

# **Trainingshandleiding voor diversiteitsmanagement (DM)**

door

**Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes,  
Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba,  
Angelika Plett en Kailash von Unruh  
(International Society for Diversity Management – idm)  
[www.idm-diversity.org](http://www.idm-diversity.org)**

**September 2007**



*De inhoud van dit rapport geeft niet noodzakelijkerwijs de mening of positie weer van het Directoraat-generaal Werkgelegenheid, sociale zaken en gelijke kansen van de Europese Commissie. Verder geldt dat noch de Europese Commissie, noch enig persoon die optreedt in naam van de Europese Commissie verantwoordelijk is voor het eventuele gebruik van de informatie in deze publicatie.*

**Deze publicatie is gemaakt in opdracht van de Europese Commissie in het kader van het communautaire actieprogramma ter bestrijding van discriminatie (2001-2006). Dit programma is ontwikkeld ter ondersteuning van een effectieve uitvoering van de nieuwe antidiscriminatiewetgeving van de EU. Het zes jaar durende programma is gericht op alle belanghebbenden die kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van een passende en effectieve antidiscriminatiewetgeving met bijbehorend beleid in de EU-25- en EVA-landen en de kandidaat-lidstaten van de EU.**

## **Inhoudsopgave**

### **Algemene inleiding: hoe deze handleiding te gebruiken**

#### **Hoofdstuk 1 – Inleiding tot diversiteit en diversiteitsmanagement**

- 1.1. Een verhaal over diversiteit: de giraffe en de olifant
- 1.2. Wat is diversiteit? Wat is diversiteitsmanagement?
- 1.3. De Europese wetgeving inzake discriminatie
- 1.4. De business case voor diversiteit

#### **Hoofdstuk 2 - Toepassingen van diversiteitsmanagement**

- 2.1. Totaaloverzicht: beschrijving van veranderingsprocessen in DM
  - 2.1.1. Het veranderingsproces voor diversiteitsmanagement
  - 2.1.2. Stappen voor het midden- en kleinbedrijf (MKB)
  - 2.1.3. Zeven stappen naar diversiteit als bedrijfsmiddel
  - 2.1.4. Principes voor de uitvoering van diversiteitsmanagement
  - 2.1.5. Diversiteitsaudit – een zelfbeoordelingsinstrument voor bedrijven
  - 2.1.6. Het handvest voor diversiteit – een vrijwillig initiatief
- 2.2. Case studies van goede praktijken op de werkplek
  - 2.2.1. Adecco
  - 2.2.2. Air Products
  - 2.2.3. Dublin Bus
  - 2.2.4. Deutsche Bank
- 2.3. Voorbeelden van interne DM-workshops voor bedrijven
  - 2.3.1. Eendaagse workshop over diversiteitsmanagement voor leidinggevenden
  - 2.3.2. Informatieworkshop over diversiteitsmanagement voor personeel
  - 2.3.3. Strategisch evenement over diversiteitsmanagement voor grote groepen

#### **Hoofdstuk 3 – Meer informatie**

- 3.1. Aanbevolen literatuur over diversiteit en diversiteitsmanagement
- 3.2. Europese websites over diversiteit en diversiteitsmanagement

## **Algemene inleiding: hoe deze handleiding te gebruiken**

Deze trainingshandleiding over diversiteitsmanagement is opgesteld voor de Europese Commissie in het kader van het project “Antidiscriminatie en diversiteitstraining VT 2006/009”, dat is opgesteld en gefinancierd door de Europese Commissie.

De handleiding is bedoeld als begeleiding en ondersteuning van het projectonderdeel dat betrekking heeft op diversiteitsmanagement. Dit onderdeel is gericht op bedrijven in alle 27 landen van de Europese Unie plus Turkije, maar ook op managers en personeelsorganisaties. Verder kan deze handleiding nuttig zijn voor een breder publiek van trainers, adviseurs en anderen die zijn geïnteresseerd in diversiteitsmanagement.

Hoofdstuk 1 geeft een inleiding op diversiteitsmanagement als discipline. In Europa is diversiteitsmanagement nog steeds een jonge discipline. De handleiding biedt een overzicht en een definitie van het onderwerp en beschrijft de voordelen die voortvloeien uit de implementatie van diversiteitsmanagement.

Hoofdstuk 2 is gericht op praktische toepassingen van diversiteitsmanagement en laat zien hoe bedrijven veranderingsprocessen naar een optimaal diversiteitsmanagement in gang kunnen zetten. Met de diversiteitsaudit beschikken bedrijven over een zelfbeoordelingsinstrument waarmee ze zichzelf kunnen controleren. Het voorbeeld van een diversiteitshandvest toont aan hoe bedrijven kunnen netwerken rondom het thema diversiteit. Real case studies geven voorbeelden van de stappen die diverse Europese bedrijven in de juiste richting hebben genomen. Om de lezers te helpen worden er in de handleiding ook manieren voorgesteld om binnen een bedrijf workshops over diversiteitsmanagement te organiseren voor verschillende doelgroepen.

In hoofdstuk 3 krijgt u meer informatie in de vorm van een aanbevolen literatuurlijst en websites die gaan over diversiteitsmanagement in Europa.

## Hoofdstuk 1 – Inleiding tot diversiteit en diversiteitsmanagement

### 1.1. Een verhaal over diversiteit: de giraffe en de olifant

In een kleine voorstad had een giraffe een nieuw huis gebouwd voor zijn gezin. Het was een prachtig huis voor giraffen met heel hoge plafonds en hoge deuren. Door de hoge ramen kwam zeer veel licht. Ze boden tegelijkertijd een mooi uitzicht en privacy. De smalle gangen namen weinig ruimte in beslag en waren toch zeer gerieflijk. Het huis was zo goed gebouwd dat het de nationale prijs 'Giraffenhuis van het jaar' won. De bewoners waren erg trots op hun huis.

Op een dag, toen hij aan het werk was in zijn moderne houtwerkplaats in de kelder, keek de giraffe uit het raam. Er liep een olifant door de straat. "Ik ken hem", dacht hij. "We hebben nog samengewerkt aan een scholingsproject. Hij is ook een uitstekende houtbewerker. Ik zal hem eens uitnodigen om mijn nieuwe werkplaats te bezichtigen. Misschien kunnen we wel samenwerken." De giraffe stak zijn hoofd uit het raam en nodigde de olifant uit om binnen te komen.

De olifant was aangenaam verrast. Hij dacht met plezier terug aan de samenwerking met de giraffe en wilde hem graag beter leren kennen. Bovendien wilde hij de houtwerkplaats wel eens zien, waarover hij had horen vertellen. Hij liep naar de kelderdeur en wachtte tot de giraffe opendeed.

"Welkom, kom binnen," zei de giraffe. Maar onmiddellijk hadden ze een probleem. Nadat de olifant zijn hoofd door de deur had gestoken, kon hij niet verder.

"Gelukkig kan deze ingang worden verbreed voor de apparatuur van mijn houtwerkplaats", zei de giraffe. "Laat mij dit even oplossen." Hij verwijderde enkele grendels en panelen om de olifant binnen te laten.

De twee raakten gezellig aan de praat. Ze hadden het over houtbewerking toen de vrouw van de giraffe van bovenaan de trap naar haar man riep: "Telefoon, schat, het is je baas."

"Ik neem hem boven wel in de studeerkamer," zei de giraffe tegen de olifant. "Maak het jezelf gemakkelijk, dit kan wel even duren."

De olifant keek om zich heen. In de hoek bij de draaibank zag hij een werkstuk dat half af was. Hij wilde het eens van dichtbij bekijken. Maar toen hij door de deuropening liep die naar de werkplaats leidde, hoorde hij een onheilspellend gekraak. Hij deinsde terug en krabde zich op zijn hoofd. "Misschien kan ik maar beter naar boven gaan, naar de giraffe", dacht hij. Maar toen hij de trap op liep, hoorde hij dat de treden begonnen te kraken. Hij stapte snel naar achteren, struikelde en viel tegen de muur, die ook al begon te kraken. Terwijl de olifant gehavend en vertwijfeld op de grond zat, kwam de giraffe naar beneden.

"Wat is hier in hemelsnaam aan de hand?" vroeg de giraffe verbijsterd. "Ik probeerde het mezelf gemakkelijk te maken", zei de olifant.

De giraffe keek om zich heen en zei: " Oké, ik zie het probleem. De deuropening is te smal. We moeten ervoor zorgen dat je slanker wordt. Hier in de buurt is een aerobics studio. Als je daar wat lessen volgt, zul je slanker worden."

"Misschien", zei de olifant, maar hij leek niet erg overtuigd.

"En de traptreden zijn te zwak om je gewicht te dragen", ging de giraffe verder. "Als je 's nachts balletlessen neemt, dan weet ik zeker dat je een stuk lichter wordt. Ik hoop echt dat je het doet want ik heb je hier graag over de vloer."

"Misschien", zei de olifant. "Maar om eerlijk te zijn heb ik mijn twijfels of een huis dat is ontworpen voor een giraffe ooit geschikt zal zijn voor een olifant, tenzij er een aantal ingrijpende wijzigingen worden aangebracht."

(naar R. Roosevelt Thomas, (1999) *Building a House for Diversity*. New York, et.al.: American Management Association, pp. 3-5.)

**De vraag bij diversiteitsmanagement is: Hoe kunnen we een huis – ons bedrijf – bouwen waarin diversiteit wordt gerespecteerd, ruimte krijgt en actief wordt benut?**

Wat betreft ons inzicht in diversiteit en diversiteitsmanagement kunnen we veel afleiden van de fabel van R. Roosevelt Thomas over de giraffe en de olifant.

## 1.2. Wat is diversiteit? Wat is diversiteitsmanagement?

De afgelopen tientallen jaren kent het Europese bedrijfsleven een toename van het aantal vrouwen, minderheden, migranten, oudere mensen en mensen van verschillende nationaliteiten in het personeelsbestand. Geleidelijk aan is er ook een andere samenstelling van het personeelsbestand waarneembaar tot op de hoogste managementniveaus. De opkomst van deze groepen als klant zorgt ook voor nieuwe uitdagingen. Door de toenemende diversificatie van de behoeften van de klanten zijn er ook creatievere strategieën nodig om klanten te behouden, evenals productinnovaties. Processen, producten en diensten moeten afgestemd zijn op deze specifieke behoeften.

Veel bedrijven stellen zich nog steeds de vraag: "Waarom zouden we ons druk maken over diversiteit?" Het gebruikelijke antwoord is dat discriminatie verkeerd is, zowel wettelijk als moreel. Maar tegenwoordig wint een tweede gedachte steeds meer terrein: een diverser personeelsbestand en een groter personeelsbehoud kan een bedrijf doeltreffender maken zodat de doelstellingen sneller worden bereikt. Het kan leiden tot een hoger moreel en het kan nieuwe marktsegmenten toegankelijker maken en de productiviteit verbeteren.

Het begrip diversiteit is al in ontwikkeling sinds de jaren zeventig, toen de term vooral

werd gebruikt als verwijzing naar minderheden en vrouwen in het personeelsbestand. Managers zijn er lange tijd vanuit gegaan dat diversiteit op de werkplek betrekking heeft op een grotere vertegenwoordiging van vrouwen en nationale of etnische minderheden, of dat het erom gaat meer mensen aan te nemen en in dienst te houden uit de zogenaamde ondervertegenwoordigde “identiteitsgroepen”. Door middel van de grondwetswijzigingen van 1974 en 1975 heeft de Amerikaanse overheid bedrijven onder druk gezet om meer minderheden en vrouwen in dienst te nemen en deze groepen meer kansen te bieden op promotie binnen de hiërarchie van het bedrijf.

Al snel lieten experts op het gebied van diversiteit hun twijfels horen over deze zogenaamde positieve discriminatie. Ze merkten op dat het idee vaak geïsoleerd bleef op de personeelsafdeling en zich niet verspreidde binnen het hele bedrijf en de bedrijfsomgeving. In het begin werden er zeer creatieve methoden ontwikkeld om personeel te werven en zo het menselijke mozaïek binnen het bedrijf te veranderen. Vaak was het verloop van personeel echter hoog en in werkelijkheid stegen minderheden en vrouwen minder snel op de carrièreladder dan was gehoopt. De personen waarvoor de maatregel was bedoeld, werden door andere personeelsleden vaak als ongeschikt gestigmatiseerd. De “dominante cultuur” van blanke mannen vatte gelijke kansen op als een bedekte vorm van omgekeerde discriminatie. Het gevolg was dat programma’s voor gelijke kansen binnen bedrijven vaak werden opgeheven of genegeerd.

De noodzaak om verder te gaan dan de personeelsafdeling (maar deze er wel bij te betrekken) is evident in de studie *De kosten en voordelen van diversiteit* van de Europese Commissie (2003: 3). Volgens deze studie zijn de vijf duidelijkste voordelen van “bedrijven met een actief diversiteitsbeleid”:

- 1) versterking van de culturele waarden binnen de organisatie
- 2) verbetering van de bedrijfsreputatie
- 3) eenvoudiger om zeer getalenteerde mensen te werven en behouden
- 4) verbetering van de motivatie en efficiency van het bestaande personeel
- 5) meer innovatieve en creatieve ideeën bij de werknemers.

Het is veelbetekenend dat deze voordelen die de bedrijven zelf noemen betrekking hebben op het hele bedrijf en niet slechts op één afdeling en dus ook op alle niveaus, met name ook op de leidinggevenden en het topmanagement.

### **Wat is diversiteitsmanagement?**

Diversiteitsmanagement is duidelijk meer dan diversiteit als zodanig. De hoofdvraag is hoe een bedrijf actief en strategisch kan omgaan met diversiteit. Concreter gezegd: welke activiteiten moeten in gang worden gezet voor een effectieve toepassing van een bedrijfsstrategie die diversiteit opneemt als een waardevolle eigenschap van zijn identiteit? In de woorden van de fabel over de olifant en de giraffe: ten eerste moet het bedrijf als huis weten of en waarom het een olifant nodig heeft (bv. strategie). Ten tweede moet het bedrijf zijn huis analyseren wat betreft accommodatie (bv. kracht en zwakte – SWOT-analyse). Met andere woorden: om bepaalde verschillen onder te brengen moet het bedrijf deze herkennen en respecteren. Ten derde gaat de integratie van de olifant onvermijdelijk vergezeld van spanningen die op een positieve manier moeten worden geaccepteerd en opgelost (veranderingsmanagement). Ten vierde moet

waarschijnlijk het hele huis op een of andere manier veranderen, want anders zal de olifant niet blijven (culturele verandering). En ten vijfde, als het bedrijf erin slaagt, dan trekt het meer soorten en meer individuen van dezelfde diersoort aan!

Zodra de focus van een bedrijf is gericht op het herkennen van relevante verschillen en overeenkomsten binnen het bedrijf en in de omgeving van het bedrijf, dan is de volgende vraag hoe dit moet worden beheerd. “Open staan” voor verschillen is een vereiste, maar op zich nog niet voldoende om positieve dingen teweeg te brengen.

Diversiteitsmanagement gaat dan ook over het opnemen van de ideeën en de uitoefening van diversiteit in de dagelijkse bestuurs- en leerprocessen van een bedrijf en zijn omgeving. Bedrijfsbeslissingen moeten worden genomen in een sfeer van vertrouwen, acceptatie en waardering. Thomas en Ely spreken zich duidelijk uit over dit punt: “Dit nieuwe model voor het beheren van de diversiteit stelt de organisatie in staat om de verschillen tussen werknemers in te zien, zodat de organisatie ervan kan leren en erdoor kan groeien .... We zitten allemaal in hetzelfde team *met* en niet *ondanks* onze verschillen.” (1996:10).

Managers moeten resultaten boeken. Normaal gesproken zijn ze niet geïnteresseerd in een algemene, esthetisch correcte theorie. Om hun doelstellingen te bereiken en uit te steken boven de concurrenten, moeten managers inzicht hebben in hun externe omgeving (inclusief de markt) en in de missie, visie, strategie en cultuur van het bedrijf. Dan “is de kernvraag: ‘Welke combinatie van diversiteiten kan ons strategisch voordeel opleveren of juist een belemmering zijn voor ons vermogen om onze doelstellingen te bewerkstelligen?’ Dit zijn de combinaties waarop we ons moeten richten. De andere diversiteitskwesies kunnen zonder risico’s worden genegeerd” (Thomas 2006:122). Een dergelijke beslissing voor een specifieke diversiteitscombinatie is een **strategische beslissing** die van cruciaal belang is voor de overleving van een bedrijf. Ook andere vragen worden dan relevant: Waarom deze combinatie mensen en geen andere? Is het de moeite waard om deze diversiteitscombinatie te creëren en te handhaven? Is er toegevoegde waarde voor het bedrijf? Als het antwoord op de laatste twee vragen ‘ja’ is, dan moeten de managers ervoor zorgen dat het daadwerkelijk gebeurt. Zodra de beslissing is genomen om deze koers te volgen, wordt strikte naleving ervan verwacht. De strategie is niet alleen van toepassing op alle niveaus en alle afdelingen van de organisatie - van de personeelsafdeling tot marketing en reclame, en van R&D en productie tot topmanagement en projectmanagement - maar ook op de diverse teams, joint ventures en fusies en overnames.

Met alle bovenstaande informatie in ons achterhoofd kunnen we diversiteitsmanagement als volgt definiëren:

**Diversiteitsmanagement is de actieve en bewuste ontwikkeling van een op de toekomst en op waarde gericht strategisch, communicatief en bestuurlijk proces dat bestaat uit het accepteren en benutten van bepaalde verschillen en overeenkomsten als een kans binnen een organisatie, een proces dat toegevoegde waarde creëert voor het bedrijf.**

Niet op de laatste plaats willen we vermelden dat diversiteitsmanagement niet kan bestaan zonder te worden ingebed in een moreel en wettelijk klimaat. De ethiek en wet met betrekking tot antidiscriminatie zijn niet slechts een onderdeel van de omgeving van het bedrijf. De identiteit van het bedrijf zelf moet onze tradities van mensenrechten



weerspiegelen.

### 1.3 De Europese wetgeving inzake discriminatie

De nieuwe realiteit van de EU-wetgeving die discriminatie op grond van ras of etnische afkomst, geslacht, religie, handicap, leeftijd of seksuele geaardheid verbiedt, heeft een grote invloed gehad op bedrijven in de EU. In december 2006 is de nieuwe definitie van artikel 13 en de uitvoering van de twee richtlijnen in de nationale wetgeving door alle lidstaten aanvaard. Voor bedrijven is de wetgeving nu veranderd. Artikel 13 van het EG-verdrag luidt:

*“Onverminderd de andere bepalingen van dit Verdrag, kan de Raad, binnen de grenzen van de door dit Verdrag aan de Gemeenschap verleende bevoegdheden, met eenparigheid van stemmen, op voorstel van de Commissie en na raadpleging van het Europees Parlement, passende maatregelen nemen om discriminatie op grond van geslacht, ras of etnische afkomst, religie of geloofsovertuiging, handicap, leeftijd of seksuele geaardheid te bestrijden.”*

Dit is geen direct verbod, maar eerder een bepaling die de EU in staat stelt om actie te ondernemen tegen de genoemde vormen van discriminatie. Voorafgaand aan deze ontwikkelingen was er een uitgebreide EU-wetgeving en jurisprudentie inzake het verbod op discriminatie op grond van nationaliteit en geslacht.

In 2000 heeft de EU, op basis van artikel 13, twee richtlijnen aangenomen ter bestrijding van discriminatie:

- **Een richtlijn inzake de toepassing van het beginsel van gelijke behandeling ongeacht ras of etnische afkomst** (Richtlijn 2000/43/EG van de Raad) die rassendiscriminatie verbiedt inzake werkgelegenheid, onderwijs, sociale zekerheid, gezondheidszorg en toegang tot goederen en diensten.
- **Een richtlijn die een kader biedt voor de naleving van het beginsel van gelijke behandeling in werkgelegenheid en beroep op grond van religie of geloofsovertuiging, handicap, leeftijd of seksuele geaardheid** (Richtlijn 2000/78/EG van de Raad).

Elke lidstaat heeft nu zijn eigen nationale antidiscriminatiewet opgesteld.

### 1.4 De business case voor diversiteit<sup>1</sup>

Hoewel de doelstellingen en verwachte voordelen van de verschillende benaderingen van diversiteitsbeleid zeer uiteenlopen, zijn bedrijven geneigd om verbeteringen te zien op een aantal belangrijke gebieden, waaronder: teweegbrengen van een cultuurverandering; verbeteren van de diversiteit van het personeelsbestand en de

<sup>1</sup> Europese Commissie, (2005) *De business case voor diversiteit: goede praktijken op het werk*, pp. 20-25.

culturele mix; verhogen van de marktkansen; externe erkenning en imago. Dit komt tot uitdrukking in de functiegebieden waarop hun diversiteitsinitiatieven zijn gericht (tabel 5).

- *Teweegbrengen van een cultuurverandering en vergroten van het organisatiekapitaal*

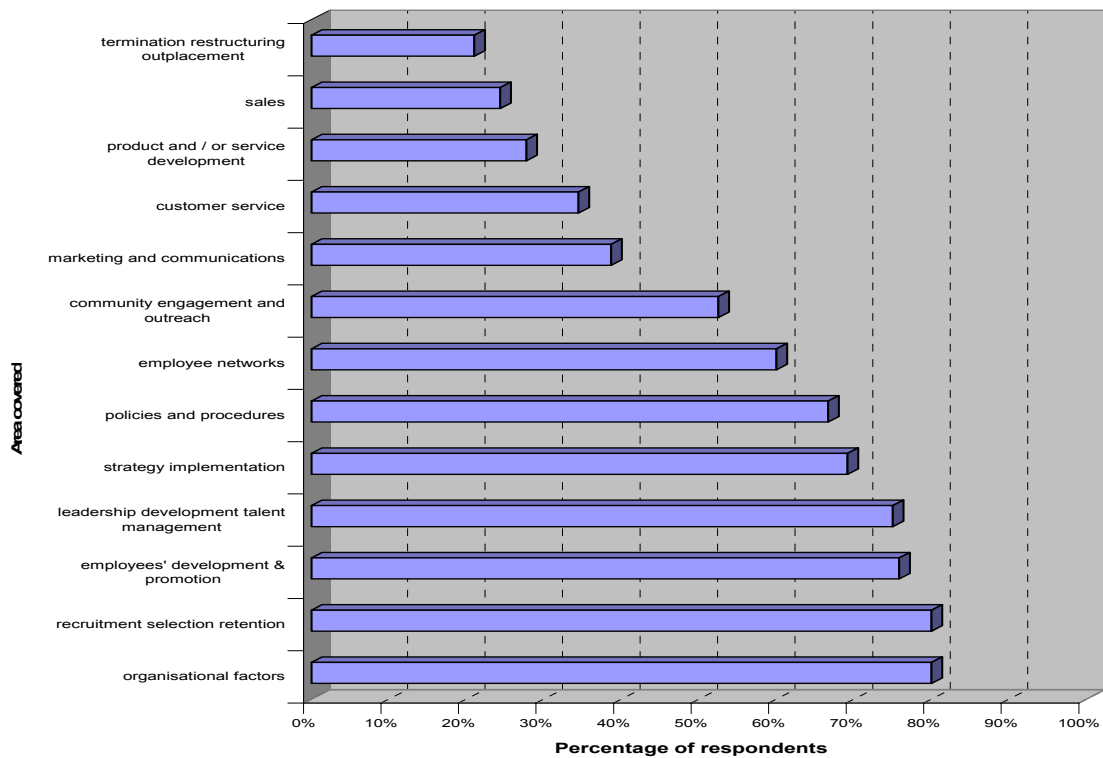
Bedrijven hechten steeds meer belang aan gedeelde bedrijfswaarden en een gedeelde bedrijfsfilosofie. Overeenkomstig dit belang proberen veel bedrijven een blijvende cultuurverandering te weeg te brengen. Bedrijven zijn zich er zeer van bewust dat ze de actieve steun van hun werknemers nodig hebben om een organisatiemilieu te creëren waarin diversiteit wordt gerespecteerd en antidiscriminatie wetten worden nageleefd.

In zijn advies onderstreept het EBTP (Europees Bedrijvenpanel) dat discriminerend gedrag op de werkplek een aanzienlijke belemmering vormt voor het stimuleren van goede praktijken op het gebied van diversiteit. Voor veel bedrijven zijn strategieën om bewustzijn en begrip te kweken voor diversiteitskwesties en -beleid dan ook een essentieel onderdeel van het proces om het beginsel van gelijkheid toe te passen. Deze wens om bewustzijn te kweken en mensen te overtuigen van het belang van diversiteit blijkt duidelijk uit de titels en slogans van veel diversiteitsprogramma's van bedrijven. Bijvoorbeeld: 'Everyone is Welcome at Tesco', 'Open Minds, Open Markets' (UBS), 'Getting Older, Thinking Younger' (Pfizer, Duitsland), en 'Success Through Inclusion' (Barclays PLC). Diversiteitsbeleid dat bijdraagt aan een respectvolle en gelijke arbeidsomgeving wordt door veel bedrijven gezien als de sleutel tot succes.

***Tabel 5: Gebieden waarop diversiteitsinitiatieven betrekking hebben***

Werven van eersteklas werknemers en verlagen van de exploitatiekosten door minder personeelsverloop en arbeidsverzuim. Zo schat Royal Mail (UK) op basis van onafhankelijk onderzoek naar de gevolgen van intimidatie en pesterijen dat het bedrijf € 10 m heeft bespaard met zijn beleid en procedures gericht tegen intimidatie en pesterijen.

**To Which Of The Following Areas Does The Diversity Initiative Relate**



[tekst in tabel]

**Op welke van de volgende gebieden heeft het diversiteitsinitiatief betrekking?**

**Gebieden**

- beëindiging herstructurering outplacement
- verkoop
- ontwikkeling producten en/of diensten
- klantenservice
- marketing en communicatie
- betrokkenheid en dienstverlening gemeenschap
- personeelsnetwerken
- beleid en procedures
- implementatie strategie
- leiderschapontwikkeling talentmanagement
- personeelsontwikkeling en -promotie
- werving selectie handhaving
- organisatiefactoren

**Percentage respondenten**

TNT heeft een wereldwijd bedrijfsnetwerk en voert een strategie op het gebied van diversiteit en integratie die bij veel van zijn afdelingen succesvol is. TNT Oostenrijk, dat een aantal diversiteitsprijzen heeft gewonnen, heeft berekend dat het jaarlijkse personeelsverloop dankzij een effectief diversiteits- en integratiemanagement is afgenomen van 25% in 2000 tot 10% in 2003. Voor arbeidsverzuim is eenzelfde afname waarneembaar. Het bedrijf heeft ook € 15.000 bespaard aan belastingen door gehandicapte werknemers in dienst te nemen.

Communicatieprogramma's en bewustwordingscampagnes voor personeel en klanten gaan gepaard met veel initiatieven. Steeds meer bedrijven doen jaarlijks onderzoek onder het personeel naar hun visie en mening wat betreft gelijkheid en diversiteit, en naar de gewaarwording/tevredenheid wat betreft het bedrijfsbeleid en de uitvoering ervan.

Wijzigingen in de samenleving en in arbeids- en productmarkten gaan vaak gepaard met een toenemende diversiteit, waardoor bedrijven zich moeten aanpassen. Om duurzame groei te realiseren, moeten bedrijven alle mogelijkheden van diversiteit vakkundig beheren en benutten. Een van de pioniers op het gebied van diversiteit is Royal Dutch Shell, die zijn management op dit punt uitvoerig heeft gewijzigd. Royal Dutch Shell heeft een managementprogramma inzake diversiteit en integratie op drie niveaus om het veranderingsproces te bevorderen. Het programma is gericht op systematische verandering en is onderbouwd door de overtuiging dat verandering gelijktijdig op persoonlijk, interpersoonlijk en organisatorisch niveau moet plaatsvinden.

Sommige bedrijven hebben ontdekt dat initiatieven voor omschrijven en toepassen van diversiteitsbeleid meer voordelige effecten en culturele invloed hebben naarmate de communicatie- en informatiekkanalen van de bedrijven beter zijn. Betere communicatiemogelijkheden verhogen de mogelijkheden om gedeelde culturen, normen en waarden te stimuleren binnen het hele bedrijf en de verschillende bedrijfsgroepen.

Diversiteit en integratie hebben ook een positieve invloed op de stijl, vaardigheden en prestaties van het management op gebieden zoals communicatie, people management, het formuleren van doelstellingen en planning.

- *Verbeteren van de diversiteit van het personeelsbestand en de culturele mix – voordelen van menselijk kapitaal*

Zoals in voorgaande hoofdstukken van dit rapport wordt benadrukt, is een zeer vakkundig, innovatief en gevarieerd personeelsbestand belangrijk voor het succes van een bedrijf. Het oplossen van een tekort aan arbeidskrachten en het werven en behouden van eersteklas personeel met verschillende achtergronden zijn inderdaad de belangrijkste redenen voor bedrijven om een diversiteitsbeleid toe te passen. Meer dan 40% van alle bedrijven in het EBTP-onderzoek noemde dit als belangrijkste voordeel voor hun bedrijf.

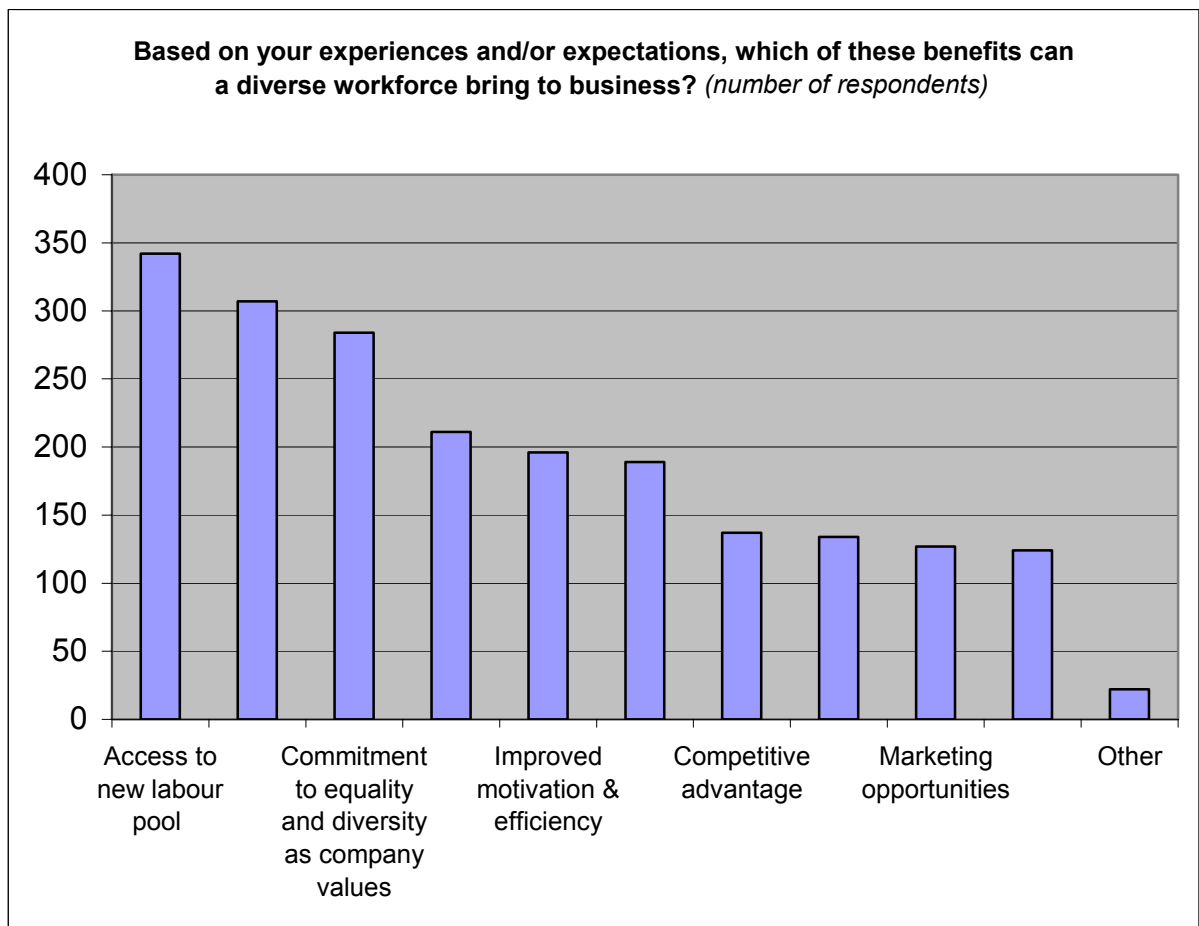
Meer diversiteit in het personeelsbestand is een hoofddoel voor veel bedrijven. In zijn advies onderstreept het EBTP dat de belangrijkste redenen voor bedrijven om een diversiteitsbeleid te voeren bestaan uit een betere toegang tot een breder

personeelsbestand en het ontwikkelen van het vermogen om eerste klas werknemers van verschillende achtergronden te werven en te behouden (tabel 6). Sommige bedrijven wijzen er ook op dat hun inspanningen om personeel te werven in bepaalde gemeenschappen hun reputatie binnen deze gemeenschappen op een veel breder niveau heeft verbeterd.

Om dergelijke wijzigingen in hun personeelsprofiel te realiseren, ondernemen bedrijven veel verschillende initiatieven. Voorbeelden hiervan zijn advertenties die speciaal gericht zijn op kansarme en sociaal geïsoleerde gemeenschappen, het oprichten van partnerschappen met wettelijk erkende instanties binnen de gemeenschap om de personeelswerving te verbeteren en om plaatselijke/regionale sociale en economische ontwikkelingsdoelen te ondersteunen. In het vorige hoofdstuk legden we de nadruk op een aantal positieve actiestrategieën die door veel bedrijven worden toegepast en die speciaal gericht zijn op ondervertegenwoordigde groepen, zoals etnische minderheden en gehandicapten. Voorbeelden van deze strategieën zijn: ondersteuning van de kans om werkervaring op te doen, scholing in beroepsvaardigheden en ondersteuning van de kans om hoger onderwijs te volgen.

Intern personeelsbeleid dat is gericht op een diverser personeelsbestand wordt vaak aangevuld met andere naar buiten gerichte activiteiten. Bij sommige bedrijven zijn de persoonsbeschrijvingen gewijzigd om diversiteit actief te stimuleren, bijvoorbeeld door van een sollicitant te verlangen dat hij/zij ruimdenkend is, meer dan één taal kan spreken, interculturele ervaring heeft, milieubewust is, betrokken is bij het beginsel van gelijke kansen, enz.

***Tabel 6: Waargenomen voordelen van diversiteit***



[tekst in tabel]

**Welke van de onderstaande voordelen kan een divers personeelsbestand hebben volgens uw ervaringen en/of verwachtingen? (aantal respondenten)**

- Toegang tot nieuwe arbeidsreserve
- Voordelen met betrekking tot de reputatie van het bedrijf
- Inzet voor gelijkheid en diversiteit als bedrijfswaarden
- Innovatie en creativiteit
- Meer motivatie en efficiency
- Voldoen aan de wet
- Concurrentievoordeel
- Economische kracht
- Marketingmogelijkheden
- Meer tevreden klanten
- Overig

Sommige bedrijven in landen of sectoren die kampen met een ernstig tekort aan arbeidskrachten hebben handelsovereenkomsten getekend met buitenlandse en plaatselijke arbeidsbureaus om een bepaald aantal werknemers uit het buitenland in te huren en te scholen. Grupo Vips (Spanje) heeft bijvoorbeeld zo'n overeenkomst met landen als Roemenië, Bulgarije, Marokko, Ecuador, Colombia en de Dominicaanse

Republiek. Het bedrijf ondersteunt dergelijke personeelwervingsacties met voorbereidende scholing voor potentiële werknemers (bv. Spaanse les) vaak in het land van herkomst. Het bedrijf legt er de nadruk op dat, eenmaal in dienst, deze buitenlandse werknemers gegarandeerd dezelfde mogelijkheden hebben in alle aspecten van hun dienstverband en verdere ontwikkeling.

Sommige uitzendbureaus, zoals Manpower, Randstad en Adecco, spelen ook een belangrijke rol in de ondersteuning van hun zakelijke klanten bij het verhogen van de diversiteit van het personeelsbestand en het opheffen van de ondervertegenwoordiging van kansarme groepen. Ze hebben allemaal innovatieve en proactieve initiatieven om sociale uitsluiting aan te pakken, de ontwikkeling van vaardigheden te verbeteren en de kloof tussen werkgevers en verschillende gemeenschappen te overbruggen. Randstad, de afgelopen drie jaar steeds verkozen tot een van de beste werkgevers in België, heeft bijvoorbeeld een speciale diversiteitsafdeling die werkgevers stimuleert om het beginsel van gelijkheid toe te passen in hun personeelwervingsprocedures en bedrijven helpt de potentiële voordelen van diversiteit te onderkennen.

Vooraf multinationale bedrijven proberen hun wereldwijde managementcapaciteiten te verbeteren door het werven en behouden van divers en cultureel passend personeel dat over nationale, taalkundige en culturele grenzen heen kan stappen. Ze proberen ook personeel te werven op alle bedrijfs- en managementniveaus uit lokale gemeenschappen en kansarme gebieden.

Bedrijven moeten niet alleen de diversiteit van het personeelsbestand verbeteren, maar ook beschikken over de vaardigheden om dit effectief te beheren en een omgeving te creëren waarin respect en gelijkheid voor iedereen is gegarandeerd. Bedrijven hebben gehoor gegeven aan deze noodzaak met een serie beleidsmaatregelen en programma's ter verbetering van de werkomgeving en werkervaringen van het personeel. Voorbeelden hiervan zijn beleidsmaatregelen die betrekking hebben op het bestrijden van intimidatie, het flexibel en thuis werken, het indienen van klachten en garanderen van veiligheid op het werk. Dit wordt gecombineerd met verslaglegging en managementinformatiesystemen om de vooruitgang op het gebied van gelijkheid te kunnen meten.

Een groot aantal programma's is ook gericht op personeelsontwikkeling en bewustwording en bestrijkt een breed spectrum, zoals: training van diversiteitsbewustzijn, interculturele competentie en uitwisselingsprogramma's, kwesties rond wetgeving en naleving van voorschriften, vorming van inzet en vaardigheden op het gebied van leiding geven/management, taal- en integratieprogramma's voor migranten, eerlijke personeelwerving, selectie- en beoordelingsprocessen, en programma's voor veranderingsmanagement. Veel bedrijven geven hun managers ook een reeks schema's voor prestatieplanning, controlelijsten voor diversiteit en instrumenten om hen te ondersteunen bij de uitvoering van het beleid.

Met een divers personeelsbestand met mensen die beschikken over uitstekende sociale vaardigheden kunnen bedrijven ook eenvoudiger voldoen aan de behoeften van een diverse klantenbasis, waardoor de klantenservice verbetert. Het biedt ook extra

middelen om nieuwe markten aan te boren en toegang te krijgen tot marktgegevens. Veel bedrijven ondersteunen momenteel een reeks werknemersgroepen met speciale interesses om de communicatieprocessen in twee richtingen te verbeteren en bedrijven te helpen bij het uitzetten van strategieën voor advies en informatie-inwinning.

- *Verbeteren van de marktmogelijkheden*

Diversiteitsstrategieën voor het verhogen van marktgerelateerde voordelen zijn gericht op een betere marktsegmentatie en een hogere klanttevredenheid. Ze zijn ook gericht op meer terugkerende opdrachten en verwijzingen naar potentiële klanten via bestaande tevreden klanten.

Bedrijven die zich inzetten voor diversiteit zien veel uitbreidingsmogelijkheden voor hun diensten en producten. Uit onderzoek voor het Compendium kwamen een reeks voorbeelden naar voren van doelgerichte marketing en productontwikkeling waarbij er meer inkomsten zijn gegenereerd doordat bedrijven zich richtten op nieuwe marktsegmenten en traditioneel geïsoleerde groepen. Sommige van deze ontwikkelingen zijn erop gericht om meer mensen toegang te laten krijgen tot bestaande producten en diensten. Door sociaal progressieve bedrijven worden dergelijke initiatieven niet alleen genomen vanwege de behoefte aan meer inkomsten, maar ook omdat ze bepaalde sociaal geïsoleerde en kansarme groepen willen helpen. Zo dragen ze ook bij aan een verbetering van het imago van het bedrijf en wordt het bedrijf aantrekkelijker voor de maatschappij in het algemeen.

Voorbeelden zijn het ontwerp en de marketing van producten voor visueel gehandicapte klanten, zoals het internetrijbewijs (IBM Duitsland) en voice textting (BT). Het internetrijbewijs is een pratende webbrowswer die barrières voor bepaalde technologieën wegneemt, zodat mensen met een visuele handicap op het Internet kunnen surfen en elektronisch kunnen communiceren via e-mail. Met het product van BT kunnen ze de tekstfunctie van een mobiele telefoon gebruiken, doordat de SMS-tekstberichten via spraak kunnen worden verzonden en ontvangen.

Sommige bedrijven, zoals Bertelsmann, hebben unieke praktische hulpmiddelen in hun werkomgeving ontwikkeld voor mensen met een handicap. Deze hulpmiddelen zijn ook beschikbaar voor de rest van de maatschappij. Een ander voorbeeld is de telefoon met extra grote toetsen van British Telecom. Deze is oorspronkelijk ontworpen door een werknemer met artritis, maar heeft nu een bredere klantenbasis gevonden dankzij het gebruiksgemak in tegenstelling tot de steeds kleinere producten op de gewone markt. Ook heeft een auto van Volvo die oorspronkelijk door vrouwen voor vrouwen was ontworpen een sterke aantrekkingskracht op mannen vanwege de vele gebruiksvriendelijke kenmerken. Deze bedrijven zien dergelijke ideeën en benaderingen gewoon als een kwestie van een goed ontwerp waardoor iedereen het product kan gebruiken.

Afhankelijk van hun bedrijfssector hebben bedrijven die werken volgens goede praktijken op de werkplek ook bijgedragen aan een uitgebreide reeks doelgerichte marketingcampagnes waarin een sterke diversiteit en integratie naar voren komen. Op deze manier willen ze hun producten en diensten aanbieden aan bepaalde doelgroepen,



zoals bejaarden, vrouwen, homoseksuelen of etnische minderheden. Een voorbeeld is de introductie door Tesco van een multicultureel voedselassortiment in bepaalde wijken om te voldoen aan de verschillende voedselvoorkeuren van hun lokale klanten. Een ander voorbeeld is de gerichte marketingcampagne van de afdeling retail banking van de Deutsche Bank om meer homoseksuele klanten aan te trekken. Met dit succesvolle experiment behaalde de bank een direct traceerbare winst in Berlijn, zodat het nu de campagne gaat uitbreiden naar andere grote steden in Duitsland. Weer een ander voorbeeld, ten slotte, is de marketingcampagne voor Dove-zeep van Unilever, waarin een duidelijke diversiteitsfilosofie en –boodschap wordt benadrukt wat heeft geresulteerd in een verkoopstijging van de productlijn met 700%.

Coco-Mat en Manchalan tonen beide aan dat toepassing van het beginsel van gelijkheid en diversiteit op reguliere industriële prestaties verenigbaar is met bedrijfssucces. Sinds de oprichting in 1999 tot 2004 zijn de inkomsten van Manchalan gestegen van € 332.475 tot € 2,7 m en is het personeelsbestand gegroeid van 56 tot 236. Ook Coco-Mat, dat in 1989 werd opgericht door drie voormalige vluchtelingen, is geweldig gegroeid en heeft momenteel een omzet van ruim € 12,3 m en opslagplaatsen in Griekenland, een aantal andere Europese landen en China.

Publiciteit in de media wordt doorgaans van essentieel belang geacht voor de promotie van waarden zoals gelijkheid en diversiteit ter verhoging van het publieke profiel en het imago van een bedrijf. Er zijn echter ook bedrijven die bovendien extra inkomsten genereren die gelijk zijn aan de reclamekosten van de marketingcampagnes.

- *Externe erkenning en imago*

Bedrijven met goede praktijken op de werkplek erkennen het belang van een goed bedrijfsimago en een goede reputatie. Ze ondernemen veel naar buiten gerichte activiteiten en initiatieven om hun status in de maatschappij te verhogen en bij te dragen aan begrip voor de beginsels en waarden die ze willen overbrengen.

Voorbeelden van dergelijke externe activiteiten zijn: ontwikkelen van partnerschappen en banden met academische en onderzoeksinstituten, deelnemen aan onderzoeksstudies en benchmark trainingen, meedingen naar gelijkheids- en diversiteitsprijzen, filantropische schenkingen doen in de strijd tegen sociale uitsluiting, ondersteunen van mogelijkheden tot onderwijs en opleidingen, sportactiviteiten, sponsoren van festivals en financieel steunen van NGO's en de charitatieve sector.

Bedrijven met goede praktijken op de werkplek zoeken ook externe bevestiging voor hun inzet voor diversiteit, waarbij ze diversiteitsprijzen gebruiken als een belangrijke vorm van erkenning. Vaak willen ze hun bedrijven laten nomineren voor een breed scala aan prijzen en hun vooruitgang meten ten opzichte van de verschillende standaards en prestatieniveaus waarop deze prijzen zijn gebaseerd.

Veel bedrijven met goede praktijken op de werkplek vinden het ook belangrijk om deel te nemen aan externe netwerken en forums om hun senior leidinggevenden buiten het bedrijf te laten spreken op conferenties, werkgeversnetwerken, tegen de media en tijdens andere platforms die gaan over gelijkheid en diversiteit.

Het Compendium legt de nadruk op de activiteiten van bedrijven die duidelijk proberen om hun sociale verantwoordelijkheden te nemen. Als mediabedrijf gebruikte Bertelsmann zijn capaciteiten en communicatie-infrastructuur voor het lanceren van een voorlichtingscampagne ter bevordering van het interne en externe bewustzijn over handicaps binnen het bedrijf en bij het grote publiek. Bertelsmann schat dat 64 miljoen mensen de tv-spots van de campagne hebben bekeken. Ook Grupo Santander (Spanje) ziet zijn medewerking aan marketingcampagnes rond sociale kwesties (waarbij wordt samengewerkt met particuliere organisaties als het Rode Kruis, Artsen zonder Grenzen en UNICEF) als een belangrijk onderdeel van de inspanningen om zijn klantenbasis en bedrijfsimago te verbeteren.

## Hoofdstuk 2 – Toepassingen van diversiteitsmanagement

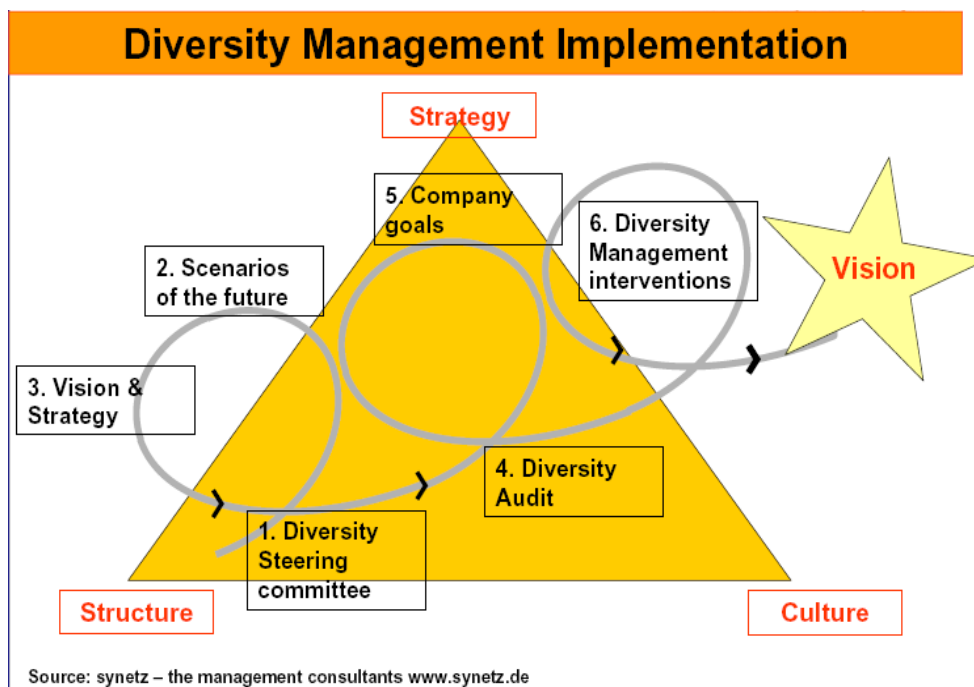
### 2.1. Totaaloverzicht: beschrijving van veranderingsprocessen in DM

Door de toenemende complexiteit in de bedrijfsomgeving wat betreft de diversiteit van de belanghebbenden, klanten, leveranciers, collega's en aandeelhouders en door de veranderende politieke en economische context zijn er bewuste stappen nodig om deze diversiteit actief te beheren.

In dit hoofdstuk beschrijven we praktische instrumenten voor managers. Ten eerste beschrijven we een veranderingsproces voor het toepassen van diversiteit in uw bedrijf. Dit wordt gevolgd door een acht-stappenbenadering, afgestemd op de behoeften van het MKB en een stap-voor-stap procedure om het gebruik van diversiteit als hulpmiddel te vereenvoudigen. Ten derde worden enkele principes geïntroduceerd die in gedachten moeten worden gehouden bij het toepassen van DM. Vervolgens presenteren we de diversiteitsaudit als een instrument voor het analyseren en beoordelen van de vooruitgang van uw bedrijf in het uitvoeringsproces. Ten slotte, leest u wat bedrijven kunnen doen door het tekenen van een handvest om het netwerken en de inspanningen voor diversiteit in hun bedrijven te bevorderen.

#### 2.1.1. Het veranderingsproces voor diversiteitsmanagement

Het uitvoeringsproces van diversiteitsmanagement is van cruciaal belang. Het kan worden gezien als een organisatorisch leerproces<sup>2</sup>. Hieronder geven we een nadere beschrijving van zes hoofdstappen:



<sup>2</sup> Ontwikkeld door synetz – the management consultants, gepubliceerd op [www.synetz.de](http://www.synetz.de)

[tekst in figuur]

## Uitvoering diversiteitsmanagement

1. Diversiteitscommissie
2. Toekomstscenario's
3. Visie en strategie
4. Diversiteitsaudit
5. Bedrijfsdoelstellingen
6. Interventies diversiteitsmanagement

Strategie

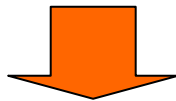
Structuur

Cultuur

**Visie**

### *Stap 1 Diversiteitscommissie*

Omdat de meeste bedrijven een monoculturele achtergrond hebben (bv. de leiding is voornamelijk samengesteld uit mannen tussen 30 en 40 jaar van de dominante nationaliteit, enz.), bestaat het risico dat de analyse van de werkomgeving op een restrictieve manier wordt uitgevoerd en dat de noodzaak voor verandering wordt gezien vanuit een smal perspectief. Om deze beperkingen te ondervangen, kan het topmanagement een projectteam (diversiteitscommissie) van geëngageerde mensen met diverse achtergronden oprichten om dit perspectief te verbreden. Deze diversiteitscommissie moet een duidelijk mandaat krijgen en een duidelijke, contractuele basis voor haar werk met het topmanagement van het bedrijf.



### *Stap 2 Toekomstscenario's*

Samen met het topmanagement, de grootste belanghebbenden en vertegenwoordigers van verschillende bedrijfsafdelingen moet de diversiteitscommissie een zogenaamde scenarioworkshop organiseren. Als vuistregel moeten er drie verschillende scenario's worden opgesteld van hoe de bedrijfswereld eruitziet over 10-20 jaar (zowel extern als intern), met de nadruk op de gevolgen en effecten van de diversiteitsfactoren. Het doel is om het bedrijf voor te bereiden op verschillende alternatieven. Uiteindelijk moet er één scenario worden gekozen waar het bedrijf zich op richt. (Het is belangrijk om deze oefening uit te voeren met externe ondersteuning, bv. van bemiddelaars).



### *Stap 3 Visie en strategie*

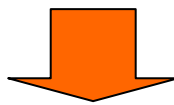
De volgende stap bestaat uit het formuleren van een visie en een missie voor het bedrijf aan de hand van het eerder geselecteerde scenario. Het topmanagement en de grootste belanghebbenden moeten bij deze oefening worden betrokken. De oefening moet gericht zijn op de kracht, zwakte, mogelijkheden en gevaren voor het bedrijf die voortvloeien uit het scenario. Uiteindelijk moeten de visie en de missieverklaringen worden geformuleerd. De volgende stap is het formuleren van de bedrijfsstrategie met nadruk op de manier waarop diversiteitsmanagement moet worden uitgevoerd. Een duidelijke strategie is bevorderend voor het bedrijf. Zodra de visie, missie en strategie zijn geformuleerd, moet het bedrijf teruggaan naar de huidige situatie en zijn huidige status quo in kaart brengen. Hiervoor is een diversiteitsaudit nodig (zie 2.1.5).



#### ***Stap 4 Diversiteitsaudit***

De diversiteitsaudit is een nuttig instrument voor het analyseren van de huidige situatie van het bedrijf. Voorbeelden van te stellen vragen zijn: Wat is de houding van het topmanagement en het personeel ten opzichte van diversiteit? Hoe ziet de huidige bedrijfscultuur eruit? Hoe “inclusief” zijn de structuren en processen? De diversiteitsaudit wordt uitgevoerd door middel van semi-gestructureerde, persoonlijke vraaggesprekken met alle belanghebbende groepen en er kan een standaard vragenlijst worden gebruikt om de houding ten opzichte van diversiteit te onderzoeken.

De diversiteitscommissie gebruikt de uitkomst van de diversiteitsaudit om de belangrijkste bevindingen over de status quo te presenteren aan een breder publiek en als uitgangspunt voor het schetsen van welke “interventies” er nodig zijn voor veranderingen die leiden tot een echt diversiteitsmanagement.



#### ***Stap 5 Bedrijfsdoelstellingen***

Als volgende stap moet het management samen met de diversiteitscommissie de algemene doelstellingen van het bedrijf voor de uitvoering van diversiteitsmanagement definiëren. Deze doelstellingen moeten duidelijk betrekking hebben op de eerder geformuleerde algemene strategie en deelname van alle relevante divisies en afdelingen moet zijn gegarandeerd. Deze moeten allemaal worden uitgenodigd om de doelstellingen bij te stellen binnen hun eigen context en om duidelijk meetbare criteria te definiëren ter verwezenlijking van de doelstellingen.



#### ***Stap 6 Uitvoering diversiteitsmanagement***

Tijdens het uitvoeringsproces speelt de diversiteitscommissie een cruciale rol: het overzien, sturen en begeleiden van de verschillende activiteiten. De commissie doet dienst als een centraal communicatieknooppunt en is bv. verantwoordelijk voor:

- Ontwikkelingsprogramma's voor het top- en middenmanagement over diversiteitsmanagement
- Teambuilding evenementen in het kader van diversiteit binnen elke bedrijfsunit
- Evenementen voor grote groepen om diversiteitsmanagement bekend maken bij het personeel
- De overstap van de beloningsinstrumenten van het prestatie management naar het stimuleren van diversiteitsmanagement en het meetbaar maken ervan
- Verandering van HR-instrumenten voor de werving en het behoud van een divers personeelsbestand, enz.

## 2.1.2. Stappen voor het midden- en kleinbedrijf (MKB)

In september 2006 heeft de Europese Commissie een conferentie georganiseerd over diversiteit in het midden- en kleinbedrijf. De hoofddoelstellingen waren het reageren op de behoeften van het MKB op bewustzijn, informatie en training op het gebied van diversiteitskwesaties. Een van de belangrijkste materialen die zijn ontwikkeld voor de deelnemers aan de conferentie zijn een brochure 'Diversiteit op het werk - 8 stappen voor het midden- en kleinbedrijf':

### 1. Analyse

#### **Denk na over uw bedrijf – de kracht, de zwakte, problemen en behoeften**

Uit onderzoek is gebleken dat zeer weinig MKB-eigenaars of -managers tijd hebben om na te denken over de bedrijfsontwikkeling, omdat ze constant zijn betrokken bij de dagelijkse activiteiten. Voordat u begint met het toepassen van diversiteitsbeleid, moet u het volgende overwegen:

- Wat maakt bedrijven sterk? Wat maakt dit bedrijf zwak?
- Met welke problemen zijn we onlangs geconfronteerd binnen dit bedrijf?
- Halen we het maximale uit onze managers en ons personeel? Hebben we de juiste combinatie van vaardigheden en ervaring om te voldoen aan operationele en markteisen?
- Stelt mijn managementstijl anderen in staat om verantwoordelijkheid te nemen en productief te zijn?
- Hoe divers is de markt? Wordt deze meer of minder divers met veranderingen op het gebied van demografie, technologie of levensstijl? Reageren we hierop?
- Hoe divers is het personeelsbestand, bv. verschillende kenmerken, stijlen en benaderingen, werkpraktijken, nieuwe kijk op problemen?
- Hoe zien we gelijkheid voor de wet (bv. op grond van geslacht, ras/etnische afkomst, leeftijd, handicap, seksuele geaardheid, religie of geloofsovertuiging)? Is dit een inbreuk op het bedrijf of een kans voor verandering?

### 2. Personeelswerving

#### **Maak bij het aannemen van personeel geen beslissingen op basis van persoonlijke waarden en het “onderbuikgevoel”.**

Uit onderzoek is gebleken dat een te grote nadruk op de persoonlijke waarden, opvattingen en overtuigingen van de bedrijfseigenaar leidt tot negatieve resultaten. Persoonlijke waarden kunnen leiden tot dure fouten in de personeelswerving en tot discriminatie (al dan niet bewust) wat op zijn beurt weer kan leiden tot wettelijke problemen die schadelijk kunnen zijn voor het bedrijf.

#### **Hoe het moet (personeelswerving):**

- Beslis welke vaardigheden, kennis en ervaring het bedrijf nodig heeft om een

specifieke functie of taak te vervullen.

- Maak een “functieomschrijving” en een persoonlijke specificatie met de benodigde vaardigheden en ervaring voor de functie.
- Controleer of de functieomschrijving niemand uitsluit om te solliciteren op grond van ras of etnische afkomst, religie, geslacht, seksuele geaardheid, leeftijd of handicap.
- Pas uw methoden aan, zodat lichamelijk gehandicapte mensen ook kunnen solliciteren (en stimuleer dit).
- Voorkom “mond-tot-mond” personeelwervingsprocessen. Overweeg een reeks advertentiemethoden (bv. arbeidsbureau; nationale of regionale kranten of stadsbladen; scholen, colleges of universiteiten; gemeenschapsorganisaties; commerciële wervingbureaus; nieuwsborden in winkels; website/internet).
- Vermeld dat u sollicitaties uit alle onderdelen van de gemeenschap verwelkomt.
- Vermeld geen leeftijdsgrenzen of leeftijdsbereik in banenadvertenties.
- Spreek op informele wijze over de functie met potentiële kandidaten. Hierdoor stimuleert u mensen die zich wellicht zorgen maken over hun leeftijd, geslacht en/of handicap, enz.

#### **Voordelen:**

Een betere overeenkomst tussen uw bedrijfsbehoeften, functies en personeelsprofielen. Dit kan ook leiden tot beter personeelsbehoud en meer innovatie...

### **3. Nieuwe markten**

#### **Ontdek nieuwe/potentiële markten.**

Voor een divers klantenbestand moet ook het personeel divers zijn – niet alleen in termen van leeftijd, etniciteit en bekwaamheid, maar ook wat betreft veranderende motivaties en levensstijlen van de markt in al zijn vormen.

Uit onderzoek is gebleken dat veel MKB's geremd zijn doordat ze zich richten op hun bestaande marktbasis. Dit betekent dat deze bedrijven zich beperken tot een vaste, bekende markt en niet profiteren van veel bredere marktkansen. Dit is het gevolg van vaste routines en een gebrek aan interne diversiteit die nieuwe ideeën in de weg staan.

#### **Hoe het moet:**

- Verwerf inzicht in de diversiteit en omvang van uw potentiële marktgebied (leeftijdsbereik, seksuele geaardheid, etnische groeperingen, specifieke problemen voor gehandicapten).
- Onderzoek de behoeften van de verschillende groepen in de potentiële markt.
- Vraag om feedback van klanten in de doelmarkten en ontwikkel reclamemateriaal dat toegankelijk is voor iedereen.
- Verwerf inzicht in de potentiële voordelen in geval van overeenstemming van persoonlijkheid, leeftijd, achtergrond en stijl van het personeel dat direct contact



maakt met de klant.

- Ontdek en gebruik nieuwe mediamogelijkheden (bv. “Pod Casting”, lokale tijdschriften, sociale groepen) om de marketinginspanningen te richten op nieuwe groepen.
- Overweeg personeelstraining en het verkrijgen van erkenning voor het bedrijf door middel van officiële kwalificaties en prijzen voor de omgang met specifieke groepen (bv. gebarentaal).

#### **Voordelen:**

Verhoogt de toegankelijkheid tot nieuwe markten met kansen voor de ontwikkeling en diversificatie van producten/diensten ...

#### **4. Behoeften van de klant**

##### **Plaats de behoeften van de klant voorop bij het opstellen van uw bedrijfsstrategie en planningsproces.**

Zo garandeert u dat de zeer diverse behoeften van klanten worden weerspiegeld in het planningsproces. Hiervoor moet uw bedrijf overwegen hoe te reageren (in termen van personeelsprofiel, creativiteit en houding van het personeel, personeelstraining en ontwikkelingsbehoeften).

#### **Hoe het moet:**

- Neem marktonderzoek naar diversiteit direct op in de ontwikkelingen van producten en diensten.
- Ontwikkel toegankelijke, externe communicatiesystemen voor feedback en nieuwe ideeën van klanten (zowel bestaande als nieuwe). Gebruik de feedback in een regelmatig beoordelingsproces van het bedrijf.

#### **Voordelen:**

Een bedrijfsstrategie in ontwikkeling geeft een beeld van de (veranderende) behoeften van klanten...

#### **5. Interne communicatie**

##### **Ontwikkel sterke interne communicatiesystemen**

Veel MKB's zijn beperkt als gevolg van een slechte communicatie tussen eigenaars en personeel. Er moeten sterke interne communicatiesystemen worden ontwikkeld ter bevordering van een “vrije stroom” van ideeën, kennis, informatie en oplossingen.

#### **Hoe het moet:**

- Plan regelmatig personeelsvergaderingen – deze kunnen een zakelijk of sociaal doel hebben – maar zorg ervoor dat ze geen mensen uitsluiten, hetzij door het

tijdstip hetzij de locatie. Het is ook belangrijk om gestructureerd te vergaderen met een vaste agenda (van tevoren uitgedeeld) die een eerlijke en onpartijdige discussie mogelijk maakt.

- Stimuleer het personeel om ideeën te opperen, indien nodig anoniem, via schriftelijke en mondelinge kanalen (bv. bulletinboards, “ideeëndoos”).
- Gebruik het beoordelingssysteem voor feedback aan het personeel.
- Zorg ervoor dat de vertrouwelijkheid van het personeel is gewaarborgd.

#### **Voordelen:**

Een beter inzicht in (en toepassing van) de diverse ideeën, kennis en verschillende perspectieven binnen het bedrijf en een toename van de betrokkenheid en inzet van het personeel.

## **6. Imago en reputatie**

### **Gebruik uw inzet voor diversiteit als een bedrijfsinstrument voor uw reputatie, PR en het verwerven van omzet (in het bijzonder van grotere en openbare bedrijven)**

Uit onderzoek is gebleken dat grote bedrijven en openbare organisaties steeds vaker eisen dat het MKB in zijn offertes informatie opstuurt over het gelijkheids- en diversiteitsbeleid. Het is gebleken dat MKB's die dergelijk beleid paraat hebben meer contracten in de wacht slepen.

#### **Hoe het moet:**

Ontwikkel een formeel diversiteitsbeleid – maar hou het simpel

- Stel een rapport van één pagina op met het personeel over welke diversiteitsdoelstellingen hen gedurende het jaar zal helpen (bv. flexibel werken rond religieuze feestdagen).
- Stel een trainingsplan op en hou alle trainingen met betrekking tot diversiteitskwesties bij.
- Specificeer welke maatregelen u heeft opgesteld voor het selecteren en werven van nieuw personeel.
- Neem diversiteitsverklaringen op in uw brochures, handboeken en bedrijfsrichtlijnen, net als bij gezondheids- en veiligheidskwesties.
- Noteer informatie over uw personeel en klanten. Begin hiermee als basis voor uw strategie, in combinatie met een jaarlijkse beoordeling van de ontwikkeling van diversiteit in uw bedrijf. In veel EU-lidstaten is gegevensinzameling van persoonlijke aard een zeer gevoelig onderwerp – en in veel landen worden dergelijke gegevens inderdaad niet bijgehouden door werkgevers.

#### **Voordelen:**

Betere koppeling met lokale/nationale/internationale toeleveringsketens en betere bedrijfsmogelijkheden.

## **7. Evaluatie**

## **Evalueer de potentiële kosten en baten van de uitvoering van diversiteitsbeleid.**

De uitvoering van diversiteitsbeleid vergt tijd en middelen en de voordelen moeten worden onderstreept. De evaluatie moet een gezamenlijk proces zijn, zodat eigenaars, managers en personeel beter begrijpen waarom deze stappen worden genomen. Dan zal er ook meer inzet zijn voor het proces en wordt de toekomstige ontwikkeling van dergelijk beleid gestimuleerd.

### **Hoe het moet:**

- Denk na over wat u in het proces moet stoppen (de kosten) in termen van managementtijd en bedrijfsmiddelen.
- Denk na over wat het resultaat kan zijn, bv. betere communicatie, betere personeelsrelaties enz.
- Denk na over de mogelijke voordelen, bv. oplossingen voor arbeidstekorten; voorkomen van personeelsproblemen zoals stress en arbeidsverzuim; toegang tot nieuwe markten; betere prestaties in bestaande markten; toegang tot talent; de mogelijkheden van bestaand personeel optimaal benutten; meer innovaties en creativiteit; betere reputatie.
- Beoordeel dit op jaarbasis.

### **Voordelen:**

Effectief en systematisch meten van de kosten en baten van personeelsbeleid is essentieel voor het ondersteunen van bestaande programma's en het opbouwen van de business case voor grotere investering, vooral door "niet-gebruikers"...

## **8. Externe ondersteuning**

### **Zoek externe ondersteuning om u te helpen bij het instellen van diversiteitsprocessen en het formaliseren van Human Resources.**

De meeste eigenaars hebben de neiging om zich te richten tot hun accountant, advocaat of goede relaties. Er zijn echter veel andere openbare en particuliere instellingen die professionele hulp bieden - meestal tegen minimale kosten wanneer de diensten door de overheid worden gesubsidieerd (vooral wanneer ze worden gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds). Uw lokale overheid kan u meer informatie geven. Handelsorganisaties, kamers van koophandel en professionele instellingen zijn ook zeer nuttige informatiebronnen, evenals de grootste vakbondsinstellingen. In veel gevallen kan uw financiële instelling (bank) u in de juiste richting wijzen ...

### **Hoe het moet:**

- Begin met een contactpersoon die u kunt vertrouwen en zoek uit wie u het beste kan helpen.
- Bespreek de behoeften van uw bedrijf openlijk met een externe contactpersoon die uw bedrijf door nieuwe (en onafhankelijke) "ogen" kan zien.
- Werk samen met de contactpersoon om verbanden te leggen tussen de belangrijkste bedrijfsproblemen en specifieke gebieden van het HR-beleid en om

formele aanpak van het HR-beleid te ontwikkelen.

- Bespreek dit beleid met andere managers en personeelsleden.
- Betrek de contactpersoon bij de ontwikkeling, uitvoering en continue beoordeling van dit beleid.
- Eigenaars berichten over positieve ervaringen met het leren van elkaar, vooral binnen een gestructureerd ondersteuningsprogramma tussen bedrijven – zoek uit welke netwerken dit zijn in uw regio of gebruik uw toeleveringsketens om kennis te vergaren van andere bedrijven.

### Voordelen:

De voordelen van een formelere benadering zijn in dit hele document benadrukt.

#### 2.1.3. Zeven stappen naar diversiteit als bedrijfsmiddel<sup>3</sup>

Een eerste vereiste om een succesvol, op diversiteit gericht bedrijf te worden, is een bedrijfscultuur waarin diversiteit bewust wordt gewaardeerd en gestimuleerd. De organisatie ontwikkelt strategieën om een evenwicht te krijgen tussen verschillen en overeenkomsten en gebruikt dit evenwicht om waarde te creëren. Wat kunnen bedrijven doen om een diversiteitsmanagement te ontwikkelen dat diversiteit waardeert, er intern van profiteert en het geleerde systematisch en effectief toepast op de externe omgeving?

**1.** Om een sterke, diverse bedrijfscultuur te ontwikkelen en te handhaven moet er een net zo **sterke en duidelijk geformuleerde bedrijfsstrategie en visie** zijn waarin diversiteit is opgenomen als een essentieel onderdeel. Diversiteit is immers uw economische hulpmiddel op de lange termijn.

**2.** Voor een goed diversiteitsmanagement heeft een bedrijf een uiterst transparant **prestatimanagementsysteem** nodig, dat systematisch is ontwikkeld in overleg met veel interne belanghebbenden. Er moeten binnen het hele bedrijf richtlijnen worden opgesteld voor diversiteitsmanagement met bijbehorende classificaties en referentiepunten.

**3.** De **prestatiemetingen moeten onafhankelijk zijn** van ras, etniciteit of huidskleur, geslacht, religie, enz. Dit is zeer moeilijk, omdat de meeste mensen zich niet bewust zijn van hun eigen waarnemingsfilters. Op dit gebied moet veel bewustzijn worden opgebouwd.

**4.** Kijk goed naar de afzonderlijke **diversiteitssamenstelling binnen uw afdelingen, teams en projecten** en schenk aandacht aan de vaardigheden, talenten, ervaringen, persoonlijke eigenschappen (zoals geslacht, leeftijd, migratieachtergrond, enz.) en beroepen. Dergelijke gedetailleerde kennis verhoogt de kans op het creëren van

<sup>3</sup> Ontwikkeld door synetz – the management consultants, gepubliceerd op [www.synetz.de](http://www.synetz.de)

innovatieve teams en het genereren van nieuwe ideeën.

**5. Zodra u ook maar een spoor van personeelsevaluatie waarneemt die niet is gebaseerd op prestaties, met andere woorden, wanneer u **discriminatie of devaluatie op basis van persoonlijke eigenschappen waarneemt, ga hier dan tegenin** en pas sancties toe om te laten merken dat dat niet geaccepteerd wordt.**

**6. Ontwikkel een innovatief systeem voor werving en selectie.** Wat voor soort mensen met welk profiel en welke vaardigheden heeft u nodig? Stel de volgende vragen: Waar zijn de uitzonderlijk getalenteerde en diverse mensen, ongeacht hun etnische/nationale afkomst? Hoe kunnen we ze vinden?

**7. Laat uw leidinggevendenden zich ontwikkelen tot echte rolmodellen voor diversiteit** die er persoonlijk van overtuigd zijn dat diversiteit de behoeften van het bedrijf dient en een essentieel onderdeel vormt van de identiteit van het bedrijf.

Geen enkel bedrijf ontwikkelt zich automatisch tot een diversiteitsexpert. Constante evaluatie en innovatief denken, maar ook duurzame actie en reflectie zijn nodig.

#### 2.1.4. Principes voor de uitvoering van diversiteitsmanagement<sup>4</sup>

De uitvoering van diversiteitsmanagement is in feite een kwestie van houding, denkrichting en gedrag binnen een bedrijf. De volgende principes herinneren ons eraan waarvoor we moeten zorgen.

##### Principe 1

Om oppositie op brede schaal te voorkomen, moet diversiteit op een brede en veelomvattende manier worden gedefinieerd. De definitie moet duidelijk maken aan de werknemers dat iedereen is inbegrepen en dat dus ieders bijdrage aan de diversiteit wordt gewaardeerd.

##### Principe 2

Om zich te kunnen beroemen op diversiteit moeten organisaties eerst ervoor zorgen dat ze echt divers zijn op elk niveau – niet slechts wat betreft secundaire dimensies, maar ook divers in termen van de primaire dimensies van diversiteit.<sup>5</sup>

##### Principe 3

Om te kunnen profiteren van diversiteit moet er een fundamentele verschuiving

---

<sup>4</sup> Door Lodens model van primaire en secundaire dimensies van diversiteit aan te passen, heeft de EU zes primaire dimensies gedefinieerd: geslacht, ras en etniciteit, handicap, leeftijd, seksuele geaardheid en religie. Voorbeelden van secundaire dimensies zijn: onderwijs, beroep, gezinssituatie, enz. Zie Loden, Marilyn (1996). *Implementing Diversity*

plaatsvinden in aannames over de cultuur van de organisatie, evenals wijzigingen in de basissystemen en praktijken die worden gebruikt ter ondersteuning van klanten en werknemers.

 **Principe 4**

De principes van veranderingsmanagement kunnen, mits kundig toegepast, het allerbelangrijkste instrument zijn bij de uitvoering van diversiteit.

 **Principe 5**

Om te garanderen dat de uitvoering van diversiteit zo snel en succesvol mogelijk verloopt, moeten de verschillende behoeften en problemen van alle vijf segmenten op de acceptatiecurve van diversiteit in factoren worden ontbonden in het algemene plan.

 **Principe 6**

De instelling inzake diversiteit maakt het onderscheid tussen doeltreffende leidinggevend en managers en mensen die slechts spelen met de gedachte dat er veranderingen nodig zijn of die alleen maar meepraten.

 **Principe 7**

Zonder serieuze investeringen, zowel in tijd als in personele middelen, kan geen enkel bedrijf het waardevolle diversiteitsparadigma volledig aannemen.

 **Principe 8**

Voor het omgaan met tegenslagen moet er steun worden opgebouwd tussen de personen die bereid zijn om veranderingen aan te nemen, terwijl de betrokkenheid van degenen die nog steeds weerstand bieden, moet worden geminimaliseerd.

 **Principe 9**

Het is van essentieel belang dat we nu de strategische en financiële argumenten ontwikkelen voor het waarderen van diversiteit. Het opbouwen van de business case verhoogt de kans dat diversiteit volledig wordt aangenomen.

 **Principe 10**

Terwijl uitstekende training alleen geen garantie is voor een cultuurverandering, kan onjuiste training de inspanningen voor het toepassen van diversiteit zelfs nadelig beïnvloeden.

### 2.1.5. Diversiteitsaudit – een zelfbeoordelingsinstrument voor bedrijven<sup>6</sup>

Met behulp van de diversiteitsaudit kan uw bedrijf zijn bereidheid tot diversiteit en de toepassing van diversiteitsmanagement beoordelen. Natuurlijk moeten de resultaten van elk individueel interview strikt vertrouwelijkheid worden behandeld. De diversiteitscommissie moet letten op patronen in de antwoorden die de basis vormen van grotere patronen. Normaal gesproken volstaat het om ongeveer 5% - 10% van de medewerkers van een afdeling te interviewen om een goed inzicht te krijgen in het functioneren van het hele bedrijf. Vaak is het beter om externe hulp in te roepen voor een dergelijke audit. Als u besluit om het zelf te doen, dan moet u enkele mensen trainen in geschikte interviewmethoden. Stel een groep interviewers samen die de interviews gaat afnemen en de resultaten gaat samenvatten. Laat ze hypothesen formuleren over welke antwoordpatronen ze herkennen en laat ze hun bevindingen rapporteren aan de diversiteitscommissie en het managementteam.

<b>Interviewer</b> _____	<b>Respondent</b> _____
<b>Datum:</b>	
<b>Respondenten:</b>	
a) <b>Leeftijd:</b> _____	
b) <b>Duur dienstbetrekking bij het bedrijf:</b> _____	
c) <b>Geslacht:</b> vrouw      man	
d) <b>Etnische achtergrond</b> _____	
e) <b>Huidige functie:</b> toezichthoudend <input type="checkbox"/> niet toezichthoudend <input type="checkbox"/>	

#### 1. Visie en strategie

- Beschrijf uw organisatie en haar grootste uitdagingen.
- Welke visie volgt uw bedrijf?
- Wat vindt u van de huidige strategie van uw bedrijf?
- Als u de baas van het bedrijf was, wat zou u dan doen om een succesvolle toekomst te garanderen?
- Wat denkt u in het algemeen over de toekomst van uw bedrijf?

#### 2. Klanten

<sup>6</sup> Deze vragenlijst is opgesteld door synetz – the management consultants 2004 en gepubliceerd op [www.synetz.de](http://www.synetz.de). Voor vragen of ondersteuning bij het gebruik van dit instrument kunt u contact opnemen met [www.synetz.de](http://www.synetz.de).

- a. Wat voor soort klanten heeft uw bedrijf momenteel?
- b. Hou zouden uw klanten het zakendoen met uw bedrijf beschrijven?
- c. Wat denkt u dat uw concurrenten aan uw klanten vertellen om ze bij u weg te lokken?
- d. Wie denkt u dat uw klanten over tien jaar zullen zijn? Hoe zien ze eruit? In welke zin zijn hun behoeften veranderd?
- e. Hoe goed voelt u zich voorbereid om uw toekomstige klanten van dienst te zijn?

### 3. Cultuur/Identiteit

- a. Waarom bent u voor dit bedrijf gaan werken?
- b. Waarom bent u gebleven?
- c. Noem één reden waarom u vrijwillig zou vertrekken?
- d. Waar bent u bijzonder trots op?
- e. Wat zijn de belangrijkste factoren die aan uw verwachtingen hebben voldaan?
- f. Wat zijn de belangrijkste factoren die niet aan uw verwachtingen hebben voldaan?
- g. Beschrijf uw bedrijf op de volgende manier: Het is als .....
- h. Beschrijf alle factoren die een beperking vormen voor uw vermogen om een bijdrage te leveren .....
- i. Hoe krijg je een reputatie in uw bedrijf?
- j. Welk gedrag en welke individuele eigenschappen worden niet gewaardeerd in uw bedrijf?
- k. Wat gebeurt er in uw bedrijf met nieuwe ideeën, suggesties, innovaties?
- l. Wat betekent diversiteit voor u persoonlijk?
- m. Beschouwt u diversiteit in organisaties eerder als een storende factor of eerder als een kans?
- n. Welke rol speelt diversiteit momenteel in uw bedrijf?



#### 4. Samenwerking, teamwork, raakvlakken

- a. Hoe beoordeelt u de samenwerking met uw managementteam?
- b. Beschrijf hoe in uw bedrijf beslissingen worden genomen.
- c. Voelt u zich geïnformeerd over wat er gebeurt in het bedrijf?
- d. Hoe tevreden bent u over de samenwerking en het vertrouwen binnen uw team/afdeling?
- e. Hoe tevreden bent u over de samenwerking tussen uw eigen afdeling en andere afdelingen?
- f. Op welke gebieden kan uw bedrijf de grootste verbeteringen aanbrengen?
- g. Wat beschouwt u als een typisch bedrijfsconflict in uw bedrijf en hoe gaat uw bedrijf ermee om?
- h. Zijn er formele feedbackprocessen opgesteld in uw bedrijf?
- i. Beschrijf enkele belangrijke informele communicatienetwerken in uw bedrijf.
- j. Welke communicatiestijl houdt uw bedrijf erop na: formeel – spontaan – persoonlijk – vol vertrouwen - ... Welke beschrijving past het best bij de communicatiestijl van uw bedrijf?

#### 5. Leiderschap

- a. Hoe zou u de typische leiderschapsstijl binnen uw bedrijf beschrijven?
- b. En uw eigen stijl? (als toezichthouder)
- c. Welke ongeschreven regels wordt u geacht te volgen als leider in uw bedrijf?
- d. Welke eigenschappen worden verwacht van potentiële bestuurders en managers?
- e. Karakteriseer eens een persoon die carrière maakt binnen uw bedrijf.
- f. Hoe gaan de leidinggevenden in uw bedrijf meestal om met een afwijkende of zelfs controversiële houding, mening, suggestie, vaardigheid of achtergrond?
- g. Waar zorgt u voor wanneer u een nieuw team samenstelt?

- h. Hoe belangrijk vindt u diversiteit in uw team?
- i. Krijgt u regelmatig feedback van uw leidinggevende?
- j. In hoeverre is de manier van feedback geven nuttig voor u?

## 6. Ontwikkeling van personeel

- a. Hoe garandeert u dat uw bedrijf toppers aantrekt en in dienst neemt?
- b. Wat ziet u als de grootste uitdagingen in de toekomst voor het werven en/of behouden van personeel?
- c. Hoe garandeert uw bedrijf uw succes in de toekomstige “jacht op talenten”?
- d. Wat zijn de belangrijkste selectiecriteria in uw beoordelingscentrum?
- e. Hoe zou u het belang kwalificeren van diversiteit en diversiteitsmanagement binnen de personeelsafdeling van uw bedrijf?
- f. Wat betekent diversiteit voor de personeelsafdeling? Ethische plicht? Wettelijke noodzaak? Mogelijke voordelen voor het bedrijf?
- g. Wat ziet u als de grootste uitdagingen met betrekking tot diversiteit in het leiderschapsteam en het personeelsbestand van uw bedrijf?
- h. Wat voor soort managementinstrumenten worden momenteel gebruikt voor het toepassen van diversiteit?
- i. Is er een systeem opgesteld om de prestaties te meten?
- j. Voelt u zich op eerlijke wijze beoordeeld?
- k. Op welke manier stimuleert uw bedrijf mensen met veel potentieel? Werken er voldoende vrouwen, mensen met een minderheidsachtergrond, een andere nationaliteit, enz.?

### 2.1.6. Het handvest voor diversiteit – een vrijwillig initiatief

In december 2006 zijn vier Duitse bedrijven (Deutsche Telekom AG, Deutsche BP, Deutsche Bank AG, DaimlerChrysler AG) gestart met een vrijwillige campagne met als titel “Diversiteit als kans – het diversiteitshandvest van bedrijven in Duitsland”. Door het document te ondertekenen verklaart het bedrijf bereid te zijn om diversiteit in zijn eigen bedrijf te ondersteunen, te stimuleren en verder te ontwikkelen. In mei 2007 hadden al 70 bedrijven het handvest ondertekend. In Frankrijk is een gelijksoortig initiatief gestart in 2004, waar zich al 3000 bedrijven bij hebben aangesloten. Meer van dit soort initiatieven kunnen de diversiteit in het Europese bedrijfsleven verder

stimuleren.

## Het bedrijfsdiversiteitshandvest voor Duitsland

### Diversiteit als kans

De diversiteit van de moderne maatschappij, beïnvloed door globalisering en gereflecteerd in de demografische wijzigingen, beïnvloedt het economische leven in Duitsland. We hebben ons gerealiseerd dat we alleen succesvol zaken kunnen doen als we **diversiteit** erkennen en er gebruik van maken. Dit geldt voor de diversiteit van onze werknemers, maar ook voor de diverse behoeften van onze klanten en andere bedrijfspartners. De diverse vaardigheden en talenten van het management en het personeel bieden nieuwe kansen voor innovatieve en creatieve oplossingen.

Het doel van de invoering van het diversiteitshandvest in onze bedrijven is het creëren van een werkomgeving zonder vooroordelen. We hebben diep respect voor al onze collega's, ongeacht geslacht, ras, nationaliteit, etnische achtergrond, religie of wereldbeschouwing, handicap, leeftijd of seksuele voorkeur. De waardering en stimulering van dit diverse potentieel creëert economische voordelen voor onze bedrijven.

We koesteren een atmosfeer van respect en wederzijds vertrouwen. Dit zal een positief effect hebben op onze reputatie en integriteit bij onze partners en klanten in Duitsland en de rest van de wereld.

In het kader van dit handvest verplichten we ons tot:

1. het creëren van een bedrijfscultuur die wordt gekenmerkt door wederzijds respect en waardering van elk afzonderlijk individu. We proberen zodanige omstandigheden te creëren dat iedereen (leidinggevenden en medewerkers) deze waarden erkent, respecteert en uitoefent. Hiervoor is expliciete ondersteuning nodig van leiders en leidinggevenden.
2. het toezicht houden op onze personeelsprocessen en garanderen dat ze verenigbaar zijn met de bestaande vaardigheden, mogelijkheden en talenten van onze werknemers, evenals met onze eigen prestatienormen.
3. het erkennen van de diversiteit binnen en buiten onze organisaties, het waarderen van het intrinsieke potentieel en het streven naar een winstgevende toepassing binnen ons bedrijf.
4. het garanderen dat de toepassing van het handvest de juiste erkenning krijgt en onderwerp wordt van interne en externe communicatie.
5. het op jaarlijkse en regelmatige basis openbaar maken van onze eigen inspanningen en resultaten op het gebied van het stimuleren van diversiteit.
6. het op de hoogte houden van onze eigen werknemers en collega's en ze actief betrekken bij de toepassing van het handvest.

We zijn er beslist van overtuigd dat het in de praktijk brengen en waarderen van diversiteit een positieve invloed zal hebben op de Duitse maatschappij. We verwelkomen en ondersteunen dit bedrijfsinitiatief!

**Bedrijfsorganisatie**

**Prof. Dr. Maria Böhmer, Duitse Minister  
voor migratie, vluchtelingen en integratie**

## 2.2. Case studies van goede praktijken op de werkplek<sup>7</sup>

De term “beste praktijken” is opzettelijk niet gebruikt in deze handleiding. Elke inspanning die leidt tot meer diversiteit en een actief diversiteitsmanagement is welkom. Van elkaar leren, ervaringen delen en mogelijkheden en gevaren bespreken lijkt beter geschikt voor bedrijven om hun eigen manier van diversiteitsmanagement toe te passen. Toch geven we hieronder vier voorbeelden van goede praktijken die de moeite waard zijn om over na te denken.

---

<sup>7</sup> De bron van alle beschreven cases: *The Business Case for Diversity - Good Practices in the Workplace*; Directoraat-generaal Werkgelegenheid, sociale zaken en gelijke kansen van de Europese Commissie; september 2005

Company Name	No. Employees:	Website
ADECCO	5 000 (France), 30 000 (global), up to 700 000 temporary staff per day (global)	www.adecco.com
Country	Turnover:	Primary Business
France / Europe	€17.2 billion (global)	Recruitment and career services
Title of Initiative		
Disability & Skills Programme		

The Disability & Skills initiative was initially launched within Adecco in France in 1986 to facilitate the access of persons with disabilities to the labour market. Following the success of the programme in France, it has been extended to Spain, Italy, Belgium, the Netherlands, the UK and Switzerland, and will be further extended to other European countries in 2005. The programme promotes equality of opportunities only on the basis of personal skills, qualities and experience. The objective is to identify and provide work opportunities matching candidates with disabilities, whilst also helping develop additional skills to ensure sustainable employment.

A dedicated Business & Disability coordination team was set up in 2004 at international level to manage the implementation and results of the programme across the group. It is headed by a Corporate Social Responsibility/Disability & Skills project director at group level working in collaboration with a team of project leaders responsible for programme implementation at national and local levels. The coordination team ensures the transfer of know-how and mainstreaming of disability inclusion throughout Adecco's major business units.

Internally, compulsory induction training on non-discrimination and disability inclusion is provided to managers and staff to ensure understanding of corporate diversity values and personal engagement in the policy's implementation, and to help them deal with potential cases of discrimination. Evaluation of the diversity programme includes monthly, quarterly and yearly monitoring and reporting on the achievements and number of people with disabilities at work.

### Results

Adecco sets targets and objectives relating to the work placement and employment of people with disabilities. In 2004, it facilitated access to work to 9 578 persons with disabilities across Europe, an increase of 9% compared to 2003, exceeding its own targets. The Disability & Skills initiative has brought organisational cultural change in a previously hostile environment through demystification of disability in the workplace. The programme benefits from the support of staff and temporary staff, disabled and non-disabled, and creates enhanced satisfaction amongst staff and clients. The commitment to disability inclusion has been a key factor in Adecco winning calls for tenders with some clients.

#### Specific Grounds:

Disability

#### Country(ies) scope:

France, Spain, Italy, Belgium, Netherlands, UK

#### Launch date:

1986 in France  
2000 across Europe

#### Highlights

- Implementation in six EU Member States
- Non-discrimination and disability inclusion training to all staff
- Skills gap training offered to disabled candidates to help ensure long-term employment
- Access to work for 9 578 persons with disabilities at European level in 2004

*Disability is not an obstacle to competency.*

Jérôme Caille, CEO Adecco



<b>Company Name</b>	<b>No. Employees:</b>	<b>Website</b>
AIR PRODUCTS	5 500 + (Europe) 20 000 (global)	www.airproducts.com
<b>Country</b>	<b>Turnover: €1.8 billion (Europe)</b>	<b>Primary Business</b>
UK / Europe and worldwide		Industrial gases, chemicals, equipment and services provider
<b>Title of Initiative</b>		
<b>Valuing Diversity</b>		

Founded more than 60 years ago, Air Products serves customers in technology, energy, healthcare and industrial markets worldwide. However, its success was complicated by some prejudicial attitudes leading to a feeling of exclusion and low contribution from some valuable staff, before a training and awareness diversity programme called Valuing Diversity began in 2001.

The programme has seen improvement in staff progression and a trained and more effective workforce. It includes awareness training, supported by posters to reinforce the learning from diversity workshops and 'Coffee talks' to explain the overall initiative and its local implementation. Regular diversity reports appear in employee magazines and corporate Intranet sites. Diversity leadership teams in each major business or region drive change towards an environment in which every employee can contribute fully and feels valued and included. Employee networks, have been set up, for example Gay and Lesbian Empowered Employees (GLEE), Ethnically Diverse Employees (EDEN) and All Asian Americans at Air Products.

The increased awareness has transformed the organisation and created an environment encouraging a significant number of local initiatives, typically related to improving communication, inclusion, building trust, improving teamwork and cultural awareness. This has been achieved through the development of unique training methods tailored for each individual country and allowing for its social and cultural context. Over 5 300 employees have now been trained across Europe.

### Results

In France for instance, a newly formed logistics team used the concepts of team integration, acceptance and mutual learning to achieve a forecasted €600 000 productivity improvement (exceeding a €450 000 target). Also specific efforts to recruit and accommodate Muslim employees in the Maurepas Depot have improved the standing of the company in the local community. In Spain, employees created a successful diversity internet site and information posters, introduced a mentoring programme and training for managers, engaged in self assessment and in recruiting from the local community. The overall initiative has led to a positive impact on the working environment, shifts in management style and enhanced worker innovation Europe wide.

**Specific Grounds:**  
Diversity training across all grounds

**Country(ies) scope:**  
Europe

**Launch date:**  
2001 ongoing

- Highlights**
- Over 5 300 staff trained in diversity across a large number of EU country operations
  - Active employee-driven mentoring programme and networks

*So I will continue to foster tolerance, understanding, respect, integrity and an open working environment. These are essential components of a modern, high-performing corporation and fundamental to retaining and nurturing talented people.*

**Bernard Guerini, President, Air Products Europe**



<b>Company Name</b>	<b>No. Employees:</b>	<b>Website</b>
DUBLIN BUS	3 432	www.dublinbus.ie
<b>Country</b>	<b>Turnover: €177.5 million</b>	<b>Primary Business</b>
Ireland		Public transport
<b>Title of Initiative</b>		
Equality & Diversity Programme		

Dublin Bus employs staff from over 50 different countries and has a high public profile as a state-funded company that is proactively promoting diversity and equality and an intercultural workplace. Its commitment to diversity and inclusion started in 2001 when the company conducted an Equality Review to understand and analyse its position. This prompted strategic action with the launch of an Equality and Diversity Action Plan in 2003.

The plan's priorities, objectives and actions are set in relation to dignity and respect at work, recruitment and positive action, ethnic diversity, disability, training and participation, work life balance as well as marketing and advertising. In particular, the plan has led to the introduction of specific internal policies (e.g. Equality & Diversity policy, Dignity & Respect, Intercultural Workplace Policy).

Working groups involving management, staff and trade unions are active on many diversity issues. One such group is the Intercultural Working Group that involves staff and bus drivers from different origins and ethnic backgrounds. It has initiated various projects to raise awareness and promote an intercultural workplace both internally (e.g. policy on intercultural workplace, training for trainers for selected staff to deliver intercultural training in induction courses) and externally (e.g. an annual all nations gaelic football match).

An Equality and Diversity panel of 40 trained employees from various grades and locations has also been set up to act as a resource to the working groups and as diversity champions in the workplace, communicating diversity objectives to other staff and bus drivers at different work locations.

### Results

The diversity initiative has significantly enhanced the external corporate reputation of Dublin Bus, as well as its internal people management skills and good practice in human resource processes. Since 2001, the success of its Equality & Diversity Programme has been highlighted in the Irish media. The Equality Authority in Ireland has also listed Dublin Bus as a Company of Best Practice in relation to its intercultural workplace. Dublin Bus has a high level of worker satisfaction, and employees report the company as an employer of choice which has led to increasing numbers of job applications from ethnic minorities, older people and people with disabilities.

**Specific Grounds:**  
Ethnicity

**Country(ies) scope:**  
Ireland

**Launch date:**  
2001 ongoing

**Highlights**

- High level of worker satisfaction
- Success of the diversity programme highlighted in media
- Listed as a Company of Best Practice by the Equality Authority
- Increase in number of candidates from ethnic minorities, older people and people with disabilities

*We believe that the principles of equality and inclusion enhance the efficiency and fulfilment of our employees, empower us to meet the changing needs of our customers and connect us to the entire community that we serve.*

**Joe Meagher, Managing Director, Dublin Bus**

<b>Company Name</b>	<b>No. Employees:</b>	<b>Website</b>
DEUTSCHE BANK	65 400 (global), 27 000 (Germany)	www.db.com
<b>Country</b>	Turnover: €21.9 billion (global)	<b>Primary Business</b>
Germany / Global		Financial services
<b>Title of Initiative</b>		
Global Diversity at Deutsche Bank – Target Group Marketing to Diverse Groups		

Deutsche Bank aims to foster an inclusive work environment in which all employees can contribute their full potential. To achieve this, it set up a global diversity team in 1999 to support various initiatives, such as talent and development initiatives, employee networks and diversity training. However, it initially received a reserved response among business managers. Only when the team started to connect diversity with the business did managers become more open to discussion.

Today at Deutsche Bank, senior managers of each business division act as diversity champions. Diversity management workshops are held for all managers who are also required to set personal diversity objectives. Members of the diversity team now work as business consultants to the business divisions, helping them to analyse data, develop projects and monitor their impact. One project that is being undertaken with Deutsche Bank's retail banking business in Germany is targeting potential gay and lesbian clients with the aim of gaining market share by positioning the bank as an open-minded and empathetic financial services provider.

The project started in Berlin in late 2003 when Deutsche Bank began placing advertisements in a gay and lesbian magazine. The advertisements gave the names of people to contact, providing the bank with an opportunity not only to sell its services but also to gauge individuals' responses to the campaign. Internally, Deutsche Bank has gay and lesbian employee networks in Germany, the UK and the US, and it is arguable that the gay and lesbian marketing activities would not have been considered without their influence.

Externally, Deutsche Bank supports gay and lesbian advocacy groups and the Christopher Street Day gay pride parades held annually in German cities. In 2002, its commitment to diversity was rewarded when it won the Völklinger Kreis (Federation of Gay Managers) Max-Spohr prize.

### Results

Deutsche Bank is succeeding in its target marketing activities in Berlin, attracting new clients and sales revenues. Encouraged by this response, the retail banking business decided to launch a similar gay and lesbian marketing campaign in Hamburg in 2004. Together the Berlin and Hamburg projects have generated a ten-fold return on the initial investment. More recently, projects have been started in Cologne and Munich.

#### Specific Grounds:

Sexual orientation

#### Country(ies) scope:

Germany, Italy, Spain, UK

#### Launch date:

1999

#### Highlights

- Employee networks raise diversity awareness
- Gay and lesbian marketing campaigns generate ten-fold return on investment
- Max-Spohr prize winner in 2002

*Diversity is key to our business growth. Our success is driven by our ability to leverage and manage our diversity in order to create outstanding solutions for our clients.*

**Dr. Joseph Ackermann,**  
Chairman of the Group  
Executive Committee,  
Deutsche Bank



Adecco

Bedrijfsnaam  
ADECCO

Land  
Frankrijk / Europa

Aantal werknemers:  
5.000 (Frankrijk), 30.000 (wereldwijd), tot 700.000 uitzendkrachten per dag  
(wereldwijd)

Omzet: € 17,2 miljard (wereldwijd)

Website  
[www.adecco.com](http://www.adecco.com)

Kernactiviteiten  
Personeelswerving en carrièrediensten

Titel van het initiatief: Handicap en vaardigheidsprogramma

In 1986 introduceerde Adecco France het Handicap en vaardigheidsprogramma om de toegang tot de arbeidsmarkt voor mensen met een handicap te vereenvoudigen. Na het succes in Frankrijk werd het programma ook ingevoerd in Spanje, Italië, België, Nederland, het Verenigd Koninkrijk en Zwitserland en in 2005 volgden nog meer Europese landen. Het programma stimuleert gelijke kansen die uitsluitend zijn gebaseerd op persoonlijke vaardigheden, kwaliteiten en ervaring. Het doel is het zoeken en aanbieden van passend werk voor gehandicapten en tegelijkertijd ondersteuning bieden bij het ontwikkelen van aanvullende vaardigheden om zo een duurzaam dienstverband te garanderen.

In 2004 richtte het bedrijf op internationaal niveau het coördinatieteam Handicap en vaardigheid op om de uitvoering en resultaten van het programma binnen de hele groep te beheren. Dit team staat onder leiding van een projectdirecteur Sociale verantwoordelijkheid/Handicap en Vaardigheden op groepsniveau, die samenwerkt met een team van projectleiders dat verantwoordelijk is voor de uitvoering van het programma op nationaal en lokaal niveau. Het coördinatieteam garandeert de overdracht van knowhow en de integratie van gehandicapten binnen alle grote bedrijfsafdelingen van Adecco.

Intern krijgen managers en personeel een verplichte introductietraining over antidiscriminatie en de integratie van gehandicapten om te garanderen dat iedereen begrijpt welke waarde diversiteit binnen het bedrijf heeft, en persoonlijk betrokken is bij de uitvoering van het beleid. Ook wordt er informatie gegeven over het omgaan met eventuele gevallen van discriminatie. Bij de evaluatie van het diversiteitsprogramma hoort een maandelijks, driemaandelijks en jaarlijkse controle en rapportage over de resultaten en het aantal mensen met een handicap die

aan het werk zijn.

#### Resultaten

Adecco heeft doelstellingen opgesteld met betrekking tot stages en werk voor mensen met een handicap. In 2004 kregen 9.578 mensen met een handicap via Adecco toegang tot de arbeidsmarkt, een toename van 9% ten opzichte van 2003, waarmee de eigen doelstellingen werden overtroffen. Het Handicap en vaardigheidsinitiatief heeft een organisatorische en culturele verandering teweeggebracht in een voorheen vijandige omgeving door de demystificatie van handicaps op het werk. Het programma krijgt steun van het personeel en de uitzendkrachten, al dan niet gehandicapt, en zorgt voor meer tevredenheid bij personeel en klanten. Bij sommige klanten was de inzet voor de integratie van gehandicapten een doorslaggevende factor om aanbestedingen te gunnen aan Adecco.

Specifieke redenen:

Handicap

Betreffende land(en):

Frankrijk, Spanje, Italië, België, Nederland, het Verenigd Koninkrijk

Invoerdatum:

1986 in Frankrijk

2000 in heel Europa

#### Hoogtepunten

- Uitvoering in zes EU-lidstaten
- Training over antidiscriminatie en integratie van gehandicapten voor het hele personeel
- Training voor gehandicapte sollicitanten in benodigde vaardigheden om een duurzame dienstbetrekking te garanderen
- Toegang tot de arbeidsmarkt voor 9.578 mensen met een handicap op Europees niveau in 2004.

*Een handicap is geen obstakel voor vakbekwaamheid.*

Jérôme Caille, CEO Adecco

## AIR PRODUCTS

Bedrijfsnaam  
AIR PRODUCTS

Land  
Verenigd Koninkrijk / Europa en wereldwijd

Aantal werknemers:  
5.500 + (Europa), 20.000 (wereldwijd)

Omzet: € 1,8 miljard (Europa)

Website  
[www.airproducts.com](http://www.airproducts.com)

Kernactiviteiten  
Leverancier van industriële gassen, chemicaliën, apparatuur en diensten

Titel van het initiatief: Waardering voor diversiteit

Air Products werd meer dan zestig jaar geleden opgericht en biedt zijn diensten aan aan klanten over de hele wereld in de sectoren technologie, energie, gezondheidszorg en industrie. Het succes van het bedrijf werd echter nadelig beïnvloed door bepaalde vooroordelen die leidden tot een gevoel van uitsluiting en een geringe bijdrage van enkele waardevolle personeelsleden. Daarom is het bedrijf in 2001 begonnen met het trainingsprogramma Waardering voor diversiteit om de bewustwording van diversiteit te stimuleren.

Het programma heeft geleid tot verbeteringen, doordat het personeel vorderingen heeft geboekt op het gebied van diversiteit en effectiever is geworden. Het programma bestaat uit een bewustwordingstraining, ondersteund met posters om het leerproces van de diversiteitsworkshops en de “koffiegesprekken” te versterken en om het algemene initiatief en de lokale uitvoering uit te leggen. In personeelstijdschriften en op intranetsites van het bedrijf verschijnen regelmatig diversiteitsrapporten. Leiderschapsteams op het gebied van diversiteit in elke grote vestiging of regio stimuleren veranderingen naar een werkomgeving waarin elke werknemer een volledige bijdrage aan het bedrijf kan leveren en zich gewaardeerd en opgenomen voelt. Er zijn personeelsnetwerken opgericht, zoals ‘Gay and Lesbian Empowered Employees’ (GLEE, voor homoseksuelen), ‘Ethnically Diverse Employees’ (EDEN, voor etnische minderheden) en ‘All Asian Americans at Air Products’ (voor Amerikanen van Aziatische afkomst).

De verhoogde bewustwording heeft gezorgd voor een transformatie van de organisatie en er is een werkomgeving ontstaan waarin een groot aantal lokale initiatieven wordt gestimuleerd dat betrekking heeft op het verbeteren van communicatie en integratie, het opbouwen van vertrouwen, het verbeteren van teamwerk en culturele bewustwording. Dit is bereikt door voor elk afzonderlijk land

unieke trainingsmethoden te ontwikkelen binnen de sociale en culturele context. In heel Europa zijn er momenteel meer dan 5.300 werknemers getraind.

#### Resultaten

In Frankrijk heeft een nieuw logistiek team de concepten teamintegratie, acceptatie en wederzijds leren toegepast en een voorspelde productiviteitsverbetering gerealiseerd van € 600.000 (ten opzichte van een streefbedrag van € 450.000). Ook specifieke inspanningen om moslimwerknemers te werven en aan te nemen in het Maurepas Depot heeft de status van het bedrijf binnen de lokale gemeenschap verhoogd. In Spanje hebben werknemers met succes een internetsite en informatieposters over diversiteit gemaakt. Verder hebben ze een begeleidingsprogramma en training voor managers geïntroduceerd en zich gericht op zelfbeoordeling en personeelswerving binnen de lokale gemeenschap. Het algemene initiatief heeft een positieve invloed gehad op de lokale gemeenschap en geleid tot verschuivingen in de managementstijl en een toename van het aantal innovaties door werknemers in heel Europa.

Specifieke redenen:

Diversiteitstraining om alle redenen

Betreffende land(en):

Europa

Invoerdatum:

2001 tot heden

Hoogtepunten

- Meer dan 5.300 personeelsleden getraind in diversiteit in een groot aantal vestigingen in Europa
- Actief, door werknemers opgezet begeleidingsprogramma en netwerken

*Ik blijf tolerantie, begrip, respect, integriteit en een open werkomgeving stimuleren. Dit zijn essentiële onderdelen van een modern, goed presterend bedrijf, die van fundamenteel belang zijn voor het behouden en stimuleren van getalenteerde mensen.*

Bernard Guerini, president Air Products Europe

Dublin Bus

Bedrijfsnaam  
DUBLIN BUS

Land  
Ierland

Aantal werknemers:  
3.432

Omzet: € 177,5 miljoen

Website  
[www.dublinbus.ie](http://www.dublinbus.ie)

Kernactiviteiten  
Openbaar vervoer

Titel van het initiatief: Gelijkheids- en diversiteitsprogramma

Bij Dublin Bus werken mensen uit vijftig verschillende landen. Dublin Bus is een door de staat gefinancierd bedrijf met een zeer publiek profiel en stimuleert op proactieve wijze diversiteit, gelijkheid en een interculturele werkomgeving. De inspanningen op het gebied van diversiteit begonnen in 2001, toen het bedrijf een gelijkheidsbeoordeling uitvoerde om zijn positie te analyseren. Hier vloeide een strategische actie uit voort met de introductie in 2003 van een actieplan voor gelijkheid en diversiteit.

De prioriteiten, doelstellingen en activiteiten van het plan zijn gerelateerd aan waardigheid en respect op het werk, werving en positieve actie, etnische diversiteit, handicap, training en deelname, balans tussen werk en privé evenals marketing en reclame. Het plan heeft vooral geleid tot de introductie van specifieke, interne beleidsmaatregelen (bv. gelijkheids- en diversiteitsbeleid, waardigheid en respect, intercultureel arbeidsplaatsbeleid).

Er worden veel diversiteitskwesties besproken binnen diverse werkgroepen van management, personeel en vakbonden. Eén zo'n groep is de interculturele werkgroep van personeel en buschauffeurs van verschillende oorsprong en met verschillende etnische achtergronden. Deze groep heeft diverse projecten opgezet voor het verhogen van het bewustzijn en het stimuleren van interculturele arbeidsplaatsen, zowel intern (bv. beleid over interculturele arbeidsplaatsen, training voor personeelstrainers over het geven van interculturele informatie tijdens introductiecurssussen) als extern (bv. een jaarlijkse gaelic football wedstrijd voor alle nationaliteiten).

Er is ook een gelijkheids- en diversiteitspanel opgericht van veertig getrainde werknemers met verschillende functies en afkomstig van verschillende locaties. Dit

panel levert informatie aan de werkgroepen en treedt op als diversiteitsexpert op de werkplaats door doelstellingen over diversiteit over te brengen op buschauffeurs en ander personeel op verschillende werkplekken.

#### Resultaten

Het diversiteitsinitiatief heeft niet alleen de externe bedrijfsreputatie van Dublin Bus aanzienlijk verhoogd, maar ook de interne vaardigheden op het gebied van personeelsbeheer en goede praktijken in personeelsprocessen gestimuleerd. Sinds 2001 is het succes van het gelijkheids- en diversiteitsprogramma vaak aangehaald in de Ierse media. De Ierse Equality Authority (onafhankelijk orgaan voor gelijke behandeling in arbeid) heeft Dublin Bus opgenomen in een lijst van 'bedrijven met beste praktijken' wat betreft de interculturele arbeidsplaatsen. De medewerkers van Dublin Bus zijn tevreden en noemen het bedrijf een voorkeurswerkgever. Dit heeft geleid tot meer sollicitaties van etnische minderheden, ouderen en mensen met een handicap.

Specifieke redenen:  
Etniciteit

Betreffende land(en):  
Ierland

Invoerdatum:  
2001 tot heden

#### Hoogtepunten

- Hoog tevredenheidsniveau onder werknemers
- Succes van het diversiteitsprogramma benadrukt in de media
- Opgenomen in de lijst van bedrijven met beste praktijken door de Equality Authority
- Toename van het aantal sollicitaties van etnische minderheden, ouderen en mensen met een handicap.

*Wij geloven dat de principes van gelijkheid en integratie resulteren in meer efficiency en meer tevredenheid onder onze werknemers. Verder stellen deze principes ons in staat om te voldoen aan de veranderende behoeften van onze klanten en om contact te maken met de hele gemeenschap die wij dienen.*

Joe Meagher, Managing Director Dublin Bus

Deutsche Bank

Bedrijfsnaam  
DEUTSCHE BANK

Land  
Duitsland / wereldwijd

Aantal werknemers:  
65.400 (wereldwijd), 27.000 (Duitsland)

Omzet: € 21,9 miljard (wereldwijd)

Website  
[www.db.com](http://www.db.com)

Kernactiviteiten  
Financiële dienstverlening

Titel van het initiatief: Wereldwijde diversiteit bij Deutsche Bank –  
Doelgroepmarketing voor diverse groepen

De Deutsche Bank wil een inclusieve werkomgeving stimuleren waaraan alle werknemers naar hun volledig potentieel kunnen bijdragen. Om dit te realiseren, heeft de bank in 1999 een wereldwijd diversiteitsteam opgesteld dat diverse initiatieven ondersteunt, bijvoorbeeld op het gebied van talent en ontwikkeling, personeelsnetwerken en diversiteitstrainingen. In eerste instantie was de reactie van de bedrijfsmanagers echter gereserveerd. Pas toen het team diversiteit koppelde aan zakendoen, stonden de managers meer open voor discussie.

Tegenwoordig handelen de senior managers van alle divisies van de Deutsche Bank als diversiteitsexperts. Er worden workshops gehouden in diversiteitsmanagement voor alle managers die doelstellingen moeten formuleren ter garantie van de diversiteit onder het personeel. Leden van het diversiteitsteam werken nu als bedrijfsadviseur voor de bedrijfsafdelingen en helpen met het analyseren van gegevens, het ontwikkelen van projecten en het bijhouden van de gevolgen ervan. Eén project dat is ondernomen met de Duitse afdeling retail banking van de Deutsche Bank is gericht op potentiële homoseksuele klanten met als doel marktaandeel te winnen door de bank neer te zetten als een open en empathische financiële dienstverlener.

Het project begon eind 2003 in Berlijn, toen de Deutsche Bank begon met adverteren in tijdschriften voor homoseksuelen. In de advertenties werden namen vermeld van contactpersonen, waardoor de bank niet alleen de kans kreeg om zijn diensten te verkopen, maar ook om de individuele reacties op de campagne te polsen. Intern zijn er homoseksuele personeelsnetwerken bij de Deutsche Bank in Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten en er is iets voor te zeggen dat zonder hun invloed de homoseksuele marketingactiviteiten niet zouden

zijn overwogen.

Extern ondersteunt de Deutsche Bank belangengroepen voor homoseksuelen en Christopher Street Day, de jaarlijkse homoparade die plaatsvindt in diverse Duitse steden. In 2002 werden de inspanningen voor diversiteit beloond met de Max-Spohr prijs van de Völkinger Kreis (vereniging van homoseksuele managers).

#### Resultaten

De Deutsche Bank heeft succes bij zijn doelgroep met de marketingactiviteiten in Berlijn: er worden nieuwe klanten aangetrokken en de verkoopinkomsten nemen toe. Gesterkt door deze reactie besloot de afdeling retail banking om een gelijksoortige op homoseksuelen gerichte campagne te starten in Hamburg in 2004. De projecten in Berlijn en Hamburg hebben samen een tienvoudig rendement van de oorspronkelijke investering opgeleverd. Onlangs zijn soortgelijke projecten gestart in Keulen en München.

Specifieke redenen:  
Seksuele geaardheid

Betreffende land(en):  
Duitsland, Italië, Spanje, het Verenigd Koninkrijk

Invoerdatum:  
1999

#### Hoogtepunten

- Personeelsnetwerken verhogen bewustzijn van diversiteit
- Homoseksuele marketingcampagnes genereren tienvoudige rentabiliteit
- Winnaar Max-Spohr prijs in 2002.

*Diversiteit is de sleutel van onze bedrijfsgroei. Ons succes wordt gestimuleerd door ons vermogen gebruik te maken van onze diversiteit en die te beheren om zo voortreffelijke oplossingen te creëren voor onze klanten.*

Dr. Joseph Ackermann, voorzitter Raad van Bestuur, Deutsche Bank



### 2.3. Voorbeelden van interne DM-workshops voor bedrijven

Zeer vaak wordt de volgende vraag gesteld: Hoe beginnen we met het verspreiden van de boodschap over diversiteit en diversiteitsmanagement in ons bedrijf? De volgende voorbeelden kunnen u helpen bij het organiseren van workshops over dit onderwerp voor verschillende doelgroepen. We raden u sterk aan om te beginnen met de leidinggevenden in uw bedrijf. Als zij begrijpen waarom diversiteit zo belangrijk is, dan kunnen ze dit verder doorgeven aan het personeel. Op de volgende pagina's vindt u vier verschillende formaten, afgestemd op leidinggevenden en het hele personeel.

#### 2.3.1. Eendaagse workshop over diversiteitsmanagement voor leidinggevenden

**Auteur: Hans Jablonski, groepsvomvang: 20 - 60 deelnemers**

**Doel: Bewustzijn over diversiteit onder leidinggevenden - Doelgroep: leidinggevenden**

Tijd	Wat?	Hoe?	Opmerkingen
10.00	Welkom	Verwelkoming deelnemers en uitleg over het doel en de agenda.	
10.15	Warming-up	Eerste kennismaking met diversiteitsmanagement	
10.40	Introductie trends en definitie Discussie	Definitie van diversiteitsmanagement - Europese situatie (gegevens en feiten), Korte presentatie en discussie onder deelnemers	
11.10	Introductie land	Beschouwing van de lokale (nationale) situatie en trends	
11.45	Groepswork	- Discussie in kleine groepen: relevantie voor eigen bedrijf - Vraag en antwoordsessie	
12.00	Business case	De lokale business case als antwoord op de trends, met betrekking tot het eigen land en de bedrijfscontext: Discussie in kleine groepen	
12.30	Business case	Presentatie van groepsresultaten: plenair	
12.45	Lunch		
13.45	Begrip van echt DM	Demografische ontwikkelingen en hun invloed op teamwork: oefening	
14.25	Succesvolle introductie DM	Introductie: uitleg en bespreking	
14.45	Netwerken en ondersteuning	Invoer en discussie in kleine groepen – hoe netwerken over DM? Presentatie	Bedrijfs-specifieke materialen

15.30	Pauze		
15.45	Overdracht naar eigen situatie in bedrijf	Deelnemers bespreken wat ze (als leidinggevenden) kunnen en gaan doen op bedrijfsniveau ter ondersteuning van diversiteit, en de volgende stappen	
16.30-17.00	Evaluatie Einde		

### 2.3.2. Informatieworkshop over diversiteitsmanagement voor personeel

**Auteur: Badru Amershi, groepsvomvang: 20 - 60 deelnemers**

**Doel: verhogen van bewustzijn over diversiteit bij het personeel**

Tijd	Wat?	Hoe?	Opmerkingen
10:00	Welkom	Verwelkoming deelnemers en uitleg over het doel en de agenda	zitten in kleine kringen
10:15	Warming-up	Eerste kennismaking met diversiteitsmanagement	
11:00	Introductie / Begrip	<u>Presentatie:</u> Definitie van diversiteitsmanagement gevolgd door korte vraag en antwoordsessie door deelnemers	
11:20	Introductie: belang voor uw bedrijf	Focus op de lokale (nationale) situatie en trends Europese situatie, gegevens en feiten Kort presentatie en deelnemersdiscussie	
11:40	Business case	Uitleg en bespreking van de lokale business case als antwoord op de bovenstaande trend; concentreren op wat dit in het algemeen voor hen betekent als werknemer.	
12.00	Belang voor uw bedrijf	Overdracht naar eigen land en bedrijf Discussie in kleine groepen - deelnemers vormen groepjes van 2 of 3 en bespreken de volgende vragen: Wat vind ik belangrijk aan diversiteit voor ons bedrijf? - wat zouden de gevolgen zijn van het nalaten van actie? (laat de deelnemers voor elke vraag maximaal 3 belangrijkste punten opschrijven op een flip-over) Presentatie: plenair	
12.45	Lunch		

13:45	Eisen en voorwaarden voor succesvol DM	Introductie: uitleg en bespreking van de vereiste voorwaarden voor diversiteitsmanagement (focus op voorwaarden voor personeel/werknemers in het algemeen)	
14:15	Kennis over netwerken en ondersteuning	Discussie in kleine groepen/presentatie Maak de deelnemers bewust van hulpmiddelen, informatie en ondersteuningsmateriaal voor toekomstig gebruik	
15:00	Pauze		
15:15	Overdracht naar eigen situatie in bedrijf en volgende stappen	Deelnemers ... moeten bespreken wat ze als werknemer kunnen en gaan doen op bedrijfsniveau ter ondersteuning van diversiteit Laat de deelnemers in groepen discussiëren en suggesties doen	
16 :00	Volgende stap	Spreek met deelnemers af wat ze <u>persoonlijk</u> willen doen ter ondersteuning van diversiteit in hun bedrijf en specifieke doelgroepen a). Groepswork: laat groepen van 3 tot 5 mensen hun stappen (maximum 4) opschrijven op een flip-over. b). Plenaire presentaties: laat enkele groepen uitleg geven over hun flip-over. Toon de rest van de flip-overs aan iedereen	
16.30 - 17.00	Evaluatie  Einde workshop	Vraag feedback over de workshop van alle deelnemers	

### 2.3.3. Strategisch evenement over diversiteitsmanagement voor grote groepen

**Auteur: Marion Keil, groepsovervang: 80 tot 300 mensen**

**Doelstellingen: Iedereen in het bedrijf moet zich bewust worden van de toekomstige uitdagingen voor hun bedrijf, weten wat het doel is van DM en zich realiseren wat de strategische implicaties zijn voor hun bedrijf.**

**Doelgroep: gemengd werknemerspubliek van verschillende afdelingen, leeftijden, hiërarchische niveaus, gegroepeerd in kleine kringen van 10 mensen, gezeten op stoelen**

**Tijdsduur: 1 dag**

Tijd		Hoe?	Opmerkingen
9.00	Start	Verwelkoming, doelstellingen en overzicht van de dag	Topmanagement / leiders

9.20	Warming-up	- oefening in kleine groep: zich aan elkaar voorstellen: wie ben ik, waar kom ik vandaan, wat maakt me uniek en anders dan de anderen in het bedrijf? - Korte reactie door middel van plenaire interviews: wat maakt ons uniek?	Oefeningen worden gegeven in ppt met een beamer  Leiders
10.00	Introductie over begrip DM	- Presentatie van overzicht over uitdagingen in de markt en maatschappij: demografie, verandering behoeften van klant, verandering klantenprofiel enz. 20' - Kleine groepen: Wat begrepen we, wat zijn andere uitdagingen? - Open plenaire suggesties toevoegen aan lijst	Topmanagement Leiders
10.40	pauze		
11.00	<b>Introductie DM</b>	Introductie: Wat is diversiteit? Waarom is het belangrijk? Onze strategie inzake diversiteitsmanagement als antwoord op uitdagingen Kleine groepen: wat is mijn reactie hierop? Korte reactie door leiders	Topmanagement
12.00	<b>Oefening diversiteit</b>	Lezen van verhaal "Giraffe en olifant" door leider – afbeeldingen tegelijkertijd weergeven Kleine werkgroepen: Wat is het onderliggende probleem van het verhaal? Waar ziet u overeenkomsten met uw werkomgeving? Welke boodschap leert u van het verhaal? 30' Talkshow: 2 lege stoelen, 2 topmanagers en één leider bespreken het verhaal en de implicaties – mensen van plenaire groep doen mee	Leiders
<b>13.00</b>	<b>LUNCH</b>		
14.00	<b>Oefening diversiteits prijs</b>	Kleine werkgroepen: Hoe zal ons bedrijf er over 5 jaar uitzien wat betreft diversiteit – hebben we dus de Europese diversiteitsprijs gewonnen? Resultaten op flip-over  Marktpresentatie Of creatieve presentaties	Resultaten op flip-overs – bij grotere groepen dan 60 marktpresentatie en rondlopen. Bij groepen van 60 creëert elke groep een creatieve kleine prestatie en

			presenteert deze aan iedereen
15.30	<b>Pauze</b>		
15.45	<b>Reactie CEO</b>	Leider interviewt CEO + het hele topmanagement over de resultaten van de oefening Diversiteitsprijs en vraagt naar praktische vervolgstappen met resultaten. Waardering van topmanagement Ideaal: Topmanagement kondigt start aan van een commissie diversiteitsmanagement	Diversiteitsmanagement Veranderingslus
16.05	<b>Evaluatie</b>	Alle deelnemers positioneren zichzelf op een schaal van 0 tot 100: tevreden met huidige situatie – enkele deelnemers worden openlijk geïnterviewd over eigen motivatie met betrekking tot de positie op de schaal	
16.20	<b>Einde</b>	Leider en topmanagement sluiten het evenement officieel af	

## Hoofdstuk 3 – Meer informatie

### 3.1. Aanbevolen literatuur over diversiteit en diversiteitsmanagement

**Adler, Nancy J.** (2002): *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati, Ohio: Thompson Learning.

Belangrijke achtergrondinformatie met betrekking tot organisatorische sociologie en verandering als inleiding tot het vakgebied diversiteitsmanagement.

**Bentley, Trevor / Clayton, Susan** (1998) *Profiting from Diversity*, Gower Publ, ISBN 0 566 07931 3. De auteurs komen uit Groot-Brittannië en richten zich niet op doelgroepen maar op de denkrichting voor diversiteit.

**European Commission** (2005) *The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*, Luxemburg: Bureau voor Officiële Publicaties der Europese Gemeenschappen ISBN 92-79-00239-2; Bijzonder overzicht van DM in Europese bedrijven!

**Gardenswartz & Rowe, Patricia Digh, Martin Bennet**, (2003) *The Global Diversity Desk Reference, Managing an International Workforce*, Pfeiffer ISBN 0-7879-6773-4; Verruiming van het denkbeeld van diversiteit in eigen land naar wereldwijde diversiteitsorganisaties en uitleg over de diversiteitskwesies waarmee mensen in organisaties te maken hebben.

**Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita.** (1998) *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide* (Revised Edition). New York, et.al.: McGraw-Hill;

Uitstekend naslagwerk, zoals de ondertitel aangeeft: “a complete desk reference and planning guide” (een complete referentie- en planningsgids). De auteurs organiseren regelmatig workshops. Als u geïnteresseerd bent, neem dan contact op met Angelika Plett (e-mail: [Plett@mitteconsult.com](mailto:Plett@mitteconsult.com)).

**Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita.** (1998). *Managing Diversity in Health Care*. San Francisco, California: Jossey-Bass; De klassieker voor de gezondheidszorgsector!

**Gentile, Mary C.** (ed) (1994) *Differences That Work: Organizational Excellence through Diversity*. Boston, MA: A Harvard Business Review Book

Een collectie artikelen van de Harvard Business Review uit de jaren '80 en begin jaren '90. Op bepaalde kwesties wordt dieper ingegaan. Het voorwoord is geschreven door R. Roosevelt Thomas.

**Hayles, Robert, Ph.D., Mendez Russel, Armida**, (1997) *The Diversity Directive, Why some Initiatives Fail and What To Do About It*, ASTD, McGraw-Hill, ISBN 0-7863-819-2;

Een stapsgewijze benadering voor het toepassen van diversiteit in organisaties.

**Harvard Business Review on Managing Diversity (2001)** *Harvard Business School Press*; Interessant overzicht van verschillende aspecten van diversiteit.

**Hutcheson, John D.; Kruzan, Terri W. A. (1996)** *Guide to Culture Audits: Analyzing Organizational Culture for Managing Diversity*. The American Institute for Managing Diversity, Inc.

Een zeer informatief boek met nuttige vragenlijsten en checklists over instrumenten voor diversiteitsmanagement.

**Loden, Marilyn (1996)**. *Implementing Diversity*. New York, et.al.: McGraw-Hill.

Een eerlijk, praktisch boekwerk met interessante tips en te vermijden fouten. Een zeer praktisch handboek.

**Lambert, Jonamay and Myers, Selma (1994)**. *50 Activities for Diversity Training*. Amherst, MA: Human Resources Development Press.

Alweer een goede collectie workshopactiviteiten.

**O'Mara, Julie (1994)** diversiteit – *Activiteiten en Training Designs*, Amsterdam, et.al.: Pfeiffer & Company.

Een zeer goede collectie workshopactiviteiten.

**Rasmussen, Tina (1996)**. *The ASTD Trainer's Sourcebook: Diversity*. New York, et.al.: McGraw-Hill.

Nuttig naslagwerk met voorbeelden van workshops en oefeningen.

**Thomas, David and Ely, Robin (1996)**: "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity", *Harvard Business Review*, pp. 9-10.

Uitstekend artikel over de ontwikkeling van diversiteitsmanagement.

**Thomas, R. Roosevelt. (1991)** *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. New York: American Management Association.

Dit werk is uitgegeven in 1991 en biedt een goede analyse van de grenzen van gelijke kansen in de jaren '80 in de VS.

**Thomas, R. Roosevelt with Woodruff, Marjorie. (1999)** *Building a House for Diversity: How a Fable about a Giraffe & an Elephant offers new strategies for today's work-force*. New York, et.al.: American Management Association.

Uitstekende inleiding tot DM, beschreven aan de hand van een eenvoudige fabel over een giraffe en een olifant.

**Thomas, R. Roosevelt. (2006)** *Building on the Promise of Diversity: How we can move to the next level in our workplaces, our communities, and our society*. New York, et.al.: American Management Association.

Wie meer wil weten over de barrières en grenzen van gelijke kansen en diversiteitsmanagement van de vroege jaren '80 tot vorig jaar, moet dit boek absoluut lezen. Na een heldere beschrijving en analyse van de problematische kant van DM,

wijst Thomas met veel raffinement en pragmatisme op mogelijke creatieve paden voor de toekomst van DM in bedrijfsorganisaties.

### **3.2. Europese websites over diversiteit en diversiteitsmanagement**

#### **EUROPESE COMMISSIE**

- Website van de antidiscriminatie-afdeling van het DG Werkgelegenheid, sociale zaken en gelijke kansen van de Europese Commissie:  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/fundamentele\\_rechten/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/fundamentele_rechten/index_en.htm)
- EU-informatiecampagne “Voor diversiteit. Tegen discriminatie”:  
[www.stop-discrimination.info](http://www.stop-discrimination.info)
- Publicaties van de Europese Commissie over antidiscriminatie en diversiteit:  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/fundamentele\\_rechten/public/pubst\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/fundamentele_rechten/public/pubst_en.htm)
- Studie over methoden en indicatoren om de efficiëntie te meten van diversiteitsbeleid in ondernemingen (oktober 2003):  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/fundamentele\\_rechten/pdf/arc/stud/cbfullrep\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/fundamentele_rechten/pdf/arc/stud/cbfullrep_en.pdf)
- De business case voor diversiteit, goede praktijken op de werkplek (november 2005):  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/fundamentele\\_rechten/pdf/pubst/stud/businesscase\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/fundamentele_rechten/pdf/pubst/stud/businesscase_en.pdf)
- Deze website is gericht op de jeugd:  
[http://europa.eu/youth/news/index\\_3034\\_en.html](http://europa.eu/youth/news/index_3034_en.html)

#### **SOCIALE PARTNERS VAN DE EU**

- Europese organisatie van Ambachten en het Midden- en Kleinbedrijf (UEAPME)  
[www.ueapme.org](http://www.ueapme.org)
- Business Europe  
[www.buinessseurope.eu](http://www.buinessseurope.eu)
- Europese Federatie van Vakbonden  
[www.etuc.org](http://www.etuc.org)
- CEEP  
[www.ceep.org](http://www.ceep.org)

#### **OVERIGE INTERESSANTE WEBSITES**

- Deze website is gericht op de dialoog rond mensen met een handicap  
<http://www.socialdialogue.net/en/index.jsp>
- Lokale overheden in Europa  
<http://www.lgib.gov.uk/index.html>
- Studie over uitvoering van diversiteit in Europese telecommunicatiebedrijven  
<http://www.etno.eu/>
- Corporate Social Responsibility Network Europe (Europees netwerk voor sociale verantwoordelijkheid van bedrijven)  
[www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)
- Informatieve website over diversiteitsmanagement als onderdeel van een EU-



- Leonardo project
- [http://www.diversityatwork.net/EN/en\\_index.htm](http://www.diversityatwork.net/EN/en_index.htm)
- Interessante website en nieuwsbrief over diversiteitsmanagement in Europa  
<http://www.idm-diversity.org>

**Deze lijst van websites is opgesteld per land. Elk Europees land kan zijn eigen lijst opstellen en/of toevoegen aan deze lijst.**

**Oostenrijk:**

[www.diversityworks.at](http://www.diversityworks.at)  
<http://www.roomycompany.at/>  
<http://www.equal-esf.at/new/de/index.html>  
<http://www.chancen-gleichheit.at/>  
<http://www.gleichundgleich.at/>  
<http://www.esf.at/start.html>

**België:**

<http://www.coedu.usf.edu/ap/5.htm>  
<http://www.culturelestudies.be/eng.htm>  
<http://www.vub.ac.be/english/diversity/general.html>  
[http://www.diversito.be/nl/2007/03/tips\\_for\\_a\\_succesful\\_diversity.html](http://www.diversito.be/nl/2007/03/tips_for_a_succesful_diversity.html)  
<http://www.acodden.org/info/index.cfm?a=32> (in der Schule, brauchbar???)

**Bulgarije:**

<http://diversity.europe.bg>  
<http://www.osi.hu/esp/rei/romaschools.bg.osf/en/index.html>  
<http://www.osf.bg/?cy=100&lang=2>  
<http://www.europeaninstitute.bg/page.php?category=101&id=200>

**Denemarken:**

<http://www.interlink.dk/sw117.asp>  
[http://www.ipmacourse.com/course\\_c.html](http://www.ipmacourse.com/course_c.html)  
<http://www.bsr.org/About/index.cfm>  
<http://www.danishtechnology.dk/business-development/9389>  
<http://www.pro-diversity.net/>  
<http://www.innovatingwithdiversity.com/12203/ABOUT%20THE%20CONFERENCE>  
<http://www.sfi.dk/sw7107.asp>  
<http://www.iff.dk/en/tm010919.asp>

**Finland:**

[http://www.dot-connect.com/services-Diversity\\_Management.html](http://www.dot-connect.com/services-Diversity_Management.html)  
<http://sockom.helsinki.fi/ceren/English/fellowshipsEn.html>  
[http://www.humanitariannet.deusto.es/NCR/Marie\\_Curie/Marie-Curie.asp](http://www.humanitariannet.deusto.es/NCR/Marie_Curie/Marie-Curie.asp)  
<http://cordis.europa.eu/improving/code/about.htm>  
<http://cic.vtt.fi/projects/gps/renewal.htm>  
[http://www.eaea.org/index.php?x\\_hakulause=Diversity](http://www.eaea.org/index.php?x_hakulause=Diversity)  
<http://www.jns.fi/equal/asset/asset/intro.html>

<http://www.cec.jyu.fi/koulutusohjelmat/mba/dm/index.htm>  
<http://www.vnf.fi/linjer/cultural.htm>  
<http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/?lang=en>

**Frankrijk:**

<http://www.diversityconseil.com>  
<http://www.total.com/en/corporate-social-responsibility/Social-Responsibility-1/>  
<http://www.unesco.org/culture/policies/ocd/index.shtml>  
<http://www.unesco.org/culture/policies/ocd/index.shtml>  
[http://www.gm.com/company/gmability/workplace/400\\_diversity/460\\_partnerships/index.html](http://www.gm.com/company/gmability/workplace/400_diversity/460_partnerships/index.html)  
<http://www.syre.com/Englishpresentation.htm>

**Duitsland:**

<http://www.idm-diversity.org>  
[http://www.migration-boell.de/web/migration/46\\_937.asp](http://www.migration-boell.de/web/migration/46_937.asp)  
<http://www.vielfalt-ist-gewinn.de>  
<http://www.equal-de.de/Equal/Navigation/english.html>  
<http://www.gender-diversity.net/>  
<http://www.ikud-seminare.de/mos/Frontpage/>  
<http://www.mitteconsult.de>  
<http://www.synetz.de>  
<http://www.diversity-league.com>

**Groot-Brittannië:**

[www.focus-consultancy.co.uk](http://www.focus-consultancy.co.uk)  
<http://diversitybulgaria.org/en/>  
<http://www.cipd.co.uk/subjects/dvsequl/general/divover.htm>

**Griekenland:**

<http://www.breakthrough.gr/seminar%20files/socInt.html>  
<http://www.vfa.gr>

**Hongarije**

[http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eeo/tu/cha\\_6.htm](http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eeo/tu/cha_6.htm)  
[http://europeandcis.undp.org/?menu=p\\_publications](http://europeandcis.undp.org/?menu=p_publications)

**Ierland:**

[http://www.diversity.ie/consult\\_train.asp](http://www.diversity.ie/consult_train.asp)  
<http://www.impactglobal.eu>  
<http://www.equality.ie/index.asp?locID=105&docID=691>

**Litouwen**

<http://www.lygybe.lt>

**Nederland**

<http://www.kantharos.com>

**Polen:**

[http://tolerance.research.uj.edu.pl/?a=elem\\_list&group=9&lang=en](http://tolerance.research.uj.edu.pl/?a=elem_list&group=9&lang=en)

<http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index.html>[http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index\\_pliki/dy sk.html](http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index_pliki/dy sk.html)

<http://www.humanrightshouse.org/dllvis5.asp?id=1596>

**Portugal**

<http://www.iseg.utl.pt>

**Roemenië**

<http://www.i-interact.ro/>

[http://www.see-educoop.net/education\\_in/pdf/ecit2001-oth-rmn-t05.pdf](http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/ecit2001-oth-rmn-t05.pdf)

<http://www.dromesqere.net/>

<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0667.htm>

<http://www.cncd.org.ro/>>

<http://www.crj.ro/antidiscriminare.php>

<http://www.antidiscriminare.ro/>

<http://www.hartuiresexuala.ro/home.html>

**Slowakije**

<http://www.ark.sk>

**Slovenië**

<http://www.humus.si>

**Spanje**

<http://www.iegd.org>

**Zweden:**

<http://www.scas.acad.bg/WFM/default.htm>

**Turkije:**

<http://www.ferhanalesi.com>

<http://www.sabanciuniv.edu/ybf/eng/?PrgEmba/Overview.html>

**TIJDSCHRIFTEN**

[www.interculturalpress.com](http://www.interculturalpress.com)

[www.diversityjournal.com](http://www.diversityjournal.com)

[www.diversityonline.com](http://www.diversityonline.com)

[www.hrpress-diversity.com](http://www.hrpress-diversity.com)

[www.diversityinc.com](http://www.diversityinc.com)