



Pauline Mbundu-Uitenwerf en  
Abdellah M'Barki, PwC

# ‘Diversiteit gaat over je ergens thuis voelen’





**‘Ik stoor me aan raden van bestuur die diversiteit willen omdat dat beter linkt met potentiële klanten.’**

Medewerkers van diverse achtergronden zich thuis laten voelen binnen je organisatie. Dat is de essentie van diversiteit, menen Pauline Mbundu-Uitenwerf en Abdellah M'Barki van PwC. Thuis voelen gaat ook over kleine dingen. Van het vieren van het Chinees Nieuwjaar, de halal-frikandel in de kantine, tot het aanwijzen van je eigen feestdag.

TEKST RONALD BRUINS BEELD MICHEL TER WOLBEEK

**B**ij diversiteit hebben we het over verscheidenheid in etnische groeperingen, religieuze achtergronden, gender of seksuele geaardheden. “Naast Connected Cultures is er binnen PwC ook een netwerk rondom vrouwen en mensen met een arbeidsuitdaging die bijvoorbeeld blind of doof zijn”, legt Pauline Mbundu-Uitenwerf uit. Zij is voorzitter van het diversiteitsnetwerk van PwC. “Voor Connected Cultures is de bedoeling bewustwording over de achtergrond van de ander te kweken, door verbinding met elkaar te leggen. Zodat je bijvoorbeeld snapt waarom Chinees Nieuwjaar belangrijk voor de een is en Ramadan voor de ander. Zo weet je wat er speelt bij je collega's uit een andere cultuur en ken je hun context.” Abdellah M'Barki, partner en Global Basel IV leader bij PwC: “Als je elkaar beter kent en kennis deelt, ontstaat er vanzelf meer een connectie.”

Is daarvoor een aparte club nodig? “Ja, want dat helpt om open te staan voor elkaar en het feit dat mensen een andere achtergrond dan jij hebben”, stelt Mundu-Uitenwerf. “Zo hebben we ons ook verplaatst in mensen die blind zijn, om te ervaren wat zij meemaken. Als je iets ervaart van de achtergrond van de ander, zie je ook dat andere mensen andere issues hebben.” Mbundu-Uitenwerf en M'Barki vinden het daarom goed dat diversiteit structureel de aandacht krijgt. Er is bij PwC ook een *diversity office*. Zou diversiteit niet al gewoon een onderdeel van het dagelijkse management moeten zijn, in plaats van een specifieke afdeling? M'Barki: “Net als het onderwerp duurzaamheid moet je het ergens aanzwengelen, anders komt de verandering die je wilt er niet. Zo'n afdeling is belangrijk voor de transformatie en kan mensen uitnodigen om over het vraagstuk na te denken.”

## Betere toekomst

M'Barki heeft een Marokkaanse achtergrond. “Mijn vader kwam als gastarbeider naar Nederland in de hoop op een betere toekomst. Ik voel me nog steeds wel schatplichtig aan het dorpje waar zij vandaan komen. Ik voel ook de plicht om het goed te doen, een bepaald gevoel van iets terug willen doen. Ik help dan ook graag anderen met eenzelfde soort achtergrond als ik. Dat doe ik met alle liefde.” M'Barki is een van de weinige partners binnen PwC met een niet-Westerse achtergrond. “Daar moeten we als PwC dus nog meer stappen zetten. Daarvoor zijn rolmodellen nodig, waaraan je je kunt spiegelen. Die laten zien dat je wel aan de top kunt komen.” →

## MET ELKAAR VERDER KOMEN

Pauline Mbundu-Uitenwerf is afkomstig uit de Democratische Republiek Congo en kwam op jonge leeftijd met haar familie naar Nederland. “Ik heb het idee dat toen wij in Nederland kwamen, in de jaren negentig, veel meer mensen verwelkomend waren. Dat zag ik ook terug bij een deel van de bevolking toen Syriërs hier heen kwamen. Dat een deel daarvoor openstond. Maar een ander deel verhardt. Ik hoop dat dat in de toekomst weer de andere kant op draait. Dat we over twintig jaar meer diversiteit hebben in cultuur, LHBT, gender en mensen met een arbeidsbeperking. Dat wordt ingezien dat dat van meerwaarde is. Dat we elkaar respecteren en connecties aangaan met elkaar.” Abdellah M'Barki: “Ik heb het idee dat ik de laatste jaren meer tegen issues aanloop, dan toen ik hier in Nederland opgroeide. Het is een redelijke bekrompen gedachte om Nederland te willen houden zoals het altijd was. De wereld verandert. Nederland verandert. Dan kun je maar beter openstaan voor anderen, omdat je alleen dan met elkaar verder komt.”

## ‘Waarom zou je naast kwalitatieve eisen aan de kandidaat, ook niet kwantitatieve diversiteitseisen aan de organisatie stellen?’

Zou er in dat licht bezien een quotum moeten komen, een harde doelstelling voor aantallen uit een andere cultuur of van een ander sekse? M'Barki: “Ik heb lang gedacht dat dat niet nodig is. Je wilt ook als persoon niet als een excuus-allochtoon worden aangenomen voor een functie, of een bepaalde promotie krijgen. Maar nu ik twee à drie jaar partner ben, ben ik er wel wat anders tegenaan gaan kijken. Waarom zou je naast kwalitatieve eisen aan de kandidaat, ook niet kwantitatieve diversiteitseisen aan de organisatie stellen? Het doel moet meetbaar zijn om echt iets voor elkaar te krijgen.” Het is wel belangrijk dat een organisatie daarvoor draagvlak creëert, concludeert M'Barki. “Je moet niet mensen gaan benoemen sec om targets te halen. Maar je maakt mij niet wijs dat er te weinig kandidaten uit andere culturen zijn die aan de kwaliteitseisen voldoen.” Mbundu-Uitenwerf: “Ik vind een quotum aanmatigend. Je wilt aangenomen worden vanwege je kwaliteiten. Maar zonder kwantitatieve doelstellingen duurt het wel langer. Dan moet je dus meer aan draagvlak werken.”

Diversiteit kan helpen een connectie te leggen met klanten, constateren beiden. Mbundu-Uitenwerf: “Juist doordat je andere kennis hebt en een andere achtergrond, kun je je makkelijker verplaatsen in klanten die ook een andere achtergrond hebben.” M'Barki: “Dat maak ik in de praktijk mee. Maar dat is meer een intrinsieke belangstelling in de ander, dan dat ik een commercieel motief heb. Ik stoor me wel eens aan raden van bestuur die aangeven dat ze diversiteit willen omdat dat beter linkt met potentiële klanten. Dat er daarom een Chinees in de *board* moet worden aangenomen, omdat er in China een markt te winnen is. Dat is natuurlijk geen intrinsieke motivatie meer.”

### Diversiteit verbeteren

Wat kan PwC nog verbeteren aan zijn diversiteit? Mbundu-Uitenwerf: “We zijn goed in het werven van mensen met verschillende culturele achtergronden, maar ik merk dat de uitstroom ook hoog is. Voor een deel hoort dat verloop bij een accountantskantoor, maar het ligt ook aan je niet helemaal thuis voelen in de heersende, Nederlandse bedrijfscultuur. We moeten dus werken aan dat thuis voelen. Dat kan op diverse manieren. Van het vieren van het

Chinees Nieuwjaar, de frikandel in de kantine die halal is en een gebedsruimte, tot het aanwijzen van je eigen feestdag in plaats van Pinksteren...”

M'Barki denkt dat de hoge uitstroom ook ligt aan een glazen plafond dat wordt ervaren. “Of het nu waar is of niet, maakt niet eens zo heel veel uit. Het is belangrijk om rolmodellen te hebben. Agnes Koops, die onze accountantspraktijk leidt, is zo iemand. Een voorbeeld voor vrouwen die de top kunnen halen. Ik ga als een van de weinige partners van niet-Westerse achtergrond ook vaak het gesprek aan met collega's binnen PwC die zo'n glazen plafond ervaren. Als ik deze functie kan bereiken, kan jij dat ook. Maar met slechts een beperkt aantal rolmodellen is het erg uitdagend om anderen dat glazen plafond uit het hoofd te praten.”

### Accountantsberoep

Waar staat de accountantssector wat betreft diversiteit? Het cliché wil dat de accountant een witte man van in de veertig à vijftig is. M'Barki: “Dat is natuurlijk niet zo, maar ik kan moeilijk de accountancysector helemaal overzien. Ik zie wel dat grote, internationaal opererende accountantskantoren en financiële instellingen veel contacten hebben met het buitenland en daardoor sowieso al met meerdere culturen in aanraking komen. Hoe ver het dan met de diversiteit gesteld is, is per organisatie verschillend.” ←

### DIVERSITEIT EN DE NBA

**Binnen de NBA wordt gewerkt aan diversiteit als onderdeel van het thema ‘Maatschappelijke relevantie’ uit de Vernieuwingsagenda.**

De beroepsorganisatie streeft naar grotere diversiteit en inclusie binnen bedrijven, bij accountantsorganisaties en binnen de eigen gelederen, omdat dit *logisch* (medewerkers, klanten en andere stakeholders zijn ook divers), *slim* (onderzoek en ervaring wijzen uit dat diversiteit de besluitvorming en prestaties verbetert) en *fair* is (verschillende talenten krijgen daadwerkelijk gelijke kansen en kunnen zich hierdoor optimaal ontwikkelen).

In 2019 is een start gemaakt met het project ‘Meer diversiteit’, onder meer door het uitbrengen van een *factsheet* over accountants en diversiteit. Grote beursvennootschappen moeten sinds het boekjaar 2017 in hun bestuursverslag informatie verstrekken over hun diversiteitsbeleid, inclusief welke resultaten zijn geboekt. Als de accountant vaststelt dat de vereiste informatie over het diversiteitsbeleid niet aanwezig is, moet hij of zij die tekortkoming melden in de verklaring bij de jaarrekening. Beursfondsen rapporteren inmiddels wel consequent over man-vrouw diversiteit, maar nog veel minder over etnische diversiteit, zo blijkt. De *factsheet* ‘Accountants & Diversiteit’ is als pdf beschikbaar via [nba.nl](http://nba.nl).

Bij **CRM** draait alles om de perfecte balans



**360°**

**klantbeeld**

- relatiebeheer
- sales en marketing
- document management
- workflow
- uren registreren en factureren
- abonnementen
- budgetbewaking

De #1 online CRM oplossing voor Accountancy  
[radarsoftware.nl](http://radarsoftware.nl)

**RADAR**  
software®