. Iedereen heeft de mogelijkheid om zichzelf te ontwikkelen in een leerwerkbedrijf van Van Dongen. Zelf is Van Dongen opgeleid tot leermeester. ‘Wij hebben nu een stratenmaker in dienst die ook graag sleutelt aan een auto. Na een opleiding tot monteur doet hij nu een dag in de week het onderhoud aan onze 22 bedrijfswagens. Iedereen kan zo ook

een opleiding tot leermeester, uitvoerder of ondernemer volgen. Toch handig, met het oog op de toekomst.'

**Werkgever:** Aad van Dongen, directeur van de RWD groep BV, waar het bestratingen- en aannemersbedrijf onderdeel van is.

**Werknemers** een divers samengesteld personeelsbestand wat betreft leeftijd

**Hoe kwamen ze bij elkaar:** via het eigen netwerk en via advertenties

**Winst voor de werkgever:** minder dan 3% ziekteverzuim, meer efficiëntie en een sterke groei van het bedrijf.

**Succesfactoren:** werk zoeken bij de persoon, de cultuur in het bedrijf en iedereen denkt mee en voelt zich verantwoordelijk

A. van Dongen BV is winnaar van de Senior Powerprijs 2006

Meer informatie over de Aad van Dongen en de RWD groep kijk op:  
[www.rwd-groep.nl](http://www.rwd-groep.nl)

## Wij halen meer multicultureel talent binnen

‘Bij een familielid heb ik gezien hoe lastig het is om als vluchteling in Nederland een plek te veroveren,’ begint Radboud van Hal (39) manager recruitment en talent development van Achmea. In die functie houdt hij zich onder andere bezig met de diversiteit binnen Achmea. Hij is verantwoordelijk voor werving en selectie van hoog opgeleid personeel en daarmee ook voor een project om 15 vluchtelingen aan werk te helpen. Van Hal: ‘Achmea heeft als doel om midden in de maatschappij te staan. Daarnaast hebben we afspraken gemaakt in onze CAO dat we mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt aan werk willen helpen. Na goed rondkijken ben ik bij het UAF terecht gekomen om ons te ondersteunen.’ Het UAF is een stichting die hoger opgeleide vluchtelingen en asielzoekers helpt bij hun studie en het vinden van werk.

Zelf begon Van Hal met het stellen van enkele voorwaarden. ‘Mensen die bij ons begonnen moesten een regulier jaarcontract en startsalaris krijgen, net als iedere andere medewerker.’ Verder gaf Van Hal het voorbeeld. ‘Als eerste heb ik een man uit Afghanistan opgenomen in mijn team. Hij werd coördinator voor het werven van doelgroepen. Daar kwam hij al snel achter dat allochtonen op een andere manier benaderd moeten worden. Dus heeft hij de banden met multiculturele organisaties versterkt. Nu hebben we ons netwerk uitgebreid. Er zijn nu meer allochtonen die bij ons willen werken en ook meer potentiële klanten.’

Van Hal roemt de voorbeeldrol voor zijn collega’s. ‘Zij zien hoe gemotiveerd de nieuwe collega’s zijn. Oogkleppen gaan meer open staan en koudwatervrees verdwijnt. Ze socialiseren enorm snel. Zij kopen ook gewoon bij de Albert Heijn.’ Om naar buiten toe te laten zien wat er mogelijk is voor allochtonen binnen Achmea, is het bedrijf nu ook op zoek naar boegbeelden. ‘Zij laten anderen zien wat er mogelijk is en wij halen meer multicultureel talent binnen. Zelf werkt mijn oud-medewerker nu op de afdeling vermogensbeheer bij Achmea Pensioenen.’

Binnen Achmea heeft het aannemen van vluchtelingen ook een positief effect gehad. ‘Persoonlijk hebben collega’s ingezien hoe het is om als vluchteling te leven. De vluchtelingen zijn geweldig gemotiveerd. Ze hebben een drive. De ervaring die ze hebben brengt ook rust in de omgeving als iets niet loopt.’ Voor een bedrijf is het ook commercieel belangrijk om te focussen op verschillende culturen, vindt Van Hal. ‘Er werken hier 22.000 mensen. Met een uitstroom van 8% hebben we rond de 1600 mensen nodig

per jaar. Dit kan je niet doen door bepaalde doelgroepen mensen uit te sluiten. Bijna ieder huishouden heeft iets van ons. Wij zijn verantwoordelijk voor 1 op de 4 autoverzekeringen en 4,7 miljoen zorgverzekeringen. Als je wilt groeien, moet je rekening houden met diversiteit.'

**Werkgever:** Radboud van Hal van Achmea een verzekeraar

**Werknemers:** een project om 15 oud-vluchtelingen aan het werk te helpen bij Achmea.

**Hoe zijn ze bij elkaar gekomen:** Via het UAF, maar ook via de reguliere kanalen

**Winst voor de werkgever:** Een heel nieuw netwerk aan allochtonenorganisaties, wat leidt tot een grotere groep sollicitanten en potentiële klanten.

**Succesfactoren:** in 2000 zijn er in het hele bedrijf cultuurtrainingen gegeven. Daar is op voortgeborduurd. Het begrip voor andere culturen door de hele organisatie heen.

Meer weten over Achmea: kijk op [www.achmea.nl](http://www.achmea.nl)

## **Ervaring geeft vakmanschap en kennis**

‘Iemand met ervaring heeft bagage en zorgt voor goed vakmanschap. Daarnaast hebben ouderen vaak meer passie en kracht voor hun werk. Ze verzuimen dus minder,’ omschrijft Mirjam Vos (33) van het Utrechtse bedrijf Bürkert Contromatic. Bürkert bestaat al 62 jaar en maakt producten voor het meten en regelen van vloeibare stoffen en gassen. Iedereen komt bijna elke dag wel in aanraking met een product van Bürkert, beweert Vos. ‘Zo komt een deel van de machine die het krokante korstje op een nootje spuit van ons. Maar ook een onderdeel in het verwarmingssysteem van een bus.’ Bij het bedrijf is een technische achtergrond onontbeerlijk. Vos: ‘Daarbij speelt ervaring ook een rol. Ik probeer door een CV heen te kijken en mensen een kans te geven.’

Vos is onder andere verantwoordelijk voor het human resource-beleid van Bürkert. Zij was ook betrokken bij de aanname van Jaap de Graaf (60). Hij is daar dankbaar voor: ‘Na drie jaar thuisgezet te hebben ben ik bij Bürkert begonnen. Ik vind het fantastisch om te werken. De afgelopen jaren heb ik vaak het idee gehad dat ik bij sollicitaties voornamelijk werd afgewezen vanwege mijn leeftijd. Hier kan ik tenminste weer mijn vak uitoefenen en ik vind het leuk om weer aan de slag te zijn.’ Vos vult hem aan: ‘Door zijn ervaring zorgt hij voor vakmanschap. Oudere werknemers zijn vaak erg loyaal en hebben een mentaliteit van niet lullen maar poetsen.’

Vakmanschap en kennis zorgen voor betere prestaties van het bedrijf. ‘Ouderen zijn enthousiast om kennis over te dragen zodat dit voor ons behouden blijft,’ vindt Vos. Ook haar collega Roos Jordense (32) is lovend: ‘Onze klanten hebben veel technische vakkennis. Dan is een bepaalde basis van de medewerkers erg belangrijk.’ Uiteindelijk geeft motivatie de doorslag. Jordense: ‘Er werken hier ook jongere mensen, maar de combinatie jong en oud zoals deze er nu is, is een prima basis voor onze organisatie. Leeftijd is dus niet alles. De motivatie van de werknemer, die is het belangrijkste!’

**Werkgever:** Roos Jordense en Miriam Vos van Bürkert Contromatic BV  
**Werknemers:** Bij Bürkert werken 27 mensen: onder andere Jaap de Graaf en meerdere ervaren oudere werknemers  
**Hoe zijn ze bij elkaar gekomen:** via Oudstanding, een bemiddelingsbureau voor de ervaren generaties (45 - 75)  
**Winst voor de werkgever:** ervaring zorgt voor vakmanschap en behoudt van kennis en de kosten blijven het zelfde.  
**Succesfactoren:** gemotiveerde werknemers die open staan om kennis en ervaring te delen

Meer informatie over Bürkert: [www.burkert.nl](http://www.burkert.nl)



## Een boerenzoon, een oud-marinier en een allochtoon

‘Ons ziekteverzuim ligt rond de 0,2%. Dit komt mede door de diversiteit,’ vertelt Frans Jalving (45) trots over Jabo. Dit bedrijf is verantwoordelijk voor ruim 600 koffie-, (fris)drank- en snoepautomaten in kantoren door heel Nederland. ‘Wij plaatsen automaten, maar zorgen ook dat ze schoon blijven en bijgevuld worden. Bij ons werken elf mensen en wij zijn een platte organisatie. Ons personeelsbestand is gemêleerd met jongeren, ouderen en mensen met verschillende achtergronden. Er werkt hier een boerenzoon, een oud-marinier, en ook een allochtoon.’

Een van de mensen die bij Jabo werkt is de Turkse Erkan Islim, die door andere werkgevers vaak werd afgewezen met smoesjes. Erkan had de indruk dat het vooral om zijn afkomst ging. Jalving vindt dat je mensen een kans moet geven: ‘In de loop van tijd leer je elkaar beter kennen. Dan weet je ook pas echt of iemand iets kan.’ Ook heeft de tijd invloed gehad op de mogelijkheden voor Jabo. ‘Erkan is nu meer betrokken en komt met nieuwe ideeën en potentiële klanten. Hij ziet mogelijkheden waar we automaten kunnen plaatsen. Verder is er een doelgroep bijgekomen waardoor we nieuwe Turkse ondernemers bereiken om automaten te plaatsen.’

Als iemand ergens nieuw begint, dan is het vaak even wennen vindt Jalving. ‘In het begin keek Erkan even de kat uit de boom. Maar door hem te vragen of hij mee gaat darten of met andere activiteiten mee wil doen is de samenwerking verbeterd.’ Naast de invloed op de sfeer heeft het ook een effect op het delen van kennis. ‘Door de diversiteit gaan mensen meer interesse in elkaar tonen en aan elkaar vragen hoe ze iets aanpakken. Iedereen is dus meer betrokken en als bedrijf zijn we daardoor efficiënter.’

De filosofie van het bedrijf is volgens Jalving om de klanten en het personeel zo tevreden mogelijk te houden. ‘Een platte organisatie betekent niet dat ik er niet af en toe even boven moet staan. Als iemand niet goed functioneert, vraag ik wat er aan de hand is. Als ik iemand help met het oplossen van een probleem leidt dat uiteindelijk ook tot beter functioneren.’ Door de positieve sfeer op de werkvloer is het verzuim een stuk lager. ‘Het personeel luistert meer naar elkaar en staat open voor elkaar. Iedereen vindt het leuk om hier te werken en is dus minder vaak ziek.’

De diversiteit heeft ook een effect op de relaties met klanten. Jalving: ‘Om klanten tevreden te houden vraagt ons personeel of ze tevreden zijn. Door de sfeer hier durft iedereen dat ook te vragen. Dan moet je soms dingen

uitleggen, maar ontstaat er wel meer wederzijds begrip. Ik vraag me dan ook wel eens af hoe ver wij als bedrijf zouden komen als iets met tegenzin gebeurt.'

**Werkgever:** Frans Jalving (45) mededirecteur

**Werknemers:** Een boerenzoon een oud-marinier en iemand van Turkse afkomst

**Hoe zijn ze bij elkaar gekomen:** via re-integratie bureau Agens

**Winst voor de werkgever:** Meer overleg tussen het personeel, wat zorgt voor minder onbegrip en een betere sfeer. Hierdoor is ziekte verzuim maar 0.2%

**Succesfactoren:** sociale activiteiten, maar ook overleg over hoe dingen worden aangepakt. Iedereen wil graag werken en staat open naar elkaar.

Meer informatie over Jabo: [www.jabo-automaten.nl](http://www.jabo-automaten.nl)

## Geen troeteldove in dienst nemen

‘Leg maar eens aan een dove uit wat je allemaal gezien hebt op vakantie. Of wat voor onbenulligs er tijdens het eten besproken wordt.’ Piet van Burik (59) weet wat het is om met een dove samen te werken. Als directeur van kozijnen- en dakkapellenfabriek De Verbinding is hij werkgever van 14 doven. ‘Wij maken hier 40 à 50 schuifpuien en 4 dakkapellen per week met een focus op kwaliteit.’

De fabriek is geen sociale werkplaats; het doel is om geld te verdienen om te investeren in groei en om de werkgelegenheid in de toekomst zeker te stellen. Van Burik: ‘Vanaf september gaan we de productie van schuifpuien omhoog brengen naar rond de 60 per week.’ Zelf heeft Van Burik geen gehoorprobleem. Hij realiseert zich dat doven uit een sociaal isolement komen. Hij probeert de doorontwikkeling van de medewerkers mogelijk te maken. ‘Wij hebben in elk team iemand opgenomen die een voortrekkersrol neemt. Door de doven samen te laten werken leren ze van elkaar en voelt iemand zich meer op zijn gemak.’

Tegenwoordig experimenteert De Verbinding met mobiele teams van twee doven die op locatie werken. ‘Soms leidt dat nog tot problemen. Als ik een team naar een bouwterrein stuur dat niet in de TomTom staat, dan moet ik dat uitleggen via sms. Een uiterst omslachtige manier van communiceren. Het werken op de bouw en in een horende wereld vergt een aanpassing van alle partijen. Maar dit kan allemaal omdat ik weet dat iedereen zich daarvoor inspant, en omdat onze mensen heel goed werk leveren.’ Opdrachten op locatie hebben volgens Van Burik ook invloed op hoe een dove zich voelt in de maatschappij. ‘Door ze naar buiten te sturen en ze te laten werken op de bouw, worden doven zelf weerbaarder. Er zouden natuurlijk onveilige situaties kunnen ontstaan. Maar met toestemming van de aannemer en doordat de doven met z’n tweeën gaan, wordt dat voorkomen. Verder zien andere bedrijven daardoor dat iemand die doof is ook normaal en goed kan werken.’

Bij de start van het project heeft De Verbinding steun gehad van Schippe Kozijnen die voor de opdrachten zorgt. Daarnaast hangt het succes af van meerdere factoren. ‘Wij weten heel goed wat iemand kan en kijken niet naar wat iemand niet kan. Voeg daarbij een beetje inlevingsvermogen en we komen een heel eind.’ Als bedrijf is het belangrijk dat je goed voor je personeel zorgt, vindt Van Burik. ‘Bedrijven moeten niet een troeteldove in dienst nemen, maar mensen selecteren op kwaliteit. Maar uit onze ervaring

blijkt wel dat een dove uitstekend mee kan draaien als je er maar voor open staat.'

**Werkgever:** Piet van Burik directeur van De Verbinding, een fabriek voor schuifpuien en kozijnen.

**Werknemers:** 14 mensen met een auditieve beperking

**Hoe zijn ze bij elkaar gekomen:** re-integratie bureaus en organisaties waar doven en slechthorenden bij zijn aangesloten.

**Winst voor de werkgever:** door te focussen op kwaliteit, wordt De Verbinding niet gezien als een sociale werkplaats en wordt er geld verdiend.

**Succesfactoren:** De Verbinding gaat uit van wat iemand wel kan en laten doven in teams samenwerken. Verder worden mensen ook naar buiten gestuurd om op locatie opdrachten te doen.

Meer informatie over de Verbinding: [www.deverbindingbv.nl](http://www.deverbindingbv.nl)

## Kwaliteit tegen zo laag mogelijke kosten

‘Toen de fabriek dertien jaar geleden hier naar toe verhuisde, ben ik meteen samen met mijn vrouw en dochter naar een huis gaan zoeken.’ Zo omschrijft Wietse Wolters (57) de verhuizing van de zuivelfabriek van Friesland Foods in Groningen naar Leeuwarden. Friesland Foods produceert en verkoopt zuivelproducten en frisdranken en is bekend van onder andere Friesche Vlag en Chocomel. Wietse werkt al bijna 30 jaar bij Friesland Foods en hij vindt het nog steeds fantastisch. Niet alleen vindt hij zijn werk nog steeds heel leuk, maar ook is het bijzonder dat hij volwaardig operators werk verricht, omdat Wietse al sinds zijn geboorte doof is. Wietse bedient de persen die de blikken dekseltjes van de blikverpakking maken.

Zijn motivatie blijkt ook uit wat Sije Roolvink (45) vertelt. Hij is Wietse's leidinggevende: ‘Hoewel ik hem al vaak heb verteld dat het niet hoeft, is Wietse elke dag een uur van te voren al aanwezig.’ Naast Wietse werken er op zijn afdeling 13 mensen. Er is ook een teamleider die de planning en functioneringsgesprekken doet. ‘Voor werkoverleg en functioneringsgesprekken met Wietse vragen wij een tolk aan. Dat gaat heel makkelijk en wordt allemaal vergoed door het UWV. Verder is er nooit echt een tolk nodig.’

Zelf heeft Roolvink nooit het dovenalfabet geleerd. ‘Hoewel ik maar een paar tekens gebarentaal kan spreken, kan ik me aardig verstaanbaar maken.’ Op zijn werkplek laat Wietse zien dat opdrachten vaak nog even verduidelijkt worden met een briefje als hij de goederen per lift ontvangt. Verder is zijn plek zeer veilig. Wietse: ‘Ik kijk zeer goed om me heen. Daarnaast voel ik aan trillingen aan de grond wanneer er een machine stil staat.’

Roolvink heeft veel waardering voor Wietse: ‘Wanneer er een grote productierun gedraaid moet worden, dan vraag ik ook of Wietse die kan behandelen. Hij heeft namelijk ervaring, ziet alles en heeft een hoge productiviteit. Daarnaast laat hij anderen ook zien hoe gemotiveerd hij is. Zelf zorgt Wietse dat zijn collega's hem wel opmerken. Mankementen aan apparaten merkt Wietse ook snel op: ‘Ik zie alles en los een probleem zo op.’

Aan diversiteit besteedt Friesland Foods veel aandacht. Op de afdeling waar gesuikerde melk in blikken afgevuld wordt werkt Adis Sinanovic (46) al sinds 2004. ‘Ik ben in 1994 uit Bosnië (voormalig Joegoslavië) via Zwitserland hier naar toe gekomen. Mijn eerste doel was om Nederlands te leren. Zo wilde ik

weer aan het werk gaan en een leven proberen op te bouwen.’ Sinds Adis bij de afdeling is komen werken gaat het hem erom te laten zien wie hij is.

‘Bij zijn sollicitatie heeft hij een assesment gedaan waaruit bleek dat Adis zeer competent is,’ vertelt Sjirk de Groot (31), Adis’ leidinggevende. ‘Hij is een zeer gemotiveerde collega en is nooit ziek. Dat is belangrijk in dit systeem waar je kwaliteit wilt tegen zo laag mogelijke kosten.’ Vanaf het begin voelde Adis zich al gewaardeerd, ‘Ik werd meteen uitgenodigd voor iemands afscheidsfeest; op die manier ben ik me meer thuis gaan voelen.’ Maar ook wordt Adis betrokken bij de producten. ‘Ik mag mijn mening geven over hoe technische dingen georganiseerd zijn en ze worden allemaal serieus genomen.’

**Werkgever:** Sije Roolvink en Sjirk de Groot van Friesland Foods een zuivel producent.

**Werknemers:** Wietse Wolters (doof) en Adis Sinanovic (gevlucht uit voormalig Joegoslavië), beide werken fulltime bij Friesland Foods

**Hoe zijn ze bij elkaar gekomen:** via een advertentie en via een uitzendbureau

**Winst voor de werkgever:** enorm gemotiveerde collega’s die heel graag werken

**Succesfactoren:** werknemers staan open voor elkaars ideeën en voelen zich betrokken en verantwoordelijk. Collega’s waarderen elkaar om wie hij of zij is.

Meer informatie kijk op: [www.frieslandfoods.com](http://www.frieslandfoods.com)

## **‘Als je een medewerker zielig gaat vinden, gaat hij zich daar ook naar gedragen’**

Lex Spijkerman (31) heeft een visuele beperking, maar toch functioneert hij uitstekend op de klantenservice afdeling van Volkswagen Bedrijfswagens bij Pon Automobielhandel BV. ‘Vrienden zeiden dat ik gewoon moest solliciteren. Ik ben gek van auto’s, ook al heb ik er zelf nog nooit in gereden. Het geluid maakt echter een hoop goed.’ Ondanks een zicht van slechts 10% kan Lex zich redden. Zo haalt hij zonder blindengeleidenstok een kopje koffie voor zijn gasten. ‘Lex heeft hier alles zelf klaargespeeld en het is geen probleem om hem hier te hebben werken,’ licht Pim van IJken (55) toe. Hij is Lex’ leidinggevende. ‘Vaak mislukt een dienstverband van iemand met een beperking doordat collega’s er niet voor openstaan of niet begrijpen dat hij wel iets kan. Hier staan alle collega’s open voor elkaar. Soms denk ik dan ook dat Lex helemaal geen beperking heeft.’

Bij de klantenservice behandelt Lex binnenkomende klachten. ‘Door een speciale bril en een iets aangepaste monitor werkt het prima. De enige problemen die ik tegenkom, zijn bij handgeschreven brieven. Dan vraag ik even aan een collega of die de brief voorleest, zodat ik daarna de brief zelf verder kan behandelen. Daartegenover staat dat ik vaker problemen oplos door even een telefoontje te plegen in plaats van een schriftelijke reactie te versturen. Zo functioneer ik efficiënter.’ Aanvankelijk twijfelde Van IJken of Lex de juiste persoon op de juiste plaats was: ‘Net als bij elke nieuwe werknemer is het in het begin even afwachten of je de juiste beslissing genomen hebt. Maar dan maakt het niet uit of iemand een beperking heeft of niet. Uiteindelijk draait het om het resultaat.’

Van IJken vindt dat Lex beperking niet tot extra problemen leidt: ‘Voor een werkgever zijn er geen extra kosten. Een aangepaste bril of een standaard voor het beeldscherm wordt vergoed.’ Lex Spijkerman is zelf wat minder positief: ‘Het duurde bij sommige subsidies iets langer dan gewenst om ze voor elkaar te krijgen. Daar moet de overheid nog eens naar kijken, om een gehandicapte sneller en efficiënter aan het werk te laten gaan. Ik heb daar ook begeleiding bij gehad: iemand die me eerst steunde bij mijn sollicitatie en daarna met het regelen van vergoedingen voor onder andere de aangepaste monitor inclusief monitorarm. Tegenwoordig heb ik die hulp niet meer nodig.’

Lex’ ambities reiken verder dan zijn huidige functie. Hij is van plan verder te solliciteren naar een nieuwe functie binnen het bedrijf. ‘Dat kan ook,’ stelt

Van Ijken, 'het hangt af van een beetje eigen assertiviteit. Waardoor collega's elkaar beter gaan respecteren en accepteren. Soms moet ik als leidinggevende ook streng zijn voor een werknemer, maar dat is niet erg. Indien je iemand als Lex zielig gaat vinden, dan gaat hij zich daar ook naar gedragen. Dan werkt het ook niet. Lex neemt vaak sneller beslissingen dan zijn collega en is niet duurder dan iemand zonder beperking.'

**Werkgever:** Pim van Ijken manager bij Pon's Automobielhandel BV. Importeur van Volkswagen, Volkswagen bedrijfswagens, Porsche, Audi, Skoda en SEAT. Bij Pon werken in Nederland 6.000 mensen en bij Lex Spijkerman werken 31 mensen op de afdeling.

**Werknemer:** Lex Spijkerman, medewerker Klantenservice Volkswagen Bedrijfswagens – Pon's Automobielhandel BV.

**Hoe zijn ze bij elkaar gekomen:** Via een sollicitatie op een vacature.

**Winst voor de werkgever:** Een werknemer die functioneert net als elke andere werknemer. Soms neemt hij ook sneller beslissingen dan zijn collega's.

**Succesfactoren:** Een aangepaste bril, een 17" monitor inclusief monitorarm en wat hulp van een jobcoach van FAMA die papieren heeft geregeld met de afdeling Personeel en Organisatie.

Meer informatie over Pon's Automobielhandel B.V. [www.pon.nl](http://www.pon.nl)



## Oud en jong leren elkaar discipline, normen en waarden

‘Bij ons wordt een jonge aan een oudere collega gekoppeld. Zo stimuleren wij dat onze werknemers van elkaar leren’, omschrijft Hennie Broer (54) het doel van De Zwart Facilitaire diensten. Zelf is Broer 26 jaar geleden begonnen als een schoonmaker bij het bedrijf waar ze nu verantwoordelijk is voor het personeels- en organisatiebeleid. ‘Naast schoonmaken doen wij tegenwoordig ook gevelreiniging en glazenwassen. Verder zijn we bezig met nieuwe producten. Bij ons werken 16 fulltime- en 60 parttime-medewerkers.’

Vier jaar geleden is De Zwart begonnen met een leeftijdsbewust beleid ‘om kennis en ervaring te delen.’ Broer denkt dat samenwerking van oud en jong leidt tot betere normen en waarden. ‘Het brengt discipline. Maar ook leren ze van elkaar. Jong leert oud nieuwe moderne technieken en materialen te gebruiken. Jong leert van de ervaring van de oudere werknemer. Zo winnen wij aan efficiëntie en wordt er bijvoorbeeld minder verspeeld aan schoonmaakmiddelen.’

Bij De Zwart wordt ook gebruik gemaakt van vroegere ervaring van werknemers. Broer: ‘Wij laten oudere werknemers vaak ook kleine klusjes doen. Als interim conciërge of als manusje-van-alles die ervaring in de elektrotechniek heeft. Wij waarderen ervaring en proberen die ook te gebruiken.’

Bij De Zwart is iedereen op een bepaalde manier divers, vanwege leeftijd, vanwege afkomst of bijvoorbeeld vanwege een lastig arbeidsverleden. Diversiteit krijgt daarom ook extra aandacht tijdens sollicitatiegesprekken. Broer: ‘Aan een oudere vragen we hoe ze het zouden vinden om met een jongere samen te werken en vice versa. Maar ook vragen we aan iemand van allochtone afkomst hoe die het vindt als de leidinggevende een vrouw is. Wanneer iemand daar moeite mee heeft dan spreek ik hem daar op aan en gaan we kijken hoe we daar mee om kunnen gaan. Ik heb ook wel eens een werknemer pas terug laten komen toen hij er wel voor open stond.’

Maar ook aan bedrijven vraagt Broer hoe zij het vinden als er schoongemaakt wordt door een allochtoon. ‘Bij een van onze klanten werkt een Afghaans echtpaar. Toen die klant vertelde daar problemen mee te hebben, heb ik hem verteld dat hij daar zijn ogen maar voor moest sluiten. Nu anderhalf jaar later is de sfeer veranderd en worden wij gebeld om te vragen waar ze zijn als ze even op vakantie zijn.’

Als leerwerk bedrijf kunnen mensen ook opleidingen volgen binnen De Zwart. Broer: 'iemand kan een vakdiploma schoonmaken of glazenwassen halen. Ook hebben wij iemand intern opgeleid om kleine machines te keuren. Dat is erg handig voor bijvoorbeeld elektrische apparatuur (stofzuigers) en klimmaterialen' Maar doorgroeien is ook mogelijk. 'Als iemand wil kan die doorgroeien naar een leidinggevende positie. Daar kan die op gecoacht worden.'

Hoe diversiteit ook tot onbegrip kan leiden, toont Broer met de volgende ervaring. 'Wij hebben ooit een vrouw in dienst gehad die nadat zij weduwe was geworden in de bijstand zat. Deze vrouw van Filippijnse afkomst vond het lastig om met mensen over haar situatie te praten. Daardoor ontstond er onbegrip onder werknemers over haar situatie. Nadat ik in overleg de situatie heb uitgelegd zorgde dat voor veel meer begrip en was de samenwerking heel goed.'

**Werkgever:** Henny Broer, manager P&O van De Zwart Facilitaire diensten

**Werknemers:** oud-bijstandtrekkers, oud-ww'ers, maar ook divers op het gebied van leeftijd en afkomst.

**Hoe zijn ze bij elkaar gekomen:** via advertenties, werk.nl, het CWI, maar ook via via

**Winst voor de werkgever:** minder dan 2 procent ziekteverzuim,

**Succesfactoren:** door oud en jong samen te laten werken normen en waarden in het bedrijf. Een 60-jarige werknemer die zijn kennis in elektra gebruikt als manusje-van-alles.

Meer informatie over de Zwart facilitaire diensten kijk op: [www.dezwartfd.nl](http://www.dezwartfd.nl)

## ‘Het is geen beperking’

‘Door verantwoordelijkheden te geven gaan mensen lekkerder in hun vel zitten,’ stelt Willem van Dijk (40) manager bij De Hypotheker. Van Dijk durft elk van zijn medewerkers verantwoordelijkheid te geven. ‘Binnen deze vestiging van De Hypotheker werken 160 mensen van wie vier met een verstandelijke beperking. Drie van hen hebben een vaste aanstelling.’ Ook hebben ze verschillende functies. Van Dijk: ‘Drie medewerkers doen scanwerkzaamheden en daarnaast werkt een autistische medewerker in de postkamer.’

Sinds Van Dijks aanstelling vier jaar geleden heeft hij geen moment de behoefte gevoeld om afscheid van ze te nemen omdat ze op een bepaalde manier ‘anders’ zijn. ‘Ze waren hier al geaccepteerd en het ging heel erg goed. Maar voor een autist heeft verandering wel effect. Door daar aandacht aan te geven, heb ik begrip proberen te kweken. Maar is het niet zo dat er altijd een verandering plaatsvindt als er een nieuwe leidinggevende komt.’

Volgens Van Dijk heeft elke werknemer zijn eigen aandacht nodig. ‘Een verandering heeft op iedereen een andere invloed. Ik vind het belangrijk dat iemand zich als onderdeel van de groep opstelt. Als iemand zich goed voelt, functioneert hij beter. Werken met iemand met een beperking is ook iets leuks; het is iets waar anderen niet zo snel mee geconfronteerd worden.’

Van Dijk ziet het hebben van een beperking ook niet als belemmerend. ‘Mensen met een beperking zijn niet per se slecht of langzamer. Het hangt er vooral vanaf hoe iemand in zijn vel zit. En als er problemen zijn dan ben ik daar als manager om bij te helpen. Dat is toch de taak van iedere leidinggevende?’ Volgens Van Dijk ontstaan de grootste problemen als iemand zich juist snel ontwikkelt. ‘Daar spelen wij op in door verantwoordelijkheden te geven of een functie te verruimen.’

Directeur operations Pieter van der Wal (47) vult hem aan: ‘Bij De Hypotheker werken mensen van diverse etnische achtergronden en verschillende nationaliteiten. Een financiële coach van Marokkaanse origine is dit jaar uitgeroepen tot de beste vestigingsmedewerker van De Hypotheker. Ook wordt op ludieke wijze aandacht besteed aan de verschillende etnische achtergronden van de medewerkers: in het bedrijfsrestaurant worden periodiek themaweken georganiseerd waarbij gerechten worden geserveerd uit landen waar de medewerkers uit afkomstig

zijn. Zo leren de medewerkers ook op een andere manier elkaars cultuur kennen.'

**Werkgever:** Willem van Dijk en Pieter van der Wal van De Hypotheker

**Werknemers:** 4 mensen met een beperking en daarnaast werken bij De Hypotheker er ook een aantal mensen van allochtone afkomst.

**Hoe zijn ze bij elkaar gekomen:** via Gedetacheerd Werken, maar ook kan iemand via advertenties bij De Hypotheker solliciteren.

**Winst voor de werkgever:** iemand met een beperking functioneert net als iedere andere werknemer.

**Succesfactoren:** interne acceptatie, aandacht aan het thema.

Meer informatie [www.hypotheker.nl](http://www.hypotheker.nl)

## Als elke medewerker een kopie van jezelf is, mis je innovatie

‘Voor onze producten is innovativiteit van belang. Daarom probeert KSU als leverancier van juridische informatie, software en websites als [advocatie.nl](http://advocatie.nl) divers te zijn,’ begint Pablo van Klinken (47) te vertellen over het bedrijf waarvan hij directeur is. ‘Bij KSU werken 34 mensen, 19 mannen, 15 vrouwen. Wij zijn divers in leeftijd, in afkomst met 5 allochtonen en in seksuele voorkeur met 3 homo’s in dienst.’

Van Klinken gelooft erin dat diversiteit loont. ‘Ik streef ernaar om geen kopieën van mijzelf in dienst te nemen. Dat leidt alleen maar tot jaknikkers. Voor het ontwikkelen van nieuwe producten hebben wij verschillende inzichten nodig.’ Om diversiteit te stimuleren probeert Van Klinken bij sollicitaties te selecteren op wat iemand kan en niet naar iemands leeftijd te kijken. ‘Als je niet discrimineert gaat het automatisch goed. Maar dat is heel moeilijk als je je voorstelt dat je geen enkel onderscheid wil maken. Ik geloof hierin en probeer dat ook naar buiten uit te dragen.’

Om zijn principes uit te dragen heeft Van Klinken een voorbeeldrol aangenomen. ‘Ik geloof dat wanneer ik chagrijnig ben, dat op iedereen afstraalt. Dit hangt samen met hoe je met mensen omgaat. Door zelf vrouwonvriendelijke opmerkingen te corrigeren wordt dat tegenwoordig ook door collega’s gedaan als dat gebeurt.’ Naast de voorbeeldrol vindt Van Klinken het belangrijk om open te zijn. ‘Door open te zijn krijg je minder conflicten. Maar ook leidt het ertoe dat iemand open durft te zijn over zijn seksuele voorkeur. Dat krijg je alleen voor elkaar door zelf het voorbeeld te geven en daarmee te beginnen.’

Uiteindelijk gaat het er wel om wat iemand doet. Van Klinken: ‘Wij behalen winst met nieuwe producten en iets nieuws komt voort door verschillende dingen samen te voegen. Een vrouw met een hoofddoek kan net zo goed werken als ieder ander en heeft vaak een eigen inzicht. Leeftijd speelt daarbij ook een rol, dat brengt ook ervaring en zorgt dat wij blijven groeien.’

**Werkgever:** Pablo van Klinken van KSU een juridische informatie leverancier  
**Werknemers:** Een divers personeelsbestand bestaande uit 34 mensen; 19 mannen; 15 vrouwen, 3 homo's 5 allochtonen.  
**Hoe zijn ze bij elkaar gekomen:** via de website van KSU; advertenties; [www.werk.nl](http://www.werk.nl)  
**Winst voor de werkgever:** meer innovativiteit door diversiteit in het bedrijf.  
**Succesfactoren:** iemand is open en durft te vertellen dat hij homoseksueel is. Door de voorbeeldfunctie is er minder onbegrip en is iedereen altijd vrolijk.

Meer informatie over KSU: [www.ksu.nl](http://www.ksu.nl)

## Wij vieren de Iftar en Sinterklaas

‘Ik ben op mijn gemak wegens de diversiteit binnen Oxfam Novib. Daarnaast kan je heel veel leren van elkaars cultuur en ervaring,’ geeft de Afghaanse Shahiera Sharif (26) haar gevoel bij Oxfam Novib weer. Oxfam Novib is een organisatie die zich bezig houdt met ontwikkelingssamenwerking en als doel heeft het doorbreken van tegenstellingen tussen arm en rijk. Zelf is Shahiera als teamsecretaris bij de afdeling Projecten een van de ‘diverse’ werknemers bij Oxfam Novib. Bij Oxfam Novib is Marije Jasper (37) als hoofd Personeel & Organisatie onder andere verantwoordelijk voor het aannamebeleid en het diversiteitsbeleid. ‘Binnen Oxfam Novib zijn we goed afgestemd op mensen uit andere landen. Zo zijn wij tweetalig en wordt er snel overgestapt op Engels als iemand het Nederlands niet beheerst. Ook proberen we taalproblemen te voorkomen met een vertaler die we in dienst hebben en die helpt met de Engelse taal.’

Zelf is Jasper duidelijk waarom vrouwen extra aandacht verdienen. ‘Ik vind dat armoede een gezicht heeft en dat gezicht is in mijn ervaring vrouwelijk; van vrouwen of van kinderen. Bij Oxfam Novib werken dan ook meer vrouwen dan mannen. Voor de totale organisatie geldt dat er voor tweederde vrouwen werken en voor eenderde mannen. De verhouding man – vrouw is op directieniveau 50 – 50, op middel management niveau 40 – 60. De verhouding hangt volgens Jasper samen met een van de basisrechten binnen Oxfam: ‘Iedereen heeft recht op zijn eigen identiteit. Wel is bij het aannemen van mensen kwaliteit nog steeds het belangrijkste. Hier wordt een naam niet gescreend, zoals dat bij andere bedrijven wel voorkomt. Wij controleren ons zelf ook door de harde cijfers in ons jaarverslag te presenteren. Daardoor is men zich er meer van bewust.’

Binnen Oxfam Novib zijn er op het gebied van culturele diversiteit ook wel problemen geweest. ‘Maar door de tweetaligheid en het volgen van trainingen worden medewerkers zich meer bewust van culturele diversiteit binnen de organisatie. Zo gaan de medewerkers ook beter inzien dat als er een probleem is tussen mensen, dat ook een cultuurprobleem kan zijn. Iedereen gaat zo inzien dat iedereen anders is.’ Aandacht krijgt culturele diversiteit verder door het bespreekbaar te maken. ‘In Kenia werken op ons kantoor mensen van verschillende stammen. Toen daar vorig jaar rellen waren is dat besproken zodat er geen problemen van zouden komen. Op ons kantoor in Den Haag vieren we Sinterklaas maar ook een Iftar. Op die manier leert iedereen van elkaars cultuur en zijn er minder problemen tussen mensen. En het zorgt voor nieuwe ideeën. Zo kom je er achter dat

diversiteit een meerwaarde is. Het is leuk, zorgt voor minder problemen en je leert meer mensen kennen.'

**Werkgever:** Marije Jasper, hoofd personeel en organisatie van Oxfam Novib

**Werknemers:** tweederde van de 360 medewerkers binnen Oxfam Novib is vrouw, ruim een vijfde van de medewerkers heeft een cultureel diverse achtergrond.

**Hoe zijn ze bij elkaar gekomen:** via advertenties, via – via; projecten zijn vaak op contract basis.

**Winst voor de werkgever:** Collega's begrijpen elkaar beter, dat leidt tot minder conflicten maar ook voordelen voor de dagelijkse werkpraktijk: meer inzicht in andere culturen wat voordeel oplevert bij het behandelen van een probleem en betere aansluiting bij een brede doelgroep, zowel in Nederland als bij partners van Oxfam Novib in andere landen.

**Succesfactoren:** een breed gedragen beleid, dat ook actief uitgedragen wordt door directie en middenkader, specifieke aandacht voor diversiteit in het jaarverslag. Dit heeft geresulteerd in de gewenste verhoudingen man – vrouw en een personeelsbestand waarvan ruim een vijfde van niet-westerse afkomst is.

Meer informatie: [www.oxfamnovib.nl](http://www.oxfamnovib.nl)



## Het hebben van een beperking betekent dat je wel iets kan

‘Iemand met een beperking zeurt nooit, is nooit ziek, is netjes en vindt het leuk om naar het werk te gaan. Dat stralen ze hier allemaal uit en daarom hebben ze een contract voor onbepaalde tijd,’ begint Frits van der Heide trots over het werk in de ooit door zijn vader opgezette Albert Heijn in Groningen. ‘Bovendien doen de mensen met een beperking hun werk ook nog goed. Elk argument dat het in dienst nemen van iemand met een beperking niet werkt kan ik weerleggen.’

Bij Van der Heide werken 120 mensen van wie 7 met een verstandelijke beperking. Van der Heide: ‘Ze zijn niet duurder, het is beter voor de moraal van het personeel en je hoeft niet bang te zijn.’ Beschermd ben je ook. ‘Als werkgever ben je beschermd doordat je de loonwaarden door het UWV kan laten keuren.’ Maar hier komt het succes van twee kanten. ‘Het overige personeel staat er ook voor open. Door het goede voorbeeld te geven hebben ze gezien dat er helemaal geen verschil is tussen iemand met of zonder beperking.’

Een van de mensen die bij Van der Heide werkt is Erik. Ondanks een verstandelijke beperking werkt hij 32 uur per week. Hij functioneert uitstekend, vindt Van der Heide. ‘Dat hij hier werkt komt ten eerste door hem zelf. Door ook aan de overige werknemers te laten zien hoe met Erik om te gaan zijn er nooit problemen.’ Zelf bevestigt Erik ook zijn motivatie om bij Van der Heide te werken. ‘Ik vind het leuk om hier te werken. Veel beter dan thuis zitten.’

Iemand met een verstandelijke beperking die bij Van der Heide begint, wordt gekoppeld aan een andere medewerker. ‘Wij laten het koppel met elkaar optrekken zodat iemand zich thuis gaat voelen. Daarnaast voelt iemand zich zo gesteund en kunnen foutjes eerder opgemerkt worden. Na een tijdje kan iemand dan volledig zelfstandig functioneren.’ Dit moet je als collega natuurlijk wel leuk vinden. Van der Heide: ‘Het enthousiasme maakt een hoop goed. Het enige wat het optrekken vergt is een beetje inlevingsvermogen.’

‘Waarom ik dit doe? Het is ook een beetje uit sociaal oogpunt. Maar het gaat er ook om dat mensen een kans krijgen. Mensen met een beperking vinden het fantastisch om te werken. Daarnaast, het hebben van een beperking betekent dat je wel iets kan.’

**Werkgever:** Frits van der Heide, ondernemer Albert Heijn in Groningen

**Werknemers:** 120 medewerkers in totaal, waarvan 7 met een verstandelijke beperking

**Hoe bij elkaar:** vaak via via, Erik was de buurjongen van Frits van der Heide.

**Winst voor de werkgever:** niets meer dan een normale werknemer, maar de administratie en de loondispensatie regelt de jobcoach.

**Succesfactoren:** de voortrekkers rol van de directeur. Daarnaast het koppelen van werknemers met een beperking en een andere medewerker. Er is daardoor een positieve sfeer met openheid en acceptatie.

## **Als de meeste reizigers vrouw zijn, dan moeten ook veel conducteurs vrouw zijn**

‘Van onze reizigers is 54% vrouw. Die zullen zich meer op hun gemak voelen als er ook vrouwelijke conducteurs rondlopen in de trein.’ Volgens Ndo Ntoane, diversiteits manager P&O en talentontwikkeling bij de NS, is het van belang dat de conducteurs een afspiegeling zijn van de reizigers. ‘Sinds 2005 is diversiteit een integraal onderdeel van de strategie. Wij willen meer vrouwen laten doorstromen naar hogere managementposities. Het doel is om eind 2008 20% van de top 100 managers binnen de NS vrouw te laten zijn. Dit getal is nu toegenomen van 13% naar 19%. Voor een van oudsher technisch bedrijf is dat al een stap in de goede richting. Verder hebben wij in 2007 op multicultureel gebied een slag geslagen. 40% van alle nieuwkomers is van allochtone afkomst.’

Door de diversiteit kunnen medewerkers veel kanten op binnen het bedrijf. Ntoane: ‘Wij stellen sociale innovatie voorop. Dat doen wij door te kijken waar iemand zit in zijn of haar loopbaan. Hoe blijf je goed in je vel zitten?’ Om de loopbaanmogelijkheden te vergroten kan iedereen een zogenoemde creatieve stage lopen om kennis te maken met een nieuw werkveld. ‘Er zijn bijvoorbeeld hoofdconducteurs die een secretariële stage doen en één van de persvoorlichters was vroeger conducteur. Dus doorstromen kan op verschillende niveaus.’

Op verschillende manieren probeert NS mensen aan boord te houden. En met succes. Ntoane: ‘Personeelsleden werken tegenwoordig gemiddeld 17 jaar bij de NS.’ Maar ook als mensen afscheid hebben genomen, probeert de NS kennis van ervaren oud-medewerkers te blijven benutten. ‘Soms heeft een erg oud model een mankement, dan nemen we contact op met een aantal gepensioneerde monteurs. Zij vinden het geweldig en wij behouden kennis en ervaring door jonge monteurs van hen te laten leren.’

Diversiteit krijgt ook aandacht door verschillende projecten als ‘Emma at Work’ en een project met de Task Force Jeugdwerkloosheid voor jonge schoolverlaters. ‘Sinds het najaar van 2007 werkt de NS samen met het uitzendbureau van het Emma kindziekenhuis van het AMC in Amsterdam. Zij helpen chronisch zieke jongeren of gehandicapten aan een passende baan op de arbeidsmarkt. Door het werk flexibel in te delen zijn er nu al 5 bij ons in dienst getreden. Verder zorgt het dat medewerkers ook meer begrip krijgen voor chronisch zieken in de maatschappij.’ Voor vroegtijdig schoolverlaters was er een ander project. Ntoane: ‘Zij doen werkervaring op,

leren wat van hen verwacht wordt als werknemer. Daarnaast is het ook een manier om nieuw personeel te werven. Wij nemen immers aan wie er geschikt is, en dat kan ook iemand zijn die chronisch ziek is.'

**Werkgever:** Ndo Ntoane Diversiteits manager op de afdeling P&O en talentontwikkeling van De Nederlandse Spoorwegen

**Werknemers:** Bij de NS werkten in 2007 27.978 personen, divers op alle gebieden. Twee projecten zijn gericht op chronisch zieken en vroegtijdig schoolverlaters

**Beleid:** werven van talentvolle mensen uit de samenleving

**Hoe zijn ze bij elkaar:** via uitzendbureaus, via de website van de NS en via advertenties op tv en in de krant.

**Winst voor de werkgever:** als het bedrijf een afspiegeling van de samenleving is, voelen reizigers zich prettiger. Meer begrip en veel sociaal innovatiever.

**Succesfactoren:** diversiteit is onderdeel van de strategie, boegbeelden en netwerken. Ook wordt diversiteit benadrukt tijdens sollicitaties.

De Nederlandse Spoorwegen is winnaar van de Diversity Award 2008 van VNO-NCW

Meer weten over de Nederlandse Spoorwegen: [www.ns.nl](http://www.ns.nl) of [www.werkenbijns.nl](http://www.werkenbijns.nl)

## Mensen die willen werken zullen ook hard werken

‘Iemand die weet hoe het is om thuis te zitten zal gemotiveerd aan het werk gaan,’ stelt Herman Foeken (61) van de Verenigde Arbeidskundige Compagnie, kortweg V-A-C. ‘Wij helpen mensen die in de Wajong zitten aan een baan. Verder begeleiden wij Wajong’ers op de werkvloer met een aantal jobcoaches. Op dit moment hebben wij 100 vacatures beschikbaar waar Wajong’ers terecht kunnen, en die moeten allemaal begeleid worden. Wij hebben de filosofie dat voor dit werk mensen met werk- en levenservaring nodig zijn.’

Van de 35 mensen die bij V-A-C werken, is een aantal jonger dan 30. De nadruk in het personeelsbeleid ligt echter op ervaring. Foeken: ‘Wij vinden het belangrijk dat iemand sterk is in de zin van: zichzelf kennen en zichzelf accepteren. Als iemand gehandicapt is dan weet die ook hoe het is om thuis te zitten. Daardoor zijn zij extra gemotiveerd om te werken. Dit zien onze medewerkers ook en dat motiveert.’ Binnen V-A-C is veel afhankelijk van mentaliteit. ‘Wij gaan ervan uit dat niemand volmaakt is. Mensen leren van fouten maken en door ze samen op te lossen wordt de organisatie daar beter van.’

‘Binnen V-A-C gaat het er ook om dat mensen hun eigen baan maken. Iedereen doet zoveel mogelijk van waar hij goed in is en zo min mogelijk van wat hem niet ligt. Dat geldt ook voor werktijden: we sturen op resultaat en niet op aanwezigheid. Het gaat om vertrouwen en daarom staan wij als directie ook niet zo gauw op onze strepen. Daardoor behaal je meer succes en komen de specialiteiten van alle medewerkers tot hun recht.’

Opleidingsmogelijkheden zijn er volgens Foeken voldoende binnen V-A-C. ‘Iedereen kan zich verder ontwikkelen. Er is niet een specifieke functie omschrijving.’ Het doel is om passend werk voor iemand te vinden. ‘Wij zoeken met onze cliënten uit wat iemand kan. Dat doen we dus ook binnen ons bedrijf. Daardoor denken wij niet in termen van functies maar in termen van werk. Een oudere die hier aan de slag komt die heeft alle mogelijkheden.’

**Werkgever:** Arbeidskundig bureau V-A-C. Begeleidt Wajong'ers en andere werkzoekenden bij het vinden en houden van een baan

**Werknemers:** veel ouderen, de gemiddelde leeftijd is 50 jaar

**Hoe zijn ze bij elkaar gekomen:** meestal via het eigen netwerk, soms uit open sollicitaties of uit advertenties

**Winst voor de werkgever:** Ouderen hebben ervaring met mensen wat nodig is; ouderen kennen zichzelf

**Succesfactoren:** door de ervaring met mensen worden problemen sneller opgelost.

Meer informatie over de Vereenigde Arbeidskundige Compagnie kijk op:  
[www.v-a-c.nl](http://www.v-a-c.nl)

## Hetzelfde gevoel, thuis en op het werk

‘Iemand met een beperking moet ook carrière kunnen maken en niet alleen voor een baan worden aangenomen,’ omschrijft Joyce van Abeelen (38), Employee Relations and HR Policies Advisor, één van de prioriteiten op diversiteitsgebied van Shell Nederland. Shell is met 104.000 werknemers actief in meer dan 110 landen. Bij de Nederlandse tak werken zo’n 12.000 mensen. Bijna 25% daarvan heeft een buitenlandse nationaliteit. Zij komen uit bijna 100 verschillende landen. Een diverse groep medewerkers, maar als het aan Shell ligt mag deze groep nog diverser worden. Van Abeelen: ‘Diversity kan niet los van Inclusion gezien worden. Inclusion betekent dat iemand zich gewaardeerd voelt voor wie hij is en zichzelf kan zijn in onze organisatie.’

‘Diversity & Inclusion draagt bij aan ondernemingswaarde,’ vindt Van Abeelen. ‘Verschillende persoonlijke ervaringen leiden vaak tot discussie en uiteindelijk betere beslissingen. Daarbij realiseren wij ons ook dat verschillen niet altijd aan de buitenkant te zien zijn.’

Lia Belilos (46), Director Human Resources Shell Nederland heeft voorheen tien jaar voor Shell in Zuidoost-Azië gewoond en gewerkt. Zij put nadrukkelijk uit deze ervaring. ‘Om de meest talentvolle mensen aan te trekken, wil Shell openstaan voor iedereen. Echter, in zijn algemeenheid solliciteren mensen pas bij een bedrijf als ze verwachten zich daar thuis te zullen voelen. Het werken met mensen met verschillende achtergronden betekent openstaan voor andere ideeën, achtergronden en perspectieven, maar ook de bereidheid van een organisatie om iets aan de eigen cultuur te veranderen.’

Naast samenwerking met organisaties voor allochtone studenten heeft Shell recent een mentorproject gestart. Van Abeelen: ‘Om te laten zien hoe een multinational als Shell werkt, koppelen wij een young professional met enkele jaren werkervaring aan een allochtone student. Daarbij is het doel niet om hem of haar te werven. Het gaat erom ze te helpen in hun carrièrestart.’ Binnen het bedrijf doet Shell nog veel meer aan mentoring, bijvoorbeeld ook specifiek voor vrouwen. Belilos is bijvoorbeeld zelf mentor van twee Aziatische collega’s en daarnaast participeert zij in het Cross Mentoring Project van Opportunity in Bedrijf.

Om Diversity & Inclusion (D&I) onder de aandacht te brengen worden awareness sessies georganiseerd. Van Abeelen: ‘Lunch & Learn sessies

worden georganiseerd rondom D&I thema's zoals werken in een multiculturele omgeving, "gender diversity" of homoseksualiteit op de werkvloer.' Met deze sessies probeert Shell oogkleppen af te zetten. Belilos: 'Wij schenken aandacht aan hoe wij binnen Shell met elkaar omgaan. Maar ook aan waar wij als bedrijf nog verbeteringen in kunnen aanbrengen om er voor te zorgen dat mensen van verschillende achtergrond, sekse, et cetera zich thuis kunnen voelen.'

De organisatie is in handen van het D&I-team. Belilos: 'Iemand moet op het werk geen masker op moeten zetten. Het grootste gedeelte van de dag is iemand aan het werk, daar wil iemand zich dus op zijn gemak voelen.' Er is echter nog veel te doen concludeert Belilos: 'Diversiteit heeft al ruim 10 jaar onze aandacht, we hebben stappen gemaakt maar we zijn er nog lang niet.'

**Werkgever:** Lia Belilos, Director Human Resources en Joyce van Abeelen, Employee Relations & HR Policies Advisor van Shell Nederland

**Werknemers:** Beleid gericht op het werven van niet-westerse allochtonen en mensen met een beperking. Maar ook diversiteit op gebied van vrouwen en seksuele voorkeur.

**Hoe zijn ze bij elkaar gekomen:** Iedereen kan via de website van Shell solliciteren. Shell-recruiters volgen trainingen waarin specifiek aandacht is voor D&I-aspecten. Ook werkt Shell samen met Echo op het terrein van allochtonen recruiting.

**Winst voor de werkgever:** Meer talentvolle mensen die solliciteren bij Shell.

**Succesfactoren:** Een gespecialiseerd D&I-team organiseert trainingen en awareness sessies waardoor men ook een spiegel voor gehouden krijgt. Daar geven ze ook aandacht wat zij kunnen verbeteren. Verder zijn er binnen Shell 'Employee networks,' waaronder women network, LGBT-network, DisABILITY network

Meer informatie: [www.shell.com/diversity](http://www.shell.com/diversity)



## Behoud van legitimiteit door diversiteit.

‘In de 42 jaar dat ik bij de politie werk zijn alle functies voor vrouwen toegankelijk geworden. Vrouwen zijn nu motorrijder, ruiter, technisch rechercheur enzovoort. Ook de leidinggevende functies worden steeds meer bezet door vrouwen. Tegenwoordig zijn er van de 26 korpschefs 3 vrouw en gezien het positieve actiebeleid van deze minister van Binnenlandse Zaken vermoed ik dat er snel 3 bij komen.’ Zo omschrijft Bert Poelert (59) de vrouwenemancipatie, die vele tientallen jaren heeft geduurd. Poelert is oud-korpschef en thans directeur van het Landelijk Expertisecentrum Diversiteit. In het expertisecentrum wordt gewerkt aan diversiteit binnen de gehele Nederlandse politie. Gender, allochtonen, anders validen, homoseksuelen, leeftijd, alle facetten van diversiteit komen aan de orde. Verder houdt het bureau zich steeds meer bezig met de competenties van elke politiemedewerker in een toenemende multiculturele wereld (in politie jargon ‘multicultureel vakmanschap’).

Het is bekend dat divers samengestelde teams effectiever en creatiever zijn, vindt Poelert. ‘In een observatieteam zijn een man en een vrouw minder opvallend in een auto dan bijvoorbeeld twee mannen. Maar ook in teamleidingen is het van belang diversiteit te hebben. Dit wordt ook zo beleefd in de korpsen. Uit onderzoek blijkt dat vrouwen iets sneller carrière maken dan mannen. Er is dus een klein effect van de positieve actie.’

Binnen de korpsen wordt in de diversiteitstrainingen maximale openheid betracht. Poelert: ‘De politieambtenaar maakt als frontliner nu eenmaal veel mee in die veranderende, meer culturele wereld en ontmoet daar bijna altijd de negatieve kant. Zij kunnen daar vrijuit over spreken. We ondersteunen vaak politieteams die geen allochtone dienders hebben in het omgaan met andere culturen door middel van onze expertgroep. Deze expertgroep bestaat uit politiemensen met vaak een niet-westerse achtergrond met veel ervaring. Wij zorgen dat zij zo’n “wit” team gaan helpen in het dagelijks werk. Het blijkt dat dat veel effect heeft. De extra competenties worden zo beter ingezet, beter herkend en erkend. Vaak vraagt zo’n “wit” team na de assistentieperiode aan hun baas om een allochtone collega. We zien dat ze dan op lokaal niveau aan wervingsactiviteiten gaan doen, op zoek naar met name jonge Marokkaanse inwoners. Zij laten zien hoe belangrijk het is dat zij bij de politie zijn om onze legitimiteit in de wijk, de stad, in de samenleving te houden.’

Ook wordt er aan politiemensen geleerd gebruik te maken van competenties van hun allochtone collega's. Poelert: 'Wanneer je als politieagent moet vertellen dat iemand is overleden, dan doe je dat bij een Nederlands gezin zeer direct en je weet hoe je met de reactie moet omgaan. Bij een Turks gezin doe je dat anders en kan de reactie heel anders zijn. Het is dan echt van belang dat je aan een collega met een Turkse achtergrond vraagt hoe je het moet doen, en hoe je op de emotie mag reageren. Het is niet de bedoeling om die collega met een Turkse oorsprong te vragen of zij of hij het wil doen, nee, je vraagt: help me, opdat ik het nu zelf kan. Dat is de ontwikkeling van multicultureel vakmanschap. Dat is het benutten van extra competenties door diversiteit. Dat is werken aan legitimiteit.'

Dit kan ook gelden voor bijvoorbeeld de homowereld. 'In verband met de zogenoemde HIV-zaak in Groningen zijn twee rechercheurs die zelf ook homoseksueel zijn, naar Groningen gegaan om de rechercheurs uit te leggen hoe de homowereld er uit ziet.' Zo zorgt de politie dat ze ook voor die wereld de gezagshandhaver zijn. 'Toen de politie voor het eerst meeliep in Zwolle op de roze zaterdag kregen we heel veel positieve reacties. De meest indrukwekkende was: "Nu bent u ook onze politie."'

De politie is een vrij sociaal bedrijf. Ook voor mensen met een beperking. Poelert: 'Er zijn ongeveer 50 personen bij de politie werkzaam met een visuele handicap, waarvan er twintig in de tapkamer werken. Ze kunnen vaak erg goed horen en hebben aangepast hulpmiddelen.'

**Werkgever:** Bert Poelert, Hoofd Commissaris politie bij het expertise centrum diversiteit

**Werknemers:** Voor vrouwen zijn geen grendels meer. Er is diversiteit in culturele achtergrond. Verder werken er 50 mensen met een visuele beperking bij tapkamers.

**Hoe zijn ze bij elkaar gekomen:** netwerken in de wijken zelf, maar eigenlijk solliciteren er voortdurend mensen bij de politie.

**Winst voor de werkgever:** minder onbegrip op straat en daardoor minder problemen op straat en meer veiligheid. Daarnaast wordt er van de beperking van mensen een voordeel gemaakt.

**Succesfactoren:** Expertproject binnen de politie zorgt voor multicultureel vakmanschap en verder zijn er sessies waar over ervaringen met mensen van een andere cultuur gesproken wordt.

Meer informatie over werken bij de politie en het landelijk expertise centrum diversiteit. Kijk op [www.lecd.nl](http://www.lecd.nl)

## De kracht van het verschil

‘ING wil de beste kandidaat voor de job. Onze diversiteitstrategie helpt daarbij. Ieder mens is verschillend; culturele achtergrond, man/vrouw, seksuele geaardheid, juist die verschillen maken het verschil,’ stelt Marion Mulder, Global Diversity Manager binnen ING. Mulder is zelf voorzitter van Gala, het internationale gays and lesbian network binnen ING. ‘Binnen ING willen we dat iedereen gelijke kansen en mogelijkheden geboden wordt.’ Als onderdeel van die strategie heeft ING verschillende netwerken opgericht. Naast Gala zijn er netwerken voor vrouwen (Lioness), allochtonen (Crossing) en Young professionals (Ring). Iedereen die daar behoefte aan heeft kan zijn of haar eigen netwerk op richten. ‘Door het geven van een stem en een gezicht aan een bepaalde groep treedt er een bewustwordingsproces op en kun je in gesprek met elkaar.’

Diversiteit komt voor in elke laag van de organisatie, stelt Mulder. ‘Als mensen zich realiseren hoe belangrijk diversiteit kan zijn, kan het voor ze gaan werken. Mensen uit een andere cultuur kunnen heel belangrijk zijn bij de integratie van bijvoorbeeld een nieuwe bank uit hun land van herkomst. Zij kunnen vanuit hun achtergrond het proces positief beïnvloeden en versnellen. Het gaat er dus om mensen bewust te maken van de kracht van het verschil.

De initiatieven binnen ING zijn onder andere gefocust op recruitment en behoud van een zo divers mogelijke medewerkersbestand. Mulder: ‘ING heeft bijvoorbeeld meegewerkt aan de ontwikkeling van een cultuurarme assesment tool voor recruitment. We merkten dat kandidaten uit andere culturen in de reguliere test vaak minder goed bleken te scoren. Dat lag niet aan hen maar aan de verborgen culturele waarden in de vragen.’ Over het HR-beleid binnen ING Nederland vertelt Joan Tol. ‘Binnen ING stimuleren we onze topvrouwen om zich zichtbaar op te stellen om de andere vrouwen te inspireren en stimuleren. Er is geld vrijgemaakt voor het aanstellen van een diversiteitsmanager (Mulder, red.). Het begint natuurlijk met zichtbaar committent vanuit de top. ING heeft laten zien dat wij diversiteit zeer serieus nemen, onder andere door het tekenen van het TopBrainstorm charter en deelname aan de Gay Pride. Voor ING zit diversiteit dus in het DNA.’

**Werkgever:** Marion Mulder en Joan Tol van bankverzekeraar ING

**Werknemers:** zeer gevarieerd met netwerken voor allochtonen, gays and lesbians en voor vrouwen.

**Hoe kwamen ze bij elkaar:** directe sollicitaties, maar ook via recruitment evenementen en intermediairs.

**Winst voor de werkgever:** een divers personeelsbestand leidt tot meer openheid in de organisatie.

**Succesfactoren:** netwerken voor Vrouwen, Allochtonen en Gays and Lesbians zorgen voor meer bewustwording onder het personeel en onderstreept dat diversiteit geen op zichzelfstaand HR initiatief is. Diversiteit komt uit elke laag van de organisatie.

Meer informatie; [www.ing.com/diversity](http://www.ing.com/diversity)

## Mensen op hun gemak laten voelen

‘Toen ik 24 jaar geleden bij Philips solliciteerde zaten er alleen maar mannen tegenover mij,’ herinnert Philips HR-directeur Hans Dijkman (48) zich. ‘Nu is de kans groter dan 50% dat er bij een sollicitatie een vrouw aan de overkant van de tafel zit.’ Tegenwoordig is Dijkman zelf verantwoordelijk voor het aanname beleid binnen Philips Electronics Nederland B.V.. ‘Onze recruitment afdeling is zeer internationaal en divers. Dat is nodig omdat Philips een wereldwijd bedrijf is. Daarnaast laat het zien dat wij open staan voor iedereen. Een sollicitant zal zich meer op zijn gemak voelen als hij iets van zichzelf ziet in degene bij wie hij solliciteert.’

Sinds de oprichting van Philips wil zij toegevoegde waarde scheppen zodat mensen zich prettig voelen. Dijkman: ‘Zo was er vroeger in Eindhoven een coöperatie van onder meer kruidenierswinkels, bakkerijen en de Etos, afkorting voor Eendracht, Toewijding, Overleg en Samenwerking. De Etos is mede opgezet door Philips en tegenwoordig onderdeel van Ahold. Tegenwoordig uit zich dit vooral ook in ons productaanbod dat zich concentreert rond de thema’s Health & Well-being.’

Werknemers gaan zich meer op hun gemak voelen, als zij elkaar begrijpen, stelt Dijkman: ‘Om tijdens internationale ontmoetingen onbegrip te voorkomen organiseren we cultural awareness workshops. Wanneer wij zaken doen in bijvoorbeeld China dan is begrip van de Chinese ondernemerscultuur van belang. Tijdens een workshop leren we onze medewerkers culturele verschillen onderkennen en op waarde schatten. Zij kunnen dan inspelen op verwachtingen en reacties van onze klanten. Door het wederzijdse begrip kan een team beter uitleggen hoe het precies werkt en is de klant meer tevreden.’

Naast de cultural awareness workshops voor eigen werknemers probeert Philips mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt werkervaring op te laten doen. Dijkman: ‘Wij hebben al 25 jaar werkervaringsplaatsen voor mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Daarbinnen voeren wij een doelgroepenbeleid waarbij we ons ook richten op allochtonen, vluchtelingen en gehandicapten. Iedere deelnemer kan opleidingen volgen en doet werkervaring op bij Philips en heeft uitzicht op een eventuele vaste aanstelling binnen Philips.’ Het grootste gedeelte van de deelnemers aan dit project is doorgestroomd naar werk, al dan niet binnen Philips.

Diversiteit krijgt binnen Philips ook aandacht in een jaarlijks gepubliceerd sustainability report, waarin onder meer streefcijfers op het gebied van diversiteitsbeleid worden weergegeven, zoals percentages vrouwen in hogere functies. Wat levert diversiteit op? Dijkman: 'Verschillende karakters en achtergronden zorgen voor creativiteit en een brede basis. Talentvolle mensen zijn steeds lastiger te vinden en ook al om die reden is het belangrijk je te positioneren als een bedrijf waar iedereen kansen heeft en krijgt en waar mensen zich welkom voelen. Ook op die manier is diversiteit een middel om tot een doel te komen.'

**Werkgever:** Hans Dijkman HR Directeur van Philips Electronics Nederland B.V.

**Werknemers:** Bij Philips in Nederland werken c.a. 16.000 mensen met 79 verschillende nationaliteiten

**Hoe bij elkaar gekomen:** via carrièrepagina's, open sollicitaties, maar ook door het posten van vacatures op internet en vele andere kanalen.

**Winst voor de werkgever:** grotere groep talent om aan te trekken, iedereen voelt zich thuis, betere bedrijfsresultaten

**Succesfactoren:** breed geïntegreerd diversiteitsbeleid, cultural awareness sessies door het bedrijf heen en het werkgelegenheidsplan

Meer weten over Philips en diversiteit. [www.philips.nl](http://www.philips.nl)

## **Van expertise moet je gebruik maken.**

‘Wij kiezen voor een 50-50 verhouding tussen jonge en oude werknemers. De ouderen hebben meer expertise en brengen rust in de organisatie,’ beschrijft Elly Zeef de reden van hun leeftijdsbewuste beleid van de stichting Mind at Work waarvan zij directeur is. Mind at Work is een psychologisch adviesbureau en re-integratiebedrijf. ‘Om dit werk uit te voeren is de ervaring van mensen van groot belang. Daarom proberen wij ouderen aan boord te houden en ook jongeren daarvan te laten leren.’

Ouderen zijn ook niet vaker ziek, vindt Zeef. Ze heeft zelfs de ervaring dat ze minder vaak ziek zijn. ‘Ouderen hoeven vaak niet voor jonge kinderen te zorgen en ze hebben minder vaak een dubbelleven in de zin van hobby’s of kinderen.’ Ook met de kosten valt het wel mee, denkt Zeef. ‘De sociale lasten zijn iets lager en de pensioenpremies iets hoger. Maar over het loon kunnen afspraken worden gemaakt. Dat hangt af van het soort dienstverband en iemands functie omschrijving.’

Een van de oudere werknemers die Zeef in dienst heeft is Guus Hobma (67). ‘Ik ben nog één dag in de week betrokken bij Mind at Work. Dan doe ik wat acquisitie, maar vooral deel ik mijn expertise met Elly.’ Zeef voegt toe: ‘Guus zorgt er af en toe voor dat ik weer op het juiste spoor kom. Hij helpt me met het snel oplossen van problemen.’ Hobma heeft zelf ook ooit een re-integratie bureau opgezet en heeft dus ervaring met hoe mensen aan werk geholpen moeten worden en welke problemen er kunnen ontstaan.

Het idee dat er problemen met computers zouden zijn voor een oudere klopt volgens Hobma en Zeef niet. Hobma: ‘Hoewel ik geen computerexpert ben, kan ik alles oplossen en opzoeken. Afspraken bereid ik grondig voor, wat niet door elke gesprekspartner wordt gedaan.’ Zeef vult hem aan: ‘Als er een nieuw IT systeem komt moet elke medewerker het leren kennen, dan maakt het niet uit of je jong of oud bent.’

Een werkgever moet er wel voor zorgen dat een werknemer niet vastroest in vaste patronen vindt Hobma. Zeef streeft er naar om die mogelijkheden te bieden. ‘Oudere werknemers kunnen doorgroeien naar een functie als manager van een team. Zij hebben ervaring en daar moet je gebruik van maken. Wij kijken naar iemands kwaliteiten. Leeftijd speelt daarbij geen rol.’

**Werkgever:** Elly Zeef directeur van re-integratie bureau Mind at Work

**Werknemers:** Een personeelsbestand met een 50-50 verhouding jong-oud en een aantal mensen van niet-westerse allochtone afkomst.

**Hoe zijn ze bij elkaar gekomen:** via advertenties en het eigen netwerk

**Winst voor de werkgever:** Expertise en rust door ervaring binnen de organisatie

**Succesfactoren:** Er wordt bij Mind at Work gebruikt gemaakt van expertise en ervaring.

Meer informatie over Mind at Work; kijk op [www.mindatwork.org](http://www.mindatwork.org)



## Op zoek naar overeenkomsten

‘Als ik bij zijn sollicitatie had geweten dat hij Jehova’s getuige is, had ik misschien wel anders naar hem gekeken. Onderscheid maken doe ik echter niet, ik kijk juist naar overeenkomsten.’ Zo omschrijft Erik Overdick (41) zijn visie op een aanname van de Oris Groep 2 jaar geleden. ‘Oris detacheert ongeveer 300 mensen in de bouw, techniek, financieel en telecom industrie. Wij detacheren mensen die direct na hun opleiding aan de gang gaan, maar ook mensen die al enige jaren werk ervaring hebben.’ Oris is divers in leeftijd, variërend tussen 18 en 69, afkomst en geloofsovertuiging.

Bij Oris zoeken ze overeenkomsten: ‘Het gaat om bruggen bouwen,’ stelt Overdick. ‘Ik hoorde na een tijdje dat een van mijn collega’s Jehova’s getuige is. Zelf ben ik een enorme atheïst, maar of iemand nu moslim of streng christen is, iedereen is vrij om te denken wat hij wil.’ Overdick vindt dat het geen invloed heeft op hoe iemand functioneert. ‘Als je samen werkt zijn dezelfde geloofsovertuigingen niet nodig. Wij hebben een goede band en ik ben heel tevreden over zijn functioneren.’ Door de verschillende inzichten ontstaat er ook discussie. ‘Laatst was mijn collega in de buurt om langs huizen te gaan en mensen van zijn geloof te overtuigen. Toen heb ik ze bij mij thuis uitgenodigd om een kop koffie te komen drinken. Door de discussie zijn wij elkaar beter gaan begrijpen en er achter gekomen dat het niet erg is om verschillende overtuigingen te hebben.’

Om open te staan voor iedereen gelden er verschillende regels. Overdick: ‘Respect is nummer één, daarna komt transparantie en direct iets zeggen over problemen.’ Deze regels zijn echter niet alles. ‘Tijdens een weekend op de hei is het thema diversiteit aan de orde gekomen. Wij hebben gepraat over wie wij zijn en wat wij doen. Maar vooral waar willen wij naar toe. Willen wij trendsetter of trendvolger zijn. Op dit soort momenten is open en eerlijk zijn belangrijk.’

Hoe er binnen Oris met elkaar omgegaan wordt, wil men ook naar buiten toe met elkaar omgaan. Overdick: ‘De mensen die wij detacheren hebben een lbo, mbo, hbo of universitaire opleiding afgerond. Die gaan dan aan de slag bij een van onze opdrachtgevers. Om iemand aan een plek te helpen moet echter onze opdrachtgever daar ook voor open staan. Als een bedrijf niet iemand van allochtone afkomst in dienst wil nemen dan gaan wij daarover in gesprek.’ Overdick: ‘Wij schromen niet om iemand met een andere achtergrond, homoseksueel of die 55+ is, aan te nemen. Wanneer wij iemand detacheren of bemiddelen op basis van werving en selectie is de

keuze tevens aan onze klant. Wij bespreken waar wij het over eens zijn, dan maakt een verschillende achtergrond of geloofsovertuiging toch niet uit.'

**Werkgever:** Erik Overdick, algemeen directeur van Oris Flex, onderdeel van Oris Groep.

**Werknemers:** mensen komen veel overeen. De verschillen zitten bij Oris in geloofsovertuiging, seksuele voorkeur en afkomst.

**Hoe bij elkaar:** via de website van Oris, via via contacten en actieve werving

**Winst voor de werkgever:** Respect en openheid

**Succesfactoren:** Oris kijkt naar overeenkomsten niet naar verschillen. Dat maakt het leven leuk.

Meer informatie over de Oris groep: kijk op [www.orisgroep.nl](http://www.orisgroep.nl)





## Dankwoord

Dit boekje had niet kunnen ontstaan zonder de hulp van de vele bedrijven en organisaties die ons een kijkje op hun werkvloer hebben gegund. Wij zijn alle organisaties en bedrijven die ons hebben geadviseerd en contacten hebben aangedragen dankbaar. Zij lieten ons in contact komen met de gemotiveerde en inspirerende werknemers. U geeft het goede voorbeeld, ga zo door!

Persoonlijk wil ik de Partij van de Arbeid bedanken voor het mogelijk maken van dit project. Het meedenken van de kamerleden Marjo van Dijken, Pauline Smeets, Hans Spekman en Jacques Tichelaar was zeer waardevol. In het bijzonder gaat mijn dank uit naar Pieter van der Straaten die als drijvende kracht en begeleider op elk moment van de dag tijd nam om mee te denken en vragen te beantwoorden.

Den Haag, september 2008

Johannes Drees

Projectmedewerker  
Tweede-Kamerfractie Partij van de Arbeid