

“Ineens was een vijfde deel van ons personeel allochtoon!”

C. Derks*

Carlijne Derks is freelance journalist

In de huidige krappe arbeidsmarkt staan zorgorganisaties voor de uitdaging goede medewerkers binnen te halen en aan zich te binden. Allochtone medelanders zijn voor deze instellingen een aantrekkelijke doelgroep. Het werven, selecteren en behouden van allochtoon personeel vraagt echter vaak specifieke aandacht en een bijzondere aanpak.

Het beleid van de overheid is gericht op interculturalisering van de beroepsbevolking. De meeste instellingen streven meer en meer naar een personeelsbestand dat een evenredige afspiegeling is van de samenstelling van de maatschappij. Dat vindt Ine Burgers van De Schildershoek ook: “Ons uitgangspunt is: dat wat binnen de muren gebeurt, moet een afspiegeling zijn van daarbuiten. De bewoners en medewerkers zullen zich daardoor ook beter thuis voelen.”

Specifieke richtlijnen voor de instroom van allochtonen zijn moeilijk te geven. Hoe pakken zorginstellingen het aan?

Aan de wieg

Tonny Verschoor (50) stond begin jaren negentig aan de wieg van de eerste twee - baanbrekende- projecten om allochtone vrouwen te interesseren voor het werken in de (kraam)zorg. Zij was destijds directeur van kraamcentrum Rijn en Vliet in Leiden, tegenwoordig onderdeel van Take Good Care Kraamzorg. Tonny: “We merkten dat de vraag naar personeel begon te stijgen, terwijl het aantal mensen dat de opleiding ging doen in verhouding daalde. Ik had goed contact met Tjomme van Norden, toenmalig directeur van de opleidingsschool. Ook hij signaleerde het personeelstekort en zocht een oplossing. In diezelfde periode ging toenmalig beleidsmedewerker Emancipatie van de Gemeente Leiden, Margreet Nederpel, op zoek naar een typisch vrouwenberoep voor mensen van allochtone afkomst. De kraamzorg leek haar wel geschikt.

Zo gezegd, zo gedaan: Nederpelt richtte samen met onder andere Verschoor en Van Norden een projectgroep op. Doel van het project: een opleidings- en werkgelegenheidstraject opzetten om vrouwen met een hardnekkige sociale en economische achterstand de kans te geven uit hun afhankelijke (uitkerings)situatie te treden. Het traject bestond uit vier onderdelen: werving, voorlichting en selectie, een schakelcursus en een beroepsopleiding. Tonny: “We maakten veel voorlichtingsmateriaal, organiseerden bijeenkomsten, benaderden intermediairs, gingen zelfs op de markt staan om te werven. We haalden echt alles uit de kast. Iedere successtap vierden we ‘groots’, door media als radio en zelfs televisie erbij te halen. Door het breed uit te dragen, lieten we zien: dit is ons beleid vanaf nu, er komen vrouwen van allochtone afkomst in de kraamzorg werken. En we gaan ze niet juist plaatsen bij allochtone gezinnen, nee, ze worden overal ingezet. Ongeacht cultuur, religie en dergelijke. Veel mensen waren sceptisch en zeiden dat ons project geen kans van slagen had. Allochtonen zouden geen belangstelling hebben voor de kraamzorg. Dan zeiden wij: Welnee, het beroep is gewoon onbekend! Voor ons waren negatieve reacties juist een extra motivatie om door te gaan.”

Weg vrijgemaakt

De resultaten waren ernaar: het kraamcentrum Rijn en Vliet en de kraamcentra in de regio, die een jaar later in het tweede project participeerden, mochten uiteindelijk 23 vrouwen van allochtone afkomst in hun organisatie verwelkomen. Allen in het bezit van een landelijk erkend diploma kraamverzorgende! De vrouwen waren afkomstig uit Turkije, Marokko,

Nederlandse Antillen, Suriname, Indonesië, Peru, Afghanistan, Frankrijk en Iran. Bijna tien jaar later, in 2001, werkt nog steeds een aantal van hen voor Take Good Care.

Tonny: “Ineens was een vijfde deel van ons personeel allochtoon! We voldeden daarmee in één klap aan allerlei normen. En omdat we al die vrouwen tegelijk in de organisatie kregen, konden we het integratieproces en eventuele cultuurverschillen direct aanpakken. We besloten bijvoorbeeld dat moslimvrouwen een hoofddoekje mochten dragen tijdens het werk, en we gaven ze vrijaf op bepaalde feest- en vastdagen. Ook de ontvangst van de cliënten was positief.”

De winst voor de kraamcentra was duidelijk: ze veranderden in een multiculturele organisatie en hadden bovendien geen tekort aan personeel meer. Maar het succes reikte verder. Andere migranten zagen dat het mogelijk was om een beroepsdiploma te halen én een boeiende baan te hebben. Autochtone collega's merkten dat migranten prima in staat waren om geschoold en verantwoordelijk werk te doen. Kraamgezinnen, die voor het eerst een allochtoon over de vloer kregen, merkten dat dat uitstekend gaat. Veel vooroordelen werden hiermee weggenomen. De weg naar meer werkgelegenheids- en integratieprojecten leek vrijgemaakt.

Nog steeds actueel

Het werven, opleiden en integreren van allochtonen is nog steeds actueel. Al is het tegenwoordig de gewoonste zaak van de wereld dat een Nederlandse organisatie een behoorlijk percentage mensen van allochtone afkomst in dienst heeft. Het beleid van de overheid is ook meer en meer gericht op interculturalisering van de beroepsbevolking. Waarom vormen mensen van allochtone afkomst een aantrekkelijke doelgroep? Zij kunnen een grote bijdrage leveren aan het oplossen van de nijpende personeelstekorten. Bovendien streven organisaties steeds meer naar een personeelsbestand dat een afspiegeling is van de samenstelling van de buurt, stad en maatschappij. Zo ook De Schildershoek in Den Haag.

Smeltkroes van culturen

Verpleeghuis De Schildershoek telt 270 medewerkers, waarvan maar liefst 65% van allochtone afkomst is. Deze mensen komen onder andere uit Suriname, de Nederlandse Antillen, Turkije, Marokko, China, Ghana, Italië en India. Ook de bewoners zijn overwegend van allochtone afkomst. Sommige afdelingen hebben zelfs uitsluitend allochtone bewoners. Tezamen vertegenwoordigen de bewoners en medewerkers meer dan 30 verschillende culturen. Al die culturen kennen hun eigen normen, waarden, religie en gewoonten. Ine Burgers (44), een van de clusterdirecteuren van cluster Centrum, waar De Schildershoek deel van uitmaakt: “Het huis staat in een wijk waar 80% van de bewoners allochtoon is. Veel van onze medewerkers komen ook uit die wijk.”

Bij een multiculturele organisatie als de Schildershoek is een specifieke benaderingswijze van bewoners en medewerkers essentieel. Ine: “**Door te luisteren naar** onze medewerkers en hen te leren kennen in al hun aspecten, proberen we te achterhalen wat er bij ze leeft. Hoe ervaren zij het werken bij de Schildershoek? **Sluit het beleid voldoende aan bij hun waarden en normen, wensen en verlangens? Dit concept** sluit weer aan op de specifieke aanpak die is ontwikkeld voor de zorg van onze bewoners: **interculturele** belevingsgerichte zorg. De persoon is hier uitgangspunt bij alles wat we doen. We leren hem of haar echt kennen en laten de zorg daar zoveel mogelijk op aansluiten. Niet het feit dat iemand uit Turkije komt is leidend, maar de persoon zelf. Omdat bewoners en personeel **verschillende achtergronden** hebben, worden verschillen wel groter en worden we geconfronteerd met aspecten die de **leidinggevende** (noot: kan nl. een autochtone maar ook een allochtone leidinggevende zijn die ook de andere culturen moet leren kennen) onvoldoende kent. **Daarom is het belangrijk hier aandacht aan te besteden en organiseren we b.v. cursussen en themabijeenkomsten over andere culturen en is het vaak onderwerp van gesprek tijdens het teamoverleg.**

Vertaal je dit beleid naar het personeel, dan spreek je over **intercultureel belevingsgericht personeelsbeleid**. Dit beleid is momenteel in ontwikkeling; er zijn al de nodige stappen in gezet."

Intercultureel personeelsbeleid

Door met elkaar in contact te treden leer je elkaars achtergrond en belevingswereld beter begrijpen en respecteren. Gedrag wordt meestal snel vertaald naar eigen normen en waarden, en dat zijn niet altijd de normen en waarden van de ander. Door samen te werken met mensen uit andere culturen en met een andere achtergrond, kunnen misverstanden ontstaan. **Een sfeer van vertrouwen en openheid is belangrijk om de misverstanden uit de weg te kunnen helpen.** Bij De Schildershoek leren leidinggevenden de achtergrond van hun medewerkers te begrijpen. **Belangrijk is dat het beleid afgestemd wordt op de multiculturele samenstelling van het personeel.** Ine Burgers: **"Leidinggevenden moeten getraind en geschoold worden in het omgaan met personeel van verschillende culturen.** De Schildershoek maakt deel uit van de GDVV **Groep**, die bestaat uit tien verpleeg- en verzorgingshuizen. In 2002 wordt het intercultureel personeelsbeleid voor de gehele GDVV **Groep** uitgewerkt en ingevoerd.

Denken vanuit het individu

Amsterdam Thuiszorg is gevestigd in stadsdeel zuidoost en is, net als de Schilderswijk in Den Haag een typisch voorbeeld van een multiculturele bevolkingssamenstelling. De organisatie telt 3750 medewerkers, waarvan 88% vrouw is. Van alle medewerkers is 38% van allochtone afkomst. Amsterdam Thuiszorg werft personeel uit alle bevolkingsgroepen, voor verschillende niveaus: van Thuishulp A tot Wijkverpleegkundige. Annelies Blank (43), coördinator van het Centraal Wervingspunt, houdt zich bezig met de uitvoerende functies: verzorging, huishouding en verpleging. In deze functies werkt het personeel veelal op solitaire basis, in tegenstelling tot het personeel van De Schildershoek.

Ook bij Amsterdam Thuiszorg wordt bij het personeelsbeleid gedacht vanuit het individu en niet vanuit de cultuur. Annelies: "Wij leggen bij het werven geen accenten bij bepaalde bevolkingsgroepen of culturele achtergronden. Ons beleid hierin is zo open mogelijk, wij zijn bereikbaar voor ieder die zich aangetrokken voelt tot het werken in de thuiszorg. Wij kijken naar ieder persoon apart en bepalen dan: waar sta je, wat wil je en wat heb je nodig om dat te kunnen bereiken? Waar mogelijk bieden we begeleiding en bijscholing. Het belangrijkste is dat wij kunnen bieden wat mensen nodig hebben om te groeien naar een volwaardig medewerker. Dat kan ook gelden voor een autochtoon, die wil (her)intreden in de thuiszorg. Als goed leidinggevende geef je dié begeleiding, die de persoon in kwestie nodig heeft. Dat verschilt per individu. Zoals wij vinden dat er niet één Nederlander is, zo is er ook niet één Turk. Het kan wel zo zijn, dat bij medewerkers met een andere culturele achtergrond meer aandacht besteed moet worden aan taalontwikkeling. Wij vinden het namelijk niet alleen belangrijk dat mensen de Nederlandse taal goed spreken, maar ook kunnen schrijven."

Portfolio

Annelies blank: "Momenteel biedt Amsterdam Thuiszorg een voortraject voor Thuishulp A, het REAZ-traject (Regeling Extra Arbeidsplaatsen in de Zorgsector). Dit traject is bedoeld voor mensen die nog niet perfect Nederlands spreken, lang niet gewerkt hebben of nog nooit gewerkt hebben. Mensen die staan ingeschreven bij een arbeidsbureau, en vaak een uitkering van de Sociale Dienst hebben. Voor hen maken we een 'portfolio': wat heb je nodig om Thuishulp A te kunnen worden? Daarna bieden wij een opleidingstraject aan van minimaal 12 en maximaal 24 weken. Het voortraject is maatwerk. De Nederlandse taal bestaat uit

verschillende aspecten. Zo heb je spreken, lezen, schrijven, luisteren, maar ook begrijpen. De een spreekt wel Nederlands, maar kan het niet schrijven. Die heeft dus niets aan een mondelinge les Nederlands, die moet je iets anders kunnen bieden. Bij een groep van bijvoorbeeld vijf Turkse mensen, kan de taalontwikkeling voor alle 5 anders liggen!”

Terminologie

Annelies Blank: “Ik vind het moeilijk om te praten over het begrip ‘allochtoon’. Want wanneer is iemand allochtoon? Is iemand die hier geboren is maar ouders uit Turkije heeft allochtoon? Opvalt dat veel mensen bij ‘allochtoon’ alleen aan mensen van Turkse of Marokkaanse komaf denken. Maar wij hebben ook personeel uit Frankrijk, Engeland, Duitsland, Suriname en Ghana in dienst. Als je als werkgever in een multiculturele stad als Amsterdam opereert, en je hebt een personeelsgebrek, dan moet je juist proberen alle bevolkingsgroepen in Amsterdam te interesseren. Het begrip ‘autochtoon’ en ‘allochtoon’ moet je daarbij proberen los te laten. Het gaat erom wat mensen moeten kunnen, wat ze werkelijk kunnen en wat wij ze daarin te bieden hebben. Wij houden ons liever bezig met individuele kandidaten, en niet met waar ze vandaan komen. Je personeelsbestand moet toch een afspiegeling zijn van de mensen voor wie je het doet? Nou, wij doen het voor alle Amsterdammers!”

[kader]

Personeelssamenstelling

Ine Burgers van De Schildershoek: “Veel van onze medewerkers komen uit de Schilderswijk. Meestal komen ze bij ons terecht via mond-tot-mond reclame. De laatste tijd trouwens ook door alle publiciteit die ons huis heeft gekregen in de landelijke pers. Wij staan bij het selecteren van personeel voor de uitdaging ervoor te zorgen dat de mix tussen culturen de goede blijft. **Dat de balans in evenwicht blijft.** We kampen, net als andere verpleeghuizen, met een tekort aan gediplomeerde verzorgenden. **(De zin die hier stond moet er echt uit).** Dat is de enige reden waarom ik niet tevreden ben met de huidige bezetting.”

[xkader]

[kader]

Geen speciale voorzieningen

Annelies Blank van Amsterdam Thuiszorg: “Het maakt ons niet uit of vrouwen wel of niet een hoofddoekje dragen, dat is ook nooit een issue geweest. Ik denk dat het heel belangrijk is dat je als werkgever geen onderscheid maakt in waar je mensen vandaan komen. Op het moment dat je speciale voorzieningen gaat treffen, maak je dat onderscheid wel. Per 1 juni is de CAO Thuiszorg ingegaan, daarmee is ook het ‘feestdagenverlof’ afgeschaft. Dat betekent dat Suikerfeest nu net zo’n feest is als Eerste Pinksterdag. Iedereen kan voor zichzelf bepalen op welke dagen hij of zij wil werken en op welke dagen niet.”

[xkader]

[kader]

Werven en binden

Amsterdam Thuiszorg werft op verschillende niveaus. Annelies Blank: “Ons wervingsmateriaal laten wij zoveel mogelijk aansluiten bij de verschillende doelgroepen en niveaus. Een advertentie in een studentenblad, voor een verpleegkundige, ziet er heel anders uit dan een advertentie voor Thuishulp A. Simpelweg omdat daarvoor een andere opleiding vereist is. We werven veel, en dat levert ons personeel op. Gemiddeld nemen we iedere maand zo’n 60 nieuwe personeelsleden aan, al dan niet met een voortraject. Daar ben ik – zeker gezien de huidige arbeidsmarkt – tevreden over. Maar werven is één ding, je moet je personeel natuurlijk ook aan je organisatie kunnen binden. Daar besteden wij veel aandacht aan. En dat gaat goed, ook omdat we steeds meer centraal worden aangestuurd. Daardoor kunnen we bredere middelen en meer kapitaal inzetten om onze doelen te bewerkstelligen.”
[xkader]

[kader]

Landelijke aandacht

Adviesbureau Sovov bv (www.sovov.nl) is al tien jaar de drijvende kracht achter projecten om instroom, behoud en doorstroom van allochtoon personeel op de arbeidsmarkt te verbeteren. In die tijd is veel veranderd. Maar niet de vraag waar het om gaat: Hoe maak ik mijn bedrijf, mijn branche, mijn land beter bereikbaar voor etnische minderheden? Het bevorderen van instroom is een deel van het antwoord op die vraag.

De gezondheidszorg is een grote bedrijfstak met een voortdurende behoefte aan een bevoegd, bekwaam én divers personeelbestand. Want het aanbod op de arbeidsmarkt wordt niet alleen ‘kleuriger’, ook in de vraag naar zorg is culturele identiteit een factor van belang geworden. Deze ontwikkeling is niet van gisteren, maar maakt de laatste jaren een opmerkelijke versnelling én verschuiving door.

Toen Sovov het projectmanagement deed van het bekende TOPAZ-project lag de nadruk op het inventariseren van, experimenteren met en instrumenteren van instroomactiviteiten op landelijk niveau. In de vervolgfase, het Project Implementatie Topaz, kortweg PIT.NL, ging het veeleer om het verankeren van ervaringen in formele en informele netwerken in de regio. Zorginstellingen speelden hierin een rol, evenals arbeidsvoorziening, steunfunctie-organisaties en de regionale structuur van de zorgsector (TSO en RAPV). Het belang van de regio bij het beïnvloeden van de arbeidsmarkt in de zorg is steeds herkenbaarder geworden. Sinds 2000 is Sovov in opdracht van de Sectorfondsen Zorg en Welzijn betrokken bij het project ‘Regionale aanpak stimulering instroom en behoud van allochtoon personeel in de zorg’, dat tot ultimo december 2001 is gekoppeld aan een tijdelijke subsidieregeling. Met behulp hiervan zijn op regionaal niveau negen zorgsectorbrede projecten opgezet. Het doel hiervan is de regio te versterken in de ondersteuning die zij moet bieden bij het vormgeven en verankeren van het instroom- en behoudbeleid van (individuele) zorginstellingen. In dit kader blijkt vooral de uitwisseling van leerervaringen tussen regionale projecten belangrijk. Want elke regio kent een eigen arbeidsmarktsituatie, heeft gekozen voor specifieke aandachtspunten en legt eigen accenten op instroom- dan wel behoudgerichte activiteiten. Het gaat in deze projecten niet zozeer om kwantitatieve resultaten, maar om de verbreding van het draagvlak onder zorginstellingen om ‘cultuurgevoelig personeelsbeleid’ te ontwikkelen. De insteek is in het ene geval het efficiënter organiseren van de instroom en in het andere het stimuleren van aandacht voor intercultureel management (als voorwaarde van effectief behoudbeleid). Maar bij alle – overigens buitengewoon leerzame – verschillen tussen de regionale projecten blijft staan, dat werken aan instroom én behoud onontbeerlijk is om zorginstellingen daadwerkelijk beter bereikbaar te maken – voor allochtoon personeel én allochtone cliënten!

Voor meer informatie: drs. J.A. (Hans) Moors, senior consultant bij Adviesbureau Sovov bv;
sovov@sovov.nl

[xkader]