

SOCIAL CASE HRM + MVO MANAGEMENT DEEL 5

+ ASTRID VAN UNEN

Diversiteit is haar passie, zegt ze. Merel van Vroonhoven, lid van de Raad van Bestuur van de Nederlandse Spoorwegen, sprak bevlogen op een bijeenkomst van vluchtelingenorganisatie UAF en KPMG.

“Jonge allochtone vrouwen binnen onze organisatie? Ze zijn er wel, maar je moet met de juiste ogen kijken.” In deel 5 van de serie over het dichten van de kloof tussen HR- en MVO-management het stappenplan van NS om tot een divers personeelsbeleid te komen.

Hoe kom je tot een personeelsbeleid waar allochtonen en zelfs vluchtelingen heel gewoon zijn? Dan moet je de ‘juiste ogen’ gebruiken, beter spiegelen, goed luisteren en ‘stapelaars’ (studenten die via omwegen toch hun eindexamen halen, maar wel wat ouder zijn, red.) een kans geven. Daar ging het om tijdens de programmabijeenkomst ‘UAF meets Partners’ bij gastheer KPMG. Op het thema ‘Diversiteit en CSR’ konden bedrijven en instellingen hun ervaringen kwijt. Merel van Vroonhoven van NS, Topvrouw van het Jaar 2012, kreeg daarmee “een onderwerp naar mijn hart”. Ze is zelf alleenstaande moeder, krijgt hulp van een jonge Marokkaanse vrouw, wiens familie ook nog bijspringt als ze niet op tijd thuis kan zijn. Haar oudste zoon heeft autisme en daarmee is de diversiteitscirkel in haar leven wel rond.

“Als je met een evenwichtig diversiteitsbeleid wil beginnen, moet je eerst kijken waar de barrières voor aanname van allochtonen zitten”, adviseerde Van Vroonhoven. “Bij NS zaten die al bij de poort. Bijvoorbeeld bij de assessments, die heel taalsensitief waren. Daardoor scoorden nogal wat kandidaten laag, terwijl dat niets zei over hun kwaliteiten. Daar moesten we eerst achter komen. We hadden ook een leuke campagne voor recruitment, maar daarin bleken alleen blanke jongens en

meisjes te figureren. Verder namen we automatisch geen ‘stapelaars’ (meerdere diploma’s, red.) aan, zodat vluchtelingen en allochtonen op deze manier ook vaker buiten de boot vielen. We deden onbewust aan uitsluiting, zonder het te willen.”

Het plan om meer aan diversiteit te doen, was niet uitsluitend ontstaan omdat NS zo nodig een maatschappelijk bedrijf wilde zijn, benadrukt Van Vroonhoven. “Onze klanten zijn een afspiegeling van onze samenleving en die wilden we terugzien in ons personeelsbestand. We moeten mensen in dienst hebben die onze klanten kunnen begrijpen. En onze klantenkring is steeds multicultureler geworden.” Het is belangrijk dat je bedrijf een afspiegeling is van je klanten, zegt ze, want om in de race te blijven, heb je meer creativiteit nodig. “En die krijg je niet als alle mensen hetzelfde zijn. Verder is de gemiddelde leeftijd bij NS hoog. Dus de vergrijzing en de aanstaande uitstroom hebben veel invloed op ons personeelsbestand. Wij gaan in de nabije toekomst ook buiten Nederland ondernemen en daarvoor hebben we talentvolle mensen nodig die ons internationaal verder helpen.”

NS ging dus aan de slag met het zogenoemde diversiteit & inclusie-beleid. “We kiezen voor een gedifferentieerde en duidelijke aanpak,

want we willen een inclusief personeelsbeleid. Liever zonder hokjes, maar soms moet je zaken eerst in hokjes zetten voordat het inclusief kan worden.” De eerste stap volgens Van Vroonhoven is bewustzijn creëren. “Word je bewust van je spiegelende glazen. We hebben een bijeenkomst gehouden met de top van het bedrijf waar we tien dilemma’s hebben besproken. Een ervan ging over de vrouw met de hoofddoek die vanuit haar geloof mannen geen hand mag geven. Wat doe je? Ontsla je haar of ga je op zoek naar een andere oplossing? Deze casus riep veel discussie op en legde heel veel verschillende meningen bloot.”

De tweede stap, aldus Van Vroonhoven is doelen stellen. “We zetten overall targets op, dus ook hierop. Ik ben zelf voor invoering van een vrouwenquotum, omdat ik denk dat dit de enige manier is om snel voldoende vrouwen op belangrijke posities te zetten. Dus: stel doelen en zet ze op de bestuursagenda. Uit onderzoek blijkt dat 93 procent van de Nederlandse commissarissen diversiteit een topprioriteit vindt. Deze groep bestaat voornamelijk uit blanke mannen van bovengemiddelde leeftijd, dus

wat doen ze er zelf aan? Hoe serieus nemen ze dit? Dat kan alleen als het permanent op de agenda komt.” Ten slotte is monitoring heel belangrijk, stelt Van Vroonhoven. “Je moet weten wat wel en wat niet werkt. Als het om allochtoon personeel gaat, meten we niet de aantallen, want dat mag niet. Dit wordt wel een onderwerp, want ik vind het toch belangrijk om te weten welk effect ons beleid heeft. We doen namelijk heel veel op dit gebied.”

In het Jaarverslag ‘Diversiteit en Inclusie 2012’, dat NS voor het eerst heeft uitgegeven, staat nog meer te lezen. Om allochtoon toptalent te vinden en om hen NS te laten ontdekken, heeft NS afspraken gemaakt met een vooraanstaand headhunter, die allochtoon toptalent met groeipotentie selecteert. Sinds april 2012 werkt NS samen met vluchtelingenorganisatie UAF in het tweejarig project Duurzaam & Divers. Doel van dit project is om te komen tot een methodiek voor loopbaanbegeleiding van hoger opgeleide vluchtelingen. Daarnaast geeft het project diversiteitsadvies aan werkgevers. En Way Fong Lee, manager

ondernemingscontrol NedTrain, is uitgeroepen tot Etnische Vrouwelijke Manager 2012. “Ik ben ervan overtuigd dat de wereld beter wordt van een divers personeelsbeleid”, zo ronderde Van Vroonhoven haar toespraak af. “Ons beleid draait om twee dingen: we mentoren minderheden om een deel van de belemmeringen weg te halen, maar de omgeving moet ook mee veranderen.” ■

www.ns.nl
www.uaf.nl

HRMVO

ONDERWIJSBLOG: INCLUSIEF PERSONEELSBELEID

Hoe krijgt diversiteitsbeleid aandacht in de HRM-boeken?

“De eerste associatie die ik kreeg bij het lezen van deze casus is ‘servant leadership’. Als je een leider hebt, die ergens voor staat, dan krijg je veranderingen wel voor elkaar. Merel van Vroonhoven is zo’n voorbeeld. In de opleiding besteden we aandacht aan leiderschap, maar het servant leadership krijgt straks een plaats in de Leerlijn MVO, die we nu aan het ontwikkelen zijn.

“Diversiteitsbeleid gaat over alle groepen, zoals NS dat ook voert. Het gaat om vrouwen, gehandicapten, vluchtelingen en allochtonen. Het krijgt in de boeken vooral aandacht als trend: diversiteitsbeleid is net als bijvoorbeeld levensfasen-bewust HR-beleid een thema waar bedrijven mee aan de slag moeten, om enerzijds mensen te binden en te boeien en anderzijds een goede rol op de arbeidsmarkt te kunnen vervullen. Op deze manier gaan we er ook in onze opleiding mee om.”



Koert de Langen is docent Management en Organisatie op de hogeschool Avans in Den Bosch. Hij laat elke keer zijn licht schijnen op het behandelde thema’s in deze serie: HRM & MVO Management.
k.delangen@avans.nl

“Als je met een evenwichtig diversiteitsbeleid wil beginnen, moet je eerst kijken waar de barrières voor aanname van allochtonen zitten”