

The top section of the cover features a vibrant red background filled with intricate, white line-art illustrations of human faces. These faces are depicted in various orientations and expressions, with some eyes looking directly at the viewer. The lines are fluid and interconnected, creating a sense of a diverse and interconnected community.

**AWWN**

# Manifest voor **GELIJKE KANSEN**

Een arbeidsmarkt voor iedereen



# Manifest voor **GELIJKE KANSEN**

De Nederlandse arbeidsmarkt biedt veel kansen. Kansen om aan werk te komen en je verder te ontwikkelen. Bijna nergens ter wereld doen zoveel mensen mee op de arbeidsmarkt. Toch is die arbeidsmarkt niet voor iedereen even gastvrij. Er staan nog steeds mensen aan de kant die wel willen en kunnen werken. Er zijn bedrijven die daar oog voor hebben, maar nog niet iedereen ziet het belang van diversiteit en inclusie. Met dit manifest wil AWWN daarom een beweging in gang zetten. Doel is dat alle werkgevers zorgen voor gelijke kansen. Want daar profiteert uiteindelijk iedereen van.

## **Werk is belangrijk**

Werk is belangrijk, in de eerste plaats voor onszelf. Met werk geven we invulling aan ons leven, zorgen we voor inkomen en hebben we een plek in de samenleving. Werk moet aansluiten bij onze talenten. De arbeidsmarkt werkt optimaal als iedereen op de juiste plek zit. Natuurlijk hebben ook werkgevers er baat bij als zo veel mogelijk

mensen werken: zij kunnen er een deel van de personeelskrapte mee oplossen.

Ook voor de samenleving als geheel is het belangrijk dat mensen werken. De economie draait beter als mensen geld verdienen dat ze kunnen uitgeven. Hoge arbeidsparticipatie is bovendien goed voor de sociale samenhang: de samenleving functioneert beter als iedereen mee mag doen en als mensen op allerlei plekken – ook op de werkvloer – anderen zien aan wie ze zich kunnen spiegelen.

## **Inclusieve bedrijven zijn succesvoller**

Inclusief werkgeven levert bedrijven veel op. Dat blijkt uit meerdere onderzoeken. Inclusieve bedrijven trekken meer talent aan. Hun werknemers zijn meer betrokken en tevreden en blijven langer. Werknemers werken graag bij een werkgever die zich inzet voor mensen met een kwetsbare positie en waarderen het om met hen samen te werken.

Uit onderzoek blijkt ook dat diverse en inclusieve bedrijven beter presteren en betere beslissingen nemen. Iedere uitdaging wordt namelijk vanuit meer verschillende perspectieven bekeken. Teams zijn daardoor creatiever en vernieuwender.

Een organisatie met (meer) diversiteit voldoet beter aan de wensen en verwachtingen van klanten. Daardoor wordt het bedrijf aantrekkelijk voor een grotere groep klanten en groeit het. Dit geldt niet alleen voor bedrijven die

producten of diensten leveren voor een divers publiek. Het geldt net zo goed in bijvoorbeeld de zorg: hoe kun je goede zorg leveren als medewerkers een heel andere achtergrond hebben dan cliënten?

### **De arbeidsmarkt is niet voor iedereen even gastvrij**

Waar je geboren bent, hoe je eruit ziet, of je leeft met een beperking, van wie je houdt, wat je leeftijd is of wat je gelooft, moet niet uitmaken. Iedereen verdient dezelfde kansen op de arbeidsmarkt. De werkelijkheid is helaas anders. Mensen die leven met een (arbeids)beperking moeten bijvoorbeeld vaker solliciteren voordat ze een baan krijgen. Werkgevers zijn wel positiever gaan denken over het aannemen van iemand met een arbeidsbeperking, maar te weinig werkgevers doen dat ook daadwerkelijk. Meestal is dat geen onwil. Vooral kleinere bedrijven schrikken terug voor ingewikkelde regelingen, zijn bang voor hoge kosten, of betwijfelen of ze de juiste begeleiding kunnen bieden.

Ook mensen met een bi-culturele achtergrond moeten bovengemiddeld vaak solliciteren. Discriminatie gebeurt vaak onbewust en komt vooral in het sollicitatieproces voor. Met name afkomst, leeftijd en geslacht spelen dan een rol. Mensen die discriminatie hebben ervaren bij het zoeken naar werk, geven hun zoektocht soms op. Zij verliezen hun motivatie om te werken, terwijl zij er wel de kwaliteiten voor hebben.

### **Inclusie is meer dan diverse instroom**

Kansenongelijkheid beperkt zich niet tot de sollicitatieprocedure. Ook bij het doorstromen naar hogere functies maken bijvoorbeeld vrouwen of mensen met een bi-culturele achtergrond vaak minder kans. Daarnaast is de sfeer op het werk niet voor iedereen even prettig. Een op de vijf werkenden voelt zich weleens onveilig op het werk; mensen met een bi-culturele achtergrond bovengemiddeld vaak. LHBTIQ+-personen kunnen niet altijd openlijk praten over hun partner, terwijl anderen daar niet over hoeven na te denken. De werkgever heeft een belangrijke rol in het zorgen voor een werkomgeving die voor iedereen veilig en prettig is.

### **Inclusie is een taak voor iedereen**

In de hele samenleving zien we scheidslijnen, die de laatste jaren scherper lijken te worden. Tegenstellingen tussen groepen op basis van culturele achtergrond, religie, opleiding en regio lijken groter te worden. De werkvloer is een van de plekken waar tegenstellingen aan de oppervlakte kunnen komen. Ook de niet-zichtbare verschillen, bijvoorbeeld in karaktereigenschappen, sociaaleconomische klasse of politieke voorkeur. Tegelijkertijd is de werkvloer bij uitstek de plek om verschillen te accepteren en te overbruggen. Daarin speelt iedereen een rol – minderheid of niet. Mensen die niet tot een van de bekende minderheids-

groepen behoren, kunnen inclusie als een bedreiging ervaren of als iets dat juist ongelijkheid creëert. Zij vragen zich misschien af wat diversiteitsbeleid betekent voor hun eigen carrièreperspectief. Dat kan spanning geven op de werkvloer. Inclusie vraagt dus niet alleen om aandacht voor specifieke groepen, maar voor alle werknemers.

### **Wat kunnen werkgevers doen?**

De werkvloer moet een plek zijn waar iedereen welkom is, zichzelf kan zijn, zich veilig voelt, zich kan ontplooiën en gelijkwaardig wordt behandeld. Werkgevers hebben hierin een sleutelfunctie. Zij kunnen bijvoorbeeld hun werving- en doorstroombeleid zodanig aanpassen dat er meer gelijke kansen ontstaan. Ook kunnen ze bij alle medewerkers bewustwording en draagvlak voor inclusiviteit stimuleren. Werkgevers kunnen het werk zo organiseren dat het aansluit bij de talenten van mensen en bij wat zij nodig hebben om duurzaam aan het werk te kunnen. En natuurlijk is het belangrijk dat de top van een bedrijf het goede voorbeeld geeft op het gebied van inclusie.

### **Samen zetten we een beweging in gang**

De arbeidsmarkt moet gelijke kansen bieden voor iedereen. AWWN vindt dat álle werkgevers daarvoor moeten zorgen. Met een denktank van bedrijven, brancheverenigingen en deskundigen hebben we daarom dit manifest opgesteld. We willen er een beweging mee in

gang zetten die zorgt voor gelijke kansen voor iedereen. Iedere werkgever kan stappen zetten die een groot verschil maken. Het gaat om acties op het gebied van werving en selectie, creëren van een inclusieve cultuur, het anders organiseren van werk en inclusieve arbeidsvoorwaarden.

Met de principes die hierna volgen, zetten we samen stappen in de goede richting en wordt het vanzelfsprekend een inclusieve werkgever te zijn.

# Talent staat voorop



1. Er is voor iedereen een plek op de arbeidsmarkt. We willen dat iedereen mee kan doen, want werk levert veel op: voor een individu, voor werkgevers én voor de maatschappij. Werkgevers kijken naar wat iemand wél kan.

We brengen de arbeidsmarkt dichterbij de mensen in plaats van andersom. Mensen hebben geen afstand tot de arbeidsmarkt, zij zijn de arbeidsmarkt. Functie-eisen gaan (ook) over competenties, vaardigheden en motivatie. Werkgevers bekijken kritisch welke competenties een nieuwe medewerker meteen moet meebrengen en wat iemand later kan aanleren.

# Werk sluit aan bij mensen



2. Werkgevers hebben een open blik op het organiseren van werk. We maken de arbeidsmarkt toegankelijker voor mensen die nu niet duurzaam aan het werk zijn en dat wel willen en kunnen.

Werkgevers bekijken hoe zij het werk zo kunnen organiseren dat het aansluit op wat mensen kunnen. Daarbij zorgen zij voor de juiste randvoorwaarden. Bijvoorbeeld door het werk anders te verdelen, functies aan te passen of technologie in te zetten. Zo nodig worden werktijden of de werklocatie aangepast of zorgt de werkgever voor hulpmiddelen. Werkgevers maken tijd voor goede begeleiding, bijvoorbeeld door een buddy of mentor aan te stellen. Ook krijgen medewerkers tijd voor leren en ontwikkelen op de werkvloer.

# Inclusieve werving en selectie



3. Kenmerken van personen die niet relevant zijn voor het werk, spelen geen rol bij de selectie van een kandidaat voor een (doorstroom) functie. Mensen die beslissingen nemen over werving en selectie en beoordelen, zijn getraind om vanuit dit principe te werken.

Werkgevers nemen nieuwe medewerkers aan via inclusieve werving en selectie. Vacatureteksten zijn inclusief. De werkgever beschrijft in de vacature bijvoorbeeld gewenst gedrag in plaats van gewenste eigenschappen. Door een objectieve (brief)selectie en gestructureerde interviews worden keuzes gemaakt op basis van objectieve criteria en minder op onderbuikgevoel of 'klik'. Technologie kan hierbij helpen. De sollicitatiecommissie is divers samengesteld. Werkgevers hebben een werkwijze om discriminatie te voorkomen, zoals de *Wet toezicht gelijke kansen* voorschrijft. Meer werkgevers doen aan open hiring: zij bieden een baan aan zonder voorafgaand sollicitatiegesprek. Dit biedt meer mensen een kans. Open hiring is mogelijk voor alle functies waarbij iemand op de werkplek kan leren. Ook later in de loopbaan spelen persoonskenmerken die niet relevant zijn voor het werk, geen rol. Beoordelingen zijn objectief. Medewerkers die zich bezighouden met werving en selectie en beoordelingen, volgen een training in het voorkomen van vooroordelen.

# Doelstellingen voor diversiteit



4. Medewerkers van een organisatie zijn een afspiegeling van de beroepsbevolking. Werkgevers formuleren doelstellingen om te zorgen voor (meer) diversiteit van medewerkers. Dit geldt voor zowel uitvoerende medewerkers als middenmanagement en top.

Werkgevers formuleren doelstellingen voor hun organisatie en onderzoeken hoe ze die het beste kunnen behalen. De doelstellingen gaan bijvoorbeeld over genderdiversiteit in leidinggevende functies of over culturele diversiteit binnen het bedrijf. De doelstellingen zijn gericht op alle diversiteitskenmerken. De organisatie monitort de voortgang en evalueert de aanpak. Werkgevers passen de werving, de onboarding en het doorstroombeleid zo nodig aan. Ze onderzoeken waarom mensen niet (willen) blijven, door met alle vertrekkende medewerkers een exitgesprek te voeren.



# Talenten ontwikkelen en benutten



5. Alle werknemers kunnen zich naar vermogen ontwikkelen en talenten worden benut.

Werkgevers zijn bereid om te investeren in medewerkers, ook als die nog niet voldoen aan alle functie-eisen. Leeftijd en opleidingsniveau spelen daarbij geen rol. Werkgevers leiden mensen op voor de arbeidsmarkt, ook al betekent dit dat iemand de organisatie kan verlaten. Als dit de norm wordt, heeft iedereen er profijt van.

# Iedereen kan zichzelf zijn



6. Organisaties hebben een inclusieve cultuur: iedereen kan zichzelf zijn op het werk en ieders inbreng telt. Dat betekent ook dat er gepraat kan worden over moeilijke of gevoelige onderwerpen.

In de hele organisatie is er aandacht voor diversiteit en inclusie. De werkgever zet kernwaarden rond inclusie op papier en verankert die in de organisatie. Alle medewerkers worden hieraan gehouden. De directie draagt uit wat volgens haar een inclusieve cultuur is en zij handelt ernaar. De werkgever houdt rekening met specifieke behoeften. Bijvoorbeeld door te zorgen voor een kantoor dat voor iedereen toegankelijk is, door werk- en pauzetijden zo nodig aan te passen, maar ook door ervoor te zorgen dat alle medewerkers kunnen meedoen aan (sociale) activiteiten.

# Inclusief leiderschap



7. Leidinggevendenden hebben een belangrijke taak in het zorgen voor een inclusieve cultuur.

Leidinggevendenden volgen een training in inclusief leiderschap. De werkgever monitort hun gedrag op dat gebied. Leidinggevendenden in alle lagen van de organisatie laten voorbeeldgedrag zien en dragen de waarden van de organisatie uit. Zij spreken anderen aan die zich hier niet aan houden. Ze nemen inclusief gedrag mee bij het beoordelen van het functioneren van werknemers. Ook in het beoordelen van de leidinggevende zelf spelen werksfeer en cultuur een rol.

Werknemers hebben binnen de organisatie een aanspreekpunt voor hulp en advies op het gebied van inclusie: er is een (externe) vertrouwenspersoon en een goede klachtenregeling.

**Sommige principes zijn misschien moeilijker te organiseren voor kleinere bedrijven.**

Denk aan het aanstellen van een diverse sollicitatiecommissie of het inregelen van een klachtenregeling. We moedigen bedrijven aan dit wel zoveel mogelijk te doen. Bijvoorbeeld door wel iemand mee te laten kijken bij sollicitaties. Of door aan te sluiten bij regelingen via de branchevereniging.

# Inclusieve arbeids- voorwaarden



## 8. Werkgevers zorgen voor inclusieve arbeidsvoorwaarden.

Het is belangrijk dat werknemers arbeidsvoorwaarden hebben die passen bij hun persoonlijke situatie. Dit kan bijvoorbeeld met afspraken over verlof voor religieuze feestdagen, afspraken over transitieverlof en door ouderschapsverlof mogelijk te maken voor meer personen dan alleen traditionele ouders. Werkgevers formuleren de cao of arbeidsvoorwaardenovereenkomst genderneutraal en in begrijpelijke taal, zodat het voor iedereen prettig leesbaar is.

Zij doen verder periodiek onderzoek naar gelijke beloning binnen de organisatie (bijvoorbeeld jaarlijks). Als er onverklaarbare loonverschillen zijn, past de werkgever die aan. Werkgevers zijn transparant over de beloning van werknemers. Dit is in lijn met de *Richtlijn loontransparantie* die er aan komt.

# Uw gouden tip

**Spot on!**



9. Hoe zorgt ú voor gelijke kansen op de arbeidsmarkt? Wat zou u willen toevoegen aan dit manifest?

**Deel uw ideeën met ons!**



Ga naar [awvn.nl](http://awvn.nl) en vul het manifest aan met uw tips.

# Focus op gelijke kansen!

AWVN roept werkgevers en brancheverenigingen op om de acht principes na te leven en zich hierover uit te spreken. Werkgevers zorgen voor de randvoorwaarden waardoor iedereen mee kan doen. Branche- en werkgeversorganisaties ondersteunen bedrijven om hier mee aan de slag te gaan. Voorlopers helpen andere werkgevers die nog niet zo ver zijn.

Inzetten op gelijke kansen vraagt om de nodige aanpassingen. Die leveren veel op: meer mensen voelen zich onderdeel van de samenleving, tegenstellingen worden kleiner in plaats van groter.

In een arbeidsmarkt die plek biedt aan iedereen, is ook ruimte voor mensen die niet alle 'vinkjes' hebben of die niet het schaap met de vijf



poten zijn. Hoe mooi is het als we de meerwaarde van verschillen zien, in plaats van vasthouden aan stereotype beelden en ons verzetten tegen wat we niet kennen? Discussies op de werkvloer zullen blijven, maar in een inclusieve bedrijfscultuur zijn die geen bedreiging, maar zorgen ze voor meer onderling begrip. Ook de krapte op de arbeidsmarkt is niet zomaar opgelost, maar die wordt wel minder als meer mensen op de juiste plek zitten, die aansluit bij hun motivatie en competenties. Met dit manifest willen we meer werkgevers stimuleren om ieders talent optimaal te benutten. Dit doen we met deze acht principes en door goede voorbeelden met elkaar te delen. Op naar een arbeidsmarkt met gelijke kansen voor iedereen!

## Toolbox voor werkgevers



Op [awvn.nl](http://awvn.nl) staan praktische tips voor werkgevers om invulling te geven aan deze principes. Ook delen we hier goede voorbeelden.

Heeft u zelf een inspirerend praktijkvoorbeeld, geef het aan ons door!

**De volgende personen hebben in een denktank  
van AWWN-leden en experts meegedacht over dit manifest:**

- Pieter Versteeg, Sodexo • Edwin van der Pol, Ikea • Jan Jaap Krijtenburg, ANWB • Thomas Mulder, VodafoneZiggo • Femke den Hartog, INretail
- Fem Korsten, Actiz • Patti van der Most, Jong AWWN / LyondellBasell
- Sandra Polman, Kennisalliantie Inclusie en Technologie • Jan Pieck, Johnson en Johnson • Karima el Bouchtaoui, Ocellus Consultancy
- Marina Lacroix, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- Michiel Slot, Vluchtelingenwerk • Rabin Baldewsingh, Nationaal Coördinator tegen Discriminatie en Racisme • Gerben Hulsege, TNO
- Onur Sahin, Universiteit van Utrecht • Dienneke de Vos, Ministerie van Defensie • Steven Hubeek, AWWN/De Normaalste Zaak
- Raymond Puts, AWWN

**Colofon**

Tekst: Eefje Brul • Redactie: Berber Bijma

Grafisch ontwerp: Petra Klerkx, Amsterdam • Druk: Menno Beulink, Den Haag

[www.awvn.nl](http://www.awvn.nl)