

Netwerken en diversitytrainingen gaan positie vrouwelijke medewerkers verbeteren

‘Cliënten willen ook vrouwen in onze teams zien’

De instroom van nieuwe medewerkers bij Deloitte is voor ongeveer de helft van het vrouwelijk geslacht. Toch blijkt die nieuwe aanwas er niet automatisch toe te leiden dat talentvolle vrouwen doorstromen naar het hogere kader. Deloitte doet daar iets aan, als onderdeel van het - uiteraard veel bredere - diversity-beleid. Daarbij wordt onder meer gebruikgemaakt van vrouwen-netwerken en ‘champions’: vrouwelijke rolmodellen.

Marjet van Zuijlen, gevormachte, is een van de mensen die zich bij Deloitte zeer actief bezighoudt met het diversity-beleid. Ze legt uit waarom het tijd werd voor een gericht beleid op dit gebied. “Het personeelsbestand moet evenwichtiger worden dan het nu is. Dat is belangrijk omdat ook het cliëntenbestand steeds meer uit vrouwen bestaat. We willen de markt op een goede manier bedienen en weten dat herkenning heel belangrijk is. Cliënten willen ook vrouwen in onze teams zien. Daar komt bij dat divers samengestelde teams productiever zijn. Als je verschillende typen mensen bij elkaar zet, krijg je ook verschillende invalshoeken. Dat betekent dat je een veelzijdiger eindresultaat behaalt.”

“Bovendien investeren we heel veel in jonge mensen. De helft van onze instroom is vrouw. Ergens gedurende hun carrière valt een groot deel van die vrouwen af. Dat kost een heleboel geld. Daarom willen we dat het aantrekkelijk blijft om bij Deloitte te werken.”

Doorstroming

Jan Dalhuisen is namens het bestuur lid van het diversity council, dat zich overigens niet alleen op vrouwen richt, maar ook op professionals van buitenlandse

afkomst. Volgens hem wordt de aandacht voor vrouwen in een later stadium van het carrièrepad cruciaal. “Vooral bij de doorstroming moeten we goede vrouwen vast weten te houden. Die doorstroming wordt onder meer bemoeilijkt doordat sommige vrouwen kiezen voor het moederschap en de zorg voor een gezin. Maar er bestaat toch ook een sterk vermoeden dat de kansen die vrouwen krijgen en de wijze waarop er naar hun succes gekeken wordt, niet helemaal vergelijkbaar zijn met die van mannen. Daar moeten we serieus aan werken. Het laatste wat ik echter wil is positieve discriminatie van vrouwen omdat ze vrouw zijn. We hanteer maar één criterium en dat is kwaliteit. Daarom moeten we een omgeving scheppen waarin mannen én vrouwen, allochtonen én autochtonen hun kansen maximaal kunnen benutten.”

Scheef beeld

“We zullen er dus voor moeten zorgen dat we een aantrekkelijke werkgever zijn”, vult Van Zuijlen aan. “Op de huidige arbeidsmarkt is het domweg noodzakelijk om een voorwaardenpakket te bieden waarin werk en zorg op een goede manier gecombineerd kunnen worden.” Maar met goede arbeidsvoorwaarden alleen ben je er nog niet. Even fundamenteel is duidelijkheid over de mogelijkheden die een functie biedt. “Veel kandidaten blijken een scheef beeld te hebben van de eisen die aan een bepaalde functie worden gesteld”, weet Van Zuijlen. “Ze schrikken bijvoorbeeld terug als ze horen dat je geacht wordt flexibel te zijn. Maar flexibiliteit is iets anders dan full-time beschikbaar zijn. Er zijn ook genoeg mannen die ergens een dag in de week hoogleraar zijn. Het is vooral een kwestie van goed organiseren en plannen.”

Maar er is meer. “Alle grote accountancykantoren lopen achter bij maatschappelijke ontwikkelingen die bij andere bedrijven en instellingen wel zijn doorgedrongen. Maar ik kijk liever naar wat we kunnen veranderen dan me blind te staren op het verleden. En ik verwacht dat het nu wel gaat lukken. De maatschappelijke realiteit is dringend. We verliezen cliënten omdat we te weinig vrouwen hebben op hogere niveaus. En we gooien geld over de balk omdat we goede medewerkers laten lopen.”

Vrouwennetwerken

Een van de instrumenten waarmee Deloitte de doorstroming van vrouwen wil stimuleren zijn de vrouwennetwerken die speciaal voor dit doel zijn opgericht. Door vrouwen op hoge posities zichtbaar te maken, is het de bedoeling om andere vrouwen duidelijk te maken dat dergelijke functies voor hen wel degelijk haalbaar zijn. Van Zuijlen: “Uiteindelijk moeten vrouwen het zelf doen. Deloitte kan ervoor zorgen dat de omstandigheden



en de randvoorwaarden goed zijn en dat zowel mannen als vrouwen het prettig vinden om bij ons te werken, ook als er kinderen komen. Maar vrouwen moeten zelf aangeven wat ze van ons

verlangen en ze moeten ook zelf aan de gewenste veranderingen mede vormgeven. Daar zijn die vrouwennetwerken voor. Rolmodellen vervullen daarin een belangrijke functie. Ook willen

we de mondigheid van vrouwen vergroten en ervoor zorgen dat zij hun verhaal kwijt kunnen.” Behalve netwerken wordt binnenkort ook de eerste diversitytraining verzorgd, zegt

Van Zuijlen. "Die gaat over de vooroordelen die mannen en vrouwen over elkaar hebben. Het is een training op gevoelsniveau, en is bedoeld om elkaar beter te verstaan en te begrijpen." Het tekent de betrokkenheid van het bestuur, aldus Van Zuijlen, dat de top van Deloitte zelf aan die training zal deelnemen.

Nieuwe cliënten

De vrouwennetwerken worden opgezet in alle regio's van Deloitte. Naast vrouwelijke medewerkers uit die regio zit er minstens één zogeheten champion in. Yolanda Bolleurs, regio Noord-Holland, is zo'n champion.

Zij legt uit: "Champions zijn vrouwen op senior-managementniveau of hoger. Zij fungeren als rolmodel en moeten in negen regio's een vrouwen netwerk opzetten. Die netwerken zijn bedoeld om elkaar intern te ondersteunen, maar moeten ook acquisitie stimuleren. Op termijn moeten de netwerken worden uitgebreid buiten Deloitte en daar nieuwe cliënten werven. We zijn niet zomaar op dat idee gekomen.

Zo bleek dat in een bepaalde regio dertig procent van de ondernemers vrouw was, terwijl maar twee procent van onze cliënten uit vrouwen bestond."

Zo'n cijfer geeft wel aan hoe noodzakelijk het is om bij acquisitie meer te letten op de wensen en behoeften van vrouwen, vindt Bolleurs. "Vorig jaar volgde ik een cursus acquisitie en netwerken. Dat was voor mij de aanleiding om zelf een vrouwen-

netwerk op te bouwen. Met een aantal vrouwen hebben we een meeting georganiseerd en dat was meteen een groot succes. We hebben enkele vrouwen gevraagd te vertellen over hun ervaringen om binnen Deloitte carrière te maken. We hebben eens op een rij gezet wat je bijvoorbeeld moet doen om gevolmachtigde te worden bij Deloitte. Ik heb onze bevindingen gepresenteerd voor de diversity council. Je kunt elkaar helpen en elkaar steunen, maar je moet elkaar eerst zien te vinden. Inmiddels hebben we in Amsterdam en omstreken een enthousiaste club die laat zien dat het kan. Het is geen klankbord voor klaagacties, we zitten daar om actief vooruit te komen. Onze doelstelling is nu om mee te helpen bij het ontwikkelen van het diversitybeleid."

Veranderingen

Een van de dingen die de champions te doen staat, is uitzoeken waarom de doorstroming zo moeizaam verloopt. "We willen eerst inventariseren wat er precies aan de hand is. Iedereen kan zien dat er geen vrouwen doorkomen, maar waarom dat zo is kan niemand je vertellen. Het is ook een heel ongreepbaar gegeven. Maar vrouwen kunnen elkaar wel helpen. Voor mannen is het net zo moeilijk om gevolmachtigde te worden, alleen hebben zij veel voorbeelden om zich heen die laten zien hoe het werkt. Het vrouwen netwerk brengt de vrouwelijke rolmodellen voor het voetlicht. Vrouwelijke senior managers vinden elkaar er ook veel sneller door. En je kunt iets in gang zetten. Je kunt bijvoorbeeld trainingen geven die je leren hoe je je gedrag beter kunt afstemmen op de mannen om je heen. Ik zeg niet dat je je als man moet gedragen, je moet vooral vrouw blijven. Maar sommige dingen die mannen lastig vinden kun je wel leren vertalen, zodat ze beter overkomen."

Niet alleen kunnen vrouwen intern beter beslagen ten ijs komen door de vrouwen netwerken, ook in de contacten buiten de organisatie hebben ze meerwaarde, is de ervaring van Bolleurs. "Vrouwen kunnen andere netwerken aanboren en dat kan leiden tot grote successen. Zeker in de publieke sector, mijn eigen markt. Daar kom je heel gemakkelijk vooruit als vrouw omdat je veel connecties kunt hebben. Juist in die sector zitten veel vrouwelijke directeuren en die willen graag een vrouwelijke accountant. Voor mij was die externe focus een belangrijke factor."

'Women in Leadership'

Het streven om meer vrouwen en minderheidsgroepen in het bedrijfsleven vertegenwoordigd te krijgen speelt niet alleen bij Nederlandse bedrijven. De internationale organisatie QS haakte enkele jaren geleden in op die trend met het forum 'Women in Leadership'.

In Amsterdam

Dit jaar vindt dit forum onder meer plaats in Amsterdam; op 15 april. Deloitte werkt aan dit forum mee. Doel is het stimuleren van diversiteit onder leidinggevend en het weg nemen van obstakels die veranderingen bemoeilijken. Meer informatie is te vinden op www.qsforums.com.

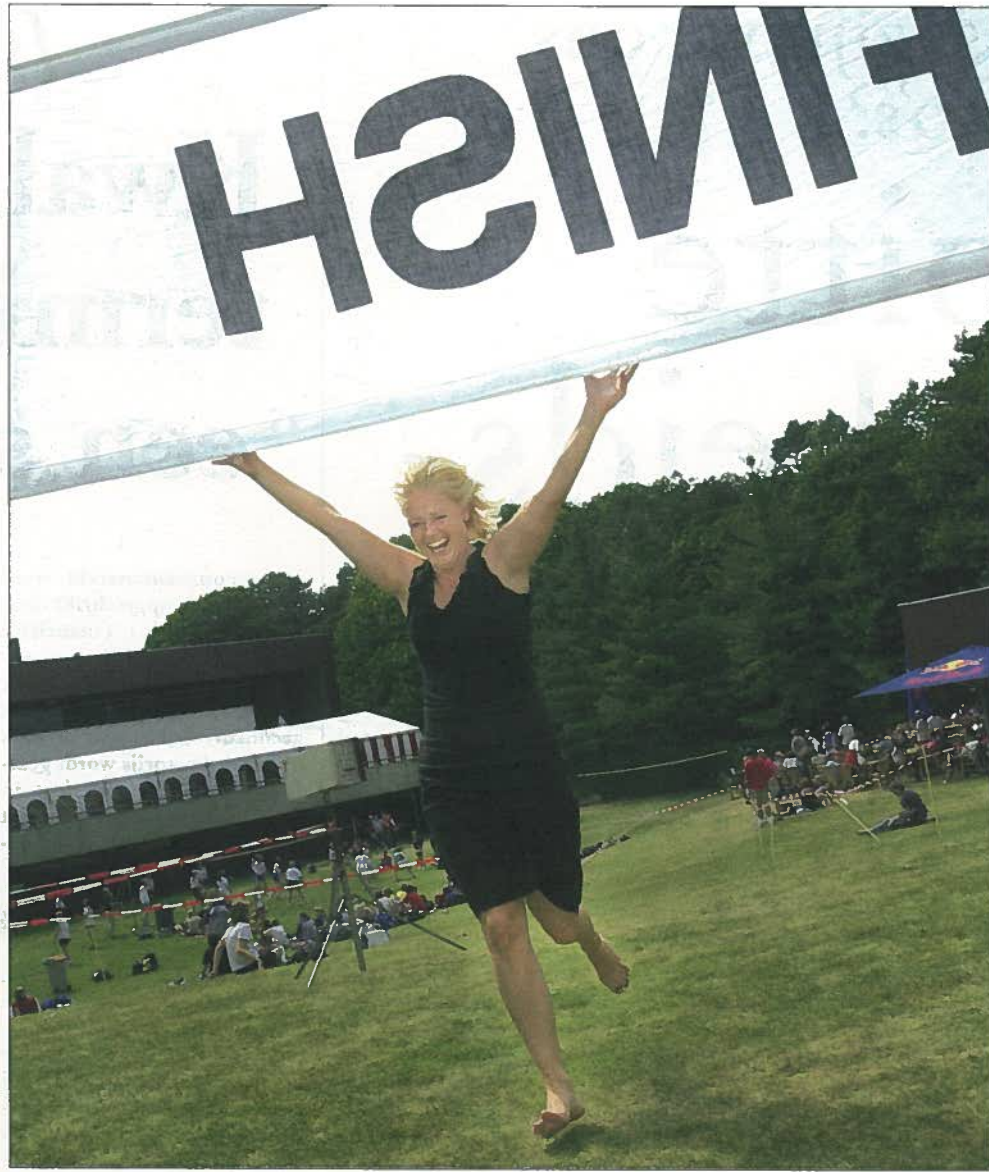
targets of cliënten erbij. We overleggen, inspireren en ondersteunen elkaar, maar spelen elkaar ook business toe. We focussen op professionele groei. Bij de eerste championsbijeenkomst zijn we allemaal geschrokken van het kleine aantal vrouwen vanaf het niveau van aspirant-manager. De helft van de mensen die wij aannemen is vrouw en uiteindelijk wordt nog geen vier procent gevolmachtigde. Waarom haken vrouwen af? Ik denk dat dat het gevolg is van een perceptieprobleem. Zowel mannen als vrouwen denken dat een carrière lastig te combineren is met zorgtaken. Die perceptie moeten we doorbreken. Ik werk zelf 32 uur en denk dat Deloitte best flexibel is, als je dat zelf ook bent."

Sophie van Hof-Rubens, regio Zuid-West

'We willen vooral niet klagen over kinderopvang'

"Ons plan voor een vrouwen netwerk is iets anders dan in de overige regio's. Op 1 maart hebben we de eerste bijeenkomst gehouden voor topvrouwen uit de publieke sector. De aanmeldingen stroomden binnen. Uitgangspunt was, vooral niet te klagen over kinderopvang of parttime werk, maar er met volle kracht tegenaan te gaan. Als we ons mobiliseren denk ik dat we bij Deloitte veel meer tweeweg kunnen brengen dan we tot op heden hebben laten zien."

"We hebben in deze regio aan de gevolmachtigden gevraagd hoe veel vrouwelijke ondernemers ze als cliënt hebben. Het antwoord was zorgwekkend. Van de cliënten bij Deloitte is nog geen vijf procent vrouw, terwijl dertig



'Diversitytraining in Amerika was eye-opener'

Netwerken zijn niet het enige instrument om de kansen van vrouwen binnen Deloitte te vergroten. Ook diversitytrainingen zijn nodig. Mark van der Linden, senior manager in Rotterdam, kan uit ervaring meepraten over het succes van deze trainingen. Hij werkte vijf jaar voor Deloitte Chicago. Daar volgde hij een Amerikaanse training over het verschil in gedrag van mannen en vrouwen. Zijn aanvankelijke scepsis over het onderwerp heeft hij volledig laten varen. Achteraf beschouwt hij de training zelfs als een ware eye-opener.

"De training ging over het beoordelen van werknemers. Die beoordeling moet zo ob-

jectief mogelijk zijn. Deels is dat om de eigen organisatie te beschermen tegen claims van werknemers die zich benadeeld zouden kunnen voelen. Zulke claims zijn in het Amerikaanse systeem niet ongebruikelijk. In Nederland hebben we niet zo'n claimcultuur, maar objectieve beoordelingen zijn hier ook essentieel. En ik denk dat er nog een wereld te winnen valt als het gaat om het terugdringen van subjectiviteit. Er zijn nu eenmaal inherente verschillen tussen mannen en vrouwen, en als je een organisatie hebt met een overwegend mannelijk kader zullen die onbewust evalueren op basis van hun eigen referentiekader."

procent van de ondernemers vrouw is. Dat is dus een markt waarop je je actiever moet richten. En dan heb ik het alleen maar over de profitsector. In de non-profitsector zitten nog veel meer vrouwen. Wij hebben tweemaandelijks een externe bijeenkomst, en daar tussenin hebben we een informeel samenzijn voor de Deloitte-vrouwen zelf. Dan proberen we het interne netwerk van de aspirant-managers te vergroten, zodat ze de weg weten te vinden binnen Deloitte. Op aspirant-managersniveau is de uitstroom namelijk het grootst."

Janneke de Smet, regio Rijnmond Rivierenland

'Onze bijeenkomsten zijn vooral bedoeld om intervisie te bevorderen'

"In mijn regio werken ongeveer 450 mensen. Daarvan zijn op dit moment dertien vrouwen aspirant-manager of hoger. In onze regio is er inmiddels een bijeenkomst geweest om alle vrouwen bij elkaar te brengen. Ik moet zeggen dat het animo voor die eerste bijeenkomst niet groot was. We gaan er wel mee door, al zullen we het waarschijnlijk kleinschalig houden." "Onze bijeenkomsten zijn enerzijds bedoeld om intervisie te bevorderen. Wat zijn de problemen waar vrouwen tegenaan lopen? En waardoor ontstaan die problemen? Anderzijds willen we ook commerciële activiteiten ontplooiën. In eerste instantie zal echter de focus wegens het nog geringe aantal aanmeldingen vooral intern liggen. Het is primair onze doelstelling om vrouwen in wie we veel hebben

Bewustwording

Het kweken van meer onderling begrip is in zo'n cursus best aan te leren, ondervond Van der Linden. "Je moet je bewust zijn van de verschillen tussen mannen en vrouwen qua lichaamstaal en verbale communicatie, anders ga je gemakkelijk de fout in. Je hebt er overigens niet alleen iets aan in de omgang met collega's, maar ook met cliënten. Dat zijn tenslotte ook steeds vaker vrouwen."

"Ik vind het heel goed dat het bestuur een speerpunt heeft gemaakt van het diversitybeleid. Het is van levensbelang dat de beste mensen behouden blijven, en daar is men zich kennelijk van bewust. In de periode dat ik in Amerika zat werd Deloitte vier jaar op rij verkozen tot 'employer of choice' van de grote accountancykantoren. In Nederland moeten we ook die kant op."

Sportieve Deloitters opgelet!

Commitment to each other betekent ook dat je actief meedoet aan groepsactiviteiten, zoals bijvoorbeeld de Deloitte-sportdag. Heb je zin in een sportieve dag met je collega's? Kom dan op zaterdag 18 juni aanstaande naar het KNVB Sport- en Conferentiecentrum in Zeist. Net als in voorgaande jaren kun je weer deelnemen aan een aantal verschillende sporten zoals voetbal, volleybal, golf, trimloop, mountainbiken en vrij zwemmen. Ook dit jaar is weer gedacht aan de kinderen. Voor hen is er een leuk programma opgezet. Je bent natuurlijk ook meer dan welkom om de sporters aan te moedigen.

Het inschrijven voor de sportdag verloopt via de contactpersonen sportdag. De inschrijfformulieren zijn al naar alle kantoren verstuurd. Meer informatie over de Deloitte-sportdag vind je op InSite.

Het belooft weer een gezellige dag te worden, dus noteer de datum alvast in je agenda!

Hoge participatiegraad

Van der Linden heeft een duidelijk idee over het doel van diversitybeleid. "We moeten streven naar evenwichtig samengestelde teams. Dat wil niet zeggen dat er per se evenveel mannen als vrouwen in moeten zitten. Het gaat erom dat de teamleden op elkaar zijn ingespeeld, dat ze elkaars belangen onderkennen en elkaars mogelijkheden waarderen. In een dergelijk systeem krijg je automatisch een hoge participatiegraad. Met de opkomst van tweeverdieners zullen we bij cliënten steeds meer vrouwen tegenkomen. Een organisatie die onvoldoende is uitgerust om daarmee om te gaan haalt nooit het maximale uit de relaties met haar cliënten. Sterker, die zal geheid cliënten verliezen."

geïnvesteerd, bijvoorbeeld in opleiding, voor de organisatie te behouden."

Gera van den Wijngaard-Hamer, regio Noord

'Bij de juristen zitten relatief veel vrouwen in hogere posities'

"De reacties op het opzetten van een vrouwen netwerk in de regio waren heel positief. Het idee is om ons het eerste jaar vooral intern te richten. Juist aan het begin van het carrièrepad is er sprake van veel vrouwelijke uitstroom. Daarom richten we ons eerst daarop. Het jaar daarna kijken we hoe we het netwerk extern kunnen uitbreiden met bijvoorbeeld vrouwelijke ondernemers."

"Het aantal vrouwen dat bij Deloitte benoemd wordt in hogere functies loopt niet in de

pas met de ontwikkelingen in de maatschappij. Daarin gaan we ons verdiepen. Waar lopen we vast en waar lopen we tegenaan? Bij de juristen in onze regio zitten relatief veel vrouwen in hogere posities. Een belangrijke reden daarvoor lijkt te zijn dat parttime werken voor hen relatief eenvoudig is. Binnen de accountancy is dat gewoon een stuk lastiger, omdat dat voor een belangrijk deel seizoenswerk is. Het is moeilijk om aan het begin van het jaar parttime te werken. Het probleem zit 'm dus ook in de aard van het werk."

Mieke Koning, regio Midden-Nederland (Mieke Koning neemt de rol van champion tijdelijk waar voor collega Sandra Hagedoorn die met zwangerschapsverlof is).