2009/03

Samenvatting advies

Diversiteit in het personeelsbestand

---

1. Adviesaanvraag

De SER reageert met dit advies op de adviesaanvraag van het kabinet *Hoe kan diversiteit in het personeelsbestand bijdragen aan betere organisatieresultaten?*
De aanleiding tot de adviesaanvraag vormen de ontwikkelingen in de omvang en de samenstelling van het arbeidsaanbod: het aandeel van vrouwen in de beroepsbevolking neemt toe en daarnaast verkleurt en vergrijst de beroepsbevolking. Het kabinet verwacht dat het advies ingaat op de vraag of werkgevers en werknemers op microniveau dezelfde voor- en nadelen van een divers samengesteld personeelsbestand zien als erop macroniveau zijn onderkend. Verder acht het kabinet van belang meer inzicht te krijgen in mogelijke vooroordelen en belemmeringen en mogelijkheden om deze weg te nemen.

2. Het begrip diversiteit

In dit advies sluit de raad aan bij de brede en meest gangbare definitie van diversiteit: alle aspecten c.q. persoonskenmerken waarop mensen van elkaar verschillen. Onder meer kan het gaan om zichtbare kenmerken zoals geslacht, leeftijd en etniciteit maar eveneens om minder zichtbare kenmerken zoals arbeidshandicaps en seksuele oriëntatie. Elke werkende heeft immers een eigen unieke combinatie van kenmerken, waarvan een deel direct van invloed is op zijn/haar functioneren in de organisatie en daarmee ook relevant is voor de organisatie als geheel.

Gaandeweg hebben zich verschuivingen voorgedaan in de perspectieven op diversiteit in organisaties. Het denken over diversiteit in termen van gelijkheid (het wegnemen van achterstanden van ondervertegenwoordigde groepen) heeft geleidelijk plaatsgemaakt voor een bredere benadering met aandacht voor verschillen, waarbij ook het organisatiebelang c.q. de bedrijfsdoelen nadrukkelijk een plaats hebben gekregen.

3. Diversiteitsbeleid, waarom en met welke effecten?

Diversiteit is inmiddels geen keuze meer, maar een gegeven. Uiteenlopende demografische en sociaal-culturele ontwikkelingen leiden tot veranderingen op de arbeidsmarkt. In het advies komen veranderingen op de arbeidsmarkt als gevolg van vergrijzing, ontgroening, individualisering en de toename van de arbeidsparticipatie van vrouwen, allochtonen, arbeidsgehandicapten en ouderen separaat aan bod. Ook veranderingen op de afzetmarkt vormen voor veel organisaties een belangrijke drijfveer om hun personeelsbestand meer divers te maken. Dit stelt hen immers in staat om beter in te spelen op de toenemende diversiteit aan wensen en behoeften van hun klanten.

Naast motieven van bedrijfseconomische aard, kan sprake zijn van moreel-ethische motieven voor organisaties om diversiteitsbeleid toe te passen. Voor organisaties die succesvol zijn bij het realiseren van een goed samenwerkend divers personeelsbestand,

blijkt het doorslaggevende motief steeds te zijn dat diversiteit bijdraagt aan het realiseren van organisatiedoelen.

Diverse onderzoeken geven weliswaar aan dat diversiteit(sbeleid) tot zowel positieve en negatieve effecten kan leiden, deze effecten blijken echter lastig meetbaar. Bovendien bestaan over de in de onderzoeken genoemde effecten van diversiteit(sbeleid) weinig harde gegevens. Nagenoeg alle onderzoeken noemen dezelfde mogelijke positieve effecten, zoals het positief bijdragen aan het behalen van organisatiedoelen, de reductie van kosten voor personeelsverloop en van verzuim, de stijging van de omzet en kwaliteit, de toenemende creativiteit, imagoverbetering, hogere productiviteit en de mogelijke bevordering van innovatie. Dit betreffen externe gunstige effecten op organisatieniveau. Interne gunstige effecten op organisatieniveau noemen de onderzoeken ook: meer gemotiveerde en beter inzetbare medewerkers, afname van verzuim en ongewenste uitstroom, en stijging van de arbeidsproductiviteit. Diversiteit(sbeleid) heeft ook positieve effecten op macro-economisch niveau: oog voor diversiteit is van invloed op de instroom, doorstroom en het functioneren van (groepen) werknemers van wie de arbeidsinzet nu nog deels onbenut blijft.

De onderzoeksliteratuur laat verder zien dat een niet (goed) gemanaged divers samengesteld personeelsbestand ongewenste effecten kan hebben, zoals de 'wij-zij bias', meer conflicten, verminderde werktevredenheid, een groter personeelsverloop, een groter verzuim en een tijdrovender besluitvormingsproces.

Diversiteit in het personeelsbestand vormt echter geen garantie voor succes. Adequaat management van een divers samengesteld personeelsbestand is vereist om gunstige effecten te bewerkstelligen en om eventuele weerstanden weg te nemen en te voorkomen dat averechtse effecten optreden.

4. Hoe kan diversiteit bijdragen aan betere organisatieresultaten

De raad gaat in op de kernvraag die het kabinet in de adviesaanvraag voorlegt, namelijk *hoe* diversiteit in het personeelsbestand kan bijdragen aan betere organisatieresultaten.

Deskundigen vanuit wetenschap en praktijk zijn het erover eens dat er geen gouden recept of blauwdruk voor diversiteitsbeleid bestaat. Het ontwikkelen van een diversiteitsbeleid is te allen tijde maatwerk. Het is vooral van belang dat organisaties diversiteitsbeleid afstemmen op hun eigen kenmerken en de context waarin zij functioneren.
Duidelijk is wel dat voor het voeren van een succesvol diversiteitsbeleid in ieder geval van belang is dat wordt voldaan aan een aantal meer algemene voorwaarden, ook wel de 'kritische succesfactoren van het welslagen van diversiteitsbeleid' genoemd. Zo is het van belang dat organisaties een heldere visie hebben op diversiteit. Vooral voor de grotere organisaties verdient het aanbeveling om daarbij concrete na te streven doelen te formuleren, zodat planmatig gewerkt kan worden. Een tweede, cruciale voorwaarde voor diversiteitsbeleid is commitment van de top. Dit geldt zowel voor grotere organisaties als voor kleine(re) organisaties. Een derde voorwaarde die veel genoemd wordt is het zijn van een inclusieve organisatie. Daarmee wordt bedoeld, dat een dergelijke organisatie een tolerante organisatiecultuur kent, waarin alle medewerkers met hun uiteenlopende kenmerken en competenties zich gerespecteerd en gewaardeerd weten. Een vierde randvoorwaarde betreft de verankering van het beleid. Diversiteitsbeleid dient te worden ingebed in het reguliere beleid van de organisatie en in het personeelsbeleid. Tot slot is het periodiek evalueren van diversiteitsbeleid noodzakelijk om na te gaan of dit voldoende effectief is en het zo nodig bij te stellen.

Overigens is niet alleen het topmanagement of – bij kleinere organisaties – de eigenaar van de organisatie belangrijk voor het welslagen van diversiteitsbeleid, cruciaal is ook dat de inhoud en de doelen van het diversiteitsbeleid, en de motieven om dit beleid te voeren, doorleefd zijn op alle niveaus van de organisatie. Een diversiteitsbeleid vraagt dus om het creëren en behouden van draagvlak in de gehele organisatie.

Indien binnen organisaties activiteiten plaatsvinden die tot doel hebben de diversiteit in het personeelsbestand te vergroten en/of beter te benutten, dan is de aandacht daarbij met name gericht op instroom, behoud, doorstroom en (het voorkomen van ongewenste) uitstroom van 'niet-reguliere' medewerkers.
Het wervings-, selectie- en introductiebeleid van een organisatie biedt een goede mogelijkheid om tot een meer divers samengesteld personeelsbestand te komen. Dit is niet zo eenvoudig als het lijkt, omdat zogenaamde 'uitsluitingsmechanismen' ertoe leiden dat nieuwkomers wat betreft etnische achtergrond, leeftijd, karakter en sekse toch weer vaak sterk lijken op de zittende groep medewerkers. Naast het onder de loep nemen van het imago van de organisatie, is het in dat kader zinvol het instrumentarium voor werving en selectie opnieuw te bezien. Eventueel dienen nieuwe zoekkanalen te worden aangeboord om de juiste medewerkers te kunnen vinden. In het geval gebruik wordt gemaakt van selectietests, is het van belang dat deze zoveel mogelijk objectief en 'cultuurvrij' zijn. Het nalopen van bestaande functies en functieprofielen kan eveneens zinvol zijn.
Bij de uitvoering van diversiteitsbeleid is het niet alleen van belang om accenten te leggen op de instroom van medewerkers, maar zeker ook op de doorstroom, het behoud en het voorkomen van ongewenste uitstroom. Het werven van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen heeft immers weinig zin indien een evenzo hoog percentage van de nieuw verworven medewerkers weer spoedig de organisatie verlaat. Om bijvoorbeeld ongewenste uitstroom van net aangenomen medewerkers te beperken is het belangrijk om de vertrekredenen van medewerkers in kaart te brengen, onder andere door het houden van exitgesprekken en tevredenheidsonderzoeken.

Kortom, hoe diversiteitsbeleid het beste ingekleed kan worden, verschilt dus per organisatie. De grootste kans van slagen heeft een veranderingsproces dat past bij de organisatie.

5. Visie van de raad op diversiteit

Uitgaande van de vraagstelling in de adviesaanvraag, heeft de raad zich in dit advies gericht op de mogelijkheden voor organisaties om een diversiteitsbeleid te voeren dat een bijdrage levert aan de organisatieresultaten in brede zin. De raad acht het van belang dat win-win-situaties worden gecreëerd.

De praktijk laat zien dat organisaties vaak nog zoekende zijn naar manieren om effectief om te gaan met diversiteit op de arbeids- en afzetmarkt. Naar het oordeel van de raad wordt inspelen op diversiteit echter steeds meer een harde noodzaak. Organisaties kunnen zich op dit punt niet langer vrijblijvendheid veroorloven. Een diversiteitsbeleid zou voorts niet mogen afhangen van de stand van de conjunctuur.

Organisaties die een diversiteitsbeleid willen voeren, zullen dit steeds moeten afstemmen op hun eigen kenmerken en context, met andere woorden: een gouden recept voor een effectief diversiteitbeleid bestaat niet, het is en blijft maatwerk.
De raad acht het van belang dat organisaties die een diversiteitsbeleid willen voeren zich rekenschap geven van een aantal essentiële voorwaarden waaraan moet zijn voldaan om hun beleid effectief te laten zijn. Zo is het van belang dat organisaties een heldere visie hebben op diversiteit, dat er sprake is van commitment van de top en dat organisaties inclusieve organisaties zijn. Met dit laatste wordt bedoeld dat organisaties een tolerante organisatiecultuur kennen. Een vierde voorwaarde betreft de verankering

van het beleid en tot slot is het periodiek evalueren van diversiteitsbeleid noodzakelijk om na te gaan of dit voldoende effectief is en zo nodig bijstelling behoeft.

Van belang is dat elke organisatie op gezette tijden de balans zal moeten opmaken en zo nodig het (diversiteits)beleid moeten bijstellen. In die zin bestaan er naar het oordeel van de raad geen wezenlijke verschillen tussen organisaties in de publieke en private sector. Omdat diversiteitsbeleid maatwerk is, betekent dit dat grote én kleine(re) organisaties ieder op hun eigen passende wijze gestalte kunnen geven aan een diversiteitsbeleid. Grote organisaties zullen hun (diversiteits)beleid veelal een formele status (moeten) geven, terwijl kleine(re) organisaties vaak meer pragmatisch te werk kunnen gaan. Overigens is bij het ontwikkelen en voeren van een diversiteitsbeleid ook een rol weggelegd voor het medezeggenschapsorgaan en/of CAO-partijen.

De raad ziet diversiteit niet als een doel op zich, maar vooral als een middel om te komen tot duurzame resultaten voor de organisatie en voor de samenleving als geheel.

De raad heeft ook stilgestaan bij de vraag in hoeverre het kabinet (c.q. de overheid als wetgever) de ontwikkelingen ten aanzien van diversiteit in het personeelsbestand van organisaties kan bevorderen.
Omdat de arbeidsdeelname van een aantal groepen nog steeds achterblijft, acht de raad het van belang dat het kabinet effectief beleid voert om zijn doelstellingen ten aanzien de arbeidsparticipatie van bepaalde groepen te realiseren. Daarbij is monitoring van de voortgang op de desbetreffende dossiers noodzakelijk. Verder onderstreept de raad in dat verband het belang van ondersteuning van initiatieven in de sfeer van zelfregulering. Daarbij verwijst de raad naar twee initiatieven waarbij de overheid betrokken is: het Landelijk Netwerk Diversiteitsmanagement Div en het Charter Talent naar de Top.

Als bij monitoring blijkt dat de beoogde doelen niet worden gerealiseerd en dit mogelijk leidt tot een heroverweging van het in te zetten instrumentarium, dan is de raad bereid te bezien welke instrumenten mogelijk een meer effectieve bijdrage leveren aan het realiseren van de beoogde doelen. Een deel van de raad (werknemersleden FNV) is een andere mening toegedaan wat betreft de rol van de overheid. Dit deel is van opvatting dat, als het gaat om deelname van meer vrouwen aan de top van de besluitvorming bij overheid en bedrijfsleven, het gewenst is nu reeds wetgeving voor te bereiden, mochten de overheidsdoelstellingen niet gehaald worden. Het andere deel van de raad (werkgeversleden, de werknemersleden CNV en MHP en de meerderheid van de kroonleden) wijst voorbereiding van wetgeving af. Wetgeving heeft onder meer het risico dat het beeld ontstaat dat vrouwen benoemd worden in topfuncties vanwege hun geslacht in plaats van hun kwaliteiten.