

# CULTURELE DIVERSITEIT



*De bouwstenen voor het wervingsproces*

**Noufissa Tamimy**  
**Esra Kaya**



# **CULTURELE DIVERSITEIT**

*De bouwstenen voor het wervingsproces*

© 2018 Printenbind

Auteurs: Noufissa Tamimy en Esra Kaya

Omslagontwerp: Esra Kaya

Informatief onderzoeksrapport in opdracht van de Volksbank

Deze uitgave mag enkel worden verveelvoudigd door de Volksbank



# Voorwoord

Voor u ligt het boek: "*Culturele diversiteit*". Dit boek is geschreven door Noufissa Tamimy en Esra Kaya. Wij zijn twee afstudeerstudenten van de opleiding Human Resource Management aan de Hogeschool van Amsterdam.

Dit boek is geschreven naar aanleiding van het uitgevoerde onderzoek bij de Volksbank met betrekking tot culturele diversiteit. Momenteel is het medewerkersbestand van de Volksbank op dit gebied nog geen afspiegeling van de maatschappij. Daarom is onderzoek gedaan naar de rol van het wervingsproces in het vergroten van culturele diversiteit.

Het uitgangspunt van dit boek is de identiteit van de Volksbank te omschrijven door de ogen van multiculturele medewerkers. Het doel hiervan is beter zicht te krijgen op wat maakt dat de Volksbank een aantrekkelijke werkgever is voor de doelgroep en hoe hierover naar buiten te communiceren.

De bevindingen van het onderzoek worden in combinatie met een advies gepresenteerd in dit boek. Dit boek is tot stand gekomen in samenwerking met onze opdrachtgever Margot Kijkuit en de medewerkers van de Volksbank. Wij willen iedereen bedanken voor alle openheid en inzet.

Wij wensen u veel leesplezier!

Noufissa Tamimy en Esra Kaya

Amsterdam, 15 oktober, 2018





## ***Maurice Oostendorp - CEO: "Een afspiegeling van de bevolking en de Nederlandse samenleving dat is het ideaalplaatje."***

"We zijn uiteraard al jaren bezig met diversiteit vanuit de feminiene en masculiene optiek. Nou weten we dat het niet alleen maar gaat over man en vrouw, maar het gaat echt om diversiteit. De overtuiging is er dat wanneer je een diverse samenstelling hebt van het aantal mensen dat bij de bank werkt, dat je dan ook een rijkere besluitvorming hebt. En dus betere besluiten neemt. Wat er de laatste jaren echt wel aan toegevoegd is, is dat wij ook geloven dat je kunt bijdragen aan het financieel gezond zijn van de samenleving en dat je ook naar de maatschappij moet kijken die inclusiviteit als kernwaarde kent. We weten allemaal hoe de maatschappij zich de afgelopen 20 jaar heeft ontwikkeld. Die is diverser geworden. Ook met veel meer culturele diversiteit. Als je dan een Volksbank bent en je wil letterlijk iedereen als klant, dan is het wel belangrijk dat je een afspiegeling bent van die bevolking en klanten als het gaat over het nemen van je besluiten."



# Inhoudsopgave



# Inhoudsopgave

1. Inleiding	9
2. Onderzoek	11
3. Resultaten	15
4. Conclusie	19
5. Advies	23
6. Literatuur	31



# Hoofdstuk 1: Inleiding

# 1. Inleiding

In dit boek wordt antwoord gegeven op de vraag: *'Welke verbeteringen in het wervingsproces kan de Volksbank doorvoeren om potentiële kandidaten met een multiculturele achtergrond aan te trekken?'* Deze vraag komt van Margot Kijkuit, Senior Adviseur Development binnen de Volksbank.

De directie van de Volksbank heeft begin 2018 het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid "Thuis bij de Volksbank" vastgesteld waarin aandacht wordt besteed aan groepen die momenteel ondervertegenwoordigd zijn binnen de Volksbank. Het verhogen van culturele diversiteit is een onderdeel van dit beleid. Het beleid is opgesteld om niet achter te blijven op de snel ontwikkelende arbeidsmarkt. De opdrachtgever ziet graag dat de identiteit van de Volksbank versterkt wordt en de aansluiting met de maatschappij verstevigd. Het vraagstuk is dat momenteel sterk het vermoeden is dat er onvoldoende sollicitaties binnenkomen van potentiële kandidaten met een multiculturele achtergrond bij openstaande vacatures. Uit het vooronderzoek blijkt dat de mogelijke oorzaak van het vraagstuk ligt in de manier waarop de Volksbank extern communiceert naar potentiële kandidaten. Deze communicatie betreft onder andere de werken-bij pagina. Daarom is de noodzaak ontstaan om in kaart te brengen hoe de identiteit wordt omschreven door de multiculturele medewerkers van de Volksbank en of zij dit terugzien in de externe uitingen van de Volksbank.



**Opdrachtgever Margot Kijkuit**

- Senior Adviseur Development

# Hoofdstuk 2: Onderzoek



## 2. Onderzoek

In de inleiding is omschreven hoe de behoefte is ontstaan voor dit onderzoek. Dit hoofdstuk gaat in op het doel van het onderzoek en de inhoud van de interviews die zijn gehouden.

### 2.1 Doel

Het doel van dit onderzoek is om duidelijk te krijgen op welke manier het wervingsproces zodanig verbeterd kan worden dat culturele diversiteit in de sollicitaties toeneemt. Belangrijke aspecten zijn de factoren die de Volksbank een aantrekkelijke werkgever maken. In de literatuur wordt benadrukt dat het belangrijk is om kennis van de doelgroep te hebben die je wilt aantrekken (Kluijtmans, 2014). De multiculturele medewerkers van de Volksbank, zijn rolmodellen waar de bank meer van wil hebben.

Om de hoofdvraag te beantwoorden, is in het onderzoek de focus gelegd op de onderstaande vragen:

- Hoe ervaren de multiculturele medewerkers de employee value proposition (EVP) van de Volksbank?
- Op welke wijze beleven de medewerkers met een multiculturele achtergrond de huidige communicatiekanalen- en middelen in het wervingsproces van de Volksbank?

De employee value proposition (EVP) omschrijft de factoren die ervoor zorgen dat medewerkers blijven werken bij de organisatie en dat potentiële kandidaten kiezen voor de organisatie (Waasdorp, Hemminga & Roest, 2012). Ofwel de identiteit van de organisatie. Om de aantrekkelijkheid te vergroten, is een deel van het onderzoek gericht op de communicatiekanalen- en middelen in het wervingsproces van de Volksbank. In dit onderzoek vallen vacatureteksten en de werken-bij pagina van de Volksbank hieronder.

### 2.2 Interview

In het vooronderzoek is gesproken met tien medewerkers met verschillende rollen en uit verschillende onderdelen van de Volksbank (met zowel Nederlandse als multiculturele achtergrond). Bijvoorbeeld leidinggevenden en medewerkers van HR, Marketing, Directie en Finance.

De onderzoekspopulatie voor het diepte-onderzoek bestond uit tien multiculturele medewerkers van de Volksbank. Deze medewerkers komen uit verschillende organisatieonderdelen van de Volksbank. Om bovenstaande vragen te beantwoorden, hebben de onderzoekers van dit boek interviews gehouden. Het interview is opgedeeld in twee onderdelen. Het eerste onderdeel ging over vacatureteksten en de werken-bij pagina van de Volksbank.

Tabel 1: Onderzoeksmodel

In dit onderdeel stond centraal in hoeverre de respondenten de vacaturetekst en de werken-bij pagina aantrekkelijk vinden en of zij uitingen van culturele diversiteit terug zien. Het tweede onderdeel ging over de EVP, de identiteit van de Volksbank. De basis van het onderzoek is uitgegaan van de vijf criteria van de EVP: inhoud werk, carrièremogelijkheden, organisatie, mensen en arbeidsvoorwaarden.

De EVP is verhelderd met zeven HR-instrumenten. Deze instrumenten zijn belangrijk voor een sterke employer branding. Bij employer branding gaat het erom dat bedrijven in de mindset van (potentiële) medewerkers en hun beïnvloeders een authentieke en onderscheidende voorkeurspositie als werkgever verkrijgen en behouden (Waasdorp et al., 2012). Om het gesprek te starten zijn de HR-instrumenten doorvertaald naar stellingen, zoals omschreven in tabel 1. De medewerkers hebben aangegeven of ze het eens of oneens zijn met de stellingen. Vervolgens is gevraagd om dit te specificeren aan de hand van concrete voorbeelden.

In het volgende hoofdstuk worden de resultaten besproken die aan de hand van de interviews zijn verkregen.

Criteria EVP	HR-instrument	Stelling
<b>1. Inhoud werk</b>	Coaching en mentoring	'De Volksbank biedt coaching en mentoring met betrekking tot mijn werksituatie.'
<b>2. Carrièremogelijkheden</b>	Doorgroei- en carrièremogelijkheden	'Ik heb bij de Volksbank de mogelijkheid om door te groeien en te werken aan mijn carrière.'
	Training en opleiding	'Ik heb bij de Volksbank de mogelijkheid om competenties verder te ontwikkelen door middel van training- en opleiding.'
<b>3. Organisatie</b>	Kernwaarden	'Ik weet wat de kernwaarden van de Volksbank zijn en ik sta achter deze waarden.'
	Investeren in de werksfeer	'Er heerst een prettige werksfeer binnen de Volksbank.'
<b>4. Mensen</b>	Aandacht voor gezondheid	'De Volksbank heeft de vitaliteit van de medewerkers hoog in het vaandel staan.'
<b>5. Arbeidsvoorwaarden</b>	Employee benefits	'De Volksbank heeft aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden.'







# Hoofdstuk 3: Resultaten

## 3. Resultaten

Dit hoofdstuk gaat in op de onderzoeksresultaten en geeft antwoord op de deelvragen die eerder zijn omschreven in hoofdstuk 2.

### 3.1 EVP

Alle zeven HR-instrumenten die onder de EVP vallen, worden door de respondenten als belangrijk ervaren en zien dit ook terug bij de Volksbank. De positieve aspecten van deze instrumenten kunnen ingezet worden in de externe uitingen van de Volksbank. De volgende HR-instrumenten worden als meest positief ervaren: coaching en mentoring, training en opleiding, kernwaarden en werksfeer.

#### *Coaching en mentoring*

Zowel coaching als mentoring wordt als goed ervaren door de meeste respondenten. Coaching en mentoring zit verweven in het werk. Een respondent stelt dat in het werk lastige trajecten en dilemma's voorkomen waarin je niet altijd een allesomvattend antwoord hebt. De respondent ervaart de ruimte om in deze situaties zijn leidinggevende en collega's te benaderen om samen te kijken naar de beste aanpak. Hiermee is coaching in het werk zichtbaar. Nieuwe medewerkers worden goed opgevangen door het 'open programma', waarbij ze de organisatie leren kennen en met vragen bij een persoonlijke mentor terecht kunnen. Daarnaast hebben de respondenten een tweewekelijkse bila met hun leidinggevende, waarbij zij met persoonlijke of vakinhoudelijke vragen terecht kunnen.



Een goede coach/mentor is voor de respondenten iemand die een luisterend oor of ondersteuning biedt en daarnaast kijkt op welke punten zij zichzelf persoonlijk of vakinhoudelijk kunnen ontwikkelen. De Volksbank biedt ook de mogelijkheid om een externe coach in te huren. Er wordt aangegeven dat er veel mogelijkheden zijn, als je daar zelf het initiatief voor neemt.

### *Training en opleiding*

De doorgroeimogelijkheden worden ondersteund doordat er genoeg ruimte wordt geboden om een opleiding of training te volgen. Binnen de Volksbank krijg je hierdoor de kans om jezelf als professional te ontwikkelen. De opleidingen kunnen zowel intern als extern gevolgd worden, maar het initiatief ligt bij de medewerker. Er wordt over het algemeen een groot opleidingscurriculum en voldoende budget ervaren. In het geval van onvoldoende budget, ervaren de respondenten wel voldoende ruimte om invulling te geven aan de opleiding tijdens werktijd.

### *Kernwaarden en werksfeer*

De kernwaarden kenmerken de cultuur en zitten verweven in de werksfeer. De respondenten zijn gevraagd of zij de kernwaarden kennen, hierachter staan en of de Volksbank zich met deze waarden onderscheidt. De meerderheid kent en staat achter deze waarden. De Volksbank staat dicht bij de klant. Het is een informele bank die geen 'diehard' cultuur kent. 'Bankieren met de menselijke maat' wordt als de kernwaarde gezien waarmee de Volksbank zich onderscheidt op de markt. Bij alle banken draait het om klanten, maar de Volksbank verschilt hierin door het menselijke aspect.

"Het gaat niet om maximalisatie van winst" stelt een van de respondenten. De Volksbank wordt daarnaast als laagdrempelig en niet hiërarchisch beschreven. Dit kenmerkt ook de cultuur en zorgt ervoor dat de meerderheid van de respondenten de werksfeer als prettig ervaren. Er heerst een cultuur waarin je kwetsbaar en jezelf mag zijn. De werksfeer wordt omschreven als een fijne omgeving waarin men initiatief en verantwoordelijkheid kan nemen. Dit vertrouwen wordt gegeven door de leidinggevende. De relatie tussen collega's en leidinggevenden wordt daarom door de meerderheid als goed ervaren. De werksfeer wordt omschreven als open, makkelijk benaderbaar en informeel. Een ander belangrijk aspect is dat ruimte voor verschil wordt ervaren. De respondenten kunnen zichzelf zijn en voelen zich serieus genomen. Dit maakt dat zij zich thuisvoelen.

Hieronder illustreert een quote van een respondent waaruit blijkt dat zij zich thuis voelt:

*"Ik voel me zeker thuis. Ik heb bij de Volksbank het gevoel dat ik serieus genomen word en dingen niet meerdere malen hoeft te herhalen. Ik heb weleens meegemaakt dat ik niet serieus genomen werd vanwege mijn etnische achtergrond. Hier ervaar ik dat niet, waardoor ik ook kan stellen dat ik mij hier thuis voel. Collega's zijn erg vriendelijk en iedereen is makkelijk benaderbaar. Een goede werksfeer betekent voor mij dat ik mezelf kan zijn en in een aangename omgeving mijn werkzaamheden kan verrichten. Ik vind het dan ook erg belangrijk dat die werksfeer aangenaam aanvoelt om ergens te kunnen werken. Ik wil gehoord worden, een bijdrage kunnen leveren aan bedrijfsdoelstellingen en een goede relatie hebben met mijn collega's en leidinggevende. Dit ervaar ik tot nu toe ook bij de Volksbank, dus dat is mooi."*



### 3.2 Communicatiekanalen- en middelen

#### *Werken-bij pagina*

De meerderheid van de respondenten vindt de werken-bij pagina van de Volksbank aantrekkelijk. Hierbij is wel gezegd dat de cultuur die de Volksbank uitstraalt 'wit' is. Het openingsbeeld oogt divers, maar verder zien zij alleen persoonlijke verhalen van collega's met een Nederlandse achtergrond op de werken-bij pagina. Er wordt gezegd dat ruimte voor verschil wordt ervaren en dat het een gemiste kans is om dit niet nadrukkelijk te benoemen op de werken-bij pagina.

Het openingsbeeld van de werken-bij pagina van de Volksbank betreft een foto van drie multiculturele medewerkers en één medewerker met een Nederlandse achtergrond. Op deze foto na zien de respondenten geen uitingen met betrekking tot culturele diversiteit. Vanwege privacywetgeving, de AVG, is geen zicht op het aantal medewerkers met een multiculturele achtergrond binnen de Volksbank. De foto schets echter het beeld dat dit om 75% van de organisatie zou gaan. De foto komt niet overeen met de werkelijkheid. De meerderheid van de respondenten, ervaren namelijk een gebrek aan culturele diversiteit in de organisatie.

#### *Vacaturetekst*

De respondenten zien geen uitingen met betrekking tot culturele diversiteit in de vacatureteksten. Met uitzondering van twee respondenten. Een daarvan heeft in een vacaturetekst gelezen dat een netwerk in Hoofddorp een vereiste is. Hij vond dat dit een negatief effect zou kunnen hebben op de culturele diversiteit.

Omdat hij ervan uit gaat dat iemand die een multiculturele achtergrond heeft, minder snel zo'n netwerk zou hebben. Desondanks schrok het hem niet af om te solliciteren, maar het maakte de vacaturetekst wel minder aantrekkelijk voor hem. Een andere respondent heeft aangegeven dat hij in de vacaturetekst heeft gelezen dat je moet kunnen schakelen tussen verschillende belangen. Deze respondent is van mening dat mensen die zijn opgegroeid tussen twee culturen sneller zouden kunnen schakelen. Hij vond dit daarom een positieve culturele diverse uiting.

#### *Nuance*

De respondenten hebben aangegeven dat genuanceerde uitingen van culturele diversiteit de indruk kunnen wekken dat potentiële kandidaten met een multiculturele achtergrond meer kans maken bij de Volksbank. Hierbij hebben ze geen behoefte aan expliciete woorden, maar wel een subtiele en authentieke nuance.

### 3.3 Bewustwording en naamsbekendheid

Intern leeft het onderwerp nog niet helemaal. Niet alle respondenten waren op de hoogte van het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid. De respondenten stellen dat de zichtbaarheid vergroot kan worden door middel van activiteiten. Daarnaast is aan de respondenten gevraagd of zij bekend waren met de Volksbank/SNS Reaal bij indiensttreding. De meerderheid was bekend met SNS Reaal maar niet met de Volksbank. De omgeving van de respondenten is ook niet bekend met de Volksbank. De respondenten geven daarom aan dat de Volksbank ook zelf contact kan leggen met de doelgroep en zo 'on top of their mind' komt.

# Hoofdstuk 4: Conclusie



## 4. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt betekenis gegeven aan de onderzoeksresultaten met behulp van literatuur.

### 4.1 Uitstraling

Geconcludeerd kan worden dat de Volksbank geen onderscheidende voorkeurspositie heeft op de arbeidsmarkt zoals Waasdorp et al. (2012) beschrijft. Uit de resultaten blijkt dat de omgeving van de respondenten onbekend is met de Volksbank. De respondent die na de naamsverandering in dienst is getreden, was ook niet bekend met de organisatie. Er wordt aangegeven dat het werken aan de uitstraling en de populariteit van de Volksbank een uitdaging is. De respondenten vragen zich af of kandidaten de weg naar de Volksbank kunnen vinden. Zij zien namelijk in dat de potentiële kandidaten zich niet aangetrokken voelen tot de organisatie wat betreft culturele diversiteit. De Volksbank straalt uit dat de cultuur 'wit' is. Dit uit zich onder andere in de verhalen, foto's en quotes van de medewerkers met een Nederlandse achtergrond op de werken-bij pagina.

Uit het onderzoek van 'Diversiteit in bedrijf' (2018) blijkt dat organisaties die meer diversiteit wensen, niet duidelijk maken dat binnen de organisatie ruimte is voor verschil. Het gebrek aan diversiteit wordt ook in vele gevallen zichtbaar in de uitstraling van het bedrijf. Dit wordt omschreven als een eenzijdig beeld van het personeel. De onderzoeksresultaten wijzen erop dat een 'witte' cultuur wordt ervaren op de werken-bij pagina, maar de respondenten ervaren intern wel dat er ruimte voor verschil is. Een respondent vindt het een gemiste kans om dit niet nadrukkelijk kenbaar te maken.





In de literatuur wordt beschreven dat het niet benoemen van ruimte voor verschil, effect kan hebben op de aantrekkingskracht van de organisatie voor brede groepen werkzoekenden (Diversiteit in bedrijf, 2018).

Het gevolg is dat medewerkers uit de doelgroep zich niet gerepresenteerd voelen in de uitingsvormen van de organisatie en daardoor het gevoel krijgen dat zij niet in het team passen. Ofwel, een lage person-organization fit ervaren. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de respondenten het openingsbeeld van de werken-bij pagina – foto met culturele medewerkers – als positief ervaren, omdat ze hier herkenning in zien. Verder komen ze geen cultureel diverse uitingen tegen op de werken-bij pagina of vacaturetekst.

Keulen en Mollema (2017) stellen dat de wijze waarop vacatureteksten opgesteld zijn, het aanbod van kandidaten kan beïnvloeden. Dit komt omdat er weinig oog is voor specifieke competenties en kennis die diversiteitsgroepen aandragen. Het voorbeeld hiervan is het vermogen om vanuit verschillende culturele invalshoeken een vraagstuk te benaderen en kennis hebben over verschillende klantengroepen. Wederom blijkt uit de resultaten dat er geen culturele uitingen terug worden gezien in de vacatureteksten met uitzondering van één respondent.

#### 4.2 Bewijsvoering

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de respondenten diversiteit belangrijk vinden, maar dit niet terugzien in de managementlagen. De respondenten hebben behoefte aan

subtiele uitingen met betrekking tot culturele diversiteit. Er wordt echter wel vermeld dat zij het belangrijker vinden als hiervan bewijsvoering wordt geleverd. In het vooronderzoek heeft de CEO dit ook aangegeven. In de literatuur wordt gezegd dat employer branding een inside-out proces is (Kampermann & Valk, 2012). Het beeld dat de externe arbeidsmarkt van een organisatie heeft (de uitstraling) moet kloppen met de werkelijkheid (de identiteit). Het openingsbeeld van de werken-bij pagina komt niet overeen met de werkelijkheid. Daarnaast merken meerdere respondenten op dat het niet alleen de doelgroep is die de Volksbank moet vinden. Zij zijn van mening dat de Volksbank zelf ook contact moet leggen met de doelgroep.

#### 4.3 Identiteit van de Volksbank

De EVP omschrijft welke criteria ervoor zorgen dat medewerkers willen blijven werken bij de Volksbank (Waasdorp et. al., 2012). Uit de resultaten blijkt dat alle criteria als belangrijk worden gekenmerkt. De volgende aspecten worden het meest als positief ervaren door de respondenten: coaching en mentoring, training en opleiding, kernwaarden en werksfeer.

De positieve aspecten van deze criteria kunnen worden geïntegreerd op de werken-bij pagina van de Volksbank. De wijze waarop wordt in het advies toegelicht.







# Hoofdstuk 5: Advies



## 5. Advies

Het onderzoek heeft waardevolle informatie opgeleverd voor het advies aan de Volksbank. Met de voorgestelde verbeteringen in dit hoofdstuk kan de Volksbank meer culturele diversiteit aantrekken. Het advies is verdeeld in twee paragrafen. Het verhogen van de te ontvangen sollicitaties van kandidaten met een multiculturele achtergrond is een en/en verhaal. In de eerste paragraaf wordt daarom geadviseerd wat intern beter kan. In de tweede paragraaf gaat het om verbeteringen in de externe uitingen van de Volksbank.

### 5.1 Aanbevelingen intern

In deze paragraaf wordt toegelicht welke aanbevelingen intern ervoor kunnen zorgen dat culturele diversiteit meer gaat leven.

#### 5.1.1 Bewustwording

In de conclusie is vastgesteld dat het merendeel van de respondenten niet bekend was met het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid. Er wordt daarom als eerst aanbevolen te werken aan de interne beeldvorming. Wat er intern niet is, kan extern niet worden uitgestraald. In verband met een lopend onderzoek over vrijwillige vastlegging van culturele diversiteit, zijn er gesprekken gevoerd met PwC en ABN AMRO. Uit de gesprekken met beide organisaties is gebleken dat diversiteit verankerd moet zijn in het strategisch beleid. De urgentie voor dit onderwerp wordt pas gecreëerd als het wordt verbonden aan een organisatiedoel. Hierbij is het van belang dat het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid op het hoogste niveau wordt uitgedragen.



Voor de uitvoering en resultaten van het beleid, is het belangrijk dat managers en staf zicht hebben op wat de mechanismen zijn die culturele diversiteit belemmeren en de maatregelen die culturele diversiteit bevorderen. Voorbeelden van mechanismen zijn vooroordelen of onbekendheid met het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid. Dit zal bijdragen aan het bewustzijn van leidinggevenden en HR van mogelijke stereotypingen bij werving en selectie van personeel, beloning en promotie (Van Beek & Henderikse, 2015).

### *Aparte afdeling*

Het is voor een medewerker moeilijk om naast zijn/haar reguliere taken ook volop bezig te zijn met een complex onderwerp als diversiteit. Het kost tijd en energie.

Voorbeeldorganisaties als ABN AMRO en PwC hebben daarom een aparte afdeling voor diversiteit. De Volksbank wordt geadviseerd in de toekomst een soortgelijke afdeling op te zetten. Dit kan het best gebeuren nadat meer bewustzijn intern is gecreëerd.

### *Vrijwillige vastlegging*

De respondenten vinden dat er een gemis is aan culturele diversiteit in de organisatie. Op dit moment wordt dit niet vastgelegd en zijn er geen concrete aantallen bekend over deze doelgroep binnen de organisatie. Dit vastleggen wordt nog eens extra bemoeilijkt door de nieuwste privacywetgeving, de AVG. Echter, het beschikken over harde data creëert helderheid en urgentie. Met urgentie kan de bewustwording intern verhoogd worden. De Volksbank wordt daarom geadviseerd om de

vrijwillige vastlegging door te voeren. Uit onderzoek van PwC (2017) is gebleken dat vrijwillige vastlegging kansen biedt om de effectiviteit van het diversiteitsbeleid te vergroten. De data kunnen op verschillende manieren gebruikt worden. Het kan gebruikt worden om successen te vieren en om pijnpunten te identificeren en beleid daarop aan te scherpen. Daarnaast kan het mogelijkheden bieden om de voortgang op beleidsdoelen te monitoren op basis van de van tevoren ontwikkelde KPI's. Bovendien geven de data input voor het signaleren en benutten van best practices binnen de Volksbank en het gericht bijsturen bij onderdelen die doelstellingen niet hebben behaald (PwC, 2017).

### *Diversiteitstrainingen*

PwC heeft aan haar directieleden de training multicultureel vakmanschap geboden. In deze training worden mensen bewust van de cultuurverschillen die heersen. De Volksbank kan op dezelfde wijze deze bewustwording intern stimuleren. De hiring managers spelen een cruciale rol bij het aannemen van nieuwe medewerkers of promotiebeslissingen. Het is daarom belangrijk dat het bewustzijn vergoot wordt. Daarnaast zou een training in selectieve waarneming en cultural awareness trainingen gegeven worden. Het is van belang om niet alleen in managementlagen, maar organisatiebreed trainingen te geven in bijvoorbeeld interculturele communicatie. Het onderwerp moet intern meer spelen.

Humanitas hanteert een andere aanpak dan PwC in het geven van diversiteitstrainingen. Humanitas is een stichting die sinds de jaren 90 culturele diversiteit op de agenda heeft staan. Culturele diversiteit wordt door Humanitas beschouwd als een meerwaarde en heeft als doel de cultureel diverse Rotterdamse samenleving naar binnen te halen. Om culturele diversiteit te bevorderen hebben ze verschillende best practices ingezet. Culturele diversiteit wordt gezien als een organisatiedoelstelling. In het trainings- en opleidingsaanbod van Humanitas worden geen specifieke trainingen aangeboden met betrekking tot culturele diversiteit. Culturele diversiteit is verweven in de reguliere trainingen binnen de organisatie. Deze zijn voor zowel de medewerkers als leidinggevenden (Van Beek & Henderikse, 2015). Uit de resultaten is gebleken dat een respondent graag culturele diversiteit terug ziet in de e-learnings. Zij geeft als voorbeeld om een case op te nemen over culturele diversiteit, waarin iemand een nare opmerking krijgt vanwege zijn of haar culturele achtergrond. Bij Humanitas uit dit zich bijvoorbeeld in een training over de invulling van eigen regie. Hierbij is oog voor verschillende culturele achtergronden van de klant en medewerker die hier een rol bij kunnen spelen (Van Beek & Henderikse, 2015).

De Volksbank wordt geadviseerd om culturele diversiteit als strategisch speerpunt te integreren in de bestaande trainingen. Dit zorgt ervoor dat het een continu proces wordt. Bij losse diversiteitstrainingen kan het onderwerp vergeten worden en de aandacht voor diversiteit verminderen.

## Doorgroei

Uit de resultaten kwam naar voren dat een respondent vond dat de Volksbank multiculturele medewerkers de kans moet geven om talenten te ontwikkelen. PwC werkt met een intern mentorprogramma waarbij medewerkers met een niet-westerse achtergrond gekoppeld worden aan medewerkers met een niet-westerse achtergrond die een hoge positie bekleden (PwC, 2017). Een tweede aanbeveling is daarom om te kijken naar welke multiculturele medewerkers al binnen de Volksbank zijn en wie zich zou kunnen kwalificeren voor een intern mentorprogramma. Hierbij krijgen multiculturele talenten de kans intern door te groeien. Ook hier is het weer van belang dat leidinggevenden zich bewust zijn van het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid en getraind zijn in het (h)erkennen van individuele verschillen. Dit zou extern gecommuniceerd kunnen worden om de aantrekkelijkheid als werkgever te verhogen.

## 5.2 Aanbevelingen extern

In deze paragraaf is beschreven wat de Volksbank extern kan doen om de aantrekkelijkheid als werkgever te verhogen.

### 5.2.1 Contact leggen

Het doel van dit onderzoek is om ervoor te zorgen dat multiculturele kandidaten de weg naar de Volksbank vinden. Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat de Volksbank zelf ook stappen kan zetten om contact te leggen met de doelgroep. Voorbeeldorganisaties als NS en ABN AMRO beschikken over veel kennis en ervaring om culturele diversiteit te bevorderen

en te benutten door hun professionele Diversity & Inclusion staf. De kennis waar zij niet over beschikken wordt extern ingekocht of via netwerken verkregen zoals multiculturele studentenverenigingen, ECHO en Agora Network. Dit wordt door NS gezien als een belangrijke prikkel voor het groeiproces (Van Beek & Henderikse, 2015).

Contact leggen kan op verschillende manieren. Campus recruitment wordt door Waasdorp et al. (2012) gezien als een effectief communicatiemiddel. Eén van de respondenten is door middel van campus recruitment geworven en intern doorgegroeid. Campus recruitment wordt door veel grote bedrijven gedaan. Zij sponsoren multiculturele studentenverenigingen of activiteiten die zich richten op multicultureel talent (PwC, 2017). Het benaderen van multiculturele studentenvereniging SV Anatolia is daar een voorbeeld van. Dit is een studentenvereniging van studenten van Turkse afkomst. Ook andere nationaliteiten nemen deel aan hun activiteiten. Een recruiter kan in samenwerking met de vereniging bijeenkomsten of een inhouse day organiseren waarbij multiculturele studenten langskomen bij de Volksbank.

Er kan ook een overeenkomst aangegaan worden waarbij de Volksbank regelmatig vacatures plaatst op de website van verschillende multiculturele studentenverenigingen. Andere voorbeelden van multiculturele studentenverenigingen zijn hiernaast schematisch weergegeven.

Tabel 2: Overzicht multiculturele studentenverenigingen

Multiculturele studentenvereniging	Hogeschool/universiteit	Plaats
SV Mozaïk	Erasmus Universiteit	Rotterdam
Eurasia SV	De Haagse Hogeschool	Den Haag
Aziatische Studenten Nederland (ASN)	Universiteit van Amsterdam	Amsterdam
SV Anatolia	Vrije Universiteit	Amsterdam

### ECHO

Eén van de respondenten sprak over ECHO. ECHO wil een succesvolle deelname van multiculturele studenten bevorderen in de samenleving en in het hoger onderwijs. De Volksbank zou zich hierbij kunnen aansluiten. ECHO adviseert hoger onderwijsinstellingen, organisaties en bedrijven over hun diversiteitsbeleid. Hiervoor gebruiken zij als uitgangspunt The Pedagogy of Excellence. Dit houdt in dat de kracht van een individu centraal staat. Het doel hierbij is om te excelleren in plaats van aanpassen. Zij hebben concrete programma's en activiteiten waaronder het ECHO Mentorprogramma, de ECHO Award en de ECHO Junior Academy. Het netwerk van ECHO Ambassadeurs biedt een verscheidenheid aan kennis, ervaring en visie. ECHO biedt gerichte brainstormbijeenkomsten gerelateerd aan specifieke vraagstukken die spelen binnen een organisatie.



Tijdens deze brainstormen fungeren speciaal geselecteerde ECHO Ambassadeurs met relevante studieachtergronden en werkervaring als sparringpartners voor het bedrijf. ECHO fungeert als facilitator en leidt de sessie om vanuit een specifiek probleem gezamenlijk toe te werken naar een effectieve oplossing. Elke sessie heeft dus concrete tools en/of actieplannen als resultaat.

In overleg met ECHO wordt een selectie gemaakt van relevante thema's, bijvoorbeeld diversifiëring van het personeelsbestand. Middels de sparringsessie kan de organisatie vragen verkennen, zoals: *Wat is het imago van het bedrijf? Hoe percipieert de beoogde doelgroep het bedrijf? Welke elementen schrikken af en welke elementen spreken aan? Hoe kan werving en selectie de doelgroep bereiken? Hoe kan talent worden behouden?*

#### *Giving Back*

De Volksbank kan ook een samenwerking aangaan met stichting Giving Back. Deze stichting koppelt talentvolle studenten of young professionals aan een mentor binnen de organisatie. Op deze manier zet de Volksbank zichzelf meer op de kaart en daarnaast kan een succesvolle samenwerking met een young professional ertoe leiden dat ze solliciteren bij de Volksbank en zorgt ervoor dat de naamsbekendheid toeneemt.

#### *Agora Network*

De Volksbank wordt ook geadviseerd samen te werken met het Agora Network. Agora Network is een netwerk waar verschillende soorten talenten met roots uit alle hoeken van de

wereld samenkomen. Want dat is de wereld van nu. Met al die verschillende achtergronden en invalshoeken kunnen organisaties het verschil maken. Naast de arbeidsmarkt worden ook de klanten van veel organisaties diverser. Agora zet zich in voor de bevordering van culturele diversiteit in organisaties. Hierbij richten zij zich vooral in de managementlagen, omdat ze geloven dat daar verschil gemaakt kan worden.

Een keer per jaar nodigt Agora D&I-managers en HR-professionals uit voor een best practice sessie over interventies of tools die bijdragen aan de bevordering van culturele diversiteit in de organisaties. Daarnaast leren ze ook van elkaar. Want ook best practices uit de deelnemende organisaties worden met elkaar gedeeld.

#### **5.2.2 Externe uitingen**

De laatste aanbeveling gaat uit naar de uitstraling van de Volksbank. Uit de conclusie kwam naar voren dat de Volksbank geen diversiteit aantrekt, omdat het zelf geen diversiteit uitstraalt.

#### *Nuance*

Wat betreft de vacaturetekst en de werken-bij pagina wordt door het merendeel van de respondenten uitgesproken dat zij een nuance van culturele diversiteit zouden waarderen. Het expliciet benoemen van het streven naar andere nationaliteiten zou niet nodig moeten zijn. Alle respondenten ervaren ruimte voor verschil, maar extern wordt dit niet uitgezonden. Dit is een gemiste kans. Deze nuance zou terug kunnen komen in subtiele

wijzigingen zoals het benoemen van een stilleruimte, flexibele werktijden, snel kunnen schakelen tussen belangen en om kunnen gaan met verschillende klantgroepen. De potentiële kandidaat kan dan op eigen wijze interpreteren wat hiermee wordt bedoeld. Het is belangrijk om aan te geven dat je jezelf kunt zijn bij de Volksbank. In de interviews wordt gezegd dat meerdere culturele medewerkers betrokken moeten worden bij de vormgeving van de werken-bij pagina. Dit moet zichtbaar zijn bij de persoonlijke verhalen van de medewerkers. Een ander respondent ziet graag een video met verschillende culturele medewerkers. Dit zijn allemaal aspecten die de Volksbank kan integreren op de werken-bij pagina om de aantrekkelijkheid te vergroten.

### *Culturele activiteiten kenbaar*

Een respondent geeft aan dat de aantrekkelijkheid vergroot kan worden door online een pagina te wijden aan culturele diversiteit. PwC heeft een soortgelijke pagina waar zij communiceren over wat zij doen aan culturele diversiteit. Ze geven aan gestart te zijn met de programma Cultural Awareness, wat gericht is op de betrokkenheid van talent met een multiculturele achtergrond. Ze besteden aandacht aan Connected Cultures, het netwerk voor culturele diversiteit en het aanbieden van bewustwordingstrainingen. Ze presenteren jaarlijks een culturele kalender aan medewerkers en klanten (PwC, z.j.). Dit is een kalender waarin belangrijke religieuze dagen van een aantal religies staan vermeld. Het doel hiervan is om rekening te houden met het plannen van bijvoorbeeld verplichte trainingen (PwC, 2017). De medewerkers hebben ook

de mogelijkheid om twee feestdagen in te ruilen voor feestdagen die passen binnen de eigen religieuze achtergrond. Het effect van de activiteiten is in quota vermeld op de website. Deze cijfers uiten zich in de instroom van medewerkers met een multiculturele achtergrond.

PwC verricht genoeg activiteiten om een extra pagina te wijden aan culturele diversiteit. Dit geldt momenteel niet voor de Volksbank. De Volksbank kan hier voorbeeld nemen aan de verrichte activiteiten en mogelijk in de toekomst een soortgelijke pagina creëren. De respondenten hebben aangegeven dat een subtiele en authentieke boodschap de voorkeur heeft. Om deze reden wordt bij het creëren van zo'n pagina afgeraden om cijfers te benoemen zoals PwC (z.j.) dat doet.

### *Employee value proposition*

Het wordt aangeraden om de positieve ervaringen van de EVP extern te communiceren, zodat potentiële kandidaten met een multiculturele achtergrond een hoge person-organization fit ervaren. Op de werken-bij pagina van de Volksbank wordt informatie gegeven over de arbeidsvoorwaarden, visie op werkgeverschap, werksfeer, onboarding, loopbaan en het nieuwe werken. De respondenten geven aan flexibiliteit en vrijheden van het nieuwe werken als positief te ervaren.

Op de werken-bij pagina van de Volksbank staat bij het nieuwe werken een quote van een medewerker met een Nederlandse achtergrond. Ze vertelt dat ze het nieuwe werken als prettig ervaart, omdat ze tussendoor een wasje kan draaien.

Deze quote kan vervangen worden of aangevuld worden met een quote van een multiculturele medewerker. Deze quote kan gaan over waarom hij het nieuwe werken als positief ervaart. Hij kan tussendoor bidden en vrijdagmiddag het gebed in de moskee verrichten. De Volksbank wordt geadviseerd duidelijk te maken dat iedereen bij de Volksbank zichzelf kan zijn. Zoals eerder benoemd ervaren de respondenten een prettige werksfeer, omdat zij gebruik kunnen maken van een stillerimte en zichzelf kunnen zijn. Dit zou bij de werksfeer op de werken-bij pagina benadrukt kunnen worden.

### *Uitdagingen*

Hierboven is beschreven welke positieve aspecten van de EVP beter gecommuniceerd kunnen worden op de werken-bij pagina. De werksfeer wordt positief beschreven, maar wordt niet altijd door iedereen als prettig ervaren. Door respondenten wordt gesteld dat zij soms het gevoel hebben eenzaam te zijn, omdat ze niet genoeg culturele diversiteit ervaren in de organisatie. Het is een gegeven dat culturele diversiteit nog niet voldoende is binnen de organisatie. Het wordt de Volksbank daarom geadviseerd bijeenkomsten te organiseren om de eenzaamheid tegen te gaan. Dit kan door naar feestdagen in verschillende religies te kijken. Tijdens de ramadan, feestmaand van de islam, kan een moment van samen eten georganiseerd worden. De iftar is het moment dat moslims het vasten verbreken. Op deze informele wijze leren de verschillende soorten mensen elkaar kennen en kunnen vragen gesteld worden om de kennis over elkaar te verhogen. Dit zou ook gedaan kunnen worden met een

feestdag binnen het jodendom. Hiermee wordt saamhorigheid gecreëerd en het gevoel van eenzaamheid verholpen. Bij een succesvolle bijeenkomst kan dit extern gecommuniceerd worden. Het zou geïntegreerd kunnen worden op LinkedIn, Instagram of de werken-bij pagina.

### *Conclusie*

Bovenstaande aanbevelingen op het gebied van bewustwording, het leggen van contact en externe uitingen zullen de Volksbank helpen om culturele diversiteit aan te trekken in het wervingsproces. Ook het beschikken over rolmodellen, liefst tot in de top van de Volksbank, zal de aantrekkelijkheid als potentiële werkgever vergroten.





## 6. Literatuur

Diversiteit in bedrijf. (2018). Divers werven en selecteren. Geraadpleegd op <http://diversiteitinbedrijf.nl/nieuw-kennisdocument-divers-werven-en-selecteren/>

Kampermann, A. W. T., & Valk, J. (2012). *Personeelsbeleid: heden en morgen*. (12e ed.). Deventer, Nederland: Kluwer.

Keulen, S. & Mollema, E. (2017). Inclusief Werven en Selecteren – Hoe doe je dat. Geraadpleegd op <https://www.leiderschapontwikkelen.nl/gratis-eboek-inclusief-werven-en-selecteren-hoe/>

Kluijtmans, F. (2014). *Leerboek HRM* (2e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.

PwC. (z.j.). Culturele diversiteit. Geraadpleegd op <https://www.pwc.nl/nl/onze-organisatie/diversiteit/culture-thema.html>

PwC. (2017). Vrijwillige vastlegging van culturele diversiteit. Geraadpleegd op <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2017/12/22/onderzoek-vrijwillige-vastlegging-van-culturele-diversiteit>

Van Beek, A., & Henderikse, W. (2015). Goede voorbeelden culturele diversiteit en 'good principles' toegepast in de praktijk. Geraadpleegd op <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gelijke-behandeling-op-het-werk/documenten/rapporten/2015/09/01/goede-voorbeelden-culturele-diversiteit-en-good-principles-toegepast-in-de-praktijk>

Waasdorp, G.-J, Hemminga, M., & Roest, S. (2012). *Bouwen aan Het Nieuwe Employer Brand*. Rotterdam, Nederland: Werf & Media.



