



Divers personeelsbeleid vraagt lange adem

George Chuzischvili
en Sabina Goertz

Gemeenten hebben een belangrijke rol als het gaat om initiatieven die de participatie van allochtone vrouwen op de arbeidsmarkt stimuleren. Maar gemeenten zijn zelf ook een belangrijke werkgever. Personeelsbeleid gericht op diversiteit, waar binnen dan specifieke aandacht moet zijn voor allochtone vrouwen, blijkt daar een zaak van lange adem.

In de afgelopen jaren zijn er tal van initiatieven genomen om de emancipatie en participatie van allochtone vrouwen te bevorderen. De activiteiten van de commissie PaVEM¹ zijn daarvan voor velen het meest wel-sprekende voorbeeld. De commissie heeft er onder meer voor gezorgd dat het thema bij de grotere gemeenten duidelijk op de agenda staat. Dat is ook nodig, want zoals

bekend, blijft de arbeidsdeelname van allochtone vrouwen sterk achter. Gemeenten zelf hebben bovendien veel aandacht geschonken aan de meerwaarde van diversiteit in de eigen organisatie. De landelijke streefcijfers om tot een betere afspiegeling van de bevolking te komen binnen het ambtenarenapparaat heeft men echter nog niet benaderd. Tot op zekere hoogte is dit te verklaren:

- Vacaturestops en reorganisaties

beperkten de mogelijkheden voor personeelsbeleid, omdat er daardoor gewoonweg te weinig vacatures waren.

- Bovendien blijkt uit onderzoek door Ebbing/Intermediair dat de gemeente bij hoog opgeleiden niet voorkomt op hun lijstje van populaire werkgevers.
- Initiatieven op het terrein van diversiteit binnen gemeenten hebben meer geld en inspanning gevraagd

dan voorzien, omdat er eerst een bewustwordingsproces op gang gebracht moest worden, om een verandering van cultuur mogelijk te maken. Doordat er te weinig resultaat was, kreeg het onderwerp bij bezuinigingsronden een lagere prioriteit. De bovenstaande argumenten ontslaan de gemeenten echter niet van de taak om met een positieve insteek het diversiteitsbeleid verder te ontwikkelen en voortvarend te implementeren.

Lessen uit het bedrijfsleven

Bill Gates heeft lange tijd geleden al gezien dat je een diverser team moet hebben om te winnen. De wereld is het werkterrein, werknemers en klanten worden diverser, dus men heeft verschillende referentiekaders nodig. Als een team niet divers samengesteld is, mist het de aansluiting bij de markt en dus kansen. Tevens mist het team de noodzakelijke kwaliteiten en kracht om als beste in de markt te

opereren. Uit onderzoek is gebleken dat een diverser personeelsbestand onder meer leidt tot hogere tevredenheid bij klanten, een beter imago, hogere arbeidsproductiviteit en niet in de laatste plaats meer innovatieve producten en diensten.

Innovatiekracht die juist als de grote succesformule gepropageerd wordt voor de toekomst van de Nederlandse economie.

Daarnaast toont Amerikaans onderzoek aan dat ondernemingen met een diverse Raad van Bestuur gemiddeld dertig procent meer rendement behalen dan bedrijven met een eenzijdig samengestelde Raad van Bestuur. Voor Nederland zijn vergelijkbare resultaten aangetoond.

Wat gemeenten hiervan kunnen leren, is dat diversiteit niet alleen een ingewikkeld politiek en maatschappelijk vraagstuk is, maar ook kan leiden tot verrijking van de eigen gemeentelijke organisatie. Allochtonen hebben een meerwaarde binnen de publieks-

dienst omdat zij de toegankelijkheid en het imago van het gemeentelijke apparaat te vergroten. Binnen beleidsafdelingen kunnen zij de innovatieve kracht van een team versterken. Gebleken is dat je een organisatie op een eenvoudigere wijze meer divers krijgt als je ook diversiteit in je management hebt. Ervaring heeft geleerd dat een minderheid tenminste tussen de 10 en 15% van de numerieke macht moet hebben om echt invloed te kunnen hebben op de besluitvorming.

Bij dit alles kan echter niet ongenoemd blijven dat in Nederland vrouwen in bestuurlijke en senior managementposities zwaar ondervertegenwoordigd zijn. De Nederlandse bedrijfscultuur en ook de ambtelijke top van gemeentelijke organisaties wordt gedomineerd door blanke mannen. Nederland blijkt mondiaal gezien de achterhoede te vormen met landen als Pakistan en Japan. Al tientallen jaren worden er initiatieven ontplooid om dit te veranderen, maar het blijkt een moeizaam proces te zijn, dat voor een deel ook zijn oorzaak vindt in culturele gronden. Het is nog niet zo lang geleden dat vrouwelijke ambtenaren die getrouwd waren niet mochten blijven werken. De arbeidsparticipatie van vrouwen en meer specifiek allochtone vrouwen is derhalve een complex vraagstuk en zal de komende jaren dus nog veel aandacht en energie vragen.

Concrete acties

Wat hebben de afspraken die de commissie PaVEM met gemeenten gemaakt heeft nu opgeleverd? Uit de Participatie-agenda's die gemeenten hebben opgesteld, blijkt dat gemeenten zich volop willen inzetten om kansrijke hoogopgeleide allochtone vrouwen te ondersteunen. Maar concreet beleid voor de arbeidsparticipatie van deze vrouwen binnen de eigen ambtelijke organisatie van gemeenten is er maar mondjesmaat beschreven.

Twée voorbeelden



Noot

1 De Commissie Participatie van Vrouwen uit Etnische Minderheidsgroepen.

De gemeente Haarlem voert een actief etnisch diversiteitsbeleid, gericht op mannen en vrouwen. De doelstelling is dat in 2011 het personeelsbestand van de gemeente Haarlem een meer evenredige afspiegeling is van de bevolkingsgroepen in Haarlem. Een projectgroep onder leiding van de gemeentesecretaris is ingesteld om de voortgang en uitvoering van het beleid te monitoren en zoveel mogelijk te garanderen. Omdat er maar weinig instroommogelijkheden waren de afgelopen jaren zijn er specifieke maatregelen genomen. Zo zijn er voor uitzendwerk en tijdelijk werk met uitzendbureaus afspraken gemaakt over het voorstellen van meerdere kandidaten voor iedere beschikbare positie, waarbij ten minste een van de kandidaten uit een etnische minderheidsgroep afkomstig is. De praktijk leert dat het aantal allochtone uitzendkrachten hierdoor toeneemt. De gemeente doet meer ervaring en kennis op met allochtone collega's en andersom maken allochtonen kennis met de gemeente. Dit zou op termijn positief moeten bijdragen aan het imago van de gemeente als werkgever en de vooroordelen en culturele misverstanden op de werkvloer moeten wegnemen. In het beleid is ook sterk ingezet op het creëren van stageplekken. De gemeente streeft naar één stageplek op dertig werknemers. Goede stages creëren draagvlak door het wegnemen van vooroordelen en leveren de noodzakelijke ervaringen op de werkvloer op. Kennismaking met allochtone werknemers en studenten via een stageplek, wordt als minder bedreigend ervaren. Op dit moment heeft Haarlem circa 55 stagiaires waarvan 37 allochtonen. Er wordt overwogen om stagiaires in geval van vacatures de positie van interne kandidaten te geven in de sollicitatieprocedure (aan elkaar) waarmee hun kans op een baan bij de gemeente groter wordt. Uiteindelijk zal dit alles moeten bijdragen aan een toename van de arbeidsparticipatie van allochtonen

binnen de gemeentelijke organisaties. De gemeente Nijmegen heeft in het Coalitieakkoord Nijmegen 2006-2010 aangegeven dat 'evenredigheid naar bevolkingssamenstelling' een belangrijke leidraad is bij integratie en inburgering. De gemeente wil in de komende jaren zelf, meer als voorheen, een voorbeeldfunctie gaan vervullen. De werving en selectie binnen de gemeente zullen hierop worden aangepast, om op termijn tot een afspiegeling te komen in het personeelsbestand. De gemeente heeft daarnaast een initiatief genomen om de kansen van allochtonen in sollicitatieprocedures te verhogen door anoniem solliciteren te introduceren. De resultaten zullen laten zien of deze vorm van solliciteren zal aanslaan en succes zal hebben.

Aanbevelingen

In aanvulling op de concrete voorbeelden, is hieronder een aantal aanbevelingen en aandachtspunten opgenomen, die de arbeidsparticipatie van allochtone vrouwen binnen gemeenten kunnen vergroten.

- De cijfers over de arbeidsmarktpositie van allochtone vrouwen zijn somber. Niettemin is het aan te bevelen om het onderwerp vanuit een positieve invalshoek te benaderen. Positieve communicatie, zowel met de doelgroep als met de samenleving, is een belangrijk instrument hiertoe. Bereid de interne organisatie voor op diversiteitsmanagement. Binnen organisaties is de 'sense of urgency' laag of in het geheel niet aanwezig, dat wil zeggen dat de -noodzakelijke- toegevoegde waarde van allochtone collega's niet wordt gezien of onderkend. In veel gevallen zal er een cultuurverandering moeten plaatsvinden om verdere ontwikkelingen mogelijk te maken.
- Zet binnen de gemeentelijke organisatie een intern netwerk diversiteit op, dat bijvoorbeeld regelmatig diversiteitsborrels of andere bijeenkomsten organiseert. Dit netwerk kan er ook

voor zorgen dat het onderwerp regelmatig op de interne agenda komt. In het netwerk moeten behalve allochtone medewerkers, ook autochtone collega's, leidinggevend en HR medewerkers plaatsnemen. Zij kunnen als ambassadeurs van het netwerk optreden.

- Creëer binnen de organisatie van de gemeente rolmodellen; allochtone vrouwen die met succes interessante posities binnen de gemeente bekleden. Deze vrouwen kunnen dan ook een belangrijke rol spelen in het promoten van de gemeente als een aantrekkelijke werkgever onder de doelgroep, hetgeen drempelverlagend kan werken voor nieuwe sollicitanten.
- Geslaagde initiatieven en activiteiten uit verschillende gemeenten zouden als 'best practices' in breder verband onder de aandacht gebracht kunnen worden, bijvoorbeeld via een website in samenwerking met de VNG.
- Het herkennen van kwaliteiten bij vrouwelijke werknemers van een andere etniciteit is een onderbelicht aandachtspunt. Aanpassen van het aannamebeleid en talentmanagement en deskundigheidsbevordering van HR- en lijnmanagers is van belang. Standaardtests en assessments zijn in de meeste gevallen niet geschikt voor vrouwen en zeker niet voor allochtone vrouwen. Op dit moment loopt er een aantal initiatieven om cultuurbewuste tests te ontwikkelen.
- De uiteindelijke beslissers in sollicitatieprocedures dienen goed geïnformeerd te zijn en doordrongen van het belang van etnisch diversiteitsbeleid en specifiek de noodzaak om de arbeidsparticipatie van allochtone vrouwen te bevorderen. Met hen dienen duidelijke afspraken gemaakt te worden omtrent te behalen streefcijfers.
- Vraag en aanbod moeten beter op elkaar afgestemd worden, omdat werkgevers die juist allochtone werknemers zoeken hen in veel gevallen niet kunnen vinden. Hier ligt zowel voor werkgevers als voor werkzoekenden een opdracht. Werkgevers



zouden hun traditionele zoekmethoden en beoordelingen van competenties in een ander perspectief moeten plaatsen en daarbij het lef moeten tonen om af te stappen van de gecreëerde monoculturen.

Het bedrijfsleven heeft hier goede ervaringen mee en na een reeks activiteiten op dit gebied hebben ze een meer natuurlijke instroom van allochtonen binnen hun organisaties.

Werkzoekenden daarentegen hebben er baat bij om zich te verdiepen in de wijze waarop in Nederland sollicitatiegesprekken gevoerd worden en zouden een minder afwachtende en passieve houding moeten aannemen.

■ Gemeenten overwegen steeds vaker om niet langer puur doelgroepenbeleid te voeren, maar over te gaan op algemeen beleid waarin iedere burger zich moet kunnen herkennen. In dit stadium van ontwikkelingen is er ons inziens absoluut behoefte aan inzet van specifieke instrumenten en stimulerende maatregelen om de arbeidsparticipatie van allochtone vrouwen te bevorderen; in casu behoefte aan doelgroepenbeleid. Ofschoon ervaringen en meningen verdeeld zijn omtrent bijvoorbeeld anoniem solliciteren, het altijd uitno-

digen van allochtone sollicitanten voor een eerste oriënterend gesprek, of positieve discriminatie, verdienen deze maatregelen een kans als vrouwen op deze manier op weg geholpen kunnen worden naar een respectabele maatschappelijke carrière. Een valkuil bij positieve discriminatie is, dat goed opgeleide allochtone vrouwen er niet voor voelen op grond van dit argument een baan te krijgen en derhalve niet reageren op advertenties met dit soort uitingen. Het toepassen van voorkeursbeleid bij gelijke geschiktheid is een instrument dat een groter draagvlak heeft.

Rol van vrouwen onderschat

Een voorzichtige conclusie bij het centrale thema van dit artikel is dat het van groot belang lijkt de aandacht en inzet te concentreren op kansen en mogelijkheden. Om de arbeidsparticipatie van allochtone vrouwen in zijn algemeenheid en in het bijzonder bij gemeenten te bevorderen, is het noodzakelijk om bewustwordingsprocessen binnen de organisaties in gang te zetten cq verder door te zetten. Er dient duidelijk gemaakt te worden dat diversiteit binnen het eigen personeelsbestand niet alleen

toegevoegde waarde voor de gemeente heeft, maar in de toekomst noodzakelijk zal zijn voor het ontwikkelen van beleid dat binnen een gemeente succesvol kan zijn. Diversiteit is een kwaliteitsvraagstuk voor de gemeentelijke organisaties; zonder de aanwezigheid hiervan zal op termijn geen efficiënt en effectief beleid ontwikkeld en geïmplementeerd kunnen worden naar de steeds diverser wordende gemeenschap.

Verwachtingen omtrent resultaten in programma's en projecten moeten realistisch zijn en men zou verder in dialoog moeten gaan met de etnische lokale gemeenschap. Samen kan bepaald worden hoe groepen binnen onze samenleving verder tot elkaar kunnen komen en meer vertrouwen in elkaar kunnen krijgen. Allochtone vrouwen zullen hierin een belangrijke rol moeten spelen omdat zij sleutelfiguren zijn in de verandering binnen het eigen gezin en de eigen etnische gemeenschap. Op dit moment wordt de rol van vrouwen hierin naar onze mening, hoewel onderkend, nog steeds onderschat. Diversiteit is geen luxe meer, het is een noodzaak in onze maatschappij. ■

George Chuzischvili en Sabina Goertz hebben beiden een zelfstandige praktijk en hebben veel ervaringsdeskundigheid. George heeft in het bedrijfsleven diversiteitsbeleid opgezet en geïmplementeerd. Hij ziet diversiteit als een instrument voor het verhogen van kwaliteit van een organisatie en minder als MVO vraagstuk. Sabina heeft ervaring met MVO-vraagstukken waaronder diversiteit en internationaal HR management.