



KE-78-09-735-NL-C

Diversiteit op het werk

Een handleiding voor
kleine en middelgrote
bedrijven

Inhoudsopgave

Mkb-werkgevers en diversiteit	1
Hoe denken andere mkb-werkgevers over diversiteit en wat doen ze eraan?	2
Wat kan ik doen?	3
8 belangrijke tips	4
1. Kijk goed naar uw bedrijf	4
2. Put bij het werven van personeel uit een breder reservoir aan talent	5
3. Bereik nieuwe klanten en verover nieuwe markten	6
4. Plan uw bedrijfsactiviteiten op basis van de vraag	8
5. Verbeter de communicatie met uw personeel	9
6. Verbeter uw imago en reputatie	10
7. Evalueer wat u gedaan hebt	11
8. Vraag om advies en ondersteuning	12
Meer informatie	13
Diversiteitschecklist	14
Suggesties voor kernthema's	15
<i>Functieomschrijving</i>	15
<i>Persoonsomschrijving</i>	15
<i>Een personeelsadvertentie plaatsen</i>	16
<i>De juiste persoon voor de baan selecteren</i>	17
<i>Personeelsretentie</i>	18
<i>Marketing van uw bedrijf</i>	19
Bronnen	20
Publicaties van de Europese Commissie	20
Nuttige links en contactpersonen	20

Mkb-werkgevers en diversiteit

- Het traditionele reservoir aan arbeidskrachten waaruit het midden- en kleinbedrijf (mkb) put, wordt kleiner.*
- Migratie van buiten de EU zal de belangrijkste oorzaak van bevolkingsgroei zijn.
- Het aantal mensen ouder dan 65 zal naar verwachting verdubbelen ten opzichte van het aantal mensen in de „werkzame leeftijd“.
- Er zijn groter wordende groepen van geschoolde maar onbenutte arbeidskrachten.
- Culturele en demografische wijzigingen leiden tot meer diverse behoeften van klanten.

De uitdaging voor alle bedrijven in Europa is dat **arbeidsaanbod en behoeften van klanten aanzienlijk zullen veranderen**.

Deze publicatie helpt uw bedrijf om beter in te spelen op deze veranderingen, waardoor u en de EU concurrerender worden. Dit is een belangrijke doelstelling van de Europese Commissie.

* Als gevolg van demografische en culturele veranderingen en gewijzigde migratiepatronen, die ook van invloed zijn op het lokale arbeidsaanbod, voor het mkb de belangrijkste bron van werving.

De publicatie is bedoeld om mkb-werkgevers meer inzicht te geven in hoe en waar ze arbeidskrachten kunnen werven en in de markten waarop ze zich begeven.

Het basisprincipe dat aan dit inzicht ten grondslag ligt is diversiteit.

Diversiteit betekent dat bedrijven leren om gebruik te maken van verschillen op de arbeids- en consumentenmarkt om het concurrentievermogen te verbeteren en in te spelen op veranderingen.

Vier dingen die u moet weten over diversiteit:

- er worden ook wel andere termen voor gebruikt: „diversiteitsmanagement“, „de business case voor diversiteit“, „de diversiteitsreis“, „gelijkheid en diversiteit“ en „diversiteit en integratie“;
- het is beslist niet de bedoeling om bedrijven te dwingen mensen in dienst te nemen die ze niet willen of die ze niet nodig hebben, om wetgeving op te leggen of meer regelgeving in het leven te roepen;
- het gaat erom dat bedrijven beter gaan nadenken over wat ze doen en een logischer bedrijfsmanagementaanpak gaan hanteren, in plaats van op hun intuïtie af te gaan, wat onnodige risico's met zich meebrengt;
- diversiteit is geschikt voor elke bedrijfsomvang en kan net zo eenvoudig en snel worden toegepast als u wenst.





In de volgende paragrafen kijken we hoe andere **mkb-werkgevers** denken over diversiteit en wat ze eraan doen, en geven we u een aantal **eenvoudige tips** voor het introduceren van een diversiteitsaanpak in uw bedrijf. Daarnaast geven we enkele adviezen over **werving, personeelsbeheer en marketing**. Als u meer informatie wenst, vindt u ten slotte een aantal nuttige organisaties en publicaties in de paragraaf **Bronnen**.

Hoe denken andere mkb-werkgevers over diversiteit en wat doen ze eraan?

In 2008 heeft de Europese Commissie een onderzoek gefinancierd om meer inzicht te krijgen in wat diversiteit betekent voor kleine en middelgrote bedrijven.

Dit onderzoek is uitgevoerd in alle 27 EU-lidstaten en bestond uit **vragenlijsten en interviews** met mkb-ondernemers/managers uit alle sectoren en van elke omvang.

Hoe denken mkb-werkgevers over diversiteit en wat doen ze eraan?

- Meestal **wordt de taal** die door overheidsorganisaties wordt gebruikt om het idee van diversiteit te beschrijven, **niet goed begrepen**.
- Meestal doen mkb-werkgevers echter **al veel dingen die in een diversiteitsaanpak thuishoren**, zoals flexibele werktijden, om de productiviteit te verhogen en de juiste werknemers aan te trekken.

- Soms verkeren ze in de **onjuiste veronderstelling dat diversiteit een overheidsplan** is om ze werknemers in dienst te laten nemen die ze niet willen of die ze niet nodig hebben, enkel en alleen vanwege de diversiteit.
- Werkgevers, vooral van kleinere bedrijven, **staan vaak niet stil bij de voordelen van diversiteit voor hun bedrijf** en zijn kwetsbaar doordat ze vertrouwen op hun intuïtie en een informele bedrijfsvoering.
- Vooral middelgrote bedrijven **zijn al begonnen met het implementeren van diversiteitsmanagement** en plukken de vruchten van een toegenomen concurrentievermogen.
- In kleinere bedrijven wordt soms ten onrechte gedacht dat „**diversiteit alleen iets is voor grotere bedrijven**, dat het erg lastig is en veel tijd kost (die ze niet hebben!)”.
- Werkgevers, met name van kleinere bedrijven, die nog niet over diversiteit hadden nagedacht, **beseften al snel dat ze voordeel konden hebben** van de zakelijke aanpak ervan doordat deze allerlei mogelijkheden biedt om problemen waar ze eerder tegenaan waren gelopen, te voorkomen of aan te pakken.

„De diversiteitsaanpak is bedoeld om ervoor te zorgen dat we bij het aanstellen en tewerkstellen van personeel elke fase van het proces op een zakelijke en professionele wijze doorlopen, en niet om ervoor te zorgen dat we targets of quota's van bepaalde typen werknemers halen. Het helpt ons om hierbij fouten te vermijden.”

Wat kan ik doen?

In deze paragraaf krijgt u een aantal **eenvoudige tips en adviezen** over hoe u te werk gaat als u werving, personeelsbeheer en marketing zakelijker wilt gaan benaderen op basis van diversiteit.

In de eerste paragraaf vindt u **8 snelle tips** met concrete adviezen. De tips zijn gebaseerd op ervaringen van ondernemers/managers en zijn bedoeld om u zo goed mogelijk te helpen om alles op de rails te krijgen en problemen waar kleine en middelgrote bedrijven doorgaans tegenaan lopen, te voorkomen.

In de tweede paragraaf vindt u **gedetailleerde adviezen** over wat u kunt doen om ervoor te zorgen dat **werving, personeelsbeleid en marketing** efficiënt worden uitgevoerd door enkele eenvoudige diversiteitsmaatregelen te treffen.

Mogelijk doet u al een aantal van deze dingen maar plaatst u ze niet onder de noemer „diversiteit” of kunt u niet aantonen dat u ze feitelijk doet (**formeel bewijs**). Door een aantal van deze suggesties nauwkeurig uit te voeren kunt u uw bedrijf **optimaal laten profiteren** van de inspanning die u levert.



8 belangrijke tips

De 8 punten hoeven niet in de onderstaande volgorde te worden uitgevoerd. Het eerste punt is wel een logische inleiding op de punten die volgen.

1. Kijk goed naar uw bedrijf

Neem de tijd om na te denken over uw sterke en zwakke punten en over de gevaren en de kansen voor uw bedrijf met betrekking tot:

- ✓ **Personeelsbestand.** Een gevarieerde samenstelling (m.b.t. vaardigheden, ervaring, kennis, cultuur, leeftijdsopbouw, geslacht en etniciteit) levert meer nieuwe ideeën (innovatie) en talenten op.
- ✓ **Werving.** Hoe pakt u dit aan, als u het al aanpakt? Ziet u de juiste persoon over het hoofd en stelt u de verkeerde aan? Vertrouwt u op aanbevelingen van anderen en op uw intuïtie of hebt u een meer gestructureerde en planmatige aanpak?
- ✓ **Training.** Wordt er training gegeven? Is er behoefte aan? Haalt u het beste uit uw werknemers en verbetert u hun zelfvertrouwen? Zijn er (overheids) programma's die u kunnen helpen?

- ✓ **Communicatie.** Hoe weten de mensen in uw bedrijf wat hun taak is of hoe ze zich moeten gedragen ten opzichte van elkaar of van klanten? Kan iedereen ideeën aandragen?
- ✓ **Managementstijl.** Wie heeft de verantwoordelijkheid? Kan het bedrijf anders of beter worden georganiseerd? Hoe wordt uw tijd en die van uw werknemers zo goed mogelijk benut?
- ✓ **Klanten.** Wilt u een grotere en gevarieerdere klantenkring? Kunnen klanten ideeën inbrengen? Wat voor relatie hebt u met mensen die bij u kopen of die aan u verkopen?
- ✓ **Arbeidsreglementen en wetgeving.** Wilt u problemen voorkomen, gratis advies inwinnen en nieuwe overheidscontracten binnenhalen dankzij uw proactieve benadering van diversiteit?

U kunt het beste klein beginnen. Dit kost niet veel tijd. **Denk** bij het doornemen van deze punten **vooral na over wat u wilt veranderen**. Bepaal een aantal **doelen** (bijv. het verbeteren van feedback van klanten of het aantrekken van nieuwe klanten). De volgende **tips** helpen u om deze te realiseren.

2. Put bij het werven van personeel uit een breder reservoir aan talent

De belangrijkste problemen zijn dat u de juiste persoon niet kunt vinden of dat u de verkeerde persoon aanneemt. Dit komt doordat ondernemers meestal gebruikmaken van **mond-tot-mondreclame** en wervingsbeslissingen vooral baseren op het feit of ze iemand wel of niet **aardig vinden** (intuïtie).

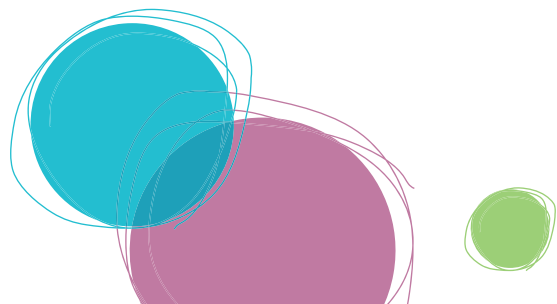
Een beslissing die wordt genomen op basis van persoonlijke waarden, opvattingen en overtuigingen, is vaak niet de beste beslissing. Het kan leiden tot het aannemen van de **verkeerde persoon en tot discriminatie**.

Als u op de juiste manier te werk gaat, is de kans groter dat u iemand vindt die u kunt vertrouwen, die geschikt is voor de baan en die een **waardevolle bijdrage** levert aan uw bedrijf. Als u contracten wilt binnenhalen van grotere (en vooral overheids-) organisaties, dan is de toepassing van deze diversiteitsaanpak zelfs een vereiste.

Hoe gaat u te werk

- ✓ Bepaal welke **vaardigheden, kennis en ervaring** het bedrijf nodig heeft voor een specifieke vacature.

- ✓ Aan de hand hiervan ontwikkelt u: een **functieomschrijving** (wat de persoon wordt verwacht te doen en te bereiken, dagelijkse taken en verantwoordelijkheden) en een **persoonsomschrijving** (waarin de benodigde ervaring en vaardigheden worden beschreven). Als u vragen hebt, kunt u om advies vragen (bijvoorbeeld bij uw Kamer van Koophandel, het plaatselijk steunpunt voor het bedrijfsleven, andere personeelsleden, uw vak- of beroepsorganisatie, de lokale overheid) of informatie opzoeken op internet.
- ✓ Controleer of de functieomschrijving **niemand uitsluit** doordat u hebt aangegeven dat een kandidaat een bepaalde achtergrond, woonplaats, leeftijd, enz. moet hebben. Er zijn echter, afhankelijk van de functie, bepaalde vereisten die door de wet zijn toegestaan als ze essentieel zijn voor de functie. Als u vragen hebt, kunt u om advies vragen.
- ✓ Vermijd werving via mond-tot-mondreclame. Denk na over methoden om **zoveel mogelijk kandidaten te bereiken** en te stimuleren om te solliciteren. Gebruik bijvoorbeeld meerdere talen, websites die toegankelijk zijn voor blinden of slechtzienden, plaatselijke kranten, winkels die door uiteenlopende bevolkingsgroepen worden bezocht, vak- of beroepsorganisaties/tijdschriften en overheidsinstellingen).



- ✓ Geef aan dat **kandidaten uit alle bevolkingsgroepen welkom zijn** en geef potentiële kandidaten de mogelijkheid om informeel informatie in te winnen over de functie.
- ✓ Zorg dat u bij het selecteren van de kandidaten hun sollicitatie beoordeelt op basis van de functie- en persoonsomschrijving, er een score aan toekent en geen persoonlijke oordelen laat meewegen (bijv. over waar ze wonen, leeftijd, loopbaanonderbreking). **Kijk alleen naar ervaring, competenties en vaardigheden.**
- ✓ Een sollicitatiegesprek is de meest gebruikelijke selectiemethode. Denk na over hoe u dit organiseert (bijv. tijd, plaats, toegankelijkheid). U kunt iemand ook een **functiegerelateerde taak of probleemstelling** voorleggen. Gebruik een scoresysteem: geef bijvoorbeeld cijfers van 0-10. Kom aan de hand hiervan tot een **objectieve beoordeling** van wie het meest geschikt is voor de functie. Laat iedereen dezelfde tests doen en dezelfde vragen beantwoorden. Voer indien mogelijk de sollicitatiegesprekken samen met iemand anders van uw bedrijf.

3. Bereik nieuwe klanten en verover nieuwe markten

Om een **gevarieerd klantenbestand** op te bouwen, hebt u een gevarieerd personeelsbestand nodig. U dient in ieder geval te weten hoe verschillend klanten kunnen zijn. Dit kan betrekking hebben op leeftijd, geslacht, geloof, etniciteit, seksuele geaardheid, handicap. U moet inzicht hebben in de verschillende behoeften van consumenten.

Grote bedrijven houden zich hier al heel lang mee bezig. Ze **richten zich op verschillende markten** door personeel aan te stellen dat affiniteit heeft met een bepaalde groep klanten en door **diensten en producten aan te bieden die op deze klanten zijn afgestemd**. Zo krijgen deze bedrijven toegang tot nieuwe markten, weten ze klanten aan zich te binden en hun omzet binnen hun bestaande klantenkring te verhogen.

Beperk u niet tot een vaste, bekende markt (vaak op basis van een goede persoonlijke relatie met klanten). Dit maakt u kwetsbaar als de markt verandert of kleiner wordt.

Hoe gaat u te werk

- ✓ **Heb oog voor de diversiteit en omvang van de potentiële markt** die u wilt veroveren, bijv. leeftijdsbereik, seksuele geaardheid, etnische verscheidenheid, handicaps, culturele gewoonten van verschillende gemeenschappen. Kunnen uw producten of diensten worden aangepast zodat ze aantrekkelijk zijn voor verschillende nichemarkten? Of kunt u belemmeringen voor bepaalde groepen potentiële klanten wegnemen zonder uw bestaande klanten kwijt te raken? Schrikt u potentiële klanten af door een assortiment of bedrijfsvoering waar ze zich niet prettig bij voelen?
- ✓ **Onderzoek de behoeften van potentiële nieuwe klanten.** Dit is vaak heel eenvoudig: kijk op websites voor bepaalde doelgroepen, vraag vrienden of familie met specifieke kennis van andere culturen of informeer bij uw eigen werknemers. Zorg ervoor dat advertentiemateriaal voor iedereen begrijpelijk en acceptabel is.
- ✓ Kleinere bedrijven hebben vaak een veel hechtere relatie met klanten dan grotere firma's. Benut deze relatie en **vraag uw klanten om feedback**.
- ✓ **Erken de voordelen** van het afstemmen van uw personeel op uw klanten (denk hierbij aan persoonlijkheid, leeftijd, achtergrond en omgangsmanieren). Ontwikkel in ieder geval enige persoonlijke kennis van de klanten met wie u te maken hebt, zodat u in staat bent om beter met ze om te gaan. U moet ze aan u weten te binden.
- ✓ **Ontdek en gebruik nieuwe mediavormen** (bijv. plaatselijke tijdschriften, radio, sociale groepen, websites) of ga naar plekken waar mensen samenkomen (bijv. ouders bij de ingang van de school) om nieuwe groepen te benaderen, in plaats van een folder door de brievenbus te gooien.
- ✓ **Enige eenvoudige training** zal voor u en uw personeel beslist nuttig zijn om beter te leren omgaan met een gevarieerde klantenkring. Hierbij zijn verschillende gradaties mogelijk: van het verwerven van inzicht in de gewoonten en activiteiten van bepaalde groepen tot het behalen van kwalificaties en prijzen voor bedrijven die zich richten op specifieke groepen (bijv. door communicatie via gebarentaal of technologie).



4. Plan uw bedrijfsactiviteiten op basis van de vraag

U kunt uw bedrijfsvoering nog sterker door klantinformatie laten beïnvloeden door de behoeften van klanten te koppelen aan een bedrijfsstrategie **waarbij u de behoeften van klanten centraal stelt in uw bedrijfsplanning**.

Hierdoor wordt de **diversiteit van klantbehoeften** weerspiegeld in elke planning ter verbetering van het bedrijf. Bovendien moet uw bedrijf nadenken over hoe het hierop inspeelt (qua profiel, creativiteit, houding, trainings- en ontwikkelingsbehoeften van het personeel).

U kunt hierin zo ver gaan als u wilt. Het kan variëren van het tegemoetkomen aan wensen van klanten (verkregen in informele gesprekken) om de toegang tot een product of dienst te verbeteren, tot het uitvoeren van gestructureerd marktonderzoek aan de hand van uw klantenbestand om te komen tot diversificatie van uw producten en diensten of om een trainingsstrategie voor uw personeel te ontwikkelen.

Hoe gaat u te werk

- ✓ **Ga na wat de wensen zijn van een gevarieerde groep klanten (en potentiële klanten)** via informele gesprekken of formelere onderzoeksmethoden. U kunt hiervoor een extern marktonderzoeksbureau inschakelen of zelf

een onderzoek uitvoeren. Als u beschikt over de e-mailadressen van uw klanten, kunt u gebruikmaken van gratis websites voor het afnemen van enquêtes.

- ✓ **Gebruik deze informatie bij de planning en ontwikkeling van uw bedrijf:** probeer datgene aan te bieden wat mensen willen (binnen wat economisch haalbaar is) vanuit een aantal verschillende gezichtspunten. Het doel is dat de veranderingen in uw bedrijf aansluiten op een verscheidenheid aan behoeften uit de markt en dat toekomstige klanten (indien mogelijk) niet worden uitgesloten.
- ✓ **Probeer uw planning regelmatig aan te passen aan de hand van dit soort feedback.** Sommige bedrijven hebben een formeel toegankelijk extern communicatiesysteem op basis van feedback van klanten via internet. Andere bedrijven hebben voldoende aan regelmatige gesprekken en mogelijk een jaarlijkse enquête waarmee ze feedback en nieuwe ideeën van (bestaande en nieuwe) klanten verzamelen.
- ✓ **Als u uw bedrijfsactiviteiten regelmatig evalueert, kunt u hierbij rekening houden met deze feedback.** U kunt de feedback ook routinematig verwerken tijdens andere regelmatig terugkerende activiteiten, zoals het opstellen van de jaarrekening of het evalueren van de kasstroom per kwartaal.

5. Verbeter de communicatie met uw personeel

De meeste kleine en middelgrote bedrijven, en met name de allerkleinste, doen hun voordeel met een informeel en flexibel personeelsbeleid. **Deze informele benadering kan echter ook problematisch zijn voor werknemers** die zich niet betrokken voelen. Dit kan onopgemerkt blijven als het probleem niet op een meer formele wijze wordt aangepakt. Dit hoeft niet ingewikkeld te zijn, maar vereist wel een gestructureerde en logische benadering.

Hoewel managers van (heel) kleine bedrijven vaak de gelegenheid hebben om dagelijks met hun werknemers te communiceren, **biedt een gestructureerde aanpak van de communicatie grote voordelen**. Duidelijke interne communicatie stimuleert de uitwisseling van ideeën, kennis, informatie en voorkomt het ontstaan van problemen.

Hoe gaat u te werk

- ✓ **Organiseer regelmatige personeels-bijeenkomsten.** Deze kunnen een zakelijk of sociaal karakter hebben. Zorg ervoor dat u door de keuze van tijd en locatie geen werknemers uitsluit. Het is belangrijk om indien mogelijk gestructureerde vergaderingen te houden, met een vooraf overeengekomen agenda (die vóór de vergadering wordt toegezonden).

De voorzitter moet erop toezien dat de **vergadering ordelijk verloopt en iedereen een gelijkwaardige inbreng kan hebben**. Als een gestructureerde vergadering niet mogelijk is, probeer dan in elk geval een vast tijdstip te kiezen, al is het maar voor een paar minuten, waarop het personeel bijeen kan komen en zijn mening kan geven over een bepaalde kwestie.

- ✓ Als formele personeelsvergaderingen niet haalbaar zijn, **moedig uw werknemers dan aan** om mondeling of schriftelijk (bijv. via een prikbord of ideeënbus) **ideeën aan te dragen**, desnoods anoniem.
- ✓ Als werknemers al regelmatig formeel of informeel bijeenkomen, bijv. bij functioneringsgesprekken of sociale bijeenkomsten, **kunt u deze gelegenheden aangrijpen om ze om feedback te vragen**.
- ✓ Zorg er altijd voor dat de **vertrouwelijkheid wordt gewaarborgd** wanneer gevoelige kwesties worden besproken of wanneer werknemers dit wensen.

6. Verbeter uw imago en reputatie

Gebruik deze diversiteitsbenaderingen (bijv. grotere klantgerichtheid) als een bedrijfsinstrument om uw reputatie te verbeteren en klanten te winnen, met name grotere bedrijven en overheidsorganisaties. Een klein bedrijf kan aan de hand van een beperkte hoeveelheid documenten waarin het diversiteitsbeleid is vastgelegd, ook op papier aantonen dat het een goede werkgever is. Dit komt uw profiel en uw reputatie alleen maar ten goede.

Grote bedrijven uit de particuliere sector en overheidsorganisaties eisen steeds vaker dat kleine en middelgrote bedrijven informatie verstrekken over hun **diversiteitsbeleid** wanneer ze inschrijven op contracten. Het is bewezen dat bedrijven gemakkelijker contracten binnenhalen als ze een diversiteitsbeleid hebben ontwikkeld.

Hoe gaat u te werk

- ✓ **Ontwikkel een formeel, zij het eenvoudig, diversiteitsbeleid.** Dit betekent dat, ook als u veel van de ideeën die hier worden vermeld al toepast, het belangrijk is om schriftelijk vast te leggen wat u doet. Houd het wel eenvoudig. Dit kan een bordje zijn waarop staat dat u respect voor elkaar belangrijk vindt of een lijst van één pagina met alles wat u al doet op het gebied van werving of training. Als u iets doet, zorg er dan ook voor dat u dit laat zien.

- ✓ Als u een stap verder wilt gaan, kunt u een **aantal doelen bepalen die u wilt bereiken.** Maak bijvoorbeeld samen met uw werknemers een korte lijst met zaken die u komend jaar wilt doen (doelstellingen), bijv. flexibele werktijden mogelijk maken bij religieuze feestdagen.
- ✓ Als u een **training** hebt gepland, kijk dan hoe u **diversiteit** hierbij kunt betrekken (bijvoorbeeld door informatie over de verschillende culturele gewoonten van potentiële nieuwe klanten op te nemen) en maak hier een aantekening van.
- ✓ Als u personeel hebt **geworven** of dit wilt gaan doen, schrijft u op wat u hebt gedaan in het kader van het **diversiteitsbeleid.** Hiermee geeft u blijk van uw betrokkenheid bij dit onderwerp, maar kunt u ook zien welke aanpak succesvol was. Dan kunt u later weer zo te werk gaan of uw aanpak eventueel verbeteren.
- ✓ Als u een **handleiding of algemene richtlijnen** hebt, kunt u hier diversiteitsverklaringen in opnemen. Zeer kleine bedrijven kunnen een korte verklaring opstellen waarin ze het belang van diversiteit en het bevorderen van respect op de werkvloer onderschrijven. Deze verklaring kan worden afgestemd op de werkplek en kan fungeren als onderdeel van het bewijsmateriaal.
- ✓ Kleine en middelgrote bedrijven kunnen **informatie over werknemers en klanten vastleggen** om te kijken hoe gevarieerd hun personeels-

en klantenbestand is. Deze informatie kan de basis vormen voor een strategie, samen met een jaarlijkse beoordeling om voortgang op het gebied van diversiteit te evalueren. Voor zeer kleine bedrijven is het echter net zo handig om aan te geven dat u op de hoogte bent van de **verscheidenheid aan mensen** met wie u te maken hebt (bijv. leeftijd, achtergrond, geslacht) en welke bijdrage zij hierdoor leveren. Het is niet altijd mogelijk of toegestaan om over gedetailleerde gegevens van iedereen te beschikken.

7. Evalueer wat u gedaan hebt

Zoals met alles wat uw bedrijf beïnvloedt, is het belangrijk om **na te denken over welk effect iets heeft gehad en tegen welke kosten** (tijd, inzet, middelen). Dit geldt ook voor deze tips. Anders ziet u misschien de voordelen van uw inspanningen niet of realiseert u zich dat u in te korte tijd te veel hebt proberen te doen.

Evaluatie moet (indien mogelijk) **een gezamenlijk proces** zijn om ondernemers, managers en werknemers te laten inzien waarom voor deze aanpak wordt gekozen. Evalueren wat er is bereikt, is ook goed om mensen betrokken te houden, toekomstig beleid te stimuleren en opvattingen te veranderen.

Hoe gaat u te werk

- ✓ Voor en nadat u een van de hier vermelde tips uitvoert, **denkt u na over wat u wilt bereiken voor uzelf en uw bedrijf** (bijv. betere personeelsbetrekkingen, hogere productiviteit, een prettiger werkomgeving, een bredere klantenkring). Vervolgens kunt u beoordelen of het effect aan uw verwachtingen voldoet. Deze beoordeling kan heel specifiek zijn met een **aantal duidelijke doelen** met betrekking tot personeelsverloop en demografie van uw markten. U kunt ook gewoon werknemers op verschillende tijdstippen om feedback vragen om een beeld te krijgen van hun houding en inzet.
- ✓ **Ga na hoeveel tijd en middelen u in het proces hebt gestopt.** Denk hierbij bijvoorbeeld aan de tijd die u hebt besteed aan het lezen van deze tips, het vergaderen met personeelsleden, het invoeren van een compleet pakket diversiteitsevaluaties en het vaststellen van uitgangspunten voor uw bedrijf.
- ✓ Vervolgens kunt u de **voordelen afzetten tegen de middelen** die u hebt ingezet. Voordelen kunnen zijn: het sneller opvullen van een vacature, beter omgaan met verzuim, toegang tot nieuwe markten, verbeterde prestaties in huidige markten, het aantrekken van talent, het optimaal benutten van personeel, meer innovatie/creativiteit en een betere reputatie.

8. Vraag om advies en ondersteuning

In deze brochure treft u **tal van suggesties** aan om te komen tot een diversiteitsbeleid, maar uiteraard vindt u geen antwoord op alle vragen. Als u niet goed weet wat u kunt doen of hoe u verder kunt komen, is het van belang om advies in te winnen. De mogelijkheden zijn legio.

- ✓ Voor betrouwbaar advies gaan de meeste ondernemers het liefst naar hun **boekhouder, financieel of juridisch adviseur of een goede kennis**. Er zijn echter vele andere overheids- en particuliere instellingen die professionele hulp bieden; veelal gratis of tegen een minimaal tarief.
- ✓ **Gemeenten, vakorganisaties, Kamers van Koophandel, ondernemersnetwerken, vakbonden en beroepsverenigingen** zijn zeer nuttige informatiebronnen, vooral als u al voor hun diensten betaalt en u regelmatig contact met hen hebt.
- ✓ In veel gevallen kunt u **op internet zoeken** en (gratis) het gewenste materiaal vinden. In deze brochure staan nuttige links om u op weg te helpen.
- ✓ Sommige kleine en middelgrote ondernemingen hebben een **bedrijfsadviseur** bij

hun financiële instelling (bank of geldschieter) en vaak zijn **andere ondernemers en managers** een uitstekende bron van advies.

- ✓ Begin met een contactpersoon die u vertrouwt en kijk wie **de meest aangewezen persoon is om u te helpen**. U kunt ook de bronnen raadplegen achter in de brochure en een contactpersoon vinden van uw vakorganisatie of de Kamer van Koophandel in uw regio. Er is veel gratis informatie beschikbaar, die u het beste eerst kunt raadplegen.
- ✓ Op plaatselijke bijeenkomsten of evenementen voor ondernemers kunt u **van gedachten wisselen met andere ondernemers, managers** of mogelijke opdrachtgevers. Ga naar netwerk-bijeenkomsten voor ondernemers in uw regio of gebruik uw leveranciers om kennis op te doen over andere bedrijven.
- ✓ Het kan nuttig zijn om de behoeften van uw bedrijf te bespreken met iemand van **buiten uw bedrijf** (bijv. van een plaatselijk bedrijfs-ondersteuningsnetwerk), die uw bedrijf met een frisse en (onafhankelijke) blik kan bekijken.
- ✓ Voor kleine bedrijven en bedrijven die geen formele personeelsfunctionaris hebben, is het van belang dat u niet alleen over diversiteitsbeleid praat, maar ook dat er via praktische

en concrete adviezen een **koppeling wordt gemaakt tussen het beleid en de voordelen** ervan voor uw bedrijf.

- ✓ Als u iemand van buiten het bedrijf om ondersteuning vraagt, laat deze dan **het hele proces voltooiën**, van het implementeren van wijzigingen (bijv. bij een sollicitatieprocedure) tot en met het evalueren van het effect van de aanpak.
- ✓ **Bespreek de aanpak en problemen** met werknemers en vrienden.

Meer informatie

Bedrijven die **meer informatie** wensen over de aanpak van diversiteit of die willen doorgaan op de ingeslagen weg („de diversiteitsreis“), kunnen de volgende **diversiteitschecklist** gebruiken en de **suggesties voor kernthema's raadplegen**. Deze suggesties bouwen voort op de eerder beschreven 8 belangrijke tips.



Diversiteitschecklist

Aan de hand van deze basissjabloon kunt u uw bedrijf evalueren met betrekking tot specifieke **diversiteitskwesties**. Zo krijgt u beter zicht op wat u al doet en wat er nog moet gebeuren. Deze checklist wordt ook wel „**diversiteitsbehoefteanalyse**” genoemd.

Inleiding	
1. Uw doelstelling omschrijven om te komen tot een meer gevarieerd personeelsbestand	
2. Een strategie of plannen ontwikkelen om te komen tot diversiteit	
3. Werknemers erbij betrekken zodat ze de plannen kunnen evalueren en kunnen meepraten	
4. Informatie verzamelen en controleren over wat u van plan bent te doen	
Marketing	
5. Uw doelstellingen ten aanzien van diversiteit promoten bij bestaande en nieuwe klanten	
6. Werknemers trainen in de omgang met een bredere groep klanten	
7. Tactieken ontwikkelen om te komen tot een bredere klantenbasis	
8. Klanten om feedback vragen en meningen en informatie evalueren	
9. Nagaan welke invloed de wetgeving heeft op uw verantwoordelijkheid ten aanzien van klanten	
Werving	
10. Een beschrijving maken van uw doelstelling en plan om te werven uit een breder reservoir aan arbeidskrachten	
11. Nagaan welke steun u kunt krijgen voor uw wervingsplan (bijv. overheids- of publieke organisaties)	
12. Opstellen, evalueren en wijzigen (indien nodig): Functieomschrijvingen/persoonsomschrijvingen Personeelsadvertenties Sollicitatiedocumentatie Selectie- en gespreksprocedures Referentiecontracten en -voorwaarden	
13. Training geven met betrekking tot werving aan alle mensen die hierbij betrokken zijn	
14. Noodzakelijke wijzigingen aanbrengen in de werkplek van nieuwe werknemers	
15. Informatie over sollicitanten nauwkeurig vergelijken en beoordelen	
16. Nagaan welke invloed de wetgeving heeft op uw verantwoordelijkheid ten aanzien van personeel	
Retentie	
17. Waarborgen dat werknemers in het bedrijf vertegenwoordigd zijn	
18. Waarborgen dat kansen (bijv. training, promotie) voor iedereen toegankelijk zijn	
19. Respect en waardigheid propageren bij werknemers	
20. Informatie over werknemers verzamelen en evalueren met betrekking tot functies	
21. Optreden tegen pesterijen en discriminatie	
22. Indien mogelijk in overleg met werknemers flexibele werkomstandigheden toestaan	

Bedrijfsnaam	
Ondertekend door	
Functie	
Datum	
Handtekening	

Suggesties voor kernthema's

Functieomschrijving

Omschrijf de belangrijkste functies en taken van een vacature om beter de juiste persoon te kunnen selecteren.

- ✓ **Maak een lijst van de taken die de functie volgens u met zich meebrengt** (beperk u tot maximaal 10 taken, treed niet teveel in details).
- ✓ **Richt u bij het opsommen van de hoofdtaken vooral op acties en vermijd algemene termen** zoals „verantwoordelijkheid nemen voor”.
- ✓ **Gebruik eenvoudige taal** en vermijd vage terminologie.
- ✓ **Vermijd alles wat iemand** die geschikt is voor de functie **kan ontmoedigen** om te solliciteren.
- ✓ Vertel niet in detail hoe het werk moet worden gedaan, maar **maak duidelijk welke resultaten de werknemer moet laten zien**.
- ✓ **Wees duidelijk over de functie van de vacature**, inclusief eventuele management-verantwoordelijkheid en aan wie de werknemer rapporteert.
- ✓ **Definieer** indien mogelijk **vereiste resultaten en prestaties**.
- ✓ **Laat heel specifieke onderwerpen achterwege**, zoals functieschalen of werktijden, die aan verandering onderhevig zijn en van invloed zijn op het hele personeelsbestand. Dit zou namelijk

betekenen dat u de functie-beschrijving van iedereen moet wijzigen. Deze gegevens moeten in een **apart document** (handboek) worden vastgelegd, zodat u ze maar één keer hoeft te wijzigen.

Persoonsomschrijving

In de persoonsomschrijving worden de vereiste kenmerken van de werknemer gedefinieerd.

- ✓ **Gebruik eenvoudige taal** en vermijd vage terminologie.
- ✓ **Vermijd alles wat iemand** die geschikt is voor de functie **kan ontmoedigen** om te solliciteren.
- ✓ Wees helder en **definieer belangrijke vaardigheden, kennis en ervaring** in plaats van specifieke kwalificaties. Vermeld deze alleen als dit wettelijk vereist is voor de functie.
- ✓ **Vraag om bewijsstukken van succesvolle ervaring**. Minder van belang is wanneer deze is opgedaan.
- ✓ **Wees redelijk ten aanzien van benodigde vereisten**. Wek geen verkeerde verwachtingen over de aard van het werk en onderschat de complexiteit van de bijbehorende taken niet.
- ✓ Vermijd algemene opmerkingen die volgens u **het gewenste type werknemer kenmerken**, maar die zijn gebaseerd op persoonlijke





interpretatie, zoals: „een goed gevoel voor humor” of „betrouwbaar, kan met stress omgaan”.

- ✓ **Noem geen leeftijd of karaktertype** (bijv. volwassen, extravert).
- ✓ Bedenk dat **mobilititeit** niet alleen afhangt van het hebben van een rijbewijs.
- ✓ Mensen kunnen **op velerlei terreinen relevante ervaring** hebben opgedaan, niet alleen in een eerdere baan.

Geef aan welke vereisten **essentieel** zijn en welke eventueel **nuttig** zijn. Als een sollicitant niet voldoet aan de essentiële criteria, wordt hij of zij afgewezen.

Zorg ervoor dat al deze informatie voor sollicitanten **gemakkelijk toegankelijk en begrijpelijk** is. Anders hebt u alle moeite voor niets gedaan.

Een personeelsadvertentie plaatsen

Zorg ervoor dat de advertentie in overeenstemming is met de functie- en persoonsomschrijving.

- ✓ **Gebruik eenvoudige taal** en vermijd vage terminologie. Gebruik alleen termen die

relevant zijn voor de functie en **vermijd omschrijvingen die** een voor de functie geschikte kandidaat **ontmoedigen**.

- ✓ Plaats de advertentie waar deze onder ogen komt van **kandidaten van het juiste niveau op de banenmarkt** (bijv. mbo, universiteit, vakopleiding), maar zorg wel dat u een breed publiek bereikt.
- ✓ **Onderzoek alle gratis advertentiemogelijkheden**, zoals openbare forums en overheidsorganisaties.
- ✓ **Adverteer via lokale netwerken**, zoals netwerken die zich richten op specifieke groepen (bijv. ethische minderheden, gehandicapten).
- ✓ Als u gebruikmaakt van een wervingsbureau, controleer dan of hun werkwijze **niemand uitsluit** voor wie de wervingscampagne bedoeld is.
- ✓ Neem een **algemene verklaring op over uw wervingsintentie**, bijvoorbeeld „we zien graag sollicitaties tegemoet uit alle groepen van de samenleving”.
- ✓ **Vermijd**, tenzij er een (wettelijke) rechtvaardiging voor is, **termen die een bepaalde sekse, religie, etniciteit, seksuele geaardheid, cultuur, leeftijd of gezondheidstoestand aanduiden**.

- ✓ Beperk u tot de **vaardigheden, competenties en ervaring** die nodig zijn voor de functie.
- ✓ Geef **relevante informatie** over de functie: bijv. salaris, locatie, management, verantwoordelijkheden, overeenkomstig de functieomschrijving.
- ✓ Vermeld duidelijk **hoe sollicitanten moeten solliciteren, sluitingsdatum en gespreksdatums**.
- ✓ Stel een overtuigende, overzichtelijke en **aansprekende advertentietekst** op: denk na over wat u zou aanspreken in een personeelsadvertentie.

De juiste persoon voor de baan selecteren

Een goed sollicitatieformulier moet u in staat stellen om tot een **helder oordeel** over de kandidaat te komen aan de hand van de functie- en persoonsomschrijving. U kunt hiervoor het beste een standaardformulier gebruiken. Dit betekent dat u **geen cv (curriculum vitae) nodig hebt**.

- ✓ Indien mogelijk is het nuttig om **gegevens over de kandidaten te registreren** (bijv. leeftijd, etniciteit, handicap). Gebruik deze gegevens echter niet tijdens de

sollicitatieprocedure en bespreek dit ook met de kandidaten.

- ✓ Als u een lijst met mogelijke kandidaten maakt, moet u ervoor zorgen dat u zich hierbij **alleen baseert op de beschreven specificaties**: vermijd persoonlijke oordelen.
- ✓ **Evalueer de opgestelde lijst met werknemers en collega's**, maar verwijder eerst alle persoonlijke gegevens: maak de lijst zo anoniem mogelijk.
- ✓ **Ga niet uit van veronderstellingen** en beoordeel elke kwaliteit van de kandidaat op objectieve wijze (houd bijvoorbeeld vooral rekening met de vereiste vaardigheid, en kijk niet naar waar of wanneer deze vaardigheid is verkregen).
- ✓ **Probeer de sollicitatiegesprekken met ten minste twee mensen af te nemen**. Zorg dat ze ieder beschikken over alle relevante informatie en dat ze van tevoren een gemeenschappelijke aanpak hebben afgesproken.
- ✓ **Houd zoveel mogelijk rekening met eventuele wensen van sollicitanten** met betrekking tot tijdstip en locatie van het sollicitatiegesprek. Dit kan in de informatie staan die ze hebben verstrekt of mondeling zijn gemeld vóór het sollicitatiegesprek.

- ✓ **Bepaal vooraf welke vragen u wilt stellen** en bespreek deze met collega's en werknemers. Zorg ervoor dat u via deze vragen voldoende informatie krijgt over de vaardigheden, ervaring en competenties die worden genoemd in de functie- en persoonsomschrijving.
- ✓ **Ontwikkel een scoresysteem** om de antwoorden van de sollicitant te beoordelen aan de hand van de specificaties die u hebt gedefinieerd. Zet de kandidaten bij de beoordeling niet tegen elkaar af.
- ✓ **Bekijk wat er moet worden gedaan** om u in staat te stellen de beste kandidaat aan te nemen, bijv. taaltraining, verbeterde toegankelijkheid of nieuwe apparatuur.
- ✓ **Maak gebruik van objectieve tests** als de kandidaat voor de functie een specifieke vaardigheid of kennis moet bezitten en scoor de resultaten.
- ✓ **Bespreek de resultaten van het sollicitatiegesprek en de tests** met alle betrokkenen.
- ✓ **Stel kandidaten zo snel mogelijk op de hoogte** van de beslissing en geef desgewenst feedback aan afgewezen kandidaten.

Personeelsretentie

- ✓ Tijdens de inwerkperiode moet ruimte zijn voor **bedrijfstraining, oriëntatie, beleidsmaatregelen en een handleiding voor de soorten gedrag** die op het werk worden geaccepteerd.

- ✓ **Bied loopbaantraining aan**, inclusief mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling.
- ✓ **Geef diversiteitstraining**, bijv. een korte bijeenkomst over het omgaan met verschillende culturen met betrekking tot collega's op het werk en klanten.
- ✓ **Maak duidelijk dat u veel belang hecht aan respect voor elkaar** en dat onprettige omgangsvormen of pesterijen voor niemand goed zijn, ook niet voor uw bedrijf.
- ✓ **Voer indien mogelijk flexibele werktijden** voor het personeel in om tegemoet te komen aan verschillende behoeften, ook al is het maar tijdelijk. Zo kunt u goed personeel voor uw bedrijf behouden.
- ✓ **Geef werknemers binnen het bedrijf mogelijkheden om te communiceren** (ideeën aan dragen, meningen of klachten uiten). Dit kan via formele of informele gesprekken die indien nodig vertrouwelijk blijven.
- ✓ **Evalueer en implementeer ideeën** die de werkwijzen van werknemers en dus de productiviteit verbeteren.
- ✓ **Stel (indien mogelijk) tucht- en klachtenprocedures** op schrift en stel iedereen hiervan op de hoogte.
- ✓ **Controleer en evalueer informatie** over de activiteiten van personeel, prestaties, houding, doelen, verantwoordelijkheden, verzuim en ziekte.
- ✓ **Zoek uit welke instellingen en publieke organisaties** uw bedrijf kunnen ondersteunen wanneer u de werkplek van werknemers probeert te verbeteren.

Marketing van uw bedrijf

Denk na over wat u te bieden hebt: wanneer **prijs, product of dienst** hetzelfde zijn als bij uw concurrenten, hebt u iets anders nodig om uw omzet te behouden.

- ✓ **Benut de verschillende vaardigheden en kwaliteiten** van uw werknemers als uw concurrentievoordeel.
- ✓ U kunt zaken blijven doen en uw **marktaandeel vergroten dankzij uw reputatie als goede werkgever** en door te laten zien dat u de verschillende behoeften van uw klanten kent.
- ✓ **Een personeelsbestand dat een afspiegeling is van de klantenkring**, is waarschijnlijk bekend met de behoeften van de klanten en kan daar beter op inspelen.
- ✓ **Benut de activiteiten die u in het kader van diversiteit ontplooit**, door ze onder de aandacht van uw klanten te brengen.
- ✓ **Als u bewijsstukken voor deze activiteiten bewaart**, beschikt u over nuttig materiaal ter ondersteuning van inschrijvingen op contracten (bijv. nieuwsbrieven, advertenties, persberichten, beleidsstukken, strategische documenten, bedrijfsrapporten en websites).
- ✓ **Werknemers maken waardevolle reclame** voor het bedrijf als ze zelf goede ervaringen hebben.
- ✓ **Als u inzicht hebt in de achtergronden en behoeften** van verschillende groepen van een gevarieerd personeelsbestand, zult u wellicht eerder soortgelijke klanten aantrekken.

- ✓ U kunt inspelen op verschillende vragen uit de markt door met werknemers en klanten te **bespreken hoe u uw product of dienst gaat veranderen**.
- ✓ **Kleine veranderingen kunnen het verschil maken voor klanten**, bijv. inrichting, (niet-aanstootgevende) afbeeldingen, kleuren, indeling, zitplaatsen, kortom waardoor krijgen ze het gevoel dat ze welkom zijn?
- ✓ Beschouw verschillen niet als een probleem voor uw bedrijf, maar **bedenk hoe uw producten en diensten hierdoor beter kunnen worden**. Verschillende groepen hebben veel geld te besteden.
- ✓ **Denk na over de diversiteit van uw markten** (kijk naar de bevolkingsopbouw) en ontwikkel een strategie om zoveel mogelijk mensen te bereiken. Maak uw huiswerk.





Bronnen

Publicaties van de Europese Commissie

*Guide for Training in SMEs (2009)**

*The SME Business Case for Diversity (2008)***

*Turning 'Diversity' into Talent and Competitiveness for SMEs (2008)***

*Continuing the Diversity Journey, Business Practices, Perspectives and Benefits (2008)***

*The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace (2005)***

* Document alleen beschikbaar in het Engels.

** Documenten alleen beschikbaar in het Engels, Frans en Duits.

Deze publicaties zijn te vinden op de website van de **Europese Commissie, directoraat-generaal Werkgelegenheid, sociale zaken en gelijke kansen** – <http://ec.europa.eu/social/>

Nuttige links en contactpersonen

Informatiecampagne „Verschil moet er zijn. Discriminatie niet.” – <http://www.stop-discrimination.info>

„Break gender stereotypes, give talent a chance” – toolkit voor kleine en middelgrote bedrijven – <http://www.businessandgender.eu/products>

Europese portal voor het MKB – http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_nl.htm

UEAPME – European Association of Craft, Small and Medium-sized Enterprises – <http://www.ueapme.com>

België

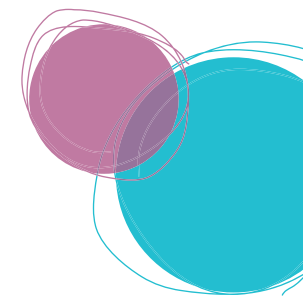
Unie van Zelfstandige Ondernemers, UNIZO – <http://www.unizo.be>

Nederland

Stichting Ondernemersklankbord – <http://www.ondernemersklankbord.nl>

Hoofd bedrijfsschap ambachten – <http://www.hba.nl>

EUROCHAMBRES – de Vereniging van Europese kamers van koophandel en industrie – <http://www.eurochambres.be>



Noch de Europese Commissie, noch enige persoon die optreedt in naam van de Commissie kan verantwoordelijk worden gesteld voor het gebruik dat kan worden gemaakt van de gegevens in deze publicatie.

© Europese Gemeenschappen, 2009
Overneming met bronvermelding toegestaan.

Foto's: JPH Woodland – © Europese Gemeenschappen

ISBN: 978-92-79-12158-6
doi: 10.2767/62078