

**Coachingsverkenning allochtone
hoger opgeleiden in de regio
Arnhem-Nijmegen**

Coachingsverkenning allochtone hoger opgeleiden in de regio Arnhem- Nijmegen.

**Verkenning uitgevoerd in opdracht van
Het Inter-Lokaal (Nijmegen) en Enzovoort(Arnhem)**



Dr. George Muskens

© DOCA Bureaus

Kerkstraat 27

Lepelstraat

Juli 2007

INHOUDSOPGAVE

1	BETER WERKEN	1
2	DOCA'S ADVIES AAN HET INTER-LOKAAL EN ENZOVOORT	3
3	WAT HEEFT DOCA GEDAAN VOOR HET INTER-LOKAAL EN ENZOVOORT	5
4	HOGER OPGELEIDE ALLOCHTONEN EN DE ARBEIDSMARKT	7
4.1	GROEIENDE AANTALLEN HOGER OPGELEIDEN	7
4.1.1	<i>Landelijke tendensen</i>	7
4.1.2	<i>MBO2 – ROC's Rijn-IJssel en Nijmegen</i>	8
4.1.3	<i>Hogeschool Arnhem-Nijmegen HAN</i>	9
4.1.4	<i>Radboud Universiteit</i>	9
4.2	BANEN ZOEKEN, BANEN VINDEN.....	9
4.3	MINDER DISCRIMINATIE?.....	10
4.4	HOE KAN MEN INDIVIDUELE HOGER OPGELEIDE ALLOCHTONEN HELPEN?.....	11
4.4.1	<i>Matchen en schakelen</i>	11
4.4.2	<i>CV, portfolio, solliciteren</i>	11
4.4.3	<i>Plaatselijke netwerken en contacten</i>	12
4.4.4	<i>Sturen en coachen</i>	12
4.5	BEDRIJVEN: WE ZITTEN TE SPRINGEN OM MENSEN.....	13
4.5.1	<i>Scouten en vinden</i>	14
4.5.2	<i>Binden en verder</i>	14
4.5.3	<i>Coaching en diversiteitmanagement</i>	15
4.5.4	<i>Het leereffect van coaching op diversiteitmanagement</i>	15
5	HET INTER-LOKAAL EN ENZOVOORT – ADEQUAAT EN GOED	16
5.1	SPECIFIEKE EN PROFESSIONELE JOB-COACHING – MOET DAT?	16
5.2	METHODIEKONTWIKKELING	17
5.3	REKRUTEREN EN OPLEIDEN EIGEN COACHES	17
5.4	ONDERSTEUNING VAN ANDERE COACHES.....	18
5.5	INTERIM-MANAGEMENT COACHING EN DIVERSITEIT.....	18
	BIJLAGE 1. GEÏNTERVIEWDE PERSONEN	20
	BIJLAGE 2. BRONNEN	21

1 Beter werken

Vrijwel iedereen is het er mee eens dat allochtonen en zeker hoger opgeleide allochtonen, die geen werk hebben, beter zouden kunnen werken. Maar het feit is dat de geregistreeerde werkloosheid onder hoger opgeleide allochtonen onevenredig hoog is. Het vinden en houden van een passende baan blijkt ook of juist in deze groep bijzonder moeilijk. Daarnaast is er de stille, niet geregistreeerde werkloosheid van hoger opgeleide allochtone vrouwen die zich niet ingeschreven hebben als werkzoekende. Zij laten of lieten gezinsverplichtingen voorgaan of raakten volledig gedemotiveerd door een permanente status van 'fase-4-cliënt' van de arbeidsbemiddeling – fase 4 verwijst daarbij naar een (bijna) onoverbrugbare geachte afstand tussen de cliënt en de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld door taalproblemen, leeftijd en een combinatie van deze en andere factoren. Er is een groot maatschappelijk probleem, dat inmiddels een plaats heeft gekregen in het participatiebeleid van Rijk, gemeenten en sociale partners, zoals overeengekomen tijdens het Participatietop van 27 juni 2007 (Persbericht Ministerie van SZW, 27 juni 2007).

Tegelijk is er de trend dat het aantal hoger opgeleide allochtonen stijgt en dat het allochtone aandeel onder jongeren met een hogere opleiding in de lift zit (zie hoofdstuk 4; Volkskrant, 25 juni 2007).

Met name de onevenredig hoge geregistreeerde werkloosheid verwijst naar de mening van de meeste deskundigen naar een sterkere of minder sterke arbeidsmarktdiscriminatie die op de Nederlandse arbeidsmarkt van de afgelopen decennia tamelijk hardnekkig lijkt te zijn. Toch is individuele, persoonsgerichte discriminatie vrijwel nooit evident. Mede daardoor is het moeilijk om de discriminerende mechanismen op de arbeidsmarkt te doorbreken, bijvoorbeeld via politieke en juridische stappen.

Organisaties zoals Het Inter-Lokaal en Enzovoort moeten zich natuurlijk de onevenredig hoge werkloosheid en de stille werkloosheid onder hoger opgeleide allochtonen aantrekken. Waar mogelijk zullen ze discriminatie en discriminatiemechanismen bestrijden, onder andere door deelname in het politieke debat en door juridische begeleiding van gediscrimineerde allochtonen. Deze organisaties kunnen en willen zich echter ook op een andere en wellicht effectievere manier inzetten voor hoger opgeleide allochtonen die zonder succes zoeken naar een baan of die hun baan onder moeilijke omstandigheden proberen te behouden. Daarbij ligt de focus op de kansen van de werkzoekenden en de arbeidsorganisaties waarin zij aan slag zouden moeten gaan. Daarbij komt de focus dus te liggen op het actieve schakelen tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt voor hoger opgeleiden. De beide organisaties bereiden zich sinds de zomer van 2006 hierop voor. Onderdeel van de voorbereiding was het onderhavige verkennende onderzoek naar hoger opgeleide werkzoekende allochtonen in de regio Arnhem-Nijmegen en de rol die job-coaching zou kunnen spelen als de methodiek van Het Inter-Lokaal en Enzovoort. De job-coaching is daarbij te zien als een methodiek gericht op vraag en aanbod op de arbeidsmarkt, dus gericht op de verbetering van de kansen van hoger opgeleide allochtonen en op verbetering van het diversity management van arbeidsorganisaties.

De methodiek sluit bij het Inter-Lokaal aan op de ervaringen die zijn opgedaan met een algemene job-coach sinds twee jaar. In de lijn van de modus operandi van Het Inter-Lokaal heeft deze job-coach zich vooral toegelegd op het vinden van banen door en voor werkzoekende allochtonen in Nijmegen. Voor Enzovoort sluit de methodiek het meest aan op de brede inzet voor de emancipatoire empowerment van vrouwen in de provincie, vanuit wat genoemd wordt de tweede lijn. Dat is de lijn van methodiekontwikkeling en proefprojecten die ten goede moeten komen aan professionals en organisaties die direct met allochtone vrouwen werken, en aan de opleidingen van deze professionals. Wij hebben zowel aandacht besteed aan directe job-coaching voor hoger opgeleide allochtonen als aan de methodiekontwikkeling. Tevens hebben aandacht besteed aan de verbetering van het diversity management van arbeidsorganisaties.

Onze algemene conclusie is dat beide organisaties een nuttig aanbod kunnen ontwikkelen voor specifieke en professionele job-coaching en voor interim-achtige vormen van diversity management. En ook gerichte methodiekontwikkeling, in samenwerking met een hogeschool, bevelen wij van harte aan. Deze aanbevelingen zijn het onderwerp van het vijfde, concluderende hoofdstuk van het rapport. Ze zijn ook als een executive summary samengevat op de volgende pagina's. Het onderzoeksrapport beslaat hoofdstuk 4 van dit rapport. Het geeft weer wat wij aan relevante gegevens hebben verzameld: statistische gegevens, interviews met begeleiders van hoger opgeleide allochtonen en interviews met diversity managers van arbeidsorganisaties.

2 DOCA's advies aan Het Inter-Lokaal en Enzovoort

1. Het Inter-Lokaal en Enzovoort willen job-coaches inzetten en job-coachingsmethodieken toepassen om fricties op de arbeidsmarkt in de regio Arnhem-Nijmegen voor hoger opgeleide allochtonen te verhelpen. Dit zal om verschillende redenen een interessante en uitdagende taak kunnen zijn voor deze beide organisaties. Op basis van de verkenning kan DOCA Bureaus de beide organisaties adviseren om gerichte actie te ondernemen.
2. Job-coaching verwijst naar allerlei vormen van de persoonlijke begeleiding van hoger opgeleide allochtonen die werk zoeken of problemen ondervinden bij hun carrière. Het is professionele één-op-één begeleiding, uit te voeren door gekwalificeerde job-coaches. De zogenaamde case-load van de job-coaches moet redelijk zijn, waarbij een case-load van 15 cliënten, zoals bekend uit de justitiële Intensieve Traject Begeleiding, extreem laag is en de case-load van 'case-managers' van het CWI, die kan oplopen tot 80 cliënten, dermate hoog is dat onmogelijk nog van individuele begeleiding gesproken kan worden. Dat is 'afhandeling'.
3. De job-coaching door Het Inter-Lokaal en Enzovoort zal 'specifiek' zijn en dus moeten worden toegepast voor cliënten die bijzondere fricties op de arbeidsmarkt ondervinden die te maken hebben met diversiteit, integratie en etniciteit, al dan niet in combinatie met specifieke sectorfricties, beroepsgebonden fricties en fricties in bepaalde bedrijven en instellingen.
4. Specifieke job-coaching is nodig en wenselijk, naast en in aanvulling op de algemene benadering van de plaatselijke autoriteiten en instellingen. Het onderzoek geeft daarvoor duidelijke aanwijzingen, te beginnen bij de blijvende te lage arbeidsparticipatie en carrièreperspectieven van hoger opgeleide allochtonen.
5. Wij bevelen Het Inter-Lokaal en Enzovoort aan om de job-coaching vanuit twee verschillende posities te positioneren en aan te pakken.
6. De ene positie is die van de coach die individuele begeleiding geeft aan hoger opgeleide allochtonen, wanneer deze, bijvoorbeeld vanuit hun individuele situatie, met bijzonder grote fricties en mislukkingen geconfronteerd worden. De job-coach leert de hoger opgeleide allochtonen die dat nodig hebben, om een passende baan te vinden en te behouden.
7. DOCA adviseert Het Inter-Lokaal en Enzovoort om, desgewenst in samenwerking met anderen, een aanbod van specifieke job-coaching te ontwikkelen en te onderhouden. De organisaties moeten daarbij kunnen terugvallen op voldoende gekwalificeerde job-coaches, die werkzaam kunnen zijn in de eigen professionele staf of die als freelancers aan de organisaties verbonden kunnen zijn. Dit laatste model wordt onder andere toegepast door ID-Plein in Rotterdam.
8. De andere positie is die van de bedrijven en de instellingen, die zich openstellen en open moeten stellen voor allochtone talenten. Dit impliceert vaak een moeizaam aanpassingsproces over en weer tussen allochtone talenten en de 'witte' cultuur van arbeidsorganisaties. De job-coach leert de talenten om zich in de organisatie te ontplooien en stimuleert het proces van cultuurverandering dat daarvoor nodig is.
9. In dit geval spreken wij in dit rapport van management coaching en diversiteit. Het is een breed pakket aan coachingstaken die tot het domein van het diversiteitsmanagement van bedrijven en instellingen behoort. Aangezien de betrokkenheid van Het Inter-Lokaal en Enzovoort bij deze taken vrijwel altijd een tijdelijke en externe zal zijn, in opdracht van bepaalde bedrijven of instellingen, gaat het vrijwel altijd om interim-management coaching en diversiteit.
10. DOCA adviseert Het Inter-Lokaal en Enzovoort om, desgewenst in samenwerking met anderen, een aanbod van professioneel interim-management coaching en diversiteit te ontwikkelen en te onderhouden. De organisaties moeten daarbij kunnen terugvallen op voldoende ge-

kwalficeerde interim-managers coaching en diversiteit, die werkzaam kunnen zijn in de eigen professioneel staf of die als freelancers aan de organisaties verbonden kunnen zijn.

11. Hoewel een job-coach ook schakelende functie kan hebben in de praktijk tussen de werkzoekenden en de werkgevers is de job-coach in principe geen arbeidsmarktconsulent die banen werft voor werkzoekenden, of omgekeerd, de selectie van de talenten die de bedrijven nodig hebben, uitvoert. De job-coach biedt help-for-selfhelp, wat betekent dat de hoger opgeleide allochtonen leren om zelf hun passende baan te vinden en te behouden, terwijl een interim-manager coaching en diversiteit de bedrijven helpt om zelf de omslag te maken naar een open cultuur.
12. Het aanbod voor coaching en interim-management waartoe DOCA adviseert en de gekwalificeerde mensen die daarvoor nodig zijn staan niet ergens op afroep klaar. De betreffende methodieken zijn in ontwikkeling en professionals moeten hun kwalificaties op deze terreinen versterken. Daarom adviseert DOCA aan Het Inter-Lokaal en Enzovoort om in samenwerking met een hogeschool zoals de HAN gecertificeerde opleidingen voor job-coaches en interim-managers coaching en diversiteit te ontwikkelen. Een dergelijk traject heeft de Stichting COACH in 2004-2006 gevolgd voor de opleiding tot personal coach voor jonge Antillianen, in samenwerking met een hogeschool in Rotterdam.

3 Wat heeft DOCA gedaan voor Het Inter-Lokaal en Enzovoort

In een interne notitie van voorjaar 2006 hebben Inter-Lokaal en Enzovoort knelpunten gesignaleerd in de arbeidsmarktpositie van allochtonen. Beide organisaties wilden een project opzetten om bij te dragen aan een verbetering van hun positie. Het Inter-Lokaal wilde zich daarbij inzetten voor knelpunten van allochtone jongeren met universitaire en HBO-opleiding. Enzovoort reageerde op signalen uit het veld dat m.n. allochtone vrouwen met een middelbare of hogere opleiding in mindere mate participeren aan de arbeidsmarkt, terwijl ze daartoe wel gemotiveerd zijn. Hoewel de doelgroepen verschillend zijn wilden ze samen een project opzetten. Er waren namelijk ook belangrijke overeenkomsten, namelijk:

- De versterking van de arbeidsmarktpositie van allochtonen,
- Het belang van methodiekontwikkeling voor betere ondersteuning,
- De gewenste inzet van training en coaching als middel voor de doelgroep,
- Gelijksortige redenen voor het probleem.

Doel van het gezamenlijk project moest zijn om afgestudeerde mannen en vrouwen via een mentor of coachingsysteem te koppelen aan professionals uit het bedrijfsleven en/of instellingen, zodat zij een netwerk van contacten krijgen en hun kansen op de arbeidsmarkt worden vergroot. Doelgroep moesten zowel de afgestudeerde allochtone mannen en vrouwen in het KAN-gebied zijn, alsook potentiële werkgevers die mentoren en coaches zouden willen leveren, en mentoren en coaches die op zelfstandige titel opereren.

Het project moest twee jaar gaan duren. De eerste fase (eigenlijk fase 0) moest een onderzoeksfase zijn voor het opstellen van het projectplan, oriëntatie op het veld en vooronderzoek naar de doelgroep en de bereidheid onder werkgevers. Daarna moest, in aansluiting op gehonoreerde externe financiering, het eigenlijke project in uitvoering genomen worden.

Het onderhavige onderzoeksrapport behoort tot de fase 0. Het betreft een oriëntatie op het veld, het vooronderzoek naar de doelgroep en naar de bereidheid onder werkgevers. Voor dit vooronderzoek hebben Inter-Lokaal en Enzovoort onder andere een offerte gevraagd aan DOCA Bureaus. De offerte is in december 2006 uitgebracht en aansluitend door Het Inter-Lokaal en Enzovoort gehonoreerd.

In de offerte werd aangegeven dat het onderzoek vooral een verkennend karakter moest hebben en moest verduidelijken hoeveel en welke hoogopgeleide migranten in de beide steden qua positie en perspectieven gediend zullen zijn met coaching en mentoring. De betreffende gegevens waren niet direct voorhanden en waren ook alleen tot op zekere hoogte en door gericht bronnenonderzoek te achterhalen. Daarnaast speelde de vraag of en hoe coaching en mentoring moet worden ingericht en aangeboden aan de beoogde doelgroepen.

DOCA Bureaus heeft van zijn kant in aansluiting op de onderzoeksvragen aandachtspunten voor de nulmeting naar voren gebracht. Deze punten zijn:

1. Welke doelgroepen?
2. Hoe groot zijn de doelgroepen?
3. Waar zit de relevante kennis/registratie over de doelgroepen?
4. Wat zijn de problemen voor de doelgroepen?
5. Wat zijn de oorzaken van de problemen
6. Wat doen doelgroepen met succes om hun problemen op te lossen?

7. Wat doen ze zonder succes om hun problemen op te lossen?
8. Wat mag je van mentoring verwachten?
9. Wat zijn andere, alternatieve interventietechnieken?
10. Waar zit de relevante kennis over de problemen en hun aanpak?

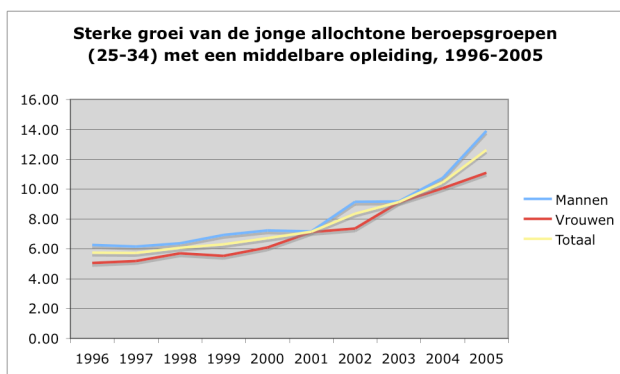
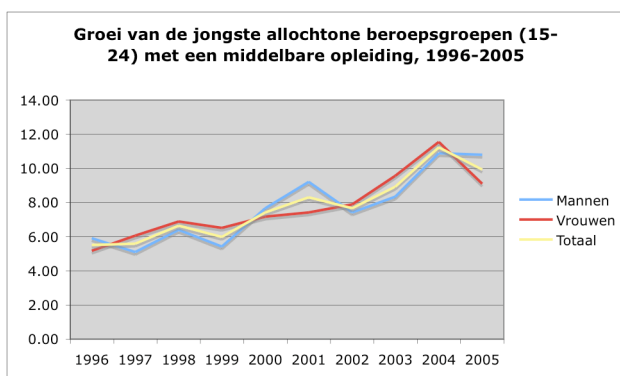
DOCA Bureaus heeft in samenspraak met Het Inter-Lokaal en Enzovoort over deze aandachtspunten de relevante en beschikbare informatie verzameld. In dit rapport rapporteert DOCA deze aan de opdrachtgevers.

4 Hoger opgeleide allochtonen en de arbeidsmarkt

4.1 Groeiende aantallen hoger opgeleiden

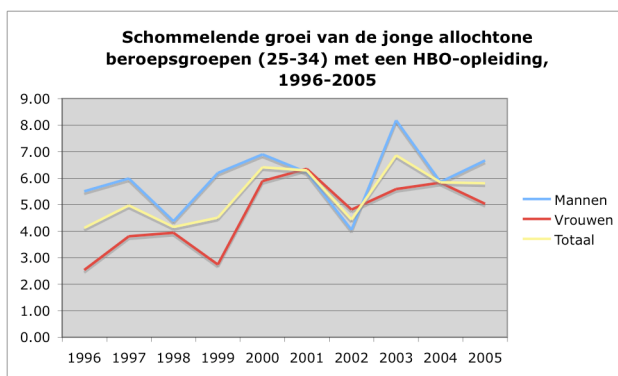
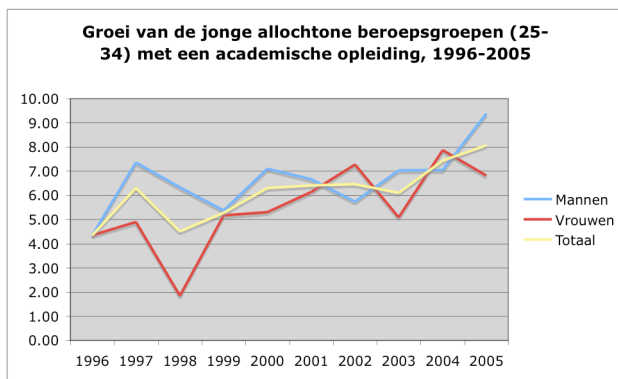
4.1.1 Landelijke tendensen

Het aantal allochtone hoger opgeleiden is, zeker in de categorieën van de middelbare opleidingen, in de afgelopen jaren duidelijk gestegen. Dit kunnen we afleiden uit verschillende bronnen. Wel is het zo dat exacte gegevens voor Arnhem en Nijmegen ontbreken. Noch het CBS noch de gemeenten beschikken over de exacte gegevens over het opleidingsniveau van de zogenaamde niet-westerse allochtonen in Arnhem en Nijmegen. De betreffende CBS-steekproef is te klein om plaatselijke uitsplitsingen te rechtvaardigen.¹ De landelijke trend laat een aanzienlijke vergroting zien van het aantal afgestudeerden van middelbare opleidingen, de hogere beroepsopleidingen en de universitaire opleidingen onder allochtonen, met name in de laatste jaren en in de jongere leeftijdsklasse van 25 tot 34.² Hieronder is dit te zien. We geven het stijgende aandeel te zien van de allochtonen in de totale groepen afgestudeerden.



¹ De betreffende gegevens zijn gebaseerd op de periodieke Enquête Beroepsbevolking van het CBS.

² De grafieken geven de percentages weer van de allochtone afgestudeerden als deel van het totale aantal afgestudeerden. Voor de middelbare opleidingen betreft dit ook de 15 tot 24-jarigen; voor HBO en WO is deze jongste leeftijdscategorie niet relevant, omdat de meeste studenten niet voor die leeftijd afgestudeerd zijn. De relatieve groei van de HBO-afgestudeerden schommelde feitelijk nogal.



We nemen aan dat de betreffende tendensen ook in Arnhem en Nijmegen spelen. Ook de feitelijke aandelen van de allochtonen in de jonge hoger opgeleide beroepsbevolking zal niet erg veel van het landelijke aandeel verschillen. Deze is in de grote steden van de Randstad met hun grote concentraties allochtonen zeker hoger, maar grote steden zoals Arnhem en Nijmegen zullen niet veel afwijken van het landelijke ‘gemiddelde’.

4.1.2 MBO2 – ROC’s Rijn-IJssel en Nijmegen

De instellingen voor middelbaar beroepsonderwijs en voor hoger beroepsonderwijs hebben ons geïnformeerd over de aantallen allochtonen die bij de betreffende instellingen zijn afgestudeerd in de jaren.³ Bij het Rijn-IJssel College zijn in de jaren 2003/2004 tot 2006/2007 (eerste half jaar) 455 diploma’s uitgereikt aan allochtonen op het zogenaamde startkwalificatieniveau of hoger. Het startkwalificatieniveau is dat van twee jaar middelbaar beroepsonderwijs. Het ging om 211 mannen en 244 vrouwen. De meest favoriete opleidingen voor de afgestudeerde allochtonen zijn er de economie (handel, ondernemerschap, administratie) en de technische beroepen. De schommelingen tussen de jaren waren vrij groot, met name onder de vrouwelijke gediplomeerden.

Vanaf het schooljaar 2000/2001 tot het midden van het schooljaar 2006/2007 hebben bijna 2000 allochtonen het ROC Nijmegen verlaten met een startkwalificatie (diploma NIV2) of hoger. Het begon met 120 uitstromers in 2000/2001. Dit aantal groeit ieder jaar met ongeveer 60 uitstromers. In 2005-2006 waren het er ruim 500. De stijgende tendens is op het Nijmeegse ROC duidelijker dan in Arnhem op het Rijn-IJssel. Het betrof 1064 vrouwelijke uitstromers en 924 mannelijke. Gegevens per studierichting waren niet als eenvoudige tellingen beschikbaar.

³ Van ROC Rijn-IJssel College in Arnhem en van ROC Nijmegen hebben we de betreffende gegevens rechtstreeks ontvangen. De Hogeschool Arnhem-Nijmegen HAN heeft de landelijke monitor voor de uitstroom uit MBO, HBO en WO, zijnde het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, toestemming gegeven om voor ons de HAN-gegevens uit te splitsen uit hun jaarlijkse landelijke uitstroomoverzichten.

Landelijk gezien is inmiddels 30% van de afgestudeerden van het MBO op startkwalificatieniveau allochtoon. ‘Allochtoon’ studierichtingen in het MBO zijn de bedrijfsadministratie en de bedrijfseconomie, de secretariële opleiding, toerisme, verzorging, mode en sociaal-cultureel werk.

4.1.3 Hogeschool Arnhem-Nijmegen HAN

Tussen 2000 en 2005/2006 was de allochtoon uitstroom van de HAN 1640 personen. Het aantal is gegroeid van ongeveer 200 per jaar tot ongeveer 350 per jaar. Op de totale uitstroom was het percentage allochtonen in 2000 4 à 4,45%; in 2005-2006 was dit percentage gestegen tot ruim 6,5%. Tendens is dus duidelijk stijgend, zowel absoluut als relatief. De uitstroom per sector was, in absolute aantallen: onderwijs 477, techniek 313, economie 434, gezondheidszorg 198 en gedrag/maatschappij 162. De gezondheidssector is absoluut en relatief de kleinste onder allochtonen.

De uitstroom van het HBO in Nederland is voor 6% allochtoon. De belangrijkste opleiding is de economie; daarnaast sociaal-agogisch, zorg en deeltijd techniek.

4.1.4 Radboud Universiteit

De Radboud Universiteit in Nijmegen heeft geen exacte cijfers over de allochtoon afgestudeerden. De cijfers zijn gebaseerd op de opgave van afgestudeerden in de zogenaamde alumni-enquête. Hierin kunnen allochtonen hun identiteit benoemen, maar ze hoeven dit niet te doen. Het betreft vrijwillige punten.

In de meest recente alumni-enquête van de Radboud Universiteit gaven 20 van de 600 respondenten een niet-Nederlandse identiteit aan – heel weinig dus, en nauwelijks een bruikbare indicator te noemen voor het aantal allochtonen met een academische opleiding in de regio. In aanvulling op deze gegevens willen we wijzen op het aantal erkenningen van buitenlandse academische diploma’s dat de bevoegde instanties sinds 2000 verstrekt hebben aan allochtonen uit Arnhem en Nijmegen. Tussen 2000 en 2004 was NUFFIC hiervoor verantwoordelijk. Het heeft 18 diplomawaarderingen gemaakt, namelijk negen voor Arnhemse en negen voor Nijmeegse allochtonen met een buitenlands universitair diploma. Opvolger van NUFFIC was ICdW/COLO. ICdW/COLO heeft ons alleen kunnen informeren over het aantal aanvragen voor een diplomawaardering die uit Arnhem en Nijmegen zijn ontvangen sinds 2004. Het heeft tussen 2004 en 2006 vanuit Arnhem en Nijmegen 139 aanvragen ontvangen, te weten 58 uit Nijmegen en 81 uit Arnhem. De aanvragen betroffen vooral de economisch administratieve sector met 43 aanvragen en de sector gezondheidszorg, dienstverlening, welzijn en sport met 23 aanvragen.

4.2 Banen zoeken, banen vinden

Allochtoon afgestudeerden in Arnhem en Nijmegen hebben niet allen direct of snel een baan die past bij hun diploma. De arbeidsparticipatie van hoger opgeleide allochtonen was aan het eind van jaren negentig niet veel hoger dan 20%. In 2003, zijnde het jaar waarover de meest recente cijfers gepubliceerd zijn, was de participatie 40% in Arnhem en 45% in Nijmegen. Vrijwel alle andere steden in Nederland scoorden beter. In het verlengde hiervan nemen we aan dat in Arnhem en Nijmegen een flink aantal hoger opgeleide allochtonen ingeschreven staan als personen die al enige tijd op zoek zijn naar een baan en er geen gevonden hebben, terwijl ze volgens het CWI wel in aanmerking zouden moeten komen voor een min of meer passende baan. Ze staan langer dan drie maanden ingeschreven als werkzoekende, maar ze zijn niet ‘afgeschreven’ als een waarschijnlijk ‘onbemiddelbare’ werkzoekende – in het CWI-idioom: een fase4-cliënt. De specifieke cijfers voor allochtonen zijn niet beschikbaar, maar we nemen aan de meer dan ten minste 10% van de betreffende groepen allochtoon is en dus tot de doelgroepen van Het Inter-Lokaal en Enzovoort behoort. We hebben hierbij de volgende aantallen, per december 2006:

1. Arnhem, werkzoekende niet-werkende mannen, 15-35 met startkwalificatie of hoger 283

2. Nijmegen, werkzoekende niet-werkende mannen, 15-35 met startkwalificatie of hoger 385
3. Arnhem, werkzoekende niet-werkende vrouwen, 15-35 met startkwalificatie of hoger 386
4. Nijmegen, werkzoekende niet-werkende vrouwen, 15-35 met startkwalificatie of hoger 583
5. Arnhem, werkzoekende niet-werkende vrouwen, 35-55 met startkwalificatie of hoger 288
6. Nijmegen, werkzoekende niet-werkende vrouwen, 35-55 met startkwalificatie of hoger 380

Bij de aanname dat ten minste 10% van deze groepen uit allochtone personen bestaat gaat het Arnhem om 70 jongere allochtone werkzoekenden die met meer of minder externe begeleiding en coaching gediend kunnen zijn. In Nijmegen gaat het dan om 95 personen. In de oudere, herintredende vrouwelijke doelgroepen van 35 tot 55 kan het 70 personen in Arnhem en Nijmegen betreffen.

4.3 Minder discriminatie?

Het is zeker waar dat arbeidsmarkt- en stageplaatsdiscriminatie een negatieve rol spelen en speelden op de Nederlandse arbeidsmarkt. Het is ook zeker waar dat Arnhem en Nijmegen wat dat betreft geen uitzondering vormen. Geen van onze gesprekspartners verwees naar punten die zouden kunnen wijzen op zo'n Arnhemse en Nijmeegse uitzondering. De discriminatie bestaat vooral uit de huiver bij werkgevers om allochtone hoger opgeleiden een kans te bieden. Het is een tamelijk hard en negatief arbeidsmarktmechanisme, dat door experts en betrokkenen aan de kaak is gesteld en dat in de ogen van vrijwel alle experts en betrokkenen niet in het belang is van de bedrijven noch van de allochtone hoger opgeleiden, zeker nu de vraag naar hoger opgeleide medewerkers groot is en veelal het aanbod overtreft. Ook de gesprekspartners bij bedrijven en instellingen wezen op de noodzaak van de verrijking van het personeelsbestand in respons op de verandering in de bevolking en op de arbeidsmarkt.

Discriminatie is ook niet een mechanisme dat via de begeleiding en coaching van individuele hoger opgeleide allochtone kan worden aangepakt. Het is veeleer een zaak om terughoudende werkgevers op dit punt te beïnvloeden, bijvoorbeeld vanuit de werkgeversorganisaties en het MKB. Wel kwam naar voren dat werkgevers veelal vissen in hun netwerken wanneer zij zoeken naar academische en andere hoger opgeleide medewerkers die in een bedrijf carrière moeten gaan maken. Dit punt kwam bijvoorbeeld ter sprake in de interviews met El Achkar van TNT, en dat met Groenendijk en Hahn naar aanleiding van hun onderzoeksbevindingen over het belang van netwerken voor juristen die advocaat willen worden bij een gerenommeerd bureau. Zij benadrukken daarom de aandacht die studenten moeten hebben voor hun netwerkvorming gedurende hun studie en daarna, bijvoorbeeld via het lidmaatschap van verenigingen en bestuursfuncties. Tot nu toe is dit een veel gebruikelijker patroon onder autochtone studenten dan onder allochtone studenten. Ook in de interviews met de Emplooi-vertegenwoordigers in Arnhem in Nijmegen kwamen het belang van netwerken aan de orde. Dit betrof hun eigen netwerkenverbindingen met mogelijke werkgevers. De Emplooi-vertegenwoordigers richten zich sterk op werkgevers die zij kennen in hun eigen netwerken en zij weten hoe belangrijk de informele weg via deze netwerken is om passende jobs te vinden voor oudere academici onder de vluchtelingen die mogelijk ook reeds lang hun beroep niet hebben kunnen uitoefenen. Zij menen dat wat geld kan werken als de spreekwoordelijke Haarlemmer olie. Hiermee kunnen de vluchtelingen bijvoorbeeld een loonkostensubsidie inbrengen en andere middelen om de door werkgevers gevreesde risico's af te dekken.⁴

⁴ Emplooi-medewerkers werken als vrijwilligers. Zij komen meestal uit het bedrijfsleven en hebben bij voorkeur een breed netwerk in het bedrijfsleven, bij de overheid en bij instellingen, waar vluchtelingen zouden kunnen gaan werken. Zij zien niet graag dat er (veel) geld gaat zitten in de projectoverhead bij de arbeidsbemiddeling ten behoeve van vluchtelingen. Daartoe rekenen zij met name de gelden die gestoken worden in de honorering van projectcoördinatoren en andere professionals.

Op de Participatietop van 27 juni 2007 zijn afspraken gemaakt voor loonkostensubsidies voor moeilijk bemiddelbare groepen.

Voor gerichte en adequate individuele begeleiding en coaching van hoger opgeleide allochtonen moeten instanties als Het Inter-Lokaal en Enzovoorts zich niet fixeren op arbeidsmarkt- en sta-geplaatsdiscriminatie, omdat dat de aandacht afleidt van de eigen, individuele perspectieven van hoger opgeleide allochtonen die een passende baan zoeken.

4.4 Hoe kan men individuele hoger opgeleide allochtonen helpen?

Er zijn verschillende manieren waarop men individuele hoger opgeleide allochtonen kan helpen. Deze zijn ook door de geïnterviewde deskundigen en betrokkenen genoemd en besproken. Het betreft matches en schakelen, de persoonlijke ondersteuning van sollicitanten, het netwerken dat hierboven al genoemd is, en individuele begeleiding en coaching.

4.4.1 Matches en schakelen

Arbeidsbemiddelaars matchen vraag en aanbod op de arbeidsmarkten tussen partijen op de arbeidsmarkt. Zij inventariseren de vacante banen en stellen profielen op van werkzoekenden die voor deze banen in aanmerking komen. Zij geven aan op welke banen de werkzoekenden een kans maken en ze brengen de werkzoekenden tot op zekere hoogte in contact met de partijen die deze banen aanbieden. Dit kan ‘virtueel’ door de toepassing van daartoe ontwikkelde matchingsprogramma’s of door de rubricering van vacatures in vacatureoverzichten, met name naar de geldende opleidingseisen en andere kwalificatiepunten. Het kan ook direct door werkzoekenden een setje adressen van bedrijven te geven die hun passende vacatures ter kennis van de bemiddelaar gebracht hebben. Op deze manieren schakelt de bemiddelaar tussen vraag en aanbod.

Er kan een begeleidingsaspect meespelen in matching en schakelen, hoewel dat doorgaans niet de eerste bedoeling is. Zeker wanneer bedrijven en werkzoekenden direct contact zoeken met de bemiddelaar kan de laatste in enigerlei vorm de partijen begeleiden. De moderne arbeidsbemiddeling gaat echter uit van de eigen verantwoordelijkheid van de werkzoekenden en van indirecte schakelmechanismen zoals infozuilen op een arbeidsbureau, internet en andere ICT-toepassingen of vacaturekranten met hun gerubriceerde vacatureoverzichten. In onze gesprekken met de Emplooi-vrijwilligers in Arnhem en Nijmegen hebben wij wel gezien dat de betreffende vrijwilligers het onvermijdelijk vinden dat zij oudere hoogopgeleide vluchtelingen, die vrijwel geen kans meer hebben op de arbeidsmarkt als zij aan zichzelf worden overgelaten, moeten (blijven) begeleiden.

4.4.2 CV, portfolio, solliciteren

Het zwaartepunt in de integratie- en reïntegratiepakketten die van overheidswege of anderszins worden aangeboden aan werkzoekenden, zeker aan hoger opgeleide werkzoekenden, bestaat, naast matching en schakelen, uit het verbeteren van de persoonlijke presentatie. Werkzoekende worden geholpen met methodieken over hoe een overtuigend CV te maken, alsook een uitgebreidere presentatie van wat iemand allemaal kan en wil en gedaan heeft. Zo leren werkzoekenden om een portfolio van hun achtergronden, kwalificaties en ervaringen samen te stellen en op een aantrekkelijke manier te bundelen. Hiermee moet men binnenkomen bij bedrijven, op zijn minst ter kennismaking. In aanvulling hierop zijn er trainingen over wat te doen en te laten voor, tijdens en na sollicitaties, in de verwachting dat iemands persoonlijke kansen stijgen als hij of zij bekende ‘fouten’ weet te vermijden en goede punten weet te scoren.

UAF Job Support werkt vooral volgens dit stramien ter ondersteuning van afgestudeerde vluchtelingen. Dit is tot op zekere hoogte een persoonlijke steun, zij het ter ondersteuning van de eigen stappen op de arbeidsmarkt. Op deze manier kan UAF Job Support ook op landelijke schaal opereren. Het aantal noodzakelijke contacten tussen Job Support en de afgestudeerde vluchtelingen is beperkt tot één of enkele groepssessies in Utrecht. Voor een landelijk opererend bureau zonder plaatselijke vertegenwoordigers zijn meer intensieve methodieken en methodieken die plaatselijke committent veronderstellen niet goed doenlijk, zoals in het interview met Stannie

Maessen van UAF Job Support naar voren kwam. Dit was een leermoment naar aanleiding van het project hoogopgeleide vluchtelingen in Arnhem tussen 2003 en 2005.

Instellingen die intensieve begeleidingsmethodieken willen of moeten toepassen en vanuit plaatselijke netwerken willen opereren zullen wel moeten checken of de persoonlijke presentatie van hun cliënten perspectieven biedt. Ze zullen in het verlengde hiervan mee moeten helpen bij het ontwikkelen van de meest perspectiefrijke presentatie.

4.4.3 Plaatselijke netwerken en contacten

Het belang van netwerken en contacten hebben we hierboven al aangegeven. De netwerken waarop hoger opgeleiden terug kunnen vallen zijn belangrijk om te weten welke banen beschikbaar zijn, terwijl werkgevers (ook) hun kandidaten rekruteren in bepaalde netwerken. Dit kan gaan om clubs zoals studentenverenigingen, alumniorganisaties, sportverenigingen, serviceclubs, enzovoort, met name in het bovenste segment van de arbeidsmarkt voor professionele en leidinggevende functies waarvoor een academisch werk- en denkniveau verondersteld wordt. Dit zijn niet de clubs waarvan allochtone studenten in grote getale lid zijn. Ze kunnen dus niet terugvallen op deze netwerken. Groenendijk en Hahn adviseerden in hun interview en in hun boek met klem dat allochtone rechtenstudenten lid worden van de bestaande studentenverenigingen en bestuursfuncties vervullen tijdens hun studie, al dan niet in combinatie met het lidmaatschap van eigen studentenverenigingen. Een ander mechanisme dat functionele contacten oplevert tussen de rechtenstudenten en organisaties waar zij willen werken, zijn stages. Deze zijn in de huidige rechtenstudie vrijwillig, waardoor slechts een klein deel van de (allochtone) studenten erop inschrijft. Deelname zou bevorderd moeten worden, zo adviseren zij, als deze niet verplicht gesteld wordt.

Ook El Achkar, diversity manager van TNT, wees op het belang van netwerken en clubs zoals de genoemde voor het contact tussen bedrijven en kandidaten voor leidinggevende carrièrefunctie waarvoor een academisch of een HBO-niveau noodzakelijk is. Dus ook hij wil het actieve lidmaatschap van allochtone studenten bevorderen.

Coaches en begeleiders van werkzoekende allochtone hoger opgeleiden zijn in een positie om hun pupillen op de netwerkmechanismen te wijzen. Ze kunnen daartoe hun eigen netwerken en contacten met werkgevers mobiliseren en wijzen op de bijzondere capaciteiten van hun pupillen, zoals de vrijwilligers van Emplooi doen in Arnhem en Nijmegen. Ze kunnen zo hun pupillen introduceren in hun eigen netwerken en clubs. Ze kunnen ook stimuleren dat hun pupillen een lidmaatschap van bepaalde netwerken en clubs, zoals sportclubs, aangaan of hun bestaande lidmaatschappen activeren. Voor allochtonen kunnen ze in de publiciteit de openheid en toegankelijkheid van plaatselijke netwerken en clubs, die te vaak nog te gesloten lijken te zijn, bepleiten. Het voordeel van deze acties is dat het 'help-for-selfhelp' acties zijn, gericht op de versterkte zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid van de pupillen.

4.4.4 Sturen en coachen

Er zijn nog steeds te grote aantallen allochtone hoger opgeleiden in Arnhem en Nijmegen die in objectieve termen niet extreem veraf staan van de arbeidsmarkt, aan de ene kant, en die geen passende baan vinden binnen een redelijke termijn, aan de andere kant. Ze zijn niet aan te merken als werkzoekenden in wat het CWI noemt 'fase 4'. Voor allochtonen betekent fase 4 op de eerste plaats dat ze de Nederlandse taal onvoldoende beheersen om voor een passende baan in aanmerking te komen. Daarnaast kunnen de opleiding of ziekte en arbeidsongeschiktheid de afstand tot de arbeidsmarkt vergroten.

Het Inter-Lokaal en Enzovoort willen zich niet zo zeer richten op de groepen hoger opgeleide allochtonen die de grootste afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Uitzonderingen op dit punt kunnen zijn:

1. Allochtonen die voor duale oudkomerstrajecten in aanmerking komen, waarbij het leren van de taal wordt gecombineerd met werk en stages,
2. (Her)intredende allochtone hoger opgeleide vrouwen die tot de bestaande doelgroep van Enzovoort behoren.

Aan te nemen is dat personen in fase 1 niet in aanmerking komen of willen komen voor coaching. Het gaat daarbij om hoger opgeleide allochtonen die sinds korte tijd werkloos zijn en zoeken naar passend werk. Een aantal van hen kan zeker gediend zijn met enkele gerichte adviezen, maar de meesten zullen vinden dat ze zelf hun weg wel zullen vinden op hun arbeidsmarkt. Onder andere uit het onderzoek van Groenendijk en Hahn bleek dat heel veel afgestudeerde rechtenstudenten nauwelijks geïnteresseerd zijn in extern advies en begeleiding. Een deel wees in ieder geval ‘doelgroepgericht’ advies af. Ze wilden niet worden aangesproken als ‘allochtone probleemgroep’. Tegelijkertijd is er bij kortdurende werkloosheid nog geen publieke noodzaak voor bijzondere trajecten, omdat de betreffende werkzoekenden nog alle kansen hebben.

Voor werkzoekenden in fase 2 en 3 geldt dat zij al enkele maanden of zelfs langer dan een jaar op zoek zijn naar passend werk. Dit geldt zowel voor allochtonen als voor autochtonen. Tevens vinden de deskundigen van het CWI dat ze aanvullende scholing en training nodig hebben om een baan te kunnen vinden, zoals de bovengenoemde sollicitatietrainingen, of een werkervaringsplaats. Ook is er de toenemende druk van de kant van uitkeringsinstanties zoals de gemeente op de werkzoekende om in ieder geval een baan te aanvaarden, ook als deze onder het niveau ligt dat bij een hoger opgeleide persoon past. Er moet met meer intensiteit gematcht en geschakeld gaan worden, de persoonlijke presentatie zal geoptimaliseerd moeten worden, netwerken en contacten zullen rendement moeten gaan opleveren en dit alles is persoonlijk en gericht te ondersteunen. Job-coaching kan dus een geëigend instrument zijn om deze doelgroepen sneller en effectiever aan het werk te krijgen in een bij de opleiding passende baan. Het is zeker een geëigend instrument wanneer de werkzoekenden zelf instemmen met job-coaching, nadat ze overtuigd zijn, desnoods met positieve en met dwingende prikkels. De job-coaching is dan een instrument waarbij de andere instrumenten van het actieve arbeidsmarktbeleid (matching en schakelen, persoonlijke presentatie, netwerken en contacten) ingebed wordt in een persoonsgericht kader van een of meer periodieke gesprekken met een job-coach over: wat wil je, wat kun je, wat belemmert voor jou de voortgang (afgezien van de algemene discriminatie van hoger opgeleide allochtonen op de arbeidsmarkt), wat ga je dus doen en wat zijn je alternatieven?

De intensiteit van de job-coaching hangt af van individuele punten zoals de zwaarte van belemmeringen in de voortgang en beperkte mogelijkheden om zelf de bakens te verzetten. Wij gaan ervan uit dat job-coaching in principe niet de intensiteit mag benaderen van wat we noemen ‘intensieve trajectbegeleiding’ zoals we die kennen uit de reclassering en het werken met risicogroepen en ex-geinstitutionaliseerden – permanent één-op-één contact tussen een professionele coach en zijn of haar pupillen bij een case-load van ten hoogste vijftien pupillen per fulltime coach.

4.5 Bedrijven: we zitten te springen om mensen

De vertegenwoordigers van de bedrijven die we geïnterviewd hebben vormen geen representatieve steekproef van de bedrijven in de regio Arnhem-Nijmegen. We hebben in Nijmegen de diversiteitscoördinator van het politiedistrict geïnterviewd, de heer Aart de Zeeuw, en de directeur van de regionale RABO Bank, de heer Jos Rooijackers. Op advies van Enzovoort hebben we geen Arnhems bedrijf geïnterviewd maar de diversiteitsmanager van TNT, dat landelijk en regionaal opereert. De diversiteitsmanager, de heer Mohamed El Achkar, werkt vanuit het hoofdkantoor in Den Haag. Deze geïnterviewden waren eensluidend in hun oordeel dat hun bedrijven baat hebben bij hoger opgeleide allochtone werknemers en dat ze een noodzakelijke schakel vormen in een gezond personeelsbeleid, dat afgestemd is op de ontwikkelingen in de samenleving en op de arbeidsmarkt. Dit geluid hoor je weliswaar niet bij alle bedrijven, maar het is wel

een steeds duidelijker signaal uit het bedrijfsleven. Diversiteit is in het belang van de bedrijven te noemen en bedrijven zitten dan ook te springen om hoger opgeleide allochtone werknemers, als trainees voor managementfuncties, in professionele functies, in technische functies, enzovoort. Het gaat om uitstekende en geschikte kandidaten op MBO-niveau, HBO-niveau, onderzoeksfunctie op academisch niveau en de leidinggevende functies waarvoor een academisch werk- en denkniveau wenselijk of vereist is. We nemen dan ook aan dat de vraag vanuit het bedrijfsleven naar uitstekende hoger opgeleide allochtonen op dit moment al niet onaanzienlijk is en dat deze vraag ook feitelijk zal stijgen, zoals ook de tendens is in de statistiek van de allochtone afgestudeerden.

Vanuit het perspectief van de bedrijven speelt coaching een rol in verschillende P&O-functies en –instrumenten, namelijk in die, die betrekking hebben op scouten en vinden, en op binden, carrière maken en vasthouden.

Meer algemeen gesproken is de coaching te zien als een onderdeel van het diversiteitmanagement van bijvoorbeeld TNT of de RABO Bank. Ten slotte willen wij enkele relevante opmerkingen samenvatten over het leereffect dat uitgaat van coachen en diversiteitmanagement op de bestaande organisatie, de leiding en de medewerkers.

4.5.1 Scouten en vinden

De bedrijven kunnen het zich niet meer permitteren passief af te wachten welke geschikte kandidaten zich melden voor functies waarvoor een hogere opleiding nodig of wenselijk is. Ze moeten steeds de profielen ontwikkelen voor de functies die te vervullen zijn en ze moeten actief zoeken of scouten wie voor die functies in aanmerking zouden kunnen komen. P&O-functionarissen zullen daartoe open sollicitaties moeten bestuderen en selecteren op mogelijke kandidaten. Ze zullen tevens actief moeten participeren in bedrijvendagen en andere ontmoetingspunten tussen (bepaalde) kandidaten en hun bedrijf. Ze zullen bedrijfspresentaties moeten verzorgen op onderwijsinstellingen, clubs, enzovoort. De diversiteitsmanagers zullen hierbij bijzondere aandacht moeten besteden aan de allochtone inbreng en kandidaten.

Het wordt wenselijk gevonden wanneer de diversiteitmanagers en P&O de bijzondere aandacht voor de allochtone inbreng en kandidaten kunnen delen met de bedrijfsleiding en het management. Op deze manier wordt het belang van de diversiteit en allochtone kandidaten onderstreept voor het bedrijf als geheel. Het krijgt een extra en doorslaggevende prikkel wanneer de bedrijfsleiding en de managers zelf actief zijn als scout in hun informele netwerken en contacten, weer: met bijzondere aandacht voor de allochtone inbreng en kandidaten. Gaandeweg leert dan de praktijk dat leidinggevend en managers zeer enthousiast kunnen worden over hun scoutende taken en over coaching wanneer de scouting voortgezet wordt in regelmatige bijeenkomsten met managementtrainees en andere nieuwe mensen in hogere functies, weer: met bijzondere aandacht voor de allochtone inbreng en kandidaten.

Dit laatste werkt in moderne en open bedrijven beter dan in meer traditionele en gesloten organisaties zoals de politie.

4.5.2 Binden en verder

Diversiteitsmanagement is niet alleen een kwestie van het scouten en vinden van allochtoon talent. De talenten moeten ook bij het bedrijf blijven en zich daarin verder ontwikkelen en carrière maken. Dit blijkt niet altijd even gemakkelijk, zeker wanneer ‘de collega’s’ diversiteit niet direct nodig en wenselijk vinden. Politie en leger worden met problemen op dit punt geconfronteerd.

In de interviews kwam naar voren dat het primair om een probleem van de ‘de collega’s’ en hun ‘witte’ cultuur gaat. De diversiteitsmanager staat dus voor de uitdaging om een cultuurverandering onder de ‘collega’s’ te bewerkstelligen, bijvoorbeeld door zo veel mogelijk collega’s te betrekken bij diversiteitprojecten, zowel in de product-marktketen als in P&O-verband. Toch is het ook zinnig talenten extra begeleiding en coaching te bieden om ze weerbaar te maken tegen ne-

gatieve uitingen van de kant van hun collega's. Hiervoor zal de diversiteitsmanager veelal een beroep moeten doen op ervaren collega's in de directe omgeving van de talenten.

4.5.3 Coaching en diversiteitmanagement

In het verlengde van de twee bovengenoemde coachingspunten mogen we stellen dat diversiteitmanagement voorop staat. Het primaire belang van een bedrijf is de tijdige aanpassing aan de multiculturele veranderingen in de samenleving, op de arbeidsmarkt en in de product-marktketens. Een onderneming is gebaat bij de tijdige aanpassing. Coaching van hoger opgeleide allochtonen staat in dienst van het diversiteitmanagement en wordt toegepast wanneer en voor zover nodig of wenselijk in dat verband. Het diversiteitmanagement geeft de richting van de coaching aan, zijnde de richting die in het belang van het bedrijf is. Op dit moment wijzen de diversiteitmanagers in twee richtingen, zijnde de cultuurveranderingen die nodig en wenselijk zijn in de bedrijven en de begeleiding van gescoute talenten op hun weg omhoog, althans naar de hun passende plaats in de organisatie. In de scouting en de cultuurverandering zien diversiteitmanagers een bijzondere rol weggelegd voor de managers en andere leidinggevende personen in de organisatie, naast die van de diversiteitmanagers zelf, zoals boven is aangegeven. Bij de weg omhoog, althans naar een passende plaats, komt coaching en begeleiding door ervaren collega's in aanmerking.

4.5.4 Het leereffect van coaching op diversiteitmanagement

De heer El Achkar heeft gewezen op het dubbele effect dat uitgaat of uit kan gaan van de directe inbreng van managers en leidinggevenden in de scouting en van ervaren collega's in de begeleiding van talenten. Het bewerkstelligt ook dat de organisatie al doende leert hoe om te gaan met diversiteit. Het ondersteunt en versterkt daardoor het cultuurveranderingsproces dat bedrijven nodig hebben vanwege de veranderingen in de samenleving, op de arbeidsmarkt en in de product-marktketens. Op deze wijze heeft coaching in de bovengenoemde varianten een leereffect op het diversiteitmanagement van de organisaties.

5 Het Inter-Lokaal en Enzovoort – adequaat en goed

5.1 Specifieke en professionele job-coaching – moet dat?

Job-coaching door organisaties zoals Het Inter-Lokaal en Enzovoort ligt niet zonder meer voor de hand. Op de eerste plaats zijn niet alle werkzoekende hoger opgeleide allochtonen gediend met job-coaching bij het vinden en behouden van een passende baan. Een deel van deze doelgroep vindt job-coaching ongewenst, omdat het hun kansen op specialistische arbeidsmarkten eerder verkleint dan vergroot. Dit punt is in hoofdstuk 4 aan de orde geweest. Voor een ander deel is passend werk geen reëel perspectief en zijn andere vormen van maatschappelijke participatie meer voor de hand liggend of zijn integratie- en revalidatietrajecten noodzakelijk voordat het vinden en behouden van passend werk aan de orde kan komen. In aansluiting op die trajecten kan job-coaching gericht op passend werk vaak wel wenselijk zijn, zoals de ervaring van Enzovoort met reïntegratietrajecten voor allochtone vrouwen uitwees.

Job-coaching door Het Inter-Lokaal en Enzovoort ligt ook om andere redenen niet zonder meer voor de hand. Wat Het Inter-Lokaal en Enzovoort te bieden hebben is specifieke job-coaching en professionele job-coaching. Specifieke job-coaching houdt job-coaching in voor allochtone doelgroepen. Professionele job-coaching is job-coaching door professionals die, in tegenstelling tot vrijwilligers, een uurtarief moeten vragen voor hun werk.

Specifieke job-coaching staat tegenover algemene job-coaching, dat wil zeggen job-coaching die geboden wordt aan eenieder die het nodig heeft, onafhankelijk van culturele verschillen die voortvloeien voort kunnen vloeien uit de herkomst van de cliënten. Bij belangrijke opdrachtgevers in de publieke sfeer zoals de gemeenten is gaat de voorkeur heel duidelijk uit naar algemene diensten ook op het gebied van de job-coaching. Organisaties voor specifieke diensten zoals Het Inter-Lokaal en Enzovoort zullen moeten aantonen dat hun specifieke diensten op het gebied van job-coaching nuttig en wenselijk zijn; deze moet aantoonbare meerwaarde hebben boven algemene job-coaching. Die is er of kan er zijn als de algemene job-coaching qua prestaties achter blijft bij de verwachtingen en als de algemene job-coaching vraagt om deskundige inbreng en ondersteuning op de punten culturele diversiteit, alsook op dat van het bereik en de communicatie met allochtone cliënten. *Op deze punten mogen en moeten de organisaties een duidelijk eigen geluid laten horen.*

Professionele job-coaching is relatief duur. Opdrachtgevers zullen daarom graag uitwijken naar minder dure alternatieven, ook wanneer het nut en de noodzaak van job-coaching zijn aangetoond. Daarbij zijn alternatieven aan de orde zoals de vrijwillige begeleiding van werkzoekende vluchtelingen vanuit Emplooi, de vrijwilligersinitiatieven van gepensioneerde ondernemers en een landelijke serviceclub als de Rotary, en de ‘ingebouwde job-coaching’. In het laatste geval krijgen eigen medewerkers van een arbeidsorganisatie een taak als job-coach, naast hun eigenlijke werk. De job-coaches van TNT in het kader van het diversiteitsbeleid zijn voorbeelden daarvan. Een ander voorbeeld is dat de leiding van een reïntegratiebedrijf verwacht dat hun case-managers coachend optreden, ondanks hun hoge case-load en het ontbreken van de kwalificaties waarover een goede job-coach dient te beschikken. De vereiste kwalificaties zijn niet alleen de noodzakelijke methodische kennis, maar ook het uitzetten en opvolgen van individuele maatwerktrajecten, de omgang met stressfactoren zoals tijd en budget, het overbruggen van faalfactoren zoals te hoge verwachtingen van de kant van opdrachtgevers en/of cliënten of de demotivatie van individuele cliënten, en het geven van kansen aan allochtone cliënten. Qua profiel is dit een HBO⁺-profiel. Vandaar dat er gegronde redenen zijn om in te zetten op professionele job-coaching voor de nog steeds grote aantallen hoger opgeleide allochtone werkzoekenden voor wie het vinden en behouden van passend werk een hardnekkig en terugkerend probleem blijkt te zijn. *Job-coaching voor deze hoger opgeleide allochtonen ligt dan ook voor de hand. Het is ook geen geheel onbekende dienst en de methodiek is ook op veel punten min of meer bekend terrein. In*

die zin hebben wij voor Het Inter-Lokaal en Enzovoort een begaanbaar traject onderzocht. We hebben dan ook niet de job-coaching voor hoger opgeleide allochtonen op zichzelf onderzocht, maar de punten die de aandacht vereisen voor een adequate en betere job-coaching voor de betreffende doelgroepen.

De meeste punten zijn in voorgaande twee hoofdstukken impliciet of ook expliciet al aan de orde gekomen. We zullen ze samenvatten in vier paragrafen, namelijk een paragraaf over het methodiekontwikkeling, een over het rekruteren en opleiden van eigen coaches, een over de ondersteuning van andere coaches en een over de implementatie van tijdelijke coachings- en diversiteitprojecten voor bedrijven en organisaties via interim-management coaching en diversiteit.

5.2 Methodiekontwikkeling

Voor de adequate en betere job-coaching van hoger opgeleide allochtonen is het nodig de methodieken kritisch tegen het licht te houden en verder te ontwikkelen. Dit is een proces dat een concentratiepunt kent bij de start van nieuwe diensten en de rekrutering en opleiding van coaches, alsook bij periodieke evaluaties en bijstellingen van de methodiek en bijbehorende handboeken en cursussen. Wij hebben ons in de onderhavige verkenning niet op de methodiekontwikkeling geconcentreerd omdat DOCA op dit punt geen bijzondere expertise heeft. Onze kennis reikt tot de algemene uitgangspunten met betrekking tot job-coaching.

Wij bevelen Het Inter-Lokaal en Enzovoort aan om in het vervolg van de huidige verkennende studie de methodiekontwikkeling ter hand te nemen, op basis van de verschillende suggesties in dit rapport en de reeds bestaande ervaring van de job-coach van Het Inter-Lokaal. Samenwerking met de afdeling SPH van de Hogeschool Arnhem-Nijmegen ligt voor de hand, vanwege de bij de hogeschool geconcentreerde expertise op het terrein van methodiekontwikkeling in het algemeen en de bijzondere expertise van Nevzat Cingöz in het bijzonder.

Institutioneel doel van de methodiekontwikkeling kan of moet een post-HBO-opleiding of een in het HBO ingebouwde cursus zijn die een gecertificeerd diploma oplevert als job-coach voor hoger opgeleide allochtonen.

Te onderzoeken is welke externe financiering aangeboden kan worden voor de methodiekontwikkeling, naast of in aanvulling op eigen investeringsmiddelen van Het Inter-Lokaal, Enzovoort en HAN. Bij de Europese Commissie valt te denken aan Leonardo (projecten beroepsonderwijs). Geëigende Europese middelen die bij Nederlandse instanties moeten worden aangevraagd betreffen het nieuwe INTI-programma 2007-2013 (integratieprojecten) en het nieuwe ESF-programma 2007-2013 (arbeidsmarktparticipatieprojecten). Verder: gemeenten, provincie en rijk, alsook bedrijven en bedrijfsleven dat belang heeft bij maatschappelijk verantwoord ondernemen en goed diversiteitmanagement.

5.3 Rekruteren en opleiden eigen coaches

Uit de verkenning kan geconcludeerd worden dat er nog steeds een te groot aantal hoger opgeleide allochtonen niet gemakkelijk een passende baan vindt en dat individuele hulp daarom wenselijk kan zijn. Dus is het zinnig om te investeren in de rekrutering en opleiding van job-coaches die de job-coaching voor deze doelgroepen ter hand kunnen nemen. Daarom ligt het voor de hand dat Het Inter-Lokaal en Enzovoort een start maken met het rekruteren en opleiden van enkele eigen job-coaches voor hoger opgeleide allochtonen, bij voorkeur gekoppeld aan de methodiekontwikkeling. Zij zullen als het ware de medeontwikkelaars van de methodiek en de opleiding zijn, die voorshands experimenteel zal zijn.

Er is geen zekerheid dat de latente behoefte aan specifieke job-coaching voor de hoger opgeleide allochtonen zich direct zal vertalen in betaalde opdrachten en werk. Ook daarom is voorshands een zekere terughoudendheid geboden, bijvoorbeeld waar het gaat om contracten met en voor de nieuwe job-coaches. Het Inter-Lokaal en Enzovoort kunnen in een eerste, experimentele fase

denken aan de bijscholing van eigen medewerkers die daarmee klaar staan om coachingsopdrachten in uitvoering te nemen. Als deze uitblijven dan blijven ze hun huidige werk doen. Het Inter-Lokaal en Enzovoort kunnen ook denken aan externe contracten met nieuwe job-coaches op basis van nul uren of freelance-werk.

5.4 Ondersteuning van andere coaches

In de regio en bij de bedrijven en instellingen in de regio zijn een aantal job-coaches actief. Sommige hebben zelf een allochtone achtergrond. Ze zijn in staat om feitelijk de gewenste adequate en goede job-coaching aan hoger opgeleide allochtonen te leveren. Rob Rhemrev en Jan van Bommel, zijnde de vrijwilligers van Emplooi die zich intensief inzetten voor enkele hoog opgeleide oudere vluchtelingen, moeten we zeker aanmerken als adequate en goede job-coaches, naast hun kwaliteiten als netwerkers en schakelaars. Het is te bezien hoe Inter-Lokaal, Enzovoort en HAN deze en andere job-coaches kunnen inschakelen bij de te ontwikkelen methodiek. Overleg met hen willen wij zeker aanbevelen.

Andere job-coaches in de regio zullen beter kunnen presteren wanneer zij vanuit de door Het Inter-Lokaal, Enzovoort en HAN te ontwikkelen methodiek beter worden voorbereid en, indien wenselijk, ook begeleid worden op specifieke coachingspunten die samenhangen met de taal, cultuur en identiteit van de pupillen. De job-coaches van Het Inter-Lokaal en Enzovoort moeten in staat zijn om hun collega's in de regio, die verbonden kunnen zijn aan P&O bij bedrijven en instellingen of die werken als zelfstandige job-coach, te consulteren op dit punt. Te denken valt aan intercollegiale intervisie of aan speciale modules in de te ontwikkelen methodiek en opleidingen.

Ook op dit punt gaat het om een latente behoefte, althans om een behoefte die de geïnterviewde deskundigen weliswaar onderkenden, maar waarop ze tegelijkertijd met enige terughoudendheid reageerden – eerst zien, dan geloven leek het credo. Het Inter-Lokaal en Enzovoort zullen de vraag door middel van een overtuigende methodiek en liefst met doorslaggevende resultaten moeten activeren. Dit is naar onze mening zeker mogelijk, zij het stapsgewijs.

5.5 Interim-management coaching en diversiteit

Wat we ook willen suggereren en aanbevelen aan Het Inter-Lokaal en Enzovoort is om stapsgewijs een interim-dienst te ontwikkelen en op te zetten voor bedrijven en instellingen die zich willen en moeten aanpassen aan de veranderde maatschappelijke omstandigheden, de veranderende samenstelling van de arbeidsmarkten van hoger opgeleiden en de veranderingen die zich in bedrijf en organisatie voltrekken. Veel bedrijven en instellingen en zeker de leiding ervan vinden aanpassing en verandering wenselijk en noodzakelijk. Dat gold in ieder geval voor de bedrijven en instellingen die wij geïnterviewd hebben: de districtspolitie Nijmegen, de regionale RABO Bank van Nijmegen en TNT. Tussen wensen en de daad liggen echter nog vele bekende en onbekende praktische bezwaren. De politie wil al jaren meer kleur op straat en achter de bureaus, maar blijft moeite houden met de interne cultuur die weinig open is voor gekleurde mannen en vrouwen, zowel in het middenkader als in de officiersrangen. De RABO Bank heeft zich strategisch uitgesproken voor diversiteitsbeleid en staat nu voor de moeizame uitdaging om dat ook uit te werken en in te voeren. TNT heeft het reeds sinds een aantal jaren tot speerpunt gemaakt en slaagt erin om diversiteit zodanig te managen dat ook gekleurd talent goede kansen heeft. Het bedrijf kan zo voldoende contacten met de hoger opgeleide allochtonen maken. Dat bedrijf is dus, zeker in bepaalde delen, een eind op streek, en is tot op zekere hoogte exemplarisch te noemen voor andere bedrijven en instellingen.

Er zijn enkele argumenten te geven waarom interim-management coaching en diversiteit wenselijk is voor bedrijven en instellingen die de stap in die richting willen gaan maken. Het eerste argument is dat voor een adequate diversiteit in een bedrijf of instelling veelal een flinke interne cultuurverandering nodig is. De cultuur moet een cultuur zijn die open is naar allochtonen toe en

die uitgaat van de ongestoorde samenwerking tussen autochtonen en allochtonen. Hoe zeer dit ook voor zichzelf behoort te spreken, de praktijk leert dat de cultuur veelal niet open is op dit punt. Een veranderingsplan is vaak nodig. De organisatieleer laat zien dat een impuls in die richting van buitenaf de grootste kans van slagen heeft. Interne projecten lopen vaak stroef, duren lang en kunnen verzanden, terwijl externe impulsen stevig doorslaan. De externe impuls tot cultuurverandering is vaak de belangrijkste inbreng van een interimmer, die na de geklaarde klus ook weer weggaat en zich dus niet hoeft te bekommeren om negatieve gevoelens die kunnen blijven hangen. Interim-management gericht op cultuurverandering is efficiënt en effectief in vergelijking met een interne aanpak.

Het tweede argument heeft te maken met job-coaching als onderdeel van het diversiteitmanagement in een bedrijf of instelling. We hebben eerder betoogd dat job-coaching bij bedrijven en instellingen onderdeel is van hun diversiteitmanagement. We hebben het hierbij vooral over de individuele job-coaching voor nieuwe medewerkers, zijnde hoger opgeleide allochtonen. In dat kader gaat het eerder om een kortlopende individuele interventie dan om een langdurige serie gesprekken tussen de coach en een pupil. Kortlopende individuele interventies passen goed in de werkorganisatie van een externe, interim-matig werkende professional. Dit is een praktisch argument voor interim-management coaching en diversiteit. Aan dit argument kan men het nog praktischere argument toevoegen dat het bedrijf of de instelling geen langdurige verplichtingen hoeft aan te gaan met de interim-manager coaching en diversiteit, terwijl verlenging bij gebleken nut, noodzaak en resultaat altijd mogelijk is.

Daarom bevelen we aan dat Het Inter-Lokaal en Enzovoort hun expertise op het gebied van cultuurverandering en diversiteit enerzijds en de ervaring die ze hebben en opdoen op het gebied van job-coaching bundelen en aanbieden als een dienst voor interim-management coaching en diversiteit. Klanten zijn er te vinden onder de bedrijven en instellingen die gericht hun wensen op het gebied van diversiteitmanagement willen realiseren en die daarbij gediend zijn met een externe inbreng en impuls. Ook voor deze dienst adviseren wij Het Inter-Lokaal en Enzovoort een stapsgewijze aanpak.

Bijlage 1. Geïnterviewde personen

1. Stannie Maessen, UAF Job Support, Utrecht
2. Rob Rhemrev, Emplooi, Arnhem
3. Nevcat Cingöz, HAN, afdeling SPH, Nijmegen
4. Aard de Zeeuw, Chef Dukenburg-Lindholt, portefeuillehouder diversiteit district Nijmegen
5. Cees Groenendijk en Annet Hahn, Radboud Universiteit, juridische faculteit, Nijmegen
6. Jan van Bommel, Emplooi, Nijmegen
7. Mohamed el Achkar, TNT, diversity manager, Den Haag
8. Jos Rooijackers, directeur RABO Bank, Nijmegen

Bijlage 2. Bronnen

1. Centraal Bureau voor de Statistiek (STATLINE: onderwijsniveau en etniciteit)
2. Centrum voor Werk en Inkomen (Werkzoekenden in Arnhem en Nijmegen)
3. Researchcentrum Onderwijs en Arbeidsmarkt (Jaarrapportages MBO, HBO en WO)
4. ROC Nijmegen (allochtone afgestudeerden 2000-2006)
5. ROC Rijn en IJssel, Arnhem (allochtone afgestudeerden 2000-2006)
6. Hogeschool Arnhem Nijmegen (allochtone afgestudeerden 2000-2006)
7. Radboud Universiteit (alumni-enquête: etnische identiteit afgestudeerden)
8. Gemeente Nijmegen (gegevens economie, onderwijs, werkzoekenden, etniciteit)
9. Gemeente Arnhem (gegevens economie, onderwijs, werkzoekenden, etniciteit; documentatie project hoog opgeleide vluchtelingen)
10. NUFFIC (diploma-erkenning 2000-2004)
11. COLO (diploma-erkenning 2004-2006)
12. Abell, Paul. Oog voor verschil. Handleiding. Juni 2007.
13. Groenendijk, Cees en Annet Hahn. Met recht geslaagd. Nederlandse juristen van Marokkanse en Turkse afkomst. Den Haag (SDU), 2006.
14. Klaver, J., J. Mevissen en A. Odé. Etnische minderheden op de arbeidsmarkt. Beelden en feiten, belemmeringen en oplossingen. Amsterdam (Regioplan), april 2005.
15. Schaafsma, A. Ethnic diversity at work. Diversity attitudes and experiences in Dutch organisators. Dissertatie Universiteit van Tilburg, 27 juni 2007.
16. NRC Handelsblad, 3 februari 2007. Suf solliciteren en volhouden.
17. NRC Handelsblad, 7 maart 2007. Houdt coach tegen het licht.
18. Volkskrant. Defensie wil meer vrouwen en allochtonen trekken
19. Volkskrant, 25 juni 2007. Opmars allochtonen in het hoger onderwijs.
20. Persbericht Ministerie van SZW, 27 juni 2007. Participatietop duidelijke stap vooruit.
21. Kaya, Fatma, Hatice Bölek en Judith Roosblad. 100% eigenwijs. 20 kleurrijke verhalen met sleutels tot succes op de arbeidsmarkt. DIVAZ Netwerk, 2006.
22. Schoolverlaters tussen onderwijs en arbeidsmarkt 2005 (rapport en statistische bijlage). Maastricht (ROA), september 2006.
23. Artikelen van Mohamed el Achkar (foco's): Leer de spelregels kennen; Inburgering op de werkvloer bij TNT Post
24. Gemeente Arnhem, Hoger opgeleide allochtonen reïntegreren op niveau (2003)
25. Stannie Maessen, Beschrijving van het project 'Hoger opgeleide vluchtelingen reïntegreren op niveau' (2006)
26. Info-set Hoog opgeleide vluchtelingen, buitengewoon arbeidspotentieel
27. Format indiening eindverantwoording projecten Agenda voor de Toekomst, Project: Hoger opgeleide vluchtelingen reïntegreren op niveau (2006)
28. Projectschets Werkbank Arnhemse Uitdaging (2005)
29. Project banenoffensief vluchtelingen (2006)
30. CD Banenoffensief vluchtelingen
31. Folder Banenoffensief Vluchtelingen Zuid-Gelderland.
32. UAF, Resource project in Nederland (2004)
33. Folder Het Inter-Lokaal
34. Folder Enzovoort
35. Folder HAN, sector Gedrag en Maatschappij
36. Folder UAF Job Support
37. Folders Emplooi

38. Folder CWI, Uw buitenlands diploma waarderen.
39. De Baak, Coachingstraject voor hoogopgeleide Marokkanen (2005)
40. NICIS. Politie Haaglanden streeft naar diversiteit binnen het korps – onderzoeksproject (2006)

DOCA
BUREAUS

DOCA
BUREAUS

DOCA
BUREAUS

Rapporten en andere publicaties /Reports and other publications

(Te bestellen via e-mail info@docabureaus.nl – bestelde rapporten worden, indien mogelijk, kosteloos naar uw e-mailadres gestuurd; to be ordered via e-mail info@docabureaus.nl – if possible, ordered reports will be transferred to your e-mail address free of charge).

- Coachingsverkenning Arnhem-Nijmegen (2007)
- Antillianenproblemen in Hellevoetsluis (2007)
- Integration and generations in the Netherlands (2006)
- Homeless young immigrants in Amsterdam (2006)
- Immaterieel cultureel erfgoed in Nederland (2005)
- Antillianenbeleid in zeven gemeenten (2005)
- Quick-scan Integratiebeleid Bergen op Zoom (2005)
- Provinciale archeologieconferenties (2004)
- Relevant Europees onderzoek naar sociaal beleid (2003)
- Quick-scan COACH-COACH (2003)
- Wankele kennis. Rapport over de cultuurdeelname van minderheden (2003)
- International youth organisations and their subsidies (2002)
- Huisvestingsproblemen van Antillianen in Eindhoven (2002)
- Regionale samenwerking in Noord-Brabant en Limburg (2002)
- Begeleiding van nieuwkomers in Tilburg (2002)
- Aanvullend meerjarenplan oudkomersbeleid Bergen op Zoom (2002)
- Challenges and chances of two European information media (2001)
- Huisvestingsproblemen van Antillianen in Tilburg (2001)
- Stakeholders, visie en strategieën. Conclusies van de invitational conferences van OCaN (2001)
- Gemeentelijke samenwerking in West-Brabant (2001)
- Expertisecentrum Culturele Diversiteit ECCD (2001)
- Managing the mix thereafter – comparative research into mixed communities in three independent successor states: final report (2001)
- Samenwerking in de archiefwereld (2001)
- Inspraak van minderheden (2001)
- Evaluation 'General Report on the Activities of the European Union' and 'Bulletin of the European Union' (2000)
- Bestandsopname van de pilot actieplan cultuurbereik (2000)
- Antilliaanse jongeren (2000)
- Cultureel erfgoed van minderheden: rapport van het vooronderzoek (2000)
- Inburgeren in Tilburg – samenvatting, conclusies en suggesties (2000)
- Inburgeren in Tilburg – eindverslag van het onderzoek (2000)
- Urgentie van beleidszaken voor de Organisatie van Caribische Nederlanders (2000)
- Kort verslag en conclusies nav expertmeeting 'hoogopgeleide vluchtelingen Rotterdam (1999)
- Rapportage behoeftenpeiling inzake de WIN in Noord-Brabant (1999)
- De deelname van (hoogopgeleide) vluchtelingen aan de arbeidsmarkt: ongebruikelijke stimuleringsmogelijkheden (1999)
- Short-term interim-evaluation of the LIA Programme, Year 2 (1998)
- How we arrived in mixed communities (1998)
- Mixed Frames. An Introduction into the Meaning and Analysis of Mixed Communities (1998)
- Internationaal sociaal beleid. Ministerie van VWS (1998)
- Contacten en activiteiten van zelforganisaties (1998)
- Instellingssubsidies voor landelijke zelforganisaties (1997)
- Best Policy-Best Practice: Conference Theme Paper (1997)
- 'Mayan ta di nos...' – Antillianenonderzoek Tilburg (1997)
- Newcomers and Integration in European countries and Israel – conference report (1996)
- Multiculturalism and political integration in the Netherlands (1996)
- Managing the mix thereafter – comparative research into mixed communities in three independent successor states (1995)
- Afstand, weerstand, bijstand – Immigranten en integratie in Rotterdam (1995)
- Afstand, weerstand, bijstand – Immigranten en integratie in Enschede (1995)
- De gestoorde relatie. Over vreemdelingenangst en vreemdelingenhaat (1995)

Dr. George Muskens
©DOCA Bureaus
Kerkstraat 27
4664 BN Lepelstraat
tel 0(031)164686755
mobiel 0(031)620760996
fax 0(031)164683269
e-mail <info@docabureaus.nl>
Kvk/CoC 20098051
BTW/VAT 070761887801
website DOCA Bureaus
<http://www.docabureaus.nl>
web-based TO THE POINT/PUNTEN
<http://www.docabureaus.nl/Punten.html>