

Derde Round Table Duurzame Impactmakers

# WERK TEGEN DE ONVERSCHILLIGHEID IN



SMART WORKPLACE EN ISS FACILITY SERVICES HEBBEN EEN GEZAMENLIJK PROGRAMMA GELANCEERD, DUURZAME IMPACTMAKERS, MET ALS DOEL KENNISOOTSUITING EN NETWERKVERBINDING TE FACILITEREN OM ZODOENDE TE VERSNELLEN IN DE VERDUURZAMING. BOVENDIEN WORDT ZO IMPACT GEMAAKT OP DE ZEVENTIEN SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS. ONDERDEEL VAN HET PROGRAMMA ZIJN VIER ROUND TABLES. OP 7 SEPTEMBER 2022 VOND IN HET VAN GOGH MUSEUM DE DERDE PLAATS, OVER INCLUSIVITEIT EN DE SDG'S 5 (GENDERGELIJKHEID), 8 (EERLIJK WERK EN ECONOMISCHE GROEI) EN 10 (ONGELIJKHEID VERMINDEREN).



STAAND VAN LINKS NAAR RECHTS: SANDER VAN EKEREN (ACHMEA), ILIAS ZIAN (VAN GOGH MUSEUM), KLAARTJE VANWESENBEECK (ISS), GHYSLAINE TROMP (VAN GOGH MUSEUM), PETER BEKKERING (SMART WORKPLACE), WILLEM VAN DER KOLK (GEMEENTE AMSTERDAM) EN MARJOLEIN KURSTJENS (PWC). ZITTEND VAN LINKS NAAR RECHTS: MARCEL KALMEIJER (ISS), WIM KOOYMAN (SMART WORKPLACE) EN ROBERT OOSTING (ISS).

Bij veel organisaties zijn de beweging, het gedachtegoed en de intenties op orde als het gaat om diversiteit en inclusie. Dat is de overtuiging van de deelnemers aan de derde Round Table Duurzame Impactmakers die ditmaal te gast waren in het Van Gogh Museum. Tegelijkertijd realiseren ze zich ook dat het een zaak van lange adem is. Daarbij kan samenwerking een van de sleutels zijn zoals de samenwerking tussen ISS en PwC laat zien. Een andere sleutel is de aanwezigheid van 'ambassadeurs' zoals de Beeldbrekers bij het Van Gogh Museum.

TEKST Peter Bekkering

BEELD Patrick Post





## Ilias Zian: We zitten in een proces waarbij we leren van elkaar.



Voordat de discussie van start gaat, geven Ghyslaine Tromp en Ilias Zian een presentatie. Daarbij daagt Ilias de deelnemers uit om te omschrijven waar ze zich thuis voelen en wat ze onder thuis verstaan. Robert Oosting pakt de handschoen op: “Het is de boodschap die ik ook verkondig binnen onze organisatie. Thuis voelen is een plek waar je jezelf kunt zijn, waar je creativiteit en diversiteit vindt en waar je niet alleen gelijken tegenkomt maar ook mensen die je inspireren op andere vlakken.” Marjolein Kurstjens vult aan: “Thuis voelen is zowel bij PwC als thuis een plek waar ik mezelf mag zijn en geen rol hoeft te spelen.” Het is volgens Ilias precies wat het Van Gogh Museum nastreeft: “Mensen zichzelf laten zijn en zich thuis laten voelen. Om dat te bereiken organiseert het Van Gogh Museum binnenshuis en buitenshuis activiteiten.” Daarna haalt Ilias de missie aan: Het van Gogh Museum inspireert een zo divers mogelijk publiek met het leven en werk van Vincent van Gogh en zijn tijd. “Het dilemma daarbij is om zoveel mogelijk Nederlanders te bereiken, terwijl momenteel 80 procent van de bezoekers uit buitenlandse bezoekers en 20 procent uit Nederlanders bestaat.” Ghyslaine licht vervolgens *Van Gogh verbindt* toe, een project, dat in 2017 van start ging en waarbij Ilias en zij samenwerken met collega’s van afdelingen als HR, Collectie & Onderzoek, Marketing en Educatie. “Voor ons is dat belangrijk want het moet een project van iedereen zijn om inclusiever te zijn en te denken.” *Van Gogh verbindt* past binnen het *inclusiviteitsbeleid* van het museum dat zich richt op de diverse groep Amsterdamse jongvolwassenen, bezoekers met een fysieke beperking en de groeiende groep ouderen in ons land.

### VAN GOGH VERBINDT

Bij *Van Gogh verbindt* staat de vraag centraal ‘Hoe kan het Van Gogh Museum duurzaam relevant en inclusiever worden voor alle jongvolwassenen?’. Daarvoor heeft het museum een uitgebreid programma. Bovendien wordt door het jaar heen gekeken hoe kan worden aangesloten bij thema’s als Internationale Vrouwendag, de Pride, 4 en 5 mei en de herdenking van de afschaffing van de slavernij. Daarmee sluit het museum aan bij de nieuwe definitie van een museum zoals die onlangs werd vastgesteld door de *International Council Of Museums*: een museum er niet alleen is voor het beheer en behoud van cultureel erfgoed maar ook voor het sociaal en maatschappelijk debat. Een belangrijke rol binnen *Van Gogh verbindt* is weggelegd voor de *Beeldbrekers*, een groep van twaalf jongvolwassen studenten en (young) professionals in de leeftijd van 18 tot 30 jaar die hun expertise inzetten om het museum inclusiever te maken. De groep is divers in achtergrond en in wat ze in het dagelijks leven doen. De Beeldbrekers



spreken veel met medewerkers van het museum en geven ook ongevraagd advies. Daarbij variëren de onderwerpen van meelezen bij vacatureteksten tot met welk merk het museum moet samenwerken en waar de tickets moeten worden gepromoot. Ilias: “Het zijn eigenlijk ambassadeurs van diversiteit en inclusie binnen het museum. Ze zijn ook nodig want op dat gebied zijn we er als museum nog niet. Uiteindelijk willen als beweging van projectgroep naar kernteam diversiteit, inclusie en toegankelijkheid, van een focus op programma’s naar een strategie op vier P’s (programma, publiek, personeel en partner) en van pilots naar een structureel aanbod.”

Binnen het Van Gogh Museum is er een groep van dertien collega’s, de verbinders, die meedenken, meedoen en net dat stapje extra zetten op weg naar een inclusief museum. Ghyslaine: “Zij brengen het belang van een inclusief museum extra onder de aandacht bij collega’s. Want ook al zijn we bijna vijf jaar bezig, het gaat nooit zo snel als je hoopt. In 2018 hebben we een nulmeting inclusie gedaan en sindsdien monitoren we het elke anderhalf jaar.”

### ONVOLDOENDE INGEBED

De presentatie en het feit dat Ghyslaine en Ilias aangeven dat er nog werk aan de winkel is brengt moderator Wim Kooyman bij de eerste stelling: *De samenleving verandert en veel bedrijven willen een afspiegeling van de samenleving zijn, maar inclusiviteit is onvoldoende ingebed in het bedrijfsleven en zeker geen afspiegeling van de samenleving.* Robert Oosting geeft aan dat hij al voor de *Participatiewet* is begonnen met het bouwen van een afdeling Diversity & Inclusion binnen de afdeling People & Culture van ISS Nederland. “Daarmee wilde ik in eerste instantie met name invulling geven aan het abilities-deel, dat zich richt op mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt.” Robert herkent het



## Marjolein Kurstjens: Het gaat erom dat je divers en inclusief wilt zijn. Vervolgens moet je kijken naar de kansen.

beeld bij ISS en ziet het ook om zich heen op platforms als *AWVN* en *De Normaalste Zaak*. “Ik zie daar vaak dezelfde personen en dezelfde onderwerpen. Mijn beeld is dat er bedrijven zijn die op de goede weg zijn, maar nog veel meer bedrijven die ermee worstelen. In Nederland zijn we als ISS vanaf 2014 bezig met vooral het abilities-deel, mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. ISS Global is zo’n drie jaar geleden begonnen om die dimensie te verbreden tot generatie en leeftijden, cultuur en etniciteit, pride, abilities en gender balance. De praktijk laat inmiddels zien dat de realiteit grillig is en dat niet alle items wereldwijd maar ook binnen Nederland overall even gemakkelijk gaan.” Ook Marjolein Kurstjens onderschrijft de stelling: “Onze ambitie bij diversiteit en inclusie komt voort uit het feit dat we als PwC grote problemen willen oplossen. Wat PwC een bijzondere en geprivilegerde organisatie maakt is dat we nogal homogeen zijn in opleidingsniveau: iedereen stroomt hoogopgeleid binnen. Daardoor is het lastig om op ability-niveau divers te zijn. Andere topics zoals bijvoorbeeld gender en religie gaan gemakkelijker



## Robert Oosting: Het voorbeeld van PwC en ISS laat zien dat je elkaar kunt versterken en aanvullen in het vormgeven van inclusiviteit.

samen met opleidingsniveau.” Klaartje Vanwesenbeeck vertelt over het beleid rond diversiteit en inclusie van ISS in de samenwerking met Marjolein Kurstjens van PwC. “Het is voor beide organisaties een belangrijk thema. Daarom kijken we enerzijds hoe we een bepaalde populatie met een bepaalde afstand tot de arbeidsmarkt kunnen inzetten in onze facilitaire dienstverlening bij PwC. En anderzijds hoe we beleid kunnen ontwikkelen om ervoor te zorgen dat die mensen zich ook echt thuis voelen.” Kurstjens knikt instemmend: “Het gaat erom dat je divers en inclusief wilt zijn. Vervolgens moet je kijken naar de kansen.” Vanwesenbeeck legt uit wat dat in de praktijk betekent: “We kijken bij het aannemen niet naar standaard medewerkers, maar nemen juist mensen aan die meer begeleiding nodig hebben. Zoals dove barista’s. Daarmee geven we ook een signaal naar de medewerkers van PwC om hun wereldblik te vergroten. Of, zoals Marjolein gewend is om te zeggen, ‘niet iedereen is in een mandje met een gouden lepel in de mond geboren’. En: je moet je aanpassen om toch contact te maken met die facilitaire medewerkers. Bovendien moeten ze zich realiseren dat ze niet goed kunnen



werken als de facilitaire medewerkers niet zorgen dat zaken goed geregeld zijn.” Robert: “Het voorbeeld van PwC en ISS laat zien dat je elkaar kunt versterken en aanvullen in het vormgeven van inclusiviteit.”

### DUIDELIJK BELEID

De gemeente Amsterdam heeft een duidelijk beleid op het gebied van inclusie en diversiteit, zegt Willem van der Kolk. Hij vertelt dat de diversiteit in het personeelsbestand van het Facilitair Bureau duidelijk is toegenomen sinds de gemeente vanuit de politiek de beslissing heeft genomen steeds meer facilitaire diensten in te besteden. “In dat opzicht ben ik niet ontevreden: we zijn steeds meer een afspiegeling van de maatschappij.” Willem ziet nog wel een belangrijk aandachtspunt, de interne verdeling binnen de organisatie. “De uitdaging is daarom ook diversiteit in afspiegeling van functies te krijgen. Dat valt niet mee, ook omdat vaak mensen met een zelfde achtergrond reageren op een bepaalde functie.”

Ghyslaine legt het juist bij de anderen neer: “Als de sollicitanten niet divers zijn, dan moet je je afvragen of je



## Ghyslaine Tromp: Als de sollicitanten niet divers zijn, dan moet je je afvragen of je organisatie wel een plek is waar een diverse groep zich thuis gaat voelen.



organisatie wel een plek is waar een diverse groep zich thuis gaat voelen, of je ‘aantrekkelijk’ genoeg bent voor een diverse groep mensen. Maar ook moeten organisaties zich afvragen of bepaalde functie-eisen of ervaring wel noodzakelijk is. Veel dingen kunnen mensen leren. Zo zorg je er ook voor dat je verschillende soorten mensen binnenkrijgt.”

Volgens Sander van Ekeren zitten organisaties bij diversiteit en inclusiviteit vaak in een vicieuze cirkel: “Organisaties willen divers en inclusief zijn maar om dat te worden moeten ze juist andere mensen aantrekken. De mensen uit de doelgroep die je aan wilt trekken denken echter dat het om een traditioneel Nederlands bedrijf gaat waar ze zich wellicht niet thuis voelen en reageren dus niet.” Toch ziet Sander ook lichtpunten: “Ik denk dat de beweging, de intenties en het gedachtegoed op orde zijn. Het is echter een zaak van lange adem: het zal tientallen jaren duren voordat we zijn waar we willen zijn. Daarbij herken ik ook het beeld van Willem over de afspiegeling. Over het algemeen is die bij Achmea best in orde, maar op functieniveau zijn er nog grote verschillen.”

### AFSPIEGELING GEEN DOEL OP ZICH

Achmea heeft als missie ‘Duurzaam Samen Leven’. Daarbij komt regelmatig de ogenschijnlijke tegenstelling landsbelang en klantbelang aan de orde. Sander: “Na-



tuurlijk is ons eerste belang de klant, maar we kijken ook wat we kunnen doen als corporate voor problemen in de maatschappij die niet alleen onze klanten betreffen.” Vervolgens vraagt hij zich af of elk bedrijf wel een afspiegeling moet zijn van de maatschappij om zo de wereld te verbeteren. “Voor mij is dat geen doel op zich. Soms zit de kracht van een bedrijf juist in de specialisatie met een zelfde soort mensen die allemaal hetzelfde heel goed kunnen. Neem als voorbeeld een vak als zeelassen. Dat trekt vooral mannen aan, dus moet je daar dan per se gaan streven naar meer vrouwen? Hetzelfde geldt voor afdelingen binnen het bedrijf. Als je daar toch die afspiegeling wilt nastreven sla je in mijn beleving de plank mis. Het moet geen doel op zich zijn



## Klaartje Vanwesenbeeck: Het belangrijkste thema bij dit alles vind ik: hoe organiseer je het thuis voelen voor iedereen in alle lagen van de organisatie.

om overal een afspiegeling van de maatschappij te zijn.” Marjolein wijst op een gevaar daarbij: “Een subcultuur heeft ook het gevaar om mensen uit te sluiten. Eigenlijk moet het uit de mens zelf komen om wel of niet voor een beroep of een afdeling te kiezen.”

Sander haalt daarna een paradox aan: “Om inclusief te worden moet je het eerst exclusief maken. Als het er

niet is en je hebt er geen aandacht voor dan ontstaat het namelijk niet vanzelf.” Hij illustreert het met een praktijkvoorbeeld. “Bij Achmea heb je sinds begin jaren ’90 het netwerk HoLa! (HOmo’s, Lesbianennes, biseksuelen en transgenders Achmea). Dat specifieke netwerk voor deze doelgroep is een paar jaar geleden opgehe-

## Willem van der Kolk: De uitdaging is om ook diversiteit in afspiegeling van functies te krijgen.



ven omdat het binnen Achmea inmiddels onderdeel van de totale bedrijfscultuur is. Maar om dat te bereiken moest dat exclusieve netwerk dat opkwam voor de doelgroep er wel eerst zijn.”

Voor Klaartje is het niet voldoende als organisaties diversiteit en inclusiviteit in hun missie zetten. “Als het daarbij blijft kom je nergens. Dan wordt het van de top naar beneden geduwd. Het gaat echter juist om de ambassadeurs beneden, zoals de Beeldbrekers bij het Van Gogh Museum. Dat is ook onze uitdaging bij PwC: hoe zorgen we ervoor dat onze medewerkers zich thuis voelen tussen de hoogopgeleide PwC-medewerkers en het gevoel hebben dat ze belangrijk zijn? Anders krijg je een diverse populatie die zich niet thuis voelt.”

### LEADERSHIP BUY-IN

Robert geeft aan dat ISS wel een missie en visie heeft met de eerder genoemde vijf dimensies van diversiteit,

maar dat er nog niet op alle onderdelen volledig beleid is uitgerold. Daarom is ISS in 2021 op global niveau gestart met Employee Research Groups: “In die projectgroepen zitten niet alleen mensen uit management en staf, maar ook mensen uit de operatie. De enige voorwaarden zijn dat ze projectmatig moeten kunnen werken, dat ze het vrijwillig doen en dat ze intrinsiek gemotiveerd zijn. Inmiddels zijn er ook local chapters.” Belangrijk bij dit initiatief is de leadership buy-in, zegt Robert: “Daar begint het mee. De global directie sponsort deze groepen, hierbij gaf bijvoorbeeld de group CEO wereldwijd de kick-off voor de dimensie pride.” De local chapters worden gesponsord door de directie van ISS Nederland. “Vanuit ISS Nederland zijn we koploper op de dimensie abilities en we leiden dan ook de global ERG abilities. Vanuit deze ERG hebben we een abilities guide voor managers geproduceerd en werken we aan een language guide waarin staat omschreven hoe je communiceert over en met mensen die leven met een beperking.”

### NORM-MEDEWERKER

Moderator Wim schakelt vervolgens over naar de tweede stelling: *Het streven naar meer inclusie kan alleen tot werkelijke inclusie in de praktijk leiden als het beeld van de norm-medewerker wordt bevestigd en verrijkt*. En hij licht toe dat de huidige norm-medewerker volgens het rapport *Naar een inclusieve werkomgeving!* een witte man van middelbare leeftijd is. Klaartje geeft meteen aan dat ze ‘de kriebels’ krijgt van de omschrijving. “In wat voor bedrijf geldt dit? Voor het facilitair bedrijf klopt dit beeld namelijk helemaal niet. En ook niet voor PwC. Als ik daar rondloop zie ik regelmatig meer internationale medewerkers en meer vrouwen dan mannen lopen. Wel zie ik een uitdaging bij het facilitair bedrijf. Daar is de leidinggevende vaak nog een witte man of vrouw van middelbare leeftijd terwijl de medewerkers wel een afspiegeling van de maatschappij zijn.” Ghyslaine geeft aan dat het bij het Van Gogh Museum net iets anders is. “Bij ons werken meer vrouwen, en we hebben steeds meer collega’s die praktijkgeschoold zijn. Wel is het nog zo dat hoe hoger je in de organisatie komt, hoe minder divers het wordt. Dat beeld kwam ook naar voren uit onze inclusie-enquête.” Ilias wijst op de Code Diversiteit en Inclusie van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, waar culturele instellingen zich aan moeten gaan houden. “Het roept bij mij de vraag op hoe intrinsiek het is: willen we dit zelf of moeten we dit?”

Sander geeft aan de voordelen van zo’n verplichting wel te zien, zeker wanneer het in de praktijk blijkt te werken.



## Sander van Ekeren: Ik denk dat de beweging, de intenties en het gedachtegoed op orde zijn. Het is echter een zaak van lange adem.

mend: “Het zijn de kleine dingen, zoals even hallo zeggen tegen een schoonmaker of cateringmedewerker die het verschil maken.”

Marjolein haalt in dat verband een voorbeeld aan. “Wij hebben bij PwC na de publiciteit rond The Voice een tijd een column gehad, *Comfortabel worden met het oncomfortabele*. Daarin werden vooral thema’s als cultuur, religie en gender besproken vanuit persoonlijke verhalen. De hoofdpersonen vertelden wat hun achtergrond – bijvoorbeeld een beperking – had gedaan met het worden tot wat ze nu waren. Belangrijk daarbij was dat naar aanleiding ervan een gesprek ontstond over wat wel en niet goed ging in de manier waarop met hen werd omgegaan.”

Het voorbeeld onderstreept voor Robert waarom hij het niet eens is met de stelling. “Het gaat namelijk ook om inclusief leiderschap en processen, zoals het objectief selecteren en het inrichten van je arbeidsvoorwaarden, maar ook om verbinding en terugkerende evaluatie van al deze zaken. Die evaluatie is belangrijk omdat het je verder brengt in je roadmap naar de stap op de hori-

zon. Het verruimen van het beeld van de norm-medewerker is in dat traject een component maar het gaat om het totaal van zaken dat je doet. En dan heb je het over een cultuurverandering, die zoals al eerder gemoreerd een kwestie van lange adem is. Daarin zijn ambassadeurs in je organisatie belangrijk vanwege hun intrinsieke motivatie.” Klaartje vult aan: “Het belangrijkste thema bij dit alles vind ik: hoe organiseer je het thuis voelen voor iedereen in alle lagen van de organisatie.” Marjolein trekt het vervolgens breder: “Waarom leren we onze kinderen niet dat het normaal is dat je allerlei vogels van verschillende pluimage hebt. En dat het fijner voor iedereen is als je normaal met elkaar kunt omgaan en iedereen in zijn waarde laat. Als we als maatschappij eerder hiermee beginnen hoeven we uiteindelijk niet op kantoor alsnog zulke processen te doorlopen om een beeld bij te werken.”

Willem vindt het belangrijk dat we gesprekken zoals deze blijven voeren. “Daarbij moeten we ook kijken wat we nu kunnen doen. En dat betekent soms ook zaken ‘klein’ maken. Ik zal een voorbeeld geven. We organiseerden vanuit het facilitair bureau allerlei lunches voor medewerkers vanwege het éénjarig bestaan van het Facilitair Bureau na een interne reorganisatie. Daarbij namen in zuidoost medewerkers hun eigen potje sambal mee. Ik dacht toen: waarom zorgen we als organisatie niet dat er sambal op tafel staat. Je geeft met zo iets kleins aan dat je mensen gezien hebt en het helpt bij het thuis en je welkom voelen. Zo bouw je met kleine stapjes aan een inclusieve organisatie.”

Ilias onderstreept aan het eind waarom juist zo’n Round Table belangrijk is. “We zitten in een proces waarbij we leren van elkaar. Daarbij wil ik afsluiten met een citaat van Vincent van Gogh, die wij in ons museum vaak de eerste Beeldbreker noemen: *Ik zeg het nog eens: werk tegen de onverschilligheid in. Het volhouden is niet makkelijk, maar wat makkelijk is betekent ook weinig.*”

### DEELNEMERS

- SANDER VAN EKEREN, SENIOR MANAGER REWARDS BIJ ACHMEA.
- WILLEM VAN DER KOLK, AFDELINGSMANAGER HUISVESTING FACILITAIR BUREAU BIJ GEMEENTE AMSTERDAM.
- GHYSLAINE TROMP, COÖRDINATOR BEELDBREKERS & OUTREACH VAN GOGH VERBINT BIJ VAN GOGH MUSEUM.
- ILIAS ZIAN, PROJECTLEIDER VAN GOGH VERBINT BIJ VAN GOGH MUSEUM.
- MARJOLEIN KURSTJENS, DEMAND MANAGER FACILITY MANAGEMENT BIJ PWC NEDERLAND.
- KLAARTJE VANWESENBEECK, KEY ACCOUNT MANAGER VOOR PWC BIJ ISS FACILITY SERVICES.
- ROBERT OOSTING, HEAD OF DIVERSITY & INCLUSION BIJ ISS NEDERLAND.