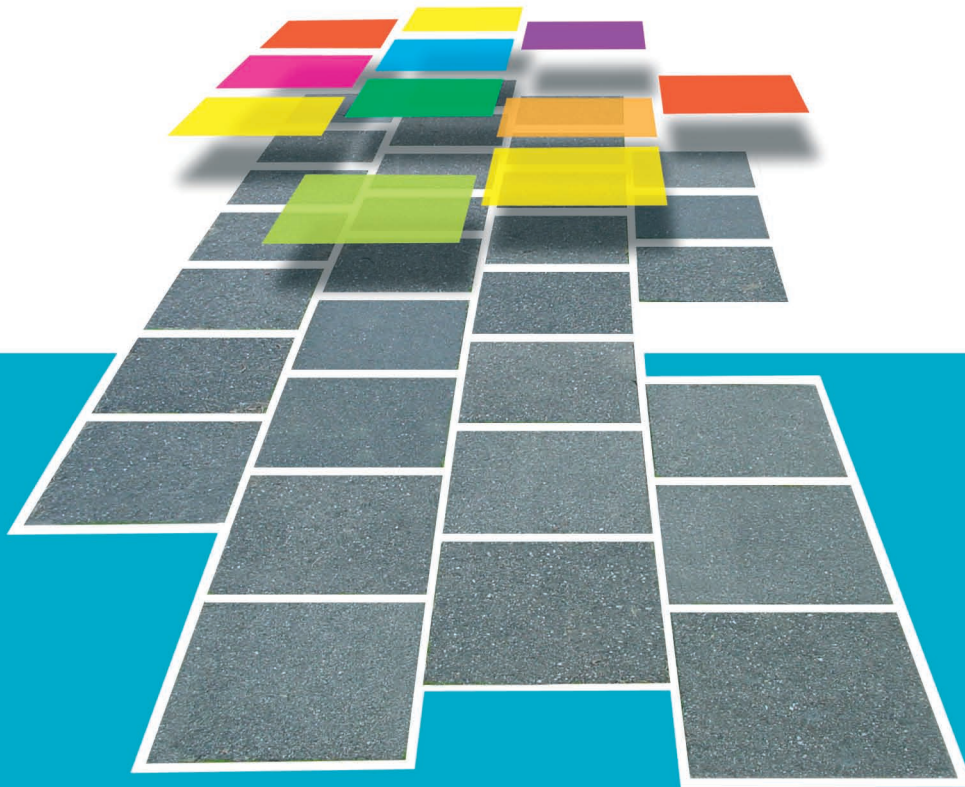


# VAN VERGRIJZING NAAR VERKLEURING

Publiek private samenwerking in diversiteit



**RUIMBaan voor Werk**

# VOORWOORD

In uw handen heeft u de methodiekbeschrijving van het Amsterdamse convenant

*“Van Vergrijzing naar Verkleuring”.*

Het convenant heeft kort gezegd twee pijlers: aan de ene kant worden Amsterdammers met een etnische achtergrond naar duurzaam werk bemiddeld, aan de andere kant gaan de deelnemende bedrijven zelf aan de slag met diversiteitsbeleid.

Onder het kopje resultaten kunt u zien dat het project zowel kwantitatieve als ook kwalitatieve, en korte en lange termijn resultaten opgeleverd heeft: tot heden zijn al meer dan 450 kandidaten naar werk bemiddeld en er zijn constructieve netwerken ontstaan tussen bedrijven, organisaties voor reïntegratie en brancheorganisaties. Werkgevers weten elkaar niet alleen te vinden als het om uitwisseling van kennis betreffende diversiteitsbeleid gaat, maar ook voor het in-, uit- en doorlenen van (nieuw) personeel. Een ander resultaat van het convenant is dat de organisaties diversiteit als een verantwoordelijkheid van het management gaan beschouwen, en werken aan oplossingen die structureel zijn.

De succesformule en meer achtergrondinformatie over het convenant “Van Vergrijzing naar Verkleuring” vindt u in deze methodiekbeschrijving. Wij hopen dat het u – verder – inspireert om niet vanuit problemen naar diversiteit te kijken maar vanuit de kansen die het biedt om een betere organisatie te zijn!



*“Het is fantastisch dat we nu al zo'n 450 Amsterdammers met een etnische achtergrond (weer) aan het werk hebben geholpen. Wat me nog meer verheugt is dat dit resultaat niet heeft geleid tot het achteroverleunen van alle partners. Immers; de 'output' is nu geleverd. Maar de bijeenkomsten, initiatieven en het uitwisselen van kennis en ervaringen laten zien dat men de smaak van de verkleuring te pakken heeft gekregen.”*

Wethouder A. Aboutaleb

Werk en Inkomen, Educatie, Jeugd en Diversiteit,  
Grote Stedenbeleid (GSB)

Amsterdam, 16 november 2005

# HISTORIE ~ INLEIDING

In juni 2004 kwam het convenant "Van Vergrijzing naar Verkleuring" in de gemeente Amsterdam tot stand.



Het convenant behelst de volgende doelstelling:

- ~ *versterking en bevordering van de arbeidsmarktpositie van personen met een etnische achtergrond;*
- ~ *streven om een sluitende dienstverleningsketen tot stand te brengen.*

U kunt zich dit convenant voorstellen als een fruitmand: de werkgever mag zelf kiezen of hij/zij gaat voor:

- ~ het plaatsen van mensen met een etnische achtergrond bij de aangesloten convenantwerkgevers
- ~ het uitwisselen van kennis en ervaring tussen de convenantwerkgevers
- ~ het trainen van de eigen organisatie

Maar elke partner doet in elk geval minstens een van deze drie activiteiten en kiest concrete taakstellingen, vastgelegd in actieplannen per convenantpartij. Het is dus geen convenant van intenties, maar van acties.

Ten behoeve van deze doelstellingen worden in de periode van juni 2004 tot juni 2006 de volgende activiteiten uitgevoerd:

- ~ het introduceren en versterken van diversiteitsbeleid in private bedrijven en publieke organisaties;
- ~ het bevorderen van duurzaam arbeidsparticipatie van personen met een etnische achtergrond.  
De aanpak is vraaggericht, waarbij rekening wordt gehouden met de mogelijkheden en wensen van de participerende werkgevers en brancheorganisaties;
- ~ met alle betrokken convenantpartijen samen wordt ingezet op het werven, selecteren, opleiden en duurzaam plaatsen van ten minste 300 Amsterdamse werkzoekenden met een etnische achtergrond;
- ~ de resultaten worden gemonitord, geregistreerd en periodiek teruggekoppeld naar het reguliere onderwijs, om een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt te bewerkstelligen.

De door het convenant beoogde maatschappelijke binding in Amsterdam heeft al concreet vorm gekregen: dat kunt u zien aan de kwalitatieve en kwantitatieve resultaten die tot nu toe behaald zijn.

# WAT HEEFT ER ALLEMAAL PLAATS GEVONDEN?

In het kader van het convenant zijn een aantal workshops georganiseerd met als doel het winnen en delen van kennis, en het uitwisselen van informatie. De workshops hebben de vorm van een groeppad, van visie en strategie via de toepassing, draagvlak en communicatie naar de praktijk van werving en selectie en voorbeelden van best practices.

Stap

1

## visie en strategie

In de eerste workshop wisselden de convenantpartijen hun visie ten aanzien van diversiteit uit.

Ze bediscussieerden tevens nut en noodzaak van diversiteitsbeleid en presenteerden hun ideeën en good practices met betrekking tot diversiteit.

### Visie Mee Amstel en Zaan

“ Diversiteit wordt gezien als winst voor de organisatie. Mee Amstel en Zaan wil een afspiegeling zijn van de samenleving en de behoeften van klanten in kaart brengen. Diversiteitsbeleid behelst meer dan ‘het kijken naar achterstand en discriminatie’. Voor een organisatie is het van belang te inventariseren hoe werknemers vriendelijk zij is.”

### Visie Consolid

“ Effectief diversiteitsbeleid betekent doorzettingsvermogen. Een organisatie met een diverse samenstelling getuigt van kracht.”

### Visie Sita

“ Diversiteit wordt gezien als het benutten van sterke kanten van diverse partijen. Daarbij gaat het perfect in elkaar passen, zonder ‘kleur’ te verliezen.”

Stap

2

## toepassing, draagvlak, communicatie

In Workshop II stelden de convenantpartijen dat het inzetten van allochtone werknemers in het hogere kader in een stad als Amsterdam zorgt voor meer omzet. Zij hebben een duidelijk economisch motief voor deelname. Naar aanleiding van verschillende cases wisselden de deelnemers ervaringen uit over obstakels en dilemma's die ze ook in hun eigen organisaties tegen komen en wat je kunt doen om deze te tackelen.

### Ervaring

Een aandachtspunt bij de implementatie van diversiteitsbeleid is het middenkader. Om kleurrijk personeelsbeleid op een succesvolle manier in te voeren is een goede samenwerking nodig tussen de hogere en lagere niveaus in een organisatie. Het middenkader zit er tussenin en moet met allebei de partijen rekening houden. Erkenning is daarom naast herkenning heel belangrijk.

*„ Mij drijft de combinatie van het maatschappelijke met het resultaatgerichte. En dat is precies waar dit project over gaat. Ik heb de keten van werkgevers, intermediairs, opleiders en overheid in zijn totaliteit zien ontstaan en de neuzen dezelfde kant op gekregen. De aanvankelijke scepsis die er bij sommigen was van ‘waar heb ik me nu weer voor aangemeld’ is omgebogen in enthousiasme. Dat lukte met name door de toon, en doordat mensen zelf de invulling van hun convenantafspraken konden maken. Nu is er een netwerk ontstaan dat zich inzet en met inbegrip van ieders persoonlijke belangen echt als een team samenwerkt. „*

Yvonne van Amstel, Orbis

Stap

3

## praktijk werving en selectie

Workshop III besprak de vraag of de organisaties van de convenantpartijen helemaal klaar zijn voor een kleurrijke toekomst. Dat gaf aanleiding om goede ervaringen ten aanzien van wervings- en selectiebeleid te delen.

### Eerste kleurrijke stappen

Samenwerking met uitzendbureaus die bekend staan om hun multiculturele personeelsbestand, het aannemen van een eerste allochtone manager en een allochtone werknemer die deel uitmaakt van de selectiecommissie zijn eerste stappen om multicultureel wervings- en selectiebeleid op de rails te zetten.

Stap

4

## best practices en evaluatie

Workshop IV gaf helderheid over het aanbod Nederlandse taal- scholing vanuit de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling. In het kader van het convenant zoeken de partners aansluiting bij aanpalende initiatieven om ze in het convenant te integreren: een voorbeeld daarvan is deze taalscholing. Tot de best practices van deze workshopssessie hoorden: het schoonmaakbedrijf Succes (zie elders in deze publicatie) en Div, het landelijke netwerk diversiteitsmanagement. Volgens Div kun je met een open houding al vrij ver komen. Aan het eind van de sessie werden verbeterpunten voor de workshops verzameld.

### Kleinschalig en samen

Wat vooral goed werkt voor de convenantpartijen is om op kleinschaligere manier de diepte in te gaan aan de hand van concrete praktijken. Verder leeft de wens om mensen vanuit de allochtone doelgroep zelf te betrekken. Wat is hun verhaal en wat kunnen we in convenant-verband van hen leren?

# RESULTATEN

## Output

- ~ 450 mensen zijn geplaatst
- ~ 65 mensen zitten in een reïntegratietraject waarvan er al 8 zijn geplaatst
- ~ constructieve netwerken zijn ontstaan, waar mensen van elkaar leren, elkaar tips kunnen geven, en elkaar steun kunnen bieden

## Outcome

- ~ de gemeente Amsterdam is op het moment bezig een P&O netwerk te organiseren voor de deelnemende bedrijven
- ~ allianties tussen bedrijven zijn ontstaan
- ~ bondgenoten op bedrijfs- en op functieniveau zijn gevonden
- ~ een veilig podium is ontstaan voor de bespreekbaarheid van zaken die maatschappelijk beladen zijn
- ~ als nieuwe convenant werkgevers zijn toegetreden de Koninklijke Landmacht locatie Amsterdam, St. Vluchtelingenwerk Amsterdam en St. MilieuTech

## GOOD PRACTICES

### delta lloyd

Delta Lloyd heeft de afgelopen maanden goed nagedacht wat multicultureel personeelsbeleid voor de organisatie betekent. De organisatie is heel systematisch aan de slag gegaan en heeft diversiteitsbeleid strategisch gekoppeld: zonder diversiteitsbeleid laat de organisatie kansen liggen die bijdragen aan het bedrijfsresultaat.

De twee hoofddoelstellingen voor Delta Lloyd zijn het stimuleren van gelijke ontwikkelingskansen voor iedere medewerker en het bevorderen dat het personeel een afspiegeling is van de regionale samenstelling van de arbeidsmarkt. Bij een nulmeting hebben ze streefcijfers vastgesteld, en hun visie ten aanzien van diversiteitsbeleid ontwikkeld. De hoofddoelstellingen worden gerealiseerd aan de hand van korte en lange termijn acties ten aanzien van de volgende onderwerpen:

1- selectie/doorstroom, bv. vacaturetekst onderzoeken op aantrekkingskracht, 2- ontwikkeling/training, bv. teamleiders leren talentherkenning en benutting, 3- communicatie/cultuur, bv. tool voor teamgesprekken ontwikkelen en 4- arbeidsvoorwaarden, bv. regelingen onderzoeken op werkelijke flexibiliteit.

Delta Lloyd heeft een visie die is gekoppeld aan hun strategisch beleid. Daarmee ligt er een stevige basis waarop Delta Lloyd de komende jaren kan bouwen.



Delta Lloyd: Iris Meslan, Advisor Human Resources



Sodexho is zich bewust van de verkleurende omgeving en wil daarop aansluiten, met name op de veranderende arbeidsmarkt. Het goed benutten van verschillen is daarbij de uitdaging. Ook staat doorstroom hoog op de agenda omdat er wel alloctonen instromen maar vooralsnog weinig omhoog komen in de organisatie.

Sodexho heeft voor een insteek gekozen waarbij er van bovenaf visie en beleid wordt gemaakt, maar waarbij de concrete insteek op het managementniveau ligt dat direct met de werkvloer te maken heeft: de catering en catering support managers. Zo sluiten visie en beleid goed aan op de dagelijkse praktijk waar alle diversiteiten al aanwezig zijn, in plaats van dat ze over de organisatie uit worden gestort. O.a. door training krijgen de catering (support) managers de kans het beleid te kneden voor de praktijk. Ze geven aan wat ze meemaken, en wat ze voor de uitvoering van een succesvol diversiteitsbeleid nodig hebben aan vaardigheden en aan instrumenten. De vertegenwoordiger van dat beleid is het hoofd P&O en die is dan ook aanwezig bij de trainingen. Sodexho laat zien dat beleid en uitvoering steeds met elkaar in gesprek moeten blijven, ook tijdens trainingen, in een constructieve wisselwerking. In feite zijn er 3 elementen die eruit springen in de Sodexho aanpak: **1-** de aansluiting tussen visie - beleid en uitvoering, **2-** het gesprek tussen staf en uitvoering, commitment, **3-** de follow up: er worden doelen gesteld en afspraken gemaakt, hier en nu.



Sodexho : Marjolein Reijs, Manager P & O



Dankzij het investeren in alle medewerkers mag Succes zich verheugen in een loyaal medewerkersbestand met een laag verloop en laag ziekteverzuim. Twee voorbeelden illustreren hier wat de succesformule van Succes is.

**Voorbeeld 1:** Toen men opmerkte dat de inzet en de motivatie van een Marokkaanse medewerker minder werd, vroeg men dat aan hem: hij zei erg te lijden aan zijn gebrekkige beheersing van de Nederlandse taal. In Marokko was hij boekhouder geweest. Succes heeft zich ingespannen om zijn behaalde diploma's om te zetten naar Nederlandse, tevens heeft hij een cursus Nederlands aangeboden gekregen. Dankzij een betere beheersing van de taal is de man helemaal opgebloeid en werkt er inmiddels als boekhouder.

**Voorbeeld 2:** Een Turkse medewerker is aanvankelijk niet aangenomen omdat hij geen Nederlands sprak. Vervolgens heeft hij zelf initiatief genomen en is een taaltraining gestart. Daarna is hij wel aangenomen, inmiddels heeft hij zich ontwikkeld tot een van de beste regiomanagers. Bovendien motiveert hij met dit verhaal andere collega's.



Succes : Marianne Tadema, Hoofd P & O



Securicor gaat zich in de komende maanden richten op het management: er staan trainingen gepland over de omgang met cultuurverschillen: hoe manage je diversiteit?

Maar voor je diversiteit kunt managen, moet die eerst aanwezig zijn op de werkvloer. Om dat te bereiken heeft Securicor samen gewerkt met het Nederlands Centrum Buitenlanders (NCB): eerst hebben er uitgebreide gesprekken plaats gevonden over het profiel van de beveiligers die Securicor wilde hebben. Het NCB heeft dat naar selectie eisen vertaald en is met een wervingscampagne gestart om zo veel mogelijk geïnteresseerden te bereiken. Bij de intakes zat de toekomstige werkgever er al bij. Vervolgens werden de kandidaten getest op taal en de wil c.q. het vermogen om te leren.

Ze werden geplaatst in een fulltime voorschakeltraject: naast lessen voor de vaktaal en het verwerven van sociale vaardigheden behelste dit ook informatie over het beroepsbeeld en de beroepsinhoud – overgebracht door mensen van de werkvloer. Hierna volgde voor de kandidaten het opleidingstraject tot beveiligers, en tijdens de opleiding werden ze al in dienst genomen door Securicor. Het NCB ondersteunt niet alleen voor en tijdens de plaatsing, maar verleent waar gewenst ook nazorg.



Group 4 Securicor : Luuk Ferwerda, Districtmanager

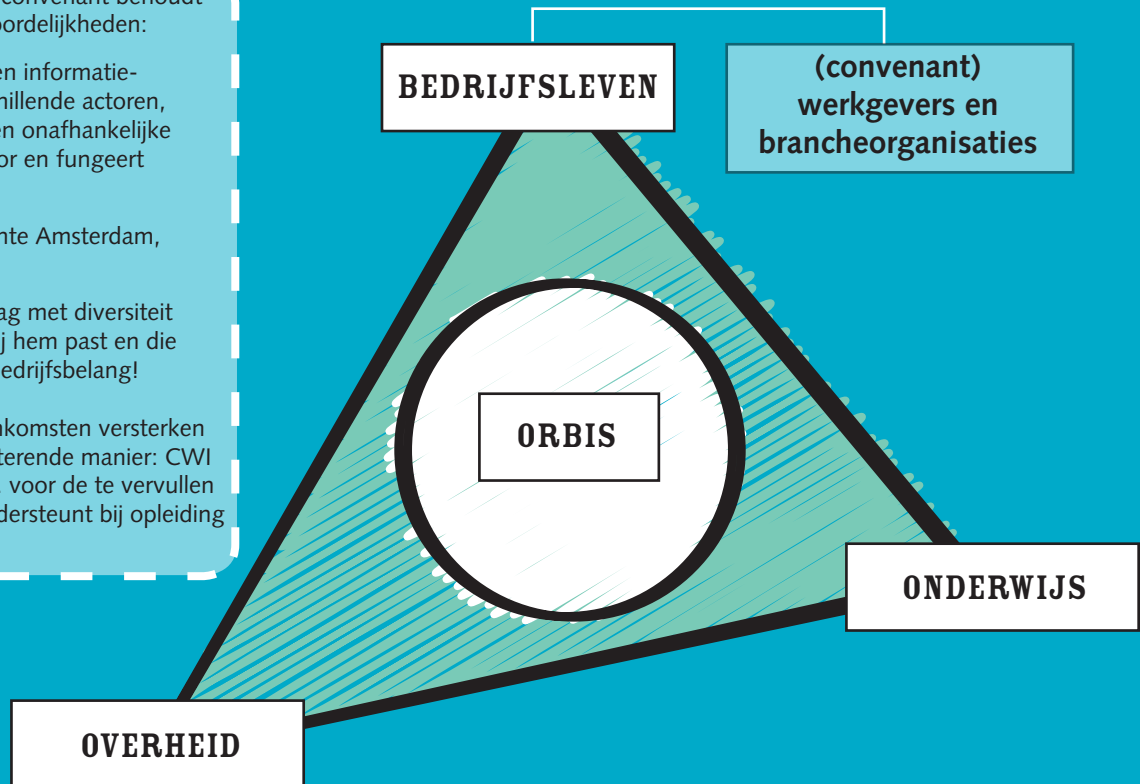
# VAN VERGRIJZING NAAR

## EEN STEVIGE DRIEHOEK

In de stevige driehoek van het convenant behoudt elke partij haar eigen verantwoordelijkheden:

- ~ Orbis faciliteert de kennis- en informatie-uitwisseling tussen de verschillende actoren, monitort de resultaten, is een onafhankelijke project- en procescoördinator en fungeert tevens als aanjager
- ~ de overheid, hier de gemeente Amsterdam, vervult een faciliterende rol
- ~ de bedrijven gaan aan de slag met diversiteit – ieder op een manier die bij hem past en die diversiteit koppelt aan het bedrijfsbelang!

De verschillende netwerkbijeenkomsten versterken de samenwerking op een faciliterende manier: CWI levert bijvoorbeeld kandidaten voor de te vervullen vacatures en Pro Education ondersteunt bij opleiding en training.



### De rol van Orbis

Yvonne van Amstel: "Orbis ziet zichzelf als aanjager met een ondernemende taakopvatting. Twee tot drie keer per jaar brengt Orbis een bezoek aan de bedrijven. Dan passen we de actieplannen aan maar we faciliteren bijvoorbeeld ook het invullen van formulieren e.d. Het concept van het convenant is dusdanig open dat de rol van Orbis niet ophoudt bij het faciliteren van 'de fruitmand'. Er is oog voor actuele zaken en kansen. Een voorbeeld hiervan zijn de taallessen die de gemeente Amsterdam nu beschikbaar stelt. Orbis inventariseert bij welk bedrijf er hoeveel medewerkers voor taallessen in aanmerking komen, en zo gauw er een volledige groep bij elkaar is, kan een nieuwe cursus van start gaan. Ook hebben we voorstellen gedaan om leeftijdsbewust personeelsbeleid te bevorderen en met een aantal convenantpartners plannen geschreven om in aanmerking te komen voor de subsidie van SZW voor leeftijdsbewust personeelsbeleid".

# VERKLEURING

## Wat maakt dit Amsterdamse convenant UNIEK?

### Afstandsmodel

De gemeente stimuleert en faciliteert de totstandkoming van de doelen, en stelt zich op als partner. Bedrijven krijgen niet te horen *hoe* ze het zouden moeten doen volgens de overheid, maar ondervinden steun bij het ontwikkelen en toepassen van hun inzichten.

### Business case model

Het vertrekpunt voor de bedrijven is hun economisch belang: het gaat om het effectiever benutten van hun (toekomstig) human capital. Als het personeel een afspiegeling is van de omgeving, herkennen (potentiële) klanten zich beter in het bedrijf en dat verbetert - mits goed gemanaged, de omzet en de kwaliteit van de dienstverlening.

### Maatwerkmodel

De actieplannen voor elk bedrijf zijn maatwerk en geen massaproductie. Ze worden tijdens de hele periode gemonitord en bijgesteld. Dat doen de bedrijven in samenwerking met Orbis naar aanleiding van de bedrijfsbezoeken.

### Tweesporen model

Het convenant is actief op twee sporen: de plaatsing van personeel is gericht op het individu, en de plannen voor diversiteitsbeleid zijn gericht op de organisatie als geheel.

### Collectiefmodel

Met zijn allen zetten de betrokken partijen zich in op werven, selecteren, opleiden en duurzaam plaatsten van minstens 300 kandidaten met een etnische achtergrond.

### Groeimodel

Het convenant berust op een groeimodel: wie wil, kan zich – ook later nog – aansluiten.

### Aandachtsmodel

De aanjager Orbis houdt de betrokken partijen bij de les met continue aandacht en coördinatie.

# EEN SUCCESFORMULE VOOR PPS

Met het convenant "Van Vergrijzing van Verkleuring" is een succesformule geschreven voor publiek private samenwerking in diversiteit: de methodiekbeschrijving daarvan heeft u nu in handen. Op de conferentie van 16 november 2005 geeft het Amsterdamse voorbeeld het stokje over aan de Staatssecretaris Van Hoof met de intentie in heel Nederland gelijksoortige initiatieven te starten!

Wat is precies de succesformule van dit convenant?

Ten eerste zet men in op de voordelen en positieve effecten van diversiteit, namelijk:

- ~ Een groter klantenbestand
- ~ Een hogere omzet
- ~ Meer innovatieve producten en diensten
- ~ Een beter bedrijfsimago
- ~ De optimale benutting van diversiteit
- ~ Een hogere arbeidsproductiviteit
- ~ Een lager `grijs` verzuim
- ~ Een betere inzetbaarheid medewerkers
- ~ Een hogere motivatie en betrokkenheid
- ~ De werving van de meest geschikte kandidaten
- ~ Betere arbeidsomstandigheden
- ~ Een meer evenwichtige arbeidsparticipatie van verschillende doelgroepen

De samenwerkingspartners werken dus vanuit de business case: de positieve effecten die een divers personeelsbestand voor een organisatie heeft, als de diversiteit goed gemanaged wordt. Daarbij worden er geen standaard diversiteitspakketten voor de bedrijven aangeboden, maar maatwerk. De diversiteitsplannen worden dus specifiek op de behoeften van de organisatie toegepast en sluiten aan bij de dagelijkse praktijk.

Het contact tussen de convenant deelnemers berust op kleinschaligheid. Zo wordt een vertrouwde en veilige sfeer gecreëerd waar ruimte is om ervaringen uit te wisselen en om verschillende best – en worst – cases te bespreken. Maar niet alleen het bedrijven netwerk voor de uitwisseling speelt een rol, er is ook een netwerk ontstaan waar samenwerking mogelijk is, namelijk het netwerk tussen bedrijven en toeleveranciers. Zo ontstaat een win-win situatie voor de deelnemers.

Last but not least zijn er nog twee succesfactoren die men niet over het hoofd mag zien: de overheid wiens rol het is te stimuleren en te faciliteren zonder daarbij achterover te leunen en Orbis in haar rol als aanjager en met de verantwoordelijkheid om in te grijpen. Want ook in dit project blijkt dat er wel iemand nodig is die de deelnemers continu bij de les houdt. De bedrijven hebben zo hun handen vrij om echt dingen te DOEN. Op die manier zijn alle partijen actief betrokken.

# DO'S



# DONT'S

Werk vanuit het economisch belang van organisaties



Laat bedrijven zelf bepalen voor welke actie ze een subsidie precies willen benutten



Focus op de kansen die een goed gemanaged personeelsbestand biedt



Zorg voor veel uitwisseling tussen betrokkenen



Maak best practices zichtbaar



Moraliseren en je eigen hoogstaande sociale visie aan anderen opdringen



Maak geen standaard trainingsprogramma voor elk bedrijf



Vooral problemen zien betekent dat u niet bezig bent met uw bedrijfsstrategie en dus niets oplost



Wees niet bang dat een ander er met uw inzichten vandoor gaat – kleurrijke kennis vermeerdert door deze te delen



Vind ieder voor zich telkens opnieuw het wiel uit; dat is pas efficiënt!



## HOE VERDER?

Het oorspronkelijke doel, 300 mensen te plaatsen, is nu al behaald. Maar dat is geen reden om nu achterover te leunen, integendeel, het is juist een reden extra ambitieus door te gaan. Succes smaakt immers naar meer ...

Het convenant wil in de resterende tijd nog meer mensen plaatsen en er vooral ook voor zorgen dat de in traject genomen deelnemers op een duurzame baan terecht komen.

De plannen betreffende diversiteitsbeleid bij de bedrijven moeten in daden omgezet worden: het gaat nu echt om de implementatie.

Daarnaast zullen de samenwerkingspartners zich nog meer richten op kennisuitwisseling en ook werkprocessen beter op elkaar afstemmen.

Nieuwe convenantpartners blijven welkom. Op dit moment, najaar 2005, zijn er gesprekken gaande met IBM en MCT Services over toetreding tot het convenant.

Er komt een toolkit van werkbare en succesvolle instrumenten, en er zijn plannen om de aanpak uit te bouwen in de richting van nieuwe doelgroepen, bijvoorbeeld oud- en nieuwkomers.

En met de overhandiging van deze methodiekbeschrijving aan Staatssecretaris Van Hoof is het Amsterdamse succesvoorbeeld navolgbaar om ook in andere regio's en wellicht landelijk vervolgprijzen te initiëren.



**REDACTIE**

Olivia Andiel en Grethe van Geffen, Seba cultuurmanagement bv, Amsterdam, [www.seba.nl](http://www.seba.nl)

**EINDREDACTIE**

Yvonne van Amstel, Orbis, Bussum, [www.orbis.nl](http://www.orbis.nl)

**OPLAGE**

1.000 exemplaren

**ONTWERP**

Roger van der Klugt, de ontwerperij, Lelystad, [www.ontwerperij.com](http://www.ontwerperij.com)

**DRUK**

Hoogcarspel Grafische Communicatie, Middenbeemster, [www.hoogcarspel.com](http://www.hoogcarspel.com)