Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

> Retouradres Postbus 20011 2500 EA Den Haag

De Sociaal-Economische Raad
T.a.v. de voorzitter dr. A.H.G. Rinnooy Kan
Postbus 90405
2509 LK DEN HAAG

DGBK/directie Arbeidszaken Publieke Sector
project Diversiteit

Schedeldoekshaven 200
2511 EZ Den Haag
Postbus 20011
2500 EA Den Haag
www.minbzk.nl

Contactpersoon
Monique van der Ligt

T 070 426 8310
monique.ligt@minbzk.nl

Kenmerk
2010-0000023572

Datum 19 januari 2010
Betreft Aanbieding kabinetsreactie op het SER-advies Diversiteit in het personeelsbestand

Mede namens de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid doe ik u hierbij toekomen de kabinetsreactie op het advies 'Diversiteit in het personeelsbestand' (Tweede Kamer, vergaderjaar 2009-2010, 29 544, nr. 218) dat uw raad op vrijdag 19 juni 2009 heeft vastgesteld.

Bij dezen wil ik u bedanken voor het advies. Het kabinet heeft met waardering kennisgenomen van het advies. Met het advies wordt antwoord gegeven op de adviesaanvraag 'Hoe kan diversiteit in het personeelsbestand bijdragen aan betere organisatieresultaten?' en de door het kabinet geformuleerde deelvragen. Daarnaast is het advies ingekleurd met goede praktijkvoorbeelden waar werkgevers hun voordeel mee kunnen doen.

Met dit advies voelt het kabinet zich gesteund in het beleid dat is geformuleerd en de maatregelen die worden getroffen om diversiteit in het personeelsbestand van organisaties en bedrijven te bevorderen.

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,

Mevrouw dr. G. ter Horst

Tweede Kamer der Staten-Generaal

2

Vergaderjaar 2009–2010

29 544 Arbeidsmarktbeleid

Nr. 218

BRIEF VAN MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 16 december 2009

Op 19 juni 2009 heeft de Sociaal Economische Raad het advies «Diversiteit in het personeelsbestand» vastgesteld. Mede namens de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid doe ik u hierbij de kabinetsreactie op dit advies toekomen.

Het advies van de Sociaal Economische Raad geeft antwoord op de vraag hoe diversiteit in het personeelsbestand kan bijdragen aan betere organisatieresultaten. Daarnaast is het advies ingekleurd met goede praktijkvoorbeelden waar werkgevers hun voordeel mee kunnen doen.

Met dit advies weet het kabinet zich gesteund in het beleid dat is geformuleerd en de maatregelen die worden getroffen om diversiteit in het personeelsbestand van overheidsorganisaties en bedrijven te bevorderen.

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,
G. ter Horst

KST139406
0910tkkst29544-218
ISSN 0921 - 7371
Sdu Uitgevers
's-Gravenhage 2009

Kabinetsreactie op het SER-advies «Diversiteit in het personeelsbestand»

«Diversiteit in het personeelsbestand is inmiddels, gegeven de toenemende diversiteit op de arbeidsmarkt, geen keuze meer maar een hard gegeven.»

Sociaal Economische Raad, juni 2009

1. Inleiding

Diversiteit in het personeelsbestand staat hoog op de agenda van dit kabinet. Ondanks dat er veel wordt gesproken over diversiteit en het in een tal van organisaties een thema is, ontbrak een volledig overzicht van de voor- en nadelen van diversiteit en de benodigde investeringen om te komen tot een divers samengesteld personeelsbestand. Daarnaast had het kabinet onvoldoende inzicht in de standpunten van werkgevers en werknemers ten aanzien van diversiteit in het personeelsbestand. Tot slot kan een SER-advies agenderend werken.
Het kabinet heeft daarom op 10 december 2008 de raad om advies gevraagd over hoe diversiteit in het personeelsbestand kan bijdragen aan betere organisatieresultaten. Voor de totstandkoming van het advies heeft de SER gebruik gemaakt van de ervaringen van deskundigen en organisaties op het terrein van diversiteit.

Het kabinet is zich er van bewust dat de economische crisis zowel een positieve als negatieve uitwerking kan hebben op het realiseren van de kabinetsdoelstellingen en de ambities ten aanzien van het bevorderen van de arbeidsparticipatie van bepaalde groepen. Het kabinet doet er alles aan om de werkloosheidstoename, in het bijzonder voor de kwetsbare groepen, te beperken en houdt daarom vast aan de doelstellingen.

Paragraaf 2 geeft de belangrijkste conclusies van het SER-advies weer. In paragraaf 3 volgt de reactie van het kabinet op het advies.

2. Hoofdlijnen SER-advies

De SER gaat allereerst nader in op het begrip diversiteit, waarna de raad stil staat bij de motieven die organisaties hebben voor het bevorderen en managen van diversiteit. Organisaties benaderen diversiteit steeds vaker vanuit de meerwaarde voor de organisatie. Ook het mogelijke rendement van diversiteit, de meetbaarheid daarvan en eventuele valkuilen komen aan de orde. Verder staat de vraag centraal hoe diversiteit kan bijdragen aan betere organisatieresultaten. Tot slot geeft de SER in de slotbeschouwing zijn visie op diversiteit en wordt aangegeven wat de ingrediënten zijn voor een succesvol diversiteitbeleid. Op deze laatste twee punten gaat het vervolg van deze paragraaf nader in.

2.1 Ingrediënten voor een succesvol diversiteitbeleid

De raad concludeert dat er geen gouden recept bestaat voor een effectief diversiteitbeleid. Maatwerk is het sleutelwoord. De raad constateert dat organisaties die een succesvol diversiteitbeleid willen voeren aan een aantal essentiële voorwaarden moeten voldoen, wil hun beleid effectief zijn.

Allereerst moeten organisaties een heldere visie hebben op diversiteit, waarbij de organisatie een directe relatie moet leggen met de bedrijfsdoelen. Zo wordt de betekenis van diversiteit voor de organisatie zichtbaar en ontstaat er ook binnen de organisatie draagvlak voor het beleid.

Daarbij kan het zowel gaan om meetbare doelstellingen ten aanzien van de kwantitatieve arbeidsmarktdeelname van de verschillende groepen op de arbeidsmarkt, als om meetbare doelstellingen op het punt van bijvoorbeeld de werktevredenheid van werknemers. Periodieke evaluatie en toetsing aan de geformuleerde doelstellingen van het beleid is daarbij nodig om dit waar nodig bij te stellen en op de agenda te houden. Elke organisatie moet daarbij voor zich bezien wat wenselijke en realistische doelen zijn. Vanzelfsprekend is daarbij de situatie op de regionale en sectorale arbeidsmarkt relevant. De raad ziet hier nadrukkelijk een rol weggelegd voor het medezeggenschapsorgaan in de organisatie.

Een tweede, cruciale, voorwaarde voor diversiteitbeleid is commitment van de top. Het is van belang dat de top en het leidinggevend kader binnen organisaties daadwerkelijk een voorbeeldfunctie vervullen, zowel in het gedrag als in de te nemen maatregelen. Ook moeten verantwoordelijkheden voor diversiteitbeleid in de organisatie worden toegedeeld. Het middenkader dient de visie van de organisatie en het belang hiervan voor de organisatie naar de medewerkers uit te dragen. Voor het creëren van draagvlak werkt het aanreiken van succesvolle voorbeelden stimulerend en blijkt het effectief te zijn wanneer leidinggevenden via hun gedrag een voorbeeldfunctie vervullen en krachtig optreden tegen ongewenste acties.

Een derde voorwaarde is die van een inclusieve organisatie. Een dergelijke organisatie kent een tolerante bedrijfscultuur, waarin alle medewerkers met hun uiteenlopende kernmerken en competenties zich gerespecteerd en gewaardeerd voelen. Dit is van groot belang voor een positieve werkbeleving van álle medewerkers en is daarmee tevens bepalend voor het functioneren van de organisatie als geheel. Een open en respectvolle communicatie op dit punt is daarbij essentieel. Ook hierbij ziet de raad nadrukkelijk een rol voor de ondernemingsraden weggelegd. Tevens is het nodig dat met name leidinggevenden meer inzicht krijgen in de eigen organisatiecultuur en mogelijke uitsluitingmechanismen.

Verankering van beleid vormt een vierde belangrijke randvoorwaarde voor het bereiken van duurzame resultaten. Daarvoor is het nodig dat diversiteitbeleid wordt ingebed in het reguliere beleid van de organisatie en in het personeelsbeleid.

Een effectief diversiteitbeleid vereist verder goed inzicht in de samenstelling van het personeelsbestand en de ontwikkelingen daarin (instroom, doorstroom, uitstroom). Deze informatie is noodzakelijk om te kunnen beoordelen in hoeverre de gestelde doelen ook worden bereikt en om het beleid zo nodig bij te stellen. De raad geeft mee dat de keuze van de wervingskanalen nadrukkelijk een punt van afweging moet zijn en dat het verder aanbeveling verdient om te zorgen voor een sollicitatiecommissie die kennis en kunde heeft van diversiteitbeleid, en meer in het bijzonder van de invloed van vooroordelen- en uitsluitingmechanismen die een rol kunnen spelen bij de beoordeling van kandidaat-werknemers. Een goede inwerk- en introductiemethode voor nieuwe werknemers hoort daar ook bij.

Tot slot is het nodig om bij te houden wat de vertrekredenen van medewerkers zijn, met onderscheid naar geslacht, etniciteit, leeftijd, functie en afdeling, aangezien de raad constateert dat een snelle en ongewenste uitstroom van nieuwe medewerkers kan wijzen op een onvoldoende inclusieve organisatiecultuur. De raad geeft aan dat tevredenheidsonderzoeken en exitgesprekken hierover duidelijkheid kunnen verschaffen. Ongewenst vertrek kan ook wijzen op onvoldoende doorstroommogelijkheden van medewerkers. In dit verband acht de raad het van groot belang dat alle medewerkers systematisch op de hoogte worden gesteld van de door-

stroommogelijkheden binnen de organisatie. Van belang is verder dat alle medewerkers gelijke toegang hebben tot opleidingsmogelijkheden.

2.2 Rol voor kabinet

In het verlengde van de adviesaanvraag heeft de raad 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, mede gelet op de positieve effecten hiervan op de arbeidsdeelname van bepaalde groepen.

De raad constateert dat het tempo en de voortgang op dossiers als arbeidsdeelname niet-westerse allochtonen en arbeidsgehandicapten, aandeel vrouwen in hogere functies en topposities, verbetering afstemming werk- en zorgtaken (kinderopvang, schooltijden, verlofregelingen) op veel plaatsen tot ongeduld leidt. Daarom acht de raad het van belang dat het kabinet effectief zijn beleid voert om zijn doelstellingen ten aanzien van de arbeidsparticipatie van bepaalde groepen te realiseren. Daarbij wijst de raad op de kabinetsdoelstelling dat in 2010 de arbeidsparticipatie van vrouwen 65 procent bedraagt. De raad acht het wenselijk dat het kabinet een vergelijkbare doelstelling ook voor niet-westerse allochtonen vastlegt. Monitoring van de voortgang is daarbij noodzakelijk.

De raad onderstreept in dat verband het belang van ondersteuning van initiatieven in de sfeer van zelfregulering, gelet op de stimulerende werking die hiervan uitgaat. Mochten de beoogde doelen niet worden gerealiseerd, dan moet worden nagegaan wat hiervan de oorzaken zijn. Dit kan leiden tot een heroverweging van het in te zetten instrumentarium.

De raad is verdeeld, wanneer het gaat om deelname van meer vrouwen aan de top van de besluitvorming bij overheid en bedrijfsleven, over de wettelijke verankering daarvan. Een deel acht het gewenst nu te starten met de voorbereiding van wetgeving op dit punt, mochten de overheidsdoelstellingen hier niet gehaald worden, terwijl een ander deel voorbereiding van wetgeving ten aanzien van vrouwen in de top afwijst.

3. Reactie van het kabinet

Het kabinet spreekt zijn waardering uit over het advies van de raad over hoe diversiteit in het personeelsbestand kan bijdragen aan betere organisatieresultaten. Met het advies heeft het kabinet een volledig overzicht gekregen van de vooren nadelen van diversiteit en de benodigde investeringen om te komen tot een divers samengesteld personeelsbestand. Daarnaast heeft het kabinet met dit advies inzicht gekregen in de standpunten van werkgevers en werknemers ten aanzien van diversiteit.

3.1 Visie op diversiteit

Het kabinet onderschrijft de visie van de raad op diversiteitbeleid. Het kabinet ziet het belang van diversiteit in het personeelsbestand zowel vanuit arbeidsmarktperspectief als vanuit het functioneren van organisaties. Vanuit het arbeidsmarktperspectief spelen vooral de veranderingen in de samenstelling van het arbeidsaanbod en de op middellange termijn verwachte arbeidsmarktknelpunten een belangrijke rol. Daarnaast is het kabinet net als de raad van mening dat een divers samengesteld personeelsbestand bijdraagt aan de herkenbaarheid en het imago van de organisatie. Diversiteit is daarbij een middel om te komen tot duurzame resultaten voor organisaties en de samenleving als geheel en geen doel op zich. Ook deelt het kabinet de opvatting van de Raad dat maatwerk hierbij het sleutelwoord is.

In het beleidsprogramma «Samen werken, samen leven» heeft het kabinet daarom ook twee doelstellingen geformuleerd:
- Een hoge participatie in de samenleving, pijler 4.
- Een slagvaardige, integere en divers samengestelde (rijks)overheid, pijler 6.

Gelet op de huidige sturingsrelaties van het kabinet richting de verschillende overheidssectoren, heeft het kabinet voor de publieke sector als geheel een viertal doelstellingen geformuleerd om diversiteit binnen het personeelsbestand van de publieke sector te bevorderen. Deze richten zich op diversiteit naar geslacht, leeftijd en etniciteit. Daarnaast besteedt het kabinet aandacht aan emancipatie van verschillende doelgroepen op verschillende terreinen.

Het kabinet heeft slechts directe invloed op de sectoren Rijk, Politie, Defensie en Rechterlijke Macht. Deze sectoren hebben de algemene doelstellingen doorvertaald naar de eigen sector en naar activiteiten om deze doelstellingen te halen. Zo heeft Defensie het initiatief genomen om te komen tot een (sectorbreed) expertisecentrum (op het terrein van) diversiteit. De staatssecretaris van Defensie heeft de Tweede Kamer daar recent over geïnformeerd (Tweede kamer, vergaderjaar 2008–2009, 32 123 X, nr. 10). Voor de marktsector, de zorgsector en de overige overheids- en onderwijssectoren heeft het kabinet een dergelijke directe invloed niet. Om in deze sectoren het onderwerp op de agenda te krijgen, is het van belang hen te overtuigen van het belang en de voordelen van diversiteit in het personeelsbestand. Het kabinet heeft onder andere daarom in 2008 met de zelfstandig publieke werkgevers afspraken gemaakt omtrent het thema diversiteit.

Daarnaast heeft het kabinet een algemene participatiedoelstelling geformuleerd voor de gehele (beroeps)bevolking, een verhoging van de arbeidsparticipatie van 70% naar 80% in 2016. Om dit te bereiken zijn maatregelen genomen zoals: vergemakkelijken van de overgang van uitkering naar werk, fiscale instrumenten en afspraken met uitvoerders, gemeenten en sociale partners. Ook een soepele overgang van school naar werk en van de ene baan naar de andere zijn van belang voor een goed werkende arbeidsmarkt. Het kabinet is er zich van bewust dat als gevolg van de economische crisis het niet te voorkomen is dat de werkloosheid sterk zal stijgen en daardoor sommige doelstellingen niet gehaald zullen worden. In de huidige economische crisis doet het kabinet er alles aan om de werkloosheidstoename zoveel mogelijk te beperken en de werkloosheidsduur zo kort mogelijk te houden. Opgemerkt dient te worden dat er groepen zijn die naast de algemene maatregelen extra ondersteuning nodig hebben om aan het werk te komen. In de huidige economische crisis besteedt het kabinet extra aandacht aan mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt om hen aan de slag te helpen. Het gaat hier bijvoorbeeld om het stimuleren van ouderen om langer actief te blijven op de arbeidsmarkt, het terugdringen van de werkloosheid onder 45-plussers en het verhogen van de participatie van vrouwen en niet-westerse allochtonen. Ook binnen het Actieplan Jeugdwerkloosheid is er bijzondere aandacht voor allochtone groepen.

Met het SER-advies «Diversiteit in het personeelsbestand» voelt het kabinet zich gesteund in het beleid dat is geformuleerd en de maatregelen die zijn getroffen om diversiteit in het personeelsbestand van organisaties te bevorderen. Het kabinet zet zich ervoor in dat wanneer er afspraken worden gemaakt met individuele organisaties of vertegenwoordigers van organisaties, er aandacht is voor een expliciete koppeling van het beleid met de bedrijfsdoelen. Het kabinet realiseert zich dat hierbij sprake moet zijn van maatwerk. Een benadering waarbij een expliciete koppeling wordt

gelegd tussen diversiteitbeleid en het organisatiebelang, kan allen die in de organisatie werkzaam zijn inspireren en motiveren om werk te maken van diversiteit.

3.2 Ingrediënten voor een succesvol diversiteitbeleid

Het kabinet spreekt zijn waardering uit voor het inzichtelijk maken van de randvoorwaarden voor een effectief diversiteitbeleid. Deze randvoorwaarden brengt het kabinet onder de aandacht van de verschillende overheidssectoren. Daarnaast zullen deze randvoorwaarden bij eventuele subsidieverzoeken van publieke organisaties uitgangspunt zijn. Tevens herkent het kabinet de noodzaak om aandacht te besteden aan het behoud en het voorkomen van snelle en ongewenste uitstroom van nieuwe medewerkers. In de Trendnota Arbeidszaken Overheid 2010 is aangekondigd dat behoud en voorkomen van uitstroom de expliciete aandacht van het kabinet heeft. Daarnaast wordt ook via contacten met vakbonden nagegaan in hoeverre de rol van medezeggenschapsorganen op dit punt verbeterd kan worden.

3.3 Rol voor kabinet

De raad acht het wenselijk dat het kabinet een doelstelling voor niet-westerse allochtonen vastlegt en de voortgang daarvan monitort. Het kabinet heeft ten aanzien van de groep niet-westerse allochtonen in de publieke sector expliciet een doelstelling voor deze kabinetsperiode vastgelegd. In 2011 moet het aandeel niet-westerse allochtonen 8,4% bedragen. De huidige ontwikkelingen schieten tekort om deze kabinetsdoelstelling te behalen. Op 26 juni 2009 is de Tweede Kamer geïnformeerd over de aanvullende maatregelen die worden genomen om de ingezette koers met nog meer inzet door te zetten. De resultaten op deze en de andere diversiteitdoelstellingen worden jaarlijks gemonitord in de Trendnota Arbeidszaken Overheid. Voor de markt- en zorgsector is een soortgelijke doelstelling niet geformuleerd, maar is een algemene arbeidsparticipatiedoelstelling geformuleerd, waarbij de aandacht uitgaat naar groepen mensen die in mindere mate vertegenwoordigd zijn op de arbeidsmarkt.

De economische crisis kan zowel een positieve als negatieve uitwerking hebben op de diversiteitdoelstellingen. Zo wordt het voor organisaties door het groeiende aantal werkzoekenden makkelijker het personeelsbestand divers samen te stellen. Daar staat tegenover dat een deel van het arbeidsaanbod (werkzoekenden die tot de doelgroepen van de diversiteitdoelstellingen behoren) zich niet (meer) beschikbaar stelt, omdat ze denken dat ze toch geen kans maken op de arbeidsmarkt, in deze tijd van economische crisis. Daarnaast zijn bepaalde groepen oververtegenwoordigd onder werknemers met een tijdelijk contract, waarbij het risico bestaat dat deze contracten door taakstellingen of bezuinigingen niet worden verlengd. Dit geldt bijvoorbeeld voor niet-westerse allochtonen, ouderen en mannen die in conjunctuurgevoelige sectoren werkzaam zijn en daardoor harder worden geraakt door de economische crisis.

Het is van belang om diversiteitmanagement de komende jaren actief onder de aandacht van organisaties en bedrijven te blijven brengen. Het is de taak van het kabinet om in te blijven zetten op de ondersteuning van diverse groepen mensen die in mindere mate vertegenwoordigd zijn op de arbeidsmarkt. Het is belangrijk dat juist met deze ruime arbeidsmarkt, deze meer kwetsbare groepen niet over het hoofd worden gezien. Het Midden en Klein Bedrijf heeft daarbij, als grootste werkgever van Nederland, een belangrijke rol. Daarbinnen vormen brancheorganisaties een belangrijke schakel. Zij kunnen bij hun achterban actief uitdragen hoe diversiteit vorm te geven.

Staatssecretaris Klijnsma van SZW heeft het afgelopen jaar onderzoek laten doen naar de meerwaarde van (etnische) diversiteit voor bedrijven. Zij heeft het rapport «De meerwaarde van etnische diversiteit; goed voor de business» op 3 november 2009 aangeboden aan dhr. Hermans, voorzitter van MKB-Nederland. MKB Nederland zal de resultaten van dit rapport onder de aandacht brengen van de MKB-bedrijven. Tijdens het MKB-congres op 9 november 2009 is hieraan al aandacht besteed. Daarnaast zal SZW in het eerste kwartaal van 2010 een onderzoek verrichten naar diversiteitbeleid in cao's. Nagegaan wordt of in de cao-afspraken rekening wordt gehouden met verschillen tussen werknemers. De resultaten van dit onderzoek zullen onder de aandacht van de sociale partners worden gebracht.

De raad onderstreept het belang van ondersteuning van initiatieven in de sfeer van zelfregulering, gelet op de stimulerende werking die hiervan uitgaat. De benadering waarbij organisaties zich naar buiten toe committeren aan door henzelf geformuleerde – meetbare – doelstellingen en de voortgang daarvan bewaken, wordt daarbij zeer bruikbaar geacht. Het kabinet ondersteunt daarom ook allerlei initiatieven in de sfeer van zelfregulering zoals het Landelijk Netwerk Diversiteitsmanagement en het Charter Talent naar de Top. Daarnaast ondersteunt het kabinet de initiatieven van de Vereniging van Gemeentesecretarissen en de AenO-fondsen van gemeenten, provincies en waterschappen om zowel de gender diversiteit als de etnische diversiteit te bevorderen.

Ten aanzien van het standpunt van de raad over een wettelijke verankering van deelname van meer vrouwen aan de top stelt het kabinet het volgende. Gezien de keuzes die het kabinet heeft gemaakt en de huidige sturingsrelaties, is het kabinet niet voornemens om aanvullende doelstellingen te formuleren en/of wetgeving voor te bereiden. Zowel niet in de zin van wettelijke verankering van streefcijfers als niet in de zin van het formuleren van quota. Het kabinet sluit zich dan ook aan bij de meerderheid van de raad die geen voorstander is van voorbereidende wetgeving ten aanzien van vrouwen in de top. Zoals de Minister van Justitie op het wetgevingsoverleg van 26 oktober jl. naar voren heeft gebracht naar aanleiding van het amendement van het lid Kalma c.s. (Tweede Kamer, vergaderjaar 2009–2010, 31 763, nr. 8) kan het instrument van een streefcijfer met een verplichting om in het jaarverslag informatie te verschaffen over het aantal vrouwen en mannen in de raad van commissarissen wel tot meer transparantie leiden. Het kabinet zet zich echter wel met kracht in om diversiteit in de top te bevorderen. Indien blijkt dat de beoogde doelen niet worden gerealiseerd met de door de overheid ingezette zelfreguleringinitiatieven en de monitoring daarvan dan meent de raad dat moet worden nagegaan wat hiervan de oorzaken zijn en een heroverweging te maken van het in te zetten instrumentarium. Het kabinet zal dan, indien van toepassing, aan dit advies gehoor geven.