



# **VERSLAG ANTIDISCRIMINATIE- EN DIVERSITEITSTRAINING NEDERLAND**

**Art.1, Vereniging ter voorkoming en bestrijding van discriminatie**

**Mei 2008**



*De inhoud van deze uitgave geeft niet noodzakelijkerwijs de mening of positie weer van het Directoraat Generaal voor Werkgelegenheid, Sociale Zaken en Gelijke Behandeling van de Europese Commissie. Noch de Europese Commissie, noch enig persoon die optreedt uit naam daarvan, is verantwoordelijk voor het gebruik dat mogelijk gemaakt gaat worden van de informatie in deze uitgave.*

Dit project en deze uitgave zijn uitgevoerd in opdracht van de Europese Commissie, in het kader van het Actieprogramma ter Bestrijding van Discriminatie (2001-2006) van de Europese Gemeenschap. Dit programma is opgesteld om de effectieve invoering van nieuwe EU-wetgeving op het gebied van antidiscriminatie te ondersteunen. Het zes jaar durende programma richt zich op alle stakeholders die mede vorm kunnen geven aan de ontwikkeling van toepasselijke en effectieve antidiscriminatie wetgeving en –beleid in alle landen van de EU-25, de EVA, alsook de kandidaat-lidstaten van de EU.

De trainingshandleidingen die gebruikt zijn voor de anti-discriminatie- en diversiteitstrainingen kunnen worden gedownload van de website van de Europese Commissie:

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/fundamental\\_rights/public/pubst\\_en.htm#train](http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/public/pubst_en.htm#train)

Het project antidiscriminatie- en diversiteitstraining stond onder leiding van Human European Consultancy ([humanconsultancy.com](http://humanconsultancy.com)) in samenwerking met de Migration Policy Group ([www.migpolgroup.com](http://www.migpolgroup.com)) en de International Society for Diversity Management (IDM) ([www.idm-diversity.org](http://www.idm-diversity.org)).

De nationale activiteiten zijn uitgevoerd door Art.1 ([www.art1.nl](http://www.art1.nl)).

## I. Inhoudsopgave

I.	Inhoudsopgave .....	0
II.	Inleiding .....	1
III.	Antidiscriminatieseminars .....	2
	a) Nationale activiteiten antidiscriminatieseminars .....	2
	b) Functieoefening: NGO's en vakbonden werken aan discriminatiebestrijding .....	6
	c) Nationale wetgeving op het gebied van antidiscriminatie .....	17
	d) Subsidiemogelijkheden op het gebied van antidiscriminatie .....	28
IV.	Seminar diversiteitsmanagement .....	31
	Bijlagen .....	35
	De rol van vakbonden in de strijd tegen discriminatie .....	35
	Handboek diversiteitstraining .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## **II. Inleiding**

De seminars Diversiteit in Nederland en Antidiscriminatie vonden plaats op respectievelijk 19 maart en 3 april 2008. Het antidiscriminatieseminar trok 18 deelnemers; aan het seminar over diversiteit namen 82 geïnteresseerden deel.

Het seminar over diversiteit bleek een groot succes. Ofschoon de organisatoren rekening hadden gehouden met 60 deelnemers, schreven zich uiteindelijk ruim 100 mensen in. Omdat het congrescentrum niet meer dan honderd deelnemers kon ontvangen, werd de inschrijving gesloten en moest noodgedwongen een aantal mogelijke deelnemers teleurgesteld worden. De dag werd georganiseerd in Amersfoort, in een voormalig klooster dat omgebouwd was tot congrescentrum.

Het seminar werd bijgewoond door 82 personen; het betrof een mix van HRM-functionarissen werkzaam bij grote bedrijven, het MKB en onafhankelijke HRM-adviseurs.

Vanwege gebrek aan interesse van de kant van NGO's en vakbonden kon de eerste van de twee geplande seminars over antidiscriminatie geen doorgang vinden. Het tweede seminar trok ook weinig aandacht onder deze doelgroepen. Toch werd besloten om deze uit te voeren voor de 20 personen die zich hadden ingeschreven. Het seminar werd als eendaags evenement gehouden in een congrescentrum in Utrecht. De groep deelnemers bestond uit een mix van medewerkers van vakbonden en NGO's.

### **III. Antidiscriminatie-seminars**

#### **a) Nationale activiteiten antidiscriminatie-seminars**

##### **Opzet van het antidiscriminatie-seminar**

De organisatie van de seminars was in handen van Art.1, de Nederlandse vereniging tegen discriminatie. Art.1 is de opvolger van het Landelijk Bureau ter bestrijding van Rassendiscriminatie (LBR). De vereniging werd opgericht in april 2007 en bestaat uit een landelijk bureau in Rotterdam en rond de 30 aangesloten organisaties. Dit zijn de plaatselijke en regionale antidiscriminatiebureaus. Het werkgebied van de Vereniging bestaat uit de antidiscriminatieonderdelen zoals omschreven in de Nederlandse wetgeving voor gelijke behandeling. Hieronder vallen de onderdelen zoals genoemd in de Richtlijn Rassengelijkheid 2000/43/EG en de Kaderrichtlijn 2000/78/EG.

De trainers die in de arm genomen werden om het trainingsprogramma op te stellen en de seminars uit te voeren waren Najat Bochhah en Sigrun Scheve van Art.1, Judith Schuyf (Movisie – lesbisch en homo-emancipatiebeleid), El Batoul Zembib (E-Quality, kenniscentrum voor emancipatie, gezin en diversiteit) en Desirée Hilken (LEEFtijd, expertisecentrum voor kwesties over leeftijd en levensloop). Dick Houtzager van Art.1 werd aangewezen als projectleider. De trainers werden geselecteerd op basis van hun ervaring met het geven van trainingen en hun kennis van de Nederlandse en EU-wetgeving op dit gebied. Het gemêleerde team omvatte een aantal juristen (mevrouw Mr. Bochhah en de heer Mr. Houtzager) en leden met een niet-juridische achtergrond, die elkaars kennis en ervaring goed aanvulden.

Tijdens het ‘train de trainers’-seminar in juni 2007 in Londen kwamen de trainers tot de conclusie dat twee seminars met als doelgroep een algemeen publiek van NGO's en vakbonden niet tegemoet zou komen aan de specifieke situatie in Nederland. De NGO's, volgens de richtlijnen in het Servicecontract de belangrijkste doelgroep voor de cursus, vormden reeds onderdeel van het netwerk van deelnemende trainingsorganisaties. Zoals beschreven in het functierapport voor Nederland dat aan de seminars voorafging, waren de belangrijkste antidiscriminatie-NGO's in Nederland reeds betrokken bij het geven van de cursussen. Zij hadden derhalve geen behoefte aan extra training zoals beschreven in het Servicecontract. De regionale partners en andere leden, zoals de antidiscriminatiebureaus, krijgen jaarlijks van Art.1 de gelegenheid om een uitgebreide cursus te volgen, zowel op het niveau voor beginners als voor gevorderden. Deze cursussen omvatten ook het materiaal dat aangeboden werd in de door EU-gelden gesubsidieerde seminars. Derhalve hielden de voorgestelde seminars voor deze specifieke doelgroep geen toegevoegde waarde in.

Wat betreft de vakbonden is het zeer moeilijk gebleken om interesse in antidiscriminatie te wekken bij de Nederlandse vakbonden in het algemeen. Een vroegere studie, uitgevoerd onder vakbonden door de voorganger van Art.1, LBR, gaf aan dat de medewerkers van een vakbond zelden een conflict op het werk uitleggen in de zin van gelijke behandeling, maar vaker de bekende weg van arbeidswetgeving bij de (kanton)rechter bewandelen. Er zijn maar heel weinig zaken door een vakbond ingediend bij de Nederlandse Commissie Gelijke Behandeling. En als het al zo was, ging het om geslachtskwesties.

Volgens het team van trainers zat de toegevoegde waarde van de voorgestelde seminars hem vooral in de mogelijkheid om organisaties uit twee specifieke sectoren de gelegenheid te bieden om een antidiscriminatiecursus te volgen. De toegevoegde waarde lag vooral in het feit dat mensen uit eenzelfde werkgebied ervaringen konden uitwisselen, netwerken opbouwen en samenwerkingsverbanden opzetten, en informatie ontvingen die specifiek op hun situatie gericht was. Dit zou mooie kansen bieden om organisaties die nog niet dagelijks antidiscriminatieactiviteiten toepassen, bewust te maken van deze kwestie.

Op basis van een interne studie besloot het team van trainers om de sectoren *onderwijs* en *gezondheidszorg* voor de geplande seminars te benaderen. Op basis van het type discriminatieklachten en ervaringen van de deelnemende organisaties, kunnen NGO's en vakbonden uit beide sectoren bijgestaan worden door ze in de gelegenheid te stellen de geplande cursus te volgen.

Het voorstel werd besproken met de projectorganisatoren die deze opzet goedkeurden.

### **Vorbereiding van het antidiscriminatie seminar**

Nadat de 'train de trainers'-bijeenkomst in juni 2007 in Londen was bijgewoond vergaderde het team van trainers een aantal malen om de organisatie van de seminars en de inhoud van de cursus te bespreken.

Er werd besloten om het eerste seminar te baseren op onderwijs en het tweede op gezondheidszorg. De datums werden geprikt: 15 en 16 november 2007 en 7 en 8 februari 2008. De projectleider zocht een locatie voor de seminars, waar deelnemers ook konden overnachten. Het beschikbare budget was echter net genoeg om de kosten van het congrescentrum en de lunch voor twee dagen te dekken. De hotelaccommodatie werd daarom niet in het aanbod opgenomen.

Het programma van de twee dagen bestond uit plenaire sessies op dag 1, gericht op onderlinge kennismaking, introductie van het onderwerp, en kennisuitwisseling. Na de lunch zou een serie rondetafelgesprekken plaatsvinden, waarbij elk van de antidiscriminatieonderdelen besproken zou worden door een gemengde groep van 8 deelnemers.

Op dag 2 zouden de rondetafelgesprekken vervolgd worden. Deze sessies zouden dan gevolgd worden door een discussie in uitbraakgroepen over prioriteitsvraagstukken in het werkgebied van de deelnemers en het opzetten van volgstrategieën.

Het eerste seminar werd op de websites van de deelnemende organisaties aangekondigd en uitnodigingen werden verstuurd naar een adressenlijst van de doelgroep. De selectie van geadresseerden werd gemaakt met het oogpunt om voldoende potentiële deelnemers te bereiken die in het onderwijs werkzaam zijn.

De twee onderwijsvakbonden werden uitgenodigd, zowel het hoofdkantoor als de gewestelijke kantoren. Ook de Onderwijsinspectie werd uitgenodigd, als vertegenwoordiger van de overheid. NGO's die uitgenodigd werden omvatten de antidiscriminatiebureaus, de regionale en landelijke belangenorganisaties voor personen met een handicap, en de homo- en lesbische belangenorganisaties op regionaal en landelijk niveau.

Tegen de sluitingsdatum van inschrijving, twee weken voor de start van het seminar, hadden slechts 9 deelnemers zich voor de cursus ingeschreven.

Nadat deze lijst met deelnemers was doorgegeven, besloot de projectorganisatie dat het aantal deelnemers te laag was om het seminar door te laten gaan.

Deze beslissing werd aan de deelnemers medegedeeld.

Nadat besloten was de eerste cursus te annuleren, nam het team van trainers contact op met een aantal genodigden om erachter te komen waarom zij zich niet hadden ingeschreven.

De reacties varieerden. Sommigen vonden dat een seminar van twee dagen te veel van hun tijd in beslag zou nemen; anderen legden uit dat de inhoud van het seminar niet aansloot op hun dagelijkse praktijk.

Met de ervaring van de eerste organisatorische opzet in het achterhoofd, en in overleg met de projectorganisatie, besloot de projectleider om de tweede cursus met name te richten op een algemeen publiek van NGO's en vakbonden.

De tweede cursus was gepland voor 7/8 februari. De inhoud van de cursus werd gewijzigd, om aan te sluiten op een ander, breder publiek, met de nadruk op discriminatie in de werksfeer. De kwesties die besproken zouden worden, waren ook algemener van aard, en hadden onder andere betrekking op discriminatie in werving en selectie, op de werkvloer, met betrekking tot werkomstandigheden, en bij afvloeiing en ontslag.

Vanwege organisatorische omstandigheden moest deze datum verzet worden naar 3/4 april 2008.

In februari werd een aankondiging voor het seminar verstuurd naar meer dan 100 organisaties, waaronder landelijke en regionale NGO's voor etnische minderheden, immigranten, mensen met een handicap, homo- en lesbische organisaties en naar alle vakbonden. De organisaties van de trainers plaatsten de aankondiging op hun website en een tijdschrift gericht op de multiculturele samenleving zette het seminar op haar maandagenda.

Art.1 wees een stagiair aan om persoonlijk contact op te nemen met belangrijke personen binnen deze organisaties om de gelegenheid te benadrukken voor het opdoen van kennis en de kans om met anderen te netwerken.

Ondanks deze inspanningen hadden zich twee weken voor de start van het seminar nog slechts 20 mensen ingeschreven, een stuk minder dan het beoogde aantal van 40 deelnemers.

Om echter aan de wensen van de ingeschreven deelnemers tegemoet te komen en de vele uren van voorbereiding niet verloren te laten gaan, stelde het team van trainers aan de projectorganisatie voor om de opzet van het seminar te wijzigen en verder te gaan met deze 20 deelnemers. Afsproken werd om het seminar als eendaags evenement te laten plaatsvinden.

### **Uitvoering van het antidiscriminatieseminar**

De deelnemers hadden verschillende achtergronden. Van de 18 deelnemers, waren er vier afkomstig van een vakbond, acht hadden een NGO-achtergrond, één hoorde bij de Commissie Gelijke Behandeling, en de overige vijf geïnteresseerden hadden diverse achtergronden met betrekking tot kwesties over gelijke behandeling.

Voor de lunch vond de plenaire sessie plaats. Deze omvatte een bewustwordingsspel en kennisoverdracht van de belangrijkste kwesties in de Nederlandse en EU-wetsbepalingen voor gelijke behandeling.

's Middags vonden de rondetafelgesprekken plaats, waarbij elke tafel werkgelegenheidsaspecten van elk van de onderdelen van de Kaderrichtlijn en de Richtlijn Rassengelijkheid behandelde. Elk van de trainers begeleidde een tafel en deelde informatie over discriminatiekwesties in relatie tot een van de antidiscriminatieonderdelen met groepen van vier deelnemers. De ervaringen van de deelnemers, alsook de casussen die vooraf door de deelnemers voorbereid waren, werden besproken en er werden oplossingen voor typische situaties bedacht. Elke groep woonde een rondetafelgesprek bij, waardoor kennisoverdracht en diepgaande gesprekken mogelijk waren.



## **Belangrijkste uitkomsten van het antidiscriminatie-seminar**

Het feit dat de seminars niet het vereiste minimum aantal deelnemers trokken, kan diverse oorzaken hebben. Uit de reacties tijdens de telefoongesprekken en de gesprekken met de deelnemers kwamen de volgende punten naar voren.

- De NGO's uit de doelgroep ontvangen reeds training in juridische en aanverwante zaken. Het bijwonen van een algemene cursus over alle onderdelen leverde geen toegevoegde waarde op voor de medewerkers.
- Een cursus van twee dagen legde te veel druk op de organisaties en de potentiële cursisten.
- Zowel de NGO's, die niet specifiek werkzaam zijn op het gebied van antidiscriminatie, als de vakbonden zien antidiscriminatie niet als een gebied waarin zij meer kennis hoeven op te doen. Dit kan te maken hebben met de goedontwikkelde NGO-beweging en met het bestaan van de Commissie Gelijke Behandeling in Nederland. Er bestaat een bepaalde taakverdeling tussen de diverse NGO's en andere actoren die een zekere tegenzin in de hand werkt om op andere gebieden dan de eigen praktijk actief te zijn.

b) **Mappingrapport: NGO's en vakbonden die werken aan discriminatiebestrijding**

**WERKDOCUMENT VOOR NATIONALE COÖRDINATOREN**  
**OVERZICHT VAN NGO'S/VAKBONDEN WERKZAAM OP HET GEBIED VAN**  
**DISCRIMINATIEBESTRIJDING**  
**Nederland**

I. **Profiel van NGO's/vakbonden werkzaam op het gebied van discriminatiebestrijding**

1. **Welke soort NGO's/vakbonden zijn op nationaal niveau werkzaam op het gebied van anti-discriminatie?**

**NGO's:**

In Nederland zijn op nationaal niveau een aantal NGO's werkzaam op het gebied van non-discriminatie. Sommige NGO's worden gesubsidieerd door de overheid, andere ontvangen lidmaatschapsgeboden. Ze houden zich bezig met verschillende discriminatiegronden: ras/huidskleur, geslacht, seksuele gerichtheid, handicap, leeftijd. Organisaties die op religieus gebied werkzaam zijn, houden zich vaak niet met het vraagstuk van non-discriminatie bezig. Wat betreft anti-semitisme rapporteert het Centrum Informatie en Documentatie Israël (CIDI) incidenten van anti-semitische aard. Art.1, de Vereniging tegen Discriminatie, verzamelt informatie aangaande religieuze discriminatie, met name op het gebied van anti-islamitische discriminatie.

**Vakbonden:**

Er zijn geen vakbonden die zich uitsluitend met anti-discriminatievraagstukken bezighouden. De twee grootste vakbonden, de FNV en het CNV, hebben afdelingen die zich buigen over de positie van etnische minderheden, vrouwen, oudere en jonge werknemers.

- I. FNV (Federatie Nederlandse Vakbeweging). De FNV heeft 16 aangesloten vakbonden en is actief in verschillende economische sectoren.
- II. CNV (Christelijk Nationaal Vakverbond). De CNV heeft 11 aangesloten vakbonden. Het totale ledental bedraagt 340.000.
- III. MHP (Vakcentrale voor Middengroepen en Hoger Personeel). MHP heeft 4 aangesloten vakbonden.
- IV. AVV (Alternatief Voor Vakbond). Een onlangs opgerichte vakbond (2005) in Nederland, die de belangen van jonge werknemers, zelfstandigen en Europese werknemers in Nederland behartigt.

2. **Op welke discriminatiegrond(en), terrein of sector richten zij zich (indien zij zich richten op een specifieke grond of sector zoals bijvoorbeeld onderwijs)?**

- a) De Vereniging tegen Discriminatie houdt zich bezig met alle discriminatiegronden. In april 2007 is de nieuwe naam van de vereniging ("Art.1")<sup>1</sup> bekend gemaakt. De leden bestaan uit lokale en regionale anti-discriminatiebureaus die individuele klachten afhandelen. De vereniging is actief op het gebied van pleitbezorging,

---

<sup>1</sup> Art. 1 refereert aan het eerste artikel van de Nederlandse Grondwet. Het artikel luidt: "Allen die zich in Nederland bevinden, worden in gelijke gevallen gelijk behandeld. Discriminatie wegens godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht of op welke grond dan ook, is niet toegestaan".

- beleidsontwikkeling, training en informatievoorziening.
- b) E-Quality, expertisecentrum op het gebied van emancipatie, gezin en diversiteit.
- c) CG-Raad (Chronisch Zieken en Gehandicapten Raad Nederland).
- d) COC (vereniging voor lesbische, homoseksuele, biseksuele en transgender georiënteerden - LBGT). Lokale centra in de meeste gemeenten.
- e) MOVISIE (expertisecentrum voor maatschappelijke ontwikkeling. Promoot inspraak en onafhankelijkheid van burgers). Movisie heeft een afdeling inzake inspraak van LGBT-georiënteerden.
- f) LEEFtijd (expertisecentrum met betrekking tot leeftijd en levensloopkwesaties)
- g) TIYE International (koepelorganisatie van 21 nationale organisaties van zwarte, migranten- en vluchtelingenvrouwen - ZMV-vrouwen - in Nederland)
- h) EARN (Europees Anti-Racisme Netwerk). Een werkgroep van gekleurde en migrantenvakbondsleden. De leden zijn actieve vakbondsleden van de verschillende vakbonden binnen de vakcentrale FNV.

Buiten de in dit overzicht genoemde NGO's zijn er vele NGO's actief als belangenorganisaties. Met betrekking tot etnische minderheden zijn grotere en kleinere NGO's actief, evenals op andere gebieden (geslacht, gehandicapten, ouderen). Geen van deze zijn echter specifiek werkzaam op het gebied van non-discriminatievraagstukken.

### **3. Is anti-discriminatie hun voornaamste werkgebied of vormt het slechts een klein deel van hun werk? Werken zij op het gebied van anti-discriminatie?**

Anti-discriminatie is het primaire werkgebied van Art.1. Voor E-Quality, de CG-Raad, het COC, LEEFtijd en EARN is anti-discriminatie een belangrijk onderwerp. Zoals gezegd zijn andere NGO's niet actief op het gebied van non-discriminatie. Vakbonden zijn actief op het gebied van werk en arbeidsverhoudingen. Alhoewel non-discriminatie op de werkvloer tot hun mandaat behoort, heeft de preventie en bestrijding van discriminatie geen prioriteit.

### **4. Zijn deze NGO's/vakbonden geregistreerd op nationaal niveau? Is het eenvoudig of moeilijk om je als NGO/vakbond te registreren?**

Er bestaat voor NGO's en vakbonden geen registratieplicht. Alleen als een organisatie een vereniging of stichting is, moet zij zich registreren in het Register van verenigingen en stichtingen. De registratie is slecht een formaliteit. Het jaarlijkse lidmaatschap hangt van het aantal werknemers af. Voor een kleine organisatie ligt het bedrag rond de € 100.

### **5. Hoe groot zijn deze NGO's/vakbonden doorgaans? (Noem het ledental voor de voornaamste vakbonden)**

De NGO's verschillen in grootte. De meesten zijn stichtingen en hebben daarom geen leden. Uitzonderingen zijn het COC (8000 leden) en de CG-Raad (110 ledenorganisaties en 38 aangesloten organisaties). Dit geldt voor de meeste NGO's.

Geschatte ledental van de vakbonden:

FNV: 1,1 miljoen

CNV: 340.000

MHP: 160.000

AVV: 3.000

### **6. Maken zij deel uit van grotere nationale netwerken? Of werken zij zelfstandig?**

De NGO's werken zelfstandig, al werken ze vaak samen in verschillende projecten. De vakbonden werken zelfstandig.

### **7. Zijn ze voornamelijk gevestigd in de hoofdstad of verspreid door het hele land?**

Vakbonden zijn niet per definitie gevestigd in Amsterdam. De vakbonden hebben een hoofdkantoor en lokale afdelingen van waaruit de belangenbehartiging ten behoeve van de leden plaatsvindt. NGO's zijn evenmin in de hoofdstad gevestigd. De onderstaande lijst dient als voorbeeld:

E-Quality: Den Haag

CG-raad: Utrecht

COC: Amsterdam

LEEFtijd: Utrecht

EARN: Earn is een netwerk van vakbondsleden en heeft geen kantoor.

Art.1: Rotterdam

Movisie: Utrecht

TIYE International: Utrecht.

FNV: Amsterdam. De aangesloten vakbonden zijn in verschillende gemeenten gevestigd.

CNV: Utrecht.

### **8. Doen de NGO's/vakbonden in de hoofdstad en die in de rest van het land hetzelfde soort werk?**

In het algemeen zijn de hoofdkantoren van vakbonden betrokken bij beleidswerk, loononderhandelingen met werkgevers en de overheid, arbeidsomstandigheden enz. De lokale en regionale afdelingskantoren houden zich bezig met kwesties aangaande hun individuele leden, zowel met betrekking tot werk als tot andere onderwerpen, zoals sociale zekerheid, huisvesting, consumentenrechten. De meeste van de in dit overzicht genoemde NGO's hebben geen afdelingskantoren. De locatie van hun kantoor is geen implicatie voor het hebben van regionale activiteiten. Een uitzondering vormt Art.1. Het landelijke bureau houdt zich doorgaans bezig met nationale beleidskwesties, training en informatievoorziening. De leden van deze vereniging, ofwel de lokale anti-discriminatiebureaus, steunen slachtoffers van discriminatie en voeren beleidswerk en pleitbezorging uit op lokaal niveau.

### **9. Wat is de politieke en maatschappelijke invloed van deze NGO's/vakbonden op nationaal niveau?**

*NGO's:* Een deel van het werk van NGO's is bekend; soms lukt het NGO's onderwerpen op de politieke agenda te zetten. Afhankelijk van het onderwerp hebben sommige NGO's politieke en maatschappelijke invloed.

*Vakbonden:* De vakbonden zijn de collectieve onderhandelaars voor werknemers in het land. Collectieve overeenkomsten gelden voor de sectoren waar ze bedongen zijn. Ondanks dalende ledenaantallen hebben vakbonden een stem in maatschappelijke kwesties. Ze zijn in staat de politieke agenda te beïnvloeden. In de traditionele Nederlandse bedrijfsstructuur van de samenleving werken vakbonden en werkgeversorganisaties in verschillende raadgevende organen zoals de Stichting van de Arbeid en de Sociaal-Economische Raad (SER) samen aan de macro-economische en maatschappelijke agenda.

### **10. Werken NGO's/vakbonden die operationeel zijn in het veld samen: (NGO's met andere NGO's, vakbonden met andere vakbonden en ook NGO's met vakbonden)**

#### **a. Met welk(e) doel(en) (bijv. uitwisseling van ervaring, samenwerking met betrekking tot specifieke zaken of campagnes, gezamenlijk organiseren van evenementen)**

NGO's werken bij vergelijkbare onderwerpen samen met het doel ervaring uit te wisselen; soms in projecten (project 'Discriminatie? Niet met mij'), soms met betrekking tot een structurele

kwestie (bijv. 'Platform Artikel 13' over EU-vraagstukken met betrekking tot non-discriminatie).

Vakbonden werken vaak samen in onderhandelingen met werkgevers over collectieve arbeidsovereenkomsten en bij specifieke kwesties met betrekking tot de overheid (zoals collectieve pensioenregelingen).

NGO's en vakbonden werken soms samen. In 2006 bijvoorbeeld organiseerde de unie voor overheidspersoneel en de welzijnssector AbvaKabo FNV een non-discriminatie training voor haar personeel en andere werknemers en huurde trainers van de Vereniging tegen Discriminatie. Daarnaast wisselen NGO's en vakbonden vaak informatie uit over non-discriminatie kwesties. Vakbonden en NGO's worden geregeld door de Minister van Sociale Zaken uitgenodigd om deel te nemen in werkgroepen en adviesraden, bijv. inzake het nationale programma voor het EU Jaar van de Gelijke Kansen.

**b. Is er een uitgebreidere samenwerking met betrekking tot bepaalde discriminatiegronden? Zo ja, welke?**

Nee

**11. Hoe worden deze NGO's gefinancierd?**

**a. Ontvangen ze overheidsfinanciering?**

Het is niet eenvoudig om toegang te krijgen tot overheidsfinanciering. De overheid is over het algemeen terughoudend in het aangaan van langetermijn-verplichtingen voor nieuwe activiteiten of nieuwe NGO's. Met betrekking tot projectfinanciering hangt het van de beschikbaarheid van fondsen voor nieuwe activiteiten af.

E-Quality: ja

CG-raad: ja

COC: Nee. Het COC is een vereniging en ontvangt lidmaatschapsgelden. Met betrekking tot projecten ontvangt het COC projectfinanciering van de overheid.

LEEFtijd: ja, maar tot 2008.

EARN: nee

Art.1: ja

Movisie: ja

TIYE International: nee.

Vakbonden ontvangen lidmaatschapsgelden en uitsluitend overheidsfinanciering voor projecten.

**b. Welke voorwaarden gelden voor het ontvangen van overheidsfinanciering?**

Er is geen algemeen geldende lijst van voorwaarden voor het ontvangen van overheidsfinanciering. Aanvragen voor overheidsfinanciering worden op een *case-by-case* basis bekeken.

**c. Ontvangen ze of vragen ze ook particuliere financiering aan?**

De meeste NGO's vragen projectfinanciering aan bij de overheid. Financiering via liefdadigheidsinstellingen komt niet veel voor bij NGO's.

**d. Leggen particuliere geldschieters restricties of voorwaarden op?**

Niet van toepassing.

**12. Hoe worden deze vakbonden gefinancierd?**

**a. Ontvangen ze overheidsfinanciering?(Ontvangen vakbonden in het algemeen overheidsfinanciering?)**

Vakbonden ontvangen alleen lidmaatschapsgelden en projectfinanciering.

**b. Worden ze door een politieke partij gefinancierd? Zo ja, dienen ze de partijlijn te onderschrijven en te respecteren?**

Nee.

**c. Functioneren ze alleen of mede op basis van de lidmaatschapsbijdragen?**

Vakbonden zijn voornamelijk afhankelijk van lidmaatschapsgelden. Voor specifieke projecten kunnen ze bij de overheid projectfinanciering aanvragen.

**d. Kunnen ze particuliere financiering ontvangen of deelnemen in door Europese/internationale instellingen gefinancierde projecten?**

Ja.

**13. Is een gebrek aan financiering bepalend voor de omvang van NGO's/vakbonden of voor de inperking van reikwijdte of omvang van de activiteiten?**

De grootte van het budget is doorslaggevend bij de bepaling welke activiteiten kunnen worden ondernomen. De Nederlandse overheid heeft de meeste genoemde NGO's voortdurend financieel ondersteund, maar heeft in het verleden over fusies beslist. In één geval (het Clara Wichmann Instituut) stopte de overheid haar steun waardoor het instituut haar activiteiten moest beëindigen. In het geval van LEEFtijd heeft de overheid besloten de financiering geleidelijk af te bouwen. De financiering is in 2008 gestopt. LEEFtijd is veranderd in een commercieel bureau voor advies inzake leeftijd en levensloopkwesties.

**14. Werken ze samen (of hebben ze contact) met soortgelijke NGO's/vakbonden in andere landen?**

**a. Buurlanden?**

Art.1 heeft incidenteel contact met non-discriminatieorganisaties in Duitsland en België. De onderzoekers hebben geen informatie over samenwerking tussen andere NGO's en vakbonden met soortgelijke organisaties in buurlanden.

**b. Andere nieuwe EU-lidstaten?**

Veel NGO's werken samen en wisselen ervaring uit met NGO's in andere EU-lidstaten via EU-brede organisaties.

E-Quality: lid van *European Women's Lobby*

CG-raad: lid van *European Disability Forum*

COC: lid van ILGA

LEEFtijd: lid van AGE platform

EARN: lid van ENAR

Art.1: lid van ENAR

FNV: lid van Europese en internationale vakbondcentrales.

CNV: lid van Europese en internationale vakbondcentrales.

MHP: lid van Europese en internationale vakbondcentrales.

AVV: AVV bestaat pas sinds kort; we hebben geen informatie over haar internationale connecties of samenwerkingsverbanden.

**15. Werken ze op internationaal niveau? (campagnes, case work, overig)**

Sommige NGO's en vakbonden nemen deel aan internationale projecten. Art.1 trad als partner op in een Phare Twinning project, gericht op de institutionele ontwikkeling van het gespecialiseerde orgaan in Roemenië. Het COC participeerde in het project '*Prevention and Empowerment in the NIS: responding to HIV/AIDS amongst Sexual Minorities 2006-2010. U see LGBT?*' (Preventie en empowerment in de NIS – inspelen op HIV/AIDS onder seksuele minderheden 2006-2010. Ziet u LGBT?). Het project is gericht op de ontwikkeling van LGBT-organisaties in de republieken van het voormalig Joegoslavië, Albanië en Moldavië. E-Quality is momenteel betrokken bij een Phare Twinning project inzake de oprichting van een orgaan voor gelijke behandeling op grond van gender in Turkije.

## **16. Kunnen ze in het Engels werken?**

Ja, de meeste NGO's en vakbonden hebben een homepage in het Engels.

## **17. In landen waar vakbonden verbonden zijn aan politieke partijen, heeft de betrokkenheid van de politieke partij of het ontbreken van een dergelijke betrokkenheid invloed op het vermogen van een vakbond om op het gebied van non-discriminatie werkzaam te zijn?**

In Nederland zijn vakbonden niet verbonden aan politieke partijen.

## **18. Kunnen specifieke afdelingen van een vakbond werkzaam zijn op het gebied van non-discriminatie, zelfs als het hoofdkantoor dit niet is?**

Ja. Bijvoorbeeld: Art.1 heeft in samenwerking met AbvaKabo FNV, de unie voor overheidspersoneel, een training op het gebied van non-discriminatie georganiseerd.

## **II. Expertise van NGO's/vakbonden werkzaam op het gebied van discriminatiebestrijding**

### **19. Wat voor soort werk doen ze?**

Veel van het werk van NGO's op het gebied van non-discriminatie betreft pleitbezorging, bewustzijnsvergroting, lobbyen, informatieverspreiding en training. De meeste organisaties op nationaal niveau houden zich niet bezig met individuele discriminatieklachten.

De volgende specifieke activiteiten worden door NGO's en vakbonden uitgevoerd:

E-Quality: E-Quality steunt het proces van *gender mainstreaming*. Haar activiteiten concentreren zich op het geven van informatie en delen van expertise op het gebied van emancipatie en *mainstreaming* aan beleidsmakers op verschillend niveau.

CG-raad: de voornaamste taken van de CG-Raad bestaan uit het steunen en promoten van de belangen van de organisaties die lid zijn. De nadruk ligt op het promoten van gelijke behandeling, het genereren van inkomen voor mensen met een handicap, juridische ontwikkelingen, werkgelegenheid, mobiliteit, toegankelijkheid en positieve beeldvorming.

COC: promoot de belangen van LGBT-georiënteerden. Beleidswerk, campagnevoering, informatievoorziening, non-discriminatiewerkzaamheden, voornamelijk middels lokale COC-klusters. LEEFtijd: geeft organisaties advies op het gebied van leeftijdsgebonden personeels-, beleids- en levensloopkwesties.

EARN: Informatievoorziening en campagnevoering ten behoeve van zwarte en migranten-werknemers en vluchteling-werknemers.

Art.1: preventie en bestrijding van discriminatie middels de afhandeling en registratie van discriminatieklachten, beleids- en pleitbezorgingswerk, toezicht op activiteiten en internationale samenwerking.

Movisie: verzamelt *good practices* met betrekking tot lesbisch, biseksueel en homoseksueel gerichte beleidsplannen en projecten, geeft voorlichting en steunt (lokale) autoriteiten en organisaties in de ontwikkeling van beleid en projecten, en functioneert als een katalysator voor beleid en implementatie. Movisie werkt samen met homo-, lesbische en algemene organisaties en bekijkt welke projecten en beleidsplannen effect hebben en waarom.

TIYE International: ontwikkeling van en deelname aan projecten inzake de ondersteuning en bevordering van expertise van ZMV-vrouwen op het gebied van maatschappelijke ontwikkeling, economische beleidsvoering en besluitvorming, het promoten van een dialoog en gezamenlijke actie tussen vrouwen in Europa, uitwisseling van informatie en ervaringen.

FNV: In de afgelopen jaren is de preventie en bestrijding van discriminatie een belangrijk thema geworden voor de FNV. De FNV heeft enkele projecten op dit gebied uitgevoerd: 'Naar een werkvloer zonder discriminatie' en 'Dialoog op het werk'. Daarnaast heeft de FNV druk uitgeoefend op de ontwikkeling van een nationale monitor betreffende discriminatie in de

werkomgeving. Ten slotte heeft de FNV een discriminatieklachtenlijn voor leden en niet-leden gelanceerd.

CNV: Het CNV heeft geen formele structuur in gebruik met betrekking tot het voorkomen en bestrijden van discriminatie. CNV-werknemers ontvangen weinig klachten die als discriminatie kunnen worden aangemerkt; vaak liggen individuele omstandigheden aan de klacht ten grondslag of pesterij die niet aan etniciteit of andere discriminatiegronden gerelateerd is. Discriminatie bij sollicitatie- en selectieprocedures is moeilijk te bewijzen, aangezien de redenen waarom een kandidaat wordt geweigerd bijna nooit in discriminatoire terminologie wordt omschreven.

## **20. Nemen ze discriminatieklachten in behandeling?**

De meeste NGO's houden zich niet bezig met discriminatieklachten. Een netwerk van lokale NGO's, waarvan de meesten lid zijn van Art.1, de Vereniging tegen Discriminatie, houden zich bezig met individuele discriminatieklachten. Deze lokale NGO's geven ook training en houden zich bezig met beleidsadvies aan de gemeenten en provinciale autoriteiten.

Op het terrein van klachtbehandeling zijn de volgende NGO's en vakbonden actief:

E-Quality: nee.

CG-raad: Ja. De juridische afdeling steunt cliënten bij klachten- en administratieve procedures. Het thema discriminatie vormt een klein onderdeel van het werk.

COC: nee.

LEEFtijd: nee.

EARN: Ja. EARN ontvangt en registreert klachten. Leden van EARN ondernemen soms op persoonlijke titel actie. Andere klachten worden doorgesluisd naar lokale antidiscriminatiebureaus.

Art.1: Ja. Individuele klachten worden afgehandeld door de lokale leden.

Movisie: nee

TIYE International: nee.

## **21. Concentreren ze zich op hun eigen gemeenschap?**

Een aantal NGO's richt zich voornamelijk op hun eigen gemeenschap, andere zijn werkzaam ten behoeve van de maatschappij in het algemeen. In het bijzonder met betrekking tot bewustzijnsvergroting, pleitbezorging en training proberen alle NGO's het algemene publiek te bereiken.

E-Quality: nee

CG-raad: ja.

COC: ja.

LEEFtijd: nee.

EARN: niet van toepassing.

Art.1: nee.

Movisie: nee.

TIYE International: ja.

## **22. Werken ze direct met de slachtoffers?**

Sommige NGO's werken met individuen die met discriminatie in aanraking zijn gekomen, andere niet. Anti-discriminatiebureaus op lokaal niveau bieden steun en begeleiding aan mensen die het slachtoffer zijn geworden van discriminatie. Meer specifiek:

E-Quality: nee.

CG-raad: nee.

COC: ja.

LEEFtijd: nee.

EARN: Ja. Als actieve leden van EARN spreken ze zich vaak tegen discriminatie uit en ontvangen dus regelmatig discriminatieklachten

Art.1: ja.



Movisie: nee.

TIYE International: nee.

**23. Kunnen vakbonden binnen een bedrijf alleen hun leden of iedereen vertegenwoordigen?**

Vakbonden vertegenwoordigen alleen hun leden. Alleen AVV hangt het idee aan dat alle werknemers inspraak in vakbondsbeleid dienen te hebben.

**24. Zijn ze betrokken bij *case work*?**

FNV, CNV en MHP houden zich bezig met individuele casussen met betrekking tot werk, consumentengoederen en huurkwesties. In de praktijk handelen de vakbonden maar zeer weinig discriminatiezaken af. AVV is een nieuwe, kleine vakbond die gericht is op collectieve steun aan haar leden.

**25. Hebben zij wat betreft *case work* toegang tot overheidsfinanciering?**

De juridische afdelingen van de vakbonden ontvangen enige overheidsfinanciering.

**26. Houdt dit ook juridische vertegenwoordiging in?**

Nee.

**27. Is het mogelijk voor NGO's/vakbonden om namens of ter ondersteuning van slachtoffers van discriminatie juridische of administratieve procedures aan te spannen?**

Ja. Vertegenwoordiging in de rechtszaal is beperkt tot de kantonrechter. In de praktijk vertegenwoordigen NGO's cliënten alleen in procedures voor de Commissie Gelijke Behandeling (CGB). Voor zover bekend vertegenwoordigen vakbonden vrijwel geen cliënten in discriminatiezaken, noch voor de rechter noch voor de CGB.

**28. Kunnen NGO's/vakbonden een groepsgeving aanspannen, gegeven dat dit op nationaal niveau is toegestaan?**

Het Wetboek van Burgerlijk Procesrecht staat stichtingen en verenigingen toe een geving aan te spannen namens de groep die zij vertegenwoordigen. Sommige anti-discriminatiebureaus spannen een geving in eigen naam voor de CGB aan, indien het slachtoffer onwillig of niet in staat is dit zelf te doen. Dit gebeurt alleen met goedkeuring van het slachtoffer.

**29. Doen ze ander praktisch werk? (bijv. steun aan (potentiële) slachtoffers, maatschappelijke steun, enz.)**

De leden van Art.1 bieden begeleiding en proberen een probleem langs niet-juridische weg op te lossen. Ze geven voorlichting over non-discriminatie aan scholen en aan werkgevers of werknemers.

Eén van de voornaamste taken van vakbonden op individueel niveau is het helpen van hun leden bij het verkrijgen van hun werknemersrechten. Naast het oplossen van arbeidsproblemen bieden de vakbonden ook andere diensten zoals het invullen van belastingformulieren. Op het gebied van non-discriminatie organiseerde de FNV debatten tussen werknemers op bedrijfsniveau. Doel van deze debatten is het verbeteren van de verhouding tussen werknemers van verschillende etnische achtergronden.

**30. Pleiten ze voor veranderingen in wetgeving en beleid?**

E-Quality, CG-Raad, COC, Art.1 en TIYE International lobbyen en pleitbezorgen op beleids- en wetgevend niveau. De vakbonden doen hetzelfde, alhoewel non-discriminatie niet hoog op hun prioriteitenlijst staat.

**31. Welke contacten onderhouden ze met de centrale overheid?**

Wat betreft macro-economische en maatschappelijke kwesties participeren vakbonden in verscheidene raadgevende organen zoals de Stichting van de Arbeid en de Sociaal-Economische Raad (SER). In gesprekken en onderhandelingen met de overheid treden ze als spreekbuis op voor werknemers.

Wat betreft vraagstukken met betrekking tot gelijke behandeling en non-discriminatie treden NGO's soms als discussiepartner voor de overheid op. NGO's zijn in het verleden uitgenodigd beleidsinitiatieven en juridische voorstellen, bijv. met betrekking tot de implementatie van de EG-Richtlijnen inzake gelijke behandeling, te commentariëren. NGO's worden vaak uitgenodigd om de inhoud van schaduwrapporten die zij bij internationale verdragsorganen (CEDAW, CERD) indienen, te bespreken.

### **32. Met regionale overheden of gemeenten?**

Vakbonden praten vaak met provinciale en gemeentelijke autoriteiten over regionale en lokale arbeidskwesties. Het mandaat van de provincie en de gemeente met betrekking tot werk en sociale kwesties is beperkt, dus een formele werkverhouding is niet nodig.

Van de nationale NGO's bespreken met COC en Movisie regelmatig kwesties met lokale en provinciale autoriteiten. De lokale leden van Art.1 zijn gesprekspartners voor lokale en provinciale autoriteiten. De overige genoemde NGO's zijn geneigd alleen op nationaal niveau te werken.

### **33. Wat betreft de vakbonden, met de werkgeversorganisaties?**

Zie boven voor de participatie van vakbonden in adviesorganen. Vakbonden onderhandelen met werkgevers en hun organisaties over algemene arbeidsovereenkomsten.

### **34. Hebben ze contacten met de gespecialiseerde organen/ombudsman?**

Sommige NGO's werken met het gespecialiseerde orgaan, de Commissie Gelijke Behandeling (CGB), samen in specifieke projecten, andere werken niet of zelden samen met de CGB. E-Quality, CG-raad, COC, LEEFtijd, Art.1 vergaderen regelmatig met de CGB. Art.1 wordt zelf als een gespecialiseerd orgaan gezien, aangezien het taken uitvoert als omschreven in artikel 13 van de EG-rasrichtlijn (steun aan slachtoffers van discriminatie). Vakbonden hebben geen structureel contact met de CGB.

### **35. Welke kwalificaties heeft het personeel?**

De meeste organisaties nemen zowel juridisch als niet-juridisch personeel in dienst, afhankelijk van de taak die wordt uitgevoerd. Voor sommige posities op het beleidsvlak zijn academische kwalificaties vereist, voor andere posities is een opleiding in het hoger onderwijs noodzakelijk.

### **36. Welke training met betrekking tot non-discriminatiewerkzaamheden heeft het personeel doorlopen?**

Art.1 biedt het bij haar ledenorganisaties (de lokale discriminatiebestrijdingsbureaus) werkzame personeel cursussen aan. Andere organisaties zijn van harte welkom om deze trainingssessies bij te wonen. Andere organisaties organiseren *in-house* trainingen met betrekking tot hun werkgebied.

### **37. Zijn ze getraind in het schrijven van financieringsvoorstellen en in rapportage?**

We hebben geen informatie over het trainen van personeel in het schrijven van voorstellen en rapportages.

### **38. Hoe evalueren ze hun 'succes' en de kwaliteit van hun anti-discriminatiewerkzaamheden?**

Wat betreft etnische minderheden organiseert de FNV een jaarlijkse 'Minderheidsdag' waar het voorgaande beleid wordt besproken en geëvalueerd en nieuwe beleidsplannen worden gepresenteerd. Tijdens het jaarlijkse algemene FNV-congres wordt het beleid geëvalueerd.

Evaluatie vindt ook plaats in comités die zich met specifieke kwesties bezighouden, zoals het minderheidsvraagstuk.

Andere vakbonden voeren geen formele non-discriminatieactiviteiten uit die geëvalueerd dienen te worden. NGO's: we hebben geen gedetailleerde informatie over controle- en evaluatieprocessen bij NGO's.

### **III. Behoeften en problemen van NGO's/vakbonden werkzaam op het gebied van discriminatiebestrijding**

#### **39. Wat is het voornaamste probleem waarmee NGO's/vakbonden die werkzaam zijn op het gebied van anti-discriminatie, worden geconfronteerd?**

Discriminatie op de werkvloer is moeilijk te bewijzen. Door een gebrek aan ervaring en kennis over hun rechten herkennen werknemers zelf, maar ook bemiddelingsorganisaties, discriminatie niet altijd.

#### **40. Is een gebrek aan personeel/financiering/expertise één van de voornaamste problemen waarmee NGO's/vakbonden werkzaam op het gebied van anti-discriminatie worden geconfronteerd?**

Vakbondspersoneel mist de expertise en de vaardigheden die bij werkzaamheden inzake discriminatiebestrijding nodig zijn. Dit is één van de voornaamste problemen.

NGO's missen soms de middelen om onderzoek en projecten uit te voeren. Een probleem dat door NGO's wordt genoemd is het gebrek aan inzet bij de overheid om stappen te ondernemen tegen structurele vormen van discriminatie. Bijvoorbeeld: een oproep aan de overheid om non-discriminatie op te nemen in het mandaat van de Arbeidsinspectie was tot voor kort aan dovemansoren gericht.

#### **41. Is het feit dat personeel de noodzakelijke kennis en vaardigheden mist één van de voornaamste problemen waarmee vakbonden werkzaam op het gebied van anti-discriminatie worden geconfronteerd?**

Ja, het eerste contact dat leden hebben is met het personeel van de *front office* van de vakbond. De leden nemen contact op met de *front office* met een verzoek om individuele hulp. Veel van de verzoeken worden door het personeel niet in behandeling genomen. Het is heel belangrijk voor de slachtoffers om te worden gehoord en serieus te worden genomen.

#### **42. Welke training hebben de NGO's/vakbonden nodig zodat ze hun werk op de gewenste manier kunnen doen?**

- opbouwen van expertise
- vaardigheden
- nationale anti-discriminatiewetgeving
- Europese anti-discriminatiewetgeving

#### **43. Is hun personeel voldoende getraind met betrekking tot nationale anti-discriminatiewetgeving?**

Er is enige training en voorlichting gegeven na de implementatie van de Richtlijnen (2004). Aanvullende training wordt noodzakelijk geacht.

#### **44. Is hun personeel voldoende getraind met betrekking tot Europese anti-discriminatiewetgeving?**

Er wordt weinig training gegeven; NGO's zijn vaak getraind of hebben hun kennis opgedaan door het bijwonen van internationale evenementen; sommige NGO's hebben zelf training over de EG-wetgeving gegeven.

Vakbondspersoneel heeft weinig training gekregen over wetgeving inzake gelijke behandeling. Een aantal trainingen werd gegeven na de implementatie van de Richtlijnen in 2004. Aangezien

de vakbonden zeer weinig klachten over discriminatie ontvangen, is de kennis nog niet in de praktijk gebruikt.

**45. Is hun personeel getraind in het adviseren van de overheid: het formuleren van beleidsvoorstellen? Wetgevende voorstellen?**

Voldoende training is gegeven. Zowel NGO's als vakbonden hebben gekwalificeerd en professioneel personeel dat ontwikkelingen op wetgevings- en beleidsniveau volgt. Ze zijn getraind om dit naar beleid en andere voorstellen te vertalen.

**46. Dienen ze meer te doen om hun rol in anti-discriminatie te promoten?**

Ja. Alvorens ze hun rol in anti-discriminatie promoten moeten ze worden getraind. Wat betreft non-discriminatie missen vakbonden de vereiste kennis en vaardigheden. Een discriminatoir element in een arbeidsconflict wordt vaak niet erkend en dus niet aangepakt. Training is nodig om het bewustzijn en de kennis van vakbonden te vergroten.

**47. Dienen ze “meer te doen” voor de slachtoffers, cliënten of potentiële slachtoffers, leden of potentiële leden?**

Ja. De meeste slachtoffers die contact opnemen met een *front office* van een vakbond krijgen niet de individuele aandacht die ze verdienen. Het is heel moeilijk te bewijzen dat slachtoffers zijn gediscrimineerd.

**48. Dienen ze “meer te doen” met de overheid – om hun geloofwaardigheid en status te vergroten?**

Ja, door meer op de overheid te focussen zal de geloofwaardigheid van vakbonden toenemen. NGO's kunnen voorlichting geven en de door de vakbonden verplicht gestelde vaardigheden leveren. Door intensievere samenwerking kan de kwestie op de vakbondsagenda blijven staan, wat hun geloofwaardigheid onder de doelgroepen zal vergroten. Het non-discriminatievraagstuk vereist structurele en voortdurende aandacht.

**49. Dienen de vakbonden “meer te doen” met bedrijven/werkgeversorganisaties?**

Ja, vooral zij zouden meer moeten samenwerken en een vuist moeten maken tegen discriminatie.

**50. Zouden ze “meer moeten doen” met de publieke opinie en bewustzijnsvergroting?**

Ja, ze zouden hun leden moeten trainen en ze meer bewust moeten maken.

**51. Wat zouden ze moeten ontwikkelen?**

Voorlichting en training aan (potentiële) leden en bedrijven.

## c) Nationale wetgeving op het gebied van antidiscriminatie

### Inleiding

In Nederland moet iedereen in gelijke situaties gelijk behandeld worden. Dat bepaalt Artikel 1 van de Grondwet. Een werkgever moet alle werknemers dus gelijk behandelen. De werkgever mag geen onderscheid maken bij de werving en selectie, loon en andere arbeidsvoorwaarden, beroepsopleiding, promotie en ontslag op grond van niet-relevante kenmerken van werknemers. Behalve de Grondwet bepalen ook een aantal internationale verdragen dat discriminatie is verboden. Een algemeen artikel staat in het Europees Verdrag voor de rechten van de mens en ook in het Verdrag inzake burgerlijke en politieke rechten. Vrouwendiscriminatie wordt verboden door het Verdrag voor de de uitbanning van discriminatie tegen vrouwen, ook bekend onder de Engelse afkorting CEDAW, en het verbod op rassendiscriminatie is geformuleerd in het Verdrag voor de uitbanning van alle vormen van rassendiscriminatie (CERD).

Het verbod op onderscheid is in de loop der jaren uitgewerkt in een aantal specifieke wetten: de Algemene wet gelijke behandeling (AWGB), de Wet gelijke behandeling van mannen en vrouwen (WGB), de Wet verbod van onderscheid op grond van arbeidsduur (WOA), de Wet Onderscheid Bepaalde en Onbepaalde Tijd (WOBOT) over vaste en tijdelijke werknemers), de Wet Gelijke Behandeling op grond van handicap of chronische ziekte (WGBh/cz) en de wet Gelijke Behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid (WGBL). De teksten van al deze wetten is te vinden op [www.cgb.nl](http://www.cgb.nl).

Daarnaast staan in het Burgerlijk Wetboek enkele artikelen die discriminatie tussen mannen en vrouwen bij de arbeid verbieden (art. 7:646 t/m 7:649) en is art. 125g en 125 h van de Ambtenarenwet relevant. Daarin staat een verbod tot het maken van onderscheid tussen ambtenaren op grond van verschil in arbeidsduur.

Op grond van deze wetgeving mag een werkgever geen onderscheid maken als het gaat om: godsdienst, politieke overtuiging, levensovertuiging, ras, geslacht, nationaliteit, hetero- of homoseksuele gerichtheid, burgerlijke staat, arbeidsduur (voltijd en deeltijd), aard van het dienstverband (vast of tijdelijk), handicap en chronische ziekte en leeftijd.

Behalve wetgeving die ongelijke behandeling bij de arbeid verbiedt staan er ook in het Wetboek van Strafrecht enige artikelen die discriminatie verbieden. De toepassing daarvan laten we hier verder buiten beschouwing.

### 1. Europese regelgeving – omzetting van EG-regels in Nederlands recht

Twee EG-richtlijnen (2000/43/EG en 2000/78/EG) uit 2000 bepalen dat de lidstaten van de EU bepaalde minimumnormen op het gebied van gelijke behandeling moeten uitvoeren.

Omdat de Nederlandse wetgeving al vrij uitgebreid was, hoefde deze geen grote veranderingen te ondergaan. De richtlijnen zijn deels omgezet door de Algemene wet gelijke behandeling aan te passen (per 1 april 2004) en deels door de invoering van de Wet Gelijke Behandeling op grond van handicap of chronische ziekte (WGBh/cz, ingangsdatum 1 december 2003) en de wet Gelijke Behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid (WGBL, ingangsdatum 1 mei 2004).

Bij de omzetting van de EG-richtlijnen zijn vrijwel alle elementen in de Nederlandse wetten overgenomen. Een klein punt van kritiek is de definitie van het begrip indirect onderscheid, die in de genoemde Nederlandse wetten afwijkt van de tekst van de Richtlijnen. De uitleg van het begrip in de rechtspraak geeft echter aan dat inhoudelijk geen verschil bestaat tussen het doel van de Richtlijnen en de uitvering in Nederland. Ook de uitzondering die instellingen op godsdienstige grondslag en kerkgenootschappen toestaat om werknemers af te wijzen als dat in strijd komt met de verwezenlijking van hun grondslag, de zogenaamde enkele feit-constructie (art. 5 lid 2 AWGB), zou strijdig met richtlijnen kunnen zijn. Ook de uitzondering voor dienstbetrekkingen met een privé-karakter (art. 5 lid 3 AWGB) zou met de Richtlijnen op gespannen voet kunnen staan.

Op enkele punten heeft de omzetting tot een ruimere bescherming tegen discriminatie geleid. Het begrip intimidatie is als vorm van onderscheid opgenomen in de wet, evenals het geven van een opdracht tot onderscheid. In de sfeer van de rechtsbescherming heeft de verschuiving van de bewijslast tot een betere rechtspositie van slachtoffers van discriminatie geleid.

Bij de wijzigingen van de AWGB werd gediscussieerd over de vraag of de wet de mogelijkheid moest bieden voor positieve actie. Een lid van de Tweede Kamer diende een amendement in waarin een verbod op positieve actie werd bepleit. Zijn partij meende dat dergelijke acties tot positieve discriminatie zouden leiden, waarbij de betrokken personen niet vanwege hun kwaliteiten, maar wegens hun afkomst een baan zouden krijgen. Voor de acceptatie van die persoon zou dat ongewenst zijn. Het amendement werd afgestemd en de mogelijkheid voor positieve actie is in de wet gehandhaafd.

### **1.A Toezicht op de gelijkebehandelingswetgeving**

Individuele werknemers, maar ook ondernemingsraden kunnen een klacht over ongelijke behandeling op het werk indienen bij de Commissie Gelijke Behandeling (CGB). De CGB is een onafhankelijke commissie die deskundig is op het terrein van de gelijke behandeling. De Commissie kan een oordeel geven over alle in de Algemene wet gelijke behandeling en andere wetten opgenomen gronden. Dat zijn: ras, geslacht, leeftijd, handicap, godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, nationaliteit, hetero- of homoseksuele gerichtheid, burgerlijke staat, arbeidsduur (fulltime of parttime werk) en soort contract (vast of tijdelijk). Een van de taken van de CGB is dus te toetsen of de gelijke behandelingswetgeving is overschreden. Daarnaast adviseert de CGB (bijvoorbeeld de regering) en geeft voorlichting over gelijke behandeling.

De Commissie toetst concrete klachten aan de gelijkebehandelingswetgeving. Als de CGB een verzoek om een oordeel ontvangt, wordt altijd eerst getoetst of de commissie dit verzoek in behandeling kan nemen. Is dat het geval dan ontvangt degene tegen wie de klacht gericht is, een afschrift van de klacht met het verzoek daarop te reageren. Nadat beide partijen zijn gehoord (in een zitting) en er schriftelijk op vragen is gereageerd, geeft de Commissie haar oordeel. In de praktijk wordt het merendeel van de oordelen opgevolgd, ook al is het oordeel van de CGB in juridische zin niet bindend.

Ook de ondernemingsraad heeft de mogelijkheid om een klacht in te dienen. Vanwege zijn speciale rol heeft de OR in de gelijke behandelingswetgeving expliciet de bevoegdheid gekregen (artikel 12, lid 1, onderdeel e, van de Algemene wet gelijke behandeling) om de CGB om een oordeel te vragen. Ook kan de ondernemingsraad naar de rechter stappen.

De procedure bij de Commissie Gelijke Behandeling is gratis. Het is niet noodzakelijk om een advocaat in de arm te nemen, maar indien gewenst, mag men zich wel laten bijstaan.

Bijvoorbeeld door een deskundige. Vooraf kunt u telefonisch of per e-mail met de CGB overleggen.

Een klacht over ongelijke behandeling kan ook altijd aan de rechter worden voorgelegd. Dit kan direct of nadat de CGB een oordeel heeft gegeven.

### **1.B Commentaar internationale organen**

Nederland heeft de plicht om periodiek te rapporteren aan instellingen van de Verenigde Naties over de uitvoering van de al genoemde internationale verdragen. De comités die de rapporten beoordelen geven commentaar op de stand van zaken in Nederland. Zo oordeelde het CEDAW-comité in januari 2007 negatief over het voortbestaan van genderstereotypen, met name waar het gaat om allochtone vrouwen. Ook was het comité bezorgd over discriminatie van migranten- en vluchtelingenvrouwen bij de toegang tot onderwijs, arbeid, gezondheidszorg en de preventie van geweld tegen hen. Ook het glazen plafond op de arbeidsmarkt en het loonverschil met mannen werd als punt van aandacht genoemd.

Het CERD-comité gaf zijn laatste commentaar in 2004, waarin onder andere bezorgdheid werd geuit over segregatie in het onderwijs en de grote verschillen in arbeidsparticipatie tussen autochtone Nederlanders en etnische minderheden.

### **1.C Onderzoek naar discriminatie**

Op grond van de AWGB moet de wet iedere vijf jaar worden geëvalueerd. In 2004 heeft de CGB in het kader daarvan een onderzoek laten uitvoeren naar de effectiviteit van de wet.<sup>2</sup> Uit dat onderzoek kwam naar voren dat de huidige wet voldoende mogelijkheden biedt om effectief op te treden tegen verschillende vormen van discriminatie. Hoewel de oordelen van de Commissie niet bindend zijn, wordt een oordeel in de ruime meerderheid van de gevallen door de wederpartij opgevolgd, zonder dat rechterlijke tussenkomst noodzakelijk is. Voor een verdere verbetering van de effectiviteit concludeert de CGB dat het nodig is om meer bekendheid te geven aan het werk van de Commissie.

De uitkomsten van een onderzoek dat in opdracht van de regering is uitgevoerd, onderschrijven deze conclusies.<sup>3</sup>

In de *Monitor Rassendiscriminatie 2005*<sup>4</sup> wordt een overzicht gegeven van de stand van zaken met betrekking tot discriminatie op grond van ras, nationaliteit en godsdienst. Het onderzoek strekte zich uit van de arbeid, het aanbod van goederen en diensten, het onderwijs tot het strafrecht. Het rapport geeft tevens de resultaten weer van een onderzoek naar ervaringen met discriminatie onder een representatieve groep inwoners van Nederland. Daaruit bleek dat mensen van Marokkaanse en Turkse afkomst relatief veel discriminatie-incidenten meegemaakt hebben (resp. 55% en 48% van de ondervraagden). Andere migrantengroepen, zoals mensen van Surinaamse of Antilliaanse afkomst, meldden minder discriminatie-incidenten (40% resp. 37% van de ondervraagden). De gemelde ervaringen variëren van discriminerende opmerkingen (64%), ongelijk behandeld worden (58%) tot vernielingen en lichamelijk geweld (7%).

## **2. Procedures – administratieve en juridische wegen om discriminatie aan te pakken**

### **2.A Arbeid en beroep – alle gronden**

#### **Rechtsbescherming**

Er bestaan verschillende manieren om een discriminatieconflict op te lossen. Deze variëren van informele geschilbeslechting tot juridische maatregelen.

Veel CAO's bevatten bepalingen die partijen aansporen om bepaalde aspecten van gelijke behandeling te implementeren. Daarnaast beschikken veel organisaties over klachtenregelingen, al dan niet gekoppeld aan een antidiscriminatiecode, waar medewerkers een beroep op kunnen doen. Het is echter vaak problematisch gesteld met de bekendheid van deze regelingen bij de medewerkers.

#### **Interne klachtmogelijkheden**

Gebruik maken van de interne klachtenregelingen/klachtmogelijkheden al dan niet gekoppeld aan een gedragscode: veel organisaties beschikken over klachtenregelingen of –procedures al dan geschreven. Werknemers kunnen in eerste instantie hier een beroep op doen. Daarbij geldt

---

<sup>2</sup> Commissie gelijke behandeling (2004), *Het verschil gemaakt. Evaluatie AWGB en werkzaamheden CGB 1999-2004*. Utrecht: Commissie gelijke behandeling.

<sup>3</sup> M.L.M. Hertogh en P.J.J. Zoontjes (2007), *Gelijke behandeling: principes en praktijken. Evaluatieonderzoek Algemene wet gelijke behandeling*. Nijmegen: Wolf Legal Publishers.

<sup>4</sup> I. Boog (red.) (2006). *Monitor rassendiscriminatie 2005*, Rotterdam: Landelijk Bureau ter bestrijding van Rassendiscriminatie.

vaak dat de klacht bij een leidinggevende ingediend kan worden. Ook is het mogelijk om – indien aanwezig - een klacht in te dienen bij een vertrouwenspersoon.

### **Een klacht indienen bij een ADB**

Indien men gebruik wil maken van een externe mogelijkheid om een klacht in te dienen, dan kan dat in eerste instantie bij een Anti Discriminatie Bureau (ADB). Het ADB neemt de klacht op en zal op grond van het principe van hoor en wederhoor ook de wederpartij in de gelegenheid stellen om zijn of haar kant van het verhaal verslag te doen. In samenspraak met de klager bekijkt het ADB welke (juridische) mogelijkheden gevolgd kunnen worden.

### **Verzoek indienen bij de CGB**

Een verzoek indienen bij de Commissie Gelijke Behandeling is een tweede laagdrempelige externe klachtmogelijkheid. De procedure bij de CGB is kosteloos en vereist geen procesvertegenwoordiging. Het verzoek bij de CGB kan de klager zelfstandig of met ondersteuning van het ADB indienen.

### **De rechter**

De procedures bij de civiele rechter op grond van de AWGB of het Burgerlijk Wetboek moeten door de klager zelf via zijn of haar advocaat bij de rechter worden aangebracht.

### **Nationale ombudsman**

De Nationale ombudsman (NO) toetst of de overheid zich al dan niet behoorlijk heeft gedragen. Dat doet hij in een klachtprocedure of uit eigen beweging. Bij de behoorlijkheidstoetsing maakt hij gebruik van een lijst met behoorlijkheidscriteria. Deze behoorlijkheidsvereisten vormen in zekere zin een gedragscode voor de overheid. Het discriminatieverbod is een van de behoorlijkheidscriteria waaraan de NO toetst. Een klacht indienen bij de NO behoort tot de mogelijkheden. De procedure bij de NO kan pas gevolgd worden nadat de interne klachtenprocedure bij overheidsinstantie zelf doorlopen is.

### **Ondernemingsraad (OR)**

De OR kan worden ingeschakeld om ervoor te zorgen dat discriminatoire zaken aan de kaak worden gesteld. De OR kan een rol spelen bij het voorkomen en tegengaan van discriminatie binnen bedrijven. De Wet op de Ondernemingsraden (WOR) bepaalt namelijk dat de Ondernemingsraad tegen discriminatie in de onderneming moet waken (Art. 28 WOR).

### **Klacht indienen bij de vakbond**

Sinds enkele jaren heeft ook de vakcentrale FNV een meldpunt discriminatie. Behalve voor het indienen van een klacht, kan de vakbond ook een belangrijke rol spelen bij het voorzien van het ADB van relevante informatie. De vakbond kan zeer relevante informatie verstrekken over de betreffende organisatie. Zij kunnen aangeven of het bedrijf bijvoorbeeld meerdere malen betrokken is geweest bij klachten over discriminatie. Aangezien zij het bedrijf kennen, kunnen ze ook lijnen uitstippelen voor de te volgen strategie. Ook kunnen zij via hun vakbondsleden al, dan niet via de ondernemingsraad en personeelsvertegenwoordiging, de zaak aan de orde stellen binnen de organisatie.

### **Arbeidsinspectie**

Het inschakelen van de arbeidsinspectie op grond van de Arbo-wet behoort ook tot de mogelijkheden. Op grond van de Arbo-wet is de werkgever namelijk verplicht beleid te voeren gericht op voorkoming en indien dat niet mogelijk is beperking van psychosociale arbeidsbelasting (art. 3 lid 2 Arbo-wet). Onder psychosociale arbeidsbelasting wordt het volgende verstaan: de factoren seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk in de arbeidssituatie die stress teweeg brengen Art. 1 lid 2 sub e Arbo-wet). Discriminatie staat er



niet expliciet bij genoemd alhoewel daarvoor wel gepleit is bij de behandeling van de wetswijziging van de Arbo-wet.

### **Juridisch loket**

Bij arbeidsrelaties gaat het vaak om uiterst strakke termijnen waarbinnen actie moet worden ondernomen op last van het verlies van recht om tegen een ongunstig besluit van de werkgever op te komen. Als er binnen een korte termijn niet gereageerd wordt op bijvoorbeeld ontslag op staande voet dan wordt dat geïnterpreteerd als blijk van instemmen. Ook in het geval dat de werknemer zelf met onmiddellijke ingang ontslag neemt, zijn termijnen uitermate van belang. Dit ontslag kan alleen maar worden teruggedraaid als binnen een korte termijn (een aantal dagen) daarop teruggekomen wordt. Deze juridische instanties kunnen direct aangeven wat de best te volgen weg is.

### **Toepasselijke wetgeving**

Wettelijke maatregelen tegen discriminatie kunnen worden getroffen op grond van de wetgeving gelijke behandeling (AWGB, WGB h/cz, WGBL) vormt de belangrijkste en omvangrijkste poot van het civiele recht als het gaat om gelijke behandeling vóór, tijdens of na een arbeidsverhouding. De Commissie Gelijke Behandeling is de instantie die met de handhaving van de gelijke behandelingswetgeving is belast. Klagers kunnen zich tot de Commissie wenden en een klacht indienen wanneer zij menen ongelijk te zijn behandeld.

### **Algemene wet gelijke behandeling (AWGB)**

De AWGB verbiedt direct en indirect onderscheid op basis van godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, hetero- of homoseksuele gerichtheid en burgerlijke staat. Dit geldt voor alle elementen van de arbeidsverhouding. De AWGB geldt voor de overheid, het bedrijfsleven en de vrije beroepen. Ook werkvormen als stages, vrijwilligerswerk en uitzendwerk worden door de AWGB bestreken. De AWGB geldt kortom voor alle soorten arbeidsverhoudingen en voor alle elementen binnen de arbeidsverhouding.

Voor de arbeid is artikel 5 van belang. De AWGB spreekt van onderscheid en niet van discriminatie. Het onderscheid kan direct of indirect zijn. Dit laatste is niet altijd verboden: als het onderscheid objectief gerechtvaardigd is, dan is er geen sprake van verboden onderscheid.

Bij direct onderscheid wordt bijv. een persoon niet uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek omdat deze persoon van buitenlandse afkomst is. Een situatie die indirect onderscheid kan opleveren is de functie-eis in een personeelsadvertentie van het beheersen van de Nederlandse taal voor de functie van productiemedewerker. Met name allochtone sollicitanten zullen door deze eis getroffen worden, terwijl het beheersen van het Nederlands niet noodzakelijk is voor het vervullen van deze functie. Voor de functie van een secretaresse daarentegen is deze eis wel relevant waardoor het onderscheid objectief gerechtvaardigd kan zijn en dus toegestaan.

Art. 5 van de AWGB verbiedt het maken van onderscheid bij:

*werving en selectie: het aanbieden van een betrekking en de afhandeling van de sollicitatieprocedure;*

*aangaan, verlengen en beëindigen van een arbeidsverhouding; arbeidsvoorwaarden, inclusief beloning, vakantieregelingen; onderwijs, scholing en vorming tijdens of voorafgaand aan de arbeidsverhouding; promotie, arbeidsomstandigheden (bejegening) en arbeidsbemiddeling.*

Alle arbeidsvoorwaarden die schriftelijk of mondeling met een werkgever zijn afgesproken, vallen onder het bereik van de AWGB: loon, vakantieregelingen, promotiekansen, ontslag, bedrijfs cursussen en –opleidingen. Het verbod van onderscheid geldt dus zowel *tijdens* de werving en selectie, als tijdens de duur van de arbeidsverhouding zelf en bij de beëindiging daarvan.

Naar aanleiding van de implementatie van de EG-richtlijn 2000/43, de zogenaamde rasrichtlijn, is de AWGB uitgebreid door ook arbeidsomstandigheden en arbeidsbemiddeling in de wet op te nemen (art. 5).<sup>5</sup> Ook deze vallen nu expliciet onder het bereik van de AWGB. Intimidatie valt nu ook onder het begrip onderscheid en is dan ook verboden (art. 1a). Art. 8 en 8a regelen de bescherming tegen victimisatie (vb. het verliezen van een baan nadat geklaagd is over discriminatie) waarbij niet alleen de klager/slachtoffer wordt beschermd, maar ook degene die bijstand heeft verleend. Denk bijv. aan een getuige. Tenslotte zijn door de implementatie de bewijsregels bij een procedure bij de CGB versoepeld. Een klager die beweert door zijn werkgever onheus en discriminatoir te zijn behandeld, hoeft alleen maar voldoende feiten aan te dragen die zijn bewering aannemelijk maken. Voldoende is dat er een *vermoeden* van discriminatie ontstaat. Het is dan aan de werkgever om te bewijzen dat hij de klager niet gediscrimineerd heeft.

### **Het Burgerlijk Wetboek**

Ook het Burgerlijk Wetboek (BW) biedt mogelijkheden om tegen discriminatie op te komen. Genoemd kunnen worden de bepalingen die betrekking hebben op de onrechtmatige daad en goedwerkgeverschap, respectievelijk art. 6:162 en art. 7:611 BW. Het laatste is uitermate van belang vanwege de daaruit voortvloeiende zorgplicht van de werkgever jegens het personeel.<sup>6</sup>

Belangrijk zijn ook de artikelen 7:646 t/m 7:649 BW. Deze artikelen verbieden onderscheid op grond van onder meer geslacht, verschil in arbeidsduur en het tijdelijke of vaste karakter van een arbeidsovereenkomst. De Wet onderscheid arbeidsduur (WOA) en de Wet onderscheid bepaalde en onbepaalde tijd (WOBOT) zijn dus in het BW geïmplementeerd.

Ten aanzien van het ambtenarenrecht zijn de volgende artikelen van belang art. 125g en 125h van de Ambtenarenwet (AW).

### **Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid (WGBL)**

Sinds 1 mei 2004 geldt in Nederland de wet gelijke behandeling op grond van leeftijd. De wet beslaat het hele terrein van de arbeid. Toegang tot het beroepsonderwijs, beroepskeuzevoorlichting en het lidmaatschap van werknemers- en werkgeversorganisaties worden ook door de wet bestreken.

Anders dan de AWGB kent de WGBL een open systematiek waarbij onderscheid op grond van leeftijd mogelijk blijft mits een wettelijke uitzondering daarin voorziet of een objectieve rechtvaardiging voor te vinden is.

In de artikelen 7 en 8 van de WGBL worden de wettelijke uitzonderingen genoemd. Het verbod van onderscheid geldt niet indien de leeftijdsgrens:

- a. gebaseerd is op werkgelegenheids- of arbeidsmarktbeleid ter bevordering van arbeidsparticipatie van bepaalde leeftijdscategorieën, voor zover dit beleid is vastgesteld bij of krachtens wet;
- b. betrekking heeft op het bereiken van de gerechtigde AOW-leeftijd of een hogere leeftijd die bij wet is vastgesteld of tussen partijen is afgesproken;
- c. objectief gerechtvaardigd is door een legitiem doel en de middelen voor het bereiken van dat doel passend en noodzakelijk zijn. (art.7);
- d. betrekking heeft op de toetredingsleeftijden tot een pensioenvoorzieningen of de pensioengerechtigde leeftijd.

---

<sup>5</sup> Wijziging van de Algemene wet gelijke behandeling en enkele andere wetten ter uitvoering van richtlijn nr. 2000/43/EG en richtlijn nr. 2000/78/EG (EG-implementatiewet AWGB), Kamerstukken II, 2002-2003, 28770, nrs. 1-2.

<sup>6</sup> Zie voor een uitgebreide beschrijving het paragraaf over discriminatie door leidinggevende of collega.

Een leeftijdsgrens is objectief gerechtvaardigd als aan drie voorwaarden wordt voldaan. Op de eerste plaats moet het doel legitiem zijn. Dat betekent dat door het bereiken van dat doel aan een werkelijke behoefte van de organisatie wordt voldaan, dat het doel niet in strijd is met andere wetgeving en dat het nagestreefde doel niet discriminerend mag zijn. Op de tweede plaats moet het middel (de leeftijdsgrens) geschikt zijn om het doel te bereiken. Tot slot moet het gebruik van het specifieke leeftijdsonderscheid ook noodzakelijk zijn om het doel te bereiken. Met dat laatste wordt bedoeld dat het doel niet bereikt kan worden met een ander middel, waarbij geen sprake is van leeftijdsonderscheid.<sup>7</sup>

### **Wet gelijke behandeling op grond van handicap of chronische ziekte (WGBH/CZ)**

De wet is op 1 december 2003 van kracht geworden. De reikwijdte van de wet is vooralsnog beperkt tot het terrein arbeid en beroepsonderwijs.

Het openbaar vervoer is wel in de wettekst opgenomen maar de bepalingen die hierop betrekking hebben zijn nog niet van kracht. De verwachting is dat vanaf het jaar 2010 een deel van het openbaar vervoer zodanig aangepast is dat bussen toegankelijk zijn voor mensen met een functiebeperking. Pas in 2030 moeten ook de treinen aangepast zijn.

Het verbod van onderscheid op grond van handicap en chronische ziekte houdt ook in dat de werkgever gehouden is naar gelang de behoefte, doeltreffende aanpassingen te verrichten, tenzij deze voor hem een onevenredige belasting vormen. Deze verplichting is in de WGBH/CZ opgenomen om personen met een handicap of chronische ziekte in individuele gevallen in staat te stellen deel te (blijven) nemen aan het arbeidsproces.<sup>8</sup>

## **2.B Discriminatie buiten het terrein van arbeid of beroep**

het discriminatieverbod in de AWGB geldt ook voor terreinen buiten arbeid en het vrije beroep. De bepalingen van de wet bestrijken ook het aanbod van goederen en diensten, waaronder de huisvesting en het onderwijs. Alleen voor de grond ras is de wet uitgebreid naar het terrein van de sociale bescherming, daaronder begrepen sociale zekerheid, en sociale voordelen (art. 7a AWGB).

Voor de gronden handicap/chronische ziekte en leeftijd heeft de wetgever geen discriminatieverbod bij het aanbod van goederen en diensten ingesteld. Voor handicap en chronische ziekte is wel wetgeving in ontwikkeling op het terrein van het openbaar vervoer. Het gaat daarbij voornamelijk om het treffen van aanpassingen, zodat mensen met een functiebeperking gebruik kunnen maken van de openbaarvervoersvoorzieningen.

De rechtsbescherming is vergelijkbaar met die op het terrein van de arbeid.

Discriminatiegevallen kunnen worden getoetst door middel van:

Interne klachtmogelijkheden

Gedragcodes, interne klachtenregelingen/klachtenmogelijkheden: veel organisaties beschikken over klachtenregelingen of –procedures. Ook kunnen klachten worden voorgelegd aan geschillencommissies of aan semi-publieke toezichthouders, zoals de Consumentenautoriteit en de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Daarnaast kan de klager Een klacht indienen bij een ADB, een verzoek indienen bij de CGB of naar de rechter stappen.

De procedures bij de civiele rechter op grond van de AWGB of het Burgerlijk Wetboek moeten door de klager zelf via zijn of haar advocaat bij de rechter worden aangebracht.

## **2.C Keuzes voor rechtsbescherming**

Zoals boven aangegeven heeft iemand die met discriminatie is geconfronteerd verschillende mogelijkheden om een klacht in te dienen.

---

<sup>7</sup> [www.leeftijd.nl](http://www.leeftijd.nl)

<sup>8</sup> CGB-oordeel 2006-181.

Er is geen algemeen advies te geven voor het inschakelen van een bepaalde wijze van aanpak. In het algemeen kan een antidiscriminatie Bureau advies geven over de te volgen strategie. Bij het afwegen van de voors en tegens van een bepaalde procedure spelen verschillende elementen een rol.

Met de betrokkene kan worden besproken:

Welke uitkomst gewenst is;

Wat het doel van klacht is – uitsluitend oplossen van een individueel probleem of het vergroten van bewustzijn over discriminatie of onderscheid;

De urgentie bij het oplossen van het probleem en de tijd die nodig is voor het afwickelen van de procedures;

De tijdslijmieten en termijnen voor de verschillende procedures en de vraag of betrokkene daaraan kan voldoen;

De mogelijkheid om de bestreden maatregel gewijzigd te krijgen;

Of een juridisch bindende oplossing gevonden kan worden;

Beoordeling van de relevante feiten;

Beoordeling van beschikbaar bewijsmateriaal of beschikbaarheid van feiten die een vermoeden van discriminatie opleveren

Of het inschakelen van een advocaat of rechtshulpverlener verplicht of dringend gewenst is;

De beschikbaarheid van juridische bijstand;

De mogelijkheid voor schadevergoeding;

De mogelijkheid voor herstel van de (arbeids-)relatie;

Geschiktheid van de zaak voor publiciteit en het vergroten van bewustwording;

Effect van de klacht op de publieke opinie;

Mogelijkheid voor een groepsactie;

Te verwachten kosten voor de verschillende procedures;

Mogelijke (nadelige) gevolgen voor de klager als gevolg van het indienen van een klacht.

## **2.D Procedurele vereisten**

Bij de verschillende procedures kunnen bepaalde vereisten van belang zijn. Bij het aanhangig maken van een zaak bij een rechter zijn termijnen belangrijk: een juridisch adviseur of advocaat houdt daar rekening mee. In het algemeen is het van belang om zoveel mogelijk bewijsmateriaal te verzamelen.

De procedure bij de CGB is informeel, hoewel aan het indienen van een verzoek om een oordeel enkele eisen zijn gesteld. Informatie over de procedure is te vinden op de internetsite van de Commissie: [www.cgb.nl](http://www.cgb.nl). De CGB is bereikbaar via postbus 16001, 3500 DA Utrecht, tel. 030-8883888.

Informatie over ADB's is te verkrijgen bij Art.1, vereniging tegen discriminatie, Schaatsbaan 51, 3013 AR Rotterdam, [www.art1.nl](http://www.art1.nl). Art.1 is tevens het expertisecentrum voor discriminatie op grond van ras, etnische afkomst, nationaliteit, godsdienst en andere non-discriminatiegronden.

Op het terrein van non-discriminatie zijn verder werkzaam:

E-Quality, kenniscentrum voor emancipatie, gezin en diversiteit,

Postbus 85808

2508 CM Den Haag

tel. 070 365 97 77

[info@e-quality.nl](mailto:info@e-quality.nl)

[www.e-quality.nl](http://www.e-quality.nl)

Expertisecentrum LEEFtijd, adviesbureau voor vraagstukken over leeftijd en levensloop

Postbus 19238  
3501 DE UTRECHT  
tel. 030 266 2000  
fax 030 266 2837  
[redactie@leeftijd.nl](mailto:redactie@leeftijd.nl)  
[www.leeftijd.nl](http://www.leeftijd.nl)

Chronisch zieken en Gehandicapten Raad Nederland, de koepel van organisaties van mensen met een chronische ziekte of een handicap

Postbus 169  
3500 AD Utrecht  
tel. 030 291 66 00  
fax 030 297 01 11  
[bureau@cg-raad.nl](mailto:bureau@cg-raad.nl)  
[www.cg-raad.nl](http://www.cg-raad.nl)

Movisie lesbisch en homo-emancipatiebeleid, kenniscentrum voor overheden, belangen- en welzijnsorganisaties

Postbus 19129  
3501DC Utrecht  
tel. 030 789 20 00  
fax 030 789 21 11  
[algemeen@movisie.nl](mailto:algemeen@movisie.nl)  
[www.movisie.nl](http://www.movisie.nl)

COC Nederland  
Postbus 3836  
1001 AP Amsterdam  
tel. 020 623 45 96  
fax 020 626 77 95  
[info@coc.nl](mailto:info@coc.nl)  
[www.coc.nl](http://www.coc.nl)

## **2.E bijstand en ondersteuning**

Zoals genoemd kan een klager advies en ondersteuning krijgen van een anti-discriminatie bureau. In arbeidszaken kan een klager die vakbonds lid is, een beroep op de bond doen. Wie een rechterlijke procedure begint, kan in bepaalde gevallen gefinancierde rechtsbijstand krijgen. Daarvoor moet een eigen bijdrage betaald worden, die afhankelijk is van de hoogte van het inkomen. Voor een berekening daarvan zie [www.rvr.org](http://www.rvr.org).

## **2.F Verwijzing naar het Europese Hof van Justitie**

In zaken die door een rechterlijke instantie worden behandeld, bestaat soms onduidelijkheid over de toepassing van Europeesrechtelijke regels. In dat geval kan de rechter op basis van artikel 234 van het EG-Verdrag aan het Europese Hof van Justitie in Luxemburg vragen om een uitleg van de regels. Het gaat dan om prejudiciële vragen. Partijen in de zaak kunnen de rechter verzoeken om dergelijke vragen in te dienen, of de rechter kan op eigen initiatief zulke vragen insturen. Alle rechterlijke instanties kunnen dit doen. De CGB is geen rechterlijke instantie en heeft die bevoegdheid niet.

## **2.G verzoekschriften aan het Europees Parlement**

Het Comité voor de Verzoekschriften van het Europees Parlement kan verzoeken van burgers in ontvangst nemen, die vinden dat hun rechten onder het Europees Recht onvoldoende in acht zijn genomen.

## **2.H Inlichten van de Europese Commissie**

Burgers die menen dat de regering van hun lidstaat het recht van de Unie verkeerd toepast, kunnen ook rechtsreeks aan de Commissie verzoeken om op te treden. De Europese Commissie kan een onderzoek instellen en eventueel een zogenaamde infractieprocedure beginnen. In zo'n procedure verzoekt de Commissie de lidstaat zijn wetgeving of beleid aan te passen. Als de regering daar niet aan voldoet, kan de Commissie bij het Hof van Justitie een zaak tegen de lidstaat aanspannen. De Commissie heeft de plicht om een dergelijke verzoek van een burger in ontvangst te nemen en te behandelen.<sup>9</sup>

## **2.I Klacht bij het Europese Hof voor de rechten van de mens**

Bovendien kan een klager, nadat alle rechterlijke instanties in beroep een uitspraak hebben gedaan, een klacht indienen bij het Europese Hof voor de rechten van de mens in Straatsburg. Discriminatie is verboden in het Europees Verdrag voor de rechten van de mens, in artikel 14 en in het Twaalfde aanvullende protocol bij het Verdrag. Nederland heeft dit Protocol geratificeerd, zodat het rechtstreekse werking heeft in onze rechtsorde. Collectieve klachten, van bijvoorbeeld vakbonden, kunnen op grond van het Europees Sociaal Handvest (ESH) worden ingediend.

## **2.J Andere internationale instanties**

Nederland heeft een aantal internationale verdragen geratificeerd, waarvan sommige rechtsreeks werking hebben in de Nederlandse rechtsorde. Daartoe behoort het Internationaal Verdrag inzake burgerlijke en politieke rechten. Op grond van het Internationaal verdrag voor de uitbanning van rassendiscriminatie (CERD) en het Internationaal verdrag voor de uitbanning van discriminatie van vrouwen (CEDAW) kunnen Nederlandse ingezetenen een individueel verzoek richten aan de comités die toezicht houden op de naleving van deze verdragen. Zo'n verzoek kan overigens alleen worden ingediend als alle nationale gerechtelijke procedures (inclusief hoger beroep) zijn doorlopen. NGO's stellen vaak een schaduwrapport op ter aanvulling van de periodieke rapportages die de regering aan de toezichthoudende comités stuurt.

## **2.K Professionaliteit**

Iedere medewerker van een NGO of vakbond die een zaak behartigt van een individuele klager of van een groep mensen, moet zich ervan bewust zijn dat hij of zij een grote mate van professionaliteit aan de dag legt. Daarbij is inbegrepen vertrouwelijkheid en het efficiënt beheren van zaaksdossiers. Diegene die een NGO of vakbond niet kan bijstaan, moeten voldoende informatie krijgen en waar mogelijk verwezen worden naar anderen die advies en bijstand kunnen geven.

## **3. Maatschappelijke kwesties**

### **Persoonlijke gevolgen van discriminatie.**

---

<sup>9</sup> Artikel 41 Handvest van de Grondrechten van de Europese Unie:

1. Eenieder heeft er recht op dat zijn zaken onpartijdig, billijk en binnen een redelijke termijn door de instellingen en organen van de Unie worden behandeld. 2. Dit recht behelst met name: het recht van eenieder te worden gehoord voordat jegens hem een voor hem nadelige individuele maatregel wordt genomen, het recht van eenieder om toegang te krijgen tot het dossier hem betreffende, met inachtneming van het gerechtvaardigde belang van de vertrouwelijkheid en het beroeps- en het zakengeheim, de plicht van de betrokken instanties om hun beslissingen met redenen te omkleden.

Discriminatie heeft een grote invloed op het persoonlijke leven van diegenen die gediscrimineerd worden. Mensen die te maken hebben met discriminerende of racistische opmerkingen, zich niet gelijkwaardig behandeld of uitgesloten voelen, ervaren dit als vernederend. Een belangrijke strategie om met deze ervaringen om te gaan, is het vermijden van situaties waarin men met vormen van discriminatie geconfronteerd zou kunnen worden. Discriminatie door gezagsdragers en andere publieke functionarissen heeft de meest negatieve impact op personen.

### **Leeftijd en opleiding**

Met name bij rassendiscriminatie speelt een opvallende kwestie. Hoger opgeleide allochtonen zeggen vaker gediscrimineerd te worden dan lager opgeleide allochtonen. Hoger opgeleide allochtonen zijn ook negatiever over het klimaat rond allochtonen in Nederland en hebben negatievere opvattingen over autochtone Nederlanders. Jongere allochtonen zeggen vaker gediscrimineerd te worden dan oudere allochtonen. Jongeren bewegen zich op meer maatschappelijke terreinen: ze hebben te maken met vijandige bejegening en uitsluiting in het onderwijs, in het uitgaansleven, in de buurt, en bij de toegang tot de arbeidsmarkt.

Van de onderwerpen met betrekking tot discriminatie die in Nederland aandacht verdienen, springen de volgende in het oog.

Loonachterstand van vrouwen ten opzichte van mannen en van allochtonen ten opzichte van autochtonen. Het 'glazen plafond': zowel vrouwen als allochtonen bekleden minder vaak hogere functies dan mannen en autochtonen.

Mensen met een functiebeperking kunnen minder dan anderen participeren in de samenleving, bijvoorbeeld omdat het gebruik van het openbaar vervoer nog altijd problematisch is. Mensen die een bepaalde leeftijdsgrens zijn gepasseerd kunnen geen verzekeringen of leningen meer afsluiten. Jongeren worden ontslagen als ze 19 of 20 jaar zijn, om vervangen te worden door nog jongere, goedkopere arbeidskrachten. Homo's en lesbo's worden nog altijd gepest op de werkvloer, als ze uitkomen voor hun seksuele gerichtheid. Velen komen er om die reden niet voor uit. Jonge allochtone mannen worden regelmatig geweigerd bij uitgaansgelegenheden. Moslima's die ter uiting van hun geloof een hoofddoek dragen, hebben minder kans op een stageplek dan anderen.

Van de mensen die discriminatie ervaren hebben, zijn er slechts weinig die melding maken van die ervaring, of daar een klacht over indienen. Dat heeft te maken met angst voor negatieve gevolgen en het idee dat klagen toch geen zin heeft. Ook speelt mee dat lang niet iedereen weet welke rechten zij of hij heeft of waar je terecht kunt met een klacht. Ook moeten medewerkers van vakbonden en NGOs erkennen dat zij zelf wellicht vooroordelen hebben ten opzichte van minderheidsgroepen, of dat nu homo's, Marokkanen of mensen met een handicap zijn.

#### **d) Subsidiemogelijkheden op het gebied van antidiscriminatie voor nationale ngo's/vakbonden**

Hoewel de EU onder PROGRESS geen structurele fondsen voor nationale ngo's of vakbonden verstrekt, kunnen organisaties mogelijk projectfondsen verkrijgen door hun deelname aan specifieke initiatieven zoals nationale bewustwordingscampagnes of grensoverschrijdende projecten. Nationale organisaties wordt daarom aangeraden om regelmatig Oproepen voor tenders / Oproepen voor voorstellen op de website van het DG Werkgelegenheid, Sociale Zaken en Gelijke Kansen te bezoeken om de aldaar gepubliceerde richtlijnen te bekijken, om te zien of projecten van nationale ngo's of vakbonden voor financiële ondersteuning in aanmerking komen:  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/emplweb/tenders/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/tenders/index_en.cfm).

Ngo's op EU-niveau, zoals AGE, ILGA-Europe, EDF of ENAR zijn eveneens een goede bron van informatie. Men wordt aangeraden om ook de informatie op hun websites te bekijken.

Naast PROGRESS kan het Europees Sociaal Fonds (ESF) een bron van projectfinanciering voor nationale organisaties zijn. Het ESF zal tussen 2007 en 2013 speciale aandacht richten op vier terreinen voor actie, waaronder begrepen het versterken van sociale insluiting door het bestrijden van discriminatie en het vergemakkelijken van de toegang tot de arbeidsmarkt voor mensen in achterstandssituaties. Meer informatie kan worden verkregen op:

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf2000/2007-2013\\_en.html](http://ec.europa.eu/employment_social/esf2000/2007-2013_en.html)

De Europese Commissie financiert ESF-projecten niet rechtstreeks. De lidstaten zijn verantwoordelijk voor stellen van prioriteiten voor financiering en voor het selecteren van individuele projecten. Voor meer informatie kan met contact opgenomen met het Agentschap SZW. Het contactadres is te vinden op <http://agentschap.szw.nl/> of [http://ec.europa.eu/employment\\_social/emplweb/esf/esf\\_matrix\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/esf/esf_matrix_en.cfm)

#### **Beschikbare fondsen voor ngo's/vakbonden werkzaam in antidiscriminatie op nationaal niveau.**

##### **1. Stelt de Delegatie van de Europese Commissie in uw land fondsen beschikbaar voor ngo's-vakbonden werkzaam in antidiscriminatie op nationaal niveau?**

De EC-delegatie in Nederland stelt geen fondsen beschikbaar voor non-discriminatieactiviteiten.

##### **2. Stelt de rijksoverheid fondsen beschikbaar voor ngo's/vakbonden werkzaam in antidiscriminatie?**

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid stelt subsidies beschikbaar op het terrein van de arbeid. Non-discriminatie kan daar deel van uitmaken.

##### **3. In welke vorm wordt deze financiering beschikbaar gesteld (structurele financiering, projectfinanciering, faciliteiten)? Zijn dergelijke fondsen onderdeel van specifieke overheidsprogramma's?**



Dit betreft in het algemeen uitsluitend projectfinanciering, met een begin- en een einddatum.

4. Is het eenvoudig deze om op fondsen een beroep te doen?

Een verzoek om financiering kan worden gericht aan het Ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid. Verbonden aan dat ministerie is het Agentschap SZW, dat verantwoordelijk is voor veel van dergelijke verzoeken. Het Agentschap behandelt aanvragen voor nationale subsidies en financiering in het kader van Europese programma's zoals EQUAL en ESF. Het EQUAL-programma is in 2006 beëindigd. De Nederlandse verordening betreffende ESF 2007-2013 omvat onder andere het versterken van sociale insluiting door het bestrijden van discriminatie en het vergemakkelijken van de toegang tot de arbeidsmarkt voor mensen in achterstandssituaties.

Het valt moeilijk in het algemeen te zeggen of een aanvraag voor financiering toegekend wordt. Dat is geheel afhankelijk van het doel van het project, de begrote kosten, de beschikbaarheid van fondsen binnen het ministerie en de prioriteiten die het ministerie hanteert.

Formele criteria voor toekenning zijn in specifieke regels vastgelegd. Deze regels worden bepaald door de *'Regeling algemene regels met betrekking tot de verstrekking van subsidies'*, welke is gebaseerd op de *'Kaderwet SZW-subsidies'*. De algemene voorwaarden omvatten onder andere de projectdoelen, het percentage van de eigen financieringsbijdrage, controle door een ambtenaar, het publiceren van het resultaat.

Informatie kan worden gevonden op

[http://agentschap.szw.nl/index.cfm?fuseaction=dsp\\_rubriek&rubriek\\_id=90013](http://agentschap.szw.nl/index.cfm?fuseaction=dsp_rubriek&rubriek_id=90013).

**5. In het geval van federale staten, zijn er financieringsmogelijkheden op federatieniveau?**

Niet van toepassing in Nederland.

**6. Zijn er andere mogelijkheden voor overheidsfinanciering op provinciaal of gemeentelijk niveau?**

Sommige provincies verstrekken subsidies voor werkgelegenheidsprojecten. Ook gemeenten kunnen specifieke plaatselijke projecten of activiteiten financieren.

**7. Bestaan er private fondsen (privéfondsen, bedrijven, hoofdkantoren van vakbonden enz.)? Welke zijn dat? Is het eenvoudige deze financieringsbronnen aan te boren?**

Sommige private fondsen stellen financiering beschikbaar voor arbeidsgelateerde projecten. De *Stichting Doen* is een van de grootste private sponsors, maar haar financiering is beperkt tot 'sociaal kwetsbare groepen' die het contact met de samenleving kwijt kunnen raken. Voorbeelden van deze groepen zijn achterstandsjongeren, ex-gevangenen, daklozen en mensen met een functiebeperking.

**8. Zijn er ander financieringsbronnen?**

Er bestaan andere private fondsen die mogelijk aanspreekbaar zijn voor non-discriminatie projecten.

Het *Oranjefonds*: Bijdragen uit het fonds zijn bedoeld voor investeringen of projecten in Nederland, de Nederlandse Antillen of Aruba die bijdragen aan de algemene

doelstelling van het fonds: een samenleving waarin mensen wederzijds betrokken zijn bij elkaars' leven.

*Mama Cash* : Een fonds dat projecten financiert die zijn opgezet door vrouwen. Projecten moeten een voorbeeldfunctie voor andere vrouwen zijn.

Meer informatie is te vinden in diverse fondsenboeken en goede-doelensites.

## **IV. Seminar diversiteitsmanagement**

### **Opzet van het seminar diversiteitsmanagement**

De inhoud van het seminar diversiteitsmanagement is ontwikkeld door de cursusleider in Nederland, Lida van den Broek. Zij is de oprichtster van een van de oudste bureaus voor management van diversiteit in Nederland: Kantharos.

Op basis van Van den Broek's ervaring als cursusleidster op het gebied van diversiteitsmanagementkwesities, is besloten om het seminar de titel 'De volgende stap' mee te geven. De praktijk van diversiteitsmanagement wordt in Nederland al geruime tijd toegepast. Veel werkgevers, waaronder grote bedrijven, het midden- en kleinbedrijf, en overheidsinstellingen, zijn zich inmiddels bewust van de voordelen van een diversiteitsbeleid en passen er diverse vormen van toe.

Om deze werkgevers te ondersteunen bij de verdere ontwikkeling van hun aanpak van diversiteitsmanagement, werd de inhoud van het seminar afgestemd op het voldoen van hun behoeften op dit gebied. Dit idee werd verder versterkt door het feit dat er gedurende de afgelopen periode in Nederland een flink aantal seminars is geweest met als onderwerp diversiteitsmanagement. De meeste richtten zich op een publiek van beginners. Er leek dus ruimte te zijn voor een seminar met een ander uitgangspunt.

De cursushandleiding bleek minder relevant te zijn voor dit doel, daar het geschreven was met als oogpunt bewustwording en de introductie van de kwestie van diversiteitsmanagement aan een doelgroep van organisaties met weinig tot geen ervaring op dit gebied.

### **Vorbereiding van het seminar diversiteitsmanagement**

Zoals aangegeven werd in het voorafgaande behoeftenonderzoek, is het beleid op het gebied van diversiteitsmanagement gericht op kwesities van geslacht, leeftijd en ras.

Omdat dergelijke seminars over diversiteitsmanagement in Nederland regelmatig georganiseerd worden, moesten we met dit seminar een specifieke snaar raken om de aandacht van een redelijke selectie deelnemers te trekken. Voor dit doel was het belangrijk om nieuwe visies te bieden, praktische instrumenten aan te reiken en interessante sprekers te introduceren.

Tijdens de voorbereidingen van het seminar was de volgende belangrijke kwestie het bespreken van 'De volgende stap' voor organisaties die een beleid van diversiteitsmanagement hanteren. Veel bedrijven in Nederland, in diverse sectoren, hebben reeds een beleid van diversiteitsmanagement geïntroduceerd. Voor deze bedrijven leek het nuttig om een platform te creëren waarop problemen, en manieren om verder te komen, besproken konden worden. Er werd besloten om een spreker uit te nodigen die een kritische blik kon werpen op opgedane ervaringen en die op basis van empirisch onderzoek brede oplossingen kon bieden voor het inslaan van een nieuwe richting in diversiteitsmanagementbeleid. De persoon die in dit profiel paste, was Dr. Hans Siebers van het Departement Organiseringswetenschappen van de Universiteit van Tilburg.<sup>10</sup>

Ter voorbereiding van het seminar namen de projectleider en de cursusleider contact op met het DIV. Deze organisatie, voluit het Landelijk Netwerk Diversiteitsmanagement DIV, werd opgericht in 2002 met steun van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Doel van deze organisatie is om diversiteitskwesities te stimuleren onder Nederlandse werkgevers.<sup>11</sup> DIV opereert als een netwerkorganisatie en geeft informatiemateriaal uit, organiseert bijeenkomsten en adviseert individuele werkgevers en werkgeversorganisaties. DIV bood een

---

<sup>10</sup> <http://www.tilburguniversity.nl/webwijs/show/?uid=h.g.siebers>

<sup>11</sup> <http://www.div-management.nl/>

waardevol inzicht in de diverse voor het seminar te benaderen sectoren, gaf tips over de inhoud van het programma, en stemde ermee in om het seminar in haar eigen netwerk aan te prijzen. De organisatie trachtte een van de grotere werkgeversorganisaties bij het proces te betrekken. De contactpersonen bij deze organisatie hadden echter geen belangstelling om samen te werken. Het congrescentrum *Kloostersalons Mariënhof* in Amersfoort werd gekozen vanwege de centrale ligging.

De aankondiging van het seminar werd naar een groot aantal contactpersonen van Kantharos, DIV en Art.1 verstuurd. Ook werd het seminar aangekondigd in *Contrast*, het maandelijks tijdschrift over multiculturele kwesties. Verder werd het seminar op een aantal websites aangekondigd.

De inschrijving liep van een leien dakje. Binnen tien dagen hadden zich reeds 60 deelnemers ingeschreven, en het aantal groeide nog steeds. Met instemming van de projectorganisatie werd het aantal deelnemers verhoogd naar 100, de maximale capaciteit van het congrescentrum. De inschrijving moest ver voor de datum waarop de lijst aangeboden zou worden aan de Europese Commissie gesloten worden en een aantal potentiële deelnemers moest teleurgesteld worden.

Een week voor het seminar werd de deelnemers gevraagd om hun deelname voor te bereiden door na te denken over twee vragen:

- Wat is de belangrijkste vraag die gesteld moet worden om binnen uw eigen organisatie verder te kunnen?
- Welke discussie zou een nieuwe creativiteitsgolf op kunnen leveren die het proces binnen uw organisatie naar een hoger plan kan tillen?

Deze vragen werden gebruikt als uitgangspunten voor de rondetafelgesprekken tijdens het seminar.

De ingeschreven deelnemers vormden een evenwichtige mix van vertegenwoordigers van kleine, middelgrote en grote bedrijven. 78 procent van de deelnemers bestond uit vrouwen en 22 procent uit mannen. Een derde van de deelnemers vertegenwoordigde een trainings- of adviesbureau.

Van de 100 inschrijvingen woonden 82 personen daadwerkelijk het seminar bij, van wie een derde een achtergrond uit een minderheidsgroepering had.

### **Uitvoering van het seminar diversiteitsmanagement**

Gebaseerd op informatie van de organisatoren van het seminar over diversiteitsmanagement in Duitsland, werd de werkmethode 'Wereldcafé' ook toegepast op het Nederlandse seminar.

De methode hield een plenaire introductie in, gevolgd door een serie rondetafelgesprekken. Aan elke tafel werd een vraag geformuleerd, die vervolgens door een andere groep besproken werd.

De kerntoespraak werd voor de lunch gegeven door Dr. Hans Siebers. Volgens de heer Siebers kan diversiteitsmanagement alleen succesvol toegepast worden als de gehele organisatiestructuur herzien wordt. Zijn onderzoek toont aan dat het geven van een aantal eenmalige interculturalisatie- of dergelijke workshops, wat wel eens gedaan wordt, ineffectief is.

De *business case* werd na de lunch gepresenteerd door vertegenwoordigers van verzekeringsmaatschappij Achmea. Achmea is de grootste Nederlandse verzekeraar en heeft dochterondernemingen in Nederland en in verschillende EU-lidstaten. De aanpak van Achmea is gebaseerd op het perspectief van levensloop in diversiteitsmanagement. Uit de ervaring van Achmea blijkt dat het proces rond diversiteitsmanagement voortdurend aandacht nodig heeft en

steeds in ontwikkeling is. Het proces dient ondersteund te worden door zowel de hoogste regionen van management als de lagere managementniveaus. Een belangrijk aspect van hun presentatie was de noodzaak voor communicatie over de effecten van diversiteitsmanagement in alle lagen van de organisatie.

Tijdens de discussie over de volgende stappen gaven de deelnemers aan dat een van de grootste problemen wordt veroorzaakt door weerstand binnen de onderneming, en dan met name op managementniveau. Strategieën die in dit verband geopperd werden, waren om het belang van het bedrijf te benadrukken, de resultaten aan te tonen, en alle lagen van management en medewerkers bij het proces te betrekken. Een andere strategie was om zich niet zo zeer te richten op de toepassing van een beleid van diversiteitsmanagement, maar meer te kijken naar de persoonlijke ontwikkeling van individuele medewerkers. Als de organisatie zich meer richt op vaardigheden dan op bewustwording, dan wordt de basis voor organisatorische verandering versterkt.

### **Belangrijkste uitkomsten van het seminar diversiteitsmanagement**

Het succes van het seminar is voor een groot deel te danken aan het gekozen thema van 'De volgende stap', dat aan een duidelijke behoefte vanuit de markt tegemoet lijkt te komen. Een andere factor kan zijn dat het seminar kosteloos was – aan andere, dergelijke seminars zijn vaak hoge deelnamekosten verbonden.

## **Bijlagen**

### **De rol van vakbonden in de strijd tegen discriminatie**

#### Leerdoelen:

- deelnemers hebben de rol die vakbonden bij de bestrijding van discriminatie kunnen en moeten spelen besproken.

#### **2.1. Wat is een vakbond?**

Een vakbond is een georganiseerde vereniging van werknemers in een beroep of bedrijf, en heeft als doel het beschermen en bevorderen van de rechten en belangen van werknemers. Vakbonden kunnen per sector georganiseerd zijn (onderwijs, vervoer e.d.). In sommige landen hebben vakbonden een aanwijsbare band met een politieke partij, of zij hebben een politieke ideologie. Bonden kunnen ook als federaties zijn georganiseerd en zij kunnen aangesloten zijn bij Europese of internationale netwerken. Vakbonden ontvangen hun inkomsten in het algemeen uit lidmaatschapsgelden van leden.

#### **2.2. Wat is de rol van een vakbond bij de bestrijding van discriminatie?**

Bij hun overweging welke rol vakbonden kunnen spelen bij het tegengaan van discriminatie, dienen ze het voordeel te gebruiken van de speciale positie die hen is toegekend onder artikel 7 en 11 van de richtlijn 2000/43/EG en artikel 9 en 13 van de richtlijn 2000/78/EG.

Vakbonden zijn duidelijk belangrijk bij de ontwikkeling van vreedzame, democratische, goed geleide, gezonde en [prosperous] arbeidsorganisaties die zich vereenzelvigen met gelijke kansen en die, door middel van arbeidsorganisaties, ook bijdragen aan dezelfde doelen in de samenleving in het algemeen.

Als instrumenten voor een maatschappelijke dialoog kunnen vakbonden discriminatie in arbeidsorganisaties op de volgende manieren tegengaan:

- Onderhandelen met werkgevers om zeker te stellen dat discriminatie op de werkvloer wordt uitgebannen en dat gelijke kansen worden bevorderd.
- Het voorzien in de behoeften van werknemers die bij de arbeid gediscrimineerd worden.
- Het bijstaan van slachtoffers van discriminatie door middel van het regelen van conflicten met hun werkgever (alternatieve conflictoplossing).
- Het bijstaan van slachtoffers van discriminatie bij hun zoektocht naar een gerechtelijke oplossing.
- Het bevorderen van gelijkheid en diversiteit in arbeidsorganisaties en in de betrokken sector.
- Het opzetten van mechanismen die besluitvorming door werkgevers en de overheid beïnvloeden.
- Het mainstreamen van non-discriminatie en gelijke behandeling in beleid en praktijk.

- Het uitdagen van werkgevers, organisaties en overheden om discriminatie te bestrijden.
- Het monitoren, documenteren en afwijzen van discriminatie.
- Ervoor zorgen dat gelijkheid prominent op de politieke agenda komt te staan en het aanmoedigen dat campagnes en acties worden gevoerd om discriminatie uit te bannen en om gelijkheid te bevorderen.

Een vakbond kan ook samenwerking bevorderen om de strijd tegen discriminatie te versterken, door:

- Te werken in partnerschap met andere bonden om dezelfde doelen te bereiken.
- Te werken in partnerschap met NGO's om dezelfde doelen te bereiken.
- Groepen te bewegen om aan campagnes deel te nemen, om voor zichzelf op te komen en hun rechten te claimen.
- Samen te werken, waar mogelijk, in partnerschap met overheden en werkgevers om gezamenlijke doelen te bereiken.
- Overheid en werkgevers er op aan te spreken wanneer die beleid ontwikkelen dat zich niet verdraagt met de doelen van de vakbonden.
- Efficiënte en doelmatige diensten te leveren aan leden voor de bevordering van gelijke kansen in het kader van overheidsbeleid en door het ontwikkelen en uitvoeren van vakbondsstrategieën en strategieën zoals die onderhandeld zijn tussen de bonden en de overheid.
- Efficiënte en doelmatige diensten te leveren aan leden voor de bevordering van gelijke kansen buiten het overheidsbeleid om en door het ontwikkelen en uitvoeren van vakbondsstrategieën en zelfs als die niet overeenkomen met het beleid van de overheid.
- Te zorgen voor de coördinatie van hun eigen dienstverlening en om de overheid en werkgevers te betrekken bij discussies over de coördinatie van diensten tussen de overheid en vakbonden, als dat de gelijke behandeling betreft.
- Op professioneel onderzoek gebaseerd advies uit te brengen aan de overheid en werkgevers op relevante onderwerpen.
- Campagne voor veranderingen te voeren in reactie op behoeften daartoe.
- Bijdragen en sturen van wetgevings- en beleidsprocessen, door goed gedocumenteerd advies te geven aan politici, de regering, werkgevers en opiniemakers.
- De rol van “waakhond” op zich te nemen – duidelijk maken waar overheid en werkgevers actief discrimineren of hun plicht om discriminatie tegen te gaan of waar zij beter moeten optreden. Ook dienen vakbonden het nakomen van de evenredigheid die kenmerkend voor de democratie is, in de gaten te houden. Vakbonden moeten in die hoedanigheid de overheid en werkgevers aanspreken door middel van lobby en onderhandelingen.
- Het aan de kaak stellen van handelen en nalaten te handelen, administratieve procedures en beleid dat tegengesteld is aan de doelen van vakbonden en werknemers.
- Het in de gaten houden van en zich ervan te verzekeren dat gebruik gemaakt wordt van de voordelen die nieuwe ontwikkelingen op het gebied van non-discriminatie met zich meebrengen, zoals nieuwe wetgeving, nieuw beleid (landelijk, EU en internationaal), nieuwe financieringsbronnen en belangrijke rechterlijke uitspraken (landelijk, EU en internationaal).



- Open en transparant te zijn voor leden en de buitenwereld, en verantwoording willen afleggen.
- De kracht van de deelname van vakbonden in de sociale dialoog te versterken door netwerken en coalities op te zetten en door vernieuwende initiatieven en oplossingen te promoten. Dit kan helpen om vooroordelen te verminderen en daarmee gelijkheid te bevorderen.
- Op een open manier samen te werken met andere vakbonden en NGO's die werkzaam zijn op soortgelijke terreinen en te voorkomen dat er conflicten en misverstanden ontstaan tussen vakbonden en ngo's.
- Druk uit te oefenen op de regering om internationale instrumenten te ratificeren die internationale aandacht kunnen richten op overheidshandelen op het gebied van gelijke behandeling.
- Landelijke en internationale organen wezenlijke en betrouwbare informatie te verschaffen die gebruikt kan worden bij de beoordeling van de landelijke aanpak van discriminatie.

Samenvattend dient de rol van vakbonden te zijn het controleren, monitoren en aan de kaak stellen van activiteiten van werkgevers en de overheid en andere instellingen, met het doel om discriminatie te bestrijden en (groepen van ) werknemers te steunen bij het halen van hun recht.

### **2.3. Welke activiteiten kan een vakbond uitvoeren om discriminatie te bestrijden?**

Onderstaande lijst geeft suggesties voor acties en diensten die een vakbond kan uitvoeren of aanbieden om bij te dragen aan de strijd tegen discriminatie.

- Onderhandelen;
- Bewustwordingsactiviteiten opzetten;
- Het monitoren/beïnvloeden van beleid en wetgeving;
- Bijstand geven aan individuele slachtoffers van discriminatie en aan individuen als deel van een collectieve actie
- Procederen
- ADR, inclusief mediation
- Campagnes organiseren en uitvoeren
- Pleiten voor verandering in de praktijk (in tegenstelling tot beleid en wetgeving)
  - o Het organiseren van belangengroepen rondom een bepaalde non-discriminatiegrond (handicap, ras/ethniciteit enz.), om werknemers een plek te bieden waar ze gezamenlijke ervaringen kunnen uitwisselen en beleid kunnen bespreken voor hun werk en hun vakbond, en hoe zij met gebundelde krachten hun belangen op de algemene bondsagenda kunnen krijgen;
  - o Het aanpassen van hun wervingscampagnes aan een toenemende diversiteit onder het personeel en om de diversiteit van de vakbonden meer zichtbaar te maken in interne en externe publiciteit;
  - o Het bevorderen dat vrouwelijke leden en leden met een allochtone achtergrond terechtkomen op beslis- en leidinggevende posities.

### **2.4. Wat heeft een vakbond nodig om zijn rol uit te kunnen voeren?**

- Menskracht
- Vaardigheden
- Kennis
- Ervaring
- Openheid
- Transparantie
- Verantwoording afleggen aan zijn leden
- Non-discriminatoire houding binnen de eigen organisatie
- Afdoende nationale wetgeving betreffende zijn oprichting en functioneren
- Financiering. Alhoewel de kernactiviteiten van een bond natuurlijk op een onafhankelijke wijze door middel van lidmaatschapgeld betaald moeten worden, gebruiken veel vakbonden projectsubsidies van overheden en private geldschietters voor bepaalde doelen. In het bijzonder voor non-discriminatie is een veelheid aan financieringsmogelijkheden beschikbaar.

## **2.5. Waarom zijn vakbonden beter toegerust om discriminatie bij de arbeid te bestrijden dan andere organisaties?**

- Vakbonden spelen een cruciale rol in het bijeenbrengen van arbeiders en werknemers op plaatselijk, regionaal, landelijk en internationaal niveau.
- Vakbonden kunnen de collectieve belangen van arbeiders behartigen, bijvoorbeeld in ondernemingsraden en CAO-onderhandelingen, wat vaak de effectiefste manier is om veranderingen teweeg te brengen en discriminatie op de werkvloer uit te bannen.
- Omdat vakbonden op de werkvloer actief zijn, kunnen zij vaak patronen van discriminatie herkennen en dit aan de orde stellen, om zo achterstelling tegen te gaan.

## **2.6. Welke obstakels komen vakbonden tegen en hoe kunnen zij die overwinnen?**

- Geen officiële status om deel te nemen aan belangrijke politieke debatten. Bonden moeten een persoon of organisatie die daar wel aan deel kan nemen, tevoren op de hoogte brengen.
- Geen officiële status om klachten of verzoeken in te dienen, individueel of collectief. Bonden kunnen degene die dat wel kunnen, ondersteunen, of wel de regels proberen te veranderen.
- De perceptie dat de bond gelieerd is aan de overheid of een politieke partij of andere groepering, wat hun reputatie als onafhankelijke belangenbehartigers van gelijkheidsonderwerpen ondermijnt. Een bond moet optreden op een manier die niet in strijd komt met de rechten van hun leden op het terrein van gelijke behandeling, en ervan verzekerd zijn dat hun eventuele banden met politieke partijen of andere organisaties of belangen, niet in strijd zijn met de rechten van hun leden.
- Passiviteit van sommige leden/werknemers of zelfs het bestuur bij non-discriminatie.

- Belangenconflicten tussen de leden van de meerderheid van de leden en van de rechten van minderheden.
- Eigen vooroordelen.
- Gebrek aan een effectief 'partnerschap' tussen overheid/werkgevers en vakbonden. Gebrek aan effectieve samenwerking met ngo's.
- Lage organisatiegraad onder gediscrimineerde groepen arbeiders en daarom een gebrek aan interesse van de leden en het bestuur om deze onderwerpen aan te pakken. Dit kan een vicieuze cirkel zijn, omdat een bond die geen aandacht geeft aan bijvoorbeeld vrouwenrechten of allochtonen, die groepen ook niet makkelijk ervan overtuigen kan om lid te worden.
- Gebrekkige toegang tot sommige groepen werknemers of het hogere management als gevolg van ineffectieve structuren gebrekkige organisatie, van buiten opgelegde prioriteiten, culturele of taalbarrières. Vakbonden moeten erop toezien dat hun eigen organisaties een divers samengesteld personeelsbestand hebben, die training in gelijke behandeling hebben gevolgd en die bewust zijn van relevante sociale en politieke geschiedenis, inclusief de geschiedenis van uitsluiting en discriminatie van bepaalde groepen in de samenleving. Ook dienen zij, waar nodig, over afdoende talenkennis te beschikken.

# **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

e)

#### **f) 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 carrière ladder 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

<sup>12</sup> Europese Commissie, (2005) *De business case voor diversiteit: goede praktijken op het werk*, pp. 20-25.

op een aantal belangrijke gebieden, waaronder: teweegbrengen van een cultuurverandering; verbeteren van de diversiteit van het personeelsbestand en de 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*

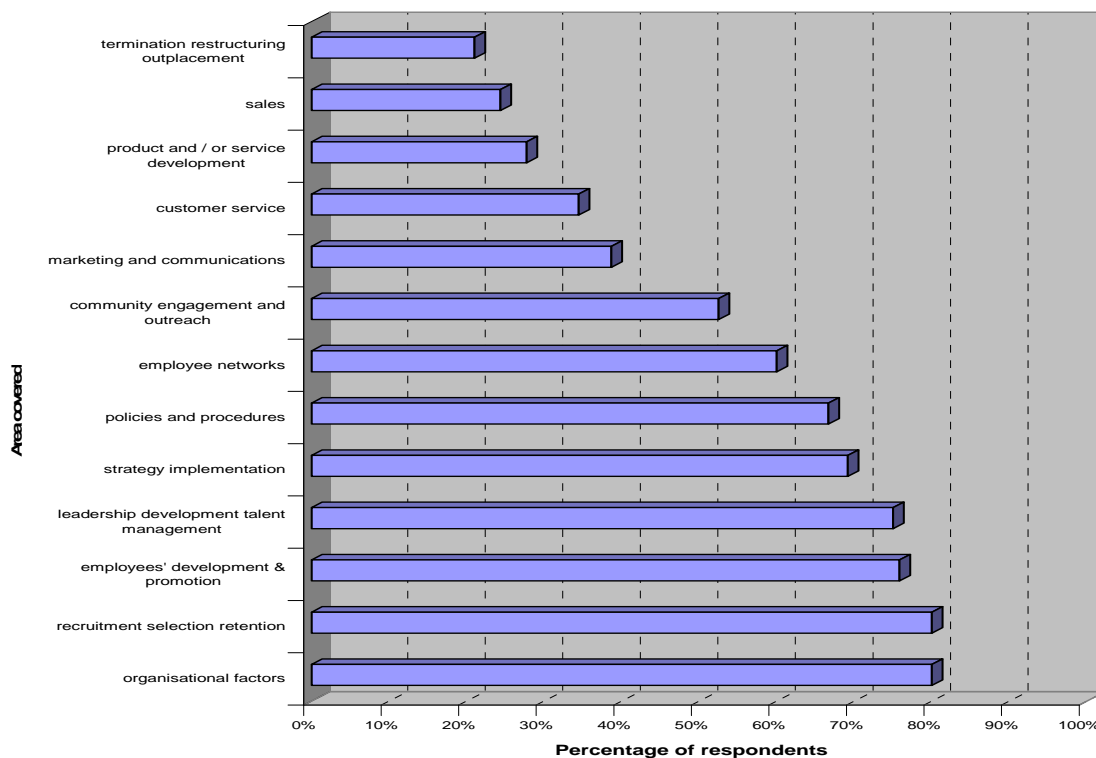
Bedrijven hechten steeds meer belang aan gedeelde bedrijfswaarden en een gedeelde bedrijfsfilosofie. Overeenkomstig dit belang proberen veel bedrijven een blijvende cultuurverandering teweeg te brengen. Bedrijven zijn zich er zeer van bewust dat ze de actieve steun van hun werknemers nodig hebben om 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

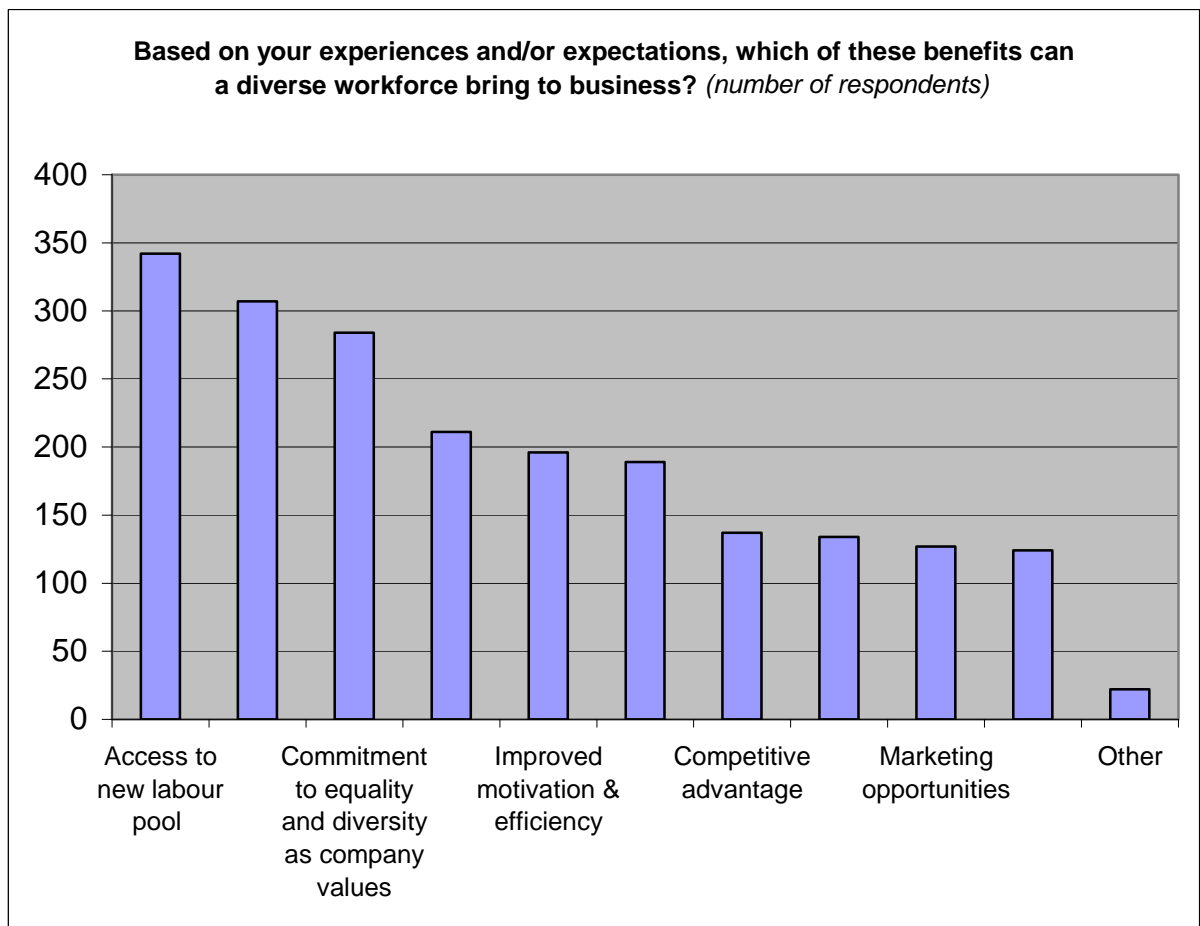
personeelsbestand en het ontwikkelen van het vermogen om eerste klas werknemers van verschillende achtergronden te werven en te behouden (tabel 6). Sommige bedrijven wijzen er ook op dat hun inspanningen om personeel te werven in bepaalde gemeenschappen hun reputatie binnen deze gemeenschappen op een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

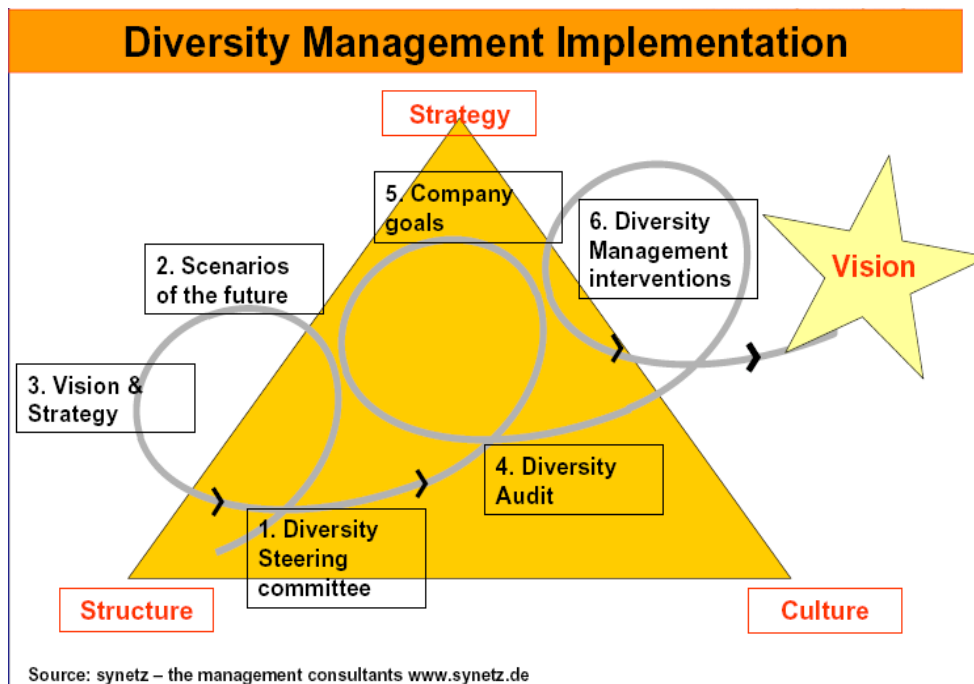
### 2.1. Totaaloverzicht: beschrijving van veranderingsprocessen in DM

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>13</sup>. Hieronder geven we een nadere beschrijving van zes hoofdstappen:



<sup>13</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

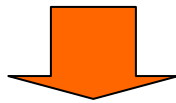
Structuur

Cultuur

**Visie**

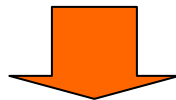
### ***Stap 1 Diversiteitscommissie***

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).

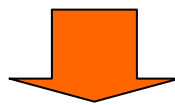




#### **Stap 4 Diversiteitsaudit**

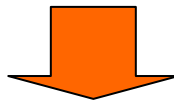
De diversiteitsaudit is een nuttig instrument voor het analyseren van de huidige situatie van het bedrijf. Voorbeelden van te stellen vragen zijn: Wat is de houding van het topmanagement en het personeel ten opzichte van diversiteit? Hoe ziet de huidige bedrijfscultuur eruit? Hoe “inclusief” zijn de 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 diversiteitskwesities. 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 (leeftijdsgroep, 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>**

<sup>14</sup> Ontwikkeld door synetz – the management consultants, gepubliceerd op [www.synetz.de](http://www.synetz.de)

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 **prestatie-managementsysteem** 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 **prestatie-metingen 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 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>16</sup>

##### **Principe 3**

Om te kunnen profiteren van diversiteit moet er een fundamentele verschuiving 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**

---

<sup>15</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*

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

<sup>17</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).

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> toezichhoudend      niet toezichhoudend	

### 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

- Wat voor soort klanten heeft uw bedrijf momenteel?
- Hoe zouden uw klanten het zakendoen met uw bedrijf beschrijven?
- Wat denkt u dat uw concurrenten aan uw klanten vertellen om ze bij u weg te lokken?
- 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>18</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



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

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



- g) Adecco
- h)
- i) Bedrijfsnaam
- j) ADECCO
- k)
- l) Land
- m) Frankrijk / Europa
- n)
- o) Aantal werknemers:
- p) 5.000 (Frankrijk), 30.000 (wereldwijd), tot 700.000 uitzendkrachten per dag (wereldwijd)
- q)
- r) Omzet: €17,2 miljard (wereldwijd)
- s)
- t) Website
- u) [www.adecco.com](http://www.adecco.com)
- v)
- w) Kernactiviteiten
- x) Personeelswerving en carrière diensten
- y)
- z) Titel van het initiatief: Handicap en vaardigheidsprogramma
- aa)
- bb) 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.
- cc)
- dd) 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.
- ee)
- ff) 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.

gg)

hh) Resultaten

ii) 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.

jj)

kk) Specifieke redenen:

ll) Handicap

mm)

nn) Betreffende land(en):

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

pp)

qq) Invoerdatum:

rr) 1986 in Frankrijk

ss) 2000 in heel Europa

tt)

uu) Hoogtepunten

vv) - Uitvoering in zes EU-lidstaten

ww) - Training over antidiscriminatie en integratie van gehandicapten voor het hele personeel

xx) - Training voor gehandicapte sollicitanten in benodigde vaardigheden om een duurzame dienstbetrekking te garanderen

yy) - 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

zz)

- aaa) AIR PRODUCTS
- bbb)
- ccc) Bedrijfsnaam
- ddd) AIR PRODUCTS
- eee)
- fff) Land
- ggg) Verenigd Koninkrijk / Europa en wereldwijd
- hhh)
- iii) Aantal werknemers:
- jjj) 5.500 + (Europa), 20.000 (wereldwijd)
- kkk)
- lll) Omzet: €1,8 miljard (Europa)
- mmm)
- nnn) Website
- ooo) [www.airproducts.com](http://www.airproducts.com)
- ppp)
- qqq) Kernactiviteiten
- rrr) Leverancier van industriële gassen, chemicaliën, apparatuur en diensten
- sss)
- ttt) Titel van het initiatief: Waardering voor diversiteit
- uuu)
- vvv) 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.
- www)
- xxx) 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 Empolyees’ (GLEE, voor homoseksuelen), ‘Ethnically Diverse Employees’ (EDEN, voor etnische minderheden) en ‘All Asian Americans at Air Products’ (voor Amerikanen van Aziatische afkomst).
- yyy)
- zzz) 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.

aaaa) Resultaten

bbbb) 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.

cccc)

dddd) Specifieke redenen:

eeee) Diversiteitstraining om alle redenen

ffff)

gggg) Betreffende land(en):

hhhh) Europa

iiii)

jjjj) Invoerdatum:

kkkk) 2001 tot heden

llll)

mmmm) Hoogtepunten

nnnn) - Meer dan 5.300 personeelsleden getraind in diversiteit in een groot aantal vestigingen in Europa

oooo) - 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



- pppp) Dublin Bus  
 qqqq)  
 rrrr) Bedrijfsnaam  
 ssss) DUBLIN BUS  
 tttt)  
 uuuu) Land  
 vvvv) Ierland  
 wwwww)  
 xxxx) Aantal werknemers:  
 yyyy) 3.432  
 zzzz)  
 aaaaa) Omzet: €177,5 miljoen  
 bbbbb)  
 ccccc) Website  
 ddddd) [www.dublinbus.ie](http://www.dublinbus.ie)  
 eeeee)  
 fffff) Kernactiviteiten  
 ggggg) Openbaar vervoer  
 hhhhh)  
 iiiii) Titel van het initiatief: Gelijkheids- en diversiteitsprogramma  
 jjjjj)  
 kkkkk) 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.  
 lllll)  
 mmmmm) 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).  
 nnnnn)  
 ooooo) 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 introductiecurcussen) als extern (bv. een jaarlijkse gaelic football wedstrijd voor alle nationaliteiten).  
 ppppp)  
 qqqqq) 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.

rrrrr)

sssss) Resultaten

ttttt) 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.

uuuuu)

vvvvv) Specifieke redenen:

wwwww) Etniciteit

xxxxx)

yyyyy) Betreffende land(en):

zzzzz) Ierland

aaaaa)

bbbbbb) Invoerdatum:

cccccc) 2001 tot heden

dddddd)

eeeeee) Hoogtepunten

ffffff) - Hoog tevredenheidsniveau onder werknemers

gggggg) - Succes van het diversiteitsprogramma benadrukt in de media

hhhhhh) - Opgenomen in de lijst van bedrijven met beste praktijken door de Equality Authority

iiiiii) - 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

jjjjj)

- kkkkkk) Deutsche Bank  
 llllll)  
 mmmmmm) Bedrijfsnaam  
 nnnnnn) DEUTSCHE BANK  
 oooooo)  
 pppppp) Land  
 qqqqqq) Duitsland / wereldwijd  
 rrrrrr)  
 ssssss) Aantal werknemers:  
 tttttt) 65.400 (wereldwijd), 27.000 (Duitsland)  
 uuuuuu)  
 vvvvvv) Omzet: €21,9 miljard (wereldwijd)  
 wwwwww)  
 xxxxxx) Website  
 yyyyyy) [www.db.com](http://www.db.com)  
 zzzzzz)  
 aaaaaa) Kernactiviteiten  
 bbbbbb) Financiële dienstverlening  
 cccccc)  
 ddddddd) Titel van het initiatief: Wereldwijde diversiteit bij Deutsche Bank –  
 Doelgroepmarketing voor diverse groepen  
 eeeeeee)  
 fffffff) 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.  
 ggggggg)  
 hhhhhhh) 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.  
 iiiiii)  
 jjjjjj) 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.

kkkkkkk)

lllllll) 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).

mmmmmmm)

nnnnnnn) Resultaten

ooooooo) 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.

ppppppp)

qqqqqqq) Specifieke redenen:

rrrrrrr) Seksuele geaardheid

sssssss)

ttttttt) Betreffende land(en):

uuuuuuu) Duitsland, Italië, Spanje, het Verenigd Koninkrijk

vvvvvvv)

wwwwwww) Invoerdatum:

xxxxxxx) 1999

yyyyyyy)

zzzzzzz) Hoogtepunten

aaaaaaaa) - Personeelsnetwerken verhogen bewustzijn van diversiteit

bbbbbbb)- Homoseksuele marketingcampagnes genereren tienvoudige rentabiliteit

ccccccc) - 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, groepsomvang: 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	Groepswerk	- 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 leidinggevend) 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). Groepswerk: 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	

ddddddd)

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

ggggggg) Auteur: Marion Keil, groepsvomvang: 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	Oefeningen worden gegeven in ppt met een



		anders dan de anderen in het bedrijf? - Korte reactie door middel van plenaire interviews: wat maakt ons uniek?	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 diversiteitsprijs</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!

**Gardenschwartz & 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 diversiteitskwesaties 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 kwesaties 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.

[hhhhhhh\)](#)

### 3.2. Europese websites over diversiteit en diversiteitsmanagement

iiiiii)  
jjjjjjj)

#### 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”:  
kkkkkkkk) [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/fundamental\\_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/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/busicase\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/fundamentele_rechten/pdf/pubst/stud/busicase_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.bussinesseurope.eu](http://www.bussinesseurope.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/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/eo/tu/cha\\_6.htm](http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eo/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/dysk.html](http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index.html?http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index_pliki/dysk.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.crij.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)